



Niilo Home

KAUPPIASYRITTÄJYYS

EMPIIRINEN TUTKIMUS

K-RUOKAKAUPPIAIDEN YRITTÄJYYSASENTEISTA

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF GROCERY RETAILERS

– A SUMMARY

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN
JULKAISUJA

B-78

Niilo Home

KAUPPIASYRITTÄJYYS

EMPIIRINEN TUTKIMUS

K-RUOKAKAUPPIAIDEN YRITTÄJYYSASENTEISTA

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF GROCERY RETAILERS

– A SUMMARY

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-78

© Niilo Home ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN 978-952-488-113-5

E-versio:

ISBN 978-952-488-114-2

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2007

Aluksi

Suomalaisessa päivittäistavarakaupassa keskeinen muutos 1980-luvun puolivälin jälkeen on ollut myymälöiden ketjuuntuminen. Kaupan ketjuuntuminen on erityisen voimakkaasti muuttanut myymälätoiminnasta vastaavien henkilöiden toimenkuvaa yksityisen kaupan piirissä, kun aikaisemmin itsenäisinä päätöksentekijöinä toimineista kauppiaista on tullut ns. ketjukauppiaita. Tutkimukset osoittavat (esimerkiksi Mitronen 2002 ja Römer-Paakkanen 2002), että tämä toimenkuvan muutos kysyy kauppiaalta uudenlaista asennoitumista yrittäjätoimintaan. Sitä siis on syytä tutkia.

Tämä tutkimus kuuluu yrittäjyystutkimuksen piiriin ja kohdistaa huomionsa yrittäjyyteen liittyvien asenteiden vaihteluun yksityisen kaupan piiriin lukeutuvien ruokakauppiaiden joukossa. Tutkimus edustaa yrittäjyystutkimuksen psykologista koulukuntaa, jonka piirissä ollaan kiinnostuneita sellaisten arvojen, asenteiden ja uskomusten tutkimisesta, joiden oletetaan liittyvän yritykselliseen käyttäytymiseen. Perusolettamuksena on, että sisäisillä taipumuksilla on vaikutusta käyttäytymiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa uutta tietoa niistä asenteista, jotka ohjaavat kauppiasyrittäjien toimintaa päivittäistavarakaupan toimialalla.

Kun yrittäjyyden tutkimuksissa korostetaan sitä, että yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia voidaan koulutuksen ja valmennuksen avulla kehittää, olisi sitä varten tärkeätä tunnistaa, mitkä ovat keskeiset kauppiasyrittäjyyden piirteet. Tämän tutkimuksen tulosten oletetaan hyödyttävän erityisesti kauppiasvalintaa ja –valmennusta. Lisäksi, kun kaupparyhmissä yrittäjiä on helposti tarkasteltu yhtenä joukkona, kauppiaiden yrittäjyysasenteiden tunteminen tekee mahdolliseksi ottaa heidät huomioon ryhminä ja yksilöinä ja tätä kautta kehittää yhteistyötä kauppaketjuissa.

Tutkimuksen tekemisen on tehnyt mahdolliseksi Yrjö Uiton säätiön taloudellinen tuki. Tästä parhaat kiitokseni.

Tutkimuksen kannalta tärkeistä keskusteluista ja kriittisistä kommentteista kiitän KTM Antti Eklöfiä, KTM Martti Pottosta, VT Mikko Saarikiveä, KTT Markku Virtasta sekä Keskossa johtaja, KTT Lasse Mitrosta. Aineiston käsittelyyn ja analyysiin liittyvästä arvokkaasta avusta kiitän VTL Vesa Seppälää. Aineiston keräämiseen liittyvästä avusta kiitoksen ansaitsevat Keskossa ketjujohtajat Minna Kurunsaari ja Mika Rautiainen, marketjohtaja Harri Ojala, K-supermarketketjun neuvontapäällikkö Tarja Sinkkonen sekä K-citymarket-kauppiaiden kauppiaspuheenjohtaja Kari Salminen. Englanninkielisen yhteenvedon huolellisesta laatisemisesta kiitän FM, Executive MBA Marja-Leena Huhtalaa.

Helsingissä tammikuussa 2007

Niilo Home

KTT, dosentti

Sisällys

Kuvioiden, taulukoiden ja liitteiden luettelo

1 Johdanto

1.1 Tutkimustehtävä	9
1.2 Tutkimuksen eteneminen	13

2 Yrittäjä ja yrittäjyys

2.1 Tuntematon yrittäjä	15
2.2 Ongelmallinen yrittäjyys	17
2.3 Näkemyksiä yrittäjyysominaisuuksista	21
2.4 Yrittäjyysorientaatio	26

3 Itsenäisestä kauppiasta ketjukauppiaksi

3.1 Ketjukonsepti ja sen soveltaminen K-ryhmässä	37
3.2 Sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita	42
3.3 Tiivistelmä	47

4 Teoreettinen viitekehys – päivittäistavarakaupiaan yrittäjyysorientaatiomalli

5 Empiirisen tutkimuksen vaatimat ratkaisut

5.1 Tutkimusasetelma	59
5.2 Aineiston luotettavuus	60
5.3 Asenneväittämät	63

6 Päivittäistavarakauppiaiden yrittäjyysorientaatio

6.1 Kauppiat ja myymälätoiminta – aineiston kuvaus	71
6.2 Suhtautuminen yrittäjyyttä kuvaaviin väittämiin	76
6.3 Kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia kuvaavien summamuuttujien muodostaminen	92

6.4 Päivittäistavarakauppiaiden yrittäjyysorientaation erot ja niiden taustat	96
6.4.1 Yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien yhteydet yrittäjiin ja myymälätoimintaan	97
6.4.2 Tiivistelmä	107
7 Kauppiasyrittäjyyden empiirinen testaaminen	
7.1 Pääkomponenttien muodostaminen	110
7.2 Teoreettisten ja empiiristen yrittäjyysulottuvuuksien vertailua	116
7.3 Kauppiasyhmien muodostaminen	118
7.3.1 Ryhmien tunnistaminen	119
7.3.2 Ryhmien kuvaus	121
8 Yhteenveto ja päätelmät	
8.1 Tutkimuskysymykset ja vastaaminen niihin	132
8.2 Johtopäätöksiä	140
8.3 Jatkotutkimuksen haasteita	144
Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers - A Summary	147
Lähteet	160
Liitteet	

Kuvioiden, taulukoiden ja liitteiden luettelo

Kuviot

Kuvio 1.	Yrittäjyysorientaatio ja sen keskeiset edellytykset	31
Kuvio 2.	Päivittäistavarakaupiaan yrittäjyysorientaatiomalli	50
Kuvio 3.	Päivittäistavarakaupiaan yrittäjyysorientaation tarkennettu malli	136
Figure 1.	Grocery retailer's entrepreneurial orientation model	148
Figure 2.	Revised grocery retailer's entrepreneurial orientation model	151

Taulukot

Taulukko 1.	Innovatiivisuus-ulottuvuutta kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381	77
Taulukko 2.	Suoriutumismotivaatiota kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381	79
Taulukko 3.	Oman elämän hallintaa kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381)	82
Taulukko 4.	Riskinottoa ja epävarmuuden sietoa kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381	84
Taulukko 5.	Ihmissuhteiden hoitamista kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381	86
Taulukko 6.	Suhtautumista työhön kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381	88
Taulukko 7.	Asiakaslähtöisyyttä kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381	90

Taulukko 8.	Kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaatioon liittyvät pääkomponentit ja niiden tulkinta	114
Taulukko 9.	Kauppiasryhmät pääkomponenttipistemäärien keskiarvoin kuvattuna	119
Taulukko 10.	Kauppiasryhmien kuvaus taustamuuttujien ristiintaulukoinnin prosenttijakaumien perusteella	122

Liitteet

Liite 1.	Kyselylomake
Liite 2.	Rotatoitu pääkomponenttimatriisi
Liite 3.	Ryhmittelyanalyysin tulostus

1 Johdanto

1.1 Tutkimustehtävä

Elintarvikkeita ja muita jokapäiväiseen elämään tarvittavia tuotteita välittävissä suomalaisessa päivittäistavarakaupassa keskeinen muutos 1980-luvun puolivälin jälkeen on ollut myymälöiden ketjuuntuminen. Vähittäiskaupan ketjulla tarkoitetaan ketjutoimipaikkoja ja niiden yhteiselimenä toimivaa keskusyksikköä, joka huolehtii yhteishankinnoista, markkinoinnista ja muista yhteistoiminnan osa-alueista (Home 2003). Tietyin kriteerein samankaltaiset myymälät muodostavat horisontaalisen ketjun ja hyväksyvät sille kaupparyhmänsä pääkonttorissa sijaitsevan keskitetyn johdon luopuen samalla osasta autonomiaansa.

Ketjut ovat ohjauksensa ja yhteistoimintansa suhteen eri lailla tiukkoja, mutta kehitys näyttää käyvän yhä tiukemman ”ketjukurin” suuntaan. Kaupan ketjuuntuminen on erityisen voimakkaasti muuttanut myymälätoiminnasta vastaavien henkilöiden toimenkuvaa yksityisen kaupan piirissä, kun aikaisemmin itsenäisinä päätöksentekijöinä toimineista kauppiaista on tullut ns. ketjukauppiaita. Kun aikaisemmin myymälänsä toimialueen asiakkaat hyvin tunteva kauppias muodosti lajitelmansa ja valikoimansa itsenäisesti ja hinnoitteli tuotteet kilpailukäsityksensä mukaisesti ja harjoitti myynninedistämistoimintaa omien ideoidensa ohjaamana, hän toimii nyt ketjujohdon valikoima-, hinta- ja markkinointiviestintäohjauksen mukaisesti. Tutkimukset osoittavat (mm. Mitronen 2002 ja Römer-Paakkanen 2002), että tämä toimenkuvan muutos kysyy kauppiaalta uudenlaista asennoitumista yrittäjätoimintaan.

Tämä tutkimus osallistuu uutena puheenvuorona kauppiasyrittäjyydestä käytävään keskusteluun. Tutkimuksen aihealueena on yrittäjyystutkimus ja kohdeilmionä kauppiasyrittäjien yrittäjyysasenteet ja niiden vaihtelu yksityisen päivittäistavara-kaupan piirissä.

Yrittäjyyden edistäminen on ajankohtainen keskustelunaihe, aina hallitusohjelmia myöten. Eikä aiheetta. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan helmikuussa 2005 jokaista kymmentä palkansaaajaa kohti oli vain yksi yrittäjä. Suhdeluku on kestämätön, että kansantalous säilyisi kilpailukykyisenä (Michelsen 2005, 14). Suurimpana palvelusektorin toimialana kaupankin piirissä on syytä pohtia yrittäjyyden edistämistä. Sitä vaativat sekä kotimaisen päivittäistavarakaupan keskittymisen että kansainvälisen kaupan haasteet. Koska kauppias on keskeinen kilpailuedun lähde pienyritysvaltaisessa päivittäistavarakaupassa, on tärkeää, että kaupan alan yrittäjiksi voidaan valita asennoitumiseltaan oikeat ihmiset. Semminkin, kun ns. kauppiuden merkitys kilpailutekijänä on toistaiseksi jäänyt epäselväksi.

Yrittäjyystutkimuksessa on sovellettu mm. taloudellisia, psykologisia ja sosiologisia lähestymistapoja (Huuskosen 1992b; Virtanen 1997; Timosen 2000, 30-31; Deakins & Freel 2003, 2-10). Taloudellinen lähestymistapa korostaa yrittäjän roolia taloudellisessa kehityksessä. Psykologiset piirreteoriat kohdistavat huomion yrittäjän persoonallisuuspiirteisiin ja kuvaavat, kuinka sisäiset ominaisuudet ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Sosio-psykologinen lähestymistapa korostaa sekä sosiaalisen ympäristön että persoonallisuuspiirteiden vaikutusta. Sosiopsykologien keskuudessa on hyväksytty se, että käyttäytymistä rajoittavat tilannekohtaiset seikat. He myös olettavat, että yrittäjyys on seurausta kuulumisesta johonkin kulttuuri- ja sosiaaliryhmään. Sosiologinen yrittäjyystutkimus on kiinnostunut yhteiskunnallisten ja kulttuuristen tekijöiden yhteydestä yrittämiseen ja yrittäjänä menestymiseen.

Koska tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan päivittäistavarakaupan toimialalla kauppiasyrittäjän keskeiset asenneominaisuudet ja tutkitaan niiden vaihtelua yksityisen kaupan kauppiasyrittäjien joukossa, tutkimus liittyy piirretutkimuksen alaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa niistä asenteista, jotka ohjaavat kauppiasyrittäjien toimintaa. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Millaisia yrittäjyysasenteiltaan erilaisia kauppiasryhmiä voidaan tunnistaa yksityisen päivittäistavarakaupan piirissä? Vastaaminen vaatii kahden alangelman pohtimista:

- Millaisia teoreettisia päivittäistavara kauppiaiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa?
- Millaisia empiirisiä päivittäistavara kauppiaiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa?

Kun yrittäjyyden tutkimuksissa (mm. Gibb 1987; Bridge ym. 2003, 45; Timmons & Spinelli 2003, 249) korostetaan sitä, että yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia voidaan koulutuksen ja valmennuksen avulla kehittää, olisi tärkeätä tunnistaa keskeiset kauppiasyrittäjyyden piirteet. Tästä tiedosta oletetaan olevan hyötyä erityisesti kauppiasrekryyttien valinnalle ja heidän valmentamiselleen vaatimaan tehtäväänsä.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvan lähestymistavan valinta ei ole ongelmatonta. Lähestymistapaa on kritisoitu mm. siitä, että useimmat yrittäjät eivät omaa kaikkia tunnettuja yrittäjyysominaisuuksia ja että monia niitä omaavat henkilöt eivät ole yrittäjiä. Piirreteoreettisen tutkimuksen tuloksia on pidetty epäyhtenevinä, koska niin suuri joukko ominaisuuksia on liitetty yrittäjyyteen ja koska samoja ominaisuuksia on tutkimuksissa operationalisoitu eri tavoin. Ongelmallisena on myös pidetty yrittäjyysominaisuuksien staattista luonnetta. Todellisuudessa ympä-

ristöt muuttuvat ja myös ominaisuudet ajan myötä muuttuvat. Lähestymistavan on myös sanottu jättävän ympäristötekijät liian vähäiselle huomiolle. (Hansemark 1998; Bridge ym. 2003, 69-70; Deakins & Freel 2003, 13, 15).

Piirrelähestymistavalla on kuitenkin yhä laajaa kannatusta, ja kannattajien mukaan persoonallisuuden piirteet ovat merkittäviä ihmisten käyttäytymisen ennustamisessa (Gibb 1987; Bridge ym. 2003, 70). Yrittäjyyden kirjallisuudessa on laajalti hyväksytty näkemys, että menestyvillä yrittäjillä on samankaltaisia ominaisuuksia (Steinhoff & Burgess 1993, 37; Timmons 1994, 191-197; Hatten 1997, 40-44; Megginson ym. 1997, 34, 38; Thompson 1999; Deakins & Freel 2003, 13-15; Timmons & Spinelli 2003, 63). Bridge ym. (2003, 63) tiivistävät yrittäjyystutkimuksen havainnot siten, että yritteliäillä henkilöillä näyttää olevan tyypillistä voimakas suoriutumisen ja itsenäisyyden tarve, halu päättää omista asioistaan, ennalakoiva asennoituminen, luovuus ja taipumus kohtuulliseen riskin ottamiseen. Kun tämän tutkimuksen tavoitteena on mm. tuottaa uutta tietoa kauppiasvalinnan ja –valmennuksen tarpeisiin, voidaan Hansemarkiin (1998) viitaten todeta, että koulutuksellisessa tilanteessa piirreteoria on lupaava lähestymistapa, semminkin kun tutkimuksessa ei pohdita yrittäjien ja ei-yrittäjien välisiä eroja vaan jo yrittäjinä toimivien kauppiaiden ominaisuuksia. Virtasen (1997) ja Hyrskyn (2001, 89) tapaan voidaan todeta, että yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan tarkastella välttämättöminä mutta ei riittävinä ehtoina yritykselliselle toiminnalle ja käyttäytymiselle. Kun tässä tutkimuksessa on hyväksytty persoonallisuuspiirteisiin perustuva lähestymistapa, se ei tarkoita, että kauppiasyrittäjyyttä tarkasteltaisiin tyhjiössä vaan kulttuurisessa ja sosiaalisessa kauppaketjuympäristössä.

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus etenee vaiheittain siten, että ensin yrittäjyyskirjallisuudesta tunnistetaan yrittäjän keskeiset ominaisuudet ja johdetaan niiden perustalta yrittäjyysorientaatiokäsite ja -malli, sitten esitetään kuvaus itsenäisistä kauppiaista ketjukauppiaiksi muuttuneiden yrittäjien toimenkuvasta ja sen puitteissa pyritään tunnistamaan ketjukauppiaan yrittäjäominaisuudet ja yrittäjyysasenneoituminen sekä laatimaan tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi malli päivittäistavara kauppiaan yrittäjyysorientaatiosta.

Laadittavaa teoreettista mallia koetellaan empiirisesti kvantitatiivisella tutkimuksella, jossa havaintoyksiköinä ovat K-ruokakauppiat. Aineisto kerätään ns. informoituna kyselynä, jossa tutkija ja tutkimusavustajat esittelevät tutkimustehtävän kauppiaille ja pyytävät heitä vastaamaan kauppiaiden yrittäjyysorientaatiota kuvaavien ulottuvuuksien pohjalta laadittuihin asenneväittämiin (Likert-asteikko 1-5). Aineistoa analysoidaan aluksi suoran jakauman. Muuttujajoukon tiivistämiseksi laaditaan kutakin kauppiasyrittäjyyden yrittäjyysulottuvuutta kuvaamaan summamuuttujat, joita sitten käytetään yksisuuntaisessa varianssianalysissä tarkasteltaessa sitä, löytykö yrittäjyysulottuvuuksissa eroja taustamuuttujien ryhmissä. Seuraavaksi pääkomponenttianalysin avulla pyritään tunnistamaan yrittäjyysmuuttujien (asenneväittämiä) taustalla olevia piilomuuttujia ja nimeämään ne. Pääkomponenttipisteiden pohjalta tehtävän ryhmittelyanalysin avulla pyritään vastaajien joukosta tunnistamaan yrittäjyysasenneoitumiseltaan erilaisia kauppiaryhmiä.

Mikäli tällaisia ryhmiä tunnistetaan ja ne pystytään riittävän operationaalisesti kuvaamaan, tätä tietoa kauppa voi käyttää hyväksi kauppaketjujen ja kauppiaiden yhteistyön kehittämisessä.

Vaikka teoreettisen viitekehyksen laatiminen ja muuttujien valinta on voitu suorittaa aikaisemman kirjallisuuden perusteella, tutkimus on luonteeltaan suuntaa hakeva, etsinnällinen. Otteeltaan tutkimus on empiiris-analyttinen. Päättelyn metodi on hypoteettis-induktiivinen.

2 Yrittäjä ja yrittäjäyys

Tämän luvun tehtävänä on kuvata yrittäjäyttä ja yrittäjää koskevan tutkimuksen keskeisiä piirteitä ja johtaa niistä yrittäjäyysorientaatio-käsite ja sen ulottuvuudet.

2.1 Tuntematon yrittäjä

Pitkään jatkuneesta yrittäjäyden tutkimuksesta huolimatta ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä yrittäjän määritelmää. (Cunningham & Lischeron 1991; Bull & Willard 1993; Venkataraman 1997; Virtanen 1997; Hyrsky 2001, 23; Bridge ym. 2003, 34). J.S. Mill, joka oli eräs ensimmäisiä taloustieteilijöitä, jotka käyttivät termiä yrittäjä, korosti riskin kantamista tärkeimpänä erottelevana tekijänä liikkeenjohtajan ja yrittäjän välillä. Yrittäjä hyötyy toimimalla välittäjänä, joka edistää vaihdannan tapahtumista. Schumpeterin yrittäjä tunnetusti on innovaattori, joka saa aikaa muutoksia tuomalla markkinoille uusia tuotteita tai prosesseja. Sekä liikkeenjohtaja että yrittäjä kohtaavat riskejä, mutta yrittäjän haasteena on löytää uusia ideoita. Schumpeterin näkemyksiä tuki Kirzner, joka korosti, että voittoa tarjoavien markkinamahdollisuuksien tunnistaminen on yrittäjälle perustavan tärkeä funktio. Yrittäjä hyötyy toimimalla vaihdannan tapahtumista edistävänä välittäjänä. Knight'in mukaan yrittäjä on yksilö, joka on valmis palkkiota vastaan hyväksymään riskejä. Yrittäjän voitto on tulosta epävarmuuden hyväksymisestä ja riskin kantamisesta (Brockhaus 1987; Huuskonen 1992a, 40-41; Deakins & Freel 2003, 3-7).

Yrittäjätoiminta on kirjallisuudessa vahvasti liitetty uuden yrityksen perustamiseen (Curran & Stanworth 1989, 12; Cunningham & Lischeron 1991). Fry (1993, 58-59)

viittaa tutkijoihin, joiden mukaan yrittäjä on yksilö, joka ensisijaisesti on vastuussa liikeyrityksen aloittamiseksi tarvittavien resurssien kokoamisesta. Yrittäjä on henkilö, joka perustaa yrityksen ja/tai merkittävästi kehittää sitä innovatiivisin keinoin. Thompson (1999, 209) pitää yrittäjää visionäärinä, joka havaitsee uuden mahdollisuuden ja pyrkii hyödyntämään sitä aloittamalla jotakin uutta. On myös esitetty näkemyksiä, että yrittäjät eivät luo vain uutta, he ovat myös uudistamassa vanhoja ideoita uusia sovellutuksia kehittäessään (Stevenson & Gumpert 1985).

Yrittäjästä on siis esitetty monenlaisia näkemyksiä. Huuskonen (1992a, 44) toteaa, että väljimmillään yrittäjäksi luetaan kuka tahansa henkilö, joka on riskin kantaja, kokoaa resursseja ja on aloitteellinen. Tiukimpien näkemysten mukaan yrittäjiksi luetaan vain menestyvät omaa yritystä johtavat kasvuhakuiset liikemiehet.

Tässä tutkimuksessa yrittäjä määritellään Steinhoffia ja Burgessia (1993, 35) mukaillen seuraavasti: Yrittäjä on henkilö, joka riskeeraa taloudellisia, aineellisia ja inhimillisiä resursseja luodakseen uuden liikeyrityksen tai uuden mahdollisuuden jo toimivassa yrityksessä tavoitteenaan taloudellisia palkintoja ja henkilökohtaista tyytyväisyyttä.

Enää ei kuitenkaan pidetä välttämättömänä sitä, että ollakseen yrittäjä täytyy omistaa yritys. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että on mahdollista toimia yrittäjämäisesti jonkin organisaation toimihenkilönäkin (Brockhaus 1987; Caird 1990; Huuskonen 1992a, 38; Brown ym. 2001)). Gibb (1987) korostaa, että yrittäjyys ei ole synnynäistä. Yrittäjiä voi esiintyä kaikilla elämän aloilla, ja heillä voi olla eri yhdistelmänä erilaisia yrittäjyysominaisuuksia.

2.2 Ongelmallinen yrittäjyys

Myöskään yrittäjyydestä ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää (Dollinger 1995, 6; Timonen 2000, 7; Bridge ym. 2003, 36). On olemassa joukko koulukuntia, jotka tarkastelevat yrittäjyyttä selvästi eri näkökulmista. Ne voidaan luokitella sen mukaan, miten kiinnostuneita ne ovat tutkimaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, mahdollisuuksia, johtamista tai tarvetta muokata olemassa olevaa yritystä (Cunningham & Lischeron 1991).

Henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioinnissa korostuvat ”suuren persoonan” yrittäjyyskoulukunta ja psykologisten ominaisuuksien yrittäjyyskoulukunta. Edellinen korostaa sitä, että menestyneillä yrittäjillä – esimerkiksi Ford, Kennedy, Iacocca ja Rockefeller – on ollut voimakas halu itsenäisyyteen ja menestymiseen. Heille on ollut ominaista poikkeuksellisen vahva usko itseensä ja kykyihinsä. Huomattavien johtajien elämäkerrat korostavat myös heidän intuitiivista kykyään havaita mahdollisuuksia ja tehdä niitä koskevia päätöksiä. Koulukunnan piirissä kuitenkin monet tilannetekijät, joiden on syytä uskoa vaikuttavan siihen, kenestä tulee menestyvä johtaja ja kenestä ei, on jätetty vähälle huomiolle.

Psykologisten ominaisuuksien yrittäjyyskoulukunnassa on laajalti ajateltu niin, että yksilön tarpeet, viedit, asenteet, uskomukset ja arvot ovat käyttäytymisen ensisijaisia vaikutustekijöitä. Psykologinen koulukunta kohdistaa huomion persoonallisuustekijöihin ja uskoo yrittäjillä olevan ainutlaatuisia arvoja ja asenteita työhön ja elämään liittyen. Koulukunta uskoo, että tietyt yksilön arvot ja tarpeet ovat välttämättömiä ennakkoehtoja yrittäjyydelle: suoriutumismotivaatio, halu ohjata omaa elämäänsä, riskien hyväksyminen ja epävarmuuden sietäminen (Cunningham & Lischeron 1991).

Klassisen yrittäjyyskoulukunnan mukaan innovatiivisuus ja luovuus ovat yrittäjyydessä avaintekijöitä. Yrittäjyys vaikuttaa mahdollisuuksien havaitsemiseen ja siihen perustuvaan innovointiin. Luovuus liitetään vahvaan individualismiin ja itsenäisyyteen (Cunningham & Lischeron 1991).

Organisaatiotutkimuksen teorioista yrittäjyys on hyödyntänyt paljon johtamisen teoriaa. Johtamiskoulukunta esittää, että yrittäjä on henkilö, joka organisoi ja johtaa liikeyritystä hyväksymällä riskin voiton saamiseksi. Johtamisen koulukunta käsittelee johtamisen teknisiä аспекteja ja näyttää perustuvan uskomukselle, että yrittäjiä voidaan kouluttaa. Koulukunnan mukaan yrittäjyys on joukko opittuja toimintoja, jotka kohdistavat huomionsa yrityksen johtamisen keskeisiin toimintoihin. Koska koulukunnan mukaan yrittäjyyttä voidaan opettaa, keskeinen pyrkimys on tunnistaa yrittäjyyteen liittyvät erityiset toiminnot ja organisoida valmennus toimiville ja potentiaalisille yrittäjille. Valmennuksen uskotaan vähentävän yritysten epäonnistumisia. (Cunningham & Lischeron 1991) Yrittäjyys siis edellyttää liikkeenjohdollista kyvykkyyttä havaittujen mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Myös Stevenson ja Gumbert (1985), Gibb (1987) Hansemark (1998) sekä Deakins ja Freel (2003, 21-22) ovat korostaneet yrittäjäkoulutuksen merkitystä. Johtamiskoulukuntaa edustavat myös Timmons ja Spinelli (2003, 47), joiden mukaan yrittäjyys on tapa ajatella ja toimia mahdollisuuslähtöisesti, kokonaisvaltaisesti ja ihmisten johtamista korostaen.

Ihmisten johtamisen yrittäjyyskoulukunta korostaa sitä, että yrittäjillä pitää olla taitoa vedota toisiin ihmisiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Menestyvä yrittäjä on siis ihmisten johtaja, jonka tehtävänä on motivoida, ohjata ja johtaa ihmisiä (Cunningham & Lischeron 1991).

Sisäisen yrittäjyyden koulukunta pyrkii saamaan aikaan innovatiivisuutta ja kilpailullisuutta organisaatioiden sisällä. Sisäiset yrittäjät, siinä mitassa kuin heillä on toimintavapautta, toimivat kuten yrittäjät ja toteuttavat ideoitaan olematta omistajia (Cunningham & Lischeron 1991).

Koulukunnilla on erilaisia kriteereitä yrittäjyydelle. Klassinen koulukunta korostaa luovuutta ja päätöksentekoa ja kohdistaa huomion mahdollisuuksien tunnistamiseen ja siihen, että yritys saadaan käynnistettyä. Menestyvien ihmisten tarinat, periaatteet ja elämäntarinat tarjoavat esimerkkejä yrittäjille. Psykologisen koulukunnan tutkimus korostaa, että tietyt arvot ja tietty käyttäytyminen ovat tärkeitä, kuten riskin ottaminen ja suoriutumismotivaatio. Johtamiskoulukunnan tekninen osaaminen tuottaa työkaluja johtamiselle. Ihmisten johtamisen koulukunnan tutkimus antaa suosituksia ihmisten motivoimiseksi ja johtamiseksi. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta rohkaisee yrittäjyyteen toimivissa organisaatioissa ja korostaa tiimien muodostamista ongelmien luovaksi ratkaisemiseksi.

Psykologinen koulukunta ja suurten henkilöiden koulukunta voivat olla erittäin hyödyllisiä henkilön yrittäjyysasenteiden arvioimisessa ja sen selvittämisessä, mikä arvot ovat hyödyllisiä menestymisen suhteen (Gunningham & Lischeron 1991).

Bridgen ym. (2003, 42-45) mukaan perinteinen yrittäjyysnäkemys on sellainen, että henkilöllä on tietyssä määrin yrittäjälle tyypillisiä ominaisuuksia ja kyvykkyys, joiden sovellutusalue voi olla liikeyrityksiä laajempikin. Yrittäjyysjatkumon toisessa päässä voidaan nähdä yrittäjyyden kapea määritelmä, jonka mukaan yrittäjyys tarkoittaa yrityksen toiminnan aloittamista ja yrityksen kehittämistä. Toisena ääripäänä olevan laajan näkemyksen mukaan yrittäjyys on joukko ominaisuuksia ja kyvykkyys, jotka tekevät niitä omaaville yksilöille tai ryhmille mahdolliseksi olla joustavia, luovia ja sopeutuvia muutoksien suhteen. Yrittäjät ovat siis muutos-

ten havaintasijoita ja hyväksikäyttäjiä. Yrittäjyys on tällöin innovatiivista käyttäytymistä. Näille lähestymistavoille on myös annettu nimet taloudellinen koulukunta (economy school) ja koulutuksellinen koulukunta (education school). Taloudellisen koulukunnan mukaan yrittäjyys on sitä, mitä yrittäjät tekevät, ja kun yrittäjien toiminta luo työpaikkoja ja varallisuutta, se siten edistää kansantaloutta. Koulutuksellisen koulukunnan ytimenä ovat henkilökohtainen kehittyminen ja oman itseluatamuksen kehittäminen. (Bridge ym. 2003, 32) Nyt raportoitava tutkimus voidaan sijoittaa koulutuksellisen koulukunnan piiriin.

Hisrich ym. (2005, 8) edustavat yrityksiin rajoittuvaa näkemystä todetessaan, että yrittäjyys on prosessi, jossa luodaan jotakin uutta arvoa tarvittava aika ja ponnistelut käyttämällä ja hyväksymällä siihen liittyvät taloudelliset, henkiset ja sosiaaliset riskit vastineeksi taloudellisista sekä henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen ja itsenäisyyteen liittyvistä palkkioista.

Gibb (1987) määrittelee yrittäjyyden yrittäjäominaisuuksien toteuttamiseksi ja yrittäjän henkilöksi, joka toiminnassaan toteuttaa yrittäjäominaisuuksia tietyssä tehtävässä ja tietyssä ympäristöllisessä kontekstissa – tavallisesti liikeyrityksessä. Gibb korostaa, että jokaisessa on jossain määrin yrittäjäominaisuuksia. Niitä ei siis tule nähdä absoluuttisina vaan suhteellisina. Gibb väittää, että jotkut henkilöt voivat luontaisesti omata enemmän yrittäjäominaisuuksia kuin toiset. Hän myös toteaa, että kokemus ja olosuhteet asettavat erilaisia vaatimuksia yrittäjäominaisuuksille ja voivat vaikuttaa niiden kehittymiseen edistävästi tai estävästi. Yrittäjyys voidaan siis parhaiten määritellä henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla, jotka liittyvät tilannekohtaisiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin.

Tämä Gibbin (1987) näkemys siitä, että yrittäjyys on yrittäjäominaisuuksien toteuttamista tiettyä tehtävää suoritettaessa, hyväksytään yrittäjyyden määritelmäksi tässä

tutkimuksessa, jossa ei pohdita eroja yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä vaan ollaan kiinnostuneita yrittäjään liittyvien ominaisuuksien vaihtelusta jo yrittäjiksi valikoituneiden kauppiaiden keskuudessa. Tehtävänä on nyt tunnistaa keskeisimmät kauppiasyrittäjän ominaisuudet. Tähän pyritään kaksivaiheisesti. Ensin tunnistetaan yrittäjyyskirjallisuuden laajasta ominaisuuksien joukosta yrittäjille tyypillisimmät piirteet ja johdetaan niistä käsite yrittäjyysorientaatio sekä kuvataan sen ulottuvuudet. Sitten kauppiaan toimenkuva huomioon ottaen pohditaan kauppaketjussa toimivan päivittäistavarakauppiaan yrittäjyysorientaatiota ja sen ulottuvuuksia.

2.3 Näkemyksiä yrittäjäominaisuuksista

Dollinger (1995, 48) toteaa, että yrittäjyystutkimus on tunnistanut joukon persoonallisuuspilteitä, jotka erottavat yrittäjät muista. Dollingerin mukaan useimmin mainittuja ovat suoriutumismotivaatio (need for achievement), kontrolliodotus (locus of control) ja riskinottohalukkuus (risk-taking propensity).

McClelland tunnisti yrityksellisen suoriutumismotivaation persoonallisuuspilteeksi taloudellista kasvua koskevassa tutkimuksessaan 1961. Henkilöillä, joilla on korkea suoriutumismotivaatio, on voimakas halu ratkaista ongelmia omin voimin. He ottavat vastuun päätöksistä ja ongelmien ratkaisusta. He ovat optimistisia. He nauttivat haasteista, asettavat itselleen standardit ylittäviä tavoitteita ja haluavat saavuttaa ne. He myös haluavat saada palautetta toiminnastaan. Vaikka tyytyväisyys tuleekin ennemminkin ratkaisujen löytämisestä kuin taloudellisista palkkioista, rahalla on merkitystä toiminnan onnistumisen kertovana palautteena (Caird 1990; Dollinger 1995, 48; Bridge ym. 2003, 37; Deakins & Freel 2003, 14; Timmons & Spinelli 2003, 246-247). (Suoriutumismotivaation kritiikistä ks. Dollinger 1995, 48.)

Rotterin (1966; ref. Timonen 2000, 18) mukaan kontrolliodotus on yksilön vuoro-vaikutuksessa ympäristönsä kanssa oppimaa uskoa tai odotusta siitä, missä itselle tapahtuvien asioiden kontrolli sijaitsee. Rotterin kontrolliodotusteorian mukaan on kahdentyyppisiä ihmisiä: 1) niitä, joilla on ulkoinen kontrolliodotus (externals) ja jotka uskovat, että se mitä heille tapahtuu, johtuu kohtalosta, sattumasta, onnesta tai tekijöistä, joita he eivät voi valvoa, ja 2) niitä, joilla on sisäinen kontrolliodotus (internals) ja jotka uskovat, että suureksi osaksi he voivat vaikuttaa tulevaisuuteensa omilla toimillaan. Kontrolliodotusteoria olettaa, että yrittäjillä on enemmän sisäistä kontrolliodotusta kuin muilla ihmisryhmillä (Caird 1990; Huuskonen 1992b; Fry 1993, 65; Dollinger 1995, 48-49; Timonen 2000, 18). Caird (1990) viittaa tutkimustuloksiin, joiden mukaan sisäinen kontrolliodotus liittyy mm. seuraaviin positiivisiin ominaisuuksiin: oivalluskyky, aloitteellisuus, kärsivällisyys, hallitsevuus, aikaansaavuus, viihtyvyys, vakuuttavuus, itsenäisyys, tehokkuus, ahkeruus, sosiaalisuus ja henkinen suorituskyky. Sisäinen kontrolliodotus liittyy myös oppimiseen. Ulkoinen kontrolliodotus taas ehkäisee oppimista ja lisää passiivisuutta (Littunen 2000, 296). (Kontrolliodotuksen kritiikistä ks. Bridge ym. 2003, 66 ja Hisrich ym. 2005, 62-63.) Huuskosen (1992a) tapaan kontrolliodotus-käsitteen synonyymina tässä tutkimuksessa käytetään termiä elämän hallinta. Sisäistä kontrolliodotusta vastaa käsite oman elämän hallinta (Huuskosella sisäinen hallinta), ja ulkoista kontrolliodotusta käsite ulkoinen hallinta.

Suoriutumismotivaation ja kontrolliodotuksen välisestä suhteesta on todettu, että voimakas suoriutumismotivaatio liittyy tavoitteisiin ja haluun saavuttaa ne, kun taas kontrolliodotus liittyy tavoitteita koskevien ajatusten toteuttamiseen (Littunen 2000, 297).

Riskinottotaipumus liittyy suoriutumismotivaatioon. Se voidaan määritellä yksilön orientaatioksi käyttää hyväksi mahdollisuuksia päätöksentekotilanteissa (Sexton &

Bowman 1985; ref. Hyrsky 2001, 38). Menestyvä yrittäjä on henkilö, jolla on kyky tunnistaa ja arvioida riski. Liikevoitto on hänelle tulosta epävarmuuden hyväksymisestä ja riskin kantamisesta (Dollinger 1995, 49; Thompson 1999, 212; Deakins & Freel 2003, 24). Bird (1989; ref. Littunen 2000, 295) jakaa riskit viiteen luokkaan: taloudellinen riski, sosiaalisiin suhteisiin liittyvä riski, urakehitykseen liittyvä riski, psykologinen riski ja terveysriski. Caird (1990) korostaa, että tilanteesta riippuen yrittäjä voi olla riskin ottaja tai välttjä. Hyrsky (2001, 104, 112) havaitsi tutkimuksessaan, että suomalaisten yrittäjien riskinottoaiumus on merkitsevästi alhaisempi kuin amerikkalaisilla yrittäjillä. Sen sijaan että tavoittelisivat voittoa ja liiketoiminnan kasvua, suomalaiset yrittäjät tavoittelivat taloudellista hyvinvointia perheelle.

