

VÄHITTÄISKAUPAN MURROS - KIVIJALAN JA VERKKOKAUPAN NÄKÖKULMASTA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Saara Suvanto
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Saara Suvanto	
Työn nimi Vähittäiskaupan murros – Kivijalan ja verkkokaupan näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 8.5.2021	Sivumäärä 58
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Muutosnopeus kiihtyy maailmassa kovaa vauhtia ja organisaatioilla on haasteita pysytellä mukana kehittyvän teknologian, globalisaation, digitalisaation ja kaikkien näiden mukana tuomien ilmiöiden mukana. Työn murros elää vahvaa vaihetta ja tämän tuomat muutokset vaikuttavat olevan vasta alussa. Vähittäiskaupan ala elää myös muutospaineessa ja kokee kovaa kilpailua kansainvälisten markkinoiden yleistyessä Suomen maaperällä. Erityisesti erikoistavarakaupan toimijat ovat viime vuosina käyneet läpi suuria strategisia muutoksia pysyäkseen markkinoilla mukana. Yksi näistä muutoksista on verkkokaupan lanseeraus osaksi liiketoimintamallia.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin juuri erikoistavarakaupan muutosprosesseja verkkokaupan perustamiseksi sekä vähittäiskaupan murroksen ilmiötä ja sen vaikutuksia, erityisesti digitalisaation tuomia vaikutuksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui kahdesta yläluokasta, organisaatiomuutos sekä vähittäiskaupan murros.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää erikoistavarakaupan toimijaa keväällä 2021, joiden yritykset olivat perustaneet verkkokaupan viimeisen kymmenen vuoden aikana osaksi liiketoimintaansa. Aineiston analyysi toteutettiin teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Tutkimus osoitti, että muutosprosessit ovat olleet strategisesti merkittäviä ja verkkokaupan muutos koettiin olevan jatkuvaa. Vähittäiskaupan murroksen vaikutukset nähtiin haasteena ja etenkin digitalisaation myötä yrityksillä on vielä muutosmatkaa ja oppimista edessä.</p>	
Asiasanat organisaatiomuutos, muutosprosessi, muutosjohtaminen, vähittäiskaupan murros, digitalisaatio, markkinoinnin johtaminen, digitaalinen markkinointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	7
2	ORGANISAATIOMUUTOS.....	9
2.1	Muutosprosessi.....	11
2.2	Muutosjohtaminen.....	16
2.2.1	Muutoksen johtamisen haasteet - muutosvastarinta.....	17
3	VÄHITTÄISKAUPAN MURROS.....	20
3.1	Digitalisaation ilmiöt vähittäiskaupassa.....	23
3.1.1	Mitä on digitalisaatio.....	23
3.1.2	Digitalisaatio ja vähittäiskauppa.....	24
3.2	Markkinoinnin johtaminen ja digitaalinen markkinointi.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
4.1	Kohdeyritykset ja aineisto.....	27
4.2	Aineiston analysointi.....	29
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.....	30
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
5.1	Organisaatiomuutos.....	32
5.1.1	Muutos jatkuvana prosessina.....	34
5.1.2	Muutoskyvykyys ja muutosvastarinta.....	36
5.1.3	Kivijalka vai verkkokauppa strategiana.....	39
5.1.3.1	Kivijalan rooli.....	39
5.1.3.2	Verkkokaupan rooli.....	40
5.1.3.3	Yhteinen tulevaisuus.....	41
5.2	Vähittäiskaupan murros.....	42
5.2.1	Digitalisaation ilmiöt.....	44
5.2.2	Muuttunut markkinoinnin maailma.....	45
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47
6.1	Yhteenveto tuloksista.....	47
6.2	Teoreettinen ja käytännön keskustelu.....	48
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	51
6.4	Johtopäätökset.....	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITE 1. HAASTATTELURUNKO.....	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Maaailman muutosnopeus kiihtyy entisestään ja sanotaan, että mikään yritys ei enää pärjää ilman muutosta. Yritykset vastaavat tähän muutospaineseen ottamalla käyttöön uusia menetelmiä. Muutoksen voidaan sanoa olevan tänä päivänä pysyvä olotila. Jos halutaan pärjätä kilpailussa ja menestyä, sekä ylipäättään varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus, tarvitaan muutosta. (Holbeche 2006; Kurki-lahti ja Äijö 2011; Valpola 2004, 27)

Muutostarpeet ovat yhä vaikeammin ennakoitavissa ja reagointinopeus tulisi olla riipeä. Jatkuva muutostarve vaikuttaa olennaisesti myös muutosjohtamiseen. Johdon tehtävänä on saada muutokset tehokkaasti ja nopeasti toteutukseen ja saada aikaan toimiva ja pysyvä olotila. Vaiheet muutoksessa voi olla hyvin monipuolisia, välillä "soudetaan ja huovataan" ja taas jossain tilanteissa vaaditaan kovaakin kiihdyttämistä täyteen vauhtiin. Muutoskyvykkyys on tärkeä taito johtoportaalalle. Se vaatii erittäin vahvaa analyttistä osaamista ja vahvaa strategista asemointia. Myös operatiivisen osaamisen hallinta on merkittävä osa-alue, jotta organisaatiolla on mahdollisuus oppia ja kehittyä. Muutosten voidaan sanoa myös olevan kytköksissä toisiinsa ja ne ovat vaikutuksessa myös organisaation sisäisten tekijöiden kanssa. Tässä voidaan ajatella kaiken vaikuttavan kaikkien. Muutosten aiheuttamien haasteiden ollessa vaikeasti ennakoitavissa, sekä organisaation henkilöstön ollessa itseohjautuva, johtamisen suunnan ohjaamisesta huolimatta, on toimintaympäristön muutoksien hallinta johdolle haasteellinen kenttä. Toisaalta se myös tarjoaa mahdollisuuden luovalle työlle ja uusien ideoiden syntymiselle. (Juuti 2013, 56-58; Juuti ym. 2004, 9-10; Tainio & Valpola 1996, 172-175)

Vähittäiskaupan ala käy läpi suurta murrosta ja digitalisaatio, automatisaatio sekä kansainvälinen kilpailu on muovannut yritysten liiketoimintamalleja uuteen muotoonsa. Myös taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen kehityksen suunta asettaa muutospainetta kaupan alan toimintaympäristöön. Työ- ja

elinkeinoministeriö työstää parhaillaan kaupan alan tulevaisuuden selontekoa, jonka on tarkoitus valmistua kesällä 2021. Selonteosta on toteutettu jo kirjallinen kuuleminen, jossa tärkeimmiksi sisältökokonaisuuksiksi on noussut, digitalisaatio, yritysvastuu, kestävä kauppa ja ilmaston muutos, kuluttajakäyttäytymisen muutos, aluekehittäminen ja huoltovarmuus, työvoima, osaaminen ja koulutus, kilpailullisuus, sääntelyn sujuvoittaminen ja yrittäjyyden edistäminen. Yhtenä vahvana osatekijänä rakennemuutoksessa nähdään olevan digitalisaatio, joka vaikuttaa olennaisesti jo, ja vielä enemmän tulevaisuudessa kaupan rooliin. Digitalisaatio tuo tullessaan monenlaisia ilmiöitä ja painostaa kaupan alan yrityksiä uudistumaan ja kehittymään murroksen kasvavassa paineessa. (Kaupan liitto 2020; 2021)

Talouden hidastunut kasvu sekä ostovoiman heikkeneminen aiheuttaa haasteita vähittäiskauppaan. Alan työpaikat vähenevät ja markkinoita valtaavat kansainväliset toimijat, joista osa toimii digitaalisesti ulkomailta käsin. Isot verkkokauppatoimijat eivät tarvitse työvoimaa merkittävästi Suomessa, eikä tuotteita varastoida Suomeen vaan toimitukset tulevat ulkomailta. Tämä aiheuttaa paineita Suomen vähittäiskaupan kivijalassa, etenkin erikoistavarakauppa on haasteiden alla ja edessä olevat ajat eivät välttämättä ennusta parempia aikoja. Tulevaisuutta tulisi osata ennustaa mahdollisimman pitkälle, jotta muutoksiin osataisiin reagoida ajoissa. Viimeistään tässä vaiheessa vähittäiskaupan toimijoiden tulisi herätä ja uusiutua. Digitaalisuus on erittäin merkittävä muutosvoima kaupan alalla ja teknologia kehittyy tällä hetkellä todella nopeaa tahtia. Menestyäkseen yritysten tulisi olla ajan hermolla ja usein vain nopeimmat pärjäävät tässä teknologian ja digitaalisen kehityksen vauhdissa. (Kaupan liitto 2020; 2021)

Monikanavaisuutta on opeteltu vähittäiskaupassa viimeisen vuosikymmenen ajan ja usea kivijalkakauppa on perustanut verkkokaupan osaksi liiketoimintaansa, sekä kehittänyt palveluitaan digitaalisella kentällä. Tämä tutkimus pohtii, kuinka erikoistavarakaupan toimijat ovat onnistuneet uudistushankkeissaan ja miten verkkokauppa on löytänyt paikkansa yritysten toiminnasta. (Kaupan liitto 2020; 2021)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tällä kvalitatiivisesti eli laadullisesti toteutetulla pro-gradu tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia, miten kivijalkakaupan muutosprosessi verkkokaupan perustamisesta on vaikuttanut yrityksen toimintaan ja millaisia muutosprosesseja kivijalkakaupat ovat käyneet läpi kehittääkseen verkkokauppaa osana liiketoimintaansa. Tutkimuksessa myös pohditaan, millainen vaikutus yrityksessä nähdään verkkokaupalla olevan sekä mikä on kivijalan rooli tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa pohditaan kivijalan ja verkkokaupan suhdetta sekä tarkastellaan miten muutosprosessit ovat toteutuneet yrityksissä. Tutkimus on rajattu B2C (Business to Consumer) kauppaan, eli kaupan ja kuluttajan väliseen kaupankäyntiin, jossa yritys myy tuotteitaan kuluttajille. Verkkokaupan prosessit sisältävät laajan käsitteen eri toimintoja, teknisistä asioista ulkoasuun ja käytettävyyteen. Tästä tutkimuksesta on pyritty rajaamaan näiden asioiden käsittely

pois. Myös tarkempi perehtyminen kivijalkakaupan asiakaskokemuksen sisältöön jätetään pois tutkimuksesta, sekä palvelukonsepteihin liittyville asioille ei anneta suurta painoarvoa, vaikka näitä käsitteitä sivutaankin tutkimuksen tuloksia tarkastellessa. Tutkimuksen yritykset ovat Suomen vähittäiskaupan, erikoistavarakaupan markkinoilla toimivia valmistajia ja jälleenmyyjiä. Tutkimuksen aihepiirit ovat rajattu muutosprosessiin ja muutoksen johtamiseen, sekä markkinoinnin johtamisen muutoksiin digitaalisuuden myötä.

Pääpaino tutkimuksessa on muutosprosessien vaiheiden tarkastelussa ja muutosjohtamisessa kivijalkakaupan ja verkkokaupan yhdistämisessä. Tutkimuskysymyksinä pohditaan:

1. Millaisia strategisen muutosjohtamisen keinoja yrityksissä on käytetty ja miten muutosprosessit ovat onnistuneet?
2. Millaisia vaikutuksia vähittäiskaupan murroksella ja digitalisaatiolla on ollut kohdeyrityksissä?

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksen kohteeksi valittiin seitsemän vähittäiskaupan yritystä erikoistavarakaupan puolelta, jotka ovat viime vuosikymmenen aikana ottaneet verkkokaupan osaksi liiketoimintaansa, kivijalkakaupan ohella. Yritykset pysyvät tutkimuksessa anonyymeinä, ja niitä kuvataan nimellä Yritys A, Yritys B ja niin edelleen.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Aineisto kerättiin haastattelumetodia käyttäen, joten kysymyksessä on aineistolähtöinen tutkimus, joka on näin ollen kuvaileva ja selittävä. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta yritysten johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä, joilla on erityisesti näkemystä yrityksen verkkokaupan muutosprosessista. Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavilla on asetuista teema-alueista oma-kohtaista kokemusta. Puolistrukturoidulla haastattelulla voi haastattelija esittää tarkentavia kysymyksiä ja haastateltava voi kertoa tietonsa omin sanoin sekä täydentää vastaustaan tarvittaessa. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden kautta videokuvan välityksellä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston työstäminen koostuu useista eri vaiheista. Hirsjärvi ja Hurme (2011) tuovat esille kuvauksen, luokittelun ja yhdistelyn vaiheet, jotka auttavat jäsentämään aineistoa. Tapaustutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastattelun tekniikoiden avulla, sille luonnollinen analyysitapa on teemoittelu. Teemoittelussa havainnoidaan aineistosta esiin nouseita ilmiöitä, jotka tulevat ilmi toistuvasti haastattelujen edetessä. Ilmiöt ovat kytköksissä teemahaastattelun valittuihin teemoihin. Toinen tutkimuksessa käytetty analysointimenetelmä on sisällönanalyysi. Yhtenäisten teemojen lisäksi tarkastellaan ilmentyneitä sanoja ja puheita sekä pyritään löytämään näistä yhteyttä tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen välille. (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme, 2011)

Tutkimus etenee johdannon kautta teoriaosuuteen, jossa tuodaan esille tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet. Teoreettinen viitekehys käsittää kaksi lukua. Ensimmäisenä tässä luku organisaatiomuutoksesta, jossa myös alaluvut, joissa käsitellään muutosprosesseja sekä muutosjohtamista. Toinen luku on vähittäiskaupan murros, jonka alla on alaluvut käsitteistä digitalisaatio ja digitaalinen markkinointi sekä markkinoinnin johtamisen käsitteen lyhyt avaaminen. Teorian jälkeen esitellään kohdeyritykset, sekä kerrotaan niiden valinnasta, tutkimuksen aineisto ja käytetyt menetelmät. Lopuksi tuodaan esille tutkimuksen tulokset, jaoteltuna aineistosta ilmentyneisiin teemoihin, joista haetaan yhtäläisyyttä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kanssa, sekä viimeisenä lukuna johtopäätökset.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiot ja käsityksemme niistä ja niiden käyttäytymisestä on muuttunut voimakkaasti viime vuosikymmenien aikana. Tällä on vaikutusta myös siihen, miten tänä päivänä organisaatioita kehitetään ja miten niitä halutaan muuttaa. (Juuti & Lindström 1995, 7-9) Juuti ym. (2004) myös kertoo organisaatiomuutosten tarpeen kasvaneen huomattavasti 2000-luvulla ja muutoksesta on syntynyt organisaatioihin pysyvä olotila. Kiristyvä kilpailu, globalisaatio sekä teknologian vauhdikas kehittyminen toimivat aikaansaavana tekijänä muutostarpeelle. Organisaatioilta vaaditaan joustavaa, koko ajan kehittyvää, oppivaa ja muutosta edistävää organisaatiokulttuuria. Kurkilahti ja Äijö (2011, 111-112) ovat listanneet liikkeenjohdon suurimpina haasteina globalisaation paineet, kustannustehokkuuden parantamisen, ainutlaatuisen strategian luomisen, joustavuuden ja sopeutumiskyvyn parantamisen, toimintaympäristön muutokset, aidon asiakaslähtöisyyden oppimisen ja jatkuvan kehittämisen, innovaatiotoiminnan koko organisaatiossa, arvojohtamisen lisäämisen ja aidon menestyksen halun eli ambition löytämisen. Tämän päivän organisaation muutostarpeet ovat hyvin monisyisiä ja pitävät sisällään monenlaisia uudistuksia ja prosesseja. Juuti ym. (2004) kertovat organisaatiomuutoksen ja sen käsitteiden jääneen hyvin teoreettiselle tasolle ja kuvailevat niitä jopa vanhanaikaisiksi. Heidän mukaansa tämän olevan osittain syynä miksi muutokset usein epäonnistuvat tai eivät saavuta toivottua tulosta. Valpola (2004) kertoo muutoksen onnistumiselle olevan tärkein edellytys, selkeyttä ja määrittellä mikä on se muutos, jota tavoitellaan ja viedä sitä määrätietoisesti eteenpäin. Hänen mukaansa mahdollisuus saavuttaa halutut tavoitteet, on muutosprosessin hallinnassa. Muutoksessa on olemassa toistuvia pääpiirteitä ja näitä voidaan hallita käyttämällä yleisimpiä ratkaisumalleja.

Holbeche (2006) kuvailee organisaatiomuutosta monimuotoiseksi prosessiksi, jolla on erilaisia vaikutuksia organisaation eri jäseniin. Juutin ym. (2004) mukaan yksilön merkitys on muuttunut muutosprosessien toteutuksessa. Äänettömän tiedon ja taidon käyttö, sekä kaikenlaiset kehitysideat tulisi saada hyödynnettyä organisaatioiden sisällä. Juuti ym. (2004, 9) kertoo johdon ja henkilöstön näkevän muutosprosessit ja muutokset eri tavalla, heille muutos voi tarkoittaa eri asioita. Johdon tulisi myös ottaa huomioon, miten muutos koetaan organisaation arjessa ja miten se vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Toimintaympäristön

muutokset ja nopea muutostarve on haastava ympäristö johtamiselle ja esimiestyölle, mutta myös henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä ennen näkemättömällä tavalla. Jatkuvat muutokset organisaatioissa vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja myös kulttuuri vaatii uudistumista ja päivittämistä. Johdolle haasteellinen tehtävä onkin syvälle juurtuneen kulttuurin muuttaminen. Se ei välttämättä onnistu pinnallisilla ja rationaalisilla perusteluilla, vaan myös tunteille ja kokemuksille on osattava antaa tilaa. Johdon tehtävänä on saada henkilöstö sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. Tunteisiin ja ajatteluun vaikuttamalla nämä tavoitteet ja päämäärät ovat helpommin omaksuttavissa, kuin esimerkiksi loogisia analyysejä esittämällä, koska näihin henkilöstö ei välttämättä vielä usko, vaan tarvitsee kokemuksen tuomaa vahvistusta. Muutos-tilanteessa henkilöstö haluaa kokea olevansa tilanteen tasalla ja tuntea sen olevan hallinnassa. Tulevaisuuden ennakointi on haastavaa ja se saattaa aiheuttaa henkilöstössä epäilyksen tunteita. Muutosta kuvaillessa johdon tulisi antaa mahdollisimman rehellinen kuva prosessista, eikä luoda liian positiivista visiota. Tämä ei ole usein henkilöstön näkökulmasta uskottavaa ja muutokseen sitoutuminen voi epäonnistua. (Juuti & Virtanen 2009, 158-160; Juuti & Luoma 2009; Viitala 2009, 42)

Lämsä ja Hautala (2008) kertoo, ettei kaikki organisaatiomuutokset ole samanlaisia. Organisaatiomuutos on usein uuden oppimista suuressa tai pienessä mittakaavassa, tilanteet muutokselle voivat syntyä äkillisesti tai kehittyä vaiheittain. Erilaiset muutokset vaativat erilaisia toimenpiteitä ja oikeanlaisen muutostyyppin tunnistaminen auttaa valitsemaan oikean toimintamallin muutoksen toteuttamiselle. Nadler ja Tushman (1989) ovat kehittäneet organisaatiomuutokselle neljä eri tyyppiä, jotka tarkemmin kuvattu alla olevassa taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Organisaation muutostyypit (Mukaillen Nadler & Tushman 1989)

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Ennakoiva organisaatiomuutos varautuu tulevaan. Kehitetään toimintaa siten, että organisaatio on valmistautunut tuleviin muutostarpeisiin. Esimerkiksi rekrytoimalla henkilökuntaa tulevaa projektia varten, kun tiedetään ettei tämänhetkinen henkilöstötilanne riitä projektin läpiviemiseen. Reaktiivinen eli reagoiva muutos nimensä mukaisesti reagoi jo tapahtumassa olevaan asiaan. Usein tilanne voi olla pakon edessä syntynyt, toimintaympäristön ulkopuoliselta taholta kehittynyt tilanne. Tällaiseen tilanteeseen reagoimattomuus voi aiheuttaa peruuttamatonta vahinkoa. Vähittäinen muutos taas keskittyy organisaation kehittämiseen vaiheittain. Tavoitteenaan suorituskyvyn parantaminen, organisaatio kouluttaa ja valmentaa henkilöstöä sekä kehittää uusia toimintatapoja. Strateginen muutos on laajempi muutos, joka koskettaa koko organisaation rakenteen ja

toiminnan määrittelemistä uudelleen. Esimerkiksi yritysfuusio voi olla tällainen strateginen muutos. (Lämsä & Hautala 2008, 184-185; Nadler & Tushman 1989; 1990)

Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan nämä mallit yhdistämällä voidaan tutkia ja havaita erilaisia tapoja toteuttaa muutosta. Virittäminen (Tuning) muodostuu ennakoivan ja vähittäisen muutoksen yhdistelmästä. Kysymyksessä on toiminnan virittämistä, jossa pyritään parantamaan ja kehittämään organisaation toimintatapoja vastaamaan markkinatilanteen ja tulevaisuuden haasteisiin. Muutos on hidastempoinen ja sisältää paljon suunnittelua sekä arviointia. Tapa vaatii paljon asiantuntijuutta ja koko organisaation osaamista ja osallistumista muutokseen. Vähittäistä ja reaktiivista muutosta kuvataan sopeutumiseksi (Adaption). Kilpailu- ja markkinatilanteen muutokset vaativat sopeutumista, mutta myös nopeaa reagoimista. Ulkopuolinen paine haastaa tehokkaaseen muutokseen, joka vaatii henkilöstöltä mukautumista. Tällöin muutostarve tulee viestiä ja perustella hyvin, jotta henkilöstö kykenee sitoutumaan ja hyväksymään nopean muutoksen. Uudelleensuuntautuminen (Reorientation) muodostuu ennakoivan ja strategisen muutoksen yhdistelmästä. Tämä muutostapa muuttaa organisaation rakennetta ja toimintatapoja pysyvästi. Kysymyksessä on suuri strateginen muutos, jossa organisaatio voi tavoitella kokonaan uusia markkinoita ja muuttaa perustehtäväänsä. Uudelleensuuntautuminen liittyy myös menestykseen ja sen tavoitteluun, toimintaa saatetaan karsia ja tehdä riskialttiitakin ratkaisuja. Johdolle tämä tarjoaa hyvin aikaa suunnitella ja visioida organisaation toimintaa täysin uudesta näkökulmasta. Onnistunut uudelleensuuntautuminen voi synnyttää visionäärisiä johtajia, mutta voi toisaalta aiheuttaa suuria epäonnistumisia. Uusiutuminen (Re-creation) tulee tarpeeseen muuttuneen toimintaympäristön myötä, muutoksen tulee olla nopeasti toteutettu ja strategisesti suunniteltu. Kysymyksessä on hyvin laaja muutos, joka voi aiheuttaa paljon haasteita organisaation sisäisessä toiminnassa. Riskit ovat hyvin suuret, koska tällainen organisaatio on usein vaikeuksissa ja vallitsevassa kriisissä. Muutos tapahtuu nopeasti ja on mittakaavaltaan suuri. Johdolle tämä on usein haasteellinen tehtävä, koska usein toimintaa joudutaan saneeraamaan ja riskinä on organisaation parhaiden työntekijöiden menettäminen. Myös johto saattaa kokea suuria muutoksia, eikä harvinaista ole esimerkiksi vaihdokset ylimmässä johdossa toimitusjohtajaa myöden. (Lämsä & Hautala 2008, 185-186, Nadler & Tushman 1989; 1990)

2.1 Muutosprosessi

Valpola (2004) kuvailee muutosprosessia lyhyesti siirtymisellä nykytilasta haluttuun tilaan. Muutostarve voi olla jonkin uuden toiminnon käyttöönottoa tai vanhan toiminnan korjaamista. Muutos on prosessi, jota ei sen käynnistyttyä voi enää pysäyttää. Valpolan (2004, 29) mukaan muutosprosessi tarvitsee aina viisi tekijää onnistuakseen: muutostarpeen määrittelyn, yhteisen näkemyksen luomisen, muutoskyvystä huolehtimisen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkuroinnin käyttöön. Kaikkien osa-alueiden hallinta vaatii monimuotoista ja osaavaa muutosjohtamista. Muutoksen toteutus vaatii muutosvoimaa, sitä voi olla

ennestään jo organisaatiossa olemassa, takana on jo useita muutosprosesseja tai sitten organisaation tila on ollut vuosikymmeniä stabiili, eikä suuria myllerryksiä ole tullut vastaan. Kummassakin tapauksessa tarvitaan muutoskyvykkyyttä, sekä halua toteuttaa suunniteltu muutos. Valpola (2004) nostaa myös esille ajatuksen, että muutos alkaa lopulla. Vanhasta tulee osata päästää irti, ennen kuin voidaan omaksua ja sisäistää uutta. Lopun ja uuden alun välissä on tyhjiys, jossa tunnistetaan muutos ja sen vaikutukset.

