

**TYÖTYTYVÄISYYS JA HYVÄ KAUPPIASELÄMÄ**  
Haastattelututkimus: kohderyhmänä K-ryhmän urheilukauppiat

Yrittäjyys  
Lisensiaatintutkimus  
Martti Pottonen  
2015

Johtamisen laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu



---

**Tekijä** Martti Pottonen

---

**Työn nimi** TYÖTYTYVÄISYYS JA HYVÄ KAUPPIASELÄMÄ

---

Haastattelututkimus: kohderyhmänä K-ryhmän urheilukauppiat

---

**Laitos** Johtamisen laitos

---

**Pääaine** Yrittäjyys

---

**Työn ohjaajat** Emeritus-professori, dosentti KTT Niilo Home

---

**Työn tarkastajat** Dosentti MMT Tarja Römer-Paakkanen ja professori KTT Lasse Mitronen

---

**Tarkastajat määrätty** 11.11.2013**Sivumäärä** 218**Kieli** Suomi

---

### Tiivistelmä

Tutkimukseni tavoitteena on etsiä kauppiaan ammattiin liittyviä työtyytyväisyystekijöitä ja niiden kautta hahmottaa jo koettua ja koettavaa hyvää kauppiaselämää. Valitsemaani kohdeilmiota ei havaintojeni mukaan ole aikaisemmin tutkittu suomalaisten erikoiskauppiaitten osalta. Havaintoyksiköksi olen tutkimukseeni valinnut K-ryhmässä toimivat tai toimineet urheilukauppiat (14). Taustaryhmäksi olen ottanut mukaan kauppiaitten kanssa pitkäaikaisessa yhteistyössä toimineita tavarantoimittajien avainhenkilöitä, ex-kauppapaikkajohtajan sekä kauppiasjärjestön ja alan ammattilehden päättäjiä (9).

Tutkimuksen pääongelmaa kuvaa kysymys:

*”Mitkä tekijät tuottavat kauppiaille ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?”*

Pääkysymykseen haetaan vastauksia kolmen alakysymyksen kautta, jotka kohdistuvat liiketoiminnan resursseihin, kauppiaan ominaisuuksiin ja ammatin tavoitteisiin. Tutkimus on kvalitatiivinen haastattelututkimus, johon aineisto on koottu teemahaastatteluin. Aineiston analysointi on toteutettu sisältöanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen viitekehysten olen koonnut oman esiymmärrykseni, valitsemani artikkelikokonaisuuden, kirjallisuuden, käsittelemieni teorioiden sekä kaupanalan ja yrittäjyyden tutkimusten kautta hankkimieni tietojen yhdistelmänä. Laatimani viitekehysten ohjaamana olen laatinut teemahaastattelun kysymykset. Viitekehys on tutkimustyössä osoittautunut osuvaksi ja riittäväksi (termien määritykset, ks. luku 5).

Tiivistettyyn ja tarkennettuun malliin kootut tutkimuksen keskeiset empiiriset tulokset (luku 6) ovat vastauksia tutkimuksen pääongelmaa kuvaavaan kysymykseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kauppias kokee työtyytyväisyyttä ammatissaan ja tuntee elävänsä hyvää elämää, jos seuraavat keskeiset edellytykset, tai osa niistä, toteutuvat:

- kokee onnistuneensa ammattinsa valinnassa
  - omaa riittävät materiaaliset voimavarat
  - omaa riittävät inhimilliset voimavarat
  - omaa tarvittavat kauppiastaidot
  - tuntee voivansa toteuttaa omaa tahtoaan
  - omaa taloudellisen itsemääräämisoikeuden
  - pystyy luomaan asiakasuskollisuutta
  - kokee hallitsevansa omaa elämäänsä.
-

---

Eri tekijöiden ja edellytysten merkitys työtyytyväisyyden kokemisen kriteereinä painottuu yksilökohtaisesti. Painotukset käyvät ilmi kauppiaitten yksilöllisistä haastattelulausunnoista (luku 6). Tutkimuksen tuloksena on laadittu tiivistetty ja tarkennettu malli kauppiaan ammatissa koetuista työtyytyväisyystekijöistä ja hyvän elämän kokemuksista.

Empiirisen tarkastelun tuottamat muutokset teoreettiseen viitekehykseen (luku 4) on raportoitu luvussa 6. Tutkimuksen tuloksena syntynyt tiivistetty ja tarkennettu malli kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä sopii kauppiaan itsensä sekä ketjun toimijoiden käytettäväksi inventoitaessa kauppiaan resurssien, taitojen ja tahtotilan sekä tavoitteiden nykytilaa. Myös kauppiasvalintoja suorittaville ketjun päättäjille tiivistetty systemaattinen malli voi olla käyttökelpoinen tarkistuslista valintaan vaikuttavista tekijöistä.

Toivon tämän tutkimukseni edistävän myös kaupanalan yrittäjäeettistä tutkimusta.

---

**Avainsanat** kauppias, K-ryhmä, urheilukauppa, resurssit, kauppiaan ominaisuudet, ammatin tavoitteet, työtyytyväisyys ammatissa, hyvä elämä

---

---

**Author** Martti Pottonen

---

**Title of thesis** PROFESSIONAL SATISFACTION AND THE GOOD LIFE FOR A RETAILER  
Interview-based research: The sports goods retailers of K-Group as a target group.

---

**Department** Department of Management Studies

---

**Major** Entrepreneurship

---

**Thesis advisors** Professor Emeritus Ph.D.(Econ) Niilo Home

---

**Thesis examiners** Docent D.Sc.(Agr. & For.) Tarja Römer-Paakkanen and  
Professor, Ph.D.(Econ) Lasse Mitronen

---

**Examiners assigned** 11.11.2013**Number of pages** 218**Language** Finnish

---

**Abstract**

The purpose of my study is to look for the factors of job satisfaction connected with the professional life of a retailer, and through this to perceive the good life of a retailer, as he/she experiences it. My perception is, that this phenomenon which I have selected, has not been studied before, as regards specialist retailers. As the units of observation in my study, I have selected sporting goods retailers who are active or who have been active in the K-group (14). As the background group I have selected key persons from the suppliers who have had extended business relations with the retailers, a former director responsible for business locations, as well as decision makers from both the retailers' association and from the leading professional journal (9).

The main research problem is illustrated by this question:

*"Which factors bring a retailer satisfaction in professional life, and thereby promote experiences of a good life"*

The study seeks to answer this main question through three sub-questions, which are targeted at business resources, the qualities of the retailer and business objectives. This study uses the qualitative interview method, where focused interviews are used to collect the information. The data has been analyzed by the means of content analysis.

I have drawn up the framework of my study as a combination of my pre-understanding, the literature I have selected, the theories I have addressed, as well as the information I have gathered from the studies of trade and entrepreneurship. Guided by this framework which I have built, I have drawn up the questions of the theme interview. In the research work, the framework has proved to be adequate and sufficient (see definition of terms, chapter 5).

The pivotal empirical results of the study, (chapter 6), which have been presented in the summarized and focused model, answer the question which illustrates the main research problem. The results show that a retailer experiences satisfaction in his/her profession and feels living a good life, if the following pivotal conditions are in place:

- Experiences having been successful in selecting his/her profession.
  - Has sufficient material resources.
  - Has sufficient human resources.
  - Has the required retailer skills.
-

- 
- Feels that he/she can fulfill his/her own will.
  - Is financially independent.
  - Is able to create customer loyalty.
  - Feels to be in control of his/her own life.

The significance of each factor as a criterion of experiencing job satisfaction is based on individual preferences. The weightings are presented in the individual statements from the retailer interviews (chapter 6). As a result of the study, a summarized and focused model has been drawn up concerning the factors of experiencing job satisfaction in the retail profession as well as concerning experiences of living a good life.

The modifications to the theoretical framework (chapter 4) which have been brought by the empirical analysis, are presented in chapter 6. Based on the results of this study, a summarized and focused model has been drawn up concerning the factors of experiencing job satisfaction in the retail profession. This model can be used by the retailer him/herself or by the actors of the chain for making an inventory of the current status of the retailer's resources, skills, intents and targets. Concerning the criteria which affect the selection of retailers, the defined systematic model can be a useful checklist for the decision makers of the chain concerning the selection criteria.

I hope that this study also promotes the entrepreneurial-ethical research of the retail industry.

---

**Keywords** Retailer, K-group, sporting goods retailing, resources, the attributes of a retailer, professional objectives, professional job satisfaction, a good life

---

# Alkusanat

Jatko-opiskeluun liittyvän tutkimuksen tekeminen seniori-ikäisenä aktiivisen työuran jälkeen on haastavaa ja hauskaa, stressaavaa ja rentouttavaa. Tutkimustyöhöni edellytettyyn ja vaadittuun tieteelliseen aineistoon perehtymiseen olen käyttänyt vuosissa mitattavan oppimisjakson. Tutkijan vahvuutena tässä tutkimustyössä voitaneen pitää sitä, että valitsemani tutkimuskohteen tapahtumamaailma ja siinä toimivat yrittäjät ja taustaryhmän henkilöt ovat tutkijalle arkituttuja.

Yksin ja omin voimin tutkimuksen tekeminen ei olisi onnistunut. Erityiskiitokseni kohdistan työni ohjaajalle, kaupan emeritus-professori, dosentti KTT Niilo Homeelle. Ilman Niilon asiallisen tiukkaa tukea ja opastusta tutkimukseni ei olisi koskaan valmistunut. Yrittäjyyden professori KTT Arto Lahtea, tutkimustyöni valvojaa, kiitän viisaan miehen hyvistä neuvoista ja osuvista tutkimukseen liittyneistä kysymyksistä.

Tutkimukseni kannalta keskeisiin tieteenfilosofisiin kysymyksiin sain oivalliset neuvot ja ohjeet arvostamaltani professori FT Marja-Liisa Kakkuri-Knuutilalta. Hänelle esitän kunnioittavat kiitokseni.

Reilut kiitokseni osoitan työni tarkastajille, dosentti MMT Tarja Römer-Paakkaselle ja professori KTT Lasse Mitroselle, kriittisistä keskusteluista ja asiallisen tiukoista kommentteista. Heidän pelkistetyn viestinsä tutkijalle tulkitseen näin: ”Discite moniti.”

Julkaisusuunnittelija Sari Nyrhinen on taitavasti editoinut tutkimusraporttini lopulliseen asuun. Informaatikko Heli Yamaguchi on neuvoillaan ja konkreettisilla toimillaan ohjannut tutkijaa etsimään kansainvälisiä ja kotimaisia tutkimusaiheeseen liittyviä lukuisia tieteellisiä lähteitä. Molemmille leideille lämpöiset kiitokseni!

Kauppiaat antoivat tutkimukselleni tulokset. Kiitän kaikkia haastattelemiani kauppiaita silmiin katsoneesta avoimuudesta ja reiluudesta lukuisissa haastattelutilanteissa. Taustaryhmän kokeneet henkilöt toivat omalla panoksellaan kiitettävää ja arvokasta lisätietoa tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin.

Suvun kauppahuoneessa Pohjois-Karjalassa Enossa kolmannen polven kauppiaina toimineet sisareni Maija-Liisa ja veljeni Paavo ovat vuosien mittaan välittäneet runsaasti kauppiassukuumme liittyvää hyödyllistä muistitietoa. Veljelliset kiitokseni!

Omat lähiverkostoni ovat pitäneet tutkijaa vuosien mittaan arjessa kiinni. Markku, Ville ja Samuli ovat tarkalla katseellaan seuranneet pitkään jatkuneen tutkimusurakan edistymistä. Oivalliset neuvot olen heiltä tarvittaessa saanut niin englannin- ja saksankielen tekstien tulkinnasta kuin myös tietokoneen sujuvasta käytöstä. Lähiopetuksesta runsaat rutistukset!

Tässä sitten kaikkein tärkein kiitokseni kohde: vaimoni Satu on ihmeellisellä tavalla ylläpitänyt uskoani siihen, että kyllä tutkimus omalla ajallaan valmistuu. Hän on sietänyt ja kestänyt ajoittaista turhautuneisuuttani ja kiukkuani sekä selityksiäni. Hän on rakastanut, pitänyt siippansa kiinni arjessa ja sopivasti myös juhlassa, ymmärtänyt ja kannustanut.

Lopuksi esitän tässä rehdit kiitokseni Yrjö Uiton Säätiölle tutkimustyöni taloudellisesta tuesta.

Helsingissä lokakuussa 2015

Martti Puttonen



# Foreword

Carrying out post-graduate research as a senior citizen after an active work career is challenging and fun, stressful and relaxing. I have spent a considerable amount of study years familiarizing myself with the scientific information and data, as required for my research work. The fact that the researcher knows thoroughly the area of study, as well as the entrepreneurs and other actors in the industry, can be regarded as a strength of the researcher.

Alone and unassisted it would not have been possible to carry out this research. I would specially like to thank the instructor of my research work, Professor Emeritus Ph.D.(Econ) Niilo Home. Without Niilo's strict support and guidance I would never have been able to finalize my study. I would like to thank the Professor for entrepreneurship Ph.D.(Econ) Arto Lahti for the wise advice and the questions of a wise man.

Professor, Doctor of Philosophy Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila guided me with her advice, which allowed me to become familiar with the interpretations of the philosophy of science, which were very crucial for my research. My best thanks to her for her significant assistance.

I would like to extend my sincere appreciation to the examiners of my work, docent D.Sc.(Agr. & For.) Tarja Römer-Paakkanen and Professor, Ph.D.(Econ) Lasse Mitronen for the critical discussions as well as the businesslike and rigorous comments. My interpretation of their summarized message to the researcher is :”Discite moniti”.

Publications Designer Ms Sari Nyrhinen has skillfully edited the final version of my research report. Information specialist Ms Heli Yamaguchi has with her kind advice and concrete actions guided the researcher to find numerous international and domestic scientific source references concerning the research topic. My warmest appreciation to both ladies!

The retailers have given the results of my research. I thank all the retailers I have interviewed for their straightforward openness and fairness at the interviews. The persons selected for the background group brought with their own input valuable additional information to the focal questions of the research.

My sister Maijaliisa and my brother Paavo have been active as third generation retailers in the trading house of our family in Eno (North Karelia), and they have

during the years conveyed a lot of useful memory data concerning our family of retailers. My brotherly thanks!

My own close network has kept a researcher close to the everyday life. Markku, Ville and Samuli have kept a close eye on the progress of the long lasting research project. They have given me excellent advice on the interpretation of texts in English and German, as well as concerning the fluent use of computers. A big hug for the classroom teaching!

And most importantly, my thanks go to my wife Satu, who has miraculously upheld my faith in the completion of this study in its due course. She has put up with my ill temper, frustration and explanations. She has loved, kept her spouse close to the everyday life as well as celebrations, understood and supported.

I would also like to present my respectful thank you to the Yrjö Uitto foundation for the financial support for my study.

Helsinki in October 2015

Martti Pottonen

# Sisällysluettelo

## Tiivistelmä

## Abstract

## Alkusanat

## Foreword

## Luettelo tutkimuksen kuvioista

<b>1.</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>15</b>
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	15
1.2	Tutkimuksen aihealue ja tavoitteet .....	16
1.3	Tutkimuksen kohdeilmiö, havaintoyksiköt ja tutkimuskysymykset.....	19
1.4	Tutkimuksen kohderyhmät ja valittu tutkimusote.....	20
1.5	Tutkimuksen päättelyote on abduktiivinen .....	20
1.6	Tutkijan alkuajatus viitekehyksestä .....	21
1.7	Hyvät kauppatavat ja työtyytyväisyys .....	21
1.8	Tutkimuksen eteneminen.....	22
<b>2.</b>	<b>Tutkijan esiymmärrys kauppiaan työtyytyväisyystekijöistä. ....</b>	<b>24</b>
2.1	Kauppiaselämää sukuni kokemana.....	24
2.1.1	Isoisäni oli kauppias.....	24
2.1.2	Mistä syntyi isoisäni kokema tyytyväisyys kauppiasammattiinsa? .....	25
2.1.3	Isäni oli kauppias .....	26
2.1.4	Mistä syntyi isäni kokema tyytyväisyys kauppiasammattiinsa?.....	26
2.1.5	Yhteenvetoa kauppiassuvun kokemista tyytyväisyystekijöistä.....	27
2.2	Tutkijan esiymmärrys kauppiasammatin työtyytyväisyystekijöistä .....	27
2.2.1	Kauppiasammatin edellytykset ja voimavarat .....	28
2.2.2	Kauppiaan henkilökohtaiset ominaisuudet.....	28
2.2.3	Kauppiasammatin taloudelliset tavoitteet .....	30
2.2.4	Tutkijan esiymmärrys kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä .....	32
<b>3.</b>	<b>Kirjallisuuskatsaus.....</b>	<b>34</b>
3.1	Yrittäjien työtyytyväisyys.....	35
3.2	Yrittäjien työtyytyväisyys ja elämäntyytyväisyys.....	39
3.3	Teorioita tarvehierarkiasta, työtyytyväisyydestä, suoriutumisesta ja hyvinvoinnista.....	40
3.3.1	Maslowin tarvehierarkia .....	41
3.3.2	Alderferin ERG-teoria .....	42
3.3.3	McClellandin suoritusarvoteoria .....	43
3.3.4	Herzbergin 2-faktoriteoria työtyytyväisyydestä.....	44
3.3.5	Allardtin hyvinvointiteoria ja typologia hyvinvoinnin tutkimuksessa.....	45
3.3.6	Yhteenvetoa teorioista.....	49

3.4	Kirjallisuutta elämäntyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja hyvästä elämästä.....	51
3.4.1	Filosofit .....	53
3.4.2	Teologit .....	60
3.4.3	Yritysjohtajat.....	62
3.4.4	Psykologit ja kouluttajat .....	69
3.4.5	Yhteenvedoa kirjallisuudesta .....	80
3.5	Kauppanalan ja yrittäjyyden tutkimuksia .....	85
3.5.1	Mannermaa: ”Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemuksen perusteella” .....	86
3.5.2	Home: ”Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista.” .....	87
3.5.3	Römer-Paakkanen:”Family Entrepreneurship in a Retail Chain/The Grocer´s Household-Enterprise Complex.” .....	88
3.5.4	Mitronen:,”Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta.” .....	89
3.5.5	Lahti: ”Kannattaako Suomessa yrittää?” .....	90
3.5.6	Lahti: ”Kasvuyrityksen talousoppi. Tietoyhteiskunta haastaa materialistisen taloustieteen.” .....	91
3.5.7	Paulamäki: ”Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä.” ....	92
3.5.8	Kauko-Valli: Subjective Well-being as an Individually Constructed Phenomenon” .....	93
3.5.9	Julkunen: ”Kauppiasyhteistyön muuttuvat merkitykset – narratiivinen näkökulma.” .....	95
3.5.10	Lumpkin & Dess: ”Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.” .....	96
3.5.11	Haavisto/Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA): ”Neljäs Suomi” ....	102
3.5.12	Yhteenvedoa referoiduista tutkimuksista.....	103
<b>4.</b>	<b>Tutkimuksen viitekehys .....</b>	<b>106</b>
4.1	Viitekehysten määrittelyä .....	106
4.2	Ammatin perusresurssit .....	109
4.3	Kauppiaan ominaisuudet.....	112
4.4	Ammatin tavoitteet .....	116
4.5	Tutkimuksen teorettinen viitekehys.....	119
4.6	Tiivistelmä .....	119
<b>5.</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>120</b>
5.1	Tieteenfilosofiset valinnat.....	120
5.2	Tiedon tuottamisesta ja tulkinnasta .....	123
5.3	Kvalitatiivinen tutkimusote .....	124
5.4	Tulkinta ja päättely .....	127
5.5	Tutkimuksen kohdehenkilöiden toimintaympäristö .....	128
5.6	Kohdehenkilöiden valinta.....	130

<b>6.</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>132</b>
6.1	Haastattelukohteet ja haastattelumenetelmä.....	132
6.2	Tulosten raportointi.....	135
6.2.1	Ammatin perusresurssit.....	135
6.2.2	Kauppiaan ominaisuudet .....	149
6.2.3	Ammatin tavoitteet.....	160
6.3	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	176
6.3.1	Ammatin perusresurssit.....	177
6.3.2	Kauppiaan ominaisuudet .....	180
6.3.3	Ammatin tavoitteet.....	181
6.3.4	Yhteenveto.....	184
<b>7.</b>	<b>Yhteenveto ja päätelmät .....</b>	<b>185</b>
7.1	Tutkimuksen pääkysymys ja arvoituksen ratkaiseminen .....	185
7.2	Tutkimustulosten luotettavuus .....	187
7.3	Tutkimustulosten yleistettävyys, sovellettavuus ja siirrettävyys .....	189
7.4	Tutkimuksen kontribuutio .....	190
7.5	Ajatuksia jatkotutkimusaiheista.....	192
	<b>Loppusanat .....</b>	<b>194</b>
	<b>Final words .....</b>	<b>195</b>
<b>8.</b>	<b>Liitteet.....</b>	<b>196</b>
<b>9.</b>	<b>Lähteet .....</b>	<b>209</b>

# Luettelo tutkimuksen kuvioista

## **Kuvio 1** (sivu 33)

Tutkijan esiymmärrys kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä.

## **Kuvio 2** (sivu 85)

Kirjallisuudesta (luku 3/3.4) koottuja tekijöitä, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä kauppiaan ammatissa ja edistävät hyvän elämän kokemuksia.

## **Kuvio 3** (sivu 104)

Kaupanalalan ja yrittäjyyden tutkijoiden tulkintoja kauppiaan ammatissa koettavaan työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

## **Kuvio 4** (sivu 105)

Yhteenvedoa kaupanalalan ja yrittäjyyden tutkijoiden hahmottamista kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät hyvän elämän kokemuksia.

## **Kuvio 5** (sivu 119)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## **Kuvio 6** (sivu 131)

Empiirisen kauppias-aineiston koostumus.

## **Kuvio 7** (sivu 134)

Tutkimuksen taustaryhmän koostumus.

## **Kuvio 8** (sivu 184)

Tarkennettu ja tiivistetty malli kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät hyvän kauppiaselämän kokemuksia.

## **Kuvio 9** (sivu 197)

Etiikan keskeisiä käsitteitä ja niiden liittyminen toisiinsa (Koskinen 1994, 51)

# 1. Johdanto

Johdantoluvussa esitän tutkimukseni taustatekijöitä (1.1), määrittelen tutkimuksen aihealueen ja tavoitteet(1.2). Seuraavaksi selvitän tutkimukseni kohdeilmion, kohteiksi valitut havaintoyksiköt sekä tutkimuskysymykset (1.3). Johdantolukuun sisällytän lisäksi selvityksen tutkimukseen valituista kohderyhmistä sekä valitusta tutkimusotteesta (1.4). Seuraavaksi kerron tutkimukseen valitsemani abduktiivisen päättelyotteen määrittelyn ja perustelut suorittamalleni valinnalle (1.5). Tämän jälkeen esitän alustavan ajatukseni tutkimuksen viitekehysten elementeistä (1.6). Johdantoluvussa on viittaus hyvien kauppatapojen ja työtyytyväisyyden olettamastani keskinäisestä riippuvuudesta. (1.7). Lopuksi johdantoluvussa on lyhyt kuvaus tutkimuksen etenemisestä.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Seniורי-ikään ehtineenä työelämässä koettua ja koettavaa työtyytyväisyyttä tarkastelee eri ikäkausien näkökulmista ja erilaisten työelämänvaiheiden ja puhuttelevien elämäkokemusten kautta. Työtyytyväisyyttä tuottavat tärkeät tekijät ja edellytykset muuttuvat ja vaihtuvat työelämän urakaaren edetessä ja ammatissa hankitun taidon ja kokemuksen karttuessa.

Ammatissa koettuja tyytyväisyystekijöitä arvioidessaan ihminen tarkastelee tapahtumia ja tekijöitä kolmessa eri aikaperspektiivissä:

1. Millaista työelämä oli ennen
2. Millaista se on tässä ja nyt
3. Millaiseksi sen itse hahmottaa tulevina aikoina.

Menneitä tapahtumia ei voi elää uudelleen eikä niitä voi muuttaa. Viisautta on, että menneistä tapahtumista ja tekemisistä oppii jotakin hyvää ja arvokasta olevaa ja tulevaa työelämää varten. Viisautta on myös se, että osaa nähdä menneessä työelämässä tapahtuneitten epäonnistumisten syyt ja seuraukset eikä anna ainaakaan samojen epäonnistumisten toistua.

Olen kasvanut kauppiasperheessä ja tehnyt koulu- ja opiskeluaikoina kaikki loma-ajat töitä vähittäiskaupassa. Ekonomintutkinnon suoritin 1960 ja kauppa-

tieteiden maisterin tutkinnon 1996. Lähes koko työurani (1960 – 1994) olen toiminut enemmän tai vähemmän työni kautta kauppiaita palvellena. Koen niin, että minulla on arkitöitteni ja taustani kautta ns. kaupanalan sisäpiiriläisenä edellytyksiä ymmärtää kauppiaan toimintaa ja hahmottaa myös hänen ammatissaan kokemia työtyytyväisyystekijöitä.

On luonnollista, että tutkimustyöhön tulee sisällyttää aiheeseen liittyvää tieteen sanomaa niin teorioitten kuin aikaisemman kansainvälisen ja kotimaisen keskustelun kautta. Tieteen vaatimukset ovat tuottaneet käytännön elämää hipovalle tutkimustyölleni osin pitkäkestoisia ja työläästi ylitettäviä kynnyksiä. Kauppiasheimon ominaisuuksiin kuuluu rehti yrittäminen, intohimoinen suhtautuminen omaan työhön, hyvien eettisten toimintatapojen noudattaminen ja vilpittömästi omasta menestyksestä iloitseminen ja työtyytyväisyyden kokeminen. Tavoitteeni on työni tulosten kautta tuottaa kauppiaita hyödyttävää tietoa työtyytyväisyydestä ja kokea myös itse tutkijana ikään kuin onnistuneitten ja hyvin tehtyjen kauppojen tuottamaa työtyytyväisyyttä.

## **1.2 Tutkimuksen aihealue ja tavoitteet**

Tämän etsinnällisen tutkimuksen aihealue on ammatissa koettu ja koettava työtyytyväisyys. Tutkimuksen aihealuetta kartoitetaan selvittämällä työtyytyväisyyttä laajahkosta näkökulmasta. Se tarkoittaa aikaisemmin julkaistun tiedon hankkimista työtyytyväisyydestä sekä kansainvälisten että kotimaisten tutkijoiden kirjoituksista. Materiaalia etsitään eri toimialoilta, erilaisista organisaatioista, organisaatioiden työntekijöistä, eri ammattiryhmistä, yrittäjistä ja erityisesti kauppiasyrittäjistä.

Tutkimukseni pragmaattisena tavoitteena on tuottaa suomalaisia vähittäiskauppiaita hyödyttävää uutta tietoa kauppiasyrittäjien työtyytyväisyydestä omaan ammattiinsa ja sitä kautta hahmottaa ammatin merkitystä ja osuutta kauppiaan elämän sisällössä.

Tutkimukseni tieteellisenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kauppiaan työtyytyväisyyttä koskevaan tieteelliseen keskusteluun. Aihealueeseen perehtymiseksi tulostettiin hakusanalla ”job satisfaction” sadan (100) kansainvälisen tutkimusartikkelin tiivistelmät (abstracts). Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun kirjaston tietoasiantuntijat antoivat tässä tehtävässä erinomaisen kiitettävää opastusta ja neuvontaa.

Tulostettujen artikkelitiivistelmien tarkastelu osoitti, että varsin monet tutkijat ovat kiinnostuneita tutkimiensa organisaatioiden työntekijöiden työtyytyväisyydestä (mm. Boles, Johnston & Hair Jr. 1997, King 1997, Dutton 1998, Peltier, Pointer & Schibrowsky 2006, Rutherford & Holt 2007, Mosley, Boyar, Carson &



Pearson 2008, Prottas 2008, Brence & Sloka 2010, Boichuk & Menguen 2013, Giannikis & Nikandrou 2013, Vermeulen 2013, Wei, O'Neill, Lee & Zhou 2013).

Aineistosta käy selville myös se, että jotkut tutkijat ovat kiinnostuneita yrittäjien ja työntekijöiden kokeman työtyytyväisyyden vertailusta (mm. Weaver & Franz 1992, Katz 1993, Blanchflower & Oswald 1998, Hundley 2001, Yetim & Yetim 2006, Hyytinen & Ruuskanen 2007, Jamal 2009).

Työtyytyväisyysnäkökulmaa ovat tutkijat tarkastelleet myös kirjoittaessaan yritysten perustamisaikomuksista ja perustamisesta (mm. Stoner & Fry 1982, Chromie 1987, Henley 2007, Schjoedt & Shaver 2007, Vallini & Simoni 2007, Lee & Wong 2011, Paul & Smith-Hunter 2011, Johnson & Wu 2012, Thorgren, Wincent & Siren 2013).

Tutkijoiden kiinnostuksen kohteena on ollut myös yrittäjien kokema työtyytyväisyys (mm. Menkhoff 2002, Tuunanen 2002, Degadt 2003, Markman & Baron 2003, Mueller & Gappisch 2005, Helinska-Hughes, Hughes, Hughes & Lassalle 2011, Yazdanfar, Abbasian & Hellgren 2014).

Lisään vielä tähän katsaukseen joitakin tulosteista poimittuja toimialoja ja ammattiryhmiä, joilla ja joista työtyytyväisyyden tutkimusta on tehty:

Apteekeista (Hindle & Cutting 2002), vakuutusyhtiöistä (Uddin 20014,), insinööreistä (Wils, Wils & Trempla 2010), metallialan perheyrytyksistä (Cienfuegos, Diaz & Sandoval 2013) teollisuusyrityksistä (Absar, Azim, Balasundaram & Akhter 2010), rakennusyrityksistä (Dabke, Salem, Genaidy & Daraisch 2008), hotelleista (Choi & Kim 20129, lentoyhtiöistä (Wood, Holt, Reed & Hudgens 2008), pankeista (Kunnanatt 2008), IT-yrityksistä (Doucet & Thatcher 2012), sairaanhoitajista (Peltier, Pointer & Schbrowsky 2006) ja yliopiston opiskelijoista (Bönte & Krabel 2014).

Yllättävää on, että näissä sadassa tulostetussa tutkimusraportissa ei ole pohdittu lainkaan vähittäiskauppioiden työtyytyväisyyttä.

Myös suomalaiset tutkijat ovat käsitelleet mm. yrittäjien ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä eri näkökulmista, myös eri ammattiryhmien osalta. Olen hakenut tähän yhteyteen kansainvälisten artikkeleiden lisäksi suppean koosteen kotimaisten kirjoittajien julkaisemista aihepiiriä sivuavista raporteista ja tutkielmista.

Yrittäjien työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, työkykyä ja mahdollista kuntoutustarvetta on tutkittu mm. akavalaisten liittojen jäsenistön keskuudessa (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011) sekä pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien piirissä (Luomala, Ahola & Heinonen 2011).

Pienyrittäjien kokemuksia Hyvinvointikoulusta ja näkemyksiä yrittäjän työhyvinvointia parantavista keinoista on raportoitu Kymenlaakson Ammattikorkeakoulun tuottamassa julkaisussa (Hoikka & Korpivaara 2012). Eräiden muiden ammattiryhmien kohdalla suoritetuista työtyytyväisyystutkimuksista mainitsen vielä erikoissairaanhoidon osastonhoitajat (Haukka 2009) ja liikenneopettajat

(Veija-Kujanpää 2010). Työtyytyväisyydestä on tehty tutkielma myös etätöiden osalta. Kohdehenkilöinä tässä tutkielmassa ovat olleet liikkeenjohdon konsultit (Majuri 2012).

Elämäntyytyväisyyden selittämistä mm. työ- ja ihmissuhdetavoitteiden ulottuvuuksien näkökulmasta on käsitelty suppeassa tutkielmassa (Häikiö 2007). Autonomian ja työtyytyväisyyden yhteyttä on tarkasteltu suomalaisissa ja brittiläisissä työyhteisöissä (Martti 2012). Työssä koettua tyytyväisyyttä sivuaa välillisesti myös tutkimus henkilöstön eläkeaikeista ja yrityksen menestymisestä. Eläketurvakeskuksen aiheeseen liittyvä julkaisu käsittelee toimialoina metalliteollisuutta ja vähittäiskauppaa (von Bonsdorff, Vanhala, Seitsamo, Janhonen & Husman 2010).

Yksittäisiin yrityksiin ja niiden henkilöstöön kohdistettuja opinnäytteinä tehdyistä työtyytyväisyystutkimuksista mainitsen vielä tässä yhteydessä esimerkkeinä seuraavat julkistetut raportit:

Oy Scancool Ab. Yritys on johtava suomalainen kylmätekniiikan asiantuntijayritys (Vuolle ja Köyhäjoki 2009).

Franchisingyrittäjät: Case Musti ja Mirri kauppiaat ja Faunatar-kauppiaat. (Niskanen 2008).

Urheilukaupan työntekijöiden työmotivaatiota ja sen vaikutusta asiakaspalvelun laatuun on selvitetty opinnäytetyössä (Leijala 2012).

Toisessa, muutama vuosi aikaisemmin laaditussa opinnäytetyössä on tutkittu vähittäiskauppayrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden, motivaation sekä yrityksen sisäisen yrityskuvan kehittämistä. Tässä raportissa tutkielman kirjoittaja ilmoittaa, että kohdeyritys ei sallinut yrityksen nimen esilletuomista raportissa. Lupa on kuitenkin saatu sen kertomiseen, että kysymyksessä on urheilualan vähittäiskauppa. (Helakare 2009).

### *Tutkijan kommentti*

Sadan kansainvälisen tutkimusraportin ja tässä mainittujen suomalaisten tutkielmien ja selvitysten läpikäynti osoitti, ettei kauppiaiden - puhumattakaan yksilöidysti urheilukauppiaista - työtyytyväisyyttä ole raportoidusti tutkittu.

Perinteiseen kauppiaasyrittäjään kohdistettua työtyytyväisyystutkimusta en siis ole läpikäymästäni runsaasta kansainvälisestä ja suomalaisesta tutkimusaineistosta löytänyt. Tämän tietoaukon osittaiseksi kattamiseksi olen valinnut tutkimukseni kohdeilmioiksi kauppiaiden ammatissaan kokeman työtyytyväisyyden ja siihen vaikuttavat tekijät. Ammatissa koettava työtyytyväisyys on esiymmärrykseni perusteella vahvana osatekijänä kauppiaan elämän sisällössä ja on sitä kautta vaikuttamassa kauppiaan kokemaan elämäntyytyväisyyteen ja oman elämän hallintaan.

Vaikka kauppiaskohteet eivät ole mukana edellä käsitellyissä tutkimuspapereissa, niiden anti on tutkimukseni näkökulmasta kuitenkin tutkijan näkemystä avartava ja hyödyllinen ja näin tulkittuna aiheeseeni liittyvä. Olen valinnut edellä läpikäydystä tutkimusraporteista sellaisia, jotka käsittelevät tai sivuavat yrittäjän työtyytyväisyyttä. Näitä valitsemiani raporteja olen käsitellyt kirjallisuuskatsauksen yhteydessä luvussa 3.

### **1.3 Tutkimuksen kohdeilmiö, havaintoyksiköt ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen kohdeilmiön muodostavat siis kauppiaan ammatissaan kokemat työtyytyväisyystekijät. Havaintoyksiköiksi olen valinnut K-ryhmässä toimivat tai toimineet urheilualan erikoiskauppiat eli Intersport- ja Kesport-kauppiat. Taustaryhmäksi olen koonnut ja haastatellut henkilöitä, jotka ovat toimineet kauppiaiden kanssa kiinteässä yhteistyössä mm. tavarantoimittajina, K-kauppiasliitossa, alan ammattilehdessä, K-ryhmän kauppapaikkajohtajana ja urheilukauppaketjujen johtajana.

Tutkimukseni pääongelmaa kuvaa kysymys:

*Mitkä tekijät tuottavat kauppiaalle ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?*

Pääkysymykseen haetaan ratkaisua hakemalla vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin:

*Millaisia elämisen ja liiketoiminnan perusedellytyksiä ja voimavaroja kauppiasyrittäjä tarvitsee voidakseen kokea ammatissaan työtyytyväisyyttä?*

*Miten kauppias voi omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan vaikuttaa ammatissaan kokemaansa työtyytyväisyyteen?*

*Miten yritystoiminnalle asetettujen taloudellisten tavoitteiden ja muiden itselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen?*

Keskeinen osa tätä tutkimusraporttia on valitsemieni kauppiaiden ja taustaryhmän henkilöiden haastatteluilla ja niistä tehdyillä yhteenvedoilla ja johtopäätöksillä. Tutkijan vuosikymmenien aikana karttunut kokemus kaupan sisäpiiriläise-

nä tuonee oman vaikutuksen tutkimuksen sisältöön ja ehkä myös tulosten ja johtopäätösten luovaan tulkintaan ja muotoiluun.

#### **1.4 Tutkimuksen kohderyhmät ja valittu tutkimusote**

Tutkimuksen empiirinen perusaineisto kootaan kauppiashaastatteluina ns. harkinnanvaraisina näytteinä (convenience samples). Urheilukauppiaiden lisäksi otan empiiriseen aineistoon mukaan taustaryhmän. Siihen olen siis valinnut kauppiaiden kanssa vuosikymmeniä yhteistyötä tehneitä henkilöitä. Taustaryhmän haastatteluista on mahdollista saada näkemyksiä ja tulkintoja kauppiaiden arkielämästä ja ammatin tuottamista työtyytyväisyystekijöistä. Tätä taustaryhmän haastatteluaineistoa käytän tutkimuksen perusaineistoa täydentävänä vertailuaineistona.

Tämä kauppiastutkimus on kvalitatiivinen haastattelututkimus, johon aineisto kootaan teemahaastatteluilla valittuja kauppiaita henkilökohtaisesta haastattelun, puhelimitse tai sähköpostia käyttäen ja tarvittaessa kirjeitse. Aineiston analysointi toteutetaan sisältöanalyttisesti.

On tarpeen jo tässä yhteydessä todeta, että tässä laadullisessa tutkimuksessa käsitellään kauppiaiden kertomuksia. Tutkitaan siis heidän kokemuksiaan koskevaa puhetta. Puhe käsitetään ja ymmärretään tässä yhteydessä sekä puhutuksi että sähköpostissa tai muuten välitetyksi kirjoitetuksi viestiksi. *Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan puheen kautta vastauksia mitä (kuvaileva) kysymyksiin ja miten (selittävä) kysymyksiin* (Töttö 2000, 75,85).

#### **1.5 Tutkimuksen päättelyote on abduktiivinen**

Abduktiivisessa päättelyprosessissa on sekä induktiivisia että deduktiivisia piirteitä. Induktiivisessa tieteellisessä päättelyssä edetään havaittavista yksityistapauksista yleistykseen (Niiniluoto 1983, 120). Päättely on deduktiivinen, jos johtopäätös seuraa loogisella välttämättömyydellä premisseistä (Uusitalo 1991, 19).

Abduktiivinen päättely perustuu lisäksi siihen, että uuden teorian muodostus on mahdollista vain silloin, kun havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtoaajatus (guiding principle). Johtoaajatuksen avulla havainnot voidaan keskittää seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita; niiden kautta haetaan siis uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä (Anttila 1996, 139).

Tämän tutkimuksen johtoajatus on kaksiosainen:

1. Kauppias voi itse vaikuttaa omilla persoonallisilla ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan ammatissaan kokemaansa työtyytyväisyyteen.
2. Kauppiiaan työssä koettuun tyytyväisyyteen tarvitaan lisäksi riittäviksi koettuja taloudellisia voimavaroja, taloudellista menestymistä sekä yrittäjän toimintavapauden tunnetta sekä onnistunutta työtä asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi.

Perusteluiksi abduktiivisen päättelyotteen valinnalleni esitän nämä näkökohdat:

1. Kauppiiaan ammatissaan kokema työtyytyväisyys koostuu lukuisista erilaisista ja yksittäisistä tekijöistä, jotka voivat vaihdella merkittävästi yksilötasolla.
2. Työtyytyväisyystekijöiden teoreettinen lähestymistapa eli kirjallisuuden ja tieteellisten artikkelien monipuolinen referointi ja tulkinta vaikuttavat viitekehysten muotoiluun ja luovat siten abduktiiviseen päättelyyn tarvittavaa teoriataustaa.
3. Abduktiivisen päättelyn edellyttämät johtoajatukset ovat johdettavissa kauppiasyrittäjän persoonallisista ominaisuuksista ja ammatin vaatimista resursseista, toimintaedellytyksistä ja tavoitteista.

## 1.6 Tutkijan alkuajatus viitekehystä

**Tutkimuksen viitekehysten** kokoamiseen käytän tässä tutkimustyössäni käsittelemien teorioiden ja tieteellisten artikkelien lisäksi omaa esiymmärrystäni sekä monipuolisesta kirjallisuudesta haettuja luotettavien henkilöiden asiantuntijanäkemyksiä eli endoksaa ( määrittely luvussa 4). Viitekehys on tutkijan laatima tulkinta teoreettiseksi vastaukseksi tutkimuksen pääkysymykseen. Kauppiashaastatteluissa syntyvästä empiirisestä aineistosta laadittavan analyysin perusteella rakentuu alakysymysten kautta vastaus tutkimuksen pääkysymykseen, ja tutkijan laatima viitekehys tulee siten empirian kautta koetelluksi.

## 1.7 Hyvät kauppatavat ja työtyytyväisyys

Esiymmärrykseni on: jos kauppiasyrittäjä ei toiminnassaan noudata vastuullisuutta ja hyviä kauppatapoja, on aidon työtyytyväisyyden kokeminen ammatissa saavuttamaton tavoite.

Eettinen toiminta vaatii ja edellyttää todellisuuden ja tosielämän tuntemista sekä tekojen, motiivien, syiden ja seurausten oivaltamista. Yksilön yhtenä keskeisenä menestymisen edellytyksenä voidaan pitää eettisesti hyväksyttävää käyttäy-

tymistä. Eettiseen toimintaan sisällytetään mm. seuraavat määritettävät ja toteutettavat asia-alueet (Henderson 1992, 4 ja Heikkonen 1993, 9-13):

1. Päämäärät, joihin pyritään
2. Motiivit, joilla pyrkimystä kannustetaan
3. Keinot, joilla tavoitteet toteutetaan sekä
4. Seuraukset, jotka tulevat esiin joko hyvinä tai huonoina tuloksina.

Ammattietiikalla tarkoitetaan sitä, millainen toiminta tiettyä ammattia harjoitettaessa on hyvää ja hyväksyttävää (Räikkä ym. 1995, 14).

Kahil Gibran (1883-1931) on kuvannut omana aikanaan kauppiaan ammattietiikkaa näin:

*”Oletko kauppias, joka hyötyy ihmisten tarpeista ostaessaan tukuittain tavaroita ja myydessään ne sitten kohtuuttomalla hinnalla? Siinä tapauksessa olet moraaliton, ja on yhdentekevää, onko kotisi palatsi vai vankila. Vai oletko rehellinen ihminen, joka suo maanviljelijälle ja kutojalle mahdollisuuden tuotteittensa vaihtoon toimien ostajan ja myyjän välittäjänä ja tällä oikeudenmukaisella tavalla hyödyttää sekä itseään että muita? Jos niin on, olet oikeamielinen ihminen; sillä ei ole väliä ylistetäänkö vai soima-taanko sivua (Gibran 1982, 49).*

Yrittäjän ammattietiikkaa on kuvattu tutkimuksen liitteessä 1.

## 1.8 Tutkimuksen eteneminen

Alkusanojen ja tiivistelmän jälkeen raportissa esitetään johdantoluku (1). Seuraavassa luvussa (2) esitän esiyymmärrykseni kauppiaan työtyytyväisyystekijöistä.

Kolmas luku (3) koostuu kirjallisuuskatsauksesta. Kolmannen luvun ensimmäisessä osiossa referoin eri tutkijoiden artikkeleita, joissa aiheina ovat yrittäjän työtyytyväisyys ja elämäntyytyväisyys. Kolmannen luvun toisessa osiossa käyn läpi teorioita, jotka kuvaavat tarvehierarkiaa, työtyytyväisyyttä, suoriutumista ja hyvinvointia. Kirjallisuuskatsaus jatkuu valitsemieni filosofien, teologien, yritysjohtajien, psykologien, sosiologien ja kouluttajien kirjoitusten referoinnilla. Seuraavassa osiossa referoin ja kommentoin yrittäjyyden ja kaupanalan tutkijoiden kansainvälisiä ja suomalaisia tutkimuksia ja raportteja, joiden katson käsittelevän tai sivuavan tutkimusaiheittani.

Seuraavassa luvussa (4) esitän tutkimukseni viitekehyksen, joka on teoreettinen vastaus tutkimuksen pääkysymykseen. Luvussa viisi (5) kuvaan tutkimuksen toteutuksen alkaen tieteenfilosofisista valinnoista ja sitoumuksista, perustelen

valitsemani tutkimusmenetelmän sekä kertaan vielä tutkimuksen kohdehenkilöiden valinnan sekä kerron heidän toimintaympäristöstänsä.

Luvussa kuusi (6) esitän tutkimustulokset ja niiden perusteella laaditun tarkennetun mallin kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyyskijöistä. Yhteenvetoluvussa seitsemän (7) kerron tutkimusongelman arvoituksen ratkaisun, pohdin tutkimustulosten luotettavuutta, siirrettävyyttä ja kontribuutiota. Luvun loppuosassa esitän ideoita mahdollista jatkotutkimusaiheista.

Tutkimuksen loppusanojen jälkeen raportissa on kaksi liitettä. Liitteessä 1 on kuvattu yrittäjän, erityisesti kauppiaan, ammattietiikkaa. Liitteessä 2 on esitetty kauppiashaastatteluissa käytetty haastattelurunko. Licensiaatintutkimuksen viimeisenä osiona on tutkimuksen lähdeluettelo.

## 2. Tutkijan esiymmärrys kauppiaan tyytyväisyystekijöistä.

Taustatiedoksi esiymmärrykselleni kauppiaan tyytyväisyydestä otan tämän luvun aluksi palasen sukumme kauppiashistoriaa. Perusteena muistitietojen esiinmarssille on se, että menneitten sukupolvien kauppiaat ovat omissa töissään kokeneet vaikeita ja tiukkoja vaiheita kauppiasurallaan. He ovat olleet selviytyjiä, he ovat kokeneet menetyksiä ja myös nousemisia nolatilanteista menestykseen. Käsitkseni on, että sukuni kaupiamiehet ovat soveliaita esimerkkejä siitä, millaisten elämänvaiheiden ja millaisten erilaisten tilanteiden kautta kauppias voi ammatissaan saavuttaa tyytyväisyyden kokemuksia. Suvussamme on tehty kauppa neljässä ehkä viidessäkin sukupolvessa. Kuulemiini kertomuksiin ja muistitietoihin sekä itse kokemiini tapahtumiin perustuen kuvaan tässä luvussa sekä isoisäni että isäni kokemaa kauppiaselämää ja ammatin heille tuottamia tyytyväisyystekijöitä. Luvun toisessa osiossa esitän oman esiymmärrykseni kauppiaan ammatissaan kokemista tyytyväisyystekijöistä.

### 2.1 Kauppiaselämää sukuni kokemana

#### 2.1.1 Isoisäni oli kauppias

Isoisäni J.D. Pottonen (1863 - 1944) syntyi ja eli parhaan miehuutensa ajan Itä-Karjalassa Repolan pitäjän Haukkasaarella. Kotipaikka oli Lieksajärven suurehko saari, joka sijaitsee noin kahdeksankymmenen kilometrin päässä Lieksasta idän suuntaan. Siellä J.D:llä oli maa- ja metsätila, suurehko asuintalo, vaatimaton kauppapuoti, aitat, varastot, tuulimylly sekä kaikki muutkin tarvittavat tilat ja varusteet, jotka tarvittiin itselliseen elämään 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alkukymmeninä.

Mistä tekijöistä syntyi kauppiaan ja maanviljelijän ammattia harjoittavan isoisäni tyytyväisyys työhönsä? Itse en voi sitä tietää, millaisena hän Haukkasaaren aikaisen elämänsä ja työnsä koki, mutta keskeiset elämän ja ammatin sisältöön vaikuttaneet tekijät ovat kohtuudella hahmotettavissa suvun yhteisen muistin



perusteella. Ukki teki kauppaa saarelaisten ja myös muitten repolalaisten kanssa. Hän oli kohtuullisen hyvin toimeentuleva ja jopa varakaskin.

Laajemmat kauppatoimet syntyivät siitä, että isoisä osti pitäjäläisiltä kaloja, riistaa, metsä- ja kotieläinten nahkoja sekä myös muita erilaisia maatalouden ja luonnon tuotteita. Hankkimansa tuotteet hän toimitti sitten Lieksaan, Joensuuhun ja joskus kauemmaksikin. Myytävät tavarat rahdattiin hevosilla määräpaikkoihinsa ja tuloahteina tuotiin Repolassa tarvittavia erilaisia kauppataavaroita. Ukki on varsin omatoiminen ja aktiivinen kauppiamies.

Tarton rauhassa (1920) Suomi luovutti muutaman vuoden Suomeen kuuluneet Repolan ja Porajärven pitäjät Neuvostoliitolle vastineena saadusta Petsamon alueesta. Vastoin laadittuja autonomiasopimuksia näissä vaihtokauppoina luovutetuissa pitäjissä alkoi bolševikkien suunnitelmallinen terrori paikallisia karjalaisia asukkaita kohtaan (Jääskeläinen 1961, 312- 315).

Seuraus oli, että osa Repolan ja Porajärven asukkaista pakeni (1920 - 1922) sulkeutuneen rajan takaa Suomeen (Takala 2001, 229 - 231). Karjalaiset joutuivat jättämään maat ja mannut ja kaiken muunkin omaisuutensa kotikonnuilleen. Eikä Suomi saanut pitää Petsamoakaan enää 1940 jälkeen!

Maaton karjalainen kansa majoittui eri puolille Suomea. Isoisäni perheineen sijoittui ensin Joensuuhun ja siirtyi pian Enoon, jossa alkoi kokonaan uusi elämäntaihe. Elämisen perusedellytysten lisäksi oli voitettava paikallisten asukkaiden ennakkoluulot ja epäilyt muuttajien kohtaan. Ukki poikineen teki kauppaa aluksi vuokratiloissa ja sitten eri vaiheitten kautta omassa kauppa- ja asuintalossaan pitäjän keskustassa.

### **2.1.2 Mistä syntyi isoisäni kokema tyytyväisyys kauppiasammattiinsa?**

Isoisäni osalta hänen kokemansa työtyytyväisyys kauppiiaan ammattiin hahmotuu tulkintani mukaan näistä tekijöistä:

1. Perusasia: onnistunut pakomatka Kanta-Suomeen Repolan luovutuksen jälkeen.
2. Uuden kauppatoiminnan alkuunsaaminen ja siinä menestyminen.
3. Poikiensa toimeliaisuus kauppatoiminnassa.
4. Asiakkaiden osoittama luottamus.
5. Kauppakumppaneiden osoittama luottamus ja arvonanto.
6. Kauppatoiminnan ja talonpidon tuottama turvattu toimeentulo.
7. Kohtuullinen ja jatkuva vaurauden kasvu.
8. Turvallinen vanhuusaika ja suvun kunnioitus.

Ukkini luovutti kauppatoimen 1920-luvun lopulla neljälle pojallensa, jotka perustivat yhdessä omistetun osakeyhtiön. Uusi- kauppa- ja asuintalo valmistui samoihin aikoihin pitäjän silloiseen keskukseen. Seuraavan polven kauppiaat, isäni ja hänen kolme veljeään, olivat tuolloin 22 - 29 vuoden ikäisiä.

### **2.1.3 Isäni oli kauppias**

Isäni Kusti Pottonen (1899 – 1985) aloitti itsellisen kauppiasyrittäjän uran uudessa kauppatalossa kahden veljensä kanssa. Hän vastasi mielikuvaani oikeasta ja perinteisestä kauppiasta. Isäni oli sympaattinen ja empaattinen kauppias. Hän oli utelias ja optimistinen ja hänellä oli oivaltava huumorintaju. Kusti-kauppias oli asiakkaiden luottamusta nauttiva ja tavarantoimittajien arvostama kauppakumppani. Ja mikä vielä tärkeää: hän osasi pitää huolta kaupanteon kannattavuudesta.

Yhteiskunnan luottamusta kuvanee mm. se, että hän sai vuonna 1932 ensimmäisenä koko pitäjässä Kuopion läänin maaherran myöntämän räjähdysainesten sekä metsästysaseiden ja patruunoiden myyntiluvan.

Talvi- ja jatkosodan aikana (1939 - 1944) nuoremmat veljekset olivat sodassa lähes viisi vuotta ja sinä aikana isäni vanhimpana veljeksistä vastasi kauppa- liikkeen toiminnasta palkatun henkilöstön kanssa. 1950 - 70 luvuilla liiketoimintaa laajennettiin. Aloitettiin kodinkoneitten ja televisioitten kauppa, solmittiin yhteistyösopimus Tunturi- mopediin ja –polkupyörien kaupasta, laajennettiin maatalous - ja rautakauppaa, avattiin erillinen kenkäkauppa ja vaatekauppa. Uusi kauppatalon rakennettiin vanhan kauppatalon pihapiiriin 1967.

### **2.1.4 Mistä syntyi isäni kokema tyytyväisyys kauppiasammattiinsa?**

Hahmotan isäni kauppiasammattissaan kokemat tyytyväisyystekijät näin:

1. Asiakkaiden ja tavarantoimittajien sekä yhteiskunnan osoittama luottamus ja arvostus.
2. Kaupparytymisen kannattavuus ja kasvutavoitteiden toteutuminen.
3. Yrityksessä toimivien omistajaperheiden vakaa toimeentulo.
4. Tyytyväisyys siitä, että kauppatalo antoi työtä kymmenien vuosien aikana lukuisille pitäjän nuorille ihmisille.
5. Kauppalan, kunnan ja seurakunnan luottamustehtävissä ansaittu arvostus.
6. Kauppiasyrittäjänä onnistumisen tunne; koko pitäjä tunsikin Kusti-kauppiaan ja puhutteli häntä etunimellä.

### **2.1.5 Yhteenvetoa kauppiassuvun kokemista tyytyväisyystekijöistä**

Yhteisenä piirteenä sekä isoisäni että isäni kauppiasammattissa näkyi ja vaikutti yrittäjän voimakas empatiakyky eli taito asettua toisen ihmisen asemaan. Kauppiiaan ammatissa se tarkoittaa asettumista asiakkaan asemaan. Sitä kautta syntyy luottamus kauppiaseen. Ilman luottamusta ei kaupanteossa voi pysyväisesti ja menestyksellisesti toimia. Vanhat kauppamiehet osasivat kohdella kauppakumppaneitaan niin, että kaupanteossa molemmat osapuolet kokivat tyytyväisyyttä tehdyistä kaupoista. Olipa kauppias sitten ostajan tai myyjän roolissa.

Suvun kauppiashistoria on myös selviytymistarina. Maat, talot ja tavarat oli jätettävä ja paettava sulkeutuneen rajan yli tyhjin käsin. Kysymys oli eloonjäämisestä (Jääskeläinen 1961, 318). Uudella kotikunnaalla oli myös kauppatoiminta aloitettava aivan alusta. Siihen tarvittiin itseluottamusta, luottoa, kauppakumppaneilta luottamusta, sitkeää yrittämistä, työtä ja ahkeruutta. Tulkintani on, että tällaisesta nolatilanteesta selviäminen ja nouseminen menestyneeksi ja arvostetuksi kauppataloksi tuottaa positiivista elämänsisältöä ja tyytyväisyyttä kauppiasyrittäjille. Tyytyväisyyttä voi kokea myös menetyksen ja niistä selviytymisen kautta. Arvostus ja luottamus ja niistä seuraava menestys on kauppiiaan aina ansaittava itse. Suurin ja merkittävin kauppiassukumme tyytyväisyyden aihe on ollut se, että kauppiasammattin avulla on elämässä sittenkin turvallisesti ja menestyksellisesti selviydytty.

## **2.2 Tutkijan esiymmärrys kauppiasammattin tyytyväisyystekijöistä**

Tässä 2.luvun toisessa osassa esitän esiymmärrykseni mukaisen tulkinnan kauppiiaan ammatissaan kokemista tyytyväisyystekijöistä ja niiden edellytyksistä. Kuvaus perustuu ensiksi kauppiassukuni tietoihin sekä toiseksi vuosikymmenien aikana kertyneisiin omiin kokemuksiini yhteistyöstä lukuisien yksittäisten kauppiaiden ja monien kauppiasverkostojen (ketjujen) kanssa. Kolmas tällaisen hiljaisen tiedon alue ovat monilukuiset ja kauan jatkuneet tavarantoimittajakontaktit. Neljäntenä kokemuksi ja tietoja kartuttaneina alueina ovat olleet kauppiaskokoukset, koulutus- ja ostopäivät ja messumatkat. Esiymmärrystäni tutkijana esittäessäni en tässä yhteydessä tukeudu tutkimustyössä jäljempänä käsiteltyyn teorioihin, artikkelikoosteeseen, kirjallisuuteen enkä kaupanalan- ja yrittäjyyden tutkimuksiin. Laajahko kirjallisuuskatsaus esitetään luvussa 3. Keskityn siis tässä esiymmärrystäni kuvaavassa osiossa kauppiiaan ammatissaan kokemien tyytyväisyystekijöiden hahmottamiseen edellä kertomieni pääosin hiljaisten tietolähteiden kautta.

Esiymmärrykseni mukaisen kauppiaan ammatissaan kokemat työtyytyväisyysste-  
kijät ja niiden edellytykset jaan seuraaviin osa-alueisiin:

1. Kauppiasammatin edellytykset ja voimavarat
2. Kauppiaan henkilökohtaiset ominaisuudet
3. Kauppiasammatin taloudelliset tavoitteet
4. Kauppias asiakkaana

### **2.2.1 Kauppiasammatin edellytykset ja voimavarat**

Aivan **ensimmäinen** edellytys kauppiasammattille on yrittäjän selkeä näkemys siitä, että aiotulla kaupanalalla ja suunnitellulla toiminta-alueella on potentiaali-  
sia asiakkaita. **Toiseksi** kauppialla tulee olla ammattia aloittaessaan varmuus  
tarpeellisista ja riittävästä resurssitekijöistä. Kauppapaikan hyvä sijainti, myymä-  
tilojen toimivuus, kohtuullisin ehdoin järjestävä perusrahoitus, toimivat tavarant-  
toimittajayhteydet sekä mahdollinen sopimus ketjuyhteistyöstä ovat jo perusta-  
misvaiheessa toiminnallisia perusedellytyksiä.

**Kolmas** kauppiaan onnistuvaan toimintaan liittyvistä edellytyksistä on osaa-  
va ja ammattitaitoinen henkilöstö. Varsinkin erikoiskaupassa henkilöstön taidoil-  
la ja palveluosaamisella on kaupan uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta  
tärkeä rooli. Suurissa erikoisalan kaupoissa, esimerkiksi isoissa urheilukaupoissa,  
kaupan henkilöstö voi erikoistua omiin ammattitaitoa vaativiin osaamisalueisiin-  
sa.

Riittävä asiakaspotentiaali sekä materiaalisten ja inhimillisten voimavarojen  
tarvittava saatavuus luovat edellytyksiä kauppiasyrittäjän liiketoiminnan talou-  
delliselle menestymiselle. Menestyminen tuottaa työtyytyväisyyttä niin yrittäjälle  
kuin koko henkilöstölle.

### **2.2.2 Kauppiaan henkilökohtaiset ominaisuudet**

#### **Empatiakyky**

Empaattisuus tarkoittaa kykyä ja halua asettua toisen ihmisen asemaan, eläytyä  
toisen ihmisen rooliin sekä oivaltaa toisen ihmisen ajatuksia ja tarpeita. Esiym-  
märrykseni on, että empatiakyky on avainasioita yrittäjän toiminnassa ja menes-  
tymisessä, olipa sitten kyse millaisesta palveluammattista tahansa. Millä tavoin  
empaattiset kyvyt ja ominaisuudet voitaisiin tunnistaa esimerkiksi kauppiasyrit-  
täjiksi haluavien ja hakeutuvien henkilöiden osalta? Eikö juuri kauppiastaitoon  
kuulu vahva empaattinen tahtotila ja empatiakyky? Kauppaansa henkilövalintoja  
suorittavalla kauppiallaakin tulee olla kyky nähdä ja tunnistaa valittavien henki-  
löiden empaattisia ominaisuuksia.

*”Kauppiaan tulee myydä sielunsa asiakkaalleen.”*

Näin totesi yli neljä vuosikymmentä urheilukauppiaana toiminut emerituskauppiasyrittäjä.

Sanoma voi olla kärjistetty. Kaupanteossa molemminpuolinen tyytyväisyys syntyy siitä, että kauppias osaa asettua asiakkaansa asemaan, ymmärtää oikealla tavalla hänen tarpeensa ja toiveensa ja löytää sitten toimivan ratkaisun asiakkaansa tarpeisiin. Tulkitsen niin, että kauppiaan empaattinen kunto on vahva edellytys myös yrityksen taloudelliselle menestymiselle, olipa kauppias ostaja tai myyjän roolissa.

Voiko kauppa sinällään olla empaattinen? Miten tavaroitten esillepano, valikoimat, tarjolla olevat tuotemerkit, käyttö- ja huolto-ohjeet, mainonta ja hintamielikuva luovat empaattisuuden tuntua asiakkaalle? Entä millaista on empaattinen nettikauppa? Onko siis käsitystä asiakkaan kokemasta empaattisesta kohtelusta mahdollista laventaa muuhunkin kuin ihmisten välillä tapahtuvaan henkilökohtaiseen vaikuttamiseen?

### **Kauppiaan eettinen kunto ja luotettavuus**

*”Olen tehnyt kauppaa tiskin takana yli kuusi vuosikymmentä. Eihän siinä kaupanteossa tarvita muuta kuin rehellisyyttä. Jos asiakas ei luota kauppiaseen, ei koko hommasta mitään tule.”* Näin ilmaisi rehellisyyden ja luottamuksen merkityksen kauppiaan ammatissa nyt jo edesmennyt kauppiassetäni kaupanteosta keskustellessamme.

Luottamus on ihmisten välillä vallitseva ja koettava tunnetila, joka ohjaa yhteistoimintaa. Yritykseen ja kauppaan luotetaan, jos siinä toimivat ihmiset koetaan arkitöissään luotettaviksi. Kaupanteossa luottamus pitää itse ansaita; luottamusta ei voi ulkoistaa eikä delegoida toisten hoidettavaksi. Ymmärrän oman elämäkokemukseni perusteella niin, että jokaista toimijaa varten yhteistyökumppaneilla on yksi luottamus puolin ja toisin. Jos ja kun luottamus menetetään, sitä ei enää ole. Luottamus ansaitaan rehellisellä toiminnalla kaikkia kumppanuustahoja kohtaan. Erityisesti asiakkaitten luottamus kauppiasta kohtaan tuottaa kauppiaille ja hänen henkilöstölleen arkisessa työssä koettavaa työtyytyväisyyttä.

### **Kauppiaan sosiaaliset taidot**

Kauppiaan sosiaaliset taidot tarkoittavat esiyymmärryksen mukaan mm. empatiakyvyn avulla halua ja tahtoa solmia pysyviä asiakassuhteita, ylläpitää luotettavia tavarantoimittajasuhteita sekä huolehtia avoimista ja oikeudenmukaisista suhteista omaan henkilöstöön. Liiketoimintaan liittyvän verkoston lisäksi kauppias tarvitsee toimivat yhteydet yhteiskunnan eri tahojen päättäjiin ja vaikuttajiin sekä erilaisiin järjestöihin. Sosiaalsiin taitoihin sisältyvät myös hyvä kommuni-

kaatiokyky, kuuntelemisen taito, aito kiinnostus toisten ihmisten ajatuksista, auttamisen halu ja vahvana tuo edellä kuvattu empaattinen kyky ja asenne.

Sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutusta kauppias tarvitsee myös sujuvaan yhteistyöhön oman kauppaketjunsä toimijoiden kanssa ja ketjuun kuuluvien kauppias-kollegoiden kanssa. Kauppiaitten vapaamuotoinen yhteydenpidon kanava on tehokas hiljaisen tiedon välittäjä. Kun kauppiiaan sekä liiketoimintaan että ympäröivään yhteiskuntaan liittyvät verkostot toimivat ja niitä päivitetään, syntyy pysyvänä tuloksena positiivisia vaikutuksia kauppiiaan työssään kokemaan työtyytyväisyyteen.

### **Uudistumis- ja riskinottokyky**

Menestyneen ja vaurastuneen kauppiiaan vaarana saattaa olla pysähtyminen omalle mukavuusalueelle. Kauppa näyttää käyvän entisillä opeilla ja entisellä tuote- ja palvelutarjonnalla. Voisiko joissakin tapauksissa passivoivana tekijänä olla näkemys siitä, että ketju hoitaa tuotevalinnat kauppiiaan puolesta? Varsinkin urheilukauppiiaalla tulee olla avoin ja utelias suhtautumistapa uusiin harrastuksiin, uusiin lajeihin, uusiin tuotteisiin ja uusiin kauppatapoihin. Rohkeutta ja ottelukestävyyttä tarvitaan. Esimerkiksi verkkokauppa on jo tätä päivää! Uudet ratkaisut ja uudet päätökset vahvistavat osaamisen ja työtyytyväisyyden tunnetta.

Kauppiiaan tulee varautua erilaisiin liiketoimintaan ja yrittäjän ammattiin liittyviin riskeihin. Tulee uutta kilpailua, kauppa ei käy suunnitellulla tavalla, sää yllättää, kustannukset karkaavat hallinnasta, henkilöstön kanssa syntyy ongelmia, ketjuyhteistyö kompastelee, luottoasiakkaan luottotappio yllättää ja ilmenee vaikka omia tai henkilöstön terveysongelmia. Monenlaisiin riskeihin ja yllätystilanteisiin kauppiiaan pitää ennalta osata varautua. Toteutumattomat riskitilanteet merkitsevät ammatissa koettavaa työtyytyväisyyden tunnetta. Toteutuneet riskitilanteet ja niistä kunniallisesti selviytyminen tuottavat myös ansaittua työtyytyväisyyttä.

### **2.2.3 Kauppiasammattin taloudelliset tavoitteet**

Esiymmärryksen mukaan yksi kauppiiaaksi ryhtymisen motiiveista on mahdollisuus ansaita omalla osaamisella ja työllä enemmän kuin toimimalla toisen palveluksessa palkkatyössä. Kauppiiaan ammatti edellyttää riskien ottamista ja niiden hallintaa sekä omalta kohdalta ns. lakisääteisten työaikojen unohtamista. Liiketoiminnan tavoitteena tulee olla kannattavuus, rahan ansaitseminen. Vaikka raha ei liene kauppiiaalle itseisarvo, sitä tarvitaan liiketoiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen sekä tietysti myös perheen ja omien toiveitten ja tavoitteiden toteuttamiseen.

Liiketoiminnan hyvä tulos ja vahva tase ovat kauppiaille palkitseva ja tyytyväisyyttä tuottavia tilinpäätösajan kokemuksia. Kauppiat eivät ole samaan sarjaan lukeutuva joukkoa myöskään taloudellista tavoitteiden näkökulmasta. Tutkijana oma esiyymmärrykseni on, että ainakin kolmeen kategoriaan voidaan valitsemani urheilukauppiasryhmä jakaa kauppiasyrittäjän tahtotilan ja yrittäjyysorientaation perusteella:

### **Kasvuhakuiset**

He ovat kauppiaita, jotka tahtovat edetä vaiheittain aina seuraavaan ja suurempaan kauppapaikkaan. Tavoitteena heillä on kasvava liikevaihto ja kasvava tulos. Heitä voisi luonnehtia kasvuhakuisiksi kauppiasyrittäjiksi sekä myynnin että tuloksen osalta.

### **Paikallismenestyjät**

He ovat kauppiaita, jotka haluavat olla omalla paikkakunnallaan uskottuja kaupapmiehiä ja haluavat palvella pysyvästi toimialueensa ihmisiä. Halukkuutta siirtä ketjussa isompiin kauppapaikkoihin toisille paikkakunnille ei ole. Omaan toimialueeseen liittyvät muut tekijät ovat siten kauppiaille tärkeämpiä kuin mahdollinen myynnin ja tuloksen kasvattaminen. Ehkä saavutettu harmoninen elämänlaatu ja omalla paikkakunnalla saavutettu arvostus ovat tyytyväisyystekijöinä mahdollista pulleempaa kukkaroa tärkeämpiä kannustimia? Tämän sarjan kauppiaita voidaan perustellusti kutsua paikallismenestyjiksi.

### **Määräaikaiskauppiat**

Kolmanneksi kauppiasryhmäksi nimeän määräaikaiskauppiat. He ovat ehkä jo kauppiasammatin valitessaan asettaneet hiljaiseksi tavoitteekseen tietyn ansaitavan euromäärän ja tietyn iän tai ajankohdan, johon mennessä tavoitetilin tulisi olla koossa. Sen jälkeen kauppiaan ammatista luovutaan ja valitaan uusi ura tai ns. omaehtoinen varhaiseläke. Havaintojeni mukaan tähän kategoriaan luettavia kauppiasyrittäjiä on jo nähty.

Kauppiaan ammatti on taloudellista toimintaa, jossa onnistumista mitataan pääasiassa rahan ja numeroiden avulla. Tulos kauppiaille syntyy oikein oivalle-tusta palvelukyvyvystä ja palvelutahdosta. Tulos on siis seuraus asiakkaiden hyväksymästä toiminnasta. Hyvä tulos korreloi kauppiasyrittäjän työtyytyväisyyteen. Edellä kuvattuihin kolmeen erilaiseen kauppiaskategoriaan kuuluvat kauppiat kokevat ammatinsa tuottamaa työtyytyväisyyttä omien valitsemiensa tavoitteiden perusteilla.

## **Kauppias asiakkaana**

Esiymmärryksen havaintona pidän sitä, että kauppiasyrittäjää ketjussa tai yhteistyöryhmässä kohdellaan yhteistyökumppanina, verkostotoimijana, ketjutoimijana, tai agenttiteorian mukaisena päämieheen suhteessa olevan agenttina eikä siis enää perinteisesti ja yksiselitteisesti asiakkaana. Asiakkuus on edellä mainitun termein kätketty eriasteisiin yhteistyön rooleihin. Kauppiaan kassasta ja tililtä tulevat kuitenkin kaikki ketjun ja tavarantoimittajien rahat. Ostajan ja myyjän välillä vallitsee aina jonkinasteinen jännite.

Asiakkuus on asenne. Asiakkuuden tunnistaminen, muistaminen ja tunnistaminen tuottavat tulkintani mukaan hyvää ja empaattista suhtautumista kauppiaseen yhteistyökumppanina ketjussa tai tavarantoimittajan kauppakumppanina. Kauppiaan luottamus ketjuunsa ja tavarantoimittajiin syntyy arjen töissä oikeudenmukaisen ja rehdin tekemisen tuloksena. Luottamusta ei voida ulkoistaa eikä ukaaseilla tai käsikirjoilla käskää. Kauppiasyrittäjän itse kokema asiakastytyväisyys ketjun toimijana ja tavarantoimittajien asiakkaana on tutkijan esiymmärryksen mukaan vaikuttavana osatekijänä kauppiasyrittäjän ammatissaan kokemassa työtyytyväisyydessä.

### **2.2.4 Tutkijan esiymmärrys kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä**

Seuraavassa listauksessa esitän yhteenvedoa näistä esiymmärryksen mukaisista kauppiaan työtyytyväisyystekijöistä :

#### **1. Kauppiasammatin edellytykset ja voimavarat:**

- riittävät taloudelliset voimavarat
- toimiva kauppapaikka
- osaava henkilöstö
- yrittäjän halu ja tahto toimia kauppiasammattissa

#### **2. Kauppiaan henkilökohtaiset ominaisuudet:**

- empatiakyky
- luotettavuus
- sosiaaliset taidot
- uudistumiskyky
- riskinottokyky

#### **3. Kauppiasammatin taloudelliset tavoitteet**

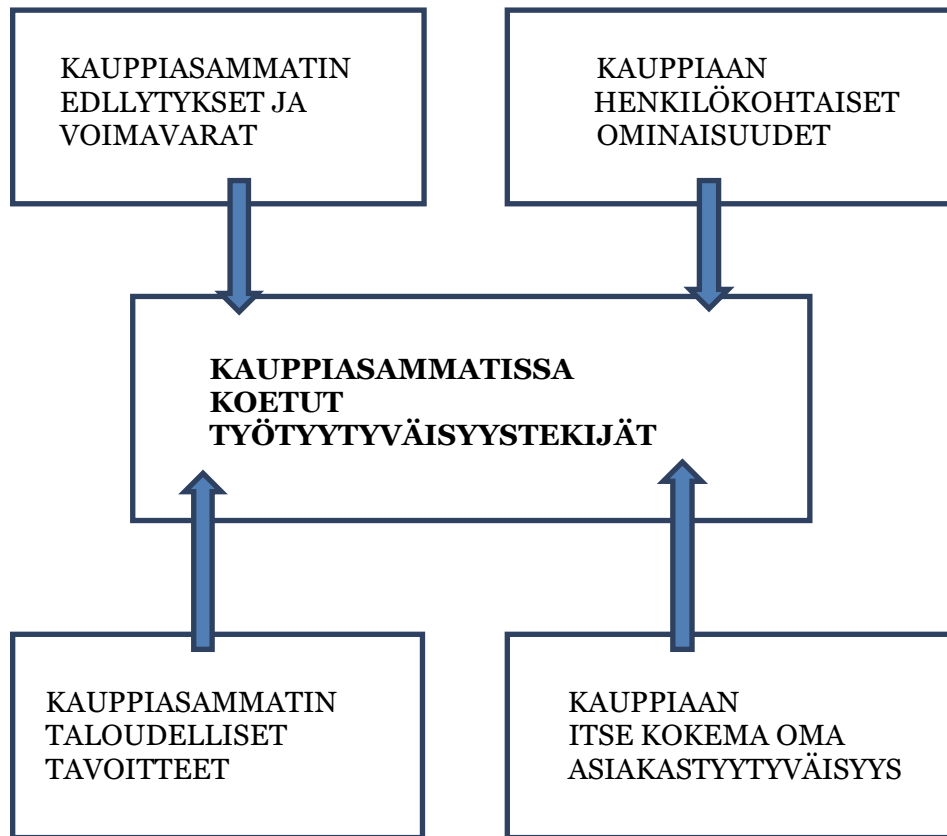
- liiketoiminnan kannattavuus
- liiketoiminnan kasvu
- vaurastuminen

#### **4. Kauppias asiakkaana**

- kauppiaan itse kokema oma asiakastytyväisyys



Nämä edellä esitetyt tutkijan esiyymmärryksen mukaiset näkemykset kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyysstekeijöistä on tiivistetty kuvioon 1.