Hatten (1997, 40) luettelee joitakin edellytyksiä tulla menestyväksi yrittäjäksi: voimakas sitoutuneisuus työhönsä, päämäärätietoisuus ja toimialan tuntemus. Caird (1990) viittaa tutkimustuloksiin, joiden mukaan yrittäjillä voi olla henkilösuhteisiin ja henkilöiden johtamiseen liittyviä taitoja, jotka edistävät tehokasta johtamista. Caird viittaa myös tutkimustuloksiin, joiden mukaan halu hallita voi selittää yrittäjään liittyvät henkilösuhde- ja johtamistaidot.

Käytyään läpi yrittäjäominaisuuksiin liittyvää tutkimusta Caird (1990) nostaa tärkeiksi yrittäjäominaisuuksiksi seuraavat: 1) voimakas motivaatio, johon vaikuttavat suoriutumismotivaatio, suuri autonomian ja vallan tarve sekä alhainen liittymistarve, 2) innovatiivinen, laskelmoituja riskejä ottava käyttäytyminen sekä 3) sisäisen kontrolliodotuksen mukainen käsitys itsestä. Alhainen liittymistarve tarkoittaa sitä, että yrittäjällä ei ole tarvetta liittyä toisiin ja saada muiden hyväksyntää.

Deakins ja Freel (2003, 15) viittaavat Meredith'in ym. (1982) tutkimukseen, jossa on tunnistettu viisi yrittäjän peruspiirrettä: itseluottamus, riskin ottaminen, joustavuus, suoriutumistarve ja voimakas halu olla itsenäinen.

Timmons ja Spinelli (2003, 63) korostavat, että ei ole yhtä ideaalia yrittäjäpersoonallisuutta, vaikka menestyvillä yrittäjillä onkin yhteisiä asenteita ja he käyttäytyvät samankaltaisesti. Heille on tyypillistä mm. ahkeruus ja voimakas työhön sitoutuneisuus. He ovat erittäin tavoitteellisia ja muutoshakuisia. He pyrkivät oppimaan epäonnistumisistaan. He korostavat tehokkuutta toiminnassaan ja uskovat voivansa vaikuttaa yritystensä tuloksellisuuteen ja menestymiseen omassa elämässään.

Myöskään Bridgen ym. (2003, 45) mukaan ei vallitse yksimielisyyttä siitä, mitkä ovat yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia, asenteita ja kyvykkyyksiä. Kirjoittajat uskovat, kuten myös Gibb (1987), Deakins (1996, 19) sekä Timmons ja Spinelli (2003, 249), että tarvittavat ominaisuudet eivät välttämättä ole synnynnäisiä vaan niitä voidaan esimerkiksi koulutuksen keinoin hankkia. Eri tutkijoiden tunnistamista yrittäjäominaisuuksista Bridge ym. (2003, 37) ovat koonneet seuraavan yhteenvedon:

- itsenäisyys
- usko siihen, että voi kontrolloida omaa elämäänsä
- luovuus
- päättäväisyys
- joustavuus
- päämäärätietoisuus
- valmius kovaan työhön
- mielikuvitus
- aloitteellisuus
- kyky ihmisten johtamiseen
- halu hyväksyä kohtuullisia riskejä
- suoriutumistarve

- optimismi
- sinnikkyys
- suostuttelukyky ja
- ongelmanratkaisukyky.

Luetteloa voidaan vielä täydentää erällä edellä viitatuista tutkimuksista poimituilla ominaisuuksilla:

- toimialan tuntemus (Hatten 1997, 40),
- itseluottamus (Meredith ym. 1982; ref. Deakins & Freel 2003, 15) ja
- kyky oppia epäonnistumisista (Timmons & Spinelli 2003, 63).

Nämä ominaisuudet voidaan hyväksyä tässäkin tutkimuksessa yrittäjiä kuvaaviksi keskeisiksi piirteiksi. Niiden perusteella voidaan luonnehtia menestyvän yrittäjän ideaalikuva. Menestyvälle yrittäjälle on ominaista:

- Luovuus ja innovatiivisuus. Hän on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä.
- Korkea suoriutumismotivaatio. Yrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteita ja uusista asioista. Yrittäjä ottaa vastuun päätöksistä ja ongelmien ratkaisusta, on tulossuuntautunut ja haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita. Hän myös haluaa palautetta toiminnastaan.
- Oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus). Hänellä on organisaatiokykyä, hän pystyy asettamaan tavoitteita ja on sinnikäs ja aikaansaava. Hän on itsenäinen ja luottaa itseensä. Hän tuntee, että voi onnistua tai epäonnistua omillaan. Epäonnistumiset hän kääntää voitoksi oppimalla niistä.

- Valmius hyväksyä kohtuullisia riskejä ja sietää epävarmuutta. Yrittäjä ymmärtää, että riskin ottaminen on osa menestymisen mahdollisuutta. Rahan ohella hän riskeeraa myös maineensa ja joskus myös terveytensä. Hän on optimistinen ja hyväksyy vastuun yrityksensä tuloksista – olivatpa ne hyviä tai huonoja. Yrittäjä myös sietää epävarmuutta eikä häiriinny konflikteista.
- Taito hoitaa ihmissuhteita. Hänellä on kyky motivoida ja johtaa muita. Hän on ulospäinsuuntautunut ja tulee toimeen monien sidosryhmien kanssa - asiakkaiden, tavarantoimittajien, rahoittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Menestys seuraa siitä, että yrittäjä on neuvottelija, ei käskijä.
- Vahva työhön sitoutuneisuus. Yrittäjä on ahkera, innostunut ja päämäärätietoinen. Hän tuntee toimialansa ja on valmis kovaan työntekoon yrityksensä menestymiseksi.

Näiden piirteiden lisäksi yrittäjällä menestyäkseen on oltava tarvittavaa liikkeenjohdollista osaamista. Liikkeenjohdon kyvykkyudet, kokemus ja liike-elämän tuntemus edistävät yrityksen menestymistä. Yritystoiminnassa tarvitaan siis yrittävää asennetta ja ammatillista osaamista.

2.4 Yrittäjäysorientaatio

Koska yrittäjät muodostavat heterogeenisen joukon, on epätodennäköistä, kuten mm. Huuskonen (1992a, 41) ja Hisrich ym. (2005, 62) esittävät, että pystyttäisiin kehittämään sellainen psykologinen profiili, jonka perusteella yrittäjät pystyttäisiin erottamaan muista ihmisistä tai että piirteet sellaisinaan erottelisivat menestyvät yrittäjät epäonnistujista. Myös Covin ja Slevin (1991) sekä Timmons ja Spinelli (2003, 63) toteavat, että yksilön psykologinen profiili ei tee hänestä yrittäjää; käyttäytyminen pikemmin kuin ominaisuudet antaa merkityksen yrittäjyyden prosessil-

le. Yrittäjyyden tutkimuksessa onkin alettu kiinnittää huomiota yrittäjyyteen toimintana.

Hisrich ym. (2005, 8) korostavat, että melkein kaikissa yrittäjyyden määritelmissä viitataan käyttäytymiseen, johon kuuluvat aloitteellisuus, sosiaalisten ja taloudellisten mekanismien organisointi ja uudelleenorganisointi resurssien ja tilanteiden hyödyntämiseksi sekä riskin tai epäonnistumisen hyödyntäminen. Yrittäjyys on siis prosessi. Parstonin (1998; ref. Thompson 1999) mukaan yrittäjyysprosessi on johtamiskäyttäytymistä, joka johdonmukaisesti käyttää hyväksi mahdollisuuksia saatukseen aikaan kunkin kykyjen mukaisia tuloksia.

Myös Stevenson ja Gumbert (1985) hylkäävät ajatuksen, että yrittäjyys on persoonallisuuden piirre. He pitävät yrittäjyyttä käyttäytymisenä ja kärjistävät liikkeenjohdollisen käyttäytymisen tarkastelun jatkumon kahteen ääripäähän. Kasvuyritystyyppinen (the promoter type) liikkeenjohtaja luottaa kykyihinsä tunnistaa tilaisuus ja tarttua siihen. Hän pystyy sopeutumaan ja käyttämään hyväksi muutoksia ja saa aikaan tuloksia. Toinen ääripää on virkamiestyypin (the trustee type), joka kokee muutoksen uhaksi ja pyrkii säilyttämään vallitsevan tilanteen. Hänelle ennustettavuus edistää resurssien tehokasta johtamista ja ennustamattomuus vaarantaa sen. Kirjoittajat esittävät, että mitä lähemmäksi liikkeenjohtajat sijoittuvat kasvuyrittäjä-ääripäätä, sitä yrittävämpiä he ovat, ja mitä lähemmäksi jatkumon toista päätä, sitä vähemmän yrittäviä he ovat.

Ylimmän liikkeenjohdon yrittäjyysominaisuuksista Covin ja Slevin (1988) ja Sandler-Smith ym. (2003) käyttävät käsitettä yrittäjyystyyli (entrepreneurial style). Covin ja Slevin määrittelevät sen sinä määränä, minkä ylimmät liikkeenjohtajat ovat halukkaita ottamaan liiketoimintaan liittyviä riskejä (riskinottoultavuus), suosivat muutosta ja innovointia (innovaatioultavuus) ja kilpailevat aggressiivisesti mui-

den yritysten kanssa (kilpailu-ulottuvuus). Ei-yritykselliseen tyyliin kuuluu riskin välttäminen, epäinnovatiivisuus, passiivisuus ja reagoivuus kilpailussa. Stevenson, Roberts ja Grousbeck (1985; ref. Covin & Slevin 1988) katsovat yrittäjyyssyyli-käsitteen voivan liittyä sekä organisaatioihin että yksityisiin henkilöihin.

Covin ja Slevin (1991) käyttävät myös käsitettä yrittäjyysasenne (entrepreneurial posture) tarkastellessaan yrittäjyyttä organisaatiotason ilmiönä. Yrittäjämäisesti asennoituneet organisaatiot ovat riskejä ottavia, innovatiivisia ja mahdollisuuksia ennakoivia. Organisaatiotasolla yrittäjyysasenne heijastuu kolmentyyppisessä käytäytymisessä: liikkeenjohdon riskitasossa, tuoteinnovaatioiden laajuudessa ja toistuvuudessa sekä yrityksen pioneerihengessä, joka ilmenee taipumuksena kilpailla aggressiivisesti toimialan muiden yritysten kanssa.

Timonen (2000, 28) kutsuu väitöstutkimuksessaan yrittäjän toimintaa, valintoja ja päätöksentekoa ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta yrittäjyysideologiaksi. Stevensonin ja Gumbertin (1985) tapaan Timonenkin olettaa sen yksiulotteiseksi jatkumoksi, jonka toista päätä kutsutaan yrittäväksi ja toista säilyttäväksi orientaatiksi.

Myös Timmons ja Spinelli (2003, 63, 245-256) korostavat, että menestyvillä yrittäjillä on ajattelussaan yhteisiä asenteita ja toiminnassaan samankaltaisuutta. Tätä asenteellista ja toiminnallista yhdenmukaisuutta he kutsuvat yrittäjämieleksi (entrepreneurial mind). Siihen liittyvät keskeisimmin seuraavat piirteet: sitoutuminen ja päättäväinen suhtautuminen yritystoimintaan; kyky ihmisten johtamiseen; mahdollisuuksien etsiminen ja hyväksikäyttö; riskin ja epävarmuuden sieto; luovuus, itseluottamus ja sopeutuvaisuus sekä halu menestyä.

Edellä viitattujen näkemysten mukaisesti tässäkin tutkimuksessa yrittäjyys tulkitaan käyttäytymiseksi, jota ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta kutsutaan yrittäjyytyyli-, yrittäjyysasenne- ja yrittäjämieli-käsitteiden asemesta yrittäjyysorientaatioksi. Se on yrittäjien toimintaa ohjaava moniulotteinen käsite, joka koostuu aiemmin esitetyn yrittäjäominaisuuksia koskevan yhteenvedon perusteella seuraavista ulottuvuuksista (kuvio 1):

- innovatiivisuus
- suoriutumismotivaatio
- oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus)
- suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen
- ihmissuhteiden hoitaminen sekä
- suhtautuminen työhön.

Yrittäjyysorientaatio oletetaan yksiulotteiseksi jatkumoksi; toinen suunta nimetään yrittäväksi ja toinen säilyttäväksi orientaatioksi.

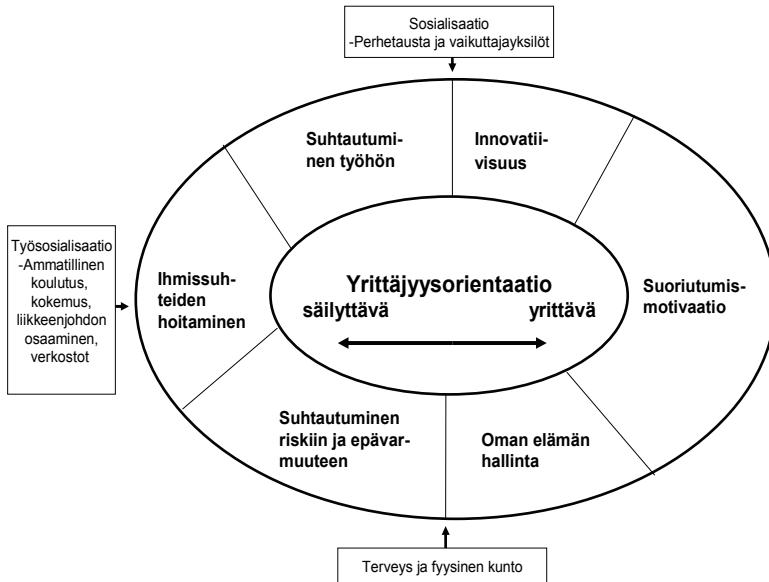
Käsitteet luovuus, keksintö ja innovaatio on liitetty läheisesti yrittäjyyteen. Keksintö on uuden käsitteen tai idean synnyttämistä luovan prosessin tuloksena. Luovuus on idean keksimistä ja innovointi sen soveltamista. Luovuus ei itsessään ole yrityksellistä eikä myöskään keksintö, koska ne eivät saa aikaan muutosta. Muutos syntyy vasta, kun innovaattori tekee idean perustalta jotakin (Bridge ym. 2003, 56). Vaikka siis luovuuden ja innovoinnin välille on kirjallisuudessa tehty ero, mittaamisen helpottamiseksi tässä tutkimuksessa sekä luovuus että kyky innovoida sisältyvät käsitteeseen innovatiivisuus.

Empiirisen mittaamisen selkeyttämiseksi myös monissa tutkimuksissa (mm. Bridge ym. 2003, 37; Deakins & Freel 2003, 16) yrittäjyyden tärkeänä ominaisuutena mai-

nittu itsenäisyys sisällytetään tässä tutkimuksessa oman elämän hallinta - ulottuvuuteen. Tätä päätöstä voidaan perustella myös Gibb'in (1987) viittauksella tutkimuksiin, joissa on korostettu itsenäisyyden mittaamista elämän hallinta -käsitteen avulla. Myös Hisrich ym. (2005, 63) katsovat itsenäisyyden tarpeen – halun olla oma isäntänsä – läheisesti liittyvän elämän hallinta -käsitteeseen. Samaa ilmaisua ”halu olla oma isäntänsä” Deakins (1996, 19) käyttääkin oman elämän hallinta -käsitteen kuvauksessaan.

Vaikka suoritusmotivaation kuvauksissa kilpailullisuus usein (mm. Timmons & Spinelli 2003, 63) liitetään yrittäjän itselleen asettamien tavoitteiden ylittämiseen, tässä tutkimuksessa empiirisen mittaamisen selväräjaisuuden vuoksi myös kilpailu toimialan muita yrityksiä vastaan sisällytetään suoriutumismotivaation piiriin.

Kuvio 1. Yrittäjyysorientaatio ja sen keskeiset edellytykset



Nillo Home 2007

Innovatiivisuus. Yrittävään orientaatioon liittyy kyky havaita uusia mahdollisuuksia selkeämmin ja kyky hyödyntää niitä paremmin kuin säilyttävään orientaatioon. Yrittävään orientaatioon liittyy myös helppous sopeutua muutoksiin, kun säilyttävään orientaatioon kuuluu muutosten vastustaminen tai eteneminen vain pienten askelten sopeutuksin. Yrittävän orientaation yrittäjät ovat säilyttävän orientaation yrittäjiä luovempia ja etsivät luovuudelleen toteutustapaa yrittäjyydessä. He ovat myös aloitteellisempia ja kyvykkäämpiä ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä.

Suoriutumismotivaatio. Yrittävään orientaatioon liittyvä suoriutumismotivaatio on säilyttävään orientaatioon liittyvää korkeampi. Yrittävää orientaatiota edustava henkilö on optimistisempi kuin säilyttävän orientaation omaava henkilö. Yrittävään orientaatioon liittyy säilyttävää orientaatiota selkeämpi halu ottaa vastuu päätöksistä ja ongelmien ratkaisusta sekä pyrkimys asettaa korkeammat tavoitteet ja määrätietoisempi halu saavuttaa ne. Suoriutumismotivaatio voi liittyä myös mahdollisuuksien hyväksikäyttöön. Shane ja Venkataraman (2000) esittävät, että ne, joilla on korkea suoriutumismotivaatio, käyttävät muita tehokkaammin mahdollisuuksia hyväksi.

Oman elämän hallinta. Jo yrittäjiksi ryhtyneiden henkilöiden toiminta oletetaan kontrolliodotuksen ohjaamaksi, kuitenkin siten että oman elämän hallinta liittyy yrittävään orientaatioon säilyttävää orientaatiota voimakkaammin. Yrittävän orientaation omaksuneet yrittäjät ovat siis itsenäisempiä, tavoitehakisempia, tulossuuntauneempia ja organisaatiokykyisempiä kuin säilyttävän orientaation yrittäjät. Myös heidän itseluottamuksensa on vahvempi. He myös ottavat oppia epäonnistumisistaan herkemmin kuin säilyttävää orientaatiota edustavat yrittäjät.

Shane ja Venkataraman (2000) näkevät oman elämän hallinnan liittyvän yrityksellisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen. He viittaavat tutkimustuloksiin, joiden mukaan ihmiset, joilla on suuri itseluottamus ja keskimääräistä vahvempi oman elämän hallinta, ovat muita todennäköisemmin mahdollisuuksien hyödyntäjiä, koska niiden hyväksikäyttö vaatii toimimaan muiden epäilyjen alaisena.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen. Yrittävään orientaatioon kuuluu kohtuullisen riskin ja epävarmuuden sietäminen. Säilyttävään orientaatioon liittyy riskin ja epävarmuuden karttaminen.

Riski ja epävarmuus liittyvät mm. yrityksellisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen, koska siihen sitoutuu aikaa ja muita resursseja jo ennen kuin tiedetään saavat tulokset. Bridge ym. (2003, 65) korostavatkin, että koska yrityksellisten tapah- tumien tulemat ovat vähemmän varmoja kuin perinteisesti toimittaessa, yrittävillä henkilöillä pitää olla kyky sietää riskejä. Shane ja Venkataraman (2000) viittaavat tutkimustuloksiin, joiden mukaan ihmiset, joilla on keskimääräistä suurempi kyky sietää epävarmuutta, pystyvät muita todennäköisemmin hyödyntämään yritykselli- siä mahdollisuuksia.

Riskikäyttäytymisen tunnistamiseen liittyy myös ongelmia. Riskin arvioiminen on tilannesidonnaista, ja käyttäytyminen, joka toisten mielestä on riskialtista, ei ole si- tä sellaisille, jotka tuntevat tilanteen. On myös tutkimustuloksia, joiden mukaan yrittäjät saattavat olla ylioptimistisia eivätkä havaitse tilanteeseen liittyvää riskiä. Myös riittämätön informaatio saattaa vaikeuttaa riskien tunnistamista (Bridge ym. 2003, 65-66).

Ihmissuhteiden hoitaminen. Yrittävän orientaation yrittäjä on ulospäin suuntautu- nut, ja hänellä on kyky johtaa ja motivoida muita. Hänen johtamistapansa on epä- muodollinen. Säilyttävän orientaation yrittäjän johtamistyyli on muodollisempi, ja sidosryhmäsuhteissaan hän ei ole yhtä taitava kuin yrittävän orientaation yrittäjä.

Suhtautuminen työhön. Yrittävän orientaation yrittäjä omistautuu liiketoiminnal- leen, on innostunut, ahkera ja pitkäjänteinen. Säilyttävään orientaatioon liittyy vä- häisempi sitoutuminen työhön, eikä säilyttävän orientaation yrittäjällä ole saman- laista halua kovaan työntekoon yrityksen menestymiseksi kuin yrittävän orientaati- on yrittäjällä. Toimialan tuntemukseen ei oleteta liittyvän oleellista eroa.

Tässä tutkimuksessa ei oleteta, että yksittäisillä yrittäjillä olisi tunnistettavissa yhtä vahvasti kaikki edellä esitetyt yrittäjyysorientaation ulottuvuudet. Gibb (1987) myös toteaa, että ihmiset käyttäytyvät eri tavoin yrittävästi elämänsä ja työuransa eri vaiheissa. On syytä huomata myös yrittäjyysominaisuuksien tilannesidonnaisuus. Shane ja Venkataraman (2000) korostavat, että kun väitetään, että jotkut ihmiset ovat muita yrityksellisempiä, kuvataan heidän taipumustaan reagoida tilanteisiin liittyviin mahdollisuusvihjeisiin eikä pysyviä ominaisuuksia, jotka erottavat jotkut ihmiset kaikissa tilanteissa.

Yrittäjyysorientaatioon liittyvinä keskeisinä edellytyksinä voidaan mainita socialisaatio, työsosialisaatio sekä terveys ja fyysinen kunto.

Timonen (2000, 29-30) olettaa yrittäjyysideologian syntyvän socialisaation ja ammatillisen socialisaation tulemana. Socialisaatiolla tarkoitetaan yksilön kehitysprosessia, missä arvojen – myös yrittäjyyteen liittyvien – omaksuminen on osa. Lapsuusperhe ohjaa arvojen muodostumista. Kodin sosioekonomisella asemalla voi olla vaikutusta mm. siten, että yrittäjäperhetausta lisää yrittäjyyden arvostusta. Mm. Huuskonen (1992b) arvioi, että yrittäjäperheessä tai yrittäjämönteisessä yhteisössä kasvaminen vaikuttaa ilmeisesti henkilön arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin yrittämistä lisäävästi. Roolimalleina toimivat vaikuttajajaksilöt voivat myös edistää, mutta myös ehkäistä, yrittäjyysmönteisyyttä. Myös Hisrich ym. (2003, 65-68) korostavat yrittäjävanhempien ja roolimallien merkitystä yrittäjyyskiinnostukseen vaikuttavina tekijöinä.

Sosiaalistumista tiettyyn ammattiin ja sen arvoihin kutsutaan ammatilliseksi socialisaatioksi (Tuomisto 1985; ref. Timonen 2000, 30). Ammatillinen koulutus ja työkokemus luovat yrittäjätoiminnalle välttämätöntä liikkeenjohdon osaamista. Hisrich ym. (2003, 65) katsovat koulutuksella olevan jatkuvaa merkitystä siinä, että se aut-

taa yrittäjää ratkomaan ongelmiaan. Koska resurssirajoituksista johtuen yrittäjät pyrkivät harjoittamaan verkostoyhteistyötä ideoittensa toteuttamiseksi, verkostoituminen tukee yrittäjyysorientaatiota. Vaikka verkostot eivät olisikaan muodollisesti organisoituja, epämuodollisten verkostojenkin moraalinen ja ammatillinen tuki hyödyttää yrittäjää (Hisrich ym. 2003, 68). Verkostot lisäävät yrittäjän resursseja, koska ne täyttävät yrittäjän koulutuksessa ja kokemuksessa mahdollisesti olevia aukkoja (Littunen 2000, 304).

Koulutuksella ja kokemuksella on yhteys yrittäjyysorientaatioon mm. yrityksellisten mahdollisuuksien havaitsemisen ja hyväksikäyttämisen kautta. Shanen ja Venkataramanin (2000) mukaan tutkimus on havainnut kaksi laajaa syyryhmää, jotka vaikuttavat siihen todennäköisyyteen, että tietyt ihmiset havaitsevat tietyn mahdollisuuden: 1) mahdollisuuden havaitsemiselle välttämättömän aikaisemman tiedon omaaminen ja 2) tiedolliset ominaisuudet, jotka ovat tarpeen mahdollisuuden arvioimiseksi.

Ihmisen muita todennäköisemmin hyödyntävät mahdollisuuksia, jos heillä on kokemusta yrittäjyydestä, oletettavasti siksi, että oppiminen alentaa mahdollisuuksien hyödyntämisen kustannuksia (Shane & Venkataraman 2000).

Koulutuksella ja kokemuksella on havaittu olevan yhteys myös yrittäjän innovatiivisuuteen, mihin sisältyy kyky tuottaa ratkaisuja uusissa tilanteissa. Tätä kykyä on oletettu voitavan edistää koulutuksen ja kokemuksen keinoin (Littunen 2000, 295). Timosenkin (2000, 19) mukaan kasvatus ja koulutus ovat yrittäjyyden kehittymiselle tärkeitä tekijöitä. Varhaiskasvatus voi tuottaa korkean suoriutumismotivaation ja oman elämän hallinnan omaavia henkilöitä. Myös Gibb (1987) korostaa koulutuksen merkitystä yrittäjyysominaisuuksien aktivoimisessa.

Tieto itsessään voi kuitenkin olla vain riittävä ehto menestyvän yrittäjän toiminnalle. Kyky löytää yhteys hyödyllisen tiedon ja kaupallisen mahdollisuuden välille vaatii joukon taitoja, taipumuksia ja olosuhteita, jotka eivät ole tasaisesti eivätkä myöskään laajalti jakautuneita. Käyttäytyminen, jolla voi tehdä tulosta hyödyllisestä tiedosta, vaihtelee eri ihmisten välillä, ja näillä eroilla on vaikutusta yritystoimintaan (Venkataraman 1997).

Hisrich ym. (2003, 67) korostavat, että erityisesti silloin, kun yritys alkaa kasvaa ja sen henkilöstömäärä lisääntyy, johtamiskokemus ja -taidot tulevat tärkeiksi.

Yrittäjän terveydentila ja fyysinen kunto ovat oletettavasti myös tärkeitä yrittäjätoiminnan ja yrittäjyysorientaation edellytyksiä, koska ne mahdollistavat yrittäjätoimintaan liittyvän kovan työnteon. Mm. Home (1989, 307) havaitsi kyläkauppojen kuolemaa ja eloonjäämistä koskevassa tutkimuksessaan, että kauppiaan tai myymälänhoitajan työkyky, mikä ilmeni täysipainoisen myymälätoiminnan sallineena terveydentilana, oli eräs myymälätoiminnan jatkamista edistänyt tekijä.

Yritystoiminnan resursseihin, joita yrittäjämäisten asenteiden ja tarvittavien taitojen ohella on pidetty yrittäjätoiminnan aloittamisen edellytyksenä (mm. Covin & Slevin 1991; Bridge ym. 2003, 45), ei tässä tutkimuksessa kiinnitetä huomiota, koska empiirisen aineiston muodostaa jo toimivilta kauppiasyrittäjiltä saatava aineisto.

Seuraavaksi pohditaan päivittäistavarakaupan piirissä kauppiaan toimenkuvassa tapahtunutta muutosta, kun itsenäisestä päätöksentekijästä on tullut kauppaketjun strategiaa toteuttava yrittäjä, sekä sitä, millaisia vaikutuksia tällä muutoksella on ollut kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaatioon.

3 Itsenäisestä kauppiaasta ketjukauppiaksi

Tämän luvun tehtävänä on kuvata muutosta, jossa itsenäisenä toimineesta kauppiasta on tullut kauppaketjussa toimiva kauppias. Koska tämän tutkimuksen empiirisen osan havaintoyksikköinä ovat K-kauppiat, päivittäistavarakaupassa tapahtunutta työnjaon ja tehtävien muutosta kuvataan pääosin K-ryhmän piirissä tapahtuneena ilmiönä.

3.1 Ketjukonsepti ja sen soveltaminen K-ryhmässä

Keskoon kuuluvia päivittäistavarakauppojen toimintaa johtaa Keskon toimialayhtiö Ruokakesko Oy. Se vastaa K-ruokakauppaketjujen markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikkaverkostosta ja kauppiasresursseista. Ketjuja on neljä: K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Näihin ketjuihin kuuluvia myymälöitä ja muita K-ruokakauppoja (mm. K-pikkolo-liikepaikat ja kauppa-autot) oli Suomessa vuoden 2006 alussa yhteensä 1.041. (Kesko 2006, 22; Nielsen 2006).

Vähittäiskaupan ketjulla tarkoitetaan ketjutoimipaikkoja ja niiden yhteiselimenä toimivaa keskusyksikköä, joka huolehtii yhteishankinnoista, markkinoinnista ja muista yhteistoiminnan osa-alueista (Home 2003). Tietyin kriteerein samankaltaiset myymälät muodostavat horisontaalisen ketjun ja hyväksyvät sille kaupparyhmänsä pääkonttorissa sijaitsevan keskitetyn johdon luopuen samalla osasta autonomiaansa. Ketjuliiketoiminnalla pyritään saavuttamaan ketjun suureen ostovoiman ja neu-

votteluvoimaan perustuvia suurtuotantoetuja ja kustannustehokkuutta ja sitä kautta hintakilpailukykyä. Ketjuuntuminen tuottaa myös oppimisesta saatavia etuja; ketjuissa kokemus kerääntyy ja heijastuu päätöksenteossa. Standardoinnista ja keskittämistä saatavat edut helpottavat kuluttajan myymälävalintaa. Keskittämisen ansiosta markkinointiresurssit ovat tehokkaassa käytössä, kun ketju toteuttaa yhteismarkkinointia. Ketju mahdollistaa myös asiakastiedon hyväksikäytön ketjuohjauksessa, tiedolla johtamisen. Myyntitietojen keräys, varastointi ja analysointi tietokoneilla on tukenut ketjujen mittakaavaetujen saavuttamista. Ketjuuntumisesta koituu myös differointietuja. Ketju erilaistuu, kun se pyrkii saavuttamaan kilpailuetua tietylle segmentille toimintansa suuntaamalla. (Home 2003).

Päivittäistavarakaupan ketjuttaminen alkoi Suomessa 1980-luvun puolivälissä. Markkinat haluttiin jakaa osamarkkinoihin ja eri ketjuilla haettiin kilpailumenestystä näillä osamarkkinoilla. Päivittäistavarakaupassa 1990-luvulta lähtien liikeideaan perustuvat liiketoimintakonseptit (ketjut) ovat olleet keskeinen strateginen työkalu. Liikeidealla tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden, tuotteen tai palvelun ja toimintatavan muodostamaa yhteensopivaa ja toimivaa kokonaisuutta. Vähittäiskaupan kilpailustrategia taas on yksikön (ketju, myymälä) voimavarojen ja taitojen yhteensovittamista siihen kohdistuviin ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin voittoa luovalla tavalla. (Home 2003)

Liikeidea-ajattelua sovelletaan kauppiasketjuihin seuraavin toimenpitein (Tuori & Alhava 1997):

- Yhdenmukaistetaan ulkoasu kaikissa ketjuun kuuluvissa myymälöissä.
- Yhdenmukaistetaan sortimentti (lajitelma ja valikoimat) 80-90 – prosenttisesti.

- Yhdenmukaistetaan esillepanot ketjun esillepano-ohjeistoilla ja – järjestelmillä.
- Toteutetaan kampanjat ketjun kauppiaiden yhteisten päätösten mukaisesti. Kampanjaryhmiä ja niiden tuotantoa kehitetään yhtenäiseksi.
- Yhdenmukaistetaan ketjun aukioloajat samalla markkinointialueella.
- Laajennetaan ketjun ohjausjärjestelmänä kassapäite- ja kirjanpitojärjestelmän peittoa ja hyödyntämistä. Kuria tiukennetaan.
- Koulutus- ja uudistusohjelmiin osallistumisen kuri tiukaksi.

Ketjut ovat ohjauksensa ja yhteistoimintansa suhteen eri lailla tiukkoja, mutta kehitys näyttää käyvän yhä tiukemman ”ketjukurin” suuntaan. Aitoa ketjuyhteistyötä tekeville ketjulle Alhava (1995; ref. Home 2003) on esittänyt seuraavat tunnusmerkit:

- Yhteinen liikeidea
- Keskusyksikölle delegoitu valta
- Yhteisten tavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja ohjelmien hyväksyminen
- Motivaationa palkitseminen ja voitonjako
- Yhteisiin volyymeihin, kustannussäästöihin ja synergiaan perustuva lisäarvo.

K-ryhmän toiminta on perustunut 1990-luvulle saakka kauppakohtaiseen toimintaan ja Keskon tukkutoimintaan sekä keskitettyjen palvelujen tuottamiseen K-kauppiaille. Toiminnan lähtökohtana ovat olleet K-kaupat ja kauppiaiden etu, eivät niinkään loppuasiakkaat ja heidän tarpeensa. Keskon ja kauppiaiden välisessä toiminnassa pääohjausjärjestelmänä oli sopimuksiin ja suhteisiin perustuva markkinaohjausjärjestelmä. Markkinajärjestelmä eli ”vapaa kilpailu” perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin. Markkinamekanismin toiminnalle on tyypillistä voimakas pyrkimys kustannusten alentamiseen ja riskien hallitsemiseen. K-ryhmässäkin

toiminta perustui kunkin toimijan oman edun tavoitteluun, kustannusten minimointiin, tulosten maksimointiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen kilpailuun (Mitronen 2002, 264-273).

Tällaista eriytynyttä toimintatapaa, missä vähittäiskaupat ovat vastanneet itsenäisesti omista toimistaan ja tukkukauppa omasta toiminnastaan, on kutsuttu tukku - vähittäiskauppamalliksi (Kautto & Lindblom 2004, 32).

K-ryhmän päivittäistavarakauppa siirtyi käyttämään yhtenäisiä liiketoimintakonsepteja vuonna 1995, kun ketjutoiminta käynnistettiin. Yhteistyötä tiivistettiin vuonna 2001 toteutetussa ketju-uudistuksessa ja viimeksi vuonna 2005, kun K-ruokakauppiaille kehitettiin uusi ketjusopimusmalli, joka muuttaa kauppapaikkamaksun myyntikateperusteiseksi sekä kasvattaa yhteisiä tavaravalikoimia ja enimmäishinnoittelua (Hertsberg 2003, 44; Kesko 2006, 7). Uusi sopimus antaa Ruokakeskolle mahdollisuuden määrätä, että 80 % tuotteita pitää olla samoja kaikissa tietyn ketjun K-kaupoissa. (Aikaisemmassa sopimuksessa osuus oli 60 %.) Uusien sopimusehtojen mukaan Ruokakesko voi myös määrätä 60 prosentille tavaroista enimmäis- tai vähimmäishinnan. (Aikaisemmin osuus oli 35 %.) (Aaltonen 2006; Paulamäki 2007, 7)

Kilpailussa menestyminen perustui tukku-vähittäiskauppamallin mukaisessa toiminnassa kauppakohtaiseen osaamiseen. Kukin kauppias rakensi kauppansa oman liikeideansa mukaisesti ja pyrki luomaan kilpailuedut kauppakohtaisesti. Ketjuyhteistyötä sovellettaessa kilpailuetua luodaan kauppakohtaisen toiminnan lisäksi yhdenmukaisten toimintojen avulla. Kun aikaisemmin päivittäistavarakaupassa toiminta perustui yksittäisten kauppojen itseohjautuvuuteen ja oman tuloksen tekemiseen, uuden ketjutoiminnan taustalla on näkemys siitä, että osaoptimointi tulisi korvata kokonaisuutta optimoimalla (Honkala 2003, 35-36).

Päivittäistavarakaupassa ketjut ovat keskusliikesidonnaisia ketjuja. Keskusliike tai ketjuyritys omistaa ketjukonseptit. Yksityisen kaupan piirissä keskusliike luovuttaa niiden käyttöoikeuden sopimusperusteisesti yrittäjille. Sopimuksessa määritellään osapuolten edut ja velvoitteet sekä yhteistyön periaatteet. Siinä on määritelty myös yrittäjälle koituvat maksut. Yrittäjä sitoutuu myös järjestelmiin, joilla tuotetaan ketjujohdolle ja ketjuyritykselle tärkeää informaatiota. Sopimus sisältää myös sanktiot sopimusrikkomuksista sekä irtisanomisperusteet. (Kautto & Lindblom 2004, 49)

Yksityiskohtaista kuvausta ketjutoimintaa johtavan keskusyksikön ja toimintaa toteuttavien vähittäiskauppojen työnjaosta ei ole juurikaan esitetty paitsi kenties ketjuyhteistyötä ohjaavissa ketjukäsikirjoissa, joihin ulkopuoliset eivät kuitenkaan pääse tutustumaan. Työnjaon kuvaukset ovatkin jääneet ylimalkaisiksi.

Keskon ja K-kauppiain välisestä työnjaosta Pelkonen ja Vornanen (2003, 9) toteavat, että Kesko hallitsee kaupan koko toimintoketjua sekä kehittää kaupan konsepteja ja toimintatapoja. K-kauppias vastaa asiakastytyväisyydestä, ketjukonseptin toteuttamisesta ja myynnin kehittämisestä omassa kaupassaan. Henkilöstön valmentaminen ja ketjukonseptin mukainen kauppakohtainen markkinointi ovat myös kauppiaan tehtäviä. Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ja riskien hallinta kuuluvat myös K-kauppiaan tehtäviin. Keskeistä kauppiaan toimenkuvassa on paikallisten asiakastarpeiden tunteminen ja täyttäminen, hyvän työyhteisön luominen ja yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. Honkala (2003, 37) korostaa, että kauppiaan tehtävänä on sopeuttaa ketjukonsepti paikallisiin olosuhteisiin, koska kauppias on oman paikkakuntansa paras asiantuntija. Honkala korostaa myös kauppiaan roolia palautteen antajana. Kauppiaalta odotetaan innovatiivisuutta ketjun kehittämiseen; hänen tulee etsiä ja esittää parempia ja tehokkaampia tapoja palvella asiakkaita.