Kurt Lewin on luonut yhden tunnetuimmista ja vanhimmista organisaatiomuutosmalleista, 3- vaiheisen muutosjohtamisen mallin. Malli kuvattu alla kuviossa 1. Vaikkakin malli on kohdannut paljon kritiikkiä esimerkiksi soveltuvuudestaan vain pienimuotoisiin muutosprosesseihin sekä olevan vain johdon ohjaama. Mallia pidetään liian yksinkertaisena ja jopa vanhanaikaisena, mutta se on kerännyt myös osakseen puolustavia näkökantoja. Sen nähdään useasti olevan tänä päivänä pohjana monelle muutosprosessille ja muutosmallille. (Burnes 2004, 985-987; Cummings ym. 2015)



KUVIO 1 Lewinin 3- vaiheinen malli (Burnes 2019, 48)

Lewinin mukaan onnistunut muutosprosessi vaatii kolme vaihetta. Sulattaminen (Unfreeze), jossa todetaan organisaation toimintarakenteessa olevan häiriöitä, eli toisin sanoen havaitaan tarve muutokselle. Lewinin (1947) mukaan ihmisten käyttäytymiseen liittyy näennäinen tasapaino, johon vaikuttaa muutosta tukevien ja vastustavien voimien kenttä. Hänen mukaansa tähän tasapainoon vaikuttamalla ja sitä horjuttamalla voidaan vanha malli hylätä ja uusi käyttäytyminen saa alkunsa. Schein (1996) on kehittänyt Lewinin ideaa ja tulkitsee sulattamisen vaiheen tärkeäksi huomioksi muutoksen tunnistamisen dynaamiseksi psykologiseksi prosessiksi. Hänen mukaansa on tärkeää luoda psykologinen turvallisuuden tunne, jotta muutoksen hyväksyminen on mahdollista. (Burnes 2004, 985)

Keskimmäinen vaihe on itse muutos (Change/Moving). Hänen mukaansa vaihe luo motivaation uuden oppimiselle, mutta ei vielä kontrolloi tai ennusta suuntaa tälle. Schein (1996) kertoo tämän tukevan Lewinin (1947) ajatusta siitä, että muutosten tulosten ennustaminen on erittäin haasteellista asian monitahoisuuden vuoksi. Tässä vaiheessa muutoksessa tulisi hyödyntää kaikki saatavilla olevat voimat ja määritellä sekä arvioida eri vaihtoehtojen mahdollisuudet. Tämä vaihe liittyy toimintatutkimuksen periaatteeseen tutkia, toimia ja sen jälkeen jatkaa vielä tutkimista. Näin voidaan saavuttaa ja löytää potentiaalisimmat ratkaisut ja muutos voi edetä. Tämä vaatii usein toimintarakenteiden ja prosessien muuttamista, millä on oma vaikutuksensa organisaation kulttuuriin, arvoihin ja käyttäytymiseen. Tässä vaiheessa myös johdolla on tärkeä rooli saada

organisaation jäsenet, ryhmät ja yksilöt suhtautumaan positiivisesti muutokseen, jotta muutoksesta saadaan pysyvä. (Burnes 2004, 985-986; Rosenbaum ym. 2015)

Viimeinen vaihe jäädäyttyminen (Refreezing) pyrkii saavuttamaan tasapainon uudessa tilanteessa. Uusien käyttäytymismallien vakauttamiseen pyritään luomalla turvallinen yhteisten käyttäytymismallien toimintaympäristö. Ryhädynamiikan merkitys nähdään tässä merkittävänä toimeenpanijana muutoksen onnistumisessa, jotta johdon aikaansaamat muutokset organisaatiokulttuuriin ja käyttäytymiseen saadaan omaksuttua pysyväksi olotilaksi. (Burnes 2004, 986; Rosenbaum ym. 2015; Hussain ym. 2018)

Toinen yleisesti tunnettu muutosjohtamisen malli on John P. Kotterin 8- vaiheinen malli. Malli on esitelty ensimmäisen kerran 1995 Harward Business Review:n artikkelissa ja myöhemmin samana vuonna julkaistu Kotterin kirjassa Leading change. Kotter on pohjustanut tekstinsä omiin kokemuksiinsa liike-elämässä sekä tutkimustyössä, poikkeuksellisesti hän ei perustanut näkemyksiään olemassa olevaan lähdetietoon tai kirjallisuuteen. (Appelbaum ym. 2012. 765) Mallin syntymiseen Kotter (1995) tutki useita muutoshankkeita ja havaitsi niiden rakenteissa ja toteutuksessa virheitä tai ongelmia. Hän esitteli kahdeksan virhettä miksi organisaatiomuutokset usein epäonnistuvat. Hän kehitti 8- vaiheisen mallinsa näiden virheiden pohjalta ja esitteli mallissa kahdeksan vaihetta, joissa näihin virheisiin on löydetty ratkaisu. Mallista eräs versio alla kuviossa 2.



KUVIO 2 Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (Kotter, 2018)

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen

Ensimmäisen vaiheen suurin merkitys on saada koko organisaatio uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen ja välttämättömyyteen. Oleellista on tunnistaa valitsevan markkinatilanteen haasteet ja kilpailutilanne, sekä määrittää mahdolliset

kriisit sekä mahdollisuudet. Onnistuneen ja avoimen viestinnän merkitys on tässä vaiheessa oleellinen. Operatiivisen johdon tulee tuoda vakuuttavasti esille muutoksen tarpeellisuuden syyt ja seuraukset, jos se jätetään toteuttamatta. Hyvin oleellista on korostaa muutoksen hyötyjä, jotta saadaan henkilöstö näkemään muutos tärkeänä. Muutos vaatii lisätyötä organisaation sisällä ja saamalla koko organisaatio uskomaan muutoksen välttämättömyyteen ja kiireellisyyteen syntyy muutosenergiaa, joka edesauttaa muutosprosessin alkuvaihetta. Kotterin (1995) mukaan, ilman ensimmäisen vaiheen onnistumista, koko muutosprosessin onnistuminen on hyvin epätodennäköistä. (Kotter 1995; 1996; 2018; Appelbaum ym. 2012)

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutoksen toisessa vaiheessa tulee Kotterin (1995) mukaan perustaa riittävästi valtaa omaavista jäsenistä koostuva tiimi. Valta voi perustua heidän olemassa olevaan asemaan organisaatiossa tai riittävään asiantuntijuuteen muutosta koskevasta kentästä. Tiimin jäsenten ei ole välttämätöntä olla organisaation ylimmästä johdosta. Tiiminvetäjän tärkein tehtävä on vahvistaa tiimin työskentelyä ja saada heidät sitoutumaan muutokseen ja uskomaan sen mahdollisuuksiin. Asiantuntijoista ja johdosta koostuva tiimin on mahdollisempaa ratkaista muutosprosessin aikana syntyneitä ongelmia. (Kotter 1995; 1996; 2018)

3. Vision ja strategian laatiminen

Kotterin (1995) mallin kolmannessa vaiheessa laaditaan selkeä ja helposti ymmärrettävissä oleva visio. Vision saavuttamiseksi tarvitaan laatia strategia, miten tarvittava muutossuunta saadaan viestittyä muulle organisaatiolle. Ilman selkeää ja ohjaavaa visiota muutos voi harhautua väärille urille tai seisoa paikoillaan. Etenkin ongelmatilanteissa selkeä visio auttaa johtoa löytämään oikeita ratkaisuja ja muutos voi edetä suunnitellusti. Appelbaum ym. (2012) korostaa myös vision merkitystä muutoksessa, mutta tuo esille myös näkökulman, jossa etenkin vision toteuttamisella nähdään olevan merkittävä rooli. (Kotter 1995; 1996; 2018)

4. Muutosvisiosta viestiminen

Kotter korostaa tehokkaan viestimisen merkitystä yhteisen kuvan luomisessa muutoksen lopputulemasta. Viestimistä ei voi hänen mukaansa olla liikaa ja sen tulisi olla mahdollisimman avointa, jotta kaikki organisaatiossa saadaan uskomaan yhteiseen visioon. Tärkeää viestinnässä on sen yhdenmukaisuus. Sanat ja teot tulee kohdata kerrotun muutosvision kanssa. Tässä muutoksen läpivientiin määrätty tiimi on merkityksellisessä asemassa. Heidän tulee toimia esimerkkinä ja näyttää suunta kohti haluttua tavoitetta. Myös kaikkien mahdollisten viestintäkanavien käyttö on suositeltavaa. Korkean viestinnän tason on nähty vaikuttavan positiivisesti henkilöstön näkemyksiin muutoksesta ja sen mahdollisuuksista. Mitä enemmän tiedotetaan ja viestitään, henkilöstön on helpompi toimia muutoksen aiheuttaman työmäärän keskellä. (Kotter 1995; 1996; 2018; Appelbaum ym. 2012)

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Henkilöstön sisällyttäminen ja valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan vaatii usein toimintarakenteiden ja järjestelmien muokkausta ja uudelleen rakentamista. Pyritään raivaamaan muutosta haittaavat esteet, sekä kouluttamaan ja valmentamaan henkilöstöä muutoksen vaatimalla tavalla. Kotter näkee haasteena etenkin muutoshaluttomat esimiehet ja pitää erittäin tärkeänä saada muutosta haittaavat esteet poistettua, jotta henkilöstön muutosenergia saadaan käyttöön muutoksen läpiviemiseksi. Henkilöstöä tulisi pikemminkin kannustaa riskien ottamiseen sekä ideoimaan uutta. (Kotter 1995; 1996; 2018)

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Tavoitteiden saavuttaminen ja muutoksen eteneminen on Kotterin mukaan hyvä tunnustaa ja juhla näitä saavutuksia ja tehtyä työtä. Onnistumisista kuuluu myös palkita kyseiset henkilöt. Välitavoitteiden asettaminen auttaa hahmottamaan prosessia ja vahvistaa uskoa ja motivoi jatkamaan kohti tavoiteltavaa muutosvisiota. Välitavoitteet lyhyellä aikavälillä auttavat myös johtoa hahmottamaan vision toteutumista ja sen suuntaa. Tarvitseeko visio hienosäätöä tai onko jotakin muutettava. (Kotter 1995; 1996; 2018; Appelbaum ym. 2012)

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Muutoksen uskottavuuden korostaminen ja kaikkien mahdollisten muutosta vaarantavien toimintatapojen tai rakenteiden poistaminen kuuluu mallin seitsemänteen vaiheeseen. Tässä vaiheessa muutokset konkretisoituvat ja organisaation sisällä tapahtuu muutoksen suhteen eniten. Rekrytoidaan lisää muutokseen tarvittavia henkilöitä ja kehitetään, tarvittaessa ylennetään henkilöstöä. Prosessi voi tässä vaiheessa olla hyvin monimuotoista ja eri paikoissa tapahtuvaa, pienempiin osiin jaettua. Johdolle tämä on haasteellisin vaihe hallita, ja johdon tulisi keskittyä isoon päämäärään ja antaa vastuu operatiiviselle johdolle pienempien osien suorittamisesta. Appelbaumin ym. mukaan liian ennenaikainen juhlinta voi hidastaa muutoksen loppuunvientiä ja vie huomiota pois opitusta muutoksesta. (Kotter 1995; 1996; 2018; Appelbaum ym. 2012)

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Nyt muutos tulisi olla juurtunut organisaation toimintatapoihin ja rakenteisiin. Yksilöiden lisäksi myös organisaatiokulttuurin tulisi omaksua muutos. Tämä voi vaikuttaa muutoksesta riippuen jopa organisaation arvoihin ja normeihin, eli vaikutus voi olla organisaatiokulttuurin kannalta hyvinkin suurta. Mikäli muutos ei juuru organisaatiokulttuuriin, voi muutoksen opit kadota muutosprosessin päättyttyä. Jotta muutos olisi pysyvää se vaatii johdon ja henkilöstön välistä jatkuvaa vuorovaikutusta, etenkin kommunikointia. Henkilöstön tulee nähdä muutoksen tuoma parannus suorituskyvyssä ja havaita yhteys tämän ja muuttuneiden toimintatapojen välillä. Kotterin mukaan on merkittävää, että organisaation tulevat

sukupolvet toimivat muutosta tukevasti, ettei muutosprosessin juurtuminen vaaraantuisi. (Kotter 1995; 1996; 2018; Appelbaum ym. 2012)

Appelbaumin ym. (2012) mukaan Kotterin malli on säilyttänyt johtavan asemansa muutosjohtamisen teorioiden kentällä. Malli on edelleen hyödynnettävissä muutosjohtamisen tutkimuksessa muuttuneesta maailmasta huolimatta, vaikkakin siinä on nähtävillä joitakin puutteita. Kotter (1996) itse toteaa muutoksen opastamisen kaksi olennaista tekijää, nämä ovat edellä esitetyt muutoksen vaiheet, sekä erityisesti onnistunut ihmisten johtaminen. Tämän hallinnassa hän näkee organisaatioilla olevan vielä paljon opittavaa ja että organisaatiot osaisivat tunnistaa mikä toimii ja mikä ei.

2.2 Muutosjohtaminen

Juuti ym. (2004) kuvaa johdon muutokseen suhtautumiseen vaikuttavan oletuksen, että johdon tärkein tehtävä on ohjata organisaatio menestykseen. Johtajat toimivat ikään kuin muutoksen moottorina. Valpolan (2004) mukaan johdon osaaminen ja tapa johtaa vaikuttaa muutosprosessin läpivientiin. Mitä enemmän kokemusta johtajalla on muutoksista sekä positiivinen ja energinen asenne muutosta kohtaan, muutoksella on paremmat mahdollisuudet onnistua. Vastaavasti johtajan epävarmuus ja kokemattomuus heijastuu johtajasta henkilökunnalle, näin ollen muutoksen omaksuminen ja siihen sitoutuminen voi olla vaarassa epäonnistua. Mattila (2007, 26-27) tuo esille Kotterin neljä yleisintä virhettä muutosjohtamisessa: kyvyttömyys luoda oikeanlainen kiireellisyyden tuntu, heikko viestiminen ja esimerkin näyttäminen henkilökunnalle, muutos jätetään kesken ensimmäisten onnistumisten myötä, havaitaan vastarintaa väärissä paikoissa. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen muutoksesta on merkityksellistä sen vuoksi, että riittävän paineen alla muutoksen tarpeellisuus havaitaan todeksi ja toiminta sen eteen pysyy tehokkaana. Mattila (2007, 28-31) mukaan johtajien kompastuskivet tulevat useimmiten juuri vastaan viestintä-, markkinointi- ja motivaatitaitojen ja sosiaalisten kykyjen kentällä. Hän nimeää tehokkaimmaksi muutosjohtajaksi luovan, ongelmanratkaisukykyisen, painetta sietävän sekä kilpailullisuuteen ohjaavan tavoitteita asettavan koordinaattorin. Hänen mukaansa muutosjohtamisen keinot ovat käytössä tehokkaampia, mitä aiemmassa vaiheessa ne on otettu käyttöön. Hän nimeää muutosjohtamisen lähestymistavoille kolme vaihetta: Heti, kun tarve muutokseen on ilmennyt, asioiden tai tilanteiden ennakointi sekä mahdollisten riskien kartoitus auttaa onnistuneeseen lopputulokseen. Toisena, kun muutoksen sisältö ja toteutus on suunniteltu, muutos tulee aloittaa tehokkaasti ja pyrkiä sitouttamaan esimiehet johtamaan muutosta hallitusti sekä tulosseurannan kautta. Ja kolmantena, kun muutos on jo kohdannut ongelmia ja vastarintaa. Tällöin sammutetaan tulipaloja ja selvitetään ja ratkaistaan syntyneet haasteet ja ristiriidat.

Kotter (1995) näkee yhtenä muutosjohtamisen keinona henkilöstön valtuuttamisen. Hän näkee toimintaympäristön radikaalin muuttumisen myötä oleelliseksi, että organisaation johto osaisi valjastaa koko henkilöstön kapasiteetin,

henkisen sekä fyysisen, muutokseen mukaan. Hän korostaa vastuun ja valtuuksien siirtämistä henkilöstölle, jotta myös yksilötasolla oleva osaaminen ja tieto sekä energia saadaan hyödynnettyä muutoksessa. Juuti ja Virtanen (2009) pitää ihmisten johtamista muutosjohtamisen perustana. Heidän mukaansa muutoksen johtamisen haasteet ovat hyvin monitahoisia ja näkökantoja asiaan on hyvin monenlaisia. Pelkällä analyysien ja lukujen kautta johtamisella ei nähdä olevan oikeanlaista vaikutusta, koska ihmisten nähdään uskovan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. He korostavat ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä kokevat, että vuoropuhelujen kautta organisaatioon syntyy yhteisiä näkemyksiä ja uskomuksia. Johdon ja henkilöstön voidaan nähdä puhuvan eri kieltä ja johdon näkemys organisaatiosta on usein positiivisempi kuin henkilöstön. Muutosten onnistumiselle tämä on lähtökohtaisesti suuri haaste ja vaatii ihmisten johtamisen taitoja saada henkilöstö innostumaan ja luottamaan johdon näkemyksiin. Tämä tulisi osata iskostaa syvälle organisaation kulttuuriin, johdon tulisi tuntee henkilöstönsä ja osata vedota heidän tunteisiinsa oikealla tavalla. Muutoksen johtamisen voidaan sanoa olevan jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation sisällä. Tässä on heidän mukaansa ydin myös onnistuneeseen muutoksen johtamiseen, syvälle juurtuneet uskomukset ja arvot kuljettavat organisaatiota oikealla tiellä, vaikka toimintaympäristö vaikuttaisikin organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Suoraa ohjetta onnistuneelle organisaatiomuutokselle ei heidän mukaansa ole. Tähän vaikuttaa oleellisesti muutosta käyvän organisaation kulttuuri sekä sen johtaminen ja kehittäminen. Tarvitaan ymmärrystä siitä, millaisissa olosuhteissa minkäkin tyyppinen organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa. Myös Takala (2001) nostaa ihmisten johtamisen esille muutoksen johtamisen yhteydessä. Hänen mukaansa teknistynvä maailma voi luoda ihmisestä organisaatiossa vain välineen tai kustannuksen, eikä ihmistä osata nähdä kokonaisvaltaisena persoonana. Ns. omistajakeskeinen näkemys organisaatiossa keskittyy vain omistajan voittojen kasvattamiseen ja näin ollen yhteisön ja yksilön merkitys organisaatiossa jää taka-alalle. Hänen mukaansa ihminen ei saa olla muutoksessa vain välineenä, vaan myös yksilön kasvulle, oppimiselle ja kunniakkaalle uralle organisaatiossa tulisi antaa huomionsa.