Kuvio 1. Tutkijan esiyymmärrys kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyysstekeijöistä.

### 3. Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa 3 esitetään:

1. **Luvun alkuosassa** käydään läpi kansainvälisistä artikkeleista poimittuja näkemyksiä yrittäjien työtyytyväisyydestä. Tässä luvussa (3) referoidut artikkelit on valittu luvussa 1 (Johdanto) mainittujen sadan artikkelin joukosta. Kauppiaiden työtyytyväisyyttä ei näissä tieteellisissä raporteissa/artikkeleissa ole erikseen pohdittu, mutta taustatiedoksi otan tutkimukseeni mukaan yrittäjiin kohdistettua raporteissa esitettyä tyytyväisyystutkimusta.

Merkittävä havainto näissä läpikäydyissä tieteellisissä artikkeleissa on myös se, että työtyytyväisyyden tutkiminen kohdistuu näissä julkaistuissa ja referoituissa artikkeleissa useammin yritysten työntekijöihin kuin itse yrittäjiin.

Käsiteltyjen kansainvälisten kirjoittajien raporttien lisäksi olen johdantoluvussa (1) käsitellyt ja kommentoinut suomalaisten kirjoittajien tutkielmia ja raportteja, jotka kohdistuvat tai jotka sivuavat yrittäjien tai yritysten henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tässä yhteydessä en enää palaa johdantoluvussa käsittelemiini kotimaisiin selvityksiin ja tutkielmiin.

2. **Toisena osiona** tässä luvussa käydään läpi teorioita tarvehierarkiasta, työtyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista.
3. **Kolmannen kirjallisuuskatsauksen osion** olen koontanut kirjoittajista, jotka edustavat monipuolista näkemystä ja kokemusta elämisen perusedellytyksistä ja erityisesti yksilön elämänsisältöön ja ammattiin liittyvistä tyytyväisyystekijöistä.
4. **Neljännessä luvun osiossa** referoin kaupanalan ja yrittäjyyden tutkimuksia, joissa käsitellään tai sivutaan kauppiaan ammatissaan kokemia työtyytyväisyystekijöitä.

### 3.1 Yrittäjien työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on tunteiden ja uskomusten yhdistelmä, jonka työntekijät liittävät nykyisiin tehtäviinsä ja työpaikkaansa. Työtyytyväisyyttä on luonnehdittu myönteiseksi tunteiksi ja kokemuksiksi, joita syntyy työn arvioinneista ja arkisista kokemuksista työpaikalla. Työtyytyväisyys kuvaa henkilöiden käsityksiä siitä, kuinka heidän tekemänsä työ tuottaa itselle tärkeiksi koettavia asioita ja tuloksia.

Työryhmän jäsenille työssä koettava tyytyväisyys on tärkeää ainakin kahdesta syystä. (Akehurst ym. 2009):

Ensinnäkin on todennäköistä, että tyytyväiset työryhmän jäsenet, myös yrittäjät, edistävät ryhmänsä työtä ja haluavat sitoutua organisaation kulttuuriin.

Toiseksi, työhönsä tyytyväiset työntekijät eivät todennäköisesti kovin herkästi luovu työpaikastaan.

Monissa taloustieteellisissä tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjien työtyytyväisyys on työntekijöitten työtyytyväisyyttä suurempi. Tutkimuksissa esitetään syiksi yrittäjien suurempaa toimintavapautta ja autonomiaa työntekijöihin verrattuina. (Blanchflower & Oswald 1998, Hundley 2001, Schjoedt 2009, Lange 2012, Binder & Coad 2013, Block ym. 2013, Alvarez & Sinde-Cantorma 2014). Hundley (2001) ja Block ym. (2013) korostavat syinä myös yrittäjien työn monipuolisuutta ja suurta joustavuutta ja työntekijöihin nähden suurempaa varmuutta työpaikan säilymisestä sekä parempaa mahdollisuutta käyttää hyväksi osaamistaan. Binder ja Coad (2013) havaitsivat, että yrittäjät kokevat työtyytyväisyyttä itsenäisestä elämäntyylistä ja siitä, että saavat olla oma pomonsa.

Referoin mm. liikkeenjohdollista ja psykologista kirjallisuutta jäljempänä tässä luvussa yksityiskohtaisemmin. Tässä yhteydessä otan esiin valituista kirjallisuusartikkeleista poimittuja näkemyksiä. Artikkelien kirjoittajat tuovat esiin, että yrittäjien työtyytyväisyys voi ainakin osaksi johtua erityisistä arvoista ja persoonallisuuspiirteistä; optimismi, myönteisyys, luottamus ja riskinottohalukkuus (Hundley 2001, Schjoedt 2009, Lange 2012). Schjoedtin (2009) tutkimuksen mukaan autonomia, työn monipuolisuus ja palaute ovat relevantteja työn ominaisuuksia ennustettaessa yrittäjien kokemaa työtyytyväisyyttä.

Schjoedtin mukaan autonomia tarkoittaa työhön liittyvän toimintavapauden määrää ja itsenäisyyttä tehtävien ajoittamisessa ja menettelytapojen valinnassa työn suorittamisessa. Monipuolisuus liittyy erilaisten taitojen ja kykyjen hallintaan, joita työ onnistuakseen vaatii.

Palaute on se määrä informaatiota, minkä tekijähenkilö saa suorituksensa tehokkuudesta. Se, että palaute on relevantti työn ominaisuus ennustettaessa yrittäjän työtyytyväisyyttä, voi Schjoedtin mukaan johtua yrittäjien korkeasta suoriu-

tumistarpeesta (high need for achievement) ja heidän sisäisestä kontrolliodotuksesta (inter locus of control). Henkilöt, joilla on korkea suoriutumistarve ja sisäinen kontrolliodotus arvostavat tilanteita, joissa heillä on suora vaikutus tuloksiin ja joissa he voivat nähdä työnsä tulokset.

Paitsi työntekijöiden työtyytyväisyyteen verrattuna Schjoedt havaitsi myös, että yrittäjät ovat työhönsä tyytyväisempiä kuin palkatut johtajat. Kuitenkin, kuten Hundleyn (2001) tutkimus osoittaa, yrittäjien työtyytyväisyysero verrattuna palkattuihin johtajiin ja asiantuntijoihin, joilla myös on työssään suhteellisen suuri itsenäisyys, on pienempi kuin työntekijöihin verrattuna.

*Eli: palkatut johtajat ja asiantuntijat ovat työssään tyytyväisempiä kuin työntekijät, mutta yrittäjien työtyytyväisyys on kumpaankin vertailuryhmää korkeampi.*

Yrittäjien työtyytyväisyyttä on tutkittu ja mitattu edellä referoiduissa tutkimusraporteissa kvantitatiivisin menetelmin. Aineistot on koottu julkisista rekistereistä tai suoritetuin kyselyin. Aineistot on analysoitu monimuuttujamenetelmin mm. regressioanalyysin avulla. Selitettävää muuttujaa, työtyytyväisyyttä, on mitattu valintavaihtoehtoisilla kysymyksillä. Huomio on kohdistettu kokonaistyytyväisyyteen. Esimerkiksi Binderin ja Coadtin (2013) tutkimuksessa kysyttiin : ”Kuinka tyytymätön tai tyytyväinen olet työssäsi ( jos olet työssä)?” Vastaukset luokiteltiin järjestysasteikollisesti: 1= en lainkaan tyytyväinen – 7= täysin tyytyväinen. Lange (2012) kysyi: ”Kaikki seikat huomioon ottaen, kuinka tyytyväinen olet työhösi?” Vastaukset luokiteltiin asteikolla 1-10.

Myös Blanchflower ja Oswald (1998) ja Alvarez ja Sinde-Cantorna (2014) ovat mitanneet työtyytyväisyyttä kysymällä vastaajien arviota ja tulkintaa omasta työtyytyväisyydestään.

Myös selittäviä muuttujia on mitattu valintavaihtoehtoisilla kysymyksillä tai väittämillä ja ne on luokiteltu järjestysasteikollisesti. Esimerkiksi autonomiaa Alvarez ja Sinde-Cantorna (2014) mittasivat kahdella väittämällä: ”Voin työskennellä itsenäisesti ja toteuttaa omia ideoitani” ja ”Osallistun aina työtehtäviäni koskevaan päätöksentekoon.” Vastaukset väittämiin luokiteltiin asteikolla 1-5 (1= en hyväksy lainkaan - 5= hyväksyn täysin). Joustavuutta he mittasivat väittämillä: ”Voin joustavasti päättää, milloin saavun töihin ja milloin lähdän töistä.” ja ”Olen laatinut oman työaikatauluni.” Vastaukset luokiteltiin asteikolla 1-5. ( 1= ei koskaan – 5=aina).Toisena joustavuuden mittarina heillä oli 2-luokkainen kysymys: ”Voiko vastaaja olla työstä poissa ilman seuraamuksia/rangaistusta?”

Persoonallisuuspiirteitäkin on mitattu väittämin. Mm. Lange (2012) mittaa optimistisuutta esittämällä vastaajille kolme väittämää: ”Olen aina optimistinen tulevaisuuden suhteen.” ”Yleensä koen olevani positiivinen.” ja ”Tunnen itseni masentuneeksi (kuinka usein viime viikolla).” Analyysissa on mukana myös so-

sio-ekonomisia ja työhön liittyviä muuttujia: mm. ikä, sukupuoli, aviosäätty, koulutus, terveydentila, talouden tulot, isän ammatti, työttömyys, yrityksen periminen tai saaminen lahjana ja vanhempien yrittäjäisyys ( Blanchflower & Oswald 1998, Yetim & Yetim 2006, Schjoedt 2009, Lange 2012, Binder & Coad 2013, Block ym. 2013, Alvarez & Sinde-Cantorna 2014).

### *Tutkijan kommentti*

Yrittäjien työtyytyväisyyttä käsittelevien artikkeleiden anti kauppiaitten työtyytyväisyyttä käsittelevälle tutkimukselleni on pelkistettävissä mm. näihin näkököhtiin:

Yrittäjä johtaa joukkojansa edestä ja omalla esimerkillään. Innostus tarttuu. Kun yrittäjä on työhönsä sitoutunut ja kokee työtyytyväisyyttä, positiivisuus heijastuu ja välittyy myös yrityksen henkilöstöön. Heidän kauttaan käyttäytymiseen heijastuva positiivisuus, iloisuus ja empaattisuus vaikuttavat myönteisesti asiakaspalveluun. Kauppiasyrittäjä on fyysisesti paikalla omassa yrityksessään, ja hänen vaikutuksensa työyhteisöön on päivittäistä ja jatkuvaa ja konkreettisesti näkyvää.

Yrittäjien työtyytyväisyyttä on edellä käsitellyissä raporteissa mitattu kvantitatiivisin menetelmin. Oman tutkimukseni toteutan laadullisen tutkimuksen menetelmin ja keinoin. Tavoitteeni on kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta saada kauppiaitten työtyytyväisyydestä monipuolinen kuva, johon sisältyy kauppiasyrittäjän persoonallisten ominaisuuksien ja taitojen lisäksi myös yrittäjän tarvitsemat resurssitekijät ja vielä sekä taloudelliset että ei-taloudelliset tavoitteet.

Tässä osiossa käsiteltyjen tutkimusraporttien viestinä välittyy myös kirjoittajien näkemys siitä, että yrittäjän kokema työtyytyväisyys voi olla merkittävä tekijä yrittäjän menestykselle ja jopa yrityksen eloonjäämiselle. Kauppiasyrittäjän ja kaupan henkilöstön työtyytyväisyys ja sitoutuminen omaan työhönsä välittyy positiivisena palvelutahtona kaupan asiakkaille ja on osaltaan vaikuttamassa asiakastytytyväisyyteen.

Yrittäjän kokemalla työtyytyväisyydellä on vaikutusta myös yrittäjän elämän sisältöön ja itsetuntoon. Esimerkkinä tässä yhteydessä mainitsen yrittäjän halun ja tahdon olla oma pomonsa.

Edellisen artikkelikoosteen lisäksi otan yrittäjien työtyytyväisyyskeskusteluun vielä yhden näkökulman. Tämän seuraavan artikkelin kirjoittajat olettavat yrittäjien ja heidän perheenjäsentensä olevan tyytyväisempiä työhönsä kuin palkattujen työntekijöiden. Uusi näkökulma on tämä: yrittäjäperheen jäsenet voivat tyytyä vähäisempään rahalliseen ansioon kuin palkatut työntekijät.

## **Referoitu artikkeli: Block et al: Job Satisfaction and Wages of Family Employees ( 2013).**

Hyötyteorian ja palkkaerojen kompensatioteorian perusteella kirjoittajat esittävät hypoteesin, että perheeseen kuuluvat yrityksen työntekijät ovat työhönsä tyytyväisempiä kuin palkatut työntekijät. Edelleen artikkelin tekijät esittävät, että yrittäjäperheen henkilöillä on muita alhaisemmat palkat. Kirjoittajat viittaavat aikaisempiin tutkimuksiin ja hyötyteoriaan siitä, että yrityksessä työskentelevät oman perheen henkilöt saavat hyötyä sekä työn rahallisista korvauksista että ei-rahallisista eduista. Tällaisiksi ei-rahallisiksi eduiksi mainitaan *status*, *maine*, *valta ja valvonta*. Kirjoittajat esittävät, että perheen jäsenet ovat valmiita tinkimään palkastaan vastineena sille hyödyille, jonka he saavat perheen omassa yrityksessä mm. edellä mainittujen muitten kuin rahallisten etujen kautta.

Kirjoittajien mukaan empiiriset tutkimukset osoittavat, että itsensä työllistävät yrittäjät ja myös perhetyöntekijät näyttävät olevan työhönsä tyytyväisiä ja ansaitsevat vähemmän kuin muut palkansaajat. Perhetyöntekijät liittyvät ja sitoutuvat vahvasti työhönsä ja siitä seuraa hyvää työtyytyväisyyttä. Kuten yrittäjät (itsensä työllistäjät) sekä perhetyöntekijät ovat valmiita kokemaan uhrauksia palkoissa korvaukseksi lisähyödystä, jota he saavat työskentelystä perheen omassa yrityksessä.

### *Tutkijan kommentti*

Tulkitsen kirjoittajien näkemyksen yrittäjien ja perhetyöntekijöiden mahdollisesta valmiudesta raha-ansioista tinkimiseen näin:

1. Yrityksen perustamiseen liittyy aina taloudellisia riskejä.
2. Varsinkin vähittäiskaupassa alkukuukaudet tai jopa alkuvuodet saattavat olla kauppiasyrittäjän oman rahallisen ansion osalta varsin vaatimattomia.
3. Kysymys ei ole niinkään vapaaehtoisesta ansiotasosta luopumisesta vaan siitä, että riskeihin pitää varautua. Riskin toteutuminen voi tarkoittaa omasta rahallisesta ansiosta luopumista tai tinkimistä eli seurausta siitä, että tulosta ei ole suunnitellulla tavalla syntynyt.
4. En kuitenkaan pidä uskottavana näkemystä siitä, että yrittäjä ja perhetyöntekijät olisivat pysyväisesti hyväksymässä itsellensä pienemmän rahallisen ansiotason kuin palkatut työntekijät. Yrittäjän liiketoiminnan yhtenä keskeisenä motiivina ja tavoitteena on myös hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen.

Kirjoittajien johtopäätös yrittäjien ja perhetyöntekijöiden vahvemmassa työtyytyväisyydestä palkattuihin työntekijöihin verrattuna on ymmärrettävästi perusteltu ja uskottava. Tulkitsen kirjoittajien sanoman kompensatioteorian osalta kauppiasyrittäjiin sovellettuna näin:

*Ei-rahallisten tavoitteiden toteutuminen voinee kompensoida rahallisten ansioiden ajoittaista ja tilapäistä vähäisyyttä. Pysyvä tai pitkään jatkuva asiantila yrityksen omistajien osalta rahallisten tulojen vähäisyys ei voi tosielämässä olla.*

### **3.2 Yrittäjien työtyytyväisyys ja elämäntyytyväisyys**

Edellä viitatuut tutkimukset osoittavat, että yrittäjät ovat työhönsä tyytyväisempiä kuin työntekijät. Tutkimusten mukaan yrittäjät ovat keskimäärin työntekijöitä tyytyväisempiä myös elämäänsä kokonaisuutena (Blanchflower & Oswald 1998, Binder & Coad 2013). Elämäntyytyväisyys on määritelty sen mukaan, miten myönteisesti yksilöt arvioivat oman elämänsä laatua. Mm. Binder ja Coad (2013) mittasivat elämäntyytyväisyyttä kysymyksellä: ”Kuinka tyytymätön tai tyytyväinen olette elämäänne kokonaisuudessaan?” Vastaukset luokiteltiin seitsemäportaisella Likert-asteikolla (1=en lainkaan tyytyväinen...7=täysin tyytyväinen).

Lange (2012) esittää, että sekä työtyytyväisyys että elämäntyytyväisyys riippuvat siitä, missä määrin yksilö löytää sopivia kanavia kyvyilleen, kiinnostuksensa kohteilleen, persoonallisuuspiirteille ja arvoilleen. Langen viestin voi tulkita myös niin, että sekä työtyytyväisyys ja elämäntyytyväisyys syntyvät ja kukoistavat osaksi myös siitä, että henkilö osaa tai on osannut valita itselleen sopivan ammatin.

Irish ja Barrett (1972), Judge ym. (1994), Judge ym. (1998) ja Yetim (2006) havaitsivat, että työtyytyväisyys korreloi positiivisesti elämäntyytyväisyyteen (life satisfaction). Binder ja Coad (2013) korostavat, että työ muodostaa tärkeän osan ihmisen elämässä, ja sillä on vahva vaikutus elämäntyytyväisyyteen. Synonyymeina elämäntyytyväisyydelle Judge ym. (1994) ja Binder ja Coad ((2013) käyttävät käsitettä onnellisuus (happiness) ja myös subjektiivinen hyvinvointi (subjective well-being).

Judge ym. (1994) viittaavat aikaisempiin tutkimuksiin ja esittävät, että työtyytyväisyyden ja elämäntyytyväisyyden välillä on merkittävä yhteys ja että työtyytyväisyys näyttää vaikuttavan kausaalisesti elämäntyytyväisyyteen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin myös todettu, että työtyytyväisyyden ja elämäntyytyväisyyden suhde on vastavuoroinen (reciprocal). Tämän vastavuoroisen yhteyden totesivat myös Judge ym. (1994) miestoimihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja elämäntyytyväisyyttä koskevassa tutkimuksessaan. Kuitenkin työtyytyväisyyden vaikutus elämäntyytyväisyyteen oli merkittävästi voimakkaampi kuin päinvastainen vaikutus.

**Tulkintani tutkijana: tässä nyt raportoitavassa tutkimuksessa voidaan olettaa kauppiaiden työtyytyväisyydellä olevan todellista vaikutusta heidän elämäntyytyväisyyteensä, subjektiiviseen hyvinvointiinsa, jota kuvaamaan tässä tutkimuksessa käytetään ilmaisua kauppiaan hyvä elämä.**

Judgen ym. (1994) näkemystä mukaillen työtyytyväisyyden vaikutus kauppiaiden subjektiiviseen hyvinvointiin, hyvän elämän kokemiseen, on ymmärrettävissä siinä valossa, että työ näyttölee varsin keskeistä roolia ihmisen elämässä. Ei vain siksi, että ihmiset viettävät niin paljon aikaa työssään, vaan myös siksi, että useimmille ihmisille itsensä toteuttaminen ja hyvä itsetunto riippuvat työn tuottamasta tyytyväisyydestä. Voitaneen olettaa, että yrittäjät – myös kauppiasyrittäjät – ovat erittäin sitoutuneita työhönsä. Työssä ja työstä koetulla tyytyväisyydellä on siten voimakas vaikutus kauppiasyrittäjän elämässä vallitsevaan ja koettavaan kokonaistyytyväisyyteen, siihen tavoiteltavaan hyvään kauppiaselämään.

### *Tutkijan kommentti*

Jokainen yksittäinen kauppias on oma persoonansa. Jokainen kauppias kokee työnsä ja siitä pursuavan työtyytyväisyyden omalla ja itse tulkitsemallaan tavalla. Kauppialla ei ole työtyytyväisyysvarastoa, josta hän voisi ammentaa päivittäisen tyytyväisyysannoksensa. Kauppiaan työtyytyväisyys syntyy lukemattomista pienistä arkityön asioista; hyvistä kaupoista, hyvistä asiakastapaamisista, hyvästä kaupan työilmapiiristä, toimivista kontakteista ketjuun ja tavarantoimittajiin ja monesta muusta kauppapäivän tapahtumasta. Vahva työtyytyväisyyden edellytys on kauppiaan kunnossa oleva talous.

Elämäntyytyväisyys koostuu työtyytyväisyyden lisäksi myös muista tekijöistä. Ihmisen perhe- ja yksityiselämällä on voimakas merkitys elämäntyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa rajoitutaan työtyytyväisyyden roolin tutkimiseen kauppiaan elämäntyytyväisyyden, hyvän kauppiaselämän, osatekijänä.

### **3.3 Teorioita tarvehierarkiasta, työtyytyväisyydestä, suoriutumisesta ja hyvinvoinnista**

Tässä osiossa esitetään teoreettisia näkemyksiä tarvehierarkiasta, työtyytyväisyydestä, suoriutumistavoitteista ja hyvinvoinnista. Tulkinnallisen referointini kohteiksi olen tutkimukseeni valinnut nämä teoriat:

1. Maslowin tarvehierarkiateoria
2. Alderferin ERG-teoria
3. McClellandin suoritusarvoteoria
4. Herzbergin 2-faktoriteoria
5. Allardtin hyvinvointiteoria ja typologia hyvinvoinnin tutkimuksessa



### 3.3.1 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin (1908-1970) tarvehierarkia on perinteinen ja tunnettu listaus ihmisen fysiologista ja henkistä tarpeista. Maslowin tarvehierarkiateoria avaa sillan tieteen maailmasta konkreettiseen työelämään. Asiat ja käsitteet liikkuvat siinä maailmassa, missä myös kauppiasyrittäjä arkityötänsä tekee.

Maslowin teorian mukaan ihmisellä on tarpeiden hierarkinen järjestelmä, jota voidaan kuvata nousevalla kolmiomaisella pyramidilla. Rakennelmaan sisältyvät viisi tarvetasoa ovat alhaalta alkaen (Dunderfelt ym. 1998, 105-107 ja Ojanen ym. 2011, 50-51, 148):

**Fysiologiset tarpeet**, joihin kuuluvat mm. ilma, ravinto, vesi, asunto, valo, lämpö, uni, seksuaalisuus, hygienia, selkeät ympäristön rakenteet, hyvä järjestys.

**Turvallisuuden tarpeet** edellyttävät vakaata ja turvallista elinpiiriä, johon sisällytetään mm. fyysinen koskemattomuus, vakituinen työ, terveys ja terveydenhuolto. Lisäksi turvallinen elämäntunne edellyttää järjestäytyntä yhteiskuntaa, jossa noudatetaan lakeja, tiettyjä rajoja ja sovittuja tapoja.

**Rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet**, jotka muodostuvat tyydyttävistä perhesuhteista, ystävistä, toiveitten mukaisiin yhteisöihin kuulumisesta, hyväksytyksi tulemisen kokemisesta.

**Arvostuksen ja itsensä kunnioittamisen tarpeet** muodostuvat mm. ympäristön ja toimintaverkoston osoittamasta kunnioituksesta, asemasta, kuuluisuudesta ja maineesta. Omaan itseen kohdistuva arvostus tarkoittaa tervettä itsekunnioitusta, itseluottamusta, luottamusta oman elämän hallintaan, riippumattomuutta ja vapautta.

**Itsensä toteuttamisen tarpeet** ovat Maslowin tarvehierarkiassa korkeimmalla eli viidennellä tasolla. Näiden tarpeitten taustalla on ihmisenä kasvamisen motiivi. Ihminen kokee tarvetta henkiseen kasvuun, haluun toteuttaa unelmiaan, halun toteuttaa itseään tässä ainutkertaisessa elämässä. Maslowin mukaan vain noin pari prosenttia maailman väestöstä pystyy toteuttamaan itseään.

Maslowin tarvehierarkiateoria sisältää näkökohdan myös puutos- ja kehitystarpeista. Tarvehierarkian kaksi alinta tarveryhmää (fysiologiset tarpeet ja turvallisuustarpeet) ovat puutostarpeita (deficiency needs). Hierarkian korkeimmat tarpeet (rakkauden ja yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä kunnioittamisen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet) ovat Maslowin mukaan kehitystarpeita (growth needs). Elintason liittyvissä tarpeilla on ylärajansa; ei voi olla kylläisempi kuin kylläinen, eikä voi olla terveempi kuin terve. Tarpeet on tyydytetty, kun yläraja on saavutettu. Kehitystarpeilla ei sen sijaan ole ylärajaa: ajatellaan vaikkapa rakkauden, yhteisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita (Allardt 1980, 41-42).

### *Tutkijan kommentti*

Tutkijana en täysin hahmota, mitä Maslow tarkkaan ottaen tarkoittaa itsensä toteuttamisella ja millaisilla mittareilla hän on määrittänyt kahden prosentin toteuttajajoukkoon kuuluvat ihmiset. Millaisin kriteerein esimerkiksi eri ammattiryhmiin kuuluvat ihmiset valikoituvat kahden prosentin suppeaan eliittiin?

Maslowin tarvehierarkia kertoo, että raha ratkaisee kokonaan ensimmäisen ja toisen hierarkiataason tarveryhmän toteutumisen. Turvallisuuttakaan ei synny ilman järjestäytyntä yhteiskuntaa, ja sitä puolestaan ei voi syntyä ja ylläpitää ilman yhteisesti koottuja veroja ja muita kansalaisilta perittäviä maksuja. Verotulot yhteiskunnalle syntyvät ihmisten tekemästä työstä ja yritysten tuottamista tuloksista. Voidaan myös sanoa, että Maslowin tarvehierarkian kolmannen ja neljännen tason saavuttamiseen ei ole voimia eikä edellytyksiä, jos talouden perusta ykkös- ja kakkostason kohtuullisten tarpeiden toteuttamiselle puuttuu. Johdospäätökseni tässä on, että talous ja raha luovat tarvittavia edellytyksiä myös näiden korkeampien hierarkiataasojen (3-5) tarpeiden toteutumiselle.

Jos kauppiasyrittäjä ei saa yritystään kannattavaksi, eivät tulojen puuttuessa Maslowin tarvehierarkian perustarpeet, saati sitten hierarkian korkeammat tarpeet, voi toteutua. Jo pelkästään tässä edellä mainittujen puutostarpeiden toteutumattomuudet raunioittavat kauppiaan työtyytyväisyyttä.

### **3.3.2 Alderferin ERG-teoria**

Clayton P. Alderfer mukailee Maslowin tarvehierarkiaa mutta käyttää kolmitasoista tarveportaikkoa.

**Toimeentulotarpeet (existence needs):** materiaallinen turvallisuus, olemassaolo ja säilyminen.

**Liittymistarpeet (relatedness needs):** ihmissuhteiden ja johonkin liittymisen tarve.

**Kasvutarpeet (growth needs):** tahto ja pyrkimys hyödyntää ja kehittää tarpeitaan tuottavalla tavalla.

### *Tutkijan kommentti*

Alderferin teorian mukaan ihmisen tarpeet eivät tyydyty hierarkkisessa järjestyksessä, ja useampi tarve ja tarvetaso voi olla tavoitteena ja toteutuksen kohteena yhtä aikaa. Tarpeitten hierarkiassa tasolta toiselle ei siirrytä vain onnistumisen kautta vaan myös epäonnistumisten kautta. (Robbins 2001, 161 - 162). Tutkijana tulkitseen niin, että tarpeitten ja tavoitteiden saavuttamisprosessi on iterointia: joidenkin tarpeiden toteutumiseen vaaditaan useita yrityksiä ja uusia kierroksia.

Alderferin esittämä näkemys hierarkkisten tarvetasojen määrästä ja tarpeiden liikkuvasta ja muuttuvasta määrästä viittaa Maslowin teoriaa tarkemmin käytännön työelämän suuntaan. Erilaiset ihmiset erilaisissa töissään ja ammateissaan

toteuttavat omista lähtökohdistaan ja omilla persoonallisilla sovelluksillaan itselleen tärkeitä tarpeita ja tavoitteita.

Kauppiaan ammatissa voivat yrityksen vuositulokset vaihdella voimakkaastikin. Esimerkiksi uusi kauppapaikka tai uudelle paikkakunnalle siirtyminen sitoo alkuvaiheessa niin rahaa kuin aikaakin entistä enemmän. Uusi tilanne voi vaatia aiemmin ansaittujen pääomien likoon laittamista. Tavoitteiden arvojärjestys uudessa tilanteessa todennäköisesti muuttuu. Joistakin aikaisemman elämänvaiheen itsestään selvyyksistä kauppias joutunee luopumaan ja nousemaan ikään kuin uudelleen haluamalleen tarvehierarkiatasolle. Muutoksilla voi lyhyellä aikavälillä olla työtyytyväisyyttä murentava vaikutus.

### 3.3.3 McClellandin suoritusarvoteoria

David McClelland tulkitsi Maslowin esittämät perustarpeet synnynnäisiksi eikä opituiksi tarpeiksi. McClelland keskittyi opittujen tarpeiden eli tarvehierarkian ylimpien tasojen tarpeiden tutkimiseen. Hän jakoi määritelmänsä mukaiset opitut tarpeet kolmeen kategoriaan (Robbins 2001, 162-164):

**Suoriutumisen tarve (need for achievement)** on tarve menestyä ja pyrkiä elämässä eteenpäin.

**Vallan tarve (need for power)** tarkoittaa tarvetta vaikuttaa muiden tekemisiin ja tarvetta saada toiset tekemään asioita, joita he eivät normaalisti ja puhtaasti omasta halustaan tekisi.

**Liittymisen tarve (need for affiliation)** tarkoittaa tarvetta ihmissuhteisiin ja halua olla ihmisten kanssa.

McClelland antaa teoriassaan kuvauksen kolmesta erilaisesta suorittajasta. Edellä mainituista ykkösryhmällä on tarve menestyä, tehdä asiat paremmin kuin ne on ennen tehty. Tavoitteena on saada onnistumistaan henkilökohtaista arvontoa ja mainetta. McClellandin mukaan nämä ihmiset hakevat menestystä enemmän kuin materiaalista palkkiota.

Vallasta pitävät henkilöt hakeutuvat kilpailullisiin ja korkean statuksen suomiin tehtäviin. McClellandin mukaan tämän ryhmän ihmiset haluavat vaikuttaa toisiin ihmisiin, kontrolloida muita ja olla näkyvästikin vaikutusvaltaisia. He ovat enemmän huolissaan vaikutusvallastaan kuin omasta tehokkuudestaan.

Ne ihmiset, joilla on vahva halu ja tahto kiinteisiin ihmissuhteisiin ja tiiviiseen yhteistyöhön, hakevat kumppaneiden hyväksymistä ja pitämistä. He eivät halukkaasti hakeudu ankariin kilpailullisiin tehtäviin, vaan suosivat mieluummin yhteistyötä ja konsensusta suosivia tehtäviä ja ammatteja.

### *Tutkijan kommentti*

Kauppiaalla tulee olla voimakas suoriutumisen tarve. Kauppias vaatii itseltään yritystoiminnan taloudellista menestymistä. Kauppias edellyttää henkilöstöltään sellaista työpanosta, mikä tuottaa yritykselle vahvan myynnin seurauksena toivotun tasoista tulosta. Moni kauppias haluaa liiketoiminnan kasvua, suurempaa kauppapaikkaa ja tavoittelee myös kasvavaa taloudellista tulosta. Kauppiaan sosiaalisten taitojen ja sosiaalisen verkoston pitää olla toimiva. Suhteitten asiakkaisiin, omaan henkilöstöön, tavarantoimittajiin, ketjun toimijoihin ja päättäjiin ja tietenkin ympäröivään yhteiskuntaan tulee olla toimivat ja luottamukselliset.

Kauppiaan roolin asiakkaiden palvelijana, yrityksensä johtajana ja henkilöstön esimiehenä, tavarantoimittajien kauppakumppanina ja ketjunsä toimijana tulee olla oikeudenmukainen, tarkka ja tarvittaessa tiukka. Oma valtaa pitää osata ottaa ja sitä pitää uskaltaa myös käyttää.

McClellandin kolmijaossa sijoitan menestyvän kauppiaan ominaisuuksiltaan osin kaikkiin edellä kuvattuihin tyyppiryhmiin. Ehkä voimakkaimmin kauppiaalta edellytetään suoriutumisen tarvetta ja tahtoa. Siitä kumpuaa onnistuneiden saavutusten myötä ammatissa koettava työtyytyväisyys.

### **3.3.4 Herzbergin 2-faktoriteoria työtyytyväisyydestä**

Frederick Herzberg jakaa työtyytyväisyyden kahteen osaan (Herzberg ym. 1959 ja Robbins 2001, 158-160):

- 1. Työmotivaatiota lisäävät tekijät**
- 2. Työmotivaatiota laskevat tekijät**

Motivaatiota lisäävät tekijät kuvaavat työtään tekevän ihmisen suhdetta siihen, mitä hän tekee: siis suhdetta omaan työhönsä ja ammattiinsa. Motivaatiota alen-tavat ja laskevat tekijät taas kuvaavat henkilön kokemaa suhdetta ja olotilaa työ-ympäristöön ja työtiloihin.

Herzberg listaa kuusi työtyytyväisyystekijää:

1. Saavutukset ja menestys
2. Työstä saatu tunnustus
3. Vastuu
4. Työ sinänsä
5. Eteneminen ammatissa
6. Henkinen kasvu

Tyytymättömyyttä synnyttävät tekijät, ns. hygieniatekijät, Herzberg listaa näin:

1. Yrityksen toimintaperiaatteet ja hallinto
2. Työnjohto/esimiehet
3. Huonosti toimivat suhteet esimiehiin
4. Työolosuhteet ja palkka
5. Työyhteisön ihmisten väliset suhteet

#### *Tutkijan kommentti*

Motivaatiotekijät ratkaisevat Herzbergin mukaan ihmisen tahdon ja pyrkimyksen hyvään suoritukseen omassa työssään. Kauppiasyrittäjän kohdalla on täysi syy olettaa, että lähes kaikki kauppiaan omassa liiketoiminnassa tyytymättömyyttä mahdollisesti aiheuttavat tekijät ovat kauppiaan itsensä hallittavissa ja hänen omassa päätösvallassaan.

Ongelmia saattaa syntyä myös kauppiaan ja Keskon välillä, jos solmittua ketjusopimusta ei puolin ja toisin tahdota tai osata noudattaa sovitulla tavalla. Ketjusopimuksesta mahdollisesti syntyvät kauppiaan ja ketjun keskusyksikön (Keskon tytäryhtiö Intersport Finland) väliset ongelmat eivät saisi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun ja asiakastytytyväisyyteen.

Kauppiaan on omassa kaupassaan huolehdittava työyhteisöä mahdollisesti uhkaavien tyytymättömyystekijöiden poistamisesta ja niiden ennalta torjumisesta. Se on kauppiaan päivittäistä arkityötä.

Tähän yhteyteen otan lopuksi yhdysvaltalaisen filosofin Ralph Waldo Emersonin (1803- 1882)toteamuksen yhteistyöstä:

*”Yhteisössä on helppo elää muiden käsitysten mukaan. Yksinäisyydessä on helppo elää omien käsitystensä mukaan. Mutta huomionarvoinen on vain se, joka säilyttää yhteisössä riippumattomuutensa.”* (Dobelli 2012/1, 223).

Hyvin toimivat yhteistyösuhteet kauppiaan ja ketjun keskusyksikön toimijoiden välillä vaikuttavat positiivisesti kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen.

### **3.3.5 Allardtin hyvinvointiteoria ja typologia hyvinvoinnin tutkimuksessa**

Taustaksi Erik Allardtin hyvinvointiteorialla otan tässä aluksi esille Allardtin ja Littusen kuvauksen (Allardt & Littunen 1964, 231) sosiaalisesta organisaatiosta. Tutkimustyöni näkökulmasta pidän hyödyllisenä hahmottaa sosiologien tulkintaa organisaatioista. He kirjoittavat mm. verkostoista, yhteisöistä, yhteisyyssuhteista ja yhteistoiminnasta. Ihmisten mahdollisuudet pysyvään yhteydenpitoon, yhteis-

set tiedolliset käsitykset, symbolit tietojenvaihtoon sekä yhteiset toimintasäännöt ja valtasuhteet muodostavat toimivan sosiaalisen organisaation rakennedellytykset.

Sosiaalisen organisaation perusominaisuuksiin he sisällyttävät seuraavia tekijöitä ja edellytyksiä: (mt 232-234):

1. Päämäärä on selvästi määritelty ja se on jäsenten tiedossa.
2. Jäsenten koordinointi toteutetaan päämäärän mukaiseen yhteistoimintaan.
3. Toiminnan ennustettavuus
4. Hierarkia: jollakin ryhmän jäsenellä on auktoriteetti tietyllä toiminta-alueella.
5. Erikoistuminen toteutuu tiettyyn nimettyyn tehtävään.
6. Jäsenten korvattavuus; jos organisaatio menettää osan jäsenistään, toiminta ei sen johdosta lakkaa.

Allardt ja Littunen kirjoittavat sosiaalisen organisaation perusominaisuuksista. Heidän esittämänsä teesit sopivat sovellettaviksi myös yritysorganisaatioihin.

### **Allardtin hyvinvointiteoria**

Allardt määrittelee (Allardt 1980, 37-38) yksilön hyvinvoinnin lähtökohdaksi yksilöllisten tarpeiden tyydytyksen. *Hyvinvointi toteutuu elintason (having), yhteisyyssuhteiden (loving) ja itsensä toteuttamisen (being) kautta.*

**Elintason (Having)** (Allardt 1980, 39-41, 50-51) perusarvojen määrittelyssä Allardt ottaa lähtökohdaksi fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen tarvittavat toimintaresurssit eikä siis suoraan fysiologisia tarpeita. Perusteluna hän esittää, että fysiologisten tarpeiden määrittely riippuu mm. tutkimuksen kohteena olevan yhteiskunnan sosiaalisista olosuhteista ja voimavaroista; esimerkiksi pohjoismaat vs. kolmannen maailman kehitysmaat. Allardt tuo esiin YK:n asiantuntijoiden ja ruotsalaisten elintasotutkijoiden laatimat luettelot hyvinvointiarvoista, jotka liittyvät elintasaan. Mainitsen tässä yhteydessä esimerkkeinä näistä Allardtin esittämistä luetteloista kuusi kohtaa, jotka ovat molemmissa selvityksissä yhteisiä:

*terveys,*  
*elintarvikkeiden kulutus,*  
*koulutus,*  
*työllisyys ja työolot,*  
*asunto-olot sekä*  
*virikistys ja vapaa-aika*

Allardt toteaa lisäksi, että näihin elintason osatekijöihin on tulevaisuudessa syytä tehdä muutoksia ainakin puhtaan fyysisen ympäristön vaatimuksina. Esimerkiksi ilmastonmuutos, merien saastuminen, luonnonvarojen käyttö ja energian tuottaminen ovat nousseet näkyviksi keskustelunaiheiksi ja eriasteisten toimenpiteiden kohteiksi tällä vuosituhanella.

**Yhteisyysuhteet (Loving)** (Allardt 1980, 42-46, 50-51) merkitsevät Allardt mukaan mm. sitä, että ihmisellä on tarve kuulua jäsenenä sosiaalisten suhteiden verkostoon, jossa toisistaan pitäminen ja välittäminen voidaan ilmaista. Kun nämä suhteet ovat symmetrisiä ja sisältävät välittämistä, rakkauden ilmauksia ja huolenpitoa, voidaan puhua yhteisyydestä. Symmetrisyys suhteissa tarkoittaa sitä, että ihminen sekä itse saa että itse myös antaa rakkautta ja huolenpitoa. Yhteisyys on myös tärkeä voimavara, joka auttaa toteuttamaan muita yhteisölle tärkeitä arvoja.

Hyvinvointiarvona yhteisyyden tarve voi Allardt mukaan olla myös ongelmallinen, koska monet yhteisyydet (verkostot) edellyttävät muiden ihmisten sulkemista ulkopuolelle. Yhteisyysuhteiden arvoluokan osatekijöinä Allardt esittää kolmijaon:

*paikallisyhteisyys,  
perheyhteisyys ja  
ystävyyssuhteet*

Hyvinvointiarvot kilpailevat keskenään. Mahdollisissa ongelmatilanteissa on selvitettävä, millaiset yhteisyydet eivät estä muiden hyvinvointiarvojen toteutumista. Yhteisyysuhteet edellyttävät empatiaa, ymmärrystä ja yhteistä kieltä. Allardt toteaa vielä, että yhteisyysuhteilla on suuri merkitys arvioitaessa, kuinka hyvinvointi on yhteiskunnassa saavutettu.

**Itsensä toteuttamisen muodot (Being)** (Allardt 1980, 46-51).

Itsensä toteuttaminen kuuluu tärkeänä osana ja positiivisena arvona hyvinvointiin. Allardt toteaa, että arvoluokkana itsensä toteuttaminen on laaja ja vaikeasti mitattava. Osa ihmisistä tavoittelee itsensä toteuttamista saavutustensa avulla, osa taas ei.

Seuraavat neljä osatekijää kattavat Allardt mukaan itsensä toteuttamisen arvoluokan:

1. Yksilöä pidetään persoonana (tietty määrä korvaamattomuutta).
2. Yksilö saa osakseen arvonantoa (status).
3. Yksilöllä on mahdollisuus haluamiinsa harrastuksiin ja vapaa-ajan toimintaan ("tekeminen").
4. Yksilöllä on mahdollisuuksia poliittiseen osallistumiseen (poliittiset resurssit).

Allardt jatkaa: hyvinvoinnin osatekijänä arvonanto viittaa yksilölliseen kunniaan ja kunnioitukseen. On syytä olettaa, että kaikki ihmiset haluavat henkilökohtaista kunnioitusta ja arvonantoa, olipa heidän työnsä tai asemansa mikä tahansa. ”Tekeminen” on itsensä toteuttamisen edellytys ja tärkeä hyvinvointiarvo.

Ne arvot, jotka liittyvät ihmisen mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan elämäänsä, on pyritty operationalisoimaan käsitteellä poliittiset resurssit. Tämän esiin ottamansa käsitteen kohdalla Allardt viittaa lähteenä käyttämäänsä ruotsalaisen Sten Johanssonin teokseen ”Politiska Resurser” (1971, 35 – 38), Stockholm. Yksilön poliittisia resursseja voidaan luonnehtia sekä mahdollisuuksiksi vaikuttaa elämäänsä, saada ongelmiansa käsitellyiksi että myös mahdollisuuksiksi vaikuttaa poliittisiin päätöksiin. Poliittisia päätöksiä tulisi tässä yhteydessä Allardtin mukaan tulkita varsin laajasti ja avarasti.

Oman ja ehkä käytännön elämää lähellä olevan operatiivisen tulkintansa hyvinvoinnista ilmaisee Suomen Punainen Risti (2008, 4):

*Hyvinvointi koostuu terveydestä, koulutuksesta, riittävästä toimeentulosta, terveellisestä ja turvallisesta asuinympäristöstä, sosiaalisista suhteista sekä lähellä olevista avun lähteistä.*

### **Allardtin typologia hyvinvoinnin tutkimisessa**

Allardt (1988, 215) on kehittänyt typologian hyvinvoinnin tutkimiseen. Keskeiset lähestymistavat tutkimisessa luokitellaan sen mukaan, käytetäänkö objektiivisia vai tutkittavien subjektiivisiin arvoihin perustuvia hyvinvoinnin mittareita. Toisaalta luokittelua voidaan tehdä keskittymällä aineellisiin tai sekä aineellisiin että ei-aineellisiin tekijöihin.

Hyvinvointitutkimuksen suuntaukset Allardt ryhmittää kahteen osaluueeseen:

1. *Hyvinvoinnin aineelliset osa-alueet*
2. *Hyvinvoinnin ei-aineelliset osa-alueet*

Indikaattoreina Allardt käyttää objektiivisia ja subjektiivisia mittareita. Aineellisten osa-alueiden objektiivisena indikaattorina on elintaso. Mittareina elintaso kuvaavat ulkoiset ja henkilökohtaiset olosuhteet:

*tulot, terveys, asunto-olot, työllisyys, työolot ja niihin liittyvät muut tarpeelliset arkisen elämisen edellytykset.*

Subjektiivisia indikaattoreita Allardtin mukaan näiden aineellisten osa-alueiden kohdalla ovat tyytyväisyys ja tyytymättömyys, joilla tarkoitetaan ihmisten asennoitumista edellä mainittuihin ulkoisiin olosuhteisiin. Ei-aineellisten osa-



alueiden objektiivisina indikaattoreina Allardt esittää elämän laadun ja onnellisuuden. Elämän laatua ovat ihmisten väliset keskinäiset suhteet ja laajassa mielessä ihmisten suhteet yhteiskuntaan ja luontoon. Onnellisuutta subjektiivisena indikaattorina taasen mitataan ihmisten omalla yksilökohtaisella tulkinnalla; heitä siis kuunnellaan ja heiltä kysytään, miten he oman elämänsä kokevat.

#### *Tutkijan kommentti*

Allardtin hyvinvointiteorian sovellus kauppiaan ammatissa elintasovaatimuksen osalta tarkoittaa tutkijan tulkinnan mukaan pelkistettynä sitä, että tulojen tulee pysyväisesti olla kohtuullisen, mutta riittävän määrän, menoja suuremmat. Vain tämän perusvaatimuksen täyttyminen mahdollistaa kauppiaalle tarpeellisen ja halutun suuruisen fysiologisten tarpeiden tyydyttämisen. Ilman tämän perusvaatimuksen täyttymistä ei kauppiasyrittäjä voine kokea ammatissaan työtyytyväisyyttä.

Allardt lähtee elintason (having) perusarvojen määrittelyssä liikkeelle tarvittavista toimintaresursseista, joiden avulla kansalaisten fysiologiset tarpeet voidaan tyydyttää. Tässä on analogia yritysmaailmaan: yrittäjät tarvitsevat omien taitojensa ja osaamisensa lisäksi aineellisia voimavaroja, jotta yritystoimintaa voi ylipäänsä aloittaa, ja jotta sillä on tavoitteiden mukaista jatkuvuutta.

Allardtin esittämään paikallisyhteyteen sisältyviksi elementeiksi tulkitseen kauppiaan kohdalla ennen kaikkea uskollisen asiakasverkoston ja kaupan oman motivoituneen henkilöstön. Ketjun toimijoiden ja tavarantoimittajien kanssa tapahtuva yhteistyö rakentuu luottamukseen, ja liiketoiminnalle tämän yhteisöllisyyden kitkaton toimiminen on kauppiaan kannalta tärkeä ja keskeinen kysymys. Perheyhteisyys sisältyy jo lähtökohtaisesti kauppiasyrittäjän toimintamalliin. Ystävyyssuhteet voivat muodostua kauppiaskollegoiden, paikallisten kavereiden ja suvun verkostoista.

### **3.3.6 Yhteenvetoa teorioista**

- 1. Maslowin tarvehierarkia** kuvaa ihmisen fysiologisia ja henkisiä tarpeita ja asettaa nuo tarpeet saavutettavaan hierarkkiseen tärkeysjärjestykseen. Jo perustarpeitten saavuttamiseen ja toteuttamiseen tarvitaan taloudellisia voimavaroja, rahaa. Maslowin listaus on eriasteisten tarpeitten staattinen inventaari.
- 2. Alderferin ERG-teorian** mukaan tarpeet eivät tyydyty hierarkkisessa järjestyksessä. Toimeentulo-, liittymis- ja kasvutarpeet vaihtelevat yksilön elämäntilanteiden ja ulkoisten olosuhteiden mukaan, ja toteutumisessa tapahtuu sekä suunniteltua ja satunnaista iteraatiota.

3. **McClellandin teoria suorittajista** kuvaa suoriutumista, liittymistä ja valtaa kolmen eri suorittajapersoonan kautta. Tässä teoriassa lähestytään tavoiteltavaa menestystä ja työtyytyväisyyttä erilaisten henkilökohtaisten arvojärjestysmääritysten näkökulmista.
4. **Herzbergin 2-faktoriteoria** kuvaa ihmisen työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä. Oikein oivalletut motivaatiotekijät vaikuttavat voimakkaasti hyvään työsuoritukseen ja sitä kautta työn tuottamaan tyytyväisyyteen ja hyvään oloon.
5. **Allardtin hyvinvointiteoria** koostuu kolmesta tarpeidentyydytykseen liittyvästä luokasta: having, loving, being. Kuhunkin luokkaan sisältyy useita osatekijöitä, joita ihmiset omassa elämässään sitten arvostavat ja painottavat yksilöllisesti ja itselleen tärkeistä näkökulmista. Allardtin tuottamassa tutkimustypologiassa käytetyt indikaattorit suuntautuvat hyvinvoinnin aineellisiin ja ei-aineellisiin osa-alueisiin. Hyvinvointia hahmottaessaan Allardt käyttää typologiassaan sekä objektiivisiä että subjektiivisiä mittareita.

Pelkistäen voi todeta, että Allardtin typologiassa on maslowilaisia fysiologisiin ja henkisiin tarpeisiin liittyviä näkökulmia. Siinä on myös Herzbergin ja McClellandin oppien suuntia työelämän laadusta ja ihmisten työtyytyväisyydestä ja onnellisuudesta.

Kaikkien edellä tulkiten referoitujen teorioiden mukaan rahalla on merkittävä rooli haluttujen ja tarvittavien hyödykkeiden hankkimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Turvallisuuden vaatimus sisältää varmuuden fyysisestä koskemattomuudesta sekä varmuuden taloudellisesta turvallisuudesta, taloudellisesta riippumattomuudesta sekä toimivasta mahdollisimman oikeudenmukaisesta yhteiskunnasta. Valitsemassaan ammatissa ihmisen tulee olla motivoitunut ja hänen tulee kokea työtyytyväisyyttä omasta työstään. Edelleen hänen tulee kokea ammatissaan arvostusta ja tuntea, että hän voi ammattinsa kautta toteuttaa itseään ja itselleen tärkeinä pitämiään tavoitteita.

Tarpeiden tyydyttämisjärjestys on eri henkilöillä ja eri ammateissa erilainen. Tarvehierarkia voi vaihdella myös yksilön kohdalla eri elämänvaiheiden ja elämäntilanteiden sekä omien muuttuvien tavoitteiden mukaan. Tärkeää on myös oivaltaa, että tarvehierarkiassa voidaan häpeämättä siirtyä sekä ylöspäin mutta myös alaspäin.

Yksilön tarpeiden toteuttamismahdollisuuksien pörssikurssi voi vaihdella nopeassakin rytmissä, ja väliin voi osua vuosia, jolloin työtyytyväisyysosinkoa ei kerry.

Seuraavaksi kirjoitan tutkijan tulkintani edellä esitettyjen teorioiden yhteisestä annista kauppiaan ammatissaan kokeman työtyytyväisyyden tutkimisessa:

1. Taloudellinen riippumattomuus (ansaittu raha) luo edellytyksiä työstä nauttimiselle sekä sallii vapauden toteuttaa omia ja lähiverkoston haluamia ja määrittämiä tarpeita.
2. Taloudellista riippumattomuutta ja varallisuutta ei kauppiaille synny ilman kohtuullista ja jatkuvaa liiketoiminnan voitollista tulosta (rahaa).
3. Asiakasuskollisuus, henkilöstön työtyytyväisyys sekä yhteistyötoimijoiden osoittama arvostus edellyttävät kauppiaalta oikeudenmukaisuutta, kohtuullisuutta ja luotettavuutta.
4. Menestys synnyttää työtyytyväisyyttä: vahva itseluottamus ja hyvät sosiaaliset taidot kuuluvat ammatissaan menestyvän kauppiaan perusominaisuuksiin. Edellä referoidut teoriat kiinnittävät huomiota ihmisen hyväksyttävään käyttäytymiseen omassa toimintaympäristössään ja yhteistyöverkostoissa (yhteisyys-suhteet). Tutkijana liitän yrittäjän menestys- ja työtyytyväisyystekijöihin yrittäjän hyvän eettisen kunnon (ks.liite 1).
5. Myös kauppiaan ammatissa tarpeitten ja tavoitteiden hierarkia voi muuttua yritystoiminnan elinkaaren ja menestyksen mukana. Kasvu ei ole ikuisesti jatkuvaa. Yrityksiä syntyy ja yrityksiä kaatuu. On tarpeen todeta, että myös epäonnistumista selviytyminen voi olla yrittäjälle työtyytyväisyyden aihe ja peruste.
6. Kaikissa käsitellyissä teorioissa tulee esille itsensä toteuttaminen. Käsiteltä kuvataan eri teorioissa erilaisin ilmaisin: kasvutarpeet, vallan tarve, henkinen kasvu. Kauppialla on tarve autonomiaan, jonka saavuttamisessa henkisellä kasvulla ja itsensä toteuttamisella voi olla keskeinen merkitys.

### **3.4 Kirjallisuutta elämäntyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja hyvästä elämästä.**

Tässä kolmannessa luvussa on edellä käsitelty yrittäjien työtyytyväisyyttä (3.1) ja sivuttu elämäntyytyväisyyttä (3.2) valittujen artikkeleiden ja teorioiden (3.3) näkökulmista.

*Käsittelmäni kirjallinen aineisto ja myös oma esiyymmärrykseni vahvistavat tulkintaani siitä, että kauppiaan ammatissaan kokemalla työtyytyväi-*

*syydellä on vahvaa vaikutusta kauppiaan elämäntyytyväisyyteen, subjektiiviseen hyvinvointiin eli hyvään elämään. Hyvä elämä on kokonaisuus, johon voi sisältyä hyvin monenlaisia ja yksilöllisiä tarpeita, vaatimuksia, toiveita ja tapahtumia. Hyvä elämä on jokaisen ihmisen itse määriteltävä ja koettava.*

Tämän osion tavoitteena on hahmottaa valitsemani kirjallisuuden kautta eri kirjoittajien näkemyksiä hyvän elämän sisällöstä, edellytyksistä ja tulkinnoista. Antiikin ajoista alkaen kautta vuosisatojen on hyvän elämän sisältöä kuvattu monista eri lähtökohdista. Kirjoittajat ovat oman aikansa tulkkeja, oman yhteiskuntansa kasvattamia yksilöitä, jotka kuvaavat ja selittävät ihmisen onnellisuutta ja hyvää elämää omien kokemustensa ja oman aikakautensa oppien mukaan. Antiikin filosofien ajatukset jäänevät kuitenkin etäisiksi, kun tutkimisen kohteena ovat tässä ajassa toimivien kauppiaiden ammatin tuottama tyytyväisyys ja sen kautta hyvän elämän kokeminen. Tässä luvussa otan kuitenkin lyhyen viittauksen myös antiikin filosofien ajatuksiin hyvästä elämästä.

Valitsemani kirjallisuus koostuu erilaisia ammatteja ja oppisuuntia edustavien kirjoittajien tutkimuksista, tulkinnoista ja käsityksistä hyvästä elämästä ja sen kokemisesta. Kirjallisuudesta on pyritty hakemaan eri näkökulmista koottuja käsityksistä ja tulkintoja kokijalleen tyytyväisyyttä tuottavista tekijöistä ja sitä kautta ihmisen hyvän elämän edellytyksistä.

Kauppiaan ammatissa työtyytyväisyydellä on keskeinen merkitys elämäntyytyväisyydelle, hyvinvoinnille, hyvän elämän kokemiselle. Suomalainen kauppiasyrittäjä ammentaa hyvän elämänsä tulkinnat ja kriteerit kotikasvatuksesta, koulutuksensa eri vaiheista, toimintaympäristöstään, lukemistaan kirjoista ja muista tietolähteistä.

Näiden lähteiden lisäksi kauppias saa joka päivä uutta tietoa ja uusia vaikutteita; hän elää joka päivä informaatiovirran keskellä, hän tapaa lukuisan määrän erilaisia ihmisiä omassa työympäristössään, matkoillaan ja vapaa-ajan harrastuksissa. Pääosin nämä kauppiaan arkityön säännölliset tietolähteet ja kontaktit liittyvät suomalaiseen elämänmuotoon ja kulttuuriin.

Tutkijan esiyymmärryksen mukaisia tulkintoja sekä ennen kaikkea havaintoyksiköksi valittujen kauppiaiden haastatteluaineistoon perustuvia tulkintoja ammatin tuottamista tyytyväisyystekijöistä ja niiden vaikutuksista hyvän elämän hahmottamiseen on järkevää peilata siihen kulttuuri- ja työympäristöön, jossa kohderyhmän kauppiaat elävät ja työtänsä tekevät.

Referoidussa kirjallisuudessa on mukana sekä suomalaisia että kansainvälisiä kirjoittajia. Tässä yhteydessä on tarpeen huomata, että monet kirjallisuuskatsauksen luvussa käsitellyt suomalaiset kirjoittajat ovat kansainvälisesti tunnettuja ja arvostettuja tutkijoita.

Kirjallisuudesta olen etsinyt ja valinnut erityisesti kauppiaan ammattia ajattelun seuraavia näkökulmia:

1. Millaiset elämisen perusedellytykset ja millaiset liiketoiminnan voimavarat voivat tuottaa ammatissa koettua työtyytyväisyyttä?
2. Millaiset yksilön henkilökohtaiset valmiudet ja persoonaan liittyvät ominaisuudet vaikuttavat ammatissa koettuun työtyytyväisyyteen?
3. Miten ammatissa itselle asetettujen tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen vaikuttavat tavoiteltavaan ja koettuun työtyytyväisyyteen?

Valittu kirjallisuuden tarkastelutapa vastaa tutkimuksen alakysymysten teemoja. Tähän kirjallisuuskatsauksen osioon mukaan valitsemani kirjat ja kirjoitukset olen ryhmittänyt tekijöiden ammatin tai oppisuunnan perusteella. Koosteeseen olen valinnut seuraavat kirjoittajaryhmät:

1. Filosofit
2. Teologit
3. Yritysjohtajat
4. Sosiologit
5. Psykologit ja kouluttajat

### **3.4.1 Filosofit**

#### **Kreikkalainen filosofi Platon (427-347 eKr)**

Platon uskoi, että jokainen ihminen luonnostaan jäljittelee sellaista, mihin hän suuntautuu rakkaudella. Platonin opin mukaan hyvän elämän takaa sekoitus, joka ”on osallinen kauneudesta, oikeista mittasuhteista ja totuudesta” (Pitkänen 1996, 125). Platonin opin ydinajatuksen ilmaisi Sokrates (469 - 399 eKr) sanoessaan, että jokainen ihminen pyrkii tekemään elämästään mahdollisimman hyvän. On inhimillisen luonnon mukaista etsiä sellaiseen, mitä pitää hyvänä eikä etsiä pahaan. Jos on pakko valita kahdesta pahasta, kukaan ei valitse suurempaa pahaa, jos voi valita pienemmän pahan (Pitkänen & Telaranta 1995, 9).

Hyvän elämän saavuttaminen voi onnistua pitkällisen kasvuprosessin tuloksena. Ihmisen ominaisia hyveitä ovat Platonin mukaan mm. viisaus, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja rohkeus. Kaikki nämä ominaisuudet tähtäävät hyvän elämän saavuttamiseen (Pitkänen & Telaranta 1995, 14 - 17). Platonin oppeihin liittyy vahva moraalinen ryhti. Mitä hyve on ja mitä oikeudenmukaisuus on? Nämä ovat Platonille elämän ja kuoleman kysymyksiä (Saarinen 1998, 25).

## **Aristoteles (384 – 322 eKr)**

Aristoteles oli kreikkalainen filosofi ja tiedemies, jota pidetään opettajansa Platonin ohella yhtenä länsimaiseen ajatteluun eniten vaikuttaneista filosofeista. Tieteet Aristoteles jakaa teoreettisiin, käytännöllisiin ja tuotannollisiin tieteisiin. Etiikka tieteenä hyvästä elämästä on käytännöllinen tiede. Hyvä elämä toteutuu toiminnassa.

Aristoteleen teoriassa hyvä elämä on kokonaisuus, joka muodostuu useasta josta itsessään arvokkaasta asiasta. Objektiiivisesti tulkittu hyvä elämä on Aristoteleen mukaan subjektiivisesti onnellinen (Knuutila 1995, 19 -30).

Inhimillinen onnellisuus, eudaimonia, koostuu Aristoteleen mukaan kolmenlaisesta hyvästä, jotka kaikki edesauttavat täydellistä elämää:

1. Sielua koskevat hyvät asiat: älylliset ja moraaliset hyveet
2. Ruumista/kehoa koskevat hyvät asiat: terveys, kauneus, voima.
3. Ulkoiset hyvät asiat: rikkaus, hyvä maine, hyvä syntyperä.

Onnellisuus tässä tarkoitettussa mielessä ei ole olotila, vaan se on aktiivista toimintaa (Ojanen 2005, 69 - 74, 149 – 152 ja Saarinen 1998, 78 – 85). Kohtuullisuus on voimakkaasti mukana Aristoteleen hyvän elämän käsityksessä. Ihmisten välisissä ongelmallisissa suhteissa on hänen tulkintansa mukaan aina vaikuttamassa antamisessa tai saamisessa jollakin tavalla koettu epäoikeudenmukaisuus. Knuutilan tulkintaa (1995, 19 – 30) Aristoteleen käsityksestä (Aristoteles VII 1989, 9) hyvän elämän tavoittamisessa voi kuvata näin:

*Onnellinen lopputulema hyvän elämän kokemisen tavoittamisessa onnistuu, jos tunne ja järki ovat tottumuksen kautta muodostuneet hyveiksi siten, että ne ohjaavat kohtuullisuuteen toiminnassa ja tavoitteissa. Jokaisella on hyvä arvostelukyky niiden asioiden suhteen, jotka hän osaa. Niiden osalta hän on hyvä tuomari. Kullakin alalla sellainen on siinä koulutusta saanut, ja ylipäänsä hyvä arvostelukyky on sillä, joka on saanut laajan sivistyksen.*

### *Tutkijan kommentti*

Hyvä elämä toteutuu toiminnassa. Antiikin filosofien opeista kauppiaan näkökulmasta otan esille kohtuullisuuden. Kaupan asiakas liittyy kohtuullisuuden useimmiten tavaroiden ja palveluiden hintaan ja hintamielikuvaan. Oikea hinta asiakkaan näkökulmasta on sellainen, minkä hän on valmis maksamaan myös seuraavilla asiakaskäynneillä. Edellytyksenä kohtuullisuuden kokemiselle ja aidolle asiakastyytyväisyydelle voidaan pitää kuitenkin vaihtoehtoisten ostopaikkojen valinnan mahdollisuuksia. Kauppiaan noudattama viisas kohtuullisuus vai-

kuttaa yrityksen luotettavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen ja tuottaa asiakasuskollisuuden kautta menestystä ja työssä koettavaa tyytyväisyyttä kauppiaille.

### **von Wright: ”Hyvän muunnelmat”**

Georg Henrik von Wrightin teos (2001) on käsiteanalyttinen tutkimus, jossa aiheina ovat mm. välineellinen ja tekninen hyvä, ihmisen hyvinvointi, hyve, velvollisuus ja oikeus. von Wright (2001, 147–150) määrittelee ihmisen hyvän onnellisuudeksi, hyväksi kunnoksi ja hyvinvoinniksi. Kirjan tekijä pohtii onnellisuuden ja hyvinvoinnin välistä eroa ja toteaa, että suuri ero on niiden suhteessa kausaalisuuteen.

von Wrightin mukaan hyvinvointia koskevat pohdiskelut hakevat vastauksia siihen, miten erilaisten asioiden tekeminen vaikuttaa kausaalisesti johonkin olentoon. Kausaalisuus tarkoittaa siis syy-yhteyttä, seurausta jostakin.

Hänen mukaansa ei siis ole mahdollista kysyä, onko jokin asia ihmiselle hyväksi vai pahaksi, ellei selvitetä niitä kausaalisia yhteyksiä, joihin kyseinen asia liittyy. Sen sijaan akateemikko toteaa, että on mahdollista kysyä, onko joku onnellinen vai onneton, ilman että joutuisi pohtimaan kyseisen ihmisen nykyisen tilanteensa kausaalisia edeltäjiä tai sen mahdollisia seurauksia.

Kun tutkin kauppiasyrittäjän ammatissaan kokemia tyytyväisyystekijöitä ja niiden summana kauppiaan hahmottamaa hyvää elämää, niin edesmenneen akateemikon määrittely ihmisen hyvästä sopii perustiedoksi ja taustaksi tähänkin tutkimukseen. von Wright avaa näkymät hyvän eri lajien käsitteiden pohdintaan. Hänen kirjansa on teoreettinen perusteos ja tietokirja erityisesti hyvän käsitteiden osalta.

Pelkistän akateemikon sanoman näin:

*Aina tulee ottaa huomioon ja muistaa se, että tekojen ja toimien hyvyyttä ja oikeellisuutta tutkittaessa ja tulkittaessa on otettava huomioon niiden seuraukset.*

### *Tutkijan kommentti*

Kauppiaan on omaa toimintaansa suunnitellessaan ja toteuttaessaan mietittävä jo etukäteen toimiensa hyviä sekä vahingollisia vaikutuksia verkostoonsa ja lähipiiriinsä. Kauppiaan on osattava ratkaista suunnitelmansa ja toimintansa myös oman liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta aikajänne muistaen.

Päivittäisissä operaatioissa voi usein olla houkuttelevaa toimia lyhyen periodin tulosta maksimoiden ja ehkä hyvät kauppatavat ohittaen. Avainasia on asiakkaiden luottamuksen säilyttäminen; sitä taustaa vasten tulee kauppiaan aina toimensa toteuttaa. Kauppiaan kokema työtyytyväisyys kumpuaa osaltaan asiakkaiden osoittamasta luottamuksesta ja asiakasuskollisuudesta.

## **Kotkavirta: ”Moderni hyvä elämä”**

Jussi Kotkavirran mukaan (1995) hyvä elämä perustuu useille arvoille yhden ainoan perimmäisen sijaan. Pluralismi eli moniarvoisuus hyvän elämän tulkinnassa perustuu nykyajan yhteen keskeiseen periaatteeseen, yksilöllisyyteen. Ihminen itse on viime kädessä vastuussa itselleen oman elämänsä hyvyyttä koskevissa kysymyksissä.

Elämä ja sen hyvyys ovat aina henkilökohtainen asia. Yksilöllisyys ei tarkoita sitä, että hyvää elämää voisi elää yksin. Ihmisellä on mm. perheeseen, ammattiin, ystäviin, yhteiskuntaan, asuinympäristöön, luottamustoimiin ja muihin erilaisiin yhteisöihin liittyviä rooleja ja niihin kytkeytyviä sitoumuksia. Moderni yksilö on enemmän kuin hänen erilaiset roolinsa. Ihmisen pitää hyvän elämän näkökulmasta itse tietää ja sisäistää, miksi hän sitoutuu erilaisiin rooleihinsa ja miten hän niistä suoriutuu. Keskeisiä asioita modernissa hyvässä elämässä ovat ainakin vapaus ja rationaalisuus sekä moraalinen herkkyyks. Yksilönä ihminen valitsee ne tavat, joita noudattaen hän itse katsoo parhaiten saavuttavansa hyväksi kokemansa elämän.

Kirjoituksessaan Kotkavirta viittaa (mt, 51) yhteiskuntafilosofi Johan Stuart Milliin (1806–1873), joka on sanonut ”On parempi olla tyytymätön ihminen kuin tyytyväinen sika; parempi olla tyytymätön Sokrates kuin tyytyväinen narri.” Millin sanoman voi ymmärtää siten, että kaikki keinot oman hyödyn tavoittelussa eivät ole hyväksyttäviä eivätkä varsinkaan sellaiset, jotka eivät täytä kohtuullisuuden oletusta ja vaatimusta, ja jotka loukkaavat jonkun toisen etua.

Hyvä elämä on maailman kohtaamista onnistuneesti, sopusointuisesti ja rikkaasti. Moderni nykyisyys sisältää hyvän elämän kannalta ennen näkemättömiä mahdollisuuksia mutta myös uhkia (mt, 60–61). Eräs näistä uhkista on Kotkavirran mukaan perinteiden ohentuminen ja hyvän elämän kysymysten monimutkaisuus ja siitä seuraava kyynisyys ja huoleton välinpitämättömyys. Hyvä elämä koetaan arvokkaaksi ja mielekkääksi. Jotta tämä olisi mahdollista, ihmisen tulee olla sovussa itsensä kanssa. Tällainen tavoiteltava tila edellyttää myös sitä, että omien tarpeiden, halujen ja ihanteiden kesken ja kanssa tulee vallita sopusointu.

Hyvää elämää ei voi ohjata ulkoa. Ihanteet ja arvot antavat yksilön elämälle suuntia ja kannustavat ihmistä toteuttamaan itseään. Vapaus merkitsee vapautta jostakin tai vapautta johonkin (mt, 62). Järkiperäinen itsensä hallinta ja vapaus liittyvät toisiinsa. Valinta siitä, mitä tekee ja mitä pitää kohtuullisena sekä mitä itselleen ja toisille oikeudenmukaisena, on vain yksilöllä itsellään.

Hyvän elämän saavuttaminen ja kokeminen ovat ongelmallisia, jos mielikuvat ja ymmärrys seuraavista asioista, ominaisuuksista ja tunteista puuttuvat tai ovat puutteellisia (mt, 62):



1. Kohtuullisuus ja oikeudenmukaisuus
2. Reiluus ja rehellisyys
3. Rakkaus ja uskollisuus
4. Kohteliaisuus ja ystävyys
5. Herkkyys ja nöyryys
6. Arvokkuus ja sopivaisuuden taju sekä
7. Erilaisuuden ymmärtäminen

Edellä esitetty luettelo on vaativa. Listattuja asioita on ehkä vaikeampaa oppia kuin vieraita kieliä, kommentoi kirjoittaja Kotkavirta tekstiänsä. Lopuksi hän muistuttaa siitä, että hyvä elämä edellyttää käytännöllistä viisautta, viisautta elämässä. Viisaus tarkoittaa hänen tulkintansa mukaan kykyä hahmottaa asiat oikean kokoisina, oikeissa suhteissa ja oikeilla tavoilla. Viisautta on myös kyky kohdata erilaisuus omassa itsessämme kuin myös itsemme ulkopuolella (mt, 63).

#### *Tutkijan kommentti*

Kauppiasyrittäjä kokee hyvää elämää ammattinsa tuottamien tyytyväisyystekijöiden kautta. Kotkavirran tulkinta modernista hyvästä elämästä sopii yhdeksi opiski kauppiaan työtyytyväisyyttä etsittäessä. Ulospäin näkyvin rooli kauppiaan elämässä on valittu ammatti. Kauppias on joka päivä yksilö ja ihminen, jota asiakkaat arvioivat asiakaskäynneillään ja osoittamallaan ostouskollisuudella. Yrittäjän noudattama kohtuullisuus, reiluus ja rehellisyys korreloivat asiakasuskollisuuden kautta asiakaskäyntien lukumäärään ja sitä kautta myynnin euromäärään.

Vapaus ja rationaalisuus liittyvät kauppiasyrittäjän kohdalla kauppaketjuun liittymispäätökseen. Mitä kauppias menettää omasta toimintavapaudestaan ja mitä suuruuden ekonomian tuomia taloudellisia hyötyjä hän voi ketjussa toimiesaan saavuttaa; nämä asiat kauppias joutuu omalla kohdallaan ratkaisemaan, kun ja jos hän päättää liittyä ketjuun.

Vapaaehtoisen valinnan seurauksena ketjuun kuuluminen tai kuulumattomuus tuottaa kauppiaille arkitöissä koettavaa tyytyväisyyttä, jonka kokemisen perusteena on itse tehty valintapäätös. Edellä referoitu Kotkavirran kirjoitus käsittelee kauppiaan ammatin näkökulmasta ajateltuna yksilön henkilökohtaisiin valmiuksiin ja ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat tuottaa ammatin kautta koettavaa työtyytyväisyyttä.

#### **Himanen: ”Kukoistuksen käsikirjoitus”**

Pekka Himanen (2010) on laatinut raportin Suomen hallituksen toimeksiannosta. Tavoitteena on ollut tuottaa selvitys Suomen aineellisen ja henkisen hyvinvoinnin tekijöistä 2010-luvulla. Kirja syleilee laajoja kokonaisuuksia, käsittelee

globaalia maailmaa, jossa jo nyt eletään. Himanen hahmottaa kirjassaan visiota uudesta tiestä arvokkaaseen elämään, kirjoittaa luovuuden kulttuurista, uudesta oppimiskulttuurista, uudesta työkulttuurista ja nykysukupolven tulevaisuudesta.

Olen läpikäynyt raportin ajatellen kirjoittajan ajatusten soveltumista mikro-maailmaan eli tässä tutkimuksessani kauppiaitten elämään ja työhön. Poimin tähän osioon Himasen välähdyksiä ja oivalluksia, joita kauppias voisi omassa arkityössään käyttää ja toteuttaa filosofi Himasen visioimaa kukoistusta omassa yrityksessään.