Kesko vastaa ketjutoiminnan johtamisesta ja ketjukonseptien kilpailukyvyn kehittämistä. Kesko vastaa myös ketjumarkkinoinnista, tietojärjestelmistä ja logistisesta toiminnasta. Keskon vastuulla ovat myös kauppaverkoston ja kauppiaresurssien kehittäminen sekä erilaisten tukipalveluiden (mm. koulutus ja neuvonta) tarjoaminen K-kaupoille. (Hertsberg 2003, 45; Kesko 2006, 21)

Keskeistä K-ryhmän nykyisessä toiminnassa on siis pyrkimys yhdistää keskitetyn toiminnan tuottamat mittakaavaedut itsenäisten kauppiaasyrittäjien osaamiseen, lähimarkkinoiden tuntemiseen ja reagointinopeuteen (Hertsberg 2003, 44; Kesko 2006, 10). Markkinaympäristön muutokset ja jakelun johtamisen muutokset vaativat kuitenkin täsmentämään ketjun ja ketjukauppiaiden työnjakoa.

3.2 Sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita

Viimeaikaisessa tavaroiden hankintatoimintaa koskevassa keskustelussa on korostunut pyrkimys hankintaketjun kokonaisuoptimointiin. Aikaisemmin hankintakanavan jäsenet helposti kokivat ylä- tai alavirrassa toimivat yksiköt kilpailijokseen, ja jokainen pyrki oman tuloksensa maksimointiin, siis osaoptimointiin. 1990-luvun puolivälin jälkeen Suomessakin virinnee ns. ECR-keskustelun myötä on sekä tavarantoimittajien että kaupan yritysten piirissä syntynyt pyrkimys kohti hankintakanavan yhteisen suoritteiden optimointia.

Efficient Consumer Response (ECR) - kysyntälähtöinen hankintayhteistyö - on kulluttalähtöinen järjestelmä, jossa tavarantoimittajat ja jakeluketjun jäsenet työskentelevät yhdessä lopullisten asiakkaiden tyytyväisyyden maksimoimiseksi ja kustannusten minimoimiseksi (Home 2004). Pyrkimyksenä on kehittää asiakaslähtöinen hankintaketju, jossa kaikki osapuolet tavarantoimittajista ja niiden alihankkijoista

alkaen aina kaupan kassalle saakka työskentelevät yhdessä tavoitteena koko hankintaketjun tuloksen optimoiminen. Tämä edellyttää voimakasta muutosta perinteiseen toimintatapaan nähden. Voidaankin sanoa, että tapahtumassa on tavantoimittajien ja kaupan välisiin yhteistyösuhteisiin vaikuttava mittava jakelukulttuurin muutos. Se alkoi 1990-luvulla ja jatkuu yhä.

Muutosta on ollut vahdittamassa myös Suomen EU-jäsenyyden aiheuttama kaupan toimintaympäristön muutos vuodesta 1995 lähtien. Kun aikaisemmin toimittiin rajasuojan turvassa, elintarviketeollisuuden tehtävänä oli jalostaa maataloustuotanto elintarvikkeiksi eikä niinkään tehdä elintarvikkeita kuluttajille, heidän ehdoillaan. Tuotantonsa teollisuus siirsi mittavin markkinointiponnistuksin tukkukauppaan, joka siirsi sen markkinavoimaa käyttäen edelleen vähittäiskauppaan. Jatkuvin hintatarjouksin vähittäiskauppa pyrki sitten siirtämään varastonsa kuluttajille. Toiminta on ollut joka tasolla tehotonta. (Home 1995, 50) Tavarakaupassa – ja koko markkinoinnissa – onkin pitkään ollut hallitsevana työntämisen periaate.

Ketjuuntunut vähittäiskauppa sen sijaan perustaa lajitelman- ja valikoimanmuodotuksensa sähköisten tietojärjestelmien välittämään kuluttajainformaatioon, ja ketjujen hankintayksiköt pyrkivät tasaiseen tavaravirtaan ja pääoman käytön tehostamiseen. Teollisuuden työntömallista ollaan yhä enemmän siirtymässä vähittäiskaupan imumalliin, tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen.

Päivittäistavarakaupan toimintaympäristön muuttuminen EU-jäsenyyden myötä, erityisesti tarjonnan lisääntyminen sisämarkkinoilla, on lisännyt kaupan neuvotte-luvoimaa kotimaisiin tavarantoimittajiin nähden. Sitä on lisännyt myös se, että kauppa informaatioteknologian avulla on pystynyt aikaisempaa herkemmin seuraamaan kuluttajien käyttäytymistä. Vähittäiskaupasta onkin tulossa aito kuluttajien agentti, kun se aikaisemmin on toiminut teollisuuden ja tukkukaupan edustajana

(Home 1995, 50). Muutos on kuitenkin ollut hidasta. Marraskuussa 2005 antamassaan haastattelussa pääjohtaja Matti Halmesmäki Keskon päivittäistavarakaupan muutoksia kuvatessaan yhä totesi, että ”Kaikki muutokset tehdään nyt asiakaslähteisesti. Tähän mennessä olemme olleet liikaa tavarantoimittajien jatke.” (Kauhanen 2005)

Kaupan toimintaympäristön muutosvaatimukset ovat olleet yhdensuuntaisia ECR-toiminnan esittämien jakeluketjun sisäisten tehostamispyrkimysten kanssa.

ECR-toiminnan keskeisiä kehittämiskohteita ovat toimitusten hallinta, kysynnän hallinta sekä näitä tukevat teknologiset ratkaisut. Toimitusten hallinta kattaa ne toimenpiteet, jotka tähtäävät tuotevirran tehostamiseen jakelukanavassa. Kysynnän hallinta taas sisältää ne toimenpiteet, jotka tähtäävät kuluttajille suunnattavan tuotetarjonnan tehostamiseen. (Ks. Home 2004 ja Finne & Kokkonen 2005)

ECR on tiivistänyt ketjuyhteistyötä. Samalla se on muuttanut työnjakoa ketjun ja kauppojen välillä. Esimerkiksi kysynnän hallinnan osa-alue tavararyhmähallinta vaatii mahdollisimman pitkälle yhdenmukaistamaan ketjun myymälöiden tuotevalikoimat. Tämä kasvattaa hankintamääriä ja lisää kustannustehokkuutta ja edelleen hintakilpailukykyä. Valikoimat muodostetaan pääosin ketjujohdossa, kuitenkin paikallinen liikkumavara jossain määrin sallien. Tuotteiden esillepanoa myymälöissä ketjujohto ohjaa tietokonepohjaisen tilanhallintamenettelyn avulla, missä pyritään optimaalisen tuotesortimentin muodostamiseen ja hyllytilan optimaaliseen jatkamiseen tuotteille. Kun ketjujohto ohjaa vielä tuotteiden hinnoitteluaakin, voidaan todeta ketjukauppiiaan toimintavapautta rajoitettavan monien keskeisten seikkojen suhteen, joista aikaisemmin teki päätökset itsenäinen kauppias.

Voidaankin arvioida, että ketjuliiketoimintamallin soveltaminen on aiheuttanut jonkinlaisen ”ketjuhalvauksen” siten, että kauppiaat ovat luopuneet osasta aloitteellisuuttaan ajatellen, että ”mitäs meikäläinen, antaa ketjun hoitaa”. Tästä on pientä tutkimuksellista näyttöäkin. Leskinen (2003) havaitsi myymälämarkkinointia käsitelleessä tutkielmassaan, että tavararyhmähallinnasta ketjujohdon edustajat ja tavarrantoimittajien asiantuntijat kävivät vilkasta keskustelua, mutta etulinjan toimijat tunsivat sen varsin huonosti. Asiantilan myönsivät myös ECR Finlandin marraskuussa 2004 pidetyn seminaarin panelikeskusteluun osallistuneet liikkeenjohtajat.

Ketjutoiminnan eräänä vaikeutena onkin pidetty vaikeutta motivoida kauppiaita tai myymäläpäälliköitä. Ongelmaksi on mainittu myös rajalliset mahdollisuudet ottaa huomioon paikallisia kysyntäolosuhteita sekä riski, joka liittyy byrokrattisuuteen ja kaavamaiseen ajatteluun (Tuori & Alhava 1997). Kuitenkin jokainen myymälä toimii asiakaskuntansa rakenteen, markkinamahdollisuuksien ja kilpailutilanteen suhteen omassa erityistilanteessaan, jossa menestyminen edellyttää oman paikallisen kilpailuedun tunnistamista ja hyväksikäyttämistä – ketjukonseptin puitteissa ja ketjuyhteistyön etuja unohtamatta. Ketjun kilpailumenestykselle on uhka, jos hyväksytään kauppiaan rooliksi se, että kauppias on pelkästään ketjun markkinointistrategian ohjeistettu toteuttaja. Samaan tapaan kuin kauppias aikaisemmin itsenäisenä toimiessaan oli oman alueensa asiakastarpeiden paras asiantuntija, myös ketjukauppias tarvitsee riittävän toimintavapauden.

Tätä vaatimusta tukee uudenlainen näkemys kuluttaja-arvosta ja sen muodostumisesta. Grönroos (2003, 123 - 126) korostaa, että kun perinteisesti kauppa on käsitelty tuottajan, tukkuportaan ja vähittäiskaupan väliseksi logistiseksi ketjuksi, vähittäiskaupalla on asiakkaisiin päin ollut tavaranjakelijan rooli. Syntyy ongelma. Kauppa keskittyy tehokkaaseen tavaranjakeluun, kun taas asiakas haluaisi kaupan keskittyvän tarjoamaan ratkaisuja, jotka tukisivat hänen omaa toimintaansa. Kau-

pan perinteisessä toiminnassa painopiste on tavaroissa ja logistiikassa. Asiakasta pidetään ostajana, ja ostaminen on kaupan toiminnan tavoite. Tavaroita valmistava teollisuus ja kauppa päättävät, mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan. Tämä arvo siirretään asiakkaalle kulutukseen valmiina tuotteina. Grönroos kritisoi tätä näkemystä. Teollisuus ja kauppa eivät luo arvoa asiakkaalle, vaan asiakas luo itse omat arvonsa valitsemalla tarpeisiinsa ratkaisuja tuovat tavarat, tiedot ja ohjeet. Kaupan tehtävänä on tällöin prosesseineen tukea asiakkaan arvonmuodostusta.

Koska tämä edellyttää sitä, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet tunnetaan hyvin, ketjukauppiaille tulisi palauttaa hänen identiteettinsä alueensa asiakaskunnan ja kilpailun parhaana asiantuntijana. Juuri omien asiakkaiden hyvään tuntemiseen voi perustua yksittäisen myymälän suhteellinen kilpailuetu – se että kuluttajat kokevat saavansa jossakin arvostamassaan asiassa suurempaa arvoa tässä kuin kilpailevassa myymälässä. Suhteellista kilpailuetua ns. ekologisen kilpailun näkemys pitää kilpailussa menestymisen, jopa eloonjäämisen edellytyksenä (Low & MacMillan 1988; Home 1989).

Ketjuttamisen myötä kauppiaasyrittäjyyden uskoi muuttuvan yksin yrittämisestä ketjussa yrittämiseksi. Mannermaa (1989, 46) kuvaa kauppiaan itsenäisyyttä käsitteellä toimintavapaus, vapaus toimia omassa liikkeessä miten haluaa. Tukkukauppa-vähittäiskauppa –mallin mukaisesti toimittaessa Mannermaan tutkimuksen mukaan kauppiat kokivat toimintavapautensa yleensä varsin suureksi. Poikkeuksen muodostivat tilanteet, joissa yritystä uhkasi taloudellinen kriisi. Vastoin odotuksia ketjuun kuulumisen ei tunnu muuttaneen käsityksiä kauppiaan toimintavapaudesta. Römer-Paakkasen tutkimuksen (2002, 176) kohdehenkilöinä olleet 10 K-kauppiasta suhtautuivat myönteisesti kuulumiseensa K-ketjuun. Suuruuden edut ja yhteisostot olivat tärkeimmät motiivit ketjuun liittymiselle. He eivät kokeneet ket-

jun rajoittavan toimintavapauttaan. Ketjuun kuulumisesta huolimatta he pitivät itseään yksityisyrittäjinä ja katsoivat voivansa johtaa myymäläänsä kuten halusivat.

Kauppiaan roolin muutos itsenäisestä päätöksentekijästä ketjuyrittäjäksi edellyttää normien muuttumista. Mitronen (2002, 279 ja 2003,70) korostaa normien merkitystä kauppaketjun johtamisessa. Normit ovat tärkeitä käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä sopimusten, käsikirjojen ja taloudellisten palkkioiden rinnalla. Normeja ovat erilaiset muodolliset ja epämuodolliset, kirjalliset tai kirjoittamattomat säännöt, ohjeet ja vaatimukset. Mitrosen mukaan normit ovat erityisen tärkeitä K-ryhmässä, jossa pitkäaikaiset verkostot, sisäisen nousun periaate ja sisäinen koulutus siirtävät menestysoppeja henkilöltä toiselle. Vallalla olevassa kauppianormistossa ovat korostuneet yksin yrittäminen ja menestymisen halu. Mitronen toteaa, että vaikka tällaiset normit ovat yksittäisen kauppiaan kannalta ymmärrettäviä ja toimivia, ne voivat olla haitallisia koko ketjun menestyksellisyyskannalta.

Normistoa on siis muutettava. Mitrosen (2003, 70) mukaan K-ryhmässä tulevaisuuden haasteena on kehittää sellainen normisto, jossa korostuu menestyksen rakentuminen kauppakohtaisen osaamisen ja tiiviin ketjuyhteistyön varaan.

3.3 Tiivistelmä

Kauppiaaketjussa vallitsevan normiston tulisi kehittyä sellaiseksi, että siinä ymmärretään oman osaamisen ja yhteistoiminnan merkitys kilpailuedun lähteenä, hyväksytään selkeä työnjako ketjutekemisen ja kauppakohtaisen tekemisen välillä ja asiakaslähtöinen näkemys siitä, että kaupan prosessien tehtävänä on tukea asiakkaiden omaa arvonmuodostusta.

Ketjuyhteistyössä kauppaketjun tehtävänä on johtaa kauppatoimintaa ja luoda edellytykset ketjun tehokkuudelle suunnittelemalla ketjun kilpailustrategia, muodostamalla sen mukaisesti yhteinen sortimentti, ohjaamalla hinnoittelua, huolehtimalla tehokkaasta logistiikasta ja toteuttamalla ketjukohtaista markkinointiviestintää ja ohjaamalla myymälätason markkinointia. ECR-toiminnan mukaisesti kauppaketju siis vastaa toimitusten hallinnasta ja kysynnän hallinnasta sekä niitä tukevien teknologisten ratkaisujen kehittamisestä. Olennaista ketjujohtamisessa on tiivis yhteistyö tavarantoimittajien, ketjun ja etulinjan toimijoiden kesken.

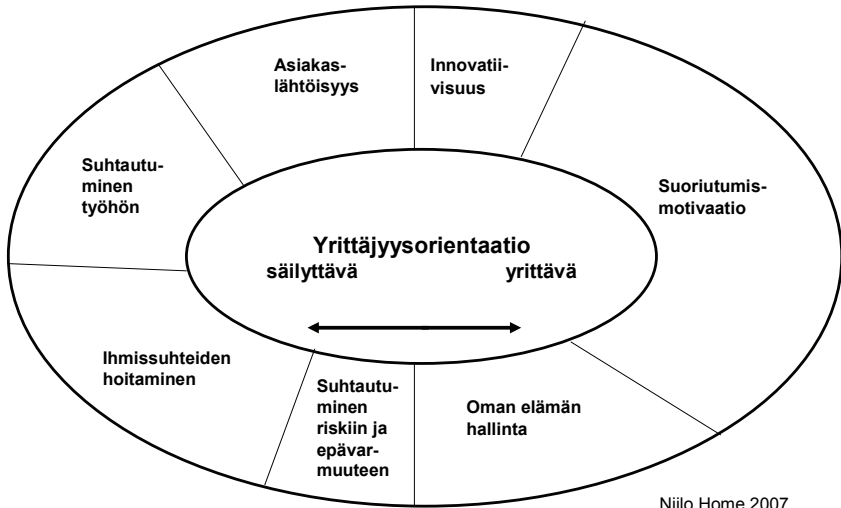
Ketjukonseptin mukaan toimiessaan kauppiasyrittäjä vastaa kauppaakohtaisesta markkinoinnista ja myymälänsä myynnin kehittamisestä ja kannattavuudesta. Hän johtaa henkilökuntansa toimintaa ja toimii sen valmentajana ja pyrkii luomaan myönteisen työyhteisön. Hän huolehtii sidosryhmäsuhteista ja kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa. Hän kantaa myös toimintaansa liittyvät riskit. Kun ketjun ja sen myymälöiden ydintehtäväksi – aikaisemman tavaratarjonnan sijaan – nähdään se, että kauppa prosesseineen tukee asiakkaiden omaa arvonmuodostusta, keskeiseksi kauppiaan ja hänen henkilökuntansa tehtäväksi nousee oman asiakaskuntansa tarpeiden ja toiveiden aktiivinen tunnistaminen. Tähän liittyy myös vaade ketjutoiminnan kehittämiseen innovatiivisen palauteinformaation avulla.

Se että itsenäiset kauppiasyrittäjät saadaan toimimaan vapaaehtoisesti ketjujohdon ohjaamana, edellyttää Mitrosen (2002, 280-312, 350) mukaan ns. johtosuhteen synnyttämistä. Kyse on kahden yrityksen yhteistoimintasuhteesta, jossa johdettava delegoi osan vallastaan johtavalle osapuolelle kyetäkseen erikoistumaan itselleen enemmän lisäarvoa tuottavaan toimintaan. Jotta delegointi olisi mahdollista, osapuolten tulisi luottaa toisiinsa. Johtosuhteessa lähtökohtana on se, että mahdollisista erilaisista, jopa ristiriitaisistakin tavoitteista huolimatta omien tavoitteiden koetaan toteutuvan yhteisten intressien ja tavoitteiden avulla.

4 Teoreettinen viitekehys – päivittäistavara- kauppiaan yrittäjyysorientaatiomalli

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata päivittäistavarakauppiaan yrittäjyysorientaatiota käyttäen perustana aikaisemmin esitettyä yrittäjyysorientaatiomallia (kuvio 1) ja edellä kuvattuja näkemyksiä ketjukauppiaan toimenkuvasta. Yrittäjyysorientaatiolla tarkoitetaan yrittäjän toimintaa ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta. Se on oletettu yksiulotteiseksi jatkumoksi, jossa toinen suunta nimetään yrittäväksi ja toinen säilyttäväksi orientaatioksi. Vaikka yrittäjyyskirjallisuuden perusteella laaditun yrittäjyysorientaatiomallin mukaisesti myös kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation keskeisiä edellytyksiä ovat sosialisatio (perhetausta ja vaikuttajajaksilöt), kauppiaan terveys ja fyysinen kunto sekä työsosialisatio (ammattillinen koulutus, kokemus, liikkeenjohdon osaaminen, verkostot), ne jätetään empiirisen tarkastelun ulkopuolelle eikä niitä myöskään esitetä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Kuvio 2 esittää päivittäistavara kaupan kauppaketjussa toimivan kauppiaan yrittäjyysorientaatiomallin ja sen ulottuvuudet.

Kuvio 2. Päivittäistavara kauppiaan yrittäjyysorientaatiomalli



Niilo Home 2007

Innovatiivisuus

Kuten aikaisemmin on esitetty, luovuus on idean keksimistä ja innovointi sen soveltamista. Mittaamisen helpottamiseksi tässä tutkimuksessa myös luovuus sisällytetään käsitteeseen innovatiivisuus, missä keskeistä on kyky saada aikaan muutos.

Innovatiivinen yrittäjä on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä.

Ketju rajoittaa tuntuvasti kauppiaan toimintavapautta – sitä, että kauppias saa toimia myymälässään kuten haluaa. Kesko mm. rajoittaa merkittävästi K-kauppiaiden toimintavapautta kilpailukeinojen käytön suhteen. Vuonna 2005 laaditun ketjuso-

pimusmallin mukaisesti Ruokakesko voi määrätä, että 80 % valikoimista pitää olla samoja kaikissa tietyn ketjun myymälöissä, joten paikallisille hankinnoille jää valikoimista vain viidennes. Ruokakesko voi myös määrätä 60 prosentille tavaroista enimmäis- tai vähimmäishinnan. Tuotteiden esillepano perustuu ketjujohdon tietokoneperusteisen tilanhallintaohjelman tuottamiin hyllykuviin. Myös markkinointikampanjat ovat ketjujohteisia. Kaupan keskeiseksi kilpailukeinoksi jää lähinnä henkilökohtainen myyntityö ja sosiaalinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Helsingin kauppakorkeakoulussa tehty tutkimus (Rekola 2006) kuitenkin osoittaa, että päivittäistavaroita myyvissä lähikaupoissa tähän ei ole kiinnitetty suurtakaan huomiota. Voitaneen olettaa, että lähikauppoja suuremmissa myymälöissä sosiaalinen vuorovaikutus myyntihenkilökunnan ja asiakkaiden välillä on vieläkin rajallisempaa. Aktiiviselle kauppiaille tässä kuitenkin tarjoutuu mahdollisuus innovatiivisille toimille, kun ketjun ohella myymälässäkin pitäisi pohtia keinoja, joilla voidaan tukea asiakkaiden omaa arvontuotantoprosessia. Tätä tukee Grönroosin (2003, 124) teollisuuden ja kaupan markkinointiin kohdistama kritiikki. On keskitytty puhuttelemaan massamarkkinoiden nimettömiä asiakkaita tarjouskampanjoin mainontaa ja muuta markkinointiviestintää käyttäen ja unohdettu se, että markkinoinnin tulee tapahtua asiakkaiden ehdoilla ja siellä, missä asiakkaat ovat. Grönroos korostaa, että asiakasuskollisuus luodaan nimenomaan myymälässä.

Suomalaisessa päivittäistavarakaupassa keskeisenä strategiana on pitkään ollut pyrkimys kustannusjohtajuuteen ja sitä kautta hintajohtajuuteen. Lidlin tulo markkinoille vuonna 2002 on vanhentanut tämän strategian, ja olisi jo korkea aika ryhtyä pohtimaan differointistrategian soveltamista kauppaketjujen erilaistamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Ketjukonseptien kehittämisessä riittää haastetta sekä ketjujohdon että myymälätason toimijoiden innovatiivisuudelle.

Vaikka yrittäjyyskirjallisuuden innovatiivisuusnäkemysiin verrattuna yksityisen päivittäistavarakaupan piirissä kauppiasyrittäjän innovatiivisuus on rajoittunutta, sitä voidaan paikallisen merkityksensä johdosta kuitenkin pitää luonteeltaan yrityksellisenä.

Suoriutumismotivaatio

Korkean suoriutumismotivaation omaava yrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteista. Hän myös ottaa vastuun päätöksistään ja ongelmien ratkaisuksista sekä haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita.

Mitrosen (2002, 306) tutkimus nosti esiin erään K-kauppioiden motivoitumiseen oletettavasti vaikuttaneen ristiriidan. Kun Keskossa keskeisenä pyrkimyksenä oli myynnin maksimoiminen ja tuloksen ja kustannusten optimointi, kauppias on yleensä pyrkinyt maksimoimaan voittoa ja optimoimaan myyntiä ja kustannuksia. Keskossa kauppiaita onkin moitittu liiallisesta passiivisuudesta, ”luun päällä maakaamisesta”. Sen eliminoimiseksi Kesko kehitti nytemmin jo hylätyn ”paalu”-systeemin, jonka mukaan Kesko määritteli kauppoille laskennalliset vähimmäisliikemahdot ja niihin perustuvat prosentit, joiden mukaan kauppioiden piti maksaa Keskolle liiketilan vuokraa ja palvelumaksuja. Maksu pysyi, vaikka kauppias ei liikemahdot saavuttaisikaan (Vihma 2005).

Tästä tavoiteristiriidasta ja ketjun markkinoinnin suhteen myymälöille asettamista rajoituksista huolimatta K-kauppiaksi ryhtyneiden suoriutumismotivaatiota voitaneen pitää kohtuullisen korkeana. Kauppiasyrittäjien motivaatio voi olla korkealla tasolla, koska he Kauton ja Linblomin (2004, 50) toteamuksen mukaan voivat omalla toiminnallaan ratkaisevasti vaikuttaa tuloksen syntymiseen myymälässä.

Suoriutumismotivaatio-ulottuvuudella kauppiasyrittäjät sijoittuvat yrittäjyysorientaatio-jatkumon yrittävään päähän.

Oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus)

Omaa elämäänsä hallitsevia yrittäjiä luonnehtivat itseluottamus, aloitteellisuus, tavoitteellisuus, itsenäisyys, tulossuuntautuneisuus ja organisaatiokyky. Epäonnistumiset he kääntävät voitoksi oppimalla niistä.

Koska empiirinen tarkastelu kohdistuu jo yrittäjinä toimivaan kauppiasjoukkoon, kauppiasyrittäjien toiminta oletetaan vaihtelevassa määrin oman elämän hallinnan ohjaamaksi. Oletusta tukee Römer-Paakkasen (2002, 176) tutkimustulos, jonka mukaisesti haastatellut K-kauppiat korostivat itsenäisyyttään ja sitä, että ketjuun kuulumisesta huolimatta he ovat yksityisyrittäjiä ja voivat johtaa myymäläänsä kuten halusivat. Mitronen (2002, 287) puolestaan havaitsi, että K-kauppioiden itsenäisyyden tarve liittyy pääasiassa operatiiviseen toimintaan, mutta strategisen autonomian tarve on selvästi pienempi. Kauppiat eivät siis niinkään välitä ”isoista linjoista”, kunhan heidän operatiiviseen toimintaansa ja autonomiaansa ei liiaksi puututa. Toimintavapaus on siis heille tärkeää. Ketjussakin kauppiat haluavat itse ohjata omaa elämäänsä. Oman elämän hallinnan suhteen he siis ovat yrittäviä.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen

Yrittäjyyskirjallisuus korostaa (ks. luku 2), että yrittäjän liikevoitto on tulosta epävarmuuden hyväksymisestä ja riskin kantamisesta. Yrittävään orientaatioon kuuluukin kohtuullinen riskin ja epävarmuuden sietäminen, kun taas säilyttävään orientaatioon liittyy niiden karttaminen.

Mitrosen (2002, 320-321) mukaan K-ryhmässä kauppias saattoi harjoittaa liiketoimintaa varsin vähäisellä riskillä, koska Kesko kantoi kauppapaikkarisikin ja pääosan myös tavarakauppaan ja rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Käytännössä se, että kauppiaalta saattoi mennä omaisuus, oli harvinaista. Mitronen väittää, että tämän tosiasiallisen riskittömyyden myötä kauppiaista oli tullut ”ei-yrittäjiä”.

Paulamäki (2007, 66, 88) viittaa agenttiteoriaan, joka olettaa, että päämiehellä (Kesko) ja agentilla (K-kauppias) on erilaiset asenteet riskiin. Agenttiteorian mukaan agentit – kauppiaat – ovat riskiä karttavia. Kuitenkin Paulamäki olettaa kauppiaiden kokevan ottaneensa suuren taloudellisen riskin kauppiaksi ryhtyessään, koska heillä on ollut tiedossaan tapauksia kauppiastoiminnan epäonnistumisesta. Kilpailun kiristyessä ja ympäristön epävarmuuden kasvaessa Paulamäki olettaa kauppiaiden haluavan pienentää riskiään. Hänen mukaansa K-ryhmässä onkin yleistymässä malli, jossa kauppias ei enää omista kalustoa vaan ainoastaan tavara-varaston. Liiketilan omistaa tai sitä hallitsee yleensä Kesko. Römer-Paakkasen (2002, 176) tutkimuksen K-kauppiaat pyrkivät vähentämään riskiä ketjujäsenyyden avulla ja saamalla ketjulta mm. ammatillista valmennusta, markkinointitukea ja yhteistyöetuja.

Vaikka kauppiastoimintaan saattaa taloudellisten riskien ohella liittyä myös perhesuhteisiin, maineeseen ja joskus terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin liittyviä riskejä, ketjukonseptin suojassa toimivien kauppiasyrittäjien oletetaan riskin ja epävarmuuden sietämisen suhteen edustavan enemmän säilyttävää kuin yrittävää orientaatiota.

Ihmissuhteiden hoitaminen

Yrittävän orientaation yrittäjällä on kyky johtaa ja motivoida muita, säilyttävän orientaation yrittäjä on sidosryhmäsuhteissaan vähemmän taitava. Menestys ihmissuhteiden hoitamisessa seuraa siitä, että yrittäjä on neuvottelija, ei käskijä.

Henkilöstön rooli korostuu palvelualoilla. Koska kauppa – ja myös kauppaketju -kohtaa asiakkaansa myymälässä, kauppiaalta vaaditaan kykyä henkilöstön valmentamiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. Tämä edellyttää henkilökunnan luottamuksen voittamista. Harisaloon (2003, 104-106) mukaan henkilökunnan luottamuksen lunastamiseksi keskeisiä keinoja ovat yrityksen toiminnan tarkoituksen selvittäminen, osallistuva johtaminen, jolloin kauppiaan on annettava jokaiselle mahdollisuus antaa oma panoksensa itsensä ja kaupan kehittämiseksi, sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen, mikä on tärkeää työryhmien työskentelylle. Harisalo korostaa, että henkilökunta on kauppiaille välttämätön voimavara. Tiedon ja taidon ohella se edustaa myös tahtoa, mitä Harisalo pitää todennäköisesti näistä tärkeimpänä tekijänä. Luottamus aktivoi tahdon, ja tahto pitää tiedot ja taidot ajan tasalla ja kehittää niitä. Epäluottamus kalvaa tahtoa ja vie tehon tiedoilta ja taidoilta.

Motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö voi luoda aitoa kilpailuetua. Asiakassuhteiden ohella myös muut sidosryhmäsuhteet ovat tärkeitä. Sidoryhmäsuhteiden hoitamisen tärkeys onkin otettu huomioon Keskon kauppiaasvalinnassa. Kun henkilö valitaan valmennettavaksi K-kauppiaaksi, häneltä vaadittavia tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ulospäin suuntautuneisuus, yhteistyökyky ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot (Pelkonen & Vornanen 2003, 8).

Koska kauppiaasvalmennuksessa näitä asioita korostetaan ja koska hyvän työyhteisön luominen on valittu yhdeksi Keskon toimintaa ohjaavaksi arvoksi (Kesko 2006,

4), voidaan olettaa kauppiaasyrittäjien sijoittuvan ihmissuhteiden hoitamisen ulottuvuudella lähemmäksi yrittävää kuin säilyttävää orientaatiota.

Suhtautuminen työhön

Yrittäjyyskirjallisuuden mukaan yrittäjille on ominaista vahva työhön sitoutuneisuus ja valmius kovaan työhön. He tuntevat toimialansa ja ovat ahkeria, innostuneita ja päämäärätietoisia.

Tutkimukset (mm. Home 1989, 204-205; Römer-Paakkanen 2002, 177) korostavat kauppiaan ja kauppiaspariskunnan suurta työmäärää. Tämä johtuu mm. pyrkimyksestä välttää suuria työvoimakustannuksia. Kaupan ketjuuntumisen myötä suuri osa aikaisemmin tukku-vähittäiskauppana mukaisesti toimineen kauppiaan tehtävistä on siirtynyt ketjun hoidettaviksi, mm. pääosa lajitelman ja valikoimien muodostamisesta ja hinnoittelusta. Vaikka voitaisiin esittää, että tämän myötä kauppiaan työmäärä on vähentynyt, tässä tutkimuksessa kuitenkin oletetaan, että ketjulle siirtyneet tehtävät ovat korvautuneet muilla, asiakaspalveluun, myymälän kauppa-kuntoisuuden kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvillä tehtävillä. Näin ollen voidaankin olettaa, ettei ole eroa yrittäjyyskirjallisuudessa kuvattujen yrittäjien ja kauppiaasyrittäjien työhön sitoutumisen välillä, ja että kauppiaasyrittäjät sijoittuvat tämän ulottuvuuden suhteen yrittäjyysorientaatio-jatkumon yrittävään päähän.

Asiakaslähtöisyys

Mitronen (2002, 279-280) viittaa K-ryhmän arvotutkimusten tuloksiin, joiden mukaan kauppiaiden, kaupan henkilökunnan ja keskolaisten asiakaslähtöisyys on koettu vähämerkityksiseksi ja heikosti toteutuvaksi käytännössä. Nytemmin kuitenkin tutkijat ovat korostaneet asiakaslähtöisyyden tärkeyttä. Grönroos (2003, 124) tote-

aa, että asiakasuskollisuus luodaan myymälässä – siellä missä asiakkaat ovat. Kuusela (2003, 119) puolestaan korostaa, että sitoutunein asiakasuskollisuus kilpailukykyisten tuotteiden ja hintojen sekä ammattitaitoisen ja sujuvan toiminnan lisäksi rakentuu ennen kaikkea arvoa tuottavan asiakaskokemuksen aikaansaamaan tunteenomaiseen sitoutuneisuuteen. Myös kaupan asiantuntijat (mm. Kalliala 2003, 30 ja Pelkonen & Vornanen 2003, 12) korostavat samaa seikkaa.

Näin ollen aiemmin esitettyjä yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia täydennetään kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation mallissa asiakaslähtöisyys-ulottuvuudella. Siinä korostuvat asiakastuntemus, asiakaspalautteen hankkimisen merkitys sekä kaupan henkilöstön ja asiakkaiden sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeys. Koska kuitenkin perinteinen tavaramallinen ajattelu oletetaan edelleenkin hallitsevaksi, asiakaslähtöisyys-ulottuvuudella kauppiasyrittäjät sijoittuvat yrittäjyysorientaatiojatkumon säilyttävään päähän.

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tehdään seuraavat oletukset päivittäistavarakaupan ketjussa toimivan kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation ulottuvuuksista:

- Vaikka innovointi päivittäistavarakaupan ketjumyymälässä on rajoittunutta, se on paikallisesti tärkeää ja voi siksi olla luonteeltaan yrittävää.
- Suoritusmotivaatio on korkealla ja on luonteeltaan yrittävää.
- Oman elämän hallinnan suhteen kauppias on ketjussakin yrittävä.
- Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen on rajoittunutta ja luonteeltaan enemmän säilyttävää kuin yrittävää.
- Ihmissuhteiden hoitaminen –ulottuvuuden suhteen kauppias on yrittävä.

- Suhtautuminen työhön on innostunutta ja päämäärätietoista ja luonteeltaan yrittävää.
- Asiakaslähtöisyys jää perinteisen tavaralähtöisyyden varjoon ja on luonteeltaan säilyttävää.

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että empiirisessä aineistossa on mahdollista tunnistaa yrittäjyysorientaatioltaan erilaisia kauppiaita. Sen sijaan ei oleteta, että yksittäisillä kauppiasyrittäjillä olisi tunnistettavissa yhtä vahvasti kaikki edellä esitetyt yrittäjyysorientaation ulottuvuudet.

Seuraavassa luvussa kuvataan empiirisen aineiston kokoamiseen ja analysointiin liittyvät ratkaisut.

5 Empiirisen tutkimuksen vaatimat ratkaisut

Tämän tutkimuksen empiirisen osan tehtävänä on koetella laaditun teoreettisen viitekehysten pätevyyttä - sitä, missä määrin suomalaisen yksityisen päivittäistavara-kaupan todellisuudessa voidaan tunnistaa kauppiasyrittäjyyden orientaatio sellaisena kuin se teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty. Pyrkimyksenä on tuottaa työväline kauppiasyrittäjyyden arvioimiseksi, mitä sitten voitaisiin käyttää hyväksi kauppiasvalinnoissa ja -valmennuksessa sekä ketjuyhteistyötä kehitettäessä.

5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta, aineistosta ja menetelmästä/ menetelmistä (Pöntinen 1990; ref. Uusitalo 1991, 49). Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa on: ”Millaisia yrittäjyysasenteiltaan erilaisia kauppiasryhmiä voidaan tunnistaa yksityisen päivittäistavara-kaupan piirissä?”. Tutkimus rajataan kosemaan K-ryhmän päivittäistavara-kauppiaita. Aineisto kootaan informoidulla kyselyllä, jossa kauppiaskokouksiin osallistuville kauppiaille esitetään kutakin viitekehyksessä esitettyä yrittäjyysorientaation ulottuvuutta koskevia väittämiä (liite 1) ja heitä pyydetään esittämään arvionsa väittämien hyväksyttävyydestä viisiportaista asteikkoa käyttäen (1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä). Cairdin (1989,2) näkemyksen mukaisesti menettely sisältää uskomuksen, että yrittäjyysorientaatio voidaan tunnistaa ja sitä voidaan mitata arvioimalla oletettuja kriittisiä yrittäjyyden ominaisuuksia, jotka liittyvät yritykselliseen käyttäytymiseen. Kun aineisto kootaan päivittäistavara-kaupan yrittäjiltä, kyseessä on kontingenssilä-

hestymistapa, mikä korostaa sitä, että yrittäjyys on henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ympäristön mahdollisuuksien välinen funktio (Caird 1989, 7).

Aineisto, joka käsittää kauppiasyrittäjien subjektiivisia arvioita heidän yrittäjyyteen liittämistään asenteista ja käyttäytymistäipumuksista, analysoidaan kvantitatiivisesti suoria jakaumia, varianssianalyysia, pääkomponenttianalyysia, ryhmittelyanalyysia ja ristiintaulukointia käyttäen. Vaikka aineiston muuttujat ovat järjestysasteikollisia, monimuuttuja-analyyseissa niitä vakiintuneen tavan (ks. Valkonen 1971, 16-20; Sänkiäho 1974, 10; Malhotra & Birks 2003, 296) mukaan käsitellään ikään kuin ne olisivat välimatka-asteikollisia.