2.2.1 Muutoksen johtamisen haasteet - muutosvastarinta

Muutoksia toteutetaan organisaatioissa lakkaamatta, muutosten voidaan sanoa olevan jatkuvaa. Mutta kuitenkin tutkimukset ovat osoittaneet, että suhteellisen vähäinen määrä muutoksista voidaan todeta onnistuneen. Holbeche (2006) sekä Isern ja Pung (2007) ovat tuoneet esille, että noin 30- 40 prosenttia muutoksista voidaan todeta saavuttaneen tavoitteensa. Montagner ja Reich (2018) tuovat esille konsulttiyhtiö McKinseyn tutkimukset muutosprosessista. He kertovat tutkimuksen havainnoista, joissa muutoksista on onnistunut vain noin alle 30 prosenttia. He kertovat myös digitaalisten muutosten onnistumisprosentin olevan vielä alhaisempi, vain noin 16 prosenttia ja lisäksi 7 prosenttia on kertonut suorituskyvyn parantuneen, mutta muutos ei ole ollut pysyvää. Isern ja Pung (2007) toteaa, että toivottujen tulosten saavuttaminen muutosprosessissa on haastavaa. He toteavat muutosprosessien resurssien ja toteutuksen osaamisen puutteet, jatkuvan tuen puuttumisen muutoksen jälkeen sekä liian kapea-alaisen

näkemyksen organisaation johdolta tavoitteiden asettamisessa johtavan usein epäonnistuneeseen muutokseen. Montagner ja Reich (2018) korostavat digitaalisten muutosten onnistumisessa teknologian monipuolista hyödyntämistä sekä myös digitekniikasta perillä olevan johdon merkitystä. Johdon osaaminen ja ymmärrys vaativasta teknologisesta muutoksesta edesauttaa muutosprosessia, mutta myös henkilöstön osaamisella ja etenkin osaamisen kehittämällä on tässä tärkeä rooli. Holbeche (2006) sekä Lucey (2008) näkee muutosjohtamisen haasteena huonon strategisen suunnittelun ja sen toteutuksen ontumisen. Muutosjohtamisen taidoissa tulisi keskittyä tehokkaaseen viestimiseen, jotta visio miksi muutosta toteutetaan, olisi mahdollisimman hyvin sisäistetty koko organisaatiossa. Epävarmuus ja huono kommunikointi johtaa heikkoon suorituskykyyn motivaation laskun myötä.

Kotter (1995) korostaa muutokseen liittyvien asioiden johtamista tärkeänä, mutta erityisen tärkeänä hän pitää ihmisten johtamista. Hänen mukaansa vain ihmisten johtamiseen panostamalla saadaan muutoshaluttomuutta ja muutosvastarintaa karsittua pois organisaatiosta. Kotter (1995) kokee organisaatioissa olevan muutosvastaisuutta ja yksilöitä, jotka ovat valmiita kritisoimaan suunniteltuja muutoksia. Hänen mukaansa muutosvastaisuutta voidaan ratkaista pyrkimällä muuttamaan näiden yksilöiden ajatusmaailmaa tai houkutellessa lähtemään organisaatiosta. Hänen mukaansa nämä yksilöt ovat riski muutoksen onnistumiselle viestimänsä negatiivisuuden vuoksi. Sen voidaan nähdä johtavan taantumiseen ja kyllästymiseen muutosprosessin läpiviennissä organisaation johtoa myöden. Isern ja Pung (2007) korostaa muutosvision ja tarinan rakentamista henkilöstölle oleellisena keinona johdolle henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. Positiivinen tarina, sekä läpinäkyvä visio motivoi ja saa uskomaan muutokseen. Myös johtajan toimiminen roolimallina, muutos viestitään henkilöstölle mielekkäällä ja merkityksellisellä keinolla. (Kotter 1995; Isern & Pung 2017)

Muutosvastarinnalle voi olla kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä ja termejä. (Bruckman 2008; Ford & Ford 2010) Muutosvastarinta voidaan nähdä myös tietynlaisena käyttäytymisenä; vastahakoisuutena, kriittisyytenä, kyseenalaistamisena, eräänlaisena takapakkina johdolle. Stadtländer (2006) kuvailee muutosvastarinnan syntyvän tietynlaisesta pelkotilasta muutosta kohtaan. Kontrollin ja ns. status quon, turvallisen tasapainon menettäminen saa aikaan negatiivisia tunteita. Vieras toimintaympäristö ja ennakoimaton tulevaisuus voi aiheuttaa pelon tunteita, mutta Stadtländer (2006) toteaa, että ilman muutosta ihmiset ja organisaatiot eivät kehity ja riskien määrä lisääntyy. Hänen mukaansa muutosvastarintaa voi esiintyä myös johdossa, ei pelkästään henkilöstön parissa. Muutokset voivat tuoda toiminnan tehostamista ja vaatia suuria taloudellisia resursseja, ja näin ollen muutokset johtoportaan ovat myös mahdollisia. Vastarinta koetaan usein negatiivisena, vaikka se tulisi ottaa organisaatiossa oppimisen kannalta. Avoin ja rehellinen vuoropuhelu nähdään tässäkin näkökulmassa enemmän mahdollisuutena ja muutosta aikaansaavana tekijänä. Myös Juuti ja Virtanen (2009) kannustavat viestimään tehokkaasti, ja näkevät ettei kaikki kritiikki ja kommentointi ole välttämättä vastarintaa. Etenkin suuret muutokset voi aiheuttaa yksilölle paljon sisäistä henkistä pohdintaa, joka voi näkyä tietynlaisena kyseenalaistamisena. Mattilan (2007) näkemyksen mukaan

muutosvastarinnan käsitettä käytetään syynä johdon muutos- ja kehitystoimenpiteiden epäonnistumisesta. Hän kertoo, että vastarintaa nähdään usein esiintyvän eniten työntekijöiden ja esimiehien joukossa, mutta todellisuudessa suurimpana esteenä muutoksille on usein johtotaso. Tätä aiheuttaa useimmiten pelko saavutetun statuksen, etujen ja etenemismahdollisuuksien menettämisestä. Siinä johdon ja esimiesten vastarinta on luonnollinen, koska usein muutoksissa tehostetaan henkilöstörakenteita ja usein ns. ylimääräisiä väliportaita johdosta vähennetään. Eniten vastarintaa määrällisesti esiintyy kuitenkin henkilöstössä, ei johtajissa. He ovat usein vähiten tekemisissä muutoksen valmisteluissa ja suunnittelussa. Mattila (2007) kuvaakin muutosvastarinnassa olevan kolme tasoa kolmion muodossa, jossa alimpana on tiedonpuute. Johon johtajien tulisi reagoida viestimällä, perustelemalla ja asioiden jatkuvalla toistamisella. Toisena keskeisenä kolmiossa on taitojen puute. Mattilan ratkaisuna tähän löytyy kouluttamisesta, valmentamisesta ja ohjaamisesta. Ylimpänä kolmion huipulla on haluttomuus muutokselle. Motivoidakseen henkilöstöä johdon tulisi perustella, ohjata ja kannustaa kohti haluttua muutosta sekä palkita onnistumisista, mutta myös rangaista tarpeen näin vaatiessa. Muutosvastarinnalle on Mattilan (2007) mukaan useita syitä, yleensä ne liittyvät erilaisiin pelkotiloihin, pelkoon työpaikan menettämisestä tai tuntemattomuuden pelosta. Myös tutuista ja totutuista asioista luopuminen voi olla vaikeaa sekä hämmennys ja epäluottamus voi aiheuttaa vastahakoisuutta. Kokonaiskuvan hahmottaminen muutosvastarinnassa vaatii sekä ryhmän, että yksilöiden tarkastelua ja huomioimista. (Mattila 2007, 20-25)

3 VÄHITTÄISKAUPAN MURROS

Työn murros muuttaa työpaikkojen määrää ja rakennetta, väestön ikärakenteen muuttuminen, globalisaation ja digitalisaation ilmiöt vaikuttavat moottorina murrokselle. Työn murroksen myötä uusia työpaikkoja syntyy, mutta yhtä lailla vanhoja tuhoutuu. (Kauhanen ym. 2015; Dufva ym. 2017)

Kauhanen ym. (2015) kertoo Suomen työmarkkinoiden olevan jatkuvassa muutostilassa. Merkittävä osa yrityksistä on vähentänyt työvoimaansa ja osa on päättänyt lopettaa liiketoiminnan kokonaan, vaikka markkinoilla olisikin tapahtunut merkittävää noususuhdannetta. Kauhanen ym. (2015) kertoo Suomessa ja vastaavissa kansantalouksissa katoavan työpaikkoja vuosittain noin 10% yrityssektorin työvoimasta. Laskusuhdanne vuosina määrä voi olla vieläkin suurempi. Työpaikkoja toisaalta myös syntyy, uusia yrityksiä perustetaan ja globalisaation ja digitalisaation ilmiöiden myötä tarvitaan uudenlaista osaamista eri toimialoille. Uusien yritysten tehtävä rakenne poikkeaa markkinoilta poistuvien yritysten rakenteesta. Teknologian kehitys ja muutokset ovat vaikuttaneet työ rakenteeseen. Automatisointi ja toimintojen ulkoistaminen esimerkiksi ulkomaille on muuttanut usean toimialan toimintarakennetta ja henkilöstöresursseja. Työn tuottavuuden rakenne on muuttunut osittain tuotantotoiminnan rakenteiden muutoksen myötä. Toimintojen tehostaminen sekä teknologian ja teollisuuden siirto edullisempiin maihin on vaikuttanut tuottavuuteen. Ja näin ollen vaikuttanut myös työpaikkojen määrään, työtä ei synny enää samassa mittakaavassa, kuin sitä katoaa. (Kauhanen 2015; Dufva 2017)

Vähittäiskaupan liikevaihto on kasvanut viime vuosina, vuonna 2020 kasvu oli kokonaisuudessaan vajaat 4% ja tämän vuoden 2021 kasvu arvio on Kaupan liiton (2021) mukaan 2.5%. Tästä huolimatta työllisyys jatkaa laskemistaan vuosi vuodelta vähittäiskaupan alalla. Kaupan liiton (2021) mukaan erikoistavarakaupassa viime vuodet, etenkin vuosi 2020 on ollut hyvin moninainen sekä jopa riskitoinen. Rautakauppa, kodin tekniikka, urheilutarvikkeet sekä sisustuskauppa ovat hyötäneet vuoden 2020 koronan ilmiöistä. Liikkuvuuden väheneminen on saanut ihmiset panostamaan kodin sisustamiseen, remontointiin ja harrastuksiin. Samaan aikaan taas kotimaan muotikauppa käy läpi suuria vaikeuksia ja on kokonaisuudessaan menettänyt liikevaihdostaan liki neljänneksen. Erikoistavarakauppa jäi vuonna 2020 vuodesta 2019 -3.1%, joka viestii Covid- 19

tilanteen aiheuttamista asiakasmäärien huomattavasta vähenemisestä. Alla taulukko 2, jossa tarkempia lukuja kaupan alan liikevaihdon ja myynnin määrän vuosimuutoksista eri toimialoilla. (Kaupan liitto 2021)

TAULUKKO 2 Liikevaihdon ja myynnin määrän vuosimuutos kaupan toimialoilla, %. Kaupan liikevaihdon kuvaaja (Tilastokeskus 2021)

Kolmen kuukauden vuosimuutokset, % 1)						Uusimman kk vuosimuutos, % 1)
		03.-05. / 2020	06.-08. / 2020	09.-11. / 2020	12/2020-02/2021	02. / 2021
G Koko kauppa	Liikevaihto	-4,4	-0,4	0	1,1	3,9
	Myynnin määrä	-1,9	1,3	1,7	1,5	2,9
45 Autokauppa	Liikevaihto	-13	0,4	-0,2	3,9	4,2
	Myynnin määrä	-13,9	-0,9	-1,5	2,4	2,4
46 Tukkukauppa	Liikevaihto	-6,1	-3,9	-2,7	-1,4	2,5
	Myynnin määrä	-1,3	-0,4	0,5	-0,4	1
47 Vähittäiskauppa	Liikevaihto	2,4	5	4,9	3,7	4,8
	Myynnin määrä	2,3	5,1	5,3	3,9	4,7
Päivittäistavara- kauppa (4711, 472) 2)	Liikevaihto	8,8	7	7,7	6,7	7,6
	Myynnin määrä	7	5	6	5,5	6,2
Tavaratalo- kauppa (4719) 3)	Liikevaihto	-2,2	7,5	4,7	3,9	2,3
	Myynnin määrä	-3,3	6	3,9	3,7	2,1
Erikoiskauppa (474-477) 4)	Liikevaihto	-3,4	2,6	2,1	-1	-3,1
	Myynnin määrä	-1,7	4,1	3,8	0,6	-1,5

1) Vuosimuutoksessa verrataan tarkasteltavan ajanjakson arvoja vuodentakaisen vastaavan ajanjakson arvoihin.

2) Päivittäistavara-kaupan (4711, 472) osuus vähittäiskaupan liikevaihdosta oli yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan 52,7 % vuonna 2019.

3) Tavaratalokaupan (4719) osuus vähittäiskaupan liikevaihdosta oli yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan 6,5 % vuonna 2019.

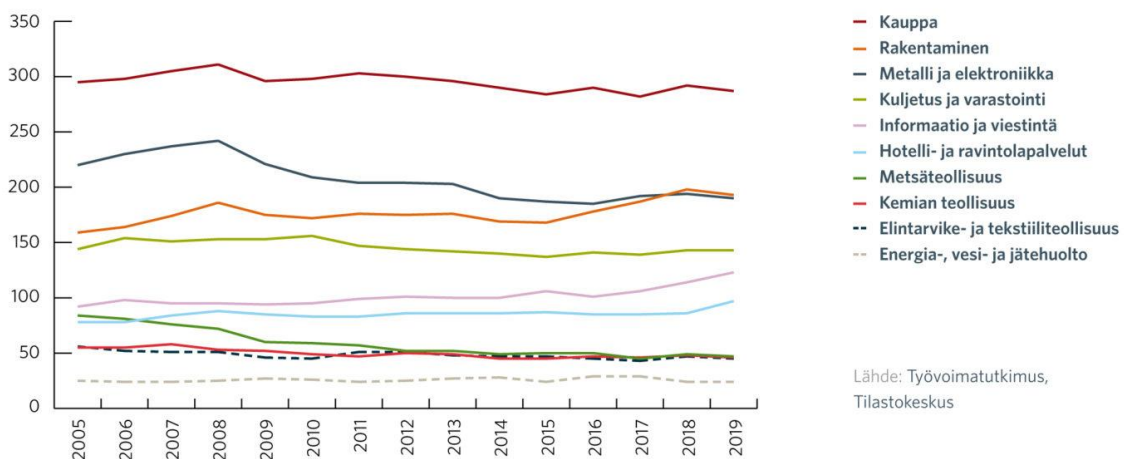
4) Erikoiskaupan (474-477) osuus vähittäiskaupan liikevaihdosta oli yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan 35,9 % vuonna 2019.

Kaupan liiton (2021) mukaan kaupan ala työllistää Suomessa lähes 290 000 henkilöä ja on Suomen suurin työllistävä toimiala. Se on myös bruttokansantuotteella mitattuna suurin toimiala noin 10%:n osuudellaan Suomen bruttokansantuotteesta. Kaupan alalla on myös merkittävä rooli välillisenä työllistäjänä, sillä

sen tekemät hankinnat ja investoinnit vaikuttavat työllistävänä myös muilla toimialoilla. Liikevaihdon kasvusta huolimatta työpaikkojen määrä kaupan alalla on vähentynyt viime vuosina. Myöskään uusia yrityksiä ei ole perustettu, vaan päinvastoin toimijoiden määrä jatkaa laskuaan. Kurjenojan (2021) mukaan vähittäiskaupan työllisyys on aloittanut laskusuhdanteen vuosina 2012-2013. Tähän vaikuttaa hänen mukaansa kilpailutilanteen kiristyminen kansainvälisillä markkinoilla, sekä toimintojen tehostamiseen ja kustannustehokkuuden parantamiseen tehdyt toimenpiteet. Monikanavaisuuden lisääntyminen, hallitummat ja hilitymmmät toimitusketjut, automatisaatio ja digitalisaatio on vaikuttanut yritysten tapaan toimia ja miten organisaation henkilöstö rakentuu. Vuonna 2019 vähittäiskaupasta hävisi 10 000 työntekijää, ja vuonna 2020 määrä on 15 000. Työntekijöiden vähentyminen on näkynyt erityisesti erikoistavarakaupan puolella. Kuviossa 3 alla kuvataan tarkemmin kaupan alan merkitystä työllistäjänä Suomessa, sekä alan työllisyyden suhdannetta. Covid - 19 pandemian vaikutukset ovat olleet merkittävät vuonna 2020 ja myös vuoden 2021 alusta. Ihmisten liikkuvuuden vähentyminen on näkynyt asiakasmäärien laskuna kivijalkamyymälöissä. Ostovoima on pienentynyt ja ohjautunut verkkokauppoihin, joissa kilpailu ulkomaisien toimijoiden kanssa on kovempaa. Eikä vähittäiskaupan toiminta välttämättä palaakaan enää ennalleen. Ennusteet kuitenkin, mikäli pandemiaa hellittää, ovat varovaisen positiiviset. Vuonna 2020 64% Suomen verkkokauppaostoksista oli tehty kotimaisen osoitteen omaavilta verkkokauppasivustoilta. Kaupan liitto ennustaa luvun kasvavan kotimaisten ostojen osalta lähivuosina. Pandemian jälkeen Kaupan liitossa (2021) toivotaan liikevaihdon kasvun palaavan ennen pandemiaa oleviin lukuihin. (Kaupan liitto 2021; Kurjenoja 2021)

KAUPPA ON ELINKEINOELÄMÄN SUURIN TYÖLLISTÄJÄ

1000 HENKILÖÄ



KUVIO 3 Työvoimatutkimus 2020 (Tilastokeskus 2020)

3.1 Digitalisaation ilmiöt vähittäiskaupassa

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen ja kansainvälisen kaupan luonteen muuttuminen on vaikuttanut tähän polarisaation ilmiöön, jonka sisällä on keskustelua monenlaisista käsitteistä kuten: globalisaatio, digitalisaatio, automatisaatio, monikanavaisuus ja työn ja teknologian murros kaiken kaikkiaan. (Kauhanen ym. 2015)

Tähän tutkimukseen on otettu tarkasteltavaksi erityisesti digitalisaation vaikutukset vähittäiskaupan alalla, mutta toki nämä käsitteet ja ilmiöt vahvasti sivuavat toisiaan.

3.1.1 Mitä on digitalisaatio

Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaation ilmiö on syntynyt jo 1990-luvulla, mutta viimeistään 2012-2014 sen vaikutukset ovat näkyneet Suomessa. Kauhanen ym. (2015) puolestaan näkee digitalisaation alun olleen Intel 4004-mikroprosessorin markkinoille tulon vuonna 1971. Ilmarinen ja Koskela (2015) määrittelee digitalisaation olevan tämän aikakauden suurin muutosvoima, mutta sille ei ole löytynyt selkeää määritelmää. Digitalisaatiota selitetään usein kirjallisuudessa esimerkkien kautta, mutta ei sinänsä kerrota ja selitetä mitä käsite on. Digitalisaation yhteydessä puhutaan verkkokaupan vaikutuksista kivijalkakauppaan, uuden teknologian lisääntymisestä ja niiden ilmiöistä, teollisen internetin tuomista mahdollisuuksista sekä organisaatioiden ja yhteiskunnankin kokemista muutoksista. Lähtökohtana termille digitalisaatio on kuitenkin digitalisoituminen, eli erilaisia asioita ja prosesseja digitalisoidaan. Esimerkkeinä Ilmarinen ja Koskela (2015) tuovat esille myymälöiden siirtymisenä verkkokauppaan, tai paperisten sanomalehtien lukemisen siirtyminen internetin uutispalveluihin. He kertovat myös, että liiketoimintaprosesseissa tapahtuu digitalisoitumista. Esimerkiksi useat pankkipalvelut ovat siirtyneet konttorista verkkopalveluiksi ja prosesseja käsitellään automaattisesti. Yksin digitalisoituminen ei selitä digitalisaatiota vaan siihen liittyy oleellisesti myös digitalisaation kyky muuttaa ihmisen käyttäytymistä, markkinavoimia ja organisaatioiden toimintaa. Digitalisaatioon voidaan sanoa liittyvän siis teknologian vaikutukset sekä sen luomat mahdollisuudet muuttaa toimintamalleja. Digitalisaatiota voidaan tarkastella sekä makro- että mikrotasolla. Makrotasosta puhuttaessa ilmiötä tarkastellaan yhteiskunnan, talouden, markkinoiden ja ihmisten käyttäytymisen muuttuneesta näkökulmasta. Mikrotaso tarkkailee yksittäisen toimijan tai yrityksen näkökulmasta, kun muutetaan yrityksen strategioita, liiketoimintamalleja ja siihen liittyviä muita osa-alueita. Voidaan siis todeta digitalisaation vaikuttavan kaikkiin organisaation toiminta-alueisiin. (Ilmarinen & Koskela 2015; Kauhanen ym. 2015)

Yritysten kilpailuympäristöt ja toimialarakenteet elävät ja muuttuvat nopeasti, asiakaskäyttäytyminen on muuttunut. Ostokäyttäytyminen, palvelujen käyttö ja vuorovaikutuskulttuuri on muuttunut hyvinkin voimakkaasti ja se aiheuttaa paljon muutosvoimaa organisaatioiden toiminnassa. Uusia toimintatapoja ja osaamista kehitetään tämän vuoksi sekä organisaatiot käyvät läpi ja ovat käyneet läpi mittaviakin muutosprosesseja. Voidaan sanoa, että digitalisaatiolla

on vaikutusta jokaiseen toimialaan ja se on usean yrityksen toiminnalle tänä päivänä välttämättömyys. Suomessa kuitenkin osaaminen digitalisaation kentällä ja sen hyödyntäminen on vielä hyvin monitasoista. Digitalisaatiolla on organisaatioille iso strateginen haaste ja sen ratkaiseminen on yritysjohtajan tehtävänä. Ilmarinen ja Koskela (2015) toteaaakin digitalisaation olevan jo usean yritysjohtajan perusosaamista 2010-luvulla. Digitalisaatiossa sanelee uudistuminen ja muutos, sen kehityksen vauhti on hyvin radikaalia. (Ilmarinen & Koskela 2015)

3.1.2 Digitalisaatio ja vähittäiskauppa

Kaupan liiton (2021) mukaan digitaalisuus on tällä hetkellä voimakkain kaupan alaa muokkaava tekijä.

Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaatio näkyy usein kuluttajille vähittäiskaupassa verkkokauppoina, verkkosivustoina, asiointipalveluina ja mobiilisovelluksina. Taustalla tapahtuu kuitenkin paljon muutakin. Kysymyksessä on kaupan alaa kohdannut suurempi murros. Vaikka usein puhutaan digitalisaation vaikutuksista vähittäiskaupan alalla, puhutaan haasteista, työpaikkojen katoamisesta ja myynnin ohjautumisesta ulkomaisille markkinoille, digitalisaation tulisi olla enemmänkin mahdollisuus kuin haaste. Digitalisaatiota hyödyntämällä vähittäiskaupan yrityksillä on mahdollisuus tavoittaa enemmän asiakkaita, luoda uusia asiakassuhteita laajallakin alueella ja tehostaa myyntiä ja palveluja sekä toimia nopeammin, mutta laadukkaasti. Digitalisaation rantautuminen vähittäiskaupan alalle on synnyttänyt organisaatioiden rakenteissa erilaisia muutostarpeita ja yksi oleellinen tarve on oikeanlainen osaaminen. Vähittäiskaupan alan työllisten rakenne on muuttunut, muutokset aikaansaavat tarpeen uudeltaisesta osaamisesta. Digiosaaminen, verkkokaupan toimintojen hallinta, markkinoinnin muutokset, sosiaalisen median käyttö ja hallinta, sekä kaiken yhdistäminen sujuvasti kivijalan toimintamalliin tuo hyvinkin paljon uusia työtehtäviä ja rooleja kaupan alalle. Organisaation tarvitsevat erilaista asiantuntijuutta, organisaation sisälle sekä myös ostettuna, ulkoistettuna palveluna. Kauhanen ym. (2015) korostaakin ymmärryksen tarvetta siitä, että aiempien työtehtävien katoaminen luo uudenlaista työtä toisaalla. Kaupan liiton (2021) toimitusjohtaja Mari Kiviniemi korostaakin koulutustarjonnan kehittämisen merkitystä tulevaisuuden digiosaamisen parantamiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015; Kaupan liitto 2021)

Kaupan liiton (2021) tekemän verkkokauppaselvityksen mukaan viime vuonna 2020 digiostamisen kasvu on ollut 22 prosenttia ja kasvun odotetaan kiihtyvän tulevina vuosina. Kotimaisuus on näkynyt kuluttajien valinnoissa kotimaisten verkkokauppojen osuuden kasvuna. Kuitenkin kotimaisen digikaupan osuus kaikesta vähittäiskaupasta on n. 8 prosenttia. Digitaalinen ostaminen on kuitenkin tätä suurempi, koska ulkomaisten verkkokauppatoimijoiden osuus verkkokauppa ostoksista on n. 36 prosenttia. (Kaupan liitto 2021)

Wilska (2021) kirjoittaa Kaupan liiton verkkosivuilla julkaistussa artikkelissaan, että vaikka Covid-19 pandemia on vauhdittanut digitalisaatiota kaupan alalla, silti kivijalan merkitys ei ole täysin kadonnut. Hän on tutkinut erityisesti nuorten ostokäyttäytymistä ja tutkimuksessaan 18-29-vuotiaille vuonna 2020-2021 hän toteaa n. 60 prosentin tästä ikäryhmästä hoitavan ostokset mieluummin

verkkokaupasta kuin kivijalasta. Kuitenkin 70 prosenttia piti kivijalan merkitystä tärkeänä olla saatavilla omalla asuinalueella, myös kotimaisuutta arvostettiin. (Kaupan liitto 2021)

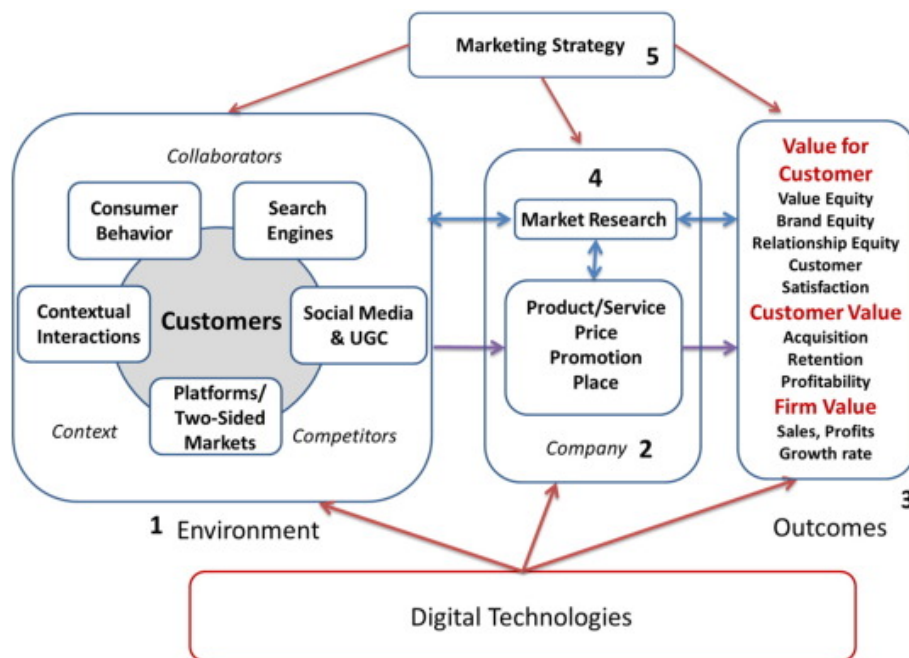
3.2 Markkinoinnin johtaminen ja digitaalinen markkinointi

Markkinoinnin nähdään keskittyvän usein myyntiin ja mainostamiseen, mutta se sisältää paljon muitakin osa-alueita. Etenkin asiakaslähtöisyys on tänä päivänä tärkeä alue markkinoinnin kentällä. Markkinoinnin voikin määritellä Iacobuccin (2015) mukaan vaihdannan suhteeksi yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Globalisaation ja teknologian murroksen ilmiöt ja muutokset, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, voidaan nähdä vaikuttavan erityisesti myös siihen, miten markkinointia organisaatioissa tänä päivänä tehdään. Markkinoinnin kentän voidaan sanoa muuttuneen tuotanto- ja myyntikeskeisestä toiminnasta kehittämään laadukasta asiakaskokemusta sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Pääpaino on asiakassuhteiden kehittämisessä. (Iacobucci 2015, 2-4; Kotler ym. 2010)

Markkinoinnin johtamisen Kotler ym. (2010) määrittelee markkinoinnin ohjelmien, prosessien ja toimintojen kehittämiseksi, suunnitteluksi ja implementoinniksi toimintaympäristön laajuus ja kilpailutilanne huomioon ottaen. Kotler ym. (2010) jakavat markkinoinnin johtamisen kentän neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäisenä sisäinen markkinointi, jossa halutaan varmistaa, että kaikki organisaatiossa noudattavat markkinoinnille asetettuja periaatteita. Toisena integroitu markkinointi, jossa varmistetaan, että markkinointimix on rakennettu parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden kiinnostuksen näkökulmasta. Kolmantena on vuorovaikutuksen ja yhteyksien markkinointi, jonka tarkoituksena on kehittää vakaat ja kestävät suhteet organisaation sidosryhmien kanssa, huomioiden etenkin asiakkaat sekä markkinoinnin yhteistyökumppanit. Viimeisenä on suorituskyvyn markkinointi. Tämän tarkoitus on arvioida markkinointi toimenpiteiden kustannuksia ja vastetta sekä soveltaa ja suunnitella markkinointimittareita. (Kotler ym. 2010)

Kannanin ja Lin (2017) mukaan digitaalisen markkinoinnin käsite on muuttanut ajan saatossa. Ennen puhuttiin tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista digitaalisia kanavia käyttäen. Tänä päivänä se on sateenvarjo-käsite, jota kuvataan prosessina, jossa käytetään digitaalista teknologiaa uusien asiakassuhteiden saamiseksi ja niiden ylläpitämiseksi, vastauksena asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, brändien mainostamiseen sekä myynnin kasvattamiseen. Myös Ilmarinen ym. (2015) kertoo digitalisaation vaikuttaneen merkittävästi siihen, miten organisaatiot toteuttavat markkinointiaan tänä päivänä. He kertovat asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja uusien mittaus ja datan keräys menetelmien kehittymisen tuoneen markkinoinnin kentälle paljon uusia digitaalisia välineitä ja toimintatapoja. Digitaalinen markkinointi ja mainonta mahdollistaa entistä laajemman keinon tilastoida ja analysoida tietoa, jota organisaatiot voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. (Kannan & Li 2017)

Kannanin ja Lin (2017) mukaan digitaalinen teknologia vaikuttaa kaikkiin markkinointiprosessin osa-alueisiin. Markkinointiympäristössä, toisin sanoen markkinoilla nähdään muutos siihen, miten asiakas tänä päivänä hakee tietoa tuotteista ja palveluista, eli tässä tapauksessa käyttää hakukonepalveluita internetissä, sekä myös sosiaalisen median kautta. Ylipäätään muutos markkinointiympäristössä on ollut merkittävää. Digitaalinen teknologia vaikuttaa myös organisaatioiden arvonluontiprosessiin. Tiedon keräämisen muutokset ja kehitykset ovat vaikuttaneet siihen, miten organisaatiot käsittelevät markkinoinnin tunnettua 4P:n (product, pricing, promotion, place) kenttää. Digitaalista teknologiaa markkinoinnissaan hyödyntämällä organisaatiot lisäävät arvoa sekä itselleen, mutta myös asiakkaille. Kuviossa 4 on Kannanin ja Lin näkemys digitaalisen markkinoinnin puitteista. (Kannan & Li 2017)



KUVIO 4 Digitaalisen markkinoinnin tutkimuksen puitteet (Kannan & Li 2017)

Kannan ja Li (2017) korostavat asiakkaan käyttäytymisen tutkimuksen merkitystä organisaatioissa, jotta löydetään oikeanlaiset segmentit ja keinot vastata asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Tähän digitaalinen teknologia tarjoaa organisaatioille monia vaihtoehtoja hakea ja käsitellä dataa. Oikeanlaisen 4P:n rakentamiseen digitaalinen teknologia ja uudenlainen markkinointi tarjoaa organisaatioille keinon toimia alati muuttuvassa kilpailullisessa ja kansainvälisessä ympäristössä. (Kannan & Li 2017, Kotler ym. 2015)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusmetodologia sekä kerrotaan tarkemmin kohdeyrityksistä, aineiston keruusta ja analysointitavasta. Tarkoituksena on myös kuvailla tutkimuksen toteutusta sekä myös sen rajoitteita. Pyrin myös tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta mahdollisimman selkeästi ja kattavasti.

Tutkimusmenetelmäksi tässä pro gradu- tutkielmassa valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus valittiin tämän tutkimuksen tavaksi koska, tutkimuksen tavoitteena on antaa tutkittavista ilmiöistä tiivistetty kuvaus. Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa selkeitä kuvausta, mutta Eskola ja Suoranta (2008) mukaan laadulliselle tutkimukselle voidaan antaa muutamia tunnusmerkkejä, kuten aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston analyysitapa, induktiivisuus ja hypoteesittomuus ja tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa sekä tutkijan asema ja narratiivisuus.

Tutkimusstrategiana tarkemmin kuvailtuna tässä on kysymyksessä laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimukseksi voidaan määritellä Eriksson ja Koistinen (2005, 4) mukaan tutkimusprosessia, kun halutaan tarkastella yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tutkimuksen päätaavoite. Heidän mukaansa tapaustutkimukset ovat erityisesti kohdistuneet tuottamaan tiheitä kuvauksia sekä tarinallista kerrontaa. Tässä tutkimuksessa haluttiin erityisesti tarkastella laajemmin ilmiöitä vähittäiskaupan murroksen kentällä, eikä niinkään mitään yksittäistä tapahtumaa tai tilannetta. (Eriksson & Koistinen 2005, 4)

4.1 Kohdeyritykset ja aineisto

Tutkimuksessa haluttiin tutkia vähittäiskaupan alalla tapahtuvaa murrosta ja sen tuomia muutoksia erityisesti erikoistavarakaupan puolelta. Kohdeyrityksiä tutkimukseen valittiin tekemällä laaja yhteydenotto ja tiedustelu erilaisiin erikoistavarakaupan toimijoihin Suomessa. Kriteerinä näille kontaktoiduille yrityksille oli, että he ovat toimineet vahvana kivijalassa ja viimeisen kymmenen vuoden sisällä

ottaneet verkkokaupan osaksi toimintaansa. Mukana yrityksissä oli pelkkiä jälleenmyynti organisaatioita sekä valmistaja ja tavarantoimittaja organisaatioita, joilla on myös omaa kivijalkamyyntiä sekä oma verkkokauppa. Mukaan tutkimukseen päätyi seitsemän eri yritystä, jotka kaikki täyttivät tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen ja tutkimustulosten kannalta merkittävä mainittava seikka kohdeyrityksissä oli, että viisi yrityksistä toimii kodin tuotteiden erikoistavarakaupassa ja yksi pelkästään muodin tuotteiden kaupassa sekä yksi on näiden kombinaatio.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, yksi haastattelu per yritys. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla sekä heidät valittiin tarkoituksenmukaisesti. Haastateltavat olivat toimitusjohtajia, markkinointijohtajia tai verkkokauppajohtajia, eli henkilöitä yrityksessä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta oman organisaationsa osalta. Haastateltaviin oltiin aluksi yhteydessä sähköpostitse ja lopulliset haastattelut toteutettiin Skype alustan kautta videopuheluna. Joidenkin haastateltavien kanssa käytiin vielä jälkikäteen sähköpostikeskustelua aiheesta, jotka jäivät heitä askarruttamaan haastattelun jälkeen, tai mihin he kokivat haluavansa antaa vielä lisäinformaatiota. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastateltaville kerrottiin aluksi tutkimuksen aihe ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset sekä painotettiin tutkimuksen anonymiteettiä. Tutkimuksen kohteena ei ollut kyseiset yritykset, vaan koko liiketoiminta-alueeseen liittyvät muutokset, prosessit ja ilmiöt.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun mallia käyttäen. Koin, että teemahaastattelun avulla sain aineiston monipuolisemmaksi, kuin käyttämällä esimerkiksi lomakehaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2011) Haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumuotona on joustava ja mahdollistaa haastatteluaiheiden järjestyksen muokkaamisen kesken haastattelun, sekä haastattelija pystyy motivoimaan haastateltavaa paremmin kuin lomakehaastattelussa. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa hyödyllistä on, että tarvittaessa minulla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai selittää kysymyksen tarkoitusta tarkemmin, mikäli haastateltava jäi tätä pohtimaan. Haastatteluissa pyrittiin etenemään vapaamuotoisen keskustelun omaisesti. Haastattelujen rakenne pysyi pääosin kasassa ennakkoon asetettujen kysymysten mukaisesti. Haastattelukysymykset (Liite 1) olivat rakentuneet tutkimuksen teorioiden ja käsitteiden pohjalta. Haastattelurungon kysymykset olivat jaettu kahteen osa-alueeseen, muutosprosessi ja muutosjohtaminen, sekä vähittäiskaupan murroksen, digitalisaation ja digitaalisen markkinoinnin osuus. Näiden avulla sain haastattelujen pääpainon pysymään tutkimusaiheessa. Haastattelujen kesto vaihteli 45-60 minuutin välillä ja litteroitua aineistoa kertyi noin kolmekymmentä sivua.

Haastatteluiden aikana jäin pohtimaan haastatteluiden määrää sekä niiden riittävyttä. Eskola ja Suorannan (2008) haastatteluiden riittävyttä pohtiessa on hyvä miettiä niiden kylläntymistä eli saturaatiota. Riittävä aineisto on sellainen, että uudet haastattelut eivät tuottaisi enää uutta sisältöä tutkimusongelman kannalta. Samat teemat ja aiheet toistuisivat haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2008, 62) Haastatteluissa ilmeni toistoa tiettyjen aiheiden ympärillä, mutta jäin myös pohtimaan olisiko useampi kohdeyritys tai myös useamman henkilön haastattelu kohdeyrityksistä kuitenkin tuottanut lisäinformaatiota tutkimukselle.

4.2 Aineiston analysointi

Eskola ja Suoranta (2008, 137) kertoo laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena olevan luoda selkeys kerättyyn aineistoon sekä pyrkiä tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineisto tulee osata tiivistää analyysin kautta selkeäksi ja helposti luettavaksi kokonaisuudeksi, menettämättä sen sisältämää informaatiota.

Laadullisen tutkimusaineiston analysointiin on olemassa monenlaisia tapoja. Oleellista on osata valita analyysitapa, joka sopii parhaiten valittuun tutkimukseen ja sen tutkimustehtävään. Tulokinnan osuus analysoinnissa on merkittävä. Sen tarkoituksena on käyttää tutkijan omaa pohdintaa ja sen pohjalta rakentaa johtopäätöksiä. Päätely voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti tai teoreettisesti. (Hirsjärvi ym. 2004) Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan pääsääntöisesti teorialähtöisen analysoinnin kautta. Ennen aineiston keräämistä tutkimuksessa rakennettiin teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta myös aineiston keräämisessä käytetty haastattelurunko rakennettiin.

Eskola ja Suoranta (2008, 161) korostaa, että usein tutkimuksissa erilaiset analyysitavat sekoittuvat ja kietoutuvat toisiinsa, eivätkä välttämättä erotu mitenkään selvärajaisesti. Heidän mukaansa on harvinaista, että tutkimuksessa sovelletaan vain yhtä analyysitapaa. Tämän tutkimuksen aineiston analysointina käytettiin ensisijaisesti teemoittelua, jonka avulla aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Näin on mahdollista poimia aineistosta keskeisiä aiheita ja koostaa nämä selkeiksi kysymyksenasetteluiksi. Oleellista tämän tyyppisessä analysoinnissa on Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan löytää ja erottaa nämä tutkimusongelman kannalta oleelliset ja merkittävät aiheet. Usein heidän mukaansa käytetään haastatteluaineistosta kerättyjä sitaatteja, mitkä soveltuvat valittuun teemaan. Tämän lisäksi kuitenkin tulisi osata yhdistää teoria ja empiria sujuvaksi kokonaisuudeksi, jotta teemoittelu olisi täysin onnistunut. (Eskola & Suoranta 2008, 174-180)

Teemoittelun lisäksi tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa käytettiin myös sisällönanalyysia, joka on Eskola ja Suorannan (2008) mukaan analysointikeino, jossa kuvataan, miten jostakin asiasta on kirjoitettu tai puhuttu. Tarkoituksena oli etsiä aineistosta samankaltaisuuksia ja ryhmitellä näitä tarinoiksi aiheesta. Tämän lisäksi aineistosta pyrittiin löytämään myös poikkeavuuksia, joilla on merkitystä tutkimusongelman kannalta. (Eskola & Suoranta 2008, 181; Hirsjärvi ym. 2004)

Tutkimuksen tulosten esittelyssä pyrittiin käyttämään sitaatteja haastatteluista. Halusin näin ollen perustella sekä kuvailla tiettyjä teemoja ja aiheita, jotka valitsin aineistosta teorialähtöisesti. Litteroitu aineisto käsiteltiin useaan otteeseen, ja näin saatiin mahdollisimman tarkasti löydettyä oleelliset teemat ja keskustelut. Aineiston analysointi perustui tästä tehtyihin muistiinpanoihin ja merkittyihin poimintoihin haastatteluista tutkimuksen teoreettinen viitekehys huomioiden.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Hirsjärvi ja Hurme (2011) korostaa laadukkaan haastattelun sisältävän hyvän haastattelurungon. Tärkeää on pohtia, miten valitut teemat voidaan syventää, sekä miettiä etukäteen vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Myös haastatteluissa olisi haastattelijan koulutuksella ja kokemuksella haastattelutyöstä merkitystä. Pohdin tutkimustyön alkuvaiheessa haastattelurungon laajuutta, ja pohdin mahdollisten lisäkysymysten lisäämistä runkoon. Totesin kuitenkin ensimmäisten haastatteluiden jälkeen tämän tarpeettomuuden. Haastateltavien näkemys ja kokemus aiheesta oli sen verran kattava, ettei lisäkysymyksille ollut tarvetta. Pohditavaksi asiaksi jäi, jos tutkimuksen aiheita ja tutkimusongelmaa olisi haluttu lähenteä syventämään yksityiskohtaisemmaksi, eikä yleisesti ilmiöitä pohtivaksi ja tarkasteltavaksi. Vastaukset olivat kysymyksiin verrattain pitkiä ja sisälsivät usein aiheen syvällistäkin pohdintaa. Suurempi kysymysmäärä olisi vaatinut useamman haastattelukerran, koska valtaosa haastatteluista oli kestoltaan noin tunnin verran ja koin, että tätä pidempi haastattelu olisi väsyttänyt jo haastateltavaa ja aiheeseen keskittyminen olisi heikentynyt.