Vain toimivat ihmiset saavat aikaan tarvittavia ja haluttuja muutoksia ja uudistuksia. Valtakunta, ministeriö, ketju, yritys tai järjestö eivät muutoksia ja uudistuksia instituutioina ja organisaatioina synnytä. Tulevaisuuteen on helppo tehdä visioita ja tavoitteita. Tärkeää on tuntea ja tietää, miten tässä ajassa ja juuri nyt tehtävät toimet toteuttavat yksilön etenemistä valitsemaansa ja oikeana pitämäänsä suuntaan.

Itselle arvokas työ voi tuottaa arvokasta elämää. Arvokkuus ei tarkoita vankkaa varallisuutta, arvonimiä, luottamustoimia. Ihmisenä koettava arvokkuus tarkoittaa työssä ja muussakin elämässä koettavaa innostusta, intohimoa, työniloa, empaattisuutta ja itse koettua mielen ja talouden tasapainoa. Arvokkuuden kokeminen omassa työssä johtaa vahvaan itseluottamukseen ja luovuuden syntymiseen. Luottamus on turvallisuuden ja menestyvän yhteistyön ensimmäinen edellytys (Himanen 2010, 27–65).

### *Tutkijan kommentti*

Kauppiaalle oman työn arvokkuuden pysyvä kokeminen on tulkittava yhdeksi menestymisen edellytykseksi. Kauppiaan on myös varottava riisumasta asiakkaansa arvokkuutta. Pitää myös kohdella henkilöstöään niin, että hekin kokevat omassa työssään aitoa arvokkuutta.

Elämän pitää tuntua sisäisesti arvokkaalta. Pelkkä ulkoisten ja talouden tavoitteiden saavuttaminen ei pysyvällisenä elämänhallintana, arvokkuutena, riitä. Tässä yhteydessä esitän oman tutkimukseni tekijänä kysymyksen: voiko yrittäjälle, kauppiaalle, syntyä kokemus työtyytyväisyydestä ja arvokkaasta elämästä ilman taloudellista menestystä? Lienee sittenkin niin, että kohtuullinen taloudellinen menestys kuuluu perusasiaan yrittäjän kokemaan työtyytyväisyyteen ja sen seurauksena hyvään elämään.

Himanen neuvoo raportissaan ihmisiä tuottamaan toisilleen ja itselleen sekä puheillaan että toimillaan arvokkuutta ja arvostusta ja tuottamaan niitä juuri nyt. Suunnitelmat ja lupaukset eivät ole vielä totta tässä hetkessä (mt, 182–187). Siihen näkemykseen on helppo yhtyä. Kauppiaalla tulisi olla aina valmiina ja käytettävissään sosiaaliin taitoihin sisältyvä riittävä empatiavaranto ja sen lisäksi kohtuullinen hauskuusvaranto. Nämä varannot voivat olla vakuutena ammatissa koettavan työtyytyväisyyden syntymisestä ja säilyvyydestä.

## **Niiniluoto, Vilkkonen & Kuorikoski (toim): ”Talous ja filosofia”**

*”Vaikka raha ei takaa henkilökohtaisesti koettua onnellisuutta, köyhyys tuo mukanaan inhimillisesti tarpeetonta kärsimystä ja kurjuutta. Siksi yhteiskunnan toimivuus edellyttää kannustavaa taloudellista toimeliaisuutta, jonka tulokset jakaantuvat sosiaalisesti oikeudenmukaisella tavalla. Arvokkaiden ja mielekkäiden asioiden toteutuminen on tärkeämpää kuin subjektiivinen tyytyväisyyden tunne. Siksi filosofien - yhdessä poliittisten päättäjien ja muiden kansalaisten kanssa – on jatkettava hyvän elämän tavoitteita koskevaa arvokeskustelua, jossa ainoaksi lähteeksi ja mittariksi ei hyväksytä taloudellista kasvua.” (Niiniluoto ym. 2013, 203).*

Näin kirjoittaa Ilkka Niiniluoto rahan roolista subjektiivisen tyytyväisyyden ja hyvän elämän tavoittelussa. Näkemyksensä kohteena on koko yhteiskunta ja sen taloudellinen toimeliaisuus. Ilman rahaa ei nyky-yhteiskunta voi toimia. Yritykset, yrittäjät ja taloudellista toimeliaisuutta harjoittavat yhteisöt tuottavat toiminnallaan tuloksia, joita mitataan rahassa.

Milton Friedmanin mukaan yritysjohtajan rooli on voiton maksimointi omistajan toiveiden mukaisesti. Kuitenkin niin, että yhteiskunnan sääntöjä sekä yhteiskunnan eettisiä tapoja noudatetaan. Yritysjohtajaa sitoo sopimus omistajan kanssa, mutta myös yleiset moraaliset velvollisuudet, kuten velvollisuus kunnioittaa ihmisarvoa ja edistää yhteistä hyvinvointia (Kristina Rolin teoksessa ”Talous ja Filosofia” , Niiniluoto ym. 2013, 140 - 142, 150 ja 152).

### *Tutkijan kommentti*

Kauppiaasyrittäjä on samassa persoonassa sekä Friedmanin tarkoittama yritysjohtaja että yrityksen omistaja. Tavoiteltava tulos on kauppiaan itselleen asettama euromääräinen tavoite, jota tavoitellessaan ja toteuttaessaan kauppiaan tulee noudattaa yleisiä moraalisia velvoitteita ja alalla vallitsevia hyviä ja hyväksytyjä kauppatapoja. Kokeeko kauppias tyytyväisyyttä liiketoimintansa taloudellisesta tuloksesta, riippuu varmaankin asettamansa tavoitteen saavuttamisasteesta. Taloudellisen tavoitteen saavuttaminen on vain yksi osatekijä kauppiaan ammatissaan kokemasta työtyytyväisyydestä. Rahaa kauppias tarvitsee perusresurssina jo yritystä aloittaessaan. Raha liittyy yrittäjän riskinotto-kykyyn. Raha on merkittävässä roolissa ammatin työtyytyväisyystekijänä myös silloin, kun kauppias kokee olevansa taloudellisesti riippumaton ulkopuolisista rahoittajista tai takaajista

### 3.4.2 Teologit

**Lindqvist** (1976, 80–82) määrittelee elämän laatua tutkimuksessaan seuraavilla argumenteilla:

1. Elämän laatu on rakenteeltaan moniulotteinen yleiskäsite, joka kuvaa hyvän elämän ihannetta. Kuvaus ottaa hyvää elämää hahmottaessaan huomioon ihmisen voimavarojen rajallisuuden sekä ihmisen moraalisen ambivalenssin eli kaksiarvoisuuden.

2. Elämän laatu (= hyvä elämä; synonyymi on tässä Lindqvistin käyttämä) on pohjimmiltaan yksilöllinen käsite, jonka konkreettinen sisältö vaihtelee eri yksilöiden kohdalla.

3. Elämän laatu (hyvä elämä) ankkuroituu viime kädessä ihmisen kokemukseen siitä, miten mielekkääksi hän elämänsä tuntee ja mitä mahdollisuuksia hänellä on itsensä kehittämiseen ja oman ihmisyytensä ihanteen toteuttamiseen.

Kirjassaan ”Hyvä elämä” (1984, 58) Lindqvist määrittelee hyvän elämän sisältöä näin:

*Minulle hyvä elämä merkitsee periaatteessa maailman mahdollisimman laajasti tiedostavaa ja siihen intohimoisesti osallistuvaa elämää, joka omien edellytystensä puitteissa puolustaa elämän jatkuvuutta ja sen kykyä kokeilla omilla luovilla mahdollisuuksillaan. Elämän idea on omaan mittaan kasvamisen ja itsensä vapaaehtoinen antaminen tarkoituksiin, jotka ylittävät yksilöllisen onnentavoittelun. Hyvä elämä on se, joka toteuttaa tämän idean.*

**Vikström** (2003, 18–19) kirjoittaa, että hyvän elämän liian yksityiskohtainen määrittely ja täydellisen yhteiskunnan rakentaminen luovat ahtauden, missä elämä kuihtuu ja missä ihmisen on paha olla. Emeritusarkkipiispa käsittelee kirjassaan talouden etiikkaa kuvatessaan kohtuullisuutta, yhteisöllisyyttä, eettistä sijoittamista ja kuluttamista yleensä. Vikströmin keskeinen viesti on kohtuullisuuden vaatimus kaikessa liiketoiminnassa (mt, 63–83).

**Elenius** (2001, 5–6) käy kirjassaan läpi 35 erilaista valitsemaansa ja hyveiksi nimittämäänsä ihmisen ominaisuutta. Hyväksi koettavalla ihmisellä tulee Eleniuksen mukaan olla ominaisuuksia, joita kutsutaan hyveiksi. Yksilön hyveominai-

suudet ovat eräällä tavalla inhimillisiä voimavaroja, joitten turvin ihminen tekee asioita oikein ja käyttäytyy oikein. Hyvä elämän toteutuminen edellyttää tekoja.

Seuraavassa on listattu muutamia esimerkkejä Eleniuksen määrittämistä hyveistä, joita ihmisen toimissaan ja ammatissaan tulee noudattaa, jotta kriteerit hyvän ihmisen nimikkeestä hänen mukaansa toteutuisivat:

*ahkeruus, empatia, itsehillintä, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, rohkeus, viisaus.*

**Koskinen** (1996, 256) kirjoittaa tulevaisuudesta teemanaan: tulevaisuutta ei ennusteta, sitä luodaan. Kirjan tekijä pelkistää ihmisen hyvän elämän edellytykset seuraavaan kolmeen nousevaan tarveportaaseen:

1. *Tarve elää jostakin*
2. *Tarve elää jonkun kanssa*
3. *Tarve elää jotakin varten.*

Koskisen kirjan keskeinen sanoma on mahdollisuus. Oppinut teologi käyttää kirjassaan ilmaisua possibilismi, mikä kuvaa olevaan ja tulevaan suhtautumista ja asennetta. Possibilismi asettuu pessimismin ja optimistin väliin etsimällä aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja ongelmia väistämättä tai niitä unohtamatta. Tätä Koskisen lanseeraamaa ajattelu- ja toimintatapaa voinee hyvällä syyllä kutsua työelämässä arjen realismiksi.

#### *Tutkijan kommentti*

Edellä referoidut teologit korostavat hyvän elämän olevan alleviivatusti yksilön määrittämä ja kokema olotila, joka elää ja muuttuu elinkaaren mukana. Jumaluusoppineet piirtävät laveahkot raamit elämän laadulle ja hyvälle elämälle. Viisaasti he jättävät raamien sisälle piirtyvän kuvan yksittäisen ihmisen laadittavaksi. Aineellisiin voimavaroihin ja niiden merkitykseen hyvän elämän kokemiselle teologit eivät juuri puutu.

Kohtuullisuuden vaatimus taloudellisissa tavoitteissa mainitaan hengenmiesten hyvän ja laadukkaan elämän kuvauksissa. Ehkäpä oman oppineisuutensa velvoittamina teologit korostavat eettistä toimintatapaa kaikessa taloudellisessa toiminnassa.

Lindqvistin, Vikströmin, Eleniuksen ja Koskisen kirjoituksissa korostetaan ihmisen omaa tahtoa ja omaa valintaa elämän hyvyyttä ja mielekkyyttä haettaessa. Itsensä kehittäminen, yhteisöllisyys, vapaus määrittellä itse elämän tärkeät tavoitteet ja oman taloudenpidon kohtuullisuus luovat edellytyksiä yksilön koke-

malle elämän mielekkyydelle. Näistä elementeistä rakentuu ammatissa - myös kauppiasyrittäjän - koettava työtyytyväisyys.

Elenius konkretisoi ominaisuuksia, joita ihmisen tulee noudattaa elämässään, jotta ihminen voi elää sovussa itsensä kanssa ja kokea sitä kautta hyvän ihmisen hyvää elämää. Koskinen voisi olla kauppias. Jokainen päivä tuo uusia mahdollisuuksia. Jokaiseen päivään pitää suhtautua avoimin mielin ja ongelmia väistämättä. Jokaisen työpäivän tavoitteena voi siten olla työstä koettava tyytyväisyys.

### 3.4.3 Yritysjohtajat

#### **Sydänmaanlakka: ”Älykäs itsensä johtaminen.”**

Pentti Sydänmaanlakka (2006, 278–282) selittää käsitystään hyvästä elämästä ja määrittelee älykkään itsensä johtamisen tavoitteeksi hyvän elämän saavuttamisen ja kokemisen. Hyvä elämä on kirjoittajan mukaan lopputulos, joka muodostuu teoista, ajatuksista ja tunteista. Tunteista Sydänmaanlakka ottaa esimerkkeiksi positiivisuuden, rohkeuden, ihmettelyn, vihan, surun ja pelon. Tunteet aikaansaavat ajatuksia, jotka sitten johtavat tekoihin. Teot syntyvät tiedosta, tahdosta ja taidosta. Pitää siis tietää, mitä tahtoo, ja sitten pitää osata tehdä se, mitä tahtoo.

Sydänmaanlakka ei määrittele kuvauksessaan tunteiden, ajatusten tai tekojen motiiveja. Kun hänen mallinsa tavoite on hyvän elämän kokeminen itsensä johtamisen kautta, oletus on, että teot ovat hyväksyttäviä ja tuottavat tekijälleen tyytyväisyyttä omiin toimiinsa ja edistävän siten oman elämän hyvyyttä. Ovatko teot myös kohtuullisia ja oikeudenmukaisia yhteistyökumppaneiden, yrityksen henkilöstön ja varsinkin mahdollisten asiakkaiden näkökulmasta, siihen Sydänmaanlakan malli ei anna suoraa vastausta. Heijastuuko tässä mallissa hiven nykyajan optioitsekkyyttä?

#### *Tutkijan kommentti*

Sydänmaanlakka toteaa, että hyvän elämän kokonaisuutta on mahdollista arvioida vasta sitten, kun elämä on kokonaisuudessaan eletty. Kirjoittaja tarkoittanee kuitenkin sitä, että kun työelämä on eletty, niin vasta sitten sen tuottaman työtyytyväisyysaldon arviointi on mahdollista.

Tutkijan esimerkki: kun kauppias on siirtynyt eläkkeelle tai hän on vaihtanut ammattia, hän voi arvioida päättyneen elämänvaiheensa hyviä ja huonoja kokemuksia ja sitä kautta entiseen ammattiinsa liittyneitä tyytyväisyystekijöitä.

Sydänmaanlakka korostaa sitä, että elämän toteutuminen on lopputulos, joka muodostuu teoista, ajatuksista ja tunteista. Hänen tarkastelukulmansa on laiveahko. Lähtöoletus on se, että yrittäjä tietää tavoitteensa ja ymmärtää myös, miten tavoitteet ovat saavutettavissa. Tavoitteiden saavuttaminen tuo tyytyväisyyttä ja sitä kautta antaa tunnetta hyvän elämän kokemisesta.

Sydänmaanlakan käsityksen mukaan onnistumisen analyysin tekeminen on järkevää vasta ammattiuran päätyttyä. Mennyt ja eletty työelämä ei takaa hyvää tulevaisuutta ja työtyytyväisyyttä mahdollisessa uudessa työssä. Elämänvaiheiden maltillinen analyysi voi kuitenkin olla hyödyksi sudenkuoppien välttämiseksi ja toisaalta hyvien ajatusten, tekojen ja saavutusten hyödyntämiseksi tulevaisuudessa.

Sydänmaanlakan ajatus eletyn elämän, erityisesti työelämän, analyysista on järkevää pitää mielessä, kun empiirisen osan haastattelutuloksia analysoidaan.

### **Nissinen: ”Syväjohtaminen”**

Everstiluutnantti (evp), dosentti, KT Vesa Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen johtamismallin, jota hän esittelee ja hän kuvaa kirjassaan ”Syväjohtaminen” (2006). Mallia on käytetty mm. Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa vuodesta 1998 lähtien. Nissisen malli korostaa ihmisten eikä niinkään asioiden johtamista. Keskeisenä ajatuksena tässä syväjohtamisen mallissa on myös johtajan kasvaminen ja kehittyminen johtajana. Oleellisinta Nissisen tulkinnan mukaan on ymmärtää ja hyväksyä se tosiasia, että johtajuuden erottaa kaikista muista inhimillisen toiminnan muodoista nimenomaan vastuu ja valta suhteessa muihin ihmisiin. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa (Nissinen 2006, 20–21.)

Käytännön johtamistyö ei ole sen enempää tiedettä kuin taidettakaan. Erinomaista johtamiskäytäntöä kuvaavat Nissisen tulkinnan mukaan sanat: luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen (Nissinen 2006, 9–10).

Nissinen pelkistää syväjohtamisen kulmakivet neljään tekijään:

1. Luottamuksen rakentaminen
2. Inspiroiva tapa motivoida
3. Älyllinen stimulointi
4. Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen

**Luottamuksen rakentaminen** tarkoittaa Nissisen mukaan sitä, että johtaja osoittaa luottavansa alaisiinsa ja antaa heille käyttäytymismallin. Riskit koetaan yhteisiksi ja kiinteys joukossa kasvaa. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva.

Nissinen kuvaa luottamuksen rakentamista mm. seuraavilla johtamiskäyttämisen ominaisuuksilla:

*tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja sanansa pitäminen, rohkeus, päätöksentekokyky ja vastuun kantaminen.*

**Inspiroiva tapa motivoida** tarkoittaa mm. sitä, että johtaja osaa asettaa selkeitä ja haastavia tavoitteita. Johtaja itse on innostunut ja laittaa itsensä likoon sekä osaa ja haluaa kannustaa ja palkita eikä myöskään unohda osuvan huumorin positiivista merkitystä.

**Älyllinen stimulointi** merkitsee vastuun jakamista sekä tilan ja toimintavapauden antamista henkilöstölle. Palautteen pitää toimia molempiin suuntiin, eikä pomon kanssa tarvitse olla aina samaa mieltä. Johtajan pitää rohjeta myöntää omat virheensä ja nähdä sattuneet virheet oppimisen mahdollisuutena. Syväjohtaja tukee ja rohkaisee alaisensa innovatiivisuutta ja luovuutta.

**Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen** on sitä, että johtaja on aidosti kiinnostunut ihmisistä, kuuntelee heitä, tuntee alaisensa ja hyväksyy ihmisten erilaisuuden. Henkilöstön kykypotentiaali tulee saada tehokkaaseen käyttöön ja ihmisiä kannustetaan uusien asioiden ja tehtävien oppimiseen. (Nissinen 2006, 32–34, 202–204).

#### *Tutkijan kommentti*

Nissinen on toiminut sotilasjohtajana, tutkijana, väitellyt kasvatustieteistä, kirjoittanut lukuisia kirjoja sekä toiminut/toimii kouluttajana ja yritysjohtajana. Hänen syväjohtamisoppinsa mukaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä kuvaavat siis sanat:

*luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen.*

Nissisen kirjassa ja edellä esittämässäni lyhyessä referaatissa toistuvan sanan johtaja voi korvata sanalla kauppias. Perusteluni on: kauppias on oman yrityksensä yritysjohtaja, ja häneen voi soveltaa Nissisen syväjohtamisen oppia. Nissisen kirjassa on elämän maku. Kauppias käy joka päivä omalla markkina-alueellaan kamppailua asiakkaista paikallisten vastustajiensa kanssa; on osattava sekä hyökkäämisen että puolustamisen taidot.

Menestyäkseen ja kokeakseen ammatissaan työtyytyväisyyttä kauppias tarvitsee niin asiakkaitensa, tavarantoimittajien ja ennen kaikkea oman henkilöstönsä osoittamaa luottamusta ja arvostusta. Viisas kauppias tarvitsee kannustaessaan omaa henkilöstöään hyviin suorituksiin myös oman esimerkinsä voimaa, innostamistaitoja ja vahvaa eettistä otetta. Kauppiiaan tulee menestyäkseen elää tässä ajassa. Siksikin avoin mieli ja tahto uusien asioiden oppimiseen ja omaksumiseen edistävät työssä koettavaa työtyytyväisyyttä ja ovat hyödyksi kauppiaille.



### **Wegmann & Zeibig & Zilkens: “Der ehrbare Kaufmann.”**

Professori Dr. Jurgen Wegmann sekä yritysjohtajat Dieter Zeibig ja Dr Hubertus Zilkens ovat kirjoittaneet kirjan ”Der ehrbare Kaufmann” (2009, Köln). Tekijät avaavat kirjan sanomaa toteamalla aluksi, että kunniantuntoinen kauppias (Der ehrbare Kaufmann) elää ja vaikuttaa edelleenkin myös nykyisessä globaalissa maailmantaloudessa (mt, 7).

Kirjoittajat tarkastelevat kunniantuntoisen kauppiaan käsitettä ja toimintaa pitkän historiallisen perspektiivin kautta. Yhtenä esimerkkinä historian viesteistä mainitsen tässä yhteydessä yli 500 vuotta sitten kunniantuntoisesta kauppiasta ilmaistun määrityksen (mt, 11), joka vapaasti suomeksi tulkittuna kuuluu näin:

*”Ei ole mitään ylevämpää kuin aidon kauppiaan kunniasana, ja niinpä he (kauppiat) vahvistavatkin maineensa (ja sopimuksensa) lausumalla: ”todellisen kauppiaan kunnian kautta”.*

Tämän lausuman kirjan kirjoittajat merkitsevät italialaisen, kaksinkertaisen kirjanpidon keksijän, Luca Paciolin vuonna 1495 ilmaisemaksi. Toinen perinteinen ja keskeinen symboli, joka on luonteenomaista kunniantuntoiselle kauppiaille, on niin sanottu ”kättä-päälle-sopimus” (Handsschlag), joka on kirjantekijöiden mukaan kauppamiesten välisissä sopimuskäytännöissä edelleenkin voimassa (mt, 7).

Historiaosuuden lisäksi kirjoittajat kuvaavat kunniantuntoisen kauppiaan roolia ja elämää tämän päivän globaalissa ja kompleksisessä talouselämässä. Kirjassa on käsitelty myös kauppiaan orientoitumista hyveisiin (Tugend) ja paheisiin (Laster). Kirjan tekijät tuovat laajahkona lukuna esille myös kauppiaan ammattiin liittyvän vaatimuksen näkyvästä, tehokkaasta ja monensuuntaisesta tiedonvälityksestä, kommunikaatiosta. Taustatietona kirjassa kuvataan saksalaisen yritysmaailman (2009) rakennetta. Saksassa on noin 3,3 miljoonaa yritystä, joista lukumääräisesti 99 prosenttia on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Suuri osa näistä yrityksistä on perheyrityksiä (mt, 8).

Kunniantuntoisesta kauppiasta kertova historia on kirjoittajien tulkinnan mukaan pääpiirteittäin eurooppalaisen sivilisaation historiaa ja on siten ankkuroitunut ihmiskunnan henkis-moraaliseen perintöön. Kunniantuntoisen kauppiaan historia on samalla kaupan ja myös teollisuuden historiaa sekä tiedonvälityksen historiaa. Toimiva kommunikaatio on perusedellytys tietojen ja tavaroiden kehittyvälle ja onnistuneelle vaihdolle (mt, 161).

## **Yhteenvetoa**

Wegman, Zeibig ja Zilkens määrittelevät (mt, 161–163) modernin kunniantuntoisen kauppiaan esikuvaa (Ein Leitbild für den modernen ehrbaren Kaufmann) ja ominaisuuksia seuraavien kymmenen kohdan avulla:

1. Kunniantuntoinen kauppias elää ja on edelleen olemassa. Hänen tulee saada äänensä kuuluviin sekä taloudessa, politiikassa että yhteiskunnassa.
2. Kunniantuntoisen kauppiaan liiketoimintaa symboloi ”kättä-päälle”- sopiminen. Sopijapuolten tulee olla tietoisia tämän tavan velvoittavuudesta.
3. Kunniantuntoinen kauppias ei tarvitse poliitikkojen, eetikoiden tai teologien neuvoja. Hänen oma sisäinen ryhtinsä ja tietoisuutensa sävyttävät kaupantekoansa.
4. Kunniantuntoinen kauppias ymmärtää historian perinteitä, ja hän osaa tulkita ja siirtää aikaisempia kokemuksia ja tietoja nykyiseen globaaliseen ja tekniseen aikakauteen.
5. Jopa yli kahden vuosituhannen takaiset hyveet ja paheet muodostavat kestävän arvopohjan kunniantuntoiselle kauppiaalle. Tulevaisuus tarvitsee menneisyyttä.
6. Kunniantuntoinen kauppias ei tarvitse Corporate Governance- ja Compliance-Regel -ohjausjärjestelmiä omavastuiseen kaupantekoonsa.
7. Kunniantuntoisella kauppiaalla on oikeus varallisuutensa kohtuulliseen käyttöön, niin kauan kuin hän itse hallitsee omaisuuttaan ja kantaa siitä henkilökohtaisen vastuun.
8. Mitä tiukempi on sitoutuminen tuloksellisiin ratkaisuihin, sitä enemmän kauppias ansaitsee toiminnallaan arvostusta (kunnioitusta, kunnioitettavuutta).
9. Kunniantuntoinen kauppias on itse tiedonvälityksen keskellä. Kommunikaation oikea määrä on riittävä määrä!
10. Kunniantuntoinen kauppias otetaan todesta vain, jos hän saa äänensä kuuluviin. Tämä voidaan saavuttaa vain tiedonvälityksen, kommunikaation, kautta.

### *Tutkijan kommentti*

Saksalaisten yritysjohtajien määrittelyssä kunniantuntoisesta kauppiaasta päällimmäisiksi nousee luotettavuus: kauppiaan sana ja ”kättä-päälle”-sopiminen. Kirjoittajien viesti on tämä: paperittomat sopimistavat ovat kauppiaan ja asiakkaiden sekä kauppiaan ja hänen henkilöstönsä välillä arkityössä toteutuvia käytäntöjä. Edelleenkin sana ja käsi toimivat kauppiaan ja tavarantoimittajien välisessä yhteistyössä, vaikka tilaukset kirjoitetaan tilauslomakkeille tai välitetään bitteinä digitaalisesti.

Kokonaan eriasteinen kysymys on tarvittavien ketju- ja kauppapaikkasopimusten, työsopimusten, luottosopimusten ja erilaisten viranomaissopimusten solmiminen. Ne tehdään tässäkin ajassa aina kirjallisina tai sähköisinä sopimuksina.

”Der ehrbare Kaufmann” ymmärtää perinteitä, tuntee historiaa ja rakentaa toimintansa arvopohjaa myös antiikin hyveistä. Kirjantekijöitten tulkinnan mukaan kunniantuntoinen kauppias ei tarvitse työssään erilaisten konsulttien neuvoja. Kauppiaan oma sisäinen ryhti ja myös kohtuullinen yleissivistys tuottavat kauppiaille hyvää itsetuntoa ja itseluottamusta oman ammattinsa hallinnassa. Näihin kauppiaan ominaisuuksiin liittyvät myös kirjoittajien määrittelyt siitä, että kunniantuntoisella kauppialla on tuloksenteon ja omaisuuden hallinta omisissa käsissä.

Kirjassa on nostettu vahvasti esille tiedonvälitys, kommunikaatio. Kirjoittajat lähtevät siitä, että kauppiaan äänen pitää kuulua. Hiljainen ja vaikeneva kauppias ei näy eikä kuulu. Äänen kuulumisen vaatimukseen sisältyy aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja paikallisiin toimijoihin sekä erilaisiin yhteiskunnan vaatimiin verkostoihin. Yhteydenpito on sekä puhumista, esiintymistä, kirjoittamista, tiedottamista, sponsorointia ja myös maksettua näkyvää ja asianmukaista mainontaa.

Oman tutkimukseni kannalta ”Der ehrbare Kaufmann”-kirjan sanoma vahvistaa omaa esiyymmärrystäni siitä, että menestyvän kauppiaan tulee noudattaa hyviä kauppatapoja. Luottamus ansaitaan arkitöissä; sana on arvokkaampi kuin paperi. Saksalaisten yritysjohtajien viesti korostaa myös perinteiden ja historian sekä antiikin hyveiden tuntemista ja soveltamista omaan toimintaan; kysymys on tietynlaisesta yleissivistyksestä ja sen jatkuvasta päivittämisestä. Omassa tutkimuksessani en ole tätä sivistysnäkökulmaa ottanut käsiteltäväksi.

Myös suomalaisen kauppiaan on tarpeen muistaa ja tunnustaa, että oman äänen pitää kuulua kaikkiin oman liiketoiminnan kannalta tarpeellisiin suuntiin. Ketjuun kuuluvan kauppiaan kannattanee tarkkaan arvioida, onko esimerkiksi ketjun toteuttama mainonta ja muu asiakasinformaatio riittävää yksittäisen kauppiaan näkökulmasta.

Mitä sitten näiden yhteisten operaatioiden lisäksi kauppiaan tulisi toteuttaa omalla alueellaan omia asiakkaitaan ja muita lähiverkostoja ajatellen, sen päättäminen on kunniantuntoisen kauppiaan vallassa.

Edellä kuvattu kymmenen kohdan kuvaus kunniantuntoisen kauppiaan ominaisuuksista ja toimintatavoista sopii taustatiedoksi ja puheenvuoroksi työtyytyväisyyskeskusteluun.

### **Lehti, Rope ja Pyykkö: ” Mikä tekee yrittäjästä menestyvän”**

Eero Lehti, Timo Rope ja Manne Pyykkö (2007, 162) esittävät kirjassaan, että tuloksellinen yrittäjätoiminta luo ja tuottaa yrittäjälle mahdollisuuksia:

- saada arvostusta
- tehdä sitä, mitä itse kokee mielekkääksi
- tienata ja näyttää olevansa pystyvä
- säädellä omaa ajankäyttöä ja määrittää itse, paljonko tekee töitä
- tehdä uutta ja jättää itsestä joku jälki
- toimia niin, että on oman itsensä herra ja
- olla riippumaton muiden ratkaisuista.

Lehden ym. mukaan edellä oleva lista kuvaa yleisiä yrittäjän tavoitemaailmaan liittyviä ajatteluperustoja. Kaikkia lueteltuja mahdollisuuksia eivät kaikki yrittäjän voi omassa työssään toteuttaa. Kauppiaan ammattia ajatellen varsinkaan kauppaketjuihin sitoutuneet kauppiaat eivät kaikin osin ole riippumattomia muiden (esimerkiksi ketjujohdon) ratkaisuista. Kauppiaat eivät kaikilta osin voi itse määrittää täysin omien töittensä määrää eivätkä voi säädellä oman kellonsa mukaan ajankäyttöään (esimerkkinä vaikka yhteiset aukioloajat).

Kirjan tekijät kuvaavat **yrittäjäyysmaailman komponentteja** viidellä eri sektorilla (mt, 205–206):

1. **Osaamismaailma** sisältää liiketaloudellisen ja oman toimialan osaamisen.
2. **Tuloksetkomaailma** vaatii ajattelua, jossa aikaansaaminen on aina tekemistä merkittävämpää; ei pidä tehdä sellaista, mikä ei edistä tuloksellisuutta.
3. **Kilpailumaailma** tarkoittaa tietoista kilpailua asiakaskunnan suosiosta. Menestyminen edellyttää kehittämisintoa myös tulevaisuutta varten.
4. **Vaikuttamismaailma** on yrittäjän keskeinen onnistumisväline. Kaikkiin verkoston toimijoihin ja kaikkiin sidosryhmiin pitää rakentaa toimivat ja hyvät yhteydet. Yrittäjäyystyö on kirjoittajien mukaan mitä suurimmassa määrin ihmisiin vaikuttamista.

5. **Jaksamismaailma**; yrittäjän työ on kestävyyslaji. Yrittäjän tulee olla motivoitunut omaan työhönsä. Hyvä oma fyysinen ja henkinen kunto sekä yrityksen talouskunto ovat yritysmaratonilla onnistumisen edellytyksiä.

#### *Tutkijan kommentti*

Yrittäjyysmaailman kuvausta sävyttää vahva tekeminen. Edellä esitettyjen, hienoisesti tulkiten referoitujen sektoreiden sisällöissä henkii tiukka vaatimus vastuullisuudesta ja omillaan pärjäämisestä. Niistä lähtökohdista kumpuaa kirjan tekijöiden mukaan yrittäjän menestys ja sitä kautta saavutettava yrittäjän ammatissa koettava työtyytyväisyys.

Olen ottanut tässä kommentoimani Lehden ym. kirjan tähän osioon mukaan, vaikka teoksen sanoma ei ehkä ole pukeutunut riittävän tieteelliseen kaapuun. Peruste valinnalleni on kuitenkin se, että kirjan tekijöistä mm. Lehti on itse osoittanut oppiansa toimivan arkitöissä ja Eeron opit ovat hänen yrityksissään johtaneet kiistattomaan menestykseen. Kirjan sanomalla on silloin näyttöä ja todistusvoimaa endoksan tapaan.

Lehti ym. korostavat yrittäjän itsenäisyyttä ja omilla ehdoilla tapahtuvaa tuloksentekeä. Lisäksi he pitävät tärkeänä oman verkostonsa ja yhteiskunnan arvostuksen saamista sekä omasta työstään jäävää näkyvää jälkeä. Myös yrittäjän oma henkinen ja fyysinen kunto ja kestävyys ovat tarvittavia menestyjän ominaisuuksia. Näillä edellytyksillä on yrittäjän ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja sitä kautta hyvän elämän kokemista saavutettavissa.

Tiivistän Lehden ym. sanoman näin:

*Yrittäjän ammatissaan kokemaa työtyytyväisyyttä tuottaa oikein oivallettu toimintatapa, jota varten tarvitaan riittävät voimavarat, hyvä ja kestävä oma kunto ja toimiva yhteistyöverkosto. Toiminnan tulee myös tuottaa harjoittajalleen tavoitteen mukaista taloudellista tulosta, tuottaa arvostusta ja jättää jälki yrittäjästä.*

#### **3.4.4 Psykologit ja kouluttajat**

Hyvästä työelämästä, yrittäjän ominaisuuksista, yrittämisen menestystekijöistä, ammattiin liittyvistä työtyytyväisyystekijöistä sekä lukuisista muista yrittäjän työhön liittyvistä kysymyksistä on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja oppaita. Aiheeseen liittyvä koulutus- ja neuvontatarjonta on runsasta.

Olen tähän osioon valinnut harkintani mukaan muutamia yrittäjän ominaisuuksia, työssä koettavaa tyytyväisyyttä, hyvän elämän kokemista ja työelämän menestystekijöitä käsitteleviä kirjoja, joitten sanomaa sovellan kauppiaan näkökulmaan.

## **Keltikangas-Järvinen: ”Hyvä itsetunto”(2004) ja**

### **”Tunne itsesi, suomalainen” (2006).**

Professori Liisa Keltikangas-Järvinen (2004, 17–23) määrittelee hyvän itsetunnon seuraavin argumentein:

Itsetunto on

- tunnetta, että olen hyvä
- itseluottamusta ja itsensä arvostamista
- oman elämän näkemistä arvokkaana ja ainutkertaisena
- kykyä arvostaa muita ihmisiä
- itsenäisyyttä oman elämän ratkaisuissa ja riippumattomuutta muiden mielipiteistä
- epäonnistumisten ja pettymysten sietämistä.

Kirjan tekijä kuvaa (mt, 35–43) myös sitä, miten hyvä itsetunto vaikuttaa ihmisen toimintaan. Hänen mukaansa hyvä itsetunto korreloi ihmisen hyvinvointiin. Edelleen ne ihmiset, joilla on hyvä itsetunto, pystyvät vaikuttamaan vahvasti oman elämänsä kulkuun. Tällaiset ihmiset ovat ”oman elämänsä subjekteja”, määrittelee Keltikangas-Järvinen.

Hyvä itsetunto on yhteydessä ihmisen sosiaalisiin taitoihin, erityisesti empatiakykyyn. Hyvä itsetunto on luottamusta omaan itseeseen. Edelleen se on uskallusta ottaa vastaan vaativia haasteita, kovia tavoitteita ja harkittuja riskejä (Keltikangas-Järvinen 2006, 193). Kauppiaankin on varottava luisumasta hyvän itsetunnon myötä passivoivalle mukavuusalueelle. Menestystä myös tulevaisuudessa pitää valmistella omilla toimilla eikä luottaa onneen ja kohtaloon.

Tämä Keltikangas-Järvisen ihmisen itsetuntoa korostava näkemys on yhden-suuntainen Rotterin kontrolliodotusteorian (1966; ref. Bridge ym. 1998, 45; ks. myös Home 2007, 22 ja Timonen 2000, 16–18) kanssa, jonka mukaan ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään:

1. Ihmiset, joilla on ulkoinen kontrolliodotus (externals). He uskovat kohtaloon, sattumaan tai onneen eli tekijöihin, joihin he eivät itse voi vaikuttaa.
2. Ihmiset, joilla on sisäinen kontrolliodotus (internals). He puolestaan uskovat siihen, että omilla toimillaan voi suureksi osaksi vaikuttaa tulevaisuuteensa.

Käytän tässä tutkimuksessani ilmaisua oman elämän hallinta sisäisen kontrolliodotuskäsitteen synonyymina. Elämän ulkoinen hallinta vastaa puolestaan synonyymina ulkoista kontrolliodotusta (Huuskonen 1992; ref. Home 2007, 22).

#### *Tutkijan kommentti*

Hyvä itsetunto on tarpeellinen ominaisuus yrittäjälle. Kauppiaan pitää luottaa itseensä, ottaa riskejä ja uskoa siihen, että hänen tekemänsä päätökset ovat hyviä tavoiteltaessa ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä ja

sitä kautta taloudellista menestystä. Hyvä itsetunto sietää myös epäonnistumisia ja pettymyksiä. Hyvä itsetunto on osa oman elämän hallintaa.

Hyvää ja vahvaa itsetuntoa nykykauppias tarvitsee myös pohtiessaan oman kaupanalansa ketjun tarjoamia mahdollisuuksia. Hyödyt ja haitat on osattava punnita viilein ja asiallisin argumentein. Ratkaisua tehtäessä on nähtävä valittavan vaihtoehdon vaikutukset muutamaa kvartaalia pidemmällä aikajänteellä suhteessa omaan toimintaan ja ennen kaikkea suhteessa omaan asiakaskuntaan. Omaan näkemykseen ja visioon pitää uskoa.

### **Aaltonen ja Junkkari: ”Yrityksen arvot ja etiikka”**

Tapio Aaltonen ja Lauri Junkkari (1999, 299–300) tiivistävät tulkintansa hyvän työ- ja yritys-elämän toimintatavoista kymmeneen työelämän käskyyn. Oman tutkimustyöni näkökulmasta olen valinnut kirjan tekijöiden esittämästä kymmenestä käskystä seuraavat viisi, joiden katson liittyvän läheisesti myös kauppiaan työelämään:

1. Muista aina, mikä on omassa elämässäsi tärkeintä.
2. Älä luovu tärkeistä arvoistasi äläkä vaadi toisiakaan omistaan luopumaan.
3. Ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen, älä muserra muiden itsekunnioitusta.
4. Puhu totta. älä valehtele edes pahimmasta kilpailijastasi.
5. Perusta menestyksesi omaan erinomaisuuteesi.

#### *Tutkijan kommentti*

Aaltosen ja Junkkarin käskyt on kirjoitettu lyhyeen muotoon. Niiden lukeminen ei vie kauan aikaa. Käskyjen noudattaminen kestää koko elämän, varsinkin koko työelämän ajan. Käskyjen ohjeet sopivat varmaankin kaikille työelämässä toimiville.

Kauppiaan näkökulmasta pelkistän viiden työkäskyn sisällön kolmeen avainsanaan:

*itseluottamus, empatiakyky ja oikeudenmukaisuus.*

Kauppiaan työelämässä hänen työnantajansa on asiakas. Jotta luottamus ja pysyvä asiakassuhde säilyvät, asiakasta tulee kohdella kohtuudella ja oikeudenmukaisesti. Näiden vaatimusten toteuttamiseen kauppias tarvitsee empaattista kykyä ja tahtoa. Asiakasuskollisuus tuottaa kauppiaille taloudellisten tulosten lisäksi ammatissa koettavaa aitoa työtyytyväisyyttä.

## **Ojanen: ”Hyvään elämään”**

Markku Ojanen (2000, 347–350) määrittelee kirjassaan hyvän elämän ja hyvinvoinnin kokemisen perustekijöiksi viisi asiakokonaisuutta. Määritykset kohdistuvat ihmisen elämän kokonaisuuteen, eivät pelkästään työelämään, johon oma tutkimukseeni painottuu. Siitäkin huolimatta olen ottanut teemat mukaan tähän kirjallisuuslukuun, koska Ojasen analyysi hyvinvoinnista sopii kokonaiskuvana taustaksi myös työelämän tuottaman työtyytyväisyyden tarkasteluun.

Ojasen määrittelyä kommentoin seuraavassa teemakohtaisesti.

1. **Läheisyys, yhteys.** Ihmisen hyvään elämään kuuluu turvallinen, kiinteä ja vastavuoroinen yhteys läheisiin.

Työelämään ja kauppiaan ammattiin sovellettuna vaatimus tarkoittaa hyviä ja rehtejä suhteita kaikkiin kauppiaan verkostoon kuuluviin toimijoihin, ennen muita omiin asiakkaisiin ja omaan henkilöstöön. Voitaneen olettaa, että yksityiselämässä suhteet omaan perheeseen ovat läheisyyden ja yhteyden osalta ykkössijalla.

2. **Omaehtoisuus.** Hyvä elämä on omaehtoista, vapaata, riippumatonta, luovaa ja sallii itsensä toteuttamisen. Ihminen kokee olevansa itsenäinen, omista asioistaan päättävä yksilö. Omaehtoisuuteen kuuluu lisäksi erilaisten elämässä tarvittavien taitojen hallinta.

Omaehtoisuus on yrittäjyyden ydinasioita. Kauppias on oman ammattinsa osaava yrittäjä, jonka omassa yrityksessään kantaa taloudellisen vastuun ja päättää itse yrityksensä asiat parhaaksi kokemallaan tavalla ja solmimien sopimusten raameissa.

3. **Arvokkuus** tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että ihminen arvostaa itseään omine taitoineen ja viisauksineen mutta myös omine rajoituksineen. Arvokkuuden aito kokeminen edellyttää henkistä kasvua, sopusoinnun löytämistä oman itsen kanssa.

Myös kauppiaan ammatissa arvokkuuden ansaitseminen ja kokeminen edellyttävät toisten ihmisten, erityisesti yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden, aitoa kunnioittamista, sosiaalisia taitoja sekä tervettä itsetuntoa.

4. **Vastuullisuus.** Ojasen tulkinnan mukaan hyvän elämän kokeminen on omantunnon mukaista vastuullista toimintaa. Siihen sisältyy palvelu ja auttaminen.



Kauppiaan työ on laajasti ajatellen edelleenkin asiakkaiden palvelua, vaikka tämän päivän kauppias ei aina voikaan palvella asiakkaitaan henkilökohtaisesti. Kauppiaan vastuullisuus yhdestä keskeisestä näkökulmasta katsottuna toteutuu ja konkretisoituu arkityössä pysyvällisenä ja tuloksellisenä asiakastyytyväisyytenä.

5. **Oikeudenmukaisuus;** siinä korostuu Ojasen mukaan totuudellisuus ja ihmisten perusoikeuksien kunnioitus.

Oikeudenmukaisuus liittyy kauppiaan toimissa kiinteästi vastuullisuuteen. Kaikkia yhteistyökumppaneita tulee kohdella oikeudenmukaisesti, vaikka ratkaisut eivät aina olisikaan kaikkien toimijoitten mieleen. Asiakastyytyväisyyttä ei ansaita suostumalla kaikkiin asiakkaiden pyyntöihin ja vaatimuksiin. Oikeudenmukaisuus tuottaa verkostoon pysyvää luottamusta, mikä on missä tahansa ammatissa yksi keskeinen menestymisen ja työtyytyväisyyden perustekijä.

### **Manka: ”Työnilo”**

Miten työstä ja työssä voi kokea iloa? Onko siinä mitään järkeä, että työ saa olla ja voi olla iloinen asia ja siitä voi pitää ja sen tekeminen on hauskaa? Hyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka antaa vastauksia näihin kysymyksiin kirjassaan ”Työnilo”(2013).

Mankan määrittelemä työnilo on yksilöllinen tunne, joka vaihtelee ihmisen mukaan. Yksittäisen henkilön kokema työnilo rakentuu organisaatiossa vallitsevasta ja koettavasta työhyvinvoinnista ja henkilöstä itsestään. Työssä koettavaa hyvinvointia Manka kuvaa kirjassaan kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin avulla (mt. 76 - 77).

Esitän tästä Mankan mallista seuraavassa muutamia keskeisiä kohtia, jotka sopivat tulkintani mukaan kuvamaan myös kauppiaan ammatissaan kokemaa työtyytyväisyyttä:

1. Työhön on mukava tulla. Sieltä on myös mukava lähteä ja sinne on
2. mukava palata taas seuraavana päivänä.
3. Työssä koen olevani tarpeellinen
4. Teen oikeata työtä ja saan jotakin hyödyllistä aikaan.
5. Töissä on hauskaa.
6. Kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti.
7. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja antavat hyvää palautetta.

Työniloon vaikuttavat tekijät Manka (mt. 76-77) ryhmittää viiteen kokonaisuuteen:

1. Organisaatio
2. Johtaminen

3. Työyhteisö
4. Työ
5. Yksilö

Hyvinvoinnin professori määrittelee näihin viiteen työnilon saavuttamiseen vaikuttaviin tekijöihin liittyviä toimintatapoja ja keinoja kirjassaan yksityiskohtaisesti perustellen sekä lukuisien käytännön esimerkkien avulla. (mt. 76, 95, 115, 139, 147).

#### *Tutkijan kommentti*

Pelkistän Mankan keskeisiä työilon tekijöitä kauppiaan työn näkökulmasta tarkasteltuna näin:

1. Organisaatio ja johtaminen: kaupan henkilöstöllä pitää olla yhteinen ja oikein ymmärretty näkemys yrityksen ja oman työn tavoitteista.
2. Kauppiaan tulee huolehtia materiaalien resurssien riittävydestä ja osata oikeilla tavoilla arvostaa henkilöstöään.
3. Työyhteisössä kauppiaan pitää huolehtia avoimesta vuorovaikutuksesta ja suvaitsevaisuudesta.
4. Työssään onnistumisista tulee tekijöitten saada kauppiaalta positiivista ja asiallista palautetta.
5. Niin kauppiaan kuin kaupan henkilöstön pitää itse huolehtia omasta terveydestään ja työkunnostaan.

Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtajan auktoriteetti ja uskottavuus henkilöstön silmissä ja mielissä syntyy siitä, että he luottavat pomonsa kyvykkyyteen ja peräänantamattomuuteen (Hiltunen 2012, 32-34).

Kauppias on yrityksensä johtaja. Vahva tahto on osa kauppiaan ammattitaitoa ja hyvää itseluottamusta. Asiakkaiden ja henkilöstön kuuleminen ja kuunteleminen ei tarkoita sitä, että kaikkiin toiveisiin ja pyyntöihin pitäisi suostua. Kauppias määrittelee suunnan omalle yritykselleen ja johtaa toimintaa ja ihmisiä oikeaksi kokemallaan ja oikeudenmukaisella tavalla.

Manka kirjoittaa, että työssä koettava työnilo on yksilöistä ja heidän ominaisuuksistaan ja tahdostaan kumpuava tunne ja kokemus. Yksilöiden vahvuudet eri ominaisuuksien ja osaamisen osalta vaihtelevat. Tärkeää on, että kauppiaalla on tahto ja oikeansuuntainen pyrkimys edistää omaa ja henkilöstönsä kokemaa työniloa. Työtyytyväisyyttä syntyy työssä koettavan työnilon kautta; työniloa voi pitää yhtenä edellytyksenä ammatissa koettavalle työtyytyväisyydelle.

## **Rautamäki: ”Omassa firmassa ei tunteja lasketa”**

Hannele Rautamäki on tutkinut väitöstyössään (2013) matkailualan perheyrityksien kokemaa psykologista omistajuutta ja työniloa yrittäjien itsensä kertomina kokemuksina.

*”Psykologinen omistajuus tarkoittaa tunnetilaa, jossa henkilö kokee positiivisia tunteita kohdetta kohtaan niin, että siitä tulee osa hänen identiteettiään. Psykologinen omistajuus syntyy henkilön mahdollisuudesta vaikuttaa kohteeseen, tuntee kohde syvällisesti sekä panostaa omia resurssejaan kohteeseen” (Rautamäki 2013, 25).*

Rautamäki (2013, 110) ryhmittää psykologisen omistajuuden komponentit kolmeen ryhmään ja kuvaa tutkimuksensa päätuloksia seuraavasti:

1. Kohteen hallinta: omistamisen tärkeys, jatkuvuus ja itsenäisyys
2. Kohteen läheisyys: omistautuminen, osa identiteettiä ja ”hands-on” (käsilä/käsissä)
3. Voimavarojen käyttö: avainhenkilö, vastuunottohalu ja tulevaisuusorientaatio.

Nämä tekijät edistävät Rautamäen tutkimustulosten mukaan psykologista omistajuutta ja sen kokemista.

*”Työnilolla tarkoitetaan mielihyvän tunnetta, jonka henkilö ilmaisee kokevansa työn aiheuttamana. Työniloa hän voi kertoa kokevansa ennen työtä, työn aikana tai työn jälkeen työn tulosten ansiosta” (Rautamäki 2013, 29).*

Työnilo liittyy käsitteenä työhön, ihmissuhteisiin työssä ja myös vapaa-aikaan. Työn sisältö ja mielekkyys vaikuttavat koettuun työniloon. Rautamäki ryhmittää työniloa edistävät tekijät kolmeen ryhmään ja kuvaa tutkimuksensa päätuloksia työnilon osalta näin (Rautamäki 2013, 14 ja 110):

1. **Sosiaalinen arvostus:** verkostotoimija, yhteistyöhalu
2. **Työtehtävät:** sidosryhmäarvostus, päätöksentekokyky
3. **Yritystoiminnan tuloksellisuus:** taloudellinen tulos, sosiaalinen vuorovaikutus.

Neljäs ryhmä kuvaa yrittäjyyden kuormittavuutta ja vaikuttaa negatiivisesti työniloon (mt, 110):

4. **Yrittäjyyden kuormittavuus:** ajankäyttö, talousasiat, sidosryhmäristiriidat.

Tässä mainitut tekijät (1-3) edistävät tai kuormittaessaan (4) haittaavat Rautamäen tutkimuksen mukaan työniloa ja sen kokemista.

#### *Tutkijan kommentti*

Oletukseni on: urheilukauppias kokee positiivisia tunteita yritystensä kohtaan ja on sitoutunut omaan yritykseensä. Oma kauppa on osa kauppiaan identiteettiä. Kauppias sijoittaa omaan yritykseensä sekä materiaalisia että henkisiä voimavarojaan ja kantaa yrityksestään täyden toiminnallisen ja taloudellisen vastuun. Mikäli kauppias näin täyttää Rautamäen määrittämät psykologisen omistajuuden kriteerit, ne edistävät kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyttä.

Työniloa edistäviä tekijöitä urheilukauppiaalle tuottavat oletettavasti mm. ketjuun kuuluminen ja sitä kautta syntyneen yhteistyön ja verkoston tuottama toimijakollegoiden arvostus. Oman henkilöstön ja varsinkin asiakkaiden arvostus kauppiaan pitää ansaita itse. Hyvällä toiminnalla, ammattitaidolla ja hyvällä johtajuudella arvostus on saavutettavissa. Yrittäjän positiivinen taloudellinen tulos luo edellytykset mm. pysyvälle asiakasuskollisuudelle, eri verkostojen osoittamalle arvostukselle, riittävälle toimintavapaudelle, taloudelliselle riippumattomuudelle ja myös oman elämän hyvälle hallinnalle.

#### **Cronberg: ”Uuden työn politiikka”**

*”Suomalainen työelämä on kuin uupumuksen partaalla hoippuva työntekijä, jonka hartioita särkee, uni ei tule ja joka toivoo nopeaa pääsyä eläkkeelle. Kaikki voimat kuluvat selviytymiseen päivästä toiseen. Ajatus siitä, että töissä voisi olla mukavaa, on kuin toiselta planeetalta. Nämä tunnusmerkit eivät tue sitoutumista työhön sen enempiä kuin riskinottoa tai luovuutta”* (Cronberg 2010, 146).

Ex-työministeri määrittelee hyvän työn mielekkääksi. Työn tulee rahan lisäksi tarjota tekijälleen haasteita, vaikuttamisen mahdollisuuksia ja hyvää yhteistyötä. Valinnan vapaus sekä työn ja privaattielämän tasapaino työn mielekkyyden ohella ovat tulevaisuuden työn arvoja. Esimiehen asenteella on ratkaiseva merkitys sille, että työ koetaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Kirjoittajan tulkinta on, että silloin jaksaa ja tahtookin olla pitempään töissä (Cronberg mt, 146-147). Hyvä työ edellyttää mm. johtajuuden jakamista, uutta avointa johtajuutta. Vastuuta tulee voida ottaa ja kantaa koko organisaatiossa, ja asioihin pitää pystyä myös vaikuttamaan (Cronberg mt, 19).

#### *Tutkijan kommentti*

Cronbergin makrotason näkökulma työelämästä painottuneen eu-parlamentaarikon, ministerin, maakuntajohtajan ja professorin töissä saatuihin

näkemyksiin ja kokemuksiin. Uuden työn politiikka ja hyvän työn kuvaus Cronbergin määritysten mukaan muistuttavat yrittäjän tapaa tehdä työtään. Vaikuttamisen mahdollisuudet, valinnan vapaus, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ja työn mielekkyys ovat tässä käsitellyssä uuden työn politiikassa tekijöitä, jotka onnistuessaan edistävät myös kauppiasyrittäjän ammatissaan kokemaa työtyytyväisyyttä.

### **Hamel & Prahalad: ”Competing for the Future”**

Kirjan tekijät esittävät teoksensa (Hamel & Prahalad 1994, 294-296) yhteenveto-osassa kaksikymmentä yritysjohtajille kohdistettua kysymystä. Aihepiirit näissä kysymyksissä liittyvät mm. tulevaisuuden haasteisiin, yrityksen ydinosaamiseen, visioihin, strategiaan, resursseihin, organisaatioon ja johdon yritykselle tuottamaan lisäarvoon.

Kahdeskymmenes kysymys kuuluu: ”Are You having fun?”

Kirjoittajien tuomio on tyly, jollei toimiva johtaja osaa nauttia ja iloita työstään. Kirjantekijät sivaltavat ankaran tuomion: yhdeksääntoista kysymykseen annetut vastaukset ovat merkityksettömiä (irrelevant), jos ette nauti tulevaisuuden kilpailun haasteista. Tämä ehdollinen tuomio on annettu erityisesti kokeneille, jopa seniori-ikäisille, johtajille.

#### *Tutkijan kommentti*

Hahmottelin pro-gradu tutkielmassani (Pottonen 1996, 87-88) Kesporturheilukauppiaiden noudattamia perusarvoja. Kirjaamattomana ja kauppiaiden omassa toiminnassaan ja kauppiaiden keskinäisessä yhteydenpidossa noudattamana spontaanina perusarvona nousi esiin työssä koettava hauskuus. Tutkielmaani liittyneissä haastattelukysymyksissä eivät kauppiaan työhön liitettävä hauskuus ja yhteisiin tilaisuuksiin sisältyvä hauskanpito olleet mukana. Kauppiat kertoivat haastattelutilaisuuksissa hauskuudesta oma-aloitteisesti. Tulkintani mukaan myös tämän tutkimuksen kohderyhmän urheilukauppiaille työhön liitettävä hauskuus on vakiintunut ja positiivinen perinne, mikä toteuttaa Hamel ja Prahaladin hauskuus-kriteeriä. Perinne on siirtynyt ja siirtyy kauppiaskollegoiden kesken eräänlaisena vähemmän hiljaisena, mutta työhön liittyvänä iloisena ja kuuluvana tietona. Tässä on kysymys kauppiaitten sosiaalisista taidoista, hyvästä itseluottamuksesta ja kauppiaitten keskinäisestä arvostuksesta. Nämä tässä yhteydessä mainitut kauppiaiden ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät luovat omalta osaltaan edellytyksiä kauppiaan ammatissaan kokemalle työtyytyväisyydelle.

## **Kasvio: ”Kestävä työ, hyvä elämä”**

Kestävässä kehityksessä keskeinen tavoite on tyydyttää nykyisen yhteiskunnan tarpeet sellaisilla tavoilla, jotka eivät heikennä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää omia tarpeitaan (Kasvio 2014, 115. Viittaus: ”Our Common Future”, Oxford 1987). Kasvio kuvaa kirjansa luvussa 6 ”Ajatus kestävästä työstä” (mt, 114-124) sitä, miten kestävä kehityksen ideoita voidaan soveltaa nykyajan työelämään ja sen kehittämiseen.

Seuraavassa esitän tulkinnallisen sovellukseni Kasvion kehittämästä kestävästä työnteon järjestelmästä (mt. 123 - 124):

1. **Ekologinen kestävyys** tarkoittaa energian ja raaka-aineiden saatavuuden rajoja kunnioittavaa kulutusta, mahdollisimman vähäisiä ympäristökuormia sekä kestävä kehityksen mukaista tuotteiden ja palveluiden tuottamista.
2. **Taloudellinen kestävyys** merkitsee sitä, että yrityksen toimintaorganisaatio ja rahoitus ovat kunnossa, ja että toiminta on kilpailukykyistä ja kannattavaa. Yrittäjältä edellytetään riittävää innovaatiokykyä ja uudistumis- ja muutosvalmiutta.
3. **Inhimillinen kestävyys** edellyttää terveellistä ja turvallista työympäristöä sekä pysyvän työkyvyn säilyttävää työmäärää. Tavoitteena kiinnostava ja mielekäs kohtuullisen toimeentulon takaava työura, joka on tasapainossa yksityiselämän kanssa.
4. **Sosiaalinen kestävyys** syntyy toimivasta työyhteisöstä. Siellä vallitsee ihmisten oikeudenmukainen kohtelu ja siellä noudatetaan toimintojen sosiaalista ja eettistä hyväksyttävyyttä.

Kasvio korostaa:

*”Minkä tahansa työjärjestelyn kestävyyttä tarkasteltaessa on tärkeää ottaa huomioon, että kyse on systemisestä kokonaisuudesta, jossa kaikki osatekijät edellyttävät toisiaan”* (Kasvio mt, 123).

Toteamuksensa tarkoittaa mm. sitä, että kannattavuutta ei voida kestävä työn idean mukaisesti hakea esimerkiksi ekologisen tai inhimillisen kestävyuden kustannuksella. Ei myöskään ekologista, sosiaalista tai inhimillistä kestävyyttä voida hakea ja toteuttaa kustannuksista piittaamatta kannattavuuden ja kilpailukyvyn kustannuksella. Kasvion johtopäätös kuitenkin on, etteivät työn eri kestävyysvaatimukset ole tavoitteina keskenään samanarvoisia. Hänen tulkintansa mukaan ekologisen kestävyuden vaatimusten noteeraaminen on perusteena kaikille muille

pyrkimyksille, joissa tavoitteena on vahvistaa työelämän kestävyyttä (Kasvio mt, 238). Käytännön ratkaisuja kestävästä työstä etsiessään on yritysten ja yhteisöjen löydettävä mahdollisimman järkevä ja toteutuskelpoinen yhteensopivuus eri kestävyystavoitteiden ja niiden toteuttamiseen tarvittavien toimien ja voimavarojen kesken.

### *Tutkijan kommentti*

Kasvio pohtii kestäväää työtä ja hyvää elämää työelämän laajalla tasolla ja kohdistaa tulkintansa pääsääntöisesti palkkatyöhön eli ihmisiin, jotka ovat jonkin yrityksen tai yhteisön palveluksessa.

Millaisiin kestäväää työtä edistäviin seikkoihin kauppias voi omassa työssään vaikuttaa? Mikrotasolla kauppiaan on ensisijassa pidettävä huolta taloudellisesta kestävydestään eli siitä, että yritys on kannattava ja että liiketoiminta voi jatkua. Jatkuvuus tarkoittaa toimivan yrittäjän, suvun seuraavan sukupolven tai uuden yrittäjän liiketoiminnan pysyvää ja kannattavaa jatkuvuutta nykyisessä yrityksessä ja ehkä nykyisessä kauppapaikassakin. Jatkuvuus edellyttää myös muutosvalmiutta ja tahtoa omaksua tulevaisuuden uusia kaupankäyntitapoja.

Kauppias ei omassa toiminnassaan voine merkittävästi suoraan vaikuttaa myymiensä tuotteiden valmistukseen liittyviin energia-, materiaali- tai työkysymyksiin. Urheilukaupassa vaikutuskanavana toimivat pääsääntöisesti kansainvälisen ketjun hankintaorganisaatio sekä kansainvälisten merkkitarvaiden maahantuojat, jotka materiaalisten kestävyystekijöiden lisäksi valvovat työolosuhteita tuotteiden valmistusmaissa ja tuotantolaitoksissa.

Omassa toiminnassaan kauppias voi hoitaa asiallisesti lähiympäristöönsä vaikuttavat energia- ja kierrätysratkaisut. Inhimillisen ja sosiaalisen työn kestävyysden osalta työympäristön asiallisuus ja terveellisyys ovat yrittäjän vastuulla. Samoin vain kauppias vaikuttaa ja ratkaisee oman työyhteisönsä osalta henkilöstönsä oikeudenmukaisen kohtelun ja työyhteisön toimivuuden. Kauppiaan noudattamat hyvät kauppatavat tuottavat sosiaalista ja eettistä hyväksyttävyyttä yrittäjän toiminnalle. Kauppiaan työn kestävyydelle keskeinen edellytys on tulkintani mukaan asiakasuskollisuus. Siitä kumpuaa taloudellinen kestävyys, ja sen seurauksena syntyvät resurssit sosiaalista ja inhimillistä kestävyyttä varten.

Kauppiaan oma työkuunto, innostus ja jaksaminen ovat avainkysymyksiä kauppiaan työn kestävyyttä tulkittaessa. Jos kapteenin fysiikka ja henkinen valmius eivät ole kunnossa ja kompassin lukutaito on kadoksissa, kauppalaiva ajelehtii karikolle. Kauppiaan kestävään työn onnistumisen edellytyksiä kuvaan näillä kauppiaan ominaisuuksilla:

*ammattitaito, sosiaaliset taidot, muutosvalmius,  
riskinottokyky ja hyvä itseluottamus.*

Näitä ominaisuuksia kauppias tarvitsee toteuttaessaan työssään kestävän työn periaatteita ja tavoitteita. Kestävä työ luo tekijälleen ammatissa tunnettavaa työtyytyväisyyttä ja edistää hyvän elämäntyytyväisyyden kokemista.

### **3.4.5 Yhteenvetoa kirjallisuudesta**

Tässä luvussa (3/3.4) referoidun kirjallisuuden valinnan tavoitteena on ollut etsiä monipuolista näkemystä ja käsitystä ihmisten ja erityisesti yrittäjien ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä ja sitä kautta hahmottaa tulkintaa elämäntyytyväisyyden ja hyvän elämän kokemisen osatekijöistä.

Tässä osiossa läpikäyty kirjallisuuskatsaus kattaa siis filosofien, teologien, yritysjohtajien, sosiologien sekä psykologien ja kouluttajien kirjoittamia käsityksiä työn ja ammatin tuottamasta työtyytyväisyydestä ja sitä kautta hyvän elämän edellytyksistä ja kokemisesta. Referoitu kirjallisuus antaa tutkijalle viitteitä ja sovellusesimerkkejä siitä, miten elämäntyytyväisyyden ja hyvän elämän käsitettä ja sisältöä voidaan tulkita ja operationalisoida ammatissa koettavien työtyytyväisyystekijöitten kautta.

Seuraavassa yhteenvedossa ryhmitän käsittelemistäni kirjallisuudesta koamani työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden kautta elämäntyytyväisyyteen ja hyvän elämän kokemiseen säteileviä tekijöitä kolmeen pääkategoriaan:

- 1. Elämisen perusedellytykset ja ammattiin liittyvät voimavarat.**
- 2. Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja ammattiin liittyvät valmiudet.**
- 3. Ammatin tavoitteet ja niiden saavuttaminen.**

#### **1. Elämisen perusedellytykset ja ammattiin liittyvät voimavarat**

Yrittäjän oman yksityistalouden ja yrityksen talouden kunnossa oleminen ja pysyminen ovat vankkoja hyvän elämän perusasioita missä tahansa yrittäjän ammatissa toimivalle. Rahan rooli nousee yrittäjälle tärkeämmäksi kuin palkkatyötä tekevälle henkilölle. Raha ansaitseminen voi olla sinällään tavoite, mutta useimmissa kirjoituksissa rahaa kuvataan välineeksi erilaisten tavoitteiden ja toiveiden toteuttamisessa. Tämän päivän yhteiskunnassa raha on välttämätön hyödyke, jotta perusasiat ja perusturvallisuus voidaan hankkia. Kohtuullinen mutta yrityksen toimintaan suhteutettuna riittävä kassavirta on tärkeä edellytys yrittäjän työtyytyväisyydelle.

Filosofit ja teologit korostavat kohtuullisuutta rahan ansaitsemisessa, vaurautumisessa ja omaisuuden hankkimisessa. Toisaalta yritysten tavoitteina pidetään tuloksen tekemistä ja oman liiketoiminnan kasvattamista jopa ilman rajoituksia. Tärkeäksi näkökohdaksi nousee se tapa, miten ansaittu varallisuus on hankittu ja



miten ja mihin varallisuutta käytetään. Joittenkin kirjoittajien sanomat sivuavat yrittäjien ammattietiikkaa.

Henkisiä voimavaroja tarvitaan kaikissa ammateissa, eikä vähiten palveluammateissa. Yrittäjän pitää jaksaa; jaksamista varten tarvitaan hyvää fyysistä kuntoa ja vahvaa henkistä kapasiteettia sekä uudistumiskykyä. Hyvä ja luotettava läheisverkosto sekä mutkattomat yhteistyösuhteet ketjuun ja tavarantoimittajiin mutta ennen kaikkea omaan asiakaskuntaan ja henkilöstöön ovat menestymisen elinehtoja ja sitä kautta ammatissa koettavan työtyytyväisyyden edellytyksiä.

Seuraavassa esitän muutamia keskeisiä kirjallisuudesta poimittuja työtyytyväisyyttä edistäviä ja elämisen perusedellytyksiin ja voimavaroihin liittyviä tekijöitä:

- *ammattivalinnan onnistuminen,*
- *rahan merkitys resurssina ja*
- *toimiva ja luotettava läheisverkosto.*

Tutkijan oman esiyymmärryksen mukaisesti on elämisen edellytyksiä ja ammattiin liittyviä voimavaroja tarkasteltu tässä tutkimuksessa (luvussa 2) kauppiasammattin näkökulmasta. Tässä luvussa referoidussa kirjallisuudessa käsitellään ammattin tuomaa työtyytyväisyyttä ja hyvää elämää laveasta ja enemmänkin yleisestä perspektiivistä.

Tiivistäen voi kuitenkin todeta, että sekä omassa esiyymmärryksessäni ja referoimassani kirjallisuudessa elämisen edellytysten ja voimavarojen merkitystä ammatissa koettavaan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta hyvän elämän kokemiseen kuvataan samansuuntaisin argumentein.

Näihin kolmeen voimavaratekijään:

*raha, välineet ja toteuttajat*

ovat niin esiyymmärryksessäni kuvatut kuin myös kirjallisuudesta poimitut ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä edistävät ja sitä tuottavat edellytykset liitettävissä.

## **2. Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja ammattiin liittyvät valmiudet**

Tuskinpa yksikään kauppias täyttää kaikkia niitä ideaalisen ihmeihmisen vaatimuksia, joita kirjallisuudessa luetellaan menestyvän ja tyytyväisen yrittäjän vaatimuksiksi. Tällainen ylipainoinen ja kohtuuton vaatimuslasti hyvän ja tyytyväisen yrittäjän ominaisuuksista voi syntyä, jos kootaan yhteen kaikki kirjallisuudessa kuvatut edellytykset ja vaatimukset.

On todennäköisesti niin, että osaa esitetyistä kauppiaan persoonaan kohdistetuista vaatimuksista voidaan pitää välttämättöminä, osaa taas eräällä tavalla vaihtoehtoina ja valinnaisina. Jotkut ominaisuudet sopivat yhdelle ihmiselle ja jotkut toiset taas toiselle persoonalle. Kauppiaan vahvat positiiviset persoonaan liittyvät ominaisuudet toimivat myös jatkuvana voimavarana ja kilpailuvoimana.

Tässä esitettävään luetteloon olen koonnut edellä käsitellyssä kirjallisuudessa esitettyjä yrittäjän, myös kauppiaan, persoonaan liitettäviä keskeisiä ominaisuuksia, jotka edistävät menestystä yritystoiminnassa ja synnyttävät ammatissa koettavaa työn tuottamaa tyytyväisyyttä:

- hyvä itsetunto
- positiivisuus, huumorintaju
- empatiakyky
- luotettavuus
- oikeudenmukaisuus
- vastuullisuus
- riskinotto kyky
- muutosvalmius
- yhteistyökyky
- kohtuullisuus.

Käsitellystä kirjallisuudesta kootut yrittäjän persoonaan liitettävät ominaisuudet vahvistavat pääosin tutkijan omaa esiyymmärrystä tekijöistä, jotka voivat tuottaa ammatissa koettavaa tyytyväisyyttä. Tutkijana harkitsin esiyymmärrystäni hahmottaessa vielä sivistyksen mainitsemista erillisenä tyytyväisyyttä edistävänä ja elämäntyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Luovuin kuitenkin ajatuksesta, koska sivistyksen sisällön määrittely ja käsitteen operationalisointi kauppiaan ammatin näkökulmasta tämän valitsemani tutkimusaiheen puitteissa osoittautuivat aiheen laajuuden vuoksi ongelmallisiksi.

Esiymmärrykseni mukainen tulkinta kauppiaan henkilökohtaisista ominaisuuksista tyytyväisyyden saavuttamisessa (luku 2/2.2.2) saa siis referoidusta kirjallisuudesta tukea, niin kuin edellä esitetystä kauppiaan persoonaan liitetyistä ominaisuuksista voi päätellä.

### **3. Ammatin tavoitteet ja niiden saavuttaminen**

Järjestyneen yhteiskunnan sujuva toiminta perustuu yhteisesti sovittuihin elämissä sääntöihin, lakeihin, asetuksiin sekä kulttuuriin ja maan tapaan. Kansalaisen ja yrittäjän perusoikeuksia ja ammattiin liittyviä hyväksytyjä tapoja kunnioitetaan ja samalla edellytetään vastuullista tapaa elää ja vaikuttaa vapaassa yhteiskunnassa ja omalla ammattialalla. Kovin tarkasti ja yksityiskohtaisesti ei esimerkiksi teologien (mm. Vikström) mielestä kirkon eikä muunkaan yhteiskunnan osan tule yksilön elämisen ehtoja määrittää.

Yksilön ja varsinkin vastuullisen yrittäjän vapautta tehdä omia valintojaan ja omia elämäänsä ja ammattiansa koskevia ratkaisuja pitää kunnioittaa.

Kauppiaan itselleen ammatissaan asettamat tavoitteet eivät ole pelkästään taloudellisia, vaikkakin rahan ansaitseminen hyväksyttävien toimintatavoin on liike-

toiminnan ydinkysymyksiä. Tässä osiossa käsittelen näitä muita kuin taloudellisia tavoitteita mm. toimintavapauden näkökulmasta. Kuvaan seuraavassa listauksessa tässä osiossa käsitellystä kirjallisuudesta kokoamiani näkemyksiä erityisesti kauppiaan ammatin tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Kuvaus hahmottaa osaltaan niitä edellytyksiä, joita yrittäjällä tulee olla, jotta hän voi kokea harjoittamassaan ammatissa työtyytyväisyyttä:

1. Itsenäisyys omassa ammatissaan
2. Työssä koettava työnilo
3. Itsensä toteuttaminen
4. Oman elämän hallinta
5. Arvostuksen saavuttaminen
6. Omien taloudellisten tavoitteiden toteutuminen.

Esiymmärrystäni kauppiasyrittäjän tavoitteista hahmottaessani (luku 2/2.2.3) keskityin taloudellisiin tavoitteisiin. Kirjallisuudesta kokoamassani katsauksessa sen sijaan käsittelin pääosin muita kuin puhtaasti taloudellisia tavoitteita. Suoraa vertausta oman esiyymmärrykseni ja kirjallisuudesta koottujen tulkintojen kesken en tässä yhteydessä esitä.

Sekä taloudellisten tavoitteiden että muidenkin kauppiaan itselleen asettamien tavoitteiden saavuttaminen tuottaa työtyytyväisyyden kokemista ammatissa. Kauppiaan ammatin hyviä ja tyytyväisyyttä tuottavia hetkiä vuosittain ovat esimerkiksi tavoitteisiin yltäneen tuloslaskelman ja vahvan taseen lukeminen.

### **Tiivistelmä kirjallisuudesta**

Edellä käsitellyssä kirjallisuudessa (luku 3/3.4) nousee työtyytyväisyyden ja elämäntyytyväisyyden sekä hyvän elämän tekijänä voimakkaasi esiin ihminen itse. Se, että osaa olla sovussa itsensä kanssa, että osaa olla oikeudenmukainen ja noudattaa ammatissaan ja toimissaan kohtuullisuutta muita ihmisiä kohtaan, on monen kirjoittajan neuvo työssä koettavaan työtyytyväisyyteen ja hyvään elämään pyrkiville ihmisille. Harjoittipa ihminen mitä ammattia tahansa, hänen tulee toimia niin, että kokee aina olevansa rehellinen itseänsä kohtaan ja osaa tehdä selvän eron oikean ja väärän välillä (ks. tutkimuksen liite 1). Ammatissa toimijan tulee kunnioittaa itseään myös ihmisenä ja olla terveellä tavalla ylpeä omasta ammatistaan. Sitä on terve itseluottamus. Vain näin toimien voi olla luotettava ja uskottava toimija työyhteisössään. Näin toimien voi myös saavuttaa tyytyväisyyttä tuottavaa menestystä ja arvostusta. Hyvää itseluottamuksen omaava ihminen luo uskoa ja innostusta myös omaan toimijaverkostoonsa.