5.2 Aineiston luotettavuus

Kun tarkastellaan aineiston luotettavuutta, keskeistä on pohtia reliabiliteettia ja validiteettia. Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on siis sitä suurempi, mitä vähemmän tuloksissa on sattumanvaraisuutta. Menetelmän tai mittauksen validiteetti on sen kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Alkula ym. 1995, 89).

Reliabiliteettia pyritään edistämään siten, että mittaustilanne pidetään aina samankaltaisena. Informoitua kyselyä eri kauppiaskokouksissa toteutettaessa tutkija ja tutkimusavustajat esittelevät vastaajille arviointitehtävän. Väittämät pyritään muotoilemaan yksinkertaisiksi ja selkeiksi, niin ettei väärinymmärtämisen vaaraa olisi. Kun väittämät vielä käsittelevät kauppiaille tuttua arkitodellisuutta, väittämien ymmärtämiseen ei oleteta liittyvän ongelmia. Reliabiliteettia pyritään kohottamaan myös siten, että analyysivaiheessa eri yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia koskevista väittämistä poistetaan ne, jotka alentavat reliabiliteettia.

Kun mittaus kohdistuu johonkin teoreettiseen käsitteeseen – tässä tutkimuksissa kauppiaiden yrittäjyysorientaatioon – ongelmana on, mittaavatko käsitteen operatiiviset vastineet sitä, mitä niiden pitäisi, siis kauppiaiden todellista yrittäjyysorientaatiota. Kyse on käsitevaliditeetista.

Asennemittaus nojautuu yleensä siihen, mitä henkilö sanoo, hänen mielipiteisiinsä. Mielipiteen perusteella päätelty asenne voi vaihtelevassa määrin pitää yhtä sen kanssa, mitä henkilö tekee. Jos asenteiden ja toiminnan välinen korrelaatio on korkea, puhutaan yhtäpitävästä käyttäytymisestä, ja jos se on matala, puhutaan symbolikäyttäytymisestä (Allardt 1960; ref. Eskola 1969, 70).

Caird (1989, 37-48) ja Hansemark (1997) korostavat, että kun yrityksellistä potentiaalia mitattaessa vastaajia vaaditaan arvioimaan itseään, tähän liittyy ongelmia objektiivisuuden suhteen, kun testikysymyksillä tai -väittämillä on taipumus rohkaista sosiaalisesti hyväksyttäviin vastauksiin. Caird kuitenkin on sitä mieltä, että mittarit, jotka vaativat itsearviointia, voivat tuottaa hyvän vastaajien asenne- ja kokemusindikaattorin. Mittaaminen perustuu näkemykselle, että asenteet ohjaavat toimintataipumuksia. Itsearviointi ja sosiaalinen haluttavuus eivät Cairdin mukaan ole kovin ongelmallisia, jos testaus tilanne koetaan sellaiseksi, että se pyrkii vastaajien auttamiseen. Näin juuri on tilanne tässä tutkimuksessa, joka pyrkii tuottamaan sellaista uutta tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi kauppiasvalinnassa ja -valmennuksessa sekä ketjuyhteistyön kehittämisessä. Kun tutkimus pyrkii löytämään kauppiasjoukosta yrittäjyysorientaatioltaan erilaisia ryhmiä, voidaan lisäksi olettaa, että sosiaalisen hyväksyttävyyden tavoittelu jakautuu tasaisesti eri ryhmissä.

Kun tutkitaan ihmisten arvoja, asenteita ja mieltymyksiä, kyse on yleistetyistä ja arvionvaraisista tosiasioista. Asenteen käsite viittaa useissa samaan objektiin kohdistuvissa sanallisissa tai toiminnallisissa reaktioissa ilmenevään johdonmukaisuuteen. Tässä tutkimuksessa sanallisia asenteita mitattaessa kohdehenkilöille esitetään joukko yrittäjyysorientaation eri ulottuvuuksiin liittyviä väittämiä ja tarkkaillaan vastausten johdonmukaisuutta. Testiväittämien välinen korrelaatio osoittaa vastausten johdonmukaisuutta vastaajajoukossa (Eskola 1971, 173 – 175).

Asennemittauksen tulos ei saisi olla systemaattisella tavalla riippuvainen yksilön yleisestä taipumuksesta olla yhtä mieltä tai olla eri mieltä. Virheen välttämiseksi osa väittämistä muotoillaan niin, että myönteistä asennetta ilmaisee samaa mieltä oleminen, ja osa niin, että eri mieltä oleminen ilmaisee myönteistä asennetta (Eskola 1971, 176).

Eskola (1971, 182) varoittaa myös siitä, että jos samaa asennetta mittaavat väittämät sijoitetaan peräkkäin, saattaa vastaaja pyrkiä arviointiensa johdonmukaisuuteen, millä on tuloksia vääristävä vaikutus. Vaikka luvussa 5.3 väittämät esitetäänkin kauppiaiden yrittäjyysorientaatiomallin ulottuvuuksien yhteydessä peräkkäin, varsinaisessa kyselylomakkeessa järjestystä on muutettu.

Erään mittaamiseen liittyvän ongelman muodostaa se, että ei voida olla varmoja siitä, että yrittäjyysorientaation ulottuvuudet olisivat toisensa poissulkevia. Esimerkkinä voidaan mainita riskinottotaipumuksen mittaaminen. Caird (1989, 33) viittaa McClellandin näkemykseen, että kohtuullinen riskinotto on suuren suoriutumismotivaation komponentti, ja kysyy, pitäisikö riskinotto mitata suoriutumismotivaation komponenttina vai erillisinä yrityksellisen käyttäytymisen ominaisuutena. Henkilö, jolla on korkea suoriutumismotivaatio, ottaa kohtuullisia riskejä, mutta onko kohtuullinen riskinotto välttämättä suoriutumismotivoitunut? Koska ris-

kinottotaipumusta pidetään monissa tutkimuksissa yrittäjyyskäyttäytymisen oleellisena osana, sitä tässä tutkimuksessa mitataan omana ulottuvuutenaan. Näin menettellään muidenkin viitekehukseen valittujen ulottuvuuksien suhteen.

Reliabiliteetin ja validiteetin parantamiseen tähtäävistä pyrkimyksistä huolimatta survey-tutkimuksen ongelmaksi jää, missä määrin tutkija voi luottaa saatuihin vastauksiin. Vaikka ei olisikaan syytä epäillä vastaajia epärehellisyydestä, survey-tutkimusten vastausten on sanottu heijastavan mieluummin toivottua kuin todellista käyttäytymistä (esim. Grönfors 1982, 12). Koska tässä tutkimuksessa kysymykset liittyvät kauppiasvastaajien arkitodellisuuteen, annettuja vastauksia voitaneen pitää suhteellisen luotettavina.

Muuttujien valinnan vaiheessa suoritettu validisuuspohdinta jää kuitenkin alustavaksi. Kun mallin ennustevaliditeetti on sen varassa, miten hyvin malli pystyy heijastamaan oletettua riippuvuutta asenteiden ja käyttäytymisen välillä, lopulliset päätelmät mallin validisuudesta voidaan tehdä vasta mallia sovellettaessa.

5.3 Asenneväittämät

Teoreettisena viitekehysenä toimivassa mallissa kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaation katsottiin sisältävän seitsemän ulottuvuutta: innovatiivisuus, suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus), suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitaminen, suhtautuminen työhön ja asiakaslähettäisyys. Niistä muodostuva yrittäjyysorientaatio on oletettu yksiulotteiseksi jatkumoksi, jonka toinen suunta nimetään yrittäväksi ja toinen säilyttäväksi orientaatiok-

si. Myös yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia kuvattaessa luonnehditaan niihin liittyviä yrittäviä ja säilyttäviä piirteitä.

Tässä tutkimuksessa kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaatiota mittaavien väittämien laatiminen pohjautui osaksi aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyihin väittämiin (Caird 1989, Davidson 1995, Littunen 2000, Littunen & Virtanen 2006), osaksi yrittäjyyskirjallisuudessa esitettyihin yrittäjyyttä arvioiviin kysymyksiin ja väittämiin (Steinhoff & Burgess 1993, Megginson ym. 1997, Hisrich ym. 2005) ja kaupan kirjallisuudessa esitettyihin yrittäjäkuvauksiin (mm. Römer-Paakkanen 2002, Grönroos 2003, Harisalo 2003, Pelkonen & Vornanen 2003).

Asenteita mitattaessa kysymysten ja väittämien on pystyttävä erottelamaan vastaajat mahdollisimman hyvin. Asenneväittämien erottelukyvyn koettelemiseksi noudatettiin Eskolan (1971, 178) ohjetta siitä, että pyydetään muutamia henkilöitä vastaamaan väittämiin ensin siten kuin heillä olisi myönteinen asenne ja sitten toistamiseen ikään kuin heillä olisi hyvin kielteinen asenne. Jos vastaajat antavat väittämiin kummallakin kerralla samanlaiset vastaukset, tämä osoittaa väittämien huonoa erottelukykyä. Nyt tämän arvioinnin suoritti kaksi Helsingin kauppakorkeakoulun yrittäjyysaineen jatko-opiskelijaa, joista toisella oli mittava kaupan alan kokemus. Arvioinnin tuloksena poistettiin muutamia väittämiä ja lisäksi eräitä sosiaalisen hyväksyttävyyden tavoitteluun houkuttavia väittämiä. Lopulliseksi väittämien määräksi tuli 57 (kahdeksan väittämää kuutta ulottuvuutta kohti ja yhdeksän yhdelle ulottuvuudelle).

Kutakin seitsemää kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaation ulottuvuutta arvioivat väittämät esitetään seuraavassa ulottuvuuksiensa yhteydessä. Vastaajille esitettävässä lomakkeessa (liite 1) järjestys on muutettu. Kuvauksia ulottuvuuksien sisälöstä ei kyselylomakkeessa esitetä.

Innovatiivisuus

Yrittävästi suuntautunut innovatiivinen kauppias on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä. Säilyttävästi suuntutunut yrittäjä pitäytyy nykyisessä eikä ole kovin valmis hyväksymään uusia asioita.

- Voin helposti sopeutua muutoksiin.
- Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille.
- En kovin herkästi hyväksy uusia asioita.
- Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon.
- Kaupan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää.
- Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.
- Ketjussa toimittaessa on vaikea toteuttaa omia ideoita.
- Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa.

Suoriutumismotivaatio

Korkean suoriutumismotivaation omaava kauppiasyrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteista. Hän myös ottaa vastuun päätöksistään ja ongelmien ratkaisuista, on tulosuuntautunut ja haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita. Säilyttävään orientaatioon liittyy vähäisempi tulostietoisuus ja kilpailuhalu.

- Minulle on tärkeää tehdä työni aina niin hyvin kuin pystyn.
- Lomallakaan en pysty oikein irrottautumaan työasioista.
- Haluan selviytyä kaupan kilpailussa muita paremmin.
- Ei ketju estä minua saavuttamasta tavoitteitani.

- Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää.
- Haluan, että asiat ovat niin kuin mihin olen tottunut.
- Oikeastaan kaupanpito on minulle elämäntapa.
- Kohtuullinen hyvinvointi itselle ja perheelle on tärkeämpää kuin myynnin kasvu.
- Tuloksen tekeminen on minulle kaikkein tärkeintä.

Oman elämän hallinta

Ulkoisen elämän hallinnan (external locus of control) omaavat ihmiset uskovat, että se mitä heille tapahtuu, johtuu kohtalosta, sattumasta, onnesta tai tekijöistä, joita he eivät voi valvoa. Oman elämän hallinnan (internal locus of control) omaavat ihmiset uskovat, että suureksi osaksi he voivat vaikuttaa tulevaisuuteensa omilla toimillaan. Oman elämän hallinnan omaavaa kauppiasyrittäjää luonnehtivat itseluottamus, tavoitteellisuus, aikaansaavuus, itsenäisyys, sinnikkyys ja organisaatiokyky. Epäonnistumiset hän kääntää voitoksi oppimalla niistä. Säilyttävään orientaatioon liittyy edellistä vähäisempi määrätietoisuus ja suurempi riippuvuus muista päätöksistä tehtäessä.

- Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämäni.
- En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta.
- Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni.
- Teen vain sellaisia suunnitelmia, joiden uskon toteutuvan.
- Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää
- Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä.
- Menestyminen kaupassa johtuu mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä, onnella on sen kanssa varsin vähän tekemistä.

- Kaupankäynti tänään on käskytettyä asiaa, ei voi yrittäjän vapaudesta paljon puhua.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen

Yrittävän orientaation omaava kauppias ymmärtää, että riskin ottaminen on osa menestymisen mahdollisuutta. Rahan ohella hän riskeeraa myös maineensa ja joskus myös terveytensä. Hän on optimistinen ja hyväksyy vastuun yrityksensä tulokista, olivatpa ne hyviä tai huonoja. Kauppias myös sietää epävarmuutta eikä häiriinny konflikteista. Säilyttävän orientaation yrittäjä on riskin karttaja ja pyrkii välttämään ristiriitatilanteita.

- Riskejähän aina on, mutta niistä selviää, kun pitää silmät auki.
- Kaupassakin pätee se, että ei se pelaa, joka pelkää.
- Haluan vain taattu ja kokeiltuja ratkaisuja.
- Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä.
- Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita.
- Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta.
- Epävarmuus kaupassa on pysyvää, mutta sen kanssa on opittava elämään.
- Pidän riskin ottamista menestymisen ehtona.

Ihmissuhteiden hoitaminen

Yrittävän orientaation kauppiasyrittäjä on ulospäin suuntautunut ja yhteistyökykyinen. Hänellä on kyky johtaa ja motivoida muita. Säilyttävän orientaation yrittäjä on sidosryhmäsuhteissaan vähemmän taitava. Menestys ihmissuhteiden hoitamisessa seuraa siitä, että kauppias on neuvottelija, ei käskijä.

- Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa.
- Pystyn suostuttelemaan muut ihmiset tahtomaani suuntaan.
- Henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen on aika vaikeata.
- Pidän tärkeänä, että henkilökunta voi vaikuttaa omien tehtäviensä hoitamiseen.
- Mielestäni on hankalaa, jos henkilökunta saa määrätä, miten työnsä tekee.
- Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.
- Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.
- Tulos on ihmissuhteita tärkeämpää.

Suhtautuminen työhön

Yrittävä kauppias on ahkera, innostunut ja päämäärätietoinen. Hän tuntee toimialansa ja on valmis kovaan työntekoon yrityksensä menestymiseksi. Säilyttävän orientaation omaavalle kauppiaalle työ ei ole yhtä keskeistä.

- Työ on kivaa, mutta liika on liikaa siinäkin.
- Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.
- Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.
- Ikävystyn helposti, jos minulla ei ole tarpeeksi tekemistä.
- Työllä se tulos tehdään, eikä paljolla väellä.
- Ilman työtä ei auta kaupan koko eikä näkö.
- Haluan välttää kovaa työtä.
- Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään.

Asiakaslähtöisyys

Yrittävästi suuntautunut kauppias tuntee säännölliset asiakkaansa ja heidän ostototumuksensa. Hän ymmärtää omaksi ja henkilökuntansa tehtäväksi asiakkaiden ostosten teon helpottamisen. Hän toivoo asiakkailta palautetta ja on tehnyt sen antamisen asiakkaille helpoksi. Henkilökunnan valmennuksessa hän korostaa asiakkaiden huomaamisen ja ystävällisen kanssakäymisen tärkeyttä. Hän pyrkii luomaan läheiset suhteet asiakkaisiinsa. Säilyttävän orientaation kauppias on vahvasti myyntisuuntautunut ja katsoo myymälänsä tarjonnan asiakkaille riittäväksi. Sosiaalisten suhteiden kehittämistä asiakkaisiin hän ei pidä kovin tärkeänä..

- Tärkeintä ei ole myynti, vaan se, että asiakas palaa ostoksille uudestaan.
- Jos en saa asiakaspalautetta, myymälätoimintaa on vaikeata kehittää.
- Asiakaspalautteessa on paljon turhaa narinaa.
- Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa.
- Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin.
- Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää valan hyvin.
- Asiakas on ostaja, ja kaupan tehtävänä on saada hänet ostamaan paljon.
- Kaupan päätehtävä ei ole tavaroiden myyminen vaan ratkaisujen tarjoaminen asiakkaiden tarpeisiin.

Vastaajia pyydetään arvioimaan näiden asenneväittämien osuvuutta omalla kohdalla viisiluokkaista Likert-asteikkoa käyttäen (1 = täysin eri mieltä,..., 5 = täysin samaa mieltä).

Väittämien pohjalta laadittua kyselylomaketta on koeteltu kolmessa kauppiaskyselyssä. Tarkoituksena oli arvioida väittämien kielellistä selkeyttä ja vastaamisen

työläyttä. Kun kauppiat täyttivät lomakkeen taustamuuttujatietoineen pisimmillään 12 minuutissa, vastaaminen ei osoittautunut työlääksi. Kauppiat pitivät lomakkeen väittämiä selkeinä, eikä muutoksiin näin ollen ollut tarvetta.

6 Päivittäistavarakauppioiden yrittäjyys-orientaatio

Tämän luvun tehtävänä on ensin suorien jakaumien avulla kuvata aineistoon kuuluvien kauppioiden ja heidän myymälätoimintansa piirteitä. Sitten raportoidaan suurin jakaumin vastaajien suhtautuminen viitekehys-mallin eri ulottuvuuksiin liittyviin väittämiin. Seuraavaksi esitetään päivittäistavarakauppioiden yrittäjyysorientaation eri ulottuvuuksia kuvaavien summamuuttujien muodostaminen ja haetaan yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla eri summamuuttujilla tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujittain. Analyysit suoritetaan SPSS 14.0 for Windows -tilasto-ohjelmalla.

6.1 Kauppiat ja myymälätoiminta – aineiston kuvaus

Tämän tutkimuksen empiirinen tarkastelu kohdistuu K-ryhmän ruokakauppiaisiin ja heidän yrittäjyysasenteisiinsa. K-ryhmän muodostavat Kesko ja K-kauppiat.

Kesko on kaupan alan palveluyritys, joka tuottaa vähittäiskauppa- ja tukkukauppapalveluja yhteistyössä kauppiaasyrittäjien ja muiden kumppaneiden kanssa. K-ryhmän päivittäistavarakaupasta vastaa Keskon toimialayhtiö Ruokakesko Oy. Se johtaa ja kehittää K-ruokakauppaketjuja Suomessa sekä vastaa niiden markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikkaverkostosta ja kauppiaaresurssista. K-ruokakauppojen määrä vuonna 2005 oli 1041, ja niiden markkinaosuus oli 34 %. (Kesko 2006, 1-22).

K-kauppiat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka vastaavat kauppansa toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta. Kauppakohtaisen toiminnan ohella kaupan alalla kilpailuetua pyritään hakemaan keskitettyjen toimintojen avulla – toimimalla kauppaketjussa yhteistyössä muiden kauppiaiden ja ketjujohdon kanssa. Ketju ja ketjukonsepti luovat puitteet kauppiasyrittäjyydelle. (Honkala 2003, 37) Ketjusopimus ja ketjun käsikirja määrittelevät yhdessä ketjuyhteistyön muodot ja menettelytavat eli ketjukonseptin (Mitronen 2002, 184).

Tämän tutkimuksen aineistoon kuuluvat kauppiat edustavat kolmea K-ruokakaupan ketjua: K-marketeja, K-supermarketeja ja K-citymarketeja.

Keskon vuosikertomus (Kesko 2006, 21) kuvaa em. ketjumyymälöitä seuraavasti. K-market on laadukas ja luotettava ruokakauppa lähellä asiakasta, K-supermarketin kilpailuetuina ovat vahva ruokaosaaminen sekä laajat ja monipuoliset tuoretuotevalikoimat, K-citymarket on monipuolinen ja edullinen hypermarket, jonka lajitelma käsittää sekä päivittäis- että käyttötavaroita. K-marketit vastannevat A.C. Nielsen Finland Oy:n myymälärekisterin määrittelyn mukaisia isoja valintamyymälöitä, pinta-ala 200 – 399 neliometriä, ja pieniä supermarketia, pinta-ala 400 – 999 neliometriä. K-supermarketit sijoittunevat Nielsenin luokituksessa isojen supermarketien luokkaan, pinta-ala yli 1000 neliometriä ja päivittäistavaroiden osuus myynnistä enemmän kuin kaksi kolmasosaa. K-citymarketit ovat hypermarketeja, jotka Nielsenin luokituksen mukaan ovat kooltaan suurempia kuin 2500 neliometriä ja joissa päivittäistavaroiden myyntiosuus on pienempi kuin kaksi kolmasosaa.

Tutkimusaineistossa edustettuina olevien ketjumyymälöiden määrää ja niiden osuutta ketjunsä myymälöistä kuvaa seuraava asetelma (Kesko 2006, 22):

	Myymälöitä ketjussa 2005	Myymälöitä aineistossa	Osuus ketjun myymälöistä, %
K-market	363	193	53,2
K-supermarket	150	143	95,3
K-citymarket	53	45	84,9
Yhteensä	566	381	67,3

Tutkimusaineiston kauppiaista 51 % toimi K-marketeissa, 38 % K-supermarketeissa ja 12 % K-citymarketeissa. Kun market-myymälöiden katsotaan edustavan pieniä kauppiaita ja supermarketien sekä citymarketien suuria kauppiaita, pieniä kauppiaita edustavien kauppiaiden osuus aineistossa on 51 % ja suuria kauppiaita edustavien kauppiaiden 49 %.

K-ruokakauppiaita koskeva tutkimusaineisto koottiin 21.8. – 3.10.2006 välisenä aikana ns. informoidulla kyselyllä K-ruokakauppiaiden ketjukokouksissa. Kyselylomake (liite 1) koostuu viitekehysmallin yrittäjyysulottuvuuksien pohjalta laadituista ja niitä kuvaavista 57 väittämästä ja eräistä taustatietokysymyksistä. Aineiston kerääminen suoritettiin siten, että tutkija ja häntä avustanut K-supermarket –ketjun neuvontapäällikkö Tarja Sinkkonen osallistuivat K-market – ja K-supermarket –ketjujen kauppiaskokouksiin. Kauppiaille esitettiin tutkimustehtävä ja heitä pyydettiin vastaamaan heille jaetun lomakkeen väittämiin valitsemalla 5-portaiselta asteikolta (1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä) kunkin väittämän kohdalla omaa mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastaaminen tapahtui heti paikan päällä. Tutkija kokosi aineiston kuudessa kauppiaskokouksessa Etelä-, Lounais- ja Itä-Suomessa. Tarja Sinkkonen, joka oli seurannut tutkijan suorittamaan aineiston kokoamista useissa kokouksissa, suoritti tehtävän ohjeaineiston tukemana vastaavalla tavalla viidessä ketjukokouksessa Lounais-, Itä- ja Pohjois-

Suomessa. K-citymarket –kauppioiden kyselyn järjesti citymarket-ketjun puheenjohtajakauppias Kari Salminen. Näin menetellen tiedot koottiin 12 kauppiaskokouksessa yhteensä 381 kauppiaalta.

Ennen tutkimusaineiston kokoamista lomakkeen toimivuutta oli koeteltu kolmen koekyselyn avulla. Lomake osoittautui toimivaksi, ja sen väittämiin ja taustatietokysymyksiin oli ilmeisen helppo vastata. Vastaaminen vei aikaa 12-15 minuuttia. Kaikki kokouksiin osallistuneet kauppiaat vastasivat kyselyyn.

Aineiston 381 kauppiasta viidennes (19,5 %) oli naisia ja neljä viidesosaa (80,5 %) miehiä. Jakauma vastaa hyvin K-kauppioiden vastaavaa jakaumaa vuonna 2003, jolloin K-kauppiasoikeuksista 18 % oli naisten nimissä (Pelkonen & Vornanen 2003, 21).

Kauppioiden ikä vaihteli 24 ja 63 ikävuoden välillä. Keski-ikä oli 40 vuotta ja mediaani 38 vuotta. Aineiston kauppiaat edustavat iältään melko hyvin K-kauppiaskuntaa. Vuonna 2003 K-kauppioiden keski-ikä oli 46 vuotta, ja suurimman ikäluokan muodostivat 35-39 –vuotiaat kauppiaat (Pelkonen & Vornanen 2003, 21).

Aineiston kauppioiden ammatillista peruskoulutusta kuvaa jakauma: ei ammatillista peruskoulutusta 2 %, kurssimuotoinen 32 %, koulutasoinen 12 %, opistotasoinen 44 % ja korkeakoulutasoinen peruskoulutus 9 %.

Kauppioiden edustamien myymälöiden myynti jakautui eri luokkiin seuraavasti: alle 1 miljoonaa euroa 0,5 % (vain 2 myymälää), 1,0 – 4,9 miljoonaa euroa 49 %, 5,0 – 12,0 miljoonaa euroa 34 % ja yli 12 miljoonaa euroa 17 %.

Aineiston yrittäjien kauppiaskokemus vaihteli 0,1 vuodesta 44 vuoteen. Keski-arvo on 9,5 vuotta ja mediaani 6,5 vuotta. Kauppiaskokemusta oli kertynyt hieman vähemmän kuin K-kauppiaille vuonna 2003. Silloin tehdyn selvityksen mukaan K-kauppiaille kauppiasura oli kestänyt keskimäärin 13 vuotta (Pelkonen & Vornanen 2003, 21).

Kyselylomakkeessa kauppiaita pyydettiin arvioimaan kilpailun kovuutta myymälänsä vaikutusalueella. Vastanneista 6 % piti kilpailua vähäisenä, 56 % kohtuullisen kovana ja 38 % erittäin kovana.

Kauppiaita pyydettiin myös arvioimaan myymälänsä liikevaihdon kehitystä 2-3 viime vuoden aikana saman ketjun myymälöihin verrattuna. Kauppiaista 26 % arvioi liikevaihdon kasvaneen keskimääräistä vähemmän, 32 % oli sitä mieltä, että liikevaihto oli kehittynyt samaa tahtia kuin ketjun muissakin myymälöissä ja 41 % arvioi liikevaihdon kehittyneen keskimääräistä enemmän.

Vastausjakaumasta päätellen kauppiaat arvioivat ilmeisen realistisesti myymälänsä kannattavuutta saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna. Heistä viidennes (21 %) piti kannattavuutta heikompana kuin ketjun muissa myymälöissä, vajaa puolet (46 %) piti kannattavuutta saman tasoisena ja kolmannes (33 %) parempana kuin ketjun muissa myymälöissä keskimäärin.

Kun kauppiaita pyydettiin arvioimaan myymälänsä asiakastyytyväisyyttä saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna, vain harvat (5 %) olivat sitä mieltä, että asiakastyytyväisyys oli heikompa. Yli puolet vastanneista (55 %) piti sitä samaa tasoa olevana ja vajaa puolet (40 %) parempana kuin saman ketjun muissa myymälöissä.

6.2 Suhtautuminen yrittäjyyttä kuvaaviin väittämiin

Seuraavassa esitetään vastausjakaumat kauppiaille esitettyihin yrittäjyysasenteita kuvaaviin väittämiin. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Muuttujat (väittämät) on luokiteltu uudelleen siten, että alkuperäisen luokituksen luokat 1 ja 2 muodostavat luokan 1 = eri mieltä, luokka 3 muodostaa luokan 2 = ei samaa eikä eri mieltä ja luokat 4 ja 5 muodostavat luokan 3 = samaa mieltä. Vastausjakaumat esitetään yrittäjyysulottuvuuksien mukaisesti. Kyselylomakkeessa väittämät on esitetty muutetussa järjestyksessä. Tähän viittaa seuraavissa taulukoissa järjestysnumero väittämien yhteydessä. Kussakin taulukossa muuttujien puuttuvat tiedot käyvät ilmi muuttujien yhteydessä, joiden havaintomäärä poikkeaa koko aineiston havaintomäärästä.

Innovatiivisuus

Innovatiivinen kauppiasyrittäjä on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä.

Taulukko 1. Innovatiivisuus-ullottuvuutta kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1	2	3
	%	%	%
<u>Innovatiivisuus</u>			
1. Voin helposti sopeutua muutoksiin.	5,8	5,5	88,7
8. Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille. (N = 380)	2,1	11,6	86,3
15. En kovin helposti hyväksy uusia asioita.	79,8	10,8	9,4
22. Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän, mitä tahdon.	2,4	4,5	93,2
29. Kaupan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää. (N = 380)	1,1	5,3	93,7
36. Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.	3,4	6,8	89,8
43. Ketjussa toimittaessa on vaikea toteuttaa omia ideoita.	67,5	16,5	16,0
50. Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa. (N = 380)	1,3	7,4	91,3

Aineiston kauppiaat katsoivat olevansa avoimia muutoksille ja sopeutuvansa niihin helposti. Kaupan alalla he näkevät koko ajan olevan uusia mahdollisuuksia, joita voivat hyödyntää. He ilmaisivatkin helposti hyväksyvänsä uusia asioita. Päätöksentekoaan he eivät kokeneet vaikeaksi. Kauppiaat toteavat pohtivansa uusia ideoita ja keinoja ideoiden toteuttamiseksi. He ilmoittivat olevansa kokeilunhaluisia ja kokeilevansa kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa. Kauppaketjussa toimimisenkaan kaksi kolmasosaa vastanneista ei katsonut olevan omien ideoiden toteuttamisen este, vaikka osalle kauppiaista (16 %) se sitä näyttää olevan.

Kaiken kaikkiaan em. väittämiin vastaaminen antaa aineiston kauppiaista varsin innovatiivisen kuvan ja sijoittaa heidän tämän ulottuvuuden suhteen säilyttävyyrittävä –jatkumon yrittävään päähän.

Suoriutumismotivaatio

Korkean suoriutumismotivaation omaava kauppiasyrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteista. Hän myös ottaa vastuun päätöksistään ja ongelmien ratkaisusta, on tulosuuntautunut ja haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita.

Taulukko 2. Suoriutumismotivaatiota kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1 %	2 %	3 %
<u>Suoriutumismotivaatio</u>			
2. Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn.	-	0,5	99,5
9. Lomallakaan en pysty oikein irrottautumaan työasioista	43,0	13,1	43,8
16. Haluan selviytyä kaupan kilpailussa muita paremmin.	5,8	5,5	88,7
23. Ei ketju estä minua saavuttamasta tavoitteitani.	8,4	10,5	81,1
30. Uusista haasteita selviytyminen on minulle tärkeää.	0,5	2,1	97,4
37. Haluan, että asiat ovat niin kuin mihin olen tottunut. (N = 380)	53,4	28,7	17,9
44. Oikeastaan kaupanpito on minulle elämäntapa.	6,0	10,5	83,5
51. Kohtuullinen hyvinvointi itselle ja perheelle on tärkeämpää kuin myynnin kasvu.	20,5	29,1	50,4
57. Tuloksen tekeminen on minulle kaikkein tärkeintä.	23,9	22,6	53,5

Tutkimusaineiston kauppiailla näyttää olevan korkea työmoraali. Lähes kaikki ilmoittivat haluavansa tehdä työnsä niin hyvin kuin pystyvät. Neljä kymmenestä ei pysty irrottautumaan työasioista lomallakaan, ja saman verran on kauppiaita, jotka

pystyvät. Kilpailuhalukkuutta kuvaa se, että valtaosa kauppiaista ilmaisi haluavansa menestyä kaupan kilpailussa muita paremmin. Samoin se, että lähes kaikille uusista haasteista selviytyminen oli tärkeää. Muutoshalukkuuden suhteen ilmeni eroja; vajaa viidennes vastanneista halusi asioiden olevan ennallaan, puolet halusi muutosta. Kauppaketjun ei katsottu rajoittavan toimintavapautta; valtaosa vastanneista (81 %) oli tätä mieltä. Vajaa kymmenesosa katsoi ketjun estävän tavoitteittensa saavuttamista.

Römer-Paakkasen (2002, 181) väitöskirjan havainto siitä, että kohtuullinen toimeentulo perheelle on kauppiaiden keskeinen tavoite, saa tukea tässä tutkimuksessa, kun puolet vastanneista piti kohtuullista hyvinvointia myynnin kasvua tärkeämpänä tavoitteena. Viidennes vastanneista piti myynnin kasvua hyvinvointia tärkeämpänä tavoitteena. Ilmeisesti sekä hyvinvointi että myynnin kasvu koettiin tärkeiksi, koska vajaa kolmannes vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Tavoiteasetanta tuntui olevan kauppiaille hieman epäselvää. Tärkeimmäksi tavoitteeksi puolet kauppiaista hyväksyi tuloksen tekemisen, runsas viidennes oli eri mieltä väittämän (57) suhteen ja sama määrä vastanneista ei ottanut kantaa puoleen eikä toiseen.

”Oikeastaan kaupanpito on minulle elämäntapa” –väittämän suhteen tutkijan esiyymmärrys poikkesi vastaajien tulkinnasta. Esiymmärryksen mukaan väittämän hyväksyminen merkitsee passiivisuutta yrittäjyyden suhteen. Kun valtaosa kauppiaista hyväksyi väittämän, voidaan olettaa sillä olevan heille jokin muu sisältö. Väittämän hyväksymisellä on ehkä ilmaistu voimakasta sitoutumista kauppatoimintaan. Kun tarkasteltiin elämäntapa-väittämän ja eräiden työntekoa kuvaavien väittämien (mm. ”Itse asiassa pidän kovasta työnteosta”, ”Haluan selviytyä kaupan kilpailussa muita paremmin”, ”Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä”, ”Ikävystyn helposti, jos minulla ei ole tarpeeksi tekemistä”, ”Työllä se tulos tehdään eikä paljolla väel-

lä”.) korrelaatioita erikseen pieniä kauppiaita (K-marketit) ja suuria kauppiaita (K-supermarketit ja K-citymarketit) edustavien kauppiain ryhmissä, havaittiin että isojen myymälöiden kauppiat kokivat kaupanpidon enemmän työntekoa vaativaksi kuin pienten myymälöiden kauppiat. Elämäntapa-väittämän hyväksyminen on yhdenmukaisen sen Römer-Paakkasen (2002, 181) esittämän tutkimustuloksen kanssa, että perheyrittäjyys on K-kauppiaille elämäntapa ja keskeinen elämänsisältö.

Edellä esitettyjen havaintojen valossa tämän tutkimuksen kauppiain voidaan katsoa sijoittuvan yrittäjyysorientaation säilyttävä-yrittävä –jatkumon yrittävään päähän.

Oman elämän hallinta

Ulkoisen elämän hallinnan omaavat ihmiset uskovat, että se mitä heille tapahtuu, johtuu kohtalosta, sattumasta, onnesta tai tekijöistä, joita he eivät voi valvoa. Elämänsä hallinnan omaavat ihmiset uskovat, että suureksi osaksi he voivat vaikuttaa tulevaisuuteensa omilla toimillaan. Omaa elämäänsä hallitsevaa kauppiasyrittäjää luonnehtivat itseluottamus, tavoitteellisuus, aikaansaavuus, itsenäisyys, sinnikkyys ja organisaatiokyky. Epäonnistumiset hän kääntää voitoksi oppimalla niistä.

Taulukko 3. Oman elämän hallintaa kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%),
N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1	2	3
	%	%	%
<u>Oman elämän hallinta</u>			
3. Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämääni. (N = 380)	50,0	18,4	31,6
10. En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta.	75,9	13,6	10,5
17. Elämääni ohjaavat omat toimenpiteeni. (N = 380)	4,7	10,0	85,3
24. Teen vain sellaisia suunnitelmia, joiden uskon toteutuvan. (N = 379)	29,6	17,9	52,5
31. Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää.	3,9	16,0	80,1
38. Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä. (N = 379)	1,3	4,7	93,9
45. Menestyminen kaupassa johtuu mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä, onnella on sen kanssa varsin vähän tekemistä. (N = 380)	8,7	18,9	72,4
52. Kaupankäynti tänään on käskytettyä asiaa, ei voi yrittäjän vapaudesta paljon puhua.	67,2	23,1	9,7

Vajaa kolmannes vastanneista myönsi, että sattumalla on merkitystä heidän toimintansa ohjaajana. Puolet vastanneista katsoi kuitenkin, että heidän elämäänsä ohjaavat omat toimenpiteet. Suuri osa vastanneista (72 %) uskoi, että menestyminen johtuu mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä ja että onnella ei juurikaan ole sen

kanssa tekemistä. Suunnittelujänne näyttää ulottuvan valtaosalla vastanneista pitkälle. Puolet vastanneista ilmaisi pitäytyvänsä realistisesti suunnitelmiin, joiden uskoo toteutuvan. Kauppiaat ovat päättäväisiä; he eivät anna vastuksien estää, kun ovat päätöksensä tehneet. Kauppiaan ammatissa lähes kaikki kokivat myönteisenä sen, että saa olla oma isäntänsä. Kauppaketjun ohjaustoiminnasta huolimatta kaksi kolmasosaa vastanneista oli sitä mieltä, että kaupassa voi yhä puhua yrittäjän vapaudesta. Joka kymmenes oli eri mieltä, ja runsas viidennes ei ottanut kantaa puoleen eikä toiseen.

Tutkimusaineisto antaa kauppiaiden oman elämän hallinnasta varsin myönteisen kuvan, ja heitä voidaan luonnehtia orientaatioltaan kohtuullisen yrittäviksi.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen

Yrittävän orientaation omaava kauppias ymmärtää, että riskin ottaminen on osa menestymisen mahdollisuutta. Rahan ohella hän riskeeraa myös maineensa ja joskus myös terveytensä. Hän on optimistinen ja hyväksyy vastuun yrityksensä tulokista, olivatpa ne hyviä tai huonoja. Yrittäjä myös sietää epävarmuutta eikä häiriinny konflikteista.

