

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

**OSAAMINEN KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ  
VÄHITTÄISKAUPASSA**

Yrityksen taloustiede, markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2010

Ohjaaja: Hannu Kuusela

Riikka Kokko

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: KOKKO, RIIKKA  
Tutkielman nimi: Osaaminen kansainvälistyvässä vähittäiskaupassa  
Pro gradu -tutkielma: 93 sivua, 2 liitesivua  
Aika: Toukokuu 2010  
Avainsanat: vähittäiskauppa, osaaminen, kansainvälistyminen

---

Tutkielman tarkoituksena on tutkia, millaista osaamista vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen edellyttää. Vähittäiskaupat toimivat entistä kansainvälisemmin ja kansainvälistymisen uskotaan tulevaisuudessa myös lisääntyvän yhä enemmän. Kansainvälistymiseen liittyy kuitenkin moninaisia haasteita ja kilpailu kansainvälisillä markkinoilla on kovaa. Tämän takia osaaminen on keskeinen edellytys vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistumiselle.

Tutkielmassa osaamista on lähestytty aineettomien resurssien ja yritysten kompetenssien pohjalta. Teoriaosuudessa on käsitelty aineettomiin resurssihin ja kompetenssiin liittyviä määritelmiä sekä sitä, mistä tekijöistä osaaminen rakentuu. Osaamista tarkastellaan kompetenssien näkökulmasta ja osaamisen nähdään rakentuvan aineettomien resurssien yhdistelmästä, joka tähtää haluttuun päämäärään. Teoreettisessa osuudessa on osaamisen lisäksi perehdytty vähittäiskaupan kansainvälistymiseen liittyviin taustatekijöihin, käytäntöihin ja haasteisiin.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineiston keruu on tapahtunut yksilöhaastattelujen avulla. Haastattelut olivat tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa, sillä haastateltavilla on erittäin vahva asiantuntemus vähittäiskaupan osaamisesta ja kansainvälistymisestä. Yksilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin ja se järjestettiin empiriasta esiin nousseisiin kategorioihin. Aineiston luokittelussa käytettiin apuna teoriaan pohjautuvia luokitteluja, mutta lopulliset kategoriat muodostettiin empiriasta esiin nousseiden teemojen ympärille. Vuoropuhelu empirian ja teorian välillä jatkui koko tutkimuksen ajan.

Tutkimuksen kautta syntyneen ymmärryksen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksena muodostui viisi osaamisaluetta, joista kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaaminen rakentuu. Näitä osaamisalueita olivat asiakkuusosaaminen, organisatorinen osaaminen, sidosryhmäosaaminen, henkilöstön osaaminen sekä tiedon ja informaatioteknologian hyödyntäminen. Lisäksi johtamisosaaminen ja toiminnan sopeuttaminen paikallisiin olosuhteisiin nousivat esille olennaisina vähittäiskaupan kansainvälistymiseen liittyvinä teemoina. Tutkimuksen perusteella nämä tekijät muodostavat yhdessä osaamisen, jota vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen edellyttää.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	5
1.1.1	Kansainvälistyvä vähittäiskauppa .....	5
1.1.2	Esimerkit: Carrefour & Ikea .....	7
1.2	Tutkielman tavoite, rajaukset ja oletukset .....	9
1.3	Keskeiset käsitteet .....	10
1.4	Tutkielman rakenne .....	11
<b>2</b>	<b>OSAAMINEN VÄHITTÄISKAUPASSA .....</b>	<b>12</b>
2.1	Resurssit yritysten osaamisen taustalla.....	12
2.1.1	Resurssien määrittelyä .....	12
2.1.2	Aineettomat resurssit osaamisen lähtökohtana.....	15
2.2	Osaaminen kompetenssien näkökulmasta .....	17
2.3	Teoreettinen viitekehys vähittäiskaupan osaamisen rakentumisesta.....	20
2.3.1	Inhimilliset resurssit .....	21
2.3.2	Organisatoriset resurssit .....	22
2.3.3	Tieto.....	23
2.3.4	Suhteet .....	25
2.3.5	Uudistuminen ja kehittyminen .....	25
<b>3</b>	<b>VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMINEN.....</b>	<b>27</b>
3.1	Kansainvälistymisen taustatekijät.....	27
3.1.1	Työntävät ja vetävät tekijät.....	27
3.1.2	Kasvun tavoittelu kansainvälistymisen taustalla .....	28
3.1.3	Kiinnostavimmat kohdemaat .....	30
3.2	Kansainvälistymisessä onnistuminen .....	32
3.2.1	Tavat kansainvälistyä .....	32
3.2.2	Kansainvälistymisen haasteita ja onnistumisen edellytyksiä .....	33
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>37</b>
4.1	Tutkimuksen metodologia .....	38
4.2	Aineiston keruu ja haastateltavien valinta .....	39
4.3	Aineiston analysointi .....	42
4.4	Tutkimuksen laadun arviointi.....	44
<b>5</b>	<b>JOHTAJIEN NÄKEMYKSET OSAAMISESTA VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMISESSÄ .....</b>	<b>46</b>
5.1	Osaamisen ja toiminnan sopeuttaminen .....	46
5.2	Johtamisosaaminen.....	46
5.3	Kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaamisalueet .....	46
5.3.1	Asiakkuusosaaminen .....	46
5.3.2	Organisatorinen osaaminen .....	46
5.3.3	Sidosryhmäosaaminen .....	46
5.3.4	Henkilöstön osaaminen .....	46
5.3.5	Tieto ja informaatioteknologia .....	46
5.4	Kansainvälistyminen tulevaisuudessa .....	46

<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>79</b>
6.1 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen .....	79
6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	85
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>87</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>94</b>
LIITE 1: Teemahaastattelurunko .....	94

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Komplementtiresurssien hierarkia .....	14
Kuvio 2 Kompetenssien rakentuminen .....	19
Kuvio 3 Osaamisen rakentuminen teoreettisen viitekehyksen pohjalta .....	21
Kuvio 4 Tutkimusprosessin eteneminen .....	37
Kuvio 5 Osaamisen rakentuminen kansainvälistyvässä vähittäiskaupassa	
Kuvio 6 Kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaamisen ulottuvuudet.....	80
Kuvio 7 Kansainvälistymisessä onnistumisen saavuttaminen.....	84

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Yritysten resurssien määritelmät .....	13
Taulukko 2 Yritysten aineettomien resurssien luokittelu ja määritelmät .....	16
Taulukko 3 Kompetenssien ja kyvykkyyksien määritelmät.....	18

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

### 1.1.1 Kansainvälistyvä vähittäiskauppa

Vähittäiskaupan kansainvälistyminen on lisääntynyt huomattavasti 1980-luvun loppupuolelta saakka (Cairns, Quinn, Alexander & Doherty 2010, 26) ja kansainvälistymisen vauhti on viimeisen vuosikymmenen aikana kiihtynyt entisestään (Park & Sternquist 2008, 281). Vähittäiskaupat ovat kansainvälistyneet ja globalisoituneet yhä enemmän monien eri tekijöiden seurauksena. Tämä johtuu osittain vähittäiskaupan liiketoimintojen kasvusta ja kehittyneisyydestä, mutta on samalla myös vastaus kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen (Myers & Alexander 2007, 6).

Pitkään kansallisena liiketoimintana pidetyssä vähittäiskaupassa on tapahtunut muutos globaalisti yhdenmukaisemman kulutuskäyttäytymisen ja kuluttajien asenteiden suuntaan (Pederzoli 2006, 415). Kuluttajien ostotottumukset ovat yhdenmukaistumassa kuluttajien kiireisemmästä elämäntyylistä, internetin mukaantulosta ja globaalisti yhtenäisemmästä tietoisuudesta johtuen (Newman & Cullen 2003, 443). Vähittäiskaupat ovat reagoineet tähän muutokseen ja laajentaneet toimintaansa yhä kansainvälisemmälle ja globaalimmalle tasolle (Pederzoli 2006, 415).

Osaamisella on keskeinen merkitys vähittäiskauppojen kansainvälistymisessä. Globaaleilla markkinoilla kilpailu ei enää tapahdu kaupan tarjoamien tuotteiden ja palveluiden, vaan kaupan omaan osaamiseen perustuvien liiketoimintamallien ja kauppakonseptien kautta (Neilimo 2009, 27). Tulevaisuudessa osaamisen merkitys tulee muuttumaan yhä keskeisemmäksi. Kauppojen liiketoimintamallit ja tietojärjestelmät tulevat samankaltaistumaan ja kilpailu muuttuu yhä osaamisperusteisemmäksi. Kilpailuedun lähteiksi ovat muodostumassa dynaamiset kyvykkyydet, jatkuva koulutus ja oppiva organisaatio (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 17).

Vähittäiskauppojen kansainvälistyminen nähdään haasteellisena, koska jokaisella uudella markkina-alueella vähittäiskauppiiaan tulee käydä läpi prosessit uusien markkinoiden ja kuluttajien ymmärtämisestä, myymälöiden etsimisestä ja kehittämisestä, logistiikan ratkaisemisesta sekä uuden henkilökunnan palkkaamisesta (Jonsson & Elg 2006, 239). Tässä osaamisella on keskeinen merkitys. Osaamisellaan vähittäiskauppa pystyy myös saavuttamaan kilpailuetua ja erottumaan kilpailijoistaan, sillä osaamisen ja kyvykkyyksien aineeton luonne tekee niiden kopioinnin kilpailijoille vaikeaksi. Kansainvälistyttäessä organisaation osaamisen siirtäminen uuteen ympäristöön on kuitenkin haastavaa kulttuurisista ja liiketoiminnallisista eroista johtuen. Tästä huolimatta kansainvälistyvät vähittäiskaupat saavuttavat todennäköisemmin kilpailuetua ja menestystä juuri kyvykkyyksiensä avulla (Park & Sternquist 2008, 289).

Toimialana vähittäiskauppa on merkittävä sekä kansallisella että yhä enemmän myös kansainvälisellä tasolla. Vähittäiskaupoista saatavien tuotteiden ja palveluiden lisäksi vähittäiskaupat ovat merkittäviä työllistäjiä sekä taloudellisen kasvun aikaansaaajia. Vähittäiskauppa on maailmanlaajuisesti yksi suurimmista toimialoista sekä liikevaihdolla että toimipaikkojen tai henkilöstön määrällä mitattuna (Gallup, Retail practice 2009).

Suomalaisista vähittäiskaupoista vain harvat ovat toistaiseksi kansainvälistyneet ja näidenkin vähittäiskauppojen osalta ulkomaisten liiketoimintojen osuus on melko pieni. S-ryhmä harjoittaa päivittäistavarakauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa Baltiassa ja Venäjällä (Päivittäistavarakauppa ry 2009, 17). Kesko on kansainvälistynyt puolestaan erikoistavarakaupan kautta, mutta kartoittaa kansainvälistymisen mahdollisuuksia myös ruokakaupan puolella. Erikoistavarakaupassa Kesko toimii Suomen lisäksi lähinnä muissa Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltiassa (Kesko, Vuosikertomus 2009). Stockmann harjoittaa sekä kansainvälistä tavaratalokauppaa, että kansainvälistä erikoistavarakauppaa Seppälä ja Lindex -ketjuillaan. Suomen lisäksi Stockmann toimii Ruotsissa, Norjassa, Venäjällä, Baltiassa, Tšekissä, Slovakiassa, Ukrainassa ja Saudi-Arabiassa (Stockmann, Vuosikertomus 2009). Muut suomalaiset vähittäiskaupat, jotka ovat kansainvälistyneet, ovat olleet lähinnä pienempiä toimijoita.

### 1.1.2 Esimerkit: Carrefour & Ikea

Vähittäiskaupat oppivat kansainvälistymisestä omien kokemustensa lisäksi muiden vähittäiskauppojen onnistumisista ja epäonnistumisista (Palmer 2005, 24). Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti Carrefourin ja Ikean kansainvälistymistä ja tuodaan esiin näiden vähittäiskauppojen kansainvälistymiseen liittyviä erityispiirteitä.

Carrefouria pidetään ylivoimaisesti kansainvälistyneimpänä vähittäiskauppana. Tämän lisäksi lähinnä päivittäistavaroiden myyntiin erikoistunut ranskalainen Carrefour on Euroopan suurin ja maailman toiseksi suurin vähittäiskaupan ketju. Carrefour on hyvä esimerkki vähittäiskaupan kansainvälistymisestä, sillä yritys on onnistunut laajentamaan toimintaansa yli 30 maahan Euroopassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Aasiassa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli 87 miljardia euroa ja tästä noin 56 % syntyi kotimarkkinoiden ulkopuolelta (Carrefour, Annual report 2008). Yritys näkee kansainvälisen kasvun merkittävänä tekijänä toimintansa kannalta myös tulevaisuudessa (Carrefour, Our group 2010).

Kansainvälistyessään Carrefourin tavoitteena on mahdollisimman nopeasti saavuttaa kohdemarkkinoilla asema kolmen suurimman toimijan joukossa (Seth & Randall 2005, 40). Vahvan aseman kohdemarkkinoilla Carrefour pyrkii saavuttamaan toimimalla mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja ottamalla toiminnassaan huomioon paikallisen kulttuurin. Juuri asiakassuuntautunut kulttuuri, kyky muuttua sekä innovointi ovat merkittävästi vaikuttaneet Carrefourin kannattavaan kasvuun. Innovaatioilla, kuten uusilla kauppaformaateilla, tuotteilla tai palveluilla Carrefour pyrkii palvelemaan asiakkaita paremmin sekä saavuttamaan tiiviimmät suhteet heidän kanssaan (Carrefour, Our strategy 2009).

Asiakaslähtöisyyttä kansainvälisillä markkinoilla Carrefour tavoittelee sopeuttamalla tuotevalikoimansa paikallisiin ostostottumuksiin ja käyttämällä markkina-alueen piirteisiin sopivaa konseptia. Erityisesti Carrefourin käyttämien konseptien ja kanavien nähdään perustuvan asiakkaiden tarpeisiin jokaisella erillisellä markkina-alueella (Burt, Davies, Dawson & Sparks 2008, 82–83). Carrefour toimii tällä hetkellä pääsääntöisesti neljällä eri kauppa-konseptilla, joita ovat hypermarketit, supermarketit, halpahintamyymälät sekä lähikaupat (Carrefour, Our group 2010). Asiakaslähtöisyys ja

toiminnan sopeuttaminen paikallisiin markkinoihin ovat Carrefourin osalta olleet onnistuneita kansainvälistymisen taustalla vaikuttavia valintoja.

Toisena esimerkkinä vähittäiskaupan kansainvälistymisestä on Ikea, joka on puolestaan kansainvälistynyt täysin erilaisella strategialla. Ikea on vuonna 1943 perustettu ruotsalainen huonekaluja ja kodinsisustustuotteita myyvä erikoistavarakaupan ketju. Yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen ovat tapahtuneet kahden viimeisen vuosikymmenen aikana erittäin nopeassa tahdissa (Jonsson 2008, 26). Ikean omistamia myymälöitä on 25 eri maassa ja yritys toimii Euroopan lisäksi Pohjois-Amerikassa, Aasiassa ja Australiassa. Yrityksen liiketoimintavuoden 2009 myynti oli 21,5 miljardia euroa (Ikea, Facts & figures 2010).

Ikean liiketoiminta perustuu ajatukseen, että asiakkaille tarjotaan laaja valikoima hyvin suunniteltuja kodinsisustustuotteita niin edullisilla hinnoilla, että mahdollisimman monella on niihin varaa (Edvardsson, Enquist & Hay 2006, 236; Ikea, IKEA tapa 2010). Ikean toimintatapa massamarkkinoita tavoittelevana vähittäiskauppana eroaa monien muiden kansainvälistyvien vähittäiskauppojen tyylistä kansainvälistyä. Ikea ei pyri sopeuttamaan toimintaansa kohdemarkkinoihin, vaan käyttää samanlaista lähestymistapaa eri markkinoilla. Yrityksen kansainvälistymisstrategia perustuu juuri konseptin monistamiseen. Samaa konseptia ja tuotevalikoimaa käytetään eri maissa, maiden kulttuurien välillä olevista eroista huolimatta (Jonsson 2008, 26). Siten toimintaa sopeutetaan kohdemaan piirteisiin korkeintaan pinnallisesti.

Ikea on tullut tunnetuksi erityisesti alhaisista hinnoistaan ja edullisuudella pyritään tavoittamaan asiakkaita myös kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen toiminnassa keskeinen rooli on kustannustehokkuutta korostavalla yrityskulttuurilla (Jonsson 2008, 26), kustannustehokkailta ja innovatiivisilla tuotantomenetelmillä (Ikea, IKEA tapa 2010) sekä hyvin suunnitelluilla ostotoiminnoilla ja logistiikalla. Yrityksellä on useita ostokonttoreita ja jakelukeskuksia ympäri maailmaa ja lisäksi edullisten kuljetustapojen käytöllä lisätään kustannustehokkuutta (Ikea, Facts & figures 2010). Alhaisista hinnoista huolimatta yritykseen liitetään mielikuva vahvasta brändistä ja tuotteiden toimivuuteen sekä onnistuneeseen suunnitteluun luotetaan. Keskeisimmin Ikean brändiin yhdistetään taloudellisuus, ympäristöystävällisyys ja eettisyys (Edvardsson ym. 2006, 240). Ikean kohdalla kansainvälistyminen on siten onnistunut käyttämällä eri



markkinoilla samanlaista konseptia, jonka houkuttelevuus perustuu kustannustehokkuuteen ja valikoiman monipuolisuuteen. Lisäksi Ikealla on vahva brändi, jota kansainvälistymisessä on pystytty hyödyntämään.

## 1.2 Tutkielman tavoite, rajaukset ja oletukset

Tutkielma käsittelee osaamista kansainvälistyvässä vähittäiskaupassa. Osaaminen rakentuu useammista osaamisalueista ja tutkimuskohteena ovat nämä osaamisalueet sekä niistä rakentuva osaaminen.

Tutkimusongelmana on:

- Millaista osaamista vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen edellyttää?

Vähittäiskaupan kansainvälistymistä on tutkittu jo paljon, mutta aiemmissa tutkimuksissa osaamisen huomiointi on jäänyt vähäiseksi. Vaikka osaaminen nähdään vähittäiskauppojen toiminnassa ja kansainvälistymisessä tärkeänä, sitä millaista osaamista vähittäiskaupan kansainvälistyminen edellyttää, ei ole tutkittu tarkemmin. Tämän takia tutkimusongelmaa päätettiin lähestyä teorian osalta sekä yleisempien yritysten osaamista käsittelevien teorioiden pohjalta että tarkastelemalla vähittäiskaupan kansainvälistymiseen liittyviä piirteitä. Empirian rooli on aiemman tutkimuksen vähäisyydestä johtuen keskeinen, sillä empiria vastaa tutkimuskysymykseen yhdistämällä nämä teoriaosuudessa käsitellyt alueet.