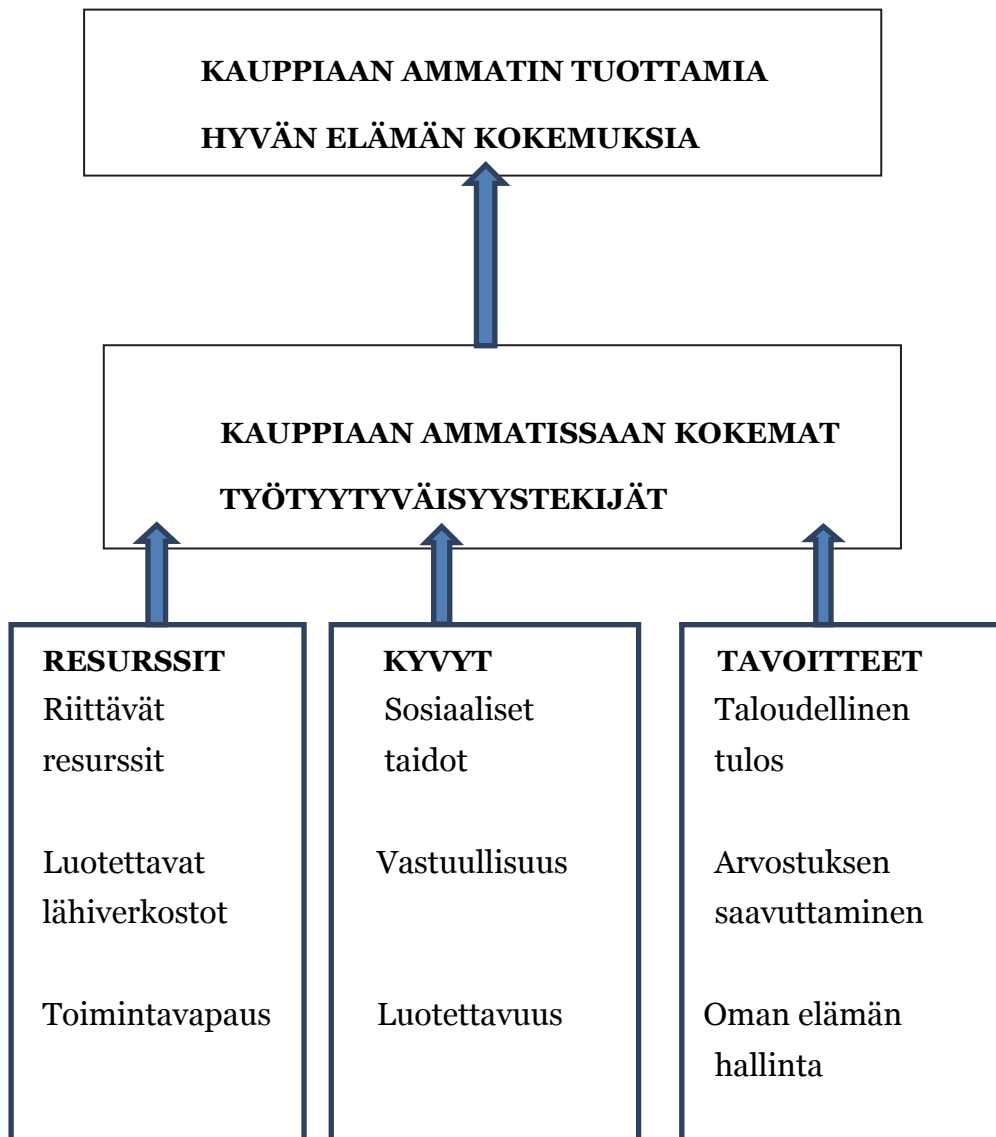
Materiaalisten voimavarojen hankkimisessa lähes poikkeuksetta kaikki kirjan tekijät korostavat oikeudenmukaisuutta ja rehtyyttä. Filosofit ja teologit korostavat tulojen ja varallisuuden kohdalla kohtuullisuuden vaatimusta hyvän ja tasa-

painoisen elämäntyytyväisyyden perusarvona. Onko kauppiaalta edellytettävä kohtuullisuus määriteltävä liiketoiminnassa noudatettujen hyvien kauppatapojen perusteella vai euromääräisten verotettavien tulojen mukaan? Hyvät kauppatavat tuottavat hyvää verotettavaa tuloa niin kauppiaalle kuin yhteiskunnalle. Kauppi-  
aan pysyvä asiakas lienee paras kauppiaan noudattaman kohtuullisuuden määrit-  
telijä.

Vapaus merkitsee yksilön tasolla itsenäistä oman elämän kaikinpuolista hal-  
lintaa. Vapaus edellyttää itsensä johtamisen taitoa. Vapaus edellyttää käytännöl-  
listä viisautta sekä omassa ammatissa että myös oman perheen elämän ja amma-  
tin yhteensovittamisessa.

Oman elämän viisaaseen hallintaan sisältyy myös vaatimus siitä, että osaa  
nähdä ja ennakoida päätöstensä vaikutuksia omaan työyhteisöönsä sekä myös  
muuhun lähipiiriinsä ja ennen kaikkea omaan ja oman perheensä elämään.  
Oman elämän hallinta on keskeinen edellytys myös ammatissa koettavalle työtyy-  
tyväisyydelle.

Kuvioon 2. olen koonnut osiossa 3.4 käsitellystä kirjallisuudesta poimittuja keskeisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta hyvän kauppiaselämän kokemiseen.



Kuvio 2. Kirjallisuudesta (luku 3/3.4) koottuja tekijöitä, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä kauppiaan ammatissa ja edistävät hyvän elämän kokemista.

### 3.5 Kaupanalan ja yrittäjyyden tutkimuksia

Tässä osiossa käyn läpi valitsemiani kaupanalan ja yrittäjyyden tutkimuksia tarkastelukulmina kauppiaan ammatin perusedellytykset ja voimavarat, yrittäjän persoonaan liittyvät ominaisuudet sekä ammatille ja yritystoiminnalle asetetut tavoitteet. Tutkimuksista etsitään tulkintoja ja näkemyksiä kauppiaan ammatissa

vaikuttaviin työtyytyväisyystekijöihin. Tutkimusten tulkinallista referointia suorittaessani en pääsääntöisesti esitä yksilöityjä sivuviitteitä, vaan muotoilen tiivistelmän tapaan kunkin käsittelemäni yksilöidyn tutkimuksen viestin oman tutkimukseni näkökulmasta.

### **3.5.1 Mannermaa: ”Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemuksen perusteella”**

Kari Mannermaan (1989) väitöstutkimusta voidaan pitää perustutkimuksena kauppiaan asemasta yhteistyöryhmässä. Mannermaa kehitti tulkinta-avaimen, jonka avulla on mahdollista systemaattisesti arvioida kauppiaan asemaa suhteessa Keskon. K-ryhmässä ei vielä 1980-luvulla puhuttu ketjuuntumisesta ja ketjuista. Mannermaa tarkastelee tässä tutkimuksessaan kauppiaan asemaa sen ajan (1980-luku) K-ryhmässä kolmen eri ulottuvuuden kautta:

1. Toimintavapauden näkökulmasta, eli millainen on kauppiaan vapaus toimia omassa kaupassaan.
2. Neuvotteluaseman näkökulmasta, eli millainen on kauppiaan asema Keskon asiakkaana.
3. Sananvallan näkökulmasta, eli millainen sananvalta kauppiaalla on Keskon omistajana.

Kahden ja puolen vuosikymmenen (1989–2014) aikana kauppiaan ja Keskon välinen yhteistyösuhde on muuttunut mm. näiden seikkojen ja toimien seurauksena:

1. K-kauppiaat eivät enää ole pörssiyhtiö Keskon pääomistajia osakemäärillä tai äänimäärillä mitattuna, vaikka kauppiaan omistamalla A-sarjan osakkeella on edelleenkin 10-kertainen äänimäärä B-sarjan osakkeeseen verrattuna.
2. Kesko harjoittaa itse tytäryhtiöittensä kautta mm. käyttötavaroiden vähittäiskauppaa Suomessa ja Keskolla on liiketoimintaa myös ulkomailla useassa maassa.
3. 2000-luvulla käyttöön otetut ketjutoimintamallit ovat muuttaneet kauppiaan kokemaa neuvotteluasemaa asiakkaana mm. uusiutuneen ja yksityiskohtaisemman sopimuskäytännön kautta.

### *Tutkijan kommentti*

Mannermaan kehittämä (1989) yhteistyön tulkinta-avain sopii lähtökohdaksi tutkittaessa kauppiaan ja Keskon välisiä suhteita tässäkin ajassa (2010-luku). Tulkinnan kohteina ovat Mannermaan mallissa siis kauppiaan toimintavapaus omassa kaupassaan, neuvotteluasema Keskon asiakkaana ja sananvalta Keskon omistajana.

Oman tutkimukseni näkökulmasta kauppiaan ja Keskon (= asianomaisen ketjun) välinen toimiva, asiallinen ja luottamukseen perustuva yhteistyösuhde on oletukseni mukaan kauppiaan kannalta menestyvän kauppatoiminnan tärkeä edellytys. Toimiva yhteistyö on sekä taloudellinen että henkinen perusresurssi, voimavara; se luo turvallisuutta ja luotettavuutta yhteistyön jatkuvuudelle.

Uudet ketjuliiketoimintamallit ovat muuttaneet kauppiaan neuvotteluasemaa asiakkaana ja mahdollisesti rajanneet joiltakin osin kauppiaan itse kokemaa toimintavapautta omassa kaupassaan. Mannermaan tuottama tulkinta-avain on edelleen käyttökelpoinen instrumentti arvioitaessa kauppiaan toiminnan keskeisiä perusedellytyksiä, toimintavapauden kokemuksia, liiketoiminnan tavoitteita ja asiakkuutta sekä niiden kautta syntyvää työtyytyväisyyttä omaan ammattiin. Mielenkiintoisena kysymyksenä nostan esiin asiakkuuden sisällön. Onko kauppias siis edelleen Keskon (ketjun) aito asiakas, vai onko kauppias agentti, ketjutoimija tai yhteistyökumppani? Ymmärrykseni mukaan ostajan ja myyjän välisessä kaupankäynnissä toinen on aina asiakas riippumatta siitä, millä nimikkeellä kauppiasta ketjusopimuksen toisena osapuolena kutsutaan.

### **3.5.2 Home: ”Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista.”**

Niilo Home (2007, 24 – 26) kuvaa tutkimuksessaan valitsemansa kauppiasryhmän yrittäjyysominaisuuksia, joiden perusteella hän sitten hahmottaa menestyvän yrittäjän ideaalikuva.

Hänen mukaansa menestyvälle yrittäjälle on ominaista mm:

1. Luovuus ja innovatiivisuus
2. Korkea suoriutumismotivaatio
3. Oman elämän hallinta
4. Valmius hyväksyä kohtuullisia riskejä ja sietää epävarmuutta
5. Taito hoitaa ihmissuhteita
6. Vahva työhön sitoutuneisuus.

Omaa elämäänsä hallitseville yrittäjille tunnusmerkillisiä ominaisuuksia Homeen tutkimuksen mukaan ovat:

1. Itsenäisyys ja itsetuottamus
2. Aloitteellisuus ja tavoitteellisuus
3. Tulossuuntautuneisuus ja organisointikyky
4. Epäonnistumisten kääntäminen voitoksi ja niistä oppiminen.

#### *Tutkijan kommentti*

Homeen tämä tutkimusraportti käsittelee ruokakauppiaita ja heidän yrittäjyysasenteitaan. Tutkimuksen luonnehdinnat ja tulkinnat menestyvän yrittäjän ominaisuuksista sopivat lähtökohtaisina perustietoina sovellettaviksi yleisimminkin kauppiasyrittäjiin kaupanalasta riippumatta.

Oleellista Homeen tutkimuksessa on se, että hän ottaa keskeisenä tekijänä esiin yrittäjän asenteet ja oman elämän hallinnan. Yrittäjän käytössä olevat voimavarat ja henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet eivät yksin tee yrittäjästä menestyjää, jos menestymisen tahto ja halu puuttuvat. Resursseja ja toimivia yrittäjäominaisuuksia, taitoja ja kykyjä, pitää tahtoa ja osata käyttää. Kauppiaalle ammatin tuottama työtyytyväisyys ja sitä kautta hyvän elämän kokemukset syntyvät onnistumisista, tavoitteiden saavuttamisista, ongelmien ratkaisuksista ja pysyvän asiakaskunnan tuottamasta tuloksellisesta kaupankäynnistä.

### **3.5.3 Römer-Paakkanen: ”Family Entrepreneurship in a Retail Chain/The Grocer’s Household-Enterprise Complex.”**

Tarja Römer-Paakkanen totesi 1.2.2002 väitöstilaisuudessaan omasta tutkimuksesta mm.:

*”Tärkein tulos: yrittäjyys on joustava elämäntapa, se on tapa yhdistää työ ja perhe. Perheen, oman yrityksen ja ketjun vaatimusten ja tavoitteiden yhteensovittamisella yrittäjäperhe hakee tasapainoista ja tyytyväistä elämäntapaa”.*

Römer-Paakkasen (2002) mukaan perheyrittäjyys on K-kauppiasperheille elämäntapa ja keskeinen elämänsisältö. Hänen mukaansa tärkein tavoite kauppiaille on perheen kohtuullinen taloudellinen hyvinvointi, mutta myös oman yrityksen ja ketjun menestys. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys perustuvat inhimillisiin arvoihin, eivätkä pelkästään taloudellisiin tehokkuuslaskelmiin.

Yrityksen olemassaolon motiivit lähtevät perheestä, taloudelliset toimintaedellytykset paranevat ketjuyhteistyössä, toteaa Römer-Paakkanen tutkimuksessaan. Hän kertoo yllättyneensä siitä, että nuoret yrittäjät eivät sido itseään totuttuihin perinteisiin. Uusiin perinteisiin saattaa kuulua myös ajatus siitä, että kauppiaan ammatti ei olekaan elämäntapa eikä elämäntehtävä. Kaupanpito voidaan nähdä



harkittuna, tarkkaan laskettuna ja määräaikaisena projektina. Tavoitteeksi on asetettu ennalta suunniteltu ja tavoitteeksi asetettu varallisuus, ja kun se on saavutettu, ollaan valmiita luopumaan kauppiaan ammatista. Siirrytään ehkä uuteen ammattiin tai ryhdytään harrastamaan vapaa-ajan mielipuuhiä päätoimisesti.

#### *Tutkijan kommentti*

Perinteinen kuva kauppiaan ammatista lienee Römer-Paakkasen edellä kerrottu tulkinta kauppiasammattista elämäntapana ja keskeisenä elämänsisältönä. Varsinkin silloin, kun kyse on perheyriyuksesta, jossa molemmat puoliset ja ehkä lapsetkin ovat mukana. Römer-Paakkanen toteaa, että kaupanpito voidaan nähdä myös määräaikaisena projektina, jolle on suunniteltu ja asetettu taloudelliset tavoitteet.

Olen itsekkin havainnut, että kauppiaan ammattia ei enää yksiselitteisesti koeta elämäntehtävänä ja kauppayritystä sellaisena, että se siirtyy isältä tyttarelle tai pojalle. Itse valittu varhainen työelämästä poissiiirtyminen on aina yksilöllinen ja perhekohtainen ratkaisu.

Työelämästä luopuminen edellyttää sitä, että luopujilla on itse hankittu ja omasta mielestään riittävä varallisuus ja vakaa tulotaso. Olen luonnehtinut positiivisessa hengessä määräaikaisia kauppiaita omaehtoiselle varhaiseläkkeelle siirtäjiksi.

Toisaalta on myös kauppiaita, jotka jatkavat ammatissaan reilusti yli seitsemänkymppisinä. Kauppias voi itse päättää, kuinka kauan hän kauppatöitä haluaa ja jaksaa tehdä. Tämä valintojen mahdollisuus kertonee yhden näkökulman kauppiaan vapaudesta päättää omasta työurastaan. Kauppiaan ammatti voi tuottaa tekijälleen työtyytyväisyyttä sekä määräaikaisena että koko elämänuran jatkuvana jaksona

#### **3.5.4 Mitronen: ”Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustudkimus kaupan verkosto-organisaatiosta.”**

Lasse Mitrosen väitöstudkimuksen (2002) yhtenä oleellisena johtopäätöksenä kauppiaan roolin ja toiminnan näkökulmasta voidaan pitää:

*Kauppias maksimoi tulostaan ja optimoi myyntiään, kun sen sijaan keskolainen tavoitteittensa mukaan maksimoi myyntiä ja sen seurauksena optimoi oman vastuusektorinsa osalta tulosta ja sitä kautta koko yhtiön tulosta.*

K-ryhmän toiminnallisiin perusasioihin voimakkaasti vaikuttanut uuden strategisen ajattelutavan ja kilpailun painostama muutos 1990-luvun alkupuolella oli Mitrosen analyysin mukaan pelkistettynä:

*Kauppiaitten Kesko kuoli, ja tilalle synnytettiin monien ongelmien ja epäonnistumisten kautta kuluttaja-asiakkaitten palvelemiseen ketjujen kautta orientoituva pörssi-Kesko.*

Suuret toiminnalliset muutokset järkyttävät valtasuhteita ja monessa tapauksessa voivat muuttaa myös kauppaehtoja kauppiaitten ja keskusliikkeen välillä. Kauppiat eivät Mitrosen tutkimuksen mukaan hyväksyneet varauksetta 1990-luvulla toteutettuja muutoksia. Siitä seurasi epävarmuutta, luottamuspulaa ja tyytymättömyyttä kauppiaitten ja keskolaisten välillä. Tilanne heijastui jonkinasteisena ryhmän sisäisen yhtenäisyyden horjahteluna eikä edistänyt K-ryhmän positiivista mielikuvaa K-kauppojen asiakkaidenkaan mielissä.

#### *Tutkijan kommentti*

Hyvä yhteistyö perustuu luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja molempien osapuolien saamaan hyötyyn. Kauppiaan näkökulmasta hyvin toimiva yhteistyö on voimavara, perusresurssi ja kilpailuetu. Suuret muutokset yhteistyön pelinsääntöihin voivat vaikuttaa toimivien kauppiaiden kohdalla asenteisiin, ehkä sitoutumiseen ja sitä kautta tyytymättömyyden kokemiseen.

Mitrosen tutkimus kohdistui päivittäistavarakauppiaisiin. Uusittujen ja tiukkojen ketjusopimusten piiriin tulivat mukaan myös ryhmässä toimivat erikoisalojen kaupat. Erikoisalojen kauppiaatkin ovat kokeneet uuden pörssi-Keskon tai ketju-Keskon roolin entisenä kauppiaitten omana keskusliikkeenä muuttuneen. Joillakin kaupanaloilla ja toiminta-alueilla Keskon tytäryhtiöiden toimesta Kesko on ryhtynyt myös K-kauppiaitten kilpailijaksi vähittäiskaupassa. Järkyttävätkö kauppiaitten ja Keskon välillä tapahtuvat yhteistyön roolimutokset ja uudet sopimukset kauppiaan kokema työtyytyväisyyttä?

Mielenkiintoista K-ryhmän erikoiskaupan osalta olisi tietää, millä tavalla K-ryhmän urheilukauppiat kokevat kuulumisensa kansainväliseen Intersport-ketjuun. Tuoko kauppaketjun kansainvälisyys positiivisia työtyytyväisyyden kokemuksia? K-ryhmän kenkäkauppaketju (KOO - kenkä) on ainakin toistaiseksi puhtaasti Suomessa toimiva K-ryhmän oma ketju. Onko esimerkiksi näissä kahdessa erikoiskauppaketjussa toimivilla kauppiailla erilaisia työtyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä?

### **3.5.5 Lahti: ”Kannattaako Suomessa yrittää?”**

Arto Lahti on kirjassaan (1998, 200 - 203) määritellyt voittajayrittäjän tunnusmerkkejä. Hänen tulkintansa mukaan voittaja on se, joka on yhdeltä neljännekseltään innovoija ja kolmelta neljännekseltään puurtaja.

Lahti listaa voittajayrittäjän ominaisuuksia näin:

1. **Viisaus;** voittajayrittäjän viisaus on ”luovaa hulluutta” eli kykyä yhdistää tiedon palasia kokonaisuuksiksi. Lahti erittelee viisautta vielä analyyttiseen ja sosiaaliseen viisauteen.
2. **Luovuus;** luova ihminen näkee maailman eri tavalla kuin normaali ihminen. Mikäli luova ihminen kykenee materialisoimaan näkemyksensä, hänestä voi tulla voittaja.
3. **Rohkeus;** voittaja johtaa itse markkinataistelua kaikissa olosuhteissa. Voittajayrittäjä osaa ja ymmärtää hyödyntää markkinahäiriöt eduksensa sekä pitäytyy kuitenkin laskelmoidussa rohkeudessa.
4. **Pelisilmä;** Lahden tulkinnan mukaan pelisilmä on oikean sijoituksen oivaltamista epätäydellisillä markkinoilla.

#### *Tutkijan kommentti*

”Vain ykkösenä on hyvä olla.” Näin ilmaisivat jo 1980-luvun alkuvuosina silloiset Kesport-kauppiat yhteisen voitontahtonsa. Lahden voittajayrittäjän tulkitsemat tunnusmerkit sopivat hyvin myös nykypäivän urheilukauppiaille. Kauppias toimii joka päivä pelaajana pelikentällä, jossa oivaltava ja luova pelisilmä on kilpailussa onnistumisen edellytys. Lahti korostaa tässä kirjassaan yrittäjän henkilöön liittyviä ominaisuuksia, joiden viisaalla käyttämisellä ja riittävillä voimavaroilla saavutetaan voittajan, ykkösen, asema markkinoilla. Tulkintani on: voittajayrittäjä kokee ammatissaan työtyytyväisyyttä.

#### **3.5.6 Lahti: ”Kasvuyrityksen talousoppi. Tietoyhteiskunta haastaa materialistisen taloustieteen.”**

Arto Lahti tuo kirjassaan (1999, 136) selkeästi esille toimivan markkinatalouden perusajatuksen:

*”Markkinoiden pelinsäännöt ovat luottamuksen perusta. Markkinat eivät voi toimia ilman, että ostajat ja myyjät laajoin joukoin luottavat siihen, että markkinat ovat tehokkain tapa hoitaa tietyn hyödykkeen vaihdantaa. Mikäli markkinoiden pelinsääntöjä ei kunnioiteta, koko markkinatalousjärjestelmän tulevaisuus on vaarassa.”*

Luottamuspääoman merkitystä Lahti kuvaa seuraavalla yhtälöllä:

*Markkinatalouden kyky tuottaa hyvinvointia =*

*Luottamuspääoma x (Osaamispääoma + Rahapääoma).*

Johtopäätöksenään Lahti esittää (mt, 136):

*Kriittisin tekijä markkinatalouden hyvinvointivaikutusten kannalta on luottamuspääoma. Mikäli se on nolla, hyvinvointivaikutus on nolla, vaikka osaamista ja rahaa olisikin runsaasti.*

#### *Tutkijan kommentti*

Asiakkaan luottamus kauppiaseen on kaupanteossa tärkein jatkuvuuden tae. Kauppiaan luottamus ketjunsä johtoon, tavarantoimittajiin, omaan henkilöstöön ja muihin yhteistyötahoihin luo edellytyksiä menestyvälle kauppatoiminnalle. Jokaisella toimijalla on yksi luottamus jokaista yhteistyökumppaniaan varten. Kun ja jos luottamus menetetään, sitä ei enää ole. Luottamus on aina kaksisuuntainen kumppanuussuhde.

Luottamus on avainsana etsittäessä kauppiaan menestystekijöitä ja sitä kautta kauppiaan työtyytyväisyyttä ammattiinsa. Laajempaan luottamuksen alueena ovat lisäksi ympäröivän yhteiskunnan oikeudenmukaiseksi koettava säännöstö ja toimintatavat. Siinä on kyse poliittisesti ja taloudellisesti turvallisesta toimintaympäristöstä, mikä on edellytys vakaalle ja jatkuvalla menestyksellisen ammatin harjoittamiselle

### **3.5.7 Paulamäki: ”Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä.”**

Jari Paulamäen väitöstutkimus (2007) käsittelee kohderyhmäksi valittujen K-ruokakauppioiden kokemaa toimintavapautta ketjuyrityksessä sekä ketjun johtoa (keskolaisia) kohtaan koettua luottamusta. Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että osa tuolloin (2007) kohderyhmäksi valituista ja haastatelluista K-ruokakauppiaista koki ketjun rajoittavan joiltakin osin yksittäisen kauppiaan toimintavapautta. Johtopäätöstä ei voi yleistää koskemaan kaikkia ruokakauppiaita. Tässäkin yhteydessä on tarpeen korostaa, että toimintavapauden tulkinta on yksilökohtainen kysymys.

Toinen löydös Paulamäen tutkimustulosten mukaan on jonkinasteinen luottamuspula kauppioiden ja ketjun keskusyksikön toimijoiden (keskolaisten) välillä. Mikä sitten voi olla toimintavapautta rajoittavan kokemuksen ja yhteistyössä koetun epäluottamuksen vaikutus kauppiaan työtyytyväisyyteen, arkityön motiiveihin, luovuuteen, yrittämisen tahtoon ja ehkä asiakaspalveluunkin, on kunkin kauppiaan yksilöllinen tulkinta.

#### *Tutkijan kommentti*

Kauppiaan oma kokemus on ainoa oikea tulkinta ketjussa tapahtuvan yhteistyön sujuvuudesta ja siihen liittyvästä toimintavapaudesta sekä toimijoiden välillä val-

litsevasta luottamuksesta. Yksittäisen kauppiaan kokemaa toimintavapauden ja luottamuksen tulkintaa ei voi ulkoistaa, ei edes kauppiaitten itsensä valitsemille luottamuskauppiaille.

Ilmeisen selvänä voi kuitenkin pitää johtopäätöstä, etteivät toimintavapauden rajoittuminen ja vähäiseltäkään näyttävän luottamuspulan kokeminen edistä kauppiaan ammatissaan kokemaa tyytyväisyyttä. Mikä on K-ruokakauppiaiden tulkinta ja heidän oma kokemuksensa toimintavapaudestaan nyt (2015), kun Paulamäen tutkimuksesta on kulunut runsaat kahdeksan moni-ilmeistä K-ruokakauppiaiden kokemaa kauppavuotta? Aihe voisi olla hyödyllisen jatkotutkimuksen kohde. Mihin suuntaan K-ruokakauppiaiden tyytyväisyys on mahdollisesti muuttunut tai muuttumassa monimuotoisessa lidliläisessä ja halpuuttamisen säilyttämässä markkinaosuustaistossa? Ja toiseksi: onko Ruokakeskon ja Keskon konsernijohdon henkilövaihdoksilla ollut vaikutuksia kauppiaiden yhtiötä kohtaan kokemaan luottamukseen?

### **3.5.8 Kauko-Valli: Subjective Well-being as an Individually Constructed Phenomenon”**

*Sofia Kauko-Valli määrittelee väitöstutkimuksensa (2008, 155) tarkoitukseksi:*

*”Syventää ymmärrystä subjektiivisesta hyvinvoinnista erityisesti sosiaalisissa suhteissa rakentuvana prosessina erityisesti perheyrittäjyyden kontekstissa.”*

Kauko-Vallin mukaan subjektiivinen hyvinvointi jäsentyy neljän peruskäsitteen varaan:

*onnellisuus, tyytyväisyys elämään, mieliala ja ahdistuneisuus.*

Väitöstutkimuksensa lisäksi olen tässä yhteydessä käyttänyt lähdeaineistona Kauko-Vallin tuottamaa aineistoa ”Yrittäjyys intohimona & yrittäjyyden myyttinä” (2009).

Hyvinvointikäsitettä Kauko-Valli määrittelee vaurautena/varallisuutena/ rikkautena sekä henkisenä ja fyysisenä terveytenä sekä näiden ominaisuuksien erilaisina suhteita. Hyvinvointiin liitetään usein myös ajatus positiivisista tunteista. Käsitteitä onnellisuus, hyvinvointi ja tyytyväisyys käytetään rinnakkain (Kauko-Valli 2009, 2).

Yrittäjyyden merkitystä ja roolia hyvinvoinnin kokemiseen Kauko-Valli kuvaa mm. näillä näkökohdilla (Kauko-Valli 2009, 11):

- työn tekeminen sinänsä koetaan palkitsevana,
- yrittäjyys tuottaa toimeentuloa ja antaa halutun identiteetin,

- yrittäjyys luo edellytyksiä itsensä toteuttamiselle ja
- jäsentää arjen ajankäyttöä

Väitöstutkimuksensa tiivistelmässä Kauko-Valli toteaa (2008, 155):

*”Perheyrittäjyyden konteksti näyttää luovan suotuisat olosuhteet onnellisuuden ja hyvinvoinnin kokemukselle.”*

Perusteluina tulkinnalleen Kauko-Valli määrittelee perheyrittäjien onnellisuuden /hyvinvoinnin rakentuvan:

- voimavarojen ja tavoitteiden tasapainosta,
- yrittäjän erilaisten roolien sopusoinnusta,
- saadusta arvostuksesta sekä
- elämän merkityksen ja mielekkyyden kokemisesta ja
- lopuksi tyytyväisyydestä elämään.

Tutkimuksen aineistona Kauko-Vallilla oli internetvälitteisiin kysymyksiin vastanneita henkilöitä kaikkiaan 942, joista 25 prosenttia oli perheyrittäjiä, 18 prosenttia muita yrittäjiä ja pääosa eli 57 prosenttia palkansaajia. Väitöstutkimuksen mukaan perheyrittäjät erosivat kaikilla käytetyillä analyysitavoilla muista tutkituista ryhmistä selvästi omanlaiseksi ryhmäkseen. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan väitöskirjan tekijän mukaan selittää työympäristöön kiinteästi liittyvillä kulttuurillisilla tekijöillä, kontekstiin liittyvällä oppimisella (ajattelu- ja toimintatavat) sekä habituaatiolla (tottumisella).

#### *Tutkijan kommentti*

Kauko-Vallin väitöstutkimus osoittaa, että perheyrittäjyys luo edellytyksiä hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kokemiselle ammatissa ja työssä paremmin kuin muissa (muut yrittäjät ja palkansaajat) tutkimukseen osallistuneissa kohderyhmissä.

Kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM 2005, 10) määritelmän mukaan yritys on perheyhtiö, jos:

1. Joko välillinen tai välitön äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella tai perustaneilla luonnollisilla henkilöillä (tai heidän puolisoillaan) tai heidän rintaperillisillään ja jos:

2. Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa. Listattujen perheyhtiöiden osalta on vielä erillisiä määräyksiä.

Kauko-Vallin väitöstutkimuksen tulokset perheyrittäjien ammatissa kokemista hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä tukevat omassa tutkimuksessa esittämäni esiyymmärrystä kauppiasyrittäjän ammatissa kokemista työtyytyväisyystekijöistä (Kuvio 1). Mainitsen tässä esimerkkeinä yrittäjän voimavarat ja niiden riittävyyden suhteessa tavoitteisiin sekä ammatin kautta saavutettavan arvostuksen.

Myös yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja niiden avulla saavutettava perheyrittäjän erilaisten roolien sopusointu ovat merkittäviä elementtejä ammatissa koettavan työtyytyväisyyden saavuttamisessa ja kokemisessa.

### **3.5.9 Julkunen: ”Kauppiasyhteistyön muuttuvat merkitykset – narratiivinen näkökulma.”**

Saara Julkusen (2010) väitöstutkimus kohdistuu Citymarket-kauppioiden (päivittäistavarakauppiat) ja Keskon johdon väliseen yhteistyöhön. Julkunen kuvaa kauppiasyhteistyötä menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden perspektiivistä.

On tarpeen mainita, että tässä referoitavan tutkimuksen tekijä Saara Julkunen on itse toiminut 12 vuotta (1996–2008) K-ruokakaupassa yrittäjänä; tuosta ajasta viimeiset seitsemän vuotta Citymarket-kauppiana. Nykyisin (2010-) Julkunen toimii yliopisto-opettajana Itä-Suomen yliopiston kauppatieteen laitoksella.

Julkunen tuo tutkimuksensa uutena löydöksenä esiin ajatuksensa vähittäiskaupan asiakkaan ottamisen mukaan kolmantena osapuolena kauppiaan ja Keskon väliseen yhteistyöhön. Tutkimuksen yhtenä viestinä voi ymmärtää sen, että asiakkaan mukaan ottaminen yhteistyöhön unohtaisi, poistaisi tai siirtäisi sivuun kauppiaan ja keskolaisten väliset mahdolliset ristiriidat.

Tässä yhteydessä on hyvä muistaa Mitrosen tutkimuksen keskeinen havainto: kauppias maksimoi tulostaan, keskolaisten maksimoi vastualueensa myynnin määrää.

Tulkitaanko Citymarket-kauppaa kauppiaan vai Keskon yrityksenä? Ruoka-kauppahan on Citymarketissa K-kauppiaan omistama ja vastuulla oleva yritys ja käyttötavarakauppa sen sijaan on Keskon omistaman tytäryhtiön vastuulla.

#### *Tutkijan kommentti*

Asiakaslähtöisyys on kirjoitettu niin kauppiaan kuin Keskon arvoihin jo ennen Julkusen tutkimusta. Tutkijana tässä kysynkin, miten tämä kolmannen osakkaan mukaan ottaminen yhteistyöhön toteutetaan ja mitä se arkityössä kauppiaille nykykäytäntöön verrattuna voisi tarkoittaa? Mitä kolmas osapuoli sitten kesko-

laisen työssä tarkoittaa? Millainen olisi Julkusen kuvailema ja K-ryhmän kenties haaveilema vähittäiskaupan ihanneasiakas ja mikä olisi asiakkaan konkreettinen rooli kolmikannassa?

Tulkintani on, että Julkusen tutkiman Citymarket (CM)- kauppiaskentän ykkösmotiivi kaupanteossa on edelleen tuloksen tekeminen, olipa kysymys joko eläkeikään jatkuvasta tai määräaikaisesta kauppiastyöstä. Kauppiasammatin tuottama työtyytyväisyys tässä CM-sarjassa edelleenkin korreloi ensi sijassa tuuloslaskelman viimeisen rivin ja taseen oman pääoman eurojen määrään.

Merkittävä on toinenkin Julkusen tutkimuksesta esille tuleva asiakokonaisuus eli avoimen yhteistyön ja asioitten riidattoman sujumisen tarve kauppiiaan ja ketjun (Keskon) johdon välillä. CM-kauppiat edustavat K-ryhmässä menestyneitä, varakkaita, itsevarmoja ja kokeneita kauppiaspersoonia. He eivät kaikkia keskolaisia yhteistyökumppaneitaan varauksetta hyväksy. Voisiko tässäkin olla taustalla toisaalta CM-kauppiiaan kokema rajoitettu toimintavapaus ja toisaalta Mitrosen tutkimuksen viesti myynnin ja tuloksen erilaisesta painottamisesta kauppiiaan ja Keskon näkökulmista? Mahdolliset ongelmat ja ristiriidat kauppiaiden ja keskolaisten välillä voivat ohentaa kauppiiaan ammatissaan kokemaa työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksessaan Julkunen tuo ongelmana esille CM-ketjun johdon ja esikunnan liian usein tapahtuvan vaihtumisen. Vaihtumisen syihin ei Julkunen väitöstyössään anna vastausta. Liian nopeaksi koettu rotaatio aiheuttaa epävarmuutta, eikä se silloin edistä kauppiiaan kokemaa tyytyväisyyttä vallitsevaan yhteistyöhön.

Avoimeksi jää myös se, kuinka kiivasta on CM-kauppiaiden vaihtuminen tai siirtyminen kauppapaikasta toiseen? Onko kauppiiaan työtyytyväisyyden ja yhteistyön sujuvuuden kannalta merkitystä lisäksi sillä, kuinka usein käyttötavara-kaupasta vastaavat CM-tavaratalon johtajat vaihtavat paikkaa tai ehkä sillä, että samalla tavaratalonjohtajalla voi olla vastuullaan useampi kuin yksi yksikkö?

### **3.5.10 Lumpkin & Dess: ”Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.”**

Yrittäjäkirjallisuudessa ei havaintojeni mukaan ole kovin perusteellisesti pohdittu kauppiasyrittäjän työtyytyväisyyttä ja hyvän elämän kokemuksia. Kirjallisuudesta voi kuitenkin päätyä näkemykseen, että rahan ansaitseminen ei sinällään ole yrittäjälle yrityksen perustamisen tärkein ja ensisijainen motiivi. Raha näyttäisi jäävän itsenäisyystavoitteen (halu olla oma herransa) ja omien ideoiden toteuttamistavoitteen rinnalla vähemmän tärkeäksi (mm. Bridge ym. 1998, 44 ja Barringer & Ireland 2006, 6-7). Kun yrittäjä kokee onnistuneensa itsenäisyystavoitteissaan ja omien ideoittensa toteuttamistavoitteissaan, syntyy yrittäjälle mm. näiden tavoitteiden toteutumisen seurauksena ammatissa koettavia työtyytyväisyyden tunteita ja hyvän elämän kokemuksia. On kuitenkin tarpeen todeta, että kauppiasyrittäjän



ammatti on taloudellista toimintaa ja ilman liiketoiminnan kannattavuutta ei yrityksellä ole jatkuvuutta, eivätkä silloin muutkaan yrittäjän ammatissa koettavat työtyytyväisyystekijät voi toteutua.

Yrittäjyystutkimuksista otan tähän osioon mukaan tutkimuksen teoriapohjaa avartamaan ja laajentamaan tässä referoitavan yrittäjyysorientaatiota käsittelevän artikkelin (Lumpkin & Dess 1996). Yrittäjyysorientaatio merkitsee suuntautumista yrittäjäksi ja ryhtymistä johonkin valitsemaansa yrittäjän ammattiin. Henkilö, joka ryhtyy tai on ryhtynyt yrittäjäksi, on yrittäjyysorientoitunut, joskin oletettavaa on, että yrittäjissä on eroja yrittäjyysorientaation suhteen (ks. myös Home 2007, 58).

Yrittäjyysorientaatiolle Lumpkin ja Dess (1996, 136) antavat artikkelissaan viisi ulottuvuutta:

1. Autonomia eli itsenäisyys (Autonomy)
2. Innovatiivisuus eli uudistumiskyky (Innovativeness)
3. Riskinottokyky (Risk taking)
4. Ennakoiva aktiivisuus (Proaktiveness)
5. Kilpailullinen aggressiivisuus (Competitive aggressiveness)

Nämä ulottuvuudet (1-5) kuvaavat yrittäjän tahtotiloja ja yrittäjän persoonaan liitettäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kykyjä ja taitoja.

### **1. Autonomia**

Yrittäjyysorientaatioon liitettävän autonomian voi pelkistää tahdoksi tuottaa itse tai yhdessä oman yrityksensä henkilöstön kanssa ideoita, päättää niiden toteuttamisesta ja lopuksi toteuttaa ne käytännön toimiksi. Toiseksi autonomian tunnusmerkiksi tulkitaan yrittäjän halu ja tahto olla oma pomonsa. Kolmantena tekijänä on mainittava yrittäjän ottama kokonaisvastuu omista töistään ja päätöksistään. Yrittäjä kontrolloi itseään ja toimii oikeaksi kokemallaan tavalla (Lumpkin & Dess 1996, 140-141).

Vastaavanlaisia näkemyksiä ovat esittäneet useat muutkin yrittäjyyden tutkijat. Home (ks.Home 2007, 12) tiivistää lukuisien yrittäjyystutkimuksen tulkintoja autonomian osalta siten, että yritteliäillä henkilöillä näyttää olevan tyypillistä mm. voimakas suoriutumisen ja itsenäisyyden tarve ja halu päättää omista asioistaan.

#### *Tutkijan kommentti*

Autonomia liittyy urheilukauppiiaan käsitteistössä ja toiminnassa toimintavapautteen. Kun kauppias on päättänyt liittyä ketjuun (Intersport, Kesport), velvoittaa

ketjusopimus kauppiasta toimimaan ketjun yhteisten pelinsääntöjen mukaisesti. Rajoittaako ketjusopimus kauppiaan toimintavapautta ja hänen kokemaansa autonomiaa, on yksilökohtainen tulkinta. Yhteistä selittävää tulkintaa ketjun sitovuudesta ja sopimuksen vaikutuksesta yrittäjän kokemaan toimintavapauteen ei ole mahdollista esittää. Jos kauppias kokee ketjusopimuksen rajoittavan omaa toimintavapauttaan, vaikutus ammatissa koettavaan työtyytyväisyyteen voi olla negatiivinen. Tutkijana totean, että kauppias on yrittäjänä kokonaisvastuussa liiketoiminnastaan, ja täyden vastuun kantaminen edellyttää taloudellista itsemääräämisoikeutta ketjuyhteistyönkin puitteissa.

## **2. Innovatiivisuus eli uudistamiskyky**

Yrittäjä elää markkinoista ja asiakkaistaan. Schumpeter on jo 1930-luvulla lanseerannut termin **luova tuho** (creative destruction), jolla tarkoitetaan tilan tekemistä uusille tuotteille ja palveluille sekä uusille toimintatavoille. Yritysten ja yrittäjien uudistamiskyky edellyttää siksi kirkasta näkemystä siitä, millaisten tuotteiden ja palveluiden osalta asiakkaiden kiinnostus on hiipumassa ja millaisia uusia tuotteita ja toimintatapoja ja kaupantekokanavia muuttuva kilpailutilanne edellyttää.

Asiakkaiden kulutustapojen muutokset, teknologian kehittyminen (mm netti-kauppa), muodin vaihtelut, uudet kilpailijat ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat tekijöitä, jotka edellyttävät yrittäjältä uudistumiskykyä ja tahtoa toteuttaa tarpeellisia muutoksia myös omassa toiminnassaan. (Lumpkin & Dess 1996, 142-144).

### *Tutkijan kommentti*

Kauppiaan vastuuseen kuuluu huolehtia oman kauppansa kilpailukyvyistä. Hänen työlistansa ykkösasioihin sisältyy olevan ja tavoiteltavan asiakaskunnan tarpeitten, mieltymysten, toiveiden ja ostotapojen tarkka seuraaminen ja oivaltaminen. Toisena tärkeänä asiakokonaisuutena kauppiaan päivätöissä on oletettavasti kaupan oman henkilöstön innostaminen ja palvelukyvyistä ja ammattitaidosta huolehtiminen. Näihin kauppiaan perustoihin ja niissä onnistumiseen tarvitaan muutosvalmiutta, ideointikykyä, sosiaalisia taitoja ja tekemisen tahtoa. Niissä onnistuminen tuottaa kauppiasyrittäjälle työtyytyväisyyttä.

## **3. Riskinottokyky**

Riskillä tarkoitetaan epäonnistumisen mahdollisuutta, vaaran tai menetyksen uhkaa, tappionuhkaa tai tappionvaaraa, vahingonvaaraa tai tilastojen mukaan laskettua onnettomuuden todennäköisyyttä (Nykysuomen sivistyssanakirja 1973, 357 ja Sivistyssanakirja 2003, 415). Littunen esittää tutkimuksessaan (Littunen 2000, 295, ks. myös Home 2007, 23) riskien jakamista viiteen luokkaan:

1. *Taloudellinen riski*
2. *Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä riski*
3. *Urakehitykseen liittyvä riski*
4. *Psykologinen riski*
5. *Terveysriski*

Yrittäjän liiketoiminnassa riski voi tarkoittaa suunnitellun hankkeen epäonnistumisen mahdollisuutta, taloudellisen tappion mahdollisuutta tai esimerkiksi menetettyä tilaisuutta toimia suunnitellulla tavalla. Kauppiaalle riskinotto-kyky merkitsee rohkeutta ja uskallusta ryhtyä aiottuihin ja suunniteltuihin hankkeisiin epäonnistumisen tai tappion mahdollisuuksista huolimatta.

Strategiaan liittyviä riskejä Lumpkin ja Dess (1996, 144) määrittävät kolmijakoisesti:

- A. *Tuntemattomuuden uhka*
- B. *Sitoutuminen suhteellisen suureen sijoitusosuuteen*
- C. *Ylivelkaantuminen/liian raskas velkataakka.*

Tuntemattomuuden uhka voi tarkoittaa sitä, että hankkeeseen ryhtyvä tai tietylle toimialalle aikova yrittäjäkandidaatti ei tunne kyseistä toimintaa tai alaa edes kohtuullisen hyvin. Toiseksi tuntemattomuus voi merkitä sitä, että tarvittavien taloudellisten panosten tai muiden mahdollisten resurssien määrä ei olekaan riittävän tarkasti tiedossa. Yrittäjän pitää siis tietää mihin ryhtyy ja millaisia taloudellisia ja muita panostuksia hanke vaatii.

Riskinotto-kyvyn lisäksi yrittäjällä pitää olla riskinkantokykyä. Yrittäjän sitoutuminen kantokykynsä ylittävään sijoituspanokseen voi viitata siihen, ettei kalliiksi käyvää epäonnistumista voida välttää. Yrittäjäyso-rientoitunut yrittäjä on usein valmis ottamaan riskejä myös velkarahalla. Tämä voi näkyä myös siinä, että yritys ylivelkaantuu suhteessa kantokykynsä. Tavoitteena rohkealla velan ottamisella voi olla korkean tuoton saavuttaminen tarttumalla markkinoilla näkyviin mahdollisuuksiin. (Kohdat A-C: Lumpkin & Dess 1996, 144-146).

#### *Tutkijan kommentti*

Valitessaan urheilukauppiaan ammatin yrittäjä tietää, mihin on ryhtymässä ja osaa hahmottaa ammattiin liittyvät riskitekijät. Aloittava kauppiasyrittäjä kokee valmiutensa kauppiasammattiin riittäväksi useinkin toimivan kauppiasyrittäjän palveluksessa hankitun kokemuksensa ja valmentautumisensa perusteella. Ketjun toimijat omalta osaltaan varmistavat, että kauppiasyrittäjäksi valitun ja ryhtyvän Ollin oppivuodet ovat jo ohi.

Kauppiasuraansa aloittavan urheilukauppiaan kohdalla taloudelliset riskit ovat liiketoiminnan sujumisessa ja kilpailussa menestymisessä. Uudenlainen riski voi liittyä kauppiaan liiketoimintaan silloin, kun hän siirtyy uuteen kauppa- paikkaan ja uudelle paikkakunnalle. Alkavassa tai uudessa kauppapaikassa menestyminen tuottaa kauppiaalle työtyytyväisyyden kokemuksia ja vahvistaa itse- luottamusta. Itsestään selviä ovat sitten työtyytyväisyyden pakkaslukemat, jos kauppayritys ei tuota tulosta ja varsinkin silloin, jos yritys ei pysy hengissä.

#### **4. Ennakoiva aktiivisuus**

Ennakoivalla aktiivisuudella tarkoitetaan tulevaisuuden ongelmien, tarpeiden ja tilaisuuksien oivaltamista ja niihin liittyvää ennakoivaa toimintaa. Vanha pitää siivota alta pois ja uusille mahdollisuuksille ja tilaisuuksille pitää tehdä tilaa. Yrit- täjällä on tavoitteena etsiä ja ennakoida uusia mahdollisuuksia niin tarjottavien tuotteiden ja palveluiden kuin myös asiakkaiden osalta. Aktiivinen ennakointi voi kohdistua tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös mahdollisiin uusiin alan toimin- tatapoihin, muuttuviin kilpailutilanteisiin, uusiin kauppatapoihin ja mahdollisiin yhteiskunnan säättämiin uusiin muuttuviin vaatimuksiin (Lumpkin & Dess 1996, 146-148)

#### *Tutkijan kommentti*

Jokainen kauppapäivä on kauppiaalle vaalipäivä. Äänieurot lasketaan jokaisen kauppapäivän päättyessä. Kauppias tapaa joka päivä omia asiakkaitaan. Kauppias toimii kaupassaan oman henkilöstönsä kanssa. Yhteydet tavarantoimittajiin ja ketjun toimijoihin ovat säännöllisiä. Kauppiaitten kanssa yhteistyössä toimiessa- ni olen havainnut, että varsin monet kauppiaat seuraavat kaupanalansa julkaisuja myös muilla kuin kotimaisilla kielillä, matkustavat valitsemilleen kansainvälisille kaupanalansa messuille ja osallistuvat poikkeuksetta kaikkiin kotimaassa järjes- tettäviin urheilukaupan ostopäiviin. Kansainväliseen urheilukauppaketjuun kuu- luvalla kauppiaalla on mahdollisuus saada monipuolista tietoa kaupanalansa ke- hityssuunnista ja tulevaisuuden näkymistä. Tulkintani on, että varsinkin Inter- sport-kauppias mutta myös pienemmän ketjun Kesport-kauppias kokevat toimi- vansa kaupanalansa ykkösketjussa mm. uusien tuotteiden ja palveluiden kehitys- työn ja aktiivisen ennakoinnin osalta. Siitäkin kumpuaa kauppiaalle ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja luottamusta oman ketjun ja oman urheilukaupan kilpailukykyyn.

## 5. Kilpailullinen aggressiivisuus

Kilpailullinen aggressiivisuus tarkoittaa yrittäjän halua ja taipumusta suorin ja kovin tavoittein olla kilpailijoitaan parempi. Tavoitteena on päästä uusille markkinoille tai parantaa osuutta markkinoilla ja suoriutua siis kilpailussa kilpailijoitaan paremmin. Kilpailullinen aggressiivisuus ilmenee erilaisina ja tarvittaessa jopa hyökkäävinä kilpailukeinoina. Yrittäjä uskaltaa tehdä asioita toisin kuin ennen on tehty. Se voi tarkoittaa mm. uusia kilpailukeinoja, uusia palvelutapoja ja uusia markkinointikanavia. Kilpailullinen aggressiivisuus on yrittäjyysorientaation tärkeä elementti (Lumpkin & Dess 1996, 148-149).

### *Tutkijan kommentti*

Kilpailullinen aggressiivisuus ei ole kertaoperaatio; se on jatkuvaa kilpailutilanteen seurantaa ja kulloisenkin tilanteen vaatimaa rohkeaa ja tarvittaessa nopeaa toimintaa. Urheilukauppiaille kilpailullinen aggressiivisuus voi merkitä uusien asiakasryhmien etsimistä ja heidän vaatimaa uudenlaista palvelua, erilaisia asennus- ja huoltopalveluita, nettikauppaa, erikoistumista tiettyihin, mahdollisesti myös uusiin, tuoteryhmiin sekä henkilöstön ammattitaidon kohentamista. Kauppiaan kokemus siitä, että menestyy kilpailijoitaan paremmin ja osaa ottaa kaupanteossa erävoittoja, tuottaa sekä työtyytyväisyyttä että euroissa laskettavia taloudellisia tuloksia.

## **Yhteenvetoa yrittäjyysorientaatiosta**

*Autonomia, innovatiivisuus, riskinottokyky, ennakoiva aktiivisuus ja kilpailullinen aggressiivisuus ovat yrittäjyysorientaation keskeisiä ulottuvuuksia (Lumpkin & Dess 1996, 149).*

Nämä edellä mainitut viisi dimensiota voivat toimia yrittäjäkohtaisesti erilaisina yhdistelminä ja keskenään eri vahvuisina painotuksina (mt. 150-151). Kun kauppiasyrittäjä saavuttaa itselleen asettamansa tavoitetason edellä mainittujen viiden kohdan yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien osalta, on palkitsevana tuloksena aidon työtyytyväisyyden kokeminen. Kaikki nämä viisi yrittäjyysorientaation ulottuvuutta ovat mukana tutkimuksen viitekehystä muotoiltaessa.

### **3.5.11 Haavisto/Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA): ”Neljäs Suomi”**

”Neljäs Suomi” on Elinkeinoelämän Valtuuskunnan arvo- ja asennetutkimus. EVA on selvittänyt raportissaan suomalaisten (otos 2052 henkilöä, ikärakenne 18 - 70 vuotta) käsityksiä myös yrittäjistä ja yrittämisestä (Haavisto/EVA 2014, 105).

Yrittäjyyttä pidetään paitsi riskialttiina myös hieman tyhmänrohkeana. Suomi tarvitsee viisaiden päättäjien ja tehokkaiden virkamiesten lisäksi taitavia yrittäjiä ja liikkeenjohtajia, joilla on hyvien ideoiden lisäksi kykyä ja halua toteuttaa niitä, investoida ja työllistää.

Niukka enemmistö (52%) tutkimukseen osallistuneista haastatelluista arvelee, että yrittämiseen liittyy niin suuria maksuja ja riskejä, että vain ”hullu” ryhtyy tavallisen palkkatyön sijasta yrittäjäksi (Haavisto/EVA 2014,15).

Valtaosa vastaajista (78%) on kuitenkin sitä mieltä, että myönteisempi suhtautuminen yrittämiseen hyödyttäisi koko yhteiskuntaa. Tutkimuksessa todetaan tulkintana, että ilmapiiri Suomessa näyttäisi olevan kääntymässä yrittäjyydelle myönteisempään suuntaan (mt, 15).

Otan vielä kyseisestä tutkimuksesta muutaman yrittäjää ja yrittämistä sivua-  
van tutkimuksen tuloksen tähän yhteyteen:

*”Työ on tärkein osa ihmisen elämänsisällöstä”.*

Yrittäjistä 52% on samaa mieltä, kun koko väestön osalta vastaava luku on 48%, joten merkittävää eroa yrittäjien ja koko väestön välillä tässä kohden ei ole (mt, 24).

*”Olen tyytyväinen työhöni nykyisen työnantajani palveluksessa.”*

Yrittäjistä kolme neljästä (75%) on samaa mieltä, kun koko väestön vastaava luku on 62%. Yrittäjä kokee itsensä omaksi työnantajakseen omassa yrityksessään (mt, 28).

*”Yksilön menestyksen määrää ensisijaisesti hänen oma toimintansa ja tahtonsa, ei yhteiskunta eikä olosuhteet.”*

Samaa mieltä tästä väitteestä on 75 % yrittäjistä. Koko väestön osalta 62% vastaajista ilmoittaa oman toimintansa ja tahtonsa määräävän ensisijaisesti yksilön menestystä (mt, 43). Nämä tulokset kuvaavat sisäistä kontrolliodotusta (Internals locus of control), halua olla oma pomonsa, ja vaikuttaa itse omilla päätöksillään ja toimillaan siihen, mitä itselle nyt ja tulevaisuudessa tapahtuu (ks. Home 2007, 22 ja 66).

### *Tutkijan kommentti*

Yrittäjistä tämän tutkimuksen perusteella kolme neljästä on omaan työhönsä tyytyväisiä, ja sama osuus yrittäjistä kokee menestyksensä ensisijaisesti syntyvän oman toiminnan ja tahdon tuloksena. Tutkimuksessa ei eritelty yrittäjiä ammattiryhmittäin, joten kauppiaitten osuutta ei tutkimuksen aineistosta ja tuloksista saa erillisenä näkyviin. Oletukseni on, että kauppiaasyrittäjien työtyytyväisyyslukema ja oman toiminnan ja oman tahdon vaikutus menestykseen eivät alita tämän tutkimuksen tuottamia 75%:n osuuksia. Oma kvalitatiivinen tutkimukseni ei tuota numeerisia lukuja työtyytyväisyystekijöistä, joten vertailu EVA:n lukuihin ei näiltä osin ole toteutettavissa. Taustatietona EVA:n raportin työtyytyväisyysluku on hyödyllinen tieto; yrittäjien kohdalla työhön liittyvä tyytyväisyysluku on merkittävästi koko väestön vastaavaa lukua korkeampi. Siitä voi päätellä, että yrittäjän – myös kauppiaasyrittäjän – ammatti edistää työn tuottamaa tyytyväisyyttä ja edistää näin myös hyvän elämän kokemista. Yrittäjän ammattiin aikoville tällainen taustatieto voi olla rohkaiseva ja hyvä uutinen.

### **3.5.12 Yhteenvetoa referoiduista tutkimuksista**

Olen tähän luvun loppuosioon koonnut edellä käsittelemistäni kaupanalan ja yrittäjyyden tutkijoiden väitöstutkimuksista ja raporteista keskeisiä argumentteja (kuvio 3), joiden tulkitsemisen vaikuttavan suoraan tai välillisesti kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen.

<b>Tutkija</b>	<b>Ammattiin liittyvät voimavarat</b>	<b>Henkilökohtaisia ominaisuuksia</b>	<b>Ammatin tavoitteet</b>
Mannermaa 1989	Riittäväksi koettu toimintavapaus	Vahva tahtotila: olla asiakas ja omata sananvaltaa	Menestys
Home 2007	Ketjukonsepti, verkostot	Luovuus, itseluottamus, sosiaaliset taidot, työhön sitoutuneisuus	Tulostahto, oman elämän hallinta
Römer-Paakkanen 2002	Elämäntapayrittäjän itse määrittelemät voimavarat	Itsenäisyyden tahto, tilanteiden mukainen joustavuus	Toimeentulo, myös määrääkainen yritys
Mitronen 2002	Perusedellytys: luottamus ketjun toimijoihin	Itseluottamus, epäonnistumisten sieto	Tuloksen maksimointi
Lahti 1998, 1999	Luottamus, osaaminen, raha	Voittamisen tahto, luovuus, rohkeus, pelisilmä	Voittajan hyvä tulos
Paulamäki 2007	Toimintavapaus, luottamus ketjun toimijoihin	Lujuus, usko omiin kykyihin, itsenäisyys	Menestys, työn jatkuvuus
Kauko-Valli 2008	Riittävät voimavarat suhteessa tavoitteisiin	Tasapaino erilaisten roolien välillä	Voimavarojen mukaiset tavoitteet
Julkunen 2010	Vahvat taloudelliset resurssit ja luottamus ketjuun	Avoin katse asiakaisiin	Vahva tulos, vahva tase
Lumpkin&Dess 1996	Vahva yrittäjyysorientaatio	Luovuus, riskinotto-kyky	Voittajan menestys
Haavisto Eva 2014	Positiivinen asenne yrittämiseen	Oma tahto, omat päätökset	Työ tärkeä osa elämän sisältöä

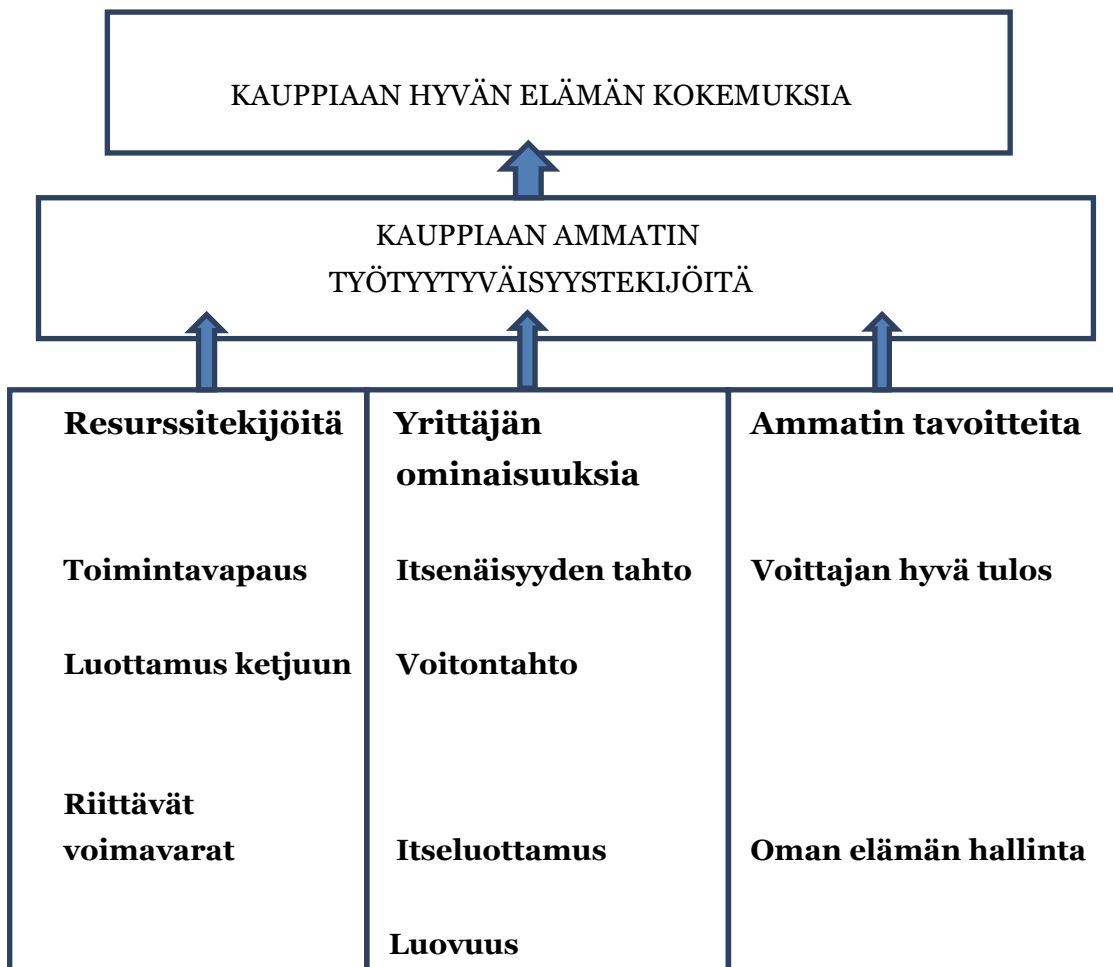
Kuvio 3. Kaupanalan ja yrittäjyyden tutkijoiden tulkintoja kauppiaan ammatissa koettavaan työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.



Tiivistettynä yhteenvedona kuvaan (kuvio 4) kaupanalan ja yrittäjyyden tutkijoiden tulkintaa kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä. Avainsanat on poimittu edellisestä kuviosta 3, johon ne on koostettu tässä luvussa (3/3.5) käsitellyistä tutkijoiden raporteista.

**Avainsanat:**

- *toimintavapaus, luottamus ketjuun, riittävät voimavarat*
- *itsenäisyyden tahto, voitontahto, itseluottamus, luovuus*
- *voittajan hyvä tulos, oman elämän hallinta*



Kuvio 4. Tiivistetty yhteenvedo kaupanalan ja yrittäjyyden tutkijoiden hahmottamista kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät kauppiaan hyvän elämän kokemuksia.

## 4. Tutkimuksen viitekehys

Tässä luvussa 4 käyn läpi viitekehysten ja teoria-käsitteen määrittelyä eri näkökulmista sekä kuvaan viitekehysten roolia empiirisen työn ohjauselementtinä ja esitän lopuksi laatimani tutkimukseni teoreettisen viitekehysten.

### 4.1 Viitekehysten määrittelyä

Viitekehysten tehtävänä on osoittaa teoreettinen vastaus tutkimuskysymykseen. Viitekehys on empiiristä työtä ohjaava ajatusrakennelma (Home 1993, 24–25). Home viittaa myös Liisa Uusitalon julkaisemattomaan käsikirjoitukseen ”Tutkimielmatyö markkinoinnissa”, (Helsingin kauppakorkeakoulu 1991). Uusitalon käsikirjoituksen mukaan viitekehys kuvaa tarkasteltavina olevia käsitteitä ja niiden välisiä riippuvuussuhteita. Se on teorianmuodostuksen esiaste, jonka avulla ohjataan tiedon keräämistä ja muuttujien rakentamista. Uusitalo korostaa, että viitekehys muodostetaan kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen, ja että viitekehys on tutkijan omakohtaisen yhdistelyn ja ajattelun tulos. (Home 1993, 24)

Allardt ja Littunen (1964, 33) määrittelevät viitekehysten teoreettiseksi järjestelmäksi, joka sisältää määritelmiä ja käsitteitä, mutta johon ei sisälly tarkkoja hypoteeseja. Heidän mukaansa viitekehysten merkitys on siinä, että se osoittaa tien, jota pitkin kulkea, kun selitetään yksityisiä sosiaalisia ilmiöitä.

Hannu Uusitalon mukaan viitekehysten tehtävänä on kertoa, miten kohdeilmiöitä on tarkoitus lähestyä ja ohjata tutkimuksen kulkua (Uusitalo 1991, 41–42).

Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan Alasuutarin mukaan johtolankoina. Se tarkoittaa sitä, että niitä (havaintoja) tarkastellaan vain ja ainoastaan tietyistä eksplisiittisesti (yksiselitteisesti, selvästi ilmaistusti) määritellyistä näkökulmista. Tällaista näkökulmaa Alasuutari nimittää teoreettiseksi viitekehyyksi. Teoreettinen viitekehys määrittää sen, millaista aineistoa kannattaa koota (Alasuutari 1999, 79 ja 83).

Aristoteleella nimitys ”ilmiö” tarkoittaa näkemystä, joka näyttää hyväksyttävältä tai todelta. Aristoteleen käyttämää järjestelmällistä synteisiin tähtävästä argumentaatiomenettelyä Aristoteles-tutkijat kutsuvat ilmiöiden pelastamisen menettelyksi. Siinä on tavoitteena säilyttää ilmiöistä se, mikä ilmenee oikein, ja

hylätä se, mikä on virheellistä (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 111). Ilmiöt eivät rajoitu aistihavaintoihin vaan muodostuvat ensisijaisesti luotettavien henkilöiden käsityksistä, joita Aristoteles kutsuu nimellä endoksa (Kakkuri-Knuuttila & Kylänpää 2008, 4).

Aristoteles arvostaa niitä ilmiöitä, joita hän yrittää pelastaa. Sajama ja Aalto-Heinilä tulkitsevat tuottamassaan oppimateriaalisissa Aristoteleen määrittystä endoksasta näin:

*”Endoksa on valtava tietovarasto, joka ei voi olla kokonaan epätosi, sillä vaikka kukaan ei aina osu maaliin, kukaan ei epäonnistu täysin tiedon tavoittelussaan”* (Sajama & Aalto-Heinilä 2009, 17–18).

Empiirisen aineiston ja teorian suhde ihmisten jokapäiväiseen toimintaan kohdistuneissa tutkimuksissa on Puurosen mukaan ollut keskeisiä metodologisen keskustelun aiheita. Hänen esittämänsä näkemys johdattelee osaltaan toimivan viitekehyksen muotoiluun:

*”Teoria ohjaa tutkimuksen kysymyksenasettelua ja empiirisen aineiston keruuta. Empiiristä aineistoa tulkitaan teoreettisen viitekehyksen kautta”* (Puuronen 2007, 101, 115).

Tutkimukseni viitekehyksen muotoiluun otan mukaan käsittelemieni teorioitten ja tieteellisten tutkimusten lisäksi oman esiyymmärrykseni sekä tutkimukseni kirjallisuuskatsauksesta koottuja luotettavien henkilöiden näkemyksiä eli eri alojen asiantuntijoiden käsityksistä ja tulkinnoista muodostuvan endoksan.

Viitekehykseen liitetään adjektiivi teoreettinen. Sana teoria on Niiniluodon mukaan tarkoittanut alkuaan katselemista tai tarkastelemista, mistä se on sittemmin yleistynyt merkitsemään teoretisointia, ihmisjärjen suorittamaa henkistä tarkastelemista. Teorialla tarkoitetaan usein juuri älyllisten tai rationaalisten toimintojen avulla saavutettuja yleisiä käsityksiä. Teoriat kokoavat, yhdistävät ja systematisoivat aikaisempia ja erillisinä esitettyjä tutkimustuloksia.

Aksioomajärjestelmää on pidetty jo antiikin ajoista lähtien teorioiden ihanne-  
muotona. Tässä järjestelmässä teorian kaikki väitteet tiivistetään joukoksi peruslauseita tai aksioomia. Peruslauseet valitaan niin, että niistä voidaan johtaa kaikki muut ko. teorian väitteet eli teoreemat (Niiniluoto 1984, 193, 23 ja 209).

Teoreettisesta viitekehyksestä on eri tutkijoilla näkökulmasta riippuen eri sisältöisiä määritelmiä. Teoreettinen vastaus tutkimuskysymykseen tarkoittaa oman tulkintani mukaan kaikkea sitä yksilöityyn tutkimuskysymykseen ja tutkimusongelmaan liittyvää tietoa, jota ei ole testattu ja koeteltu empiirisellä aineistolla. Jäljempänä esitän tämän tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ja perusteluni sen sisällöstä.

## Viitekehys ohjaa empiriaa

Viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä työtä. Se yhdistää tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osan kokonaisuudeksi.

*Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on teoreettinen malli kauppiiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä, jotka osaltaan edistävät kauppiiaan elämäntyytyväisyyttä, hyvää elämää. (Kuvio 5).*

Kauppiiaan kokema elämäntyytyväisyys, hyvä elämä, on tutkimuksessa operationalisoitu kauppiiaan ammatissaan kokemien työtyytyväisyystekijöiden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole käytettävissä mittareita, joiden avulla voitaisiin ilmaista suureina esimerkiksi kauppiiaan ammatissa koettavia työtyytyväisyystekijöitä. Haastattelutulosten tuottamia tyytyväisyystekijöitä tulkitseen sekä materiaaalisten että inhimillisten (kauppiiaan ominaisuuksien) voimavarojen hyvyden ja riittävyyden näkökulmista sekä kauppiiaan toiveiden, tavoitteiden ja oman elämän hallinnalle tärkeiden asioiden toteutumisenä. Kauppiiaan ammatissaan kokemat työtyytyväisyystekijät ovat indikaattoreita (vertaa: Niiniluoto 1984, 187), joiden avulla siis kuvataan kauppiasyrittäjän elämäntyytyväisyyden eli hyvän kauppiaselämän kokemista.

Tutkimuksen pääkysymys on:

*Mitkä tekijät tuottavat kauppiaille ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?*

Pääkysymykseen etsitään ratkaisua hakemalla vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin, joita ovat:

- 1. Millaisia elämisen ja liiketoiminnan perusedellytyksiä ja voimavaroja kauppiasyrittäjä tarvitsee voidakseen kokea ammatissaan työtyytyväisyyttä?*
- 2. Miten kauppias voi omilla henkilökohtaisillaan ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan vaikuttaa ammatissaan kokemaansa työtyytyväisyyteen?*
- 3. Miten yritystoiminnalle asetettujen taloudellisten tavoitteiden ja muiden itselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa kauppiiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen?*

Teoreettisen viitekehysten olen koonnut oman esiyymmärrykseni, tutkimukseen valitsemani artikkelikoosteen, kirjallisuuden, käsittelemieni teorioiden sekä kaupan alan ja yrittäjyyden tutkimusten kautta hankkimieni tietojen yhdistelmänä (luvut 2 ja 3). Tässä yhteydessä kertaan ja totean vielä, että tutkimukseni viitekehysten muotoiluun olen siis harkitusti ottanut mukaan niin esiyymmärrykseeni kuin myös kirjallisuuskatsaukseen sisältyviä luotettavien henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia (endoksa) tutkimukseni aihealueesta ja tutkimuskohteesta.

Viitekehyksessä jaan kauppiaille ammatissaan työtyytyväisyyttä tuottavat tekijät kolmeen alaryhmään:

1. Ammatin perusresurssit
2. Kauppiiaan henkilökohtaiset ominaisuudet
3. Ammatin tavoitteet.

Esiymmärrykseni mukaista kohtaa ”Kauppias asiakkaana” (luku 2.6.5) en ottanut mukaan viitekehykseen erillisenä osana. Perustelen ratkaisuni sillä, että asiakastyytyväisyyttä kuvaavat kirjallisuudesta haetut tulkinnot sopivat sovellettaviksi myös kauppiiaan ja ketjun tai kauppiiaan ja tavarantoimittajien välillä tapahtuvaa asiakkuutta ja asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa

Teoreettisessa viitekehyksessä kauppiiaan ammatin perusresurssien kuvauksessa lähtökohtana ovat onnistunut ammatin valinta sekä yksilöidyt materiaaliset ja inhimilliset voimavarat.

Kauppiiaan ominaisuuksiin sisällytän palveluammattiin liitettävän ammattitaidon, sosiaaliset taidot, muutosvalmiuden, riskinottokyvyn sekä hyvän kunnon ja hyvän itseluottamuksen.

Kolmantena työtyytyväisyyttä tuottavana tekijäkokonaisuutena määrittelen kauppiiaan ammattiin liittyviä taloudellisia tavoitteita sekä itsensä toteuttamiseen, arvostuksen ansaitsemiseen, asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen ja lopuksi oman elämän hallintaan liittyviä tavoitteita. Kauppiiaan ammatissaan kokemien työtyytyväisyystekijöiden yhteisenä keskeisenä tavoitteena tulee olla oman elämän hallinta ja sitä kautta elämäntyytyväisyyden kokeminen.

## **4.2 Ammatin perusresurssit**

Ammatin perusresurssien merkityksen kauppiiaan ammatissaan kokemalle työtyytyväisyydelle hahmottelen viitekehykseen sukuni siirtämän hiljaisen tiedon, omien työkokemusteni, oman esiyymmärrykseni, referoimani kirjallisuuden sekä valitsemieni kaupan alan väitöstutkimusten ja yrittäjäorientaatiota käsittelevän aineiston perusteella.

## **Onnistunut ammatin valinta**

Kauppiaaksi joko ryhdytään, halutaan, päästään, joudutaan tai koulutaudutaan. On monenlaisia kertomuksia kauppiaan ammatinvalinnasta. Perheen perinne sukupolvenvaihdon kautta ohjaa joissakin yrityksissä uuden polven kauppiaaksi ryhtymistä. Vähittäiskaupan palveluksessa toimineita henkilöitä siirtyy yrittäjiksi oppikautensa ja sopivan valmennuskoulutuksen jälkeen. K-ryhmässä myös Keskon palveluksessa olevat henkilöt voivat hakea uutta työuraa kauppiaana. Yrittäjiä tulee myös kilpailevista kauppayrityksistä tai ketjuista. Kauppiasammatin valinta on henkilön oma päätös, mikä perustuu vahvaan yrittäjyysorientaatioon ja luottamukseen omaan osaamiseen.

