

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Report 2007/4
Espoo 2007

PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN ARVOVERKOSTON KEHITTÄMINEN

Jari Ylitalo Hanna Timonen

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Laboratory of Work Psychology and Leadership

P.O.Box 5500
FIN-02015 TKK
Finland
Phone: +358 9 451 2846
Fax: +358 9 451 3736
Internet: <http://www.tuta.hut.fi>

© Ylitalo Jari, Timonen Hanna

ISBN 978-951-22-8803-8 (print)
ISBN 978-951-22-8804-5 (online)

ISSN 1459-8035 (print)
ISSN 1795-8857 (online)

Otamedia Oy

Espoo 2007

Tiivistelmä

Tiivit yhteistyösuhteet erilaisten kumppaneiden kanssa ovat yritysten arkipäivää. Yhteistyöllä haetaan esimerkiksi tehokkuutta toimitusketjuihin sekä uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Yhteistyön hyötyjen saavuttaminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Päivittäistavarakaupassa suhteiden ja yhteistyön toimivuus on tärkeässä asemassa paitsi materiaali- ja tietovirtojen yhteisessä hallinnassa kysynnän ja tarjonnan kohtaavuuden varmistamiseksi, myös toiminnan tehokkuuden ja kuluttajälähtöisen valikoiman kehittämiseksi. Yhteistyön kehittämisessä kaupan ja elintarviketeollisuuden välillä on päästy varsin pitkälle, mutta toimialan kiristynyt kilpailu ja kansainvälistyminen ovat kuitenkin tuoneet uusia haasteita myös yhteistyösuhteisiin. Mihin suuntaan yhteistyö on kehittymässä? Etääntyvätkö yritykset toisistaan, vai syntyykö alalla uudenlaista verkostoyhteistyötä?

Tämä loppuraportti on kirjoitettu osana *Päivittäistavarakaupan arververkoston kehittäminen* eli ARVO-tutkimusprojektia. Projekti tarkasteli suomalaisen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden välistä yhteistyötä ja sen tulevaisuuden näkymiä. Tavoitteena oli selvittää nimettyjen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden edustajien näkemyksiä, käsityksiä ja tunteita yritysten välisestä yhteistyöstä, sen kehittämisen tarpeista, mahdollisuuksista, edellytyksistä ja hyödyistä. Tutkimusta varten haastateltiin kolmekymmentäkaksi kaupan (10), teollisuuden (14) sekä alan järjestöjen (5) ja tietotekniikka-alan (3) edustajaa, jotka kaikki kuuluivat oman organisaationsa ylimpään johtoon. Tutkimuksen toteutti Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osaston *Human Capital and Leadership* -tutkimusryhmä Fujitsu Services Oy:n toimeksiannosta.

Päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyösuhteisiin vaikuttavat vahvasti yritysten liiketoimintastrategiat, yhteistyöstrategian kehitysvaihe sekä yrityksen organisointumien ja rakenne. Näiden pohjalta syntyvät erilaiset toimintatavat näkyvät yhteistyösuhteissa, niiden päätöksenteossa, neuvotteluissa sekä yhteistyön hengessä. Tutkimuksen mukaan suurin osa toimialan suhteista on edelleen osta ja myy -tyyppisiä, kahdenvälisiä suhteita. Suhteiden luonne on edelleen siis varsin perinteinen, eikä mitään erityislaatuista resurssien yhdistämistä harjoiteta. Pitkien arvoketjujen tai arververkoston johtamisen koetaan olevan vielä pitkälti puheen tasolla.

Tutkimuksen mukaan yhteistyöstä koetaan saatavan erilaisia hyötyjä, jotka yritystasolla voidaan jakaa kustannus-, kasvu- ja kyvykkyshyötyihin. Lisäksi pitkällä tähtäimellä tiivistyvän yhteistyön koetaan hyödyttävän koko toimialaa, ja parantavan suomalaisten yritysten kilpailukykyä myös kansainvälisesti. Hyötyjen realisoiminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista: niiden saavuttaminen vaatii niin aikaa kuin resurssejakin. Haastateltavat kokivat myös, että panostusten ja hyötyjen jakaminen ei kaikilta osin ole tasapainoista. Yhteistyöhyötyjen saavuttamiseen uskottiin silti varsin laajasti, vaikka panostusten ja hyötyjen suhdetta tarkasteltiin osittain kriittisestikin.

Haastateltavat luonnehtivat toimialan yhteistyötä yleisesti toimivaksi ja asialliseksi, vaikka teollisuuden edustajat toivatkin esiin kaupan lisääntyneen valtakäyttämisen mm. hintaneuvottelujen yhteydessä. Yhteistyön vahvuuksina pidettiin sitä, että Suomessa eri yritysten edustajat tuntevat toisensa sangen hyvin, sekä mahdollisuutta ottaa yhteyttä ja puhua tarvittaessa asioista suoraan avainhenkilöiden kesken. Luottamus koettiin keskeiseksi yhteistyön toimivuuden kannalta. Haastattelussa kuitenkin kerrottiin myös ongelmista, esimerkiksi luottamuksen väärinkäytöstä, kun teollisuuden tuoteideat ovat päätyneet kaupan omiksi merkeiksi. Turhauttavaksi mainittiin myös tilanteet, joissa kaupan edustajia ei yhteistyössä

ole kiinnostanut kuin hinta. Hintakilpailun ja yhteistyön yhteensovittaminen nähtiin kuitenkin realistisesti: yhteistyö ja hintaneuvottelut täytyy kyetä sovittamaan yhteen.

Tutkimuksen perusteella teollisuus vaikutti kauppaa innokkaammalta yhteistyön kehittämisessä. Kaupan edustajat miettivät tarkemmin kenen kanssa yhteistyötä syvennetään, jotta siitä olisi hyötyä oman liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta. Yhteistyön kehittämisessä nähtiin paljon haasteita. Tarvittavat panostukset koettiin suuriksi ja hyötyjen saavuttamisessa on riskinsä. Haastateltavat kokivat, ettei yhteistyössä ole päästy pidemmälle esimerkiksi sen takia, ettei kumppanilta löydy riittävää kokonaisnäkemystä tai osaamista yhteistyön kehittämisestä, tai sitten kumppaniin ei ole luotettu tarpeeksi.

Suurin osa haastatelluista näki kehittyvän yhteistyön olevan koko toimialan menestymisen kannalta keskeistä. Nähtiin, että erilaiset kumppanuudet, sekä vuoropuhelu, yhteinen tiedon hyväksikäyttö ja toiminnan suunnittelu tulevat lisääntymään. Muutama haastateltu toi esiin, että myös toisenlainen, yhteistyön taantuva kehitys on mahdollinen, mutta tätä ei pidetty kovin todennäköisenä. Haastateltavat kokivat, että lisääntyvä kilpailu pakottaa yhteistyöhön, koska kellään ei voi yksin olla kaikkea tarvittavaa tietoa ja osaamista hallussaan. Pitkien arvoketjujen johtamiseen uskottiin kehittyvän uudenlaisia yhteisiä johtamis- ja ohjauksmalleja. Kehittämistyötä ei kuitenkaan pidetty helppona, koska se edellyttää uudenlaisia toimintatapoja ja myös joistain vanhoista ajatustavoista luopumista. Radikaalit toimintatapainnovaatiot voisivat muuttaa toimialan pelisääntöjä, mutta haastatellut eivät tieneet kuka tällaisia innovaatioita voisi synnyttää.

Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin kolme mahdollista tulevaisuuden kuvaa päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyösuhteiden kehitymisestä. Ensinnäkin toimiala voi kehittyä kohti hintakilpailun ylivaltaa, jossa merkittävästi kiristynyt hintakilpailu taannuttaa yhteistyösuhteet tiukaksi kilpailutuskaruselliksi. Tällöin teollisuuden mahdollisuudet uusien tuotteiden ja toiminnan kehittämiseen hiipuvat, neuvotteluvoima ja kustannusten karsiminen nousevat yhteistyösuhteissa keskeiseen asemaan ja yhteistyökyvykkyydet marginalisoituvat. Toinen mahdollinen tulevaisuuden kuva on nykymenon jatkuminen: yhteistyösuhteet jatkuvat nykyisellä mallilla, eikä uusiin avauksiin juuri päästä. Toimintatapoihin ei löydetä mitään uutta, toiminnan kehittäminen on asteittaista ja pitkien arvoketjujen johtaminen jää johdon strategiaesityksiin, mutta ei vaikuta käytännön yhteistyöhön tai muuhun toimintaan. Kolmas mahdollinen tulevaisuuden kuva on uudenlaisen innovatiivisen verkostokulttuurin kehittyminen, jolloin toimialan keskeiset yritykset pystyvät löytämään uusia, radikaalejakin toimintatapainnovaatioita keskinäiseen yhteistyöhön. Arvoverkostoa pystytään johtamaan yhteisen tiedon avulla yli yritysrajojen, ja yhteistyökulttuuri kehittyä koko toimialalla auttaen osaltaan yrityksiä menestymään myös kansainvälisesti. Yritykset pystyvät yhdistämään tehokkuuden kuluttajalähtöiseen tuote- ja toimintatapakehitykseen.

Tässä loppuraportissa kuvataan kattavasti päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden välistä yhteistyötä ja sen kehittämistä. Toiveemme on, että tämä tutkimus osaltaan antaa lisämateriaalia päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyön kehittämiseen. Haluaisimme myös herättää alan yrityksissä ja yhteisillä foorumeilla uudenlaista keskustelua siitä, mihin suuntaan yksittäiset yritykset haluavat kehittää yhteistyötään sekä minkälaiseksi koko toimialan kokonaisuudessaan halutaan tulevan.

Alkusanat

Päivittäistavarakauppa on tärkeä tekijä suomalaisten arjen sujuvuudessa ja ihmisten hyvinvoinnissa. Niin päivittäistavarakauppa kuin elintarviketeollisuuskin työllistää merkittävän määrän suomalaisia. Päivittäistavarakauppa ja elintarviketeollisuus eivät kuitenkaan enää pitkään aikaan ole olleet suojassa kansainväliseltä kilpailulta, vaan ne toimivat avoimilla markkinoilla, jotka asettavat yrityksille ja niiden toiminnalle uusia vaatimuksia. Kuluttajalähtöisten, turvallisten ja laadukkaiden tuotteiden kehittäminen, tehokas ja tarkoituksenmukainen toimituslogistiikka sekä monipuolisen valikoiman tarjoaminen kuluttajalle ovat yhä keskeisempiä tekijöitä yritysten toimivuuden ja kilpailukykyisyyden varmistamisessa. Tästä syystä myös yritysten väliset rajapinnat ja yritysten välillä tapahtuva yhteistyö ovat nousseet tärkeiksi kehityskohteiksi myös päivittäistavarakaupassa.

Tässä tutkimuksessa meillä on ollut mahdollisuus luoda katsaus päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyön nykytilaan ja kehitysnäkymiin. Tutkimuksen aikana pääsimme haastattelemaan merkittävää joukkoa alan strategisia vaikuttajia, ja olemme heille kiitollisia siitä ajasta, jonka he meille kiireisestä aikataulustaan soivat. Tutkimuksemme tavoitteena oli kartoittaa yhteistyön nykytilaa, mutta olemme erityisesti halunneet nostaa keskusteluun kysymyksen siitä, millaista tulevaisuutta päivittäistavarakaupassa halutaan rakentaa? Minkälaisessa roolissa yhteistyösuhteiden luonne ja toimivuus on tulevaisuudessa? Minkälaiset tekijät voivat viedä toimialaa ei-toivottuun suuntaan? Olemme halunneet valottaa niitä mahdollisuuksia ja uhkia, joita toimialalla on edessään, ja näin omalta osaltamme edistää toimialan sisäistä keskustelua siitä, minkälaista tulevaisuutta päivittäistavarakaupassa halutaan rakentaa.

Tutkimus on liittynyt luontevasti osaksi Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion tutkimusta organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Haluamme kiittää projektin ohjausryhmän jäseniä professori Eila Järvenpäättä, vanhempaa tutkijaa Stina Immosta ja professori Eero Elorantaa TKK:lta sekä erityisesti Fujitsu Services Oy:n johtaja Miisa Heleniusta ja johtaja Pauli Liikalaa miellyttävästä ja innostavasta yhteistyöstä projektin aikana. Toivomme, että tämä raportti tukee niin Fujitsu Services Oy:tä kuin päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuudenkin yrityksiä yhteistyön kehittämisessä, ja omalta osaltaan rikastaa eri foorumeilla käytävää keskustelua toimialan kehityksestä.

Espoossa, 14. päivänä toukokuuta 2007,

Jari Ylitalo

Hanna Timonen

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
2 Päivittäistavarakauppa Suomessa.....	5
2.1 Päivittäistavarakaupan rakenne.....	5
2.2 Elintarviketeollisuuden rakenne.....	6
2.3 Kaupan ja teollisuuden järjestöjä ja yhdistyksiä.....	8
2.4 Kaupan ja teollisuuden yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä.....	9
3 Arvoverkosto ja yritysten yhteistyösuhteet	12
3.1 Arvoketjusta arvoverkostoon.....	12
3.2 Yritysten väliset yhteistyösuhteet.....	14
4 Kaupan ja teollisuuden yhteistyön nykytila	20
4.1 Minkälaisia yhteistyösuhteet ovat nyt?.....	20
4.2 Miksi yhteistyötä tehdään?.....	24
4.3 Miten yhteistyö toimii ja minkälaista sen luonne on?	31
5 Kaupan ja teollisuuden yhteistyön kehittäminen.....	35
5.1 Halutaanko yhteistyötä kehittää?.....	35
5.2 Mitä haasteita yhteistyön kehittämiseen liittyy?.....	36
5.3 Millaiseksi alan tulevaisuus arvioidaan?.....	41
6 Pohdintaa kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteiden tulevaisuudesta	44
6.1 Yhteistyö teorian valossa.....	44
6.2 Yhteistyön mahdollisia tulevaisuuden kuvia.....	45
6.3 Mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyön kehittämisessä	51
7 Päätelmiä ja tutkimuksen arviointia.....	53
7.1 Tutkimuksen arviointia.....	53
7.2 Tutkimuksen rajoitteita.....	55
7.3 Jatkotutkimusaiheita: ”Arvoketjujohtaminen arjessa”	55
Lähteet.....	57

1 Johdanto

Yritysten väliset tiiviit yhteistyösuhteet ovat yleistyneet nopeasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Tiiviimmillä ja syvemmillä yhteistyösuhteilla yritykset haavevat niin tehokkuutta ja nopeutta toimitusketjuihinsa kuin mahdollisuuksia hyödyntää kumppaneiden kautta saatavaa tietoa entistä paremmin esimerkiksi kustannusten hallinnassa tai uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Tiedosta ja tietopääomasta onkin tullut yhä keskeisempi kilpailutekijä, etenkin kun uudet integroidut tietojärjestelmät tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseen yritysten välillä. Hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin muutoksia yritysten tavassa toimia osana toimialan arvoketjua ja -verkostoa.

Päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuudessa kilpailu- ja kustannuspaineet ovat Suomessa korkeat. Kotimaassa ei enää ole näkyvissä merkittävää kasvua, jolloin toiminnan tehostaminen ja kansainvälistyminen ovat tänä päivänä yritysten ensisijaisia kasvun ja kannattavuuden lähteitä. Keskeisessä asemassa toiminnan tehostamisessa ovat viime aikoina olleet materiaali- ja tietovirtojen hallinnan kehittäminen. Menetykset kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuudesta sekä tuotteiden pilaantumisesta kohdistuvat sekä kauppaan että teollisuuteen, jolloin entistä tiiviimpi strategisen tason yhteistyö yli yritysrajojen voisi myös merkittävästi tehostaa toimialan toimitusketjun hallintaa. Tällainen yhteistyö edellyttää kuitenkin paitsi uudenlaista yhteistä tietoteknistä infrastruktuuria, myös ennen kaikkea uudenlaisia yhteisiä toimintatapoja kansainvälistyvässä arververkostossa.

Tässä tutkimusraportissa tarkastelemme suomalaisen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden välistä yhteistyötä, sen luonnetta ja sen tuomia hyötyjä, sekä yhteistyön tulevaisuuden näkymiä. Raportissa käytämme yksinkertaistuksen vuoksi päivittäistavarakaupasta myös termiä kauppa ja elintarviketeollisuudesta termiä teollisuus. Raportti on *Päivittäistavarakaupan arververkoston kehittäminen* eli ARVO-tutkimusprojektin loppuraportti.

ARVO-tutkimusprojekti toteutettiin Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla Fujitsu Services Oy:n toimeksiannosta Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla toimivassa *Human Capital and Leadership* -tutkimusryhmässä. Tutkimuksen käytännön toteutuksesta vastasivat tekniikan lisensiaatti Jari Ylitalo ja diplomi-insinööri Hanna Timonen. Fujitsu Services Oy:n puolesta projektivastaavina toimivat johtajat Miisa Helenius ja Pauli Liikala *Kauppa ja elintarviketeollisuus* -liiketoiminta-alueelta

Fujitsu Services Oy:n toimeksiannon taustana oli pyrkimys syventää heidän omaa ymmärrystään päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden arververkoston dynamiikasta ja näin tukea uudenlaisten päivittäistavarakaupan liiketoimintapalveluiden rakentamista. Tutkimus on jatkoa Fujitsu Services Oy:n vuonna 2003 toteuttamalle selvitykselle päivittäistavarakaupan yhteistyösuhteiden tilasta.

Tutkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteeksi kiteytyi selvittää yhdessä Fujitsu Services Oy:n kanssa valittujen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden edustajien näkemyksiä, käsityksiä ja tunteuksia yritysten välisestä yhteistyöstä, sen kehittämisen tarpeista, mahdollisuuksista, edellytyksistä ja hyödyistä. Tavoitteen pohjalta muotoiltiin seuraavat viisi tutkimuskysymystä:

1. Millainen on strategisen yhteistyön ja tietojohdamisen nykytila elintarviketeollisuuden ja päivittäistavarakaupan arververkostossa?
2. Millaisia hyötyjä nykyistä kehittyneempi yhteistyö ja tietojohdaminen toisivat elintarvikealan liiketoimintaan?
3. Millaista infrastruktuuria ja millaisia toimintatapoja syvempi yhteistyö ja kumppanuus edellyttävät elintarvikealan arververkostossa?
4. Mitkä ovat mahdollisia esteitä yhteistyön syventämiselle yritysten välillä?
5. Millaisia haasteita arververkoston johtaminen ja kehittyvässä arververkostossa toimiminen tuo eri osapuolille?

Projektin toteutusaikataulu ilmenee taulukosta 1. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa toimeksiantajan ja toteuttajan välillä laadittiin yksityiskohtaisempi suunnitelma projektin toteuttamisesta ja tarkennettiin tutkimuksen tavoitteita.

Taulukko 1. Projektin vaiheet ja aikataulu.

Vaiheet	Aikataulu
Suunnittelu ja valmistelu	Syys-lokakuu 2006
Aineiston kokoaminen	Loka-joulukuu 2006
Aineiston analysointi	Tammi-helmikuu 2007
Raportin kokoaminen	Maalis-huhtikuu 2007
Tiedon levittäminen	Touko-kesäkuu 2007

Tutkimuksen alussa kriittiseksi tekijäksi arvioitiin haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen. Haastatteluajat saatiin kuitenkin sovittua vaivattomasti ja haastattelut onnistuivat suunnitellusti myönteisessä hengessä vuoden 2006 aikana. Haastattelujen lomassa tutkijat keräsivät myös tausta-aineistoa tapaamalla päivittäistavarakauppaa ja elintarviketeollisuutta seuraavia asiantuntijoita sekä osallistamalla toimialan sisäisiin tapahtumiin.

Aineiston analysointi aloitettiin vuoden 2007 alussa. Alustavia tuloksia esiteltiin projektin ohjausryhmälle helmikuun alussa. Muut tutkimukseen osallistuneet kutsuttiin yhteiseen seminaariin maaliskuun alussa. Seminaariin osallistui kymmenen haastateltua, joiden kanssa seminaarissa käytiin monipuolista keskustelua projektin tuloksista.

Tämä raportti valmistui huhtikuun 2007 lopussa, ja se julkistettiin toukokuussa 2007.

Tutkimusaineistot ja niiden analysointi

Tutkimuksen perusaineisto koostui toimialan strategisten vaikuttajien teemahaastatteluista. Tutkimusmateriaalina käytettiin julkisia dokumentteja, lehtiartikkeleita, seminaarimateriaaleja sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Projektin tavoitteena oli erityisesti selvittää kaupan ja teollisuuden edustajien tuntemuksia ja näkemyksiä yhteistyön nykytilasta ja tulevaisuudesta. Näin ollen kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin ensisijaisesti yritysverkostojen ja kumppanuuksien sekä päivittäistavara-kauppaa toimialana tarkastelemaan kirjallisuuteen. Lähteinä on lisäksi käytetty erilaisten toimialajärjestöjen tuottamaa materiaalia ja aineistoja.

Haastatteluja kertyi kolmekymmentäkaksi, joista kymmenen oli päivittäistavara-kaupan edustajia ja neljätoista elintarviketeollisuudesta. Kahdeksan haastateltua edusti toimialajärjestöjä tai tietotekniikkapalvelutarjoajaa. Kaupan organisaatioita oli mukana neljä, teollisia toimijoita kahdeksan, järjestöjä kolme sekä yksi tietotekniikkapalvelun tarjoaja. Lisäksi taustakeskusteluja käytiin viiden päivittäistavara-kauppa-alaa seuraavaan asiantuntijan kanssa. Haastatellut kaupan, teollisuuden ja toimialajärjestöjen edustajat kuuluivat organisaatioissaan ylimpään johtoon. Taulukosta 2 ilmenee haastateltujen organisatorinen asema.

Haastattelussa käsitellyt teemat koskivat yritysten yhteistyöstrategioita, yhteistyön todellisuutta (sisältöä, haasteita ym.), yhteistyön kehittämistä, toimialan yhteisiä foorumeita, toimialan arververkostoa ja sen johtamista, sekä tietotekniikkapalveluiden roolia toimialalla ja yhteistyön kehittämisessä. Lisäksi kaikilta haastatelluilta kysyttiin heidän omaa arviotaan siitä, miten toimiala ja sen yhteistyösuhteet tulevat kehittymään tulevaisuudessa.

Taulukko 2. Haastateltujen organisatorinen asema.

	Kauppa	Teollisuus	Järjestöt	Tietotekniikkapalvelut	Yhteensä
<i>Toimitusjohtaja/ varatoimitusjohtaja</i>	6	4	3		13
<i>Kaupallinen johtaja/ myyntijohtaja</i>		7		1	8
<i>Ketjujohtaja</i>	3				3
<i>Logistiikkajohtaja</i>	1	3			4
<i>Kehitysjohtaja</i>			1	2	3
<i>Muu</i>			1		1
<i>Yhteensä</i>	10	14	5	3	32

Haastattelut kestivät vajaasta tunnista noin puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin yhtä lukuun ottamatta, josta tehtiin tarkat muistiinpanot. Kolmessatoista haastattelussa mukana oli kaksi tutkijaa. Muissa haastatteluissa oli yksi. Aineiston analysoinnissa noudatettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa, jossa ei etsitä todistusaineistoa edeltäkään asetettujen hypoteesien vahvistamiseksi tai kumoamiseksi, vaan on pyritty antamaan tilaa haastateltujen esiin nostamille kysymyksille, kokemuksille ja huomioille. Aineistosta esiin nousseiden kokemuk-

sien pohjalta jäsenettiin tämän raportin pohjanakin toimivat analyysikategoriat, joiden alle olemme koonneet haastateltujen omia sitaatteja. Sitaatteja olemme stilisoineet puhekielestä kirjallisempaan asuun.

Tutkimuksen alustavia tuloksia on esitelty useammassa vaiheessa projektin ohjausryhmälle sekä toimeksiantajan edustajille. Lisäksi haastatellut kutsuttiin yhteiseen seminaariin, jossa oli mahdollisuus käydä yhteistä keskustelua alustavista tuloksista. Tutkijoita eri keskustelutilaisuudet ovat palvelleet tulosten luotettavuuden arvioimisessa sekä esittämisen terävöittämisessä. Lopullisten tulosten esittämisessä tässä raportissa huomiota on erityisesti kiinnitetty kokonaiskuvan rakentamiseen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyön nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Tästä syystä, sekä osittain myös projektin nopean aikataulun vuoksi, kiinnostaviakin yksityiskohtia ja näkökulmia on jouduttu jättämään pois. Tavoitteenamme on kuitenkin hyödyntää aineistoa myös jatkossa.

Raportin rakenne

Tämän johdannon jälkeen raportissa seuraa lyhyt katsaus päivittäistavarakaupan nykytilaan. Katsauksessa kuvaan lähinnä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimialan yhteistyösuhteiden kehittämiseen sekä vallitsevaan yhteistyökulttuuriin. Toimialaesittelyn jälkeen tehdään lyhyt katsaus valittuun kirjallisuuteen koskien erityisesti arververkostojen kehittymistä sekä yritysten välisen yhteistyön johtamista ja kehittämistä.

Raportin pääosa koostuu tutkimustulosten esittelystä, joka on jaettu kahteen osaan. Luvussa neljä esitetään haastateltujen näkemyksiä toimialan yhteistyön nykytilasta ja luvussa viisi siitä, miten yhteistyö tulee kehittymään ja minkälaisia haasteita kehittämiselle nähdään.

Lopuksi esittelemme näkemyksen siitä, minkälaisia erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja toimialan yhteistyösuhteille voidaan hahmottaa. Näitä kehityskulkuja kuvataan toisaalta sen mukaan, mitä niiden toteutuminen edellyttää, ja toisaalta sen mukaan, minkälaisia hyötyjä tai mahdollisuuksia ne mahdollisesti tuovat mukanaan. Lopuksi esitetään päätelmiä projektin tuloksista, arvioidaan projektin toteutusta ja esitellään jatkotutkimusehdotus.

2 Päivittäistavarakauppa Suomessa

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yhteistyötä suomalaisen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yritysten välillä. Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeiden lisäksi muita jatkuvasti käytettäviä kulutustavaroita, joita ostetaan ruokaostosten yhteydessä kuten juomia, tupakkatuotteita, kodin papereita, teknokeemian tuotteita, lehtiä ja kosmetiikkaa. Päivittäistavarakaupoilla tarkoitetaan tavallisesti edellä mainittuja tavaroita myyviä itsepalveluperiaatteella toimivia markettymymälöitä. EU-tilastoinnissa päivittäistavaramarkkinoihin lasketaan markettikaupan lisäksi erikoismyymälöiden, kioskien, huoltamoiden, halpahallien ja torimyyntin myynti. Lisäksi mukaan lasketaan myös hotelli- ja ravintola-alan, sekä julkisten laitosten ja yksityisten henkilöstöravintoloiden myynti. (Päivittäistavarakauppa ry., 2006)

Tässä tutkimuksessa keskitytään päivittäistavarakaupan osuuteen ja näkökulmaan päivittäistavaramarkkinoista, vaikka teollisuuden näkökulmasta hotelli- ja ravintola-ala sekä julkinen sektori ovatkin merkittäviä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Suomalaisen päivittäistavaramarkkinan kokonaisarvo vuonna 2005 oli 20,7 Mrd. euroa, josta päivittäistavarakaupan osuus oli 11,9 Mrd. euroa (A.C. Nielsen/Päivittäistavarakauppa ry., 2006). Tästä 11,2 Mrd. euron myynti tapahtuu päivittäistavaraketjujen kautta. Ruoan osuus päivittäistavaramyymälöiden myynnistä on noin 80 prosenttia. Suomalaisen elintarviketeollisuuden bruttoarvo oli vuonna 2005 puolestaan 8,7 Mrd. euroa. Suomessa myydystä ruoasta vuonna 2005 oli 83% kotimaisen teollisuuden tuottamaa. Elintarviketeollisuuden asiakkaita ovat kaupan keskusliikkeet ja myymäläketjut, vähittäiskauppa ja kioskit, suurtaloudet ja ravintolat sekä muu elintarviketeollisuus (Elintarviketeollisuusliitto ry., 2006).