Tutkielmassa tarkastellaan kansainvälistymistä ja osaamista vähittäiskaupan näkökulmasta. Muita vähittäiskaupan sidosryhmiä huomioidaan niiltä osin, kun niiden tarkastelu liittyy vähittäiskaupan osaamisalueisiin. Osaamista tarkastellaan yritystasolta käsin. Vaikka osaaminen rakentuu useista eri tekijöistä ja osaltaan myös yksilöiden osaamisesta, tutkielmassa keskitytään nimenomaan kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaamiseen.

Vähittäiskauppa voidaan jakaa edelleen päivittäistavarakauppaan ja erikoistavarakauppaan (Finne & Kokkonen 2005, 19). Koska sekä päivittäis- että erikoistavarakaupassa kansainvälistymisen prosessit ja vaadittavat osaamisalueet ovat pitkälti yhteneviä ja kansainvälistymistä koskevissa aiemmissa tutkimuksissa näitä aloja ei yleensä ole tarkasteltu erillisinä ilmiöinä, tutkielmaan nähtiin mahdollisena sisällyttää molemmat vähittäiskaupan alueet. Siten tutkielmassa oletetaan, että osaamista voidaan lähestyä vähittäiskaupan kautta, sisältäen osaamisen sekä päivittäis- että erikoistavarakaupan kansainvälistymisessä.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

*Vähittäiskauppaan* kuuluvat kaikki ne liiketoiminnot, jotka liittyvät tuotteiden ja palveluiden myyntiin loppukuluttajan henkilökohtaista käyttöä varten (Levy & Weitz 2000, 8; Kotler 2003, 535). Vähittäiskaupaksi määritellään toimija, jonka myynti syntyy ensisijaisesti vähittäismyynnistä (Kotler 2003, 535). Kautto ym. (2008, 21) ovat määritelleet vähittäiskaupparyityksen muodostuvan ketjun vähittäiskaupoista ja niiden toimintaa ohjaavasta ja tukevasta taustaorganisaatiosta. Vähittäiskaupparyityksen toiminta tähtää asiakkaiden tyytyväisyyden ja kiinnostuksen aikaansaamiseen, ja sitä kautta pysyvemmän asiakasarvon muodostumiseen ja luomiseen. Tässä tutkielmassa vähittäiskaupalla viitataan toimijaan, joka pyrkii myymään tuotteita tai palveluita loppukuluttajan henkilökohtaiseen käyttöön ja samalla edesauttamaan arvon luontia asiakkaiden kanssa.

Vähittäiskauppias *kansainvälistyy* ryhtyessään harjoittamaan liiketoimintaa kahdessa tai useammassa maassa. Kansainvälistyminen tarkoittaa kansainvälisten rajojen ylittämistä pyrkimyksenä harjoittaa liiketoimintaa kotimaan rajojen ulkopuolella. *Kansainvälinen vähittäiskauppias* on toimija, joka myy suoraan kuluttajille myymälän tai jonkin muun jakelukanavan kautta useammassa kuin yhdessä maassa (Newman & Cullen 2003, 446). Tutkielmassa kansainvälistymisellä tarkoitetaan nimenomaan vähittäiskaupan konkreettista siirtymistä kotimarkkinamaan ulkopuolisiin maihin. Tutkielmassa kansainvälistymisellä ei viitata kansainvälisiin hankintoihin tai kotimaasta tapahtuvaan myyntiin kansainvälisille markkinoille.

*Osaamista* lähestytään tutkielmassa kompetenssien näkökulmasta. *Kompetensseilla* tarkoitetaan yrityksen resurssien kautta muodostuvaa osaamista, joka tähtää tiettyyn päämäärään (Sanchez 2004, 521; Guallino & Prevot 2008, 65). Tutkielmassa osaamisella ja kompetensseilla tarkoitetaan samaa asiaa ja osaamisen nähdään rakentuvan erityisesti aineettomien resurssien kautta. Keskeisintä on käsittää osaamisen tai kompetenssien muodostuminen aineettomia resursseja yhdistelemällä sekä ymmärtää osaamisen tähtäävän tiettyyn tavoiteltavaan päämäärään.

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielman johdantoluvussa tutustutaan aihepiiriin yleisellä tasolla ja määritellään tutkimuksen tavoite, rajaukset, oletukset sekä keskeiset käsitteet. Tutkielmaan sisältyy sekä teoreettinen että empiirinen osuus. Teoreettiseen osuuteen sisältyvät luvut kaksi ja kolme. Luvussa kaksi käsitellään osaamista kompetensseihin ja yrityksen resursseihin liittyvien teorioiden pohjalta. Luvussa selvennetään vähittäiskauppojen osaamisen luonnetta ja keskeisimpiä osaamisalueita aineettomien resurssien luokittelun perusteella. Luvussa kolme käsitellään vähittäiskaupan kansainvälistymistä ja siinä ilmenevät kansainvälistymisen taustatekijät, käytännöt sekä yleisimmät kansainvälistymiseen liittyvät haasteet.

Teoriaosuuden jälkeen alkaa tutkielman empiirinen osuus. Luku neljä käsittelee tutkimuksen toteutukseen liittyviä seikkoja ja luvussa arvioidaan myös tutkimuksen laatua. Luku viisi sisältää tutkimuksen varsinaiset tulokset. Luvussa selvitetään kerätyn aineiston pohjalta millaista osaamista vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen edellyttää. Osaaminen rakentuu empiriasta esiin nousseiden osaamisalueiden yhdistelmästä. Viimeinen, eli kuudes luku, sisältää tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 OSAAMINEN VÄHITTÄISKAUPASSA

### 2.1 Resurssit yritysten osaamisen taustalla

Yritykset tarvitsevat resursseja kyetäkseen toimimaan markkinoilla ja saavuttaakseen kilpailuetua. Yleisellä tasolla resurssien arvo yritykselle tarkoittaa resurssien avulla saavutettujen etujen suhdetta resursseista aiheutuneisiin kustannuksiin tai uhrauksiin. Resurssit jaetaan tyypillisesti aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Yritysten aineellisten resurssien arvoa on suhteellisen helppo mitata, kun taas aineettomien resurssien arvon määrittäminen koetaan yleensä hankalaksi. Tämä johtuu erityisesti siitä, että aineettomien resurssien aikaansaama arvo realisoituu usein vasta tulevaisuudessa (Baxter 2008, 54–56). Juuri aineettomat resurssit ovat kuitenkin keskeisiä osaamisen rakentumisen kannalta. Tutkielmassa resurssit nähdään osaamisen tai kompetenssien rakennuspalikoina ja tämän vuoksi kompetensseja lähestytään tutkielmassa resursseista käsin. Osaamisen ja resurssien yhteyttä selvennetään seuraavissa luvuissa.

#### 2.1.1 Resurssien määrittelyä

Taulukkoon 1 on kerätty tutkielman kannalta keskeisimpiä määrittelyjä yritysten resursseista. Lisäksi taulukossa on tarkasteltu erikseen komplementtiresursseja, sillä niillä on keskeinen rooli osaamisen rakentumisessa. Resursseja on lähestytty lähinnä palvelukeskeisen logiikan sekä resurssilähtöisen teorian kautta. Palvelukeskeinen logiikka tarkastelee yrityksen resursseja siitä näkökulmasta, millaisten resurssien avulla asiakkaalle kyetään tarjoamaan arvon luomisen mahdollistava palvelu (Vargo & Lusch 2008, 256). Resurssilähtöinen teoria puolestaan tarkastelee yritysten resursseja lähinnä kilpailuedun näkökulmasta ja näkee vahvan yhteyden yrityksen saavuttaman kilpailuedun ja yrityksen käytössä olevien resurssien välillä (Baxter 2008, 44).

Molemmat lähestymistavat painottavat enemmän aineettomia ja dynaamisia resursseja (Lusch, Vargo & Malter 2006, 267; Madhavaram & Hunt 2008, 67), joihin viitataan englanniksi termillä *operant resources*. Ominaisuuksiensa johdosta näitä toisia resursseja täydentäviä ja muihin resursseihin vaikuttavia (Vargo & Lusch 2008, 256)

dynaamisia resursseja kutsutaan komplementtiresursseiksi. Nimityksiä komplementtiresurssit ja aineettomat resurssit käytetään jatkossa synonyymeinä. Tuotosresursseilla, joihin englanniksi viitataan termillä *operand resources*, puolestaan tarkoitetaan enemmän aineellisia ja staattisia resursseja, jotka tarvitsevat komplementtiresurssien vaikutusta ollakseen hyödyllisiä (Vargo & Lusch 2008, 256).

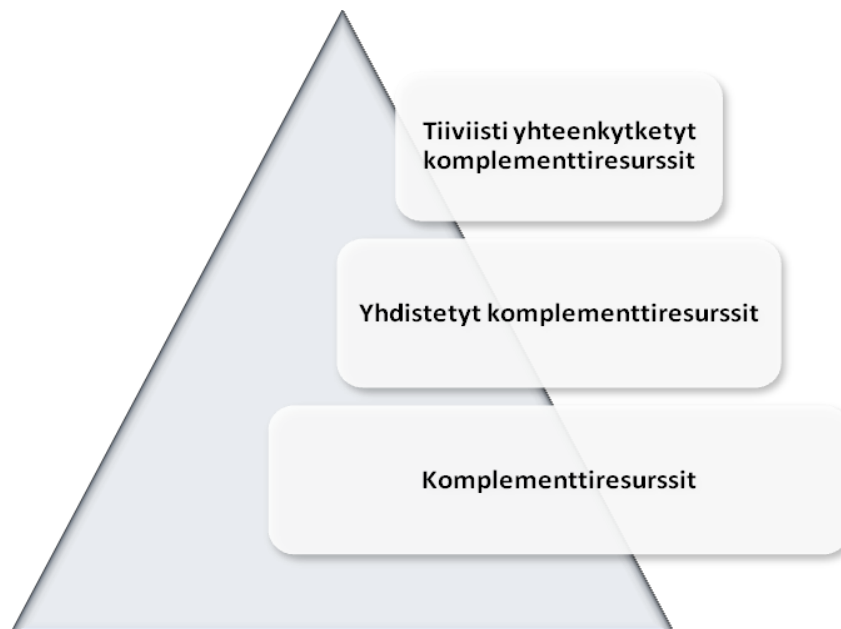
Taulukko 1 Yritysten resurssien määritelmät

<b>Resurssit</b>	Yritysten resursseilla tarkoitetaan kaikkea aineetonta ja aineellista, jota yritys voi käyttää luodakseen, tuottaakseen ja tarjotakseen tuotteitaan markkinoille (Sanchez 2004, 519).
	Resurssit tarkoittavat yrityksen saatavilla olevia aineellisia ja aineettomia kokonaisuuksia, jotka mahdollistavat markkinatarjoaman tuottamisen tehokkaasti tietyille markkinasegmenteille, joille tarjoamalla on arvoa (Hunt 2000a, 138).
	Resurssit voidaan luokitella taloudellisiin, fyysisiin, laillisiin, inhimillisiin, organisaatioon liittyviin, tietoon liittyviin tai suhteisiin liittyviin resursseihin (Morgan & Hunt 1999, 284; Hunt 2004, 22).
	Yritysten resurssit voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin, inhimillisiin ja rakenteellisiin resursseihin (Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson 1997, 30).
	Resurssit voidaan jakaa komplementtiresursseihin ja tuotosresursseihin (Vargo & Lusch 2004, 2).
<b>Komplementti-resurssit</b>	Komplementtiresursseihin voidaan nähdä sisältyvän organisaation kompetenssit, tiedot, taidot, prosessit sekä suhteet kilpailijoiden, toimittajien sekä asiakkaiden kanssa (Vargo & Lusch 2004).
	Komplementtiresurssit ovat usein inhimillisiä (kuten työntekijöiden taidot ja tiedot), organisaatioon liittyviä (kuten rutiinit ja kompetenssit), tietoon liittyviä (kuten tiedot markkinoista ja kilpailijoista) tai suhteisiin liittyviä (kuten suhteet kilpailijoiden, toimittajien ja asiakkaiden kanssa) (Hunt 2004, 22).

Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta keskeisimpiä komplementtiresursseja ovat osapuolten kompetenssit, eli osaaminen, tiedot ja taidot (Vargo & Lusch 2008, 256). Resurssilähtöinen teoria puolestaan painottaa enemmän kilpailuedun saavuttamista keskeisimpien resurssien määrittäjänä. Barney'n (1991, 102–104) mukaan pysyvämpää kilpailuetua saavutetaan silloin, kun yritys käyttää erilaista strategiaa kilpailijoihin verrattuna ja strategian kopiointi on kilpailijoille vaikeaa. Tässä tilanteessa yrityksellä

tulee olla resursseja, joita ei ole kilpailijoiden saatavilla. Tämä korostaa aineettomien resurssien ja osaamisen merkitystä, sillä niiden kopiointi on kilpailijoille vaikeampaa. Keskeisenä nähdään myös useampien resurssien yhdisteleminen. Yleensä kilpailuetua ei synny yhden resurssin avulla, vaan yrityksen omia tai eri toimijoiden resursseja yhdistämällä (Morgan & Hunt 1999, 286).

Resurssien yhdistämisen tärkeyttä kuvaavat myös Madhavaram ja Hunt (2008, 69–70), jotka ovat esittäneet kuviossa 1 näkyvän hierarkian yritysten komplementtiresurssista. Hierarkian perustan muodostavat yksittäiset komplementtiresurssit, jotka liittyvät tyypillisesti juuri inhimillisiin, organisatorisiin, tiedollisiin tai suhteisiin liittyviin tekijöihin. Alimman tason komplementtiresurssit voidaan nähdä ikään kuin korkeamman tason komplementtiresurssien rakennuspalikoina. Hierarkian toisen asteen muodostavat yhdistelmät kahdesta tai useammasta komplementtiresurssista. Nämä resurssit ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja yhteisvaikutuksellaan mahdollistavat arvoa synnyttävien markkinatarjoamien tuottamisen tehokkaasti. Hierarkian ylimmän tason muodostavat tiiviisti yhteen kytketyt komplementtiresurssit, jotka merkittävästi vahvistavat toistensa vaikutusta tehokkaassa arvoa tuottavan tarjoaman tuotannossa.



Kuvio 1 Komplementtiresurssien hierarkia (Madhavaram & Hunt 2008, 70)

Siirryttäessä hierarkiassa ylöspäin resurssit yhdistyvät yhä tiiviimmin toisiinsa ja samalla niistä tulee kilpailijoille yhä vaikeampia hankkia tai kehittää. Siten myös mahdollisuus pysyvämpään kilpailuetuun nousee hierarkian mukana (Madhavaram & Hunt 2008, 70–71). Osaamisen kehittämisen ja kilpailuedun saavuttamisen voidaan siten sanoa olevan sidoksissa useampien komplementtiresurssien yhdistämiseen.

Erityisesti komplementtiresurssit ja niiden yhdistelmät nähdään keskeisinä kompetenssien rakentumisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta, sillä komplementtiresursseilla voidaan vaikuttaa muihin resursseihin (Vargo & Lusch 2004, 3). Hunt (2000a; 2000b) näkeekin komplementtiresurssien tarkoittavan nimenomaan yritysten kompetensseja tai kyvykkyyksiä, koska kompetenssit ja kyvykkyydet ovat yhdistelmiä muista resursseista (Madhavaram & Hunt 2008, 69). Osaamisen nähdään siten muodostuvan erityisesti aineettomista komplementtiresursseista ja niiden yhdistelmistä.

### **2.1.2 Aineettomat resurssit osaamisen lähtökohtana**

Tässä luvussa keskitytään tarkemmin aineettomiin resursseihin, sillä ne ovat keskeisimpiä yritysten osaamisen ja menestymisen kannalta. Aineettomat resurssit on jaoteltu inhimillisiin resursseihin ja rakenteellisiin resursseihin (Morgan & Hunt 1999, 286; Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson 1997, 30; ks.myös Baxter 2008, 61–62). Näitä luokitteluja sekä käsitteiden määrittelyjä on kuvattu taulukossa 2. Morganin ja Huntin (1999) sekä Roosin ym. (1997) luokittelut ovat pitkälti toistensa kaltaisia. Erot löytyvät lähinnä siitä, että Morgan ja Hunt (1999) painottavat enemmän organisatorisia ja rakenteellisia resursseja ja Roos ym. (1997) puolestaan inhimillisiä resursseja.

Inhimilliset resurssit ovat keskeisiä niin vähittäiskauppojen kuin muidenkin organisaatioiden toiminnassa ja suhteissa eri sidosryhmien kanssa. Tiedot ja taidot nähdään tärkeimpinä tekijöinä työntekijöiden osaamisen muodostumisessa (Morgan & Hunt 1999, 284; Roos ym. 1997, 35). Tiedoilla tarkoitetaan teknistä tai akateemista tietämystä asioista ja lisäksi tiedot ovat työntekijöille jossakin yhteydessä opetettuja asioita. Taidoilla puolestaan tarkoitetaan käytännönläheisempää osaamista, jota voi saavuttaa myös kokemuksen kautta. Pelkkä työntekijöiden osaaminen ei kuitenkaan riitä. Työntekijöillä tulee myös olla halua ja motivaatiota käyttää tietojaan ja taitojaan

yrityksen hyväksi ja yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Roos ym. (1997) korostavatkin henkilöstön osaamisen lisäksi myös henkilöstön asenteita ja älyllistä nokkeluutta. Asenteet muodostuvat työntekijöiden motivaatiosta, käyttäytymisestä sekä menettelytavoista. Älyllinen nokkeluus puolestaan osoittaa kykyä siirtää tietoa asiayhteydestä toiseen, kykyä nähdä yhteyksiä erillisten tiedonosioiden välillä ja linkittää ne yhteen sekä kykyä lisätä yrityksen tietoisuutta ja parantaa yrityksen tulosta innovaatioiden ja sopeutumisen avulla. Älyllisen nokkeluuden avulla työntekijät käyttävät tietojaan ja taitojaan käytännön tilanteissa sekä lisäävät näitä oppimisen kautta (Roos ym. 1997, 37–39).

Taulukko 2 Yritysten aineettomien resurssien luokittelu ja määritelmät

<b>Inhimilliset resurssit</b>	Inhimilliset resurssit muodostuvat työntekijöiden osaamisesta, asenteista ja älyllisestä nokkeluudesta (Roos ym. 1997, 35).
	Inhimilliset resurssit käsittävät työntekijöiden tiedot ja taidot (Morgan & Hunt 1999, 284).
<b>Rakenteelliset resurssit</b>	Rakenteelliseen pääomaan sisältyvät yrityksen suhteet, organisatoriset resurssit sekä uudistuminen ja kehittyminen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhteilla viitataan suhteisiin eri sidosryhmien kanssa.</li> <li>• Organisatorisiin resursseihin kuuluvat kaikki yrityksen sisäiseen rakenteeseen tai päivittäisiin toimintoihin liittyvät resurssit.</li> <li>• Uudistumisella ja kehitymisellä viitataan resursseihin, jotka voivat luoda arvoa tulevaisuudessa (Roos ym. 1997, 42–51).</li> </ul>
	Organisatoriset resurssit käsittävät yrityksen kulttuurin ja ilmapiirin, organisaation rakenteen sekä arvostetut brändit (Morgan & Hunt 1999, 284).
	Suhteisiin liittyvät resurssit sisältävät sekä suhteet yrityksen sisäisten toimijoiden välillä, että organisaation ja sen ulkoisten kumppanien välillä (Morgan & Hunt 1999, 284).
	Tiedollisia resursseja ovat organisaation kollektiiviset tiedot ja organisaation oppimiseksi kehitetyt prosessit (Morgan & Hunt 1999, 284).