Riippumatta siitä, mikä on ollut kauppiasammatin valinnan perimmäinen syy ja motiivi, oletukseni tässä tutkimuksessani on, että toimiva kauppias kokee valinneensa itselleen sopivan ammatin. Kauppiasammatin lopettaneiden tai muihin ammatteihin siirtyneiden yrittäjien kokemukset saattavat tuoda uusia kauppiasammatin valintaan ja siitä luopumiseen liittyviä näkemyksiä.

Huolimatta siitä, että kauppiasammatin valinta on lähtökohtaisesti ollut onnistunut, epäonnistumisia myös kauppiaiden liiketoiminnassa tapahtuu ja tyytyväisyyskin katoaa yrityksen loppuunmyynnin mukana. Mikäli kauppias on taloudellisesti menestynyt ammatissaan ja saavuttanut itselleen asettamia muitakin tavoitteita, ammatin valinnan voi tulkita pysyväisesti osuneen oikeaan ja siitä seuraa ammatin tuottama työn ilon ja tyytyväisyyden kokeminen.

## **Toimiva kauppapaikka**

Kaupan pitää olla asiakkaitten saavutettavissa. Tärkeänä perusresurssina pidän sitä, että kauppayrityksen suunnitellulla toiminta-alueella on myös kauppiaan oman tulkinnan mukaan riittävä asiakaspotentiaali.

Toisena perinteiseen kauppapaikkaan liittyvänä tekijänä on noteerattava kaupan materiaaliset puitteet: liiketilat ja niiden toimivuus, helppo saavutettavuus, pysäköintitilat ja tavoiteltavan asiakaskunnan edellyttämä ja kaupan tarjoama palveluvarustus. Jos kauppias kokee kauppapaikkaan liittyvien perusvaatimusten olevan kunnossa, niin edellytykset onnistuvalla ja tyytyväisyyttä tuottavalle liiketoiminnalle ovat olemassa. Uutena ulottuvuutena ja uutena kauppapaikkana on mainittava nykykauppiaan mahdollinen osallistuminen ketjunsä organisoimaan tai omatoimiseen nettikauppaan.

## **Osaava henkilöstö**

Pelkät materiaaliset puitteet eivät takaa kauppiaan menestystä liiketoimissaan. Erikoiskaupassa osaavalla henkilökunnalla on ratkaiseva merkitys asiakasuskollisuuteen. Asiakkaan luottamus kauppaan syntyy onnistuneista kauppakokemuksista. Asiakas voi perustellusti odottaa asiantuntemusta urheilukaupan myyjältä. Viisas kauppias osaa valita osaavan henkilökunnan. Urheilukauppojen tuote- ja

palveluvalikoima elää ja laajenee. Uusia harrastuksia ja uusia lajeja syntyy, ja niihin tarvittaviin varusteisiin ja palveluihin urheilukaupan pitää varautua ja valmistautua myös osaavan ja palvelevan henkilöstön avulla. Henkilöstön kohdalla mahdollisen nettikaupan edellyttämiä osaamisvaatimuksia ei myöskään pidä unohtaa.

Rekrytoinnissa on tarpeen varoa ns. ”Kaartin pataljoonan syndroomaa”; ei pidä jämähtää tietynlaisen ihannehenkilön kriteereihin. On tietoisesti palkattava persoonallisuus- ja elämäntapaprofiililtaan erilaisia henkilöitä, jotka ymmärtävät erilaisten asiakasryhmien yksilöllisiä tarpeita (ks. Halava & Pantzar 2010, 24–25).

Asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä kauppaan ja heidän antamansa myönteinen palaute kaupan henkilöstöstä ja palveluista vaikuttavat kauppiiaan kokemaan omaan tyytyväisyyteen.

### **Riittävä rahoitus**

Raha on tarpeellinen väline, kun kauppa perustetaan tai kun omistus siirtyy uudelle yrittäjälle. Rahaa yritykseen tulee yrittäjän sijoittamana omana pääomana ja lisäksi tarvittavina rahoituslaitoksilta otettuina luottoina.

Tulorahoitus tulee myyntituloina kassan kautta, ja niillä rahoilla maksetaan tavaroitten hankinnat sekä liiketoiminnan kaikki kulut. Kauppiiaan oman mielenrauhan ja elämäntyytyväisyyden kannalta on keskeistä, että tulojen ja menojen erotus säilyy suunnitellussa tasossa.

Ennakoimattomia tilanteita varten kauppiiaalla tulee olla suunnitelma ja sopimus rahoittajatahojensa kanssa mahdollisen tilapäisen rahoitustarpeen hoitamisesta kohtuullisin ehdoin. Rahoitukseen liittyvät mahdolliset ongelmat eivät edistä tyytyväisyyden kokemista.

### **Riittävä toimintavapaus**

Kauppiiaan ammattiin liittyväksi perusresurssiksi katson kuuluvaksi myös riittävän toimintavapauden kokemisen. Ketjuun kuuluva kauppias on sitoutunut ketjusopimuksen solmittuaan yhteistoiminnan velvoitteisiin ja sopimuksen tuomiin etuihin ja oikeuksiin. Tässä yhteydessä viitataan kauppiiaan ammatissaan kokeman toimintavapauden tulkinnassa Mannermaan väitöstutkimukseen (1989), jossa tarkastellaan kauppiiaan toimintavapautta kolmen eri ulottuvuuden kautta (ks. luku 3/3.5.1). Mannermaan kehittämä kauppiiaan toimintavapauden tulkinta-avain sopii sovellettuna mielestäni edelleenkin käytettäväksi instrumenttina analysoitaessa toimintavapautta.

Oletukseni kuitenkin on, että K-kauppiiaan tulkinta omasta toimintavapaudestaan 1980-luvulla oli erilainen kuin nykykauppiiaan tulkinta nyt 2010-luvulla. Myös Paulamäki on väitöstutkimuksessaan (ks. luku 3/ 3.5.7) tutkinut kauppiiaan toimintavapautta ketjuun kuuluvan kauppiiaan näkökulmasta. Onko kauppiiaan kokemaa toimintavapautta riittävä, sen voi vain kauppias itse tulkita.

Käsitykseni on, että toimivan kauppiaan yrittäjäuran pituudella on vaikutusta kauppiaan tulkintaan omasta toimintavapaudestaan. Pitkän kauppiaauran tehneet kauppiaat saattavat kokea esimerkiksi uudet ketjusopimukset toimintavapauttaan rajoittavina elementteinä enemmän kuin kauppiaauran aloittavat nuoret yrittäjät.

Oman toimintavapauden tulkinta saattaa vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti ammatissa koettavaan työtyytyväisyyteen.

### **Toimivat läheisverkostot**

Kauppiaa tarvitsee ammatissaan toimivan läheisverkoston. Kauppiaaksi ryhtyneen yrittäjän tulee oman perheensä kohdalla tehdä päätös esimerkiksi siitä, osallistuuko puoliso kaupan töihin. Perheen tuki ja hyväksyntä ovat tarpeellisia taustavoimia. Kauppiaan tärkeimmän läheisverkoston muodostaneekin juuri oma perhe.

Ammatin näkökulmasta toimiva yhteistyö kauppiaskollegojen kanssa on tarpeellista. Tällainen epävirallinen ja luottamukseen perustuva yhteydenpito siirtää hiljaisena tietona hyviä kokemuksia ja toimintatapoja kauppiaitten kesken. Läheisverkostoksi voidaan tulkita myös toimiva yhteistyö kauppiaan ja ketjun toimijoiden välillä.

Lisäksi tavarantoimittajien kanssa rakentuvalla toimivalla yhteistyöllä on tärkeä roolinsa erityisesti tuotteisiin ja niihin liittyvien palveluiden osalta. Hyvin toimivat läheisverkostot tuottavat kauppiaille oletukseni mukaan tiedollista ja henkistä turvallisuutta ja ne voivat sitä kautta edistää ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä.

## **4.3 Kauppiaan ominaisuudet**

Kauppiaan ammatissa riittävät perusresurssit eivät yksin ratkaise kauppiaauran onnistumista ja ammatissa koettua työtyytyväisyyttä. Vähintäänkin yhtä tärkeitä tekijöitä ammatissa onnistumiselle ovat kauppiaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Niihin sisällytän tutkimuksessani ammattitaidon, sosiaaliset taidot (mm. empatiakyky ja luotettavuus), muutosvalmiuden, riskinottokyvyn, hyvän fyysisen ja henkisen kunnon sekä hyvän itseluottamuksen.

Oletukseni on, että tässä osiossa kuvaamani kauppiaan ominaisuudet edistävät menestymistä ammatissa niin taloudellisten kuin muidenkin tavoitteiden osalta. Onnistumisen tunne ja menestyksen kokeminen tuottavat työtyytyväisyyttä ja luovat näin osaltaan edellytyksiä hyvän elämän kokemiselle.



Kauppiaan ominaisuuksia käsittelevän osan viitekehykseen kokoon tiivistelmänä tutkimuksessani aiemmin käsittelemistäni asioista tutkimukseni seuraavista luvuista:

- tutkijan esiymmärryksestä (luku 2/2.2)
- käsittelemieni teorioitten yhteenvedosta (luku 3/3.3.6)
- referoimani kirjallisuuden yhteenvedosta (luku 3/3.4.5)
- sekä käsittelemieni kaupan alan ja yrittäjyyden tutkimusten yhteenvedosta (luku 3/3.5.12)

### **Ammattitaito**

Ammattitaidolla ymmärrän sitä, että ammatissaan toimiva ihminen osaa työnsä. Urheilukauppiaan ammattitaidoksi ei riitä pelkkä innostus. Nykykauppiaalla tulee olla hyvä laskutaito ja hyvä kommunikaatiokyky. Pelkästään suomen kielen osaaminen ei monessakaan kauppapaikassa enää riitä. Työlainsäädännön tunteminen on välttämätöntä. Avoin ja ennakkoluuloton suhtautuminen uusien harrastuksia, uusien tuoteryhmiä ja palvelutapoja sekä uusien kaupankäyntimuotoja kohtaan sisältyy urheilukauppiaan ammattitaitovaatimukseen.

Vaikka kauppias käyttäisikin ulkopuolista tilipalvelua, hänellä tulee olla selkeä käsitys kirjanpitoon ja verotukseen liittyvistä laeista ja asetuksista. Hyvä laskutaito ja numeroiden lukutaito kuuluu yrittäjän, varsinkin kauppiasyrittäjän, keskeisiin osaamisvaatimukseen.

Kauppiaan ammattitaidon tiivistän näin:

*Kauppias osaa tehdä hyvin kaikki kauppiasammattin edellyttämät työt.  
Kauppias osaa tehdä yrityksensä tarpeelliseksi asiakkailleen ja osaa tehdä kannattavaa kauppaa.*

Kauppiaalla tulee olla varmuus siitä, että kaupan tavaratarjonta ja palvelut vastaavat asiakkaiden nykyisiä ja myös muuttuvia tarpeita. Oma kaupanala pitää seurata aktiivisesti. Oma ammattitaito pitää jatkuvasti ylläpitää ja päivittää.

Hiljaisen tiedon välittymistä kauppiaskollegoiden kesken on hyödyllistä ylläpitää systemaattisesti. Oletukseni on, että kauppias kokee työtyytyväisyyttä ammatissaan, kun tuntee olevansa oman alansa palveleva ammattilainen, jota asiakkaat arvostavat ja osoittavat arvostuksensa ja luottamuksensa asiakasuskollisuutena.

### **Sosiaaliset taidot**

Sosiaaliset taidot tarkoittavat ihmisen kykyä olla muitten kanssa (Keltikangas-Järvinen 2010,17). Kauppiaan työssä sosiaaliset taidot tarkoittavat tulkintani mukaan sekä empatiaa että sympatiaa. Menestyvä kauppias tarvitsee kykyä ja halua kuunnella asiakkaitaan, henkilöstöään ja kauppakumppaneitaan.

Kauppias tarvitsee siis kykyä asettua asiakkaansa asemaan, jotta asiakkaan tarpeet tulevat ymmärretyiksi ja ratkaistuiksi. Sympatiaa kauppias tarvitsee tilanteissa, joissa koetaan menestyksiä tai menetyksiä. Sympatia on myötätuntoa, jota tunnetaan ja osoitetaan toisia ihmisiä kohtaan. Sosiaalisiin taitoihin sisällyttän myös sen vaatimuksen, että kauppias toimii asiakkaita palvellessaan luotettavasti ja oikeudenmukaisesti. Kauppiaan sosiaalisten taitojen hallinta näkyy asiakaskontakteissa, ketjuyhteistyössä, tavarantoimittajasuhteissa ja suhtautumisessa omaan henkilöstöön ja ympäröivään yhteiskuntaan. Kauppiaan sosiaalisten taitojen hallinnan onnistuminen tulostuu kaupankäynnin kukoistuksena ja tuottaa kauppiasyrittäjälle menestyksen myötä ammatin antamaa työniloa ja työtyytyväisyyttä.

### **Muutosvalmius**

Maailma muuttuu. Kaupan toimintaympäristö muuttuu. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Uusia harrastuksia kehitetään ja uusia urheilulajeja syntyy. Tuttuja varusteita voidaan käyttää uusiin tarkoituksiin. Muutokset edellyttävät kauppiailta avointa mieltä uusiin asioihin ja muutoksiin suhtautumisessa. Muutokset edellyttävät myös siitä huolehtimista, että kaupan henkilöstö pysyy ajan tasalla ja omaksuu uusien tuotteiden ja palvelusten sekä uusien kauppatapojen vaatimat osaamiset.

Suuri muutos on myös kaupankäynnin tietojen välittyminen internetin kautta ja tarjonnan ja ostamisen siirtyminen verkkoon. Yksittäisen kauppiaan kannalta muutoskykyä tarvitaan myös ketjun kehittämien uusien toimintatapojen ymmärtämisessä ja hyväksymisessä. Oletukseni on, että kauppias kokee epävarmuutta ja yksin jäämisen tunnetta, jos hän ei osaa tai uskalla lähteä tapahtuviin uudistuksiin mukaan. Koskivatpa uudet toimintatavat sitten varsinaista kaupankäyntiä tai erilaisia tukitoimintoja.

### **Riskinottokyky**

Kauppiaan ammattiin sisältyy aina taloudellinen riski. K-ryhmän kauppiaiden ammattiin liittyviä taloudellisia riskejä ovat eri näkökulmista väitöstutkimuksissaan käsitelleet ja sivunneet mm. Mitronen (2002), Römer-Paakkanen (2002) ja Paulamäki (2007). Vierasta alkupääomaa varten on usein tarvittu vakuudeksi alkavan yrittäjän koko omaisuus. Kasaan tulevat rahat ovat asiakkaitten taskuissa siihen saakka, kun kauppias on omilla hyvillä toimillaan saanut asiakkaan niistä luopumaan.

Markkinointitoimiin ja valittuun sortimentin sopivuuteen sisältyy aina kohutuullinen riski. Ennalta ei voi tietää, miten kauppa tulee käymään, miten kilpailussa onnistutaan. Uuteen kauppapaikkaan ja uudelle paikkakunnalle siirtymiseen sisältyy aina ennalta tuntemattomia ja odottamattomia piirteitä, riskejäkin. Kaiken kaikkiaan: kauppialla pitää olla valmiutta ja rohkeutta ottaa riskejä. Vas-

toinkäymisistä selviytyminen ja riskiratkaisuissa onnistuminen vahvistavat itsetuottamusta ja tuottavat työtyytyväisyyden kokemista.

### **Hyvä kunto**

Kauppiaan pitää jaksaa. Kauppiaalla pitää olla hyvä fyysinen kunto ja hyvä henkinen kestävyys. Fyysisestä kunnosta huolehtiminen on jokaiselle ihmiselle tärkeä asia. Erityistä painoarvoa voinee olettaa olevan urheilukauppiaan hyvällä terveydellä ja hyvällä fyysisellä kunnolla; niillä lienee myös positiivista imagoarvoa yrittäjälle. Työympäristöstä pitää irrota, viettää säännöllisesti lomaa ja luopua omasta korvaamattomuuden ajatuksesta.

Myös henkisestä hyvinvoinnistaan pitää kauppiaan huolehtia. Oletukseni on, että toimiminen sopivissa, ehkä kaupanalan ulkopuolisissakin luottamustehtävissä, laajentaa henkistä kapasiteettia ja tuo kontakteja uusiin hyödyllisiin verkostoihin. Urheilukauppias osallistuu olettamukseni mukaan alueensa liikunnallisiin harrastuksiin ja seuratoimintaan jo oman liiketoimintansa edellytyksiä hoitaakseen. Säännölliset niin fyysiset kuin henkisetkin harrastukset pitävät kauppiaan arkitöissään virkeänä ja aktiivisena ja edistävät omaa työviihtyvyyttä, työniloa ja kaikinpuolista työn tuottamaa elämäntyytyväisyyttä ja hyvinvointia.

### **Hyvä itsetuottamus**

Itsetuottamus tarkoittaa uskoa siihen, että suoriutuu ja selviytyy hyvin siitä mihin ryhtyy tai joutuu. Itsetuottamus on merkittävä osa hyvää itsetuntoa (Keltikangas-Järvinen 2004, 17–23). Itsetuottamukseen kuuluu usko omiin kykyihin ja omaan osaamiseen. Siihen sisällytän voittamisen tahdon ja toisaalta myös epäonnistumisten sietämisen. Itsetuottamus on luja pohja oman elämän hallinnalle, joka voi olla sekä työtyytyväisyyden että elämäntyytyväisyyden kokemisen keskeinen edellytys (ks. luku 3/3.4.4, Keltikangas-Järvinen).

Hyvä itsetunto merkitsee itsetuottamuksen lisäksi myös itsenäisyyttä oman elämän – myös oman yrityksen – ratkaisuissa. Yrittäjän perusominaisuuksiin katson kuuluvaksi vahvan tahdon päättää omista asioistaan. Kauppiaan tulee uskoa omiin ratkaisuihinsa ja toteuttaa niitä itse ja oman henkilöstönsä voimin. Onnistuneet ratkaisut tuottavat taloudellisen tuloksen lisäksi hyvää mieltä ja työtyytyväisyyttä toteuttajilleen. Oletukseni on, että hyvä itsetuottamus on kauppiaan ammatissa tärkeä kauppiaan henkilökohtainen ominaisuus. Hyvä itsetuottamus tuo työhön varmuutta ja turvaa jatkuvuutta: se on vakautta ja työtyytyväisyyttä tuottava tekijä.

## 4.4 Ammatin tavoitteet

Osto- ja myyntihinnan erotuksella maksetaan kaikki menot ja ansaitaan itselle tavoitteeksi asetettu ansio. Kauppiaan ammatin keskeisenä tavoitteena on tehdä rahassa mitattavaa tulosta. Tavoitteisiin sisältyy myös muita ei-rahassa määritettäviä tavoitteita. Kauppiasyrittäjälle taloudellinen riippumattomuus, työssä ansaittu arvostus, itsensä toteuttaminen ja oman elämän hallinta nousevat tavoiteltaviksi tekijöiksi valitussa kauppiaan ammatissa. Arkityössä saavutettava asiakasuskollisuus on kuitenkin kauppiaan kassavirran kannalta tavoitteiden ykkösjalla.

### Taloudellinen riippumattomuus

Kauppiaan liiketoiminnan taloudellisena tavoitteena on siis tehdä rahassa mitattavaa tulosta. Kohtuullinen taloudellinen tulos on välttämättömyys yrityksen jatkuvuudelle ja yrittäjän elämisen edellytyksille. Taloudellinen menestys sallii kauppiaan toteuttaa omia ja lähipiirinsä tarpeita ja toiveita ja takaa kauppiaille taloudellisen riippumattomuuden.

Maslowin tarvehierarkian mukaan (luku 3/3.3.1) edellytykset sekä fysiologisten että turvallisuuteen liittyvien perustarpeiden tyydyttämiselle syntyvät kohtuullisten taloudellisten edellytysten kautta. Myös Alderfer (luku 3/3.3.2) korostaa omassa kolmiportaisen tarvehierarkiansa ensimmäisessä osassa toimeentulotarpeiden osana materiaalista turvallisuutta.

Oletukseni on, että taloudellinen riippumattomuus eli tulojen tavoitteiden mukainen riittävyys sallii kauppiaille vapautta päättää varojensa käytöstä ja tuottaa siten työtyytyväisyyden tunnetta itse ansaitusta varallisuudesta.

### Itsensä toteuttaminen

Maslowin tarvehierarkian viidennellä eli korkeimmalla tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Myös Alderfer tuo esiin liittymis- ja kasvutarpeiden kautta ihmisen tavoitteita itsensä toteuttamisessa.

McClelland (luku 3/3.3.3) puhuu opituista tarpeista, joista vallan tarve (need for power) liittyy joko positiivisella tai negatiivisella tavalla itsensä toteuttamiseen.

Kauppiaan ammatin tavoitteiksi tulkitsen taloudellisten tavoitteiden lisäksi muitakin kuin rahassa mitattavia tavoitteita. Yksi näistä muista tavoitteista on itsensä toteuttaminen. Kauppiaankin tulee ammattia harjoittaessaan tuntea omat kykynsä, luottaa itseensä ja toteuttaa oikeina pitämiään tavoitteita. Itsensä toteuttamiseen sisältyy oletukseni mukaan myös epäonnistumisista oppiminen. Jos kauppias ei ammatissaan koe voivansa toteuttaa itseään omien tavoitteittensa mukaisesti, silloin puuttuu ammatin tuoma työtyytyväisyyden tunne.

## **Arvostus**

Arvostus ansaitaan saavutusten, menestyksen ja käyttäytymisen tuloksena. Arvostus on työssä saatua tunnustusta ja yhteisön hyväksymistä (ks. luku 3/3.3.4, Herzberg). Kauppiaan arvostus syntyy siitä, että häneen luotetaan. Silloin kun sekä asiakkaat että kaikki muutkin toimijat pitävät yrittäjän toimintaa hyvänä ja oikeudenmukaisena, syntyy luottamuspääomaa. Ilman luottamusta ei menestystä ja arvostusta eikä hyvinvointia voi syntyä, vaikka rahapääomaa ja osaamis-pääomaa olisi riittävästi (ks.luku 3/3.5.6, Lahti).

Omalla työllä saavutettu arvostus tuottaa tekijälleen työniloa ja mielihyvää ja kasvattaa työtyytyväisyyden kokemista omassa ammatissa. Kauppias voi kokea arvostusta myös ammattiinsa liittyvistä tai yhteiskunnallisista luottamustehtävistä. Arvostusta voivat ilmentää myös erilaiset julkiset huomionosoitukset ja palkitsemiset.

## **Asiakastytyväisyys**

Asiakastytyväisyys on asiakkaan odotusten, toiveiden ja tarpeiden täyttymistä. Odotukset voivat kohdistua tuotteisiin, hintatasoon, henkilökohtaiseen palveluun, erilaisiin kaupankäyntitapoihin ja viestintään. Kuhunkin näistä edellä mainitsemistani asiakkaan odotuskohteista sisältyy lukuisia erilaisia osatekijöitä.

Urheilukaupassa esimerkiksi tuotemerkeillä on oma roolinsa, erilaisilla huolto- ja käyttöohjeilla luodaan luotettavuutta ja myyjien ammattitaitoa asiakas arvostaa vaikkapa lasketteluun, pyöräilyyn, metsästyksen ja golfiin liittyvissä hankinnoissa. Myös kaupassa asiointin mukavuus, miellyttävyyys ja sujuvuus sekä tunnelma vaikuttavat kokemukseen asiakastytyväisyydestä. Nettikauppa saattaa olla osalle asiakkaita tärkeä ja toivottava kaupankäynnin muoto. Mainonnan luotettavuus ja myyjien ammattitaito vaikuttavat omalta osaltaan asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen.

Substanssitekijöiden lisäksi tunnetekijöillä on siis oma vaikutuksensa koettavaan asiakastytyväisyyteen. Tyytyväisyys koostuu monesta eri elementistä, ja eri ihmisillä erilaiset asiat vaikuttavat asiakastytyväisyyden kokemiseen.

Menestyvältä kauppiaalta edellytetään ymmärrystä asiakkaan odotuksista ja tarpeista. Asiakaslähtöisyydeksi voidaan kutsua ajattelutapaa, jossa mietitään palvelua, tavaratarjontaa, viestintää ja kannusteita asiakkaan näkökulmasta.

Tulkintani mukaan asiakaslähtöisyys toimintana tarkoittaa asiakkaiden odotusten ja edellä kerrottujen kaupan erilaisten palveluiden kohtaamista. Asiakastytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä kertatapahtuman että jatkuvan asiakassuhteen perusteella. Asiakasuskollisuus on seuraus pysyväisestä asiakastytyväisyydestä. Uskollinen asiakaskunta on kauppiaille hyvä ja huolellisesti vaalittava työtytyväisyyden lähde.

Asiakastytyväisyyskohdan lähteet soveltaen: Rope & Pöllänen 1994 ja Grönroos 2002. Yrityksen asiakaslähtöisyyden onnistumisen tuomarina toimii asiakas.

Vain sillä on merkitystä miten asiakas itse kokee saamansa tai saamatta jääneen kauppapalvelun (Peltola 2005, 75).

### **Oman elämän hallinta**

Oman elämän hallinnalla ymmärrän tunnetta siitä, että ihminen:

- elää mielekästä elämää,
- voi itse vaikuttaa oman elämänsä tärkeisiin asioihin ja
- suoriutuu tavoitteistaan ja velvoitteistaan.

Tutkimukseni kirjallisuuskatsauksessa on useissa referaateissa käsitelty tai sivuttu oman elämän hallintaa. Esimerkkeinä mainitsen tässä yhteydessä: Himanen (luku 3/3.4.1), Lindqvist (luku 3/3.4.2), Sydänmaanlakka (luku 3/3.4.3), Keltikangas-Järvinen (luku 3/3.4.4) ja Ojanen (luku 3/3.4.4).

Kauppan tutkijoista Home (2007, 22, 66) viittaa Rotterin (1966) kontrolliodotusteoriaan ja kirjoittaa oman elämän hallinnasta kahden eri ulottuvuuden näkökulmasta.

Ulkoisen elämän hallinta eli ”external locus of control” tarkoittaa sitä, että ihminen ei itse usko voivansa vaikuttaa elämänsä tapahtumiin. Se, mitä hänelle tapahtuu, johtuu sattumasta, onnesta, kohtalosta tai tekijöistä, joita itse ei voi valvoa.

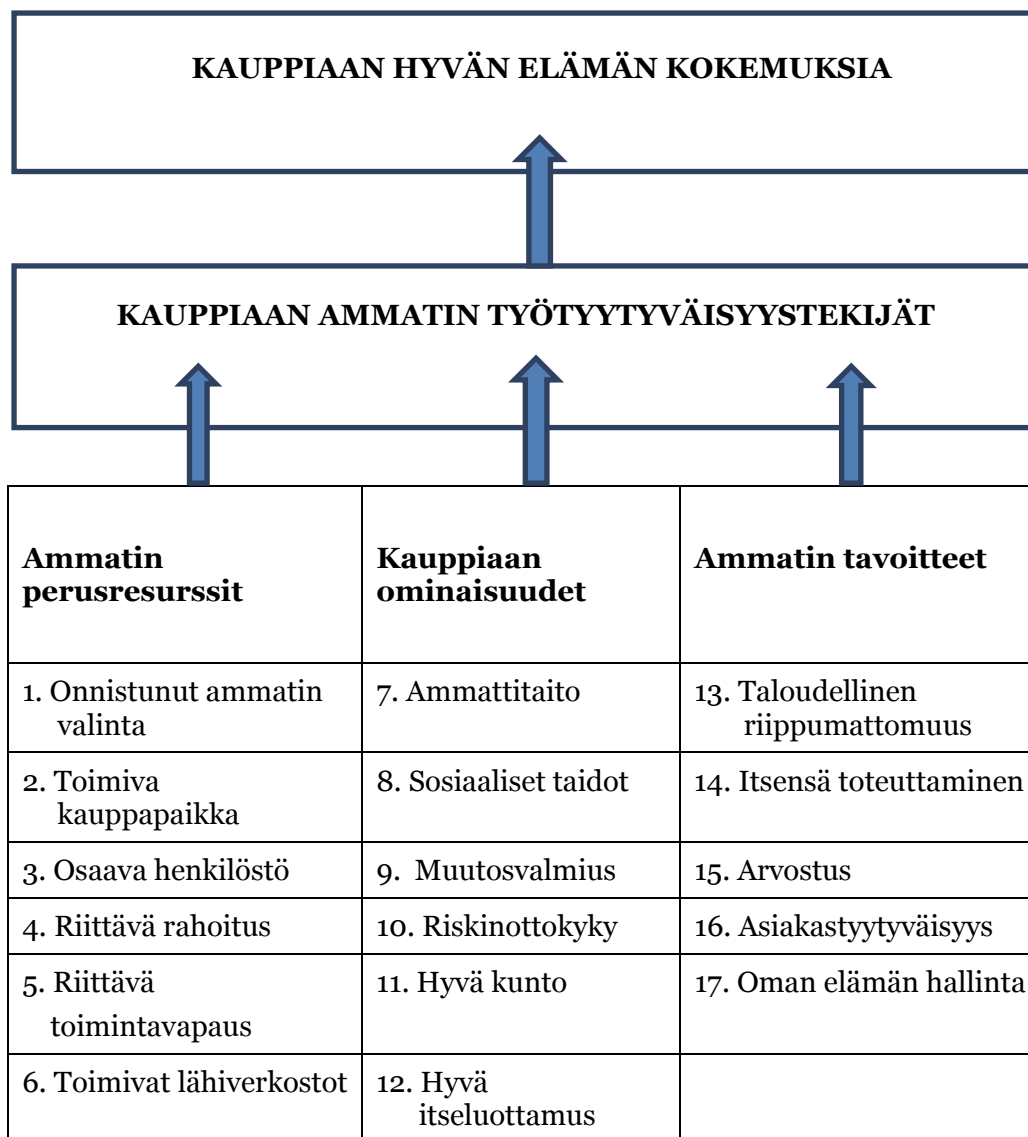
Toista tapaa elämän hallinnasta Home Rotterin mukaan kuvaa ”Internal locus of control”- käsitteellä, minkä voi tulkita sisäiseksi kontrolliodotukseksi, oman elämän hallinnaksi. Ihminen voi silloin itse vaikuttaa omilla päätöksillään ja toimillaan siihen, mitä hänelle tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa.

Kontrolliodotus on Rotterin sosiaalisen oppimisen teorian tunnetuin käsite. Kontrolliodotus tarkoittaa siis ihmisten oppimaa uskoa tai odotusta siitä missä heille itselleen tärkeiden tapahtumien kontrolli sijaitsee (Vesala 1992, 6).

Kauppiaan oman elämän hallinta edellyttää pelkistäen ilmaistuna sitä, että kauppias kokee olevansa oma isäntänsä. Jos näin on, vallitseva asiointi tuottaa kauppiaille ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä.

Kuvioon 5. olen koonnut yhteenvedon teoreettiseen viitekehykseen sisällyttämistäni kauppiaan ammatin työtyytyväisyyttä edistävästä tekijöistä (luku 4/ 4.2, 4.3 ja 4.4).

#### 4.5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys.



Kuvio 5. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

#### 4.6 Tiivistelmä

Teorettinen viitekehys ohjaa empiirisen työn toteuttamista. Edellä esittämäni teorettisen viitekehysten perusteella toteutetaan tutkimuksen empiirisen aineiston kokoaminen ja analysointi. Haastatteluaiheet ja niihin liittyvät teemahaastattelun kysymykset muotoillaan niin, että kauppiaitten kanssa käytävissä keskusteluissa saadaan viitekehysten työtyytyväisyyssteekijöiden oletuksiin riittävästi sellaista aineistoa, mikä analysoinnin tuloksena vastaa tutkimuksen alakysymyksiin ja niiden kautta pääkysymykseen. Teemahaastattelurunko on tutkimusraportin liitteenä 2.

## 5. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tieteenfilosofiset valinnat sekä kuvauksen valitsemastani kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Tuon esiin myös selvityksen kohderyhmästä ja haastateltavien kohdehenkilöiden valinnasta ja tietojenkeruumenetelmästä. Lisäksi esitän perusteluni abduktiivisen päättelyn käyttämisestä tässä tutkimustyössä (ks. myös luku 1/1.5).

### 5.1 Tieteenfilosofiset valinnat

**Tieteenfilosofinen teoria** sisältää näkemykset tieteellisen tiedon kohteesta, tiedon lähteistä ja tuloksista sekä menetelmistä (Kakkuri-Knuutila 1998, 388).

Niiniluoto määrittelee tieteenfilosofian näin:

*”Tieteenfilosofialla voidaan lyhyesti määritellen tarkoittaa filosofisen metodin soveltamista tieteseen - tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin.”* (Niiniluoto 1984, 21).

Tutkimuksen keskeiset tieteenfilosofiset valinnat liittyvät ontologiaan ja epistemologiaan.

**Ontologia** on oppi olevasta tai olemassaolosta. Se on siis filosofian osa-alue, joka tutkii todellisuuden luonnetta (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 219). Ontologiassa tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta erittelemällä olemisen yleistä luonnetta erotuksena erillisten olioiden olemassaolosta (Niiniluoto 1984, 124, Kyrö 2004, 61 ja Saarinen 1994, 275). Tutkijana uskon, että merkittävä osa yhteiskunnallisesta todellisuudesta koostuu ihmisten konstruoiduista käsityksistä, kokemuksista, uskomuksista, asenteista ja tulkinnoista sekä aineellisista asioista. Toimijat elävät reaali maailmassa, jossa vallitsevat lailliset, järkevät ja vakaat olosuhteet; niiden vaikutus on mukana toimijoiden omissa subjektiivisissa kokemuksissa ja tulkinnoissa (ks. Mason 1996, 11-12 ja Miles & Huberman 1994, 4).

**Epistemologia** on käsitys tiedon tai tietämisen luonteesta sekä tiedon hankkijan ja todellisuuden suhteesta. Epistemologia tutkii siis tiedon käsitettä, tiedon



alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta (Niiniluoto 1984, 37 ja 140, Kyrö 2004, 61 ja Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 213). Hermeneuttisen (selittävän, tulkitsevan) tiedon käsityksen mukaisesti uskon, että tutkittavien subjektiivisista käsityksistä voi saada tietoa olemalla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan (ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 33, 214). Teoreettisen viitekehyksen koettelu voi toteuttaa vain tutkimuskohteista saatavilla kokemuksiin perustuvilla vastauksilla ja havainnoilla.

**Tämän tutkimuksen viitekehyksen** (ks. luku 4) kokoamisessa olen ottanut mukaan esiyymmärrykseni lisäksi artikkelikoosteen, valitsemani kirjallisuuden, käsittelemieni teorioiden sekä kaupanalan ja yrittäjyyden tutkimusten kautta hankkimani tietomassan kokonaisuutta. Viitekehyksen lähdeaineistossa painottuvat eri kirjoittajien ja tutkijoiden kuin myös omat kokemukseni kauppiaan työstä ja kauppiaselämästä. Tähän yhteyteen otan mukaan tieteen tekijän tulkinnan kokemuksen merkityksestä todellisuutta koskevan tiedon saavuttamisen tukijana.

Niiniluoto kirjoittaa:

*”Tieteellisen realismin mukaan teorit ovat yrityksiä saavuttaa todellisuutta koskevaa tietoa, ja sellaisina ne ovat tosia tai epätosia väitteitä. Jos teoria on tosi, niin sen postuloimat (oletetut, väitetyt; selvennys tutkijan) teoreettiset entiteetit (oliot tai ominaisuudet, joihin ”teoreettiset termit” viittaavat) ovat olemassa – riippumatta siitä ovatko ne aistein havaittavissa vai ei. **Jos teoria on kokemuksen vahvasti tukema** (vahvennus tutkijan), tai läpäissyt ankarat testit, niin on järkevää olettaa sen postuloimien entiteettien kuuluvan objektiiviseen todellisuuteen.”* (Niiniluoto 1984, 229 – 230).

Tieteellinen realismi korostaa tieteen erityistä roolia todellisuutta parhaiten vastaavan tiedon tavoittajana (Filosofian Sanakirja 1999, 71).

Tutkimukseni kohdeilmion muodostavat kauppiasammattin työtyytyväisyyden edellytykset ja resurssit, ja niiden kautta koetut elämäntyytyväisyyden, hyvän elämän, kokemukset. Tutkimustani voi luonnehtia kuvailevaksi, koska asettamieni alakysymysten kautta haastatteluissa haetaan vastauksia mm. millaisia ja miten kysymyksiin. Tunnistan tutkimukseni lukeutuvan myös pääkysymyksen osalta kuvailevien tutkimusten kategoriaan.

Kauppiaitten omaan kokemusmaailmaan perustuvat tutkimuksen haastattelu tulokset vastaavat pääkysymykseen eli **millaiset** voimavarat, edellytykset ja tavoitteet voivat tuottaa kauppiaille ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja sitä kautta vaikuttaa elämäntyytyväisyyteen.

Uskali Mäen mukaan (2010, 13) ontologian näkökulmasta on tarpeen tarkastella teoreettisen viitekehyksen peruselementtejä ja rakennetta mm. seuraavien kysymysten avulla, joissa selittäminen tutkimuksen tavoitteena korostuu. Mäen asettamat kysymykset toimivat myös kuvailevan tutkimuksen viitekehystä arvioitaessa:

1. Onko teoria (tutkimuksen viitekehys) tarpeeksi realistinen tai selittävä?
2. Saadaanko sen avulla riittävän hyviä vastauksia tutkimuskysymyksiin?
3. Pystytäänkö valitun teorian avulla selittämään kohdeilmiötä riittävän hyvin tai paremmin kuin muilla mahdollisilla teorioilla?
4. Sopiiko teoria (viitekehys) empirian testaukseen?

Tulkintani on, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. luku 4) täyttää Mäen ontologiaan liittämät vaatimukset, ja valittu viitekehyksen rakenne voi toimia empiiristä aineistoa kokoavan haastattelurungon perustana. Teemahaastattelun kysymykset kohdistuvat viitekehyksen mukaisiin osa-alueisiin. Tutkijan tavoite on kuitenkin projisoida haastattelutuloksista vastaus tutkimuksen pääkysymykseen:

*”Mitkä tekijät tuottavat kauppiaille ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?”*

Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila (keskustelu 14.5.2013) korostaa, että käsitteellisen viitekehyksen testauksessa selitysvoiman ohella viitekehyksen arvioinnissa perustana on sen osuvuus ja riittävyys. Hän määrittelee osuvuuden näin:

*”Haastateltavat tunnistavat haastattelussa käytetyt käsitteet ja että tutkija voi itse poimia haastateltavien lausunnoista ja vastauksista käsitteiden alaan kuuluvia asioista.”*

Kauppiaiden ja taustaryhmän henkilöiden haastatteluiden yhteydessä ei tullut esiin ongelmia käytettyjen käsitteiden tunnistamisessa ja ymmärtämisessä. Viitekehys on osoittautunut osuvaksi. Yhtenä perusteena osuvuudelle voidaan pitää mm. sitä, että kaikki haastatellut henkilöt kuin myös tutkija ovat toimineet tai edelleen toimivat samalla erikoiskaupan alalla. Yhteinen ymmärrettävä kieli ilmeni niin kysymyksissä kuin myös vastauksissa.

Käsitteellisen viitekehyksen riittävyydellä eli kattavuudella Kakkuri-Knuutila tarkoittaa:

*”Tutkija ei tarvitse (haastattelutilanteessa) täydentäviä rinnakkaisia käsitteitä, eikä niitä löydy haastateltavien puheesta.”*

Tutkimuksen viitekehys on muotoiltu 17 täsmällisestä käsitteestä, joita on käytetty kohdehenkilöitten haastattelutilanteissa. Täydentäviä termejä tai käsitteitä ei käydyissä keskusteluissa ole tarvittu eikä haettu. Viitekehys on osoittautunut riittäväksi ja kattavaksi. Myös kauppiaiden ja taustaryhmän henkilöiden haastatteluiden yhteydessä esitetyt vapaamuotoiset kertomukset ovat liittyneet esillä olleisiin teemoihin ja käsitteisiin.

Olen siis hankkinut tämän tutkimuksen empiirisen aineiston teemahaastatteluiden ja mahdollisten spontaanisti syntyvien kertomusten avulla kysymällä ja kuuntelemalla tutkimuskohteiksi valittujen henkilöiden kokemuksia ja käytännön ratkaisuja. Tutkijan roolini on konstruoida saadusta empiirisestä aineistosta vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin sisältöanalyysin menetelmällä. (ks. luku 1/1.5).

Tässä kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessani suoritan haastattelut käyttäen ennalta laadittuja teemoja siten, että haastateltava voi omaehtoisesti laajentaa vastaustaan ohi esitetyn puolistrukturoidun kysymysasettelun. Varauduin siis myös siihen, että kohdehenkilöt voivat esittää myös aiheeseen liittyviä tarinoita ja kertomuksia, jotka tuottavat tutkimusaiheeseen liittyvää omin sanoin tuotettua syventävää tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluaineistoon liittyy silloin myös narratiivisia piirteitä (ks. Paavon tarina), vaikka tutkimukseni ei lukeudukaan narratiivisen tutkimuksen piiriin (Narratiivi tarkoittaa pelkistettynä jonkin yksittäisen tapahtuman kuvausta kertomuksen avulla yhden tai useamman kertojan esittämänä, (Julkunen 2010, 57). Narratiivisen analyysin keskeinen ajatus Pattonin mukaan on se, että kertomukset ja tarinat tarjoavat erityisen kirkkaita ikkunoita kulttuurisiin ja sosiaalisiin merkityksiin. Narratiivisen analyysin ydin on siinä, miten tarinoita välittävää tekstiä tulkitaan (Patton 2002, 116 - 118)

## **5.2 Tiedon tuottamisesta ja tulkinnasta**

### **Hermeneutiikka ja fenomenologia**

**Hermeneutiikka** on oppi tekstien tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Alkuperäisessä merkityksessään hermeneutiikka tarkoitti Raamatun tekstien ja antiikin klassisten tekstien tulkintateoriaa (Saarinen 1994, 257–258).

Hermeneutiikan kolmea periaatetta kuvataan näin (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 1998, 30–31):

**1. Esiymmärrys**, jossa tulkinnan lähtökohtana ovat tulkitsijan omat ennakkokäsitykset. Tulkintaa tehdessään tulkitsija korjaa esiymmärrystään tekstin ohjaamana.

**2. Hermeneuttinen kehä** tarkoittaa sitä, että tekstin osan merkitys liittyy kokonaisuuteen, jolloin osa ymmärretään kokonaisuuden kautta ja kokonaisuus osien kautta.

**3. Ilmeisyys** tulkinnassa tarkoittaa sitä, että tulkinnan ja tekstin sisältö eivät ole ristiriidassa keskenään; tulkinta tekee tekstin ymmärrettäväksi.

**Fenomenologia** tarkoittaa tieteenfilosofista suuntausta, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvan tiedon tuottamista. Subjektivisuus ja henkilökohtaisten aistimusten, kokemusten ja elämysten pohtiminen nähdään merkityksellisenä. Suuntaus korostaa yksilöllistä kokemusta; fenomenologiaa voidaan kuvata inhimillisen kokemuksen rakenteiden tutkimusmenetelmäksi (Kakkuri-Knuuttila 1998, 389).

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen erityispiirteenä on se, että siinä ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana. Sekä fenomenologiassa että hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen tekemisen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2003, 33–34). Tutkimuksen viitekehys vertautuu tutkimuksen tuottamiin haastatteluteksteihin. Tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan yksilöiden tulkinnoista ja koostetaan kokonaisuudeksi. Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän omat kokemuksensa ja empiirisen aineiston tulkitsijana tutkijahenkilö.

### 5.3 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullinen tutkimusmenetelmä eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta siinä, että kvantitatiivinen mittaa lukuja ja tilastoja ja tulkitsee tutkimuskohdetta numeroiden avulla.

Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan pyrkii hahmottamaan kohdettaan erilaisien ominaisuuksien, kulloinkin käytettävien laatukriteereiden ja merkitysten kautta. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisuus, jossa sekä aineiston kokoaminen että aineiston analysointimenetelmä tulee suunnitella ja valmistella samanaikaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 70–72). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoria voi olla keino tai väline, joka auttaa tutkimuksen tekemisessä.

Tässä tutkimusotteessa tarvitaan taustateoriaa, jota vasten aineistoa arvioidaan. Lisäksi tarvitaan tulkintateoriaa, mikä auttaa muodostamaan kysymykset ja määrittämään sen, mitä aineistoa etsitään (Eskola & Suoranta 1998, 81–84).

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys osatekijöineen (luku 4) sisältää tutkimusaiheeseen liittyvästä teoreettisesta keskustelusta poimittuja elementtejä. Tuon edellä mainitun keskustelun lisäksi viitekehysten muodostamiseen olen lisätekijöinä ottanut mukaan tutkijan esiyymmärryksen sekä luotettavien henkilöiden käsityksistä muodostuvan endoksan vaikutuksia (ks. luku 4/4.1). Näistä elementeistä muodostetun viitekehysten ohjaamana on sitten laadittu teema-haastattelun tutkimuskysymykset.

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää myös monia erilaisia traditioita, tutkimuksellisia lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä valittujen kohteitten ja vallitsevien elämäntilanteiden tutkimiseksi. Patton (2002, 50) korostaa haastattelutilanteessa noudatettavaa empaattista neutraalisuutta. Tutkijan tulee välttää liiallista sitoutumista esiyymmärrykseensä ja pysyä haastattelun vuorovai- kutuksessa haastateltavan näkemyksissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ytimessä ovat merkitykset.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteiksi on esitetty mm. seuraavanlaisia tunnusmerkkejä (Eskola & Suoranta 1998, 13–15):

- aineistonkeruumenetelmä (aineisto on ilmiasultaan tekstiä)
- tutkittavan näkökulma (osallistuvuus)
- harkinnanvarainen näytevalinta (tai teoreettinen otanta)
- aineistolähtöinen analyysi
- hypoteesittomuus
- tutkijan näkökulma (tutkija on kysyjä, kuuntelija, oppija, analysoija)
- narratiivisuus (tarinat, juonellisuus)

Hypoteettis-induktiivinen tutkimusote merkitsee oletusta siitä, että yksittäisistä tosiasioista koostuu kokonaisuus. Aikaisempi tieto tulkitaan luonteeltaan väljäksi, eikä se sovellu täsmällisten hypoteesien muodostamisen perustaksi.

Tutkimuksessani kauppiaan kokemuksiin työtyytyväisyystekijöihin haetaan vastauksia kolmeen kokonaisuuteen ryhmiteltyjen kysymysten avulla:

Nämä asiaryhmät ovat:

1. *Ammatin perusresurssit*
2. *Kauppiaan ominaisuudet*
3. *Ammatin tavoitteet.*

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tulkinnalliseen lähestymistapaan. Ilmiöiden katsotaan koostuvan erilaisista tulkittavista merkitysrakenteista. Tutkittaessa ja selitettäessä ihmisen toimintaa halutaan ymmärtää toiminnan tavoitteet, motiivit ja taustalla vaikuttavat syyt. Tutkija pyrkii kvalitatiivista tutkimusta tehdessään

selvittämään ihmisten kokemuksia ja tulkintoja heidän omasta ympäristöstään ja heistä itsestään lähtien.

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kauppiaiden ammatissaan kokemaa työtyytyväisyystekijöitä. Yksittäisen tutkittavan kohtaaminen subjektina eikä objektina merkitsee tutkijalle sitä, että haastattelutilanteessa painotetaan tutkittavan omaa näkökulmaa hänen omaan elämäänsä, ammattiinsa ja omiin kokemuksiinsa.

Niin kuin kvalitatiivinen tutkimus yleensä, tämäkin tutkimus pyrkii holistiseen eli kokonaisvaltaiseen näkemykseen kohdeilmiön tarkastelussa. Luovan synteessin aikaansaaminen on kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä haasteita (Patton 2002, 58). Tulkitseen tämän Pattonin määrittämisen tutkimukseni näkökulmasta niin, että haastatteluaineistosta tulee koota hallittu kokonaisuus, joka sitten tuottaa perustellut ja uskottavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Yksittäisten haastattelutietojen synteesi eli yhdistäminen kokonaisuudeksi tulee toteuttaa koottua haastattelumateriaalia kunnioittaen.

Tutkijan omat tulkinnat ja johtopäätökset edellyttävät kootun aineiston syvälistä ymmärtämistä sekä ennakkoluulotonta ajattelua.

Tutkimukseni empiirinen osa etenee Alasuutarin (1993, 38–48) kuvaamien kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheiden mukaisesti:

*1. Havaintojen tuottaminen.*

*2. Havaintojen pelkistäminen; tulkitaan, mikä on teoreettisen viitekehyyksen kannalta oleellista. Ns. raakahavaintoja yhdistellään yhdeksi tai harvemmiksi havaintojen joukoiksi.*

*3. Tulosten tulkinta merkitsee arvoituksen ratkaisemista. Viittauksia tulkintojen yhteydessä voidaan kohdistaa myös teoreettiseen viitekehykseen.*

Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Tutkijan työn tavoitteena ja päämääränä ovat kohdehenkilöiden käyttäytymisen ymmärtäminen, sekä sen selvittäminen ja ymmärtäminen, miten haastateltavalla jonkin kohteen tai asiantilan merkitykset rakentuvat (Hirsijärvi & Hurme 2008, 49). Tutkimusraportissa tulee säilyttää se tutkimuksen merkitysympäristö, jossa aineisto on koottu.

Tässä tutkimuksessa havainnot tuotetaan valittujen kohdehenkilöitten kanssa toteutettavissa teemahaastatteluissa sekä haastattelutilanteiden yhteydessä mahdollisesti kerrotuista narratiivisista tarinoista. Teemahaastattelutilanteiden havainnot kootaan teoreettisen viitekehyyksen perusteella laadittujen teemakysymysten avulla.

Saadut havainnot yhdistellään kolmeen pääryhmään koottaviksi joukoiksi:

1. Ammatin perusresurssit
2. Kauppiaan ominaisuudet ja
3. Ammatin tavoitteet.

## 5.4 Tulkinta ja päättely

Monien tieteiden tutkimusongelmissa pääkysymys sisältää kysymyksen tutkittavan kohteen tai asian tarkoituksesta tai merkityksestä. Tutkimuksella on siis kohde, jolla on jokin merkitys, ja tutkimuksen tehtävä on paljastaa se. Niiniluodon (1983, 166) mukaan tätä toimenpidettä (tutkimustyötä) kutsutaan tulkitsemiseksi ja sen tulosta tulkinnaksi.

Tämän tutkimuksen kohdetta kuvaa tutkimuksen pääkysymys:

*Mitkä tekijät tuottavat kauppiaalle ammatissa koettavaa tyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?*

Koskisen ym. (2005, 250) esittämää tapaa soveltaen olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt pätevään tekstien tulkintaan siten, että:

*käsitteet on määritelty  
käsitteiden tueksi on esitetty selventävää aineistoa ja  
käsitteiden väliset suhteet on täsmennetty.*

Tutkimuksessa tulkinta tuo esille myös keskeiset rajaukset ja varaukset, niin että tutkitun ilmiön olennaiset piirteet tulevat esille. Päättely on inhimillistä ajatus-toimintaa, jossa oletuksesta edetään johtopäätökseen (Niiniluoto 1983, 9).

Tässä tutkimuksessa tulkintaa ohjaa abduktiivinen päättely, joka lähtee liikkeelle empiirisestä aineistosta, mutta ottaa mukaan myös taustaksi teoriaa. Aikaisempia tutkimuksia ja referoitua artikkelikoostetta ja kirjallisuutta käytetään viitekehysten laatimisessa sekä näiden lisäksi myös tutkijan omaa esiymmärrystä ja endoksa.

Abduktiivisessa päättelyssä teorialähtöinen analyysi ja aineistolähtöinen analyysi tukevat toisiaan. Empiiriset havainnot ja löydökset voivat muuttaa alkupeleistä viitekehystä, ja tutkimusprosessi voi tuottaa uutta teorianäkemyksiä. Kysymys on teorian ja empirian vuorovaikutuksesta. Teoriaa on kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollista toteuttaa sekä päämääränä että välineenä. (Tuomi ja Sarajarvi 2003, 98–102, ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 80–84). Abduktiivi-

nen päättely perustuu siihen, että havaintojen tekoon liittyy jokin johtajatus (guiding principle); silloin on mahdollista uuden teorian muodostuminen. Tutkija käyttää apunaan johtolankaa, johdattelevaa ajatusta, jonka avulla hän sitten analysoi tutkimukseen koottua aineistoa ja tarkastelee empiiristä maailmaa (Anttila 1996, 139–140).

Tutkimukseni johtajatus on kaksiosainen:

1. *Kauppias voi itse vaikuttaa omilla persoonallisilla ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan ammatissaan kokemaansa työtyytyväisyyteen.*
2. *Kauppiaan työssä koettuun työtyytyväisyyteen tarvitaan lisäksi riittäväksi koettuja taloudellisia voimavaroja, taloudellista menestymistä sekä yrittäjän toimintavapauden tunnetta sekä onnistunutta työtä asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi.*

## 5.5 Tutkimuksen kohdehenkilöiden toimintaympäristö

Taustatiedoiksi kohdehenkilöiden toimintaympäristöstä otan tämän osion alkuun lyhyen kuvauksen Suomen urheilukaupan markkinoista ja vähittäiskaupan toimituksista vuodelta 2014. Lisäksi esitän tiivistetysti K-ryhmän urheilukauppaketjujen syntyä, rakennetta ja nykyistä toimintaa.

### **Urheilukauppa Suomessa vuonna 2014**

Urheilutavaroiden vähittäiskauppamyynnin lasketaan vuonna 2014 olleen, alv mukaan luettuna, 1230 M€ (Sporttimyyjä 4/2015, 20 ja Kehittyvä Kauppa 5/2015, 49). Suomen urheilukaupan suuntaa-antavat markkinaosuudet vuonna 2014 olivat edellä mainituista lähteistä koottujen tietojen mukaan seuraavassa esitettyjen lukujen mukaisia.



## **Tutkimuksen kohderyhmänä olevat**

<b>Intersport - ja Kesport - urheilukaupat</b>	<b>21 %</b>
Budget-sport, Citymarket ja Anttila yhteensä	10 %
K-ryhmän urheilukaupan markkinaosuus yhteensä	<b>31 %</b>
Sportia, Stadium, Outdoor-ketjut, Top-Sport Elmo-Sport, Sport´in, Partioaitta ja XXL Kilpailevat urheilun erikoiskaupaketjut yhteensä	<b>28 %</b>
S-ryhmä (Prisma, Sokos, muut S-kaupat)	<b>13 %</b>
Stockmann	<b>2 %</b>
Muut urheilutavaroita myyvät vähittäiskaupat yhteensä	<b>26 %</b>
Vähittäismyynti(2014) yhteensä (ml. alv) 1230 M€	<b>100 %</b>

## **Intersport- ja Kesport-urheilukaupat Suomessa**

Tämän tutkimuksen kohderyhminä ovat Suomessa toimineet ja toimivat Intersport- ja Kesport-urheilukauppiat. Vuoden 2014 päättyessä Intersport-urheilukauppoja oli 62 ja Kesport-kauppoja 30. Näiden urheilualan erikoiskauppojen yhteenlaskettu vähittäismyynti oli 2013 yhteensä 265 M€ ja markkinaosuus edellä kerrottu 21%. Kokonaismyynnistä noin 65% koostuu urheilu- ja vapaa-ajan vaatteista ja –jalkineista. Lajiuurheilun välineiden ja polkupyörien yhteenlasku osuus myynnistä on runsaat 25% ja loppuosa eli vajaat 10% kertyy eräurheiluvälineistä, muista vapaa-ajan välineistä sekä huoltopalveluista. Kauppakohtaisissa myynninrakenteissa on luonnollisesti merkittäviä eroavuuksia.

Intersport-kaupan keskimääräinen vähittäismyynti oli v. 2014 n.4 M€ ja Kesport-kaupan vastaava luku 0,8 M€ (Sporttimyyjä 4/2015, 20-25). Myyntiluvuisuutta on mukana alv.

Intersport (IIC – Intersport International Corporation) on vuonna 1968 perustettu kansainvälinen urheilukauppaketju, jonka pääkonttori toimii Bernissä Sveitsissä. Intersport-vähittäiskauppoja on noin neljässä kymmenessä maassa ja kauppojen lukumäärä on runsaat kuusituhatta. Suomen Intersport-lisenssi on Keskoilla (tytäryhtiö Intersport Finland Oy). Kesko solmi IIC:n kanssa Intersport-lisenssistä sopimuksen Suomeen 1992 ja elokuussa 2011 Venäjälle (Kesko 2012, 19).

Kesko perusti Kesport-urheilukauppaketjun tammikuussa 1973. Ketjuun liittyi jo aiemmin K-ryhmässä toimineita K-urheiluliikkeitä, K-rautakauppojen urheiluosastoja sekä näiden lisäksi K-ryhmään sen ulkopuolelta mukaan tulleita urheilualan erikoiskauppoja. Parhaimmillaan 1980-luvulla Kesport-urheilukauppoja oli toiminnassa reilusti toista sataa yritystä.

Kun sopimus vuonna 1992 Intersportiin liittymisestä solmittiin, siirtyivät suu-rehkoilla paikkakunnilla toimivat Kesport-kaupat Intersport-ketjuun ja pienemmillä paikkakunnilla toimivat urheilukaupat jatkoivat toimintaansa Kesport-ketjussa ja Kesport-kauppojen tutuilla tunnuksilla. Lyhyen ylimenovaiheen ajan Intersport-ketjuun siirtyneet urheilukaupat toimivat kaksiosaisilla Kesport-Intersport-tunnuksilla.

Keskon tytäryhtiö Intersport Finland Oy vastaa sekä Intersport- että Kesport-kauppojen ketjuohjauksesta sekä sen lisäksi omistamansa Budget Sportin liiketoiminnasta sekä Intersportin liiketoiminnasta Venäjällä (Kesko 2012, 19).

## 5.6 Kohdehenkilöiden valinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista näytettä (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkittavia kohteita ei valita suurta määrää. Aineiston koon (lukumäärän) tulee kuitenkin olla kattava suhteessa siihen, millaista tulkin-taa aineistosta aiotaan tehdä. Aineisto tulee valita tarkoituksenmukaisesti ja teo-reettisesti perustellen (Eskola & Suoranta 1998, 60–61).

Tutkimukseni kohderyhmäksi olen valinnut K-ryhmässä toimivat tai toimineet urheilukauppiat. Erikoiskaupan alaan kuuluvaa urheilukauppaa K-ryhmässä tehdään kolmen ketjutunnuksen alla: isoilla paikkakunnilla toimivat Intersport-kauppiat ja pienemmissä keskuksissa Kesport-kauppiat. Muutamia Intersport-kauppoja on ollut tai on Keskon omistaman tytäryhtiön hallussa. Näitä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta siis Intersport-kaupat ja kaikki Kesport-kaupat ovat kauppiaan omistamia ja hallitsevia.

Kolmantena liiketyypinä K-ryhmän urheilukaupassa toimii Budget Sport, joka operoi huokeilla hinnoilla ja suurten jäännöserin vähittäiskauppana. Tätä kolmatta liiketyypistä en sisällytä tutkimukseni piiriin, koska siinä ketjussa ei toimi (2015) kauppiasyrittäjiä.

Haastattelukohteiksi olen valinnut sekä Intersport- että Kesport-kauppiaita. Mukaan olen ottanut sekä toimivia että kauppiasuran lopettaneita yrittäjiä. Toimivien kauppiaiden joukkoon valitsen yrityskoon ja toimintaympäristön sekä myös yrittäjiään mukaan erilaisia kauppiaita. Perusteena se, että erikokoisissa kaupoissa kauppiaan rooli ja arkiset tehtävät eivät ole yhdenmukaisia. Roolien erilaisuus kauppiaan näkökulmasta tulee esille mm. päivittäisen työn sisällössä, liiketoiminnassa tarvittavien materiaalisten ja inhimillisten resurssien määrässä, kauppiaan ammattiin liittyvissä valmiuksissa sekä liiketoiminnalle asetetuissa tavoitteissa.

Kauppiasuran lopettaneiden kauppiaiden kohdalla oletukseni on, että heillä on kerrottavana eräänlainen oman ammatin tilinpäätösnäkemykset, jonka kautta he

tulkitsevat ammatissa koettuja hyviä ja huonoja vaiheita ja niiden merkitystä ammatissa koettuun työtyytyväisyyteen. Heidän kohdallaan ei myöskään enää vallitse minkäänlaisia riippuvuuksia tai sitoutumisia ketjun tai tavarantoimittajien suuntaan.

Empiiristä aineistoa syventävinä taustamuuttujina ovat myymäläkoko, kauppiaskokemus ja kauppiasammattissa jatkaminen tai lopettaminen. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on valittu 60 (56 + 4) Intersport-kauppiaan ja 34 (32+2) Kesport-kauppiaan joukosta. Haastateltuja kauppiaita on yhteensä 14 (kuvio 6). Haastattelukohteiksi valitsemistani kauppiaista ja haastatteluajankohdista olen laatinut erillisen luettelon. Sen olen toimittanut työni ohjaajalle. Tutkimuksen teemahaastattelurunko on liitteenä no 2. Sen ohjaamana suoritetaan empiirisen aineiston kokoaminen ja analysointi. Kuviossa 6 esitetään haastattelukohteiksi valittujen kauppiaiden osalta ketju ja yrittäjävaihe.

INTERSPORT-KAUPPIAAT (9)		KESPORT-KAUPPIAAT (5)	
Uudet/nuoret yrittäjät (1)		Uudet/ nuoret yrittäjät (1)	
Kokeneet/toimivat	(4)	Kokeneet/toimivat	(2)
Kauppiasammattin lopettaneet	(4)	Kauppiasammattin lopettaneet	(2)

Kuvio 6. Empiirisen kauppiasaineiston koostumus.

## 6. Tutkimustulokset

Tässä luvussa kokoan empiirisen aineiston eli haastattelutulokset viitekehyksen mukaisiin teemoihin (17) ja ryhmitän teemat sitten kolmeen kokonaisuuteen, joitten sisältöä ja tuloksia vertaan teksteissä teoreettisen viitekehyksen oletuksiin. Haastattelutulokset kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi erittelemättä haastattelutuloksia kohdehenkilöittäin. Suorat lainaukset kauppiashaastatteluista on merkitty tekstiin numerotunnuksella 1-14. Taustaryhmän osalta vastaavat numerotunnukset ovat 15–24. Luvun loppuun olen laatinut tarkennetun ja tiivistetyn mallin kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyyskijöistä ja niiden vaikutuksista hyvän kauppiaselämän kokemiseen. Tarkennettu ja tiivistetty malli perustuu siis kauppiaiden ja taustaryhmän haastatteluaineistoon ja on tutkimuksen empiiristen tulosten perusteella pelkistetympi kuin teoreettinen viitekehys.

### 6.1 Haastattelukohteet ja haastattelumenetelmä

Empiirinen aineisto on koottu haastattelemalla toimivia tai toimineita urheilukauppiaita henkilökohtaisilla tapaamisilla, sähköpostin kautta, puhelimitse tai kirjeitse. Joidenkin kohdehenkilöiden kohdalla aineiston hankintaa on toteutettu useampaa kuin yhtä menettelytapaa käyttäen. Kolme kauppiasta on haastateltu kahteen eri kertaan. Ensimmäinen tapaaminen toteutettiin silloin, kun kohdehenkilöt toimivat vielä kauppiaina. Toinen haastattelukerta heidän kohdallaan toteutettiin silloin, kun he olivat jo lopettaneet kauppiaan ammatin.

Tutkimusaineisto koostuu neljäntoista (14) valitun kohdehenkilön haastattelusta. Haastatellut henkilöt (kauppiaat) edustivat yhteensä 12 yritystä, joista 8 oli Intersport- ja 4 Kesport-urheilukauppaa. Kahdeksasta Intersport-kaupasta seitsemän oli aiemmin toiminut Kesport-urheilukauppana, joten sitä kautta haastateltujen henkilöiden kokemukset välittyvät näiltä osin molemmista ketjuista. Kohdehenkilöitä (kauppiaita) en enää valinnut lisää siinä vaiheessa, kun totesin, että oleellista uutta ja merkittävää tietoa tai näkemystä ei enää tulkintani mukaan haastatteluissa tullut esiin. Kohdehenkilöitten nimiluettelo ja haastatteluajankohdat (2001–2014) on esitetty tutkimustyön ohjaajalle.

Kauppiaitten lisäksi olen haastatellut yhdeksää henkilöä jotka ovat toimineet Intersport- ja Kesport - kauppiaiden kanssa kiinteässä ja kauan jatkuneessa tavarakauppaan liittyvässä yhteistyössä tai vaikuttaneet työnsä kautta muilla tavoin kauppiaan liiketoimintaan. Tämä valitsemani taustaryhmä koostuu neljän tavarantoimittajan johtavista myyntihenkilöistä, jotka ovat olleet kauppiaiden yhteis-työkumppaneita vuosikymmenien ajan. Tavarantoimittajien henkilöitä haastatelin sekä heidän työssäoloaikana että eläkkeelle siirtymisensä jälkeen.

Kolmea kohdehenkilöä haastattelin yhteisissä tapaamisissa (2 tilaisuutta) ja neljännen henkilön kanssa toteutin kahdenkeskiset haastattelutapaamiset.

Keskusliikkeen kauppapaikkatoiminnasta ja liiketyyppien kehittämisestä vastaanuttanut ex-johtaja, työurallaan kahden eri urheilukauppaketjun johtajana toiminut yritysjohtaja, urheilukaupan johtavan ammattilehden päätoimittaja (kaksi haastattelua) sekä kaksi kauppiasjärjestön pitkäaikaista johtohenkilöä kuuluvat valitsemani taustaryhmän haastattelukohteisiin edellä mainittujen myyntihenkilöiden lisäksi. Tämän osaryhmän viidestä kohdehenkilöstä kolme oli haastatteluhetkellä vielä työelämässä mukana, ja kaksi heistä kertoi kokemuksiaan aktiivisen työuran jo päätyttyä.

Taustaryhmän haastatteluaineiston mukaan ottaminen tarkoittaa aineistotriangulaatiota (data triangulatio), (Patton 2002, 247) eli sitä, että tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja (Tuomi & -Sarajärvi 2003, 141–142). Oman tutkimukseni kannalta aineistotriangulatio tarkoittaa konkreettisesti sitä, että olen kysynyt myös edellä mainitun taustaryhmän henkilöiltä heidän käsitystään kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä. Taustaryhmän haastatteluaineisto on tuonut uusia näkökulmia tutkimuskysymysten käsittelyyn.

Tavoitteenani näiden yhdeksän kaupanalan toimijan haastatteluilla on ollut löytää tutkimukseni kannalta mahdollisesti sellaisia uusia ja tärkeitä näkökohtia, joita kauppias ei ehkä itse ole nähnyt omassa työssään. Taustaryhmän henkilöiden haastattelutuloksia kommentoin pääosin työtyytyväisyystekijöitten yhteenve-to-osissa. Taustaryhmän kohdehenkilöitä ei tutkimuksessa esitetä nimillä; numeerinen tunnus (15–24) merkitään tekstiin suorien lainausten kohtiin. Taustaryhmän henkilöitten nimiluettelo ja haastatteluajankohdat (2001–2014) on esitetty tutkimustyön ohjaajalle.

Kuvioon 7 olen koonnut valitsemieni taustaryhmän henkilöiden tehtävät, joissa he toimivat tai ovat toimineet. Haastateltujen henkilöiden lukumäärä on myös kuviossa kerrottu.

TAUSTARYHMÄ	Henkilölukumäärä
Urheilukauppaketjujen keskeisten tavarantoimittajien myynnin johtajia	4
Ex-kauppapaikkajohtaja	1
Ex-ketjujohtaja/yritysjohtaja	1
Alan ammattilehden päätoimittaja	1
Kauppiasliiton ex-johdohenkilöitä	2
<b>Taustaryhmän henkilöitä yhteensä</b>	<b>9</b>

Kuvio 7. Tutkimuksen taustaryhmän koostumus

## 6.2 Tulosten raportointi

### 6.2.1 Ammatin perusresurssit

#### Teema 1: Onnistunut ammatin valinta

Yrittäjäksi pitää itse haluta. Haastatelluista 14 kauppiasta on kolme jatkanut suvun kaupparytystä toisessa tai kolmannessa polvessa. Pääosa toimivista tai toimineista kauppiaista on siirtynyt joko vähittäiskaupan tai Kesko-konsernin palveluksesta kauppiaksi. Ammattiin on valmistauduttu hankkimalla työkokemuksen lisäksi kaupallista koulutusta (kauppakoulu, kauppaopisto tai kauppa-korkeakoulu) sekä varsinkin nuorempien yrittäjien kohdalla on osallistuttu lisäksi K-ryhmän järjestämään kauppiasvalmennukseen.

Vain yhdellä haastatellulla kauppialla ei ollut kauppiaksi ryhtyessään käytännön kokemusta työstä vähittäiskaupassa. Kesko-konsernin eri tehtävistä kauppiaksi siirtyneet henkilöt olivat toimineet (yhtä lukuun ottamatta) jossakin työelämänsä vaiheessa vähittäiskaupan sektorissa ennen omaa kauppiasuraansa.

Oman yrittämisen halun ja osaamisen lisäksi kauppiaan ammatissa on kauppiasuran valinnoita kiinnostanut tekemisen vapaus. Se tarkoittaa vapautta päättää itse omista asioistaan ja ajankäytöstään.

*”Suurin syy kauppiaksi lähtemiseen oli juuri itsenäisyys työn teossa. Itsenäisyyden merkitys säilyy koko kauppiasuran ajan.”(9)*

*”Rakastamme työtämme. Emme laske työaikaa, koko perhe (ml. aikuiset lapset) ovat mukana yrityksen toiminnassa.”(6)*

*”Pidin tavoittelemisen arvoisena yrittäjän vapautta. Mahdollisuutta päättää itse kaikista omista asioista.”(3)*

*”Yrittäminen on henkinen kokemus, voi sanoa niinkin, ettei se (yrittäminen) itse asiassa ole työtä.”(13)*

*”Kauppiaksi eri teitä valikoituneet henkilöt ovat itsenäisesti ajattelevia ja toimivia henkilöitä.”(24)*

Ammatin valinnan kohdalla tuli vahvana esiin yrittäjyysorientaation keskeinen elementti: autonomia eli itsenäisyys. Kootun empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että kauppiaina toimivat tai toimineet kauppiat kokivat valinnoensa itsellensä sopivan ja oikean ammatin. Päätelmästä seuraa, että toteutunut ammatinvalinta on luonut edellytyksiä ammatissa koetuille työtyytyväisyysteki-

jöille, joista oman elämän hallinta jo tässä yhteydessä näyttää nousevan tärkeäksi tekijäksi.

Tämän johtopäätöksen onnistuneesta ammatinvalinnasta teen siitäkin huolimatta, vaikka jotkut kauppiaaksi ryhtyneet ovat lopettaneet kauppiasuransa jo hyvissä ajoin ennen ns. lakisääteistä eläkeikää. Tässä yhteydessä en katso tarpeelliseksi analysoida kauppiasuran omaehtoisen lopettamisen syitä. Empiirinen aineisto tukee tässä viitekehyksen oletusta onnistuneen ammatinvalinnan positiivisesta vaikutuksesta kauppiaan työssään kokemaan työtyytyväisyyteen.

## **Teema 2: Toimiva kauppapaikka**

Yhdellä kolmasosalla haastatelluista kauppiaista on tai oli oma, itse omistettu kauppapaikka. Kahdella kolmasosalla on tai oli ketjun (Keskon) yrittäjälle yhteistoimintasopimuksella luovuttama kauppapaikka. Yhtä menneinä vuosina tapahtunutta epäonnistunutta kauppapaikkavalintaa lukuun ottamatta ei kauppiakaan sijainti noussut ongelmaksi. Ilmeistä on, että varsinkin ne yrittäjät, jotka ovat toimintansa aikana ostaneet itselleen aiemmin vuokraamansa liiketilan, pitävät liikkeen sijaintia ja toimivuutta hyvänä. Silloin kun samassa kauppapaikassa toimii suvun toinen tai kolmas yrittäjäpolvi, ei kauppiakaan toimivuudessa sinällään ole ongelmia, elleivät liikenteelliset tai muut paikkakunnan asiakasvirtoja ohjaavat tekijät ole muuttuneet merkittävästi.

*”Kauppapaikan tulee taata tarvittavat laajentumismahdollisuudet niin sormimentin kuin tarjottavien palveluiden varalle.”(3)*

*”Kauppapaikan makro- ja mikrosijainnin pitää olla kunnossa ja tarvittaessa paikasta irtautumisen nopeaa ja helppoa.”(22).*

Kauppapaikan osalta haastatteluissa tuli esiin varsin vähän mainintoja. Kauppiiaan tuloksen kannalta on tietenkin merkitystä liiketilan kokonaiskustannuksilla; aivan riippumatta siitä, miten kauppapaikkaan liittyvät erilaiset kustannukset kauppiaille kertyvät. Osalle haastatelluista kauppiaista olivat tärkeitä myös toimitilojen laajentamismahdollisuudet, eli kasvua haluttiin nykyisellä paikkakunnalla eikä välttämättä muuttoa uudelle paikkakunnalle ja suurempaan kauppiapaikkaan.

Yhteistoimintasopimuksella vuokratusta kauppapaikasta irtaantuminen on itse omistettuun paikkaan verrattuna nopeampaa ja helpompaa. Tällä seikalla voi olla merkitystä silloin, kun kauppiaille tarjotaan uutta kauppiapaikkaa uudella paikkakunnalla tai silloin, kun kauppias on päättänyt lopettaa liiketoimintansa.

Vähäisistä kauppiapaikkaan liittyneistä ja haastatteluissa esitetystä kommentista voitaneen kuitenkin päätellä, että varsinkin aloittavalle tai uuteen paikkaan



siirtyvälle kauppiaille valmistellaan ja esitellään kauppapaikka-asiat etukäteen niin kustannusten, fyysisten tilojen, kalustuksen, asiakaspotentiaalin ja paikan saavutettavuuden näkökulmista. Silloin kun kauppias tekee päätöksensä kauppapaikan hyväksymisestä, hän on oletukseni mukaan varsin hyvin selvillä siitä, täytääkö tarjottu paikka ne vaatimukset, joita kauppias itse on toimivalle paikalle oman harkintansa perusteella asettanut.