Seuraavaksi kuvataan lyhyesti päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden tämän hetkistä rakennetta Suomessa sekä määritellään toimialan keskeiset toimijat. Tämän jälkeen luodaan katsaus niihin erityispiirteisiin, jotka vaikuttavat ja määrittävät yhteistyösuhteita ja niiden luonnetta kaupan ja teollisuuden välillä.

2.1 Päivittäistavarakaupan rakenne

Kauppa kokonaisuutenaan on merkittävä työllistäjä Suomessa. Kaupan alalla työskenteli vuonna 2005 keskimäärin yli 254000 palkansaajaa, mikä oli 9000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Päivittäistavaroiden vähittäiskaupassa työskenteli vuonna 2005 runsaat 50000 henkeä, tavaratalokaupassa 22000 ja tukku- ja logistiikkatoiminnoissa 22000 palkansaajaa. Aukioloaikojen venyminen on osaltaan johtanut siihen, että jo noin puolet päivittäistavarakaupan työntekijöistä on osa-aikaisia. Osa-aikaisista noin puolet työskentelee yli 30 tuntia viikossa. (Päivittäistavarakauppa ry., 2006)

Päivittäistavarakaupan myymälät voidaan jakaa koon ja toimintatavan perusteella. Koon mukaan myymälät jaetaan tavarataloihin, hypermarketteihin, supermarketteihin, valintamyymälöihin sekä pienmyymälöihin ja kioskeihin. Toimintatavan mukainen myymälätyypittely voidaan tehdä jakamalla myymälät lähikauppoihin,

kyläkauppoihin, laatikkomyymälöihin, liikennemyymälöihin ja huoltamoihin, erikoismyymälöihin ja sähköisiin kauppapaikkoihin. Lisääntyneet tehokkuusvaatimukset, yhteiskuntarakenteen sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokset ovat muuttaneet päivittäistavarakaupan rakennetta. Myymälöiden määrä on vähentynyt vuoden 1993 noin 6000:ta vuoden 2005 lopun 4109:ään, mutta kokonaisymyynti on kasvanut samalla 8,3:sta 11,6:een Mrd. euroon. 30% myymälöistä vastaa jo lähes 80%:sta päivittäistavaroiden myynnistä. Pienten myymälöiden osuus myynnistä on vain 8% vaikka lukumääräisesti niitä on puolet koko myymälämäärästä. (Päivittäistavarakauppa ry., 2006)

Myymälämäärän pienenemisen ja myymäläkokojen kasvamisen myötä päivittäistavarakaupparyhmittymien ja -toimijoiden määrä on vähentynyt. Alalla on tapahtunut merkittävää keskittymistä yritysjärjestelyjen myötä. Kehitystä on vauhdittanut entisestään kaupan ketjuuntuminen ja hankinta- ja logistiikkatoimintojen keskittäminen. Kolmen suurinta ryhmittymää, S-ryhmä, K-ryhmä sekä Tradeka Oy, kattavat yli 80% päivittäistavarakaupasta. Ulkomaista kilpailua edustaa Lidl vajaan neljän prosentin osuudellaan.

Suurin päivittäistavarakaupan ryhmä Suomessa on S-ryhmä, jonka muodostavat alueelliset osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK. S-ryhmän päivittäistavarakauppaketjuja ovat Prisma, S-market, Sale ja Alepa. S-ryhmän markkinaosuus oli vuonna 2006 lähes 40% (A.C. Nielsen/ Päivittäistavarakauppa ry., 2006). S-ryhmällä oli vuonna 2005 yhteensä vajaat 800 myymälää ja päivittäistavaroiden kokonaisymyynti oli 4275 milj. euroa. Inex Partners Oy on S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayhtiö.

Toiseksi suurin päivittäistavarakaupparyhmittymä Suomessa on K-ryhmä. Ruokakesko Oy johtaa ja kehittää K-ruokakauppaketjuja, vastaa niiden markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikoista ja kauppiasresursseista. K-ruokakauppiat vastaavat kaupan johtamisesta ja toiminnasta. K-ryhmä ketjuja ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Vuonna 2005 ketjussa oli 1041 myymälää ja kokonaisymyynti oli 4038 milj. euroa. K-ryhmän markkinaosuus vuonna 2006 oli 33,4% (A.C. Nielsen/ Päivittäistavarakauppa ry., 2006).

Kolmanneksi suurin päivittäistavarakaupan yritys on Tradeka Oy. Tradekan ketjukonsepteja ovat Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Tradekan toiminta ja johtaminen on keskitettyä. Tradekalla oli vuonna 2005 yhteensä 730 myymälää ja kokonaisymyynti oli 1286 milj. euroa. Tradekan markkinaosuus vuonna 2006 oli 11,9% (A.C. Nielsen/ Päivittäistavarakauppa ry., 2006). Hankinta- ja logistiikkapalvelut Tradeka ostaa Tuko Logistics Oy:ltä.

2.2 Elintarviketeollisuuden rakenne

Elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin teollisuuden ala. Suurimmat elintarviketeollisuuteen kuuluvat alat ovat lihanjalostus-, leipomo-, panimo- ja virvoitusjuomateollisuus sekä maidonjalostusteollisuus. Ala työllistää n. 36000 henkeä ja toimipaikkoja on runsaat 2000. Elintarviketeollisuuden käyttämästä

raaka-aineesta 85% on kotimaista alkuperää. Elintarviketeollisuuden päätoimialoille leimaa-antavaa on, että kullakin niistä on kaksi tai kolme isoa toimijaa, mahdollisesti muutama keskikokoinen sekä suuri joukko paikallisia ja alueellisia toimijoita, joista osa on hyvinkin pieniä yrityksiä. Suurimmat yritykset ovat kansainvälistyneet ja vastaavat pääosasta oman toimialansa tuotannon volyyymistä. Tuotannon bruttoarvo oli vuonna 2005 8,4 Mrd. euroa. Kasvua vuodesta 1998 oli vain 0,3 Mrd. euroa. Samalla aikavälillä tuotannon jalostusarvo nousi 0,2 Mrd. euroa.

Lihanjalostus on elintarviketeollisuuden toimialoista suurin. Sen osuus tuotannosta ja henkilöstöstä on 27%. Lihanjalostusyriityksiä on lähes 300, joista 20 suurinta tuottaa 90% tuotannon bruttoarvosta. Suurimmat lihanjalostusyriitykset ovat Atria, HK-ruokatalo, Saarioinen, Snellman, Järvi-Suomen Portti ja Pouttu. Suomalainen lihanjalostus on kansainvälistynyt lähialueille ja mm. Puolaan lähinnä suurimpien yritysten toimesta. Myös yrityskauppojen osalta Ruotsissa ollaan oltu aktiivisia.

Leipomoteollisuuden osuus elintarviketeollisuuden työvoimasta on 27%, mutta osuus tuotannosta on vain 11%. Leipomoala on työvoimavaltaista muihin elintarviketeollisuuden verrattuna. Leipomoalalla on kaksi valtakunnallista yritystä, Fazer Leipomot Oy sekä Vaasan & Vaasan Oy. Lisäksi on 15 alueellista keskisuurta leipomoa, neljä ketjua ja satoja pieniä paikallisia leipomoita. Yhteensä leipomoyriityksiä on yli 800, joista yli 700 työllistää alle 10 henkilöä. Yhdeksän yritystä työllistää yli 100 henkilöä. Leipomoteollisuus on vahvasti kotimarkkina-ala. Tuonti ja vienti ovat leipomotuotteiden osalta vähäistä.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuus on Suomen vanhimpia teollisuudenaloja. Alan yrityksissä työskentelee noin 3000 henkeä eli noin 7% elintarviketeollisuuden koko henkilöstöstä. Välillisesti ala työllistää kymmenkertaisen määrän. Oluen, vesien ja virvoitusjuomien osuus elintarviketeollisuuden bruttoarvosta on 8%. Noin puolet litramääräisestä kotimaanmyynnistä on olutta. Panimoala on varsin keskittynyt. Kaksi suurinta, Sinebrychoff ja Hartwall, kuuluvat lisäksi alan kansainvälisiin konserneihin. Olvi on säilynyt suomalaisessa omistuksessa. Lisäksi on joukko alueellisia panimoita sekä pienpanimoita ja virvoitusjuomatehtaita. Kotimaiset panimot ovat teknisesti kehittyneitä. Verotuskysymykset ovat keskeisessä roolissa alan kannattavuudessa.

Meijeriteollisuuden osuus elintarviketeollisuuden tuotannosta on 21% ja henkilökunnasta 13%. Toimialan henkilöstömäärä on yli 4600. Meijeriteollisuus on Suomessa pitkälle kehittyntä. Suurin alan yritys on Valio Oy. Toiseksi suurin on Ingman Foods Oy, joka hiljattain myytiin ruotsalaiselle Arlalle. Kaikkiaan Suomessa on noin 30 kuluttajatuotteita valmistavaa meijeriä. Perinteisesti meijerit ovat olleet osuustoiminnallisia. Tuotannosta litramääräisesti suurin osa on neste-mäisiä maitovalmisteita. Juustot ovat suurin vientiin menevä tuoteryhmä koko elintarviketeollisuudessa. Ulkomaisista tuotteista merkittäviä ovat jogurtit, juustot ja jäätelö.

2.3 Kaupan ja teollisuuden järjestöjä ja yhdistyksiä

Kaupan ja teollisuuden piirissä toimii useita erilaisia järjestöjä ja yhdistyksiä, jotka omalta osaltaan myös pyrkivät kehittämään ja helpottamaan kaupan ja teollisuuden välistä yhteistyötä.

Päivittäistavarakauppa ry (PTY) on päivittäistavarakaupan alan edunvalvonta järjestö, johon kuuluvat kaikki keskeiset vähittäis- ja tukkukaupan toimijat. Yhdistyksen toiminta tähtää kaupan alan yritysten toimintaedellytysten ja kilpailukyyn parantamiseen. Järjestö pyrkii vaikuttamaan aktiivisesti elinkeinopolitiikkaan ja ajaa tällä hetkellä mm. aukioloaikojen vapauttamista, sääntelyn vähentämistä, välillisen verotuksen alentamista, kaavoitusasioita sekä käsikauppälääkkeiden ja mietojen alkoholijuomien myynnin sallimista päivittäistavaramyymälässä. Lisäksi yhdistys ohjeistaa ja ylläpitää kaupan omavalvontaa ja tuotetietojen ylläpitoa. Yhdistys julkaisee tilastoja, tutkimuksia ja kannanottoja. Yhdistyksen hallitus ohjaa toimintaa kuuden alaryhmän kautta, joiden puheenjohtajina toimivat jäsenyritysten edustajat. Yhdistyksen toimisto vastaa toiminnan käytännön toteuttamisesta. Päivittäistavarakauppayhdistys toimii läheisessä yhteistyössä muiden kaupan alan järjestöjen, teollisuuden vastaavien toimijoiden sekä ECR Finlandin kanssa.

Elintarviketeollisuusliitto (ETL) toimii elintarviketeollisuuden yhteisenä edunvalvonta- ja työmarkkinajärjestönä. Se edustaa noin 600 elintarvikealan yritystä. Liiton tavoitteena on edistää suomalaisen elintarviketeollisuuden kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä vaikuttamalla lainsäädäntöön ja edistämällä alan tutkimustoimintaa. Se julkaisee tilastoja, kouluttaa ja tekee aloitteita. Lisäksi liitto panostaa koko elintarvikeketjun turvallisuuden ja kuluttajalähtöisyyden edistämiseen. Liiton kanssa läheisessä yhteistyössä toimivat eri teollisuusalojen omat liitot. Liiton toimintaa kuuluvat sekä elinkeino- että työmarkkinapolitiikka. Liitto toimii vuoro vaikutuksessa viranomaisten, kaupan, tuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa.

ECR Finland on suomalainen yhdistys, jonka tarkoituksena on edistää suomalaista kaupan ja teollisuuden välistä yhteistyötä erityisesti tavararyhmähallinnassa sekä logistiikassa. Yhdistys toimii lisäksi alan eurooppalaisen järjestön suomalaisena yhteistyöjärjestönä. ECR Finlandin hallituksessa istuu niin kaupan kuin teollisuudenkin edustajia, jotka yhdessä päättävät kunkin vuoden tavoitteista ja kehityshankkeista. Yhdistykseen kuuluvat kaikki johtavat kaupan ja valmistavan teollisuuden yritykset, yhteensä noin 100 yritystä.

ECR tulee sanoista *Efficient Consumer Response* ja sen voisi suomentaa esimerkiksi tehokkaaksi kuluttajalähtöiseksi yhteistyöksi. ECR on maailmanlaajuinen liike, jonka tavoitteena on kehittää toimitusketjun hallintaa erityisesti päivittäistavateollisuudessa. ECR:n tavoitteena on sellaisten kaupan esteiden poistaminen, jotka tuottavat hyvin vähän tai eivät laisinkaan lisäarvoa kuluttajalle esimerkiksi parhaiden johtamismallien ja viimeisimmän teknologian avulla. Tällöin voidaan alentaa kustannuksia, lyhentää vastineaikoja sekä nostetaan kuluttajille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laatua. ECR-yhteistyön on Suomessa arveltu tuotta-

van vuositason taloudellista voittoa noin 659 Milj. euroa lisämyynnin ja 437 Milj. euroa kustannussäästöjen kautta (Finne & Kokkonen, 2005).

2.4 Kaupan ja teollisuuden yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä

Tässä luvussa käsitellään suomalaisen päivittäistavarakaupan alaan liittyviä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat kaupan ja tavarantoimittajien suhteiden luonteeseen ja kehittämiseen. Tekijät on kerätty haastatteluista, ennakkokeskusteluista sekä päivittäistavarakauppaa käsittelevistä artikkeleista. Tekijät liittyvät mm. toimialojen rakennekehitykseen, markkinoiden luonteeseen, kilpailutilanteeseen sekä toimijoiden kokemuksiin yhteistyöstä ja sen kehittämistä.

Kaupan keskittyminen ja ketjuuntuminen

Päivittäistavarakaupassa on ollut menossa sekä Suomessa että kansainvälisesti vahva keskittyminen, jonka myötä kaupparyhmien lukumäärä Suomessa on pudonnut. Tällä hetkellä kolmen suurimman kaupparyhmän yhteinen markkinaosuus on noin 85%. Ollaan tilanteessa, jossa isoimmat kaupparyhmät eivät voi enää yhdistyä ilman, että syntyisi määräävää markkina-asemaa. Keskittymisen lisäksi merkittävä muutostekijä on kaupan ketjuuntuminen ja ketjukonseptien kautta johtaminen. Lisäksi kaikilla kaupan ryhmillä on oma keskitetty hankinta- ja logistiikkaorganisaatio.

Kaupparyhmien koon kasvaminen, toiminnan keskittyminen ja ketjuohjaus ovat kasvattaneet kaupan valta-asemaa ja neuvotteluvoimaa suhteessa teollisuuteen. Kaupan toimijat ovat pyrkineet saamaan omaan ohjaukseen ja hallintaansa yhä suuremman osan koko arvoketjusta, ja Esimerkiksi kaupan omien *private label* -tuotteiden esiinmarssi on ollut osa tätä kehitystä. Omien merkkiensä kautta kauppa on pystynyt uudella tavalla kilpailuttamaan teollisuutta ja toisaalta rakentamaan ketjukonsepteihinsa ja brändiinsä sopivaa tarjontaa entistä itsenäisemmin.

Kaupan vahvistunut valta-asema päivittäistavarakaupan arvoketjussa tekee kaupan yrityksistä keskeisimpiä toimijoita toimialan yhteistyökulttuurin ja yhteistyöhengen rakentamisessa. Valta-asema suo mahdollisuuden sanelupolitiikkaan, jolloin riskinä on luottamuksen väheneminen yritysten välillä ja yhteistyösuhteiden yksipuolistuminen. Kaupalla on mahdollisuus vaikuttaa koko arvoketjun hyvinvointiin, mutta myös mahdollisuus maksimoida omaa katetta tavarantoimittajien kustannuksella. Isoimmilla kaupan ryhmillä on näin ollen myös isoin vastuu koko arvoketjun toimimisesta ja menestymisestä.

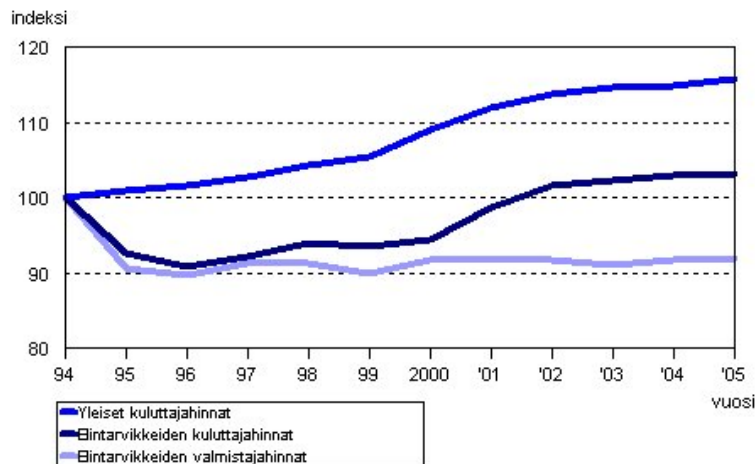
Kilpailuviranomaisten kiinnostus

Kaupan ja teollisuuden keskittyminen on myös tuonut kilpailuviranomaiset mukaan toimialan seurantaan entistä tiiviimmin. Monet haastatellut, erityisesti kaupan edustajat, toivat esiin, että kilpailulainsäädäntö ja kilpailuviranomaisten toiminta voivat toimia yhtenä rajoitteena uudenlaisten yhteistyömekanismien kehittämisessä. Kilpailuviranomaiset eivät toistaiseksi ole konkreettisesti puuttuneet

yhteistyöjärjestelyihin, mutta yrityksissä selvästi otetaan huomioon myös viranomaisten mahdollinen kiinnostus näitä järjestelyjä kohtaan.

Hintakilpailun kiristyminen

Elintarvikkeiden hintakehitys on Suomen EU:hun liittymisen jälkeen ollut negatiivista (katso kuva 1). Ulkomaisen kilpailun ja uudenlaisen kilpailukonseptin tulo Suomen päivittäistavaramarkkinoille saksalaisen halpahintaketju Lidlin myötä on entisestään kiristänyt suomalaisen päivittäistavarakaupan hintakilpailua. Lidlin tulo markkinoille on ennen kaikkea muuttanut monien päivittäistavaroiden hintamielikuvaa. Lidlin markkinaosuus ei kuitenkaan ole kasvanut niin dramaattisesti kuin muut kaupan yritykset ehkä olettivat. Vaikuttaisikin siltä, että uusi toimija on löytänyt oman paikkansa markkinoilta, mutta ei pysty enää pelkkien alhaisten hintojen avulla lisäämään markkinaosuttaan.



Kuva 1. Elintarvikkeiden hintakehitys Suomessa 1994–2005 (Elintarviketeollisuusliitto ry., 2006).

Haastatteluissa tuotiin selkeästi esiin, että hinta on usein hyvin keskiössä yhteistyöneuvotteluissa. Haastateltavat jopa pitivät tätä kehitystä uhkana, sillä aleneva hintataso yhdistettynä nouseviin kustannuksiin voi leikata teollisuuden uudistumis- ja tuotekehitysmahdollisuuksia ratkaisevasti.

Kotimaisten markkinoiden pienuus ja kylläisyys

Suomalaiset päivittäistavaramarkkinat ovat kylläiset, eikä määrällistä kasvua enää ole helppo saavuttaa. Suomalaisten ostovoima on kuitenkin kasvanut viime vuosina, joten kauppa ja teollisuus panostavatkin tällä hetkellä erityisesti pitkälle jalostettuihin tuotteisiin. Tämän seurauksena suomalainen päivittäistavarakauppa kasvoi vuonna 2006 peräti 4,1%. Toisaalta teollisuudessa vallitsee suuruuden ekonomia, jolloin toimijoiden on edullista pyrkiä suuriin volyymeihin ollakseen kannattavia. Tämä kehitys on johtanut sekä kaupan että teollisuuden laajentamaan toimintaansa lähialueille ja Itämeren ympäristöön. Haastatteluissa tuotiin esiin, et-

tä suomalaiset kaupan ja teollisuuden toimijat voisivatkin saavuttaa synergiaa lisäämällä yhteistyötä nimenomaan kansainvälisillä markkinoilla.

Suhteellisen pienuuden lisäksi Suomen päivittäistavaramarkkinat ovat erityislaatuiset myös pitkien kuljetusetäisyyksien takia. Kuljetusten järjestäminen ennakkoluulottomammin etenkin pohjoisemmassa Suomessa voisi tarjota toimijoille mahdollisuuden alentaa kustannuksia yhdessä.

Volyymitoimittajat toimittavat kaikille kaupparyhmille

Kaikki isot ja keskeiset teollisuuden yritykset toimittavat tuotteita lähes kaikille kauppaketjuille, sillä riittävän volyymin saavuttaminen edellyttää kaikkien kauppajien valikoimassa olemista. Tämä paitsi vähentää kaupan mahdollisuuksia erilaistaa valikoimaansa ja ketjukonseptejaan, myös kaventaa mahdollisuuksia sellaisten kilpailevien arvoketjujen rakentamiseen, joissa teollisuuden toimijat olisivat yhteistyössä vain yhden kaupparyhmän kanssa. Päivittäistavara-kaupan arvoketju tai arvoverkosto rakentuukin enemmän tai vähemmän koko toimialasta.

Yhteistyösuhteiden tiiviys eri toimijoiden välillä voi kuitenkin vaihdella. Teollisella toimijalla voi olla yhden kaupan ryhmän kanssa syvälinen kumppanuussuhde, jossa tavoitteena on kehittää uusia tuotteita ja toimintamalleja, kun taas toisen ryhmän kanssa suhde nähdään pelkkänä tavarantoimittajasuhteena. Toimialan tiiviit yhteydet näkyvät myös varovaisuutena – huoli tietojen vuotamisesta kilpailijoiden käyttöön on konkreettisesti läsnä.

Keskeiset toimijat tuntevat toisensa

Suomalaisessa keskeisten kaupan ja teollisuuden yritysten lukumäärä on varsin rajallinen. Tämän lisäksi toimialalla työskennelleet pysyvät tyypillisesti toimialan sisäpuolella myös vaihtaessaan työpaikkaa, ja toimialalla on erilaisia foorumeita, joiden yhteydessä eri yritysten ihmiset tapaavat toisiaan säännöllisesti. Toimialan keskittyneisyyden ja yhteydenpidon tiiviiden vuoksi ihmiset tuntevatkin toisensa varsin hyvin. Tuttavalliset välit tekevät yhteydenpidosta ja keskustelusta parhaimmillaan hyvinkin mutkatonta. Haastatteluissa tuotiin usein esiin, että Suomessa on varsin helppo saada kontakti tarvittaessa lähes keneen tahansa, toisin kuin monissa muissa maissa. Mutkaton yhteydenpitokulttuuri voi merkittävästi edesauttaa yhteistyösuhteiden syventämistä ja kehittämistä.

Vakiintunut yhteistyömalli ja -käsitteistö

Toimialalla syntynyt ECR- viitekehys on Suomessa omaksuttu nopeasti, ja siitä on tullut lähes standardi alan yhteistyön kehittämisessä. Yhteinen käsitteistö ja toimintamalli mahdollistavat yhteistyön kehittämisen merkittävästi tehokkaammin kuin monella muulla toimialalla. Toimialalla ollaan siis myös merkittävästi paremmassa asemassa arvoverkostoajattelun kehittämisessä. Haastatteluissa ECR-toiminnalle annettiin huomattava asema ja painoarvo toimialan yhteistyösuhteiden kehittämisessä.

3 Arvonverkosto ja yritysten yhteistyösuhteet

Yrityksillä on aina ollut yhteistyösuhteita, mutta viime aikoina ne ovat muodostuneet yhä merkityksellisemmiksi liiketoiminnallisten tavoitteiden kannalta. Mikään yritys ei voi enää saavuttaa merkittävää menestystä keskittymällä toimimaan vain omin voimin tai sulkemalla organisaation rajat tiukasti. Arvonketjujen sijaan on alettu puhua arvonverkostoista,

Tässä luvussa luodaan lyhyt kirjallisuuskatsaus arvonverkostojen dynamiikkaan sekä toisaalta yritysten kahdenvälisen suhteen johtamiseen ja kehittämiseen. Katsaus ei pyri aihetta käsittelevän tutkimuksen kattavaan tarkasteluun, vaan tarkoituksena on ollut tuoda esiin tekijöitä, joita voidaan hyödyntää pyrittäessä paremmin ymmärtämään päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyösuhteita ja niiden kehittämistä. Ensimmäiseksi luvussa kuvataan sitä ajattelun muutosta, joka vaaditaan siirryttäessä arvonketjuista kohti verkostomaista ajattelutapaa ja arvonverkoston määrittelyä. Tämän jälkeen keskitytään tarkemmin yritysten välisiin kahdenkeskisiin suhteisiin.

3.1 Arvonketjusta arvonverkostoon

Eräs liiketoiminnan peruskysymyksistä tänä päivänä on se, kuinka luodaan arvoa asiakkaille ja loppukäyttäjille. Perinteinen vastaus kysymykseen on ollut arvonketjun käsite. Arvonketju on malli arvonmuodostusprosessista, eli se kuvaa hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi ja edelleen sen toimittamista loppukäyttäjälle (Porter, 1985). Arvonketjun viimeinen vaihe on jakelu, esimerkiksi kaupan vähittäismyynti.

Yksittäinen yritys voi toimia joko yhdessä tai useammassa arvonketjun vaiheessa, eli supistetussa tai laajennetussa arvonketjussa. Jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä yritysten ei kannata pyrkiä itse kattamaan koko arvonketjun toimintoja, eli toimia laajennetussa arvonketjussa. Tällöin yritys voi keskittyä omaan ydinosaamisalueeseensa, ja näin toteuttaa omaa vaihettaan arvonketjussa paremmin ja tehokkaammin. On kuitenkin muistettava, että tuotteen kilpailukykyyn markkinoilla määrää lopulta se, kuinka tehokas arvonketju kokonaisuudessaan on, ja pitkiä arvonketjuja onkin kehitettävä yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Tänä päivänä yritysten onkin pyrittävä muodostamaan syvempiä yhteistyösuhteita muiden yritysten kanssa koko arvonketjun kattamiseksi.