Toisin kuin inhimilliset resurssit, yritys yleensä omistaa rakenteelliset resurssinsa (Roos ym. 1997, 42). Rakenteellisiin resursseihin kuuluvat taulukossa 2 olevan luokittelun



pohjalta organisatoriset resurssit, suhteet, tieto sekä uudistuminen ja kehittyminen. Organisatoriset resurssit nähdään lähinnä yrityksen sisäiseen rakenteeseen, kulttuuriin ja päivittäisiin toimintoihin liittyvinä. Suhteilla viitataan toimintaan ulkoisten sidosryhmien kanssa, vaikka Morgan ja Hunt (1999) sisällyttävät suhteisiin myös suhteet yrityksen sisäisten toimijoiden välillä. Suhteet nähdään tärkeinä etenkin toimijoille, jotka tarvitsevat osaamista yrityksen ulkopuolelta. Varsinkin ennestään tuntemattomille markkinoille siirtyvät yritykset haluavat usein löytää kyseiset markkinat jo ennestään tuntevia kumppaneita (Morgan & Hunt 1999, 284). Kumppaneiden ja koko toimitusketjun huomioimisen merkitys on lisääntynyt entisestään seurauksena yritysten keskittymisestä omiin ydinosaamisalueisiinsa (Roos ym. 1997, 44). Myös tiedon merkitys on suuri. Omien ja kumppaneiden kanssa hallitun tiedon avulla on mahdollista vastata tehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin sekä hallita tehokkaasti tuotekategorioita ja toimitusaikoja (Morgan & Hunt 1999, 284). Uudistumisella ja kehittämisellä viitataan puolestaan tekijöihin, jotka luovat arvoa tulevaisuudessa. Nämä tekijät on jo rakennettu tai luotu ja niillä on vaikutus yrityksen arvoon tulevaisuudessa. Tätä vaikutusta ei kuitenkaan ole vielä saavutettu (Roos ym. 1997, 51). Rakenteellisista resursseista ainoastaan suhteet ovat siis yrityksen ulkoisia ulottuvuuksia ja muut kuuluvat yrityksen sisälle (Baxter 2008, 67).

## **2.2 Osaaminen kompetenssien näkökulmasta**

Osaamisen nähdään rakentuvan aineettomien resurssien yhdistelmästä. Osaamista käsitteenä puolestaan lähestytään yritysten kompetensseihin liittyvien teorioiden näkökulmasta. Kompetensseja on määritelty monin tavoin ja myös yritysten kyvykkyydet liittyvät tiiviisti tähän käsitteeseen. Taulukossa 3 näkyy erilaisia määritelmiä kompetensseista ja kyvykkyyksistä.

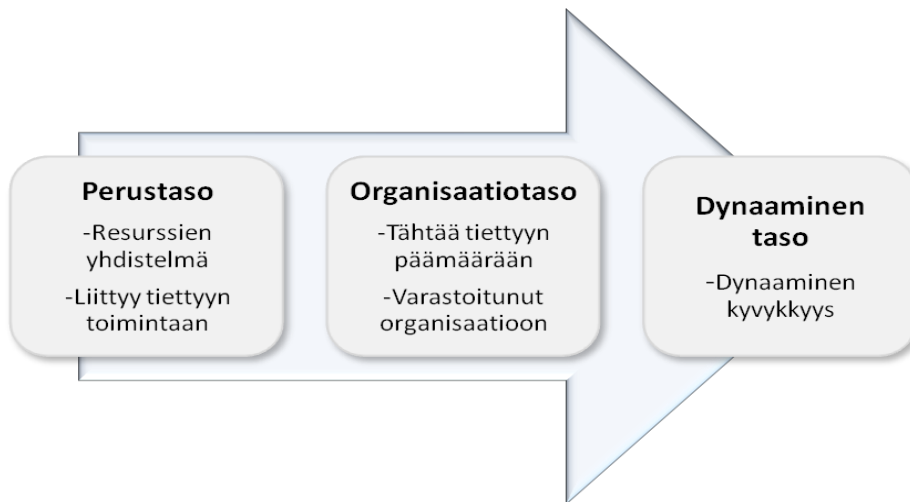
Määrittelyjen pohjalta kompetenssien nähdään muodostuvan yrityksen resurssien yhdistelmästä, jonka avulla pyritään saavuttamaan tietty tavoite. Kompetenssien näkökulmasta osaamisen tulee siten liittyä ennalta määriteltyyn päämäärään, jolloin osaamiseen tulee mukaan tietty tarkoituksenmukaisuus. Osaaminen ei ole irrallista kyvykkyyttä, vaan osaaminen muodostuu keskeiseksi tavoitteen saavuttamisen ja toiminnassa onnistumisen kannalta.

Taulukko 3 Kompetenssien ja kyvykkyyksien määritelmät

<b>Kompetenssit</b>	Kompetenssilla tarkoitetaan kykyä säilyttää yrityksen aineellisten ja aineettomien resurssien koordinoitu kehittäminen tavalla, joka auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Sanchez 2004, 521).
	Kompetenssit muodostuvat yhdistelmästä resursseja, joiden käyttö tähtää tiettyyn päämäärään (Guallino & Prevot 2008, 65–69).
	Kompetenssien voidaan nähdä kuvaavan yhteyttä tavoitteiden ja tulosten välillä ja siten kompetenssi voidaan määritellä kyvyksi saavuttaa tai ylittää organisaation tavoitteet luotettavalla ja jatkuvalla tavalla (McGrath, MacMillan & Venkataraman 1995, 254).
<b>Kyvykkyys</b>	Kyvykkyyksillä tarkoitetaan toistettavissa olevia resurssien käyttöön liittyviä kaavoja, joilla pyritään luomaan, tuottamaan ja/tai tarjoamaan tuotteita markkinoille. Kyvykkyydet ovat aineettomia resursseja, jotka määrittelevät aineellisten resurssien ja muiden aineettomien resurssien käyttöä (Sanchez 2004, 519).
	Taidoilla tarkoitetaan tietyn tyyppistä yksilöissä tai ryhmissä piilevää kyvykkyyttä, joka on hyödyllinen tietynlaisessa tilanteessa tai liittyy tietynlaisten resurssien käyttöön (Sanchez 2004, 519).
<b>Kompetenssi eli kyvykkyys</b>	Kyvykkyydet ja kompetenssit tarkoittavat sosiaalisesti monitahoisia, toisiinsa yhteydessä olevia yhdistelmiä aineellisista ja aineettomista perusresursseista, jotka sopivat yhteen johdonmukaisella ja synergisellä tavalla ja samalla mahdollistavat arvostettujen markkinatarjoamien tuottamisen tehokkaasti (Hunt 2000b, 188).
<b>Dynaaminen kyvykkyys tai kompetenssi</b>	Dynaaminen kyvykkyys tarkoittaa kompetenssia, joka muodostuu eri kompetenssien yhdistelmästä ja on saavuttanut vaiheen, jossa se ikään kuin kehittää itse itseään ja auttaa luomaan tai kehittämään toisia kompetensseja (Guallino & Prevot 2008, 65–69).
	Kompetenssi tai kyvykkyys on dynaaminen silloin, kun yritys pystyy sen avulla mukautumaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä siten, että markkinatarjoamien tehokas tuottaminen on edelleen mahdollista (Madhavaram & Hunt 2008, 68–69).

Erityisesti Guallino ja Prevot (2008, 65–69), joiden määritelmä kompetensseista pohjautuu Sanchezin (2004, 521) määritelmään, korostavat kompetenssien tähtäämistä tiettyyn päämäärään. Kompetenssien nähdään sisältyvän organisaatioon ja

parhaimmillaan kompetenssit voivat kehittyä dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Kompetenssien rakentumista ja kehittymistä on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2 Kompetenssien rakentuminen (Guallino & Prevot 2008, 66)

Kyvykkyudet liittyvät keskeisesti kompetenssien määritelmään. Eri tutkijat ovat kuitenkin määritelleet kyvykkyyksien suhteen kompetensseihin eri tavalla. Sanchezin (2004, 521) mukaan kompetenssit rakentuvat kyvykkyyksien ja taitojen kautta. Guallino ja Prevot (2008, 66) puolestaan näkevät kompetenssien olevan kehittyneimmällä tasollaan dynaamisia kyvykkyyksiä. Keskeistä on kuitenkin huomata, että parhaimmillaan osaaminen muodostuu eri resurssien tai osaamisalueiden yhdistelmistä, jotka auttavat yritystä kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Kyvykkyyksien, taitojen ja tietojen kiinteä suhde kompetensseihin korostaa myös aineettomien resurssien merkitystä osaamisessa.

Hunt (2000b, 188) on kompetenssien ja kyvykkyyksien samankaltaisen määritelmän takia yhdistänyt nämä käsitteet ja määrittelee molempien tarkoittavan yhteensopivien resurssien yhdistelmää tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Kompetenssin tai kyvykkyyden dynaamisuuden voidaan näin ollen nähdä liittyvän siihen, voidaanko kompetenssi nähdä yhdistelmänä useammista yhteensopivista resursseista ja pystyykö kyseinen kompetenssi ikään kuin kehittämään itse itseään (Guallino & Prevot 2008, 65–69) ja auttamaan nopeasti muuttuviin ympäristöihin mukautumisessa (Madhavaram & Hunt 2008, 68–69). Ljungquistin (2008, 75) mukaan kompetenssit ovat olennaisia juuri siksi, että niillä on merkittävä rooli yritysten kehittämisessä. Kompetenssit piilevät

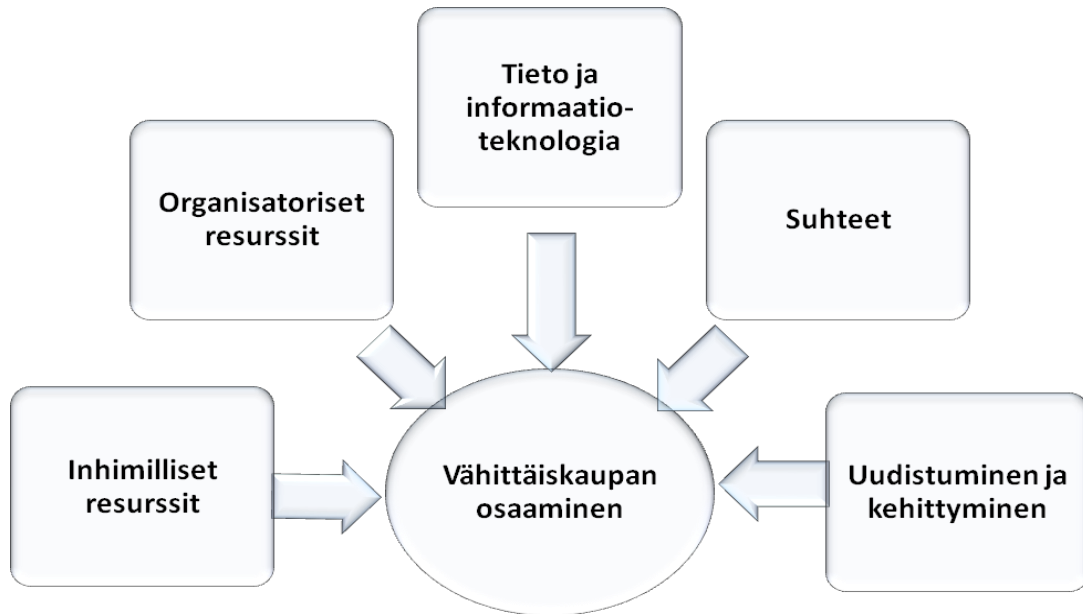
yksilöissä tai organisaatioissa ja niiden yhteisenä piirteenä on kehittyminen. Koska dynaamiset kompetenssit auttavat yrityksiä mukautumaan erilaisiin ympäristöihin, oletettavasti dynaamiset kompetenssit ovat erityisen tärkeitä myös kansainvälistyvän vähittäiskaupan kannalta.

Organisaatioiden ja yksilöiden kompetenssien erojen ymmärtäminen on keskeistä, vaikka organisaatioiden kompetenssit eivät olekaan täysin erotettavissa yksilöiden kompetensseista. Organisaatioiden kompetenssit kehittyvät yksilöiden osaamisen ja taitojen sekä tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen vakiinnuttamisen kautta (Dhillon 2008, 298). Yritysten kohdalla keskeisimpiä osaamisalueita kutsutaan usein ydinosaamisiksi ja näitä ydinosaamisia voidaan kuvata kompetensseilla. Myös ydinosaamiset muodostuvat yrityksen resursseista ja niihin liittyy tietty tarkoituksenmukaisuus. Yrityksen ydinosaaminen määrittellään organisaation tarkoituksen ja sen edellyttämän osaamisen avulla, joka luo organisaatiolle myös kilpailuetua (Sydänmaanlakka 2002, 122).

### **2.3 Teorettinen viitekehys vähittäiskaupan osaamisen rakentumisesta**

Vaikka osaamisen merkitys vähittäiskaupoille on keskeinen, on haastavaa määrittellä mistä vähittäiskauppojen osaaminen lopulta muodostuu. Eri tutkijat korostavat erilaisia osaamisalueita ja osaamisen voidaankin päätellä rakentuvan erilaisten osaamisalueiden yhdistelmästä. Edellä esitettyjen resursseihin ja yritysten kompetensseihin liittyvien teorioiden avulla on kuitenkin selkeästi havaittavissa, että osaaminen rakentuu yritysten aineettomien resurssien pohjalta.

Teorettisessa viitekehyksessä osaamisen jaottelu perustuu edellä esitettyihin teorioihin yritysten aineettomista resursseista. Vähittäiskaupan osaamiseen liittyvät osaamisalueet on jaoteltu viiteen eri luokkaan käyttäen apuna yrityksen aineettomien resurssien luokitteluja (ks. Morgan & Hunt 1999; Roos ym. 1997; Baxter 2008). Tämä jaottelu näkyy kuviossa 3.



Kuvio 3 Osaamisen rakentuminen teoreettisen viitekehyksen pohjalta (mukaiillen Morgan & Hunt 1999; Roos ym. 1997; ks. myös Baxter 2008)

Osaamisalueet jaetaan siten inhimillisiin resursseihin, organisatorisiin resursseihin, tiedollisiin resursseihin, yrityksen suhteisiin sekä uudistumiseen ja kehittymiseen. Näiden osaamisalueiden avulla kuvataan vähittäiskaupan osaamisen rakentumista.

### 2.3.1 Inhimilliset resurssit

Inhimilliset resurssit käsittävät työntekijöiden taidot ja tiedot (Morgan & Hunt 1999, 284), joita Roos ym. (1997, 35) puolestaan kuvaavat työntekijöiden osaamisella, asenteilla ja älyllisellä nokkeluudella. Roosin ym. (1997) määrittely kuvastaa myös sitä, että pelkkä työntekijöiden osaaminen ei riitä, vaan työntekijöiden tulee myös olla motivoituneita työhönsä. Inhimilliset resurssit nähdään vähittäiskaupan toiminnassa keskeisinä. Kaupan koko liiketoimintaosaaminen ilmenee jokaisessa yksittäisessä kaupassa ja asiakaslupausten täyttämässä nähdään keskeisenä muun muassa tavaroiden saatavuus sekä myymälän kunnosta huolehtiminen. Tässä tärkeäksi tekijäksi muodostuu osaltaan kaupan henkilökunta (Kautto ym. 2008, 151).

Käytännön rutiinien suorittamisen lisäksi henkilökunnan merkitys on keskeinen organisaation osaamisen kehittämisessä, säilyttämisessä sekä siirtämisessä uusille

työntekijöille. Organisaation kyvykkyys syntyy ajan kuluessa koulutuksen, harjoittelun ja kokemuksen myötä. Siten kilpailijoiden on myös vaikea kopioida tällaisia kyvykkyyskäsitteitä, koska ne ovat luonteeltaan hiljaisia ja aineettomia. Tällä viitataan siihen, että tieto sisältyy yrityksen henkilöstön suorittamiin rutiineihin ja prosesseihin, jotka on opittu ajan kuluessa kokemuksen ja tekemisen kautta. Kyvykkyyskäsitteiden luonteesta johtuen niitä on myös vaikea siirtää yrityksen kumppaneille kohdemarkkinoilla. Tämä pakottaa kansainvälistyvän vähittäiskaupan sopeuttamaan toimintaansa sellaiseksi, että sisäinen kommunikointi ja tiedon siirto ovat yrityksessä mahdollisia (Park & Sternquist 2008, 287).

### **2.3.2 Organisaatoriset resurssit**

Organisaatorisiin resursseihin nähdään sisältyvän kaikki aineelliset ja aineettomat resurssit, jotka liittyvät yrityksen sisäiseen rakenteeseen tai päivittäisiin toimintoihin. Tällaisina tekijöinä nähdään yrityksen kulttuuri, ilmapiiri, prosessit sekä brändit (Morgan & Hunt 1999, 284; Roos ym. 1997, 46–50). Erityisen keskeisenä vähittäiskaupan prosesseista nähdään hankinta ja logistiikka. Vähittäiskaupan alalla kyvykkyyskäsitteet liittyvät usein ylivertaisiin logistisiin järjestelmiin tai erityislaatuiseen johtamiseen. Ylivertaiset vähittäiskaupan logistiset järjestelmät tarkoittavat tehokkuutta hankinnan, jakelun sekä varaston hallinnassa ja johtamisessa. Myös vertikaalinen integraatio tai strategiset kumppanuudet suunnittelussa, tuotannossa tai ostotoiminnoissa usein lisäävät toimitusketjun joustavuutta ja nopeutta. Erinomaisella toimitusketjun johtamisella saavutetaan kilpailuetuja, kuten kuluttajien tarpeisiin vastaavia innovaatioita sekä kustannustehokkuutta (Park & Sternquist 2008, 286).

Vähittäiskaupan hankintaa ja logistiikkaa tuottajalta kuluttajalle saakka voidaan kuvata arvoketjulla. Kaupan arvoketjuun kuuluvia toimijoita ovat asiakkaat, ketjun kaupat, ketjuyritys, logistiikka ja tavarantoimittajat (Kautto ym. 2008, 156). Koko vähittäiskaupan arvoketjun huomioiminen on tärkeää, koska nykyisin kilpailu tapahtuu ennemminkin toimitusketjujen kuin yksittäisten yritysten välillä (Heide, Vaaland & Grønhaug 2008, 2). Arvoketjun osapuolten toimintojen erikoistuessa, organisaatiot tarvitsevat toisia osapuolia arvon yhteisluontiin ja ovat riippuvaisia myös muiden toimijoiden resursseista (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 11). Yrityksellä tulee siten olla

myös oikeanlaisia ja uuteen ympäristöön sopivia kyvykkyyksiä, jotta se pystyisi toimimaan menestyksekkäästi kohdemaan erilaisessa arvoketjussa (Anderson 2009, 33).