Viitekehyksen olettaman mukaan kauppapaikka on tärkeä perusresurssi, ja empiiriset tulokset osoittavat, että ketju (Kesko) hoitaa kauppapaikkakysymykset kauppiaitta tyydyttävällä tavalla.

Tutkijana tulkitsen, että haastateltujen kauppiaiden osalta kauppapaikka-asiat eivät ole ongelmallisia eivätkä näin vaikuta ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä vähentävinä tekijöinä. Empiirinen aineisto tukee viitekehyksen oletusta kauppapaikan hyvän sijainnin ja toimivuuden vaikutuksesta kauppiaan kokemaan työtyytyväisyyteen. Vain yhdessä empiirisen aineiston tapauksessa kauppapaikan sijainti ja toimimattomuus tuottivat pettymyksen yrittäjälle. Nettikauppa ei ollut erillisenä kaupankäyntitapana haastattelukysymyksissä mukana. Odottava tunnelma tämän ns. uuden digikauppapaikan osalta oli keskusteluissa havaittavissa. Spontaaneista kommentteista päätellen kauppiat näkevät nettikaupan kiinteää kauppapaikkaa täydentävänä ja urheilukaupan palvelupalettia monipuolistavana mahdollisuutena.

### **Teema 3: Osaava henkilöstö**

*”Muuten et voi neuvoa ja opastaa henkilökuntaasi ellet itse tiedä, miten asiat pitää tehdä.” (9)*

*”Olemme mielestämme onnistuneet sitouttamaan oman henkilöstömme asetettuihin tavoitteisiin, ja henkilökuntamme ymmärtää oman työnsä merkityksen ja roolinsa yrityksen menestymiselle.” (7)*

*”Henkilöstön huolto ei tarkoita sitä, että kaikkiin vaatimuksiin suostutaan. Kauppiaan ei tarvitse olla mukavan miehen maineessa. Tarvittaessa kauppiaan pitää osata olla luja, vaativa ja ankarakin.”(1)*

*”Yrityksen tärkeät arvot, pelinsäännöt, tavoitteet ja asiakaspalveluun liittyvät asiat ovat jopa päivittäin henkilöstölle toistettavia ja kerrattavia asioita.”(8)*

Edellä on esitetty esimerkkien tapaan neljän eri kauppiaan mainintoja henkilöstön ohjaamiseen ja johtamiseen liittyvistä asioista. Lausumissa korostuu kauppi-

aan rooli osaavana kauppamiehenä mutta myös osaavana henkilöstönsä johtajana ja esikuvana.

Urheilukaupassa tarvitaan alan osaavia ammattilaisia. Kuluttaja-asiakas ei hanki polkupyörää, haulikkoja, lumilautaa, laskettelukenkiä tai eri lajeihin sopivia vaatteita kaupasta, jonka myyjien tietoihin ja ammattitaitoon hän ei luota. Urheilukaupassa tarvitaan monen tavara-alan osaajia. Tämä näkemys tuli esiin haastatteluissa niin, että kauppiaat kokevat tarvitsevänsä palvelukseensa hyviä ja eri tavararyhmiin erikoistuvia ammattitaitoisia myyjiä. Myös kehittyvä nettikauppa voi edellyttää valittavalta henkilöstöltä tietotekniikan erikoisosaamista.

*”Asiakkaan tyytyväisyyden kokee siitä, että on osannut palvella asiakasta hyvin ja asiakkaan tarve on tullut ratkaistuksi, ja kauppiaille jää sellainen tunne, että asiakas tulee meille uudelleen.”(10)*

*”Myyjät olivat ammattitaitoisia. Asiakkaat luottivat myyjien osaamiseen ja ammattitaitoon. Se näkyi siinäkin, että myös saman suvun ja perheen nuoret sukupolvet tottuivat asioimaan tuttujen myyjien kanssa. Viesti näistä luottomyyjistä siirtyi perheitten lisäksi myös tuttaville ja kavereille.”(3)*

Pienemmissä urheilukaupoissa (Kesport) kauppias itse on useinkin palvelemissa varsinkin vakituisia asiakkaitaan. Suurissa kaupoissa (Intersport) kauppias itse on harvemmin tiskin takana, ja kaupat tehdäänkin osaavien myyjien voimin. Molemmissa kaupoissa tavoitteena on luonnollisesti tyytyväinen asiakas. Osaavaa ja palvelutahtoista henkilöstöä voidaan pitää haastatteluaineiston perusteella oleellisena kauppiaan ammatin perusresurssina. Rivien välistä saattaa vaistota kauppiaan huolen siitä, pysyvätkö kokeneet, ammattitaitoiset ja erikoistuneet myyjät nykytöissään, vai onko heillä vientiä kilpailijoiden leiriin taikka aikaa myöten kauppiaan ammattiin.

Silloin, kun kauppias siirtyy uuteen kauppapaikkaan ja saa johdettavakseen myös uuden henkilöstön, saattaa syntyä ongelmia kaupassa noudatettujen vanhojen toimintatapojen ja uuden kauppiaan uusien näkemysten välillä. Tällaisista tilanteista selvittää haastatteluissa kerrottujen kokemusten mukaan selkeillä perustelluilla ohjeilla ja tarvittaessa sopivalla koulutuksella. Joissakin tilanteissa on turvauduttava henkilövaihtoihin.

Haastatteluaineistosta nousi esiin kauppiaitten näkemys siitä, että asiakkaiden hahmottama mielikuva kaupan osaamisesta personoituu myös kauppiaseen. Hänen pitää tietää, osata, olla esimerkki ja osata neuvoa henkilöstöään myös hyvin monissa kaupankäyntiin liittyvissä käytännön asioissa.

*”Sellaiset rengit kuin isäntä.” (22).*

Viitekehysten oletuksena tämä kauppiaan vahva rooli arkisten kaupankäyntiin liittyvien asioiden osajana ei noussut inhimillisenä resurssitekijänä erillisenä tekijänä esiin eikä kauppiasta ikään kuin sisällytetty viitekehystä muotoiltaessa kaupan varsinaiseen henkilöstöön. Kauppiaan roolia ja persoonaan ja osaamiseen liittyviä ominaisuuksia käsitellään omassa osiossa ”Kauppiaan ominaisuudet (luku 6/6.2.2). Myöskään kauppapaikan vaihdoksiin liittyviä mahdollisia ongelmallanteita uuden kauppiaan ja entisen henkilöstön välillä ei viitekehyksessä otettu esiin. Kauppiaan oma osaaminen ja kauppiaan ja henkilöstön hyvin toimivat suhteet vaikuttavat asiakaspalveluun sekä asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta kauppiaan itsensä työssään kokemaan työtyytyväisyyteen.

#### **Teema 4: Riittävä rahoitus**

*”Ei alkavalla nuorella yrittäjällä ole käteistä rahaa sijoitettavaksi yritykseen. K-ryhmässä saadaan tarvittavat takaukset ja rahoitus sujuvasti kuntoon. Edellytyksenä on luottamus yrittäjän ammattitaitoon ja ahkeruuteen.”(3)*

*”Meidän mielestä pitää olla sitä omaa pääomaa liikkeen perustamista varten.”(4)*

Alkavilla yrittäjillä on ollut tarvetta saada K-ryhmän takaus ja sen avulla neuvoteltu perusluotto yrityksen käynnistämiseen. Kuitenkaan sukupolvenvaihdosten yhteydessä vanhempiensa perustamaa yritystä jatkava nuori kauppiasyrittäjä ei näyttäisi tarvinneen ulkopuolista rahoitusta.

Lähes kaikkien toimivien kauppioiden kertomukset viittaavat siihen, että kun perustamiseen liittyneet luotot on maksettu, niin jatkossa tarvittavat kausiluotot ja mahdolliset laajentamiseen liittyvät rahoitukset voidaan hoitaa omin vakuuksin paikallisilta rahalaitoksilta. Osa kauppiaista hoitaa tarvitsemansa laajennukset tai muut mahdolliset investoinnit yrityksen tulorahoituksella. Kauppiaan ammatin jo lopettaneet yrittäjät viestittävät rahoitusjärjestelyistään samansuuntaisesti; alkurahoituksen jälkeen on vakuudet ja luottojen hankinnat hoidettu itse ilman K-ryhmän takaustarvetta.

Haastatteluaineiston perusteella tulkintani on se, että rahoitus ja sen järjestäminen ei tuota tässä kaupparyhmässä alkavallekaan kauppiaille ongelmia eikä siten ylimääräistä huolta ammatissa. Ketjun (Keskon) roolia rahoituksen järjestäjänä pidetään tärkeänä ja toimivana erityisesti alkavan tai kauppapaikkaa vaihtavan yrittäjän kohdalla. Myöskään kauppiaan mahdollisesti tarvitsemien kausiluottojen sopimista paikallisten rahoituslaitosten kanssa ei koettu ongelmaksi.

Liiketoiminnan rahoitus ei siis noussut haastatteluissa yhtä erillistapausta lukuun ottamatta sellaiseksi perusresursseihin liittyväksi asiaksi, mikä voisi vähen-

tää kauppiaan ammatissaan kokema työttytyväisyyttä. Kauppiashaastatteluissa tuli selkeästi esiin ketjun (Keskön) asiallinen ja positiivinen panos rahoituksen järjestelyissä.

### **Teema 5: Riittävä toimintavapaus**

Haastattelutilanteissa en eritellyt toimintavapauden käsitteitä, sisältöä ja elementtejä. Kohdehenkilöt kertoivat itse oman käsityksensä kauppiaana kokemastaan toimintavapaudesta valitsemassaan urheilukauppaketjussa. Haastatellut kauppiaat tulkitsevat toimintavapauden lähes samansuuntaisesti: toimintavapaus tarkoittaa vapautta toimia omassa kaupassa ja päätösvaltaa kaikissa omalla vastuulla olevissa asioissa (vrt. Mannermaa 1989, tutkimuksen luku 3/3.5.1).

*”Kauppiaan pitää itse päättää oma palvelu- ja tavaratarjonta. Ketjun määrittämät raamit olivat yleensä sopivia.”(3)*

*”Kauppiaana teet itse päätökset ja vastaat niistä. Mitä paremmin kauppasi hoidat, sitä vähemmän tulee yhteydenottoja Keskosta päin.”(9)*

*”Kun juristeria on astunut aidon ja rehdin kaupanteon tilalle, on osa hyvästä kaupanteon ilmapiiristä pahoin romuttunut.”(12)*

Näistä kauppiaiden tulkinnoista voi päätellä, että omassa kaupassa pääsääntöisesti voidaan säilyttää oman tahdon mukainen toimintavapaus. Oleellista on, että kauppias omalla toimialueellaan osaa ja voi rakentaa palvelu- ja tavaratarjontansa omaa asiakaskuntaansa tyydyttäväksi. Ketjun eri kausia varten tuottamat ja tarjoamat tuotekokonaisuudet näyttäisivät sopivan raameina perussortimentiksi. Paikkakuntakohtaisesti ja yrityksen koosta riippuen kauppias täydentää omilla päätöksillään lajitelmaansa ja valikoimiaan.

*”Emme toiminnallamme ja omalla esiintymisellämme aiheuta kateutta mihinkään suuntaan.”(6)*

*”Aito ja oikea vapauden tunne on tyytyväisyyttä tuottava elementti kauppiaan arkityössä.”(7)*

*”Tärkeä vapauden mittari on taloudellinen riippumattomuus.”(8)*

*”Toimintavapaus pitää osata myös ottaa.”(1)*

Kauppiaat tulkitsivat toimintavapauden omassa kaupassaan tärkeäksi ammatin perusresurssiksi. Pitää olla mahdollisuus toteuttaa itse kaikki omalle vastuulle kuuluvat asiat. Lähes kaikki haastatellut kauppiaat pitävät toimintavapautta omassa kaupassaan itsestään selvänä asiantilana, eivätkä he kysyttäessäkään nähneet siinä ongelmia. Yrittäjyysorientaation autonomia-elementti (ks. luku 3/3.5.2 Home 2007 ja 3/3.5.10 Lumpkin & Dess 1996) saa näin tukea empiriasta.

Ketjusopimusten sisällöstä ei yhdenkään haastatellun kauppiaan kanssa käyty keskustelua, enkä edes pyytänyt sopimuksia missään yhteydessä nähtäväksi.

Muutamista edellä esitetyistä kauppiaslausumista voi päätellä, että tietynlaista jännitystä voi joidenkin kauppiaiden ja ketjun keskusyksikön henkilöitten näkemysten välillä vallita. Ehkä aiemmin hyvin sujunut yhteistyö muuttuu tiukemmaksi otteiltaan silloin, jos kauppias ei saa hoidetuksi kaikkia sopimusvelvoitteitaan eikä muista maksaa laskujansa sovittuina eräpäivinä? Toinen puoli yhteistyössä kauppiaan näkökulmasta on se, kokeeko kauppias ketjun keskusyksikön henkilöiden toimivan sopimusten ja hyvien kauppatapojen mukaisesti. Eikä sitäkään näkökohtaa mahdollisten ongelmien sytymisyyille voi unohtaa, että joittenkin ihmisten kemiaat eivät vain sovi yhteen, eikä yhteistoiminta yrityksistä huolimatta ota kitkatta sujuakseen. Arkisessa työssä henkilösuhteiden toimivuudella on keskeinen merkitys ketjuyhteistyön ongelmattomalle sujuvuudelle.

Eräs kokenut kauppias totesi, että kauppiaan itse on pitänyt tietää, mihin sopimuksen allekirjoittaessaan on sitoutunut. Ei voi toimia niin, että poimii yhteistyöstä vain parhaat palat. Tätä kauppiaan tulkintaa voi avartaa koskemaan myös sopimuksen toista osapuolta; ketjun keskusyksikköä ja sen henkilöstöä.

Päätelen tutkijana ketjuyhteistyön sitovuudesta niin, että sopimushyötyjen ollessa suuremmat kuin mahdollinen oman päätösvallan koettu menetys, solmittu ketjusopimus on järkevä myös kauppiaan toimintavapauden kannalta. Sopimuksen tuottamat taloudelliset hyödyt ja oman päätösvallan mahdollinen koettu menetys eivät ole yhteismitallisia. Kauppias joutuu omalla toiminnallaan ja omilla päätöksillään ansaitsemaan yhteistyön kautta tarjolla olevat hyödyt ja itse punnitsemaan ketjuyhteistyön kautta saavutetut kokonaisedut.

Haastatteluaineistossa ei tullut esille mitään sellaisia konkreettisia seikkoja, jotka kauppias olisi nähnyt oman toimintavapautensa rajoituksina. Lukuisissa kauppiashaastatteluissa tuli esille se, että kauppiaan on itse omaa asiakaskuntaansa ajatellen ja omia vahvuusalueitaan ylläpitäen joiltakin osin täydennettävä tarjolla olevaa ketjun perussortimenttia ja tuoteryhmäkohtaisia valikoimia. Tämä kauppa-kohtainen hiontatyö ei miltään osin ole ristiriidassa ketjusopimuksen sisällön ja hengen kanssa. Tällainen kauppiaan toimeliaisuus viestii asiakkaita ajattelevalta kauppiasasenteesta.

Taustaryhmään kuulunut haastateltu kokenut yritysjohtaja totesikin:

*”Mikä voisi olla ketjuun kuuluvalla kauppiaille reaalin kaupanteon vaihtoehto tämän päivän suomalaisessa urheilukaupassa?” (22. )*

Tähän itse asettamaansa toteavaan kysymykseen hän jätti kylläkin harkitusti vastaamatta.

Mannermaan (1989, 169) kehittämää toimintavapauden tulkinta-avainta soveltaen määrittelen johtopäätökseni haastateltujen kauppiaiden kokemasta toimintavapaudesta näin

1. Toimintavapaus omassa kaupassa on pääsääntöisesti riittävä ja ongelmaton.
2. Nykyinen ketjusopimus kiinteyttää saamani käsityksen mukaan asiakassuhdetta ketjun keskusyksikköön (Keskkoon). Kauppiaat ehkä tuntevat perinteisen asiakkuuden ketjun (Keskon) kanssa muuttuneen kumppanuudeksi tai agenttisuhteeksi (päämies vs agentti); se tarkoittanee sitä, että ostajan ja myyjän neuvottelutilanne on muuttunut ikään kuin annettujen kauppaehtojen hyväksymiseksi.
3. Kauppiaat ylläpitävät aktiivisia asiakassuhteita myös valitsemiinsa keskeisiin ja tärkeisiin tavarantoimittajiin, joiden kanssa tapahtuvassa kaupanteossa ostajan (kauppiaan) rooli on myös muuttumassa perinteisestä myyjä vs ostaja asetelmasta yhteistyötä korostavan kumppanuuden suuntaan.
4. Keskon osakkuuden tuomaa sananvaltaa yhtiön omistajana ei haastattelussa käsitelty, eikä tämä näkökohta noussut kauppiaittenkaan esittämänä käydyissä keskusteluissa esille.

Toimintavapaus itse kunkin kauppiaan määrittämällä tavalla on koettu kohdehenkilöitten kertomana muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hyväksi ja riittäväksi. On tarpeen kuitenkin todeta, että kauppiaan oma näkemys ja toiminta sekä oma tahto ovat tärkeitä toimintavapauden takaajia. Kun kauppias itse kokee voitavansa vaikuttaa toimintavapauteensa omassa kaupassaan, vaikuttaa yhteisiin päätöksiin ketjun jäsenenä ja asiakkaana sekä päättää itse suhteistaan tavarantoimittajiin, niin silloin kauppias voi kokea toimintavapauden elementtien tuovan ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä. Kauppiaitten haastatteluaineisto tukee viitekehysten oletusta toimintavapauden yksilöllisestä tulkinnasta.

## Teema 6: Toimivat lähiverkostot

Kaikkein tärkein lähiverkosto haastateltujen kauppiaiden mielestä on oma perhe.

*”Oman perheen täysi tuki on edellytys kauppiasammattissa onnistumiselle.”(10).*

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikissa haastattelukohteiksi valituissa kaupoissa olivat molemmat puoliset aktiivisesti mukana kaupan töissä. Joissakin kaupoissa toimivat myös lapset kaupan töissä joko pysyväisesti tai koulujen loma-aikoina. Perheen rooli on näin hyvin keskeinen tutkimuksen kohteena olevissa kaupoissa.

Vain harvat samaan ketjuun kuuluvat kauppiaat kilpailevat samoista asiakkaista ja samoilla alueilla. Siinä lienee yksi peruste, miksi lähes kaikki haastatellut kauppiaat pitivät tärkeänä kauppiaskollegoiden kanssa tapahtuvaa säännöllistä yhteydenpitoa. Kauppiaskavereitten kanssa tapahtuva yhteydenpito on vapaa-muotoista ja vapaaehtoista, ja kontaktit toteutuvat kuitenkin säännöllisesti.

*”Kauppiaskollegoiden kanssa tapahtuva säännöllinen yhteydenpito on tarpeellista ja välttämätöntä, jotta pysyy ajan tasalla kaupanalan tapahtumista. Kavereilta saa aina jotain uutta ja pystyy antamaan aina jotakin omista kokemuksistaan.”(1)*

Kauppiaille on lisäksi erilaisia yhteydenpitoverkostoja tavarantoimittajien kanssa. Useissa tapauksissa nämä yhteydet ovat kestäneet vuosia, ja ne liittyvät tavarantoimittajan henkilöiden ja kauppiaan pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin kauppasuhteisiin.

Nämä tavarantoimittajien kansaa solmiutuneet verkostoyhteydet eivät perustu muodollisiin sopimuksiin, ja niiden molemminpuolinen anti on arkisen kaupankäynnin lisäksi hiljaisen tiedon vaihtuminen kauppakumppaneiden kesken. Hiljainen tieto on molempien osapuolten ammattitaitoon ja kokemukseen perustuvaa, kaupankäyntiin liittyvää ja keskinäiseen luottamukseen perustuvaa toimivaa yhteistyötä. Se tarkoittaa käytännössä tekemisen ja osaamisen tietojen, ideoiden ja ennusteiden vaihtamista ja välittämistä niin, että kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä tästä vuorovaikutuksesta.

Kokenut ja haastatteluajankohtana jo kauppiaan ammatistaan luopunut kauppias totesi:

*”Ketjun osalta sanoisin, että ketjun antama niin taloudellinen kuin henkinenkin tuki ja kannustaminen on ollut kauppiasurallani tärkeää. Toiminnasta ketjun ihmisten kanssa on minulle jäänyt hyvät muistot.”(3)*

Samansuuntaisia hyvistä yhteistyöstä kertovia näkemyksiä oli eräillä muillakin haastatelluilla kauppiilla.

*”Ketjun merkitys on taloudellisessa mielessä keskeinen. Yksin ei nykykilpailussa selviä. Vain ketjun ostovoiman kautta saadaan kilpailukykyiset ostodut.”(1)*

*”Ketjun johdolla on tärkeä rooli rehellisyyden ja rehtiiden sekä oikeudenmukaisuuden valvomisessa ja varmistamisessa. Vain näiden perusarvojen kunnioittaminen luo edellytyksiä kauppiaiden onnistuvalle yhteistyölle ja yksittäisten kauppiaiden menestymiselle.”(11)*

Ketjun keskusyksikkö ja siellä toimivat ihmiset muodostavat kauppiaan kannalta kaikkein tärkeimmän taloudellisen yhteistyön verkoston. Verkostosuhteita pitää puolin ja toisin kärsivällisesti ja ymmärtäväisesti hoitaa, koska missään yhteisöissä eivät kaikkien ihmisten henkilökemiat aina toimi luonnikkaasti ja kitkatta. Niin kuin edellä toimintavapausteeman yhteydessä todettiin, eivät haastatellut toimivat kauppiaat kuitenkaan kokeneet mainittavia ongelmia ketjuyhteistyössä. Tavoiteltavat taloudelliset hyödyt nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi ketjun toiminnassa.

Urheilukauppiilla on erilaisia ja eriasteisia yhteistyöverkostoja paikallisten urheiluseurojen ja myös muitten yhteisöjen kanssa. Tavoitteena näissä verkostoissa on hankkia kaupalle eri lajien harrastaja-asiakkaita ja toisaalta tukea sovitavilla tavoilla paikallista urheilu- ja harrastustoimintaa.

*”Yrittäjän uhka: muu kuin työelämä hukkuu työhön. Siksi ei pidä jättää vanhoja ja entisiä ystäviä. Varottava tietoisesti fakkiutumista eli pitää olla kiinnostunut myös muista kuin businessasioista ja muistakin ihmisistä kuin vain kauppiaskollegoista ja tavarantoimittajista.”(13).*

Tässä edellä on kerrottu yhden kokeneen kauppiaan kommentti kauppiaan ns. siviiliverkostojen tarpeellisuudesta. Hänen viestinsä on, että ammatin ja yksityiselämän välillä pitää vallita harmonia. Vaikka yrittäjän työ voi olla elämäntapa, joidenkin mielestä kaiken ajan täyttävä ammatti, siitä huolimatta pitää varata aikaa ja voimia myös muille ihmisen tarvitsemille verkostoille.

Römer-Paakkanen (ks. luku 3/3.5.3) korostaa väitöstutkimuksessaan päivittäistavarakauppiaan ammatissa toimivan yrittäjän kohdalla perheen ja työn onnistuneen yhteensovittamisen tärkeyttä tasapainoisen ja tyytyväisen elämäntavan saavuttamisessa.



Oman tutkimukseni kohderyhmänä ovat urheilukauppiat, jotka kuuluvat erikoistavarakauppiaitten ryhmään. Työn ja perheen vaatimusten yhteensovittamisessa en näe eroavuuksia siinä, mitä kaupanalaa kauppias harjoittaa.

Tärkeänä tekijänä perheen ja työn onnistuvassa yhteensovittamisessa on tämän tutkimukseni haastatteluiden perusteella molempien puolisoitten mukana oleminen yrityksen työssä. Merkitystä työn ja perheen tasapainoisia rooleja haettaessa on tietenkin perheen koolla ja ikärakenteella.

*”Iso tyytyväisyystekijä ainakin minun kohdallani oli puolison ja jossakin vaiheessa koko perheen mukanaolo kaupassa. Työ ja perhe ikään kuin yhdistyivät. Kotonakin oli helpompi puhua työstä, kun toinen heti ymmärsi mistä puhutaan.” (9).*

Viitekehysten oletukset lähiverkoston hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta saavat tukea haastattelutuloksista. Kauppiaille ykkösverkosto on oma perhe. Vahvaa tiedollista ja kollegiaalista tukea tuottavat myös vapaamuotoiset kauppiaskavereitten muodostamat epäviralliset yhteydenpitoverkostot.

Ketjun keskusyksikön keskeinen rooli korostuu lähes kaikissa liiketoimintaan liittyvissä asioissa, ja ketjun verkosto antaa yrittäjälle turvallista taloudellista taustatukea. Haastattelutuloksista päättelen, että poikkeuksetta kaikilla kauppiaille on kiinteitä ja pysyviä verkostoyhteyksiä myös tärkeiksi kokemiinsa tavarantoimittajiin.

Perheeseen ja liiketoimintaan liittyvien verkostojen lisäksi kauppiaille on vaihtelevassa määrin erilaisia harrastuksiin ja sponsorointeihin liittyviä oman toimialueen yhteisöjen kanssa syntyneitä yhteistyöverkostoja.

Kaikkien näiden verkostojen toimivuus ja luotettavuus tuottavat kauppiaille turvallisuutta, välittävät kaupanalaaan liittyvää tietoa ja edistävät kaupankäyntiä sekä tuottavat sitä kautta työtyytyväisyyden kokemuksia kauppiaille.

Haastattelutulokset vahvistavat edellä kuvattujen toimivien lähiverkoston osalta Langen (2012) näkemystä siitä, että työtyytyväisyys ja elämäntyytyväisyys riippuvat mm. siitä, löytääkö yksilö (yrittäjä) kanavia kyvyilleen, kiinnostuksen kohteilleen, persoonallisuuspiirteilleen ja arvoilleen. Havaintojeni mukaan perhe ja perheyrittäjyys, ketjuyhteistyö, kauppiaskollegoiden verkosto, kaupan henkilöstö, päivittäiset asiakastapaamiset tarjoavat urheilukauppiaille kanavia Langen edellä määrittämille yksilön, tässä siis kauppiaan, kiinnostuksen kohteille.

## Yhteenvetoa ammatin perusresursseita

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys kuuluu:

*Millaisia elämisen ja liiketoiminnan perusedellytyksiä ja voimavaroja kauppiasyrittäjä tarvitsee voidakseen kokea ammatissaan tyytyväisyyttä?*

Tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen kohdalla käytiin kauppiashaastatteluissa läpi nämä viitekehysten mukaiset teemat ammatin perusresursseista:

1. Onnistunut ammatin valinta
2. Toimiva kauppapaikka
3. Osaava henkilöstö
4. Riittävä rahoitus
5. Riittävä toimintavapaus
6. Toimivat lähiverkostot.

Kauppiaan ammatin valinta on haastattelutulosten mukaan, joistakin esiintyneistä ongelmista ja vastoinikäymisistä huolimatta, osoittautunut kohdehenkilöitten osalta onnistuneeksi erilaisista ja yksilökohtaisista ammattiin ryhtymisen motiiveista riippumatta.

Kauppapaikan toimivuus ja sijainti eivät yhtä tapausta lukuun ottamatta nousseet ongelmaksi ammatin perusresursseja kartoitettaessa.

*”Kauppapaikan omistaminen ei ole tärkeää; entistä selvemmin kauppapaikka on ansaitsemisen väline.”(19).*

Näin totesi eräs taustaryhmän haastateltu kohdehenkilö.

Kauppapaikka omistetaan usein sellaisissa yrityksissä, joissa seuraava sukupolvi jatkaa kauppatoimintaa. Liiketilojen omistamisella ei näyttäisi olevan merkitystä kauppiaan ammatissaan kokemaansa tyytyväisyyteen. Kauppapaikan omistaminen vaikuttanee siihen, että kauppias ei ole kovin innokas vaihtamaan kauppapaikkaa ja paikkakuntaa. Oma kauppapaikka luo kyllä turvallisuutta ja edistää omistajien kohdalla myös tyytyväisyyden kokemista. Toisaalta eivät myöskään ketjun kanssa solmittujen sopimusten perusteella saaduissa kauppapaikoissa toimivat kauppiaat kokeneet tyytymättömyyttä kauppapaikka-asioissa. Tärkeää haastattelutulosten mukaan näyttää olevan se, että kauppapaikka on asiakkaiden helposti saavutettavissa ja liiketilan kustannukset joko vuokrana tai oman huoneiston pääoma- ja hoitokuluina ovat järkevät myyntiin suhteutettuna. Mikä sitten on tulevana aikoina kiinteän kauppapaikan rooli kauppiaan mahdollisesti toteuttamassa nettikaupassa? Hoituvatko toimitukset ketjun varastosta vai kaup-

piaan omasta kiinteästä liiketilasta, lienee toistaiseksi avoin kysymys. Tärkeää on kuitenkin se, että kauppiaat valmistautuvat sekä henkisesti että toiminnallisesti tähän uuteen kaupankäynnin tapaan nettikauppapaikassa.

Kaupan henkilöstön kohdalla korostuu kauppiaan kyky valita ja valmentaa henkilöstönsä osaavaksi ja motivoituneeksi erikoiskaupan myyjävoimaksi. Kauppiaan oma ammattiosaaminen myös tavarakaupan osalta nousee merkittäväksi hyvää yritysmielikuvaa luovaksi ja sitä kautta työtyytyväisyyden kokemuksia edistävaksi tekijäksi erikoisesti pienten urheilukauppojen kohdalla.

Myöskään kaupan tarvitsema rahoitus ei näytä nousevan työssä koettavaa mahdollista työtytymättömyyttä synnyttäväksi ongelmaksi yrittäjälle. Ketju organisoii alkurahoituksen, ja kauppias hoitaa tulosta tehtyensä tarvittavat jatkorahoitukset pääsääntöisesti paikkakuntansa pankkien kanssa.

Toimintavapauden riittämättömydestä tai sen puuttumisesta omassa yrityksessä ei kauppiashaastatteluissa tullut esiin merkittäviä havaintoja tai mainintoja. Niin kuin aiemmin olen todennut, en keskustellut yhdenkään kauppiaan kanssa voimassaolevien ketjusopimusten sisällöstä, joten yksilöityjä faktoja mahdollisista kauppiaitten kokemista toimintavapautta rajoittavista sopimuksiin liittyvistä tekijöistä ei haastatteluissa noussut esille.

Ketjun tarjoamat tavaralajitelma ja -valikoimat koettiin pääosin riittävinä, ja kauppakohtaisten valikoimien täydentämisessä ketjutarjonnan lisäksi ei ollut rajoittavia tekijöitä. Niin lajitelman kuin valikoimien kauppakohtainen kohentaminen on täysin kauppiasyrittäjän ideoitavissa ja päätettävissä.

Tutkijana korostan kauppiaitten yksilöllisiä kokemuksia ja tulkintoja arvioitaessa toimintavapauden vaikutuksia kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen. Toimintavapauden tuottamaa työtyytyväisyyskeskiarvoa ei ole. Empiirinen aineisto tukee tätä kauppiaitten yksilöllistä toimintavapauden kokemistulkintaa.

*”Toimintavapaus pitää osata myös ottaa.”(1)*

Lähiverkostoista tärkeimmäksi nousee oma perhe ja varsinkin oma puoliso. Taloudellisessa mielessä tärkein verkosto muodostuu ketjuyhteistyöstä. Pysyvä yhteydenpito tavarantoimittajiin koetaan tärkeäksi; urheilukaupassa kansainvälisillä merkkitarvoilla on varsin ratkaiseva rooli, ja kauppiaan on viisasta pysyä ajan tasalla kaupanalan kehityssuunnista.

Pitkäaikaiset henkilösuhteet luovat luottamusta kauppiaan ja tavarantoimittajan henkilöiden välille. Liiketoiminnassa on kuitenkin aina pidettävä mielessä, että sekä ostajan että myyjän tulee terveellä tavalla valvoa oman yrityksensä etua. Niinpä eräs taustaryhmän edustaja varoittikin:

*”Liian lähelle ei voi tavarantoimittajia päästää. Yritystä on johdettava asiakkaiden ehdoilla.” (22)*

Ammattinsa jo lopettanut kokenut kauppias muistutti myös siitä, että muitakin kuin ammattiin liittyviä verkostoja on viisasta ylläpitää myös aktiivisen työelämän aikana. Monipuoliset toimivat verkostot edistävät kauppiaan ammatissa tarvitsemaa taloudellista ja sosiaalista turvallisuutta ja sitä kautta ammatissa koettua työtyytyväisyyttä.

Tulkintani tutkijana kohdehenkilöitten haastattelujen perusteella on, että K-ryhmän sekä Intersport- että Kesport-urheilukauppaketjussa toimivien urheilukauppiaiden ammatin perusresurssit ovat kohtuullisen hyvässä kunnossa.

Riittävät voimavarat luovat omalta osaltaan edellytykset kauppiaan menestymiselle ja sitä kautta ammatissa koetulle työtyytyväisyydelle. Viitekehysten olemukset perusresurssien merkityksestä ammatissa koettavalle työtyytyväisyydelle saavat haastattelutuloksista tukea. Arkityössä koettava työtyytyväisyys ei kuitenkaan ole pysyväinen tila.

*”Kauppiaalla on joka päivä vaalipäivä.”(9).*

Jokaisella kauppiaalla on jonkun tai joidenkin perusresurssitekijäin kohdalla muutostarvetta tai kehittämisen varaa.

**Viitekehystä poikkeavina havaintoina** kauppiaitten haastatteluissa ammatin perusresurssien osalta nousi tulkintani mukaan esiin seuraavia kysymyksiä, joilla on merkitystä kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen:

1. Enemmänkin kysymys kuin johtopäätös: onko kauppias enää ketjulle (Keskolle) asiakas? Tuskin sillä on merkitystä, millä nimikkeellä kauppiasta ketjun toimijana kutsutaan, mutta sillä on merkitystä, millainen palveluasenne ketjun keskusyksikön (Keskon) henkilöstöllä on suhteissaan kauppiaisiin. Tyytyväinen asiakas tuottaa tyytyväisyyttä myös myyjälle. Olipa tuo asiakas sitten ketjun (Keskon asiakas) tai urheilukauppiaan asiakas.

2. Niin itse kauppiaan kuin myös hänen henkilöstönsä ammattitaitoon ja palveluasenteeseen pitää liittyä ymmärrys siitä, että urheilukaupankin asiakas etsii tavaroita ja palveluita ostaessaan itselleen elämyksiä ja ratkaisuja omiin tarpeisiinsa, tavoitteisiinsa ja haaveisiinsa.

*”Jokainen länsimaa vaurastuessaan on tullut tilanteeseen, jossa kulutuksen painopiste siirtyy tarpeista haluihin”. (Halava & Pantzar 2010, 54).*

Empaattisen kyvyn ja asenteen sekä niin tarpeitten kuin halujen ja elämysten ymmärtäminen tulee siis olla osa kauppiaan ja varsinkin kaupan myyntihenkilös-

tön ammattitaitoa. Miten empaattisuus asiakasta kohtaan toteutetaan nettikaupassa?

3. Kauppiaskollegoiden ja tavarantoimittajien henkilöiden kanssa syntyneillä verkostoilla on mm. hiljaisen tiedon välityksessä tärkeä merkitys. Ostajan ja myyjän erilaiset roolit ja tavoitteet ovat kuitenkin näissä tavarantoimittajien kanssa syntyneissä vapaamuotoisissa verkostoissa pidettävä kirkkaana mielessä. Perusteettomaan kauppakumppanin suosimiseen tai minkäänasteiseen painostukseen ei puolin eikä toisin pidä suostua; verkoston vangiksi ei pidä jäädä.

4. Kauppapaikan ja rahoituksen osalta empiirinen tarkastelu osoittaa, että ketju (Kesko) hoitaa nämä materiaaliset resurssitekijät asiallisesti ja kauppiaita tyydyttävällä tavalla. Taustaryhmään kuulunut yritysjohtaja (22) kertoi kokemuksiinsa perustuen, että K-ryhmän urheilukauppiaille on merkittävä kilpailuetu toimivien kauppapaikkojen ja järkevän rahoituksen kautta. Tämä näkemys kilpailuedusta ei tullut viitekehyksessä esille eikä siten myöskään kauppiaan työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä.

### **6.2.2 Kauppiaan ominaisuudet**

#### **Teema 7: Ammattitaito**

Viitekehyksessä (luku 4) määrittelin kauppiaan ammattitaidon näin:

*Kauppias osaa tehdä hyvin kaikki kauppiasammattin edellyttämät työt. Kauppias osaa tehdä yrityksensä tarpeelliseksi asiakkailleen ja osaa tehdä kannattavaa kauppaa.*

Määritelmä on väljä. Kauppiaan ammattitaitoa voi ajatella niin, että sen sisältö ja osaamisvaatimukset vaihtelevat yrityksen koon ja elinkaaren ja ehkä myös sijainnin mukaan. Ammattitaito on uudistuva ja muuttuva kauppiaan luonnonvara, jota pitää päivittää jatkuvasti ja tehokkaasti. Haastattelutulokset seuraavassa tekstissä tuovat uusia ja käytännönläheisiä näkökulmia kauppiaan ammattitaidon kuvaukseen.

*”Kun ryhtyy urheilukauppiaksi, pitää kohtuudella tuntea se kaupanala.”(3)*

*”Oman yrityksen kaikkien toimintojen osaaminen on tosi suuri tyytyväisyystekijä.”(9)*

*”Kauppiaaksi ei kenenkään pitäisi ryhtyä tai päästä ilman numeerista lukutaitoa.”(8)*

Kauppiaan ammattitaitoon liittyvät elementit painottuvat pienemmissä (Kesport) ja suuremmissa urheilukaupoissa (Intersport) eri tavoilla. Varsinkin suurimmissa urheilukaupoissa, joissa henkilöstön määrä voi olla 40–50 henkilöä, kauppiaalta edellytetään myös ihmisten johtamisen ja liiketoiminnan organisoinnin taitoja. Yhteisenä osaamisen vaatimuksena kaikenkokoisissa kaupoissa toimiville kauppiaille voidaan kuitenkin pitää laskelmien ja erityisesti kausituloslaskelmien lukutaitoa ja myös etumerkiltään erilaisten numeroiden hyvää ymmärtämistä.

Pääsääntöisesti kauppiaat ovat hankkineet urheilukaupan tavara-alaan liittyvää ja tarvittavaa osaamistaan toimimalla ennen omaa kauppiasuraa alan vähittäis- tai tukkukaupassa tai maahantuojan palveluksessa useimmiten hankinta-, myynti- tai neuvontatehtävissä. K-ryhmän urheilukauppaketjuihin on vuosien mittaan siirtynyt yrittäjiä myös kilpailevista kauppaketjuista. K-ryhmässä yrittäjäksi haluavalta edellytetään - erityisesti alkavilta yrittäjiltä - myös kauppiasvalmennuksen suorittamista. Varsin monella toimivalla urheilukauppialla on myös suoritettu eriasteinen kaupallinen tutkinto.

*”Ammattitaitoon sisällytän innovatiivisuuden; keksi uusia tapoja tehdä kauppaa ja palvella asiakkaita sekä reagoi yllätyksiin ennakkoluulottomasti ja luovasti.”(1)*

Tämä kauppiaslausuma antaa empiiristä tukea yrittäjyysorientaation innovatiivisuuden ja ennakoivan aktiivisuuden ulottuvuuksille (ks.luku 3/3.5.10, Lumpkin & Dess, 1996). Ammattitaito ei ole haastattelutulostenkaan mukaan pysyväinen olotila. Hankitun peruskoulutuksen ja valmennuksen sekä valittuun kaupanalaan perehtymisen lisäksi omaa ammattitaitoa pitää jatkuvasti osata päivittää. Oma merkityksensä ajan tasalla pysymiselle on mm. talouden ja kaupanalan julkaisujen säännöllisellä seuraamisella, kaupanalan messuilla ja ostopäivillä, kauppias-kollegoiden tapaamisella ja yhteydenpidolla, tavarantoimittajien tapaamisella sekä asiakkaiden kuuntelemisella.

Vaikeista asioista selviytyminen ja ongelmien voittaminen tuottavat työtyytyväisyyttä, mutta edellyttävät ja vaativat oppimista, osaamista, oivaltamista ja usein myös viisasta pelisilmää.

Empiirisen aineiston perusteella urheilukauppiaan hyvään ammattitaitoon sisältyvät seuraavat elementit:

1. Kaupallinen peruskoulutus ja kauppiasvalmennus.
2. Valitun kaupanalan kohtuullinen tuntemus jo aloitusvaiheessa.
3. Oman kauppayrityksen kaikkien töiden tunteminen ja osaaminen

4. Numeroitten hyvä lukutaito
5. Innovatiivinen, utelias ja luova asenne työhön
6. Oman osaamisen jatkuva päivittäminen

Taustaryhmän kokenut toimija (22) halusi lisätä urheilukauppiaan ammattitaitovaatimukseen hyvän yleissivistyksen. Perusteluna vaatimukselle oli se, että kauppiaan tulee osata asettua erilaisten asiakasryhmiensä asemaan ja ymmärtää heidän ajatusmaailmaansa. Siksi kauppiaan tulisi aktiivisesti seurata yhteiskunnassa ja varsinkin omassa toimiympäristössä tapahtuvia asioita mm. kirjallisuuden, lehtien, uutisten ja netin kautta.

Ammattitaitoon kohdistetut vaatimukset eivät ole vähäisiä. Haastateltujen kauppiaiden tulkinnan mukaan näiden asioiden hallinta ja hoitaminen sekä niissä onnistuminen edesauttavat ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja hyvää oloa. Nuoret, alkavat yrittäjät korostivat kauppiansa kaikkien tehtävien osaamista. Kokeneet yrittäjät pitivät puolestaan tärkeinä yrityksensä kokonaisuuden hallintaa ja johtamisen taitoja. Edellä mainittu taustaryhmän henkilö, joka toimii vielä työelämässä, korosti yleissivistyksen lisäksi kielitaidon hyödyllisyyttä tämän päivän kauppiaan ammatissa. Niin kauppiaitten haastatteluvastaukset kuin myös taustaryhmän esittämät kommentit tukevat viitekehysten ammattitaitovaatimuksia työtyytyväisyyden kokemisen yhtenä edellytyksenä.

### **Teema 8: Sosiaaliset taidot**

Pelkistäen voidaan sanoa, että sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan ihmisen kykyä tulla toimeen muitten ihmisten kanssa. Kauppiaille pitää olla taju ja tahto huolehtia hyvin toimivista ihmissuhteista moneen suuntaan: asiakkaat, oma henkilöstö, tavarantoimittajat, ketjun henkilöt ja vielä oman toimiympäristön ja julkisen vallan yhteistyökumppanit. Unohtaa ei pidä myöskään omaa perhettä eikä muuta läheispiiriä.

*”Taju ja taito hoitaa ihmissuhteita pitää olla.”(3)*

*”Tarvitaan tahtoa asettua toisen ihmisen asemaan.”(1)*

Sosiaalisen taidot eivät tarkoita haastattelutulosten mukaan pehmoilua ja kaikkiin asioihin suostumista tai niiden hyväksymistä. Suuressa kaupassa toimiva kauppiaspari (6,7) vertasi arkista kauppatyötä jääkiekon liigajoukkueen peliin. Jokaisella pelaajalla on oma roolinsa. Tarvitaan joukkueen omistaja (kauppiaspariskunta), valmentaja (myymäläpäällikkö), pelaajat (myyjät), pelikenttä (kauppa- paikka) ja ennen kaikkea noudatettavat pelinsäännöt (omat arvot ja ketjun manuaalit). Yhteisellä suunnitelmalla ja tehokkaalla työllä vastustajat voitetaan. Oman joukkueen pitää hoitaa suhteet kannattajiin (asiakkaisiin) niin, että kan-

nattajat pysyvät uskollisina. Siinä työssä tarvitaan koko joukkueen tuloksellista pelikykyä ja sosiaalisia taitoja.

*”Työ ja yhteistyö voi olla kovaa ja tiukkaa, mutta siitä huolimatta sen pitäisi voida olla myös hauskaa.”(11)*

*”Yrittäjä on työssään ikään kuin syvällä läsnä.”(13)*

Kauppiashaastatteluisissa välittyi työstä nauttiminen, siinä koettu työn ilo ja hauskuus. Haastattelutulosten perusteella päätelen, että kauppialla pitää olla kyky ja tahto tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja että suhteitten kaikkiin yhteistyösuuntiin tulee olla aitoja ja rehtejä. Taustaryhmässä korostettiin sopimuksissa pysymistä, avoimuutta ja luottamuksellisuutta sekä aloitteellisuutta yhteistoiminnassa.

Päätelmäni on, että pelin politiikka ja hyvänkään käsikirjoituksen tai manuaalin mukaan toteutettu näytelmä ei tuo kauppatoiminnassa menestystä eikä synnytä kauppialle työssä koettavaa työtyytyväisyyttä ja hyvää olotilaa. Sosiaalista yhteydenpitoa yhteenkään yhteistyöverkoston tai ryhmään ei voi ulkoistaa. Kauppiaan pitää olla työssään tiukka, tarkka ja aidosti empaattinen.

Kauppiaan lienee hankalaa arvioida itse omia sosiaalisia taitojaan. Tulkinta hyvistä tai puutteellisista sosiaalisista taidoista tulee asiakaspalautteina ja eri yhteistoimintaverkostojen kommentteina ja käyttäytymisenä. Positiivinen palaute palkitsee ja tuottaa työtyytyväisyyden kokemuksia. Viitekehysten empatiatulkinta sai tukea empiirisestä aineistosta. Viitekehyksessä mainitusta sympatiasta eli myötätunnosta ei sen sijaan tullut ainoatakaan mainintaa eikä siitä aiheesta erikseen esitetty haastattelutilanteissa kysymyksiä. Kauppiasuran pituudella ei haastatteluaineiston mukaan sosiaalisten taitojen merkitystä työtyytyväisyystekijöinä pohdittaessa ollut havaittavissa eroavuuksia.

## **Teema 9: Muutosvalmius**

*Urheilukauppa ei ole vanhojen herrojen businesta. Kauppialla pitää olla sellainen nuoren toimijan mieli ja valmius tarvittaviin uudistuksiin.”(2,3)*

*”Vanhojen toimintatapojen muuttamiseen tarvitaan joskus vallankumoushenkeä” (8).*

Muutosvalmius tarkoittaa haastateltujen kauppiaiden mukaan liiketilassa tehtäviä myymälämiljööseen ja tekniikkaan liittyviä muutoksia, uusien myynti- ja palvelutapojen kehittämistä sekä uusien tavararyhmien etsimistä, hyväksymistä ja tarjontaa. Muutosvalmius voi tarkoittaa kauppiaan päätöstä siirtyä uuteen kaup-



papaikkaan, laajentaa liiketoimintaa tai päätöstä lopettaa liiketoiminta ja siirtyä uuteen ammattiin tai yrittäjäeläkkeelle. Muutosvalmius voi tarkoittaa myös tahtoa vaikuttaa ketjun päätöksiin silloin, kun kauppiaan oma näkemys eroaa ketjun johdon ja muiden kauppiaaspäätäjien tulkinnoista.

*”Kauppiaalla pitää olla tervettä urheilumieltä, jotta osaa aina asettaa eri tilanteisiin sopivat ja voittoon johtavat tavoitteet.” (10).*

Muutosvalmius on tahtotila; se on myös asenne. Muutoksilta voi välttyä ajautumalla menestyksen ja työtyytyväisyyden myötä ns. mukavuusalueelle, jolloin herpaantuneen valppauden myötä ei enää nähdä tarvetta kehittämiselle eikä muutoksille. Virikkeitä oman toiminnan kehittämiseen ja mahdollisiin muutostarpeisiin kauppiaan hankkivat alan messuilta, yhteisiltä matkoilta, kokemustenvaihtotapaamisista, tarkkailemalla kilpailijoita, seuraamalla alan julkaisuja, kuuntelemalla asiakkaitaan ja olemalla kiinteässä yhteydessä ketjunsä toimijoihin sekä tavarantoimittajiinsa.

*”Yksi tärkeä kauppiaan tekemisen alue on muutosten havaitseminen ja niiden soveltaminen ketjun ja omaan kauppatoimintaan.”(1)*

Työelämässä toimiva taustaryhmään kuulunut kohdehenkilö totesi muutosvalmiudesta keskusteltaessa:

*”Tavarantoimittajat ja kauppiaat uivat samassa ankkalammikossa, sisäsiittoisuutta esiintyy.”(22).*

Kommentin esittäjän mukaan vaarana siis on, että pitäydytään vakiintuneissa toimintatavoissa varsinkin silloin, kun kauppiaalla ei omalla alueellaan ole tiukkaa kilpailua tai tavarantoimittaja uskoo omaan tuotteensa (merkin) ikuisen ylivoimaan.

Kauppiaitten haastatteluvastauksissa todettiin, että kunnossa olevia asioita ei pidä lähteä korjaamaan. Kauppiaan pitää itse tietää muutostarpeet tai saada uskottava viesti ennen kaikkea asiakkailtaan muutoksia kaipaavista oman kauppansa toimintaan liittyvistä asioista. Myös omaa henkilöstöään viisas kauppias puhuttaa ja kuuntelee. Sitten pitää noteerata saadut viestit ja olla valmis toteuttamaan tarpeelliseksi havaitut muutokset. Muutosvalmius on ajassa toimivalle kauppiaalle tarpeellinen ominaisuus; siitä kumpuaa varmuutta ja voittamisen tahtoa. Voittaja kokee saavutuksistaan työtyytyväisyyden tunnetta.

En havainnut eroavuuksia kahden eri ketjun kauppiaiden tai nuorten ja kokenneiden kauppiaiden näkemysten välillä muutosvalmiuden merkityksestä ammatissa koettavalle työtyytyväisyydelle. Taustaryhmän edustajan kommentti ankk-

lammikosta on kuitenkin viite siitä, että tietynlaista varovaisuutta kauppiaiden muutosvalmiudessa voi olla havaittavissa esimerkiksi uusien tuotteiden tai tuotemerkkien etsimisessä ja hyväksymisessä.

Mitä sitten kauppiaan arkityössä voisi tarkoittaa Halavan ja Pantzarin (2010, 54) tulkinta siitä, että kulutuksen painopiste siirtyy tarpeista haluihin, ja että tämän päivän (kuluttajan) unelmat ovat vastauksia huomisen kysymyksiin? Mahdollinen kauppiaan aktiivisuuden puuttuminen uusien palveluiden ja tuoteryhmien hakemisessa saattaa liittyä myös ketjun konseptiin ja ketjun tarjoamaan valmiiseen tuotemenyyn. Toisaalta joidenkin kauppiaitten haastatteluvastauksissa tuli esille myös se, että aktiivinen kauppias voi vaikuttaa myös ketjunsä muutosvalmiuteen. Ketjun kansainväliset ideat ja mahdolliset uudet toimintamallit ovat myös suomalaisten Intersport-kauppiaiden käytettävissä. Nämä näkökohdat eivät olleet viitekehyksessä mukana. Viitekehyksessä nettikaupan/verkkokaupan mahdollisesti aiheuttamat kilpailutilanteiden muutokset eivät myöskään tulleet empiirisessä tarkastelussa esille.

### **Teema 10: Riskinottokyky**

Taloudellisella riskillä ymmärrän tappion tai menetyksen mahdollisuutta. Jos riski toteutetussa operaatiossa ei toteudu, voi päätöksen todeta olleen oikea, ja riski siis vältettiin. Kauppiaan toiminnassa riskejä sisältyy kauppiaitten tulkintojen mukaan mm. kauppapaikkaratkaisuihin, rahoitusasioihin, kiinteistöhankintoihin, tavaroitten ennako-ostoihin ja henkilövalintoihin. Haastattelutulosten mukaan kauppiaan rooliin ja ammattiin kuuluu, että isojakin riskejä pitää yritystoiminnassa uskaltaa ottaa.

*”Pitää luottaa omaan harkintakykyyn ja omiin aavistuksiin.” (3)*

*”Riskinottokyky ja – halukkuus kuuluvat menestyvän kauppiaan työkalupakkiin.” (8)*

Haastatellut kauppiaat korostivat ammattiin sisältyvänä itsestään selvyytensä, että jokaisessa tehtävässä päätöksessä on oma riskinsä. Kauppias tekee päätöksensä itse ja vastaa niistä myös taloudellisessa mielessä. On arkinen totuus, etteivät kaikki päätökset ole hyviä ja onnistuneita; osasta ratkaisuista riski toteutuu. Riskien ottaminen vaatii kauppiaitten tulkinnan mukaan vahvaa itseluottamusta.

Liiketoiminnan taloudelliset riskit eivät kuitenkaan saa ylittää yrityksen (kauppiaan) kantokykyä. Jokaisen kauppiaan tulee määrittää itselleen oma kantokykynsä. Kokeneen ja varallisuutta jo hankkineen kauppiaan taloudellinen riskinottokyky on vahvempi kuin kauppiaan ammatissa aloittavalla nuorella yrittäjällä.

Haastatteluissa tuli esiin myös yksi erilainen kauppiaan ammattiin liittyvä toiminnallinen, ei-taloudellinen, riski, joka ei ollut mukana viitekehyksessä: näkymättömyyden riski.

Se tarkoittaa, että kauppiaan pitää näkyä kaupassaan ja olla saatavilla.

*”Kauppias ei saa piilottautua konttoriin tai golf-kentälle silloin, kun kauppa on auki.”(12).*

Haastatteluista välittyi vielä viestinä se, että kauppias tekee arkitöissään joka päivä päätöksiä ja ratkaisuja sekä pienistä että isoista asioista. Jos epäonnistumisia ei matkan varrella yhtään satu, päätöksiä ei ole uskallettu tai osattu riittävästi ja oikeaan aikaan tehdä. Epäonnistumisista pitää ottaa opiksi ja onnistumisista voi kokea työtyytyväisyyttä ja hyvää mieltä.

Tässä yhteydessä voi viitata Herzbergin 2-faktoriteoriaan työtyytyväisyydestä (luku 3/3.3.4). Onnistumiset lisäävät työmotivaatioita ja sitä kautta ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä. Epäonnistumiset voivat vaikuttaa työmotivaatiota alentavasti ja sitä kautta synnyttää tyytymättömyyttä työhön ja ammattiin.

Aiemmin olen jo todennut (luku 3/3.3.4), että kauppias voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan lähes kaikkiin liiketoimintansa elementteihin. Siitä seuraa, että sekä työmotivaatiota lisäävät että vähentävät tekijät ovat kauppiaan itsensä hallittavissa ja hänen päätösvallassaan. Tämä näkemys koskee sekä kauppiaan omaa että hänen henkilöstönsä työmotivaatiota ja työssä koettavaa työtyytyväisyyttä.

Taustaryhmän kommentteissa tuli esille näkemys siitä, että ketjuun kuuluminen vähentää kauppiaan omia taloudellisia riskejä. Ketju turvaa kauppiaille mm. kilpailukyiset ostoehdot, organisoitavat ostopäivät ja yhteismarkkinoinnin, järjestää kauppapaikan sekä rahoituksen ja takaukset sekä

*”sallii joustavan poispääsyn ketjusta ja sopimuksista.” (22).*

Nämä tekijät vaikuttavat kauppiaan kokemuksiin yhteistoiminnan hyötyihin ja yrittämisen vakauteen ja sitä kautta estävät epävarmuutta ja tyytymättömyyttä ja siis vahvistavat ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä.

### **Teema 11. Hyvä kunto**

Hyvä fyysinen kunto kuuluneen urheilukauppiaan henkilökohtaiseen imagoon ja julkikuvaan. Kunnan ylläpitämiseen pitää haastatteluvastausten mukaan sisällyttää aktiivinen liikunta ja omien mieltymysten mukaan valikoituneet liikuntaan, luontoon, joukkuepeleihin tai muihin mahdollisiin terveyttä edistäviin kohteisiin

liittyvät säännölliset harrastukset. Urheilukauppiiaan mielikuvaan katsotaan kuuluvaksi hyvän fyysisen kunnon lisäksi myös omasta henkisestä valmennuksesta ja jaksamisesta huolehtiminen.

*”Työssä koetun tyytyväisyyden yksi tärkeimmistä tekijöistä on jaksaminen.”(10)*

*”Lomaa, lepoa aivoille ja keholle.” (8)*

Haastateltujen yhteinen viesti oli se, että kauppiasyrittäjän pitää osata ja uskaltaa irrottautua sopivin välein kokonaan kauppatyöstä eli olla kaupasta pois, olla ko-toa pois, pistää kännykkä kiinni ja matkustaa muualle. Pitää siis olla suvaitsevainen ja kohtuullinen myös itseään kohtaan. Pitää sallia itselleen lomaa, harrastaa mielilajejaan, mennä metsälle, kalastaa, lukea mieluisia kirjoja tai tehdä sitä, mikä vapaa-ajan puuhaksi parhaiten itselle sopii. Iloinen mieli ja työssä koettava hauskuus vaikuttavat sekä hyvään fyysiseen että henkiseen kuntoon. Silloin elämä maistuu hyvältä!

Tärkeinä tekijöinä nousivat kauppiaitten viesteissä esiin kauppiaskollegoiden säännölliset, vaikkakin epäviralliset, tapaamiset ja kokemustenvaihdot. Niiden merkitystä kuvattiin ammattiin liittyvän hiljaisen tiedon välittymisen lisäksi myös henkisen vireyden ja kunnon merkittävinä valmentajina ja vaikuttajina.

Oman kaupparyhmän luottamustehtäviin osallistumista pidettiin sekä oikeutena että velvollisuutena. Luottamustehtävissä toimiminen edellyttää asioitten monipuolista seuraamista ja henkistä vireyttä. Kauppiaat voivat tulkintansa mukaan vaikuttaa ketjunsä ja kaupparyhmänsä päätöksiin ja liiketoiminnan kehittämiseen näiden luottamustehtäviensä kautta.

Merkittävänä alueena henkisen kunnon ja vireyden ylläpitämiseen pitivät muutamit haastatellut kauppiaat myös osallistumista oman työelämän ulkopuolisiin harrastus- ja luottamustoimiin. Näistä mainittiin esimerkkeinä mm. kaupungin lautakunnat, seurakunnan luottamustehtävät ja paikalliset urheiluseurat.

Empiirinen aineisto tukee viitekehysten teemaa hyvän fyysisen kunnon merkityksestä kauppiaan ammatissa. Kaikkien haastattelukysymyksiin vastanneiden kauppiaiden yhdensuuntainen tulkinta hyvän fyysisen ja virkeän henkisen kunnon vaikutuksesta ammatissa koettavaan työtyytyväisyyteen oli positiivinen.

Taustaryhmän kriittisten näkemysten mukaan kauppiaitten omasta kunnosta huolehtimisessa kauppiasjoukossa on merkittävää hajontaa. On iso joukko kauppiaita, jotka ymmärtävät sporttisen olemuksen ja hyvien käyttäytymistapojen edistävän positiivisen mielikuvan kautta kaupankäyntiä. Kaikki kauppiaat eivät kuitenkaan taustaryhmän kokemusten mukaan kuulu hyvästä kunnostaan aktiivisesti huolehtivien kauppakumppaneitten joukkoon. Taustaryhmänkin henkilöt

korostivat jaksamista kauppiiaan työssä; vain sitä kautta voi ammatti tuottaa työtyytyväisyyden kokemuksia.

### **Teema 12: Hyvä itseluottamus**

Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan itseluottamuksella sitä, että uskoo selviytyvänsä hyvin siitä, mihin ryhtyy. Itseluottamukseen kuuluu siis usko omiin kykyihin ja omaan osaamiseen (ks. luku 4/4.3).

*”Pitää arvostaa itseään. Pitää uskoa itseensä, että homma on hoidossa. Että osaa ja uskaltaa tehdä päätöksiä.”(3)*

*”Valmentautuminen, hyvä kilpailuvoima ja viisas taktiikka vievät voittajaksi.”(10)*

Kauppiaiden haastattelukertomuksista huokui ääneen sanomatta jätetty viesti: eihän kauppiiaan ammattia voi valita, jollei itse usko omiin kykyihinsä ja omaan osaamiseensa. Itseluottamus tarkoittaa myös tahtoa ja uskallusta ajaa läpi oikeina pitämiään asioita. Yrittäjyysorientaation dimensioista (ks. luku 3/3.5.10, Lumpkin & Dess) tässä yhteydessä tulivat esille mm. itsenäisyys, innovatiivisuus, riskinottokyky ja kilpailuvoima.

*”Oman kauppaketjun luottamustehtävissä toimiminen vaatii joskus rohkeutta ja lujaa itseluottamusta, varsinkin silloin, kun itse on yksin oikeassa.”(1)*

*”Onnistumisista iloitaan ja epäonnistumiset kyrsii niin pirusti – varsinkin kun et voi syyttää muita.” (9)*

Itseluottamukseen kuuluu myös epäonnistumisten sietäminen. Epäonnistumiset pitää korjata mahdollisimman nopeasti ja vähin vaurioin. Vastoinkäymisiä ei pidä jäädä voihkimaan; ne pitää tilittää mielestään pois. Syntynyt tappio pitää kuitata seuraavan kaupan voitolla.

Itseluottamus on kauppiaitten haastatteluaineiston mukaan edellä kerrotun lisäksi tunne ja kokemus siitä, että osaa ja tahtoo hoitaa oman kauppansa kaikki asiat tuloksellisesti, ongelmitta ja oikeudenmukaisesti. Itseluottamuksen myötä kauppiasta kohtaan syntyy myös yhteistyöverkoston osoittama luottamus, mikä realisoituu hyvinä sosiaalisina suhteina ja asiakasuskollisuutena. Hyvä itseluottamus on vahva perusta kauppiiaan ammatissaan kokemalle työtyytyväisyydelle.

Myös taustaryhmä korosti, että kauppiiaan perusolemukseseen kuuluu usko omiin kykyihin. Itseluottamus on myös persoonakysymys; uhoa ja ylilyöntejä

käyttäytymisessä voi esiintyä, mutta vaatimaton hissukkakaan ei kauppiaana pärjää. Ramppikuumetta ei voisi potea omassa kaupassaan eikä varsinkaan erilaisia luottamustehtäviä hoitaessaan.

Haastatteluvastausten tulkinnat tukevat viitekehysten oletusta itseluottamuksen tarpeellisuudesta kauppiasammattissa onnistumiseen ja työtyytyväisyyden kokemiseen.

### **Yhteenvedoa kauppiaan ominaisuuksista**

Tutkimuksen toinen alakysymys on:

*Miten kauppias voi omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan vaikuttaa ammatissaan kokemaansa työtyytyväisyyteen?*

Toisen alakysymyksen kohdalta kauppiashaastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat:

7. Ammattitaito
8. Sosiaaliset taidot
9. Muutosvalmius
10. Riskinottokyky
11. Hyvä kunto
12. Hyvä itseluottamus.

Haastatteluaineiston mukaan kauppiaksi ryhtyminen tai pääseminen edellyttää vahvaa yrittäjyysorientaatiota ja ammattitaitoa: siis kauppiaan työn osaamista. Haastatellut kohdehenkilöt korostivat myös kauppiaan tarvitsemia sosiaalisia taitoja.

Perinteisesti kauppaa tehdään aina ihmisten kesken; olipa kyse sitten myymisestä tai ostamisesta. Jos ei osaa ammattiansa ja jos sitä ei koe omakseen, ei kauppias voi kokea työtyytyväisyyttä työstään ja työssään.

Haastatellut kauppiat kokivat hallitsevansa kauppiasammattin edellyttämät taidot ja uskoivat myös sosiaalisen kyvykkyytensä riittävän toimintaverkostojensa ihmissuhteiden menestykselliseen ja hyvään hoitamiseen. Tyytymättömyyden aiheita ei näiden tekijöiden osalta ollut havaittavissa.

Vain muutos on pysyvää. Urheilukauppiaalta odotetaan avointa mieltä uudistuksiin ja muutoksiin. Omat itsepäiset ja konservatiiviset mieltymykset esimerkiksi vanhoihin ja turvallisiin koettuihin tuotteisiin ja toimintatapoihin eivät sovi haastattelutulosten mukaan tämän päivän kauppiasammattiin. Omiin tuotteisiinsa pysyväisesti ihastuneita tavarantoimittajia ja heidän vaatimuksiaan tulee ky-

seenalaistaa. Voitto on palkkio otetusta ja onnistuneesta taloudellisesta riskistä. Epäonnistumisia tulee sietää.

Kauppias ei tee tulosta ilman taloudellista riskinottohalua ja -kykyä. Mutkaton ja tarvittaessa kriittinen suhtautuminen niin vanhaan kuin uuteenkin palvelu- ja tavaratarjontaan pitää kauppiaan virkeänä ja on omiaan haastattelutulosten mukaan torjumaan pysähtyneisyyttä ja pettymyksiä kaupanteossa.

Haastatellut kauppiaat korostivat sekä fyysisen että henkisen kunnon merkitystä kauppiaan jaksamisessa. Fyysisestä kunnosta pitää huolehtia säännöllisesti. Kauppiaan hyvä oma kunto, ulkoinen habitus, viestittää suoraan ja välillisesti myös kaupan asiakkaille positiivista mielikuvaa koko yrityksestä. Myös henkistä kuntoa pitää huoltaa, jotta ammatissa tarvittava vireys ja hyvä itseluottamus säilyvät. Vain muutamalla kauppiaalla fyysisestä kunnosta huolehtiminen näyttäisi jääneen aikomusten asteelle.

Johtopäätös kauppiashaastatteluiden empiirisen aineiston perusteella on, että kauppiaan ammattia ei voi valita ellei usko itseensä ja luota ammatissa tarvittaviin omiin kykyihinsä. Lisäksi pitää olla valmis oppimaan ja omaksumaan uutta. Kauppiaan pitää huolehtia myös omasta jaksamisestaan jotta voi toimia täysillä valitsemassaan palveluammattissa.

Hyvä kunto ja hyvä itseluottamus torjuvat tyytymättömyyden aiheita jo ennalta. Tämän tulkinnan teen yhteenvetona kauppiaitten vastauksista, kun keskusteltiin hyvän kunnon ja hyvän itseluottamuksen merkityksestä kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen.

Taustaryhmä määritteli menestymistä ja työtyytyväisyyttä edistäviä kauppiaan ominaisuuksia tähän tapaan:

*”Pitää olla kauppiamies, jolla on hyvä bisnesnenä.”(15)*

*”Tytytyväisyyttä lisää oma oivallus kauppiasammattin oikeasta lopettamisajankohdasta.”(16)*

*”Die Begrenzung macht Meister. Tee sitä, minkä osaat hyvin ja osaat paremmin kuin kilpailijasi.” (19)*

Taustaryhmä korosti arkisen kaupanteon hallintaa; ostamista, myymistä ja keskittymistä omiin osaamisalueisiin. Hyvä yleissivistys vahvistaa kauppiaan itseluottamusta ja edistää empaattista kyvykkyyttä asiakaskohtaamisissa. Kauppiasammattin lopetus pitää tämän ryhmän kommentin mukaan osata ennakoida ja ajoittaa itse päättämäänsä ajankohtaan. Taustaryhmän kommentit vahvistavat kauppiaitten omia tulkintoja kauppiasammattin vaatimuksista.

Kaikkia kauppiaan hyviä ominaisuuksia ja taitoja ei yksikään kauppias haastattelutulosten perusteella ilmaissut hallitsevansa; olipa sitten kyseessä toimiva ja

kokenut kauppias tai nuori aloittava koulutettu yrittäjä tai sitten jo ammattinsa kauppiana lopettanut yrittäjä.

Tutkijana tulkitseen:

*Oleellista on, että kauppias tunnistaa itse omat vahvuutensa ja ylläpitää taitojansa ja osaamistansa.*

Kauppiaan tulee kohentaa mahdollisia heikkoja ominaisuuksiaan ja puutteellisia osaamisalueitaan. Ammatissa koettava työtyytyväisyys ei ole pysyväinen olotila. Pelkistäen voi todeta, että kauppiaan työtyytyväisyyden yksi hyvä arkinen mittari on päiväkassa, jonka kertymiseen kauppias voi vaikuttaa edellä kuvatuilla hyvillä henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan. Toiseksi työtyytyväisyysmittariksi - vaikka ilman mittausasteikkoa - tulkitseen kauppiaan työssään kokeman työn ilon ja hauskuuden.

### **6.2.3 Ammatin tavoitteet**

#### **Teema 13: Taloudellinen riippumattomuus**

Taloudellinen riippumattomuus tarkoittaa haastateltujen kauppiaiden tulkinnan mukaan mm. seuraavia asioita:

1. Yrityksen (=kauppiaan) taloudellinen vastuukyky on kunnossa.
2. Kauppias voi itse päättää yrityksen talouteen ja varallisuuteen liittyvät asiat.
3. Kauppiaan ei tarvitse antaa kenellekään liiketoimintaan liittyvää omavelkaista takausta.
4. Kauppiaan tavoitteena on yrityksen riittävän hyvä tulos ja sitä kautta yrittäjän taloudellinen riippumattomuus.

*”Yrityksen pitää vaurastua; ei välttämättä yrittäjän. Yrityksen ja sitä kautta yrittäjän taloudellinen riippumattomuus on tavoitteena. Siitä syntyy voittajan hyvä olo ja tyytyväisyys.”(8).*

Kauppiaat kokevat taloudellisen riippumattomuuden liittyvän siihen liiketoiminnan vaiheeseen, jolloin vapaudutaan ulkopuolisista takaussitoumuksista ja niihin liittyneet lainat on maksettu. Siitä eteenpäin kauppias voi ja haluaa hoitaa tarvitsemansa rahoituksen omilla vakuuksillaan ja itse neuvotellen.

Tavoiteltavaan taloudelliseen riippumattomuuteen ei päästä, jollei yritys ole toiminut kannattavasti ja jollei yrityksen taseeseen ole kertynyt riittävästi omaa varallisuutta.

Lähes 20 vuotta kauppiana toiminut yrittäjä totesi haastattelun yhteydessä:



*”Niin että tässä vaiheessa hyvin suuri tyytyväisyystekijä oli tuloslaskelman ja taseen katselu.” (9).*

Yrityksen ja sitä kautta yrittäjän hyvällä varallisuusasemalla on keskeinen merkitys ratkaisujen tekemiselle myös silloin, kun kauppias päättää siirtyä pois aktiivisesta kauppiaan työstä joko eläkkeelle tai mahdollisesti johonkin uuteen haasteeseen.

Maslowin ja Alderferin tarvehierarkiat (luku 3/3.3.1 ja 3/3.3.2) korostavat riittäviä taloudellisia edellytyksiä, jotta ihmiset voivat toteuttaa haluamiaan tarpeita ja toiveita. Tämä ajattelu nousee esiin myös kauppiaiden kertomuksissa. Ensin pitää turvata liiketoiminnan hyvä taloudellinen tulos, ja sen seurauksena syntyvä taloudellinen riippumattomuus sallii yrittäjälle täyden toiminta- ja päätösvallan yrityksensä talouteen ja varallisuuteen liittyvissä asioissa.

Haastatellut kauppiaat ottivat kantaa myös siihen, miten yrityksen kautta ansaittua varallisuutta voidaan käyttää omiin ja perheen yksityisiin hankintoihin ja menoihin. Ajattelu lähtee siitä perusasiasta, että yrityksen kautta kauppias ansaitsee toimeentulonsa ja hankkii varallisuutensa.

*”Riittävä raha sallii hankkia sellaista kiinteää ja irtainta omaisuutta ja toteuttaa sellaisia asioita, joista itselle ja läheisille tulee tavoiteltava tyytyväinen ja turvallinen olo.” (10).*

Menestyneet ja varallisuutta hankkineet kauppiaat näkevät kohtuulliseksi ja oikeaksi käyttää ansaittua varallisuuttaan itse päättämällään tavalla ja itse valitsemiinsa kohteisiin eli

*”Voi elää ykkösketjussa myös yksityiselämässä.”(12).*

Myös kauppiasammatin lopettaneet perheet kertoivat elävänsä taloudellisesti täysin omilla ehdoillaan. Hyvä tulostaso on mahdollistanut myös halutun suuruisen eläketurvan ennalta järjestämisen.

Taloudellisen riippumattomuuden tavoittelun ja kokemisen skaalat ulottuivat kohdehenkilöitten kohdalla ääripäihin. Epäonnistuminen yritystoiminnassa romutti haaveet palkkatyötä paremmasta toimeentulosta, ja taloudellinen riippumattomuus jäi toteutumattomaksi haaveeksi.

Nuorilla yrittäjillä on kirkkaana tavoitteena pyrkiä vapautumaan suunnitellulla aikajänteellä saaduista takauksista, annetuista vastavakuuksista ja saada maksetuksi niihin liittyvät luotot pois ja saavuttaa myös näiltä osin tavoittelemansa taloudellinen riippumattomuus. Kokeneitten kauppiaitten kertomuksissa nousi esiin varovainen ajatus myös siitä, että taloudellisesti vahvassa elämän ja uran vaiheessa yrityksen kasvutarve ja tuloksen kasvattamisen tavoite eivät ole enää

ykkösasioita yrittäjälle. Yrityksen vahva ja pysyväntuntuinen vakaa taloustilanne ei kuitenkaan saa johtaa kauppiasta liiketoiminnan kehittämisen osalta pysähtyneisyyden tilaan ja yrittäjän siirtymiseen mukavuusalueelle.

*”Silloinkin, kun erääntyvät laskut ja korot eivät ahdistaa, valppaus on kaupanteossa ja kilpailutahdossa säilytettävä.” (8).*

Haastattelutulosten perusteella päättelen, että kauppialla on tavoitteena päästä taloudelliseen riippumattomuuteen. Alkavalla yrittäjällä on lähes poikkeuksetta starttivaiheessa ulkopuolisiin rahoittajiin ja takaajiin sitoutunut taloudellinen riippuvuusuhde. Tuloksen ja varallisuuden kasvun myötä taloudellinen päätösvalta oman yrityksen asioista siirtyy kokonaan yrittäjälle itselleen. Taloudellinen riippumattomuus nousee tulkintani mukaan empiirisessä aineistossa painoarvoltaan viitekehyyksessä kuvattua näkemystä tärkeämmäksi ammatin tavoitteeksi.