Haastateltavien kanssa käytiin läpi tutkimuksen sisältöä ja toteuttamista, sekä keskusteltiin aluksi tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusongelmasta. Heille myös kerrottiin haastattelurungon teemat. Haastateltaville kerrottiin, että he voivat kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ja anonymiteetti haastateltavalle ja haastateltavan edustamalle yritykselle taataan. Haastateltavat ja yritykset eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Yritykset kuvataan tutkimuksessa listaten; Yritys A, Yritys B ja niin edelleen. Tutkimusaineisto kerätään ja säilytetään huolellisesti. Tutkittavien yritysten on mahdollista saada tutkimustulokset kirjallisena tai halutessaan koko tutkimus sähköisessä muodossa. Haastatteluiden litteointi toteutettiin heti haastattelujen jälkeen. Tämä on myös Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan tärkeää haastattelun laadun säilymiseksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2011) kertoo reliaabeliuden tarkoittavan sitä, että tutkittaessa sama henkilö antaisi kahdella eri tutkimuskerralla saman tuloksen tai tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliaabeli, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen valitusta aineistosta. Tämän tutkimuksen kannalta luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin parantamaan mahdollisimman hyvällä ja kattavalla kuvauksella tutkimuksen vaiheista sekä koko tutkimuksen toteutuksesta. Tutkija pyrki haastatteluvaiheessa ainoastaan analyttiseen kuuntelijan rooliin ja esitti tarkentavia kysymyksiä vain, jos koki vastauksen jääneen puutteelliseksi. Tutkija pyrki oman kokemuksensa ja näkemyksensä aiheesta olemaan vaikuttamatta haastattelujen tilanteeseen ja rakentumiseen. Kysymykset eivät pyrkineet johdattelemaan haastateltavia tiettyyn aiheeseen tai vastaukseen, vaan olivat enemmän laajoja aiheita kuvailemaan pyrkiviä kysymyksiä. Tutkija pyrki myös olemaan johdattelematta haastateltavaa tiettyyn suuntaan, vaan antoi keskustelun edetä haastateltavien ehdoilla. Tutkijan kokemattomuus haastattelijana voi vaikuttaa jonkin verran tutkimuksen luotettavuuteen. Osasta haastatteluista saattoi näkyä haastateltavan varautuneisuus paljastaa liikaa organisaation sisäisiä asioita. Tämä korostui etenkin haastatteluiden alkupuolella, mutta usein keskustelun

edetessä haastateltava rentoutui ja keskustelu eteni avoimempaan ja heidän kokemukset ja näkemykset tulivat hyvin esille.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Aineiston analyysi on sekä aineisto-, että teorialähtöinen. Analyysi perustuu haastatteluaineistoon, jonka aihepiirit ovat rakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimustulokset ovat jaettu kahteen yläluokkaan. Ensimmäinen yläluokka on organisaatiomuutos ja toinen yläluokka vähittäiskauppan murros. Nämä jäljittelevät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muotoa. Yläluokkien alle on alaluokiksi koostettu teemoja ja aiheita, jotka ovat nousseet ilmi haastatteluaineistosta. Ja jotka ovat oleellisia tutkimuksen aiheen ja tutkimusongelman kannalta.

5.1 Organisaatiomuutos

Nadler ja Tushman (1989) kuvaavat neljä tyyppiä muutokselle. Kaksi näistä sopii kuvaamaan tutkimuksen aineiston yritysten muutosten tyyppisiä. Virittäminen, jossa muutos on ennakoivaa ja vähittäistä, valmistaudutaan markkinoiden kilpailutilanteen muuttumiseen ja tehdään omia suunnitelmia ja toimenpiteitä asian suhteen. Toinen tyyppi mikä kuvailee näiden yritysten muutosta, on uudelleensuuntautuminen (re-orientation). Muutos on näin ollen strateginen ja ennakoiva. Tehdään suuria muutoksia organisaation toimintarakenteissa sekä tavoitellaan suurempaa markkina-aluetta.

Haastatteluissa ilmeni, että muutos on ollut yrityksissä suurimpia toteutettuja muutoksia, sekä on vaatinut henkilöstöltä paljon sitoutumista muutokseen. Myös kouluttautumista, sekä valmentamista on toteutettu, mutta myös uudelleen osaamisen hankintaa tai rekrytointia. Muutoksiin oli perustettu työryhmiä, tai muutos oli annettu yksittäisten johtajien vastuulle, jotka vastasivat muutoksen etenemisestä ja tarvittavan osaamisen ja teknologian hankinnasta, sekä henkilöstön tehtävistä muutoksen vaiheissa.

Oli työryhmiä, jotka oli vastuutettu miettimään erilaisia osa-alueita siitä verkkokaupasta... Niin se oli todella tärkeätä, että ne prosessit mietittiin toimiviksi ja osallistettiin myymälän henkilökunta näihin, että se tuli näkemys niiltä henkilöiltä,

jotka käytännössä sitten sitä isoa osaa siitä verkkokaupan työstä tulisivat tekemään. (Yritys A)

Usealla yrityksellä oli myös tukea konsernin ulkomaiselta pääkonttorilta, jossa muutoksen suurimmat linjat ja toiminnot olivat jo työn alla tai verkkokauppa jo toteutusvaiheessa. Johdon tuli näissä tapauksissa sopeuttaa muutos Suomen olosuhteisiin, sekä sitouttaa henkilökunta muutokseen ja kouluttaa tarvittavaa osaamista.

Meillä on kaikissa maissa sama alusta käytössä, missä sitä verkkokauppaa pyöritetään. Miten sanoisin, että sellaista dialogia pääkonttorin kanssa, että mikä toimii Suomen oloissa ja mikä ei. (Yritys B)

Prosessihan käynnistyi jo paljon aikaisemmin, siihen perustamiseen liittyvät asiat. Se pohjatyö oli tärkeää koko projektin johtamisen kannalta ja myös sen myymäläkentälle viennin kannalta. Ensin piti valita yhteistyökumppanit ja sitten se varsinainen suunnittelu aloitettiin. (Yritys E)

Puheissa tuli ilmi etenkin uuden oppimisen merkitys ja miten muutoksiin oli lähdetty liikkeelle jopa naiivisti ajatellen, että verkkokauppa tulee saman tien toimimaan täydellä teholla ja myynti kasvaa huomattavasti jo heti alussa. Kokemuksen ja osaamisen puute näkyi haastateltavien puheissa muistellessa alkuvuosien vaiheita verkkokaupan perustamisessa. Haasteet olivat usein teknisiä ja vaati paljon palveluntarjoajan ja yrityksen eri osa-alueiden vuoropuhelua. Alussa tilanne on ollut niin sanottua tyhjästä rakentamista ja etenkin operatiivinen puoli on vaatinut paljon suunnittelua, hiomista sekä korjaamista. Ongelmat saattoivat liittyä toimitusketjuihin tai tuotetiedon puutteellisuuteen verkkosivuilla. Verkkokaupan parissa työskentelevillä ei ole ollut välttämättä kokemusta myymälätyöstä ja myynnistä ja myös myymäläkentällä totuneet kaupanalan toimijat eivät ole tunteneet verkkokauppaa.

Mutta se totta kai se optimismi oli, ettei tarvitse muuta kuin laittaa se verkkokauppa auki ja niin tavallaan odottaa, että myynti räjähtää käsiin... Kyllähän se oli tosi kitkainen se liikkeelle lähtö. Ei ollut osaamista ketjussa eikä Suomessakaan ja tuntui, että ne sidosryhmät ympärilläkin vielä opetteli sitä asiaa. (Yritys B)

Verkkokauppa oli aluksi alkeellinen ja sen teki henkilöt, jotka eivät myyneet tuotetta tai tunteneet sitä. Verkkokauppa paranneltiin ja se uusittiin pari kertaa. (Yritys G)

Juuti ym. (2013, 2004) korostaa muutoskyvykkyyttä, se vaatii johdolta vahvaa analyttistä osaamista sekä strategian hallintaa. Usein myös operatiivinen toiminta vaatii muutoksessa paljon huomiota johdolta. Toimintojen sujumisen varmistaminen ja selkeä ohjeistus henkilökunnalle vaikuttaa koko muutoksen onnistumiseen.

Muutoksessa haastateltavat korostivat suunnittelun merkitystä, että verkkokaupan prosessit olivat jo alussa mietitty mahdollisimman pitkälle, sekä muutosta toteuttava henkilökunta olivat otettu jo alkuvaiheessa osaksi muutosta. Koettiin tärkeäksi, että varsinaista käytännön työtä tekevä henkilökunta on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa osana muutoksessa. Neljällä haastateltavalla kohdeyrityksissä verkkokaupan tuotteet kerätään myymälässä ja lähetetään eteenpäin, tai asiakas noutaa tuotteen haluamastaan myymälästä. Tämä malli on

tehnyt suuren muutoksen myymälähenkilökunnan toimintaan ja haastateltavat kertoivat sen aiheuttaneen etenkin alkuvaiheessa johdolle haasteita toiminnan kouluttamisessa ja etenkin siihen sitouttamisessa.

Hyvinkin paljon ja sitä sisäistä myyntityötä saa tehdä niin kuin edelleen. Ja tuota sitä on joutunut tekemään tosi paljon ja argumentoimaan oman olemassa olon ja merkityksen puolesta. Puhutaan sitten tuotetiedosta tai ihan yleensä verkkokaupan olemassa olosta, niin siinä on ollut paljon työtä ja sitä jatketaan edelleen. (Yritys D)

Yksi haastateltava koki, että muutos on kestänyt jo niin kauan ja elänyt jo useamman vaiheen, että on välillä vaikeaa hahmottaa muutoksen vaiheita ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutoksesta johtuen ja mitkä jostakin muusta syystä. Etenkin muutoksen alkuvaiheita haastateltavalla oli välillä haasteellista kuvailla ja mielessä oli lähinnä viimeisten vuosien aikana tapahtuneet asiat. Tämä on aivan luonnollista, jos muutos on kestänyt organisaatiossa jo yli viiden vuoden ajan. Ja ottaen huomioon vuoden 2020 haasteet vähittäiskaupassa, ymmärrettävää on, että erikoistavarakaupan yrityksen johdolla on takana työntäyteisiä ja haastavia kuukausia. Useampi haastateltava nosti esiin viime vuoden 2020 haasteet ja kertoi niiden vaikuttaneen myös verkkokaupan prosessiin olennaisesti. Panostus verkkokauppaan on kasvanut viimeisen vuoden aikana merkittävästi.

Rankka vuosi takana ja tuota kovat kehitystavoitteet edelleen ja myynnin kasvutavoitteet, mielenkiintoista aikaa tämä. Niin oli erinomaisen tärkeää, että meillä oli elinehto, että meillä oli valmiina verkkokauppa. (Yritys A)

5.1.1 Muutos jatkuvana prosessina

Kohdeyritysten muutosprosessi verkkokaupan perustamisesta kivijalan ohelle oli tässä tutkimuksessa yhtenä tarkastelun kohteena. Muutosprosessin alku vaihteli yritysten välillä jonkin verran, mutta yleisin aloitusvuosi verkkokaupan perustamiselle oli 2016-2017, eli keskimäärin prosessi on kestänyt yrityksissä noin viisi - kuusi vuotta.

Haastateltavat kertoivat muutoksen alkaneen usein yhteistyökumppaneiden hankkimisesta, eli esimerkiksi sopivan verkkokauppa-alustan toimittajasta. Verkkokauppa vaatii toimiakseen useita yhteistyökumppaneita, alustan ja teknisen verkoston lisäksi, logistisen toimintaketjun, maksuliikennepalvelut sekä mahdollisesti asiakaspalveluverkoston ja muita pienempiä toimintoja. Useamman haastateltavan puheissa oli alussa toiminnan olleen huomattavasti pienimuotoisempaa kuin tänä päivänä. Sivustojen toimivuutta on paranneltu matkan varrella useassa yrityksessä.

Jatkuvasti edelleen kehitetään tätä palvelemaan kaikkia sidosryhmiä. (Yritys F)

Tässä on moni muukin asia muuttunut tämän verkkokaupan perustamisen aikana. Meillähän se verkkokauppa perustettiin tyhjästä periaatteessa. Se verkkokaupan kehityskaari on niin kuin nollasta alkanut. (Yritys C)

Kehitystä on tapahtunut etenkin tuotevalikoiman osalta, sen kerrottiin kasvaneen merkittävästi verkkokaupassa, tämä kasvu oli tuonut valikoimaan myös uusia tuotteita ja yhteistyökumppaneita. Prosessin aikana on myös kehitetty

toimitusmalleja. Usealla oli nykyään käytössä malli, jossa asiakas voi tilata tuotteen verkosta ja noutaa sen haluamastaan myymälästä ilman toimituskustannuksia. Puhuttiin myös suoratoimitusmalleista, joissa tuotteet toimitetaan asiakkaalle suoraan toimittajalta, eikä tuotetta tarvitse konkreettisesti varastoida yrityksen omaan varastoon. Yhteenvetona voisi poimia haastatteluista, että operatiivisella tasolla muutos on vaatinut yrityksiltä paljon kehitystyötä verkkokaupan toimintojen sujuvuudessa, asiakaskokemuksen parantamisessa ja etenkin osaamisen kehittämässä johdosta henkilökuntaan asti. Se miten prosessi on kehittännyt yrityksiä, niin valikoima on usealla laajentunut, asiakaskuntaa on pyritty kasvattamaan ja tietenkin odotukset liikevaihdon kehitykselle verkkokaupan myötä ovat pääsääntöisesti positiiviset.

Toimitusten sisältöjen ja painojen ja volyymien muutos on varmasti iso juttu...Ja sitten toisaalta missä meillä on haasteita niin on tuotetieto ja siihen liittyvät asiat...tuotetiedon rikastaminen ja oikeanlainen datamalli siellä tuotetiedon takana, niin mitä kaupallisia ja myynnillisiä parannuksia se voisi tuoda. (Yritys D)

Eli on jouduttu lisäämään asiantuntijoita tiettyjä verkkokaupan toimintoja ohjaamaan maatasolla, hyvin teknistä hommaa toki, verkkosivujen päivityksiä ja käännöksiä, bannereiden vaihtoja ja niin päin pois. Ja asiakaspalvelu on paisunut kuin pullataikina. (Yritys B)

Usea yritys on haastateltavien mukaan edelleen samoissa tavoitteissa verkkokaupan suhteen, kasvua tavoitellaan edelleen, vaikka myynnin kerrotaan kehittyneen vuosien saatossa merkittävästi. Osa kuvailee alun tavoitteita alkeellisiksi, pääasiana oli saada verkkokauppa toimintaan. Muutaman vuoden kasvun voi sanoa olleen kokonaisuudessaan vilkasta. Markkina-alueita on laajennettu ulkomaille sekä tavoitteet ovat tänä päivänä huomattavasti yksityiskohtaisempia ja tavoitellaan useita eri marginaaleja. Usea haastateltava myös mainitsi tuotevalikoiman kasvaneen huomattavasti verkkokaupan myötä.

Etenkin viime vuonna on näkynyt selkeä kasvu verkkokaupan liikevaihdossa, verrattuna kivijalan myynnin hiljentyessä pandemian vuoksi. Verkkokauppaa kuvattiin tärkeänä kanavana strategisesti, ei pelkästään myynnillisesti. Koettiin, että verkkokaupan kautta saadaan näkyvyyttä isommalle markkina-alueelle, mutta myös sen merkitystä asiakkaalle tuotevalikoiman tutustumiseen pidettiin suurena. Moni kuvasi verkkokauppaansa yrityksen tuotekuvastona tai katalogina, mistä asiakas näkee helposti ja nopeasti tuotteiden tiedot ja tuotesaatavuuden. Sitä ei yleisesti pidetty merkittävänä tilaako asiakas tuotteen verkosta vai ostaako hän sen myymälästä.

Edelleen on sama tavoite, että verkkokauppa olisi kokonaisuutena myymälöitä isompi myynnillisesti. (Yritys E)

Totta kai tavoite on, että nykyinen kasvuvauhti pidetään, mutta kuinka kauan se on realistinen nii se on mielenkiintoista nähdä. (Yritys B)

Alussa tavoitteena oli tietysti verkkokauppa, koska haluttiin uudistua. Nykyään verkkokauppa halutaan palveluportaaliksi palvelemaan niitä kuluttajia, suunnittelijoita ja jälleenmyyjiä niin täällä Suomessa kuin ulkomailla. (Yritys F)

Myynnilliset tavoitteet ovat pysyneet aika lailla samoina ja mitattavat suureet. Totta kai on menty enemmän yksityiskohtiin, että voidaan mitata jotakin muutakin kuin vain myynnillistä tulosta. (Yritys D)

Jokainen haastateltava ilmaisi, että verkkokauppa muutos ei ole tullut päätökseensä, vaan on edelleen jatkuva ja kehittyvä prosessi. Alun tavoitteena ollut myynnillinen kehitys on kasvanut muun liiketoiminnan kehityksen mukana. Alussa merkittävää on ollut verkkokaupan toimintojen ja valikoiman saattaminen perustasolle. Tämän jälkeen valmista verkkokauppasivustoa ja sen taustatoimia on lähdetty kehittämään. Tähän on vaikuttaneet myös verkkokauppa teknologian ja kansainvälisesti syntyneiden innovaatioiden hyödyntäminen myös omassa yrityksessä. Malleja on otettu muualta ja kehitetty sopivaksi omaan toimintaan. Muutoksen voidaan kuvata tulleen jollakin tasolla viimeiseen vaiheeseen, mutta jatkaa edelleen kehittymistään ja uusiutuu tarpeen vaatiessa. Muutosprosessia voidaan kuvailla jatkuvasti kehittyväksi ja oppivaksi. Muutoksen voidaan myös sanoa elävän vielä muutoksen vaihetta. Lewinin (1947) mukaan muutoksessa tulisi osata hyödyntää kaikki saatavilla olevat voimat ja määritellä, sekä arvioida eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia. Toisaalta Kotter (1995) kuvaa viimeisessä kahdeksannessa muutoksen vaiheessa muutoksen olevan jo juurtunut organisaation toimintatapoihin ja rakenteisiin. Verkkokauppa on oletettavasti pysyvä ilmiö näiden yritysten toiminnassa, mutta onko muutos jo valmis vai vielä keskeneräinen.

Muutos on jatkuvaa ja tämä on enempi prosessi enemmän kuin projekti, tämä kauppa ei ole koskaan valmis. (Yritys D)

Jatkuvasti edelleen tätä kehitetään palvelemaan kaikkia sidosryhmiä. (Yritys F)

5.1.2 Muutoskyvykkyys ja muutosvastarinta

Valpola (2004) sekä Mattila (2007) nostavat muutoksen onnistumisen kannalta oleelliseksi muutoksen johtajan kyvykkyuden muutokseen. Asenteen, osaamisen ja kokemuksen merkitys on suuri muutoksen toteutumisessa sekä etenkin muutoksen sitouttamisessa henkilökunnalle. Epävarmuus ja kokemattomuus heijastuu henkilöstölle negatiivisena tekijänä ja voi vaikeuttaa motivaation syntymistä muutosta kohtaan. Mattilan (2007) näkemys on, että muutosjohtamisen keinot ovat tehokkaimmillaan, mitä varhaisemmassa vaiheessa ne on otettu käyttöön.

Suurin osa haastateltavista kokivat, että johdon rooli on ollut vahvasti uuden opettelemista sekä teknologian ja digitalisaation ymmärtämistä. Halu uudistumiselle on johdolla pitänyt olla vahva.

Kyllähän se vaati totta kai, että kokonaisvaltaisesti oli johdolla ohjat käsissä ja se kokonaiskuva muodostettiin siitä, että mitkä ne tarvittavat prosessit ja niiden toteutusmallit, mitkä ne on. (Yritys A)

Kyllähän se on vaatinut ymmärrystä digitaalisiin mahdollisuuksiin ja totta kai koko kaupan rakenteen ymmärtämistä. Uudistumishalukkuutta on siinä tärkeää olla ja totta kai myös kaupallista näkemystä. (Yritys F)

Neljä haastateltavaa koki, että muutoksen läpivienti henkilökunnalle on ollut tärkeää, mutta myös haasteellista. Heidän mukaansa muutosjohtamisen tarve on erityisesti ollut juurikin myymäläkentässä. Tässä korostuu mahdollisesti näiden yritysten valitsema toimintamalli, jossa verkkokaupan toiminnot ovat osana myymälöiden päivittäistä toimintaa ja tuotteet kulkevat heidän kauttaan. Tämä on ollut myymälähenkilökunnalle iso muutos työtehtävien rakenteessa sekä vaatinut uuden opettelemista, kouluttautumista ja valmentamista. Myymälöiden päivittäisen arjen rakenteisiin tämä on myös vaikuttanut, uusi toimintamalli täytyy huomioida tilojen, henkilöstöresurssien kuin myös varastoarvojen näkökulmasta. Kaikki haastateltavat mainitsivat muutosvastarintaa esiintyneen yrityksen eri osa-alueilla.

Näen sen muutosjohtamisen tarpeen erityisesti tuolla myymälätasolla, että myymälänjohtajilla on kyllä tärkeä rooli siinä läpiviennissä, koska olihan se iso muutos myymälöille ottaa verkkokauppa toiminnallisuudet osaksi sitä arkipäivää... Erityisesti siellä haastanut siihen muutokseen kovasti johtamistapojen ja johtamisen suhteen. (Yritys A)

Me ollaan tehty strateginen päätös jo silloin alusta alkaen ja koko aika yritetään sitä verkon ja kivijalan yhteistyötä vaan entisestään tiivistää ja tiivistää...Me sidottiin se myymälähenkilökunnan bonus, sen myynnin kasvun peruste siihen mikä on verkkokaupan ja kyseisen myymälän myynnin kasvu sisältäen sille myymälälle allokoitu verkkokauppa. (Yritys B)

Kotter (1995) korostaa muutosjohtamisessa henkilöstön valtuuttamista. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu radikaaleja muutoksia, tulisi johdon osata hyvissä ajoin ottaa henkilöstö osaksi muutokseen mukaan. Juuti ja Virtanen (2009) pitävät ihmisten johtamista muutosjohtamisen tärkeimpänä tekijänä. Pelkästään analyttinen muutosjohtaminen ei tuo tulosta, vaan johdon tulisi järjestää avointa vuoropuhelua henkilöstön kanssa, jotta tavoite syntyy yhteiseksi.