Hankinnan ja logistiikan järjestäminen on etenkin kansainvälistyvälle vähittäiskaupalle haastavaa. Vähittäiskauppojen tulee kehittää uusilla markkinoilla jakeluverkosto, joka sisältää sekä tekniset ratkaisut että suhteet toimittajien kanssa (Jonsson & Elg 2006, 241). Arvoketjun rakenne, eli miten taidot ja toiminnot jakautuvat eri yritysten kesken, usein kehittyä paikalliselle alueelle ominaisesti. Tällä puolestaan on merkittävä vaikutus yritysten laajentuessa globaalisti eri alueille, missä arvoketjut ovat rakentuneet erilaisiksi ja taidot ja toiminnot jakautuvat eri tavoin arvoketjun toimijoiden kesken. Jotta laajentumisessa onnistuttaisiin, tulee ottaa huomioon sekä toimintojen jako arvoketjussa uudella markkina-alueella, että yrityksen omien taitojen ja kykyjen riittävyys täydentämään paikallisten kumppaneiden ja toimittajien kykyjä sekä yhtymään niiden kanssa (Anderson 2009, 32).

Myös vähittäiskaupan kulttuuri sisältyy organisatorisiin resursseihin ja on tärkeä ottaa huomioon etenkin kansainvälistyttäessä. Organisaatioiden kulttuurin yleisesti liitettyjä piirteitä ovat kognitiiviset tekijät, kuten oletukset, uskomukset, arvot ja näkökulmat (Sackmann 1992, 140). Vähittäiskaupan kansainvälistyessä sen kulttuuri tulee muuttumaan ja tätä muutosta tulisi myös pyrkiä hallitsemaan. Kohdemaan henkilökunnalla voi olla hyvin erilainen käsitys yrityskulttuurista, kuin kansainvälistyvällä vähittäiskaupalla. Kulttuuriin liittyviä asenteita ja syvään juurtuneita uskomuksia on vaikea muuttaa. Ihmiset oppivat kokemuksistaan, ja heidän asenteisiinsa ja uskomuksiinsa voidaan vaikuttaa jossain määrin, mutta asenteita ja uskomuksia ei voida johtaa samalla tavalla kuin ihmisten käyttäytymistä (Harris & Metallinos 2002, 210–211).

### **2.3.3 Tieto**

Tietoon liittyvinä resursseina Morgan ja Hunt (1999, 284) näkevät organisaation kollektiiviset tiedot ja oppimiseksi kehitetyt prosessit. Lusch ym. (2007, 8–9) näkevät kilpailuedun syntyvän ylivertaisten kompetenssien seurauksena ja juuri tiedon olevan ainoa pysyvän kilpailuedun lähde. Sovellettu tieto ja yhteistyö voidaan nähdä perimmäisinä ajureina myös vähittäiskaupan menestyksen taustalla. Tiedon merkitys on

keskeinen etenkin asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa sekä hankinnan tehokkuuden varmistamisessa. Kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa on edellytyksenä liiketoiminnan kehittämiseksi ja koko arvoketjun johtamiselle. Tiedonhallinta on tehokkaan ja kilpailukykyisen toiminnan perusta sekä asiakkuuksien hallinnassa että logististen toimintaketjujen ohjauksessa (Kautto ym. 2008, 164). Keskeistä on siten saavuttaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja kilpailijoiden kyvykkyyksistä sekä käyttää tätä tietoa hyödyksi arvon luonnissa asiakkaille (Slater & Narver 1995, 63).

Luotettavan ja ajantasaisen tiedon määrä on informaatioteknologian kehittymisen ansiosta lisääntynyt ja tekee mahdolliseksi tuote- ja tietovirtojen hallitsemisen yhä tehokkaammin (Johansson 2001, 330). Myös informaatioteknologiaan liittyvien investointien ja vähittäiskauppojen tuottavuuden kasvun välillä on havaittavissa selkeä yhteys (Doms, Jarmin & Klimek 2004, 612). Vaikka tiedon merkitystä vähittäiskauppojen kansainvälistymisessä on toistaiseksi tutkittu hyvin vähän (Jonsson & Elg 2006, 241), on kuitenkin selvää, että tiedon merkitys on kasvanut sekä vähittäiskauppojen että muidenkin yritysten toiminnassa. Informaatioteknologia on ollut ja tulee jatkossakin olemaan kaupan alalla keskeinen muutokset mahdollistava tekijä. Tietotekniikan vaikutus näkyy jo nyt asiakas-, tieto- ja tavaravirtojen ohjailussa sekä asiakashallinnassa. Lisäksi tietojärjestelmien suorituskyky kasvaa nopeasti ja sen suhteelliset kustannukset alenevat (Kautto ym. 2008, 16). Tämä kehitys luo varmasti kansainvälistyvällekin vähittäiskaupalle uusia mahdollisuuksia.

Vähittäiskaupan tulee kansainvälistyessään hankkia tietoa kohdemarkkinoilta, mutta se voi myös käyttää osittain jo kotimarkkinoilla olemassa olevaa tietoaan onnistuakseen. Missä määrin yrityksen omaama tietoa voidaan siirtää onnistuneesti uuteen markkinakontekstiin, riippuu kotimarkkinoiden ja kohdemarkkinoiden välisistä yhtäläisyyksistä (Gripsrud & Benito 2005, 1674). Jonsson ja Elg (2006, 254) korostavat myös tiedon jakamisen merkitystä uusille työntekijöille vähittäiskaupan kansainvälistymisessä, sillä paikallisesta henkilöstä tulee vähittäiskaupan edustajia kohdemaan asiakkaiden silmissä.



### 2.3.4 Suhteet

Suhteilla tarkoitetaan suhteita yritysten ulkoisiin sidosryhmiin. Organisaatiot muodostavat suhteita asiakkaiden, toimittajien, osakkeenomistajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa (Roos ym. 1997, 43). Keskeisimpänä vähittäiskaupan sidosryhmänä tulisi nähdä asiakkaat. Asiakkaiden osuus arvon yhteisluontiin vähittäiskaupan kanssa on selkeästi havaittavissa, sillä asiakkaiden osuus palvelun tuotannossa on keskeinen (Lusch ym. 2007, 12).

Kansainvälistyttäessä toiminta sidosryhmien kanssa tulee muuttumaan, johtuen erilaisesta lainsäädännöstä ja erilaisista tavoista toimia. Erityisesti suhdetoiminta kohdemaan viranomaisten kanssa on kansainvälistyvälle vähittäiskaupalle tärkeää, sillä lainsäädäntö ja tavat toimia kohdemaassa voivat olla hyvin erilaiset. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa voi auttaa myös mukautumaan paikallisiin olosuhteisiin. Yhteistyön avulla yritys voi erityisesti kehittää kyvykkyyden omaksua ympäristöstä tärkeitä trendejä ja osaamista sekä kyvykkyyden sopeutua muuttuviin olosuhteisiin kumppaneiden avulla (Lusch ym. 2007, 9). Etenkin uusille ja organisaatiolle tuntemattomille markkinoille siirryttäessä on keskeistä löytää kumppaneita, jotka tuntevat markkinat jo entuudestaan (Morgan & Hunt 1999, 284).

### 2.3.5 Uudistuminen ja kehittyminen

Uudistumiseen ja kehittymiseen sisältyvät aineettomat tekijät, jotka voivat luoda yritykselle arvoa tulevaisuudessa. Tätä arvoa ei ole kuitenkaan vielä saavutettu. Alueeseen sisältyy kaikki tutkimus- ja kehitystoiminta, kuten uusien tuotteiden kehittäminen (Roos ym. 1997, 51). Samaan asiaan voidaan nähdä viitattavan myös palveluinnovaatioilla, jotka Lusch ym. (2007, 258) näkevät keskeisinä erityisesti dynaamisessa ympäristössä toimittaessa. Nämä innovaatiot riippuvat yrityksen kompetensseista, joita yritys voi jatkuvasti uudistaa, luoda, yhdistää ja muuttaa.

Uudistumisen ja kehittymisen voidaan nähdä olevan myös tiiviisti kytköksissä tietoon. Roosin ym. (1997, 40) mukaan innovaatiolla tarkoitetaan kykyä käyttää aiempaa tietoa uuden tiedon luomiseen. Tämä kyky on olennainen yrityksen uudistumisessa ja sen myötä pysyvemmän menestyksen saavuttamisessa. Tiedon lisääntyminen saattaa

tapahtua esimerkiksi ajattelemalla jotain asiaa olennaisesti toisella tavalla. Siten innovaatiot eivät välttämättä liity tutkimukseen ja kehitykseen, vaikka onnistunut tutkimus- ja kehitystoiminta tuovatkin mukanaan innovaatioita. Feinberg ja Eastlick (1997, 258) yhdistävät vähittäiskaupassa tapahtuvat innovaatiot ensisijaisesti muutokseen. Jotta vähittäiskaupat kykenisivät menestymään, niiden tulee jatkuvasti kyetä muuttamaan toimintaansa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

## 3 VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMINEN

### 3.1 Kansainvälistymisen taustatekijät

#### 3.1.1 Työntävät ja vetävät tekijät

Niin vähittäiskaupassa kuin muillakin toimialoilla yritykset ovat yhä voimakkaammin siirtyneet ulkomaisille markkinoille säilyttääkseen kasvunsa ja kannattavuutensa (Gielens, Van de Gucht, Steenkamp & Dekimbe 2008, 519). Kansainvälistymiseen ja kasvun tavoitteluun ulkomailla kannustavat useat erilaiset tekijät. Innovatiiviset vähittäiskaupat voivat lisätä myyntiä kotimarkkinoillaankin, mutta ulkomaiden tarjoamat mahdollisuudet nähdään usein houkuttelevampina (Howard 2004, 104). Etenkin kehittyneistä maista tuleville vähittäiskaupoille kansainvälistyminen on tärkeää, sillä näiden vähittäiskauppojen kotimarkkinat kasvavat hitaasti, ovat saturoituneita ja alttiita liialliselle sääntelylle. Tämän takia nopeaa kasvua tavoittelevien vähittäiskauppojen tulee etsiä uusia kohdealueita laajentumiselleen (Revisiting retail globalization 2008, 1).

Kansainvälistymiseen kannustavat tekijät voidaan jakaa työntäviin ja vetäviin tekijöihin. Nämä tekijät liittyvät usein kasvun tarpeeseen. Työntäviä tekijöitä voivat olla kauppayrityksen suhteellisen pienet kotimarkkinat, kotimarkkinoiden saturoituminen, kovan kilpailun aiheuttama paine ja markkinaosuuden pienentyminen, hidas talouden kasvu tai kasvua vaikeuttava sääntely kotimarkkinoilla (Howard 2004, 100–101). Työntävät tekijät liittyvät siten kasvua rajoittaviin tekijöihin kotimarkkinoilla, mikä kannustaa vähittäiskauppoja siirtymään kotimarkkinoilta enemmän mahdollisuuksia tarjoaville alueille.

Vetäviä tekijöitä ovat puolestaan kehittyvien markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet tai jollakin markkina-alueella sijaitseva markkinarako. Taloudellinen kasvu, kasvu väestön kulutuksessa, raja-aitojen poistuminen (Howard 2004, 101–102) sekä mahdollisuudet edullisiin kauppapaikkoihin ja työvoimaan (Sternquist 1997, 265) ovat myös vahvoja vetäviä tekijöitä kansainvälistymisessä. Nämä tekijät liittyvät kiinteästi

kansainvälistymisen kohteena olevaan alueeseen tai maahan ja kuvaavat asioita, jotka tekevät kohdemarkkinoista houkuttelevan. Muita yleisempiä kansainvälistymiseen liittyviä vetäviä tekijöitä ovat yrityksen vahva brändi, yrityksen taidot ja vahvuudet, mahdollisuus oppia kansainvälistymisestä myöhempää laajentumista ajatellen (Howard 2004, 101–102) sekä tehokkuuksien tavoittelu (Evans, Bridson, Byrom & Medway 2008, 268). Nämä tekijät voidaan nähdä mahdollisuuksina, joita vähittäiskauppa voi hyödyntää siirtymällä toimimaan kansainvälisille markkinoille. Nämä tekijät houkuttelevat kansainvälistymään, mutta eivät liity kiinteästi mihinkään tiettyyn alueeseen.

Myös kilpailijoiden tekemät ratkaisut voivat vaikuttaa vähittäiskaupan päätökseen kansainvälistyä (Evans ym. 2008, 268; Sternquist 1997, 265). Saapuminen markkinoille ennen kilpailijoita osoittautuu usein tärkeäksi, sillä se voi johtaa pitkäaikaiseen kilpailuetuun. Toisaalta kilpailijat voivat turvata omaa asemaansa hankkimalla jo etukäteen keskeisiä kauppapaikkoja omistukseensa ja samalla estämällä kilpailijoiden pääsyn markkinoille (Sternquist 1997, 265). Keskeistä on siten olla tietoinen kilpailijoiden suunnitelmista ja ratkaisuista. Myös tämänhetkinen heikompi taloudellinen tilanne tarjoaa vahvoille vähittäiskaupoille mahdollisuuksia kansainvälistyä. Heikommassa taloustilanteessa kansainvälistyville vähittäiskaupoille on tarjolla parempia mahdollisuuksia, sillä useiden kilpailijoiden toiminta takeltelee ja siten laajentuminen yritysostoilla tai yhteisyrityksellä on helpompaa (Retail global expansion 2010, 2).

### **3.1.2 Kasvun tavoittelu kansainvälistymisen taustalla**

Lähes kaikilla markkinoilla vähittäiskaupat kohtaavat paineita laajentumiselle (Retail global expansion 2010, 2). Kasvun saavuttaminen on tärkeää, sillä yritysten markkina-arvo määräytyy tulevaisuudessa odotettavissa olevien tuottojen perusteella (Gielens ym. 2008, 520). Kasvun tavoittelu onkin yksi keskeisimmistä syistä vähittäiskaupan kansainvälistymiselle. Vaikka kansainvälistyminen on yksi vähittäiskaupan kasvustrategioista, myös muut kasvustrategiat liittyvät olennaisesti vähittäiskaupan kansainvälistymiseen. Kasvua tavoitellaan myös kohdemarkkinoilla kansainvälistymisen jälkeen ja tässä vähittäiskauppa voi käyttää apuna samantyyppisiä kasvustrategioita kuin kotimaan markkinoillaankin.

Pellegrinin (1994, 124–125) mukaan vähittäiskaupan kasvu voi edetä kahta erilaista polkua. Ensimmäisessä vaihtoehdossa kauppa ryhtyy käyttämään erilaisia kauppakonsepteja, laajenee erilaisille toimintasektoreille ja ryhtyy tarjoamaan erilaisia tuotteita tai palveluita. Tässä kehityspolussa kehitetään ensin erilaisia kauppakonsepteja, jotka kuitenkin toimivat samalla toimialueella kuin alkuperäinen konsepti. Seuraavassa vaiheessa kauppa siirtyy toimimaan konsepteilla, joiden toimiala eroaa alkuperäisestä kauppakonseptista, mutta on kuitenkin lähellä sitä. Lopulta kauppayritys voi siirtyä toimimaan täysin eri toimialoille ja tarjoamaan täysin eri tuotteita.

Toinen vaihtoehto Pellegrinin (1994, 125) mukaan on maantieteellinen laajentuminen. Tässä kehityspolussa siirrytään aluksi alkuperäiseltä, paikalliselta markkina-alueelta lähimarkkina-alueille. Seuraavaksi siirrytään kauemmaksi uudelle markkina-alueelle, joka kuitenkin on saman kulttuurialueen piirissä ja usein myös saman valtion alueella. Tästä seuraavaa laajentumisen vaihetta uusiin maihin voidaan kutsua jo kansainvälistymiseksi. Siinä siirrytään ensin kotimarkkinamaan tyyppiseen maahan, jossa kuluttajilla on samantyyppiset tulot, ostotottumukset ja mieltymykset. Maantieteellisen laajentumisen ja kansainvälistymisen viimeisessä vaiheessa siirrytään toimimaan täysin erityyppisiin maihin.

Samansuuntaisia ajatuksia vähittäiskaupan kasvusta on esitetty myös 2000-luvun alkupuolella. Kasvua voidaan siten etsiä joko kotimaan markkinoilta tai kansainvälistymällä ja kasvun saavuttamiseksi voidaan käyttää myös uusia kauppakonsepteja tai tarjota uusia tuotteita (Howard 2004, 100). Kansainvälistymisessäkin voidaan siten tavoitella kasvua erilaisilla konsepteilla tai tarjoamalla erilaisia tuotteita ja palveluita. Näiden tekijöiden lisäksi viime vuosina on kasvun tavoittelussa kiinnitetty huomiota erityisesti asiakaslähtöisyyteen sekä vähittäiskaupan koko arvoketjun hallinnalla saavutettavaan tehokkuuteen.

Asiakaslähtöisyys on noussut voimakkaasti esille markkinoinnissa ja vähittäiskauppojen toiminnassa. Nykyaikaisesti toimivan vähittäiskauppayrityksen liiketoiminta perustuu asiakaskeskeisyyteen ja asiakkaiden tyytyväisyys on tiiviisti sidoksissa yrityksen myynnin ja markkinamenestyksen kanssa (Kautto ym. 2008, 29). Asiakaslähtöisyyttä pidetään toiminnan lähtökohtana, vaikka eri näkemyksiä löytyykin siitä, millaista on asiakaslähtöinen toiminta. Uudessa vähittäiskaupan toimintaympäristössä lähtökohtana

ovat kuitenkin asiakkaat ja heidän kulutustottumuksensa sekä elämäntyyliinsä. Menestyäkseen tässä ympäristössä vähittäiskaupan tulee pystyä tarjoamaan räätälöity tuote- ja palvelutarjonta, mukavampaa asiointia, tyydyttävämpi ostoskokemus sekä matalammat kustannukset (Eagle, Joseph & Lempres 2000, 111).

Matalampia kustannuksia tavoitellaan erityisesti hankintaketjun tehokkuudella. Vähittäiskauppojen tulee menestyäkseen kyetä muodostamaan vahvoja kumppanuussuhteita (Eagle ym. 2000, 115), joiden kautta tehokkuuden saavuttaminen on mahdollista. Vähittäiskauppojen toimintaympäristö on nykyään haastava, sillä markkinat ovat epävakaat ja kuluttajat yhä vaativampia. Vastatakseen tähän haasteeseen vähittäiskauppojen tulee huomioida koko arvoketju proaktiivisella tavalla ja tähdätä pitkäaikaisiin suhteisiin yhteistyökumppaneidensa kanssa. Tiiviimpien yhteistyösuhteiden aikaansaamiin etuihin kuuluu osaltaan myös kustannusten väheneminen (Morris 2009).