Arvonketjuajattelu on otettu vahvasti käyttöön myös päivittäistavarakaupan alalla. Esimerkiksi SOK:n pääjohtaja Kari Neilimo on todennut, että uudet päivittäistavarakaupan toimintamallit korostavat *”kaupan ja teollisuuden kumppanuustyypistä yhteistyötä yhteisen pitkän toiminnan arvonketjun täsmäjohtamiseksi”* (Neilimo, 2006: 178). Myös ECR-liikkeen kautta toimialalle on iskostunut ajatus arvonketjun (jakeluketjun) tehostamisesta kokonaisuutena sen sijaan, että tarkasteltaisiin sen osa-alueita erillisinä kokonaisuuksina. Kuluttaja- eli kysyntälähtöisessä hankintayhteistyössä tavoitteena onkin arvonketju, jossa tieto ja tuotteet virtaavat nopeasti ja varmasti sinne, missä niitä tarvitaan.

Arvoketjuajattelu juontaa juurensa perinteiseen teolliseen tuotantolinja-ajatteluun. Tänä päivänä yhä useammalla teollisuudenalalla verkostomainen tuotantotapa on kuitenkin syrjäyttänyt perinteisen tuotantolinjan, jolloin yritysten tulisi myös siirtyä ajattelemaan arvon tuottamista arvonverkoston käsitteen kautta (Allee, 2000). Arvonverkosto määritellään taloudellisista toimijoista, esimerkiksi palveluntuottajista, yhteistyöyrityksistä jakelussa ja hankinnoissa sekä asiakkaista, koostuvaksi verkostoksi, jonka toimijat toisiinsa liittymällä tuottavat arvoa. Arvonverkostoajattelussa teollinen yritys näkee siis itsensä yhtenä toimijana koko arvonverkostossa. Yrityksen on mietittävä omaa toimintastrategiaansa osana arvonverkostoa, eli osana kaikkien verkostoon kuuluvien yritysten toimintaa ja sen kehittymistä, koska sen omien tuotteiden ja palveluiden arvo määräytyy tässä verkostossa (Ellegaard ym., 2003). Esimerkiksi kaupan vähittäismyynnin arvon voisi ajatella määräytyvän niin teollisuuden tuottamien elintarvikkeiden kuin tietojärjestelmätoimittajien tuottamien, kaupan asiakaspalveluita parantavien tietopalveluidenkin kautta.

Arvonverkoston tehokkuus ja elinvoimaisuus perustuu sen kykyyn organisoida kokonaisuudeksi, joka tuottaa mahdollisimman suurta arvoa loppukäyttäjilleen. Arvonverkostoajattelussa keskeistä onkin ymmärtää kaikkien sidosryhmien rooli osana verkostoa: arvonverkoston tavoite voi esimerkiksi olla uuden teknologian tarjoamien mahdollisuuksien yhdistäminen markkinoiden tarpeisiin. Tällöin tietotekniikkapalveluiden tuottajat tuovat verkostoon oman osaamisensa tämän päivän ja tulevaisuuden teknologioista ja niiden mahdollisuuksista, jota liikkeenharjoittajat sitten voivat yhdistää omaan näkemykseensä ja osaamisestaan omasta liiketoiminnastaan ja asiakkaidensa tarpeista.

Kun yritykset rakentavat omia arvonverkostojaan omista strategisista tavoitteistaan lähtien, kilpailu muuttuu usein yritysten välisestä kilpailusta strategisten verkostojen väliseksi kilpailuksi (Jarillo, 1993). Tällöin verkosto luo yritykselle uusia mahdollisuuksia, mutta sillä on samalla sitova (*lock-in*) vaikutus: olemalla mukana yhdessä verkostossa yritys voi olla poissuljettu muista verkostoista (Ford & Håkansson, 2002). Yksittäisen toimialan, kuten vaikkapa päivittäistavarakaupan yritysten keskinäisten liiketoimintasuhteiden muodostamassa laajassa arvonverkostossa tällaisia sitovia verkostoja voi syntyä vain, jos toimialan rakenne sen sallii. Suomalaisessa päivittäistavarakaupassa markkinat ovat kuitenkin niin pienet ja keskittyneet, ettei yksikään suuri kaupan yritys pysty tarjoamaan elintarviketeollisuuden yrityksille yksinään tarpeeksi suurta markkinaa. Näin ollen eksklusiivisiin yhteistyösuhteisiin perustuvia sitovia verkostoja ei voi syntyä.

Kokonaisten toimialojen arvonverkostoissa yhteistyö on perinteisesti rakentunut alihankintatyypisille yhteistyösuhteille. Näille suhteille on tyypillistä se, että hankkivana osapuolena toimiva yritys kilpailuttaa alihankintansa säännöllisesti. Tällainen toimintatapa kuitenkin johtaa siihen, että yritysten väliset suhteet jäävät etäisiksi, ja suhteen toiminta rakentuu pelkästään hinnan, toimitusaikojen ja laatuvaatimusten perusteella (Möller ym., 2003). Arvonverkoston todellinen kehittäminen ei kuitenkaan voi rakentua puhtaasti perinteisen alihankintalogiikan varaan, vaan siinä tulee aina hakea selkeitä *win-win*-ratkaisuja (Möller & Halinen, 1999).

Arvoverkosto tuottaa todellista arvoa vain jos kaikki siihen osallistuvat yritykset kokevat saavansa sen kautta enemmän lisäarvoa kuin toimiessaan yksin.

Myös suomalaisessa päivittäistavarakaupassa vähittäiskaupan yritykset ovat olleet määräävä osapuoli perinteisissä yhteistyösuhteissa. Neilimo on esittänyt, että vähittäiskaupan yritykset ovat toimialan arvoketjun ”*prosessinomistajia, joilla on mahdollisuus ohjata koko arvoketjua tuottajalta asiakkaalle*” (Neilimo, 2006: 178). Arvoverkoston kilpailukyky ei kuitenkaan voi syntyä pelkästään yhden yrityksen strategisista tavoitteista lähtien, koska se on suoraan riippuvaista arvoverkoston yhteistyön tehokkuudesta. Jos kaikki arvoverkoston yritykset eivät hyödy toiminnastaan verkostossa, ei siihen panosteta, eikä yhteistyö ole tehokasta. Yksittäinen yritys voi toki ottaa erilaisia verkostorooleja, esimerkiksi orkestroida tai johtaa (*orchestrate*) verkostoa (Hacki & Ligton, 2001). Yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon myös toisten yritysten tarpeet. Arvoverkoston johtamiseksi tulisi rakentaa sellaisia yhteistyömuotoja, jossa kaikkien verkostossa toimivien yritysten tavoitteet ja tarpeet otetaan mukaan keskusteluun. Vain tällä tavoin voidaan erilaiset tavoitteet ja tarpeet huomioida, ja pystytään määrittelemään todellisia *win-win*-ratkaisuja.

Kuten edellä on esitetty, yritysten on toiminnassaan otettava huomioon koko arvoverkoston toiminta. Kuitenkin itse yhteistoimintaa on johdettava yksittäisten yhteistyösuhteiden kautta. Jokainen yhteistyösuhde on tietystä mielessä ainutlaatuinen, sillä niihin liittyvät strategiset tavoitteet ja yhteistyön prosessit ovat erilaisia, ja yhteistyössä tarvittava luottamus on rakennettava erikseen jokaisen yhteistyökumppanin kanssa. Tästä syystä käsittelemme näitä yksittäisiä yhteistyösuhteita ja niiden johtamista tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Yritysten väliset yhteistyösuhteet

Kehittäessään omaa arvoverkostoaan yritysten on aloitettava kahdenvälisen kumppanuussuhteiden rakentamisesta ja johtamisesta, mutta tämä on kuitenkin tehtävä koko verkoston näkökulmasta (Ellegaard ym., 2003). Jokainen yhteistyösuhde sisältää omia ainutlaatuisia piirteitä (Kanter, 1994; Doz & Hamel, 1998) ja siten suhteita on yleisten periaatteiden lisäksi oltava valmis johtamaan ja kehittämään myös ottamalla huomioon nämä ainutlaatuiset piirteet (Ellegaard ym., 2003). Seuraavaksi käsittelemme ensin yhteistyön tasoja, ja tämän jälkeen keskitymme yhteistyösuhteen johtamiseen ja kehittämiseen.

Yhteistyösuhteiden tasoja

Yritysten välisiä suhteita on luokiteltu monien kirjoittajien toimesta eri tasoihin. Ståhle ja Laento (2000) jakavat yritysten väliset kumppanuudet kolmeen tasoon: *operatiiviseen, taktiseen* sekä *strategiseen* kumppanuuteen. Finne ja Kokkonen (2005) käyttävät myös kolmea tasoa luokitellessaan vähittäiskaupan kumppanuuksiksi: *osta ja myy -suhteisiin, tuoteryhmäjohtamisen kumppanuuksiin* sekä *strategisiin kumppanuuksiin*. Hyötyläinen ja Simons (1998) ovat puolestaan tarkastelleet strategisten yritysverkostojen johtamista, ja jakavat alihankinta- ja

verkostoyhteistyön neljään tasoon: *alihankkijoiden kilpailuttamiseen, alihankintayhteistyöhön, partneriyhteistyöhön sekä strategiseen verkostoyhteistyöhön.*

Kaikissa luokitteluissa eritasoisten yhteistyösuhteiden tarkoitukset ja tavoitteet ovat erilaisia. Myös niihin liittyvät mahdollisuudet, riskit ja niiden vaatimat panostukset ovat erilaisia. Erityyppiset yhteistyösuhteet vaativat myös erilaisen määrän luottamusta sekä osaamisen ja tietopääoman integrointia. Tarvittavan luottamuksen määrä kasvaa siirryttäessä operatiivisista yhteistyösuhteista kohti strategisia yhteistyösuhteita samalla, kun yhteistyösuhteen kontrolloinnin mahdollisuudet vähenevät. (Stähle & Laento, 2000)

Myös päivittäistavarakaupan alalla yhteistyösuhteita on erilaisia. Kaupan suurilla ketjuilla voi olla tuhansia tavarantoimittajia. Suurimman osan kanssa yhteistyö on suoraviivaista toimittamista sovittujen ehtojen mukaan. Syvällisiin keskusteluihin ei yksinkertaisesti ole resursseja ja keskeistä on mahdollisimman tehokas ja systemaattinen toimitusprosessi. Tuoteryhmäjohtamisen kumppanuuksia voi olla muutamia kymmeniä. Tuoteryhmäkumppaneilta edellytetään riittävää kokoa, markkinaosuutta ja tietämystä tuoteryhmän markkinoista sekä mahdollisuutta irrottaa resursseja yhteistyöhön. Kaupan hyötynä tuoteryhmäkumppanuudesta on toimittajan tuoteryhmäasiantuntemuksen saaminen käyttöön ja tuoteryhmän kokonaisu myynnin maksimointi. Strategisia kumppaneita kaupan yrityksillä on korkeintaan muutama. Strategisten kumppanuuksien tavoitteena on usein koko liiketoiminnan kehittäminen tai jonkin merkittävän liiketoiminnan osa-alueen kehittäminen yhdessä pitkäjänteisesti. (Finne ja Kokkonen, 2005)

Siinä missä Finnen ja Kokkosen (2005) jaottelu on pitkälti linkitetty kaupan alan toimintoihin, muut jaottelut ovat tarkastelleet yhteistyösuhteiden eri tasoja yleisemmin. Kaupan ja teollisuuden välisiä yhteistyösuhteita voidaan kuvata myös näiden yleisempien jaottelujen kautta. Seuraavassa esittelemme tarkemmin Stählen ja Laennon (2000) jaottelun, jossa erilaiset yhteistyösuhteet jaetaan operatiiviseksi, taktiseksi ja strategiseksi kumppanuuksiksi. Nämä eri kumppanuusmuodot on kuvattu taulukossa 3.

Operatiivinen kumppanuus perustuu tavaran tai palvelujen ostamiseen ja keskeisenä kriteerinä on tehokkuus. Tavoitteena on usein kustannusten alentaminen. Yhteistyön prosesseista pyritään rakentamaan mahdollisimman automaattisia. Ostettava tuote tai palvelu on selkeästi määriteltävissä ja rajattavissa. Palvelut ja tuotteet ovat valmiita ja siten suoraan liitettävissä asiakkaan liiketoimintaan mukaan. Uuden oppimista ei useinkaan tarvita merkittävästi. Suhteen kriteerit ja osapuolten roolit on määritelty sopimuksella mahdollisimman hyvin. Luottamuksen perusta on dokumentoitu ja luottamus syntyy, jos kumpikin osapuoli pystyy osaltaan täyttämään sovitut ehdot. Operatiiviseen yhteistyöhön on yleensä olemassa useita vaihtoehtoja ja kumppaneita halutaankin usein kilpailuttaa säännöllisesti. Joissain tapauksissa asiakkaan hallitseva asema ja toimittajien vaihtoehtojen puute voi johtaa ehtojen saneluun ja vallankäyttöön kumppaneita kohtaan. (Stähle & Laento, 2000)

Taulukko 3. Erilaiset kumppanuudet, niiden tavoitteet, tietopääoma, lisäarvo sekä luottamus-perusta (Stähle & Laento, 2000).

	Operatiivinen kumppanuus istuttaminen	Taktinen kumppanuus integrointi	Strateginen kumppanuus innovaatio
<i>Tavoite</i>	alentaa kustannuksia, omaan ydintoimintaan keskittyminen	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittäviä strategisia etuja tuote- ja toimintainnovaatioina
<i>Tietopääoma</i>	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja kulttuurina	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista tai luovuttamista
<i>Lisäarvo</i>	taloudellinen	toiminnan tehostuminen, uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle
<i>Luottamuksen perusta</i>	sopimus	vuoropuhelu, yhteistyö	yhteinen aaltopituus arvoissa, innovatiivisuudessa ja luottamuksessa

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avoimempaa kuin operatiivinen kumppanuus. Lisäarvo ja hyöty eivät synny enää pelkästään tavarain ja palvelujen vaihdosta, vaan tavoitteena on oppia uutta, yhdistää kumppaneiden prosesseja ja resursseja uudella tavalla sekä poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Taktinen kumppanuus koskee usein kuitenkin jotakin liiketoiminnan osaluuetta, ei koko liiketoimintaa. Kustannustehokkuuden lisäksi kumppanuuden myötä opitaan myös uutta. Taktisessa kumppanuudessa tarvitaan syvempää luottamusta osapuolten välillä kuin operatiivisessa yhteistyössä, koska yhteinen hyöty syntyy tietopääomien ja osaamisen yhdistämisestä uudella tavalla. Yhteinen tietopääoma perustuu yhteisen keskustelun kautta syntyneeseen ymmärrykseen. Luottamus rakentuu ajan kuluessa kumppaneiden välisessä vuoropuhelun ja yhteisten kokemusten kautta. (Stähle & Laento, 2000)

Strateginen kumppanuus on yhteistyösuhte, jossa molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat aidossa riippuvuussuhteessa keskenään ja yhteistyön tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että molemmat osapuolet luovuttavat syvällistä strategista tietoa ja osaamista yhteiseen käyttöön. Tämä vaatii osapuolilta avoimuutta ja luottamusta, mutta myös oman tietopääoman suojaamista. Rajankäynti avoimuuden ja suojaamisen välillä onkin yksi keskeisistä kysymyksistä johdettaessa strategista kumppanuutta. Strategisen kumppanuuden tavoitteena on usein liiketoiminnan uudistaminen uudenlaisen osaamisen ja toimintamallien avulla. Tässä onnistuminen edellyttää muutoksia perinteisiin johtamisen tapoihin. Oikeanlaisen ilmapiirin rakentamisella ja ylläpidolla on myös suuri merkitys. Verkostomaisuuden ja monenlaisten yhteistyösuhteiden ja yhteyksien mahdollistaminen on oleellista. (Stähle & Laento, 2000)

Yhteistyösuhteiden toimintalogiikat

Erilaiset yhteistyösuhteet asettavat erilaisia ehtoja organisaatioiden toimintatavoille. Stähle ja Wilenius (2006) esittelevät kolme toimintalogiikkaa, joiden hallitse-

minen on heidän mukaansa keskeistä yritysten uudistumis- ja kilpailukyvyn kannalta. Nämä toimintalogiikat ovat *mekaaninen*, *orgaaninen* ja *dynaaminen*. Toimintalogiikka muodostuu periaatteista ja järjestelmistä, joiden mukaan organisaation jäsenten ajattelu ja aiomukset yhdistyvät toiminnaksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Eri toimintalogiikat tukevat toisiaan yrityksen toiminnassa, mutta ne palvelevat erilaisia toiminnallisia tavoitteita.

Mekaaninen toimintalogiikka palvelee erityisesti silloin, kun on tarpeen saavuttaa merkittävää kustannustehokkuutta ja mittakaavaetuja. Näiden saavuttamisessa keskeisessä roolissa ovat toimintojen ja prosessien automatisointi, toistettavuus ja rutinoituminen. Orgaaninen toimintalogiikka palvelee puolestaan toiminnan asiakas- ja markkinalähtöistä joustavuutta. Tämän saavuttamisessa oleellista on asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu, tarpeiden ennakointi sekä nopea reagointi kilpailijoiden liikkeisiin. Keskeisessä roolissa on tiedon tehokas hyväksikäyttö. Dynaaminen toimintalogiikka palvelee parhaiten oloissa, joissa liiketoimintaympäristön muutos on nopeaa ja on tarve luoda ennakoivasti aivan uusia liiketoimintamalleja ja tapoja toimia, ei pelkästään sopeutua muutokseen. Toimintalogiikan perustana on verkostomaisuus, itseorganisoituvuus ja hajautunut älykkyys. (Ståhle & Wilenius, 2006)

Kumppanuuksien johtamisessa mekaaninen toimintalogiikka soveltuu osta ja myy -tyyppiin suoraviivaisiin suhteisiin, joissa tavoitteena on mahdollisimman sujuva ja tehokas tilaus-toimitusketju. Orgaanisen toimintalogiikan voi kuvitella palvelevan kumppanuuksissa ja yhteistyössä, jossa tavoitteena on tuottaa palveluja ja tuotteita, jotka täytyy sovittaa asiakkaantarpeiden ja tilanteen mukaan joustavasti. Strategisissa kumppanuuksissa, joissa tavoitteena on uudistaa liiketoimintamalleja ja luoda uusia tuote- ja palvelukonsepteja tarvittaneen dynaamista toimintalogiikkaa, joka edistää tiedon ja osaamisen yhdistämistä uudella tavalla sekä tukee risikinottoa.

Yhteistyösuhteiden johtaminen ja kehittäminen

Kaikenlaisten yhteistyösuhteiden eli kumppanuuksien rakentaminen toimiviksi vaatii aikaa ja aktiivisuutta yhteistyön eri osapuolilta. Yhteistyössä kohtaavat aina erilaiset organisaatiokulttuurit ja toimintamallit. Kumppaneiden erilaisuuden on todettu olevan yksi kriittisistä onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Blomqvist, 2002; Doz & Hamel, 1998). Toisaalta erilaisuus ei sinällään johda epäonnistumiseen, vaan kyvyttömyys sovittautua yhteen. Täydellisen kumppanin etsinnän sijaan yritysten kannattaa lisätä tietoisuutta erilaisuuksistaan ja kehittää kykyjään sovittaa toiminta- ja ajattelutapoja yhteen. Onnistumista yhteistyössä edesauttavat realistiset odotukset yhteistyön tulosten vaatimista panostuksista ja tarvittavasta ajasta. Dozin ja Hamelin (1998) mukaan tyypillinen asetus epäonnistumiselle luodaan, kun yhteistyöstä saatavia mahdollisia etuja ylikorostetaan ja vaadittavia panostuksia aliarvioidaan.

Pitkäjänteinen onnistuminen yhteistyösuhteissa edellyttää yritykseltä tietoista kumppanuusstrategiaa sekä aktiivista johtamista (Spekman ym., 1998; Doz &

Hamel, 1998). Yhteistyössä onnistumiseen ei riitä pelkkä yhteisymmärrys johdon tasolla, vaan yhteistyössä onnistuminen edellyttää koko organisaation kykyä rakentaa ja ylläpitää yhteistyösuhteita yli organisaatorajojen. Yhteistyöstrategian toteuttaminen edellyttää ylimmän johdon huomiota jatkuvasti, ei vain uusien suhteiden käynnistys- ja julkistusvaiheessa.

Luhmann (1995) korostaa keskinäisen riippuvuuden merkitystä onnistuneen yhteistyösuhteen edellytyksenä. Suhteen perustana pitäisi olla molemminpuolinen, vapaaehtoinen, ja tunnustettu riippuvuus. Oleellista on, että molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan hyötyjen saavuttamiseksi ja että molemmat tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden hyötyjen tuottamiseksi. Tasavertaisuuden saavuttaminen tai siihen pyrkiminen on erityisen haasteellista tilanteissa, joissa vallitsee epäsymmetria koon, vallan tai resurssien osalta. Tällöin keskeisessä roolissa on puheen ja käyttäytymisen yhdenmukaisuus. Tilanteeseen sopimattomalla valankäytöllä voidaan helposti rikkoa vahvakin luottamus.

Keskeisessä asemassa kumppanuuden rakentamisessa on yhteinen organisoituminen ja yhteistyön prosessit. Kumppanuuden johtaminen edellyttää usein nimettyjä vastuita sekä resursseja suhteen hoitamiseen ja ylläpitoon (Kanter, 1994; Spekman ym., 1998). Doz ja Hamel (1998) esittävät, että yhteistyörajapinnan toimitusta voidaan parantaa yhteisillä tiimeillä, tiloilla, selkeillä vastuilla, yhdessä määritellyillä johtamisprosesseilla sekä ristiriitojen käsittelytavoilla. He korostavat myös symmetrian merkitystä yhteistyön johtamisessa. Tähän liittyvät mm. sovitut vastinparit eri tasoilla organisaatiossa. Myös Ylitalo ym. (2006) tuovat esiin vastinparien ja symmetrisyyden merkityksen yhteistyösuhteen johtamisessa. Yhteistyösuhde kannattaa nähdä dynaamisena rakenteena ja sosiaalisena todellisuutena, joka muovautuu oppimisen ja kokemusten myötä.

Ulkoisissa kumppanuuksissa onnistuminen kumpuaa organisaation sisäisestä yhteistyökulttuurista. Jos yhteistyö tökkii osastojen ja toimintojen välillä organisaatiossa, on vaikea kuvitella, että se toimisi ulkoisten kumppaneiden kanssa yhtään paremmin (Stähle & Laento, 2000). Yhteistyöstä vastuussa olevilta henkilöiltä edellytetään sosiaalista kyvykkyyttä toimia myös ristiriitaisissa tilanteissa. Yhteistyösuhteesta vastuullinen joutuu toisinaan toimimaan ”*organisaatioiden välissä*”, eli toisaalta edustamaan kumppania oman organisaationsa sisällä, ja toisaalta toimimaan oman organisaationsa edustajana kumppanille. Yhteistyösuhdevastaavalta edellytetään usein rohkeutta poiketa rutineista ja toimia intuition varassa, jotta yhteistyösuhdetta saadaan rakennettua tavoiteltuun suuntaan (Ylitalo ym., 2006).

Yhteistyösuhteen onnistumisessa on keskeisellä sijalla luottamuksen rakentuminen ja vahvistuminen kumppaneiden välillä. Suhteen rakentamiseen tarvitaan alussa riittävä määrä luottamusta, joka ei vielä perustu yhteistyökokemuksiin, vaan lupaukseen kyvystä tuottaa lisäarvoa. Alkuluottamus rakentuu mm. brändin, referenssien, pilotointien ja auditointien varaan. Varsinaisen yhteistyön alettua on tärkeää kiinnittää yhtäläinen huomio yhteisten prosessien tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen omalta osalta kuin myös sosiaalisten suhteiden ja yhteisen ymmär-

ryksen vahvistamiseen. Yhteinen ymmärrys edellyttää vuorovaikutusta ja vuoropuhelua vastuuhenkilöiden välillä. Kommunikaatiota ja vuoropuhelua onkin kutsuttu liimaksi, joka pitää kumppanuuden koossa (Mohr & Spekman, 1994).

Kumppanuus ja luottamus vahvistuvat tuloksellisen toiminnan ja suhdetta rakentavan vuorovaikutuksen yhteisenä tuloksena. Kommunikointi ei ole vain tiedon vaihtamista ja välittämistä, vaan se aina vaikuttaa myös yhteistyösuhteen luonteeseen. Ståhle ja Laento (2000) toteavat, että luottamus rakentuu aina ensisijaisesti ihmisten välillä, mutta voi laajentua ja vakiintua myös organisaatioiden väliseksi luottamusperustaksi. Heidän mukaansa yksilöiden tärkein kompetenssi kumppanuuksissa on suhteen rakentamisen taito. Ammatilliset kompetenssit tuottavat hyötyä vasta, kun yksilöiden väliset suhteet ovat luottamuksellisia. Myös Ylitalo ym. (2006) ovat korostaneet yksilöiden välisten suhteiden merkitystä yritysten välisten yhteistyösuhteiden onnistumisessa.

Oppiminen on usein yhteistyössä keskeinen tavoite. Larsson ym. (1998) pitävät kumppaneiden keskinäistä oppimista perustavana tekijänä yhteistyösuhteen onnistumisessa. Oppimistavoite liittyy usein oman liiketoiminnan kannalta uudenlaisen tiedon ja kyvykkyyden rakentamiseen kumppanin avulla tai kautta. Oppimista kannattaa kuitenkin tarkastella myös yhteistyösuhteen rakentumisen ja kehittämisen kannalta: Miten opimme toimimaan juuri tämän kumppanin kanssa? Ilman yhteistyön oppimista ja rakentumista yhteistyön hyödyt jäävät usein vähäisiksi. Yhteistyön oppiminen kumppanuudessa on haasteellista, koska se edellyttää avoimuutta ja kykyä omien toimintatapojen kriittiseen tarkasteluun ja sovittamiseen yhteen kumppanin kanssa. Oppiminen edellyttää kumppaneilta kykyä rakentamaan keskinäiseen vuoropuheluun. Yhteistyökokemuksista oppiminen tehostuu, jos kumppanit pystyvät yhdessä käymään läpi syntyneitä kokemuksia ja ottamaan etäisyyttä yhteiseen prosessiin (Doz & Hamel, 1998). Etäisyyden ottamisessa voi olla hyödyksi käyttää neutraalia, ulkopuolista osapuolta.

Yhteistyön onnistuminen on kompleksinen ja monimuotoinen ilmiö. Kirjallisuudessa on esitetty paljon tekijöitä, jotka voivat johtaa yhteistyön epäonnistumiseen tai edesauttaa onnistumista. Yhteistyösuhteiden ainutlaatuisuudesta johtuen mitään yhtä ja yleispätevää reseptiä tai kaavaa onnistumiseen ei kuitenkaan voida nimetä. Tärkeää näyttää olevan yleinen hereillä olo ja herkkyys yhteistyösuhteessa (Kanter, 1994). Aktiivisuus ristiriitojen käsittelyssä ja yhteisen ymmärryksen vahvistamisessa edesauttavat suhteen kehittymistä. Kanter (1994) korostaa suhteen hoitamisen merkitystä erityisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, vaikka yhdessä sovitulla rakenteilla, vastuilla ja prosesseilla on myös keskeinen sijansa onnistumisessa. Yhteistyö näyttää vaativan onnistuakseen yleensä paljon enemmän johtamista ja huomiota kuin etukäteen osataan ennakoida. Mikä on paljon ja riittävästi riippuu yhteistyön tavoitteista ja syvällisyydestä.

4 Kaupan ja teollisuuden yhteistyön nykytila

Tässä ja seuraavassa luvussa esittelemme tämän tutkimuksen tulokset. Tässä luvussa tarkastellaan kerätyn aineiston valossa kaupan ja teollisuuden yhteistyön nykytilaa. Luvun alussa luodaan katsaus siihen millaisia yhteistyösuhteita kaupan ja teollisuuden välillä tällä hetkellä on. Tämän jälkeen tarkastellaan sitä, millaisia hyötyjä yhteistyöstä koetaan tällä hetkellä saatavan ja miksi yhteistyöhön halutaan panostaa. Lopuksi pohditaan yhteistyötä sen toimivuuden kannalta: miten toimivaksi yhteistyö yleisesti koetaan ja mitkä tekijät koetaan toimivuuden kannalta merkityksellisiksi.

4.1 Minkälaisia yhteistyösuhteet ovat nyt?

Haastateltavien näkemykset alan yhteistyösuhteista olivat hyvin samanlaisia. Kaupan ja teollisuuden välinen yhteistyö on alan luonteen mukaan päivittäistä tai lähes päivittäistä. Kauppa ja tavarantoimittajat neuvottelevat toimitus- ja hintasopimukset säännöllisin väliajoin. Yhteistyön perusprosessi on sovitun tavaramäärän toimittaminen sovitulla tavalla sovittuun paikkaan. Ideaalissa tilanteessa tavaravirta on mahdollisimman hyvin sovitettu kulloisenkin kuluttajakysynnän mukaiseksi siten, että turhia varastoja ei ole niin toimittajalla kuin kaupallakaan. Prosessin optimointi on erittäin vaativaa valtavan muuttujamäärän vuoksi. Kaupalla on hyllyssään tuhansia tuotteita ja eri tavararyhmien vaatimukset poikkeavat paljonkin toisistaan. Toimijoita on paljon ja monet tekijät vaikuttavat toisiinsa. Erilaisia haasteita ovat esimerkiksi kysynnän ennakointi vaihtelevissa tilanteissa (esim. sesongit ja kampanjat), tilausprosessin sujuvuus ja ajoitus, tavaravirran varmistaminen kuluttajan saataville asti sekä valikoiman soveltuvuus ketjun asiakkaille. Prosessin optimointi edellyttää läpinäkyvyyttä ja tiedon yhteistä hyväksikäyttöä koko arvoketjussa. Kaupan toimijoilla on tarve varmistaa valikoiman osuvuus, saatavuus ja kilpailukykyinen hinta. Toimittajilla puolestaan on tarpeena varmistaa omien tuotteiden haluttavuus kuluttajien osalta, riittävä volyyymi ja oman toiminnan tehokkuus. Osaoptimoinnin vaara on suuri, jos osapuolet toimivat liiaksi vain omista lähtökohdistaan. Osaoptimointia voi tapahtua myös organisaatioiden sisäisen työnjaon ja koordinoimattomuuden vuoksi, ei vain organisaatioiden välillä.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana suomalaisessa päivittäistavarakaupan toiminnassa on kuitenkin tapahtunut merkittävää kehitystä ja tehostumista. Kaupan ketjuuntuminen on lisännyt mahdollisuuksia johtaa kokonaisuuksia sekä tehostaa valikoimahallintaa, hankintatoimintaa ja logistiikkaa. Toisaalta teollisuuden keskittyminen on mahdollistanut kustannusten alentamisen ja tehokkuuden lisääntymisen. Mitä enemmän toimintaa on kehitetty omassa organisaatiossa, sitä selvemmin on havaittu, että isoimmat hyödyt on saavutettavissa koko arvoketjua kehittämällä.

Yhtenä tekijänä yhteistyösuhteiden kehittymisessä mainittiin alun perin Yhdysvalloista liikkeelle lähtenyt kaupan ja tavarantoimittajien yhteistyön ECRviitekehys. ECR-toiminnan myötä yhteistyösuhteet kaupan ja teollisuuden välillä ovat

monimuotoistuneet. Toiminta on luonut yhteistä käsitteistöä ja kehittänyt työkaluja kaupan ja teollisuuden yhteistyön kuluttajalähtöiseen kehittämiseen. ECR-toiminnan ympärille on syntynyt myös yhteisiä foorumeita yhteistyön edistämiseksi. Eräs teollisuuden edustaja kiteytti ECR:n merkityksen seuraavasti:

”Kaiken kaikkiaan tämä ECR-liike Suomessa sai yhteistyön aika hyvään malliin, paljon pidemmälle kuin mitä monessa muussa maassa mielestäni on tapahtunut.”

Kaupparyhmissä eroja

Vaikka yhteistyösuhteet nähtiin hyvin samanlaisia, haastateltavat näkivät silti selviä eroja yhteistyön toteutustavoissa eri kaupan ryhmien välillä. Tähän vaikuttavat niin erilaiset toimintastrategiat, kaupparyhmän rakenne ja kehitysvaihe kuin historiallisetkin syyt. Yhden kaupparyhmän strategia on vahvasti kumppanuuspainotteinen, jolloin pyrkimyksenä on teollisuuden asiantuntemuksen hyödyntäminen oman valikoiman optimoinnissa ja kysynnän ennustamisessa:

”Se (yhteistyöstrategia) perustuu nimenomaan siihen, että meillä mennään aika ohuilla resursseilla. Ei väitetä, että meillä on paras asiantuntemus, jolloin mielellään kuunnellaan teollisuuden asiantuntijoita ja jaetaan osaamista ja jopa resursseja yrittäjäryhmien yli. Aika avoimesti ollaan valmiit tekemään asioita ja jakamaan tietoa. Toki meillä on ostaja-myyjä-suhde myös mutta, monissa asioissa pyritään sitten olemaan ikään kuin yhtä yritystä kumppaneiden kanssa.”

Toisen kaupparyhmän edustajien luonnehdinnat oman ryhmänsä suhteesta ja suhtautumisesta tavarantoimittajiin kertoo toimintatavasta, jossa toimittajia pidetään hieman kauempana, mutta rakennetaan kuitenkin pitkäjänteistä ja systemaattista yhteistyötä:

”Meillä on hyvin tasanäkemyksinen suhde. Meillähän ei ole avaintoimittajia eikä mitään tällaisia ykköskapteenia niin kuin joskus on hienosti sanottu. Ei meillä ole sellaisia, meillä on toimittajia. Meidän tehtävä on rakentaa asiakkaalle valikoima, kanta-asiakkaalle. Ja siinä toimittajat sitten tarjoaa tavarantoimittajan. Ja meidän pitää osata tällaisilla valikoima- ja hintamittareilla rakentaa meidän tarjonta. Siinä se on.”

”Sanoisin, että meillä on hyvät suhteet ja pitkäjänteiset mallit ja tiedän, että meidän suuret tavarantoimittajat arvostavat näitä. Me ollaan yritetty tässä meidän arvoketjussa tällä kumppanuusperiaatteella rakentaa jo vuosien ajan monenlaisia pilotteja, joissa entistä enemmän pystytään raja-aitoja madaltamaan, prosesseja oikaisemaan, avointa tietoa lisäämään, yhteistä päätöksentekoa lisäämään...”

Kolmannen kaupparyhmän edustajat korostavat oman ryhmänsä lähestymistavassa sitä, että omia resursseja ja ajankäyttöä priorisoidaan yhteistyöhön suurimpien toimittajien kanssa:

”Vain isoimpien teollisuusyritysten kanssa meillä on aikaa syventää sitä yhteistyötä normaalista ostaja-myyjäsuhteesta. Niistäkin vain niiden kanssa, joilla on riittävää kyvykkyyttä tuottaa aitoa lisäarvoa niin että molemmat osapuolet voivat voittaa. (...) Meillä on 2 000 tavarantoimittajaa ja 20 suurinta muodostaa 65 prosenttia kokonaisvolyyminä, niin meidän prioriteetit on helppo määritellä.”

Teollisuuden edustajat näkivät myös eri kaupparyhmien välillä eroja. Haastattelussa korostettiin esimerkiksi päätöksenteon ja neuvottelujen erilaisuutta, mihin vaikuttavat ainakin kaupan ryhmän strateginen tilanne, organisoituminen sekä ketjuohjauksen tapa. Strategian ja tahtotilan selkeys näkyy yhteistyön tavassa:

”X:llä on se vaikeaa, etteivät he tiedä mitä tahtovat tai voi olla, että tietävät, mutta eivät sitä, miten sinne voisi mennä. Samanlaista selkeää strategiaa, joka on ihan tuttu kaikille Y:n ja Z:n osalta, X ei ole osannut ainakaan tavarantoimittajille viestiä. Tai sitten se on hyvin ristiriitaista, että tämä pää sanoo tätä ja toinen pää kumoo juuri mitä äskeinen sanoi.”

Kolmen tason suhteita

Vaikka eri kaupan ryhmien välillä on eroja, valtaosa kaikista kaupan ja teollisuuden suhteista voidaan luokitella *osta ja myy -suhteiksi*. Suhteiden hoitaminen on pyritty rakentamaan mahdollisimman suoraviivaiseksi ja liittymäpinnat helpoiksi sekä tiedonvaihdannassa, että tavarantoimituksessa. Iso osa tiedonsiirrosta tapahtuu elektronisessa muodossa, mutta on edelleen toimittajia, joiden tilaukset hoidetaan faksilla. Osta ja myy -suhteita voitaneen pitää joissain tapauksissa *operatiivisina kumppanuuksina*, vaikka tätä termiä ei käytetty.

Myös syvempiä yhteistyösuhteita kuitenkin esiintyi. Syvemmiksi kehitetyt yhteistyösuhteet ovat tyypillisiä isojen tavarantoimittajien kanssa. Yhden kaupparyhmän strategiaan kuuluvat selkeät *category captain* -suhteet eli tuoteryhmäkumppanuudet, joiden tavoitteena on maksimoida tietyn tavararyhmän myynti antamalla yhdelle toimittajalle mahdollisuus vaikuttaa muita enemmän valikoimaan ketjun strategian ja asiakasprofiilin mukaisesti. Tällaisessa asemassa olevat toimittajat korostivat haastatteluissa luottamuksen merkitystä ja sitä, että tavararyhmän optimoinnissa ei voi vetää kotiinpäin, vaan hyllyyn on suositeltava myös kilpailijan tuotteita silloin, kun parhaaseen tulokseen pääsy sitä edellyttää. Tällaisten yhteistyösuhteiden voidaan ajatella olevan *taktisia kumppanuuksia*.

Käytännössä yhteistyömallit eri kumppaneiden kanssa poikkeavat paljon toisistaan, vaikka puhutaankin samantasoisesta yhteistyöstä. Kuten *category captain* -suhteita käytetään kaupparyhmän edustaja totesi:

”Siinä joukossa on hyvin eritasoisia toimintamalleja. Puhutaan siitä kuinka paljon teollisuusyritys on valmis laittamaan resursseja yhteistyöhön. Joillain firmoilla on pistää kymmenen hengen osasto miettimään niitä valikoimia ja yhteisiä tekemisiä, kun taas jollain toisella on yksi henkilö, joka hoitaa kaiken. Toki jälki voi olla ihan yhtä hyvää, mutta se on, hyvin erilaista se tekeminen.”

Muissa kaupan ryhmissä yhteistyö ei ole muotoutunut yhtä leimallisesti tuoteryhmäjohtamisen suuntaan, mutta merkittävien toimittajien kanssa on kehitetty mm. logistiikkaa, yhteisiä prosesseja, tiedon hyväksikäyttöä, ennustamista sekä kampanjointia.

Muutamien yhteistyösuhteiden kohdalla haastateltavat puhuivat myös strategisesta yhteistyöstä eli *strategisista kumppanuuksista*. Näilläkin suhteilla on kuitenkin

monenlaisia sisältöjä ja käytäntöjä. Syvimmillään näissä yhteistyösuhteissa on tehty pitkäaikaista kehitystyötä, johon on osallistunut yhtäaikaa useampi toimittaja. Eri yritysten edustajat ovat istuneet samoissa tiloissa pohtimassa syvällisesti prosessien ja toimintatapojen kehittämistä. Teollisuuden puolen edustaja toteaa, että jonkinlaista polarisoitumista on tapahtumassa: joko ollaan tiiviitä kumppaneita tai sitten vain tavarantoimittajia, välimuotoja ei juuri ole. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että isoilla toimijoilla on alalla tiiviit suhteet joka tapauksessa, eivätkä ne silti aina ole strategisia kumppanuuksia:

”Kun on kaksi isoa toimijaa tällä hetkellä kaupan puolella samoin kuin tässä meidän alalla, niin totta kai meillä on lujat ja syvät suhteet näihin kumpaankin firmaan. Tuntemme ne erittäin hyvin. Mutta, en nyt voi luonnehtia niitä minkäänlaisiksi strategisiksi yhteistyökuvioiksi, ne ovat syvällisiä päivittäisiä kaupallisia suhteita, ei sen enempää.”

Mainitaan myös, että toisinaan suhde nimetään helposti kumppanuudeksi ja vaakuudeksi allekirjoitetaan sopimus, jota asianmukaisesti juhlistetaan, mutta käytännön tasolla kumppanuuden suhteen ei tapahdu paljoakaan. Eräs teollisuuden edustaja painotti, että yhteistyön edistämisessä tulee lähteä liikkeelle käytännön tasolta ja vasta kun saadaan aikaan tuloksia, pitää yhteistyösuhde tarvittaessa virallistaa sopimuksin.

Yhteistyösuhteen vaatimiin panostuksiin haastatteluissa suhtauduttiin kriittisesti. Mitä syvällisempää yhteistyötä halutaan harrastaa, sitä enemmän siihen pitää satsata resursseja. Syvällisiä suhteita ei voi olla kuin rajattu määrä. Teollisuus on aktiivisemmassa roolissa yhteistyön kehittämisessä. Kaupan toimijat ovat pidättyväisempiä. Tämä on ymmärrettävää, koska kaupan puolella yhteistyöstä vastuulliset joutuvat jakamaan aikaansa ja huomiotaan laajemmalle.

Yhteistyörakenteet vielä perinteisiä

Kaikkiaan kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteet ovat tiivistyneet ja yhteistyön prosessit ja käytännöt kehittyneet, mutta sekä kaupan että teollisuuden puolen edustajat totesivat, ettei yhteistyörakenteissa ole vielä päästy mihinkään kovin erityiseen ja poikkeavaan järjestelyyn. Eräs teollisuuden edustaja korosti, että työskentely on vielä varsin erillistä ja omissa organisaatioissa tapahtuvaa. Myös kaupan edustaja kuvaa yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa pitkälti perinteiseksi, jossa keskeisellä sijalla on ostaminen ja myyminen, tilaaminen ja toimittaminen:

”Kyllä se (yhteistyö) suurelta osin on vielä aika perinteistä. Se perinteisyys on sitä, että neuvotellaan ja väännetään kauheasti vuosiehdoista ja saadaan lopputulema. Sen jälkeen tavaraa tilataan sovitulla ehdoilla. Ja tavarantoimittaja toimittaa. (...) Kun kuvittelee, että kysymykselläsi tähtäät siihen, että onko sellaista syvää yhteistyötä, jossa yhdistettäisiin perinteistä poikkeavalla tavalla kaupan ja tavarantoimittajan resursseja yhteisen hyvän eteen, niin kyllä se aika vähäistä vielä on. Kyllä se on ostamista ja myymistä, toimittamista.”

Arvoketjut eivät vielä arkea

Arvoketjujen johtaminen yli organisaatorajojen on tunnustettu ja tunnustettu keskeiseksi suunnaksi päivittäistavarakaupan johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Kaupan alan strategiaesityksissä pitkien arvoketjujen johtaminen on perusaineeksena. Käytännön tasolla arvoketjujen johtaminen ei vielä kuitenkaan toteudu aiotulla tavalla, joskin arvoketjujen johtamisen perustana olevassa prosessien johtamisessa on kehitytty. Erään kaupan ryhmän edustaja luonnehti tilannetta seuraavasti:

”Kun on puhuttu hyvin paljon pitkistä arvoketjuista, niin hyvin monessa tapauksessa se on niin sanotusti toimitusjohtajien tai pääjohtajien PowerPoint-esityksissä, mutta ei sen pitemmällä... Vaikka siitä on niin pitkään puhuttu, se on aika vaikea käytännössä saattaa toimimaan.”

Arververkosto-käsitettä haastateltavat eivät juuri käyttäneet. Kysyttäessä toki tuotiin esille, että tavallaan arververkosto tai verkostomainen toiminta on jo tätä päivää, mutta ei kuvattu sen pidemmälle, mitä tämä tarkoittaa. Käytännössä syvemmät suhteet ovat kahdenvälisiä. Tuotiin esiin yksi strateginen kehityshanke, jossa mukana oli ollut kaksi teollista osapuolta yhden kaupparyhmän kanssa pohtimassa yhteistyön, yhteisten toimintatapojen ja prosessien kehittämistä. Eräs kaupan edustaja kommentoi arververkostoajattelua ja kehittämismahdollisuuksia kuitenkin jossain määrin kriittisesti:

”Se on tällä hetkellä tämä arvoketjujen ja arververkkojen ajattelu akateemisissa piireissä kovasti pop ja mekin ollaan erilaisia hankkeita sen tiimoilta. Mistä olen pettynyt, että niissä on vielä se vaihe tällä hetkellä, että ne ovat vielä aika jäsentymättömässä muodossa, jos nimenomaan puhutaan laajoista arververkoista. Useiden eri yritysten välillä toimintamallit ovat vielä kehittymättömiä ja ne eivät aiheuta käytännön toimintaa juurikaan. Meillä ei ole aikaa sellaiseen.”

Suivantvaihe yhteistyön kehittämisessä

Viimeisten kymmenen vuoden toimialalla on ollut monia erilaisia kehittämishankkeita, mutta nyt koetaan, että on tarve jonkinlaiseen hengenvetotaukoon. Haastateltavat kokivat, että yhteistyön kehittämisessä kokonaisuutenaan on menossa jonkinlainen suivantvaihe. Tähän ovat vaikuttaneet mm. kaupan puolella tapahtuneet rakennejärjestelyt ja strategiatarkennukset, jolloin huomio on luonnollisesti kiinnittynyt sisäisiin prosesseihin ja organisaatiojärjestelyihin. Eräs teollisuuden edustaja kiteytti vallitsevan tilanteen seuraavasti:

”No se on vähän silleen, että mikä on se seuraava aalto tai malli, jolla yhteistyötä sitten pystytään kehittämään, ollaan vähän tämmöisessä odottavassa tilanteessa. Minun mielestä tässä on tämmöinen suuri suivantvaihe menossa kyllä...”

4.2 Miksi yhteistyötä tehdään?

Kuten edellä on esitetty, toimialan yhteistyötä tehdään monilla eri tasoilla. Yksi syy tähän on varmasti se, etteivät yritysten tavoittelemat yhteistyön hyödyt ole samanlaisia. Seuraavaksi tarkastelemmekin niitä erilaisia syitä, joita haastatteluis-

sa esitettiin yhteistyön tekemiselle. Esitetyt hyödyt olivat siis joko yhteistyössä jo realisoituneita hyötyjä tai potentiaalisia hyötyjä, jotka voisivat realisoitua tulevaisuudessa. Esitetyt hyödyt voidaan jaotella neljään eri luokkaan: *kustannushyötyihin, kasvuhyötyihin, kyvykkyyshyötyihin* sekä *toimialan kilpailukykyhyötyihin*. Nämä hyödyt sekä haastateltujen näkemykset siitä, mistä ne syntyvät ja miten niihin päästään, on koottu taulukkoon 4.

Kustannushyödyt ovat hyötyjä, joissa taloudellista etua saavutetaan tehostamalla toimintaa tai muuten vähentämällä kustannuksia esimerkiksi hävikin pienentämisen kautta. Kustannushyötyihin on yhteistyössä perinteisesti tähdätty toimitusprosessin tehostamisen kautta: hyödyt syntyvät tuotannon tehokkuudesta, hävikin pienenemisen ja tehokkaista logistisista ketjuista (katso taulukko 4). Kustannushyödyt perustuvat pitkälti arvoketjupohjaiseen ajatteluun: arvoketjua tarkastelemalla nähdään mikä on olennaisinta (eli mikä tuottaa arvoa) kussakin ketjun vaiheessa, jolloin toiminnan kehittäminen voidaan keskittää nimenomaan näihin osiin.

Vaikka kustannushyötyjä on haettu päivittäistavarakaupan alalla jo pitkään esimerkiksi erilaisten ECR-kehittämishankkeiden kautta, ja teollisuuden ja kaupan tehokkuus on kasvanut huomattavasti 90-luvulta lähtien, niin kehitettävää riittää edelleen. Esimerkiksi automaattisten tilausjärjestelmien parantaminen sekä reaaliaikaiseen tietoon perustuvien ennusteiden käyttöönotto toisivat mukanaan uusia kustannushyötyjä.

Erityisesti yhteistyön kautta on kuitenkin löydettävissä myös uudenlaisia keinoja kustannusten pienentämiseksi. Esimerkiksi tuotepakkausten sekä kuljetuslavojen kehittäminen yhdessä vastaamaan sekä kaupan että teollisuuden tarpeita voisi tuoda mukanaan kustannushyötyjä. Kuljetuslavojen koko määrää kauppaan kerralla tuotavien tuotteiden määrän, ja näiden sovittaminen esimerkiksi pienten myymälöiden tarpeisiin voisi vähentää hävikkiä ja kasvattaa tuotteiden kierto nopeutta. Tämä osaltaan parantaisi myös tiettyjen hyllystä löytyvien tuotteiden tuoreutta ja näin haluttavuutta kuluttajan silmissä. Samalla tavoin hyllyvalmiiden pakkausten kehittäminen toisi hyötyjä nimenomaan kaupan päässä, kun pakkauksia siirretään hyllyyn. Tällaisten hyötyjen saavuttaminen on kuitenkin keskeisesti kiinni yhteistyöstä, sillä usein hyödyt ja kustannukset eivät sijoitu samoihin osiin arvoketjua, eli yhteistyön toinen osapuoli hyötyy silloin kun toisen osapuolen kustannukset kasvavat. Kuten eräs teollisuuden edustaja kertoi:

”Jotkut asiat ovat sellaisia, että me tehdään ja se maksaa meille enemmän, mutta hyöty on kaupassa. Hyllyvalmiit pakkaukset ovat yksi tällainen. Mutta se on kuitenkin kokonaisuuden kannalta oikea asia tehdä ja sitä tehdään.”

Kustannushyötyjen saavuttamiseksi on siis yhteistyössä pystyttävä sopimaan myös siitä, miten uudistusten tai kehityshankkeiden kustannukset jaetaan, jotta hyödyt ja kustannukset jakautuisivat tasaisesti koko arvoketjuun.

Taulukko 4. Yhteistyön realisoituneet ja potentiaaliset hyödyt.

	Mistä hyödyt koostuvat	Keinoja hyötyjen saavuttamiseen
<i>Kustannus- hyödyt</i>	Isommat tuotantoerät, tehokkaampi tuotanto ja teollisuuden valmistuskustannusten aleneminen Hävikin pieneneminen Kustannussäästöt toimitusketjun eri vaiheissa (varastointi jne.)	Toimitusketjun parempi suunnittelu ja hallinta Ennustamisen ja automaattisten tilausjärjestelmien kehittäminen (esim. postdataan hyväksikäyttö) Tuotepakkausten kehittäminen yhdessä
<i>Kasvuhyödyt</i>	Toimintavarmuuden parantuminen Valikoimien parantuminen: hyllysaataavuus, myymäläkohtaiset valikoimat, tarjotaan sitä, mitä kuluttajat todella haluavat ostaa Tuoteryhmän tekemän katteen parantaminen (esim. tuotteiden jalostusarvon nostaminen, tuotemerkkiuskollisuuden parantaminen) Markkinaosuuden kasvu Vaadittujen resurssien pieneneminen (esim. työn jakaminen)	Toimitusketjun parempi suunnittelu ja hallinta Ennustamisen ja automaattisten tilausjärjestelmien kehittäminen Suunnittelun aikajänteen pidentäminen: esim. pitkäkestoiset, kaupan markkinointiin sidotut promootiot, pitkien prosessien kehittäminen Tuotteiden jalostusarvon nostaminen: esim. vähemmän hintaan sidotut promootiot, yhteistyö tuotemerkkien näkyvyyden nostamisessa Toiminnan asiakaslähtöisyyden kehittäminen Yhteistyön keskittäminen tuoteryhmien hallinnan alla Vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen yhteistyössä: esim. yhteistyökumppanin tilanteen ymmärtäminen, ihmisten yhteistyövalmiuksien kehittäminen, yritysten välisten rajapintojen uudelleensuunnittelu, tehtävien uudelleen jakaminen
<i>Kyvykkyyshyödyt</i>	Parhaiden toimintamallien leviäminen yrityksissä Yhteistyökyvykkyyden kasvaminen Yhteinen oppiminen, tulevan yhteistyön helpottuminen Kokonaisuuden parempi ymmärtäminen	Suunnittelun aikajänteen pidentäminen: esim. pitkäkestoiset, kaupan markkinointiin sidotut promootiot, pitkien prosessien kehittäminen Vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen yhteistyössä: esim. yhteistyökumppanin tilanteen ymmärtäminen, ihmisten yhteistyövalmiuksien kehittäminen, yritysten välisten rajapintojen uudelleensuunnittelu, tehtävien uudelleen jakaminen Yhteistyön avoimuus, kokonaisuuden pohtiminen ja ristiriitojen käsittely Todellisen kumppanuuden kehittäminen
<i>Toimialan kilpailukykyhyödyt</i>	Valikoimien ja asiakaslähtöisyyden parantuminen: tuoteinnovaatiot, kuluttajia kiinnostavat tuotteet Koko arvoketjun parempi ymmärtäminen	Tiedon ja osaamisen jakaminen, esim. kuluttajatiedon jakaminen ja analysoiminen yhteistyössä Tuotteiden jalostusarvon ja asiakaslähtöisyyden nostaminen: esim. tuotteiden kehittäminen yhteistyössä Yhteistyön pitkäkestoisuus, kokonaisvaltaiset yhteistyösuhteet

Kasvuhyödyt, eli markkinaosuuden, myynnin ja erityisesti myynnin katteen kasvu, saavutetaan osittain samoilla keinoilla kuin kustannushyödytkin. Esimerkiksi myyntiennusteiden kehittäminen ja tulevan myynnin parempi ennakoiminen tietyssä tuoteryhmässä voi myös kasvattaa sen myyntiä, jos tämän kautta on kuluttajille saatavilla tuoreempia ja laadukkaampia tuotteita, tai jos hyllysaatavuus parantuu (katso taulukko 4).