Neljä haastateltavaa korosti myynnin ohjautumisen liiketoimintayksikölle merkitystä suurena tekijänä verkkokaupan muutoksen läpiviemisessä henkilökunnalle. Ymmärrys siitä, ettei verkkokauppa vie liikevaihtoa kivijalasta, vaan tehdystä työstä tuleva raha ohjautuu myymälään, on auttanut muutoksen hyväksymisessä ja ymmärtämisessä. Kilpailuasetelma on jäänyt pois rakenteesta ja toimintamalli on tuonut uuden keinon liikevaihdon kasvattamiselle kivijalkamyymälöihin. Haastateltavat ovat kokeneet tämän vähentäneen muutosvastarintaa myymäläympäristössä. Kaksi haastateltavaa kertoi kokemuksistaan muutosvastarinnasta liittyen juuri myynnin ohjautumisesta verkkokauppaan, eikä kivijalkaan. Tunne siitä, että verkkokauppa syö myymälähenkilökunnan elantoa on tekijä, joka helposti herättää negatiivisia tunteita. Toimintamalli, jossa verkkokauppa on osana myymälöitä, vähentää selkeästi tällaista ajattelua. Kokonaisuudessaan kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat tässä vaiheessa henkilökunnan sopeutuneen muutokseen ja pitivät verkkokauppaa oleellisena osana tämän päivän toimintaa. Myymälähenkilökunnan vastarinta nähtiin vahvimpana etenkin alkuvuosina. Ainoastaan yksi haastateltava koki edelleen havainneensa myymälätyössä työskentelevien vastarintaa verkkokauppaa kohtaan.

Tietyllä tavalla monikanavaisuus ja sitten se mistä se asiakkaan tarve ja impulssi lähtee ja mitkä ne vaiheet siinä asiakaspolulla on, niin se ymmärrys koko ajan syvenee. (Yritys D)

Alussa etenkin oli sitä vastarintaa, että nähtiin se myymälän kilpailijana se verkkokauppa. Kuitenkin ymmärrys on kasvanut tähän päivään huomattavasti ja varmasti nähdään sen välttämättömyys kehittymisen kannalta. (Yritys E)

Toinen merkittävä esiintymä muutosvastarinnalle haastatteluissa tuli esiin markkinoinnin puolelta. Neljä haastateltavaa nosti muutosvastarintaa esiintyneen erityisesti markkinoinnin puolella työskentelevien ihmisten toimesta.

Se tietysti menee markkinoinnin puolelle missä ne haasteet on tulleet vastaan. (Yritys B)

Digitaalisuus kaiken kaikkiaan niin se on ollut iso muutos ja paljon myöskin muutosvastarintaa tämän myötä olen henkilökunnan taholta kokenut. (Yritys A)

Markkinoinnin työntekijät ovat kohdanneet työssään paljon muutosta verkko-kaupan myötä, mutta myös digitaaliset markkinointikanavat ovat tulleet uutena osaksi yritysten toimintaa. Perinteiset toimintamallit ovat jäämässä uusien varjoon ja uusien toimintatapojen ja teknologian opetteleminen voi olla haasteellista. Mattila (2007) nostaakin pelkotilat yhdeksi muutosvastarinnan tekijäksi. Pelko tuntemattomasta tai työpaikan menettämisestä voi aiheuttaa voimakkaan vastarinnan muutosta kohtaan.

Stadtländer (2006) toteaa muutosvastarinnan voivan ilmentyvän myös johdossa. Se ei ole pelkästään henkilökunnan ilmiö. Suuret strategiset muutokset vaativat etenkin isoja taloudellisia panostuksia ja resursseja, myös johdon rakenteen muutokset saattavat herättää epäilystä. Myös Mattila (2007) nostaa johdon vastarinnan suurimpana esteenä muutokselle, vaikka hänen mukaansa muutosvastarintaa esiintyykin eniten henkilöstötasolla. Johdon vastarinta on merkittävä tulppa muutoksen etenemiselle, koska lähtökohtaisesti muutoksen tulisi lähteä johdon motivaatiosta ja halusta uudistaa ja kehittää toimintaa.

Kolme haastateltavaa kertoi ylimmän johdon ja omistajatason muutosvastarinnan esiintymisestä. He kokivat, että myös johdossa on tiedostettu uusiutumisen tarve ja verkkokaupan merkitys, mutta panostus ja innokkuus sen kehittämiseen on ollut vaihtelevaa ja välillä aiheuttanut haasteita johtoryhmän sisällä.

On voimakasta (muutosvastarinta) ihan johdosta ja omistajista alkaen. Tähän ei ole uskottu, mutta koko ajan mennään parempaan suuntaan ja niin kun tällä hetkellä, jos ei ihan keskiössä niin ainakin yksi tärkeimmistä hankkeista. (Yritys D)

Välillä ollaan tarvottu sen kanssa, että omistaja ei ole ollut niin innokas kehittämään verkkokauppaa. Mikä on meille ollut vaikeaa, kun ollaan nähty, että se on se mihin halutaan panostaa ja mihin kannattaa panostaa. Mutta nyt onneksi, viimeistään korona on tuonut sen sinetin siihen, että se on nyt se mihin todella halutaan panostaa ja se nyt tajutaan myös siellä ihan konsernin johdossa asti. (Yritys C)

Yrityksissä kriittisinä aikoina aina pelataan tuolin puolustelu peliä ja selkään puukottamista eikä osallistuta talkoisiin. Johdon etäisyys ja kylmyys sekä vieraantuneisuus tekee tämän. (Yritys G)

Muutosvastarintaa voidaan sanoa ilmentyneen eniten niissä yksiköissä, osastoissa tai henkilöissä, joissa muutos aiheuttaa eniten rakenteellisia, toiminnallisia ja konkreettisia muutoksia. Työn luonteessa tapahtuu muutoksia ja tarvitaan kouluttautumista ja oman osaamisen kehittämistä. Mattilan (2007) mukaan tutuista ja totutuista asioista luopuminen voi olla vaikeaa. Entiset toimintatavat ovat saattaneet jäädä pois tai muuttua oleellisesti uusien toimintamallien myötä. Myös perinteiseen totuttuun työhön on otettu verkkokauppa osaksi, kuten esimerkiksi osana myymälässä tapahtuvaa myyntityötä. Juuti ja Virtanen (2009) korostaa ettei kaikki kritiikki ja kommentointi ole välttämättä vastarintaa, vaan suuret muutokset herättävät monenlaisia ajatuksia henkilöstössä. Avoin vuoropuhelu henkilöstön kanssa voi mahdollisesti avata myös uusia kehityskohteita tai jopa ratkaisuja niihin. Johdon muutoskyvykkyys heijastuu henkilöstölle ja yhdistettynä toimivaan muutossuunnitelmaan ja prosessiin, voi muutoksen hyväksyminen henkilöstölle olla helpompaa ja sitoutuminen muutokseen vahventua.

5.1.3 Kivijalka vai verkkokauppa strategiana

Kivijalan merkitys vähittäiskaupassa on herättänyt paljon keskustelua kaupan alan toimijoissa sekä mediassa. Asiakkaiden ohjautuminen verkkopalveluihin ja asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat vähentäneet kivijalkamyymälöiden toimintaympäristöä ja asettaneet usealle toimijalle haasteita vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin tämän päivän ostokäyttäytymisen mukaan. Vuonna 2020 alkanut Covid-19 pandemia on vaikuttanut erityisesti erikoistavarakauppaan ja Kaupan liiton (2021) mukaan etenkin muodin tuotteiden myyntiin. Kodin sisustamiseen ja remontoimiseen sekä harrastamiseen liittyvät tuotteet ovat kiinnostaneet kuluttajia entistä enemmän. Erikoistavarakaupat ovat hakeneet monipuolisia keinoja ja palveluja vastaamaan asiakkaiden kysyntään. Haastateltavat pohtivat oman yrityksensä osalta kivijalan roolia tänä päivänä ja sitä, mikä merkitys ja rooli verkkokaupalla heidän toiminnassaan on tällä hetkellä.

5.1.3.1 Kivijalan rooli

Jopa kuusi haastateltavista puhui kivijalan roolin olevan tärkeä tai jopa merkittävän tärkeä yritykselle. Kaksi haastateltavaa kertoi heidän yrityksen suunnitelmista avata uusia myymälöitä lähitulevaisuudessa. Myymäläverkoston laajentaminen kertoo enemmän kivijalan kasvusta kuin taantumisesta. Yksi haastateltavista ainoastaan mainitsi, että kivijalka myymälöitä oli vähennetty. Kuitenkin kivijalan toiminnan tehostamisesta oli usealla keskustelua ja etenkin toimitilojen pienentäminen ja henkilöstöressurssien tehostaminen oli keskusteluissa mukana.

Kivijalan rooli on yhä kasvava siten, että laajennamme omien myymälöiden ketjua voimakkaasti (Yritys G)

Paikallisuuden merkitys toiminnassa koettiin tärkeänä neljän haastateltavan toimesta. Asiakkaan tavoittaminen paikallisesti ja palvelujen tarjoaminen myymälätasolla koettiin tärkeänä asiakaspalvelun näkökulmasta. Myyntityön merkitys nousi neljällä haastateltavalla esille tässä yhteydessä. Edelleen koetaan, että tuloshakuinen myyntityö kivijalassa on vahva kilpailutekijä. Perinteisen

henkilökohtaisen myyntityön merkitystä korostettiin ja pidettiin tärkeänä kasvun kannalta, että asiakkaalla on mahdollisuus halutessaan saada henkilökohtaista ja asiantuntevaa myyntipalvelua. Myös tuotteiden näkeminen ja kokeileminen myymälöissä oli yli puolikkaan haastateltavien mielestä vielä erittäin tärkeää.

Kyllä ihmisillä on edelleen tarve sinne kivijalkaan mennä. Verkkokauppa on yksi ostostapa muiden lomassa, mutta etenkin näissä meidän tuotteissa on myös tarve päästä hypistelemään tuotetta ja nähdä tuote liveinä. Kivijalka meillä tulee olemaan suhteellisesti paremmassa asemassa kuin esimerkiksi vaatekaupassa vielä pitkään. (Yritys B)

Ehkä semmoinen henkilökunnan väheneminen kivijalassa on haaste. On ne kuitenkin tärkeitä ja niitä haluttaisiin kehittää, mut suhteellisesti ne on pienentyneet. (Yritys C)

Erikoistavarakaupassa kivijalan roolin voi todeta haastattelujen pohjalta olevan edelleen vahva. Erikoistavarakaupan toimijoilla on usein ketjutasoista toimintaa, myymälöitä useilla paikkakunnilla ja ympäri Suomea. Vaikka toimintoja on tehostettu ja työpaikkoja alalla on vähentynyt, näiden haastattelujen pohjalta kivijalan roolin voi nähdä olevan yritysten liiketoiminnan kannalta erittäin merkittävässä asemassa.

Tietysti meillä on hyvin vahva palvelukonsepti ja halutaan tarjota sitä siellä kivijalassa etenkin henkilökohtaisella tasolla. (Yritys E)

Kivijalka on edelleen se isoin myynnin tuoja. (Yritys D)

5.1.3.2 Verkkokaupan rooli

Kaikki haastateltavat korostivat verkkokaupan merkitystä kivijalkaa tukevana toimintona. Vain yksi haastateltava koki verkkokaupan painoarvon tänä päivänä kivijalkaa merkittävämpänä. Lähes kaikki pitivät verkkokauppaa tärkeänä kanavana asiakkaiden tavoittamiseen, sekä tarjoamaan asiakkaalle mahdollisuus nähdä yrityksen tuotevalikoimaa ja tuotteisen saatavuutta verkkokaupan kautta. Verkkokauppaa kuvailtiin yrityksen tuotekuvastona tai katalogina. Myös markkinoinnin, mainonnan ja brändinäkyvyyden hyöty nousi esille.

Miten tärkeää se verkkokauppa on kivijalan kehittymisen ja kehittämisen kannalta, että verkkokauppa toimii kuitenkin vahvasti kivijalkamyymälöiden katalogina (Yritys A)

Valtaosa haastateltavista koki verkkokaupan osuuden kasvaneen liiketoiminnassa ja kasvun nähdään jatkuvan edelleen. Verkkokaupan kasvun nostivat lähes kaikki esille, ja muutama mainitsi sen osaltaan tukeneen myös kivijalan liikevaihdon kasvua. Tässä vaikutusta luo myös verkkokaupan toimintamalli, onko se täysin erillinen yksikkö kivijalasta, kuten kolmella yrityksellä aineistossa tällä hetkellä on, vai onko se yhdistetty kivijalan toimintaan, kuten neljä muuta yritystä on tämän toteuttanut. Myös yksi näistä kolmesta yrityksestä on lähtenyt kehittämään toimintaansa samaan suuntaan neljän muun yrityksen kanssa, jossa verkkokauppa on enemmän vuoropuhelussa kivijalan kanssa.

Meidän verkkokauppa ei olisi niin menestyksekäs, jos ei se olisi tämän kivijalka myymäläverkoston tukena. Ei missään nimessä. (Yritys B)

Kaikki haastateltavat nostivat verkkokaupan hyödyt monipuolisena ja laajana kanavana tavoittaa asiakkaita ja myös saavuttaa uusia markkinoita. Kivijalkakauppa on paikallista toimintaa, mutta verkkokaupan kautta on mahdollisuus tavoittaa kansainvälisiäkin markkinoita. Yksi haastateltavista puhui yrityksen kehityssuunnitelmista suunnata verkkokaupan kautta kansainvälisille markkinoille ja hyödyntää eri yhteistyökumppaneita tässä.

Verkkokauppa on osalle yrityksistä myymälä muiden joukossa. Rooli on enemmänkin monikanavaisuuden yhdistävänä tekijänä. (Yritys C)

Myös erilaisten toimitusmallien hyödyntäminen verkkokaupassa on kasvattanut liiketoimintaa suuremmaksi ja tehostanut kulurakenteita. Kaksi yritystä nosti erityisesti suoratoimitusmahdollisuuden, jossa valmistaja lähettää yrityksen verkkokaupasta tilatun tuotteen asiakkaalle, ilman, että yrityksen tarvitsee näitä hankkia omaan varastoonsa.

Alusta asti oli näkemys, että verkkokaupan myötä toisaalta meidän markkina-alue laajenee, pystytään tavoittelemaan asiakkaita ympäri Suomen, mutta sitten myöskin verkkokauppa tarjoaa meille mahdollisuuden laajentaa sitä valikoimaa ilman että meidän, se on meidän varastossa se tuote. (Yritys A)

Verkkokaupan merkitys aineiston yrityksille vaikuttaa olevan monipuolinen, päälinjana voi tässä nähdä kaikilla kasvun halun ja tarpeen, sekä verkkokaupan monipuolisen toiminnan osaamisen ja kehittämisen työkaluna.

Onhan se kasvanut tosi paljon ja rooli tässä busineksessä on muuttunut strategisesti. Se on meille tosi tärkeä myyntikanava tällä hetkellä. (Yritys C)

5.1.3.3 Yhteinen tulevaisuus

Aineiston yritykset ovat haastattelujen perusteella pääsääntöisesti käyneet läpi mittaviakin strategisia muutoksia verkkokaupan lanseerauksen myötä. Ja kuten aiemmin tekstissä on mainittu, prosessi kasvaa, elää ja kehittyy jatkuvasti. Kaupan liitto (2021) ennustaa vähittäiskaupalle kasvua lähivuosina, haasteista huolimatta. Etenkin se ennustaa kotimaisen verkkokaupan osuuden kasvavan ja taas ulkomaisten verkkokauppojen osuuden pienentyvän.

Ehkä senkin voisin mainita, että vaikka verkkokauppa kasvaa voimakkaasti ja se on hyvää liikevaihtoa kaikin puolin, kun se ei ole meidän tapauksessa ollut selkeästi kivijalkojen kustannuksella vaan kivijalan myynnin kehityksen päälle. Silti meidän strateginen usko kivijalkaan on niin vahva, että globaalisesti halutaan laajentaa myymäläverkostoa. (Yritys B)

Kivijalan ja verkkokaupan rooleja selvittäessä haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, kummankin olevan tällä hetkellä yrityksen liiketoiminta suunnitelmien keskiössä. Ainakaan näiden haastattelujen perusteella ei tullut keneltäkään mainintaa, että verkkokauppa olisi kokonaan syrjäyttämässä kivijalan ja toiminnan siirtyvän ainoastaan verkkoon. Enemmänkin kivijalan rooli tuntui haastatteluissa

korostuvan hieman vahvemmin ja sen tarvetta tunnuttiin puolustavan vahvasti. Suurin huomio tässä keskittyi ehkä eniten siihen, että neljä yritystä oli onnistunut jo vahvasti yhdistämään kivijalan ja verkkokaupan yhteiseksi toimintamalliksi sekä aikoi kehittää tätä vielä edelleen vahvemmaksi. Yksi yritys oli viemässä myös kehitystä tähän suuntaan. Kaksi haastateltavaa kertoi verkkokaupan olevan oma liiketoimintayksikkönsä, ilman suurempaa yhteistyötä myymälöiden kanssa.

Suurin ongelma tässä on se että sitä ei ole luotu tukemaan kivijalkamyymälän toimintaa ja se ei kykene yhteistyöhön sen kanssa, vaan on tehty myymälän markkinoinnista täysin erilliseksi satelliitiksi, jolloin siitä puuttuu paljon oleellisia palveluominaisuuksia joita myymälässä on ja netissä molemmissa kuuluisi olla, jotta ne yhdessä olisivat tehokkaampia... Näkemys on, että kaupan alalla jakelu pienenee ja keskittyy yleisesti vähentämään myymälöitä ja henkilökuntaa. Tästä syystä kehitysohjelmamme kivijalkamyymälän myynnin ammattitaidon ja palvelujen kehittämiseksi, myös verkkoa hyväksikäyttäen on liiketoiminnan fokuksessa. (Yritys G)

Meillä on tosi iso kehitysprosessi, joka tähtää vielä voimakkaammin kivijalan ja verkkokaupan asiakaskokemuksen nivomisen yhteen. (Yritys B)

Kivijalan ja verkkokaupan roolin voi nähdä aineiston haastattelujen perusteella olevan yhtä lailla tärkeä. Molempia halutaan kasvattaa myynnillisesti sekä kehittää toimintaa tehokkaaksi ja asiakaslähtöiseksi. Ehkä eniten haastatteluista korostui näiden yhteistyön merkitys. Verkkokauppa nähdään jo normaalina osana erikoistavarakaupan liiketoimintaa.

Eli ne niin kuin toimii yhteen ja symbioosissa, eli ilman toista ei voisi olla toista. (Yritys D)

5.2 Vähittäiskaupan murros

Kauhanen (2015) ja Dufva ym. (2017) kertoo työn murroksen vaikuttavan työpaikkojen määrään ja rakenteeseen. Nopeasti muuttuva maailma ja kehittyvä teknologia pakottaa yritykset muuttamaan toimintatapojaan sekä hankkimaan oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista osaksi toimintaansa, samalla vanhoista malleista on jouduttu luopumaan tai niitä on jouduttu muokkaamaan nykyajan vaatimuksiin sopiviksi.

Tutkimuksen haastateltavista kaikki kokivat osaamisen tarpeen muuttuneen yrityksessään viimeisten vuosien aikana. Osaan yrityksistä on ollut tarve hankkia asiantuntijaosaamista verkkokaupan ja markkinoinnin toimintoihin. Myymälähenkilökunnan tilannetta ei kukaan haastateltavista lähtenyt avaamaan erityisesti. Ainoastaan verkkokauppaan liittyvät operatiiviset toiminnot ovat liisanneet myymälähenkilökunnan työtehtäviä kivijalassa.

Totta kai se on tarkoittanut merkittäviä investointeja organisaation osaamiseen kehittämiseen ja sen osaamisen hankkimiseen etenkin konsernin pääkonttorille ketjun ulkopuolelta. (Yritys B)

Valtava haaste, mutta tietyllä tavalla ollaan ehkä hyvä esimerkki siitä, että oikealla strategialla pystyy pärjäämään kaupallisesti ja olemaan kannattava. Aika pienelläkin porukalla. Tässä on ollut yksi ihminen vastuussa tästä verkkokaupasta ensimmäiset kahdeksan vuotta ja nyt meitä on jo seitsemän. Kahdessa vuodessa on lähtenyt kasvamaan ihan valtavasti. Ollaan saatu kollegoita ja apukäsiä ja erilaista uutta osaamista taloon. (Yritys D)

Nopeasti muuttuvien markkinoiden ja globalisaation vaikutukset oli huomattu vaikuttavan omaan toimintaan ja etenkin reagointikykyyn. Osa luotti omaan tekemiseensä ja vahvisti jo ennestään vahvoja alueita yrityksessä. Osa on lähtenyt kehittämään toimintaan uusille kansainvälisille markkinoille.

Sisustusalalla on ollut pitkä taival ymmärtää, että verkkokaupassa ei ole rajoja. Meillä on mahdollisuus tehdä kauppaa globaalisti. Esimerkiksi meidän myyntimme suuntautui kymmeniin eri maihin vuoden 2020 aikana. (Yritys F)

Me ollaan varmaan oltu vähän voittajien joukossa tässä, eli laaja valikoima, ollaan uskallettu investoida järjestelmiin, uusiin myymälöihin ja ollaan kehitetty valikoimaa ja pidetty hintataso kurissa. Ehkä tavallaan se kotimaisuus ja kotimaiset kasvolliset omistajat mikä on ollut hyvä argumentti meille. Ja erittäin hyvä asiakaslähtöinen asiakaspalvelu mitä me tuotetaan kivijalassa ja myös sähköisissä palvelukanavissa. Ne on semmoisia meidän valtteja. (Yritys D)

Asiakaskäyttäytymisen muutokset olivat myös usean puheissa mukana. Digitaalisuuden tuomat uudet keinot olivat tuoneet uudenlaisia haasteita ja paljon uutta opeteltavaa kaupan ympäristöön. Asiakkaan liikkeistä ja tarpeista koettiin olevan paljon enemmän tietoa kerättävissä kuin ennen. Tämän hyödyntämisen opettelussa, oli noin puolen haastateltavissa mielestä paljon haasteita. Asiakaslähtöisyys nousi myös tämän aiheen ympärillä esille.