### **3.1.3 Kiinnostavimmat kohdemaat**

Vaikka kansainvälistymisen kohdemaiden valintaan vaikuttavat osaltaan luvussa 3.1.1 esitellyt vetävät tekijät, kansainvälistymisen kohdemaat määrittyvät ensisijaisesti maantieteellisen ja kulttuurisen läheisyyden perusteella (Myers & Alexander 2007, 15; Gripsrud & Benito 2005, 1678). Vähittäiskaupat aloittavat kansainvälistymisen siten usein joko naapurimaiden markkinoilta tai muilta samantyyppisen kulttuurin omaavilta markkinoilta. Kun toimiminen kansainvälisillä, mutta maantieteellisesti tai kulttuurisesti läheisillä markkinoilla on tullut tutuksi, vähittäiskaupat alkavat siirtyä myös kulttuurisesti ja maantieteellisesti etäisemmille markkinoille (Burt ym. 2008, 79). Läheinen kulttuuri tai maantieteellinen läheisyys nähdään vetävinä tekijöinä, jotka saavat vieraan markkinan houkuttelevaksi. Kulttuurinen läheisyys on tärkeämpää massamarkkinoita tavoitteleville vähittäiskauppiaille ja sen merkitys vähenee siirryttäessä kapealle segmentille suunnattuihin tuotteisiin, jotka ovat samanlaisia erityyppisissä maissa (Sternquist 1997, 264–265).

Eurooppalaiset vähittäiskaupat ovat toistaiseksi kansainvälistyneet yhdysvaltalaisia vähittäiskauppoja enemmän kotimarkkinoiden pienemmästä koosta ja niillä sijaitsevista rajoitteista johtuen. Samalla vähittäiskaupat ovat saavuttaneet kokemusta vieraisiin

kulttuureihin sopeutumisesta. Eurooppalaiset vähittäiskaupat ovat ensin laajentuneet naapurimaihin, jonka jälkeen toiset ovat siirtyneet toimimaan myös kauempana sijaitseville markkinoille, kuten Aasiaan ja Latinalaiseen Amerikkaan (Revisiting retail globalization 2008, 1–3). Suurin osa eurooppalaisten vähittäiskauppojen kansainvälistymisestä tapahtuu kuitenkin yhä saman maanosan sisällä, maantieteellisen ja kulttuurisen läheisyyden ollessa ensisijaisia määrittäjiä kansainvälistymisessä (Myers & Alexander 2007, 15). Yhdysvaltalaiset vähittäiskaupat ovat ensisijaisesti kansainvälistyneet Kanadaan ja Euroopan markkinoille, joilla Iso-Britannia on usein toiminut porttina sisääntulolle (Vida 2000, 470).

Maantieteellisesti ja kulttuurisesti läheisten maiden lisäksi monet vähittäiskaupat ovat kiinnostuneet kasvavista markkinoista uusina markkina-alueinaan. Nämä alueet kuvaavat paremmin edellä esitettyjen vetävien tekijöiden vaikutusta kansainvälistymisen kohdemaan valintaan. Vetävistä tekijöistä huolimatta näillekin alueille siirryttäessä on tärkeää ottaa huomioon vähittäiskaupan kyvykkyydet toimia alueella. Kasvavillakin markkinoilla vähittäiskaupalla tulee olla tietty kilpailuetu sekä strategia, jolla pystytään vastamaan kohdemarkkinoiden tarpeisiin (Revisiting retail globalization 2008, 7). Tästä huolimatta tietyt kasvavat markkina-alueet ja maat kiinnostavat kansainvälistyviä vähittäiskauppoja enemmän.

Tällä hetkellä suosituimpia kohdemaita kansainvälistymiselle ovat Kiina, Intia ja Venäjä (Revisiting retail globalization 2008, 9; IGD, Global retailing 2007). Näihin maihin kansainvälistyneiden yritysten määrä onkin viime vuosina lisääntynyt jo paljon (Malhotra, Sivakumar & Zhu 2009, 660). Näiden lisäksi on olemassa muitakin tärkeitä markkina-alueita, mutta harvat niistä ovat yhtä isoja tai kehittymättömiä. Brasilian markkinat ovat myös laajat, mutta niillä toimii jo iso joukko globaaleja vähittäiskauppiaita. Kaakkois-Aasia, Keski-Eurooppa, Meksiko, Argentiina, Turkki ja Persianlahti ovat muita kehittyviä markkinoita, joille on investoitu paljon. Nämä alueet eivät kuitenkaan tarjoa yhtä paljon mahdollisuuksia, koska niillä toimii jo useita paikallisia ja kansainvälisiä vähittäiskauppiaita (Revisiting retail globalization 2008, 9).

## 3.2 Kansainvälistymisessä onnistuminen

Jo ennen kohdemaan ja kansainvälistymisen tavan valintaa vähittäiskaupan tulee miettiä omaa kyvykkyyttään onnistua kansainvälistymisessä. Ensin vähittäiskaupan tulee asettaa itselleen tavoite siitä, mitä kansainvälistymisellä pyritään saavuttamaan. Tämän jälkeen tulee arvioida omia kyvykkyyksiä ja niiden riittävyyttä kansainvälistymisessä onnistumiselle. Tässä tulee huomioida kyvykkyyksien tason lisäksi se, pystytäänkö niitä siirtämään onnistuneesti kohdemaan markkinoille. Kyvykkyyksiensä lisäksi vähittäiskaupan tulee arvioida resurssiaan kansainvälistymisen näkökulmasta. Onnistuminen kansainvälistymisessä riippuu sekä kansainvälistymisen toteutuksesta että oikeiden resurssien ja taitojen omaamisesta (Retail global expansion 2010, 3).

### 3.2.1 Tavat kansainvälistyä

Vähittäiskaupoilla on useita vaihtoehtoisia tapoja kansainvälistyä. Yritys voi siirtyä toimimaan ulkomaille viennin kautta, lisensoimalla ulkomaiselle toimijalle tuotebrändin tai kauppakonseptin, agentin kautta, johtamissopimuksella, franchisingilla, strategisella allianssilla, yhteisyrityksellä, yritysostolla tai perustamalla tytäryhtiön ulkomaille (Newman & Cullen 2003, 454–455). Suurin osa globaalisti toimivista vähittäiskauppiaista kansainvälistyy kuitenkin joko omalla myymälällä tai franchisingilla (Park & Sternquist 2008, 282).

Oikea kansainvälistymistapa riippuu yrityksen tilanteesta ja todellisuudessa tarjolla olevista realistisista vaihtoehdoista. Kansainvälistymistavan valinnassa kiinnitetään huomiota etenkin kustannuksiin, kansainvälistymiseen sisältyviin riskeihin sekä nopeuteen, jolla kohdemarkkinoille halutaan siirtyä (Burt ym. 2008, 79; Newman & Cullen 2003, 454–455). Esimerkiksi yritysostoilla laajentuminen voi tapahtua nopeasti, mutta tähän sisältyy suurempia riskejä suuresta pääoman tarpeesta johtuen. Kansainvälistymisessä tulee huomioida myös se, että mitä suuremman kustannuksen kansainvälistyminen vaatii, sitä suuremman kontrollin yritys yleensä vähittäiskaupan toimintaan saavuttaa. Esimerkiksi orgaanisessa kasvussa kustannukset ovat franchisingiin verrattuna suuret, mutta kontrolli huomattavasti vahvempi (Doherty 1999, 381). Tämä korostaa osaltaan kansainvälistymisen tavoitteiden määrittämisen tärkeyttä



ennen kansainvälistymisen aloittamista. Vähittäiskaupan tulee tietää mitä se haluaa kansainvälistymisellään saavuttaa, ennen kuin oikean kansainvälistymistavan valinta on mahdollista.

Kansainvälistyvistä vähittäiskaupoista erotetaan globaalisti toimivat vähittäiskaupat, sekä monikansalliset vähittäiskaupat. Näiden vähittäiskauppojen tavat kansainvälistyä eroavat siinä, kuinka paljon toimintaa sopeutetaan kohdemaan markkinoihin. Globaalisti toimivat vähittäiskaupat kansainvälistyvät konseptillaan sellaisille markkina-alueille, joilta uskovat löytävänsä tarjoamastaan kiinnostuneen asiakassegmentin. Globalisoituessa toimintaa ei juuri sopeuteta paikallisiin tarpeisiin tai toiminnan sopeuttaminen on korkeintaan pinnallista (Park & Sternquist 2008, 281; Newman & Cullen 2003, 448). Monikansallisten vähittäiskauppojen puolestaan nähdään sopeuttavan toimintaansa voimakkaammin paikallisten markkinoiden olosuhteita vastaaviksi (Park & Sternquist 2008, 281).

Toiminnan sopeuttamisen aste liittyy osittain myös vähittäiskaupan kokoon. Pienet ja keskikokoiset vähittäiskaupat kansainvälistyvät usein erilaisilla strategioilla kuin suuremmat vähittäiskaupat. Pienemmät vähittäiskauppiat pystyvät menestymään erilaistetulla strategialla ja tiettyyn tuotealueeseen erikoistuneilla kauppamuodoilla. Pienemmät vähittäiskaupat usein myös kansainvälistyvät maihin, joissa uskovat erityisen tuotteensa antavan mahdollisuuksia menestyä, eivätkä suurimpien vähittäiskauppojen tapaan maantieteellisesti tai kulttuurisesti läheisiin maihin (Hutchinson, Quinn & Alexander 2005, 168). Toiminnan sopeuttaminen voidaan tämän perusteella nähdä keskeisempänä suurempien vähittäiskauppojen kannalta. Pienemmät vähittäiskaupat, jotka toimivat erilaistetulla strategialla ja rajatulla tuotealueella, eivät välttämättä sopeuta toimintaansa yhtä vahvasti.

### **3.2.2 Kansainvälistymisen haasteita ja onnistumisen edellytyksiä**

Kansainvälistymisessä onnistumisen taustalla on muitakin tekijöitä kuin oikeiden kansainvälistymisen tapojen valinta. Vaikka tällaiset tekijät nähdäänkin tärkeinä, vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen vaatii myös hyvää ymmärrystä kohdemarkkinoista sekä sopivien liiketoimintakonseptien olemassaoloa ja siirtämistä kohdemarkkinoille onnistuneesti (Gripsrud & Benito 2005, 1674). Lisäksi

vähittäiskaupalla tulee olla sisäisiä kyvykkyyksiä, jotka liittyvät logistiikan rakenteeseen, vahvoihin toimittajasuhteisiin sekä paikallisen kauppataivan ja lainsäädännön tuntemiseen (Retail global expansion 2010, 3). Tässä luvussa keskitytään erityisesti vastaaviin tekijöihin ja haasteisiin, jotka vähittäiskaupan tulee kansainvälistyessään ottaa huomioon.

Gielensin ja Dekimpen (2001) mukaan kansainvälistymisessä onnistutaan parhaiten silloin, kun markkina-alueelle saavutaan ajoissa ennen kovan kilpailun kehittymistä, merkittävällä mittakaavalla ja tarjoamalla markkinoille uusi, mutta yritykselle tuttu konsepti (Burt ym. 2008, 79). Käytössä oleva liiketoimintamalli, toimialan vahva ydinosaaminen, menestyvät ja kilpailukykyiset konseptit sekä taloudellinen vahvuus voidaan nähdä kauppojen liiketoiminnan onnistumisen edellytyksinä. Toiminta ei voi onnistua kotimaassa eikä ulkomailla, jos nämä perusedellytykset eivät ole kunnossa (Kautto ym. 2008, 88). Kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaaminen pohjautuu siten myös osaamiseen kotimaan markkinoilla ja kansainvälistymisen lähtökohtana onkin yleensä vahva asema vähittäiskaupan kotimarkkinoilla. Parhaiten kansainvälistymisessä ovat myös onnistuneet vähittäiskaupat, jotka ovat ensin saavuttaneet vahvan aseman ja menestystä kotimarkkinoillaan. Näillä vähittäiskaupoilla on myös varaa tehdä virheitä kansainvälistymisessään, oppia virheistään ja yrittää uudelleen (Revisiting retail globalization 2008, 6).

Vahva asema kotimarkkinoilla ei kuitenkaan automaattisesti takaa menestystä kansainvälistyttäessä. Vähittäiskaupan tulee kansainvälistyessään muistaa huomioida kulttuuriseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyvät erot sekä uusilla markkinoilla sijaitsevat raja-aidat, lait ja kilpailutekijät (Bianchi & Arnold 2004, 165–166). Epäonnistumisten taustalla on useita syitä, kuten vaikeus saavuttaa tiiviitä suhteita vieraasta kulttuurista tulevien ihmisten kanssa ja ymmärtää kuluttajien erilaisia tarpeita. Lisäksi vähittäiskaupan saattaa olla hankalaa johtaa ulkomaista henkilöstöä, hallita suhteita toimittajiin tai vastata useiden erilaisten sääntelyiden vaatimuksiin (Revisiting retail globalization 2008, 1). Tämän takia vähittäiskaupan tulee tunnistaa kansainvälistymiseen liittyvät haasteet ja sopeuttaa omaa toimintaansa kohdemarkkinoiden olosuhteiden mukaiseksi.

Keskeistä kansainvälistymisessä on huomioida vastaavatko vähittäiskaupan konseptit kohdemaiden asiakkaiden ostotottumuksia ja sopeuttaa konseptit paikallisiin markkinoihin sopiviksi (Kautto ym. 2008 88–89). Konsepteja ei tulisi viedä kohdemaahan täysin samanlaisina kuin ne ovat kotimaassa, vaan niitä tulisi jossain määrin sopeuttaa paikallisen markkina-alueen olosuhteisiin. Vähittäiskaupan tulee päättää millä konseptilla se ryhtyy kansainvälistymään ja perehtyä kohdemarkkinaan, jotta toiminta osattaisiin suunnitella paikallisia tarpeita vastaavaksi.

Vähittäiskaupakonsepti voidaan nähdä liiketoimintamallin fyysisenä ilmentymänä. Se on kehys joka liittyy yrityksen toiminnot sen liiketoimintakontekstiin ja strategiaan (Reynolds, Howard, Cuthbertson & Hristov 2007, 648). Erityisesti viime vuosikymmenen aikana uusien kaupakonseptien käyttöön ottaminen on kuulunut useiden suurimpien vähittäiskauppojen kasvustrategioihin. Useiden erilaisten formaattien ja kanavien avulla vähittäiskauppiat voivat mukauttaa kasvustrategiaansa tietyn markkina-alueen piirteisiin, väestöön ja kiinteistömahdollisuuksiin sopivaksi sekä kotimarkkinoilla että kansainvälisesti toimittaessa (Global powers of retailing 2009, 33).

Vaikka vähittäiskaupat ovatkin toistaiseksi kansainvälistyneet lähinnä yhden kanavan kautta, myös useampien kanavien käytön voidaan olettaa tulevaisuudessa lisääntyvän eri kaupakonseptien ohella. Pederzolin (2006, 426) mukaan vähittäiskauppojen tulee kansainvälistyessään hallita käyttämiään kanavia erinomaisesti. Viime vuosikymmenten aikana on otettu käyttöön monenlaisia kanavaratkaisuja, joilla pyritään vastaamaan kuluttajien muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen ja muuttuneisiin tarpeisiin. Koska vähittäiskauppojen tulee olla siellä, mistä kuluttajat ne odottavat löytävänsä, jakelukanavista on hallittava vähintäänkin perinteiset myymälät, internet sekä mobiilit kanavat (Eagle ym. 2000, 115).

Kansainvälistyessään vähittäiskaupan on tärkeää omata myös selkeä kilpailuetu muihin toimijoihin verrattuna. Tällainen kilpailuetu voi olla esimerkiksi tunnettu brändi, erityinen kaupakonsepti, korkeampi asiakaspalvelun taso, viihdyttävämpi asiointikokemus tai alhaisemmat hinnat mahdollistava tehokas toimitusketju. Jotta osattaisiin valita oikea kilpailuetu, vähittäiskaupan tulee tuntea paikallinen markkina-alue hyvin. Pelkkä toimitusketjun hallinta tai paikallisen sääntelyn tunteminen ei riitä, vaan vähittäiskaupalle tärkeintä, ja samalla haastavinta, on paikallisten kuluttajien

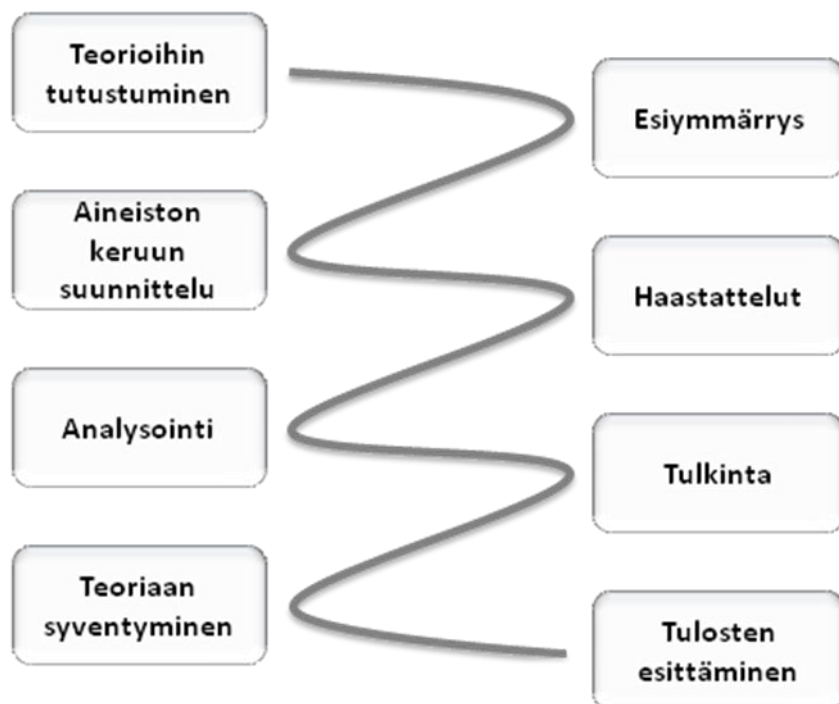
mieltymysten ja tapojen tunteminen (Revisiting retail globalization 2008, 2–3). Asiakaslähtöisyys edellyttää tehokkaita tutkimustoimenpiteitä ostokäyttäytymiseen vaikuttavien kulttuuristen erojen ymmärtämiseksi (Jonsson ja Elg 2006, 241).

Kansainvälistymisessä myös toiminnan johtamisella on keskeinen rooli, koska onnistuminen edellyttää eri toimintojen johtamista oikealla tavalla. Johtamistavat vaihtelevat eri maissa ja kohdemaan kulttuurin ymmärtäminen auttaa välttämään vuorovaikutuksessa syntyviä väärinkäsityksiä eri tahojen kanssa. Tärkeitä huomioitavia näkökohtia johtamisessa ovat kulttuurin ihmisten ajankäytön ymmärtäminen, käytettävän kielen osaaminen sekä vuorovaikutus ulkoisen ympäristön kanssa. Lisäksi johtamisessa tulee huomioida myös organisaation sisäiset suhteet (Newman & Cullen 2003, 459–460).