Johtopäätökseni kauppiaitten kertomuksista on:

*Taloudellinen riippumattomuus on kauppiaille tavoitetila. Sen saavuttaminen edistää ammatissa koettavaa vapauden tunnetta ja työtyytyväisyyttä. Empiirinen aineisto vahvistaa viitekehyyksen oletusta taloudellisen riippumattomuuden merkittävästä vaikutuksesta ammatissa koettuun työtyytyväisyyteen.*

Vaaraksi kauppiaille saattaa nousta vaurauden kasvun myötä mahdollisesti syntyvä otteen herpaantuminen oman yrityksen kehittämisessä, alan muutostrendien seuraamisessa sekä oman alueen kilpailutilanteen aktiivisessa tarkkailussa. Otan tähän vielä mukaan erään taustaryhmän edustajan esittämän kommentin, joka on yhdensuuntainen kauppiaiden näkemysten kanssa:

*”Kauppiaan hyve on luonnollisesti hyvän tuloksen tekeminen. Tulos pitää tehdä reiluin keinoin, ilman vilppiä. Se pitää tehdä reiluin keinoin ennen kaikkea itseä kohtaan, tietysti asiakkaita kohtaan, tavarantoimittajia kohtaan, omaa henkilöstöä kohtaan ja myös Keskoa kohtaan.” (20).*

#### **Teema 14: Itsensä toteuttaminen**

Haastatteluaineistosta tulkitsen tärkeäksi näkökohdaksi tämän:

*Kun henkilö valitsee tai pääsee ammattiin, jota itse pitää itselleen ehkä parhaiten sopivana, silloin on luotu mahdollisuuksia ja edellytyksiä itsensä toteuttamiselle.*

Kauppiaalle itsensä toteuttaminen merkitsee empiirisen aineiston mukaan riittäväksi koettavaa toimintavapautta, itsenäisyyttä päätöksenteossa sekä taloudellista riippumattomuutta. Itsensä toteuttaminen edellyttää myös sitä, että on selvillä omista kyvyistään sekä kokee omaavansa riittävästi voimia ja rohkeutta voidakseen toteuttaa itselleen asettamia tavoitteita ja oikeina pitämiään asioita.

*”Kauppiaan ammatissa itsensä toteuttaminen tarkoittaa vapautta toimia oman näkemyksensä mukaan omassa yrityksessään.” (1)*

Tiukka talous ei salli kauppiaalle kaikkien omien ideoiden ja haaveiden toteuttamista ilman rajoituksia. Vapaus toteuttaa omia näkemyksiään kasvaa yrityksen taloudellisen menestymisen ja yrittäjän ammatissaan onnistumisten myötä. Kauppiaitten kertomuksista voi ymmärtää, että itsensä toteuttaminen on kuhunkin ajankohtaan ja tilanteeseen liittyvä muuttuva ja suhteellinen prosessi. Nuorilla yrittäjillä voi olla alkuvaiheen taloudellisia rajoituksia, kokeneet yrittäjät toimivat ratkaisuisaan omien näkemystensä mukaan, liiketoiminnan lopettaneet entiset yrittäjät voivat taas toteuttaa elämässään omia tavoitteitaan omien resurssiansa turvin.

Eräs kokenut yrittäjä kuvasi omalta kohdaltansa itsensä toteuttamista ja sen tuottamaa työtyytyväisyyttä ja elämäntyytyväisyyttä kauppiaan työssään näin:

*”Yrittäjän hyvän elämän edellytyksiä voi kuvata myös kokonaisvaltaisella asenteella yritykseensä. Sellaisella asenteella, johon sisältyy elämisperäisen, täysi sitoutuminen yrittäjän työhön.”(13).*

Kaikissa työuran vaiheissa itsensä toteuttaminen koetaan kuitenkin keskeiseksi ja tavoitelluksi yrittäjän ammattiin liittyväksi elementiksi, joka edistää ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä. Kuitenkin tilanteissa, joissa yrittäjä on taloudellisissa ongelmissa ja luotonantajat kontrolloivat sekä yrityksen että ehkä myös kauppiaan omaa taloutta tavanomaista tiukemmin, kauppias voi kokea tilapäisesti tyytymättömyyttä ammattinsa. Taustaryhmän yhden kokeneen kauppamiehen kommenttina on tarpeen mainita:

*”Ketjusopimus määrittää sovitut rajat kauppiaan toiminnalle ja hyvä niin.” (22).*

Tarkkaan ottaen siis kauppias ei voi toteuttaa sellaisia omia ratkaisujaan, jotka voisivat olla ristiriidassa hänen hyväksymänsä ketjukonseptin kanssa. Haastatelluista taustahenkilöistä ei kuitenkaan kukaan katsonut, että kauppiaan solmima ketjusopimus sinällään rajoittaisi kauppiaan mahdollisuuksia toteuttaa itseään omassa ammatissaan.

Toisena taustaryhmän haastatteluista nousevana viestinä mainitsen sen, että myös ammatin lopettaneella ex-yrittäjällä pitää olla järkevä ja terveellinen tapa toteuttaa itseään. Viitekehyksessä esille otettu itsensä toteuttamiseen liittyvä vallan tarve (ks. luku 3/3.3.3, McClelland) ei tullut suoraan empiirisessä aineistossa näkyviin. Kauppiaan ammatissa vallan käyttö kohdistunee oman yrityksen asioihin sekä mahdollisiin luottamustehtäviin.

### **Teema 15: Arvostus**

Viitekehyksessä määrittelin arvostuksen työssä saaduksi tunnustukseksi ja yhteisön hyväksymiseksi. Kauppiaan arvostus rakentuu kauppiaan käyttäytymisen ja liiketoiminnan menestyksen kautta. Arvostus syntyy luottamuksen tuloksena; asiakkaiden luottamus kauppiaaseen ja kauppaan on avainkysymys.

*”Arvostusta ei voi tilata, ostaa tai periä. Arvostus syntyy tekemisen kautta.”(1)*

*”Luottamukseen kuuluu ehdoton rehellisyys myös pienissä asioissa.”(14).*

Ketjun johdon ja yhteyshenkilöiden sekä tavarantoimittajien osoittama arvostus kauppiasta kohtaan syntyy yhteistyön tulosten ja sujuvuuden sekä käyttäytymisen perusteella. Kauppias voi henkilönä ansaita arvostusta myös erilaisissa yhteiskunnan ja järjestöjen luottamustehtävissä unohtamatta myöskään oman ketjun luottamustehtäviä. Konkreettisia yhteiskunnan arvostuksen näkyviä ilmaisuja ovat esimerkiksi luottamustehtävät, myönnetyt arvonimet ja erilaiset ansio- ja kunniamerkit.

Kauppakumppanit kaikilla tasoilla edellyttävät toisiltaan oikeudenmukaisuutta, sanassa pysymistä, sopimusten noudattamista ja luotettavuutta. (Ks. luku 3/3.3.3/Wegmann & Zeibig & Zilkens: ”Der ehrbare Kaufmann.”)

Taustaryhmään kuuluneet tavarantoimittajat kertoivat joissakin tapauksissa havainneensa:

*”Itsekäs ja ahne tuloksenteke nousee yli muitten arvojen.”(15).*

Tällaisissa mahdollisissa runsaan rahan tapauksissa kauppiaan arvostus voi muuttua negatiiviseksi ja johtaa luottamuspääoman menetykseen kauppakumppaneitten välisessä yhteistyössä.

Taustaryhmän haastatteluaineistosta nousi esiin näkemys myös siitä, että kauppias voi olla ketjullensa myös antavana osapuolena luovuttamalla omia kokemuksiaan ja ammattitaitoaan ketjun käytettäväksi. Näin toimiva kauppias voi

ansaita itsellensä kollegojensa ja kauppakumppaneittensa arvostusta ja kokea sitä kautta työtyytyväisyyden tunteita.

Kauppiaashaastatteluiden yhteenvedona totean, että kauppias haluaa ja tarvitsee aitoa arvostusta ammatissaan kokeakseen ammattinsa tuomaa työtyytyväisyyttä. Arvostus ansaitaan kauppiaan kaikkien yhteistyöverkostojen osoittamana luottamuksena. Viitekehyksessä esille otettu luottamuspääoman (ks. luku 3/3.5.6, Lahti) merkitys arvostuksen ja menestyksen tekijänä saa niin kauppiashaastatteluissa kuin myös taustaryhmän kommentteissa selkeää tukea.

Nuorten kauppiaiden tulee uran aluksi ansaita asiakkaiden hyväksyminen ja sitä kautta syntyvä luottamus. Yhteiskunnan palkitsevat kauppiaat kertoivat kokeneensa tyytyväisyyttä saamastaan julkisesta tunnustuksesta. Kauppiaan pitää arvostaa myös itseään. Siihen tarvitaan hyvää itseluottamusta; uskoa omiin kykyihin ja omaan osaamiseen.

Oikeudenmukaisuus nousee esiin, kun kauppiaat kertovat omista toimintatavoistaan ja omia käsityksiään ja kokemuksiaan luottamuksen ja luottamuspääoman syntymisestä ja niiden merkityksestä ammatissa koettavaan arvostukseen, tyytyväisyyteen ja sitä kautta hyvään kauppiaselämään.

Katson tarpeelliseksi avata oikeudenmukaisuuden käsitettä, joka on luottamuksen syntymisen tärkeä perusta. Otan tähän yhteyteen amerikkalaisen filosofin ja Harvardin yliopiston professorin Michael J. Sandelin tulkintaa oikeudenmukaisuudesta ja hyvästä elämästä (Sandel 2012, 293–294).

1. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa hyödyllisyyden tai hyvinvoinnin maksimoimista, siis suurinta onnellisuutta mahdollisimman monelle.
2. Toisen lähestymistavan mukaan oikeudenmukaisuus tarkoittaa valinnanvapauden kunnioittamista. Nämä valinnat ovat joko varsinaisia valintoja, joita ihmiset tekevät vapailla markkinoilla tai hypoteettisia valintoja, joita ihmiset tekisivät alkuperäisessä tasa-arvoisuuden asetelmassa.
3. Kolmannen tulkinnan mukaan oikeudenmukaisuudessa on kysymys hyveen edistämisestä ja yhteisen hyvän pohdiskelusta.

Hyveellä ymmärretään eettisesti arvokkaita luonteenpiirteitä; esimerkiksi viisautta, oikeamielisyyttä, itsehillintää, urhoollisuutta ja niiden keskinäisiä suhteita (Filosofian Sanakirja 1999, 90).

Sandel toteaa vielä kirjassaan:

*“Oikeudenmukaisuutta koskevat kysymykset ovat sidoksissa kilpaileviin käsityksiin kunniasta ja hyveestä, ylpeydestä ja tunnustuksesta. Oikeu-*

*denmukaisuudessa ei ole kyse vain oikeasta tavasta jakaa asioita. Siinä on kyse myös oikeasta tavasta arvostaa asioista” (mt., 295).*

Tutkijana pidän oikeudenmukaisuutta kauppiaan hyveistä ehkä kaikkein tärkeimpänä, koska se on luottamuksen syntymisen keskeinen edellytys.

### **Teema 16: Asiakastyytyväisyys**

Viitekehyksessä määrittelin asiakastyytyväisyyden pelkistäen näin:

*Asiakastyytyväisyys on asiakkaan odotusten, toiveiden ja tarpeiden täyttymistä.*

Viitekehyksen tulkinta asiakastyytyväisyydestä jalkautuu kauppiashaastatteluissa käytännön toimiksi päivittäisessä kauppatyössä. Kaikki kauppiaan kassaan tulevat rahat ovat peräisin asiakkaiden taskuista. Onnistunut kauppa on sellainen, johon kumpikin osapuoli on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyys toteutuu tai jää toteutumatta jokaisessa asiakastapaamisessa.

Viittaa tässä yhteydessä Peltolan (Peltola 2005, 75) määrittelyyn asiakaslähtöisyydestä:

*”Yrityksen asiakaslähtöisyyden tuomarina toimii asiakas. Vain sillä on merkitystä, miten asiakas itse kokee saamansa tai saamatta jääneen palvelun”.*

Asiakaslähtöinen ajattelutapa on asenne. Asiakastyytyväisyys toteutuu arkitöissä toimintana. Sen saavuttaminen on kauppiaille taitolaji, jota pitää päivittää jokaisena kauppapäivänä.

*”Asiakkaan tyytyväisyyden kokee siitä, että on osannut palvella asiakasta hyvin ja asiakkaan tarve on tullut ratkaistuksi. Ja kauppiaille jää sellainen tunne, että asiakas tulee meille uudelleen.”(10).*

*”Asiakastyytyväisyys saavutetaan palvelukokonaisuudella: hinta-laatu-palvelu.”(3).*

*”Asiakkaan on aina kohdattava viimeistään kassalla hymy ja kiitos kuittuksena kaupassa käynnistä.”(8).*

*”Asiakastyytyväisyyden tavoite pitää säilyttää yksinkertaisena: kassa laulaa, tavarat käyvät kaupaksi, myyjiä ei moitita. Siinä se.” (1).*

Yhden haastatellun kauppiaan kertomuksessa tuli esiin asiakaspalveluun mahdollisesti vaikuttava tutkijan yllättänyt tekijä. Ongelmat kauppiaan talousasioissa tai ketjuun liittyvissä yhteistyökysymyksissä saattavat viedä kauppiaan mielenkiinnon pois huolellisista asiakaskohtaamisista ja kaupan palveluvalmiudesta. Tavoitteena pitää kuitenkin olla se, etteivät kauppiaan liiketoimintaan liittyvät mahdolliset hankalat asiat heijastuisi arkiseen asiakaspalveluun. Hankala tilanne saattaa johtaa jopa siihen, että kauppias ikään kuin antaa periksi ja luovuttamisen asenne näkyy päivittäisessä asiakaspalvelussa.

Isoissa urheilukaupoissa kauppiaan rooli on harvoin konkreettista asiakaspalvelua.

*”Joudut delegoimaan paljon hommia itseltäsi pois. On myymäläpäällikkö, konttoristi ja useita osastonhoitajia.” (9)*

Kauppiaan vastuulla on edelleenkin varmistua siitä, että kaupan koko henkilöstö palvelee asiakkaitaan kauppiaan määrittämällä asiakastyytyväisyyteen tähtäävillä palvelutavoilla.

*”Kaupalla menestymisen periaatteet voi ilmaista monella tavalla, mutta on vain yksi tapa tietää, toimivatko ne myös käytännössä: avata kauppa ja katsoa tuleeko asiakkaita, laulaako kassakone ja jääkö kirstun pohjalle mitään.” (Peltola 2007, 15)*

Taustaryhmän ex-yritysjohtaja katsoo asiakastyytyväisyyttä myös kauppiaan tuloksen kohtuullisuuden kautta:

*”Kohtuullisuus on kunniallinen tavoite. Kauppiaan pitää tuntea olevansa hyvä yrityskansalainen; sidosryhmien tulee siis kokea yrittäjän toiminta hyvänä, hyväksyttävänä ja eettisenä.” (19). (Ks.myös liite 1)*

Toisena taustaryhmän kommenttina otan esiin kaupan henkilöstön työtyytyväisyyden:

*”Henkilöstön työtyytyväisyys korreloi aina positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Tässä korostuu kauppiaan asenne, tahto ja osaaminen henkilöstönsä johtajana.”(22)*

Taustaryhmän kommentit tukevat kauppiashaastatteluiden tuloksia. Yhteenvedoksi asiakastyytyväisyysteemaan sopii kokeneen kauppiaspariskunnan lausuma:

*”Asiakastyytyväisyydestä syntyy kauppiaan työtyytyväisyys omaan työhönsä ja yrittämiseen.” (6,7)*

Asiakastyytyväisyyden osalta viitekehyksen oletusten ja empiirisen aineiston välillä ei ole ristiriitaisia näkemyksiä. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa niin kauppiaan kuin henkilöstön kokemaan työtyytyväisyyteen.

### **Teema 17: Oman elämän hallinta**

Oman elämän hallinta on monen osatekijän summa. Se on tunnetta siitä, että ihminen elää mielekästä elämää, voi vaikuttaa oman elämänsä tärkeisiin asioihin sekä voi suoriutua tavoitteistaan ja velvoitteistaan. Kauppiaan oman elämän hallinta edellyttää riittäviä ammatin vaatimia voimavaroja, verkostojen toimivuutta ja niiden osoittamaa luottamusta ja arvostusta sekä uskoa omiin kykyihin ja vahvaa itseluottamusta.

Kauppias voi omassa ammatissaan vaikuttaa omilla päätöksillään siihen, mitä hänelle tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Kysymys on Rotterin (1966; ref. Home 2007, 22) ”internal locus of control”-käsitteestä, jolla tarkoitetaan sisäistä kontrolliodotusta eli oman elämän hallintaa. Kauppiaan oman elämän hallinta edellyttää siis halua olla oma isäntänsä (Home 2007, 30). Judge ym. (1998) kirjoittavat artikkelissaan: pääsy siihen, että sisäisellä kontrolliodotuksella toimivat ihmiset ovat työhönsä tyytyväisiä, on heidän kykynsä kontrolloida tilanteita (erityisesti omassa työssään). Myös Schjoedt (2009) liittyy yrittäjien työtyytyväisyyden korkean suoritumistarpeen lisäksi myös sisäiseen kontrolliodotukseen (ks. luku 3/3.1).

Tutkijana ajattelen, että kauppiaana ei voi onnistua henkilö, joka perusasenteenaan luottaa onneen, sattumaan ja kohtaloon tai uskoo siihen, ettei itse voi vaikuttaa omaan onnistumiseensa ammatissaan (external locus of control eli ulkoinen kontrolliodotus).

Otan seuraavaksi tähän oman elämän hallinnan kuvaukseen mukaan yhden kauppiaan tarinan, jonka hän kertoi haastattelun yhteydessä. Varsinaiset haastattelukysymykset läpikäytyämme kuuntelin ja kirjasin muistiin innostuneen kauppiaan aitoa tarinaa. Haastattelua täydensimme vielä vapaamuotoisella keskustelulla ja myöhemmin toteutetulla puhelinkeskustelulla.

### **Paavon tarina**

”Ryhdyin yrittäjäksi, koska halusin tehdä itselleni töitä. Myös vaimo halusi yrittäjäksi. Aiempi työnantajani, kauppias, koulutti minut hyvin vähittäiskaupan tehtäviin, antoi vastuuta ja valtaa. Hoidin Kesport-kauppaa kuin omaani, mutta ilman omaa taloudellista riskiä. Kaupanhoitajan työkokemuksen perusteella tiesin, että osaan sen työn, tiesin, että osaan kauppiaan työn Kesport-kaupassa. Yrittäjäksi



ryhdyin 1995; jatkoin työtäni entisessä työpaikassani, mutta nyt yrityksen kauppiasomistajana yhdessä vaimoni kanssa.

Tärkeäksi koin kauppiasuran alussa sitoutumisen otettujen taloudellisten vastuiden hoitamiseen, näyttämisen halun itselleni ja näyttämisen halun myös Keskolle. Joka aamu on mukava tulla töihin. Sitoutuminen tarkoittaa myös pysyvän luottamuksen luomista asiakaskuntaan, rahoittajiin, tavarantoimittajiin ja omaan henkilöstöön. Se luottamus pitää itse ansaita. Ei se itsestään tule.

Yrittäjäperheessä koti/kotityöt ja kauppa/kaupantyyöt ovat yhteen sulautuvia eli jotenkin vaikeasti eriteltäviä. Arvostan rakasta vaimoani. Hänen kanssaan on kauppatoimienkin vastuut osattu jakaa toimivalla tavalla. Odotan yhteisiä lomamatkojamme. Tietenkin lapset (neljä) ovat elämässä tärkeitä.

*Kauppiaan elämän tärkeitä arvoja ovat:*

1. **Terveys:** olen saanut kohdallani muistutuksia terveyden merkityksestä ihmisen eräänlaisena yksinäisyyden omaan terveyteeni liittyneiden operaatioiden kautta.
2. **Perhesuhteet:** parisuhteen tulee olla kunnossa, myös koko perheen pitää pärjätä keskenään hyvin.
3. **Talous** pitää olla kunnossa. Tässä viitataan vastuiden tinkimättömään hoitamiseen.
4. **Luottamus:** pitää ansaita sekä asiakaskunnan, oman henkilökunnan että myös tavarantoimittajien suuntaan.

K-ryhmän kauppiaalle määrittämistä arvoista (arvot lueteltu tarinan lopussa) totean, että ovat ihan ok. Niitäpä on osattu noudatella jo ennen niiden julkipanoa.

Erittelemättä sen enempää, sanon että puolet elämän sisällöstä merkitsee tämä yrittäjän työ. Aikaisempi palkkatyö muistutti yrittäjän työtä vaikkakin ilman omaa taloudellista riskiä ja kokonaisvastuuta. Siksi voinkin sanoa, että jo ennen itsellistä yrittäjäuraani työllä oli noin puolikkaan merkitys elämän sisällöstä. Kauppiasammatti on minulle elämäntapa.

Kun minulle on usean kerran tarjottu isompaa kauppapaikkaa, en ole halunnut kertaakaan tarjottuun tilaisuuteen tarttua. Se on niin, että tämä kotikunta ja kotiseutu täällä jotenkin vain sitovat olemaan täällä. En vaadi itseltäni suurta tulosta. Katson, että kohtuus riittää. Sellainen tuloksen taso, jonka avulla voin turvata perheelleni ja itselleni kohtuullisen hyvän toimeentulon ja varmentaa tulevaisuuden, esimerkiksi eläkkeet.

Kun kysyt, kerron, miksi olen omasta mielestäni onnistunut kauppiaan ammattissa:

1. Olen ymmärrykseni mukaan ansainnut asiakkaitteni luottamuksen.
2. Olen saavuttanut ja pitänyt alueellani valtakunnan korkeimman markkinaosuuden.
3. Olen kohtuudella onnistunut tuloksen tekemisessä.
4. Olen saanut ja voinut matkustaa suhteellisen paljon sekä kotimaassa että ulkomailla.
5. Olen voinut elää monipuolista ja rikasta elämää ja toteuttaa myös mieluisia harrastuksiani.
6. Ammatissa menestyminen on omalta osaltaan vaikuttanut tasapainoisen ja onnellisen perhe-elämän säilymiseen.

Vaimoni on kanssani tasaosakkaana yrityksessämme. Yhtälailla vaimon osuus yrityksen menestykselle on tuo 50 prosenttia. Lapset ovat olleet kaupan töissä varsinkin kesäaikoina. Sanoisin niin, että perheen merkitys yrityksen menestymiselle on äärimmäisen tärkeä. Kun itse puhuin aiemmin sitoutumisesta, niin tässä voin kyllä sanoa, että vaimoni on itseni tapaan täysin sitoutunut yritykseemme.

Pankin kanssa pitää olla hyvissä väleissä. Pitää hoitaa vastuut ja sopimukset puolin ja toisin. Keskon kanssa asiat ovat ok. Samoin tavarantoimittajasuhteet ovat kunnossa. Meille saavat kaikki matkamiehet (myyntiedustajat) poiketa, vaikka kaikkien kanssa ei kauppoja tehdäkään.

Tulevaisuuden kannalta ykköstoive on tietenkin se, että alueen asiakaskunta säilyisi. Eli poismuuttajia tältä toimialueeltani ei enää merkittävästi olisi. Tähän en tietenkään itse voi yrityksen kautta vaikuttaa. Itseni osalta (57 v.) voin todeta, että eläkkeelle siirtyminen ei ole suunnitteilla. Työ jatkuu.

Kun kysyt, mitkä ovat Paavon vahvat ominaisuudet yrittäjänä ja ihmisenä, vastaan näin:

1. Olen kiinnostunut kirjaimellisesti kaikista töistä yrityksessäni, mukaan luettuna siivoustyöt.
2. Hallitsen markkinoinnin käytännön toimet. Olen suorittanut sekä somistajan että mainoshoitajan tutkinnot.
3. Minun on helppo tutustua ihmisiin. Olen empaattinen ja karjalainen luonne, joka vetää ihmisiä puoleensa.
4. Minun omia periaatteitani (kohtuullisuus, ahkeruus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus) noudattaen on helppo ansaita asiakkaiden ja muidenkin yhteistyökumppaneiden luottamus.

Yksityiselämän puolella hyvän elämän tärkeät asiat ovat minulle hyvä parisuhde, oma terveys ja perheenjäsenten terveys. Kun vielä kysyt, miten valitsemani työ eli tämä kauppiaan ammatti tuottaa minulle työtyytyväisyyttä ja hyvän elämän kokemuksia, niin kerron senkin tässä lopuksi:

1. Voin työn osalta sanoa, että minua sinällään jo itse työn tekeminen ja siinä onnistuminen palkitsee.
2. Onnistuminen erilaisissa asetetuissa tavoitteissa on luonnollisesti palkitsevaa ja tuottaa työtyytyväisyyttä ja hyvää oloa.
3. Kerran vielä: kohtuullisuus taloudellisissa tavoitteissa on minulle tärkeää. Korostan sitä kohtuullisuutta. Kunnossa oleva yrityksen talous ja sitä kautta perheen talous sallii sitten toteuttaa eriasteisia unelmia ja haaveita.
4. Hyvä elämän sisältö on iän mukana muuttuvaista laatua!”

K-ryhmän arvot ovat (2004):

- Haluamme ylittää asiakkaan odotukset.
- Haluamme olla paikkakunnan paras kauppa.
- Haluamme luoda hyvän työyhteisön.
- Haluamme kantaa yhteiskunnallisen vastuamme.

### *Tutkijan kommentti*

Paavon tarinasta ymmärsin, että hän vaikutti omilla päätöksillään oman elämänsä sisältöön ja oman elämänsä hallintaan. Aivan tavallinen tapaus ei Paavon tarina ole. Hänen tavoitteisiin ei sisältynyt uuden, suuremman kauppapaikan hankkiminen eikä sen myötä uusien markkinoiden valtaaminen eikä mahdollisuus entistä suurempiin tuloksiin.

Paavo piti kunniaa erityisesti kohtuullisuutta tuloksenteossa ja oikeudenmukaisuutta kaikissa toimissaan, ja hänellä oli vahva itseluottamus ja terve itsetunto. Hänelle oli tärkeää harmoninen perhe-elämä ja asiakaskunnan luottamus ja arvostus. Paavo hallitsi omaa elämäänsä kaikilta niiltä osin kuin hallinta on ihmisen voimin mahdollista. Paavon tapaaminen ja hänen haastattelunsa ja vapaamuotoiset lisäkeskustelut antoivat vahvan lisän tutkimukseni tähän oman elämän hallintaa käsittelevään osaan.

Paavon terveys ei kestänyt eläkepäiviin. Hän menehtyi vaikeaan sairauteen kuudenkymmenen kahden vuoden ikäisenä. Paavo jätti itsestään kaikille hänet tunteneille hyvän ihmisen ja rehdin kauppiaan muiston.

Paavo antaman esimerkin mukaan hahmotan kauppiaan tavoiteltavia ihanneominaisuuksia:

*Karisma*

*Kyvykyys*

*Kohtuullisuus*

Tähän kolmen Koon luokitukseen päässeille kauppiaille voi ennustaa pysyvää menestystä ja työtyytyväisyyttä kauppiaan ammatissa. Paavon tarina sisältää yhden autenttisen tulkinnan oman elämän hallinnasta, kauppiaan ammatissa koe-

tuista työtyytyväisyystekijöistä ja niiden vaikutuksista hyvän elämän kokonaisuuteen.

### **Tiivistelmä oman elämän hallinnasta**

Kauppiashaastatteluissa tuli esiin usean kohdehenkilön osalta taloudellisen tuloksen merkitys oman elämän hallinnan peruselementtinä. Empiirinen aineisto osoittaaakin näiltä osin, ettei edes fysiologisia perustarpeita ja toimeentuloa ei ole mahdollista toteuttaa ja ylläpitää ilman kohtuullista rahassa mitattavaa tulosta. Tämä tulkinta vastaa niin Maslowin tarvehierarkian fysiologisten tarpeiden kuin myös Alderferin ERG-teorian toimeentulotarpeiden tyydyttämisen edellytyksiä (ks. luku 3/ 3.3.1 ja 3/3.3.2).

*”Hyvän tuloksen saavuttamisella on iso merkitys; se tuo turvaa eläkepäiville.” (4)*

*”Elämisen edellytykset ja puitteet ovat oivallisessa kunnossa ja päätökset omassa käsissä.”(3)*

Varsinkin kauppiasuransa alkuvaiheissa kauppiaat pitävät yrityksen ja myynnin kasvua sekä tuloksen tekemistä tärkeänä oman toimeentulon lisäksi myös siksi, että alkuvaiheen hankittu vieras pääoma halutaan maksaa kohtuullisessa ja sovittussa ajassa pois. Kokeneemmat ja kauppiaina jo kohtuullisen ajan toimineet yrittäjät sijoittavat kertyvää tulosta yrityksen investointeihin sekä mahdollisesti yrittäjäeläkkeisiin ja todennäköisesti myös muihin erilaisiin pääomaa tuottaviin sijoituskohteisiin eläkeaikaansa ajatellen. Tulkintani on myös se, että kauppiaat haluavat käyttää itse ansaitsemaansa varallisuutta omien toiveittensa mukaan ja perheen valitsemiin kohteisiin ja harrastuksiin. Oman elämän hallintaan liitetään puolison ja perheen rooli. Tasapainoinen ja harmoninen perhe-elämä vaikuttaa haastatteluaineiston mukaan siihen, että elämä koetaan mielekkäänä ja hyvänä.

*”Erityisen tärkeä elementti on se, että kotona asiat ovat kunnossa.” (12)*

*”Oman elämän hallinta on kokonaisuus. Ammatin ja yksityiselämän osuutta ei voi erottaa toisistaan. Olen kauppias, aviomies ja isä. Ammatti vaikuttaa yksityiselämään ja päinvastoin. Työssäni koen olevani itse oma pomoni.”(1)*

*”Hyvä ja toimiva parisuhde on vahva voimavara ja luottamus pääoma myös yritykselle.”(13)*

*”Olen voinut ammatissani toteuttaa tärkeinä pitämiäni elämän arvoja.”(2)*

Liiketoiminnan taloudellinen epäonnistuminen vaikeuttaa luonnollisesti kauppiiaan mahdollisuuksiin vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta oman elämän hallintaan. Jos elämän tarpeellisiltakin perusasioilta puuttuvat välttämättömät taloudelliset toteuttamismahdollisuudet, ei silloin oma elämä ole omien ratkaisujen avulla hallittavissa. Joissakin haastatteluissa häivähti näkemys siitä, että hallitsematon ruoan ja juoman käyttö voi vierottaa yrittäjän terveistä elämäntavoista ja sitä kautta horjuttaa oman elämän tärkeitten ratkaisujen pysymistä omilla käsissä.

Taustaryhmän edustajien kokemusten mukaan runsas rahantulo voi muuttaa kauppiiaan ajattelua.

*”Joillekin voi syntyä itsetyytyväisyyttä, uhoa ja käsitys omasta ylivoimaisuudesta.”(15).*

*”Pitää elää tätä päivää perusstrategian ja toimintasuunnitelman ohjaamana. Ja vielä: millaiseen tulevaan aikaan valmistaudun? Mikä on suunnitelma B?” (22)*

*”Jos yritys on ollut kauppiaille elämän sisältö, elämäntapa, miten tekemisen ja ajankäytön aukko lopettamisen jälkeen täyttyy?”(17)*

Tärkeää on todeta, että oman elämän hallinnan tulee olla kunnossa myös kauppiasuran päättymisen jälkeenkin. Mitä ex-kauppias sitten sisällyttää mielekkääksi kokemaansa elämään, ja millaisia tavoitteita ja velvoitteita hän omalle elämälleen asettaa, on kunkin henkilökohtainen ja omiin arvoihin ja varallisuuteenkin liittyvä kysymys.

Oman elämän hallinta on keskeinen kysymys kauppiiaan ja kenen tahansa ihmisen elämässä hyvän elämän sisältöä määritettäessä. Home (2007, 112) on tutkinut K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteita, ja hänen tutkimuksessaan yhdeksi yrittäjäyysorientaation ulottuvuudeksi nousi oman elämän hallinta itsenäisyyspääkomponentiksi tulkittuna. Ymmärrän tämän oman tutkimukseni empiirisen aineiston antaneen Homeen tutkimuksen kanssa samansuuntaisen tulkinnan kauppiiaan oman elämän hallinnasta kauppiiaan kokemaan itsenäisyyden ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksille.

Tutkimukseni kauppiashaastattelujen yhteenvedon oman elämän hallinnasta ilmaisen tässä lopuksi yhdellä urheilukauppiaitten usein käyttämällä lauseella:

*”Vain ykkösenä on hyvä olla.” (8, 12).*

Tutkijana tulkitsen oman elämän hallinnan yhdeksi keskeiseksi kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi. Oman elämän hallintaan kiteytyvät niin taloudelliset voimavarat, verkostojen toimivuus sekä ennen kaikkea kauppiaan omat kyvyt ja ominaisuudet. Oman elämän hallinta ei ole pysyväinen olotila; se päivittyy jatkuvasti. Se on tunne siitä, että oman elämän tärkeät elementit ovat kunnossa ja rastilta seuraavalle kompassissa on oikea suunta. Viitekehys nostaa oman elämän hallinnan yhdeksi keskeiseksi elementiksi kauppiaan ammatissaan kokemista työtyytyväisyystekijöistä. Tässä tutkimuksessa koottu empiirinen aineisto tukee viitekehysten oletuksia eikä ristiriitaisuuksia ei ole havaittavissa.

### **Yhteenvetoa ammatin tavoitteista**

Tutkimuksen kolmas alakysymys on:

*Miten yritystoiminnalle asetettujen taloudellisten tavoitteiden ja muiden itselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen?”*

Kolmannen alakysymyksen osalta kauppiashaastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat:

13. Taloudellinen riippumattomuus
14. Itsensä toteuttaminen
15. Arvostus
16. Asiakastyytyväisyys
17. Oman elämän hallinta

Viitekehysten mukainen oletukseni kauppiaan taloudellisesta riippumattomuudesta keskittyi tavoitteen mukaisen tuloksen tekemiseen, sen riittävyteen kauppiaan ja hänen perheensä tarpeiden ja toiveiden toteuttamiseksi ja sitä kautta taloudellisen riippumattomuuden kokemiseen. Suorittamieni haastatteluiden perusteella syntynyt tulkintani kauppiaiden taloudellisesta riippumattomuudesta on viitekehyksessä esittämäni laveampi.

Haastatellut kauppiaat kokivat **taloudellisen riippumattomuuden** tarkoittavan hyvän ja riittävän tulostason lisäksi yrityksen kykyä suoriutua vastuistaan ja vapautua ulkopuolisista takauksista. Vahvana sanomana haastatteluissa tuli esiin kauppiaan oma päätösvalta kertyneen varallisuuden käyttämisessä.

Kysymys on tulkintani mukaan kauppiaan **taloudellisesta itsemääräämisoikeudesta**, joka on laajempi käsite kuin taloudellinen riippumattomuus. Tässä kohdassa en havainnut kauppiaitten kertomuksissa oleellisia eroja, olipa kyse alkavasta yrittäjistä tai kokeneesta tai ammatin jo lopettaneesta kauppiasta.

**Itsensä toteuttamisen** määrittelyn käytännön toimina näin:

*Kauppiaan pitää ammatissaan voida tehdä kaikki asiat juuri niin kuin itse viisaaksi näkee. Viisauteen kuulu ymmärrys myös siitä, miten ketjusopimus ja muutkin eri sidosryhmien kanssa solmitut sopimukset edellyttävät kauppiaan toimivan ammatissaan. Yrityksen talouden keho kunto voi estää haluttujen ja tarpeellisten asioiden toteuttamista ja merkitä sitä kautta epäonnistumisia ja työtytymättömyyden kokemista kauppiaan ammatissa.*

Kauppiaan henkilönä ja yrittäjänä kokema **arvostus** saavutetaan luottamuksen kautta. Jokainen ansaitsee omalla oikeudenmukaisella käyttäytymisellään ja tekemisellään omat tyyliasteensa. Niitä ei voi itse määrätä ja ottaa. Myös itseään pitää arvostaa. Siitä versoo muitten osoittama hyväksyminen ja arvostus. Asiakaskunnan luottamuksen saavuttaminen on varsinkin alkavalle kauppiaille myös oman työtytymättömyyden kannalta ykkösasia.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat urheilukauppiaat. Erikoistavarakaupassa asiakkaiden kohtaaminen ja kaupassa tapahtuva palvelu on erilaista ja yksilöllisempää kuin esimerkiksi itsepalveluun rakentuvassa päivittäistavarakaupassa.

Haastatellut kauppiaat korostivatkin henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitystä **asiakastytymättömyyden saavuttamisessa**, mikä on kauppiaan menestymisen perusedellytys. Uutena uhkana tai mahdollisuutena myös urheilukauppaan on tullut kotimainen ja kansainvälinen nettikauppa. Ilman asiakastytymättömyyttä ja sitä kautta syntyvää asiakasuskollisuutta ei kauppias voi kokea aitoa työtytymättömyyttä omassa ammatissaan. Taustaryhmän esille tuoma kaupan oman henkilöstön työtytymättömyyden keskeinen merkitys asiakastytymättömyyden syntymiselle ei ollut mukana viitekehityksessä.

**Oman elämän hallintaa** on edellä käsitelty varsin laajasti, ja haastattelutuloksia on todennettu yhden kokeneen kauppiaan autenttisella kertomuksella omasta kauppiaselämästään. Haastattelutulokset tukevat viitekehityksen oletuksia kauppiaan ammatissaan kokemien työtytymättömyystekijöiden edellytyksistä.

Oman elämän hallintaan ammatin osalta tarvitaan siis riittävät voimavarat, toimivat läheis- ja yhteistyöverkostot sekä ennen kaikkea kauppiaan oma ammatitaito, vahva itsetunto ja luottamus omiin kykyihin ja osaamiseen. Oman elämän hallinta on haastatteluaineiston mukaan kokonaisuus, johon sisältyy kauppiaan rooli yksityishenkilönä ja perheenjäsenenä. Yksityiselämän osuutta ei viitekehityksessä erikseen käsitelty.

## 6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen pääkysymys on:

*Mitkä tekijät tuottavat kauppiaalle ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?*

Tutkimuksessa on kuvattu ja analysoitu suoritettujen haastatteluiden perusteella kauppiaan ammattiin liittyviä työtyytyväisyystekijöitä kolmen tekijäkokonaisuuden näkökulmasta:

### 1. Ammatin perusresurssit

### 2. Kauppiaan ominaisuudet

### 3. Ammatin tavoitteet.

Tässä yhteenveto-osiossa esitän tiivistetyn ja tarkennetun mallin kauppiaan ammatissa koetuista työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät hyvän elämän kokemuksia. Valitsemaani abduktiivista päättelyä noudattaen mallin laatiminen perustuu sekä haastattelutulosten aineistolähtöiseen analyysiin että tutkimuksen teorialähtöiseen analyysiin (viitekehys) ja niiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tiivistetyn ja tarkennetun mallin verbaalinen kuvaus ja kuvio 8 esitetään seuraavilla sivuilla.

### 1. Ammatin perusresurssit

- 1.1 Onnistunut ammatin valinta (viitekehyksessä: onnistunut ammatin valinta).
- 1.2 Materiaaliset resurssitekijät (viitekehyksessä: toimiva kauppapaikka ja riittävä rahoitus).
- 1.3 Inhimilliset resurssitekijät (viitekehyksessä: osaava henkilöstö ja toimivat lähiverkostot).

### 2. Kauppiaan ominaisuudet

- 2.1 Kauppiaan taidot (viitekehyksessä: ammattitaito ja sosiaaliset taidot).
- 2.2 Kauppiaan oma tahto (viitekehyksessä: muutosvalmius, riskinotto kyky, hyvä kunto ja hyvä itseluottamus).

### 3. Ammatin tavoitteet

- 3.1 Taloudellinen itsemääräämisoikeus (viitekehyksessä: riittävä toimintavapaus ja taloudellinen riippumattomuus).
- 3.2 Asiakasuskollisuus (viitekehyksessä: asiakastytyväisyys ja arvostus).
- 3.3 Oman elämän hallinta (viitekehyksessä: itsensä toteuttaminen ja oman elämän hallinta).



Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden kohdalla kauppiaan rooli ketjun (Keskon) asiakkaana ei haastatteluissa noussut erillisenä esille. Esiymmärrykseni ei tässä kohdin saanut tukea empiirisistä tuloksista. Kauppiat eivät tulkintani mukaan enää koe itseään perinteiseen tapaan ymmärrettynä (ostaja vs myyjä) Keskon tai edes merkittävien tavarantoimittajienkaan asiakkaina. Ajattelutavan ja asenteiden muutos johtunee vähentyneistä henkilökohtaisista kontakteista tavarantoimittajiin (myös ketjuun), uudistuneesta tavaroitten tilaustekniikasta, poisjääneistä myyjähenkilöistä, uudella tavalla järjestetyistä ostopäivistä sekä uusista kauppiaan ja ketjun välisistä taloudellisista yhteistyösopimuksista. Kauppias on kuitenkin jatkossakin kauppias, joka ostaa tavaroita ja myy tavaroita ja palveluita oman kauppayrityksen kautta.

### **6.3.1 Ammatin perusresurssit**

#### *Onnistunut ammatin valinta*

Kauppiaan ammatin valinnut henkilö arvostaa ammatin itsenäisyyttä ja yrittäjän vapautta. Yrittäjällä on vahva tarve itsemääräämisoikeuteen (need for autonomy) omassa työssään (Bridge ym, 1998, 45). Kauppiaan ammatti sisältää monenlaisia riskejä mutta myös runsaasti mahdollisuuksia hyvään taloudelliseen menestykseen. Yrittäjyysorientaatiolle Lumpkin ja Dess (1996, 136) antavat viisi ulottuvuutta:

*autonomia, innovatiivisuus, riskinottokyky ja kilpailullinen aggressiivisuus.*

Kauppias tekee työtä omassa yrityksessään, voi toteuttaa omaa luovuutta ja omia ideoitaan. Edelleen hän voi valitsemaansa ketjuun liittyessään saada hyötyä ketjun tarjoamista taloudellisista voimavaroista, jotka tekevät kauppiasuran aloittamisen yksin yrittämiseen verrattuna helpommaksi. Tutkijana tulkitseen sekä kauppiaitten että taustaryhmän haastattelusanoman niin, että ketjun tarjoamat taloudelliset ja koulutukselliset mahdollisuudet madaltavat kynnystä kauppiasuran valinnassa.

Joillekin yrittäjille kauppiaan ammatti on elämäntapa, jossa kaupanteon jatkuvuus samalla paikkakunnalla sekä kohtuullinen tuloksenteko ovat liiketoiminnan perusarvoja. Tutkimuksessa nousi esiin myös sellaisia yrittäjiä, joille kauppianaan toimiminen on ehkä harkittu määräaikainen työ, vaikka kauppiasuran tarkkaa kestoa ei ammattiin ryhdyttäessä olisikaan etukäteen edes itsellensä määritetty.

Haastateltujen urheilukauppiaiden joukossa oli edellisten lisäksi kauppiaita, jotka hakivat kasvua niin myynnin kuin tuloksenkin osalta. Tähän ryhmään kuuluvat yrittäjät ovat valmiita muuttamaan myös paikkakuntaa hakiessaan uutta ja

suurempaa kauppapaikkaa ja laajempaa asiakaspotentiaalia ja sitä kautta kasvavaa myyntiä ja tulosta.

Kaikki haastatellut kauppiat kokivat valinneensa oikean ammatin riippumatta siitä, mikä oli kauppiaksi ryhtymisen tai pyrkimisen perimmäinen motiivi tai mikä on ollut kauppatoiminnan mahdollisesti ennalta suunniteltu aikajänne. Viitekehysten oletus onnistuneen ammatin valinnan merkityksestä kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen saa tukea empiirisestä aineistosta.

Tutkijana tulkitsemme onnistuneen ammatin valinnan olevan ehkä kaikkein tärkein perusta kauppiaan kokemalle työtyytyväisyydelle omassa ammatissaan ja sitä kautta hyvän elämän edellytyksille. Jos kauppias ei olisi tyytyväinen valitsemaansa ammattiin, ammatin tuottamat taloudelliset tulokset ja muutkaan saavutukset eivät ehkä voisi kompensoida tyytymättömyyden tunteita ammatin epäonnistuneesta valinnasta.

### *Materiaaliset resurssitekijät*

Ketjun rooli niin kauppapaikan kuin tarvittavan liiketoiminnan rahoituksen järjestämisessä koetaan kauppiaitten haastatteluvastauksissa ratkaisevan tärkeäksi erityisesti kauppiasuran alussa ja myös silloin, kun kauppias vaihtaa kauppapaikkaa ja siirtyy suurempaan yksikköön. Edellytyksenä tässäkin on, että kauppialla on hyvä numeerinen lukutaito ja se, että hän itse tarkkaan hahmottaa ja hallitsee ottamiensa vastuiden ja luottojen velvoitteet ja riskit. Kauppapaikan itse omistavat yrittäjät ovat pääsääntöisesti toisen tai kolmannen polven yrittäjiä, ja he jatkavat perheen liiketoimintaa samalla paikkakunnalla.

Kauppapaikka-asioissa ja kauppiaan tarvitsemisissa rahoitusjärjestelyissä ei haastatteluissa noussut esiin mitään sellaisia tekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa kauppiaan ammatissa kokemaan työtyytyväisyyttä heikentävästi. Vastauksissa korostui kauppiaan oma harkinta ja päätösikyky kauppapaikan sijaintia ja toimivuutta sekä rahoitusvastuiden kohtuullisuutta arvioitaessa.

Ketjun (Keskon) esittämät kauppapaikkaan ja muihin kauppiasuraan liittyvät selvitykset ja numeeriset tiedot eivät saaneet haastattelussa minkäänlaisia moitteita. Taustaryhmän toimijat katsoivat, että K-ryhmään kuuluvilla urheilukauppiaille on merkittäviä omien ketjunjensa (Keskon) kautta saatuja kilpailuetuja (mm. kauppapaikat ja rahoitusjärjestelyt).

Miten K-ryhmän urheilukauppiat ovat mukana digitaalisessa kauppapaikassa eli nettikaupassa, siitä ei keskusteluissa tullut esille suunnitelmia eikä aikatauluja. Urheilukauppiat kokevat kuitenkin nettikaupan olevan tarpeellinen kilpailukeino kansainvälistyvässä ja muuttuvassa kaupakentässä.

### *Inhimilliset resurssitekijät*

Osaava henkilöstö on urheilukaupassa toimiva kilpailukeino. Haastatteluvastaukset voi pelkistää tässä tutkimuksessa jo aiemmin mainittuun kokeneen kauppiaan taustaryhmän edustajalle esittämään kommenttiin:

*”Sellaiset rengit kuin isäntä.” (22)*

Kauppiaan vastuulla on valita ja kouluttaa oikea henkilöstö omaan kauppaansa. Kauppiaalla on vastuu huolehtia myös siitä, että hänen itsensä ja kauppansa henkilöstön tuotteisiin ja palveluihin liittyvät tiedot ja osaaminen ovat ajan tasalla.

Tulevaisuuden tutkijat kannustavat työntekijöitä säännölliseen uusnoviisuiuteen. Tämä ajatus tarkoittaa sitä, että aikaisemman tehtävän ammattikokemuksilla uudessa tehtävässä henkilö voi löytää uusia näkemyksiä ja uusia käytäntöjä sekä uusia toimivia ideoita (Halava & Pantzar 2010, 54–55). Mielenkiintoista on miettiä, toimisiko uusnoviisius suurehkoissa urheilukaupassa ja toisiko tehtävien kierrätys uutta kipinää kaupantekoon?

Voisivatko kokeneet jääurheiluun ja lasketteluun erikoistuneet vastuumyyjät tai vapaa-ajan jalkineista ja retkeilystä vastaavat myyjät vaihtaa keskenään tehtäväänsä? Tästä näkemyksestä en keskustellut tapaamieni kauppioiden kanssa. Esitetty ajatus voisi olla mahdollisuus, mutta kannanotto siihen jää tässä yhteydessä vaille vastausta. Entä mitä uutta menestynyt ruokakauppias voisi tuoda urheilukauppaan, entä mestaruussarjan urheilukauppias ruokakauppaan? Mistä urheilukauppias löytää etevän nettikaupan taitajan kauppaansa? Kauppias ei voi kokea onnistumista ja työtyytyväisyyttä työssään, jos kaupan henkilöstöön kohdistuvia moitteita ja palveluun kohdistuvaa negatiivista asiakaspalautetta tulee asiakkailta kovin runsaasti.

Perhe, asiakkaat, henkilöstö, ketju, kauppiaskollegat, tavarantoimittajat, rahoittajat, viranomaiset, harrastusyhteisöt; nämä kaikki ja ehkä vielä jotkut muutkin kauppiaskohtaisesti tärkeiksi koetut yhteistyökumppanit muodostavat kauppiaalle työssään tarvitsemia tarpeellisia lähiverkostoja. Verkostojen monipuolisuus kuvaa niiden merkitystä voimavarana kauppiaan työssä. Verkostojen oivalinen hallinta on vaativa ja jatkuva urakka kauppiaan työssä. Siinä kohtuullinenkin onnistuminen tuottaa kauppiaalle itseluottamusta voimistavaa työtyytyväisyyttä. Verkostojen toimivuus on riippuvainen siitä, miten ihmisten välinen yhteistyö sujuu. Vain hyvät henkilösuhteet ja toimijoiden välinen luottamus takaavat verkostojen hyödyllisyyden; muuten verkostot eivät voi tuottaa työn ilon ja työtyytyväisyyden kokemuksia.

### 6.3.2 Kauppiaan ominaisuudet

#### *Kauppiaan taidot*

Ammattitaito on kauppiaan työn osaamista. Sosiaaliset taidot tarkoittavat ihmisen kykyä tulla toimeen muitten ihmisten kanssa. Haastatteluaineiston perusteella totean, että niin toimivat kuin jo ammattinsa lopettaneet kauppiaat pitävät tärkeänä, että jo alkavalla kauppiaalla on kohtuullinen urheilukaupan (tavara- alan) tuntemus, kaupallinen koulutus sekä numeroitten lukutaito.

Taustaryhmän kommentoissa tuli esiin jo aiemmin mainittu kauppiaan taitoihin sisällytettävä vaatimus hyvästä yleissivistyksestä.

Sosiaalisten taitojen tarpeellisuuden kauppiaan ammatissa pelkistän taidoksi asettua toisen ihmisen asemaan eli empatiaksi. Edellä on jo todettu, että kauppiiaan arkityöhön liittyy lukuisia verkostoja. Kaikkia niitä verkostoja varten kauppiiaalla pitää olla empatiataitoa; kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla.

Kauppiaan pitää ymmärtää ja osata päivittää ammatissaan tarvitsemiaan taitoja. Haastatteluaineistosta tuli esiin kauppiaitten tulkinta siitä, että erilaiset kauppiasammattissa tarvittavat taidot painottuvat kauppiasuran pituuden ja yrityksen koon mukaan. Kauppiaan ammatissaan kulloinkin tarvitsemien taitojen ja osaamisen mahdollinen riittämättömyys synnyttää työssä epävarmuutta ja merkitsee ammatissa koettavaa työtytymättömyyttä.

#### *Kauppiaan oma tahto*

Kilpailussa menestyminen edellyttää kauppiaiden tulkinnan mukaan muutostalvamiutta, mikä tarkoittaa asiakkaiden toiveitten ymmärtämistä ja uusien tuotteiden ja palveluiden rohkeaa tarjoamista. Kauppiaan ammattiin kuuluu riskien ottaminen omien voimavarojen, oman harkinnan ja uskalluksen mukaisesti.

Omasta hyvästä fyysisestä ja henkisestä kunnostaan voi huolehtia vain kauppias itse. Kaikkiin näihin toimiin ja päätöksiin tarvitaan kauppiiaan omaa vahvaa tahtoa ja vankkaa itseluottamusta. Kauppiaitten haastatteluvastauksissa korostui riskinottohalukkuus ja -kyky sekä vahva tahto itse vaikuttaa omaan toimintaansa kaikilta osin. Oman tahdon toteuttaminen ammatissa tuottaa kauppiaille empiirisen aineiston mukaan työtytyväisyyden kokemuksia.

Tähän yhteyteen otan muutaman maininnan sveitsiläisen yritysjohtaja-yrittäjä-kirjailijan kirjoittamasta kirjasta, jossa hän esittää kysymyksiään ja oppejaan viisaasta toiminnasta (Dobelli 2012/2. 3, 17, 77, 85, 129 ja 134).

1. Dobelli siteeraa aluksi Aristotelesta: ”Viisaan tavoite ei ole onnen saavuttaminen vaan epäonnen välttäminen.”
2. Yrittäjä on yksilö; hän ei ole ”alan keskiarvo” (keskiarvo-ongelma).

3. Miksi vaihdamme hyvän uuteen? (neomania).
4. Miksi ollaan sokeita parhaalle vaihtoehdolle? (vaihtoehtosokeus).
5. Miksi vasta ”viimeinen mahdollisuus” kääntää pään? (katumuksen pelko).
6. Miksi meille ”Status Quo”/ vallitseva tila on niin pyhä? (default-efekti/ epäonnistuminen velvollisuuden täyttämässä).

Kun ajattelen tutkimukseni kauppiaaryhmiä, sovellan Dobellin ajatuksia näin:

**Ensiksi:** kauppiaan tulee olla yksilö, oma persoonansa, jolla on tarpeellista charismaa kauppiaan ammattiin. Tässä viittaa Paavon tarinaan esimerkkinä persoonallisesta yksilöstä.

**Toiseksi:** kauppiaan tulee itse tietää, milloin uudistuksia tulee tehdä omassa kaupassa. Toisaalta on selvää, että ketjun koko valtakunnan verkostoa koskevat muutokset yltävät vuorollaan kaikkiin ketjun kauppoihin. Ketjun edellyttämiä ja suunniteltuja muutoksia ei kauppiaan liene viisasta itsepäisesti vastustaa.

Kirjan kirjoittanut yritysjohtaja-yrittäjä Dobelli korostaa viesteissään sitä, ettei muutosta eikä epäonnistumista pidä pelätä eikä siis sen vuoksi pidä jättää muutoksia ja uudistuksia tekemättä. Nämä Dobellin kirjasta poimitut edellä esitetyt ajatukset sopinevat muistisäännöiksi urheilukauppiaille ja miksipä ei muillekin kauppiaaryrittäjille pysähtyneisyyden tilan torjumiseen ja ammatissa koettavan työtyytyväisyyden etsintään. Intersportin päämajamaassa Dobellin kirjoittamat ja tässä referoidut mietteet eivät olleet mukana, kun kokosin tutkimukseni viitekehystä eivätkä silloinkaan, kun haastattelin kauppiaita ja taustaryhmän henkilöitä.

### 6.3.3 Ammatin tavoitteet

#### *Taloudellinen itsemääräämisoikeus*

Kaikilla haastatelluilla kauppiaille oli tavoitteena taloudellinen riippumattomuus luotonantajista ja vapautuminen sovitun aikataulun mukaan mahdollisista ketjun antamista takauksista. Korollisesta vierasta pääomasta vapautuminen edellyttää hyvää tuloksenteekokykyä. Tulkintani on: kauppiaan taloudellinen riippumattomuus ja kauppiaan toimintavapaus yhdessä merkitsevät kauppiaan taloudellista itsemääräämisoikeutta, ja sen saavuttaminen tuottaa kauppiaitten kokemusten mukaan ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja toteuttaa mm. yrittäjän autonomian tavoitetta.

## *Asiakasuskollisuus*

Eräs menestynyt kauppias määritteli asiakastyytyväisyyden haastattelussa näin:

*”Kassa laulaa, tavarat käyvät kaupaksi, myyjiä ei moitita. Siinä se.” (1)*

Asiakasuskollisuus muodostuu siitä, että tyytyväinen asiakas palaa uudelleen ja uudelleen samaan kauppaan. Asiakas tunnustautuu näin kaupan kanta-asiakkaaksi. Ammatin näkökulmasta asiakkaiden osoittama arvostus on kauppiaille tärkeä luottamuksen ilmaus. Asiakastyytyväisyyteen liittyvä arvostus ja luottamus kauppiasta kohtaan ovat asiakasuskollisuuden perustekijöitä. Arvostus tulee kauppiaan ansaita omalla toiminnallaan.

Pysyväinen asiakaskunta tuottaa kauppiaille vakautta liiketoiminnassa ja sen seurauksena työtyytyväisyyttä ammatissa. Asiakasuskollisuus ei ole pysyväinen olotila; jokaisena kaupapäivänä siitä pitää uskollisesti huolehtia.

Tähän yhteyteen otan vielä yhden kokeneen kauppiaan tarinan asiakasuskollisuudesta. Kyseinen kauppias toimii paikkakunnan ainoana urheilukauppiaina. Kauppiaskollegat totesivat hänelle kauppiaan kertoman mukaan:

*”Että helppohan sinun on hoitaa kauppahommaa, kun kilpailijoita ei ole.” (10)*

Mitä vastasi tämä kauppias? Hän kertoi esittäneensä vastakysymyksen kauppias-kavereilleen:

*”Minkähän vuoksi nämä tämän pitäjän asiakkaat ostavat urheilukaupan tavarat kaupastani? Minkäs arvellette sen perusteen olevan?” (10)*

Kauppias kertoi haastattelussamme, mitä hän sitten vielä viestitti uteliaille kollegoilleen:

*”Että minunhan pitää olla asiakkaitteni mielestä vielä parempi kuin lähikaupungin monet urheilukaupat ja tavaratalot. Minulla pitää olla tosi tarkka silmä asiakkaitten suuntaan, jotta osaan vastata heidän tarpeisiinsa. Asiakkaitten liikkuminen naapuripaikkakunnille ei tänä päivänä ole ongelma, se on vakiintunut tapa. Siinäpä se minun kilpailutilanteeni on.” (10)*

Palautetaan mieliin vielä ”Peltolan doktriini” asiakaslähtöisyydestä:

*Palveluyrityksenkin toiminnan ydin on ihmisten tekemä työ toisille ihmisille, asiakkaille. Onko yrityksen toiminta asiakaslähtöistä, sen päättää yksin asiakas. Sillä ei ole merkitystä, miten yritys julistaa olevansa asiakaslähtöinen ja toteuttavansa asiakkaiden toiveita ja tahtoa. Vain sillä on merkitystä, miten asiakas itse kokee saamansa tai saamatta jääneen palvelun. (Peltola 2005, 74-75).*

#### *Oman elämän hallinta*

Oman elämän hallinta nousi kauppiaitten haastatteluvastauksissa keskeiseksi tekijäksi kauppiaan ammatissaan kokemaa työtyytyväisyyttä tutkittaessa. Oman elämän hallinta on kokonaisuus, johon ammattiin kuuluvien tekijöiden lisäksi sisältyy myös kauppiaan yksityiselämän rooli. Kauppiaitten ja taustaryhmänkin haastatteluaineistosta tuli esiin kauppiaan tahto itse päättää omista asioistaan, mikä tarkoittaa ennen muuta taloudellista itsemääräämisoikeutta. Itsensä toteuttamisen tarve sekä vahva itseluottamus olivat näkyvästi esillä kauppiaitten kertomuksissa tulkintojaan oman elämänsä hallinnasta. Tässä yhteydessä viitataan tutkimuksessa esitettyyn Paavon tarinaan.

(Luku 6/6.2.3/Teema 17).

Haastattelutulosten mukaan kauppiaat uskovat voivansa itse vaikuttaa oman elämänsä hallintaan ja sitä kautta kokemaansa hyvään elämään. Oman elämän hallintaa punnitaan arkisissa kokemuksissa; ammatissa tulee epäonnistumisia, talous voi vajota miinuspuolelle ja myös yksityiselämässä voi syntyä kriisejä. Epäonnistumisissa ja kriisitilanteissa mitataan ihmisen kyky hallita omaa elämänsä. Tulkintani on, että kauppiaat ovat oman elämänsä hallinnassa hyviä selviytyjiä.

Valittu ammatti edellyttää myös tappioiden ja epäonnistumisten sietämistä ja toisaalta valittu ammatti edellyttää menestyksen ja hyvän tuloksen kestämistä ilman uhoa ja tuhoa. Kriiseistä selviytyminen ja toisaalta menestyksen kestäminen tuottavat kauppiaille työtyytyväisyyden kokemuksia ammatissa.

### 6.3.4 Yhteenveto

Tarkennettu ja tiivistetty malli kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät hyvän kauppiaselämän kokemuksia, on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Tarkennettu ja tiivistetty malli kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät hyvän kauppiaselämän kokemuksia.



## 7. Yhteenveto ja päätelmät

Yhteenvetoluvussa esitän vastauksen eli arvoituksen ratkaisun tutkimuksen pääkysymykseen. Luku 7 jatkuu tutkimuksen luotettavuuden, siirrettävyyden ja kontribuution esittämisillä ja niiden perusteluilla. Luvun loppuosassa esitän ajatuksiani urheilukauppiaan toimintaa ja elämää sivuavista jatkotutkimusideoista.

### 7.1 Tutkimuksen pääkysymys ja arvoituksen ratkaiseminen

Tutkimuksen pääkysymys on:

*Mitkä tekijät tuottavat kauppiaille ammatissa koettavaa työtyytyväisyyttä ja edistävät sitä kautta hyvän elämän kokemuksia?*

Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja muiden vihjeiden perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 1999, 44). Merkitystulkinta tässä tutkimuksessani tarkoittaa vastausten etsimistä asetettuun tutkimuksen pääkysymykseen. Vastauksia haettaessa on käytetty abduktiivista päättelyä, jossa teorialähtöinen analyysi ja empirian aineistolähtöinen analyysi tukevat toisiaan (ks. luku 5/5.4).

Tutkimuksen viitekehysten tehtävänä on osoittaa teoreettinen vastaus tutkimuskysymykseen (Home 1993, 24–25). Tutkijana esiymmärrykseeni ja laatimaani kirjallisuuskatsaukseen (luku 2 ja luku 3) perustuen päädyin teoreettiseen viitekehykseen (luku 4/4.2, kuvio 5), jonka ohjaamana laadin empiirisen aineiston kokoamista varten haastattelurungon (liite 2).

Empiirinen kauppiasaineisto koottiin haastattelemalla kohdehenkilöitä (ks. luku 5/5.6, kuvio 6) henkilökohtaisissa tapaamisissa tai/ja myös sähköpostin, puhelinkeskusteluiden sekä kirjeenvaihdon kautta.

Aineistotriangulaatiota käytettiin tutkimuksessa valitun taustaryhmän avulla ottamalla tutkimuksessa käytettyyn empiiriseen aineistoon mukaan valittujen kaupanalan asiantuntijoiden haastattelutuloksia (ks. luku 6/6.1, kuvio 7). Kaikki haastatteluissa koottu aineisto analysoitiin sisältöanalyttisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen empiirisen aineiston havaintoja ei sellaisenaan pidetä tutkimuksen tuloksina. Havainnot ovat johtolankoja, joita tulkitsemalla tutkija pyrkii pääsemään havaintojen taakse (Alasuutari 1999, 78). Kohdehenkilöitten haastatteluissa hankkimiani havaintoja johtolankoina käyttäen ja niitä tulkitsemalla päädyin teoreettisesta viitekehyksestä (luku 4/4.2, kuvio 5) tarkennettuun ja tiivistettyyn malliin (luku 6/6.3.4, kuvio 8). Tämä malli muodostaa arvoituksen ratkaisun ja on vastaus tutkimuksen pääkysymykseen, johon siis vastaus on haettu haastattelutilanteissa tutkimuksen alakysymysten ja niiden analyysin ja erittelyn kautta.

Teemahaastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (liite 2). Empiirisen aineiston analyysin tuloksena tarkennettu malli on elementeiltään suppeampi kuin teoreettinen viitekehys. Mallissa esitetyt työtyytyväisyystekijät lisäävät tutkimustulosten mukaan kauppiaan tyytyväisyyttä ammattiinsa riippumatta kauppiaan uran elinkaaren vaiheesta tai siitä toimiiko kauppias pienessä vai suuressa urheilukaupassa. Myöskään jo kauppiasuransa lopettaneet ex-kauppiat eivät esittäneet vielä ammatissaan toimivien kauppiaiden kertomuksista merkittävästi poikkeavia näkemyksiä ammatissaan kokemistaan työtyytyväisyystekijöistä

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että kauppias tuntee kokevansa ammatissaan työtyytyväisyyttä ja elävänsä hyvää elämää, jos hän:

1. Kokee onnistuneensa ammatinsa valinnassa
2. Omaa riittävät materiaaliset ja voimavarat
3. Omaa riittävät inhimilliset voimavarat
4. Omaa tarvittavat kauppiastaidot
5. Tuntee voivansa toteuttaa omaa tahtoaan
6. Omaa taloudellisen itsemääräämisoikeuden
7. Pystyy luomaan asiakasuskollisuutta ja
8. Kokee hallitsevansa omaa elämäänsä.

Tutkimustuloksia voitaneen tulkita niin, että mitä useampia näistä tekijöistä kauppias omaa ja hallitsee, sitä vahvemmin hän kokee ammatissaan työtyytyväisyyttä ja tuntee sen seurauksena elävänsä hyvää kauppiaselämää.

Kriittiseksi tekijäksi tulkitseen oman elämän hallinnan. Jos oman elämän hallinta jostakin syystä on kadoksissa, eivät muut työtyytyväisyyteen vaikuttavat osatekijät voine sitä korvata. Ammatin näkökulmasta ajatellen elämän hallinnan kauppias voi kadottaa esimerkiksi taloudellisten ongelmien paineessa tai kenties todettuaan valinneensa itselleen sopimattoman ammatin.

Teoreettinen viitekehys sai pääosiltaan tukea empiirisestä aineistosta. Kauppiaitten haastatteluaineiston perusteella totesin, että ketjun (Keskon) taloudellinen panos ja merkitys kauppapaikan hankinnassa, rahoituksen organisoinnissa ja kauppaehtoien edullisuuteen vaikuttamisessa ovat kauppiaille viitekehyksessä

esittämiäni olettamuksia voimakkaammin vaikuttavia ja siten tärkeämpiä. Myös taustaryhmän kommentit tukevat ketjun keskeistä merkitystä erityisesti kauppiaitten aloitusvaiheen taloudellisten resurssien hankkijana ja takaajana.

Viitekehyksessä en tutkijana ottanut selkeää kantaa kauppiaan kokemaan toimintavapauteen. Käsitykseni oli, että uudet ketjusopimukset saattavat joittenkin kauppiaitten mielestä rajoittaa toimintavapautta ketjun asiakkaana ja ehkä joiltakin osin myös oman kaupan toiminnan osalta. Tähän viitekehysten oletukseen empiirinen aineisto ei tuonut tukea. Toimivista kauppiaista ei yksikään maininnut haastatteluissa kokeneensa ketjusopimuksen merkinneen rajoituksia toimintavapauteensa. Olisiko mahdollisesti joku kauppiasammattin ennen eläkeikää lopettaneista kauppiasta kokenut uuden ketjusopimuksen omaa toimintavapauttaan rajoittavana tekijänä; siitäkään ei tullut haastatteluissa selkeitä mainintoja.

### *Ammattietiikasta*

Ammattietiikalla käsitteenä tarkoitetaan sitä, millainen toiminta tiettyä ammattia harjoitettaessa on hyvää ja hyväksyttävää (Räikkö ym.1995,14). Yhtenä lähtöoletuksena ja esiyymmärryksenä tässä tutkimuksessa on ollut se, että kauppias noudattaa ammatissaan hyvää ammattietiikkaa. Kauppiaan ammattietiikkaa voidaan kuvata myös termillä hyvät kauppatavat (ks. liite 1). Kauppiaitten haastatteluvastauksissa korostuu yhtenä keskeisenä ammattiin liittyvänä tavoitteena pysyvän asiakastyytyväisyyden saavuttaminen ja sen kasvattaminen asiakasuskollisuudeksi. Tulkintani kauppiaitten kertomista arkikokemuksista on, että pysyvän asiakasuskollisuuden saavuttaminen ei ole mahdollista ilman hyviä kauppatapoja ja niiden noudattamisen kautta ansaittua asiakaskunnan osoittamaa luottamusta.

## **7.2 Tutkimustulosten luotettavuus**

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kauppiaitten ammatissaan kokemaa työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jotka sitten edistävät elämäntyytyväisyyttä, hyvää kauppiaselämää. Kun kauppias itse kertoo omat tulkintansa ammatissaan kokemistaan työtyytyväisyystekijöistä, ei kysymys ole oikeasta tai väärästä tiedosta. Jokaisen haastatellun henkilön antamat vastaukset ja kertomukset ovat hänen itsensä kokemia ja hänen sanomanaan oikeita ja uskottavia. Teemahaastattelun kysymykset ovat tutkijan oman tulkinnan mukaan olleet riittävät väljiä, joten kysymysten ja keskustelunaiheiden osalta en ole kokenut johdatelleeni haastateltuja kohdehenkilöitä ennalta haluttuun suuntaan.

Tärkeä näkökohta tutkijan käsityksen mukaan on myös se, ovatko tutkija ja tutkittava ymmärtäneet keskustelussa käytettyjen termien sisällön yhdenmukaisesti. Tähän osaltani edellytyksiä on luonut pitkäaikainen oma kaupanalan ko-

kemukseni. Käytettyjen käsitteiden sisällöistä ei haastattelutilanteissa tai -vastauksissa ollut kauppiaiden eikä myöskään taustaryhmän kohdehenkilöiden osalta väärinymmärryksiä.

Varmuudeksi: eliminoidakseni mahdolliset väärinymmärrykset, haastatellut henkilöt ovat voineet tarkistaa laatimani muistiinpanot tai he ovat itse antaneet haastatteluvastauksia kirjallisessa muodossa haastattelulomakkeella tai sähköpostissa ja tarvittaessa täydennyksiä myös puhelimitse.

Olenko tutkijana tulkinut empiirisen aineiston uskottavasti ja luotettavasti?

*”Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline.”*  
(Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tunnen jokaisen haastatellun kauppiaan ja taustaryhmän henkilön monen vuoden yhteistyön ajoilta. Oman aktiivisen työelämäni jälkeenkin olen voinut pitää yhteyttä sekä kauppiaisiin että taustaryhmän henkilöihin. Haastattelutapaamiset ja niihin liittyneet kirjalliset kontaktit ja puhelinkontaktit ovat olleet avoimia. Oman käsitykseni mukaan saamani vastaukset ja kuulemani tarinat ovat kaikilta osin uskottavia.

Kun tutkijana tunnen kohdehenkilöiden lisäksi myös kyseisen kaupanalan, pidän kokoamaani empiiristä haastatteluaineistoa uskottavana ja ristiriidattomana. Itse en yhdenkään haastattelun aikaan enää ollut työelämässä mukana. Pidän tärkeänä empiirisen aineiston luotettavuutta lisäävänä tekijänä myös sitä, että toteutin osan haastatteluista sekä kauppiaitten että taustaryhmän edustajien osalta kohdehenkilöitten aktiivisen työuran aikana ja myös työuran päättymisen jälkeen. Tämä näkökulma on mielestäni tärkeä siksi, että kohdehenkilöillä ei näiden työuran jälkeisten haastatteluiden ajankohtana enää ollut riippuvuussuhteita ketjuunsa eikä toisaalta tavarantoimittajilla asiakaskauppiaisiinsa.

Tutkimuksessani käytän kahta empiiristä aineistoa; kauppiaat ja taustaryhmä. Tässä on kyse aineistotriangulaatiosta (Patton 2002, 247 ja Tuomi & Sarajärvi 2003, 141–142), johon olen jo aiemmin viitannut. Kahden aineiston käyttämisellä olen halunnut myös varmistaa haastattelutietojen uskottavuutta ja ristiriidattomuutta. Taustaryhmän vastauksista on noussut joitakin kauppiaitten ominaisuuksiin ja toimintaan liittyviä näkemyksiä, joita ei kauppiashaastatteluissa havaittu. Taustaryhmän näkemykset ja kommentit on esitetty edellä tutkimustulosten yhteydessä.

### 7.3 Tutkimustulosten yleistettävyys, sovellettavuus ja siirrettävyys

Ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä ja sovellettavissa jokaiseen yhteensä runsaaseen yhdeksäänkymmeneen Suomessa toimivaan Intersport- ja Kesport-urheilukauppiaaseen? Tutkijana en näe mitään sellaisia tekijöitä, jotka estäisivät tarkennetun ja tiivistetyn mallin (luku 6/6.3.4, kuvio 8) soveltamista kaikkiin edellä mainittuihin ketjuihin kuuluviin kauppiaisiin. Haastateltaviksi valitut urheilukauppiat edustavat molempia ketjuja, ovat kauppiasiältään erilaisia, he toimivat eri puolilla valtakuntaa ja joukossa on myös kauppiasammattinsa jo lopettaneita yrittäjiä.

Haastatelluilla urheilukauppiaille on ammatin näkökulmasta suhteellisen samanlainen kokemusmaailma. Tutkimuksen haastattelukysymyksiin saamani vastaukset perustuivat kauppiaiden omiin kokemuksiin, ja kaikki tutkimukseen osallistuneet kauppiat ovat olleet kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta. Näihin seikkoihin kiinnittävät mm. Eskola ja Suoranta (1999, 66) huomiota perustellessaan kirjassaan yleistymisen kriteereitä. Tulkintani on, että esittämäni tarkennettuun malliin perustuen voidaan tutkia ja testata kenen tahansa urheilukauppiaan ammatissa kokemia työtyytyväisyystekijöitä ja niistä johdettavia hyvän kauppiaselämän edellytyksiä.

Kun en perehtynyt tutkimustyöni yhteydessä syvällisemmin tähänhetkiseen (2014/2015) K-ryhmän muiden erikoiskauppojen ketjupolitiikkaan ja ketjuohjaukseen, en halua ottaa varmaa kantaa tämän tutkimukseni tarkennetun mallin siirrettävyydestä ja sopivuudesta sellaisenaan mahdollisesti myös muiden K-ryhmään kuuluvien erikoiskauppioiden ammatin työtyytyväisyystekijöiden tutkimiseen.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan kahta tapaa tarkastella yleistämistä. Yleistäminen voi koskea teoreettisia käsitteitä (Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, kuvio 5). Toiseksi siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen havaintojen (Tarkennettu ja tiivistetty malli kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä, jotka edistävät hyvän kauppiaselämän kokemuksia, kuvio 8) soveltumista toiseen toimintaympäristöön tai toiseen tapaukseen (Eskola & Suoranta 1999, 67 – 68). Toisenlainen toimintaympäristö voisi K-ryhmässä tarkoittaa siis muita kaupanaloja kuin tutkimuksen kohteena ollutta urheilukauppaa.

Tulkitsen tutkimukseni tulosten sovellettavuutta ja siirrettävyyttä muiden erikoisalojen kauppioiden osalta niin, että tarkennettu malli sopinee siirrettäväksi ja sovellettavaksi, mutta resurssien, kauppiaan ominaisuuksien ja ammatin tavoitteiden kohdalla eri tyytyväisyystekijöiden merkitys ja painoarvo voivat poiketa urheilukauppioiden tulkinnoista. Asian varmistaminen vaatinee alakohtaisia lisäselvityksiä.

Sen sijaan K-ryhmän päivittäistavarakauppioiden, rautakauppioiden ja konekauppioiden ammatissa koettuun työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kirjo voi monilta osin olla erilainen kuin urheilukauppiaille. Eroavuuksia voi olla esimerkiksi liikekoon, tarvittavien resurssien, asiakaskunnan rakenteen, ammattitaidon painotusten, kauppapaikan sijainnin, kauppiaiden ja erilaisten ketjukonseptien alueilla.

Niinpä tulkintani on, että tämän K-ryhmän urheilukauppiaisiin kohdistuneen tutkimukseni tuloksia ei ole syytä yleistää, soveltaa eikä siirtää koskemaan päivittäistavarakauppiaita eikä myöskään rauta- tai konekauppiaita ilman alakohtaisia erillistutkimuksia. Mahdollisesti toteutettavissa alakohtaisissa tutkimuksissa voitaneen sopivin osin käyttää lähtökohtana tämän tutkimuksen viitekehystä (kuvio 5) ja tarkennettua mallia urheilukauppiain ammatin työtyytyväisyystekijöistä (kuvio 8).

#### **7.4 Tutkimuksen kontribuutio**

Työtyytyväisyys on tunteiden ja uskomusten yhdistelmä, jonka työntekijät liittävät nykyisiin tehtäviinsä. Työtyytyväisyys kuvaa henkilöiden käsityksiä siitä, kuinka heidän tekemänsä työ tuottaa itselle tärkeiksi koettavia asioita ja tuloksia (ks. luku 3/3.1. mm. Akehurst ym. 2009).

Työtyytyväisyystutkimuksessa monia tutkijoita on kiinnostanut organisaatioiden työntekijöiden työtyytyväisyys. Myös yrittäjien työtyytyväisyys on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, usein juuri työntekijöiden työtyytyväisyyteen vertaillen.

Näitä tutkimuksia on tehty varsin monilla toimialoilla (ks. luku 1/1.2). Tämän tutkimuksen lähdeaineistona tarkastellun sadan (100) kansainvälisen tieteellisen artikkelin joukossa ei ollut yhtään tutkimusta, missä olisi pohdittu vähittäiskauppioiden työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ei myöskään suomalaisten kirjoittajien lukuisissa raporteissa ja eriasteisista tutkielmissa (ks. luku 1/1.2) ollut yhtään suoraan kauppiain työtyytyväisyystekijöihin kohdistuvaa selvitystyötä.

*Tämän havaitsemani tietoaution osittainen kattaminen käsillä olevalla tutkimuksellani tuottaa siis kontribuutiota aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun.*

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjät ovat työhönsä tyytyväisiä, ovat tyytyväisempiä kuin organisaation työntekijät. Lähdeaineistona referoidut taloustieteelliset tutkimukset esittävät perusteluiksi yrittäjien suurta toimintavapautta ja autonomiaa sekä yrittäjän työn monipuolisuutta ja joustavuutta. Edel-

leen: yrittäjät ovat työssään tyytyväisiä, kun saavat mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan ja saavat olla ”oma pomonsa”. (ks. luku 3/ 3.1 ja 3.2).

*Samansuuntaisia ja vastaavanlaisia havaintoja on tehty myös tässä raportoidussa tutkimuksessa.*

Luvussa 3/3.1 viitatuissa tutkimusraporteissa yrittäjien työtyytyväisyyttä on tutkittu kvantitatiivisin menetelmin. Kootut tutkimusaineistot on analysoitu monimuuttujamenetelmin, mm. regressioanalyysin avulla. Selitettävää muuttujaa työtyytyväisyys on mitattu valintavaihtoehtoisilla kysymyksillä ja selittäviä tekijöitä valintavaihtoehtoisilla kysymyksillä tai väittämin. Vastaukset on luokiteltu järjestyksasteikollisesti. Analyyseissa on ollut mukana myös sosio-ekonomisia ja työhön liittyviä muuttujia, mm. ikä, sukupuoli, aviosääty, koulutus, terveydentila, talouden tulot, isän ammatti, työttömyys ja vanhempien yrittäjyys. Kuva yrittäjien työtyytyväisyydestä jää näissä aikaisemmissa tutkimuksissa kapeahkoksi varsinkin kauppiasammatin näkökulmasta.

*Tämä tutkimuksen tulokset osoittanevat, että laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollista saada kauppiaiden ja myös muiden yrittäjien työtyytyväisyydestä tähänastista monipuolisempi, sävykkäämpi ja syvällisempi kuva.*

Mm. tämän tutkimuksen luvussa 3/3.2 referoiduissa kansainvälisissä tutkimuksissa (Irish & Barrett 1972, Judge ym. 1994, Judge ym. 1998, Hundley 2001, Yetim & Yetim 2006, Binder & Coad 2013) on havaittu, että työtyytyväisyys korreloi positiivisesti elämäntyytyväisyyteen (life satisfaction, happiness, subjective well-being). Vastaava positiivinen yhteys ammatissa koetun työtyytyväisyyden ja elämäntyytyväisyyden, hyvän elämän, välillä on tunnistettavissa myös tässä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tuottamana työtyytyväisyyden vaikutus elämäntyytyväisyyteen, hyvään kauppiaselämään, tulee esille monissa tutkimukseni kauppiashaastatteluissa mutkattomana ja henkilöiden itsensä kertomana konkreettisenä kokemuksena. Lisätutkimusta tarvitaan: mukaan uusia yrittäjäryhmiä.

*Tämän tutkimuksen yksi merkittävä kontribuutio perustuu siihen, että tutkimuksen tuottaman tarkennetun ja tiivistetyn mallin komponentit (ks. luku 6/6.3.4/kuvio 8) tarjoavat muuttujavalinnan perusteluita myös kauppiaiden ja muiden yrittäjien työtyytyväisyyden ja elämäntyytyväisyyden, hyvän elämän, kvantitatiiviselle tutkimukselle.*

Edellä mainitussa laatimassani tarkennetussa ja tiivistetyssä mallissa kauppiaan ammatin työtyytyväisyystekijöistä ja sen luomista hyvän kauppiaselämän edelly-

tyksistä ei ole ennestään tuntemattomia elementtejä. Olen yhdistellyt kauppiaan ammatissa koetut tyytyväisyystekijät sekä viitekehysten että varsinkin haastatteluaineiston perusteella tulkintani mukaiseen loogiseen kokonaisuuteen.

*Tarkennettua mallia voidaan pitää myös käyttökelpoisena työkaluna, jonka avulla niin kauppias itse kuin myös ketjun toimijat voivat inventoida kauppiaan resurssien, taitojen ja tahtotilan sekä tavoitteiden nykyarvon.*

Tutkimus on tehty kauppiaan näkökulmasta täydennettynä pitkäaikaisten ja aktiivisten yhteistyökumppaneitten käsityksillä. Ketkä voisivat hyötyä tuloksista? Tutkijana pidän mahdollisena, että ne henkilöt ketjun johdossa, jotka suorittavat kauppiasvalintoja, voisivat hyötyä tutkimuksen tuottaman tarkennetun mallin systematiikasta. Ehkä K-ryhmän toteuttamaan kauppiasvalmennukseen tutkimuksesta voisi löytyä joitakin kiinnostavia koulutuksessa läpikäytäviä näkökulmia. Hyödyllistä voisi olla myös toimiville kauppiaille oman tilanteen analyysi varsinkin omien resurssien, omien taitojen ja kyvykkyyksien sekä tavoitteiden päivitysten osalta.

*On mahdollista, että omaa toimintaa katsotaan joskus liian läheltä ja joitakin kehittämiseen ja ehkä myös asiakastyytyväisyyden tavoittelemiseen liittyviä asioita jää huomaamatta. Uudenmuotoinen tarkistuslista ja sen kautta oman työn inventointi voisivat olla kauppiaille hyödyksi omaa toimintaa päivitettäessä.*

Pidän myös tarpeellisena hakea toimivaa tietokanavaa, joka voisi välittää myös tavarantoimittajille kauppiaitten käsityksiä omaan ammattiin liittyvistä tyytyväisyystekijöistä. Kauppakumppaneitten uskoisin olevan kiinnostuneita tutkimuksen esille nostamista kauppiaitten ajatuksista niin voimavarojen, kauppias-taitojen kuin myös tavoitteiden osalta. Ehkä kaupanalan ammattilehdillä voisi olla tässä kertomisen paikka?

*Toivon tämän tutkimukseni edistävän myös kaupanalan yrittäjäeettistä tutkimustyötä.*

## **7.5 Ajatuksia jatkotutkimusaiheista**

Nyt raportoitu tutkimus on etsinnällinen. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä on pohdittu edellä (ks. luku 7/7.3). Kauppiaan ammatissa tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on tässä tutkimuksessa käsitelty sekä resurssien, yrittäjän omi-



naisuuksien että tavoitteiden osalta. Tulosten yleistettävyyden näkökulmasta jatkotutkimusta olisi tarpeen tehdä laajemmalla aineistolla ja siis urheilukaupan lisäksi muillakin erikoiskaupan aloilla. Kauppioiden työtyytyväisyystutkimusta voidaan haluttaessa ulottaa myös päivittäistavarakaupan sekä rauta- ja konekaupan toimialoilla.

*Tulkintani tutkijana on se, että kauppiaan ammatissaan kokema työtyytyväisyys voi olla kauppiaan menestyksen kannalta keskeinen tekijä. Aihe on myös kauppiasammatin tulevaisuuden näkymien kannalta tutkimisen arvoinen asia. Miten kauppias ylläpitää työtyytyväisyyttään?*

Tutkimukset ovat perinteisesti korostaneet yrittäjien työtyytyväisyyden syntyisinä työn monipuolisuutta ja joustavuutta sekä työhön liittyvää itsenäisyyttä. Eräissä uusissa tutkimuksissa (mm. Schjoedt 2009, Lange 2012 ja Alvarez & Sindre-Cantorna 2014) tulevat esiin tutkijoiden näkemykset siitä, että edellä mainittujen muuttujien lisäksi analyyseihin tulisi ottaa mukaan selittäviksi tekijöiksi myös yrittäjien arvoja ja persoonallisuuspiirteitä kuvaavia muuttujia. Ne olisivat kiinnostavia selittäjäkandidaatteja myös kaupan toimialan ja muidenkin alojen yrittäjien elämäntyytyväisyyden tutkimisessa. Yrittäjyyden ja elämäntyytyväisyyden välinen yhteys on aikaisemmissa tutkimuksissa osoitettu (Judge ym. 1994, Judge 1998, Hundley 2001, Yetim & Yetim 2006, Binder & Coad 2013.). Tämän yhteyden nykyistä selkeämpi ja osuvampi kuvaaminen kaipaisi lisätutkimusta.

# Loppusanat

Tämän tutkimuksen tulosten keskiössä on kauppias. Pragmaattinen tulkintani tutkimusten tuloksista pelkistyy kolmeen keskeiseen kauppiaan ammatissa työtyytyväisyyttä tuottavaan kokonaisuuteen:

1. Kauppiaan pitää kokea toimivansa oikeassa ja itselleen sopivassa ammatissa
2. Kauppiaalla tulee hallita ammatin edellyttämät kauppiastaidot sekä omata riittävät materiaaliset ja inhimilliset voimavarat
3. Kauppiaan tulee hallita omaa elämäänsä mukaan luettuna taloudellinen itsemääräämisoikeus.

Kauppiaaksi pitää haluta. Ammattiin voi kouluttautua ja siihen voi valmentautua mm. toimivan kauppiaan palveluksessa. Oleellista kauppiasammatin valitsemisessa on oma voimakas halu ja tahto.

Kauppiastaidot edellyttävät yrittäjältä ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen hallintaa sekä sosiaalisten taitojen osaamista. Kauppiastaidoista on johdettavissa niin materiaalisten kuin inhimillisten resurssien hankintakyky. Menestyvää ja ammatissaan työtyytyväisyyttä kokevaa kauppiasta voi kuvata luotettavaksi, energiseksi ja empaattiseksi persoonaksi. Kauppiastaidot hallitsevan kauppiaan työn tuloksena syntyy asiakasuskollisuus.

Ammatin taloudellisena tavoitteena kauppiaalla on kannattava liiketoiminta, minkä tuloksena syntyy yrittäjälle taloudellinen itsemääräämisoikeus. Yrityksen talouden vakaus ja kauppiaan taloudellinen itsemääräämisoikeus ovat ykkössarjan elementtejä kauppiaan oman elämän hallinnassa.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat kauppiaslähtöisiä. Tutkimus kohdistui kauppiaan ammatissaan kokemaan työtyytyväisyyteen. Kauppiasyrittäjän yksityiselämän roolia hyvän kauppiaselämän kokemiseen ei tutkimuksessa käsitelty. Sekä kauppiaan ammattiin että yksityiselämään liittyvänä viestinä kumpusi kauppiaskesteluisissa joko sanottuna tai hiljaisena kuiskauksena esiin tämä yksinkertainen ja ymmärrettävä hyvän elämän ohje:

*Elä ihmisiksi.*

# Final words

This study focuses on the retailer. My pragmatic interpretation of the results of the research can be simplified using three focal viewpoints which give professional satisfaction to a retailer:

1. The retailer should feel that he or she is acting in the profession which is right and suitable for him / her
2. The retailer should master the required professional skills and he or she should have sufficient material and human resources.
3. The retailer should be in control of his/her own life, including financial independence.

One should want to become a retailer. It is possible to get an education for the profession, and it is possible to be trained in the service of an active retailer. What is essential for selecting the retail profession is one's own desire and will.

Retailer's skills require that the entrepreneur masters the knowledge and skills connected with the profession, as well as social skills. The ability to obtain both material and human resources can be derived from the retailer's skills. A successful retailer who experiences job satisfaction in his/her profession can be described as a trustworthy, energetic and emphatic person. Customer loyalty is the result of the work of a retailer who masters the retailer's skills.

As the financial objective of the profession, a retailer has a profitable business activity, which makes the retailer financially independent. The financial stability of the company as well as financial independence are essential elements in the control of the life of a retailer.

The results of this study stem from the perspective of the retailer. The research focused on the job satisfaction of the retailer when he/she is practicing his/her trade. The role of the private life of the retailer-entrepreneur in experiencing good life as a retailer has not been discussed in this study. This simple and understandable piece of advice for a good life – both for professional and private life - was either spoken aloud or whispered in the discussions with the retailers:

*Life a decent life.*

## 8. Liitteet

### Liite 1. Yrittäjän ammattietiikkaa

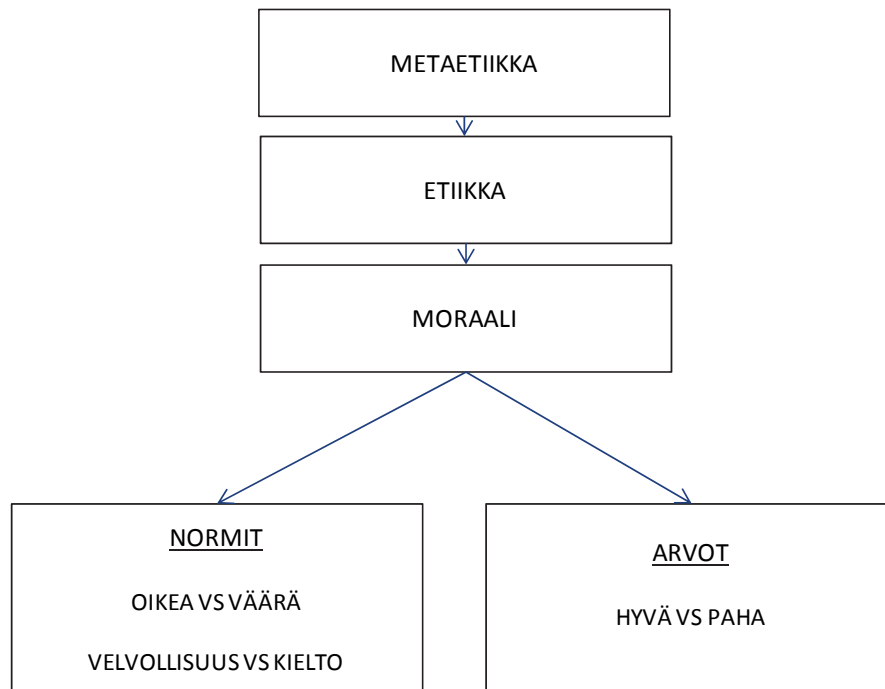
Tässä liitteessä esitän kirjallisuuden, luentomuistiinpanojeni, muiden tässä mainittujen lähteiden sekä oman elämäkokemukseni perusteella hahmottamaani tulkintaa yrittäjän ja erityisesti kauppiaan ammattietiikasta.

*Esiymmärrykseni mukaan kauppiasyrittäjällä tulee olla hyvä eettinen kunto ja hänen tulee olla vakaassa harmoniassa itsensä kanssa, jotta hän voi kokea elävänsä – vaikkakin muuttuvaista - hyvää elämää.*

Osin tämä liite perustuu laatimaani pro gradu-tutkielmaan: ”Menestyjän hyvät kauppatavat”, HSE/Yrittäjäyys, 1996. Tähän liitteeseen sisällytän lisäksi etiikan keskeisten käsitteiden määrittelyn.

Liitän tutkimukseeni yrittäjän hyvän elämän osatekijöistä kaksi aksiooman eli peruslauseen kaltaista lähtöoletusta:

1. Ihmisen tulee itse kokea toimivansa oikein sekä itseään että muita ihmisiä kohtaan.
2. Hyvä elämä ei ole staattinen tila. Pysyvää siinä on vain muutos, joka tapahtuu ajan, ympäristön muuttumisen, oman elämäkokemuksen sekä lähipiirin ja verkoston muuttumisen kautta.



Kuvio 9. Etiikan keskeisiä käsitteitä ja niiden liittyminen toisiinsa (Koskinen 1994,31)

Etiikka (moraalifilosofia) on filosofian alue, jossa selvitetään ihmisten tekojen, pyrkimysten ja arvostusten hyväksyttävyyttä ja tuomittavuutta (Filosofian sanakirja 1999, 53).

Tämä tutkimus lukeutuu deskriptiivisen etiikan alueelle, jossa tutkitaan millaisia moraalikäsitteitä tietyillä ihmisillä tai ihmisryhmillä on ja on eri aikoina ollut (Uusi Tietosanakirja 5.osa, 1961, 648). Deskriptiivinen etiikka eli kuvaileva etiikka on yksi etiikan osa-alueista, joka siis kuvaa moraalisia instituutioita ja moraaliteorioita sekä arvioi niiden perusteltavuutta.

Deskriptiivinen etiikka ei pyri tarjoamaan eettisiä ratkaisuja, toisin kuin normatiivinen etiikka, vaan se tarjoaa välineitä eettisiin ratkaisuihin ja siinä tavoitellaan neutraaliutta.

Deskriptismin mukaan teoriat eivät selitä ilmiöitä, vaan pyrkivät kuvaamaan ne mahdollisimman yksinkertaisella ja taloudellisella tavalla (Niiniluoto 1984, 216). Kuvailevan (deskriptiivisen) eettisen tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi erilaiset käsitykset oikeasta ja väärästä, ihmisen velvollisuuksista ja hyvästä elämästä (Saarinen 1994, 252).

Etiikkaa voidaan käsitteellä tarkastella ja tutkia myös sen tietoteorian, semantiikan ja logiikan näkökulmasta. Sellaisessa tarkastelussa on kysymys siitä, miten eettiset käsitteet toimivat ja mikä merkitys niillä on. Tätä tutkimustapaa kutsu-

taan metaetiikaksi. Pelkistäen voidaan todeta näin: etiikka on moraalin tutkimista, metaetiikka on etiikan tutkimista.

Viisauden harjoittamisen perimmäinen tarkoitus on hyvä elämä (Lehtinen 2009,15). Eettinen arvomaailma on pysyvää viisautta ja sen humanista ja järjeställistä soveltamista. Heikkonen (1993, 10) määrittelee etiikan filosofiseksi tieteenhaaraksi, joka selvittää ihmisen tietoon perustuvan toiminnan hyväksyvyyttä tai moitittavuutta. Viisauden voi määritellä yksinkertaisuuden oivallukseksi. Tällaiseen oivallukseen kykenevä pystyy jäsentämään omaa kokemusaineistoaan siten, että tuloksena syntyy yleisinhimillisesti merkittäviä ajatuksia ja tuloksia. Viisauteen ei ole oikotietä. Myös tämän ajan ihmiselle viisauden tie on tämä: jalon asian ajaminen, kurinalainen tekeminen ja syvälinen ajattelu. (Venkula 1993, 105-107)

Kopperi (luento Helsingin kauppakorkeakoulussa 17.8.1995) vie yleisen etiikan soveltamisen taloudelliseen toimintaan ja liike-elämän ongelmien ratkaisuihin. Liike-elämän etiikassa otetaan kantaa siihen, millaiset päätökset ja toimintatavat ovat eettiseltä kannalta oikeita ja millaiset vääriä. Kysymys kuuluukin: ovatko ne peruseriaatteen ja arvot, joiden pohjalta yritys toimii, hyväksyttävää ja toivottavia.

Eettisten arvojen mukainen toiminta tähtää sosiaalisen, taloudellisen, teknisen ja poliittisen toiminnan hyvään ja hyväksyttävään tulokseen myös yksilön näkökulmasta. Eettisyys on pysähtymätön ja jatkuva prosessi, joka luo, etsii ja kirkastaa uusia ja entistä parempia visioita ja mahdollisuuksia yhteisestä hyvästä.

Eettiseen toimintaan sisällytetään seuraavat määritettävät ja toteutettavat asia-alueet:

- päämäärät, joihin pyritään
- motiivit, joilla pyrkimistä kannustetaan
- keinot, joilla tavoitteet toteutetaan sekä
- seuraukset, jotka tulevat esiin joko hyvinä tai huonoina tuloksina.

Eettinen toiminta vaatii ja edellyttää todellisuuden ja tosielämän tuntemista sekä tekojen motiivien, syiden ja seurausten oikeaa oivaltamista. Yksilön yhtenä keskeisistä menestymisen edellytyksistä voidaan pitää eettisesti hyväksyttävää käyttäytymistä (Henderson 1992, 4 ja Heikkonen 1993, 9–13).

Moraali ohjaa yhdessä tosiasioitten kanssa ihmisen päätöksiä, tekoja ja arvioita. Moraali on kaikessa mukana ja moraalilla on kaikilla. Ihminen ei voi päättää, haluaako hän moraalilla vai ei; moraalilla on ihmisessä. Tiedostettua moraalilla tai moraalilla tiedoista ajattelemista kutsutaan moraalipiikiksi eli etiikaksi. Moraali on etiikan objekti. Tietoosella moraalilla on edellytykset olla ristiriidaton ja johdonmukainen. Vain avointa ja tietoosiksi tehtyä moraalilla voidaan välittää muille.

Moraalilla ja etiikan rakenteosina ovat normit ja arvot (arvoarvostelmat). Normit liittyvät tekoihin; normit voivat olla oikeita tai vääriä, ne voivat säätää

velvollisuuden tai kiellon. Teot voivat olla oikeita tai väärä tai moraalien kannalta yhdentekeviä (eivät oikeita eivätkä väärä).

Arvoarvostelmat liittyvät tiettyihin oloihin tai tilanteisiin, jotka ne kokevat ihminen itse arvioi joko hyväksi tai pahoiksi ja sen mukaan joko tavoiteltaviksi tai vältettäväksi. (Koskinen 1994, 29–32)

Moraali sisältää ihmisen eettiset käsitykset eli normit ja arvot (ks. kuvio 9). Moraali liittyy käyttäytymisen periaatteisiin ja sääntöihin ja ennen kaikkea oikeaan käyttäytymiseen. Moraali määräytyy tiedostettujen arvojen ja normien sekä ihmisen itsensä sisäistämien ja oikeina pitämien arvo- ja normikäsitteiden mukaan. Omasta mielestään hyvin ja oikein toiminut yksilö kokee itse teostaan hyvää oloa, kiitollisuutta sekä tuntee toisia ihmisiä kohtaan aitoa empatiaa, suvaitsevaisuutta ja ystävällisyyttä. Tällaiset tunteet ja kokemukset edistävät ihmisen tavoittelemaa hyvän elämän hahmottamista ja omaa tulkintaa siitä.

Teot tekevät hyväksyttäväksi tai moitittaviksi niiden todelliset vaikuttimet. Moraalisesti oikein toimiva ihminen menettelee yleisesti hyväksyttävällä tavalla ja vastuuntuntoisesti.

Hänen tekojaan ja toimintaansa voidaan kuvata kunniallisuudella, rehellisyydessä ja oikeudenmukaisuudella. Niin työ- kuin yksityiselämässä moraali perustuu ajattelulla ja kokemuksilla saatuihin ja ihmisen yksilönä omaksumiin totuuksiin, perusteluihin, valintoihin, normeihin ja arvoihin. Omaksuttu ja yksilön hyväksymä ja sisäistämä moraali näkyy sitten hänen tekojensa kautta. Jokaisella tulee olla oikeus toimia omien etujensa mukaisesti, ellei aiheuta muille haittaa, jota voidaan yleisesti paheksua. (Heikkonen 1993, 13–15, 31)

### *Normit*

Normit ovat ohjeita, jotka ilmaisevat miten pitää tehdä tai miten ei pidä tehdä. Normit siis ilmaisevat eron oikean ja väärän välillä ja osoittavat velvollisuuden tehdä tai kiellon olla tekemättä jotakin.

Työ- ja yksityiselämä on monimuotoista. Jo pelkästään eri toiminnallisiin ympäristöihin sovellettu ja tuotu uusi tekniikka ja nopeasti laajentuva ja kehittyvä tietoliikenne ovat tuoneet aiemmin kokemattomia tilanteita ja ongelmia, joihin ratkaisut pitää tässä ja nyt löytää.

Kaikkiin erilaisiin tilanteisiin soveltuvia normeja ei ole mahdollista laatia ja tuottaa. Ihminen tarvitsee käytettävissään olevien normien lisäksi eräänlaisia suunnannäyttäjiä voidakseen ohjata ratkaisujaan oikeisiin ja hyväksyttäviin menettelytapoihin. Tällaisia moraalisia yleistä hyvää suuntaa viitoittavia moraalisia periaatteita on ilmaistu useimmissa elämäntutkimuksissa.

Kristinuskon kultainen sääntö on: ”Kaikki mitä te tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää se heille.” Tämä kultainen periaate esiintyy myös juutalaisessa ja kiinalaisessa ajattelussa. Esittämistapana voi olla myös ns. kielteinen muoto: ”Äl-

kää tehkö mitään sellaista kenellekään toiselle, mitä ette tahtoisi tehtävän itsellenne.” Kultaisen säännön ajatuksen on saksalainen Immanuel Kant (1724–1804) muotoillut mm. seuraavin ilmaisin:

1. Toimi vain sellaisen maksiimin mukaisesti, jonka voi samalla tahtoa tulevan yleiseksi luonnon laiksi.
2. Kohtele kaikkia ihmisiä, myös itseäsi, ikään kuin he olisivat päämäärä sinänsä. (Saarinen 1998, 248-250)
3. Toimi vain sellaisen maksiimin mukaisesti, jonka voit samalla tahtoa tulevan yleispäteväksi laiksi (Walker 2000, 40)

Hyveellinen ihminen ei noudata kategorista imperatiivia sen vuoksi, että hän toivoisi toisten tekevän häntä kohtaan samoin. Hyveellinen ihminen noudattaa tätä Kantin esittämää ylintä moraalista normia vain ja ainoastaan normin itsensä tähden (Saarinen 1998, 249).

Hyveellinen teko sinällään ei ole osoitus ihmisen hyveellisyydestä. Todellisen hyveen on perustuttava lakiin (ylin normi). Lain taas pitää perustua ihmisten itsenäiseen rationaalisuuteen ja käsitykseen oikeudenmukaisuudesta. Jos yksilö vapaasta tahdostaan noudattaa lakia, se ratkaisee, kelpaako laki myös noudatettavaksi kategoriseksi imperatiiviksi (Oliver 1999, 89).

Kantin velvollisuusetiikasta voidaan johtaa positiivinen ja myös negatiivinen velvollisuus. Positiivinen velvollisuus on toimia normien edellyttämällä tavalla auttaakseen muita. Negatiivinen velvollisuus tarkoittaa velvollisuutta olla loukkaamatta muiden oikeuksia.

Normit ohjaavat ja antavat oikean suunnan ihmiselle niin työ- kuin yksityiselämässä. Normien rooli tulee yksilön elämän ohjaamisessa olla auttava, myönteinen, harmoniaan ja onnistumiseen kannustava sekä hyviä kokemuksia tuottava eikä pakottava tai sanktioiva. Tutkijan omana mikrotason kommenttina totean, että kauppiaan huoneentauluun voisi normiksi kirjoittaa vaatimuksen asiakkaan empaattisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta ja palvelusta.

### *Arvot*

Arvot liittyvät hyvään ja pahaan. Tavoiteltaviksi arvoikseen tuskin kukaan kunniallista ja hyväksyttävää ammattia harjoittava ihminen tai mikään yhteisö määrittelee pahuutta tai pahoja asioita.

*Niinpä lähtökohtana tässä tutkimuksessani pidänkin sitä, että kauppiaan määrittelemät arvot tarkoittavat hyviä, hyväksyttäviä ja tavoiteltavia päämääriä ja toimintatapoja.*



Oman elämäkokemukseni ja työelämäni aikana pääosin hiljaisen tiedon kautta omaksumani tulkinnan mukaan arvomaailma on erilainen eri ihmisillä. Arvot ovat sidoksissa ihmisten ihanteisiin, asemaan, valtaan ja vastuuseen, erilaisiin elämän olosuhteisiin sekä aikaan ja paikkaan. Arvojen asettaminen tärkeysjärjestykseen on yksilökohtaista.

Yrityksillä, erilaisilla ihmisryhmillä ja eri ammattialoilla on tiettyjä yhteisöä varten määritettyjä arvoja. Arvot koskevat kunniaa, valtaa, vastuuta, rahaa, rauhaa ja ihmisten välisiä suhteita.

Arvojen määrittämä sisältö konkretisoituu yksilöiden, ryhmien ja kansojen elämässä erilaisten uskomusten, vallan ja vastuun, kasvatuksen, tottumusten ja tunteiden kautta. On mahdollista, että yksilön ja yrityksen välillä saattaa syntyä arvostiriitaa, jos arvonäkemykset eroavat toisistaan. Seurauksena voi olla joidenkin henkilöiden hakeutuminen muihin töihin joko yksilön tai yrityksen päätöksellä.

Ollila (2010,130) esittää yrityksen arvojen soveltamisprosessin käytäntöön näin:

- arvot eli päämäärät, joista johdetaan
- periaatteet, joista johdetaan
- säännöt, joista johdetaan
- käytännön menettelytapaohjeet, jotka ovat usein tarinanluonteisia esimerkkejä.

Seuraavassa esitän Heikkosen kirjoituksista tulkinnallista referointia (Heikkonen 1993, 35–63) lisättynä omilla työelämän kokemuksillani:

1. Elämän eettisiin päämääriin sisältyy tavoiteltavia, ihanteellisia, haluttuja ja hyväksyttäviä arvoja:  
*rehellisyys, avoimuus, inhimillisyys, vapaus, innovatiivisuus, oikeudenmukaisuus, hyvä, hyvyys, henkinen ja aineellinen rikkaus.*
2. Käänteisinä ei-tavoiteltavina ja torjuttavina antiarvoina on pidettävä siten näitä ominaisuuksia:  
*vilpillisyys, valheellisuus, salailu, sulkeutuneisuus, raakuus, röyhkeys, pakkovalta, pysähtyneisyys, väärä, virheellinen, epäoikeudenmukaisuus, oikeudenvastaisuus, huono, henkinen tyhjyys, aineellinen köyhyys.*

Ihmisellä elämän päämäärät ovat kadoksissa, jos itselle tärkeät arvot ovat määrittämättä. Sama näkemys pätee myös yrittäjään ja yritykseen. Jos itsekään ei tiedä, minne on menossa, niin kaikki tiet vievät perille. Taloudellisessa toiminnassa merkittävä osa arvoista mitataan rahassa. Arvojen rahassa mittavat hinnat ilme-

nevät markkinoilla varallisuuden, säästöjen, pääomien, tulosten, markkinaosuuk-sien ja vaikkapa omavaraisuuden muutoksina ja arvostuksina.

Rahan kautta ei kuitenkaan taloudellisessa toiminnassakaan ratkaista ja ilmaista kaikkia arvoja. Myös yritystoiminnassa tarvitaan raha-arvojen lisäksi muitakin arvoja, tarvitaan eettisiä arvoja. Eettiset arvot ovat inhimillisiä ja tunneperäisiä itseisarvoja, joilla ei ole aineellista välinearvoa. Eettisillä arvoilla ilmaistaan myös haluttuja toiminnan hyväksyttäviä tapoja; kunniallisuutta, rehellisyyttä, avoimuutta, oikeudenmukaisuutta.

Eettisten arvojen hylkääminen merkitsee vastuuttomuutta ja vastuusta pakenemista jopa väärintekoa ja lahjontaa. Eettiset arvot luovat pohjaa vapaudelle ja turvallisuudelle, ne kannustavat oikeudenmukaisuuteen ja vastuuseen. Ihminen arvostaa luonnostaan sivistyksellisiä, sosiaalisia ja taloudellisia perusarvoja ja oikeuksia. Yksilön arvot kuvaavat hänen toiminnallisia asenteitaan, toimintatapojaan, tavoitteitaan ja päämääriään. Omaksuttujen arvojen kokonaisuus luo ja muodostaa yksilön ja yrityksen toiminnalle arvopohjan.

### *Kauppiaan ammattietiikasta*

Ammattietiikalla tarkoitetaan sitä, millainen toiminta tiettyä ammattia harjoitettaessa on hyvää ja suositeltavaa (Räikkä & Kotkavirta & Sajama 1995, 14). Kauppiaan ammattietiikkaa voidaan kuvata myös termillä hyvät kauppatavat. Alan kirjallisuudessa puhutaan myös eri ammattien eettisestä herkkyydestä. Näin ilmaistu herkkyys riippuu siitä, kuinka paljon itsenäisiä valintoja ammatinharjoittaja voi omassa työssään tehdä. Siis kuinka paljon ammatinharjoittajalla itsellään on työtään ja omaa toimintaansa koskevaa ja vaikuttavaa todellista valtaa. (Räikkä ym. 15–16).

Ymmärrän kauppiaan eettisen herkkyyden niin, että itsellisellä kauppialla on jakamaton vastuu omasta toiminnastaan huolimatta siitä, kuuluuko kauppias valitsemaansa ketjuun tai ei kuulu olleenkaan ketjuun. Vastuuta yrittäjän omasta ja yrityksensä eettisestä kunnosta ja herkkyydestä ei voi ulkoistaa eikä siirtää muitten toimijoiden vastuulle. Näkemys ei ole ristiriidassa sen kanssa, että kauppiaan tulee toiminnassaan ja päätöksiä tehdessään ottaa huomioon eri sidosryhmänsä, ensisijassa omat asiakkaansa.

Kauppiaan ammatin eettinen herkkyys näkyy ja korostuu ennen kaikkea asiakassuhteissa ja niiden pysyvyydessä. Perheyriyksessä on tärkeää se, että kaikilla perheen toimijoilla ja myös kaupan palkatulla henkilöstöllä on yhdenmukainen käsitys ammattietiikasta ja sitä kautta kaupan arkityössä noudatettavista hyvistä kauppatavoista.

Kauppiaan ammatissaan noudattama eettinen herkkyys pohjautuu yrittäjän omaan päätökselyyn ja omaan tahtoon toimia omassa kaupassaan itsenäisiä ja oikeiksi kokemiaan valintoja tehden. Kauppias kohtaa omat asiakkaansa kaupassaan oman henkilöstönsä kanssa, ketju ei sitä tee.

Eettiset arvot kohdistuvat ihmisiin. Yrityksen kaikki arvot eivät ole eettisiä arvoja. Yrityksellä on myös talouteen, juridiikkaan ja yhteiskunnan toimiin liittyviä arvoja. Eettiset arvot kuvastavat yrittäjän toiminnassaan noudattamaa moraalialia ja etiikkaa erityisesti suhteissaan asiakkaisiinsa, henkilöstöönsä ja kauppakumppaneihinsa mutta myös ympäröivään yhteiskuntaan. Arvot konkretisoituvat käytännön kauppatoissa oikeudenmukaisina ja hyvinä kauppatapoina kaikkia yhteistyökumppaneita kohtaan. Yrittäjän ammatissaan tavoittelema tyytyväisyys ja sitä kautta hyvän elämän kokeminen edellyttää hyvää itsetuntoa, hyvää sopusointua itsensä kanssa ja aitoa tunnetta siitä, että toimii oikein itseään ja muita ihmisiä kohtaan.

Litteen lähteet sisältyvät tutkimuksen lähdeluetteloon.

## Liite 2

Martti Pottonen

Fredrikinkatu 22 B 8, 00120 Helsinki

P. 0500 – 445 472

E-mail: martti.pottonen at welho.com

### HAASTATTELURUNKO

Haastateltavalle kerron, minne teen tutkimusta, kuka sitä ohjaa ja mikä on tutkimuksen aihe. Perustiedot annan jo silloin, kun sovin tapaamisesta tai pyydän vastaukset s-postin kautta. Sitten tapaamisen yhteydessä kerron pääpiirteet tutkimuksen sisällöstä:

- Tutkimusaihe on työnimeltään: ”Hyvää kauppiaselämää”.
  - Kohderyhmäksi olen valinnut Kesport- ja Intersport urheilukauppiaat.
  - Hyvää kauppiaselämää tutkitaan selvittämällä haastattelujen kautta, mitä ja millaisista asioista tarvitaan, jotta kauppias voi kokea tyytyväisyyttä ammatissaan ja tuntea elävänsä hyvää elämää
- Tyytyväisyyttä tuottavat tekijät on jaettu kolmeen asiakokonaisuuteen:
- A. Millaisia voimavaroja ja perusedellytyksiä tyytyväisyyden kokemiseen kauppias tarvitsee?
  - B. Millaisia ominaisuuksia kauppialla tulee olla, jotta hän voi itse vaikuttaa ammatissa kokemaansa tyytyväisyyteen?
  - C. Miten yritystoiminnalle asetetut taloudelliset ja muut tavoitteet ja niiden saavuttaminen vaikuttaa ammatissa koettavaan tyytyväisyyteen?

## **A. Aihealue: voimavarat ja perusedellytykset**

### **1. Onnistunut ammatin valinta:**

Miksi valitsit kauppiaan ammatin? Oletko ollut tyytyväinen ammatinvalintaasi? Entä oletko missään vaiheessa harkinnut ammatin vaihtamista?

### **2. Toimiva kauppapaikka:**

Miten määrittelet hyvän kauppapaikan? Onko sinulla mielestäsi nyt hyvä kaupapaikka? Onko kauppasi vaikutusalueella mielestäsi riittävästi asiakkaita? Mitä hyviä tai vähemmän hyviä ominaisuuksia liittyy kauppapaikkaasi?

### **3. Osaava henkilöstö:**

Miten kuvaillet urheilukaupan hyvän henkilöstön ominaisuudet ja taidot? Onko omassa kaupassasi mielestäsi hyvä henkilöstö? Jos ei, mitä seikkoja pitää muuttaa, parantaa ja kehittää? Onko mielestäsi kaupassasi riittävästi henkilöstöä? Saatko/oletko saanut asiakkailtasi henkilöstöosi liittyvää palautetta? Millaista? Millainen on kauppasi henkilöstön vaihtuvuus?

### **4. Riittävä rahoitus:**

Mistä lähteistä aloittava kauppiasyrittäjä hankkii liiketoiminnassa tarvittavan pääoman? Miten järjestit oman kauppasi rahoituksen? Oletko itse ollut tyytyväinen oman yrityksesi rahoitustilanteeseen? Miten ratkaiset tilapäiset rahoitustarpeet?

### **5. Riittävä toimintavapaus:**

Mitä itse ymmärrät kauppiaan toimintavapaudella? Muuttaisitko jotakin Kesport/Intersport ketjusopimuksen sisällöstä? Onko Sinulla omasta mielestäsi riittävä toimintavapaus omassa yrityksessäsi? Jos ei, mitä tekijöitä pitää muuttaa?

### **6. Toimivat lähiverkostot:**

Onko oma perheesi mukana yrityksen työssä? Miten kuvaat perheen tuen merkitystä liiketoiminnallesi? Mitkä yhteistyökumppanit ovat oman perheen lisäksi tärkeitä liiketoiminnassa? Millaisia toivomuksia ja odotuksia Sinulla on ollut yhteistyökumppaneitten toiminnassa?

## **B. Kauppiaan ominaisuudet**

### **7. Ammattitaito:**

Mitä mielestäsi kuuluu kauppiaan hyvään ammattitaitoon? Mikä on mielestäsi ammattitaidon merkitys kauppiaan ammatissa ja menestymisessä? Onko itselläsi sellaisia ammattitaitoon liittyviä alueita, joita haluaisit parantaa?

### **8. Sosiaaliset taidot:**

Mitä ovat mielestäsi kauppiaan tärkeimmät taidot asiakaspalvelussa? Tapaatko itse päivittäin asiakkaitasi? Millaisia neuvoja annat omalle henkilöstöllesi tai nuorelle aloittavalle kauppiaalle asiakkaiden kohtelusta ja kohtaamisesta? Mitä niistä neuvoistasi ovat mielestäsi erityisen tärkeitä tässä kauppiaan ammatissa? Millaisia omia taitoja pidät tärkeinä, silloin kun itse olet ostajan roolissa?

### **9. Muutosvalmius:**

Haluaisitko muuttaa jotakin oman kauppasi palveluissa? Jos, niin mitä? Miten seuraat uusien tuotteiden markkinoille tulemistä? Millaisia urheilulajeja kauppaasi henkilöstö harrastaa? Mitä harrastuksia toivoisit lisää: itsellesi tai henkilöstöllesi? Teetkö kauppaa internetissä? Mitkä ovat kokemukset? Jos et tee, miksi et? Nettikaupan osuus tulevina vuosina omassa kaupassasi?

### **10. Riskinottokyky:**

Liittykö mielestäsi liiketoimintaan riskejä? Jos, niin millaisia? Oletko omasta mielestäsi valmis ottamaan isojakin taloudellisia riskejä? Millaisia?

### **11. Hyvä kunto**

Kuvaa tämän hetkistä fyysistä kuntoasi? Harrastatko liikuntaa? Millaista? Liikuntaa harrastat? Tupakoitko? Toimitko aktiivisena jäsenenä urheiluseurassa tai pelaatko jossakin joukkueessa? Millaisia kirjoja yleensä luet? Muistatko, minkä kirjan luit viimeksi? Luetko lehtiä säännöllisesti? Mitä lehtiä? Seuraatko päivittäin pörssikursseja? Käytätkö nettiä päivittäin? Mitä asioita sieltä seuraat? Mikä on mieluisin harrastuksesi?

### **12. Hyvä itseluottamus:**

Onko kauppiaan ammatissa sellaisia tehtäviä, jotka ovat mielestäsi hankalia hoitaa? Millaisia? Jos tarvitset apua yrityksen asioitten hoidossa, mistä sitä saat? Tunnetko itse hallitsevasi kaikki tärkeimmät liiketoimintaasi kuuluvat asiat ja tehtävät ongelmitta? Missä työhösi liittyvissä asioissa olet mielestäsi erityisen hyvä?

## **A. Ammatin tavoitteet**

### **13. Taloudellinen riippumattomuus:**

Mitä ymmärrät taloudellisella riippumattomuudella? Tunnetko itse olevasti niin kauppiaan kuin yksityishenkilönä taloudellisesti riippumaton? Jos, kyllä; mitä se merkitsee oman perheesi ja omalta kannaltasi? Miten pian aloittava kauppias mielestäsi voi saavuttaa taloudellisen riippumattomuuden? Mitkä seikat edistävät mielestäsi taloudellisen riippumattomuuden saavuttamista? Entä millaiset seikat estävät taloudellisen riippumattomuuden saavuttamista?

### **14. Itsensä toteuttaminen**

Kun ajattelet omaa ammattiasi, niin mitkä tehtävät siinä ovat itsellesi kaikkein mieluisimpia? Miten olet mielestäsi niiden tekemisessä onnistunut? Entä onko sellaisia ammattiisi liittyviä töitä, joita et kovin mielellään itse haluaisi tehdä? Onko itselläsi sellaisia työelämään liittyviä tavoitteita, joita et ole voinut toteuttaa? Oletko kokenut joskus epäonnistumisia? Miten olet suhtautunut näihin sattuneisiin epäonnistumisiin? Otitko opiksesi?

### **15. Arvostus**

Mihin paikallisiin tai valtakunnallisiin järjestöihin, liittoihin tai seuroihin itse kuulut? Millaisia erilaisia luottamustehtäviä olet saanut ja ottanut hoitaaksesi? Arvostaako oman kauppasi henkilöstö sinua kauppiaana? Millainen on ollut kauppasi henkilöstön vaihtuvuus parin viime vuoden aikana?? Kuunteleeko ketjun johto mielipiteitäsi ja ehdotuksiasi? Milloin viimeksi? Millaisissa kysymyksissä? Oletko saanut joiltakin yhteisöiltä huomionosoituksia tai palkitsemisia?

### **16. Asiakastyytyväisyys:**

Mikä on oma käsityksesi asiakaskuntasi tyytyväisyydestä kauppasi kokonaispalveluihin? Miten myynti kaupassasi on kehittynyt viimeisten kahden vuoden aikana? Tarvitsetko mielestäsi uusia pysyviä asiakkaita? Millä tavoin heitä pyrit hankkimaan? Saatko asiakkailtasi säännöllistä palautetta? Onko kaupassasi palautelaatikko? Asiakasraati? Millä tavalla seuraat tai mittaat asiakaskuntasi tyytyväisyyttä kauppasi palveluihin? Kertovatko kauppasi myyjät sekä huonot että hyvät asiakaspalautteet myös Sinulle?

### **17. Oman elämän hallinta:**

Mitkä kauppasi menestykseen vaikuttavat seikat ovat mielestäsi kaikkein tärkeimpiä? Millä tavoilla voit itse vaikuttaa kauppasi menestykseen? Onko mielestäsi onnella, sattumalla tai hyvällä tuurilla merkitystä menestykseen; yleensä ja erityisesti omalla kohdallasi? Mikä merkitys mielestäsi on ketjun ohjauksella ja yhteismarkkinoinnilla oman kauppasi menestymisen näkökulmasta? Missä mää-

rin voit itse päättää oman yrityksesi tärkeistä asioista? Mitkä ovat mielestäsi niin ammatin kuin yksityiselämäsi kannalta asioita, jotka on aina pidettävä omissa käsissä? Oletko mielestäsi onnistunut oman elämäsi hallinnassa? Koetko, että itse olet oma pomosi?

*Haastattelukysymysten lisäksi kohdehenkilöille varataan mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti myös omia yrittäjän elämään liittyviä asioita, kokemuksia ja tarinoita.*



## 9. Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lauri (1999). Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY, Juva
- Absar, M.M.N., Azim, M.T., Balasundaram, N., Akhter S., (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. Petroleum-Gas University of Ploesti Bulletin, Economic Science Series, Vol. 62, Issue 2, 31-42.
- Akehurst, Gary, Comeche, Jose´ Manuel & Galindo, Miquel-Angel (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. Small Business Economics, Vol. 32, Issue 277-289.
- Alasuutari, Pertti (1993 ja 1999). Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Allardt, Erik & Littunen, Yrjö (1964). Sosiologia. WSOY, Porvoo.
- Allardt, Erik (1980). Hyvinvoinnin ulottuvuuksia, WSOY, Helsinki.
- Allardt, Erik (1988). Sosiologia. WSOY, Helsinki ja Juva.
- Alvarez, Gema & Sinde-Cantorna, Ana I. (2014). Self-employment and job-satisfaction: an empirical analysis. International Journal of Manpower, Vol. 35, No. 5, 658-702.
- Anttila, Pirkko (1996). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Akatiimi Oy, Helsinki.
- Aristoteles VII (1989). Nikomakhoksen etiikka. Gaudeamus Oy/Painokaari Oy, Helsinki.
- Barringer, Bruce R. & Ireland R. Duane (2006). Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 0745
- Binder, Martin & Coad, Alex (2013). Life satisfaction and self-employment: a matching approach. Small Business Economics, Vol. 40, No 4, 1009-1033.
- Blanchflower, David G. & Oswald, Andrew J. (1998). What Makes an Entrepreneur? Journal of Labor Economics. Vol. 16, Issue 1, 26-35.
- Block, Joern H., Millan, Jose Maria, Roman, Concepcion & Zhou, Haibo (2013). Job satisfaction and Wages of Family Employees. Entrepreneurial Theory & Praxis, online 7.5.2013
- Boichuk, Jeffrey P. & Menguc, Bulent (2013). Engaging Dissatisfied Retail Employees to Voice Promotive Ideas. The Role of Continuance Commitment. Journal of Retailing, Vol.89, Issue 2, 207-218.
- Boles, James S., Johnston, Mark W. & Hair Jr., Joseph F. (1997). Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 17, Issue 1, 17-28.
- Brence, Ieva & Sloka, Biruta (2010). Promotion of Employees Knowledge Building via Flexible Working Time: Theoretical Concepts and Evidence from Latvia. European Integration Studies, Issue 4, 7-14).

- Bridge, Simon & O'Neil, Ken & Cromie, Stan (1998). *Understanding Enterprise. Entrepreneurship and Small Business*. MACMILLAN PRESS LTD.
- Bönte, Werner & Krabel, Stefan (2014). You can't always get what you want: gender differences in job satisfaction of university graduates. *Applied Economics*, Vol. 46, Issue 21, 2477-2487.
- Choi, Hyuan Jung & Kim, Young Tac (2014). Work-Family conflict, work-family facilitation and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, Issue 7, 1011-1028.
- Chromie, Stanley (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8, Issue 3, 251-262.
- Cienfuegos, Sandra Patricia de la Garza, Diaz, Fernando Ruiz & Sandoval, Rosa Hilda Hernandez (2013). Diagnostic Management Leadership and Organizational Climate in a Family Company Metalmechanics, *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, Vol. 8, Issue 2, 1857-1862.
- Cooper, A.C. & Artz, K.W. (1995). Determinants of satisfaction of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10: 439-457.
- Cronberg, Tarja (2010). *Uuden työn politiikka*. Siltala, Helsinki
- Dabke S., Genaidy, A. & Daraisch, N. (2008). Job Satisfaction of Women in Construction Trades. *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 134, Issue 3, 205-216.
- Degadt, Jan (2003). Business Family and Family Business: Complementary and Conflicting Values. *Journal on Enterprising Culture*, Vol. 11, Issue 4, 379-397.
- Dobelli, Rolf (2012/1). *Selkeän ajattelun taito*. HS-kirjat, Helsinki. Dobelli, Rolf (2012/2). *Die Kunst des klugen Handelns*. Carl Hanser Verlag, Munchen, Deutschland.
- Doucet, Lorna & Thatcher, Sherry M.B. (2012). The effects of positive affect and personal information search on outcomes in call centers: An empirical study. *Decision Support Systems*, Vol.52, Issue3, 664-673.
- Dunderfelt, Laakso, Peltola, Vidjeskog (1998). *Psykologia 5. Yksilöllinen ihminen*. WSOY, Porvoo.
- Dutton, Gail (1998). The re-enchantment of work. *Management Review*, Vol.87, Issue 2, 51-54.
- Elenius, Jaakko (2001). *Hyvä ihminen, 35 hyvettä*. Kirjapaja Oy, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Filosofian Sanakirja (1999). WSOY, Juva.
- Giannikis, Stefanos & Nikandrou, Irene (2013). The impact of corporate entrepreneurship and highperformance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, Issue 19, 3644-3666.
- Gibran, Kahil (1982). *Viisauden lähteillä (toim. Joseph Sheban)*. Arvi A.Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Grönroos, Christian (2002). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Haavisto, Jukka (2014). *EVA raportti, Neljäs Suomi. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA*. Taloustieto Oy, Helsinki.

- Halava, Ilkka & Pantzar, Mika (2010). EVA raportti: Kuluttajakansalaiset tulevat! Taloustieto Oy/Yliopistopaino, Helsinki.
- Hamel, Gary Prahalad, C.K (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts USA.
- Haukka, Marika (2009): Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Pro gradu tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos, hoitotiede. Helmikuu 2009.
- Heikkonen, Jaakko (1993). *Menestyjän etiikka*. Teollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.
- Helakare, Minna (2009): Henkilöstön työtyytyväisyyden, motivation ja sisäisen yrityskuvan kehittäminen, case: yritys x. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Tammikuu 2009.
- Helinska-Hughes, Ewa, Hughes, Jennifer, Hughes Michael & Lassalle, Paul (2011). *Polish Migrant Entrepreneurial Strategies in the UK. Challenges of Europe: Growth & Competitiveness – Reversing Trends: Ninth International Conference Proceedings*, 349-365.
- Hendersson, Verne E (1992). *What's Ethical in Business?* Mc Graw-Hill Inc New York, USA.
- Henley, Andrew (2007). Entrepreneurial aspiration and transition into self-employment: evidence from British longitudinal data. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, Issue 3, 253-280.
- Herzberg, F, & Mausner, B. & Snyderman, B B. (1959). *The Motivation to Work*, NY, USA.
- Hiltunen, Arto (2012). *Johtamisen taito*. Sanoma Pro Oy.
- Himanen, Pekka (2010). *Kukoistuksen käsikirjoitus*. WSOY, WS Bookwell Oy, Juva.
- Hindle, Kevin & Cutting, Neil (2002). Can Applied Entrepreneurship Education Enhance Job Satisfaction and Financial Performance? An Empirical Investigation in the Australian Pharmacy profession. *Journal of Small Business Management*, Vol.40, Issue 2, 162-167.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoikka, Satu, Korpivaara, Liisa (2012): *Työhyvinvointia yrittäjälle – yrittäjien kokemuksia hyvinvointikoulusta ja näkemyksiä yrittäjän hyvinvointia parantavista keinoista*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Nro 87. Painopaikka Tammerprint Oy, Tampere 2012.
- Home, Niilo (1993). *Ideasta tutkimussuunnitelmaksi. Ohjeita tutkielman tekijälle*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-170, Helsinki.
- Home, Niilo (2007). *Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyäsenteista*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-78, Helsinki.
- Hundley, Greg (2001). Why and When Are the Self-employed More Satisfied with Their Works? *Industrial Relations*, Vol. 40, No. 2, 293-316.
- Huuskonen, Visa (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1992, Turku.
- Hyytinen, Ari & Ruuskanen Olli-Pekka (2007). *Time Use of Self-Employed*. *Kyklos*, Vol. 60, Issue 1, 105-122.
- Häikiö, Jenni (2007): *Elämäntyytyväisyyden selittäminen: Työ- ja ihmissuhdetavoitteiden ulottuvuudet, taloudellinen tilanne ja aiempi elämäntyytyväisyys: pitkittäistutkimus*

- mus. Psykologian pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Syksy 2007.
- Irish, Benjamin & Barrett, Gerald V. (1972). Some relations between job and life satisfaction and job importance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No.4, 301-304. Issue 1, 124-136.
- Jamal, Mohammad (2009). Self-Employment and Quality of Work and Nonwork Life: A Study in Cross-Cultural Management. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol 22, Issue 4, 455-466.
- Johnson, Kevin L. & Wu, Cindy (2012). Creating Entrepreneurial Opportunities as a Means to Maintain Entrepreneurial Talent in Corporations. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 25, Issue 3, 327-348.
- Judge, T.A., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, 767-782.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction. The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, Issue. 1, 17-34.
- Julkunen, Saara (2010). Kauppiaan yhteistyö muuttuvat merkitykset – narratiivinen näkökulma. University of Eastern Finland. Korpifyvä Oy, Joensuu.
- Jääskeläinen, Mauno (1961). Itä-Karjalan kysymys. Kansallisen laajennusohjelman synty ja sen toteuttamisyritykset Suomen ulkopoliitikassa 1918–1920. WSOY, Porvoo.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus, Helsinki. Tammer-Paino, Tampere.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Kylänpää, Antti (2008). Luottamus, retoriikka ja tieteen rationaalisuus. Artikkelit *Sosiologia-lehdessä* 4/2008. Westermarck-seuran julkaisu.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ylikoski, Petri (1998). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa *Argumentti ja kritiikki*. Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim). Gaudeamus, Helsinki.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1998). Tieteenfilosofia ja argumentaatio. Teoksessa *Argumentti ja kritiikki*. Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim). Gaudeamus, Helsinki.
- Kasvio, Antti (2014) *Kestävä työ hyvä elämä*. Gaudeamus Oy. HYY Yhtymä. Tammerprint Oy, Tampere.
- Katz, Jerome (1993). How Satisfied Are the Self-Employed: A Secondary Analysis Approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 17, Issue 3, 35-51.
- Kauko-Valli, Sofia (2008). Subjective Well-being as an Individually Constructed Phenomenon. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Kauko-Valli, Sofia (2009). Yrittäjyys intohimona & yrittäjyyden myyttejä. Aineisto haettu Internetistä hakusanoilla ”Sofia Kauko-Valli”. Katsottu 28.09.2012.
- Kauppaja teollisuusministeriö (KTM). Perheyrittäjyys. Perheyrytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. KTM Julkaisu 16/2005. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Kehittyvä Kauppa 5/2014 ja 5/2015, K-kauppiasliitto, Helsinki. Painopaikka PunaMusta Oy, Tampere.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2004). *Hyvä itsetunto*. WSOY, WS Bookwell Oy, Juva.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2006). *Tunne itsesi, suomalainen*. WSOY, WS Bookwell Oy, Juva.

- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2010). *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. WSOY, WS Bookwell Oy, Juva.
- Kesko (2012), *Keskon vuosi 2011 (vuosikertomus)*. Kesko Oyj, Helsinki. Painopaikka Libris Oy.
- Kesko (2013), *Keskon vuosi 2012(vuosikertomus)*. Kesko Oyj, Helsinki. Painopaikka Libris Oy.
- Kesko (2014), *Keskon vuosi 2013 (vuosikertomus)* . Kesko Oyj, Helsinki. Painopaikka Libris Oy.
- King, Stephen (1997). *Self-managed learning at IKEA*. Industrial & Commercial Training, Vol.29, Issue 4. 111-112.
- Knuutila, Simo (1995). *Aristoteelinen teoria hyvästä elämästä*, teoksessa Ovi Parempaan elämään. Hyvän elämän avaimet eri kulttuureissa, Pirkko Pitkänen & Mikko Telaranta (toim.) Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Kopperi, Marjaana (1995). *Kurssiluento 17.8.1995*. HSE/Avoim korkeakoulu.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Koskinen, Lennart (1994). *Mikä on oikein? Etiikan käsikirja*. Lasten Kustannus Oy, Helsinki.
- Koskinen, Lennart (1996). *Usko tulevaisuuteen*. LK-kirjat/Lasten Keskus Oy, Helsinki.
- Kotkavirta, Jussi (1995). *Moderni hyvä elämä*, teoksessa Ovi parempaan elämään. Hyvän elämän avaimet eri kulttuureissa.
- Kunnanat, James Thomas (2008). *Strategic question in Indian banking sector: are Indian bankmanagers achievement oriented?* Journal of Management Development, Vol. 27, Issue 2, 169-186.
- Kyrö, Paula (2004). *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Tampereen yliopisto, ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampere.
- Lahti, Arto (1998). *Kannattaako Suomessa yrittää?* International Networking Publishing INF Oy, Keuruuprint Oy.
- Lahti, Arto (1999). *Kasvuyrityksen talousoppi*. Tietoyhteiskunta haastaa materialistisen taloustieteen. Keuruuprint Oy.
- Lange, Thomas (2012). *Job satisfaction and self-employment: autonomy of personality*. Small Business Economics, Vol. 38, Issue 2, 165-177.
- Lee, Lena & Wong, Poh Kam (2011). *Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors*. Journal of Business Venturing, Vol.26,
- Lehti, Eero & Rope, Timo & Pyykkö, Manne (2007). *Mikä tekee yrittäjästä menestyvän? Perusyrittäjästä superyrittäjäksi*. WSOY Pro, WS Bookwell Oy, Juva.
- Lehtinen, Torsti (2009). *Sika vai Sokrates?* Minerva, Helsinki.
- Leijala, Suvi (2012): *Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun*. Case Inter-sport Nummela. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Joulukuu 2012.
- Lindqvist, Martti (1976). *Elintaso ja uhattu ihmisyyys*. Kirkon tutkimuslaitos sarja A No 29, Kirjapaino Hermes Oy, Tampere.
- Lindqvist, Martti (1984). *Hyvä elämä*. Otava, Helsinki ja Keuruu.

- Littunen, Hannu (2000), Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol.6 No 6, 295
- Lumpkin, Gt.T. & Dess, Greogory G, (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and It to Performance. *Academy of Management Review* 1996, Vol. 21. No 1. 135-172
- Luomala, Katri, Ahola, Elisa, Heinonen, Jarna (2011): Yrittäjyys, työ ja hyvinvointi korkeasti koulutettujen keskuudessa. Selvitys akavalaisten liittojen jäsenistössä. TSE Entre Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Painopaikka: Suomen Lehtiyhtymä, Porvoo, 25.1.2011.
- Majuri, Olli (2012): Työtyytyväisyys etätyössä. Job satisfaction among teleworkers. Kandidaattitutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot: Lappeenranta University of Technology. 8.1.2012.
- Manka, Marja-Liisa (2013). Työn ilo. Sanoma Pro oy, Helsinki.
- Mannermaa, Kari (1989). Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemuksen perusteella. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Markman, Gideon D. & Baron Robert A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, Vol.13, Issue 2, 281-301.
- Martti, Katariina (2012): Työtyytyväisyys ja autonomia työyhteisöissä. Logistinen regressioanalyysi työtyytyväisyyden ja autonomian yhteydestä Suomessa ja Iso-Britaniassa 2000-luvulla. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalipsykologia. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Syksy 2012.
- Mason, Jennifer (1996). *Qualitative Researching*. SAGE Publications, London.
- Menkhoff, Thomas (2002). Worlds Apart? Reflections on The Relationship Between Small Entrepreneurs and External Change Advocates in Singapore. *Journal of Asian Business*, Vol. 18, Issue 1, 37-66.
- Miles, Matthew B. & Huberman, Michael A. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Second Edition. SAGE Publications, Inc. 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 01320, USA.
- Mitronen, Lasse (2002). Hybridioorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Mosley Jr. Don C., Boyar, Scott L., Carson, Charles M. & Pearson, Allison W. (2008). A Production Self-efficacy Scale: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, Issue 2, 272-285.
- Mueller, Guenther F. & Gappisch, Cathrin (2005). Personality Types of Entrepreneurs. *Psychological Reports*, Part 1, Vol.96, Issue 3, 737-746.
- Mäkelä-Pusa, Pirkko, Terävä, Kimmo, Manka, Marja-Liisa (2011): Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus: Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011. Painopaikka Tammerprint Oy, Tampere 2011.
- Mäki, Uskali (2010). Realism and Antirealism about Economics. *Handbook of the Philosophy of Science*. Volume 13: Philosophy of Economics. Elsevier BV.
- Niiniluoto, Ilkka (1983). *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava, Helsinki ja Keuruu.

- Niiniluoto, Ilkka (1984). Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Helsinki ja Keuruu.
- Niiniluoto, Jukka & Vilkkonen, Risto & Kuorikoski, Jaakko (toim.) (2013). Talous ja filosofia. Gaudeamus Oy, Hakapaino, Helsinki.
- Niskanen, Hanna (2008): Franchisingyrittäjät ja franchisingtoimintamalli - puhetta tyytyväisyydestä. Case: Musti ja Mirri-kauppias ja Faunatar-kauppias. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 27.7.2008.
- Nissinen, Vesa (2006). Syväjohtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Nykysuomen Sivistyssanakirja (1973). Nykysuomen laitos (toim.) WSOY, Porvoo ja Helsinki.
- Ojanen Eero (2005). Mitä Aristoteles on minulle opettanut. Kirjastudio. Painopaikka: Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ojanen, Anttila, Lähdesmäki, Oksala, Paavilainen (2011). Persoona 5. Persoonallisuuspsykologia. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ojanen, Markku (2000). Hyvään elämään. UUSI TIE. Karisto Oy:n kirjapaino Hämeenlinna.
- Oliver, Martyn (1999). Filosofian historia. Gummerus Kustannus Oy. Painettu Kiinassa.
- Ollila, Maija-Riitta (2010). Johtajan parempi elämä. WSOY Pro, Juva.
- Patton, Michael Quinn (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications, Inc. California USA.
- Paul, Manimoy & Smith-Hunter, Andrea (2011). Using Decision Tree Analysis to Predict Womens` Entrepreneurial Choices. Academy of Information & Management Sciences Journal, Vol. 14, Issue 1, 137-162.
- Paulamäki, Jari (2007). Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Helsinki School of Economics. HSE Print, Helsinki.
- Peltier, James W., Pointer, Lucille & Schribrowsky, John A. (2006). Internal Marketing and the Antecedents of Nurse Satisfaction and Loyalty. Health Marketing Quarterly, Vol. 23, Issue 4, 75-108.
- Peltola, Heikki (2005). Hohtoa kohti. Talentum Media oy. Gummerrus. Kirjapaino, Jyväskylä.
- Peltola, Heikki (2007), Palvelu loisto ja kiehtomisen aito taito. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Pitkänen, Pirkko & Telaranta, Mikko (toim.)(1995). Ovi parempaan maailmaan. Hyvän elämän avaimet eri kulttuureissa. Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Pitkänen, Pirkko (1996). Platonin hyvän elämän filosofia. Yliopistopaino, Helsinki.
- Pottonen, Martti (1996). Menestyjän hyvät kauppatavat. Pro Gradu-tutkielma, HSE/ Yrittäjäyys.
- Prottas, David (2008). Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being and Absenteeism. Journal of Business Ethics, Vol. 81, Issue 2, 313-322.
- Puuronen, Vesa (2007) Etnografinen tutkimus. Artikkelijulkaisu teoksessa Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (toim. Leena Viinamäki ja Erkki Saa-

- ri). Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Painopaikka Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Rautamäki, Hannele (2013) ”Omassa firmassa ei tunteja lasketa”. Psykologinen omistajuus ja työn ilo matkailun perheyrittäjien kertomana. University of Jyväskylä.
- Robbins, Stephen P (2001). Organizational Behavior. Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Rope Timo & Pöllänen, Jouni (1994). Asiakastytyväisyysjohtaminen. Weilin+Göös, Juva.
- Rutheford, Matthev W. & Holt, Daniel T. (2007). Corporate Entrepreneurship. Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, Issue 3, 429-446.
- Räikkä, Juha & Kotkavirta, Jussi & Sajama, Seppo (1995). Hyvä ammattilainen. Johdatus ammattietiikkaan. Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Römer-Paakkanen, Tarja (2002). Family Entrepreneurship in a Retail Chain/The Grocer's Household-Enterprise Complex. Helsingin Yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja Nro 33, Kuluttajaekonomia. Yliopistopaino, Helsinki.
- Saarinen, Esa (1994). Filosofia. WSOY, Porvoo.
- Saarinen, Esa (1998). Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin. WSOY, Juva.
- Sajama, Seppo & Aalto-Heinilä, Maija (2009). Ensimmäinen filosofia, johdatus metafysiikkaan. Oppimateriaalia filosofian perusopetukseen. Tulostettu 22.09.2012. [www.joensuu.fi/oikeustieteet](http://www.joensuu.fi/oikeustieteet).
- Sandel J. Michael (2012). Oikeudenmukaisuus. HS kirjat, Helsinki/ Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Schjoedt, Leon & Shaver, Kelly G. (2007). Deciding on an Entrepreneurial Career: A Test of the Pull and Push Hypotheses Using the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics Data. Entrepreneurship: Theory & Practise, Vol. 31, Issue 5, 733-752.
- Schjoedt, Leon (2009). Entrepreneurial Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction. Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 33, Issue 3, 619-644.
- Sivistyssanakirja. Nykysuomen opas (2003). WSOY Helsinki, WS Bookwell Oy, Juva.
- Sporttimyyjä, Urheilukaupan ammattilehti (10/2012, 4/2013, 6/2013, 4/2014), 4/2015). Sportseason Oy. Jaakkoo Taara Oy, Turku.
- Stoner, Charles R. & Fry, Fred L. (1982). The Entrepreneurial Decision; Dissatisfaction or Opportunity. Journal of Small Business Management, Vol. 20, Issue 2, 39-44.
- Suomen Punainen Risti (2008). Hyvinvointi- ja terveystilinjaus 2008–2014. Suomen Punainen Risti (SPR), Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media oy, Helsinki.
- Takala, Irina (2001). Repola 1922-1939. Teoksessa Aunuksen Repola, toim. Heikki Tarma. Repola-Seura r.y. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Thorgren, Sara, Wincent, Joakim & Siren, Charlotta (2013). The Influence of Passion and Work-Life Thoughts on Work Satisfaction. Human Resource Development Quarterly, Vol. 24, Issue 4, 469-492.
- Timonen, Raija (2000). Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 28, Maaseudun liiketaloustiede, Helsinki.



- Tuomi, Jouko & Sarajärvi, Anneli (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuunanen, Mika (2002). An Ounce of Prevention Is Worth a Pound of Cure; Findings from National Franchisee (Dis-)Satisfaction Study. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 10, Issue 2, 57-89.
- Töttö, Pertti (2000). Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Uddin, Mohammad Nazim (2014). HRM Practices in Insurance Companies: A Case Study of Bangladesh. *Journal of Accounting Business & Management*, Vol. 21, Issue 1, 1-11.
- Uusi Tietosanakirja, osa 5 (1961). Otava, Helsinki.
- Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Vallini, Carlo & Simoni, Christian (2007). Managing University Support to Entrepreneurship and Entrepreneurs. *Oxford Journal*, Vol. 6, Issue 1, 1-17.
- Veija-Kujanpää, Kirsi (2010): Kutsumusammattina liikenneopettajuus? Tutkimus liikenneopettajien työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta liikenneopetusalaan. Opinnäytetyö. Kevät 2010. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö. Pienen ja keskiuurien yritystoiminnan koulutusohjelma. Markkinointi. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Venkula, Jaana (1993). Tiede, etiikka, viisaus. Tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia II. Yliopistopaino, Helsinki.
- Vermeulen, Freek (2013). How Would You Define `A Great Company'? *Business Strategy Review*, Vol. 24, Issue 4, 9.
- Vesala, Kari Mikko (1992). Pienyrittäjän kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. ACTA PSYCHOLOGICA FENNICA. Soveltavan psykologian monografioita 5. Oy West Point, Rauma 1992.
- Vikström, John (2003). Ihmisyys ja usko. Kirjapaja Oy, Helsinki.
- von Bonsdorff, Monika E., Vanhala, Sinikka, Seitsamo, Jorma, Janhonen, Minna ja Husman, Päivi (2010): Henkilöstön eläkeaikeet ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 ja 2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2010:5. Eläketurvakeskus 00065 ELÄKETURVAKESKUS.
- von Wright, Georg Henrik (2001). Hyvän muunnelmat. Otava, Helsinki.
- Vuolle, Toni, Köyhäjoki, Lauri (2009): Työtyytyväisyystutkimus Oy Scancool Ab:lle. Opinnäytetyö. Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu. Kokkola 2009.
- Walker, Ralph (2000). Kant. Otava. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Weaver, Charles N. & Franz, Robert S. (1992). Work-related attitudes of entrepreneurs, public and private employees. *Psychological Reports*, Vol.70, Issue2, 387-390.
- Wegmann, Jurgen & Zeibig, Dieter & Zilkens, Hubertus (2009). Der ehrbare Kaufmann. Bank-Verlag Medien GmbH, 50877, Köln.
- Wei, Yinghong, O'Neill, Hugh, Lee, Ryby P. & Zhou, Nan (2013). The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, Issue 5, 1027-1041.
- Wils, Laura, Wils, Thierry & Tremplay, Michel (2010). Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers Industrial Relations, Vol 65. Issue 2, 236-256.
- Wood, Christopher C., Holt, Daniel T., Read, Timothy S. & Hudgens, Bryan J. ((2008). Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents

and Outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 21, Issue 1, 117-131.

Yazdanfar, Darush, Abbasian, Saeid & Hellgren, Carina (2014). Competence development and performance among Swedish micro firms. *European Journal of Training & Development*, Vol. 38, Issue 5, 162-179.

Yetim, Nalan & Yetim, Unsal (2006). The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees` Job Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) Case. *Social Indicators Research*, Vol. 77, Issue 2, 257-286.