Taulukko 4. Riskinottoa ja epävarmuuden sietoa kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1	2	3
	%	%	%
<u>Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen</u>			
4. Riskejähän aina on, mutta niistä selviää kun pitää silmät auki.	3,1	6,3	90,6
11. Kaupankäynnissäkin pätee se, että ei se pelaa, joka pelkää. (N = 380)	16,8	16,1	67,1
18. Haluan vain taattu ja kokeiltuja ratkaisuja. (N = 380)	60,0	25,0	15,0
25. Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä.	71,9	16,0	12,1
32. Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita.	51,7	26,0	22,3
39. Olen valmis ottamaan riskejä ja ja kokeilemaan jotakin uutta.	1,6	3,4	95,0
46. Epävarmuus on kaupassa pysyvää, mutta sen kanssa on opittava elämään. (N = 380)	14,2	15,5	70,3
53. Pidän riskin ottamista menestymisen ehtona. (N = 380)	4,5	11,8	83,7

Riskit eivät tunnu päivittäistavarakauppiaita kovin pelottavan. Riskejä pidetään menestymisen edellytyksenä, ja valppaudella niistä selviydytään. Ehkä nykyinen riskitaso alkaa jo riittää, koska mielipiteet hajosivat kauppatoimintaan liittyvää lisäriskiä koskevan väittämän kohdalla: viidenneksen mielestä kauppatoimintaan liittyy jo tarpeeksi riskejä, puolet katsoi niitä voivan olla lisääkin ja neljäsosa ei ottanut

kantaa puolesta eikä vastaan. Taattuja ja kokeiltuja ratkaisuja halusi joka seitsemäs kauppias, samalla kun neljäsosa vastanneista ei ottanut asiaan kantaa.

Tämän aineiston valossa pääosa kauppiaista näyttää käyttäytyvän yrittäjäyyskirjallisuuden tyyppiyrittäjän mukaisesti ollen orientaatioiltaan yrittäviä. Osa taas suhtautuu riskiin ja epävarmuuteen varovasti, mikä viittaa säilyttävään orientaatioon.

Ihmissuhteiden hoitaminen

Yrittävän orientaation kauppiasyrittäjä on ulospäin suuntautunut ja yhteistyökykyinen. Hänellä on kyky johtaa ja motivoida muita. Säilyttävän orientaation yrittäjä on sidosryhmäsuhteissaan vähemmän taitava. Menestys ihmissuhteiden hoitamisessa seuraa siitä, että kauppias on neuvottelija, ei käskijä.

Taulukko 5. Ihmissuhteiden hoitamista kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%), N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1	2	3
	%	%	%
<u>Ihmissuhteiden hoitaminen</u>			
5. Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa	0,8	1,8	97,4
12. Pystyn suostuttelemaan muut ihmiset tahtomaani suuntaan.	2,6	11,8	85,6
19. Henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen on aika vaikeaa.	54,1	15,7	30,2
26. Pidän tärkeänä, että henkilökunta voi vaikuttaa omien tehtäviensä hoitamiseen.	1,6	3,4	95,0
33. Mielestäni on hankalaa, jos henkilökunta saa määrätä, miten työnsä tekee.	59,6	16,0	24,4
40. Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.	1,3	7,3	91,3
47. Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.	0,5	2,4	97,1
54. Tulos on ihmissuhteita tärkeämpää. (N = 380)	69,2	20,3	10,5

Tutkimusaineiston kauppiaat lähes yksimielisesti katsovat olevansa hyviä ihmishuhtedejohtajia. Henkilökunta koetaan tärkeäksi. Lähes kaikki pitivät tärkeänä, että henkilökunta voi vaikuttaa omien tehtäviensä hoitamiseen. Rajansa kuitenkin kaikella; neljäsosa vastanneista oli sitä mieltä, että on hankalaa, jos henkilökunta saa määrätä, miten työnsä tekee. Myymälätyöhön liittyy ilmeisesti jännitteitä, koska

lähes kolmasosa vastanneista oli sitä mieltä, että henkilökunnan innostaminen on vaikeaa. Valtaosa vastanneista piti tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle. Vaikka ihmissuhteiden merkitys tunnustettiin, joka kymmenes kauppias piti sitenkin tuloksen tekemistä sitä tärkeämpänä.

Tutkimusaineisto kuvaa lähinnä ihmissuhteiden hoitamista myymälän henkilökunnan suuntaan ja antaa siinä kauppiasta suhteellisen myönteisen kuvan. Ihmissuhteiden hoitamisen ulottuvuudella pääosa aineiston kauppiasta edustaa yrittävää orientaatiota, vaikka säilyttävän orientaation piirteitä onkin tunnistettavissa. Näyttää siltä, että tutkimusaineiston keskolaiset kauppiat ovat sisäistäneet melko hyvin Keskon heille asettaman tehtävän vastata henkilökunnan johtamisesta (Honkala 2003, 38).

Suhtautuminen työhön

Yrittävä kauppias on ahkera, innostunut ja päämäärätietoinen. Hän tuntee toimialansa ja on valmis kovaan työntekoon yrityksensä menestymiseksi. Säilyttävän orientaation omaavalle kauppiaille työ ei ole yhtä keskeistä.

Taulukko 6. Suhtautumista työhön kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%),
N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1	2	3
	%	%	%
<u>Suhtautuminen työhön</u>			
6. Työ on kivaa, mutta liika on liikaa siinäkin. (N = 380)	13,7	15,8	70,5
13. Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.	3,7	7,9	88,5
20. Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.	4,5	6,6	89,0
27. Ikävystyn helposti, jos minulla ei ole tarpeeksi tekemistä.	15,0	13,9	71,1
34. Työllä se tulos tehdään, eikä paljolla väellä. (N = 380)	7,4	17,9	74,7
41. Ilman työtä ei auta kaupan koko eikä näkö.	2,4	8,9	88,7
48. Haluan välttää kovaa työtä.	85,3	8,9	5,8
55. Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään.	82,4	7,3	10,2

Kauppiaiden suhtautuminen työhön oli myönteistä. Valtaosa vastanneista ilmaisi pitävänsä kovasta työnteosta ja siitä, että on koko ajan tekemistä, vaikka liika saattaa olla liikaa siinäkin. Työn ja tuloksellisuuden välillä he näkivät selvän yhteyden. Kauppiaita voi siis tämän ulottuvuuden suhteen luonnehtia orientaatioltaan yrittäviksi, vaikka viitteitä säilyttävän orientaationkin suuntaan on havaittavissa.

Asiakaslähtöisyys

Yrittävä kauppias tuntee säännölliset asiakkaansa ja heidän ostotottumuksensa. Hän ymmärtää omaksi ja henkilökuntansa tehtäväksi asiakkaiden ostosten teon helpottamisen. Hän toivoo asiakkailta palautetta ja on tehnyt sen antamisen asiakkaille helpoksi. Henkilökuntansa valmennuksessa hän korostaa asiakkaiden huomaamisen ja ystävällisen kanssakäymisen tärkeyttä. Hän pyrkii luomaan läheiset suhteet asiakkaisiinsa. Säilyttävän orientaation kauppias on vahvasti myyntisuuntautunut ja katsoo myymälänsä tarjonnan asiakkaille riittäväksi. Sosiaalisten suhteiden kehittäminen asiakkaisiin ei häntä juuri kiinnosta.

Taulukko 7. Asiakaslähtöisyyttä kuvaavien muuttujien suorat jakaumat (%),
N = 381

1 = eri mieltä

2 = ei samaa eikä eri mieltä

3 = samaa mieltä

	1	2	3
	%	%	%
<u>Asiakaslähtöisyys</u>			
7. Tärkeintä ei ole suuri myynti, vaan se, että asiakas palaa ostoksille uudestaan.	11,3	15,7	73,0
14. Jos en saa asiakaspalautetta, myymälätoimintaa on vaikeata kehittää.	15,5	13,6	70,9
21. Asiakaspalautteessa on paljon turhaa narinaa.	74,5	15,7	9,7
28. Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa.	66,1	19,4	14,4
35. Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin. (N = 380)	63,9	22,6	13,4
42. Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin.	84,3	13,4	2,4
49. Asiakas on ostaja, ja kaupan tehtävänä on saada hänet ostamaan paljon. (N = 380)	81,3	10,3	8,4
56. Kaupan päätehtävänä ei ole tavaroiden myyminen vaan ratkaisujen tarjoaminen asiakkaiden tarpeisiin. (N = 380)	11,3	24,7	63,9

Tutkimusaineisto antaa kauppiaiden asiakaslähtöisyydestä hieman ristiriitaisen kuvan. Toisaalta asiakas halutaan saada uudelleen ostoksille ja häneltä halutaan kehitettävää palautetta. Neljä viidesosaa vastanneista katsoi myymälätoiminnassa tarvittavan kehittämistoimia; nykyinen toiminta ei riitä. Toisaalta yllättävän moni katsoi

myymälässä jo tiedettävän, mitä asiakas haluaa (14 %) ja että asiakkaita palvellaan jo nyt riittävän hyvin (13 %). Joka kymmenes vastanneista piti asiakaspalautetta turhana narinana. Perinteinen tavarälähtöisyyskin on varsin voimakasta, mikä näkyy siinä, että reilu kymmenesosa vastanneista piti kaupan päätehtävänä tavaroiden myymistä (muuttajat 7 ja 56).

Näin siis tutkimusaineiston kauppiaiden joukossa oli sekä orientaatioiltaan säilyttäviä että yrittäviä kauppiaita. Ehkä tässä kuvastuu muutos perinteisestä tavarälähtöisyydestä uudempaan asiakaslähtöisyyteen kaupankäynnissä. Kaupan koulutukselle riittää haasteita.

Vastausjakaumien arviointia

Se että monien muuttujien osalta mielipiteet eivät ole juurikaan jakautuneet, viittaa aineiston kauppiasjoukon homogeenisuuteen. Tosin mukana on väittämiä, jotka ilmeisesti ovat houkutteleet sosiaalisen hyväksyttävyyden tavoitteluun. Esimerkiksi väittämän ”Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa” hyväksyi 97 % vastanneista, ja väittämän ”Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn” kanssa samaa mieltä oli myös 97 % vastanneista.

Eräiden väittämien yhteydessä huomiota herättävät suuret vastaajaosuudet luokassa 2 (ei samaa eikä eri mieltä; = alkuperäisen 5-portaisen asteikon luokka 3). Esimerkiksi väittämän ”Haluan, että asiat ovat niin kuin mihin olen tottunut” vastaajista 29 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. On ehkä ajateltu niin, että se on tilannekohtaista ja riippuu asioista. Väittämästä ”Kohtuullinen hyvinvointi itselle ja perheelle on tärkeämpää kuin myynnin kasvu” 29 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Se että näin suuri vastaajajoukko ei ottanut kantaa puoleen eikä toiseen, kuvastanee sitä, että molemmat tavoitteet – kohtuullinen hyvinvointi ja myynnin

kasvu – on koettu tärkeiksi. Se taas, että 23 % vastanneista ei halunnut ottaa kantaa puolesta eikä vastaan väittämään ”Kaupankäynti tänään on käskytettyä asiaa, ei voi yrittäjän vapaudesta paljon puhua” saattaa heijastaa haluttomuutta kritisoida omaa kauppaketjua, tai sitten asia ei ole yrittäjille vielä selkiintynyt. Edelleen, kun 25 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän ”Haluan vain taattuja ja korkeiltuja ratkaisuja” kanssa, sekin saattaa kuvastaa tilannekohtaisuutta; joskus halutaan taattuja ratkaisuja ja joskus rohkeampia. Suuri vastaajaosuus ei samaa eikä eri mieltä –luokassa saattoi johtua myös siitä, että väittämän esittämää asiaa ei oltu pohdittu ja on tuntunut turvalliselta valita neutraali vastausvaihtoehto. Tästä esimerkkeinä voitaneen mainita väittämä ”Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita” (26 % vastaajista ei samaa eikä eri mieltä) ja väittämä ”Kaupan päätehtävänä ei ole tavaroiden myyminen vaan ratkaisujen tarjoaminen asiakkaiden tarpeisiin” (25 % vastaajista ei samaa eikä eri mieltä).

Seuraavaksi muodostetaan yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia kuvaavista muuttujista summamuuttujat, joita sitten käytetään jatkoanalyseissa.

6.3 Kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia kuvaavien summamuuttujien muodostaminen

Summamuuttujalla tarkoitetaan yhdistettyä asteikkoa, jonka kullekin havaintoyksikölle antama mittaustulos on asteikon eri osien antamien tulosten yhteenlaskettu summa (Alkula ym. 1995, 100). Summa-asteikko perustuu Eskolan (1971, 213) mukaan oletukseen, että mitatulla alueella on yksi perustekijä, jonka vaikutuksesta mm. osioiden väliset korrelaatiot syntyvät.

Paitsi se, että abstrakteja käsitteitä mitattaessa on järkevää yhdistää tiettyä käsitettä kartoittavat osamittarit yhdeksi kokonaismittariksi, summamuuttujan muodostaminen on reliaaбелиuden kannalta eduksi. Osioiden arvoja yhteenlaskettaessa satunnaisvirheet kumoavat toisensa ja tulos tarkentuu (Alkula ym. 1995, 101). Summamuuttujia voidaan käsitellä jatkuvien muuttujien tavoin.

Koska summamuuttujia muodostettaessa on tärkeää, että niiden kaikki osiot ovat samansuuntaisia, eri suuntiin mittaavat väittämät on käännetty samansuuntaisiksi. (Esimerkiksi ”En kovin herkästi hyväksy uusia asioita” – ”Hyväksyn herkästi uusia asioita”)

Summamuuttujia muodostettaessa otettiin aluksi mukaan kaikki kutakin yrittäjyysulottuvuutta kuvaavat väittämät. Sitten suoritettiin osioanalyysi, jonka tehtävänä oli etsiä kutakin teoreettista ulottuvuutta parhaiten kuvaavat, lopulliseen asteikkomittariin hyväksyttävät väittämät. Osioanalyysi suoritettiin poistamalla kustakin yhdistetystä muuttujasta ne osiot (väittämät), jotka alensivat summamuuttujan reliabiliteettia. Luotettavuuden arviointi perustui Cronbachin alfa -kertoimeen. Summamuuttujien keskenään korreloivien osioiden määrä vaihtelee eri ulottuvuuksilla 3 – 7 välillä.

Innovatiivisuus

1. Voin helposti sopeutua muutoksiin.
8. Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille.
15. Hyväksyn herkästi uusia asioita (käännetty).
22. Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon.
29. Kaupan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää.
36. Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.
50. Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa.

Osioiden ja asteikon korrelaatiot vaihtelevat välillä .285 - .532. Cronbachin alfa on .69.

Suoriutumismotivaatio

- 2. Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn.
- 16. Haluan selviytyä kaupan kilpailussa muita paremmin.
- 30. Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää.

Osioiden ja asteikon korrelaatiot vaihtelevat välillä .314 - .433. Cronbachin alfa on .56.

Oman elämän hallinta

- 3. Sattumat eivät juurikaan ole ohjanneet elämäni (käännetty).
- 10. Suunnittelen pitkäksi aikaa eteenpäin, vaikka monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta (käännetty).
- 17. Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni.
- 31. Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää.
- 38. Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä.
- 45. Menestyminen kaupassa johtuu mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä, onnella on sen kanssa varsin vähän tekemistä.

Osioiden ja asteikon väliset korrelaatiot vaihtelevat välillä .179 - .314. Cronbachin alfa on .51.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen

- 4. Riskejähän aina on, mutta niistä selviää, kun pitää silmät auki.
- 18. Haluan muitakin kuin vain taattu ja kokeiltuja ratkaisuja (käännetty).
- 25. Vaikka elämme epävarmassa maailmassa, en pyri välttämään riskejä (käännetty).
- 32. Kauppatoimintaan liittyy aina riskejä, mutta en kaihda lisäriskejäkään (käännetty).
- 39. Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta.
- 53. Pidän riskin ottamista menestymisen ehtona.

Osioiden ja asteikon korrelaatiot vaihtelevat välillä .221 - .509. Cronbachin alfa on .62.

Ihmissuhteiden hoitaminen

5. Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa.
12. Pystyn suostuttelemaan muut ihmiset tahtomaani suuntaan.
18. Henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen ei ole kovin vaikeaa (käännetty).
25. Pidän tärkeänä, että henkilökunta voi vaikuttaa omien tehtäviensä hoitamiseen.
33. Mielestäni ei ole hankalaa, jos henkilökunta saa määrätä, miten työnsä tekee (käännetty).
40. Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.
47. Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.

Osioiden ja asteikon korrelaatiot vaihtelevat välillä .215 - .329. Cronbachin alfa on .50.

Suhtautuminen työhön

12. Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.
18. Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.
48. En pyri välttämään kovaa työtä (käännetty).
55. En voi olla pitkiä aikoja tekemättä mitään (käännetty).

Osioiden ja asteikon korrelaatiot vaihtelevat välillä .359 - .508. Cronbachin alfa on .64.

Asiakaslähtöisyys

28. Meillä ei vielä tiedetä, mitä asiakas haluaa (käännetty).
35. Emme vielä palvele asiakkaita riittävän hyvin (käännetty).
42. Vaikka asiakkaat eivät mitään ihmeitä kaupalta odotakaan, nykyinen toiminta ei vielä riitä (käännetty).

Osioiden ja asteikon korrelaatiot vaihtelevat välillä .493 - .528. Cronbachin alfa on .69.

Edellä esitettyjen asteikkojen osioista on muodostettu yhdistetyt muuttujat laske-
malla kutakin ulottuvuutta kuvaavien väittämien keskiarvo. Näin summamuuttuji-
en asteikko on sama kuin summattavissa muuttujissa.

Summamuuttujien Cronbachin alfan arvot vaihtelevat välillä .50 - .69. Alkula ym.
(1995, 97) esittävät, että ei ole mitään selkeää sääntöä siitä, millainen reliabelius
on hyvä tai huono. Nunnallyn mukaan (1967, 226; ref. Churchill Jr. 1979) etsinnäl-
lisessä tutkimuksessa, jollainen tämäkin tutkimus on, hyväksyttäviä ovat .50 - .60
-tasoiset reliabiliteetit. Valkonen toteaa (1971, 66), että asenneasteikkojen reliabi-
liteetti jää usein alhaisemmaksi kuin käyttäytymisfrekvenssien ja viittaa omiin
asennetutkimuksiinsa, joissa on saatu .50 - .70 -tasoisia reliabiliteettiarvoja. Tätä
samaa tasoa ovat myös tämän tutkimuksen asennemittareiden reliabiliteetit.

Seuraavaksi muodostettuja summamuuttujia käytetään selitettävänä tekijöinä yk-
sisuuntaisessa varianssianalysissa. Luokittelevina muuttujina ovat taustamuuttu-
jat.

6.4 Päivittäistavarakauppiaiden yrittäjyysorientaation erot ja niiden taustat

Yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla tarkasteltiin sitä, havaitaanko summa-
muuttujin kuvatuissa yrittäjyysorientaation ulottuvuuksissa tilastollisesti merkitse-
viä eroja kauppiaita kuvaavien taustamuuttujien eri ryhmissä. Tilastollinen merkit-
sevyys osoitetaan vakiintunutta tapaa noudattaen siten, että 5 % merkitsevyys viit-
taa melkein merkitsevään riippuvuuteen, 1 % merkitsevyys merkitsevään ja 0,1 %
merkitsevyys erittäin merkitsevään riippuvuuteen. Kuvauksen laajentamiseksi osoi-
tetaan myös 10 % merkitsevyytensä edustavia oireellisia merkitsevyyksiä.

Varianssianalyysin tulokset raportoidaan taustamuuttujittain. Varianssianalyysin päätelmiä tuetaan korrelaatiotarkasteluin. Tulostuslistoja ei esitetä liitteenä, ne ovat nähtävissä tutkijalla.

6.4.1 Yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien yhteydet yrittäjiin ja myymälätoimintaan

Sukupuoli

Suhtautuminen työhön ja kauppiaan sukupuoli liittyvät tilastollisesti merkitsevästi toisiinsa ($p = .014$). Naiskauppiaiden suhtautuminen työhön on mieskauppiaita arvostavampaa.

Asiakaslähtöisyyden ja sukupuolen välillä on oireellisesti merkitsevä yhteys ($p = .072$). Naiskauppiat näyttävät olevan mieskauppiaita asiakaslähtöisempiä.

Muiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien suhteen naisten ja miesten välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja.

Ikä

Ikä-taustamuuttuja on luokiteltu kolmeen luokkaan seuraavasti: 1 = korkeintaan 35-vuotiaat, 2 = 36-50 –vuotiaat ja 3 = 51-vuotiaat ja vanhemmat.

Kauppiaiden innovatiivisuus ja ikä liittyvät tilastollisesti toisiinsa erittäin merkitsevästi ($p = .001$). Luokkakeskiarvot osoittavat, että innovatiivisimpia ovat nuoret kauppiat ja että innovatiivisuus vähenee iän karttuessa.

Suoriutumismotivaation suhteen tilastollisesti merkitsevästi ($p = .049$) eroavat vain nuorten (luokka 1) ja iäkkäiden kauppiaiden (luokka 3) ryhmät. Nuorten suoriutumismotivaatio on iäkkäiden vastaavaa suurempi. Muuttujien välinen 5 % riskitasoa edustava negatiivinen korrelaatio ($r = -.103$) viittaa siihen, että kauppiaiden suoriutumismotivaatio alenee iän karttuessa.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen ja ikä liittyvät toisiinsa oireellisesti ($p = .051$; yhteys melkein merkitsevä). Ryhmäkeskiarvojen tarkastelu osoittaa, että merkitsevä ero vallitsee nuorimman ja vanhimman kauppiaaryhmän välillä ($p = .015$). Nuoret kauppiat suhtautuvat riskiin ja epävarmuuteen myönteisemmin kuin iäkkäät kauppiat. Keski-ikäisten ja iäkkäiden kauppiaiden ryhmäkeskiarvojen ero on oireellisesti merkitsevä ($p = .081$). Riskin ja epävarmuuden sietäminen siis vähenee iän karttuessa. Päätelmää tukee muuttujien välinen tilastollisesti merkitsevä (riskitaso 5 %) negatiivinen korrelaatio ($r = -.122$).

Muiden tarkasteltavina olevien yrittäjyyden ulottuvuuksien suhteen aineiston kauppiat ovat varsin samankaltaisia.

Ammatillinen peruskoulutus

Koska ammatillinen peruskoulutus –muuttujan luokassa 1 (ei ammatillista peruskoulutusta) oli vain kahdeksan havaintoa, ne yhdistettiin luokkaan 2. Näin ollen muuttujan luokat ovat: 1 = ei ammatillista peruskoulutusta tai kurssimuotoinen koulutus, 2 = koulutasoinen koulutus, 3 = opistotasoinen koulutus ja 4 = korkeakoulututkinto.

Oman elämän hallinta liittyy ammatilliseen peruskoulutukseen tilastollisesti merkitsevästi ($p = .042$). Tämä yhteys perustuu lähinnä siihen, että koulutasoisen ja opistotasoisen peruskoulutuksen saaneiden kauppiaiden ryhmäkeskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .007$). Opistotasoisen koulutuksen hankkineiden kauppiaiden oman elämän hallinta on vahvempaa kuin koulutason peruskoulutuksen saaneilla.

Ihmissuhteiden hoitaminen ja kauppiaiden ammatillinen peruskoulutus liittyvät toisiinsa tilastollisesti merkitsevästi ($p = .030$) siten, että ihmissuhteiden hoitamisen tärkeys korostuu ammatillisen peruskoulutuksen tason nousun myötä. Korrelaatiotarkastelu vahvistaa päätelmän. Muuttajat korreloivat positiivisesti ($r = .151$). Yhteys on 1 % riskillä merkitsevä.

Yrittäjyysorientaation muiden ulottuvuuksien suhteen aineistossa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja ammatillisen peruskoulutuksen luokkien välillä.

Kauppaketju

Kyselyyn vastanneet 381 kauppiasta kuuluivat kolmeen ketjuun: 1 = K-market, 2 = K-supermarket ja 3 = K-citymarket.

Kauppiaiden oman elämän hallinnan ja ketju-muuttujan kesken ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ketju-muuttuja liittyy oman elämän hallintaan siten, että market-kauppiaiden ja citymarket-kauppiaiden muuttujakeskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .044$). Citymarket-kauppiaiden halu olla oma isäntänsä on voimakkaampaa kuin market-kauppiilla. Supermarket- ja hypermarket-kauppiaiden keskiarvoero on oireellisesti merkitsevä (lähes merkitsevä; $p = .059$). Market- ja supermarket-kauppiaiden kesken ei ole merkitsevää eroa. Keskiarvotar-

kastelu viittaa siihen, että halu hallita omaa elämäänsä on voimakkainta kauppiailla, jotka toimivat suurista myymälöistä koostuvassa ketjussa.

Muiden tarkastelun kohteena olevien yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien suhteen aineiston kauppiaat ovat varsin samankaltaisia eivätkä eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Myyntiluokka

Tutkimukseen osallistuneiden kauppiaiden myymälät sijoittuivat luokitusmuutoksen jälkeen (luokat 1 ja 2 yhdistetty, koska luokassa 1, myynti alle 1 miljoonaa euroa, oli vain 2 havaintoa) seuraaviin liikevaihtoluokkiin: 1 = alle 4,9 miljoonaa euroa, 2 = 5,0 – 12,0 miljoonaa euroa, 3 = yli 12 miljoonaa euroa.

Oman elämän hallinta liittyy myynnin määrään siten, että pienintä ja suurinta myyntiluokkaa edustavien myymälöiden kauppiaat eroavat tilastollisesti oireellisesti ($p = .064$). Kauppiaiden halu olla oma isäntänsä näyttää kasvavan, mitä suuremmasta myyntiluokasta on kyse. Muuttujien välillä vallitsee positiivinen korrelaatio ($r = .101$). Yhteys on 5 % riskillä merkitsevä.

Muiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien suhteen eri myyntiluokkia edustavien myymälöiden kauppiaat ovat suhteellisen samankaltaisia.

Kauppiaskokemus

Kauppiaskokemus-taustamuuttuja on luokiteltu kolmeen luokkaan: 1 = kokemusta korkeintaan 5 vuotta, 2 = kokemusta 6-15 vuotta ja 3 = kokemusta 16 vuotta tai enemmän.

Innovatiivisuus liittyy kauppiaskokemukseen erittäin merkitsevästi ($p = .000$) siten, että uudet kauppiaat ovat innovatiivisempia kuin kokeneemmat kollegansa. Innovatiivisuus näyttää kokemuksen myötä taantuvan, sillä luokkien 2 ja 3 keskiarvoerot eivät ole enää merkitseviä. Tulkintaa tukee muuttujien negatiivinen korrelaatio ($r = -.206$), joka on 1 % riskillä merkitsevä. Ilmeisesti kauppiaat ovat kokemuksen karttuessa löytäneet omat tutut toimintatapansa, eikä uusia enää pohdita.

Suoriutumismotivaatio liittyy kauppiaskokemukseen tilastollisesti merkitsevästi ($p = .010$). Uusilla, korkeintaan viisi vuotta toimineilla kauppiailta näyttää olevan yrittämisen halua enemmän kuin kokeneemmillä. Suoriutumismotivaation keskiarvoero luokkien 1 ja 2 välillä on oireellinen (lähes merkitsevä; $p = .053$) ja luokkien 1 ja 3 välillä 1 % riskillä merkitsevä ($p = .003$). Suoriutumismotivaatio näyttää kauppiaskokemuksen lisääntymisen myötä vähenevän, koska luokkien 2 ja 3 välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää keskiarvoeroa. Tätä osoittaa myös muuttujien tilastollisesti merkitsevä (riskitaso 5 %) negatiivinen korrelaatio ($r = -.157$). Kysyä voidaan, onko kokeneiden kauppiaiden uhkana leipääntyminen.

Vähän kokemusta omaavat uudet kauppiaat näyttävät olevan asiakaslähtoisempiä kuin kokeneemmat kollegansa. Uusien ja jo pitkään toimineiden kauppiaiden ryhmissä (luokat 1 ja 3) asiakaslähtöisyyden luokkakeskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .038$). Luokkakeskiarvot viittaavat siihen, että asiakaslähtöisyys näyttää kokemuksen karttumisen myötä laantuvan. Tätä päätelmää tukee asiakaslähtöisyyden ja kauppiaskokemuksen negatiivinen, 5 % riskitasoa edustava korrelaatio ($r = -.105$).

Muiden tutkimuksessa tarkasteltavien yrittäjyysulottuvuuksien suhteen aineiston kauppiaat näyttävät samankaltaisilta.

Myymälän vaikutusalueen kilpailu

Kauppiaita pyydettiin arvioimaan myymälänsä vaikutusalueen kilpailun kovuutta. Vastausvaihtoehdot olivat, että kilpailu on: 1 = vähäistä, 2 = kohtuullisen kovaa ja 3 = erittäin kovaa.

Suoriutumismotivaatio liittyy käsitykseen kilpailun kovuudesta oireellisesti ($p = .099$). Ryhmäkeskiarvojen tarkastelu osoittaa, että kilpailua vähäisenä pitäneiden ja erittäin kovana pitäneiden kauppiaiden kesken suoriutumismotivaatio eroaa tilastollisesti merkitsevästi ($p = .039$) siten, että erittäin kovassa kilpailutilanteessa olevat kauppiat ovat voimakkaammin suorittamiseen motivoituneita. Kilpailu panee yrittämään enemmän. Päätelmää tukee se, että suoriutumismotivaation ja käsitys kilpailun kovuudesta –muuttujan välillä on tilastollisesti merkitsevä (riskitaso 5 %) positiivinen korrelaatio ($r = .102$).

Käsitys kilpailun kovuudesta myymälän vaikutusalueella liittyy myös ihmissuhteiden hoitamiseen oireellisesti ($p = .089$). Tilastollisesti merkitsevä ero ($p = .036$) ihmissuhteiden hoitamisessa havaitaan kilpailua vähäisenä ja kohtuullisen kovana pitävien kauppiasryhmien välillä siten, että kilpailun koventuessa huomio ihmissuhteiden hoitamiseen näyttää tulevan tärkeämmäksi. Kuitenkin, koska muuttujien välillä ei vallitse tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota, havaittu yhteys johtunee luokan 1 (kilpailu vähäistä) pienestä havaintomäärästä ($N = 23$).

Käsitys kilpailun kovuudesta ja asiakaslähtöisyys liittyvät toisiinsa tilastollisesti merkitsevästi ($p = .021$). Luokakeskiarvojen ero on selkeä kilpailutilannetta kohtuullisen kovana ja erittäin kovana pitäneiden kauppiaiden ryhmissä ($p = .007$). Vahvinta asiakaslähtöisyyttä edustavat kohtuullisessa kilpailutilanteessa toimivat

kauppiaat ja vähäisintä erittäin kovassa kilpailutilanteessa toimivat kauppiaat. Erittäin kovaan kilpailutilanteeseen liittyy ilmeisesti piirteitä, jotka vaativat kauppiaan huomion suuntaamista asiakaslähtöisyyden asemesta joihinkin muihin tekijöihin, erityisesti tuloksellisuuteen. Käsitys kilpailun kovuudesta myymälän vaikutusalueella korreloikin positiivisesti tuloksen tekemistä korostavien väittämien kanssa: ”Tulos on ihmissuhteita tärkeämpää” ($r = .121$; 5 % riskitaso) ja ”Tuloksen tekeminen on minulle kaikkein tärkeintä” ($r = .141$; 1 % riskitaso). Tuloksen tekemisen korostuminen on ymmärrettävää, sillä kilpailun on arvioitu olevan kovinta siellä, missä liikevaihdon on arvioitu kehittyneen keskimääräistä vähemmän ketjun muihin myymälöihin verrattuna ($r = -.181$; 1 % riskitaso) ja missä kannattavuus saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna on heikompi ($r = -.162$; 1 % riskitaso).

Muiden yrittäjäyysorientaation ulottuvuuksien suhteen aineiston kauppiaille ei ole oleellisia eroja.

Liikevaihdon kehitys

Kauppiailta kysyttiin, miten hänen myymälänsä liikevaihto on 2-3 viime vuoden aikana kehittynyt saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 = kasvanut keskimääräistä vähemmän, 2 = samaa tasoa ja 3 = kehittynyt keskimääräistä enemmän.

Oman elämän hallinnan ja liikevaihdon kehitys –muuttujan välillä ei varianssianalyyseissä havaita tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Oman elämän hallinnan keskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .038$) ainoastaan luokkien 2 ja 3 välillä. Halu olla oma isäntänsä on näin ollen voimakkaampaa kauppiaille, jotka katsoivat myymälänsä liikevaihdon kasvaneen keskimääräistä enemmän, kuin kauppi-

ailla, jotka arvioivat liikevaihtonsa kehittyneen samaa tahtia ketjun muiden myymälöiden kanssa.

Muiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien suhteen liikevaihdon kehitykseltään erilaisten myymälöiden kauppiaat olivat varsin samankaltaisia.

Myymälän kannattavuus

Käsitystä myymälän kannattavuudesta ketjun muihin myymälöihin verrattuna mitataan muuttujan vastausvaihtoehdot olivat: 1 = heikompi, 2 = samaa tasoa ja 3 = keskimääräistä parempi.

Suhtautuminen työntekoon liittyy myymälän kannattavuuteen siten, että luokan 1 keskiarvo eroaa luokan 3 keskiarvosta tilastollisesti merkitsevästi ($p = .045$). Suhtautuminen työntekoon on arvostavampaa kauppiaille, jotka katsoivat myymälänsä kannattavuuden kehittyneen keskimääräistä enemmän. Keskiarvotarkastelu viittaa siihen, että kannattavuuden kasvun myötä työntöön arvostus lisääntyy. Päätelmää tukee muuttujien välinen positiivinen korrelaatio ($r = .107$), joka on 5 % riskillä merkitsevä.

Muiden yrittäjyysulottuvuuksien suhteen eri kannattavuusluokissa ei ole oleellisia eroja.

Asiakastyytyväisyys

Myymälän asiakastyytyväisyyttä saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna kauppiaat kuvasivat valitsemalla vastausvaihtoehdon: 1 = heikompi, 2 = samaa tasoa tai 3 = keskimääräistä parempi.

Asiakastyytyväisyys liittyy tilastollisesti merkitsevästi suoriutumismotivaatioon ($p = .048$), ihmissuhteiden hoitamiseen ($p = .017$), suhtautumiseen työhön ($p = .017$) ja asiakaslähtöisyyteen ($p = .020$). Oireellisesti asiakastyytyväisyys-muuttuja liittyy ulottuvuuteen suhtautuminen riskin ja epävarmuuteen ($p = .051$; yhteys lähes merkitsevä).

Keskiarvotarkastelu osoittaa, että kauppiaiden suoriutumismotivaatio kasvaa myymälän asiakastyytyväisyyden lisääntyessä. Samoin suhtautuminen työhön muuttuu arvostavammaksi asiakastyytyväisyyden kasvun myötä.

Riskin ja epävarmuuden sietämisen ryhmäkeskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .046$) asiakastyytyväisyys-muuttujan luokissa 1 ja 2. Heikompaan asiakastyytyväisyyteen näyttää liittyvän suurempi riskin ja epävarmuuden sieto. Yhteys saattaa johtua luokan 1 (kannattavuus ketjun muihin myymälöihin verrattuna heikompi) suhteellisen pienestä havaintomäärästä ($N = 18$).

Ihmissuhteiden hoitamisen ulottuvuudella havaitaan tilastollisesti merkitsevä keskiarvoero ($p = .005$) asiakastyytyväisyydeltään samaa ja keskimääräistä parempaa tasoa edustavien myymälöiden kauppiaiden ryhmissä (luokat 2 ja 3). Kauppiaiden ihmissuhteiden hoitaminen saa suuremman arvon myymälöissä, joiden asiakastyytyväisyyskin arvioitiin keskimääräistä paremmaksi. Päätelmää tukee näiden muuttujien positiivinen, tilastollisesti merkitsevä (riskitaso 5 %) positiivinen korrelaatio ($r = .111$).

Suhtautuminen työhön -ulottuvuudella asiakastyytyväisyyden keskimääräistä (luokka 2) ja keskimääräistä parempaa (luokka 3) tasoa edustavien myymälöiden kauppiaiden ryhmäkeskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p = .008$). Yhteys

voidaan tulkita siten, että mitä parempaa on asiakastyytyväisyyden taso, sitä enemmän työntekoa arvostetaan. Päätelmää tukee se, että luokkien 1 ja 3 keskiarvoero on oireellisesti merkitsevä ($p = .087$). Samoin se, että muuttujien välinen korrelaatio on 1 % riskillä merkitsevä ($r = .145$). Näyttää siltä, että asiakastyytyväisyys aikaansaadaan työllä.

Asiakaslähtöisyyden luokkakeskisarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi asiakastyytyväisyys-muuttujan luokkien 1 ja 2 ($p = .006$) ja luokkien 1 ja 3 ($p = .020$) välillä. Luokkien 2 ja 3 keskiarvoerot eivät ole merkitseviä. Asiakaslähtöisyys on voimakkainta kauppiailta, jotka arvioivat myymälänsä asiakastyytyväisyyden heikommaksi kuin mitä se on ketjun muissa myymälöissä. Tämä yllättävä yhteys voidaan tulkita kauppiaskokemuksen avulla.

Asiakaslähtöisyys ja kauppiaskokemus (jatkovana muuttujana) korreloivat negatiivisesti ($r = -.104$). Yhteys on 5 % riskillä merkitsevä. Kauppiaat, joilla on vähän kauppiaskokemusta, ovat siis asiakaslähtöisempiä kuin kokeneet kauppiaat. Asiakastyytyväisyys ja kauppiaskokemus korreloivat 5 % riskillä positiivisesti ($r = .107$). Näin ollen myymälän heikoksi arvioitu asiakastyytyväisyys liittyy vähäiseen kauppiaskokemukseen. Voidaan siis päätellä, että vähän kokemusta omaavat uudet kauppiaat ovat ehkä koulutuksen kautta omaksuneet asiakaslähtöisyyden, kun taas kokeneet kauppiaat toimivat perinteisen tuotelähtöisesti. Tähän viittaa se, että väittämä ”Tulos on ihmissuhteita tärkeämpi” korreloi positiivisesti (5 % riskitaso) kauppiaskokemuksen kanssa ($r = .131$).

Innovatiivisuuden ja oman elämän suhteen vastaajajoukko näyttää varsin homogeeniselta.

6.4.2 Tiivistelmä

Tässä yhteenvedossa kuvataan aineistossa havaittuja yrittäjyysorientaation ulottuvuuksien ja kauppiasyrittäjiin sekä myymälätoimintaan liittyvien piirteiden oleellisia yhteyksiä yrittäjyysulottuvuuksiin.