Vähittäiskaupan kansainvälistyessä on tärkeä huomata, että esimiesjohdon lisäksi koko kohdemaan markkinoiden johtamisella sekä koko yrityksen johtamisella on keskeinen merkitys. Elgin (2005) mukaan vähittäiskaupan kansainvälistyessä, sen tulee jakaa toimintansa globaalille yritystasolle, kansallisten markkinoiden tasolle sekä jokaisen yksittäisen myymälän tasolle. Toimintaa tulisi johtaa kaikilla näillä tasoilla. Myös tiedon keräämisellä ja jakamisella on johtamisen kannalta keskeinen merkitys, jotta uusille markkinoilleen siirtymiseen liittyviä haasteita kyettäisiin hallitsemaan (Jonsson & Elg 2006, 241). Tiedon tulisi olla saatavilla kaikilla näillä johtamisen tasoilla, jotta toiminnan johtaminen olisi tehokasta ja onnistunutta. Lisäksi eri tasoilla voivat korostua erilaiset tiedon tarpeet sekä erilaiset tiedon jakamisen mahdollistavat tai sitä vaikeuttavat tekijät (Jonsson & Elg 2006, 245).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Gummesson (2003, 486) kuvaa tutkimusprosessia kolmivaiheisen portaikon avulla, jonka perustana ovat tutkijan paradigmat ja esiymmärrys tutkimuksen kohteesta. Esiymmärryksellä tarkoitetaan tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuskohteesta ennen tutkimuksen aloittamista (Gummesson 2000, 57). Tutkimuksen toisessa vaiheessa siirrytään tiedon generointiin, analysointiin ja tulkintoihin. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tutkimuksen sisältämä informaatio, tulokset ja johtopäätökset esitetään kirjallisessa tai suullisessa muodossa (Gummesson 2003, 487). Tutkimuksen aikana syntyy parantunut näkemys tutkittavasta ilmiöstä, eli ymmärrys aiheesta (Gummesson 2000, 79).



Kuvio 4 Tutkimusprosessin eteneminen

Myös tämä tutkimus on edennyt vastaavia vaiheita pitkin. Kuviossa 4 on havainnollistettu tutkimusprosessia. Tutkimusprosessia on kuvattu vaiheittain, vaikka eri vaiheet olivat yhteydessä toisiinsa ja tapahtuivat osittain myös päällekkäin. Esiymmärrys aiheesta syntyi kompetensseihin, resursseihin ja vähittäiskaupan kansainvälistymiseen liittyviin teorioihin tutustumisen pohjalta. Tämän jälkeen

tutkimuksessa siirryttiin empiirisen aineiston keräämisen suunnitteluun ja lopulta varsinaiseen tiedon generointiin haastattelujen avulla. Analysointi ja tulkinta tapahtuivat osittain samanaikaisesti aineiston keruun kanssa. Aineiston analysoinnin ja tulkinnan rinnalla myös teoriaa kehitettiin edelleen aineiston antamien tulosten pohjalta. Siten koko tutkimuksen ajan jatkui vuoropuhelu teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisesti kerätyn aineiston välillä. Tutkimuksen aikana syntyi parantunut näkemys, eli ymmärrys aiheesta. Tutkimuksen lopulliset tulokset ja johtopäätökset esitetään kirjallisessa muodossa.

## **4.1 Tutkimuksen metodologia**

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetty metodologia on kvalitatiivinen. Metodologia tarkoittaa yleistä lähestymistapaa tutkimuksen kohteena olevaan aihealueeseen. Metodologia viittaa valintoihin, joita teemme tutkimuksen kohteena olevaan tapaukseen, metodeihin, joilla tietoa kerätään ja tiedon analysoinnin muotoihin liittyen (Silverman 2005, 99). Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella viitataan erityisesti erilaisiin tulkinnallisiin tutkimuskäytäntöihin (Metsämuuronen 2006, 83).

Sayren (2001, 4) mukaan laadulliset menetelmät sopivat tutkimuksen tekemiseen hyvin, kun halutaan korostaa prosesseja tai merkityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkiikin ensisijaisesti ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä, eikä niinkään osoittamaan muuttujien välisiä syy-seuraus -suhteita (Gummesson 2005, 312). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Laadullisten menetelmien nähtiin sopivan tämän tutkimuksen tekemiseen hyvin, koska tarkoituksena on ollut ymmärtää monimutkaista ilmiötä. Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään ilmiön yksityiskohtaista rakentumista eikä niinkään sen yleisluontoista jakaantumista, mikä myös korostaa laadullisten tutkimusmenetelmien sopivuutta (Metsämuuronen 2006, 88).

Laadullisessa tutkimuksessa myös teorian merkitys on keskeinen. Teorialla viitataan tutkimuksen viitekehykseen eli teoreettiseen osuuteen (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 17). Tässä tutkielmassa teoreettinen viitekehys vähittäiskaupan osaamisesta on muodostettu

luvussa 2. Teoreettiseen osuuteen sisältyy myös luku 3, jossa käsitellään erityisesti kansainvälistymiseen liittyviä teemoja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämä tutkimus ei edennyt suoraviivaisesti, vaan tutkielmassa jatkui vuoropuhelu empirian ja teorian välillä. Ennen empirian keräämistä muodostettiin esiyymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Empiirisen aineiston keräämisen jälkeen teoriaa kehitettiin keskeisiksi nousseiden teemojen osalta.

## **4.2 Aineiston keruu ja haastateltavien valinta**

Yleisimpiä aineiston keruun menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon hankinta (Sayre 2001, 10). Haastattelut nähdään joustavana tiedon keruun menetelmänä, sillä niissä on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua. Kysymykset voidaan myös esittää tutkijan aiheelliseksi katsomassa järjestyksessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Tässä tutkimuksessa aineisto on generoitu teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määrätty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla ja pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77).

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien halu jakaa ajatuksiaan ja auttaa selvittämään, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä paremmin, nähdään tärkeämpänä kuin haastateltavien määrä (Sayre 2001, 39–40). Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Siten tiedonantajien valinnan ei tulisi olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Myös tässä tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista otantaa. Sellaisten haastateltavien valinta, joilta kyetään saavuttamaan mahdollisimman paljon tietoa, joiden näkökulmat muodostavan yhdessä tasapainoisen kokonaisuuden ja jotka voivat auttaa testaamaan ilmestyvää teoriaa, auttaa osaltaan myös lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Rubin & Rubin 2005, 64).

Haastateltaviksi valittiin neljä henkilöä, joilla kaikilla on vahva tuntemus vähittäiskaupan alalta. Kaikki haastateltavat ovat toimineet pitkään joko vähittäiskaupan, elintarviketeollisuuden tai molempien näiden alojen korkeissa johtotehtävissä. Valinnan taustalla oli henkilöiden erittäin vahva asiantuntemus ja pitkä kokemus vähittäiskaupasta ja/tai kansainvälisestä toiminnasta. Haastateltavien nimet ja haastattelujen toteutuksen päivämäärät näkyvät lähdeluettelossa. Empiriaosuudessa haastateltavien sitaattien yhteydessä haastateltaviin viitataan satunnaisessa järjestyksessä nimityksillä A, B, C ja D. Suoria lainauksia on käytetty tulosten havainnollistamiseksi, sekä loogisen päättelyn osoittamiseksi. Lainauksien yhteydessä ei kuitenkaan käytetä varsinaisia nimiä, koska ei haluta osoittaa kenelle haastateltavalle yksittäinen sitaatti kuuluu. Haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää (Sayre 2001, 41) ja sitaattien arvo ei myöskään riipu siitä, kuka haastateltavista on kysymykseen vastannut.

Yritysjohtajien haastattelut vaativat tavallista enemmän huomaavaisuutta ja harkintaa. Johtajat ovat kiireisiä, heitä saattaa olla vaikea tavoittaa (Mariampolski 2001, 237) ja lisäksi he saattavat haluta kontrolloida tarkasti sitä, mitä heistä sanotaan (Rubin & Rubin 2005, 93). Johtajat voivat myös pyrkiä hallitsemaan haastattelun etenemistä tai toisissa tapauksissa pyrkiä sanomaan mahdollisimman vähän (Mariampolski 2001, 237). Haastateltavat on kuitenkin tärkeä saada osallistumaan haastatteluun merkityksellisellä ja avoimella tavalla. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista, joten tutkijan täytyy esittää kysymykset, selittää mitä tutkimus koskee ja vakuuttaa haastateltavat olemaan tutkimuksessa avuksi (Rubin & Rubin 2005, 93). Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat antoivat panoksensa haastatteluun merkityksellisellä sekä avoimella tavalla ja merkittävästi edesauttoivat tutkimuksen onnistumista.

Haastattelussa tutkija ohjaa haastattelua ja pitää sen kohdistuneena tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan kysymiensä kysymysten avulla. Myös jatkokysymyksillä pyritään ohjaamaan keskustelua ja saavuttamaan lisää syvyyttä ja yksityiskohtia tutkimuksen aiheesta (Rubin & Rubin 2005, 112). Haastattelut suoritettiin teemahaastattelurungon pohjalta, joka löytyy liitteestä 1. Haastatteluissa käsitellyt teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli siihen mitä aiheesta jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78). Lopulliseen muotoonsa teemahaastattelurunko ja tema-alueet täsmentyivät ensimmäisen haastattelun ja siitä saadun palautteen ja kokemuksen



pohjalta. Ensimmäinen haastattelu toimi siten myös pilottihaastatteluna, jossa kartoitettiin aihealueeseen kuuluvia tärkeimpiä teemoja. Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat kaikissa haastatteluissa samat. Haastattelut etenivät kuitenkin vapaamuotoisesti ja aihealueita käsiteltiin satunnaisessa järjestyksessä. Haastattelurungosta näkyvät keskeiset teema-alueet ja laajempia kokonaisuuksia hahmottavat tutkimuskysymykset. Näiden lisäksi jokaisessa haastattelussa kysyttiin jatkokysymyksiä sekä tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan, jonka jälkeen ryhdyttiin analysoimaan aineistoa. Kukin haastattelu kesti noin 1-1.5 tuntia ja litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 67 sivua. Haastatteluiden nauhoittaminen lisää luotettavuutta ja varmistaa, että kaikki haastatteluissa ilmenneet asiat tulevat huomioiduiksi. Nauhoitus myös mahdollistaa haastattelun läpi käynnin riittävän monta kertaa, jotta voitaisiin saavuttaa riittävä ymmärrys ja myöhemminkin tarkastella sanattomia vihjeitä, kuten taukoja tai erilaisia äänenpainoja (Lincoln & Guba 1985, 271–272). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne suoritettiin maaliskuussa 2010 Tampereella ja Seinäjoella. Haastattelujen nauhoitukset ja litteroinnit ovat ainoastaan tämän tutkimuksen tekijän hallussa.

Kaikki haastattelut aloitettiin pyytämällä haastateltavia kertomaan, minkälaisen osaamisen he näkevät kansainvälistyvän vähittäiskaupan kannalta keskeisenä. Tähän kysymykseen vastaamalla haastateltavat vastasivat samalla jo useimpiin haastattelurungon teema-alueisiin. Näitä vastauksessa mainittuja teema-alueita käsiteltiin ensin syvemmin, jonka jälkeen siirryttiin vielä käsittelemättä oleviin teema-alueisiin. Lähestymistavasta johtuen haastattelut etenivät kukin omassa järjestyksessään, vaikka kaikissa haastatteluissa käsitellyt teema-alueet olivatkin samat. Siten haastattelut muistuttivat osittain myös avointa haastattelua, jossa haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä selvitetään sitä mukaa, kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa (Hirsjärvi ym. 2009, 209).

### 4.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää paitsi taitoa päästä käsiksi tietoon, myös taitoa analysoida ja tulkita kerättyä aineistoa (Gummesson 2007, 230). Aineiston analysoinnissa siirrytään alkuperäisestä haastattelumateriaalista todisteisiin perustuviin tulkintoihin (Rubin & Rubin 2005, 201). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinta tapahtuu osittain samanaikaisesti tiedon keräämisen ja analysoinnin kanssa (Gummesson 2005, 312). Analyysin perusteella tutkijat muodostavat asiantuntevan, eloisan ja merkityksellisen raportin, joka vastaa tutkimuskysymykseen ja heijastaa sitä mitä haastateltavat ovat sanoneet. Vaikka analyysi perustuu haastatteluihin, lopullisen raportin tulkinnat ovat tutkijan tekemiä (Rubin & Rubin 2005, 201). Myös tässä tutkimuksessa tulkinnat ovat tutkijan tekemiä ja perustuvat aineiston analysointiin. Tehtyjen tulkintojen tukemiseksi ja tutkimusraportin elävöittämiseksi tutkielmassa on käytetty myös suoria lainauksia.

Analyysiin sisältyy haastatteluista saadun materiaalin luokittelu, vertailu, punnitseminen ja yhdistäminen, jonka avulla pyritään luomaan merkityksiä ja päätelmiä, paljastamaan erilaisia malleja tai yhdistämään eri tapahtumien kuvauksia yhtenäiseksi kertomukseksi (Rubin & Rubin 2005, 201). Spigglén (1994, 492) mukaan analyysi lähtee liikkeelle monimutkaisen asiakokonaisuuden pilkkomisesta pienempiin osiin. Analyysissä tutkijat pilkkovat datan osiin, karsivat ja lajittelevat sitä sekä muodostavat datasta uusia tietokokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu pelkistämisen ja kategorisoinnin avulla. Kyseisessä analysointimenetelmässä tunnistetaan ensin aineistosta asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Näitä ilmaisuja pelkistetään ja tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään samaa asioita koskevien ilmaisujen joukoiksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään siis samaan kategoriaan. Analyysin kriittisimpänä vaiheena voidaan nähdä juuri kategorioiden muodostaminen, sillä tutkijan tulee päättää millä perusteella ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102–103). Tässä tutkimuksessa kategoriat on muodostettu empiriasta selkeästi esiin nousseiden teemojen mukaisesti, samalla kuitenkin käyttäen tukena tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

Menetelmänä kategorisoinnin tarkoitus on määrittää ja koota yhteen yksittäiset tiedot, jotka edustavat jotakin suurempaa ryhmää tai ilmiötä. Samalla kyseisen analyysin kannalta merkityksetön tieto karsiutuu pois (Spiggle 1994, 493). Spigglen (1994, 493) mukaan analyysi ja kategorisointi voi tapahtua joko deduktiivisesti aiemmista teorioista käsin tai induktiivisesti aineiston pohjalta. Kolmantena lähestymistapana aineiston analysointiin voidaan nähdä abduktiivinen päättely (Dubois & Gadde 2002, 559). Abduktiivinen päättely nähdään tässä tutkimuksena sopivana lähestymistapana, koska tutkimuksesta saavutettua tietoa ei tarvitse sovittaa tiettyihin, jo ennalta valmiina oleviin kategorioihin. Kategoriat kehitetään tutkimuksen tuloksena syntyneen datan pohjalta ja teorioiden nähdään enemmänkin toimivan tämän kategorisoinnin tukena (Dubois & Gadde 2002, 556).

Abduktiivinen lähestymistapa nähdään erityisen antoisana silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää uusia asioita tai kehittää uusia teorioita (Dubois & Gadde 2002, 559). Abduktiivisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä ja teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysin tekemisessä. Aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien voidaan ikään kuin nähdä vaihtelevan tutkijan ajatteluprosessissa (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 97–99). Dubois ja Gadde (2002, 554) ovat myös kehittäneet abduktiivisen logiikan pohjalta systemaattiseksi yhdistelemiseksi kutsutun lähestymistavan tutkimuksen tekemiseen. Systemaattinen yhdistely nähdään prosessina, jossa teoreettinen viitekehys, empiirinen tutkimus sekä tutkimuksen analyysi kehittyvät samanaikaisesti. Systemaattiseen yhdistelyyn keskeisesti liittyviä prosesseja ovat teorian ja todellisuuden yhdistäminen sekä tutkimuksen suuntaaminen ja uudelleen suuntaaminen.

Dubois ja Gadde (2002, 555–556) näkevät systemaattisen yhdistelyn epälineaarisenä, pitkälti valitusta polusta riippuvana prosessina, jonka tavoitteena on onnistua yhdistämään teoria ja todellisuus. Yhdistämisen voidaan nähdä siten tarkoittavan siirtymistä edestakaisin tutkimuksen viitekehyksen, empiirisesti kerätyn tiedon ja analyysin välillä. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen samanaikaisesti tutkimuksen analysoinnin kanssa nähdään keskeisenä, koska silloin myös ymmärryksen aiheesta nähdään lisääntyvän enemmän. Abduktiivinen yhdistely voi paljastaa tutkimuksen kohteesta enemmän, koska sen kautta voidaan käyttää hyödyksi sekä empiiristä tietoa

että teoreettisia malleja. Yhteensovittamisen onnistumisen kannalta tutkimuksen suuntaaminen ja uudelleen suuntaaminen nähdään keskeisenä. Kehittyvä viitekehys suuntaa empiirisen tiedon etsintää, mutta ei rajaa empiirisiä havaintoja ainoastaan tiettyyn teoriaan. Empiiriset havainnot voivat puolestaan paljastaa tekijöitä, joista johtuen teoreettista viitekehystä suunnataan uudelleen joko laajentamalla teoreettista mallia tai vaihtamalla sitä.

Tässä tutkielmassa aineistoa on analysoitu abduktiivisilla menetelmillä. Analysointi ja tulkinta ovat tapahtuneet samanaikaisesti teoreettisen viitekehysten rakentumisen ja empiirisen aineiston keräämisen kanssa. Muodostetut luokat ja ryhmittelyt ovat nousseet varsinaisesti empiirisestä aineistosta, mutta luokittelussa on käytetty apuna myös aiempia teorioita. Aiemmat teoriat ohjasivat empiirisen aineiston keräämistä ja antoivat suuntaa eri kategorioiden muodostumiselle. Empiirisen aineiston myötä ilmeni kuitenkin havaintoja, jotka vaikuttivat teoreettisen viitekehysten laajentamiseen ja kehittämiseen edelleen. Abduktiivisten menetelmien käytön voidaan nähdä rikastuttaneen tutkimusta ja auttaneen uuden tiedon selvittämisessä.

#### **4.4 Tutkimuksen laadun arviointi**

Laadullisen tutkimuksen arviointi nähdään haastavana, sillä tutkimuksen tekemisessä ei käytetä valmiiksi testattuja instrumentteja ja tutkimusten toistaminen on harvinaisempaa. Alun perin määrällisen tutkimuksen tarpeisiin suunnitellut validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät siten sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin, vaan siinä tulee käyttää muita kriteerejä (Sayre 2001, 45). Laadullista tutkimusta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, johdonmukaisuuden ja vahvistettavuuden avulla (Lincoln & Guba 1985, 290; Sayre 2001, 45–46). Seuraavaksi tarkastellaan näitä käsitteitä tämän tutkimuksen laadun arvioinnin kannalta.