Kuitenkin kasvuhyötyjen saavuttamiseksi on tehtävä erilaista, syvempää yhteistyötä kuin kustannushyötyjen saavuttamiseksi. Tämä johtuu siitä, että kasvuhyödyt kehittyvät pidemmällä aikavälillä, jolloin myös yhteistyön tulee olla pitkäjänteisempää, eikä perustua pelkästään yksittäisiin kehityshankkeisiin tai -projekteihin. Pitkäkestoisemmasta yhteistyöstä esimerkkinä on esimerkiksi uudenlaisten tuotteiden kehittäminen osittain kaupan ja teollisuuden välisenä yhteistyönä. Kun kauppa pohtii uusia tuotteita yhdessä teollisuuden kanssa, saadaan tuotteisiin mukaan alusta alkaen näkemys siitä, miten se myös myydään kuluttajalle. Usein yhteistyön tuloksena saadaan aikaan myös innovatiivisempia ja asiakaslähtöisempiä tuotteita, kuten eräs teollisuuden edustaja kuvaili:

”Meidän haaste on lähinnä se, että yhdessä kaupan kanssa voidaan tuoda kuluttajalle tuotteita, että kuluttaja kokee, että niistä kannattaa maksaa vähän enemmän. Sitä kautta voidaan viedä sitä markkinan arvoa eteenpäin.”

Useat haastatellut näkivät myös, että kasvuhyötyjen saamiseksi yhteistyön tulisi myös keskittyä tuoterymiin ja niiden katteeseen, jolloin kauppa hyötyy teollisuuden kyseisen tuoteryhmän osaamisesta, ja teollisuus kasvattaa myös omaa myyntiään ja myyntikatettaan. Tällainen pitkäkestoinen yhteistyö, jossa yhdessä pohditaan tuoteryhmän kehittämistä, saattaa usein kuitenkin vaatia erilaista lähestymistapaa kuin perinteinen, hinnan ja kustannusten pohtimiseen keskittynyt yhteistyö. Kuten eräs kaupan edustaja kertoi:

”Siinä vaiheessa tultiin siihen, että ostaja ei ollut enää oikea henkilö rakentamaan sitä yhteistyötä, vaan siihen vaadittiin business manager -tyyppinen henkilö, joka ohjaili resursseja ja käytti hyväksi muiden alueiden asiantuntijoita. Tämän business managerin kautta yhdistettiin näitä osaamisia, yhteistyösuhteen hyväksi, kun aikaisemmin se ostaja oli ainoa kontakti sinne myyjään.”

Kasvuhyötyjen saavuttaminen vaatii siis usein vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista, esimerkiksi ihmisten yhteistyövalmiuksien arvioimista ja kehittämistä, sisäistä uudelleenorganisointumista ja uutta tehtävien jakoa, sekä syvemmässä yhteistyössä myös yritysten välisen prosessin ja rajapinnan pohtimista ja uudelleen määrittelemistä yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Sisäistä uudelleenorganisointumista vaativat projektit eivät kuitenkaan ole helppoja toteuttaa.

Kun projektit eivät ole helppoja ja niistä saatavat hyödyt vaativat todellista panostusta yhteistyön onnistumiseen, vaaditaan yhteistyön osapuolilta myös pitkäjänteisempää sitoutumista yhteistyösuhteeseen.

Kyvykkyyshyödyt kehittävät yrityksen osaamista sekä ajattelu- ja toimintatapoja pitkällä tähtäimellä. Ne toki vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta vaikutus on välillinen, eli uudenlainen osaaminen synnyttää mahdollisuuksia löytää uudenlaisia kasvu- ja kustannushyötyjä.

Kyvykkyyshyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin sitä, että yhteistyötä ajatellaan ja kehitetään pitkällä tähtäimellä. Seuraavassa kommentissaan eräs kaupan edustaja korostaakin, että syvemmissä yhteistyösuhteissa tulee kyllä pohtia, mitä hyötyjä kumppanit yhteistyöstä saavat, mutta näiden hyötyjen pohtimisen ei tule rajoittua pelkästään taloudelliseen hyötyyn:

”Mielestäni, kun puhutaan näistä kumppanuuksista, ja jos jotakin ajatusta lähdetään toteuttamaan niin aina käydään läpi sitten, mitä hyötyä tästä on kellekin. On ihan hyvä avata se keskustelu. Toki siinä on aina teollisuudella se myyjän rooli. He voivat innolla lähteä semmoiseenkin, josta ei heille ihan suoranaisesti sitä taloudellista hyötyä ole.”

Kun yritykset sitoutuvat pitkän aikavälin yhteistyöhön, voidaan kuitenkin saavuttaa erilaisia kyvykkyyshyötyjä, jotka välillisesti vaikuttavat myös siihen, että yritykset pystyvät pitkällä tähtäimellä hankkimaan myös taloudellisia hyötyjä: yritykset oppivat tekemään yhteistyötä sekä kehittämään omia toimintatapojaan ja kokonaisuuden ymmärtämistään (katso taulukko 4). Eräs kaupan edustaja kertoi seuraavasti ensimmäisistä yhteistyökuvioistaan elintarviketeollisuuden kanssa ja niiden kautta syntyneistä hyödyistä:

”Se on vaikeaa mitata, mikä tulosparannus siitä johtuu. Yksittäisissä projekteissa, joita on ohjattu tässä kumppanuuden merkeissä, on toki saatu hyötyä, mutta semmoisia suurempia hyötyjä on kuitenkin se yhteinen oppiminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen.”

Kyvykkyyshyötyjen syntyminen edellyttää kuitenkin aktiivista suhtautumista ja osallistumista yhteistyöhön kumppanin yrityksen puolelta. Yhteistyössä saatetaan usein vaatia vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamista, esimerkiksi avoimuutta yhteistyökumppania kohtaan niin, että yhteistyössä voidaan myös käsitellä ristiriitoja eri osapuolten välillä, vaihtaa oleellista tietoa asioita salaamatta ja muutenkin rakentaa luottamusta. On selvää, että kun tällaiseen yhteistyöhön pystytään yhden kumppanin kanssa, se myös kehittää valmiuksia kehittää yhteistyötä ja yrityksen omia toimintatapoja.

Toimialan kilpailukykyhyödyt ovat hyötyjä, joilla ei myöskään ole suoraa vaikutusta yksittäisen yrityksen taloudelliseen tulokseen. Sen sijaan niiden voidaan katsoa nostavan koko toimialan aroverkostoon kuuluvien yritysten kilpailukykyä suhteessa ulkomaisiin toimijoihin.

Useat haastateltavat näkivät, että yhteistyötä ja sen kehittämistä tulisi miettiä laajemmin koko toimialalla. Kehityshankkeita on tehty, mutta niiden perusteella ei vielä ole syntynyt todellisia konsepteja, joita voitaisiin levittää paitsi yrityksen si-

sällä, myös koko toimialalla, jolloin se kehittäisi myös kansallista kilpailukykyä. Eräs teollisuuden edustaja ilmaisi asian seuraavanlaisesti:

”Tässähän meillä on valtava potentiaali, jos me halutaan se tehdä. Aletaan miettiä, ilman mitään... pitää romuttaa kaikki tabut ja vanhat ajattelutavat. Se on samalla suomalaisen elintarviketeollisuuden pelastus, jos oikein hyvin onnistutaan, koska siihen ei tuotifirmit pysty.”

Eräs keino parantaa koko toimialan kilpailukykyä olisikin esimerkiksi kehittää uudenlaisia innovatiivisia ja kuluttajalähtöisiä tuotteita yhteistyössä kaupan ja teollisuuden välillä. Eräs järjestöjen edustaja näki tällaisen yhteistyön kehittyvän erityisesti kuluttajatiedon jakamisen ja yhteisen analysoinnin kautta:

”Pitäisi nykyistä paremmin vielä saada kuluttajatieto kaupasta teollisuuden käyttöön. Että kyllähän sitä tietoa Nielsen välittää ja rahastaa... Mutta pitäisi vielä enemmän pystyä kuluttajien trendejä ja odotuksia (ennakoimaan), jotta se olisi (hyödynnettävissä) myös tuotekehityksessä. Yhdessä pitäisi enemmän tehdä niitä tuotteita.”

Uudenlaisten jalostusarvoltaan korkeampien tuotteiden kehittäminen toisi toki mukanaan erilaisia kustannus- ja kasvuhyötyjä, mutta se myös lisäisi yhteistyötä arvoverkoston eri yritysten välillä ja näin ollen lujittaisi toimialan suomalaista arvoverkostoa. Tämän voidaan katsoa edistävän suomalaisten yritysten kilpailukykyä myös globaalia kilpailua vastaan. Muita koko toimialan kilpailukykyä kehittäviä yhteistyön muotoja on näkyvillä taulukossa 4.

Yhteistyöhyödyt yhteydessä toisiinsa

Yhteenvetona erilaisista yhteistyön hyödyistä voidaan todeta, että erilaiset hyödyt vaativat myös erilaista yhteistyötä teollisuuden ja kaupan välillä. Perinteiset, arvoketjuun liittyvät osta ja myy -suhteet voivat toki toimia hyvin, ja niiden kautta voidaan saavuttaa erilaisia kustannus- ja kasvuhyötyjä. Esimerkiksi logistisen yhteistyön kehittäminen ja tilaus-toimitusprosessin saaminen tehokkaasti voi synnyttää monia kustannussäästöjä, ja jopa joitain kasvuhyötyjä esimerkiksi hyllysaatuuden parantumisen kautta. Kaikkia yllä esitettyjä hyötyjä ei kuitenkaan voida saavuttaa pelkästään kehittämällä ja parantamalla näitä perinteisiä toimitussuhteita, vaan ne vaativat yhteistyön syventämistä. Eräs haastateltava totesikin, ettei kauppa käy vaikka yhteistyösuhteita kehitettäisiin kuinka tehokkaiksi ja joustaviksi, jos tarjolla ei lopulta ole kuluttajaa kiinnostavia tuotteita. Kustannushyötyjen kautta saavutettujen hyötyjen konkretisoiminen saattaa siis usein vaatia myös muiden asioiden kehittämistä syvemmän yhteistyön kautta. Ilman syvemmän yhteistyön kautta kehittynyttä kykyä toimia yhteistyössä ei voida ajatella, että olisi mahdollista yhdessä kehittää niin tuotevalikoimia kuin uusia innovatiivisia tuotteita.

Yhteistyöhyötyjen konkretisointi ajateltua vaikeampaa

Vaikka sekä kauppa että teollisuus tunnistavat, että yhteistyön kehittämisen ja syventämisen kautta voidaan saavuttaa erilaisia hyötyjä, on näiden hyötyjen konkre-

tisointi osoittautunut käytännössä usein ajateltua vaikeammaksi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyö kaupan ja teollisuuden välillä on paitsi välttämätöntä, myös hyödyllistä eri osapuolille. Yhteistyön kehittämisen yksi elinehto on kuitenkin se, että sekä hyödyt että kustannukset jaetaan yhteistyökumppanien välillä.

Jos yhteistyö suunnitellaan oikein ja oikealla asenteella, kaikki yhteistyön osapuolet voittavat, eli löydetäisiin teoriansikin edellyttämiä *win-win*-ratkaisuja – tai jopa *win-win-win*-ratkaisuja:

”Ainut kumppanuuden kestävä pohja on voitto, voitto, voitto. Win-win tarkoittaa tietenkin meitä ja sitä kumppania, mutta kolmas win on se, että myös sen kuluttajan pittää voittaa.”

Vaikka kaikki haastateltavat näkivät, että yhteistyö synnyttää hyötyä, he eivät kuitenkaan aina pystyneet ilmaisemaan, mitä tämä hyöty konkreettisesti tarkoittaisi. Merkittävänä pidettiin, että hyödyt jakaantuisivat tasaisesti arvoketjussa. Yksittäisten kehitys- tai yhteistyöhankkeiden kautta syntyvät hyödyt voivat hetkittäin hyödyttää vain toista osapuolta. Esimerkiksi hyllyvalmiit pakkaukset voivat alussa hyödyttää vain kauppaa, mutta logististen kustannussäästöjen kautta syntyviä taloudellisia hyötyjä voidaan pitkällä tähtäimellä jakaa esimerkiksi ostohinnan korotuksella tai jonkin muun yhteistyöhankkeen kautta, vaikkapa ennustejärjestelmän kehittämisellä, joka puolestaan synnyttää hyötyjä nimenomaan teollisille kumppaneille. Kuten eräs haastateltava totesi, yhteistyö ja sen kautta syntyvät hyödyt voivat lopulta olla yksipuolisia *”vain jonkin aikaa”*.

Se, etteivät haastateltavat aina pystyneet täsmentämään mitä kautta yhteistyön hyödyt todella konkretisoituisivat, kertoo osaltaan siitä, ettei nykyinen yhteistyö vielä ole niin hyvää kuin se voisi olla. Hyötypotentiaaleja on olemassa, mutta niitä ei nykyisenkaltaisen yhteistyön kautta ole vielä saavutettu. Näihin yhteistyön ongelmiin ja haasteisiin, jotka vaikuttavat siihen, etteivät nähdyt hyötypotentiaalit ole vielä konkretisoituneet, palataan tarkemmin luvussa 5.2, jossa käsitellään yhteistyön kehittämisen haasteita ja edistäjiä.

Hyötyjen saavuttaminen edellyttää riittävää kattavuutta

Toinen ongelma konkretisoinnissa on se, että kaupan ja teollisuuden yhteistyön kautta saavuttamat hyödyt ovat niin erilaisia, ja tämä myös määrittelee sitä, kannattaako yhteistyöhön panostaa missäkin tilanteessa. Voidakseen todella kehittää erilaisia hyötyjä, yhteistyön on oltava kaupalle *”riittävän suurta”*. Samalla sellainen kehittäminen, joka hyödyttää elintarviketeollisuuden yritystä omalla toimialallaan, ei välttämättä hyödytä kauppaa, jos sen myynti vain siirtyy kyseisen tavararyhmän yritykseltä toiselle kasvattamatta itse tavararyhmän myyntiä laisinkaan. Kuten eräs kaupan edustaja ilmaisi yrityksensä kriteerit yhteistyöhön lähtemiselle:

”Yhteistyön täytyy olla molemmille osapuolille riittävän suurta, että se satsaus maksaa vaivan. Sitten meidän näkökulmasta toinen tekijä on se, miten me arvioidaan sen

organisaation ja henkilöstön kyvykyys ja mahdollisuudet yhteistyöhön tällä saralla, tuottaako se lisäarvoa. Että heillä on sellaista kompetenssia, jonka avulla me voidaan kasvattaa koko sitä kategoriala ja liiketoimintaa.”

Toisaalta samanlaisen logiikan voidaan ajatella toimivan myös toiseen suuntaan. Esimerkiksi ennustamisen kautta teollisuus pystyy paremmin suunnittelemaan tuotantoaan ja näin painamaan yksikkökustannuksia alaspäin. Kuitenkin tuotannon suunnittelusta syntyvät hyödyt konkretisoivat vain, jos ennuste kattaa riittävän suuren osan tuotannosta. Suomen tilanteessa tähän kuitenkin päästään vain, jos elintarviketeollisuuden yritys saa riittävän hyviä ennusteita kaikilta isoilta kaupparyhmiltä. Tästä näkökulmasta katsottuna alalla tulisikin kehittää nimenomaan toimialan arververkostoa ja yleisempää yhteistyötä, jotta esimerkiksi eri kauppojen tuottamia ennustetietoja voitaisiin yhdistää ja analysoida yhtenä kokonaisuutena teollisuuden puolella. Toisin sanoen myös kustannushyödyt ovat riippuvaisia laajemmista, koko toimialan kilpailukykyä kehittävästä hyödyistä ja niiden edistämisestä.

4.3 Miten yhteistyö toimii ja minkälaista sen luonne on?

Edellisessä luvussa tarkastelimme erilaisia hyötyjä, joita päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yritykset kokevat voivansa saavuttaa yhteistyön kautta. Aikaisemmin olemme myös nähneet, että näitä hyötyjä tavoitellaan monenlaisten yhteistyösuhteiden kautta. Mutta millä tavoin nämä yhteistyösuhteet todella toimivat? Seuraavassa esitämme haastatteluiden tuloksia koskien yhteistyön toimivuutta.

Yhteistyö toimivaa ja asiallista

Yhteistyötä kaupan ja tavarantoimittajien välillä voidaan yleisesti luonnehtia toimivaksi ja asialliseksi. Kovin isoja yhteentörmäyksiä ja merkittäviä ristiriitoja eri toimijoiden välillä ei tullut haastatteluissa esiin. Haastatteluissa nähtiinkin, että kyseessä ovat kaupalliset suhteet, joissa eri toimijoiden intressit ovat välttämättä joskus risteäviä. Yhteistyö koettiin kuitenkin pitkälti välttämättömyydeksi: ilman toimivia suhteita on tuloksen tekeminen sekä teollisuuden että kaupan yrityksille vaikeaa. Yhteistyössä nähtiin kuitenkin paljon kehittämismahdollisuuksia ja -tarpeita. Haasteena koettiin kaupallisten intressien ja yhteistyön yhteensovittaminen. Tuotiin varsin selkeästi esiin, ettei tulosta enää ole mahdollista merkittävästi parantaa pelkästään omia prosesseja ja toimintatapoja parantamalla, vaan on kyettävä kehittämään koko arvoketjua tuottajasta kuluttajaan asti.

Mutkatonta yhteydenpito vahvuutena

Yhteistyön toimivuuden taustatekijöistä merkittävänä nostettiin esiin esimerkiksi se, että yritysten johtajat ja avainhenkilöt tuntevat toisensa varsin hyvin. Lisäksi korostettiin, että suomalaisessa yrityskulttuurissa voidaan asioista puhua varsin suoraan, jolloin mahdollisissa ongelmatilanteissa voidaan olla suoraan yhteydessä toiseen osapuoleen. Tätä pidettiin suomalaisen päivittäistavara-alan vahvuutena verrattuna monien muiden maiden tilanteeseen verrattuna:

”Koen, että täällä Suomessa on helppo toimia. Jos meillä on ongelmia, on aina helppo soittaa minne vaan. Niihin ihmisiin, joihin halutaan yhteyttä, niin saadaan hyvin nopeasti palaverit järjestymään ja voidaan sopia asiat aika välittömästi siinä. Me suomalaiset ollaan hyviä siinä suhteessa, että meillä on aika helppo puhua suoraan kuten asiat on. Meidän ei tarvitse lähtee joka kerta puhumaan ja toteamaan että, mikä tämä ilma nyt tässä näin on.”

”On sillä iso merkitys Suomessa, että ihmiset tuntevat toisensa. Kyllä se helpottaa kaikenlaista vuorovaikutusta, keskustelua ja asioiden käsittelyä. Se, että onko sitä osattu hyödyntää riittävästi, on ihan toinen kysymys.”

Luottamuksessa aukkoja

Luottamus mainittiin keskeisenä onnistuneen yhteistyön edellytyksenä ja luottamuksen olemassaoloa ja vahvistumista ydinkysymyksenä, jos yhteistyötä halutaan syventää. Luottamusta pidettiin haastatteluissa yleisesti tärkeänä, mutta haastatellut toivat esiin sekä epäilynsä luottamuksellisen aineksen valumisesta kilpailijoiden tietoon että kertoivat myös kokemuksista, joissa luottamusta oli rikottu ja avoimuus oli kostautunut. Monet haastatellut ilmaisivat varauksensa ja varovaisuutensa oman tiedon tai suunnitelmiansa jakamisesta yhteistyökumppanille. Tämä tuli ilmi sekä teollisuuden että kaupan edustajien puheissa. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esiin myös, että on vaikeaa olla strateginen kumppani, jos yhteisten suunnitelmien aikajänne on kovin lyhyt tai jos luottamusta käytetään väärin. Eräs teollisuuden edustaja pohti aihetta seuraavasti:

” Jos me ollaan strategisia partnereita, niin täytyyhän meidän olla avoimia. Jos me ei tiedetä mitä kumppani haluaa tehdä 12 kuukauden päästä tai he eivät tiedä mitä me halutaan, niin ei me voida puhuu strategisesta kumppanuudesta. Sen pitää olla avointa ja luottamuksellista, koska tämä on niin helppo myös tuhota. Jos me menään kertomaan, että me lanseerataan 2008 tammikuussa joku kiva tuote ja siitä on sitten tarjolla samanlainen private label ennen sitä, niin arvaas miten kävisi strategiselle kumppanuudelle? Se siitä sitten.”

Haastateltavien mielestä kaupparyhmien omat *private label* -tuotteet ovatkin muuttaneet yhteistyösuhteiden luonnetta jonkin verran. Yhteistyössä ollaan tällä hetkellä varovaisempia kuin aikaisemmin, eikä teollisuus enää halua kertoa uusista tuoteideoistaan kaupalle, jotta ideoita ei kaapattaisi kaupan omiksi *private label* -tuotteiksi.

Vaikka *private label* -tuotteiden tulo markkinoille on muuttanut kaupan ja teollisuuden välistä suhdetta enemmän kilpailulliseen suuntaan, *private label* -toimitussuhteet ovat kuitenkin perimmiltään samanlaisia yhteistyösuhteita kuin muutkin kaupan ja teollisuuden väliset suhteet. Suhteissa erilaista on kuitenkin se, että yritysten välinen työnjako muuttuu: teollisuuden sijaan kauppa hallinnoi tuotteen ominaisuuksien määrittelyä. Joidenkin haastateltujen mielestä suomalainen kauppa onkin käyttänyt *private label* -tuotteita suoraan korvaamaan teollisuuden brändituotteita ja alentamaan elintarvikkeiden hintatasoa:

” Suomessa private labelit menee niin, että kauppa sanoo, että tekkää meille tästä private label. Ei siellä ole organisaatiota tuotekehittämissä sitä heidän kuluttajien tarpeisiin, vaan sitä käytetään käytännössä pelkästään hintakilpailujuttuna.”

Kuitenkin myös *private label* -tuotteissa kaupan ja teollisuuden yhteistyötä voitaisiin kehittää ja syventää. Yhteistyötä voidaan tehostaa esimerkiksi painamalla tuotantokustannuksia alas tarkemmilla ennusteilla ja suurilla tuote-erillä. Suhdetta voidaan kehittää käyttämällä hyödyksi sekä kaupan että teollisuuden erilaista osaamista uusien tuotteiden kehittämisessä. Tällainen yhteistyö voisi lisääntyä erityisesti, jos Suomessa siirryttäisiin kohti jalostusarvoltaan suurempia *private label* -tuotteita, kuten on tapahtunut esimerkiksi Britanniassa.

Varovaisuudesta huolimatta luottamuksen rakentamista ja kehittymistä pidettiin haastatteluissa tärkeänä tavoitteena. Nähtiin, että ilman luottamuksen rakentamista vahvemmaksi liiketoiminnallisia tavoitteita syvenevän yhteistyön kautta ei voida saavuttaa. Tuotiin esiin, että luottamuksen rakentaminen vaatii pitkän ajan ja on jopa kulttuurinen kysymys. Haastateltavat olivat kuitenkin optimistisia, sillä kehitystä hyvään suuntaan on ollut näkyvissä:

”Mä luulen että se luottamuksen puute on mindset. Eli oikeastaan se ongelma on, ettei uskalleta olla avoimia. Suhtaudutaan vähän silleen että te ostate ja me myydään. Vaikkei se välttämättä ole enää edes sitä pelkästään, vaan että tehdään bisnestä yhdessä. Ja se vaatii ehkä aikaa. Ihmismieli ei muutu kovin äkkiä, luulen että tästä on kyse. Nyt keskusliikkeet alkavat olla avoimempia. Tavallaan nyt maaperä on otollinen, jos sen uskaltaa ottaa.”

Hintaneuvottelut ja yhteistyö on sovittava yhteen

Teema, joka yhteistyösuhteista puhuttaessa nousi myös esiin laajasti, liittyy yhteistyön ja hintaneuvottelujen yhteensovittamiseen. Eräs alaa läheltä seuraava haastateltu totesi, että yhteistyön kehittäminen oli hyvässä vauhdissa kunnes Lidl tuli markkinoille. Tämän jälkeen keskeisimmäksi teemaksi nousi hinta, ja yhteistyön kehittäminen jäi enemmän taka-alalle. Kaupan puolelta tuodaan esiin, että Suomessahan ei ole *”tappamisen meininkiä”* kilpailuttamisessa verrattuna joihinkin muihin maihin, vaan pitkälti suhtautumista pidettiin asiallisena. Neuvotteluilmapiiirin muutosta kuvasi kuitenkin eräs alaa läheltä seuraava haastateltu seuraavasti:

”Kun merkittävän teollisuusyrityksen toimitusjohtaja, sanoi, että kyllä hän ymmärtää, että tämä on kovaa tämä neuvottelu, mutta, ettei sen pitäisi olla sitä, että elintarviketeollisuutta kyykytetään. Kun tämän tason toimitusjohtaja käyttää termiä kyykytys, niin se kuvaa sitä, että siellä on todella kova hintakilpailu nyt menossa.”

Teollisuuden puolelta toisaalta todetaan realistisesti, että kyse on kaupallisista suhteista, joten hintaneuvottelut kuuluvat asiaan. Ei voi olla vain *”yhteistyötoimittaja”*, vaan hintaneuvottelut ja yhteistyön kehittäminen on kyettävä sovittamaan yhteen. Eräs teollisuuden edustaja kiteytti tilanteen seuraavasti:

”Samaan aikaan kun me käydään kovia hintaneuvotteluja, niin voidaan viedä eteenpäin jotain fantastista logistiikkaratkaisua. Ei me niitä laiteta jäihin sen takia että samaan aikaan käydään jotain hintaneuvottelua. Kyllä uskon että ne hintaneuvottelut kärjistyvät ja ovat siellä jatkossakin. En usko että ne tulevat ikinä poistumaan. Jos katson muita maita, niin siellä ne hintaneuvottelut on ihan yhtä kovia. Kyllä meillä on Suomessa edelleen jonkun verran paremmat välit kaupan kanssa, kuin mitä muissa maissa.”

Toisaalta tuotiin esiin tilanteita, joissa on koettu turhauttavaksi kehittämissideoiden ehdottelu, kun kaupan puolelta on haluttu keskustella vain hinnasta. Turhauttavaksi koettiin myös tilanne, jossa ei ole juurikaan mahdollisuutta lähteä keskustelemaan yhteisistä toimista markkinan arvon nostamiseksi ja koko arvoketjun katteen parantamiseksi, vaan kisaa toimittajien kesken käydään vain hinnan avulla. Kauppa valitsee sitten toimittajan, joka on halvin.

Tasapuolisuudessa vielä parannettavaa

Kumppanuuksien toimivuudessa yhtenä keskeisenä tekijänä on koettu oikeudenmukaisuus tai reiluus panostusten, riskien ja hyötyjen jakamisessa. Haastatteluissa tuotiin esiin, ettei panostusten ja hyötyjen jakamisessa ole päästy tasapainoon. Monet teollisuuden edustajat mainitsivat, että kauppa odottaa tai olettaa, että teollisuus panostaa enemmän kehityshankkeisiin. Näyttää, että kaupan puolelta pidetään tätä luonnollisena, koska tavarantoimittajat ovat aktiivisempia ja halukkaampia yhteistyön syventämiseen. Tämä synnyttää epätasapainoisen tilanteen, joka voi vaikuttaa yhteistyön hyödyllisyyteen. Eräs teollisuuden edustaja kuvasi tuntemuksiaan seuraavasti:

”Se on aina, kun niiden kanssa tekee, niin joutuu aina maksumieheksi. En ole ollut yhdessäkään projektissa, jossa kauppa olisi ollut maksumies, vaan se on aina teollisuus. Se on yksi syy miksi niiden kanssa ei ole aina niin kiva tehdä yhteistyötä. Ja ihan taatusti sanottaisiin, että tämänhän on teidän tuoteryhmänne, miksi me olisimme mukana maksamassa. Se olisi vielä varmempaa että me kuitenkin oltaisiin maksumiehenä. Ja jakamalla tieto sitten kaupalle, niin tietää että se menee kaikkialle muuallekin se tieto, niin miksi me tekisimme niin?”

Panostusten ja hyötyjen jakamisessa nähtiin vielä haasteena sekin, ettei kovin monessa projektissa ja hankkeessa ollut oikeasti avattu taloudellisia laskelmia toisille, jotta oikeat katteet ja kustannukset olisi ollut yhteisessä tarkastelussa. Yksi tällainen uustuotelanseeraushanke tuotiin esiin haastatteluissa ja sitä pidettiin erittäin onnistuneena hankkeena, jossa uutuustuotteella saatiin aikaan merkittävä markkinaosuuden muutos aikaan. Yleisemmin tilanne riskien ja hyötyjen jakamisesta kiteytyi kuitenkin erään kaupan edustajan sanoilla seuraavasti:

”Siinä on varmaan semmoisen syvällisen yhteistyön sellainen koetinkivi että, en minä tiedä onko sitä oikein tosissaan koeteltukaan. En tiedä onko yhtään semmoista yhteistyötä, jossa kirjat ovat täysin avoimet, jossa riskit on oikeasti määritelty ja vaikutukset mitattu ja sitten siltä pohjalta sovittu, miten tuototkin jaetaan. Eipä juuri tapauksia ole tullut.”

5 Kaupan ja teollisuuden yhteistyön kehittäminen

Kun aikaisemmassa luvussa käsitelimme kaupan ja teollisuuden välisen yhteistyön nykytilaa, tässä luvussa keskitymme tarkastelemaan yhteistyön kehittämisenäkymiä. Luvun alussa kartoitetaan lyhyesti haastateltujen mielipiteitä yhteistyön kehittämisestä, jonka jälkeen kuvataan yhteistyön kehittämiseen liittyviä haasteita. Lopuksi tarkastelemme haastateltujen näkemyksiä siitä, mihin suuntaan toimiala ja sen yhteistyö tulevat kehittymään tulevaisuudessa.

5.1 Halutaanko yhteistyötä kehittää?

Vaikka kaupan ja teollisuuden välistä yhteistyötä tehdään jo kohtuullisen paljon ja nykyiset yhteistyösuhteet ovat kohtuullisen toimivia, kokivat haastateltavat, ettei yhteistyössä ole vielä päästy tyydyttävälle tasolle. Toisin sanoen yhteistyö ei vielä ole sellaista, että siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty esille:

”Sanotaan näin, että me ollaan kuitenkin jonkun matkan päässä siitä, että ihan aidosti mietittäisi yhdessä asiakkaan kanssa, että täällä on uusi segmentti aukeamassa, että eiköhän tehdä tähän joku uusi juttu... Siinä me ei vielä olla. Ehkä siihen suuntaan haluttaisiin kuitenkin mennä.”

Kuten edellä olevasta lainauksesta voidaan huomata, halua yhteistyön kehittämiseen kuitenkin löytyy. Kaikki haastateltavat suhtautuivat yhteistyön kehittämiseen myönteisesti. Teollisuuden puolella yhteistyön kehittämiseen suhtauduttiin erittäin myönteisesti, ja se koettiin välttämättömänä myös oman yrityksen kehittymisen ja pärjäämisen kannalta:

”No se on meille yksi tavoiteloista, että saadaan syvennettyä tätä keskustelua asiakkaiden (kaupan) kanssa, koska kyllä me heidän kanssa ja heidän menestyksen kautta eletään. Ei me minkään muun kautta eletä...”

Vaikka kaupan suhtautuminen yhteistyön kehittämiseen oli pääosin positiivista, kaupan edustajat asettivat kuitenkin yhteistyön toteutumiselle useita reunaehtoja tai edellytyksiä, jotka vaikuttavat paljon siihen, lähdetäänkö yhteistyöhön konkreettisesti mukaan ja kenen kanssa yhteistyötä tullaan tekemään. Kaupan edustajat korostivat, että yhteistyöhön ei lähdetä, jos tietyt edellytykset eivät täyty:

”Kyllä uusia yhteistyömahdollisuuksia syntyy, mutta sitten (vaaditaan) halu ja molemmin puolin riittävät resurssit, koska se vaatii sitten kumppaneitten kanssa työskentelyä tiiviimmin ja leveämmällä rintamalla. (...) Se vaatii sitä, että tavarantoimittaja myös asettaa omia resurssiaan tällaiseen yhteistyöhön.”

Vaikuttaakin siltä, että teollisuus ajaa kauppaa aktiivisemmin yhteistyön kehittämistä tällä hetkellä, vaikka perinteisesti yhteistyön käynnistäjänä on pidetty suhteen tilaajia, kaupparyhmiä. Kaupan edustajat korostivat haastatteluissa arvoketjujen ja pitkien prosessien kehittämistä, mutta olivat samalla teollisuuden edustajia skeptisempiä sen suhteen, että todellista tasa-arvoista yhteistyötä lähdettäisiin heti kehittämään. Vastauksissa ilmenneet erot voivat johtua myös alojen erilaisesta markkinatilanteesta: kaupan alalla kilpailu on rauhallisempaa ja yritysten kannat-

tavuus on korkeammalla tasolla kuin teollisuudessa. Eräs kaupan edustaja korostikin, että yhteistyötä tulisi kehittää, mutta asiat edistyvät hitaasti koska markkina-tilanne ei pakota muutoksiin:

”En tiedä, joskus on semmoinen fiilis, että tällaiset radikaalit muutokset eivät tapahdu ennen kuin on pakko. Pitäisi mennä riittävän huonosti.”

Voidaankin ajatella, että yhteistyön kehittämisen hyödyt toki nähdään, mutta koska yhteistyön kehittäminen vaatii panostuksia ja hyödyt koetaan epävarmoiksi, siinä lähdetään hyvin varovasti liikkeelle. Yhteistyön edellytys on yleisesti se, että yhteistyölle syntyy todellinen tahtotila, eli että yritysten johto sitoutuu kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Haastateltujen mukaan kehittämiseen kyllä sitoudutaan ja tahtotila syntyy, jos yhteistyöstä nähdään selkeästi syntyvän konkreettisia hyötyjä tai parannuksia. Toisin sanoen yhteistyön on oltava liiketoimintalähtöistä, jotta siitä syntyy konkreettisia tavoitteita, ja näin kummankin osapuolen kohdalla. Muussa tapauksessa ei saavuteta kummankin kehittämiseen osallistuvan yrityksen johdon sitoutumista, eikä kumpikin osapuoli hyödy yhteistyöstä.

Vastaus kysymykseen, halutaanko päivittäistavarakaupan yhteistyösuhteita kehittää, on siis selkeä kyllä, mutta kehittämiseen liittyy monia haasteita. Seuraavassa luvussa tullaankin käsittelemään näitä yhteistyön esteitä, ja toisaalta kartoitetaan niitä tekijöitä, joiden kautta yhteistyötä voidaan lähteä todella kehittämään.

5.2 Mitä haasteita yhteistyön kehittämiseen liittyy?

Kuten edellisessä luvussakin jo todettiin, yhteistyön kehittämiseen liittyy monia erilaisia haasteita. Eri haastateltavat esittivät haasteita tietysti aina omasta näkökulmastaan, mutta yleisesti ottaen vastausten pohjalta on hahmotettavissa kolme perimmäistä syytä, miksi yhteistyössä ei vielä ole päästy pidemmälle: joko *yhteistyökumppaneilla ei ole kokonaisnäkemyksiä yhteistyön kehittämisestä, yhteistyökumppaneilta puuttuu luottamusta* jolloin todellista yhteistyötä ei synny, tai *yhteistyökumppaneilla ei ole riittävästi yhteistyöosaamista*, jotta yhteistyö toimisi tai jotta sitä voitaisiin kehittää. Seuraavassa näitä kolmea teemaa käsitellään tarkemmin pohtien niitä syitä, jotka ovat johtaneet näiden yhteistyön kehittämisen esteiden syntymiseen sekä mitä mahdollisia ratkaisuja eli yhteistyötä edistäviä tekijöitä voisi olla löydettävissä haasteiden ratkaisemiseksi.

Kokonaisnäkemys yhteistyön kehittämisestä ”hukassa”

Haastateltavien puheista voidaan tulkita, että sekä kauppa että teollisuus näkevät yhteistyön kehittämisen keskittyvän nimenomaan pitkien prosessien ja arvoketjun kehittämiseen, tapahtuupa tämä sitten logistiikan, myynti- ja ostotoiminnan tai asiakassuhteen ylläpidon kautta. Kuten teollisuuden edustaja asian ilmaisi:

”Pitäisi katsoa yhdessä koko arvoketjua, ihan lähteä siitä, koska toimitetaan, mitä halutaan kuluttajalle tarjota yhdessä, minkälaista tuote- ja palvelumielikuvaa (halutaan kehittää).”

Kaupalla ja teollisuudella on kuitenkin osittain hyvinkin erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi tämän arvoketjun kannalta tärkeintä: mikä aiheuttaa säästöjä ja kelle, miten yhteisiä prosesseja tulisi kehittää niin, että se helpottaisi itse kunkin toimintaa. Esimerkiksi logistiikan puolella toimittajat korostavat kustannussäästöjä, joita saadaan keskittämällä toimituksia paitsi firmojen kesken myös terminaalien tasolla. Toisaalta kaupassa hyllytilan ja myynnin maksimointi on tärkeämpää, jolloin saatetaan suosia pieniä kuljetuksia, jotka saadaan nopeasti hyllyyn.

Se, kumpi on lopulta kannattavampaa koko arvoketjun kannalta, on mahdotonta määrittellä yksin. Yhteistyössä ei toistaiseksi ole päästy sille tasolle, että kumppanit luottaisivat toisiinsa riittävästi avatakseen esimerkiksi omat kustannusrakenteensa toisen tarkastelulle. Yhteistyö yritysten välillä ei ole tällä hetkellä niin syvää, että saavutettavissa olevia hyötyjä tai vaadittuja resursseja osattaisiin arvioida myös toisen yrityksen kannalta. Uusi idea yhteistyöstä voi oman yrityksen kannalta katsottuna vaikuttaa hyvältä ja hyödylliseltä, mutta voi toisen kannalta olla liian kallis, erityisen riskialtis, tai sitten saavutetut hyödyt toisen kannalta ovat liian pienet suhteessa panostettuihin resursseihin. Kuten eräs kaupan edustaja totesi:

”Jos meillä on joku hyvä ajatus, niin kumppani voi sanoa, että toi on kyllä meille näin kallista, että tehdään vaan, mutta sitten jaetaan se riski tässä tapauksessa.”

Perimmäinen syy yhteisen näkemyksen puuttumiselle saattaa kuitenkin olla se, ettei yhteistyötä rakenneta yhteistyökumppanin tarpeiden ja haasteiden ymmärtämisen pohjalle, vaan yhteistyötä yritetään tehdä vain omista lähtökohdista käsin. Yhteistyötä tulisi kehittää pyrkimällä löytämään juuri näitä aikaisemmin mainittuja *win-win*-ratkaisuja. Jotta kummankin yhteistyöstä saamat hyödyt voidaan määrittellä, on kummankin yhteistyökumppanin tunnettava toisensa liiketoiminnan haasteet.

Jos yhteistyötä halutaan todella rakentaa kokonaisvaltaisesti, on kummankin yrityksen lähdettävä mukaan yhteistyöhön tällä asenteella. Eräs kaupan edustaja kuvasikin yrityksensä kriteereitä yhteistyökumppaneiden valitsemiselle seuraavasti:

”Yksi hyvin tärkeä kriteeri (on), että on mahdollisuus puhua kokonaisuuksista, kehittää kokonaisuuksia, ja toinen on sitten semmoinen yleinen yhteistyöhalukkuus, ja kyvykyys, mikä lähtee tietysti aika paljon ihmisistä.”

Jotta yritykset voisivat yhteistyössä keskustella nimenomaan kokonaisuuksista, on kokonaisnäkemys tarpeen myös oman yrityksen sisällä, kun yritys pohtii omia yhteistyösuhteitaan ja toteutettavia yhteistyöhankkeita. Yrityksellä tulisi olla selkeä näkemys siitä, mikä heidän oma liiketoimintastrategiansa on, ja miten yhteistyö ja arvoketjun tai jopa arververkoston rakentaminen tukee tuota liiketoimintastrategiaa. Vain tätä kautta on mahdollista saavuttaa myös tarvittava ylimmän johdon tuki yhteistyölle.

Ylimmän johdon todellinen tuki yhteistyölle on oleellista, että voitaisiin toteuttaa pitkäkestoisia ja hyvin suunniteltuja kehityshankkeita ja todella viedä ne läpi myös käytännön tasolla. Kuten luvussa 4.2. todettiin, yhteistyöstä saavutettavat

hyödyt konkretisoituvat hitaasti. Yhteistyöhön liittyy paljon sellaisia hyötyjä, jotka ovat nähtävissä vasta sen jälkeen, kun yhteistyöhön on jo sitouduttu, eli kun yhteistyö aloitetaan. Jos kehityshankkeilta odotetaan tuloksia liian nopeasti, ei pitkän tähtäimen hyötyjä ehditä realisoimaan ennen kehitysprojektien lopettamista. Samalla tavoin huonosti suunnitellut, vain johdon sitoutumiseen perustuvat kehityshankkeet eivät tuota tulosta, jos niillä ei ole selkeitä tavoitteita:

”Oikeastaan parhaat hankkeet, joista on saatu todella hyvää palautetta, on ensin suunniteltu huolella. On tarkennettu se, mitä halutaan saada aikaiseksi. Ketä osallistuu, miten sitä ohjataan, miten seurataan, miten resursoidaan. Sitten hankkeet, joilla on ollut tiukoin aikataulu ja tiukimmat tavoitteet, niin niistä on myös saatu parhaat tulokset.”

Luottamusta kaivataan

Yhteistyö ja sen onnistuminen vaatii aina luottamusta. Kuitenkin haastateltavat totesivat usein, että läheisistä suhteista huolimatta toimialan yritykset eivät aina ole toimineet läpinäkyvästi. Kuten luvussa 4.3. todettiin, luottamus kärsii esimerkiksi kun uudet tuoteideat leviävät teollisuudesta kaupan *private label* -tuotteiksi. Myös kaupan edustajat myönsivät, että avoimuus ja luottamuksen säilyttäminen ovat aivan oleellisia yhteistyön kehittymisessä.

Luottamus koetaan siis yhteistyön kontekstissa paljon laajempaan asiana kuin pelkästään toiseen osapuoleen asetetun luottamuksen pettämisenä. Yhteistyön kehittämiseen tai erilaisiin yhteistyöhankkeisiin liitetyt toteutumattomat lupaukset esimerkiksi liikevaihdon kasvattamisesta tai tehostuneesta logistiikkajakelusta voivat syödä luottamusta yhteistyökumppaniin, vaikka ne johtuisivat muista, yhteistyöhön liittymättömistä syistä. Eräs teollisuuden edustaja kertoi esimerkiksi omasta tuotekategoriayhteistyöstään erään kaupan kanssa seuraavasti:

”Kyllä ainakin X:n kanssa se (luottamus) on erittäin hyvällä tasolla, ei siinä ole mitään ongelmaa. Varmasti se on tullut siitä, että me on toimittu aika avoimesti. Ja joudutaan sitten välillä ehdottamaan, että tarvitsisi toi (meidän) tuote korvata jollain muulla.”

Teollisuuden edustajan on siis omissa suosituksissaan niistä tuotteista, jotka sopivat kaupan ketjuvalikoimaan, välillä myös suositeltava kilpailijoiden tuotteita, jos nämä aidosti ovat hänen omia tuotteitaan parempia. Hänen mukaansa saavutettua luottamusta ei tule käyttää väärin suosittelemalla tuotteita, joiden menestymisestä ei ole varma, tai sitten on kerrottava myös kumppanille niistä epävarmuustekijöistä, joita suosituksiin liittyy.

Kaupan edustajat kertoivatkin muutamia tällaisia tapauksia, joissa he ovat kokeneet luottamuksensa tulleen petetyksi. Tällaiset tilanteet liittyvät usein sellaisiin yhteistyösuhteisiin, joissa yhteistyö on syvempää. Eräs kaupan edustaja kertoi esimerkiksi pettyneensä silloin, kun huomasi erään kumppaniyrityksen tarjoavan omia tuotteitaan kilpailijoille huomattavasti halvemmilla hinnoilla. Vaikka kumppaneiden kanssa ei suoraan sovita vaikkapa normaalia hintatasoa halvemmista

hinnoista, usein syvälliseen yhteistyöhön liitetään kuitenkin odotuksia siitä, että syvälinen yhteistyö jollain alueella palkitaan myös muilla alueilla, esimerkiksi hinnassa. Tällaisia ongelmia voitaisiin välttää, jos kanssakäymisessä oltaisiin avoimempia ja vaikkapa kerrottaisiin, miksi tuotteita ei voida tarjota kumppanille halvemmalla kuin muille: kun asiat otetaan rehdisti esille ja syyt päätösten takana ymmärretään myös kumppanin puolella, voidaan luottamus säilyttää myös tällaisissa tilanteissa. Kuten eräs kaupan edustaja kuvasi asiaa, myös riskialttiita kehityshankkeita voidaan toteuttaa silloin, kun luottamus on kunnossa:

”Tehokas kustannustehokas yhteistyö luo edellytyksiä sille, että voidaan tehdä yhteistyötä alueilla, joissa on myös riskejä. Sitten riskit joskus toteutuu ja hampaat menee mettään, mutta jos perusyhteistyö on tehokasta ja luottamus muuten pelaa, niin siitä riskistä voidaan oppia ja sitä yhteistyötä edelleen kehittää.”

Haastatteluiden perusteella useat luottamukseen liittyvät ongelmat syntyvät myös silloin, kun siirrytään johtoportaan tasolta sille operatiiviselle tasolle, jossa yritysten edustajat todella joutuvat tekemään toisensa kanssa yhteistyötä ja ovat usein kanssakäymisessä toistensa kanssa. Jos johdolla ei ole realistista käsitystä siitä, mitä yhteistyön tekeminen käytännössä vaatii tai siitä, minkälaisia hyötyjä tai toisaalta haasteita yhteistyön kehittämiseen juuri jonkin tietyn yrityksen kanssa liittyy, voi kehityshankkeiden läpivieminen tai odotuksiin vastaaminen olla ongelmallista. Kokemukset epäonnistuneista yhteistyöhankkeista voivat myös syödä johdon luottamuksen tulevilta kehityshankkeilta. Samalla tavoin yhteistyö voi osoittautua ongelmalliseksi, jos luottamus on rakennettu vain johdon välillä, mutta sitä ei ole alemmilla, operatiivisella tasolla. Tällaiset kysymykset liittyvät usein joko henkilökysymyksiin tai sitten siihen yhteistyö- ja laajemmin koko yrityskulttuuriin, joka yrityksessä vallitsee. Kuten eräs kaupan edustaja asiaa kuvasi:

”Monissa tapauksissa lähtee aika lailla yrityskulttuurista, millaista avoimuutta on totuttu tekemään. On edelleen tavarantoimittajia, jotka eivät ole ECR- toiminnassa ollut oikeastaan mukana, ja niillä on tiettyjä hankaluuksia ymmärtää... että siellä ajatellaan aika suppeasti.”

Samalla tavoin vuoropuhelun ja kanssakäymisen lisääminen yritysten välillä on suuressa roolissa siinä, että yritysten välille rakentuu yhteistä ymmärrystä paitsi itse yhteistyöstä ja sen tavoitteista, myös muista yhteistyöhön vaikuttavista asioista kuten vaikkapa siitä mitä käytetyillä termeillä tarkoitetaan. Nimenomaan tämä vuorovaikutus koettiin myös avaimeksi luottamuksen rakentamisessa.

Yritysten olisi laajemmin kehitettävä avoimuuteen ja luottamuksen rakentamiseen perustuvaa yhteistyökulttuuria sen sijaan, että yhteistyössä ajateltaisiin lyhytnäköisesti vain hetkellistä taloudellista hyötyä ja pimitettäisiin kumppaneilta oleellisia yhteistyöhön vaikuttavia tietoja. Yhteistyökulttuurin kehittäminen liittyy myös läheisesti siihen, että henkilöstöllä on riittävää yhteistyöosaamista.

Osaamista on kehitettävä

Useat haastatellut korostivat, että yhteistyön kehittämiseksi on päästävä irti perinteisestä toimitusajattelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että kanssakäymisessä toisten yritysten kanssa pelkkä osto- tai myyntiosaaminen ei enää riitä: yhteistyön syventäminen ja kehittäminen vaatii yhteistyöhön osallistuvilta ihmisiltä moniosaamista. Sen lisäksi, että yhteistyössä keskeisten henkilöiden on osattava neuvotella hinnasta, on heidän osattava ajatella yhteistyön hyötyjä laajemmin ja pystyttävä hintaneuvotteluiden ulkopuolella olemaan yhteistyössään toiset huomioon ottavia. Yhteistyö vaatii myös kykyä sietää ristiriitaisten roolien luomaa painetta, jos sama ihminen vastaa niin hintaneuvotteluista kuin muustakin yhteistyöstä.

Vaikka useat toimialan yhteistyöhankkeet ovat liittyneet nimenomaan logististen prosessien ja tilaus-toimitusketjun parantamiseen, yhteistyössä tarvittava uudentyyppinen osaaminen on siis nimenomaan viestintä- ja ihmissuhdeosaamista. Kuitenkin monissa yrityksissä uskotaan, että automaattinen tilausjärjestelmä tarkoittaa myös yhteistyön automatisoimista ja siirtämistä osaksi erilaisia tietojärjestelmiä. Eräs teollisuuden edustaja kuitenkin kritisoi tätä näkemystä seuraavasti:

” Samaan aikaan (90-luvun lopulla) hyväksyttiin aika pahasti. Vähän ajan kuluttua ne sanoivat minulle, että tätä johdetaan pelkästään tämän (SAP) kautta. Olen kaikkea muuta kuin sitä mieltä. Minun mielestä tällainen ihmisjohtaminen on lisääntynyt huikasteisesti tietotekniikan aikana. Kommunikaatiokykyä vaaditaan huomattavasti enemmän.”

Yhteistyö ei siis ole pelkästään tietojärjestelmiä ja prosesseja, vaan ihmissuhteita. Yhteistyön onnistumiseksi yrityksissä on myös opittava käsittelemään henkilöongelmia nimenomaan vain yksittäisiin henkilöihin liittyvinä ongelmina, henkilökemiana. Joidenkin ihmisten on vaikeampi ymmärtää ja tulla keskenään toimeen kuin toisten.

Yritysten tulisikin oltava valmiita tarvittaessa vaikka vaihtamaan henkilöitä, jotka huolehtivat yhteistyösuhteista muihin yrityksiin. Ongelmia voi syntyä yksinkertaisesti myös siitä syystä, etteivät ihmiset puhu samaa kieltä: logistiikkapäällikön on usein helpompi keskustella esiin tulleista ongelmista toisen logistiikkapäällikön kuin yhteistyösuhteesta vastaavan tuoteryhmäpäällikön kanssa. Yhteistyöstä vastaavan ihmisen on toki ymmärrettävää monia asioita, jotta hän voisi nähdä yhteistyön kokonaisuutena ja näin arvioida myös sitä, miten yhteistyötä pitäisi kehittää, mutta hänen on tarvittaessa myös pystyttävä delemoimaan hoidettavia asioita niille ihmisille, jotka tuntevat ne yksityiskohtaisesti. Eräissä yrityksissä onkin nimenomaan kehitetty yhteistyön toimivuuden takaamiseksi uudentyyppisiä yhteistyömalleja ja -rajapintoja, jolloin kaiken yhteistyöyritysten välisen viestinnän ei tarvitse kulkea yhden ihmisen kautta. Tämä kuitenkin vaatii myös yrityksiltä itseltään sitä, että yhteistyö oman yrityksen sisällä toimii, ja että vastuunjako on selvää niin logistiikalle kuin myynnille tai ostollekin.

Monet haastatellut korostivat, että yhteistyössä tarvittavaa osaamista voidaan yrityksessä luoda vain yhteistyötä tekemällä. Yritykset, jotka tuntevat ECR-

viitekehyksen tai jotka aikaisemmin ovat lähteneet ECR-asioihin mukaan, kehittävät itselleen niin osaamista, luottamus pääomaa kuin kykyä ajatella kokonaisuutta. Nimenomaan nämä yhteistyön kautta syntyvät kyvykkyysyhyödyt (katso luku 4.2.) auttavat yrityksiä myös näkemään, missä asioissa yhteistyöstä on hyötyä, ja miten yhteistyöhankkeita tulee suunnitella ja toteuttaa, jotta niistä olisi hyötyä kummallekin osapuolelle. Eräs teollisuuden edustaja kuvasi tämäntyyppistä kehittymistä omassa yrityksessään seuraavasti:

”Me on X:n kanssa harjoitettu ECR-viitekehukseen liittyvät asia, ja vähän muutakin asioit, ihan etu- ja takaperin, ennen kuin niistä asioista on edes puhuttu muualla. Ei ole yhtään asiaa tullut Y:ssä tai Z:ssä esille, joita me ei oltaisi jo X:n kanssa tehty. Meidän on hirveän helppo ollut ruveta keskustelemaan muiden kanssa...”

On kuitenkin muistettava, että jokainen yhteistyösuhde on kuitenkin omanlaisensa, eikä rakennettua yhteistyökäytäntöä voi suoraan siirtää toiseen yhteistyösuhteeseen. Kuten eräs teollisuuden edustaja kertoi:

”Jokainen kumppanuus on erilainen, toimii eri tavalla. Kun se on opittu, niin voidaan sparrata asiakkaan kanssa ja sillä tavalla siirtää, mutta kokonaisprosessin hallintaa ei voi suoraan kopioida, koska jokaisella asiakkaalla on erilainen toimintatapa.”

Yhteistyöosaamisen kehittäminen vaatiikin yrityksiltä aina myös kykyä kyseenalaista omia toimintamallejaan ja ajatuksiaan, sillä yhteistyössä kohtaavat aina kaksi erilaista yritystä ja kaksi erilaista yrityskulttuuria, ihmisistä puhumattakaan. Aivan kuten muissakin suhteissa, on myös yhteistyösuhteissa siis opittava tekemään kompromisseja ja tulemaan toista osapuolta vastaan.

5.3 Millaiseksi alan tulevaisuus arvioidaan?

Vaikka yhteistyön kehittämiseen liittyy monia erilaisia haasteita, suhtautuvat yritykset kuitenkin siihen myönteisesti. Yhteistyötä halutaan kehittää, mutta toisaalta muiden yritysten halukkuudesta ei aina olla tietoisia. Tässä luvussa käsittelemmekin sitä, miten haastateltavat arvioivat toimialan yleistä kehitystä ja yhteistyön kehittymistä 5-10 vuoden aikajänteellä.

Kansainvälistyminen jatkuu, isot vahvistuvat

Haastatellut uskoivat yleisesti, että suomalainen kauppa ja teollisuus kansainvälistyvät entisestään. Ulkomaisen omistuksen ennakoidaan lisääntyvän sekä kaupassa että teollisuudessa. Lähialueet ovat suomalaisille toimijoille entistä luonnollisempia ja saumattomampia markkinoita. Teollisuudessa voidaan nähdä fuusioita, joissa eri tuotealueiden toimijoita yhdistyy. Arvioitiin myös, että kaupan osalta Suomeen voi rantautua jokin uusi ulkomainen ketju, joskin pidettiin tätä aika vaikeana ja haastavana: markkinat ovat kylläiset ja uusia, hyviä kauppapaikkoja ei ole tarjolla rajattomasti.

Isojen toimijoiden arveltiin vahvistuvan entisestään, mutta tuotiin esiin arvioita myös siitä, että paikallisilla toimijoilla ja paikallisuudella on oma nostensa jat-

kossa. Heikoimmassa asemassa ovat keskikastiin juuttuvat toimijat, joilla ei ole riittävää volyyymiä, mutta ei myöskään mitään omaa erikoisaluettan ja erityislaatuista. Eräs haastateltu pohti, että toimijoiden määrä voi jopa kasvaa, koska keskittymisen myötä syntyy aina myös tilaa erikoistuneemmille yrittäjille. Tätä pidettiin toivottavana ja rikastavana kehityksenä alalla.

Kuluttaja odottaa enemmän – haasteita tuotekehitykselle

Haastateltavat uskoivat, että valikoimamäärät kaupassa jatkavat kasvamista. Viimeisten kymmenen vuoden aikana nimikemäärä on kaksinkertaistunut ja sama trendi näyttää jatkuvan. Kysyntä pirstaloituu entisestään, mikä lisää paineita kauppajien tilankäytölle ja kilpailua hyllytilasta. Teollisuuden osalta tämä vaatii pienempien sarjojen tuottamista tehokkaasti. Silti pitäisi saavuttaa myös riittävä volyyymi. Tuotekehitystä ja kykyä tuottaa kuluttajaa aidosti kiinnostavia tuotteita pidettiin elinehtona teollisuudelle. Jos osumatarkkuus ja kehityskyky hiipuvat, tuotteiden alhainen hinta nousee yhä merkityksellisemmäksi. Tämä voi johtaa kurjistumiskierteeseen: resursseja ja kehittämispanostuksia joudutaan leikkaamaan entisestään, ja tuotekehityskyky rapistuu. Kauppa joutuisi tällöin turvautumaan yhä enemmän ulkomaiseen hankintaan varmistaakseen kuluttajan kannalta monipuolisen valikoiman. Tätä kehitystä pidettiin merkittävänä uhkana suomalaiselle teollisuudelle. Vaihtoehtona haastatellut pitivät sitä, että suomalainen kauppa ja teollisuus todella työskentelevät yhdessä kehittääkseen kokonaisuutta tehokkaammaksi. Kuten seuraavasta lainauksesta voidaan lukea, usko yhteistyön kehittämisen potentiaaliin eli haastateltujen mielissä vahvana:

”Me tehdään omat hommamme huonosti vielä tänä päivänä, kotimainen elintarviketeollisuus ja kauppa. Meidän pitäisi lähteä hyllysaatavuudesta ja koko tämän putken optimoinnista. Miksei istuta alas kimpassa ja mietitä, miten koko tätä putkea pystyisi tehostamaan. Tässähän meillä on valtava potentiaali, jos me halutaan se tehdä. (...) Pitää romuttaa kaikki tabut ja vanhat ajattelutavat. Se on samalla suomalaisen elintarviketeollisuuden pelastus, jos oikein hyvin onnistutaan, koska siihen eivät tuontifirmat pysty.”

Yhtenä ajatuksena kehittämisen aloittamiseksi esitettiin se, että sekä kaupan että teollisuuden puolella yritykset voisivat rohkeammin fokuoittaa ja miettiä, miten ne haluavat olla erilaisia, mitkä ovat niiden ydinosaamista ja mitä toimintojaan ne voisivat ulkoistaa.

Kehittyvä yhteistyö kilpailukyvyn takeena

Suurin osa haastatelluista näki tiivistyvän ja kehittyvän yhteistyön kaupan ja teollisuuden välillä olevan koko alan kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta keskeisessä asemassa. Tehostamisen ja kehittämisen mahdollisuuksia nähtiin olevan paljon. Nähtiin, että erilaiset kumppanuudet lisääntyvät, sekä vuoropuhelu, yhteinen tiedon hyväksikäyttö ja toiminnan suunnittelu monipuolistuvat ja tehostuvat. Muutama haastateltu toi esiin myös mahdollisuuden toisenlaisesta kehityksestä, jossa yhteistyösuhteet taantuvat, mutta tätä ei pidetty kovin todennäköisenä. Todettiin, että kilpailu pakottaa yhteistyöhön, koska kellään ei voi yksin olla kaikkea

tarvittavaa tietoa ja osaamista hallussaan. Haastatellut uskoivat, että pitkien arvoketjujen johtamiseen kehittyvät uudenlaisia yhteisiä johtamis- ja ohjausmalleja. Tätä pidettiin jopa keskeisenä tekijänä ulkomaista kilpailua vastaan:

”Tavallaan pitäisi olla kyky hahmottaa, miten suomalaisen elintarviketeollisuuden kansallinen arvoketju toimii. Kuvata se ja hakee siihen parempia rajapintoja, koska itse asiassa uskon siihen ajatukseen aika vahvasti, että liiketoimintaosaaminen ja liiketoimintamalli on tässä avoimessa, kansainvälisessä, globaalissa maailmassa se kilpailuetu, jolla suomalaiset voi pärjätä. Meidän pitäisi kehittää sellaisia johtamismalleja, jotka ovat parempia kuin kilpailijoilla, koska volyymeillä me ei pärjätä.”

Haastatellut myös toivoivat, että tasapuolisuus ja tasavertaisuus kaupan ja teollisuuden välillä lisääntyisi. He toivat esiin, että tällä hetkellä teollisuus on liian rähmällään kaupan suuntaan. Kehittämistyötä ei kuitenkaan pidetty helppona prosessina, koska onnistuminen edellyttää uudenlaisia toimintatapoja ja joistain vanhoista ajatustavoista luopumista. Pohdittiin jopa sitä, mistä voisivat löytyä sellaiset radikaalit toimintatapainnovaatiot, jotka voivat rukata alan pelisääntöjä uusiksi. Seuraavassa lainauksessa eräs teollisuuden edustaja hyvin kiteyttääkin kehityksen tarpeen vertaamalla sitä toiseen toimialaan, joka on radikaaliksi muuttunut viimeisten vuosien aikana:

”Minua kiinnostaa se, voiko tällä toimialalla tehdä jotain uutta kustannustehokkuuden nostamiseksi. Olen heittänyt esimerkin, että miettikää valokuvausalaa. (...) Sen arvoketju muuttui aivan totaalisesti. Tuli digikamerat, ostat satasen printterin kotiin ja siihen pahvit. Niin yhtäkkiä (filminkehittäjiltä) katosivat markkinat alta. Ennen kuin ne löysi sen, että muistikortilta kannattaa laittaa kuvat paperiksi. Mutta se muutti sen logiikan. Tämmöistä voi yhtäkkiä tapahtua (meidänkin alalla) ja meidän pitää olla valmiita siihen.”

6 Pohdintaa kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteiden tulevaisuudesta

Tässä luvussa pohdimme tutkimuksen tulosten merkitystä. Aluksi vertaamme, miten suomalaisen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyön todellisuus suhteutuu raportin alussa esitettyihin teoriatarkasteluihin arververkostoista, kumppanuuksista sekä yhteistyön johtamisesta ja kehittämisestä. Tämän jälkeen tarkastelemme tulosten pohjalta mahdollisia tulevaisuuden suuntia kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteiden ja arververkostojen kehittämisessä. Olemme hahmottaneet kolme vaihtoehtoista tulevaisuuden kuvaa, jotka osittain perustuvat haastatteluista saamaamme aineistoon ja sen analysoinnin tuloksiin, mutta toisaalta ovat myös oman luovan panoksemme tulos. Luvun lopussa teemme vielä yhteenvedon yhteistyön kehittämisen haasteista ja arvioimme, mihin yhteistyösuhteet tulevat todennäköisesti kehittymään.

6.1 Yhteistyö teorian valossa

Suomalaisessa päivittäistavarakaupassa on puhuttu kauan pitkien arvoketjujen ja jopa arververkoston johtamisesta, mutta haastatellut eivät omatoimisesti tuoneet esiin arververkoston käsitettä. Arvoketjut ja niiden johtaminen sen sijaan ovat selkeästi mukana käytetyssä puheessa ja johtajien strategiaesityksissä, mutta näyttää siltä, että näiltäkin osin käytännön johtamismallit ja -prosessit ovat vielä kehittymättömiä. Lisäksi toimialan yhteistyökäytännöt painottuvat vahvasti kahdenvälisiin suhteisiin, joita ei tarkastella arververkoston kokonaisuuden kannalta. Kirjallisuudessa esitetyt mallit arververkostojen välisestä kilpailusta eivät voi sellaisenaan rakentua suomalaisessa päivittäistavarakaupassa, koska isot tavarantoimittajat eivät voi keskittyä toimittamaan tavaraan vain jollekin kaupparyhmälle. Koko toimialan kattavan arververkoston kehittymiselle ei kuitenkaan näyttäisi olevan periaatteellisia esteitä.

Kaupan ja teollisuuden yhteistyömuodot jakaantuvat samalla tavalla eri tasoihin kuin mitä kirjallisuudessa esitetään, ja toimialalla esiintyy niin operatiivista, taktista kuin strategistakin yhteistyötä. Myös yhteistyösuhteiden painotukset vastavat kirjallisuudessa esitettyä, kun suurin osa yhteistyöstä on puhtaita osta ja myy -suhteita, eli operatiivista yhteistyötä. Toisaalta näiden toimitussuhteiden johtamiseen on tullut yhä enemmän vaatimuksia tehokkuudesta ja kauppa kilpailuttaa toimittajiaan aiempaa tiukemmin. Taktista yhteistyötä edustavat esimerkiksi tavararyhmäjohtamiseen perustuvat *category captain* -suhteet. Strateginen yhteistyö on useimmiten kohdistunut yhteiseen kehittämiseen ja oppimiseen, ja se on ollut pitkälti projektiluonteista. Stähle ja Wilenius (2006) esittävät kolme erilaista loogiikkaa organisaatioiden toimintaan: mekaanisen, orgaanisen ja dynaamisen. Päivittäistavarakaupan yhteistyösuhteista oli tunnistettavissa mekaanisen ja orgaanisen toimintalogiikan piirteet, mutta dynaaminen toimintalogiikan esiintyminen näyttää olevan vähäistä.

Kaupan toimijoilla on olemassa omia malleja ja viitekehyksiä yhteistyösuhteiden johtamiseen, mutta näiden soveltaminen käytännössä näytti vaihtelevan. Yhteistyösuhteiden hoitaminen oli yleensä selkeästi vastuutettu. Käytännön haasteeksi mainittiin hintaneuvottelujen ja yhteistyön kehittämisen hoitaminen samojen henkilöiden voimin. Näiden yhteensovittaminen edellyttää yksilöiltä vahvaa ammatillista ja sosiaalista kyvykkyyttä. Henkilöistä riippuen eri näkökulmat saattoivat painottua eri tavoin. Kaikkiaan piirtyi kuva, ettei yhteistyökumppaneiden kesken kovin systemaattisesti käydä keskustelua yhteistyön tavoitteista ja luonteesta. Yhteistyöstä oppimista sinällään pidettiin tärkeänä, mutta oppimiskäytännöt eivät vaikuta järjestelmällisiltä. Kaikkiaan suomalaisen päivittäistavarakaupan yhteistyösuhteissa on teoriaan suhteutettuna paljon oikean suuntaista toimintaa ja pyrkimystä, mutta yhteistyöstrategioiden ja -käytäntöjen systematisoinnissa näyttäisi olevan vielä kehittämisen varaa.

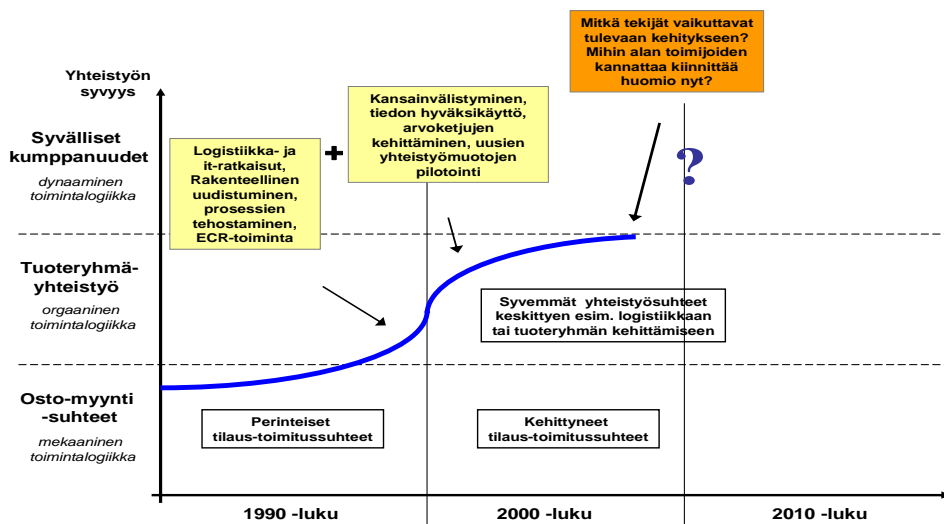
6.2 Yhteistyön mahdollisia tulevaisuuden kuvia

Tässä luvussa esitettyjen tulevaisuuden kuvien on tarkoitus herättää keskustelua siitä, mihin suuntaan toimialan yritykset itse haluavat alan yhteistyösuhteita kehittää. Tulevaisuuden kuvien taustalla on ajatus siitä, että tulevaisuus ei vain ”*tapahtu tai synny itsestään*”, vaan nykyiset toimijat itse rakentavat sitä omilla toimillaan. Jokainen toimija on siis osaltaan mukana muovaamassa koko toimialan tulevaisuutta. Toisaalta on kuitenkin muistettava, että alan kehitykseen vaikuttavat myös yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Kuten aikaisemmin olemme jo todenneet, kauppa ja teollisuus ovat Suomessa tiiviisti kytköksissä toisiinsa, jolloin etenkin isojen toimijoiden päätöksillä on pitkälle meneviä seurauksia.

Kaupan ja teollisuuden kehittymistä on viimeisten viidentoista vuoden aikana leimannut keskittyminen ja ketjuuntuminen. Tämän lisäksi toimintaa on kyetty tehostamaan logistiikkaa ja toimintaprosesseja kehittämällä sekä tiedon paremmalla ja tehokkaammalla hyväksikäytöllä. ECR-toiminta on tuonut viitekehysten, käsitteistön ja työkaluja kaupan ja tavarantoimittajien yhteistyön kehittämiseen. ECR-toiminnan myötä on syntynyt myös yhteisiä foorumeita keskustelulle yhteistyöstä ja sen kehittamisestä. Eri yritykset ovat kehittäneet omia kumppanuusohjelmiaan ja menettelytapojaan yhteistyörajapintojen johtamiseen.

Yhteistyöajattelu ja -yhteistyöosaaminen ovat kehittyneet toimialalla merkittävästi viime aikoina, vaikka havaittavissa on myös ollut merkkejä valtakäyttäytymisen lisääntymisestä kiristyneen kilpailun myötä. Kuvassa 2 on kuvattu toimialan yhteistyön kehittymistä viimeisten viidentoista vuoden aikana. Merkityksellistä yhteistyön tulevaisuuden kehittämisen kannalta on erityisesti se, että yhteistyön kehittäminen ei tähän mennessä ole edellyttänyt yrityksiltä kovin mullistavaa uudenlaista ajattelua, vaan toimintaa on pystytty kehittämään pitkälti olemassa olevien ajattelumallien pohjalta. Haastatteluissa tuotiin esiin, että tällä hetkellä yhteistyön kehittämisessä koetaan olevan jonkinlainen suvantovaihe. Mielenkiintoinen ky-

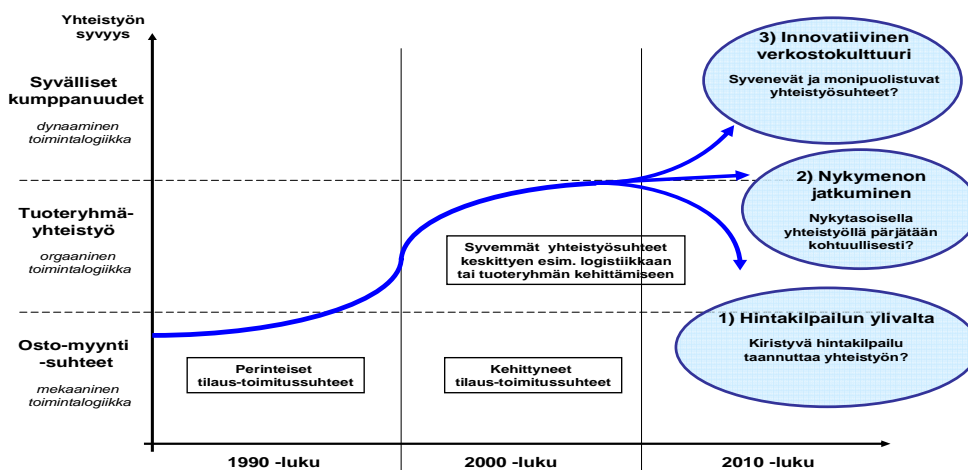
symys on, millaiseen suuntaan yhteistyösuhteita toimialalla halutaan jatkossa kehittää? Millaiset tekijät ja toiminta viitoittavat tulevaa kehitystä?



Kuva 2. Päivittäistavarakaupan yhteistyösuhteiden kehittyminen ja nykytila.

Olemme edellä esitettyjen tulosten pohjalta hahmottaneet kolme mahdollista tulevaisuuden kuvaa kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteiden kehittymiselle (katso kuva 3). Olemme nimenneet nämä tulevaisuuden kuvat *1) hintakilpailun ylivalaksi*, *2) nykymenon jatkumiseksi*, sekä *3) innovatiiviseksi verkostokulttuuriksi*. Hintakilpailun ylivallassa kaupan ja teollisuuden yhteistyösuhteita leimaa jatkuva voimakas kilpailuttaminen ja hintojen alentamisvaatimukset. Nykyminon jatkuminen kuvaa puolestaan yhteistyösuhteiden asteittaista kehittymistä nykyisten yhteistyömuotojen mukaan. Innovatiivisessa verkostokulttuurissa sen sijaan pystytään rakentamaan uudentyyppisiä yhteistyömuotoja, joita johdetaan ja kehitetään arvonverkostona yli organisaatorajojen.

Kuvatessamme näitä kolmea tulevaisuuden kuvaa olemme tietoisesti pelkistäneet kuvauksia, jotta vaihtoehtojen erilaisuudet korostuisivat. Yhteistyösuhteiden todellisuus on käytännössä kuvausta huomattavasti vivahteikkaampi ja monimuotoisempi. Todennäköistä onkin, että todellisuudessa eri vaihtoehdot voivat toteutua yhtäaikaaisesti erilaisina kombinaatioina ja hybridimuotoina. Etenkin jos eri kaupparyhmät erilaistavat omia strategioitaan suhteessa yhteistyöhön, yhteistyön todellisuus voi tulevaisuudessa olla hyvinkin monimuotoista. On myös todettava, että kuvissa emme tietoisesti ota kantaa siihen, mikä tulevaisuus tuottaisi toisaalta kuluttajan tai toisaalta alan yritysten kannalta parhaan mahdollisen tuloksen.



Kuva 3. Päivittäistavarakaupan yhteistyösuhteiden kehittyminen tulevaisuudessa.

1) Hintakilpailun ylivalta

Ensimmäisenä tulevaisuuden kuvana esittelemme tilanteen, jossa hintakilpailun kiristyminen kaupparyhmien välillä on johtanut yhä kovempaan kilpailuttamiseen tavarantoimituksissa. Hinta on muodostunut tärkeimmäksi kriteeriksi toimittajien valinnassa. Markkinaosuustaan ovat vaikuttaneet kaupan omistusrakenteiden kansainvälistyminen sekä lisääntyneet ja nopeutuneet tuotto- ja markkinaosuusvaatimukset. Isojen kaupparyhmien kilpailussa on päädytty hinnoilla nokittamisen kierteeseen, josta on vaikeaa päästä pois.

Kiihtyneen hintakilpailun myötä yhteistyömuodot kaupan ja teollisuuden välillä ovat kaventuneet. Organisaatioiden väliset prosessit ja rajapinnat ovat yksinkertaisia ja selkeitä. Tavarantoimittajien kilpailuttaminen on erittäin aktiivista. Kilpailuttamiseen on olemassa selkeät ja ymmärrettävät pelisäännöt. Kaupan ja teollisuuden väliset kehittämishankkeet keskittyvät pelkästään logistiikan tehostamiseen ja yksinkertaistamiseen, jonka seurauksena tilaaminen on pitkälti automatisoitua. Kumppanuuksista ei puhuta kuin kaikkein keskeisimpien tavarantoimittajien osalta. Näissäkin yhteistyösuhteissa kaupat hakevat koko ajan vaihtoehtoja, jotta voivat minimoida omaa riippuvuuttaan teollisuudesta. Mielenkiinto kaupan ja teollisuuden yhteisiin foorumeihin on hiipunut. Käytännössä foorumeilla keskustellaan vain asioista, joita on välttämätön koordinoida viranomaismääräysten tai lakien vuoksi. Henkilösuhteet ovat etäisiä, ja kaupan puolelta tätä välimatkaa on otettu jopa tietoisesti.

Kaupparyhmät ovat saaneet valvontaansa yhä suuremman osuuden alan arvoketjusta ja näin lisänneet valtaansa entisestään. Kaupan omien merkkien osuudet ketjujen valikoimista ovat kasvaneet. Merkittävä osa tuotteista hankitaan kansainvälisten hankintaketjujen kautta. Hintakilpailun korostuminen on nostanut kaupparyhmien avainpaikoille korostuneen hinta- ja kustannustietoista henkilöitä, eikä yhteistyöosaamista juuri arvosteta. Sanelupolitiikka, joka on alkanut leimata joitain tavarantoimittajasuhteita, on paikoin hiipinyt osaksi myös sisäistä johtamiskulttuuria.

Teollisuuden osalta kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa isot toimijat ovat kyenneet kasvamaan lähialueilla, mutta ovat kuitenkin joutuneet karsimaan tuotekehitystään. Vanhat brändituotteet ovat edelleen vahvoja, mutta uutuustuotteiden kehittäminen on hiipunut. Keskisarjan toimijat ovat joutuneet tiukoille, monet ovat lopettaneet tai ne on fuusioitu osaksi isoja toimijoita. Pienet paikalliset toimittajat ovat paikoin jopa vahvistuneet, mutta niiden kasvunäkymät ovat rajalliset. Kaikkiaan teollisuudessa ollaan jatkuvassa kurjistavassa tehokkuuskilvassa, mikä ei juuri houkuta alalle uusia innovatiivisimpia ja uudistus-haluisimpia johtajia.

Kuluttajan kannalta hintakilpailu on tuonut entistä halvemmat hinnat ja kiihtyneen tarjoustulvan. Tehokkuusvaateet ovat kuitenkin kaventaneet valikoimaa ja kilpailevat tuotteet ovat muuttuneet toistensa kaltaisiksi. Tuotteiden laatu on teknisesti kohdallaan, mutta maultaan elintarvikkeet ovat latistuneita. Kuluttajat kyllä kaipaavat vaihtoehtoja mutta ovat ehkä ehdollistuneet alhaiseen hintatasoon, eikä halukkuutta maksaa päivittäistavaroista enempää laajassa mitassa näytävänä olevan. Asiointi on keskittynyt jättimyymälöihin ja pienet kaupat ovat kuihtuneet. Keskittyminen on vaikeuttanut ilman omaa autoa elävien kauppasiointia.

Edellä kuvattuun hintakilpailun ylivaltaan voi johtaa kehitys, jossa kaksi isoa kaupparyhmää alkaa enenevässä määrin kilpailla hinnalla. Ostohintojen alentaminen ja kilpailuttaminen ovat suhteellisen yksinkertaisia ja nopeita tapoja parantaa tulosta ja varmistaa lyhyen tähtäimen kilpailukykyisyys.

2) Nykymeron jatkuminen

Toisena tulevaisuuden kuvana esittelemme tilanteen, jota kutsumme nykymeron jatkumiseksi. Tässä kuvassa 90-luvun puolella alkanutta ja sinänsä hyvin toimivaa yhteistyötä kaupan ja teollisuuden välillä on kehitetty totutuilla ajattelu- ja toimintamalleilla, mutta mitään erityisen uutta toimintalogiikkaa yhteistyösuhteisiin ei ole tullut. Ulkomainen kilpailu ei ole lisääntynyt merkittävästi, ja suomalaiset ovat pystyneet vahvistumaan lähialueilla. Tämän seurauksena kilpailuasetelma kaupan ryhmien välillä on säilynyt tiukkana, mutta se ei ole ylikorostunut, ja toimijoiden välinen tasapaino on säilytetty.

Kaupan ja teollisuuden yhteistyössä ja yhteistyösuhteiden kehittämisessä ei ole juuri tapahtunut muutoksia, eikä uutta yhteistyön dynamiikkaa ole löytynyt. Perustoimittajayhteistyö on terävöitynyt, yksinkertaistunut ja tehostunut entisestään. Tilausprosessit ovat automatisoituneet vielä pidemmälle. Kilpailuttaminen on arkipäivää, mutta yhteistyösuhteet ovat säilyneet asiallisina. Hankintatoiminta on kansainvälistynyt, mutta se ei ole syrjäyttänyt kotimaista yhteistyötä. Isoimpien ja tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa on jatkettu yhteistä kehitystyötä tiedon tehokkaammassa hyväksikäytössä lanseerausten, kampanjoiden ja ennustamisen osalta. Yhteinen tuotekehitys ei kuitenkaan ole lisääntynyt. Luottamuspula vaivaa, koska kauppa kopioi herkästi uudet tuoteideat omiksi merkeikseen. Myös kaupan puolella ei aina luoteta teollisuuden kykyyn pitää luottamuksellista tietoa omanaan. Strategisista kumppanuuksista puhutaan, mutta niille ei ole saatu luotua erityistä sisältöä. Lähinnä kyse on sinänsä arvokkaista yhteisistä kehitys- ja keskustelufoorumista ja yhteistyösuhteista, joissa kehitetään eteenpäin vain yksittäisiä osa-alueita.

Kaupan omien merkkien osuus valikoimasta on kasvanut ja siten kaupan valta-asema on vahvistunut suhteessa teollisuuteen. Kauppa on pystynyt lisäämään kontrolliaan päivittäistavaroiden arvoketjuissa, mutta arvoketjujen johtamiseen ei ole löydetty uusia johtamismalleja. Kaupan organisaatioissa korostetaan tehokkuutta, mutta myös yhteistyöosaamista osataan arvostaa. Kansainvälistyminen on luonut houkuttelevia uranäkymiä ja sitä myöten kaupan organisaatiot ovat suhteellisen haluttuja työnantajia. Kaupan toimijat ovat säilyttäneet kilpailukykynsä kohtuullisen hyvänä, mikä osaltaan on pitänyt ulkomaiset kilpailijat poissa markkinoilta.

Isoimmat teollisuusyritykset ovat pystyneet tehostamaan omaa toimintaansa, kasvamaan lähialueilla sekä säilyttämään suhteellisen hyvät edellytykset uusien tuotteiden kehittämiseen. Fuusioiden myötä isoimpien toimijoiden kilpailukyky kansainvälisesti on vahvistunut ja toisaalta ykkösmerkkien toimittajien neuvotteluasema kaupan kanssa on vahvistunut. Vahvimmat brändit ovat edelleen haluttuja kaikissa kaupoissa. Toisaalta kilpailu kansainvälisten isojen toimittajien kanssa on lisääntynyt ja paineet tehokkuuden lisäämiseen ovat edelleen isot. Keskisuuret toimijat ovat ajautuneet ahtaalle, kun hyllyyn pääsy on haastavaa ja mahdollisuudet uustuotteiden kehittämiseen ovat rajalliset. Paikalliset pienet toimijat ovat kuitenkin paikoin vahvistuneet omilla niche-alueillaan.

Kuluttajan kannalta tilanne on kohtuullinen. Tutut merkit löytyvät hyllyistä ja valikoimat ovat kasvaneet, mutta kovin erityisiä asioimiskokemuksia ei juuri ole tarjolla. Ostamisen painopiste on siirtynyt yhä suurempiin myymälöihin ja lähikaupat ovat paikoitellen vähentyneet. Päivittäistavaroiden hintakehitys on pysynyt maltillisena, mutta toisaalta halutaan maksaa myös eettisistä valinnoista hieman enemmän. Tähän tarpeeseen kauppa ja teollisuus eivät ole vielä laajassa mitassa pystyneet vastaamaan. Merkkejä yhä kriittisemmän kuluttajakunnan kasvusta ilmaantuu yhä enemmän.

Nykymeron jatkuminen ei edellytä kaupalta ja teollisuudelta mitään poikkeuksellisia ponnisteluja. Yhteistyökulttuuri on tähän asti kehittynyt varsin hyvin ja nykytason ylläpito edellyttää vain kohtuullisia satsauksia yhteiseen kehitysohjelmaan kuten yhteiseen tiedon hyväksikäyttöön, prosessien ja toimintatapojen hiomiseen, ECR-ajattelun ylläpitoon ja kouluttamiseen sekä yleisen arvoketjuajattelun kehittämiseen. Arvoketjujen yhteiseen johtamiseen ja uudenlaisten toimintatapojen luomiseen nykyisellä kehittämistavalla ei kuitenkaan päästä. Tämä puolestaan vähentää yritysten kykyä pitkäjänteiseen kilpailukykyyn kehittämiseen.

3) Innovatiivinen verkostokulttuuri

Kolmannen tulevaisuuden kuvan olemme nimenneet innovatiiviseksi verkostokulttuuriksi. Tässä kuvassa korostuvat yhteistyösuhteiden monimuotoisuus ja niiden strateginen merkittävyys. Verkostokulttuurin kehittämiseen ovat johtaneet kaupan ryhmien pitkäjänteinen panostaminen oman arvoverkoston kehittämiseen. Innovatiivisessa verkostokulttuurissa yhteistyöosaaminen leimaa koko toimialaa kaupasta tavarantoimittajiin. Arvoverkostojen johtamiseen on pystytty luomaan uudenlaisia organisaatorajat ylittäviä johtamisjärjestelmiä ja kehittämisen malleja. Arvoverkostojen johtamisessa yhteinen tiedon hyväksikäyttö on keskeisessä asemassa.

Verkostomaisesta, organisaatorajat ylittävästä arvoketjujen tai arvoverkoston johtamisesta on tullut sekä kaupan että teollisuuden toimintastandardeja. Kukin kaupan ryhmittymä johtaa nyt omaa arvoverkostoaan, jossa mukana ovat keskeiset tavarantoimittajat sekä muut yhteistyön mahdollistajat. Tavarantoimittajat ovat pystyneet sisäisesti organisoitumaan siten, että luottamuksellinen tieto ei kulkeudu kilpaileville kaupparyhmille, vaikka yhteistyö kunkin kanssa on tiivistynyt. Tuotekehitykseen on luotu toimivat pelisäännöt kaupan omien merkkien kehittämisen ja teollisuuden uustuotekehityksen välillä. Kaupan ja teollisuuden välisistä yhteistyösuhteista suurin osa on osta ja myi -suhteita, mutta niitä leimaavat tehokkuuden ja sujuvuuden lisäksi myös keskinäinen yhteisymmärrys suhteen luonteesta. Yhteistyösuhteisiin on olemassa selkeitä kriteereitä ja mittareita. Kauppa pyrkii myös tukemaan teollisuutta heidän omien prosessiensa ja toimintatapojensa kehittämisessä. Kaikkien tavarantoimittajien kanssa pyritään pitkäjänteisiin suhteisiin, ja yhteistyön keskeisenä kriteerinä on jatkuva toiminnan kehittäminen.

Toimialan arvoverkostoja johdetaan yhteisen tiedon avulla. Tiedolla johtamisessa apuna on uudenlaisia kolmansia toimijoita, jotka palvelevat tiedon jalostamisessa ja varastoinnissa koko arvoverkostoa. Arvoverkostolla on operatiivisen johtamisen lisäksi yhteisiä strategisia kehitysohjelmiä, jotka liittyvät yhteisten prosessien, osaamisen ja toimintamallien kehittämiseen. Arvoverkoston johtamisessa on pystytty luomaan yhteiset pelisäännöt panostusten, riskien ja hyötyjen jakamiseen. Yhtenä keskeisenä yhteistyön tavoitteena on myös kuluttajälähtöisten uutuustuotteiden jatkuva kehittäminen, mikä tapahtuu monenvälisenä yhteistyönä. Myös uudenlaisten asioimiskonseptien kehittäminen on osa arvoverkoston yhteistä kehittämisagendaa.

Verkostomainen toiminta on merkittävästi monipuolistanut ja uudistanut osaamista sekä kaupan että teollisuuden yrityksissä. Yhteistyöhakuisuus on vahvistanut yritysten omia toimintakulttuureita yhteisöllisemmiksi ja avoimemmiksi. Kaupan ja teollisuuden yritykset ovat erittäin haluttuja työpaikkoja niiden innovatiivisen ja dynaamisen luonteen vuoksi. Suomalaista päivittäistavarakauppaa pidetään kansainvälisesti merkittävänä benchmarking-kohteena, sillä sen innovatiivisuus on yhtaikaisesti pystytty suuntaamaan sekä toiminnan tehokkuuden parantamiseen, että yhä kuluttajälähtöisemmän valikoiman kehittämiseen.

Kuluttajan kannalta innovatiivisen verkostokulttuurin rakentuminen on tuonut runsaasti uusia vaihtoehtoja ja elämyksellisyyttä päivittäistavara-asiointiin ja näin vastannut heidän monimuotoistuviin tarpeisiinsa. Kauppaketjuissa on mukana niin lähikauppoja kuin suurmyymälöitä, ka myös uudenlaisia verkkokauppapalveluita on kehitetty. Kauppa pystyy tarjoamaan niin laadukkaita ja edullisia perustuotteita kuin pitkälle jalostettuja premiumtuotteita. Kuluttajat ovat kiinnostuneita uusista tuotteista ja ovat valmiita maksamaan niistä tuotteista ja palveluista, jotka vastaavat juuri heidän tarpeisiinsa. Kuluttajat ovat myös yhä kriittisempiä, ja seuraavat aktiivisesti elintarviketuotannon ja kaupan arvoketjun eettisyyttä.

Kaupan ja teollisuuden organisaatioilta innovatiivisen verkostokulttuurin ja käytännön kehittäminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja resursointia. Sisäisesti kunkin organisaation on kyettävä kehittämään omaa toimintakulttuuriaan ja omia toimintamallejaan yhteistyölähtöisiksi ja luottamukseen perustuviksi. Ilman sisäistä luottamuksen kulttuuria on vaikeaa rakentaa luottamusta yhteistyökumppaneidenkaan suuntaan. Koska verkostomaisen toimintamallin kehittäminen vaatii aikaa, edellyttää se myös määrätietoista työtä ja johtamista sekä pitkän tähtäimen

kehittämistä. Ilman kokonaisvaltaista lähestymistapaa toimintamallin etuja onkin vaikea saavuttaa. Riskinä on, että johdon puheet ja käytännön operatiivinen toiminta elävät yrityksissä omaa elämäänsä, epätahdissa. Arververkoston suuntaan on edettävä määrätietoisin askelin aloittamalla kahdenvälisen suhteiden ja arvoketjujen kehittämisestä.

6.3 Mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyön kehittämisessä

Kuten edellä esitetyistä tulevaisuuden kuvista voidaan päätellä, kaupan ja teollisuuden välinen yhteistyö voi kehittyä monella eri tavalla, Suomalaisella kaupalla ja teollisuudella on kuitenkin erittäin hyvät mahdollisuudet vahvistaa olemassa olevia hyviä yhteistyösuhteita ja kehittää jopa innovatiiviseen verkostokulttuuriin perustuvaa toimintastrategiaa. ECR-toiminnan, alan yhteisten toimijoiden sekä yritysten omien kehittämisponnistelujen myötä on rakennettu vahva perusta, jolta voidaan ponnistaa eteenpäin. Tällä hetkellä toimialalla ollaan jonkinasteisessa suvannossa, jossa kerätään voimia ja näkemystä seuraaviin askeliin. Odotuksia uudenlaisille toimintamalleille on olemassa, mutta yhteistyön esteet eivät itsestään tule poistumaan, vaan niiden ylittämiseksi on nähtävä vaivaa. Haastatteluissa pohdittiin paljon myös sitä, mitkä voisivat olla päivittäistavarakaupan uudet radikaalit innovaatiot, jotka todella muuttaisivat toimialan totuttuja toimintatapoja.

Uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen ja rakentaminen edellyttää mitä todennäköisimmin myös uutta tulokulmaa itse yhteistyön kehittämiseen. Uutta yhteistyötä ei rakenneta vanhoilla keinoilla, ja verkostomaisen toimintamallin kehittäminen edellyttäisikin kehittämishankkeiden toteuttamista monenvälisinä projekteina, joissa sovittaisiin niin yhteisistä pelisäännöistä kuin uusista organisaatorajat ylittävistä johtamisprosesseista. Tällaiset kehittämishankkeet kuitenkin edellyttävät syvää luottamusta kumppaneiden kesken sekä riittävää valmiutta ja notkeutta sovittaa yritysten omia toimintatapoja verkostonäkökulman asettamiin uusiin vaatimuksiin. Verkostomaisen toimintatavan kehittämiseen on myös varattava riittävästi aikaa, jopa useita vuosia, mikä voi olla erittäin haasteellista liiketoiminnan kiivaassa rytmissä. Hankkeiden onnistumisen edellytyksenä onkin samansuuntainen vahva muutosjohtajuus kaikissa hankkeisiin osallistuvissa yrityksissä.

Tällä hetkellä todennäköisimmältä esitetyistä tulevaisuuden kuvista vaikuttaa kuva nykymeron jatkumisesta, jossa yhteistyö kehittyy vain asteittain. Jotta toimialalla toteutuisi innovatiivisen verkostokulttuurin kuvailema tulevaisuus, tulisi toimialalla syntyä suurempia joko sisäisiä tai ulkoisia paineita muutoksen toteuttamiseksi. Tällainen ulkoinen paine saattaisi esimerkiksi olla kotimaisen kilpailutilanteen muuttuminen uuden ulkomaisen yrityksen myötä. Sisäisiä paineita saattaa myös syntyä toimialan sukupolvenvaihdoksen myötä, jos tuleva nuorempi johtajapolvi suhtautuu yhteistyön kehittämiseen entistä myönteisemmin. Viitteitä tähän suuntaan esitettiin myös haastatteluissa:

”Nythän on iso asia tapahtumassa elintarvikekaupassa, koska meillä on sukupolven vaihdos tällä hetkellä käynnissä. Se on todella merkittävä asia. Että tavallaan vanhat, jotka ovat saattaneet jämähtää johonkin asenteisiin, ovat pikku hiljaa poistu-

massa. Ja uskon, että nyt alkaa kohta olla se ECR-sukupolvi ja tämä yhteistyösukupolvi tavallaan vallassa.”

Kokonaisuudessaan erityisen isoja paineita radikaaliin uudelleenajatteluun ei kuitenkaan näyttäisi tällä hetkellä olevan, vaan nykyisenkaltaisella toimintatavalla ilmeisesti pärjätään riittävän hyvin.

7 Päätelmiä ja tutkimuksen arviointia

Tässä luvussa arvioimme vielä projektin onnistumista sekä esitämme arvioita tutkimuksen toteutuksesta ja sen rajoitteista. Lopuksi esitämme ajatuksia jatkotutkimuksesta.

7.1 Tutkimuksen arviointia

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää nimettyjen päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden edustajien näkemyksiä, käsityksiä ja tunteita yritysten välisestä yhteistyöstä, sen kehittämisen tarpeista, mahdollisuuksista, edellytyksistä ja hyödyistä. Tämän tavoitteen pohjalta muotoiltiin edelleen seuraavat viisi tutkimuskysymystä:

1. Millainen on strategisen yhteistyön ja tietojohdamisen nykytila elintarviketeollisuuden ja päivittäistavarakaupan arvoverkostossa?
2. Millaisia hyötyjä nykyistä kehittyneempi yhteistyö ja tietojohdaminen toisivat elintarvikealan liiketoimintaan?
3. Millaista infrastruktuuria ja millaisia toimintatapoja syvempi yhteistyö ja kumppanuus edellyttävät elintarvikealan arvoverkostossa?
4. Mitkä ovat mahdollisia esteitä yhteistyön syventämiselle yritysten välillä?
5. Millaisia haasteita arvoverkoston johtaminen ja kehittyvässä arvoverkostossa toimiminen tuo eri osapuolille?

Mielestämme tässä tutkimuksessa kyettiin piirtämään varsin kattava kuva päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyön nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Tavoitteena oli tarkastella yhteistyötä strategisesta näkökulmasta ja valottaa yhteistyön yleistä henkeä ja tilaa, mikä toisaalta jätti varjoonsa paljon mielenkiintoisia yksityiskohtia. Yhteistyön nykytilaa voi yleisesti luonnehtia toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi, mutta samalla myös aika perinteiseksi. Yhteistyö on pääosin kahdenvälistä eikä arvoketjujen johtaminen ole vielä konkretisoitunut kovin pitkälle. Tiedon hyödyntäminen yli organisaatiorajojen nähtiin keskeisenä kehittämiskohteenä, jonka myötä toimintaa pystyttäisiin tehostamaan entisestään. Varsinaista yhteistä tiedolla johtamista eli organisaatiorajojen ei vielä laajassa mittassa tapahdu, vaikka kauppa jakaakin joitain asiakastietoja myös teollisille kumppaneilleen.

Yhteistyön ja tietojohdamisen toteutuneista sekä vielä toteutumattomista hyödyistä saatiin myös varsin monipuolinen kuva. Yleisesti nähtiin, että yhteistyön toimivuus ja kehittyminen ovat strategisesti merkityksellisiä niin kaupan kuin teollisuudenkin kannalta. Yhteistyöstä saatavat hyödyt jaettiin yritystasolla kustannus-, kasvu- ja kyvykkyshyötyihin. Lisäksi nähtiin, että yhteistyökulttuurin kehittyminen toimialalla voi parantaa laajastikin suomalaisen kaupan ja elintarviketeollisuuden kilpailukykyä kansainvälisesti. Varsinkin kasvu- ja kyvykkyshyötyjen todellinen realisoituminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin uusia ja entistä kattavampia lähestymistapoja yhteistyörajapintojen johtamiseen.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen jäi erityisesti infrastruktuuritar- kastelun osalta ohueksi. Yritykset ovat panostaneet paljon omiin tietojärjestelmiin ja tietotekniikan kehittämiseen viime vuosina ja kehityskohteita ilmaistiin olevan edelleen merkittävästi. Haastateltavat kuitenkin toivat esiin, että tietojärjestelmät ja tiedon jakaminen sinällään eivät tuo hyötyä, vaan tiedon hyväksikäyttöön on luotava uudenlaisia toimintatapoja yhteistyössä kaupan ja teollisuuden välillä. Kolmannen tutkimuskysymyksen toiseen osaan tarvittavista toimintatavoista, jotta yhteistyössä päästäisiin syvemmälle saatiin jossain määrin vastauksia, mutta ei kovin konkreettista kuvausta. Kysymys syvemmän yhteistyön tarpeesta on sinäl- lään mielenkiintoinen, koska tuotiin esiin, että yhteistyö ei sinällään ole itseisarvo, vaan siitä saatavat hyödyt. Näin ollen yhteistyön syvyys ei voi olla yksinomainen tavoite, vaan yhteistyön tarkoituksenmukaisuus ja palvelevuus. Todettiin, että yh- teistyön hyödyllisyyttä on verrattava sen vaatimiin panostuksiin. Syvempi yhteis- työ on vaativampaa ja edellyttää enemmän resursseja. Lisäksi siitä saatavat hyö- dyt realisoituvat pitkällä aikavälillä ja ovat epävarmempia. Toisaalta ilman panos- tuksia yhteistyöhön, voi joidenkin hyötyjen saavuttaminen olla mahdotonta.

Yhteistyön kehittymisen esteitä tai haittaavia tekijöitä saatiin tutkimuksessa esiin varsin hyvin. Kuten jo aiemmin todettiin, toimialan yhteistyösuhteissa on tapah- tunut merkittävää kehittymistä ja halukkuus kehittää yhteistyötä ja yhteisiä pro- sesseja on ollut suhteellisen korkea vielä 2000-luvun alkupuolelle asti. Haastatte- luissa tuotiin kuitenkin esiin, että viime aikoina huomio on siirtynyt yhteistyön kehittämisestä hintoihin ja kustannuksiin. Teollisuuden puolelta tuotiin esiin use- alta taholta, että mielekästä keskustelua yhteistyömahdollisuuksista on toisinaan ollut vaikea synnyttää, kun kaupan edustajia on kiinnostanut vain hinta. Hintakil- pailun ylikorostumista pidettiin uhkana yhteistyön kehittämiselle. Toisaalta oltiin realisteja ja nähtiin, että tavoitteena pitää olla hintakilpailun ja yhteistyön yhteen- sovittaminen. Luottamusta pidettiin onnistuneen yhteistyön edellytyksenä. Tutki- muksessa nousi esiin, että kaupan ja teollisuuden toimijoiden välillä on molem- min puolin epäilyjä ja myös kokemuksia avoimuuden ja luottamuksen väärinkäy- töstä. Nämä epäilyt ja kokemukset elävät ihmisten mielissä ja ovat osaltaan hidas- tamassa yhteistyön kehitystä.

Arvoverkoston johtamisen ja arvoverkoston osana toimimisen haasteiden selvit- täminen jäi vielä hieman teoreettiseksi kysymykseksi, koska käytännössä arvo- verkostomainen toiminta ei vielä ole todellisuutta. Arvoverkoston voidaan katsoa olevan olemassa, mutta sitä ei johdeta yhteisesti. Todettiin, että arvoverkoston tai arvoketjujen johtamiseen tietoisemmin tarvitaan uudenlaisia organisaatorajat ylit- täviä yritysten yhteisiä foorumeita ja prosesseja, jotka täydentävät ja tukevat kun- kin organisaation omia johtamisjärjestelmiä. Tällaisten kehittämiseen ja rakenta- miseen ei kuitenkaan tullut mitään konkreettista valaistusta tutkimuksessa. Toi- saalta arvoverkostoajatteluun suhtauduttiin myös kriittisesti ja tuotiin esiin, ettei sen mahdollisia hyötyjä ole vielä pystytty konkretisoimaan riittävästi. Yleisesti yhteistyösuhteiden kehittämisen haasteiden koettiin kohdistuvan ihmisten ja orga- nisaatioiden osaamiseen, toimintakulttuuriin ja ajattelutapoihin.

7.2 Tutkimuksen rajoitteita

Vaikka tutkimus pystyttiin toteuttamaan suunnitellusti, valittuun toteutustapaan sisältyy tiettyjä rajoitteita. Tutkimusasetelma oli haastava ja asetetut kysymykset laajoja ja monitahoisia. Pääsimme tutkimuksen aikana haastattelemaan hyvinkin kattavan otoksen kaupan ja teollisuuden strategisia vaikuttajia, ja nämä haastatellut tuottivat hyvin runsaasti materiaalia. Aineiston analysointiin oli kuitenkin käytettävissä vain hyvin rajallinen aika aineiston laajuuteen nähden. Tästä syystä keskityimme analyysissä pelkästään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin asioihin, ja joutuimme jättämään muita mielenkiintoisia haastattelussa näkyneitä aiheita ja teemoja syrjään. Toisaalta tutkimuksen näkökulma oli tarkoituksellisesti strateginen, mikä myös jätti piiloon operatiivisen tason kokemuksia ja yhteistyön arkitodellisuuden. Strategisen näkökulman mukaisesti analyysissä pyrittiin myös toimialatasoihin yleistyksiin yhteistyön tilanteesta, mikä jätti piiloon yrityskoh- taisia yksityiskohtia. Kaikki yhteistyösuhteet ovat aina ainutlaatuisia, ja yleistykset eivät aina tee oikeutta tälle ainutlaatuisuudelle

Koska halusimme tässä raportissa tuoda esille haastateltujen omia kokemuksia yhteistyöstä heidän omilla sanoillaan, voi esiin nostamassamme aineistossa paikoin ylikorostua yksittäisten haastateltujen näkökulmat ja kokemukset. Pyrkimyksemme on ollut nähdä ilmiöt tarinoiden takana ja tuoda esille nimenomaan näitä ilmiöitä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin aina tutkijoiden tekemiä valintoja, jotka vaikuttavat siihen, mitkä asiat laajasta aineistosta pääsevät esiin. Komemme kuitenkin, että olemme pystyneet tässä raportissa esittämään tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kannalta oleellista aineistoa. Toiveenamme onkin, että raportti osaltaan antaa lisämateriaalia kaupan ja teollisuuden edustajille keskinäisen yhteistyön pohdintaan ja kehittämiseen.

7.3 Jatkotutkimusaiheita: ”Arvoketjujohtaminen arjessa”

Tässä tutkimuksessa kerättiin arvokas haastatteluaineisto, josta oli mahdollista tuoda tässä raportissa esiin vain valikoitu osa. Aineiston analysoinnin myötä meil- le syntyi myös paljon ajatuksia hedelmällisistä jatkotutkimusaiheista.

Mielestämme kiinnostavinta olisi seuraavaksi rakentaa toimintatutkimuksellinen hanke, jossa arverkoston pelisääntöjä ja johtamisprosesseja kehitettäisiin yhdessä uudenlaisesta kumppanuusajattelusta kiinnostuneen yritysryhmän kesken. Hankkeen johtavana yrityksenä voisi esimerkiksi olla yksittäinen kaupparyhmä, joka kutsuisi hankkeeseen mukaan neljästä viiteen omaa avaintoimittajaansa. Hankkeen tavoitteena voisi esimerkiksi olla uudenlaisten vuoropuheluprosessin kehittäminen yhteistyössä kaupan ja teollisuuden kanssa. Näissä prosesseissa luotaisiin yhteistä ymmärrystä verkoston toimintaehdoista ja pelisäännöistä, jonka jälkeen luotaisiin tarkoituksenmukaiset yhteiset foorumit ja prosessit tämän ver- koston johtamiselle. Näiden prosessien kehittämistä voitaisiin myös tukea tutki- muksellisin keinoin, esimerkiksi tuomalla toimialalle benchmarkattuja malleja muilta toimialoilta. Lisäksi hankkeen osaprojekteina voitaisiin tarkastella ja tukea niitä kulttuurisia ja toimintatapamuutoksia, joita kunkin yksittäisen yrityksen tuli-

si tehdä omassa organisaatiossaan. On kuitenkin muistettava, että niin kuin yhteistyön kehittäminen ylipäättään, myös tällaisen toimintatutkimuksellisen hankkeen toteuttaminen ja läpivieminen vie aikaa. Hankkeen edetessä verkostoon voisikin liittyä lisää yrityksiä ja mahdollisia muita toimijoita, jolloin saavutettuja tuloksia saataisiin myös todella levitettyä koko toimialalle.

Esitetyn kaltaisen toimintatutkimuksellisen hankkeen avulla saataisiin tutkimuksellisestikin arvokasta tietoa verkostomaisen toiminnan konkreettisista vaatimuksista ja tarvittavista johtamistavoista ja -resursseista. Me toivomme, että voisimme tulevaisuudessa osallistua tämän kaltaisen hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen, ja näin jatkaa tämän tutkimuksen kautta alkanutta vuoropuhelua päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden yritysten kanssa. Näin toivomme tulevaisuudessa pystyvämme edistämään alan yhteistyön kehittymistä myös aivan käytännön tasolla.

Lähteet

- Allee, V. (2000) Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, July/August 2000, s. 36–39.
- Blomqvist, K. (2002) *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Väitöskirja, Lappeenranta teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998) *Alliance advantage: The art to creating value through partnering*. Harvard Business School Press, Boston.
- Elintarviketeollisuusliitto ry. (2006) Elintarvikkeiden hintakehitys Suomessa 1994–2005. Elintarviketeollisuusliiton tilastot, saatavilla <http://www.etl.fi/tilastot/muut.asp> (17.4.2007).
- Ellegaard, C.; Johansen, J. & Drejer, A. (2003) Managing industrial buyer-supplier relations – the case for attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(4), s. 346–356.
- Finne, S. & Kokkonen, T. (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOYpro, Helsinki.
- Ford, D. & Håkansson, H. (2002) How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), s. 133-140.
- Hacki, R. & Lighton, J. (2001) The future of the networked company. *McKinsey Quarterly*, 3, s. 26-39.
- Hyötyläinen, R. & Simons, M. (1998) Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa *Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä*, M. Ollus, J. Ranta ja P. Ylä-Anttila (toim.), Taloustieto Oy, Vantaa, s. 63-131.
- Jarillo, J. (1993) *Strategic networks: creating the borderless organization*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Kanter, R.M. (1999) Collaborative Advantage: The Art of Alliance. *Harvard Business Review*, 72(4), s. 96-101.
- Larsson, R.; Bengtsson, L.; Henriksson, K. & Sparks, J. (1998) The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), s. 285-305.
- Mohr, J., Spekman, R. (1994) Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), s. 135-152.

- Möller, K. & Halinen, A. (1999) Business relationships and networks: Managerial challenge of the network era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), s. 413–427.
- Neilimo, K. (2006) Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*, U. Lehtinen ja T. Mittilä (toim.), Kauppätieteellinen yhdistys ry, Helsinki, s. 173-184.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*. The Free Press, New York.
- Päivittäistavarakauppa ry. (2006) *Päivittäistavarakauppa 2006–2007*. SP-Paino, Hyvinkää.
- Rajala, A.; Möller, K. & Svahn, S. (2003) Strategiset yritysverkot ja niiden johtaminen. *Hetky*, 2/2003, s. 10–14.
- Spekman, R.E.; Forbes, T.M.; III, Isabella, L.A. & MacAvoy, T.C. (1998) Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6), s. 747-772.
- Stähle, P. & Laento, K. (2000) *Strateginen kumppanuus*. WSOY, Porvoo.
- Stähle, P. & Wilenius, M. (2006) *Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Edita, Helsinki.
- Ylitalo, J.; Mäki, E. & Ziegler, K. (2006) *Leading collaboration in networked business*. Projektiraportti. BIT Series 1/2006, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.