Innovatiivisuus

Iältään nuoret kauppiaat ovat iäkkäämpiä innovatiivisempia. Innovatiivisuus vähenee iän karttuessa.

Uudet, vähän kauppiaskokemusta omaamat kauppiaat ovat innovatiivisempia kuin kokeneemmat kollegansa. Innovatiivisuus näyttää kauppiaskokemuksen karttumisen myötä taantuvan.

Suoriutumismotivaatio

Nuorten kauppiaiden suoriutumismotivaatio on iäkkäämpien suoriutumismotivaatiota voimakkaampaa. Kauppiaiden suoriutumismotivaatio näyttää heikkenevän iän myötä.

Uusien, vähän kokemusta omaavien kauppiaiden suoriutumismotivaatio on voimakkaampaa kuin pidempään toimineilla, kokeneilla kauppiaille Suoriutumismotivaatio näyttää kauppiaskokemuksen karttumisen myötä taantuvan.

Kovassa kilpailutilanteessa toimivissa myymälöissä kauppiaiden suoriutumismotivaatio on voimakkaampaa kuin helpommassa kilpailutilanteessa toimivilla kauppiaille.

Kauppioiden suoriutumismotivaatio kasvaa myymälöiden asiakastytyväisyyden lisääntyessä.

Oman elämän hallinta

Opistotasoisesta ammatillisesta peruskoulutuksesta hankkineiden kauppioiden halu hallita omaa elämäänsä on voimakkaampaa kuin koulutuksen peruskoulutuksen saaneilla.

Suuressa myymälässä toimivien kauppioiden halu olla oma isäntänsä on voimakkaampaa kuin pienessä myymälässä toimivien kauppioiden.

Oman elämän hallinta liittyy myynnin määrään siten, että mitä suurempi myynti, sitä voimakkaampaa on halu oman elämän hallintaan.

Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen

Nuoret kauppiat suhtautuvat riskiin ja epävarmuuteen myönteisemmin kuin iäkkäämmät kauppiat. Riskin ja epävarmuuden sietäminen näyttää vähenevän kauppioiden iän karttuessa.

Ihmissuhteiden hoitaminen

Kauppioiden ihmissuhteiden hoitamisen arvostaminen lisääntyy myymälöiden asiakastytyväisyyden kehittymisen myötä.

Kauppiaat arvostavat ihmissuhteiden hoitamista sitä enemmän, mitä korkeatasoisempi heidän ammatillinen peruskoulutuksensa on.

Suhtautuminen työhön

Naiskauppiaat suhtautuvat työhön arvostavammin kuin mieskollegansa.

Kauppioiden arvostus työntekoa kohtaan lisääntyy myymälätoiminnan kannattavuuden kasvun myötä.

Kauppioiden arvostus työntekoa kohtaan lisääntyy myymälöiden asiakastyytyvyyden kasvaessa.

Asiakaslähtöisyys

Uudet, vähän kokemusta omaavat kauppiaat ovat kokeneempia kollegoitaan asiakaslähtöisempiä. Asiakaslähtöisyys näyttää vähenevän kauppiaskokemuksen myötä. Kokeneet kauppiaat näyttävät korostavan tuloksen tekemisen tärkeyttä.

Tähän mennessä analysoidut yrittäjyysorientaation ulottuvuudet on johdettu aikaisemmasta teoriakirjallisuudesta. Seuraavaksi pyritään pääkomponenttianalyysin keinoin tunnistamaan yrittäjyysorientaation empiirisestä aineistosta nousevat perusulottuvuudet.

7 Kauppiasyrittäjyyden empiirinen testaaminen

Tässä luvussa etsitään pääkomponenttianalyysin avulla kauppiasyrittäjyyteen liittyvät perusolottuvuudet ja pyritään ryhmittelyanalyysin avulla tunnistamaan vastaajajoukossa yrittäjyysasenteiltaan erilaisia kauppiasryhmiä. Käytettyjen väittämämuiduttujen informaatio tiivistetään pääkomponenttianalyysin avulla muutamaaan uuteen muuttujaan, pääkomponenttiin. Kauppiasryhmien peruspiirteitä kuvataan sitten pääkomponenttipisteiden avulla ja tarkastelemalla ristiintaulukoinnin tuottamia taustamuuttujien jakaumia.

7.1 Pääkomponenttien muodostaminen

Pääkomponenttianalyysi on tilastollinen menetelmä, jonka avulla voidaan etsiä suuren muuttujajoukon keskeltä muuttujia yhdistävää vaihtelua ja muodostaa muuttujista tulkittavissa olevia ryhmiä (Metsämuuronen 2002a, 19-21). Muuttujiksi pääkomponenttianalyysiin valittiin kaikkien väittämämuiduttujen (57) asemesta ne muuttujat, jotka oli valittu summamuuttujien osioiksi (36 muuttujaa). Pääkomponenttianalyysissa oletetaan, että muuttujien välillä on aitoja korrelaatioita. Metsämuuronen (2002a, 21) korostaa, että koska analyysi perustuu korrelaatiokertoimiin, muuttujien tulee olla vähintään hyvällä järjestysasteikolla mitattuja. Tässä tutkimuksessa käytetty 5-luokkainen Likert-asteikko täyttää tämän ehdon. Metsämuuronen mainitsee myös säännön, että havaintoyksiköitä tulisi olla vähintään viisi kertaa muuttujien määrä. Tämäkin ehto täyttyy, koska kauppiaiden määrä 381 ylittää pääkomponenttianalyysissa käytettyjen muuttujien viisinkertaisen määrän 180. Korrelaatiomatriisin kuntoisuutta testattiin sekä Kaiserin testillä (Kaiser-Meyer-Olkin –

testi) että Bartlettin sväärisyystestillä (Metsämuuronen 2002a, 26). Kaiserin testin raja-arvon .60 ylittävä arvo .82 ja Bartlettin testi ($p < 0.0001$) osoittavat, että korrelaatiomatriisi on pääkomponenttianalyysiin sovelias.

Alustavassa tarkastelussa voitiin Cattellin Scree –testin avulla pääkomponenttien määräksi asettaa neljä. Selityskuvan yksinkertaistamiseksi suoritettiin pääkomponenttien rotatointi Varimax-menetelmällä. Puuttuvat tiedot on korvattu keskiarvoilla. Latausten tulostuksen vähimmäisvoimakkuudeksi asetettiin .40. Pääkomponentit tulkittiin niiden sisällön ja muuttujien latausten perusteella. Neljän pääkomponentin ratkaisu selitti 33,6 % muuttujien yhteisvaihtelusta. Pääkomponenttien tulkinta esitetään taulukossa 8. Rotatoitu pääkomponenttimatriisi on liitteenä 2.

Ensimmäisen pääkomponentin suurimman latauksen sai muuttuja ”Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille”. Seuraavaksi korkeimmat lataukset saivat muuttajat ”Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta”, ”Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa”, ”Voin helposti sopeutua muutoksiin”, ”Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi” sekä ”Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää”. Pääkomponentille latautuivat myös muuttuja ”Kaupan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää” sekä negatiivisen etumerkin saanut ja siis käänteisesti tulkittava muuttuja ”En kovin herkästi hyväksy uusia asioita”. Näiden muuttujien sisällöllisen yhdenmukaisuuden johdosta pääkomponentille voidaan antaa nimi innovatiivisuus. Pääkomponentilla latauksen sai myös muuttuja ”Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä”. Se viitanee palautteen antamiseen tehdyistä muutoksista ja kuvastanee palautteen tärkeyttä henkilökunnalta saatavien uusien ideoiden innostajana. Harisalo (2003, 104) korostaakin, että henkilökunnan luottamuksen ansaitsemiseksi kauppiaiden on tarjottava jokaiselle mahdollisuus antaa oma panoksensa itsensä ja kaupan kehittämiseksi.

Toisen pääkomponentin korkeimman latauksen sai muuttuja ”Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin”. Tämä ja kuusi muuta pääkomponentille latautunutta muuttujaa ”Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa”, ”Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin”, ”Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita”, ”Haluan vain taattu ja kokeiltuja ratkaisuja”, ”En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näytävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta” ja ”Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä” ilmentävät tarjontalähtöisyyttä (vastakohtana asiakaslähtöisyydelle), myymälätoiminnan vakiintuneisuutta, varovaisuutta ja muutosvastaisuutta ja antavat aiheen nimetä tämä perusolottuvuus konservatiivisuus-pääkomponentiksi.

Kolmannelle pääkomponentille lähes samantasoisesti ovat latautuneet muuttajat ”Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää”, ”Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni”, ”Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä” ja ”Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon” sekä negatiivisesti latautunut ja siis käänteisesti tulkittava muuttuja ”Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämäni”. Nämä muuttajat ilmentävät selkeästi oman elämän hallintaa (sisäinen kontrolliodotus). Pääkomponentti ilmenee itsenäisyshakuisuutena. Pääkomponentin nimeä pohdittaessa itsenäisyys tai riippumattomuus olisivat olleet tarjolla, mutta kun Huuskosen (1992a, 183) tapaan sisäistä elämän hallintaa voidaan arkikielellä nimittää hyväksi itseluottamukseksi, pääkomponentti saa nimen itseluottamus. Tämä pääkomponentti tuottaa latauksen myös muuttujalle ”Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa”, mikä liittyy inhimillisen piirteen kauppiaan oman elämän hallintaan. Eräs Römer-Paakkasen (2002, 183) väitöskirjan havainto onkin, että kauppiaiden yrittäjyys ja peheryrittäjyys perustuvat inhimillisiin arvoihin eikä pelkkään

taloudelliseen tehokkuuteen. Konservatiivisuus-pääkomponentille latautunut (.46) muuttuja ”En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta” latautuu hieman heikommin ja negatiivisesti (-.42) myös itseluottamus-pääkomponentille. Käänteinen tulkinta tekee yhteyden ymmärrettäväksi.

Neljännellä pääkomponentilla korkeimman latauksen sai muuttuja ”Itse asiassa pidän kovasta työnteosta”. Tämä ja tälle pääkomponentille latautuneet muuttujat ”Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä”, ”Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn” ja käänteiset tulkinnat negatiivisesti latautuneista muuttujista ”Haluan välttää kovaa työtä” ja ”Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään” ilmentävät työn tekemistä ja toimeliaisuutta. Pääkomponentti saakin nimen ahkeruus. Sitä että ahkeruuteen liittyy myös ihmissuhdejohtamisen piirre, ilmentää tälle pääkomponentille latautunut muuttuja ”Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa”.

Nämä neljä pääkomponenttia tulkitaan ulottuvuuksiksi, joiden mukaan kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaatio jäsentyy. Taulukossa 8 esitetään muuttujien lataukset, jotka voidaan ymmärtää alkuperäisten muuttujien korrelaatioiksi pääkomponenttien kanssa, sekä kommunaliteetit (h^2), jotka ilmaisevat prosentteina, kuinka suuren osan muuttujan vaihtelusta pääkomponentit pystyvät selittämään.

Taulukko 8. Kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaatioon liittyvät pääkomponentit ja niiden tulkinta

<u>Innovatiivisuus</u>	Pääkomponentti 1	h^2
8. Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille.	.67	.58
39. Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta.	.62	.43
50. Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa.	.60	.39
1. Voin helposti sopeutua muutoksiin.	.59	.46
36. Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.	.58	.40
30. Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää.	.50	.43
40. Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.	.43	.26
15. En kovin herkästi hyväksy uusia asioita.	-.40	.30
29. Kaupan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää.	.40	.26

<u>Konservatiivisuus</u>	Pääkomponentti 2	h^2
35. Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin.	.71	.52
28. Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa.	.68	.48
42. Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin.	.64	.45
32. Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita.	.52	.35
18. Haluan vain taattuja ja kokeiltuja ratkaisuja.	.49	.40
10. En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta.	.46	.39
25. Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä.	.44	.37

<u>Itseluottamus</u>	Pääkomponentti 3	h^2
31. Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää.	.49	.30
47. Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.	.47	.29
17. Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni.	.46	.27
3. Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämäni.	-.46	.27
38. Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä.	.44	.25
22. Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon.	.43	.36

<u>Ahkeruus</u>	Pääkomponentti 4	h^2
13. Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.	.71	.54
48. Haluan välttää kovaa työtä.	-.61	.50
20. Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.	.61	.39
55. Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään.	-.50	.30
5. Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa.	.46	.28
2. Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn.	.40	.26

Näissä perusulottuvuuksissa kuvastuu se, että innovatiivisuus, itseluottamus, ahkeruus mutta myös konservatiivisuus määrittävät ruokakauppiaiden keskeisiä yrittäjyysasenteita. Ne muodostavat vastauksen tutkimuksen toiseen alaongelmaan.

7.2 Teoreettisten ja empiiristen yrittäjyysulottuvuuksien vertailua

Pääkomponenttianalyysi suoritettiin sellaisia muuttujia käyttäen, jotka summa-
muuttujia muodostettaessa oli osioanalyysissa hyväksytty summamuuttujien osi-
oiksi teoreettisten ja empiiristen yrittäjyysulottuvuuksien vertailua varten. Pääkom-
ponenttianalyysissa käytettyjä muuttujia oli 36. Kun latausten tulostuksen alarajaksi
asetettiin .40, neljälle pääkomponentille latautui 28 muuttujaa.

Kun latausten tulostuksen alarajana kokeiltiin arvoa .30 ja analyysissa käytettiin
aineiston kaikki 57 väittämämuuttujaa, neljälle pääkomponentille latautui 48 muut-
tujaa. Voitaneen siis päätellä, että tutkimuksen muuttujat varsin onnistuneesti ope-
rationalisoivat kauppiaiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia.

Teoreettinen malli koostui seitsemästä ulottuvuudesta: innovatiivisuus, suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitaminen, suhtautuminen työhön ja asiakaslähtöisyys. Reliabiliteettitarkistuksen jälkeen summamuuttujien osioiden määrä vaihteli 3 -7 välillä.

Kun vertaillaan empiirisesti muodostettujen pääkomponenttien ja teoreettisia asenneulottuvuuksia edustavien summamuuttujien sisältöä (luku 6.3), havaitaan että innovatiivisuus-pääkomponentti vastaa teoreettista innovatiivisuus-ulottuvuutta jopa niin tarkoin, että pääkomponentin yhdeksästä muuttujasta kuusi on teoreettista ulottuvuutta mittaamaan tarkoitettua muuttujaa; siis innovatiivisuus-summamuuttujan seitsemästä osiosta kuusi (1, 8, 15, 29, 36, 50) latautui innovatiivisuus-pääkomponentille.

Itseluottamus-pääkomponentti vastaa teoreettista oman elämän hallinta – ulottuvuutta siten, että pääkomponentin kuudesta muuttujasta neljä (3, 17, 31, 38) on sellaista, jotka kuuluvat oman elämän hallintaa mittaamaan tarkoitettua summamuuttujan kuuden muuttujan joukkoon.

Ahkeruus-pääkomponentti vastaa teoreettista suhtautuminen työhön –ulottuvuutta. Pääkomponentin kuudesta muuttujasta neljä (13, 20, 48, 55) vastaa niitä neljää muuttujaa, joista suhtautuminen työhön –summamuuttuja koostuu.

Konservatiivisuus-pääkomponentille ei tässä tutkimuksessa ole teoreettista vastinetta. Summamuuttujien osioista tälle pääkomponentille latautui kolme riskin ja epävarmuuden välttämistä kuvaavaa muuttujaa (18, 25, 32) ja kaikki kolme asiakaslähtöisyys-ulottuvuuden käänteisesti esitettyä muuttujaa (28, 35, 42), jotka kuitenkin saivat tällä pääkomponentilla positiivisen etumerkin. Pääkomponentille la-

tautui myös yksi käänteisesti muodostettu oman elämän hallintaa mittaamaan tarkoitettu muuttuja (10).

Voidaan siis todeta, että teoreettisen viitekehyksen ulottuvuuksista innovatiivisuus, oman elämän hallinta ja suhtautuminen työhön saavat varsin osuvat vastineensa pääkomponenttianalyyseissa. Sen sijaan suoriutumismotivaatio, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitaminen ja asiakaslähtöisyys jäivät vaille selkeää vastinetta. Niitä mittaamaan tarkoitettua väittämää sijoittuivat löydetyille neljälle pääkomponentille tai jäivät vaille riittävää latausta.

7.3 Kauppiasryhmien muodostaminen

Tämän tutkimuksen päätehtävänä oli hakea vastausta kysymykseen, millaisia yrittäjyysasenteiltaan erilaisia kauppiasryhmiä voidaan tunnistaa yksityisen päivittäistavarakaupan piirissä. Vastausta haetaan ryhmittelyanalyysin (klusterianalyysi) avulla.

Pääkomponenttianalyysin jatkoanalyysina voidaan ryhmittelyanalyysin avulla pyrkiä muodostamaan kyselyyn vastanneista kauppiaista (N = 381) yrittäjyysasennoitumiseltaan yhdenmukaisia ryhmiä. Ryhmittelyanalyysissa mitataan havaintoyksikköparien samankaltaisuutta tai etäisyyttä ja ryhmät muodostetaan samankaltaisista havaintoyksikköistä (Norusis 1988, 168; Metsämuuronen 2002, 37; Schmidt & Hollensen 2006, 330).

7.3.1 Ryhmien tunnistaminen

Runsas muuttujajoukko, joka kuvaa kauppiaasyrittäjien asenteita, voidaan taloudellisesti kuvata muodostamalla uusia muuttujia pääkomponenttipisteiden avulla. Luvussa 7.1 tulkittujen neljän pääkomponentin avulla päädyttiin loogisesti tulkittavissa olevaan neljän ryhmän ratkaisuun. Pääkomponenttipisteiden avulla kuvataan eri ryhmiin kuuluvien vastaajien peruspiirteitä siten, että miinusmerkkiset arvot kuvaavat piirteen puuttumista ja plusmerkkiset arvot piirteen suhteellisen määrän korostumista. Ryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi pääkomponenttien kuvaaman asennemallin suhteen (liite 3). Se ryhmittelyanalyysissä aiheistolle asetettava vaatimus, että muuttujat ovat vähintään järjestysasteikollisia (Norusis 1988, 165), täyttyy tässä tutkimuksessa, koska pääkomponenttipistein muodostetut muuttujat ovat suhdelukuasteikollisia.

Taulukko 9. Kauppiaaryhmät pääkomponenttipistemäärien keskiarvoin kuvattuna

	<u>Ryhmä 1</u> (N=110)	<u>Ryhmä 2</u> (N=121)	<u>Ryhmä 3</u> (N=67)	<u>Ryhmä 4</u> (N=83)
Innovatiivisuus	.400	-.492	-.416	.523
Konservatiivisuus	-.739	-.288	.259	1.190
Itseluottamus	-.718	.734	-.014	-.107
Ahkeruus	.116	.494	-1.483	.323

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat kauppiaat ovat innovatiivisia. Korkea negatiivinen arvo konservatiivisuus-ulottuvuudella antaa aiheen tulkintaan, että he ovat muiden ryhmien kauppiaita uudenaikaisemmin ajattelevia. Itseluottamus-

ulottuvuuden korkea negatiivinen arvo viittaa vähäiseen itseluottamukseen, epäitsenäisyyteen ja uskoon ulkoisten tekijöiden ohjaavasta vaikutuksesta, mikä merkinnee ketjukäsikirjojen mukaista toimintaa ja sitä, että ryhmän kauppiaat ovat hyväksyneet ketjukauppiaan roolin. Ahkeruus-ulottuvuuden pieni arvo viittaa suhteellisen vähäiseen työn arvostamiseen. Innovatiivisuus- ja uudenaikaisuuspiirteiden nojalla ryhmälle voidaan antaa nimi modernit kehittäjät (N = 110).

Toisen ryhmän kauppiaat luottavat itseensä. He uskovat omien kykyjensä ja toimenpiteittensä ohjaavan toimintaansa. He myös arvostavat ahkeruutta. Sekä itseluottamuksen että ahkeruuden osalta pääkomponenttipisteet ovat vertailuryhmien vastaavia pistearvoja korkeampia. Ryhmän kauppiaat eivät ole innovatiivisia mutta eivät myöskään konservatiivisia. Nimitys itsenäiset puurtajat tuntuu luontevalta tähän ryhmään kuuluville kauppiaalle (N = 121). Ryhmä on vertailtavista ryhmistä määrällisesti suurin.

Kolmanteen ryhmään kuuluvat kauppiaat ovat konservatiivisia. He eivät ole toiminnassaan uudistuksellisia vaan tuntuvat tyytyvän nykytilanteeseen. He arvostavat työntekoa vertailuryhmien kauppiaita selvästi vähemmän. Itseluottamuksen suhteen he ovat neutraaleja. Tälle ryhmälle voidaan antaa nimi laakereilla lepääjät (N = 67).

Neljänteen ryhmään kuuluvat kauppiaat ovat muita konservatiivisempia. Muiden ryhmien keskiarvoja suurempi innovatiivisuuden positiivinen arvo viittaa siihen, että he ovat kuitenkin uudistuksellisia toiminnassaan. He myös näyttävät olevan kohtalaisen ahkeria. Itseluottamus vaikuttaa vähäiseltä, mikä viittaa siihen, että tämän ryhmän kauppiaat eivät tunnu arvostavan itsenäisyyttään. Oman elämän hallinnan asemesta he uskovat ulkoisten tekijöiden ohjaavan toimintaansa. Konserva-

tiivisuuden ja innovatiivisuuden perusteella ryhmä saa nimen varovaiset uudistajat (N = 83).

7.3.2 Ryhmien kuvaus

Erialaisten ryhmien tunnistamisen jälkeen uteliaisuus kohdistuu siihen, millaisista kauppiaista kukin ryhmä koostuu. Tämän selvittämiseksi tarkasteltiin pääkomponenttipisteiden ohella kunkin ryhmän sisällä ristiintaulukoinnin tuottamia yrittäjään ja hänen yritykseensä liittyvien taustamuuttujien jakaumia. Kuvaus perustuu niihin muuttujiin, joiden suhteen ryhmät tilastollisesti merkitsevästi eroavat toisistaan. Seuraavassa taulukossa esitetään ryhmien kuvauksessa käytetyt prosenttijakaumat.

Taulukko 10. Kauppiasryhmien kuvaus taustamuuttujien ristiintaulukoinnin prosenttijakaumien perusteella (%)

	<u>Modernit kehittäjät</u>	<u>Itsenäiset puurtajat</u>	<u>Laakereilla lepääjät</u>	<u>Varovaiset uudistajat</u>
Sukupuoli (N = 380; p = .036)				
- nainen	22,7	24,0	7,5	18,3
- mies	77,3	76,0	92,5	81,7
Ikä (N = 372; p = .049)				
- korkeintaan 35-vuotiaat	37,7	25,6	26,2	32,5
- 36–50 –vuotiaat	55,7	63,6	52,3	57,5
- yli 50-vuotiaat	6,6	10,7	21,5	10,0
Ammatillinen peruskoulutus (N = 378; p = .011)				
- korkeintaan kurssi- muotoinen	33,6	24,8	40,3	44,6
- koulutasoinen	16,8	7,4	9,0	16,9
- opistotasoinen	42,1	56,2	40,3	32,5
- korkeakoulutasoinen	7,5	11,6	10,4	6,0
Kauppiaskokemus (N = 374; p = .011)				
- korkeintaan 5 vuotta	45,8	27,3	26,2	39,5
- 6 - 15 vuotta	40,2	55,4	44,6	39,5
- 16 vuotta tai enemmän	14,0	17,4	29,2	21,0
Kauppaketju (N = 381; p = .007)				
- K-market	57,3	47,9	35,8	57,8
- K-supermarket	38,2	34,7	46,3	33,7
- K-citymarket	4,5	17,4	17,9	8,4
Myyntiluokka (N = 379; p = .089; merkitsevyys oireellinen)				
- alle 4,9 milj. euroa	54,5	45,8	35,8	57,3
- 5,0 – 12,0 milj. euroa	33,6	34,2	40,3	30,5
- yli 12 milj. euroa	11,8	20,0	23,9	12,2

	<u>Modernit kehittäjät</u>	<u>Itsenäiset puurtajat</u>	<u>Laakereilla lepääjät</u>	<u>Varovaiset uudistajat</u>
Kilpailu (N = 379; p = .033)				
Kilpailu myymälän vaikutusalueella:				
- vähäistä	9,2	3,3	7,5	4,9
- kohtuullisen kovaa	53,2	66,1	55,2	43,9
- erittäin kovaa	37,6	30,6	37,3	51,2

Taustamuuttujista käsitys liikevaihdon kehityksestä 2-3 viime vuoden aikana saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna ei eroa tilastollisesti merkitsevästi eri kauppiaaryhmissä, ei myöskään näkemys oman myymälän kannattavuudesta saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna. Myöskään arvio oman myymälän asiakastytyväisyydestä saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna ei ole tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä kauppiaaryhmiin.

Modernit kehittäjät

Naiset ovat tämän ryhmän kauppiaista hieman yliedustettuina (23 %; aineiston keskiarvo 20 %). Iältään modernit kehittäjät ovat vertailuryhmien kauppiaita nuorempia. Alle 35-vuotiaita heistä oli 38 % (aineiston keskiarvo 31 %). Iäkkäistä kauppiaita moderneissa kehittäjissä oli suhteellisesti muita ryhmiä vähemmän; 51-vuotiaiden ja sitä vanhempien osuus tässä ryhmässä oli vain 7 %, kun vastaava osuus koko aineistossa oli 11 %.

Yhdensuuntaisesti kauppiaiden nuoren iän kanssa moderneilla kehittäjillä on suhteellisen vähän kauppiaskokemusta. Lähes puolella heistä (46 %) kauppiaskokemusta oli korkeintaan viisi vuotta. Tämä osuus on suurempi kuin vertailuryhmissä

(aineiston keskiarvo 35 %). Vastaavasti modernien kehittäjien osuudet kokemukseryhmissä 6 – 15 vuotta ja yli 15 vuotta ovat muiden ryhmien osuuksia pienempiä.

Kolmasosa moderneista kehittäjistä (34 %) on ammatilliseksi peruskoulutukseen hankkinut korkeintaan kurssimuotoista koulutusta, lähinnä K-instituutin kurseja. Osuus vastaa koko aineiston keskiarvoa (34 %). Pääosa ryhmän kauppiaista on saanut opistotasoisesta koulutuksesta (42 %), lähinnä kauppaopistoissa. Tämäkin osuus vastaa suunnilleen koko aineiston keskiarvoa (44 %). Korkeakoulututkinnon, lähinnä ammattikorkeakoulujen tradenomi-tutkinnon, on suorittanut vain pieni osa (8 %; koko aineistossa 9 %).

Modernit kehittäjät näyttävät toimivan pienissä myymälöissä. Yli puolet heistä (57 %) on kauppiaina market-myymlöissä. Osuus on suurempi kuin aineistossa keskimäärin (51 %). Vastaavasti ryhmän kauppiaita on vertailuryhmien kauppiaita suhteellisesti vähemmän hypermarketkauppiaina (5 %; koko aineistossa 12 %). Supermarketkauppiaiden osuus (38 %) vastaa aineiston keskiarvoa (38 %).

Mitä tulee myynnin määrään, modernit kehittäjät näyttävät toimivan pienehköissä myymälöissä. Yli puolet heistä (55 %) on kauppiaina myymälöissä, joiden vuosimyynni on korkeintaan 4,9 miljoonaa euroa (aineiston keskiarvo 49 %). Kolmasosa moderneista kehittäjistä (34 %) toimii myymälöissä, joiden vuosimyynni on 5 – 12 miljoonaa euroa. Osuus vastaa koko aineiston keskiarvoa (34 %). Aineiston keskiarvoa (17 %) pienempi osuus (12 %) moderneista kehittäjistä toimii vuodessa yli 12 miljoonan euroa myyvissä myymälöissä. Osuus on vertailuryhmien osuutta pienempi. Todettakoon kuitenkin, että myyntiluokka-muuttujan ja ryhmämuuttujan yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä, kylläkin oireellinen ($p = .089$).

Moderneista kehittäjistä vertailuryhmiä suurempi osuus (9 %) katsoi kilpailun suhteen toimivansa tilanteessa, missä myymälän vaikutusalueen kilpailu on vähäistä (aineiston keskiarvo 6 %). Yli puolet (53 %) piti kuitenkin kilpailutilannettaan kohtuullisen kovana ja runsas kolmasosa (38 %) erittäin kovana (vastaavat aineiston keskiarvot 56 % ja 38 %).

Tiivistäen voidaan todeta, että modernit kehittäjät ovat nuorehkoja, kauppiaskokemukseltaan ”tuoreita” kauppiaita. Keskimääräistä useampi heistä on nainen. Pääosa ryhmän jäsenistä on saanut opistotasaisen ammatillisen peruskoulutuksen. Modernit kehittäjät toimivat useimmiten pienissä myymälöissä. Myymälän kilpailutilanteen he arvioivat olevan korkeintaan kohtuullisen kovaa. Pääkomponenttien keskiarvojen tästä ryhmästä antaman kuvan mukaan modernit kehittäjät ovat uudistushaluisia mutta eivät kovin itseensä luottavia. Tämä viittaa ulkoiseen elämän hallintaan, haluun menestyä ja ”näyttää” ketjun toimintaohjeita noudattaen. Tulokset vastaavat jo varianssianalyysin yhteydessä tehtyjä havaintoja. Varianssianalyysi osoitti, että nuorten ja vähän kokemusta omaavien kauppiaiden innovatiivisuus on iäkäämpien ja kokeneempien kauppiaiden innovatiivisuutta suurempaa. Toisaalta oman elämän hallinta, joka vastaa itseluottamus-pääkomponenttia, on pienissä myymälöissä toimivilla kauppiailta heikompaa kuin suurten myymälöiden kauppiailta. Kun varianssianalyysi myös osoitti, että nuoret kauppiaat suhtautuvat riskiin ja epävarmuuteen myönteisemmin kuin iäkkäät kauppiaat, voidaan yhtyä Peltolan ja Rinteen (1992, 72) näkemykseen, että uran alkuvaiheissa kauppaa tehdään aggressiivisesti ja luovasti, riskejäkin ottaen.

Itsenäiset puurtajat

Naiskauppiaiden osuus (24 %) itsenäisten puurtajien ryhmässä on vertailuryhmien osuuksia suurempi (aineiston keskiarvo 20 %). Iältään lähes kaksi kolmasosaa

(64 %) ryhmän kauppiaista on keski-ikäisiä, 36 – 50 –vuotiaita. Tämäkin osuus on vertailuryhmien vastaavia osuuksia suurempi (aineiston keskiarvo 58 %). Vastaavasti nuorimmassa ikäryhmässä (korkeintaan 35 vuotta) itsenäisiä puurtajia on suhteellisesti muita ryhmiä vähemmän. Iäkkäiden, 51 vuotta täyttäneiden kauppiaiden osuus (11 %) vastaa koko aineiston keskiarvoa (11 %).

Itsenäiset puurtajat ovat kokeneita kauppiaita. Yli puolella heistä (55 %) kokemusta on kertynyt 6 – 15 vuotta. Osuus on muiden ryhmien osuuksia suurempi (aineiston keskiarvo 46 %). Vastaavasti vain neljäsosalla (27 %) itsenäisistä puurtajista on kokemusta viisi vuotta tai sitä vähemmän (aineiston keskiarvo 35 %).

Itsenäiset puurtajat ovat suhteellisen hyvin kouluttautuneita. Yli puolella heistä (56 %) on opistotasoinen ammatillinen perustutkinto ja useammalla kuin joka kymmennellä (12 %) korkeakoulututkinto osaamisensa tukena. Nämä osuudet ovat muiden ryhmien vastaavia osuuksia suurempia (aineiston keskiarvot 44 % ja 9 %).

Lähes puolet (48 %) itsenäisistä puurtajista toimii kauppiaana market-myymlöissä, kolmasosa (35 %) supermarketeissa ja vajaa viidesosa (17 %) hypermarketeissa. Koko aineistoon verrattuna market- ja supermarket-osuudet ovat hieman aliedustettuja (aineiston keskiarvot 51 % ja 38 %). Citymarketeissa itsenäisiä puurtajia on suhteellisesti (17 %) koko aineiston osuutta (12 %) enemmän. Suurmyymäläpainoteisuus näkyy myös vuosimyyntin jakaumassa. Itsenäisistä puurtajista joka viides (20 %) on kauppiaana myymälässä, jonka vuosimyynti on yli 12 miljoonaa euroa (koko aineistossa 17 %). Vastaavasti pienimmässä, alle 4,9 miljoonan euron vuosimyyntiluokassa ryhmän kauppiaiden osuus (46 %) on koko aineiston vastaavaa osuutta (49 %) pienempi.

Kaksi kolmasosaa (66 %) itsenäisistä puurtajista arvioi myymälän vaikutusalueen kilpailun kohtuullisen kovaksi. Osuus on vertailuryhmien vastaavaa osuutta suurempi (koko aineistossa 56 %).

Tiivistäen itsenäisiä puurtajia voidaan luonnehtia keski-ikäisiksi kauppiaksi, joista neljäsosa on naisia. Ryhmän kauppiat toimivat kaikissa tarkastelluissa myymälätyypeissä, mutta hypermarket-kauppiassa heitä oli keskimääräistä suurempi osuus. Itsenäiset puurtajat ovat hankkineet hyvän ammatillisen peruskoulutuksen, ja kauppiaskokemustakin on kertynyt suhteellisen runsaasti. Itsenäiseen puurtamiseen tämän ryhmän kauppiaita motivoi kohtuullisen kova, jopa erittäin kova kilpailutilanne. Pääkomponenttien keskiarvot viittaavat siihen, että itsenäiset puurtajat ovat kauppiaita, jotka tyytyvät nykytilanteeseensa, ovat löytäneet omat toimintatapansa eivätkä enää pohdi uudistuksia. He luottavat itseensä ja omiin kykyihinsä, ovat oman tiensä kulkijoita eivätkä tyydy siihen, että kauppaketju tekisi työn heidän puolestaan. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia seuraavien varianssianalyysin tulosten kanssa. Innovatiivisuus näyttää kauppiaiden iän ja kokemuksen myötä taantuvan. Oman elämän hallinta (vastaa itseluottamus-pääkomponenttia) liittyy pienten myymälöiden kauppiaita voimakkaammin suurten myymälöiden kauppiaisiin. Lisäksi, naiskauppiat suhtautuvat työhön arvostavammin kuin mieskollegansa. Varianssianalyysi myös osoitti, että opistotasaisen ammatillisen peruskoulutuksen hankkineiden kauppiaiden (56 % ryhmän kauppiaista) halu hallita omaa elämäänsä on voimakkaampaa kuin koulutasaisen peruskoulutuksen saaneilla.

Laakereilla lepääjät

Laakereilla lepääjät –ryhmässä naiskauppiaita on suhteellisen vähän (8 %). Ryhmän kauppiat ovat suhteellisen iäkkäistä; yli puolet heistä (52 %) kuuluu ikäluokkaan 36 – 50 –vuotiaat ja viidesosa (22 %) 51 vuotta täyttäneisiin ja sitä vanhem-

piin. Tämän vanhimman ryhmän osuus on vertailuryhmien vastaavaa osuutta selkeästi suurempi (aineiston keskiarvo-osuus 11 %).

Ikärakenne tekee ymmärrettäväksi sen, että kauppiaskokemus-luokituksen ylimpään luokkaan – kokemusta 16 vuotta tai enemmän – sijoittuu laakereilla lepääjistä suhteellisesti enemmän kuin muiden ryhmien kauppiaita (29 %; koko aineistossa 19 %).

Ammatillisen peruskoulutuksen suhteen tässä ryhmässä korostuu kurssimuotoinen koulutus (40 %; koko aineistossa 34 %). Opistotasaisen koulutuksen osuus (40 %) on hieman pienempi kuin koko aineistossa (44 %). Korkeakoulututkinnon on suorittanut joka kymmenes ryhmän kauppias (10 %). Tämä osuus ylittää hieman koko aineiston vastaavan osuuden (9 %).

Laakereilla lepääjät –ryhmän kauppiaille on leimallista, että he toimivat suurissa myymälöissä. Supermarket- ja hypermarket-kauppiaina heistä on lähes kaksi kolmasosaa (64 %), kun koko aineistossa suurissa myymälöissä toimivia kauppiaita on noin puolet (49 %). Suurissa myymälöissä toimimisen kanssa yhdensuuntaista on se, että tämän ryhmän kauppiaiden myymälöistä lähes neljäsosa (24 %) sijoittuu aineiston ylimpään myyntiluokkaan, vuosimyynti yli 12 miljoonaa euroa. Osuus on vertailuryhmien vastaavaa osuutta suurempi (koko aineiston osuus 17 %).

Myymälan vaikutusalueen kilpailun kovuuden laakereilla lepääjät –ryhmän kauppiat arvioivat suunnilleen koko aineiston keskiarvojen mukaisesti. Vähäisenä kilpailua piti heistä lähes joka kymmenes (8 %), kohtuullisen kovana vähän yli puolet (55 %) ja erittäin kovana reilu kolmannes (37 %; vastaavat osuudet koko aineistossa 6 %, 56 % ja 38 %).

Yhteenvetona laakereilla lepääjät -ryhmän kauppiaita voidaan luonnehtia suhteellisen iäkkäiksi, kokeneiksi kauppiaksi. Heidän ammatillinen peruskoulutuksensa painottuu kurssimuotoiseen koulutukseen ja opistotasoiseen koulutukseen. He toimivat suurissa myymälöissä. Pääkomponenttien keskiarvopisteet viittaavat siihen, että laakereilla lepääjät eivät ole kiinnostuneita uudistuksista, ovat vanhoillisia ja arvostavat työntekoa muiden ryhmien kauppiaita vähemmän. Ilmeisesti he ovat kauppiaskokemuksensa myötä jo löytäneet vakiintuneet toimintatapansa, jotka ilmeisesti ovat riittävän tuloksellisia, koska niitä ei uudistuksin kyseenalaisteta. Toisaalta tavoitteet on saavutettu. Vaikka edellytyksiä enempäänkin olisi, saavutettu tulotaso riittää, eikä myyntiä ja tulosta pyritä maksimoimaan. Mitronen (2002, 320) onkin todennut, että kauppiasuran alkuvaiheissa lainat toimivat kannustimena, mutta tavoitteeksi asetetun varallisuuden saavuttamisen myötä motivaatio ponnistuksiin vähenee. Asenteissa saattaa heijastua myös pettymys siitä, että K-ryhmälle tyypillisen sisäisen nousun myötä (Mitronen 2002, 279) ei toivotulla tavalla ole edetty nykyistä suurempaan myymälään kaupparyhmässä. Voitaneen myös olettaa, että tehtäviä on delegoitu henkilökunnalle. Ongelmaksi näyttää muodostuvan se, että isoja myymälöitä ei enää kehitetä. Pääkomponenttianalyysin ahkeruus-ulottuvuuden korkea negatiivinen arvo antaa aiheen kysyä, ovatko laakereilla lepääjät -ryhmän kauppiaat niitä KTM Jari Paulamäen Helsingin kauppakorkeakoulun seminaariesityksessään mainitsemia ”aamupäiväkauppiaita”, jotka katsovat töiden tulleen tehdyiksi jo aamupäivän aikana ja jotka miettivät, miten päivän saisi mukavimmin kulumaan siitä eteenpäin.