Uskottavuus liittyy siihen, miten tarkasti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemyksiä on kuvattu. Uskottavuus vastaa määrällisen tutkimuksen sisäistä validiteettia eli sitä miten hyvin tutkimus vastaa todellisuutta (Sayre 2001, 45). Laadullisessa tutkimuksessa objektiivista totuuden tavoittelua ei kuitenkaan nähdä tarkoituksenmukaisena tai edes mahdollisena, vaan tutkimusprosessiin sisältyy paljon

subjektiivisiä ja tulkinnallisia elementtejä (Gummesson 2003, 487). Tarkoituksena on siten ennemminkin ymmärtää ja tulkita empirian keräämisen kautta esiin tulleita subjektiivisiä näkemyksiä. Tietoa tulisi kuitenkin olla tukemassa analyysia ja tulkintaa, jotta tutkimuksen lukijat pystyvät seuraamaan tutkimusprosessia ja vetämään siitä omat johtopäätöksensä (Gummesson 2000, 185–188). Myös tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden näkemyksiä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja suoria lainauksia on empiirisessä osiossa käytetty paljon, jotta lukija pystyisi tekemään näiden pohjalta omat johtopäätöksensä. Tämän voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen uskottavuutta.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä voidaanko tutkimus ja sen tulkinta siirtää toiseen kontekstiin, samalla huomioiden, ettei kaksi eri sosiaalista kontekstia voi olla koskaan samanlaisia. Siirrettävyys vastaa määrällisen tutkimuksen ulkoista validiteettia (Sayre 2001, 45). Tulosten siirrettävyys riippuu Lincolnin ja Guban (1985, 297–298) mukaan siitä, miten samankaltaisia tutkimusympäristö ja soveltamisen kohdeympäristö ovat. Tutkielman lukijan tulee harkita tulosten siirrettävyyttä myös itse ympäristöjen samankaltaisuuden perusteella. Alkuperäisen tutkijan vastuu siirrettävyydestä rajoittuu siten tutkimuksen olosuhteiden kuvailemiseen niin tarkasti, että siirrettävyyden arviointi on mahdollista.

Johdonmukaisuus ja vahvistettavuus liittyvät määrällisen tutkimuksen reliabiliteetin, neutraalisuuden ja objektiivisuuden käsitteisiin. Johdonmukaisuutta voitaisiin lisätä käyttämällä useita tutkijoita ja saamalla tämän avulla erilaisia näkemyksiä aiheesta (Sayre 2001, 46). Tämä ei kuitenkaan pro gradu -tutkielman puitteissa usein ole mahdollista. Johdonmukaisuutta lisää kuitenkin se, että empiria ja teoreettinen viitekehys antavat samansuuntaisia tuloksia. Vahvistettavuus syntyy tietoa tukevan datan avulla. Tutkijan keräämästä tiedosta on muodostettu johtopäätökset loogisella tavalla, antamatta ennakkokäsitysten vaikuttaa havaittuun todellisuuteen (Sayre 2001, 46). Gummessonin (2003, 487) mukaan täysin objektiivisen tiedon tavoittelu on kuitenkin vain myytti ja koko tutkimusprosessin matkalta on löydettävissä tulkinnallisia, subjektiivisiä ja intersubjektiivisiä elementtejä. Tutkijan tulisi sen sijaan esittää omat paradigmansa ja esiyymmärryksensä aiheesta niin pitkälti kuin se realistisesti on mahdollista (Gummesson 2000, 185–188). Tässä tutkimuksessa tutkijan esiyymmärrystä aiheesta kuvaa tutkimuksen teoreettinen osuus.

## **5 JOHTAJIEN NÄKEMYKSET OSAAMISESTA VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMISSÄ**

Sivut 46–78 rajattu julkisuudelta 20.5.2013 saakka.

### **5.1 Osaamisen ja toiminnan sopeuttaminen**

### **5.2 Johtamisosaaminen**

### **5.3 Kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaamisalueet**

#### **5.3.1 Asiakkuusosaaminen**

#### **5.3.2 Organisaattorinen osaaminen**

#### **5.3.3 Sidosryhmäosaaminen**

#### **5.3.4 Henkilöstön osaaminen**

#### **5.3.5 Tieto ja informaatioteknologia**

### **5.4 Kansainvälistyminen tulevaisuudessa**

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

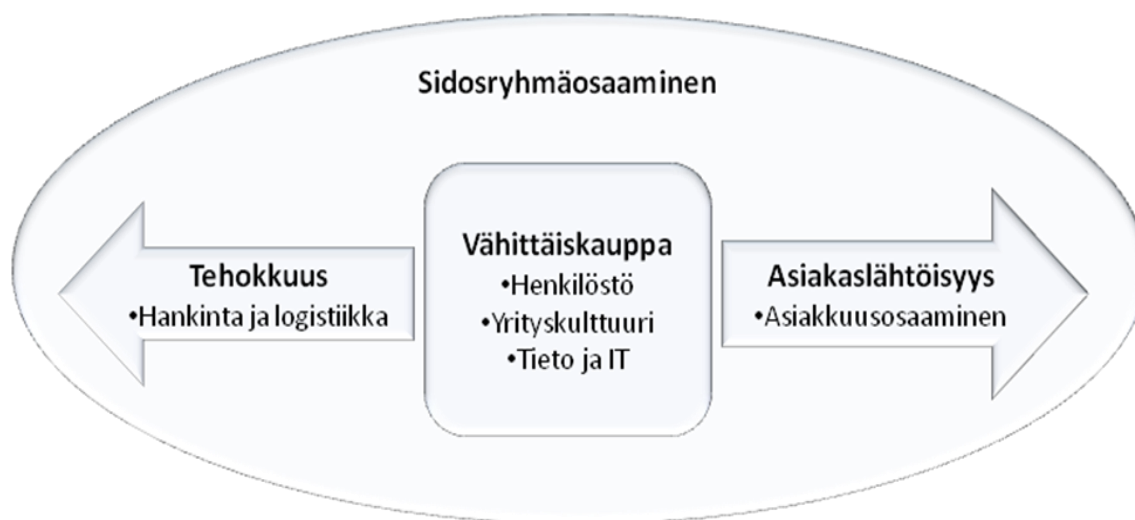
### 6.1 Tutkimustulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, millaista osaamista vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen edellyttää. Osaamista on tarkasteltu kompetenssien näkökulmasta ja osaamisen on nähty muodostuvan erilaisten aineettomien resurssien yhdistelmistä. Lisäksi osaamisen on nähty tähtäävän tiettyyn päämäärään tai tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Tutkielmassa päämääränä nähdään juuri vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen ja tutkielmassa on selvitetty osaamista, jolla tämä tavoite saavutetaan. Kuten teoreettisen viitekehyksen perusteella jo voidaan olettaa, osaaminen kansainvälistyvässä vähittäiskaupassa rakentuu useista osaamisalueista, joiden muodostumisessa aineettomilla resursseilla on keskeinen rooli. Myös empiirisen tutkimuksen tulokset tukevat tätä käsitystä, sillä empiriasta nousi selkeästi esille erillisiä tekijöitä, joista osaaminen muodostuu. Näitä osatekijöitä on tutkielmassa kuvattu eri osaamisalueilla. Kyseisten osaamisalueiden sisältä on löydettävissä edelleen pienempiä yhdistelmiä eri resursseista, joista nämä osaamisalueet muodostuvat. Tutkimuksen tulosten voidaan siten näiltä osin nähdä sopivan yhteen teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Tutkimuksen perusteella kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaaminen muodostuu asiakkuusosaamisesta, organisatorisesta osaamisesta, sidosryhmäosaamisesta ja henkilöstön osaamisesta. Lisäksi tieto ja informaatioteknologia nähtiin yhtenä keskeisenä osaamisalueena. Kun tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen, tulosten ja viitekehyksen voidaan nähdä antavan samansuuntaisia tuloksia. Erot löytyivät lähinnä asiakkuusosaamisen sekä uudistumisen ja kehittymisen merkityksistä.

Kuviossa 6 on kuvattu osaamista kansainvälistyvässä vähittäiskaupassa ja tähän osaamiseen liittyviä osaamisalueita. Osaamisalueet on jaoteltu vähittäiskaupan sisäisiin osaamisalueisiin, tehokkuutta tavoittelevaan osaamiseen sekä asiakaslähtöisyyttä ja paikallisuutta tavoittelevaan osaamiseen. Tämä jaottelu perustuu siihen, että toiminnan onnistumisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta keskeisimmiksi tekijöiksi

ilmenivät vähittäiskaupan tehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Nämä tekijät saavutetaan asiakkuusosaamisella sekä hankinnan ja logistiikan osaamisella. Lisäksi kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaamiseen liittyy keskeisesti ulkoiset suhteet käsittävä sidosryhmäosaaminen.



Kuvio 5 Kansainvälistyvän vähittäiskaupan osaamisen ulottuvuudet

Asiakkuusosaaminen nousi esille uutena ja samalla tärkeimpänä osaamisalueena. Vähittäiskaupan kansainvälistymisessä asiakkuusosaamisen merkitys haastatteluissa korostui, koska paikallinen kulttuuri sekä paikallisten kuluttajien tarpeet ja tottumukset nähtiin erilaisina kuin kansainvälistyvän vähittäiskaupan kotimarkkinoilla. Vähittäiskaupan tulee kyetä vastaamaan paikallisten kuluttajien tarpeisiin ja tämä edellyttää paikallisuuden vahvaa tuntemusta. Asiakkuusosaamisen voimakas ilmeneminen empiriasta kehitti siten teoreettista viitekehystä eteenpäin. Asiakkuusosaamisen ilmenemistä keskeisenä osaamisalueena voidaan pitää loogisena lisänä vähittäiskaupan osaamisalueisiin. Asiakaslähtöisyyden merkitys korostui myös vähittäiskaupan kansainvälistymistä käsittelevässä teoriaosuudessa, joten teoreettisen viitekehyksen muutosta voidaan tältä osin pitää perusteltuna.

Asiakkuusosaamisessa korostui paikallisuuden huomioon otamisen lisäksi etenkin teorian osalta myös globaalimmaksi muuttunut kulutuskäyttäytyminen. Tutkimuksen perusteella tämän voidaan tulkita kertovan kulutuksen hajautumisesta pienempiin, mutta samalla globaalilla tasolla löydettävissä oleviin segmentteihin. Vähittäiskauppa ikään kuin tunnistaa kohdemarkkinoilta pienemmän segmentin, joka saattaa olla löydettävissä



myös vähittäiskaupan kotimarkkinoilta. Tämän segmentin tarpeisiin vähittäiskauppa pyrkii konseptillaan vastaamaan, kuitenkin samalla sopeuttaen toimintaansa paikallisiin tapoihin ja tottumuksiin. Tässä ajattelumallissa yhdistyy toisaalta globaalisti yhdenmukaisemmat kulutustottumukset ja toisaalta kulutuskäyttäytymisen hajautuminen sekä paikallisuuden ja paikallisten asiakkaiden tottumusten huomioinnin tärkeys. Vähittäiskaupalla on tietty kilpailuetu, jonka kautta se pyrkii tavoittelemaan tietyn tyyppisiä asiakkaita niin kotimarkkinoilla kuin kansainvälisestikin toimiessaan. Tästä huolimatta konseptia ja tuotevalikoimaa tulisi sopeuttaa vastaamaan paremmin paikallisia tottumuksia. Kansainvälistyvän vähittäiskaupan ajatellaan siten vastaavan konseptillaan tietyn globaalillakin tasolla tunnistettavissa olevan asiakassegmentin tarpeisiin, kuitenkin samalla huomioiden toiminnassaan paikallisiin kulutustottumuksiin liittyvät piirteet.

Organisatoriseen osaamiseen liittyivät keskeisesti hankinnan ja logistiikan osaaminen sekä yrityskulttuurista huolehtiminen. Hankinnan ja logistiikan osaamisella tähdätään ensisijaisesti toiminnan tehokkuuteen. Osaamistarpeet riippuivat siitä, siirtyykö vähittäiskauppa toimimaan ulkomaille yritysostoilla vai orgaanisesti kasvamalla. Molempien tapojen kohdalla nähtiin kuitenkin keskeisenä juuri hankinnan ja logistiikan tehokkuus. Yrityskulttuurin osalta keskeisintä oli huomata, että vähittäiskaupan kotimarkkinoilla ja kansainvälistymisen kohdemaassa on luultavasti totuttu erilaisiin yrityskulttuureihin. Kohdemaahan ei voi viedä omaa yrityskulttuuria, mikä puolestaan korostaa vähittäiskaupan mukautumiskyvyn merkitystä. Näiden, jo teoreettiseen viitekehykseen sisältyvien organisatoristen osaamisalueiden lisäksi, tärkeäksi nousi myös toimittajien luotettavuudesta huolehtiminen. Tämän voi päätellä korostavan paikallisuuden ja paikallisten toimijoiden tuntemisen tärkeyttä.

Sidosryhmäosaamisessa tieto ja paikallisten tapojen tunteminen nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Sidosryhmien ajattelutapa ja käytännöt tulee tuntea, jotta yhteistyö voisi onnistua. Paikalliseen toimintatapaan sopeutuminen vaatii myös kielen osaamista sekä kulttuuriavoimuutta. Usein pidettiin välttämättömänä myös paikallisen osaamisen ostamista ja erilaisten konsulttien tarjoamien palveluiden käyttöä. Tämä kuvastaa sitä, että paikallisuuden ja sidosryhmien tapojen tuntemista ei ole helppoa saavuttaa. Vaaditaan kokemusta pitkältä ajalta, jotta opittaisiin toimimaan paikallisten tapojen mukaisesti. Sidosryhmäosaamista ei saavuteta ainoastaan informaatiota keräämällä,

vaan paikalliset tavat toimia ja ajatella opitaan kunnolla vasta käytännön kokemuksen avulla. Sidosryhmäosaamisen osalta empiirisen tutkimuksen tulokset vastaavat pitkälti teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen tuloksena asiakkaiden merkitys keskeisimpänä sidosryhmänä kuitenkin korostui entisestään ja asiakkaat muodostivat keskeisestä roolistaan johtuen oman osaamisalueensa.

Neljäs keskeinen osaamisalue oli henkilöstön osaaminen. Henkilöstö huolehtii päivittäisistä tehtävistä vähittäiskaupassa ja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, mikä lisää henkilökunnan osaamisen merkitystä. Henkilöstön osaamisvaateet riippuvat vähittäiskaupan toimialasta ja konseptista, mutta kaikissa tapauksissa henkilöstöltä vaaditaan osaamista, motivaatiota ja kehittymistä. Henkilöstön osalta nousi erityisen voimakkaasti esille motivoinnin merkitys. Pelkkä henkilöstön osaaminen ei siten riitä, vaan henkilöstön tulee olla myös riittävän motivoitunut onnistuakseen työssään. Empiirisen tutkimuksen myötä etenkin johtamisoaamisen merkitys korostui henkilöstön osaamisesta ja motivoituneisuudesta huolehtimisessa.

Tiedon ja informaatioteknologian merkitys nähtiin vähittäiskaupan kansainvälistymisessä keskeisenä sekä teoreettisessa viitekehyksessä että haastatteluissa. Tietoa tarvitaan eri sidosryhmien tavoista ja tottumuksista sekä erityisesti paikallisten kuluttajien tarpeista ja ostokäyttäytymisestä. Etenkin empiirisessä osuudessa tieto yhdistettiin vahvemmin muihin kaupan osaamisalueisiin. Tiedon sekä paikallisuuden tuntemusta tarvitaan kaikilla osaamisalueilla ja haastatteluissa nousi esille myös tiedolla johtamisen käsite. Tämän perusteella tiedon voidaan tulkita liittyvän erityisen keskeisesti johtamisoaamiseen ja olevan keskeinen edellytys myös johtamisessa onnistumiselle. Toinen tietoon liittyvä tekijä oli informaatioteknologia ja sen merkitys. Informaatioteknologian avulla saavutetaan kansainvälistyvän vähittäiskaupan hallintaa kaikilla eri johtamistasoilla, mikä osaltaan vahvistaa tiedon merkitystä kansainvälistyvän vähittäiskaupan johtamisessa. Riittävän tiedon saanti nähtiin haastavana, mikä lisää myös paikallisen osaamisen rekrytoinnin ja paikallisista lähteistä hankittavan tiedon keskeisyyttä vähittäiskaupan kansainvälistymisessä.

Osaamisalueet on tutkielmassa jaoteltu näiden viiden empiriasta nousseen teeman mukaisesti. Jaottelu on kuitenkin pelkistetty, sillä osaamisalueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. On selkeästi havaittavissa, että osaamisalueet menevät osittain

päällekkäin ja ovat riippuvaisia toisistaan, mikä onkin tyypillistä osaamisen ja dynaamisten kyvykkyyksien muodostumisessa.

Uudistumisen ja kehittymisen voidaan tulkita sisältyvän näihin kaikkiin alueisiin. Uudistuminen ja kehittyminen on alue, joka jäi teoreettisen viitekehyksen mallista pois empirian keräämisen jälkeen. Vaikka uudistuminen ja kehittyminen ei noussutkaan haastatteluissa esiin selkeästi erillisenä osaamisalueena, ei tämän perusteella kuitenkaan voi tulkita, etteikö uudistuminen ja kehittyminen olisi vähittäiskaupan kansainvälistymisessä tärkeää. Tutkijan tulkinnan mukaan uudistumisen ja kehittymisen voidaan nähdä sisältyvän kaikkiin osaamisalueisiin vähintäänkin siitä näkökulmasta, että esitettyjä osaamisalueita kehitetään jatkuvasti. Myös haastatteluissa nähtiin tarpeellisenä lisätä osaamista esiin tulleilla osaamisalueilla, mikä osaltaan tukee tätä päätelmää. Lisäksi kansainvälistymisessä nähtiin tärkeänä toiminnan mukauttaminen paikallisiin olosuhteisiin. Uudistumisen ja kehittymisen voidaan siten myös tulkita viittaavan toiminnan sopeuttamiseen vastaamaan yhä paremmin paikallisia tapoja ja niiden muutoksia.

Näiden alueiden lisäksi vähittäiskaupan kansainvälistymiseen liittyy johtamisosaaminen, jonka merkitys on keskeinen vähittäiskaupan kansainvälistymisessä. Osittain johtamisosaamisen voimakas ilmeneminen empiriassa johtuu oletettavasti haastateltavien lähtökohdista. Johtamisosaaminen on kuitenkin keskeinen teema kansainvälistymisen onnistumisen kannalta, joten alueen mukaan ottaminen tutkimukseen nähtiin perusteltuna. Toimintaa tulee ohjata kaikilla osaamisalueilla, joten johtamisosaaminen voidaan nähdä myös muiden osaamisalueiden taustalla vaikuttavana tekijänä. Johtamisosaamista tarkasteltiin erikseen kohdemaan esimiesjohdon, kohdemaan ylimmän johdon sekä kotimaan johdon kannalta. Kaikilla näillä tasoilla ilmeni erilaisia osaamisvaateita. Yleisesti keskeisintä johtamisessa oli kuitenkin paikallisten olosuhteiden ja paikallisen kulttuurin tuntemus.

Lisäksi kansainvälistymisessä korostui toiminnan sopeuttaminen paikallisia olosuhteita ja käytäntöjä vastaavaksi, minkä edellä tulkittiin osittain liittyvän myös uudistumiseen ja kehittymiseen. Toiminnan sopeuttamisella viitataan osaamisalueiden ja toimintatapojen muuttamiseen, jotta vähittäiskauppa kykenisi toimimaan kohdemaassa onnistuneesti ja asiakaslähtöisesti. Tästä näkökulmasta katsottuna tiedon merkitys on

keskeinen, sillä sopeuttaminen edellyttää ensinnäkin tietoa siitä, mihin suuntaan toimintaa tulee muuttaa. Lisäksi tarvittavaa muutosta on osattava näiden tietojen pohjalta johtaa. Tiedon ja johtamisen yhteyttä muihin osaamisalueisiin on käsitelty tässä luvussa jo aiemmin. Tutkimuksen perusteella varsinaista toimintaa on tulkittu sopeutettavan asiakkuusosaamisen, organisatorisen osaamisen, sidosryhmäosaamisen sekä henkilöstön osaamisen kautta. Kuviossa 7 on kuvattu tätä yhteyttä, jonka kautta vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistuminen saavutetaan.



Kuvio 6 Kansainvälistymisessä onnistumisen saavuttaminen

Onnistumisen kannalta muodostuu siten keskeiseksi kansainvälistymisessä tarvittavan tiedon saanti ja tämän tiedon oikeellisuus. Riittävän tiedon saamiseksi nähtiin usein tarpeellisenä hankkia myös paikallista osaamista, jotta paikallisista tarpeista saataisiin riittävän selkeä käsitys. Tiedon perusteella toimintaa tulee osata johtaa ja sopeuttaa kohdemaan paikallisiin piirteisiin. Tietoa tarvitaan johtamisen lisäksi kaikilla osaamisalueilla, jotta toiminnan sopeuttaminen onnistuisi. Toisaalta johtamisosaamisella on vaikutusta riittävään tiedonsaantiin sekä informaatioteknologian kehittämiseen. Vaikka kansainvälistymisessä myös tarvittava tieto ja johtamisosaaminen ovat erilaisia kuin kotimaassa, toimintaa tulkitaan varsinaisesti sopeutettavan kohdemaan olosuhteisiin muiden osaamisalueiden avulla (ks. kuvio 7). Toiminnan sopeuttamisella pyritään vastaamaan paikallisten asiakkaiden tarpeisiin ja mukauttamaan omaa toimintatapaa paikallisiin olosuhteisiin sopivaksi. Tässä asiakkuusosaamisella, organisatorisella osaamisella, sidosryhmäosaamisella ja henkilöstön osaamisella on toiminnan onnistumisen kannalta keskeinen merkitys. Tieto ja johtamisosaaminen ovat puolestaan näiden alueiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Jos

vähittäiskauppa saavuttaa tiedon ja johtamisosaamisen avulla riittävän korkean osaamisen tason toiminnan sopeuttamiseen vaadituilla alueilla, tämän tulkitaan johtavan paikallisuuteen mukautumiseen sekä asiakaslähtöisyyteen ja sitä kautta kansainvälistymisessä onnistumiseen.

## 6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Osaamiseen liittyy monia jatkotutkimusmahdollisuuksia niin vähittäiskaupan kuin muunkin liike-elämän kannalta. Osaamisen merkitys on viime vuosina noussut yhä keskeisemmäksi kaikilla liiketoiminta-aloilla. Uusia osaamisvaateita syntyy jatkuvasti ja on tärkeää, että yritykset kykenevät niihin vastaamaan. Osaaminen voidaan nähdä keskeisimpänä tekijänä yritysten tavoitteiden saavuttamisessa ja toiminnan sopeuttamisessa uusiin liike-elämän vaatimuksiin. Myös vähittäiskauppojen tulee olla tietoisia siitä, millaista osaamista ne tarvitsevat niin kotimarkkinoillaan kuin kansainvälisestikin toimittaessa. Osaamisvaateita tulisikin kartoittaa säännöllisin väliajoin, jotta vähittäiskaupat pystyisivät vastaamaan toimintaympäristössään tapahtuneisiin muutoksiin.

Vähittäiskaupan kansainvälistymisessä onnistumisen edellyttämää osaamista on toistaiseksi tutkittu melko vähän. Jatkotutkimuksissa tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää ja kartoittaa osaamista tutkimuksen tuloksena syntyneiden osaamisalueiden pohjalta. Lisäksi kansainvälistymisessä tarvittavaa osaamista voisi tarkastella yksityiskohtaisemmin tietyn markkina-alueen osalta, sillä tutkimuksessa korostui osaamisen ja toiminnan sopeuttaminen paikallisiin olosuhteisiin. Eri markkina-alueilla on totuttu erilaisiin toimintatapoihin, joten eri alueilla korostuvat myös hieman erilaiset osaamisvaateet. Osaamisvaateita voisikin tarkastella yksityiskohtaisemmin esimerkiksi suomalaisten vähittäiskauppojen todennäköisimpien kansainvälistymisen kohdemaiden kannalta.

Tässä tutkimuksessa aihetta on lähestytty kansainvälistyvän vähittäiskaupan näkökulmasta. Mielenkiintoisena seikkana nousi tutkimuksessa esille myös kohdemarkkinoiden kuluttajien ja kilpailijoiden suhtautuminen kansainvälisen toimijan saapumiseen markkinoille. Kohdemaan kuluttajien vastaanottavuutta kansainvälistä

vähittäiskauppaa kohtaan on toistaiseksi tutkittu vain vähän, vaikka asiakkuusosaaminen nousikin tutkimuksessa keskeisimmäksi osaamisalueeksi. Asiakasnäkökulman vähäiseen huomiointiin viittaavat myös Alexander, Doherty, Carpenter ja Moore (2010), joiden mukaan vähittäiskaupan kansainvälistymistä on toistaiseksi tutkittu lähinnä vähittäiskaupan näkökulmasta. Teoreettisessa tutkimuksessaan Alexander ym. (2010) käsittelevät kuluttajien vastaanottavuutta markkinoille saapuvaa kansainvälistä vähittäiskauppaa kohtaan. Vähittäiskauppojen kansainvälistymistä voisi tutkia myös empiirisesti kuluttajien näkökulmasta ja painottaa tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttajien vastaanottavuuteen kansainvälistyvää vähittäiskauppaa kohtaan.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Alexander, N., Doherty, A. M., Carpenter, J. M. & Moore, M. 2010. Consumer receptiveness to international retail market entry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (3), 160–172.
- Anderson, J. 2009. Expanding globally with local vision: Foreign market entry and the value chain. *Journal of Business Strategy*, 30 (5), 32–39.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Baxter, R. 2008. Intangible value in buyer-seller relationships. Teoksessa Woodside, A. G., Golfetto, F. & Gibbert, M. (toim.) *Creating and managing superior customer value*. Bingley: Emerald, 27–98.
- Bianchi, C. & Arnold, S. 2004. An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (2), 149–169.
- Burt, S., Davies, K., Dawson, J. & Sparks, L. 2008. Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (2), 78–92.
- Cairns, P., Quinn, B., Alexander, N. & Doherty, A. M. 2010. The role of leadership in international retail divestment. *European Business Review*, 22 (1), 25–42.
- Dhillon, G. 2008. Organizational competence for harnessing IT: A case study. *Information & Management*, 45 (5), 297–303.
- Doherty, A. M. 1999. Explaining international retailers' market entry mode strategy: Internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9 (4), 379–402.
- Doms, M. E., Jarmin, R. S. & Klimek, S. D. 2004. Information technology investment and firm performance in US retail trade. *Economics of Innovation & New Technology*, 13 (7), 595–613.
- Dubois, A. & Gadde L.-E. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Eagle, J., Joseph, E., & Lempres, E. 2000. From products to ecosystems: Retail 2010. *McKinsey Quarterly*, 4, 108–115.

- Edvardsson, B., Enquist, B. & Hay, M. 2006. Values-based service brands: Narratives from IKEA. *Managing Service Quality*, 16 (3), 230–246.
- Elg, U. 2005. A comparative study of retail market orientation in three European countries. Konferenssipaperi. EAERCD -konferenssi, Lund, Ruotsi.
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J. & Medway, D. 2008. Revisiting retail internationalization: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (4), 260–280.
- Feinberg, R. A. & Eastlick, M. A. 1997. Direct marketing in the USA: Past failures and future promises. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (8), 256–261.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.
- Gielens, K. & Dekimpe, M. G. 2001. Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), 235–259.
- Gielens, K., Van de Gucht, L., Steenkamp, J.-B. & Dekimpe, M. 2008. Dancing with a Giant: The effect of Wall-Mart's entry into the United Kingdom on the performance of European retailers. *Journal of Marketing Research*, 45 (5), 519–534.
- Gripsrud, G. & Benito, G. 2005. Internationalization in retailing: Modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1672–1680.
- Guallino, G. & Prevot, F. 2008. Competence-building through organizational recognition or frequency of use: Case study of the Lafarge Group's development of competence in managing post-merger cultural integration. Teoksessa Martens, R., Heene, A. & Sanchez, R. (toim.) *Competence building and leveraging in interorganizational relations*. Amsterdam: Elsevier, 63–92.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. 2003. All research is interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6/7), 482–492.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. 2007. Case study research and network theory: Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 226–248.



- Harris, L. C. & Metallinos, G. 2002. The fact and fantasy of organizational culture management: A case study of Greek food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9 (4), 201–213.
- Heide, M., Vaaland, T. I. & Grønhaug, K. 2008. The paradoxical role of competence development in supply chain management: Empirical findings from Norway. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11 (1), 1–15.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Howard, E. 2004. Retail internationalization: How to grow. Teoksessa Reynolds, J. & Cuthbertson, C. (toim.) *Retail strategy: The view from the bridge*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 96–118.
- Hunt, S. 2000a. *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks: Sage.
- Hunt, S. 2000b. The competence-based, resource-advantage, and neoclassical theories of competition: Toward a synthesis. Teoksessa Sanchez, R. & Heene, A. (toim.) *Competence-based strategic management: Theory and research*. Greenwich: JAI Press, 177–208.
- Hunt, S. 2004. On the service-centered dominant logic for marketing. Artikkelissa Bolton, R. N. (toim.) *Invited commentaries on “evolving to a new dominant logic for marketing”*. *Journal of Marketing*, 68 (1), 21–22.
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N. 2005. The internationalisation of small to medium-sized retail companies: Towards a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2), 149–179.
- Johansson, U. 2001. Retail buying: Process, information and IT use: A conceptual framework. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11 (4), 329–357.
- Jonsson, A. 2008. A transnational perspective on knowledge sharing: Lessons learned from IKEA’s entry into Russia, China and Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1), 17–44.
- Jonsson, A. & Elg, U. 2006. Knowledge and knowledge sharing in retail internationalization: IKEA’s entry into Russia. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2), 239–256.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. 11<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Levy, M. & Weitz, B. 2000. *Retailing management*. 7<sup>th</sup> edition. Illinois: McGraw-Hill.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Ljungquist, U. 2008. Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, 20 (1), 73–90.
- Lusch, R., Vargo, S. & Malter, A. 2006. Marketing as service-exchange: Taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 264–278.
- Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.
- Madhavaram, S. & Hunt, S. 2008. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 67–82.
- Malhotra, S., Sivakumar, K. & Zhu, P. C. 2009. Distance factors and target market selection: The moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26 (6), 651–673.
- Mariampolski, H. 2001. *Qualitative market research: A comprehensive guide*. Thousand Oaks: Sage.
- McGrath, R., MacMillan, I. & Venkataraman, S. 1995. Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16 (4), 251–275.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. 1999. Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46 (3), 281–290.
- Myers, H. & Alexander, N. 2007. The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail structure. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35 (1), 6–19.
- Neilimo, K. 2009. *Kauppa kansainvälistyminen*. Teoksessa Koistinen, K., Lammi M. & Raijas, A. (toim.) *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 27–36.
- Newman, A. & Cullen, P. 2003. *Retailing: Environment & operations*. Lontoo: Thomson Learning.
- Palmer, M. 2005. Retail multinational learning: A case study of Tesco. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (1), 23–48.

- Park, Y. & Sternquist, B. 2008. The global retailer`s strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (4), 281–299.
- Pederzoli, D. 2006. Conception and a test of a comprehensive model of international strategy for retail companies. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (4), 415–431.
- Pellegrini, L. 1994. Alternatives for growth and internationalization in retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 121–148.
- Reynolds, J., Howard, E., Cuthbertson, C. & Hristov, L. 2007. Perspectives on retail format innovation: Relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (8), 647–660.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. & Edvinsson, L. 1997. *Intellectual capital: Navigating the new landscape*. Lontoo: MacMillan Press.
- Rubin, H. & Rubin, I. 2005. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage.
- Sackmann, S. A. 1992. Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 140–161.
- Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57 (5), 518–532.
- Sayre, S. 2001. *Qualitative methods for marketplace research*. California: Sage.
- Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research*. Lontoo: Sage.
- Seth, A. & Randall, G. 2005. *Supermarket wars: The future of global food retailing*. New York: Palgrave Macmillan.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63–74.
- Spiggle, S. 1994. Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 491–503.
- Sternquist, B. 1997. International expansion of US retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (8), 262–268.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 254–259.

Vida, I. 2000. An empirical inquiry into international expansion of US retailers. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 454–475.

## Muut julkaisut

Carrefour, Annual report 2008. Saatavana: <[http://www.carrefour.com/docroot/groupe/C4com/Finance/Publications\\_et\\_presentations/Les%20rapports%20annuels/CARREFOUR\\_RA\\_2009\\_UK\\_01-56\\_V2.pdf](http://www.carrefour.com/docroot/groupe/C4com/Finance/Publications_et_presentations/Les%20rapports%20annuels/CARREFOUR_RA_2009_UK_01-56_V2.pdf)>.

Global powers of retailing 2009. Deloitten raportti. Saatavana: <[http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf)>.

Kesko, Vuosikertomus 2009. Saatavana: <[http://case.incognito.fi/kesko/fi/06-downloads/Kesko\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](http://case.incognito.fi/kesko/fi/06-downloads/Kesko_vuosikertomus_2009.pdf)>.

Morris, M. 2009. Do you engage actively with your supply chain partners? IGD:n Artikkel. Saatavana: <<http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=52&tid=0&folid=0&cid=1084>>.

Päivittäistavarakauppa ry 2009. Vuosijulkaisu. Saatavana: <[http://www.ptty.fi/fileadmin/ptty\\_tiedostot/Julkaisut/47929\\_PTY\\_vuosikertomus.pdf](http://www.ptty.fi/fileadmin/ptty_tiedostot/Julkaisut/47929_PTY_vuosikertomus.pdf)>.

Retail global expansion 2010. Deloitten julkaisu. Saatavana <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/us\\_Retail\\_RetailGlobalExpansion\\_021610.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/us_Retail_RetailGlobalExpansion_021610.pdf)>.

Revisiting retail globalization 2008. Deloitten tutkimus. Saatavana: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt\\_retail\\_globalization.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_retail_globalization.pdf)>.

Stockmann, Vuosikertomus 2009. Saatavana: <[http://www.stockmann.com/attachments/vuosikertomukset/stockmann\\_2009\\_fin.pdf](http://www.stockmann.com/attachments/vuosikertomukset/stockmann_2009_fin.pdf)>.

## WWW-sivut

Carrefour, Our group 2010. Viitattu 1.3.2010. <<http://www.carrefour.com/cdc/group/our-group/>>.

Carrefour, Our strategy 2009. Viitattu 1.3.2010. <<http://www.carrefour.com/cdc/group/our-strategy/>>.

Gallup, Retail practice 2009. Viitattu 19.9.2009. <<http://www.gallup.com/consulting/21166/Retail.aspx?CSTS=wwwsitemap&to=INDPRC-Retail>>.

IGD, Global retailing 2007. Viitattu 1.10.2009. <<http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=17&tid=0&folid=0&cid=238>>.

Ikea, IKEA tapa 2010. Viitattu 9.5.2010. <[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/index.html](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/the_ikea_way/index.html)>.

Ikea, Facts & figures 2010. Viitattu 9.5.2010. <[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/about\\_ikea/facts\\_and\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/facts_and_figures/index.html)>.

## Henkilölähteet

Atrian entisen toimitusjohtajan, Keskon hallituksen jäsenen, vuorineuvos Seppo Paatelaisen haastattelu 30.3.2010.

Keskon hallituksen puheenjohtajan, kauppaneuvos Heikki Takamäen haastattelu 13.4.2010.

Lännen Tehtaat Oyj:n toimitusjohtaja Matti Karppisen haastattelu 26.3.2010.

SOK:n entisen pääjohtajan, vuorineuvos Kari Neilimon haastattelu 19.3.2010.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: Teemahaastattelurunko**

Minkälaista osaamista kansainvälistyvät vähittäiskaupat tarvitsevat?

#### **Asiakaslähtöisyys ja paikallisuus**

Miten asiakaslähtöisyys huomioidaan?

Mitä osaamista asiakaslähtöisyys edellyttää?

Miten toimintaa sopeutetaan paikallisiin tarpeisiin ja tottumuksiin?

#### **Organisatorinen osaaminen**

Miten kaupan prosessit muuttuvat kansainvälistyttäessä?

Millaista osaamista kaupan prosessien hoitamisessa ulkomailla vaaditaan?

Mikä on yrityskulttuurin merkitys kansainvälistyttäessä?

#### **Sidosryhmäosaaminen**

Mitkä ovat keskeisiä sidosryhmiä kansainvälisillä markkinoilla?

Millaista osaamista sidosryhmien kanssa toimiminen edellyttää?

#### **Henkilöstön osaaminen**

Millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan?

Miten henkilöstöresursseja tuli kehittää?

#### **Tieto ja informaatioteknologia**

Mikä on tiedon ja informaatioteknologian merkitys vähittäiskaupan kansainvälistymisessä?

Miten tietoa ja informaatioteknologiaa hyödynnetään kansainvälisessä toiminnassa?

Mitä osaamista tämä edellyttää?

#### **Johtamisosaaminen**

Millaista osaamista vähittäiskaupan kansainvälistymisen johtamisessa tarvitaan?

Millaista osaamista kohdemaan esimiehiltä edellytetään?

Millaista osaamista ylimmältä johdolta vaaditaan?

Tuleeko mieleenne muita keskeisiä osaamisalueita kansainvälistyvän vähittäiskaupan kannalta?

### **Tulevaisuus**

Millaisena näet suomalaisten vähittäiskauppojen kansainvälistymisen tulevaisuudessa?

Mitkä osaamisalueet ovat tulevaisuudessa erityisen keskeisiä?