Ostokäyttäytymisen muutos on selvä – netistä haetaan tietoa ja ostetaan jos ei ole riskiä. Me vahvistamme tuota yksilöllisyyttä, kokeilun tarvetta ja asiantuntijamyyjän palveluiden välttämättömyyttä. Menestys on varma vain tekemällä täysin eri lailla perustellusti ja eettisesti kestävästi. (Yritys G)

Mä mietin sitä, että mihin meidän pitäisi erityisesti panostaa on se asiakaskokemuksen kehittäminen. Meillä kun kuitenkin on tuota historiaa ja jotta me voidaan olla niin kuin kilpailukykyinen tässä kaikessa koko maailman kilpailussa, niin meidän pitäisi suunnata katse paremmin siihen asiakaslähtöisyyteen. (Yritys C)

Asiakkaan käyttäytyminen ja ostokäyttäytyminen vaikuttaa myös yritysten palvelukonseptiin. Asiakkaat ovat verkossa kellon ympäri, myymälähenkilökunta työssä vain tietyn ajan päivästä. Kaksi haastateltavaa nosti tämän haasteena esille, kuinka vastata asiakkaan tarpeisiin oman konseptin puitteissa.

Verkkokauppa on tuonut vahvasti ymmärryksen siitä, että mikä tahansa, jos joku menee pieleen niin asiakkaille päin se on, että me mokataan se on meidän virhe. Se haastaa kehittämään sitä asiakaspalveluprosessia koko ajan ja tarkkailemaan sitä mitkä meillä on ne toimintamallit, että asiakas saadaan palveltua mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman nopeasti. (Yritys A)

Murroksen tuomien muutosten voimasta huolimatta, yritykset tuntuivat kuitenkin luottavan omaan tekemiseensä ja tuntuivat tunnistaneen haasteensa. Kilpailun kovenemisen tilanne oli kaikkien tiedossa ja toimenpiteitä kerrottiin olevan

työn alla vastaamaan tuleviin paineisiin. Haastateltavista kuusi kokivat, että ulkoimaisten suurien verkkokauppatoimijoiden rantautuminen Suomen markkinoille on vaikuttanut heidän toimintaansa. Etenkin hintakilpailun kerrottiin koventuneen. Vaikutus oli merkittävä myös valikoiman suhteen, nopeaa uusiutumista koettiin tarvittavan. Uusia tuotteita koettiin tulevan markkinoille nopeampaan tahtiin ja niihin reagoiminen on työllistänyt etenkin oston yksikköjä. Myös nopeasti vaihtuvat ilmiöt nousivat yhden haastateltavan puheissa. Hän kuvaili niitä yhden tuotteen verkkokaupoiksi. Trendien seuraaminen koettiin tärkeäksi ja niihin reagoiminen omassa toiminnassa. Tässäkin vastauksista korostui omaan toimintaan luottaminen. Kotimaisuus nostettiin usean puheissa kilpailuvaltiksi sekä nopea ja luotettava palvelu, sekä verkossa, että myymälässä.

Ennakointi isossa roolissa. (Yritys C)

5.2.1 Digitalisaation ilmiöt

Montagner ja Reich (2018) kertovat, että etenkin digitaalisen muutoksen toteutumisessa perusedellytys olisi kyvykkyyden ja taitojen kehittäminen koko organisaation sisällä. Valtaosa haastateltavista nosti esille haastatteluissa digitaalisen osaamisen rekrytoinnit sekä uusien yhteistyökumppaneiden hankinnan digitaalisen osaamisen kentältä. Henkilökunnan osaamisen kehittämisessä nousi etenkin markkinoinnin yksiköiden kehittäminen ja työntekijöiden uuden oppiminen. Operatiivista verkkokauppa osaamista oli kehitetty neljässä yrityksessä jo heti alkuvaiheessa. Hietala (2019) nostaa esille näkemyksen siitä, että nopea vauhti digitaalisten muutosten myötä voi vaikeuttaa osaamisen hankkimista. Hän myös korostaa sitä, ettei johtajilla ole välttämättä vielä kokemusta digitalisaatiosta konkariudessaan ja tämä vaikeuttaa muutoksen onnistumista.

Ammatillinen asiantuntijatoiminta, verkostoituminen, yhteistyöt, suosittelijat – tämän rakentaminen on vaatinut täysin erilaisen johdon ja päälliköiden toiminnan ja suhtautumisen sekä asenteen. Uuden ymmärtämisen siihen miten toteutan nykyaikana ja tulevaisuudessa mission, vision ja strategian. (Yritys G)

Raakaa työtä ja avoimuutta uuden oppimiseen. Perustelua talon sisällä, miksi panostukset sijoitetaan nyt uudella tavalla. Aloitteistani markkinoinnin ja myynnin kasvattaminen digitalisaation avulla on osa hallituksemme määrittelemää yrityksemme strategiaa nykyisin. (Yritys F)

Datan analysoinnin ja etenkin sen saamisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet tuotiin kaikissa haastattelujen puheissa esille. Kehittynyt teknologia tarjoaa myös kaupan alalle monenlaisia mittareita, jollaisia ei ole ollut ennen käytettävissä. Mittattavaa dataa on erittäin paljon saatavilla ja tähän yhteistyökumppaneita tarjolla. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei niihin perinteisiin, vanhoihin tapoihin ole enää tarvetta ja yhteistyökumppanuuksia on tarpeen vaihtaa. Tämän myös haastateltavista yrityksistä noin puolet mainitsi. Tähän liittyen useampi mainitsi liittyvän haasteita. Millaista dataa on tarpeen hankkia ja miten sitä osataan hyödyntää käytännössä. Uuden teknologian hyödyntäminen vaatii paljon uuden tiedon ymmärtämistä, sekä vaikuttaa ennen kaikkea myös yrityksen strategiaan, tapaan toimia ja miten halutaan toimia. Perinteiset toimintatavat siirtyvät pois

vähän kerrallaan uuden teknologian tuomien mahdollisuuksien ottaessa paikkaansa.

Datan hyödyntäminen ja asiakastiedon yhdistäminen eri kanavista, niin se on yksi haaste. (Yritys A)

Verkkokauppa, E-business ja siihen liittyvä digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen ja osaaminen on vaatinut merkittäviä rekrytointeja ulkoa. En tarkoita niinkään määrää, vaan tiettyjä avainhenkilöitä, jotka näistä asioista vastaa siellä päässä. (Yritys B)

5.2.2 Muuttunut markkinoinnin maailma

Kaikki haastateltavat nostivat markkinoinnin johtamisen ja toiminnan muuttuneen merkittävästi yrityksessään viime vuosina. Uusien kanavien käyttäminen vaatii yhä lyhytjäteisempää työskentelyä. Perinteinen printtivetoinen mainonta on pienentynyt huomattavasti. Markkinointimixin rakentaminen koettiin muuttuneen olennaisesti. Kaikki kertoivat suunnittelun ja markkinointistrategian olevan edelleen pitkäjänteistä isojen linjojen työtä, mutta mukaan on tullut erittäin paljon eri kanavien käyttämiseen liittyviä pienempiä panostuksia ja projekteja, jotka vaativat työntekijöiltä uudenlaista osaamista, mutta myös markkinoinnin johtajilta erilaista toiminnan ja tekemisen ohjaamista, sekä muutoksiin liittyvän vastarinnan hallintaa. Yksi haastateltavista nosti huolensa esille siitä, että digitaalisen ja markkinoinnin työntekijät eivät tunne myyntikenttää tarpeeksi hyvin, jotta oikeanlainen tekeminen tällä saralla kohtaisi. Hänen mukaansa ilman, että osaa myydä tuotteen sitä ei voi myöskään markkinoida.

Mikä on se sopiva optimaalinen mediamix ja mihin ne panokset kannattaa kohdistaa ja siinä on ollut paljon ristivetoa tietyllä tavalla, markkinoinnin ja maaorganisaation välillä pikemminkin. (Yritys B)

Etenkin tuo markkinointi on muuttunut, kaikki ne uudet kanavat mitkä on tullut osaksi toimintaa. Tässä on ollut myös eniten sitä vastarintaa, kun ennen asiat on tehty niin eri tavalla ja nykykanavat tarjoaa niin paljon paremmat mahdollisuudet, tätä ei oikein hahmoteta. Sitä dataa, kun on nyt niin helposti saatavilla, mutta kaikki ei sitä oikein näe ja kaivataan niitä vanhoja tapoja. Tämän suhteen meillä on vielä tekemistä. (Yritys E)

Markkinoinnin investointien mittaamisen nosti useampi esille. Resurssointi voidaan uusien mittaustekniikoiden myötä toteuttaa kohdennetummin, sekä tuloksen arviointi on näiden ansiosta tänä päivänä kattavampaa. Tämän he kokivat auttaneen suunnittelutyössä tulevien projektien suhteen.

Varmaan ehkä se markkinointimix on isoin, jos mä mietin sitä johtamista, että mihin ne panostukset viedään. Ja myöskin se mittaaminen ja tämmöiset ROMin tai ROIn ymmärtäminen on kasvanut, koska digitaalisessa mainonnassa se mitattavuus on ihan eri tavalla todennettavissa kuin myyntieurojen kautta. Versus kun puhutaan kärkimedia lehdistä, kun puhutaan maakuntalehdistä, hesarista ja muu, niin sen etusivumainoksen aktuaalisen myynnin mittaaminen on paljon vaikeampaa kuin se, että sä teet vaikka miljoonan näytön kampanjan vaikka Iltalehden tai Iltasanomien kanssa ja taktisilla tuotekärjillä. Se on paremmin mitattavissa, ehkä se mittaaminen on kanssa semmoinen, aikaisemmin ammuttiin rahaa ilmaan ja toivottiin että tulee

myyntiä. Nyt voidaan aidosti tarkastella, että kannattiko markkinointi-investoinnit. (Yritys D)

Erilaisten mainonnan kanavien käyttö oli kaikilla kohdeyrityksillä muuttunut. Jokainen haastateltava kertoi heillä olevan käytössä eri tyyppisiä digitaalisia kanavia, mutta edelleen myös jonkin verran printtimainontaa. Printtimainonnan kerrottiin vähentyneen merkittävästi viime vuosien aikana ja panostus on suuntautunut erilaisiin digitaalisiin kanaviin. Hakukoneoptimoinnit, sosiaalinen media ja erilaiset vaikuttajaverkostot oli lähes kaikkien haastateltavien mukaan käytössä kohdeyrityksissä. Myös verkkokaupan merkityksen mainonnan kanavana muutama nosti esille keskusteluissa.

Monipuolista digimainontaa pyritään tekemään. Printtiä on vähennetty olennaisesti, ei enää julkaisuja lehdissä niin paljon kuin ennen. (Yritys E)

Digitaalisissa hyödynnämme Instaa, Facebookia, Pinterestiä, Youtubea, Linkediniä, Googlea, ostettua näkyvyyttä mediataloilta ja muuta. Hyödynnämme myös, painettuja kuvastoja, printtiä aikakauslehdissä, sanomalehtiä, radiota. (Yritys F)

Verkkokaupan roolia markkinointistrategian näkökulmasta pidettiin kuuden haastateltavan mielestä tärkeänä. Yksi haastateltava ainoastaan totesi, ettei verkkokaupalla ole tässä asiassa merkitystä. Markkinointistrategiaksi nostettiin monikanavaisuutta ja verkkokaupan osuus nähtiin tässä vahvasti tukevana tekijänä.

Kyllä sen merkitys on iso, että se verkkokauppa on lähes kaikessa se linkki siinä mainonnan ja kivijalan välissä. Eli digimainonnasta kaikki oikeastaan ohjataan verkkokauppaan. Se verkkokauppa toimii siinä mielessä meidän kivijalkojen näyteikkunana ja tavoittaa toki paljon uusia asiakkuuksia, jotka eivät ole koskaan meistä kuullut tai käynyt meidän kivijalassa. Ja sikäli se verkkokaupan rooli ja merkitys on tärkeä. Se voi olla usealle se ensimmäinen kanava yrityksestä johon kuluttaja tulee. Se mahdollistaa toisaalta myös uudistumisen ja mielikuvan muutoksen. (Yritys A)

Pääpaino on todellakin siinä verkkokaupassa. Noin 70% budjetista menee verkkomarkkinointiin, eli on todella tärkeässä roolissa. (Yritys C)

Kannan ja Li (2017) korostavat digitaalisen teknologian vaikuttavan kaikkiin markkinoinnin prosesseihin. Muutoksia on etenkin nähtävillä asiakaskäyttäytymisessä, ja siinä miten asiakas hakee tänä päivänä tietoa tuotteista ja miten tuotteita päädytään ostamaan. Tämän päivän kuluttaja menee yleensä ensimmäisenä verkkoon etsimään haluamaansa tuotetta tai löytää verkon kautta itselleen jonkin uuden tarpeen selaamastaan tiedosta. Tämän käyttäytymisen oppiminen ja sen soveltaminen omaan toimintaan on usean kaupan alan yrityksen haaste ja mahdollisuus.

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto tuloksista

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia ja tarkastella vähittäiskaupan muutosprosessien vaiheita sekä muutosjohtamista kivijalkakaupan ja verkkokaupan yhdistämisessä. Tutkimuskysymyksiksi oli asetettu:

1. Millaisia strategisen muutosjohtamisen keinoja yrityksissä on käytetty ja miten muutosprosessit ovat onnistuneet?
2. Millaisia vaikutuksia vähittäiskaupan murroksella ja digitalisaatiolla on ollut kohdeyrityksissä?

Tutkimuksen aineistosta muodostui kaksi kokonaisuutta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja sitä kautta rakennetun haastattelurungon pohjalta, organisaatiomuutos ja vähittäiskaupan murros. Tässä vaiheessa on tarkoitus koota tulokset yhteen ja muodostaa näistä selkeä kokonaisuus.

Tutkimustuloksista nousi esiin organisaatiomuutoksen vaiheita ja muutosjohtamisen keinoja tarkastellessa, että kysymyksessä oli kohdeyrityksille suuresta strategisesta muutoksesta. Kysymys ei ollut pelkästään verkkokaupan ottamisesta osaksi liiketoimintaa, vaan pikemminkin voisi sanoa verkkokaupan lanseerauksen muuttaneen yritysten liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Viisi kohdeyrityksistä pyrki toteuttamaan verkkokaupan muutoksen yhdistämällä sen osaksi kivijalan liiketoimintamallia. Kaksi piti ja aikoi pitää verkkokaupan erillisenä kokonaisuutena, mutta toinen näistä yrityksistä panosti liiketoimintaansa erityisesti verkkokauppaan. Tämän toimintamallin tuomien seikkojen ja ilmiöiden tarkastelu oli tämän tutkimuksen kannalta huomioitava tutkimustulos muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosprosessi oli näiden kahden eri toimintamallin mukaan hyvin erityyppinen ja sen vaikutukset kohdeyrityksen toiminnassa olivat selkeästi havaittavissa. Toinen huomio aineistosta muutosprosessia

tarkastellessa, oli muutoksen olevan edelleen jatkuva prosessi. Verkkokaupan ja sen tuomien ilmiöiden kehittäminen jatkui edelleen kaikissa kohdeyrityksissä. Tavallaan hyvin yleistäen muutos oli tullut päätökseensä sen myötä, että verkkokauppa oli perustettu ja toiminnassa kaikissa yrityksissä, mutta toisaalta sen kehittämiseen koettiin edelleen olevan tarvetta. Kolmas huomio löytyi verkkokaupan ja kivijalan rooleja tarkastellessa. Kohdeyrityksissä oli kasvettu näiden kahden osalta yhteen, viisi kohdeyritystä koki, että verkkokauppa ja kivijalka ovat yhtenäinen kokonaisuus, eivätkä liiketoiminnan kannalta erillisiä toimintoja.

Vähittäiskaupan murros näkyi kohdeyrityksissä etenkin uudenlaisen osaamisen tarpeena sekä johdon ja henkilöstön uuden oppimisena. Moni kohdeyrityksistä koki tässä asiassa vielä paljon haasteita ja kehittämisen kohteita. Uudenlaisen teknologian hallinta ja hyödyntäminen on muuttanut monia rakenteita ja tapoja kohdeyritysten sisällä, sekä aiheuttanut muutosvastarintaa henkilöstössä. Digitalisaation tuomien ilmiöiden ja teknologian myötä kohdeyritysten strategiaa on lähdetty uudistamaan. Asiakaslähtöisyys näkyi yritysten uudessa toiminnassa, erilaisen datan, mittareiden ja uusien markkinointitapojen muodossa.

6.2 Teoreettinen ja käytännön keskustelu

Tutkimuksessa otettiin lähtökohta, jossa haluttiin analysoida aineistoa sekä aineistolähtöisesti, että teorialähtöisesti. Teorialähtöisyys haluttiin mukaan analyysiin parantamaan tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen aineistosta haluttiin löytää yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia, sekä myös selkeitä eroavaisuuksia ja tuoda näitä ilmiöitä esille peilaten myös teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin ja käsitteisiin. Aineisto on kuitenkin tutkimuksessa melko pieni, joten teoreettisen näkökulman suhteen tutkija noudattaa varovaisuutta päätelmissään.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli jaettu kahteen luokkaan, organisaatiomuutos ja vähittäiskaupan murros. Näiden luokkien alle oli otettu alaluokkiin tutkimusongelman kannalta oleellisia teorioita ja käsitteitä. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella muutosprosessia ja muutosjohtamista, sekä sen tuomia ilmiöitä ja vaiheita vähittäiskaupan verkkokaupan ja kivijalan tematiikasta.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin organisaatiomuutoksen prosessia sekä erilaisia muutosmalleja, käsiteltiin muutosjohtamista sekä muutosvastarintaa. Näitä aihepiirejä oli otettu mukaan haastattelurunkoon aineistonkeruuprosessissa.

Kohdeyritysten muutosprosesseissa oli vastausten mukaan havaittavissa olleen selkeitä vaiheita, miten muutos oli aloitettu, miten muutos on edennyt, mitä tavoitteita kohdeyrityksillä oli muutoksen alkuvaiheissa ja miten ne ovat muuttuneet muutoksen vaiheiden aikana ja millaisia ne ovat tänä päivänä. Muutokset olivat yritykselle merkittäviä strategisia muutoksia ja ovat olleet kestoltaan pitkiä usean vuoden prosesseja. Myös muutoksen suunnittelutyölle olivat osa yrityksistä käyttäneet noin vuoden aikaa, joten voidaan todeta muutosten olleen ennakoivia, vähittäisiä, sekä strategisia Nadlerin ja Tushmanin (1989) muutostyyppinä mukailten. Muutosprosessin voitiin todeta saavuttaneen tietyn

päätöspisteen, mutta se jatkoi kuitenkin elämistään kohdeyrityksissä erilaisina kehityskohteina. Muutoksen voitiin tässä tapauksessa todeta olevan jatkuva prosessi. Muutosprosessien mallien, kuten Lewinin (1947) 3- vaiheisen mallin ja Kotterin (1995) 8- vaiheisen mallin mukaan muutos on viimeisessä vaiheessaan, kun yrityksessä pyritään saavuttamaan tasapaino uuden keskellä, sekä prosessi pyritään juurruttamaan organisaation kulttuuriin. Kotterin (1995) mallin seitsemäs vaihe kuvaa parannusten vakiinnuttamista sekä uusien muutosten toteuttamista, joten kohdeyritysten muutosten keskeneräisyys ja kehitystarpeet voivat kuvaata vielä tätä vaihetta.

Muutosjohtamisen käsitettä tutkimuksessa pohdittiin useasta näkökulmasta. Tutkimuksessa tuotiin esille onnistuneen muutosjohtajan piirteitä sekä myös mahdollisia virheitä. Pohdittiin muutosjohtamisen keinoja sekä erityisesti korostettiin ihmistenjohtamisen merkitystä ja sitä kautta myös henkilöstön valtuuttamista. Aineistosta saatujen tulosten valossa muutosjohtamisen kentältä oli kohdeyrityksissä havaittavissa toistuvia teemoja ja ilmiöitä. Neljä haastateltavaa oli havainnut positiivisen tuloksen muutokseen, kun henkilöstö oli valtuutettu muutokseen mukaan hyvin varhaisessa vaiheessa ja he olivat toteuttamassa muutoksen operatiivista puolta vahvasti. Näin muutoskohde eli verkkokauppa oli saatu melko nopeasti osaksi yritysten sisäistä rakennetta ja osaksi päivittäistä toimintaa ja mahdollisesti osaksi yritysten kulttuuria. Muutosvastarintaa oli havaittu aluksi, mutta tähän oli auttanut juurikin tämä toimintojen yhdistäminen ja ymmärrys siitä, ettei itse muutos vie kivijalan henkilöstöltä työtä, vaan tosiasiassa lisää sitä, sekä ymmärryksen lisääminen johdon päätöksestä toteuttaa muutos elinkeinon turvaamana tekijänä. Yksi kohdeyritys oli ymmärtänyt muutoksen matkan varrella kivijalan ja verkkokaupan yhdistämisen hyödyt ja suuntasi toimintaa tulevaisuudessa siihen suuntaan. Kaksi muuta yritystä oli toimintarakenteiltaan hieman erilaiset näihin viiteen muuhun verrattuna, mutta heillä tosiaan verkkokauppa oli irrallinen kokonaisuus yrityksen muusta toiminnasta kuten kivijalasta. Toinen näistä yrityksistä kohdensi strategiaansa vahvasti verkkokauppaan, kun taas toinen näki sen vain yhtenä osana koko organisaatiota.

Organisaatiokulttuurin käsitettä ei tässä tutkimuksessa lähdetty pohtimaan. Siihen tutkija koki, että haastatteluja olisi pitänyt toteuttaa kohdeyritysten sisällä useita ja haastatella henkilöstöä monipuolisesti. Sinällään tämä olisi voinut tuoda mielenkiintoisen aspektin osaksi tutkimusta ja laajentaa tutkimusta merkittävästi. Myös ihmistenjohtamisen näkökulmaan olisi voinut saada enemmän näkökantaa, kun haastattelussa olisi ollut mukana myös henkilöstöä. Nyt tutkimuksen aineisto on rakentunut pelkästään johtajien haastatteluista. Ja tässä mukana oli erityisesti markkinoinnin ja verkkokaupan yksiköiden vastaavat henkilöt, jotka tarkastelevat aihetta oman osaamisensa ja näkemystensä valossa.

Markkinoinnin ja digitalisaation kentällä yrityksissä oli edelleen havaittavissa vahvaa vastarintaa. Ymmärrys ja osaaminen vaatii vielä kehittämistä kaikissa kohdeyrityksissä haastateltavien mukaan. Muutokset tällä kentällä olivat suuria ja vaatii tietynlaisen teknologian tuntemusta sekä osaamisen hallintaa. Tätä ei välttämättä vähittäiskaupan alalla vielä luonnostaan ole ja sitä on jouduttu hankkimaan muilta alan toimijoilta ja osaajilta. Myös uusia rekrytointeja on tehty ja tämä on voinut vaikuttaa osaltaan vastarinnan syntyymiseen. Vanha työmalli on voinut kadota uusien tieltä ja uudet osaajat ovat tulleet korvaamaan

vanhoja tekijöitä. Pelko työpaikan menettämisestä on vahva peruste vastarinnan syntymiselle muutosta kohtaan. Montagner ja Reich (2018) toteaakin digitaalisen muutoksen vaativan vahvaa teknologian hallintaa ja sen johtamisen osaamista. Asiantuntijoita on markkinoilla vielä suhteessa vähän kysyntään verraten ja se ei riitä, että palkataan tai ostetaan asiantuntijuutta, mutta myös koko organisaation tulee oppia ja muuttua teknologian kehityksen myötä. Jopa yllättävää oli johdon vastarinta, mitä haastateltavat olivat kokeneet. Ylimmän johdon ja omistajatahon vastarinta voi olla muutoksen onnistumiselle ja ylipäätään etenemiselle merkittävä haaste. Muutos oli loppujen lopulta saanut ymmärrystä myös ylimmältä johdolta ja omistajilta. Tässä kerrottiin viimeistään aikaansaavana tekijänä olleen vuonna 2020 alkanut pandemia, mikä osaltaan pakotti vähittäiskaupan yritykset parantamaan verkko-ostamisen palveluitaan ja teknologista osaamistaan.

Digitalisaatio oli vaikuttanut hyvinkin merkittävästi kohdeyrityksiin. Yrityksillä oli hyvin samankaltainen lähestymistapa digitalisaation ilmiöiden käsittelyyn. Digitalisaation voi sanoa näkyvän kohdeyritysten toiminnassa verkko-kaupan ja kivijalan kehityksenä, markkinoinnin muuttuneina toimintatapoina sekä asiakaslähtöisen liiketoimintastrategian suuntana.

Digitalisaatio ilmiöineen oli lisännyt kohdeyritysten tarvetta hankkia uudenlaista osaamista, mihin vähittäiskaupassa ei ole tähän asti ollut tarvetta. Digitaalisen teknologian hallinta tarvitsee asiantuntijansa ja heitä oli joko rekrytoitu tai hankittu ulkoisilta toimittajilta yrityksiin. Muutosjohtamisen kannalta haaste on myös osaamisen kehittämisessä koko organisaatiossa. Haastatteluista tuli ilmi, että useassa yrityksessä digiosaamisen ja verkkokauppa osaamisen yksiköt olivat laajentuneet

Asiakaslähtöisyys oli merkittävä havainto haastateltavien puheissa. Kokonaisuudessa kivijalkaa, verkkokauppaa, markkinointia ja muita kaupan toimintoja tuntui vahvasti ohjaavan asiakaslähtöinen ajattelu. Tämä on muuttunut valtavasti viime vuosina. Asiakaskäyttäytymisen muutokset oli otettu vakavasti ja kohdeyritykset olivat rakentaneet palveluitaan ja toimintamalleja vahvasti tämän pohjalta. Ennen alaa ohjasi vahvasti myynti- ja markkinointikeskeinen ajattelu, eikä asiakasta mietitty niinkään yksilönä, vaan enemmänkin massana. Asiakkaat ovat tänä päivänä tietoisempia ja herkempiä reagoimaan tilanteisiin ja ilmiöihin. Ja yritysten tulisi yrittää pysyä tämän mukana ja mielellään vieläpä osata ennakoida. Tänä päivänä pelkkä tuotteen myynti ei riitä, vaan asiakaskokemuksen tulisi sisältää lisäarvoa asiakkaalle. Haasteensa yrityksille kehittää ja tuottaa keinoja tähän, mikä vastaisi ja ylittäisi asiakkaan odotuksia ja tarpeita, sekä saisi asiakkaan palaamaan takaisin eikä häntä menetetä kilpaileville yrityksille. Ennakointi on tärkeässä roolissa ja ajan hermolla pysyminen, viimeisimmät trendit ja ilmiöt on hyvä tunnistaa ja päättää miten näihin halutaan reagoida. Kilpailutekijät ovat hyvin haasteellisia ja miten erottautua kilpailijoista on varmasti suurimpia kysymyksiä usealle kaupan alan yritykselle. Jokaisella yrityksellä on vahvuutensa ja heikkoutensa, oikean strategian valitseminen on tässä ratkaisevassa asemassa.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Kaupan ala on Suomessa merkittävä työllistäjä, sekä taloudellisesti merkittävä toimiala. Tässä tutkimuksessa haastateltiin seitsemää erikoistavarakaupan toimijaa, mikä tekee tutkimuksen otoksesta todella pienen. Tutkimuksen tuloksiin on voinut myös vaikuttaa Covid - 19 pandemian merkitys, tutkimuksen haastattelut toteutettiin pandemian aikana. Tämä on voinut osaltaan vaikuttaa haastatteluihin. Haastattelut toteutettiin videopuheluiden välityksellä ja kasvotusten paikan päällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ei näin ollen päässyt syntymään. Toki muutenkin vuorovaikutuksessa tapahtuvat haastattelut voivat olla toisessa tilanteessa erilaisia, joten suoraan tilannetta ei voi yleistää. Haasteena tutkimuksen aineistonkeruulle oli kohdeyritysten hankkiminen tutkimukseen. Mahdollisia kohdeyrityksiä kontaktoitiin noin kolmekymmentä kappaletta ja loppujen lopuksi haastattelut saatiin sovittua vain seitsemän yrityksen edustajan kanssa. Mikäli yrityksiä olisi ollut tutkimuksessa mukana enemmän, sillä olisi voinut olla merkittävä vaikutus tutkimuksen lopputulokseen.

Aineiston haastateltavien kieli ja terminologia on hyvin samankaltaista. He työskentelevät samanlaisella liiketoiminta kentällä, joten käytetyt termit ja käsitteet kuuluvat asiaan. Haastatteluissa oli mukana yritysten toimitusjohtajia, markkinointijohtajia ja verkkokaupan johtajia. Myös tällä seikalla on voinut olla vaikutusta aineistoon. Jokainen johtaja on saattanut pohtia aihetta oman liiketoiminta-alueensa näkökulmasta ja osalla on voinut olla enemmän tietoa tutkimuksen aiheista kuin toisella. Myös sillä on voinut olla vaikutusta, onko haastateltava ollut alusta alkaen mukana yrityksen muutosprosessissa, vai tullut mukaan organisaation myöhemmässä vaiheessa. Tällöin muutoksen alkuaikojen vaiheet ovat olleet mahdollisesti vain kuulopuheiden tai omien käsitysten varassa, mikäli vaiheista ei ole ollut olemassa tallennettua informaatiota.

Myös kohdeyritysten eroavaisuudet ovat voineet vaikuttaa tutkimukseen. Mikäli yritykset olisivat olleet kaikki esimerkiksi saman tuotealueen toimijoita ja kooltaan ja toiminnoiltaan vastaavia yrityksiä. Vertailua olisi voinut olla selkeämpää tehdä. Kuitenkin tuloksista löytyi riittävästi samankaltaisuuksia, jotta havaintoja tuloksista voitiin tehdä. Pohdittavaksi kysymykseksi kuitenkin jää, mikäli yrityksiä olisi ollut mahdollista rajata tuotealueiden ja koon mukaan olisiko tällä ollut vaikutusta.

Teemahaastattelu oli hyvä valinta haastattelun toteutukselle. Tutkija jäi pohtimaan, oliko haastattelurunko liian kevyt vai olisiko sitä voinut laajentaa. Haastattelujen kesto oli noin 40-60 minuuttia. Toisaalta haastateltavien kanssa saatiin sovittua vain tunnin kestoiset haastattelut, joten laajempi haastattelurunko olisi vaatinut mahdollisesti useamman haastattelun ja tutkija ei voinut olla varma, olisiko haastateltavat voineet sitoutua laajempaan ja enemmän aikaa vievään haastatteluun.

Jatkotutkimusaiheena tutkija jäi pohtimaan joko suurempaa otosta ja lähtökohtana tutkimukselle vastaavanlaisen organisaation tai organisaatioiden kulttuurin tutkiminen. Millaisia muutoksia työn murros, muutokset ja teknologian kehitys on tuonut kaupan alan yritysten organisaatiokulttuuriin.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe jäi kiinnostamaan tutkijaa oppivan organisaation näkökulmasta. Millaista oppimista kaupan alan organisaatioissa tapahtuu digitalisaation myötä ja miten sitä tänä päivänä johdetaan. Tämä voisi olla mielenkiintoinen aihe esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, kun kehitys tässä on edennyt ja voidaan vertailla tämän päivän tilannetta tulevaisuuden tilanteeseen. Oppiminen on vielä niin alussa, ettei varsinaiselle tutkimukselle olisi tässä tilanteessa vielä perusteltavaa syytä.

6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite oli tutkia vähittäiskaupan murrosta verkkokaupan ja kivijalan näkökulmasta, millaisia muutoksia alan yritykset ovat käyneet läpi ja miten näitä on toteutettu. Ja miten digitalisaatio ja murros on vaikuttanut yrityksissä.

Vähittäiskaupan ala on elänyt muutosta pitkään ja useat yritykset ovat käyneet läpi monenlaisia toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia. Tällä on varmasti vaikutusta myös kaupan alan henkilöstön muutoskyvykkyyteen. Itse muutoksen johtaminen ja muutoksen läpivieminen tutulle henkilöstölle on varmasti usealle kaupan alan yritykselle jo tuttua. Muutoskyvykkyys näkyi myös haastatteluvien puheissa. Muutosta pidettiin tärkeänä ja välttämättömänä. Mahdolliseen vastarintaan oli osattu varautua muun muassa suunnittelemalla verkkokauppa osaksi kivijalan toimintamallia. Tämän voi sanoa olleen tietynlainen onnistuminen yrityksen muutoksessa. Vain yksi kohdeyritys piti verkkokauppaa vain osana yrityksen liiketoimintaa, eikä korostanut sen merkitystä yrityksen kehityksen kannalta erityisesti, kuten muut yritykset. Kivijalan merkitys oli valtaosalle yrityksistä edelleen suuri ja verkkokauppa lanseerattiin tukemaan kivijalan kehitystä, ei tuhoamaan sitä. Valtaosa yrityksistä kuvasi kivijalan, että verkkokaupan olevan yhtä, eikä toisistaan irrallisia kokonaisuuksia. Pohdittavaksi jää, miten yritykset säilyttävät kilpailukykyänsä sekä pysyvät muuttuvan teknologian ja muiden ilmiöiden vauhdissa mukana.

Itse muutosprosessi eli verkkokauppa oli kaikkien yritysten mielestä edelleen kesken ja vaatii jatkuvaa kehittämistä. Sinällään kaikilla yrityksillä verkkokauppa oli valmistunut ja se oli saatu toimintaan, sekä sen toimintaa oli jatkuvasti kehitetty matkan varrella. Sekä verkkokaupan myynnillinen merkitys oli suuri ja erityisesti kivijalkaa tukeva. Tavoitteita edelleen kasvatettiin, eikä kukaan erityisesti maininnut, että tavoitteet olisivat täysin täyttyneet, vaan niitäkin tunnuttiin kehitettävän jatkuvasti. Verkkokaupan myynnilliset odotukset tuntuivat olevan kuitenkin kaikilla melko korkealla ja verkkokaupan odotettiin kasvavan koko ajan.

Vähittäiskaupan murros on vaikuttanut kaupan alan työllisyyteen. Ala on ollut uuden oppimisen edessä ja tarvinnut erilaista asiantuntijaosaamista mitä ei ole ennen ollut. Sitä on hankittu rekrytoimalla ja ostamalla palveluja ulkoisilta toimijoilta. Kehittynyt teknologia ja digitalisaatio on vaikuttanut kohdeyrityksissä hyvinkin mittavalla tavalla. Strategiaan on vaikuttanut uudenlainen asiakaslähtöinen näkökulma, verkko-ostamisen ja kivijalan palveluiden ja mallien hallinta, sekä muuttunut markkinoinnin maailma. Näin suuren muutoksen, joka

vaikuttaa koko strategiseen kehykseen liiketoiminnassa, ei riitä pelkästään muutama asiantuntija vaan oppiminen tulee tapahtua koko organisaatiossa. Tämän osaamisen kehittämisessä haastateltavat kertoivat vielä olevan haasteita ja ilmiö tuo mahdollisesti mukanaan vielä uusia muutoksia alan organisaatioihin.

Tutkimustulosten voidaan kokonaisuudessaan sanoa olevan myönteisiä, kun otetaan huomioon vähittäiskaupan viime vuosien haastavat ajat ja erittäin vaativa kilpailuympäristö. Kukaan haastateltavista ei nostanut esille epätoivon tai epäonnistumisen seikkoja, vaan suunta ja tuntemukset olivat haastavasta tilanteesta huolimatta varovaisen positiivisia. Kokonaisuutena voidaan sanoa, kun koko organisaatio on otettu mukaan muutokseen ja muutos nähdään kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan kehityksen kannalta välttämättömänä, sillä on edellytyksiä tuottaa onnistuneita lopputuloksia. Jatkuvasti muuttuva maailma tarvitsee uudenlaista osaamista ja uusia näkökulmia. Tätä ei voi pelkästään ostamalla ja rekrytoimalla hankkia, vaan se täytyy olla osa koko organisaation toimintaa ja oppimista tulee tapahtua jokaisessa organisaation yksilössä.

LÄHTEET

- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6) 0022-2380
- Burnes B. 2019. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2020, 56(1) 32-59
- Bruckman, J.C. 2008. Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11 (2), 211-219.
- Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K.G. 2015. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*. 69 (1)
- Dufva, M. Halonen, M. Kari, M. Koivisto, T. Koivisto, R. Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Helsinki. Valtioneuvoston kanslia.
- Eskola, J. Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Vastapaino
- Eriksson, P. Koistinen, K 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus
- Erwin, D.G. & Garman, A.N. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39-56.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. 2010. Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39 (1), 24-36.
- Hietala H., Collin, K., Lemmetty, S. (Toim.), 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Ajattelun muutos: Avain parempaan liiketoimintaan. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna. Gaudeamus Helsinki University Press Oy
Yliopistokustannus, HYY yhtymä
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi
- Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, implementation and success. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications
- Hussain. S.T., Lei. S., Akram. T., Haider. M.J., Hussain. S.H., Ali. M. 2018. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. 3 (3)
- Iacobucci, D. 2015. Marketing management. Australia. Cengage Learning
- Ilmarinen, V. Koskela, K. 2015 Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki. Talentum

- Isern, J. & Pung, C. 2007. Driving radical change. *The McKinsey Quarterly* (4), 1-12.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Juva. Bookwell Oy
- Juuti, P. Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. *Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4*. Työterveyslaitos
- Juuti, P. Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. Rannikko, H. Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti, P. Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Kannan, P.K. Li, H. 2017. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal for Research in Marketing*. 34.1. 22-45
- Kauhanen, A. Maliranta, M. Rouvinen, P. Vihriälä, V. 2015. *Työn murros – Riittääkö dynamiikka?* Helsinki. Taloustieto Oy
- Kaupan liitto. 2020. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/29/suomen-erikoiskauppa-kansainvalistyy-verkkokaupan-kautta/> Saatavuus tarkistettu 30.9.2020
- Kaupan liitto. 2020. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/01/suomalainen-verkkokauppa-valtaa-markkinoita/> Saatavuus tarkistettu 2.10.2020
- Kaupan liitto. 2020. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2020/08/03/vahittaiskauppa-kasvaa-erikoiskauppa-osin-pahasti-koronan-kurittama-rakenteellisilla-uudistuksilla-lisaa-tyopaikkoja-alalle/> Saatavuus tarkistettu 2.10.2020
- Kaupan liitto. 2021. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2021/02/03/korona-sysasi-kauppaa-kasvuun-tyollisyys-heikkeni/> Saatavuus tarkistettu 26.4.2021
- Kaupan liitto. 2021. Saatavilla: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/kauppa-lukuina/> Saatavuus tarkistettu 27.4.2021
- Kaupan liitto. 2021. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2021/02/11/korona-aika-on-vaikuttanut-nuoriin-digikuluttajiin-monin-tavoin/> Saatavuus tarkistettu 29.4.2021
- Kaupan liitto. 2020. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2020/10/20/tulevaisuusselonteon-kirjallisen-kuulemisen-yhteenveto-julkaistu-kauppa-suurten-muutosvoimien-ristipaineessa/> Saatavuus tarkistettu 27.4.2021
- Kaupan liitto. 2021. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2021/03/18/digiostaminen-kasvoi-suomessa-yli-viidenneksella-kotimainen-verkkokauppa-valtasi-markkinoita/> Saatavuus tarkistettu 29.4.2021
- Kaupan liitto. 2020. Saatavilla: <https://kaupanvuosi.fi/kauppa-muutoksessa/toimintaympariston-muutosvoimat/> Saatavuus tarkistettu 5.12.2020
- Kinnunen, U. Feldt, T. Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina*. 2.painos. Jyväskylä. PS kustannus

- Kotler, P. Keller, K. Brady, M. Goodman, M. Hansen, T. 2010. Marketing management. Welwyn Garden City: Pearson Education UK
- Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). Harvard business review 73 (2),
- Kotter, J.P. 2018. 8-step Process. Saatavilla:
<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
 Saatavuus tarkistettu 23.4.2021
- Kurjenoja, J. 2021 Kaupan näkymät 2021-2023: Kauppa koronavuoden jälkeen. Kaupan liitto, poimintoja ennusteesta. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2021/02/03/korona-sysasi-kauppaa-kasvuun-tyollisyys-heikkeni/> Saatavuus tarkistettu 27.4.2021
- Kurkilahti, L. Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella, Kriisistä kilpailuun suomalaisella johtamismallilla. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy
- Lewin, K. 1947 Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations. Vol.1. Is.1.
- Lucey, J. J. 2008. Why is the failure rate for organisation change so high? Management Services 52 (4), 10-18.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Montagner, A., Reich, A. 2018. Unlocking success in digital transformations. McKinsey Insights.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. 2000. Leading organizational change. Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today 12 (2), 66-74.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. California Management Review 32 (2), 77-97
- Nadler, D., & Tushman, M. 1989. Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. The Academy of Management Executive 3(3). 194-204.
- Rosenbaum, D., More, E., Steane, P. 2018 Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. Emerald Insight. Journal of Organizational Change Management 31 (2) 0953-4814
- Schein, E.H. 1996, Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. System Practice. 9 (1)
- Stadtländer. C. T. K. 2006. Strategically Balanced Change: A Key Factor in Modern Management. Business and Organization Ethics Network (BON). Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 11 (1)
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Kaupan liikevaihtokuvaaja. 2021. [verkkajulkaisu].
 ISSN=1799-0912. Helsinki. Tilastokeskus Saatavilla:
<http://www.stat.fi/til/klv/> Saatavuus tarkistettu 26.4.2021
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu].
 ISSN=1798-7830. Työllisyys ja Työttömyys 2020. Helsinki. Tilastokeskus.

Saatavilla: http://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti_2020_13_2021-03-04_tie_001_fi.html Saatavuus tarkistettu 26.4.2021

- Tainio, R. Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa, Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo. WSOY:n Graafiset Laitokset
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - Haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 6 (1)
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. Talentum media

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

ORGANISAATIOMUUTOS

1. Milloin yrityksenne on perustanut verkkokaupan kivijalan myynnin ohelle?
2. Miten kuvailisit muutosprosessin vaiheita alusta tähän päivään? Millaisia ilmiöitä ja tapahtumia prosessiin on liittynyt ja onko jokin muuttunut alkuperäisestä suunnitelmasta?
3. Millaista muutosjohtajuutta koet prosessin läpi viemisen vaatineen?
4. Millaisia tavoitteita yrityksellänne oli tuolloin ja miten ne ovat verrattavissa tämän päivän tavoitteisiin?
5. Miten henkilökunta koko verkkokaupan osana yritystä? Esiintyikö muutosvastarintaa muutoksen aikana, ja miten tänä päivänä verkkokauppaan suhtaudutaan?
6. Millainen rooli verkkokaupalla on tällä hetkellä yrityksessänne?
7. Millainen rooli kivijalalla on tällä hetkellä yrityksessänne?

VÄHITTÄISKAUPAN MURROS

1. Miten kuvailisit vähittäiskaupan murroksen vaikutuksia yrityksellenne?
2. Mikä vaikutus digitalisaatiolla on ollut yrityksessänne viimeisen viiden vuoden aikana?
3. Millaisia toimenpiteitä tämä digitalisaatio on aiheuttanut?
4. Miten kuvailisitte markkinoinnin johtamista yrityksessänne tänä päivänä, onko mikään muuttunut?
5. Miten isossa osassa verkkokauppanne on markkinointistrategiaanne?
6. Oletteko kokenut ulkomaisten toimijoiden tulon verkkokaupan markkinoille vaikuttaneen toimintaanne? Jos on, niin millaisia vaikutuksia?
7. Tuleeko mieleen jotakin muuta asiaan liittyvää, minkä haluaisit erityisesti nostaa esille?