Varovaiset uudistajat

Sukupuolen suhteen varovaiset uudistajat edustavat koko tutkimusaineiston jakaumaa: naiskauppiaita 18 % ja mieskauppiaita 82 % (koko aineistossa 20 % ja 80 %). Iältään tämän ryhmän kauppiaat ovat keski-ikäisiä; 58 % kuuluu luokkaan 36 –

50 –vuotiaat. Kolmasosa (33 %) ryhmän kauppiaista kuuluu nuorimpaan luokkaan, ikä korkeintaan 35 vuotta. Osuus on hieman koko aineiston vastaavaa osuutta (31 %) suurempi.

Kauppiaskokemuksen suhteen tämän ryhmän kauppiaista neljä kymmenestä (40 %) kuuluu uusiin kauppiaisiin; kokemusta on kertynyt korkeintaan viisi vuotta. Se että kokeneitakin kauppiaita kuuluu varovaisiin uudistajiin, käy ilmi siitä, että viidesosalla (21 %) heistä on kauppiaskokemusta 16 vuotta tai enemmän.

Varovaisten uudistajien ammatillinen peruskoulutus jää vertailuryhmien kauppiaiden koulutusta vähäisemmälle tasolle. Korkeintaan kurssimuotoisen tai koulutusoisen peruskoulutuksen on hankkinut 62 % ryhmän kauppiaista, kun vastaava luku koko aineistossa on 47 %.

Runsaasti yli puolet (58 %) varovaisista uudistajista toimii kauppiaina market-myymlässä. Osuus vastaa modernit kehittäjät –ryhmän osuutta mutta on kahden muun ryhmän vastaavaa osuutta suurempi (aineiston keskiarvo 51 %). Supermarket-kauppiaita taas on suhteellisesti vähemmän (34 %) kuin muissa ryhmissä (koko aineistossa 38 %). Hypermarket-kauppiaiden osuus (8 %) on neljän vertailuryhmän osuuksista toiseksi pienin (koko aineistossa 12 %). Vain modernit kehittäjät –ryhmässä se on pienempi (5 %). Myymäläjakauman kanssa yhdensuuntainen on vuosittaisen myynnin jakauma. Yli puolet (57 %) kauppiaista toimii myymälöissä, joiden vuosimyynni kuuluu pienimpään luokkaan ja on korkeintaan 4,9 miljoonaa euroa. Osuus on muiden ryhmien vastaavaa osuutta suurempi (koko aineistossa 49 %). Vastaavasti suuremmissa myyntiluokissa varovaisten uudistajien osuudet ovat koko aineiston keskiarvo-osuuksia pienempiä.

Varovaisia uudistajia varovaisuuteen näyttää kehottavan myymälän vaikutusalueen kova kilpailu. Puolet (51 %) tämän ryhmän kauppiaista katsoi kilpailutilanteen erittäin kovaksi. Osuus on muiden ryhmien vastaavaa osuutta suurempi (koko aineistossa 38 %).

Varovaisia uudistajia voidaan tiivistetysti kuvata nuorekkaiksi kauppiaksi, joista osalla on vähän mutta osalla suhteellisen paljon kauppiaskokemusta. Ammatillisen peruskoulutuksen taso on alhainen. Varovaiset uudistajat toimivat enimmäkseen pienissä myymälöissä, missä he kokevat kilpailutilanteen kohtuullisen kovaksi tai erittäin kovaksi. Pääkomponenttien keskiarvopisteet kertovat, että varovaiset uudistajat ovat konservatiivisia. Vaikka he eivät ole kovin itsenäisiä eivätkä oikein luota itseensä, he ovat ilmeisen valmiita uudistuksiin ketjutoiminnan puitteissa. He ovat myös valmiita työntekoon myymälänsä hyväksi. Erona modernit kehittäjät – kauppiasryhmään on lähinnä konservatiivisuus.

8 Yhteenveto ja päätelmät

Tässä luvussa kuvataan tiivistetysti tutkimustehtävä ja tutkimuksen suorittaminen sekä pohditaan tutkimustulosten tulkintaa ja liikkeenjohdollisia suosituksia. Luvussa esitetään myös kiinnostavia lähtökohtia kauppiasyrittäjyyttä koskevalle jatkotutkimukselle.

8.1 Tutkimuskysymykset ja vastaaminen niihin

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen ”Millaisia yrittäjyysasenteiltaan erilaisia kauppiasryhmiä voidaan tunnistaa yksityisen päivittäistavarakaupan piirissä?”. Vastaaminen vaati kahden alaongelman pohtimista:

- Millaisia teoreettisia päivittäistavara kauppiaiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa?
- Millaisia empiirisiä päivittäistavara kauppiaiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa?

Gibb'in (1987) tapaan yrittäjyys tässä tutkimuksessa on yrittäjyysominaisuuksien toteuttamista tiettyä tehtävää suoritettaessa. Yrittäjyys tulkitaan käyttäytymiseksi, jota ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta kutsutaan yrittäjyysorientaatioksi. Yrittäjyysorientaatio on oletettu yksiulotteiseksi jatkumoksi, jonka toinen suunta on nimetty yrittäväksi ja toinen säilyttäväksi orientaatioksi.

Ensimmäiseen alaongelmaan vastausta haettiin perehtymällä yrittäjyystutkimukseen ja kauppaa käsitteleviin tutkimuksiin ja selvityksiin. Yrittäjyystutkimuksen koulukunnista psykologinen piirreteoria – saamastaan kritiikistä huolimatta – tarjosi lähtökohtia yrittäjyyden ulottuvuuksien pohtimiselle.

Suuresta joukosta yrittäjyyttä kuvaavia ominaisuuksia tiivistettiin tämän tutkimuksen yrittäjyysorientaatiomalli (kuvio 1). Se koostuu seuraavista ulottuvuuksista: innovatiivisuus, suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus), suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitaminen ja suhtautuminen työhön. Sen jälkeen kaupan kirjallisuudelta kysyttiin sitä, missä määrin kehitetty malli soveltuu kuvaamaan päivittäistavarakaupan kauppiaiden yrittäjyysorientaatiota. Kauppiaiden yrittäjyysasenteita kuvaavaan malliin uutena ulottuvuutena tuli asiakaslähtöisyys. Samalla oletettiin innovatiivisuus- sekä suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen –ulottuvuuksien ketjuyhteistyöstä johtuen ”kaventuvan”. Muut kauppiasyrittäjyyden ominaisuudet oletettiin yrittäjyyskirjallisuuden näkemysten mukaisiksi. Vastauksena ensimmäiseen alaongelmaan syntyi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, päivittäistavarakauppiaan yrittäjyysorientaatiomalli (kuvio 2).

Laadittua teoreettista viitekehystä koeteltiin empiirisesti kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka kohdehenkilöinä olivat K-kaupan ketjuihin kuuluvat ruokakauppiaat. Aineisto hankittiin ns. informoidulla kyselyllä siten, että tutkija ja tutkijaa avustaneet K-supermarket -ketjun neuvontapäällikkö ja K-citymarket -ketjun kauppiaspuheenjohtaja kokosivat aineiston 12 kauppiaskokouksessa. Kauppiaille esitettiin kyselylomake (liite 1), jonka 57 väittämään he vastasivat 5-portaista Likertasteikkoa käyttäen (1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä). Väittämät, jotka perustuivat aikaisempiin yrittäjyyden ja kaupan alan tutkimuksiin ja yrittäjyyskirjallisuuden antamiin ideoihin, edustivat kutakin viitekehysmallin seitsemää

ulottuvuutta. Aineisto taustatietoineen koostui 381 kauppiiaan vastauksista. Kauppi-
aat edustivat K-market-, K-supermarket- ja K-citymarket-ketjua.

Aineiston analysointi aloitettiin suoria jakaumia tarkastelemalla. Jakaumat antoivat
K-ruokakauppioiden yrittäjyysasenteista suhteellisen yhdenmukaisen kuvan, mihin
vaikutti sekin, että alkuperäiset viisiportaiset vastausvaihtoehdot tiivistettiin kolmi-
luokkaisiksi (1 = eri mieltä, 2 = ei samaa eikä eri mieltä, 3 = samaa mieltä).

Suorat jakaumat luonnehtivat aineiston kauppiaita kokonaisuudessaan varsin inno-
vatiivisiksi. Tämän ulottuvuuden ja myös suoriutumismotivaation suhteen kauppi-
aat näyttävät sijoittuvan yrittäjyysorientaation säilyttävä-yrittävä –jatkumon yrittä-
vään päähän. Myös oman elämän hallinnan ulottuvuudella aineiston kauppiaita
voidaan luonnehtia yrittäviksi. Suhtautumisessa riskiin ja epävarmuuteen pääosa
kauppiaista käyttäytyi yrittäjyyskirjallisuuden tyyppiyrittäjän mukaisesti ollen
orientaatioltaan yrittäviä. Osa kuitenkin suhtautui riskiin ja epävarmuuteen varo-
vasti, mikä viittaa säilyttävään orientaatioon. Ihmissuhteiden hoitamisen suhteen
pääosa aineiston kauppiaista edusti yrittävää orientaatiota, osan edustaessa säilyttä-
vää orientaatiota. Kauppioiden suhtautuminen työhön oli myönteistä. Valtaosa vas-
tanneista ilmaisi pitävänsä kovasta työnteosta, mikä viittaa ammattitaito-
painotteiseen yrittäjyyteen. Kauppiaita voi tämän ulottuvuuden suhteen luonnehtia
yrittäviksi, vaikka viitteitä säilyttävän orientaation suuntaankin oli havaittavissa.
Kauppioiden asiakaslähtöisyydestä tutkimusaineisto antaa hieman ristiriitaisen ku-
van. Aineistossa oli sekä orientaatioltaan säilyttäviä että yrittäviä kauppiaita.

Muuttujajoukon tiivistämiseksi laadittiin kutakin yrittäjyysulottuvuutta kuvaamaan
summamuuttujat. Summamuuttujien sisäinen yhdenmukaisuus tarkistettiin. Re-
liabiliteettikontrolli (Cronbachin alfa) vähensi muuttujien määrän 57 muuttujasta
36 muuttujaan. Summamuuttujia käytettiin sitten yksisuuntaisessa varianssianalyy-

sisä selitettävänä muuttujina, kun tarkasteltiin sitä, löytyykö yrittäjyysulottuvuudessa tilastollisesti merkitseviä eroja luokittelevina muuttujina käytettyjen taustamuuttujien eri luokissa.

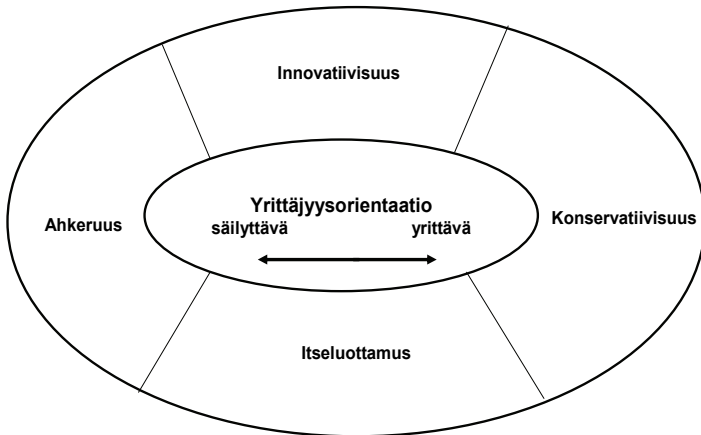
Kauppiaiden ikä ja kauppiaskokemus osoittautuivat erotteleviksi tekijöiksi. Iältään nuoret kauppiaat ja uudet, vähän kauppiaskokemusta omaavat kauppiaat ovat innovatiivisempia kuin iäkkäämmät ja kokeneemmat kollegansa. Myös nuorten kauppiaiden ja vähän kokemusta omaavien kauppiaiden suoriutumismotivaatio on iäkkäämpien ja kokeneempien kauppiaiden suoriutumismotivaatiota voimakkaampaa. Nuoret kauppiaat suhtautuvat riskiin ja epävarmuuteen myönteisemmin kuin iäkkäämmät kauppiaat. Uudet, vähän kokemusta omaavat kauppiaat ovat kokeneempia kollegoitaan asiakaslähtöisempiä.

Kovassa kilpailutilanteessa toimivissa myymälöissä kauppiaiden suoriutumismotivaatio on voimakkaampaa kuin helpommassa kilpailutilanteessa toimivilla kauppiaille. Opistotasoiseen ammatilliseen peruskoulutukseen liittyvä koulutusoiseen koulutukseen verrattuna voimakkaampi halu hallita omaa elämäänsä. Myös suurissa myymälöissä toimivien kauppiaiden oman elämän hallinta on voimakkaampaa kuin pienissä myymälöissä toimivilla kauppiaille. Kauppiaat arvostavat ihmissuhteiden hoitamista sitä enemmän, mitä korkeatasoisempi heidän ammatillinen koulutuksensa on. Naiskauppiaat suhtautuvat työhön arvostavammin kuin mieskollegansa.

Muuttujajoukkoa pyrittiin edelleen harventamaan suorittamalla summamuuttujien muodostamisessa käytetyillä muuttujilla pääkomponenttianalyysi (Varimax-rotatio, latausten tulostuksen alaraja .40). Sen tulemana saatiin neljä pääkomponenttia (liite 2), jotka selittivät muuttujien yhteisvaihtelusta 33,6 %. Sisällöllisen tulkinnan ja muuttujien latausten perusteella pääkomponentit nimettiin (taulukko 8) seuraavasti: innovatiivisuus, konservatiivisuus, itseluottamus ja ahkeruus. Nämä

pääkomponentit määrittävät ruokakauppiaiden keskeisiä yrittäjyysasenteita. Samalla ne muodostavat vastauksen tämän tutkimuksen toiseen alaongelmaan.

Kuvio 3. Päivittäistavarakauppiain yrittäjyysorientaation tarkennettu malli



Niilo Home 2007

Kauppiaasyrittäjän yrittäjyysorientaatiota kuvaa se, missä määrin kauppias on valmis suosimaan uudistuksellisuutta (innovatiivisuus-ulottuvuus), tulkitsemaan toimintansa pääasiassa omista kyvyistä ja omasta käyttäytymisestä johtuvaksi (itseluottamus-ulottuvuus), tekemään kovasti työtä yrityksensä eteen (ahkeruus-ulottuvuus) ja vakiinnuttamaan toimintansa totutulle tasolle (konservatiivisuus-ulottuvuus).

Aikaisemman yrittäjyystutkimuksen valossa yllätyksen tuottaa konservatiivisuus-pääkomponentti. Yrittäjyyskirjallisuudelle – varsinkin amerikkalaiselle – on tyypil-

listä yrittäjän ja yrittäjyyden mystifiointi. Yrittäjää kuvataan kirjallisuudessa hyvin myönteisessä sävyssä, koska yrittäjyyden tutkijat ja yrittäjyydestä kirjoittavat itse suhtautuvat myönteisesti yrittäjyyteen (Huuskonen 1992a, 67, 182). Tutkimuksen keinoin tulisikin selvittää, onko kysymyksessä suomalaiskansallinen yrittäjyyden piirre.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys saa osittaista empiiristä tukea. Kauppiasyrittäjyyden teoreettisia ja empiirisiä asenneulottuvuuksia vertailtaessa voitiin todeta, että kolme teoreettista ulottuvuutta sai varsin osuvat vastineensa empiirisistä ulottuvuuksista: innovatiivisuus, vastineena innovatiivisuus; oman elämän hallinta, vastineena itseluottamus sekä suhtautuminen työhön, vastineena ahkeruus. Selkeää empiiristä vastinetta vaille jäivät suoriutumismotivaatio, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden johtaminen sekä asiakaslähtöisyys. Eräät niitä mittaamaan tarkoitettut väittämät sijoittuivat löydetylle neljälle pääkomponentille. Eräät toiset jäivät kuitenkin vaille riittävää latausta.

Tutkimuksen pääongelmaan vastaamiseksi pääkomponenttianalyysin jatkoanalyysinä suoritettiin ryhmittelyanalyysi (liite 3), jonka tulemana saatiin neljä tilastollisesti merkitsevästi toisistaan erottuvaa ryhmää. Pääkomponenttipistemäärien keskiarvojen nojalla ne nimettiin seuraavasti: modernit kehittäjät, itsenäiset puurtajat, laakereilla lepääjät ja varovaiset uudistajat. Ryhmien kuvaamiseksi tarkasteltiin pääkomponenttipisteiden ohella kunkin ryhmän sisällä ristiintaulukoinnin tuottamia kauppiaseen ja hänen myymäläänsä liittyvien taustamuuttujien jakaumia.

Tyypillinen moderni kehittäjä on nuorehko, vähän kokemusta omaava kauppias, joka useassa tapauksessa on nainen. Hän on hankkinut opistotasaisen ammatillisen peruskoulutuksen. Moderni kehittäjä toimii pienessä myymälässä. Hän pitää myymäläänsä kilpailutilannetta kohtuullisen kovana. Hän on uudistushaluinen mutta ei

kovin itseensä luottava eikä itsenäinen, mikä viittaa ulkoiseen elämän hallintaan ja haluun menestyä ketjun toimintaohjeita noudattaen. Uusille kauppiaille tyypillisesti kauppaa tehdään aggressiivisesti ja luovasti, riskejäkin ottaen. Kauppiasorientaatioltaan moderni kehittävä edustaa yrittävää orientaatiota.

Tyypillinen itsenäinen puurtaja on keski-ikäinen kauppias, usein nainen, joka on hankkinut itselleen hyvän ammatillisen peruskoulutuksen ja jolle kauppiaskokemustakin on kertynyt suhteellisen runsaasti. Hän toimii keskimääräistä useammin suuressa myymälässä. Itsenäiseen puurtamiseen motivoi kohtuullisen kova, jopa erittäin kova kilpailutilanne. Itsenäinen puurtaja tyytyy nykytilanteeseensa, hän on löytänyt omat toimintatapansa eikä enää pohdi uudistuksia. Hän luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä, on oman tiensä kulkija eikä tyydy siihen, että kauppaketju tekisi työn hänen puolestaan. Itsenäinen puurtaja on yrittäjä, joka perustaa toimintansa ammattitaitoon ja vankkaan osaamiseen (hyvä ammatillinen peruskoulutus, pitkä kauppiaskokemus). Yrittäjyyskirjallisuuden yrittäjätyypeistä hän muistuttaa usein esitettyä (mm. Huuskonen 1992a, 49; Bridge ym. 2003, 72-73) käsityöläisyrittäjätyyppiä (craftsman). Koska itsenäinen puurtaja ei ole uudistuksellinen, hän edustaa säilyttävää orientaatiota.

Laakereilla lepääjä on tyypillisesti suhteellisen iäkäs, kokenut kauppias, joka toimii suuressa myymälässä. Hänen ammatillisena peruskoulutuksenaan on kurssimuotoinen koulutus tai sitten opistotasoinen koulutus. Laakereilla lepääjä on kauppiasana vanhakantainen eikä ole kiinnostunut uudistuksista. Kauppiaskokemuksensa myötä laakereilla lepääjä on ilmeisesti löytänyt vakiintuneet toimintatapansa, joita ei enää uudistuksin kyseenalaisteta. Hän ei enää arvosta kovaa työntekoakaan. Voitaneen olettaa, että laakereilla lepääjä on jo saavuttanut tavoitteensa – riittävän varallisuuden – eikä enää pyri maksimoimaan myyntiä eikä tulosta. Valikoituminen ison myymälän kauppiaksi viittaa kyllä siihen, että edellytyksiä enempiäkin olisi,

mutta hän ei enää halua riskeerata varallisuuttaan uusin innovaatioin. Asenteissa saattaa heijastua myös pettymys siitä, että ei toivotulla tavalla ole edetty nykyistä suurempaan myymälään kaupparyhmässä. Tyydytystä tuottanee ison yksikön kauppiaana saavutettu status kauppiaskollegoiden joukossa. Laakereilla lepääjä edustaa säilyttävää kauppiasorientaatiota.

Varovainen uudistaja on nuorekas kauppias, jolle kauppiaskokemusta on kertynyt toistaiseksi suhteellisen vähän. Ammatillisen peruskoulutuksen taso on alhainen, lähinnä kurssimuotoista koulutusta. Hän toimii pienessä myymälässä ja kokee kilpailutilanteensa kovaksi, mikä saattaa kehottaa häntä varovaisuuteen toiminnassaan. Vaikka hän on konservatiivinen eikä kovin itsenäinen eikä oikein luota itseensä, hän on valmis uudistuksiin ketjutoiminnan puitteissa. Hän on myös valmis tekemään työtä myymälänsä hyväksi. Moderni kehittäjä –kauppiastyypistä hänet erottaa lähinnä konservatiivisuus. Uudistuksellisuutensa johdosta varovainen uudistaja edustaa yrittävää kauppiasorientaatiota.

Tämän tutkimusten tulokset sekä kauppiasyrittäjyyden asenneulottuvuuksien että kauppiasryhmien suhteen voidaan yleistää K-ruokakauppioiden joukkoon. Havaitut asenneulottuvuudet voitaneen yleistää myös muuhun suomalaisen yksityisen päivittäistavarakaupan kauppioiden joukkoon. Kaupankäynnin rakenteissa ja toimintatavoissa olevista eroista sekä kauppiasjoukon sosio-ekonomisista eroista johtuen kauppiasryhmien yleistäminen vaatii erillistutkimuksen.

8.2 Johtopäätöksiä

Miksi kauppiasyrittäjyyden teoreettiset asenneulottuvuudet suoriutumismotivaatio, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitaminen jäivät vaille omaa pääkomponenttia, vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa tällaisia piirteitä on havaittu?

Ilmeisesti asenneulottuvuudet eivät eroa selväpiirteisesti toisistaan, jolloin myös niiden mittaaminen on vaikeaa. Tähän viittaa se, että eräät em. asenneulottuvuuksia mittaamaan tarkoitetut muuttujat saivat yli .40 taseisia latauksia havaituilla pääkomponenteilla. Niinpä suoriutumismotivaatiota mittaamaan tarkoitettu muuttuja ”Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää” latautui innovatiivisuus-pääkomponentille ja ”Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn” ahkeruus-pääkomponentille. Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen –ulottuvuutta mittaamaan tarkoitettu muuttuja ”Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta” sai latauksen innovatiivisuus-pääkomponentilla, mikä viittaa siihen, että kauppiaiden mielestä epävarmuus liittyy innovointiin. Kolme riskiin ja epävarmuuteen suhtautumista mittaamaan tarkoitettua, käänteisesti esitettyä muuttujaa sai positiivisen latauksen konservatiivisuus-pääkomponentilla: ”Kauppatoimintaan liitty jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita”, ”Haluan vain taattu ja kokeiltuja ratkaisuja” ja ”Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä”. Ihmissuhteiden hoitamista mittaamaan tarkoitettu muuttuja ”Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä” sai latauksen innovatiivisuus-pääkomponentilla ja muuttuja ”Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa” latautui itseluottamus-pääkomponentilla. Lisäksi ihmissuhteiden hoitamista mittaamaan tarkoitettu

muuttuja ”Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa” latautui ahkeruus-pääkomponentille.

Myöskään uutena, kaupan toimialan kannalta tärkeänä asenneulottuvuutena tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valitun asiakaslähtöisyys-ulottuvuuden muuttujat eivät saaneet piilomuuttujakseen itsenäistä pääkomponenttia. Kolme asiakaslähtöisyyttä mittaamaan tarkoitettua käänteistä muuttujaa, joiden latausten negatiivinen etumerkki olisi kuvannut asiakaslähtöisyyttä, sai positiivisen etumerkin konservatiivisuus-pääkomponentilla: ”Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin”, ”Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa” ja ”Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin”.

Sitä, että asiakaslähtöisyys ei tässä tutkimuksessa noussut voimakkaammin esiin, sopii ihmetellä, kun otetaan huomioon se, että Keskon toimintaa ohjaavissa arvoissa asiakaslähtöisyys on yksi keskeisistä: ”Ylitämme asiakkaan odotukset. Tuntemme asiakkaittemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.” (Kesko 2006, 4). Kauppiaan tehtäväksi K-ryhmässä onkin nimetty henkilökunnan johtamisen ohella asiakkaista huolehtiminen (Honkala 2003, 38). Mitronen (2002, 279-280) viittaa kuitenkin K-ryhmässä vallinneeseen ristiriitaan; päättäjät ovat korostaneet yhteistoiminnan ja asiakaslähtöisyyden merkitystä, mutta kauppiaiden, kaupan henkilökunnan ja keskolaisten keskuudessa yhteistoiminta ja asiakaslähtöisyys on koettu vähämerkityksellisiksi ja heikosti käytännössä toteutuviksi. Mitronen (2002, 275) korostaa edelleen, että perinteisen ajattelutavan mukaan Keskon asiakas on ollut kauppias tai muu yritysasiakas ja kaupan asiakkaana on kuluttaja. Näin ollen kaupparyhmällä ei ollut yhteistä asiakaskäsitystä eikä kuluttaja ole ollut yhteinen asiakas. Nyt voidaan kysyä, onko tämä perinteinen näkemys yhä hallitsevana?

Edelleen, kahlitseeko ketju kauppiaiden asiakaslähtöisyyttä? Vai onko kaupparyhmä viestinyt asiakaslähtöisyydestä niin ylväisesti, että kauppiat eivät tiedä, mitä se asiakaslähtöisyys operatiivisella tasolla oikein tarkoittaa. Ehkäpä asiakassuhteiden hoitaminen tulisi nähdä Korkmanin (2006) väitöskirjassaan esittämällä tavalla.

Korkmanin (2006, 162-177) mukaan asiakaslähtöisyyden tehostaminen lähtee siitä, että markkinat nähdään jokapäiväisinä arjen käytäntöinä. Yrityksen tehtävä on ymmärtää asiakkaita käytännössä ja edistää asiakkaiden käytäntöjä uusin innovaatioin, jotka pyrkivät jokapäiväisten rutiinien tukemiseen ja kehittämiseen. Innovaatio on siis nähtävä arjen innovaatioina, ja yrityksen tehtävänä on edistää käytäntöjä, jotka jo ovat olemassa. Korkman korostaa, että puhutut ja kirjoitetut arvot eivät ratkaise menestystä – vain tekeminen ratkaisee. Tällaisen lähestymistavan uskoisi kauppiaita kiinnostavan, sillä se tarjoaa heille (ja osuustoiminnallisille myymäläpäälliköille) mahdollisuuden suhteellisen kilpailuedun saavuttamiseen paikallisesti.

Huolimatta kauppaketjukokonaisuuden korostamisesta kilpailutekijänä, jokainen myymälä toimii asiakkaidensa ja kilpailijoidensa suhteen ainutlaatuisessa kilpailutilanteessa. Kun voidaan väittää ketjuyhteistyön rajoittaneen myymälöiden asiakaslähtöisyyttä (yhdenmukaistetut valikoimat, hinnoittelu ja markkinointi kauppaketjuissa) ja vähentäneen kauppiaiden aloitteellisuutta, asiakkaiden arjen käytäntöjen tunnistaminen ja hyväksikäyttö palauttaisivat kauppiaan roolin markkina-alueensa asiakkaiden parhaana asiantuntijana. Tämä mahdollistaisi myös henkilökunnan hiljaisen tiedon (tacit knowledge) hyväksikäyttämisen.

Se että monet suoriutumismotivaatiota, suhtautumista riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitamista sekä asiakaslähtöisyyttä mittaamaan tarkoitettuja muuttujia latautuivat tässä tutkimuksessa havaituille pääkomponenteille, korostui, kun latausten tulostuksen alarajaksi valittiin menetelmäoppaiden suosittelema arvo .30.

Muuttujien koko määrästä, 57 muuttujaa, jäi tällöin vaille latausta vain yhdeksän muuttujaa. Niistä suoriutumismotivaatiota, suhtautumista työhön, ihmissuhteiden hoitamista ja asiakaslähtöisyyttä edusti kutakin kaksi muuttujaa ja oman elämän hallintaa yksi muuttuja.

Millaisiin liikkeenjohdollisiin päätelmiin tämän tutkimuksen tulokset antavat nyt aihetta?

Kauppiasyrittäjyyden keskeisten asenneulottuvuuksien tunnistaminen tulisi ottaa huomioon kauppiasvalinnassa ja -valmennuksessa. Kauppiasvalintaa varten tulisi kehittää testi, niin että voitaisiin tunnistaa erityisesti modernit kehittäjät ja varovaiset uudistajat –kauppiastyypit. Kauppiasvalmennuksessa tulisi korostaa innovatiivisuuden, itseluottamuksen ja ahkeruuden merkitystä ja pyrkiä minimoimaan asenteisiin liittyvää konservatiivisuutta. Vaikka kauppiaskokemus näyttää tuottavan itsenäiset puurtajat – ja laakereilla lepääjät –kauppiastyypeihin kuuluvia kauppiaita, heidätkin tulisi kauppaketjun kehittämisen nimissä motivoida säilyttämään uudistuksellisuutensa ja tiivistämään yhteistyötä ketjunsä kanssa.

Näyttää siltä, että kaupparyhmissä ja kauppaketjuissa yrittäjiä on tyypillisesti tarkasteltu yhtenä kokonaisuutena – yrittäjäjoukkona. Yrittäjät ovat kuitenkin yksilöitä, ja heidän yksilöllisiin eroihinsa mm. asenteiden suhteen tulisi kiinnittää huomiota. Kaikki kauppiaat ovat yrittäjyysorientoituneita – eri piirteet vain korostuvat eri ryhmissä. Asenne-erojen ymmärtäminen auttaisi ketjujohtoa kehittämään kauppaketjun sisäistä yhteistyötä.

Myös yrittäjät voivat tämän tutkimuksen tulosten valossa analysoida itseään ja pyrkiä kehittämään yrittäjäominaisuuksiaan. Kauppiaskollegoiden keskinäinen vertai-

lukin voisi olla hyödyllistä, esimerkiksi mitä varovaiset uudistajat voisivat oppia moderneilta kehittäjiltä.

8.3 Jatkotutkimuksen haasteita

Tämä tutkimus on tuonut oman lisänsä yrittäjyyttä koskevaan keskusteluun tiivistämällä laajasta ja monivaihteisesta yrittäjyyskirjallisuudesta kauppiasyrittäjien teoreettisen yrittäjyysorientaatiomallin. Tutkimuksen tulokset ovat lisänneet tietämme kauppiasyrittäjien keskeisistä yrittäjyysasenteista ja niiden pohjalta muodostuneista kauppiasryhmistä. Tätä etsinnällistä tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena keskustelun avauksena, joka kaipaavaa jatkotutkimusta.

Kauppiasyrittäjien asenneulottuvuuksien mittaamista tulisi kehittää siten, että löydettäisiin toimivia muuttujia mittaamaan myös niitä asenneulottuvuuksia, jotka tässä tutkimuksessa eivät nousseet esiin itsenäisinä pääkomponentteina.

Eräs tutkimusta kaipaava teema liittyy tässä tutkimuksessa ongelmalliseksi osoittautuneeseen asiakaslähtöisyyteen. Huolimatta kaupan kirjallisuuden voimakkaasta asiakaslähtöisyyden korostamisesta ja asiakkaan roolin merkityksestä kaupan yritysten strategioissa, tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että asiakaslähtöisyys ei ole kovin keskeinen päivittäistavara-kauppioiden toimintaa ohjaava asenne. Eräänä syynä saattaa olla se, että kaupan etulinjan toimijoille on jäänyt epäselväksi, mitä asiakaslähtöisyys konkreettisesti tarkoittaa ja mitä heiltä sen suhteen odotetaan. Hämmennystä aiheuttaa ilmeisesti se, että kaupan ja asiakkaiden käsityksissä kaupan tehtävästä vallitsee ristiriita. Grönroos (2003, 123-126) viittaa tähän toteamalla, että kaupan mielestä tavarat ovat sen toiminnan keskeinen osa, kun taas asi-

akkaan mielestä erilaiset tekemiset ja tapahtumat ovat keskeisellä sijalla hänen elämässään ja toiminnassaan. Kauppa keskittyy tehokkaaseen tavarankeluun, kun asiakas haluaisi kaupan tukevan hänen toimintaansa. Grönroos korostaa edelleen, että kauppa ja teollisuus eivät luo arvoa asiakkaille, vaan asiakas luo sitä itse. Kaupan tehtävänä on tuen tarjoaminen asiakkaan asiointiin. Nyt tulisi Korkmanin (2006, 162-177) esittämällä tavalla nähdä markkinat arjen käytäntöinä ja tutkimuksen keinoin hankkia ymmärrys kaupan asiakkaiden arjesta, niin että jokapäiväisiin rutiineihin perustuvien pienien innovaatioiden voimaksi tukea asiakkaiden arvon muodostusta ja kehittää asiakaslähtöisyyttä.

Kauppiaaryhmien kuvaus antoi viitteitä siitä, että iän ja kauppiaskokemuksen myötä yrittäjyyteen liittyvät asenteet muuttuvat. Havainto vastaa yrittäjyyskirjallisuuden korostamaa seikkaa, että asenteet eivät ole pysyviä, vaan niitä voidaan oppia (Stevenson & Gumbert 1985, Cunningham & Lisher 1991, Hansemark 1998, Deakins & Freel 2003). Haastava tehtävä jatkotutkimukselle olisi selvittää, miten yrittäjyyteen liittyvät asenteet muuttuvat, kun kauppias etenee urallaan pienestä kaupasta suurempaan. Edelleen, miten asenteet muuttuvat kauppiaan varallisuuden kasvun myötä. Näillä tiedoilla olisi merkitystä, kun valitaan kauppiaita yrittäjiksi suuriin kauppapaikkoihin.

Tässä tutkimuksessa yrittäjyysasenteiltaan erilaisten kauppiaryhmien yhteyttä kannattavuuteen on sivuttu vain viittauksenomaisesti. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia asenteiltaan erilaisten kauppiaryhmien ja tulokellisuuden välistä yhteyttä.

Yrittäjydessä on havaittu eroja eri kansojen välillä (mm. Hyrsky 2001). Siksi olisi mielenkiintoista tutkia kauppiasyrittäjyyttä kansainvälisellä vertailututkimuksella. Tällöin selviäisi sekin, onko nyt raportoidun tutkimuksen yllättävä tulos konservati-

tiivisuus-pääkomponentin tunnistamisesta yhtenä päivittäistavarakauppioiden asenneulottuvuutena suomalaiskansallinen piirre.

Tämän tutkimuksen huomio on kohdistunut yksityisen päivittäistavarakaupan kauppioiden yrittäjyysasenteisiin. Nyt olisi mielenkiintoista tehdä vertaileva tutkimus osuustoiminnallisen kaupan myymäläpäälliköiden keskuudessa. Eräs keskeinen erohan on siinä, että kauppialla ei ole esimiestä mutta myymäläpäälliköllä on. Yhdenmukaiset tulokset vahvistaisivat tämän tutkimuksen löydösten validiteettia, erilaiset tulokset pakottaisivat uuteen ajatteluun.

Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers - A Summary

The purpose of the study was to find out an answer to the question “What kind of retailer groups with differing entrepreneurial orientation can be identified among grocery retailer entrepreneurs?”. The answer involved studying two subproblems:

- What kind of theoretical dimensions of grocery retailers’ entrepreneurial orientation can be identified?
- What kind of empirical dimensions of grocery retailers’ entrepreneurial orientation can be identified?

According to Gibb (1987) entrepreneurship in this study is defined as the use of entrepreneurial attributes in pursuit of a particular task, usually in the industrial or commercial context. Entrepreneurship means behaviour which is guided by values and attributes whose combination is called entrepreneurial orientation.

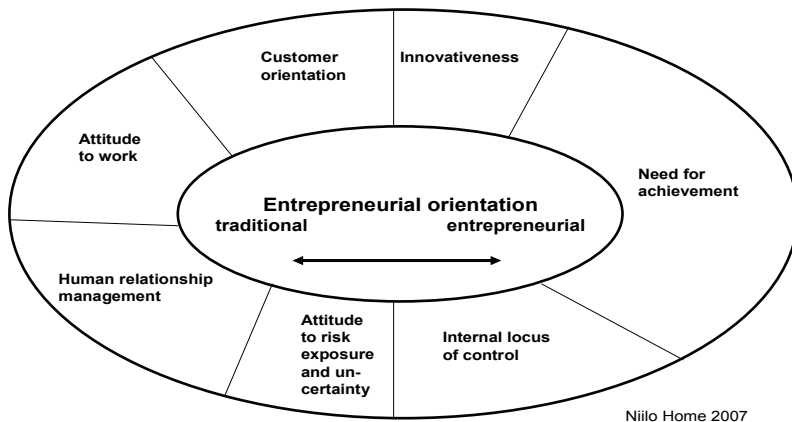
Entrepreneurial orientation is assumed to be a one-dimensional continuum, one direction being called entrepreneurial orientation and the other traditional orientation.

Theoretical Framework

The answer to the first subproblem was searched by exploring research on entrepreneurship, and studies and reports on retail trade. Psychological trait theory from among various disciplines within entrepreneurial research, in spite of the criticism leveled at it, offered starting points for studying the dimensions of entrepreneurship.

The entrepreneurial orientation model in this study is a concise group of a large number of traits describing entrepreneurship. The model comprises the following dimensions: innovativeness, need for achievement, internal locus of control, attitude to risk exposure and uncertainty, human relationship management and attitude to work. Next, the applicability of the model describing the entrepreneurial orientation of retail entrepreneurs was studied. The developed model included customer orientation as a new dimension. Simultaneously, the dimensions of innovativeness and attitude to risk exposure and uncertainty were assumed to “contract” due to cooperation within the chain. Other retail entrepreneurs’ traits were assumed to resemble those presented in entrepreneurship literature. As an answer to the first subproblem the theoretical framework for this study, the grocery retailer’s entrepreneurial orientation model was born (Figure 1).

Figure 1. Grocery retailer’s entrepreneurial orientation model



Empirical Research

The theoretical framework was empirically tested by employing quantitative research. The respondents were grocery retailers of Kesko Group chains. The data was collected by using group administered survey where the researcher and two research assistants presented the questionnaire and collected the data at 12 retailers' meetings. The respondents gave their answers to 57 statements in the questionnaire using the five-point Likert-scale (1 = strongly disagree, ..., 5 = strongly agree). The statements, which were based on previous research and ideas given in retail trade and entrepreneurship literature, represented each of the seven dimensions in the framework model. The data, including the background information, comprised the responses of 381 retailers of K-market-, K-supermarket- and K-citymarket (hypermarket) chain. The analysis of the data started by surveying the frequencies, which gave a relatively consistent picture of the K-grocery retailers' entrepreneurial orientation. Further, this was affected by the reduced number of the original five response alternatives down to three (1 = disagree, 2 = neither agree nor disagree, 3 = agree).

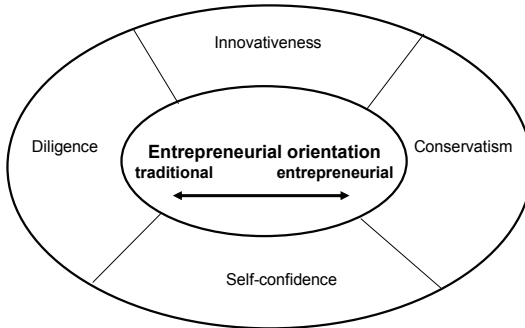
In order to reduce the number of variables summated rating scales were made to describe each entrepreneurial dimension. The internal consistency of the summated rating scales was controlled by Cronbach's alpha coefficient. The reliability control cut the number of variables from 57 to 36. The summated rating scales were then used in one-way Anova as dependent variables when seeking to find out statistically significant differences in the entrepreneurial dimensions in the different classes of background variables used in grouping variables.

The retailers' age and experience turned out to be discriminating factors. Young

retailers and new entrants with little experience in the business are more innovative than older and more experienced colleagues. The need for achievement of the young, less experienced retailers is stronger than that of the older, more experienced retailers. Young retailers have a more positive attitude to risk exposure and uncertainty than older colleagues. Young retailers are more customer oriented than their older colleagues. Intense competition creates a stronger need for achievement. College-level occupational training in comparison with comprehensive school background results in stronger internal locus of control. Retailers in large stores show stronger internal locus of control than small store retailers. The higher the level of occupational training, the more human relationship management is appreciated. Female retailers appreciate their work more than their male colleagues do.

The number of variables was further reduced by carrying out a principal component analysis with the variables used for summated rating scales (Varimax rotation, minimum loading output .40). The resultant four principal components explained 33.6 % of the total variance of the variables. On the basis of the content and the loading of the variables, the four principal components were called: innovativeness, conservatism, self-confidence and diligence. These principal components determine grocery retailers' primary entrepreneurial orientation. They also give an answer to the second subproblem of this study.

Figure 2. Revised grocery retailer's entrepreneurial orientation model



Niilo Home 2007

Retail entrepreneur's entrepreneurial orientation is described by the extent of his readiness to innovate (innovativeness dimension), to interpret his performance as being based on his personal skills and behaviour (self-confidence dimension), to work hard for his store (diligence dimension), and to sustain the established way of doing his business (conservatism dimension).

In the light of previous entrepreneurship research, the conservatism principal component brought about of a surprise. The mystification of the entrepreneur and entrepreneurship is typical of entrepreneurship literature, particularly American literature. The reason for a very positive picture of the entrepreneurs in the literature is that the researchers and writers themselves have a positive attitude to entrepreneurship (Huuskonen 2002, 67, 182). Further research should aim at finding out whether a typically Finnish trait is in question.

The theoretical frame of reference is partially supported by the empirical data. When comparing the theoretical and empirical dimensions of retailer's entrepreneurial orientation, it could be noted that three theoretical dimensions obtained fairly matching counterparts in the empirical dimensions: innovativeness, counterpart innovativeness; internal locus of control, counterpart self-confidence; attitude to work, counterpart diligence. Need for achievement, attitude to risk exposure and uncertainty, human relationship management and customer orientation did not have clear empirical counterparts. Some of the variables which were meant to measure these dimensions were placed among the four principal components which were found out. A few others were, however, missing a sufficient loading.

In order to answer to the main research question of this study, a cluster analysis was carried out as a follow-up analysis for the principal component analysis, which resulted in four groups whose difference was statistically significant (Appendix 3). Based on the principal component scores they were called: modern developers, individual hard workers, complacent featherbedders, and cautious innovators. To describe the groups, the principal components scores and the distributions of the background variables related to the retailers and their stores, and obtained by cross-tabulation, were analysed.

A typical modern developer is a fairly young retailer with little experience, and female in many cases. The modern developer has a college-level occupational education. He operates in a small store, considers competition reasonably intense, is keen on innovation, but not particularly self-confident or independent, which is related to external locus of control and to the desire for success following the policy guidelines of the chain. It is typical of him to do business aggressively and

creatively, even accepting risks. Because of innovativeness, he represents entrepreneurial orientation.

A typical independent hard worker is middle-aged, often female, with a good occupational training and relatively much practical experience. He operates in a large store more often than the average retailer. He is motivated by heavy or even cut-throat competition. He has found his business policy, is complacent and need not bother about innovations. He is self-confident, going his own way, disliking the idea of the chain doing the work for him. He is an entrepreneur whose work is based on his skills. Because he is not innovative but conservative as a retailer he represents traditional orientation. He resembles the craftsman-type entrepreneur often referred to in the entrepreneurship literature (eg. Bridge et al. 2003, 72-73).

A typical featherbedder is relatively old, experienced, with a course-based or college-level occupational education, and is not keen on innovations. He is obviously found his well-established way of doing business, which he does not question. He does not appreciate his hard work any more. It may be assumed that he has achieved his goals - sufficient wealth - and does not try to maximize his sales or earnings. Being in charge of a large store suggests that he has the right skills and qualities for more, but he does not want to risk his wealth by investing in innovations. His status as a large store retailer may give him sufficient satisfaction. He represents traditional retailer orientation.

A cautious innovator is fairly young with relatively little experience, and with a rather low occupational, mostly course-based training. He is a small store retailer who considers the competition heavy, which may be the reason for his cautiousness. Although he is conservative, but not very independent or self-confident, he is ready for innovations carried out in cooperation within the chain.

He is also ready to work for his store. It is his conservatism that makes him differ from the modern developer. As an innovator he represents entrepreneurial orientation.

The findings of this study, both in relation to the entrepreneurial orientation dimensions and the retailer groups, are generalisable among the K-grocery retailers. The dimensions of entrepreneurial orientation may well be applicable to other Finnish private grocery retailers. Because of differences in trading policies and structures, the generalization of the orientation groups found in this study requires a specific research project.

Conclusions

Why did the theoretical dimensions of retailer's entrepreneurial orientation, need for achievement, attitude to risk exposure and uncertainty, human relationship management, not obtain their specific principal component, even though such traits have been found in previous studies?

Obviously orientation dimensions do not clearly differ from one another, which means that their measurement is difficult. This is suggested by the fact that some of the variables meant to measure these dimensions obtained over .40-level loadings for the principal components observed. So the variable meant to measure the need for achievement "Overcoming new challenges is important to me" was loaded on the innovativeness principal component, and the variable "It is important to me to do my work as well as I can" was loaded on the diligence principal component. The variable meant to measure the attitude to risk exposure and uncertainty dimension "I am ready to take risks and to try new things" was loaded on the innovativeness principal component, which indicates that retailers think that uncertainty is

connected to innovativeness. Three inverse variables which were meant to measure risk exposure and uncertainty “There are enough risks already in store business: there is no need for any more”, “I only want well tried and tested solutions” and “We live in an uncertain world, so I try to avoid risks” were loaded positively on the conservatism principal component. The variable to measure human relationship management “I find it important to give feedback to my staff, whether positive or negative” obtained loading on the innovativeness principal component and the variable “Alongside many other skills, a bit emotional intelligence is no bad thing for store management” was loaded on the self-confidence principal component. In addition, the variable to measure human relationship management “I believe I get along with people” obtained loading on the diligence principal component.

The new orientation dimension in the theoretical framework, which is important in retailing, is customer orientation. The variables to measure it did not obtain as their latent variable a specific principal component. Three inverse variables which were meant to measure customer orientation, the negative sign of the loadings would have indicated customer orientation, obtained a positive sign on the conservatism principal component; “We already serve customers well enough”, “We already know what the customer wants”, “Customers do not expect anything special from the store, our current ways of doing things are good enough”.

Customer orientation is highly appreciated among the values guiding Kesko’s operations. Taking this into consideration, it is amazing that in this study customer orientation was not emphasized. In the K-group it is the retailer who is responsible for human resource management and customer care (Honkala 2003, 38). Mitronen (2002, 279-280) makes reference to a conflict in the K-group; the decision-makers have emphasized the importance of cooperation and customer orientation, but

among the retailers and their staff as well as Kesko's employees cooperation and customer orientation have been considered unimportant. Mitronen (2002, 275) underlines that, in the traditional sense, Kesko has been the wholesaler whose customers have been the retailers and some other corporate customers, and the consumers are the customers of the retailers. So, the K-group has not had a shared idea of the customer. Now it can be asked whether this traditional idea is still prevailing. Further, does the chain hamper retailers' customer orientation? Has the chain management been communicating the concept too theoretically so that the retailers do not know what customer orientation really means at the operational level? It might be reasonable to understand customer relationships in the way Korkman (2006) suggests in his doctoral dissertation.

According to Korkman, intensified customer orientation requires that the market is seen as every day customer practices. It is the company's duty to understand customers in practice, enhance the practices through new innovations to support and develop the daily routines. Korkman underscores that oral and written values are not the key to success – doing is the key. This approach should interest retailers, since it offers them (and store managers in cooperatives) an opportunity to gain competitive advantage locally.

Despite the emphasis on the chain as a marketing tool, every store is in a unique competitive position in relation to their customers and competitors. As it can be argued that chain cooperation has restricted stores' customer orientation (uniform range, pricing and marketing within the chain) and has weakened retailers' initiative, the identification and utilization of customers' daily practices returns to the retailer the role of the best expert on the customer. This also offers scope for utilizing the tacit knowledge of the staff.

What kind of managerial conclusions can be drawn from the findings of this research? The identification of the primary dimensions of grocery retailers' entrepreneurial orientation should be taken into account in the selection and training of the retailers. A test for identifying at least the modern developer and conservative innovator types should be developed. In the training innovativeness, self-confidence and diligence should be emphasized, and conservativeness in entrepreneurial orientation should be minimized. Although experience seems to make independent hard workers and complacent featherbedders, even they should be motivated to maintain their innovativeness and to have closer cooperation within the chain.

There seems to have been a tendency to analyse entrepreneurs as a group, but they are individuals whose differences, for instance in their traits and qualities, should be considered. They all share entrepreneurial orientation – only different traits are more prevalent in different groups. Understanding orientation differences would help to chain management to enhance internal cooperation within the chain.

In the light of the findings, entrepreneurs can analyse themselves and try to develop their entrepreneurial traits and qualities. Further, comparison among colleagues could be useful, for instance, what conservative innovators could learn from modern developers.

Challenges for future research

This exploratory research on retail entrepreneurship can be regarded as the opening of the Finnish dialogue which requires further research.

An issue calling for research is customer orientation, which, in this study, turned out to be problematic. Despite the strong emphasis on customer orientation in retail business literature and the importance of the customer's role in company strategies, the findings of this study indicate that customer orientation is not a particularly important factor guiding Finnish grocery retailers' operations. One reason may be that retailers have failed to grasp what customer orientation means in practice and what is expected from them. An astonishing factor is the contradictory ideas the business and the customers have of the retailers' role. Grönroos (2003, 123-126) refers to this by commenting that retail trade concentrates on distribution, whereas the customer would like to get support to his operations. Grönroos also underlines that trade and industry do not create value to the customer, but it is the customer himself. Retailers' task is to support the customer's buying practices. As Korkman (2006, 162-177) stated, the market should be seen as every day customer practices, and research should help to understand the customer's every day routines, which in turn would lead to small innovations which would contribute to the customer's value creation and to the advancement of customer orientation.

The description of the retailer groups suggested that entrepreneurial orientation changes parallel to higher age and increasing experience. This observation corresponds to the fact emphasized in entrepreneurship literature that attitudes are not constant but can be changed through learning (Stevenson & Gumbert 1985, Cunningham & Lisher 1991, Hansemark 1998, Deakins & Freel 2003). A challenging task for further research would be to analyse how entrepreneurial attitudes change when the retailer's career advances from a small store to a larger one. Further, how do attitudes change together with increasing wealth? This information would be significant when recruiting entrepreneurs for large retail outlets.

In this study, the connection between profitability and entrepreneur groups differing in their entrepreneurial orientation, was only briefly referred to. An interesting research topic would be the connection between performance and retailer groups with different entrepreneurial orientation.

Entrepreneurship has been observed to differ from one country to another (e.g. Hyrsky 2001). That is why it would be interesting to carry out an international comparative study on retail entrepreneurs. This would also show whether the unexpected finding in this study for the identification of the conservatism principal component is a Finnish trait.

The focus of this study was on private grocery retailers' entrepreneurial orientation. Next, it would be interesting to carry out a comparative research among store managers in cooperatives. An essential difference is that a retail entrepreneur does not have a superior but the store manager has one. Uniform results would strengthen the validity of the findings of this study, different results would give an impetus to new ways of thinking.

Lähteet

- Aaltonen, Jarmo (2006), Ketju kiristyy. Helsingin Sanomat 12.2.2006, E 1
- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1995), Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Bridge, Simon, O'Neill, Ken & Cromie, Stan (2003), Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Second Edition. Palgrave Macmillan
- Brockhaus, Robert H. (1987), Entrepreneurial Folklore. *Journal of Small Business Management* 25 (3), 1-6
- Brown, Terrence, Davidson, Per & Wiklund, Johan (2001), An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship As Opportunity-Based Firm Behavior. *Strategic Management Journal* 22, 953-968
- Bull, Ivan & Willard, Gary (1993), Towards a Theory of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8, 183-195
- Caird, Sally (1989), A Review of Methods of Measuring Enterprise Attributes. Occasional Paper Series, Durham University Business School
- Caird, Sally (1990), What Does it Mean to be Enterprising? *British Journal of Management*, Vol. 1, 137-145
- Churchill, Jr., Gilbert A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV (February 1979), 64-73
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1988), The Influence of Organization Structure on the Utility of An Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies* 25:3, May, 217-234
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Praxis*, Vol. 16, Issue 1, 7-25

- Cromie, Stanley & O'Donahue, John (1992), Research Note: Assessing Entrepreneurial Inclinations. *International Small Business Journal* 10, 2 (January-March), 66-73
- Cunningham, J. Barton & Lischeron, Joe (1991), Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, Issue 1, 45-61
- Curran J. & Stanworth J. (1989), Education and Training for Enterprise: Some Problems of Classification, Evaluation, Policy and Research. *International Small Business Journal*, Vol. 7, No. 2, 11-22
- Davidsson, Per (1995), Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7, 41-62
- Deakins, David (1996), *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill
- Deakins, David & Freel, Mark (2003), *Entrepreneurship and small firms*. 3rd Edition. McGraw-Hill
- Dollinger, Marc J. (1995), *Entrepreneurship. Strategies and Resources*. Austen Press, Irwin
- Eskola, Antti (1969), *Sosiologian tutkimusmenetelmät I*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Eskola, Antti (1971), *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas (2005), *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. Juva: Otava
- Fry, Fred L. (1993), *Entrepreneurship. A Planning Approach*. West Publishing Company
- Gibb, Allan A. (1987) Enterprise Culture – Its Meaning and Implementations for Education and Training. *Journal of European Industrial Training* 11, 1-38
- Grönfors, Martin (1982), *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö

- Grönroos, Christian (2003), Asiakkaiden odotusten ylittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 122-131
- Hansemark, Ove (1998), The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control on reinforcement. *Internal Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 1, 28-50
- Harisalo, Risto (2003), Kauppiat luottamusta lunastamassa. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 97-111
- Hatten, Timothy S. (1997), *Small Business. Entrepreneurship and Beyond*. Prentice Hall
- Hertsberg, Jaana (2003), Ketjutoiminta K-ryhmässä. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.) Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 42-50
- Hisrich, Robert D., Peters, Michael P. & Shepherd, Dean A. (2005), *Entrepreneurship. Sixth Edition. International Edition*. McGraw-Hill
- Home, Niilo (1989), Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen. Valikoituminen lopettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavarakaupassa. *Helsingin kauppar korkeakoulun julkaisuja, Sarja A:63*. Helsinki
- Home, Niilo (1995), *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan*. Helsingin kauppar korkeakoulun julkaisuja D-223. Helsinki
- Home, Niilo (2003), *Kaupan ketjuuntuminen. Kaupan markkinointi –kurssin luentotiivistelmä*. Helsingin kauppar korkeakoulu
- Home, Niilo (2004), *Kysyntälähtöinen hankintayhteistyö (ECR). Jakelun johtaminen –kurssin luentotiivistelmä*. Helsingin kauppar korkeakoulu.
- Honkala, Matti (2003), K-kauppius kilpailuetuna. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 32-40

- Huuskonen, Visa (1992a), Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2: 1992. Turku
- Huuskonen, Visa (1992b), Yrittäjäksi ryhtyminen – Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Liiketaloudellinen Aikakauskirja N:o 4, 390-400
- Hyrsky, Kimmo (2001), Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: An Exploratory Study. Jyväskylä Studies in Business and Economics 10. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Kalliala, Pentti (2003), K-kauppiaaliitto vaikuttajana ja suunnan näyttäjänä. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiaasyrittäjyyteen, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiaaliitto ry, 28-30
- Kauhanen, Pekka (2005), Kesko hakee käännettä kaikilla kilpailuseilla. Kauppa-lehti 7.11.2005, 8
- Kautto, Matti & Lindholm, Arto (2004), Ketju. Kaupan liiketoiminta. Keuruu: Otava
- Kesko (2006), Keskon vuosi 2005. Kesko Oyj
- Korkman, Oskar (2006), Customer Value Formation in Practice. A Practice-Theoretical Approach. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 155. Helsingfors
- Kuusela, Hannu (2003), Haasteena arvoa tuottava asiointikokemus. Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiaasyrittäjyyteen, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiaaliitto ry, 113-120
- Leskinen, Anna (2003), Myymälämainonta tavararyhmän taktiikkana päivittäistavarakaupassa. Markkinoinnin pro gradu –tutkielma Helsingin kauppakorkeakoulussa
- Littunen, Hannu (2000), Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 6, No. 6, 295-309
- Littunen, Hannu & Virtanen, Markku (2006), Differentiating growing ventures from non-growth firms. Entrepreneurship Management (2006) 2: 93-109

- Low, Murray B. & MacMillan, Ian C. (1988), Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, Vol. 14, No 2, 139-161
- Malhotra, Nareth & Birks, David F. (2003), *Marketing Research. An Applied Approach*. Second European Edition. Prentice Hall
- Mannermaa, Kari (1989), Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppioiden kokemusten perusteella. *Acta Universitatis Tamperensis*, ser A vol 274. Tampere: Tampereen yliopisto
- Megginson, William, Byrd, Mary, Scott, Charles & Megginson. Leon (1997), *Small Business Management. An Entrepreneur's Guide to Success*. Irwin
- Metsämuuronen, Jari (2002a), Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Faktorianalyysi. *Metodologia-sarja 7A*. International Methelp Ky
- Metsämuuronen, Jari (2002b), Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Ryhmittely- ja luokitteluanalyysit. *Metodologia-sarja 7D*. International Methelp Ky
- Mitronen, Lasse (2002), Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. *Acta Universitatis Tamperensis 877*. Tampere: Tampere University Press
- Mitronen, Lasse (2003), Normit toimintamme ohjaanina. Teoksessa *Kilpailuetumme*. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K- kauppiasliitto ry, 70-78
- Michelsen, Karl-Erik (2005), Yrittäjyyden paradoksi. EVA
- Nielsen (2006), *Myymälärekisteri 2005*. Lehdistötiedote
- Norusis, Marija J. (1988), *SPSS-X Advanced Statistics Guide*. 2rd Edition. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Paulamäki, Jari (2007), *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä*. Haastattelututkimus K-kauppiain kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. Väitöskirjakäsikirjoitus, julkaisematon. Helsingin kauppakorkeakoulu

- Pelkonen, Anu & Vornanen, Matti (2003), Mistä syntyvät hyvät K-kauppiat? Teoksessa Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen, Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.) Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry, 7-21
- Peltola, Heikki & Rinne, Heikki (1992), Meidän kaupparamme menestyy. Jyväskylä: Kauppiaitten Kustannus Oy
- Rekola, Sirkku (2006), Kaupallinen ystävällisyys – sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimyymälän kilpailuetuna. Helsinki School of Economics, Mikkeli Business Campus Publications N-46. 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. Helsinki
- Sadler-Smith, Eugene, Hampson, Yve, Chaston, Ian & Badger, Beryl (2003), Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management* 41 (1), 47-67
- Schmidt, Marcus & J. Hollensen, Svend (2006), Marketing Research. An International Approach. Prentice Hall
- Shane, Scott & Venkataraman, S. (2000), The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No 1, 217-226
- Steinboff, Dan & Burgess, John F. (1993), *Small Business Management Fundamentals*. Sixth Edition. McGraw-Hill
- Stevenson, Howard H. & Gumbert, David E. (1985), The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April 1985, 85-94
- Sänkiäho, Risto (1974), Temput ja kuinka ne tehdään. Monimuuttujamenetelmät kansan palvelijoina. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 220/1974. 4. uudistettu painos
- Thompson, John L. (1999), The world of entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume 1, Number 6, 209-224

- Timmons, Jeffrey A. (1994), *New Venture Creation. Entrepreneurship For The 21st Century*. Revised Fourth Edition. Irwin
- Timmons, Jeffrey A. & Spinelli, Stephen (2003), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. International Edition. McGraw-Hill
- Timonen, Raija (2000), *Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä*. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 28, Maatalouden liiketaloustiede. Helsinki
- Tuori, Tapani & Alhava, Markku (1997), *Logistinen kehitys ja ketjuuntuminen päivittäistavaratukkukaupan keskeisinä muutostekijöinä*. Kauppa- ja teollisuusministeriö
- Uusitalo, Hannu (1991), *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY
- Valkonen, Tapani (1971), *Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa*. II korjattu painos. Helsinki: Ylioppilastuki ry
- Venkataraman S. (1997), *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 3*, 119-138
- Vihma, Päivi (2005), *Kesko ottaa kauppiaan riskiä*. *Talouselämä* 19/2005, 13
- Virtanen, Markku (1997), *The role of different theories in explaining entrepreneurship*. In Kunkel S. (ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*. Journal of Best Papers of the 42nd World Conference, International Council for Small Business 1997, San Francisco, June 1997

KTT, dosentti Niilo Home
Helsingin kauppakorkeakoulu

LIITE 1

KAUPPIASYRITTÄJYYSTUTKIMUS

Tässä tutkimuksessa pohditaan sitä, millaisia ovat yrittäjyysasenteiltaan päivittäistavara-kaupassa toimivat yksityiskauppiat. Tiedot käsitellään nimettömästi tilastollisina yhteenvetoina.

Ota kantaa seuraaviin väittämiin rengastamalla jokaisen väittämän kohdalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Voin helposti sopeutua muutoksiin.	1	2	3	4	5
Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn.	1	2	3	4	5
Suureksi osaksi sattumat ovat ohjanneet elämäni.	1	2	3	4	5
Riskejähän aina on, mutta niistä selviää, kun pitää silmät auki	1	2	3	4	5
Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa.	1	2	3	4	5
Työ on kivaa, mutta liikaa on liikaa siinäkin	1	2	3	4	5
Tärkeintä ei ole suuri myynti, vaan se, että asiakas palaa ostoksille uudelleen.	1	2	3	4	5
Olen avoin ja vastaanottavainen muutoksille.	1	2	3	4	5
Lomallakaan en pysty oikein irrottautumaan työasioista.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
En suunnittele kovin pitkäksi aikaa eteenpäin, koska monet asiat näyttävät johtuvan hyvästä tai huonosta onnesta.	1	2	3	4	5
Kaupassakin pätee se, että ei se pelaa, joka pelkää.	1	2	3	4	5
Pystyn suostuttelemaan muut ihmiset tahtomaani suuntaan.	1	2	3	4	5
Itse asiassa pidän kovasta työnteosta.	1	2	3	4	5
Jos en saa asiakaspalautetta, myymälätoimintaa on vaikeata kehittää.	1	2	3	4	5
En kovin herkästi hyväksy uusia asioita.	1	2	3	4	5
Haluan selviytyä kaupan kilpailussa muita paremmin.	1	2	3	4	5
Elämäni ohjaavat omat toimenpiteeni.	1	2	3	4	5
Haluan vain taattuja ja kehitettyjä ratkaisuja.	1	2	3	4	5
Henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen on aika vaikeaa.	1	2	3	4	5
Pidän siitä, että on koko ajan tekemistä.	1	2	3	4	5
Asiakaspalautteessa on paljon turhaa narinaa.	1	2	3	4	5
Ei päätöksenteko ole minulle vaikeaa, kun tiedän mitä tahdon.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ei ketju estä minua saavuttamasta tavoitteitani.	1	2	3	4	5
Teen vain sellaisia suunnitelmia, joiden uskon toteutuvan.	1	2	3	4	5
Elämme epävarmassa maailmassa, siksi pyrin välttämään riskejä.	1	2	3	4	5
Pidän tärkeänä, että henkilökunta voi vaikuttaa oimien tehtäviensä hoitamiseen.	1	2	3	4	5
Ikävystyn helposti, jos minulla ei ole tarpeeksi tekemistä.	1	2	3	4	5
Kyllä meillä jo tiedetään, mitä asiakas haluaa.	1	2	3	4	5
Kauppan alalla on koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää.	1	2	3	4	5
Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää.	1	2	3	4	5
Kun päätän tehdä jotain, juuri mikään ei voi sitä estää.	1	2	3	4	5
Kauppatoimintaan liittyy jo ihan tarpeeksi riskejä, lisää ei tarvita.	1	2	3	4	5
Mielestäni on hankalaa, jos henkilökunta saa määrätä, miten työnsä tekee.	1	2	3	4	5
Työllä se tulos tehdään eikä paljolla väellä,	1	2	3	4	5
Palvelemme asiakkaita jo nyt riittävän hyvin.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Mietin usein uusia ideoita ja keinoja niiden toteuttamiseksi.	1	2	3	4	5
Haluan, että asiat ovat niin kuin mihin olen totunut.	1	2	3	4	5
Kauppiaan hommassa minua miellyttää se, että saa olla oma isäntänsä.	1	2	3	4	5
Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta.	1	2	3	4	5
Pidän tärkeänä palautteen antamista henkilökunnalle, olkoon se myönteistä tai kielteistä.	1	2	3	4	5
Ilman työtä ei auta kaupan koko eikä näkö.	1	2	3	4	5
Eivät asiakkaat mitään ihmeitä kaupalta odota, nykyinen toiminta riittää vallan hyvin.	1	2	3	4	5
Ketjussa toimittaessa on vaikea toteuttaa omia ideoita.	1	2	3	4	5
Oikeastaan kaupanpito on minulle elämäntapa.	1	2	3	4	5
Menestyminen kaupassa johtuu mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä, onnella on sen kanssa varsin vähän tekemistä.	1	2	3	4	5
Epävarmuus on kaupassa pysyvää, mutta sen kanssa on opittava elämään.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Monenlaisen osaamisen ohella annos sydämen sivistystäkään ei ole haitaksi kauppiaan ammatissa.	1	2	3	4	5
Haluan välttää kovaa työtä.	1	2	3	4	5
Asiakas on ostaja, ja kaupan tehtävänä on saada hänet ostamaan paljon.	1	2	3	4	5
Kokeilen mielelläni kaikkea, mikä kehittää myymälän toimintaa.	1	2	3	4	5
Kohtuullinen hyvinvointi itselle ja perheelle on tärkeämpää kuin myynnin kasvu.	1	2	3	4	5
Kaupankäynti tänään on käskytettyä asiaa, ei voi yrittäjän vapaudesta paljon puhua.	1	2	3	4	5
Pidän riskin ottamista menestymisen ehtona.	1	2	3	4	5
Tulos on ihmissuhteita tärkeämpää.	1	2	3	4	5
Voin helposti olla pitkiä aikoja tekemättä mitään.	1	2	3	4	5
Kaupan päätehtävänä ei ole tavaroiden myyminen vaan ratkaisujen tarjoaminen asiakkaiden tarpeisiin.	1	2	3	4	5
Tuloksen tekeminen on minulle kaikkein tärkeintä.	1	2	3	4	5

Vastaaajan taustatietoja

- Sukupuolesi on 1 Nainen
2 Mies
- Syntymävuotesi on _____
- Ammatillinen peruskoulutuksesi (rengasta tasoltaan korkein)
- 1 Ei ammatillista peruskoulutusta
 - 2 Kurssimuotoinen (esim. K-instituutin kurssi/kurseja)
 - 3 Koulutasoinen; mikä _____
 - 4 Opistotasoinen; mikä _____
 - 5 Korkeakoulututkinto; mikä _____
- Rengasta ketju, johon myymäläsi kuuluu.
- 1 K-pikkolo
 - 2 K-extra
 - 3 K-market
 - 4 K-supermaket
 - 5 K-citymarket
- Rengasta vuoden 2005 myynnin mukaisesti se myyntiluokka, johon myymäläsi kuuluu.
- 1 Alle 1 miljoona euroa
 - 2 1,0 – 4,9 miljoonaa euroa
 - 3 5,0 – 12,0 miljoonaa euroa
 - 4 Yli 12 miljoonaa euroa
- Kokemusta kauppiaana on kertynyt _____ vuotta
- Myymälän vaikutusalueella kilpailu on mielestäsi
- 1 Vähäistä
 - 2 Kohtuullisen kovaa
 - 3 Erittäin kovaa
- Myymäläsi liikevaihto on 2-3 viime vuoden aikana saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna
- 1 Kasvanut keskimääräistä vähemmän
 - 2 Kehittynyt samaa tahtia
 - 3 Kehittynyt keskimääräistä enemmän
- Myymäläsi kannattavuus saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna on
- 1 Heikompi
 - 2 Samaa tasoa
 - 3 Keskimääräistä parempi
- Myymäläsi asiakastytyväisyys on saman ketjun muihin myymälöihin verrattuna
- 1 Heikompi
 - 2 Samaa tasoa
 - 3 Keskimääräistä parempi

KIITOKSIA VASTAUKSISTASI!

Liite 2: Pääkomponenttianalyysi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2927,759
	Df	630
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
K8 Olen avoin muutoksille	,673			
K39 Olen valmis ottamaan riskejä ...	,615			
K50 Kokeilen mielelläni kaikkea ...	,603			
K1 Voin helposti sopeutua muutoksiin	,588			
K36 Mietin usein uusia ideoita	,584			
K30 Haasteista selviytymisen tärkeää	,499			
K40 Palaute henkilökunnalle tärkeää	,431			
K15 En herkästi hyväksy uusia asioita	-,402			
K29 Alalla koko ajan uusia mahdollisuuksia	,400			
K53 Riskin otto menestyksen ehto				
K19 Henkilöstön innostaminen vaikeaa				
K35 Asiakaspalvelu jo riittävän hyvä		,714		
K28 Tiedetään, mitä asiakas haluaa		,683		
K42 ... nykyinen toiminta riittää ...		,639		
K32 Kaupassa riitt. riskejä, ei enää lisää		,518		
K18 Haluan vain taattu ratkaisuja		,486		
K10 ... asiat johtuvat onnesta		,463	-,420	
K25 Pysin välttämään riskejä		,441		

K31 Kun päätän, vien loppuun				,490
K47 Sydämen sivistys ei haitaksi				,467
K17 Omat toimenpiteet ohjaavat				,463
K3 Sattumat ohjanneet elämäni				-,461
K38 Kauppiana oma isäntänsä				,443
K22 Päätöksenteko ei ole vaikeaa				,433
K26 Henkilökunnan vaikutusmahdollisuus tärkeä				
K16 Haluan selviytyä kilpailussa muita paremmin				
K12 Pystyn suostuttelemaan ihmiset ...				
K33 Henkilöstön päätökset työstään hankala ...				
K45 Menestys mahdollisuuksista, ei onnesta				
K13 Pidän kovasta työnteosta				,713
K48 Haluan välttää kovaa työtä				-,606
K20 Pidän siitä, että on tekemistä				,606
K55 Voin olla tekemättä mitään				-,503
K5 Luulen tulevani toimeen ihmisten kanssa				,458
K2 Tärkeää tehdä työ hyvin				,402
K4 Riskeistä selviää ...				

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 7 iterations.

Liite 3: Ryhmittelyanalyysin tulostus

Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
Innovatiivisuus	,39994	-,49217	-,41592	,52320
Konservatiivisuus	-,73891	-,28807	,25869	1,19042
Itseluottamus	-,71754	,73358	-,01374	-,10738
Ahkeruus	,11631	,49368	-1,48256	,32292

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Innovatiivisuus	27,072	3	,793	377	34,159	,000
Konservatiivisuus	64,067	3	,498	377	128,614	,000
Itseluottamus	40,907	3	,682	377	59,941	,000
Ahkeruus	62,299	3	,512	377	121,630	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	110,000
	2	121,000
	3	67,000
	4	83,000
Valid		381,000
Missing		,000

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005. ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijän yrittäjäuran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005. ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005. ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005. ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005. ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005. ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKONEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005. ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005. ISBN 951-791-933-6, ISBN 951-791-960-3 (Electronic dissertation).
- A:260. SAMI KORTELAINEIN: Innovating at the Interface. A Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public-private Context. 2005. ISBN 951-791-938-7, ISBN 951-791-939-5 (e-version).

- A:261. TAINA VUORELA: Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching. 2005. ISBN 951-791-962-X, ISBN 951-791-963-8 (e-version).
- A:262. HARRI TOIVONEN: Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives. 2005. ISBN 951-791-964-6, ISBN 951-791-965-4 (e-version).
- A:263. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Essays on the Economics of Networks and Social Relations. 2005. ISBN 951-791-966-2, ISBN 951-791-967-0 (e-version).
- A:264. KATARIINA KEMPPAINEN: Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management. 2005. ISBN 951-791-968-9, ISBN 951-791-969-7 (e-version).
- A:265. KRISTIINA KORHONEN: Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment. Finnish Investment Decisions in South Korea. 2005. ISBN 951-791-973-5, ISBN 951-791-974-3 (e-version).
- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjaujärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.

- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006.
ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.
- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimituksista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.

- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: ISBN 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007. ISBN 978-952-488-095-4.
- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.
- B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.
- B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.
- B:61. HANNU KAIPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).
- B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).
- B:63. KATARIINA JUVONEN – HELENA KANGASHARJU – PEKKA PÄLLI (toim.): Tulevaisuuspuhetta. 2005. ISBN 951-791-936-0, ISBN 951-791-937-9 (Electronic research reports).
- B:64. JOHANNA LOGRÉN – JOAN LÖFGREN: Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. 2005. ISBN 951-791-975-1, ISBN 951-791-976-X (e-version).
- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.

- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).
- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN–SIMO LEPPÄNEN – OLGGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.
- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006. ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2. E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. 2006. ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2. E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006. ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3. E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006. ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1. E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006. ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4. E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9. E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUJJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006. ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5. E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005. ISBN 951-791-837-2.

E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (eds.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS. ISSN 1458-5383

N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.

N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.

N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.

N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.

N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.

N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.

N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.

N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.

N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.

N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.

N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.

N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.

N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.

- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomeksi. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.
- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.
- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIRJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).

- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIRA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).
- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUUJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005. ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).
- W:391. JARI VESANEN: What is Personalization? A Literature Review and Framework. 2005. ISBN 951-791-970-0 (Electronic working paper).
- W:392. ELIAS RANTAPUSKA: Ex-Dividend Day Trading: Who, How, and Why? 2005. ISBN 951-791-978-6 (Electronic working paper).
- W:393. ELIAS RANTAPUSKA: Do Investors Reinvest Dividends and Tender Offer Proceeds? 2005. ISBN 951-791-979-4 (Electronic working paper).
- W:394. ELIAS RANTAPUSKA: Which Investors are Irrational? Evidence from Rights Issues. 2005. ISBN 951-791-980-8 (Electronic working paper).
- W:395. PANU KALMI – ANTTI KAUKANEN: Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from a Representative Employee Survey. 2005. ISBN 951-791-981-6 (Electronic working paper).
- W:396. KATHRIN KLAMROTH – KAISA MIETTINEN: Interactive Approach Utilizing Approximations of the Nondominated Set. 2005. ISBN 951-791-983-2 (Electronic working paper).
- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006. ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).
- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuunraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006. ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).

- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006.
ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).
- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006.
ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.
- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER:
Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes
using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006.
ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-6.
- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting
the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006.
ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA – JAKOBSSON – LAURA JOKINEN –
JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN –
JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN:
The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students.
Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management
Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta.
Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006.
ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN:
Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006.
ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ:
Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point
Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in
New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods
and Nanotechnology in Finland. 2006.
ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA:
A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization.
2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro
Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems.
2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships.
2007. ISBN 978-952-488-101-2.

- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULISKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAIDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006.
ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.
- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006.
ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi

