

Päivi Kousa

PALVELUMALLIA MAAILMALTA

Miltä näyttivät Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuden näkymät Suomessa 1970-80-luvulla

Maisterintutkielma
Historian ja etnologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2021

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

| | |
|---|---|
| Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen | Laitos Historian ja etnologian laitos |
| Tekijä Päivi Kousa | |
| Työn nimi Palvelumallia maailmalta – Miltä näyttivät Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuden näkymät Suomessa 1970-80-luvulla | |
| Oppiaine Taloushistoria | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Toukokuu 2021 | Sivumäärä 104 |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkielmani käsittelee vähittäiskaupan toimialaa ja sen tulevaisuuden pohdintoja 1970-80-luvun Suomessa. Vähittäiskaupan toimintaympäristö oli jo selvinnyt toisen maailmansodan jälkeisestä säännöstelystä mutta yhteiskunnan rakennemuutos pakotti tarkastelemaan ja uudistamaan toimintaa. Muuttoliike, henkilöautokannan lisääntyminen ja asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen vaativat kaikki toiminnan systemaattista suunnittelua, tehokkuuden ja kannattavuuden tarkastelua, unohtamatta silti asiakasta ja palvelunäkökulmaa.</p> <p>Syvennyn tutkimuksessani kysymykseen, miten palvelun ja palvelukulttuurin merkitys nähtiin Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspohdinnoissa Suomessa 1970-80-luvulla. Lisäksi käsittelem kysymystä, mikä merkitys itsepalvelun lisääntymisellä oli ostokäyttäytymiseen.</p> <p>Tutkimuksen primaariaineistona hyödynnän Keskon alkuperäisaineistoa, joka sijaitsee Suomen elinkeinoelämän keskusarkistossa Mikkelissä. Kvalitatiivista tutkimusta ja narratiivista lähestymistapaa hyödyntäen pyrin saamaan realistisen käsityksen Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspohdinnoista. Narratiivien analyysin kategorisoinnin ja sisältöjen teemoittelun avulla muodostan narratiivisen analyysin eli uuden tarinan ja tulkinnan siitä, mikä rooli palvelulla oli Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspohdinnoissa 1970-80-luvulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan palvelulla ja palvelukulttuurilla todeta olleen vahva merkitys Keskon liiketoiminnassa 1970-80-luvulla, palvelumallia toiminnalle haettiin myös ulkomailta. Palvelun ja asiakkaan merkityksen ymmärrystä voidaan pitää jopa yhtenä Keskon toiminnan peruskivenä ja tulevaisuuden menestystekijänä. Itsepalvelu vaikutti asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja aluksi siihen suhtauduttiin sekä asiakkaiden että henkilökunnan keskuudessa ristiriitaisin odotuksin. Silti Keskoa voidaan pitää vähittäiskaupan itsepalvelun uran uurtajana, sillä se pystyi vastaamaan yhteiskunnan rakennemuutokseen ensimmäisenä ja myös kehittämään itsepalvelua kilpailijoitaan ketterämmin sekä kääntämään itsepalvelun asiakkaita houkuttelevaksi ja sitouttavaksi toiminnaksi. Henkilöstön koulutus oli myös merkittävässä roolissa. Palvelun laadun yhtenäistä mittaristoa Keskolla ei 1970-80-luvulla vielä ollut. Sen sijaan viitteitä sellaisen tarpeellisuudesta osoittavat asiakkaille suunnatut gallup -tyyppiset kyselyt sekä henkilöstölle osoitetut tutkimukset. Toiminnan raportoinnin ja mittaamisen yhdenmukaistamisen tarpeellisuus Keskossa tunnustettiin mutta varsinaisen mittariston kehittäminen ja hyödyntäminen voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.</p> | |
| <p>Asiasanat:</p> <p>Taloushistoria; yrityshistoria; vähittäiskauppa; palvelu; palvelukulttuuri; palvelumalli; Kesko; rakennemuutos; muuttoliike; itsepalvelu; ostokäyttäytyminen</p> | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto | |
| Muita tietoja | |

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 9 |
| 1.1 | Tutkimuksen lähtökohdat..... | 9 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 10 |
| 1.3 | Tutkimusaineistot..... | 14 |
| 1.4 | Tutkimusmenetelmät, teoreettinen viitekehys ja aineiston analyysi..... | 24 |
| 1.5 | Luotettavuuden tarkastelu | 28 |
| 2 | SUOMALAISEN VÄHITTÄISKAUPAN KEHITYS | 30 |
| 2.1 | Vähittäiskaupan historia..... | 30 |
| 2.2 | Kehitys toisen maailmansodan jälkeen | 31 |
| 2.3 | 1960-luvun pääpiirteet | 35 |
| 2.4 | Kaupan rationalisoituminen 1960-70-luvulla | 37 |
| 2.5 | Keskon kauppapaikkatoiminta..... | 43 |
| 3 | KESKON TOIMINTA- JA KILPAILUYMPÄRISTÖ 1970-1980-LUVULLA | 52 |
| 3.1 | Palvelumallia maailmalta..... | 52 |
| 3.2 | Hyödyntämätön postimyyni..... | 58 |
| 3.3 | Palvelu johdon agendalla | 60 |
| 3.4 | Kilpailijoiden seuranta | 62 |
| 3.5 | Erikoistavarakaupan elpyminen..... | 65 |
| 3.6 | Ketteryys on Keskon etu | 68 |
| 4 | ASIAKASKOKEMUS | 72 |
| 4.1 | Itsepalvelu ja ostokäyttäytyminen..... | 72 |
| 4.2 | Asiakkaan houkuttelu ja sitouttaminen | 82 |
| 4.3 | Satsaukset henkilöstön koulutukseen..... | 87 |
| 5 | PÄÄTÄNTÖ..... | 93 |
| 5.1 | Tutkimuksen tulokset..... | 93 |
| 6 | LOPPUSANAT | 97 |
| | LÄHTEET..... | 98 |

KUVIOT

- KUVIO 1. Työllisyysosuudet toimialoittain Suomessa vuosina 1900-2015 (%).
Lähde: Taulukko lainattu Matti Hannikaisen ja Jari Elorannan teoksesta *Palveluiden ja tulonsiirtojen yhteiskunta* (s. 22).
Alkuperäinen lähde: Hjerppe 1988; SVT, Historiasarjat,
Kansantalouden tilinpito. 32
- KUVIO 2. Vähittäiskauppojen toimipaikkojen lukumäärä Suomessa vuosina 1952-1982. Lähde: Home, Niilo 1989 Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Alkuperäislähde: Suomen Tilastollinen Vuosikirja 1953-1984. Tilastokeskus. Helsinki..... 35
- KUVIO 3. Itsepalvelumyymälät kaupparyhmittäin v. 1958-1975. Lähde: Home, Niilo 1977 Kyläkaupasta supermarketiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952-1972. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C-46. Helsinki. 37
- KUVIO 4. Keskon myynnin jakautuminen tavararyhmittäin vuonna 1973. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.8.1974, 4. 38
- KUVIO 5. Rekisterissä olevan henkilöautomäärän kehitys Suomessa vuosina 1940-1990. Lähde: Tilastokeskus, Traficom. Autoalan tiedotuskeskus. 43
- KUVIO 6. Keskon kauppapaikkojen kehitys vuosina 1960-1982. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu 1976-1987; Perttilä 25.3.1983. 44
- KUVIO 7. Keskon myynnin kehitys liiketyypeittäin 1970-luvulla. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 18.4.1980. 48
- KUVIO 8. Keskon kauppapaikkojen suhteellinen osuus kauppatoiminnoittain v. 1981. Lähde: ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat. Raportti kauppapaikkasuunnittelusta, Perttilä 13.9.1982..... 49
- KUVIO 9. Asiakkaiden toive asuinalueen uudeksi perustettavaksi kaupparyhmäksi. Taloustutkimus Oy:n kirjekysely loka-marraskuu 1978. Vastaajia 4868, jotka edustavat koko Suomen 15-69 vuotiasta

| | |
|---|----|
| väestöä. Lähde: ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79. | 51 |
| KUVIO 10. ATK:ssa käsitellyt tilausrivimäärät viikonpäivittäin viikolla 45/1966 verrattuna keskiarvoon. Lähde: ELKA, Kesko. H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat. | 57 |
| KUVIO 11. Postimyynnin osuus eräiden maiden vähittäiskaupasta (ilman elintarvikkeita, paitsi Sveitsin kohdalla). Suomen luvuksi on kirjattu 1 % lähdemateriaalin maininnan mukaan: ”Postimyynnin osuus Suomen vähittäiskaupasta (ilman elintarvikkeita) on noussut hiljalleen nykyiseen 1 %:n tasoon. Lähde: ELKA, Tuko, H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979. Vierumäki; U. Manninen 12.9.1978. 3-4. | 59 |
| KUVIO 12. Yksityisen kulutuksen volyymikasvu henkeä kohden Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa vuosina 1970-1985, vuoden 1985 hinnoin. Lähde: ETLA, Yksityisten kulutusmenojen rakenne ja kehitys Suomessa 1970-1991. B56, 39. https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B56.pdf | 61 |
| KUVIO 13. Vähittäiskaupan toimipaikkojen lukumäärä toimialoittain vuosina 1952-1982. Ryhmään ”Muut toimialat” kuuluu mm. apteekit, Alkon myymälät, kello- ja kultasepäntuotteet, apteekit, valokuvausliikkeet, kukkakaupat sekä kirjakaupat. Lähde: Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Home 1989, 40. | 66 |
| KUVIO 14. Vähittäiskaupparyhmien markkinaosuudet päivittäistavarakaupassa v. 1965-2005. Lähteet: J. Wilmi 2015, 100 vuotta keskisuomalaisen kotien hyväksi. Osuuskauppa Keskimaa 1915-2015, 91; A.C. Nielsen Finland Oy; Päivittäistavarakauppa ry; Kristiina Juntunen 2007. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78058/gradu01882.pdf?sequence=1&isAllowed=y , josta lainattu ”Päivittäistavaroiden myyntiosuudet ryhmittymittäin vuosina 1990-2005” -taulukon lukuja. | 70 |
| KUVIO 15. BKT:n kehitys Suomessa vuosina 1965-2005. Lähde: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2018. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_8+2019.pdf | 71 |
| KUVIO 16. Jokapäiväisten kulutustavaroiden ostokerrat päivittäistavarakaupassa v. 1972. Lähde: ELKA, Kesko, M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. 219; Luku 4.1.2. Vähittäiskaupan toimipaikat, 71. | 77 |

KUVIO 17. Kantaostopaikan valintaperusteet vuosina 1968-1971. Suomen Gallupin tekemä valtakunnallinen tutkimus. Lähde: ELKA, Kesko, M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972.
Luku 4.1.2. Vähittäiskaupan toimipaikat, 74. 78

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Käytetyt ELKA:n alkuperäislähteet. Lähde: ELKA..... | 15 |
| TAULUKKO 2. Esimerkkejä käytetystä tutkimuskirjallisuudesta..... | 18 |
| TAULUKKO 3. Henkilökunnan vähentämisen suunnitelma Keskon elintarvikeryhmässä v. 1968. Lähde: ELKA, Kesko; H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76 Raimo Lindholm 22.7.1968..... | 40 |
| TAULUKKO 4. Kauppiasperheen ansiotaso kaupparyhmittäin v. 1981. Lähde: ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982 ja 26.8.1985; Tilastokeskus, rahanarvonmuunnin. (Elinkustannusindeksi vuonna 1981 oli 88 353. Elinkustannusindeksi vuonna 2020 oli 239 166. Muutos vuodesta 1981 vuoteen 2020 oli 2,71-kertainen eli +170,69 %. Keskimääräinen vuotuinen inflaatioprosentti tällä aikavälillä oli 2,59.)..... | 50 |
| TAULUKKO 5. Vähittäiskaupparyhmien imagovertailu vuodelta 1977. Lähde: ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79. Suomen Gallup 1977..... | 64 |
| TAULUKKO 6. Vähittäiskaupparyhmittymien koulutuslukuja v. 1978. Lähde: ELKA, Kesko: 11172: 908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-1979. Koulutuslukuja kalenterivuodelta 1978. | 92 |

KUVAT

- KUVA 1. Yhteiskuntakelpoisuuden parantamisen toimenpiteet Keskossa 1976.
Lähde: ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin
tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79..... 47
- KUVA 2. Esimerkki yhdysvaltalaisesta kuponkitarjouksista. ELKA, Kesko
H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan.
Vähittäiskauppasuunnittelu; Lehtileike: The Colonial News, October
2, 1974, 21-29. 84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kauppaa on käyty aina. Se on vuosisatojen saatossa muuttanut muotoaan vaihtokaupasta aina rahajärjestelmän kautta käytävään kauppaan, palvelumyymälästä itsepalveluun ja viimeisinä vuosina painottunut yhä enemmän sähköisen kaupankäynnin suuntaan. Edelleen tavara vaihtaa omistajaa kaupankäynnin tuloksena ja ostamiseen, kaupankäyntiin ja asiakkaisiin pätevät samat lainalaisuudet, toimialasta riippumatta. Ylätasolla kuvattuna ostaminen ja myyminen nivoutuvat asiakkaan tarpeeseen tai tarpeen luomiseen sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen.

Jotta voi ennustaa tulevaisuutta, pitää ymmärtää historiaa. Tätä näkökulmaa vasten kiinnostuin tarkastelemaan vähittäiskauppaa¹ ja erityisesti kyseisen toimialan pohdintoja tulevaisuudesta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan suomalaista vähittäiskauppaa 1970-80-luvulla, sillä kyseisellä vuosikymmenellä vähittäiskauppa koki suuret rakenteelliset muutokset. Tutkielmassa käsitellään vähittäiskaupan toiminta- ja kilpailuympäristöä ulkoisine vaikutuksineen ja sekä tehtyjen sisäisten toimenpiteiden vaikuttavuutta liiketoimintaan. Tavoitteena on selvittää, millaiset vähittäiskaupan tulevaisuuden näkymien visioitiin olevan 1970-80-luvulta katsoen tulevina vuosikymmeninä. Toinen tavoite on selvittää myös se, miten näihin näkemyksiin ja niiden perusteella tehtyihin ratkaisuihin sekä ennusteisiin tulevaisuudesta on vähittäiskaupan alalla päädytty.

¹ Vähittäiskaupalla tarkoitetaan kaupankäyntiä, jossa kuluttajat ovat asiakkaina.

Tässä tutkielmassa tartutaan erityisesti palvelunäkökulmaan ja tarkastellaan kaupparyhmittymistä lähinnä Keskoa². Päälähteenä käytetään Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkistossa (ELKA) sijaitsevia Keskon arkistoja sekä vähemmässä määrin myös Tukkukauppojen Oy:n eli Tukon³ arkistoja. Vähittäiskaupan historiaa Suomessa sekä Keskoa yrityksenä taustoitetaan tarkemmin kappaleessa 2 *Suomalaisen vähittäiskaupan kehitys*.

Tämän työn tutkimusaineiston osalta noudatetaan lähdekritiikkiä ja pohditaan myös sitä, mitä ja mistä tutkimustulokset kertovat ja ovatko päätelmät oikeita. Erityistä huomiota kiinnitetään käsitteistöön ja sen merkitykseen, sillä 1970-luvulla käytetty käsitteistö ei välttämättä ole sama kuin mitä tänä päivänä käytetään. Käsitteitä on avattu asiayhteyksissään.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman aihe sivuaa odotuksia ja käsityksiä tulevaisuudesta 1970-80-luvun Suomessa, seuraavaksi avataan lyhyesti tähän liittyviä huomioita. Olennaista on ymmärtää, että menneisyyden valinnat on tehty sen hetken kontekstissa ja todellisuudessa. Tästä Herbert Simon käyttää käsitettä rajattu rationaalisuus (bounded rationality). Siinä päätöksentekijä hakee ongelmaan jokseenkin tyydyttävän ratkaisun, koska täysin rationaalisen päätöksen tekemiseen hänellä ei ole mahdollisuutta.⁴ Päätöksiä olisi helppo lähteä jälkepäin arvioimaan hyvinä tai huonoina ratkaisuin, mutta tarkoituksena ei ole arvostella vaan arvioida historiassa tehtyjä päätöksiä ja selvittää päätöksiin johtaneita pohdintoja ja syitä. Jorma Kalela on todennut, että ”historiantutkijan onkin aina varmistettava, etteivät hänen tutkimusprosessinsa lähtökohdat sisällä anakronismeja⁵. Oman yhteiskunnan ajankohtaiset ajatusmallit tarttuvat nimittäin huomaamatta”.⁶ Edelleen Kalela toteaa, että ”Anakronismien välttämisen ajatuksena on varmistaa, että kiinnostuksen kohteena olevia ihmisiä ja asioita lähestytään oikeudenmukaisella tavalla”.⁷

² Hoffman 1983, 214. Kesko Oy perustettiin 16.10.1940 ja se aloitti liiketoiminnan 1.1.1941. Maakauppiaitten Oy, Oy Savo-Karjalan tukkuliike, Kauppiaitten Oy ja Keski-Suomen Tukkukauppa Oy päättivät keskittää kaupallisen toimintansa niiden ostokonttorina aiemmin toimineelle Kauppiaitten Keskuskunta r.l:lle, joka muutettiin osakeyhtiöksi (Kesko Osakeyhtiö).

³ Hoffman 2004, 111. Tuko eli Tukkukauppojen Oy perustettiin uutena osakeyhtiönä v. 1941 lopussa. Vuoden 1942 aikana siihen fuusioitiin Suomen Tukkukauppiaitten Oy, Tulitikku Oy, Helsingin Margariini ja Oy Hämeenkyliä. Edelleen metsäteollisuusyritys Selsa Oy ja myös Tukkukunta liittyivät yhtiön osakkaiksi.

⁴ Simon 1979, 493-513.

⁵ Anakronismi tarkoittaa asian sijoittamista sille väärään aikakauteen.

⁶ Kalela 2000, 84.

⁷ Kalela 2000, 84.

Deidre McCloskey on korostanut retoriikan merkitystä taloustieteellisessä tutkimuksessa liiallisen matemaattisuuden ja tilastollisuuden sijaan ja todennut sen toimivan siltana luonnon- ja ihmistieteiden välillä.⁸ Tässä valossa anakronismia voidaan pitää myös positiivisena lähtökohdiana historiantutkimukselle, sillä se auttaa näkemään menneestä asioita, joita aikalaiset eivät havainneet. Visa Heinonen on haastatellut McCloskeyta vuonna 1990 ja McCloskey on todennut seuraavasti:

”Olen kiinnostunut siitä, miten tiedemiehet argumentoivat, samalla tavalla kuin antiikin retoriikassa oltiin kiinnostuneita siitä, miten poliitikot ja asianajajat argumentoivat. Olen sitä mieltä, että tieteellinen argumentointi historiassa, evolutionistisessa biologiassa ja ekologiassa on parempaa kuin taloustieteessä. Noilla tieteenaloilla tapahtuu tiedon kasvua. Me tiedämme kolme tai ehkä peräti neljä tai viisi kertaa enemmän historiasta kuin tiesimme ennen vuotta 1939. Taloustiede ei ole pystynyt samaan. Meillä on paljon enemmän taloustieteellisiä malleja kuin 50 vuotta sitten, mutta emme tiedä sen enempää taloudesta sen takia, että taloustieteessä emme ole tarpeeksi empiirisiä.”⁹

Tämän tutkielman johtopäätöksiä voidaan tulkita myös toimialariippumattomasti. Ne trendit, jotka vähittäiskaupassa on jo aiemmin koettu, vaikuttavat myös niihin rinnakkaisiin toimialoihin, jotka elävät vahvasti asiakkaista ja kilpailevat asiakkaiden huomiosta. Kaupan on oltava kannattavaa, sen on erotuttava kilpailijoista ja houkuteltava asiakkaita ostamaan yhä uudelleen. Jotta tässä onnistutaan, tarvitaan jatkuvaa strategista pohdintaa, ymmärrystä sekä asiakkaista että toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta, kilpailijoiden tuntemusta, uusien näkökulmien hakemista ja ajattelun avartamista sekä ennen kaikkea rohkeutta kokeilla uutta.¹⁰

Palvelutoimialaan kuuluva vähittäiskaupan kokonaisuus on laaja käsite. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset valinnat ja asiat ovat ohjanneet päätöksentekoa ja millaisia signaaleja on tulkittu tulevaisuuden vähittäiskaupan suuntaa pohdittaessa. Erityisesti tutkin palvelun muutosta aikana, jolloin itsepalvelu oli tekemässä läpimurtoa myös Suomessa.

Palvelujen on usein kuvattu olevan aineettomia, abstrakteja tapahtumia tai prosesseja, joita ei voida nähdä, kuulla, haistaa, maistaa, koskea tai säilyttää.¹¹ Palvelun katsotaan olevan monimutkainen ilmiö ja käsitteen merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta tuotteistettuun palveluun. Ensinnäkin palvelu on aineetonta ja se tekee siitä vaikeasti arvioitavan.¹² Toiseksi

⁸ McCloskey 2000, Visa Heinosen haastattelussa 2020.

⁹ Heinonen 1990, 310.

¹⁰ Vähittäiskaupan kehitystä taustoittaa Valtioneuvoston selonteko vähittäiskaupan rakenteesta, muutoksista ja kauppaa koskevista erityiskysymyksistä (2006).

¹¹ Kotler & Armstrong 2012, 260-262.

¹² Grönroos 1998, 49, 53-54.

palvelu on luonteeltaan prosessinomainen toiminto, jossa hyödynnetään resursseja laajalla skaalalla: ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuuria. Palvelun avulla pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tähän prosessiin myös asiakas itse osallistuu.¹³

Christian Grönroosin mukaan *palvelukulttuurista* voidaan puhua silloin kun organisaation tärkeimmiksi asioiksi nousee palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaista.¹⁴ Yleiskäsitteenä kulttuuri selittää, miksi organisaation henkilöt toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla sekä arvostavat samoja tavoitteita ja rutiineja. Kulttuuri edustaa siis arvomaailmaa.¹⁵ Palvelukulttuurissa on kyse palvelukeskeisyydestä. Se lisää asiakkaiden kokemaa palvelun laatua, joka puolestaan mahdollistaa yrityksen paremman kannattavuuden.¹⁶ Palvelukulttuuri ja kulttuurin muutos eivät ole itsestäänselvyksiä vaan edellyttävät koko organisaation henkilöiltä ajattelutavan muutosta.¹⁷

Hyvä palvelu ei aina tarkoita henkilökohtaista asiakkaan palvelemista vaan siinä voidaan hyödyntää myös *itsepalvelua*. Itsepalvelu tarkoittaa sitä, että asiakas hoitaa itse osan yrityksen (tässä tapauksessa vähittäiskaupan) tehtävistä ja hyötyy tästä esimerkiksi ajan tai rahan säästönä. Samalla se vapauttaa yrityksen henkilökunnan resursseja muihin tehtäviin. Itsepalvelussa kustannukset alenevat mutta palvelutaso voidaan säilyttää ennallaan.¹⁸

Tämän pohjalta tutkimuskysymys on:

Miten palvelun ja palvelukulttuurin merkitys nähtiin Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspuhdoissa Suomessa 1970-80-luvulla?

Tarkentava tutkimuskysymys on:

Mikä merkitys itsepalvelun lisääntymisellä oli ostokäyttäytymiseen?

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, onko palvelun merkitys huomioitu vähittäiskauppa-toimintoja pohdittaessa. Onko palvelulle laskettu arvo, vai sotivatko toiminnan tehokkuusvaatimukset palvelunäkökulmaa vastaan? Miten palvelun merkitys näkyi Keskon yritysjohton

¹³ Grönroos 2009, 79-80.

¹⁴ Grönroos 2009, 452.

¹⁵ Grönroos 2009, 478.

¹⁶ Grönroos 2009, 478-485.

¹⁷ Grönroos 2009, 495.

¹⁸ Lindroos & Lohivesi 2010, 137.

agendalla? Kiinnitettiinkö palvelun laatuun huomiota ja jos kyllä, näkyikö tämä esimerkiksi henkilöstön koulutuksissa? Oliko asiakas valmis maksamaan palvelusta tai vaikuttiko palvelu asiakkaan ostopaikan valintaan tai ostokäyttäytymiseen?

Tutkimuksessa havainnoidaan, mikä merkitys *palvelumyymälöiden*¹⁹ vähenemisellä ja *itsepalvelumyymälöiden*²⁰ lisääntymisellä oli ostokäyttäytymiseen. Aluksi tarkoituksena on selvittää itsepalvelun taustaa ja sitä, miten se ensin jakoi asiakaskunnan mielipiteet sekä mihin itsepalvelun läpimurto lopulta onnistuessaan johti. Tässä yhteydessä nousee esiin kauppapaikkojen merkitys, myymäläverkoston rationalisointi ja keskittymisen suurempiin yksiköihin. Toisaalta unohtaa ei voi muuttoliikkeen vaikutuksia, henkilöautokannan lisääntymisen merkitystä, vapaa-ajan lisääntymistä, valikoiman laajenemista, kertaostosten määrän kasvua ja monipuolistumista ja kaiken tämän vaikutusta vähittäiskaupan kannattavuuteen. Näistä antaa hyvää käsitystä ja ajankuvaa Jari Ojalan ja Pasi Nevalaisen artikkeli *Liikenteen kasvu*²¹ sekä Minna Aution artikkeli *Muuttuva kulutusyhteiskunta ja sen symbolit*, molemmat teoksessa *Vaurastumisen vuodet*.²²

Se mitä mitaat, kehittyy. Tämä pätee myös vähittäiskauppaan, mutta mitkä ovat olleet keinot mitata ja raportoida vähittäiskaupan toimintaa 1970-80-luvulla? Alkuperäislähteistä löytyy raportteja, jotka kertovat toiminnan mittaamisesta lähinnä tehokkuuden kannalta. Näiden avulla muodostui kuva raportoinnin tasosta ja siitä, mitä asioita toiminnassa on kyetty mittaamaan. Raportit olivat tässä tutkimuksessa myös keino saada lähdeaineistosta tuloksia irti. Varsinaisia palvelun mittaamisen raportteja tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta ei havaittu. Lähinnä aihetta sivuaa imagon mittaamiseen käytetyt gallup -tyyppiset kyselyt kuluttajille.

Tutkimuksessa pyritään lisäksi selvittämään, mitä asiakas odotti palvelulta ja miten vähittäiskauppa toiminnassaan pystyi siihen vastaamaan. Valikoima, tavarantoimittajan tuoreus, saatavuus, varastonkierto, hävikki, asioinnin sujuvuus, asiakkaan houkuttelu (markkinointitoimet), asiakkaan sitouttaminen, ovat kaikki ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeitä ovat myös kilpailijoiden seuranta ja asiakkaiden arviot kilpailijoiden vastaavasta toiminnasta. Onko näitä mitattu ja miten raportoituja tuloksia on käytetty päätöksenteon tukena.

¹⁹ Palvelumyymälässä myyntitapahtuma sisälsi useita myyjän suorittamia työvaiheita aina tuotteen noudosta ja esittelystä sen punnitsemiseen ja paketointiin saakka.

²⁰ Itsepalvelumyymälässä asiakas itse valitsee haluamansa tuotteet. Myyjän työ sisältää lähinnä kassatyötä, hyllyjen täyttämistä sekä hinnoittelua.

²¹ Ojala & Nevalainen 2019, 176-194.

²² Autio 2019, 207-226.

1.3 Tutkimusaineistot

Tämän työn tutkimus painottuu alkuperäislähteisiin eli tutkittavan ajanjakson aikana syntyneeseen aineistoon. Primaariaineistoa tulkitsemalla aiheesta muodostetaan uusi näkemys, jota puolestaan peilataan muiden tutkijoiden tulkintoihin. Pääasiallisena tutkimusaineistona on käytetty Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkiston (ELKA) alkuperäisaineistoja. Mikkelissä sijaitseva ELKA pyrkii toiminnallaan turvaamaan suomalaista elinkeinoelämää koskevan historiatiedon säilymistä.²³ Alkuperäislähteet on rajattu koskemaan lähinnä Keskon arkistoa, jota laajasta arkistosta (n. 69 hm) on tätä työtä varten hyödynnetty vain murto-osa, noin 3 hm. Keskon arkistot ovat julkisia. Aineiston otanta on tehty silmäilemällä arkistoluetteloa ja arkistotietokantaa sekä valitsemalla sieltä otsikon perusteella tätä tutkimusta mahdollisesti koskevat lähteet. Vähittäiskauppa-suunnittelua koskevat asiakirjat, K-kauppatutkimukset, ulkomaan opintomatkojen asiakirjat sekä Komiteanmietinnöt osoittautuivat varteenotettavaksi lähdeaineistoksi. Keskon rooli oli toimia vähittäiskaupassa keskusliikkeenä mutta kaupat toimivat itsenäisinä kauppoina. Itsenäisten kauppojen toimintaa tässä tutkielmassa ei käsitellä.

Vähemmässä määrin työssä tarkastellaan myös ELKA:ssa sijaitsevaa Tukon arkistoa. Sen avulla lähinnä täydennetään havaintoja vähittäiskaupan tulevaisuuspohdintoja selvittäessä. Tämän työn kannalta Tukon arkistossa mielenkiintoinen on Anttilaa koskevien asiakirjojen osuus, sillä se oli Suomessa ainut postimyyntiä harjoittava vähittäiskaupparyhmä 1970-80-luvulla. Myöhemmin vuonna 1996 Kesko osti osittain Tukon (käsittäen rautakaupan ja Anttilan toiminnot), joten siinä yhteydessä näillä kahdella arkistolla on viimeistään yhteys toisiinsa, vaikka ajallisesti se rajautuu tämän tutkielman ulkopuolelle. Seuraavassa on kuvattu tässä tutkimuksessa hyödynnettyjä alkuperäislähteitä (taulukko 1.)

²³ Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkiston (ELKA) tarkoitus on elinkeinoelämän keskusarkiston hoidon järjestäminen ja edistäminen. Arkisto perustettu v. 1981 ja se sijaitsee Mikkelissä.

| Alkuperäislähteet (ELKA) | |
|--|---|
| Kesko Oy | |
| Vähittäiskaupasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987 | <p>Esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> - esityksiä Keskon hallitukselle ja hallintoneuvostolle kauppapaikka-asioista - suunnitelmia, muistioita ja raportteja johtokunnalle vähittäiskaupasuunnitteluun liittyen - opintomatkoihin liittyviä muistioita ja ideoinnin koosteita - joitakin lehtileikkeitä |
| Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-1976 | <ul style="list-style-type: none"> - vähittäiskauppaohjelmiin liittyviä raportteja ja muistioita - analysointia aiemmasta toiminnasta, toimenpide-ehdotuksia ja toiminnakehittämissuunnitelmia - tehokkuuteen ja henkilöresursseihin liittyviä suunnitelmia (myös koulutus) - kauppapaikkatoimintaan liittyviä pitkätähätäimen suunnitelmia |
| ATK-osastoa koskevat asiakirjat 1962-1978 | <ul style="list-style-type: none"> - selvityksiä ATK:n (ETK) hyödyntämisestä ei-tuottavissa rutiinitehtävissä - ATK:n avulla saatuja tehokkuusraportteja ja esim. paikkakuntakohtaisia eroja tehtävien läpimenoajoissa |
| Muistiot, raportit ja tutkimukset | <ul style="list-style-type: none"> - markkinatutkimuksia, kilpailijatutkimuksia ja K-kaupan brändiin liittyviä kyselyjä |
| Mietinnöt | <ul style="list-style-type: none"> - Kotimaankauppatoimikunnan mietintö 1972 (taustoittaa vähittäiskaupan rakennemuutosta ja yhteiskunnan tilaa sekä nostaa esiin ehdotuksia toimenpiteiksi) |
| Tuko Oy | |
| Anttilaa koskevat asiakirjat | <ul style="list-style-type: none"> - kirjeenvaihtoa, muistioita, yms. - postimyyntiin liittyviä raportteja ja muistioita |

TAULUKKO 1. Käytetyt ELKA:n alkuperäislähteet. Lähde: ELKA.

Erityisesti Eino Perttilän 1970-80-luvulla kirjoittamat raportit ja katsaukset antoivat hyvin suoran ja rehellisen oloisen kuvan kyseisen ajan tilanteesta sekä tarjosivat perspektiiviä pitkän tähtäimen suunnittelun tilanteesta Keskon osalta. Eino Perttilä toimi Keskon vähittäiskaupasuunnittelun johtajana vuosina 1976-1987 ja oli keskeinen innovaattori K-hallien kehittämisessä.²⁴ Tämän työn tutkimuskysymykset on valittu palvelu -teeman ympäriltä ja palveluun, sen merkitykseen ja mahdollisuuksiin Perttilän tuottamassa aineistossa on hyvin informaatiota. Toisaalta tässä pitää tunnistaa se, että ne ovat pääasiassa yhden henkilön näkemyksiä ja ajankuvaa sekä toimenpide-ehdotuksia. Perttilä on tehnyt Keskon palveluksessa mittavan työuran, toiminut muun muassa vähittäiskaupasuunnittelun johtajana²⁵ ja on tuottanut informaatiota ”toiminnan ytimestä”. Siksi Perttilän lähteet on katsottava yhtä aikaa sekä todistusvoimaisiksi että ongelmallisiksi.

Ulkomaan opinto- ja luentomatkojen osalta alkuperäisaineistoa läpikäydessä oli ilo havaita, että matkoilta oli tehty muistiinpanoja heti tuoreeltaan. Asiat oli kirjattu muistiin hyvin ytimekkäästi ja ajoittain Keskon omaan sen hetken toimintatapaan vertaillen. Kyseiset muistiinpanot nostivat erityisen hyvin esiin ne asiat, joille haluttiin jatkossa painoarvoa. Tästä esimerkkinä

²⁴ Eino Perttilän roolista Keskossa: <https://www.kaupanhuiput.fi/kuka-kukin>

²⁵ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskaupasuunnittelua koskevat asiakirjat. Vähittäiskaupasuunnittelu; Perttilä; 23.6.1977, 1.

sekä Perttilän raportit ja muistiinpanot sekä ekonomi Heikki Sierlan ja Harri Järvisen (titteli tuntematon) kirjaama matkamuistio vuodelta 1974.

Alkuperäislähteiden perusteella Keskon toiminnassa on havaittavissa myös Lean-tyyppistä ajattelua²⁶ eli karsitaan hukka pois ja keskitytään tuottavaan toimintaan. Aiempien vuosien toimintaa oli analysoitu voimakkaastikin, siitä näkökulmasta, että tehdyistä virheistä otetaan opiksi jatkossa. Siitä huolimatta, että tietotekniikkaa ei mittavasti ollut tämän tutkimuksen tarkastelujaksolla valjastettu toiminnan tueksi, johtopäätökset toiminnasta ja suuntaviivoista ovat olleet hyvinkin pitkälle mietittyjä. Ja jälkeinpäin todeten myös onnistuneita. Vähittäiskauppaohjelman lyhyen (5-10 vuotta), keskipitkän (10-20 vuotta) ja pitkántähtäimen (yli 20 vuotta) suunnitelmat ovat raamittaneet toimintaa samoin kuin toiminnan raportoimista onnistuneesti.

Alkuperäislähteiden joukossa on myös ostamisen ja markkinoinnin tutkimuksiin liittyviä asiakirjoja. Tästä esimerkkinä Suomen Gallupin tekemiä imagotutkimuksia, joissa on vertailtu eri vähittäiskaupparyhmiä ja kuluttajien mielipiteitä näistä ostospaikkoina. Jo pelkästään tutkimusten tilaaminen ja kyselyjen teettäminen kertoo Keskon kiinnostuksesta toiminnan kehittämiseen. Mielenkiintoista on havaita, että vuoden 1977 tutkimuksessa Kesko saa jopa ylistävät arvioinnit kilpailijoihinsa verrattuna. Tästä herää kysymys, onko tutkimuksen tilaajalla vaikutusta lopputulokseen.²⁷

Lehtileikkeitä alkuperäisaineistossa on mukana joitakin ja näistä tämän tutkimusaiheen kannalta mielenkiintoisimmat käsittelivät kuluttajan ostokäyttäytymisen muutosta. Esimerkkinä tästä *Kuluttajatietoa*²⁸ 2/1985 lehden artikkeli *Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti*.²⁹

Yllä kerrotut alkuperäislähteet ovat osa Keskon arkistoa. Tukon alkuperäislähteissä on laajaa-kin analyysia postimyynnistä, sen vaiheista, tulevaisuuden suunnitelmista ja ulkomailta saaduista näkemyksistä. Keskolta aiemmin puuttuneen postimyynnin ja siihen liittyvien

²⁶ Lean-ajattelulla tarkoitetaan tuottamattomien toimintojen ja työvaiheiden kehittämistä poistamalla hukka eli turhat työvaiheet.

²⁷ ELKA, Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.

²⁸ Kuluttajaneuvosto perusti puolueettoman ja kaupallisesti riippumattoman Kuluttajatietoa -lehden vuonna 1967 kuluttajien tiedon tarpeen tyydyttämistä varten. Vuosina 1972-1989 lehteä julkaisi Elinkeinohallitus. Lehden nimi on lyhennetty 1990-luvulla ja se ilmestyy edelleen nimellä Kuluttaja.

²⁹ ELKA, Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-1987. Kuluttajatietoa 2/1985: Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti.

tulevaisuusnäkömien vuoksi tämä lähde oli mielenkiintoinen. Anttilan postimyynti siirtyi Keskon omistukseen myöhemmin vuonna 1996.³⁰

Lähdeaineiston (sekä primaari että sekundaari) tilastotiedoissa oli osin haasteita. Esimerkkinä tästä historiassa tehdyt kuntajaot ja niiden vaikutukset tilastollisessa mielessä. Alkuperäisaineiston tutkimiseen haastetta lisäsi asiakirjojen moninaisuus. Samasta asiakirjasta saattoi olla arkistossa useita versioita, joihin tehdyt merkinnät hieman poikkesivat toisistaan. Tiedon systemaattisen löytämisen ja analysoinnin haasteeksi tunnistettiin aineiston pirstaloituminen useisiin saman ajankohdan arkistolähteisiin, jotka on arkistoitu sisällön mukaan eri sijainteihin. Tosin tämä on asiakirjahallinnon tapa toimia ja lähinnä tutkijan haaste, kun kyse on laajamittaisesta arkistosta.

Vaikka tutkimuksen aihe sietää hyvin päivänvaloa eikä tuo tutkimuskohdetta negatiivisessa sävyssä esiin, on eettiset näkökulmat myös tiedostettu ja niitä on pyritty noudattamaan. Eilolan mukaan *”Eettisen harkinnan tulee kuitenkin kattaa koko tutkimusprosessi aina aiheen ja aineiston valinnasta tutkittavien yksityisyyden pohdintaan ja raportoinnin tapaan”*.³¹ Jorma Kalela osuvasti toteaa, että *”historiantutkimusta tarvitaan tekemään maailmaa ymmärrettäväksi.”*³² Edelleen hän kiteyttää Aaron I. Gurevichin ajatuksen eettisyydestä seuraavasti:

”Historiantutkimuksella on kaksinkertainen eettinen peruslähtökohta. Argumentaation mieli on historiantutkijan velvollisuudessa vastata omien aikalaistensa historiaa koskeviin kysymyksiin samalla, kun rekonstruktio edellyttää, että hän tekee oikeutta tutkimilleen ihmisille. Tärkeää on, että nämä kaksi velvoitetta edellyttävät toisiaan. Historiantutkija on vastuunsa mittainen vain, jos hän täyttää molemmat velvoitteensa.”³³

Tutkimuksen lähteitä tarkasteltaessa on olennaista pitää mielessä se, onko kyseinen lähde pätevä vastaamaan juuri oleelliseen kysymykseen.³⁴ Alkuperäislähteistä ja niiden käytöstä tässä työssä enemmän lukujen 2-4 asiayhteyksissä.

Sekundaarilähteinä aiemmat tutkimukset, artikkelit ja kirjallisuus vähittäiskauppaan sekä tulevaisuuden tutkimukseen liittyen olivat myös tämän työn pohjatietona. Sekundaarilähteiden

³⁰ ELKA, Tuko. H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979.

³¹ Eilola 2017, 223-224.

³² Kalela 2000, 64.

³³ Kalela 2000, 63.

³⁴ Kalela 2000, 92.

valintaperusteena oli niiden soveltuminen tämän työn ilmiön tutkimiseen. Taulukossa 2. on esitelty sekundaarilähteitä sekä niiden tämän tutkimuksen kannalta oleellinen sisältöyhteys.

| Tutkimuskirjallisuus | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| Taustoittava kirjallisuus | | Tutkimukset ja artikkelit | | Yrityshistoriat | |
| Autio, Minna (2019) Muuttuva kulutusyhteiskunta ja sen symbolit. | palvelulojen kasvu, itsepalvelu, autoistuminen, kaupungistuminen | Andersson, Jenny (2012) The great future debate and the struggle for the world. | Tulevaisuuden tutkimus menneessä kontekstissa | Herranen, Timo (2004) Yhdessä eteenpäin. SOK100 vuotta. | SOK:n historia |
| Hannikainen, Matti & Eloranta, Jari (2019). Palveluiden ja tulonsiirtojen yhteiskunta. | yhteiskunnan rakennemuutos, palvelujen nousu | Deutsch, Tracey (1999) From "Wild Animal Stores" to Women's Sphere: Supermarkets and the Politics of Mass Consumption, 1930-1950. | yhdysvaltalainen vähittäiskauppa ja sen tulevaisuuspohdintoja, itsepalvelu | Hoffman, Kai (1983) K-Kaupun historia. | K-kaupan historia |
| Ojala, Jari & Nevalainen, Pasi (2019). Liikenteen kasvu. | henkilöliikenne, tavaraliikenne, infran kehitys | Du Gay, Paul (2004) Self-Service: Retail, Shopping and Personhood, Consumption Markets & Culture. | itsepalvelu brittiläisessä vähittäiskaupassa, itsepalvelun laaja käsite | Hoffman, Kai (1990) Kesko 1940–1990. | |
| Hentilä, Marjalliisa (1999) Keikkavaaka ja koussikka: Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalvelu-aikaan. | kaupankäynnin historiaa, palvelualan ja myyjän työn kehitys | Lamberg, Juha-Antti & Ojala, Jari & Gustafsson Jan-Peter (2020) Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business. | strategiatutkimuksen ja liiketoimintahistorian tutkimuksen hyödyntäminen | Hoffman, Kai (2004) Tukkukauppaa, keskusliiketoimintaa, järjestötoimintaa. Yksityisen tukkukaupan historia. | tukkukaupan ja vähittäiskaupan välinen suhde, vähittäiskaupan rakennemuutos |
| Home, Niilo (1977) Kyläkaupasta supermarketiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952-1972. | tilastoja ja kerrontaa vähittäiskaupan rakennemuutoksen ajalta | Ojala, Jari (2017) Taloushistorian paluu ja liiketoimintahistorian nousu. | historiantutkimus ja rinnakkaiset tieteenalat | Puntanen, Pia (2016) Kasvun vuosisata; Osuuskauppa Suur-Savo 1916-2016. | Osuuskauppa Suur-Savon historia |
| Home, Niilo (1989) Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. | tilastoja ja kerrontaa vähittäiskaupan rakennemuutoksen ajalta | Seppälä, Jarmo (2018) Institutional perspectives on retailing: Rethinking the adoption of large-scale retailing in Finland. | strategiatutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen hyödyntäminen, suomalaisen vähittäiskaupan rakenteelliset tulevaisuusnäkömät | Wilmi, Jorma (2015) 100 vuotta keski-suomalaisen kotien hyväksi; Osuuskauppa Keskimaa 1915-2015. | Osuuskauppa Keskimään historia |
| Kalela, Jorma (2000) Historiantutkimus ja historia. | yleistä historiantutkimuksesta | Seppälä, Jarmo (2018b) Changing content and form: corporate training in Finnish retailing, 1900–1975. | strategiatutkimus, vähittäiskaupan koulutukset | | |
| Koistinen, Katri (2009) Kaupasta kaikille. Kaupan kehitystekijät. Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja – Päivittäistavara-kaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. | suomalainen päivittäistavara-kauppa ja sen kehitys | Seppälä, Jarmo (2018c) Managing the paradox of unwanted efficiency: The symbolic legitimation of the hypermarket format in Finland, 1960-1975. | strategiatutkimus, hypermarketit | | |
| Kuisma, Markku & Komulainen, Anitra & Siltala, Sakari & Keski-sarja, Teemu (2015) Kapinallinen kauppa Helsingin Osuuskauppa Elanto 1905-2015. | HOK Elannon ja sen kilpailijoiden toimintaa analyysoiva teos vähittäiskaupan vaiheista | Vaara, Eero & Lamberg, Juha-Antti (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. | historian hyödyntäminen strategiatutkimuksessa | | |
| Laine, Jaana & Fellman, Susanna & Hannikainen, Matti & Ojala, Jari (2019, toim.) Vaurastumisen vuodet; Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen. | eri toimialojen taloushistoriaa myös lukujen valossa | Lamberg, Juha-Antti & Tikkanen, Henriikki (2006). Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945–1995. Industrial and Corporate Change. | suomalainen vähittäiskauppa, strategiset valinnat | | |
| Peltola, Heikki & Rinne, Heikki (1992). Meidän kauppamme menestyy. | värikästä tarinallista kuvaa kaupan menestystekijöistä | | | | |
| Rubin, Anita (2004) Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. | taustaa tulevaisuudentutkimuksesta | | | | |

TAULUKKO 2. Esimerkkejä käytetystä tutkimuskirjallisuudesta.

Ajanjaksolla toisesta maailmansodasta aina 1970-luvun puoliväliin saakka tulevaisuuden ymmärrettiin asettavan erilaisia haasteita yhteiskunnan toiminnalle niin idässä kuin lännessä. Havaittiin, että asioihin on tarve puuttua; ennakoimalla, organisoimalla ja järkeistämällä. Jenny Andersson perehtyy aiheeseen artikkelissaan *The great future debate and the struggle for the world*. Futurologian syntyminen sotien jälkeen liittyi tulevaisuuden radikalisoitumiseen aikana, jolloin tieteen, politiikan ja maailmanjärjestyksen käsitteet muuttuivat nopeasti. Tulevaisuuden historialla on merkitystä siinä, miten nykyajan yhteiskunta yrittää hallita pitkän aikavälin kysymyksiä, miten se tuottaa visioita, tietoa ja toimintatapoja, jotka tähtäävät tulevaisuuden muutoksiin ja tulevaisuuden hallintaan.³⁵ Futurologian kehittymisen ja kontekstoinnin näkökulmasta Anderssonin tekstit ovat mielenkiintoisia ja ne auttoivat muodostamaan kokonaiskäsitystä kyseisen ajan ajatusmaailmasta ja tulevaisuuskäsityksistä.

Koska tämän työn aihe sivuaa myös tulevaisuuden tutkimusta, on tärkeä ymmärtää tähän liittyvää terminologiaa. Jari Ojalan artikkeli *Mediainperiumin heikot signaalit* on oiva esimerkki monitieteisestä tutkijayhteistyöstä (tässä tapauksessa mediatoimialalla), joka nivoo historian kehityskulkuja ja uusia trendejä tulevaisuuden näkemyksiksi.³⁶ Kun heikot signaalit yleensä yhdistetään tulevaisuuden ennustamiseen, lähestymiskulma on päinvastainen eli tutkitaan menneisyyden kehityskulkuja. Näin päästään selville siitä, mitä menneisyydessä havaitusta kehityksestä seurasi ja tutkimuksessa voidaan porautua taaksepäin tapahtumaa edeltäneeseen kehityskulkuun ja niihin heikkoihin ja vahvoihin signaaleihin, joita tulevasta mahdollisesti on ollut ilmassa. Tähän aiheeseen syventyy Jari Ojalan ja Turo Uskalin toimittama teos *Mediajättien aika; uusia heikkoja signaaleja etsimässä*. Teoksessa kerrotaan esimerkkien valossa tulevaisuuden tutkimuksesta ja eri tieteenalojen toimintaympäristösään havaitsemien signaalien yhdistämisestä laajempaan kontekstiin. Vaikka teos lähtee mediatoimialan näkökulmasta, samaa ajatuksen laajentamista voi soveltaa myös muihin toimialoihin.³⁷

Jari Ojalan artikkeli *Taloushistorian paluu ja liiketoimintahistorian nousu* auttaa hyvin suhteuttamaan koko tehtävänasettelua ja tutkimuksen taustaa vallitsevaan tutkimusympäristöön ja rinnakkaisiin tieteenaloihin. Samalla se oivalluttaa ajattelemaan historiallisen perspektiivin hakemista myös muiden tieteenalojen tutkimukseen.³⁸ Samoin voin todeta Jari Ojalan, Jari

³⁵ Andersson 2012.

³⁶ Ojala 2005, 11-23.

³⁷ Ojala & Uskali 2005.

³⁸ Ojala 2017.

Elorannan, Anu Ojalan ja Heli Valtosen artikkelista *Let the best story win: evaluation of the most cited business history articles*, se antaa suuntaa ylipäätään yrityshistorian tieteellisten artikkeleiden käytöstä historian ja yrityshistorian tutkimuksessa ja tuo esiin laadullisen tutkimuksen merkityksen myös rinnakkaisten tieteenalojen kannalta.³⁹

Tracey Deutsch:n artikkeli *From "Wild Animal Stores" to Women's Sphere: Supermarkets and the Politics of Mass Consumption, 1930-1950*, vaikkakaan ajanjaksollisesti ei suoraan kosketa tätä tehtävää, antaa oivaa käsitystä yhdysvaltalaisen vähittäiskaupan tilanteesta, tulevaisuudesta ja uusista tuulista ja etenkin naisista kuluttajaryhmänä, kun vähittäiskauppa kulki kohti suurempia myymäläkokoja ja laajempaa itsepalvelua. Mielenkiintoista on peilata tämän artikkelin tapahtumia ja ajatuksia siihen, miten kehityskulku lopulta Suomen vähittäiskaupassa eteni muutamia vuosikymmeniä myöhemmin.⁴⁰

Paul du Gay tutkii artikkelissaan *Self-Service: Retail, Shopping and Personhood* itsepalvelun kehittymistä brittiläisessä vähittäiskaupassa, huomioiden sekä kuluttajan että vähittäiskaupan ja sen työntekijöiden näkökulmat. Hän toteaa, että itsepalvelu piti saada näyttäytymään positiivisessa valossa. Sen alkupiste ei ollut myymälässä tapahtuva itsepalvelu vaan itsepalvelun piti nähdä alkavan jo tuotteiden valmistajien ja pakkaajien, markkinoijien ja myymäläkalusteiden kehittämistä. Asiakkaan näkökulma oli kaikessa merkityksellistä.⁴¹

Marjaliisa Hentilän teos *Keikkavaaka ja koussikka: Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalveluaikaan* kuvaa monipuolisesti palvelualan kehitystä erityisesti sosiaali- ja naishistorian näkökulmasta. Hyvä ja tarkka ajankuvaus sekä tilastotietoa sisältävä teos antaa konkreettista kuvaa palvelukulttuurista, sen haasteista ja kehittymisestä. Teos on tämän tutkimuksen kannalta lähinnä taustoittava, sillä sen aikajänne 1800-luvulta itsepalveluaikaan ajoittuu hieman eri kontekstiin.⁴²

Edelleen teos *Kapinallinen Kauppa; Helsingin Osuuskauppa Elanto 1905-2015* (Kuisma ym.) taustoittaa konkreettisella tavalla vähittäiskauppaliikkeen kivistä taivalta ja verraten HOK Elannon toimintaa ja strategioita analysoivalla otteella myös kilpailijoiden toimet

³⁹ Ojala & Eloranta & Ojala & Valtonen 2017.

⁴⁰ Deutsch 1999.

⁴¹ Du Gay 2004.

⁴² Hentilä 1999.

huomioiden.⁴³ *Vaurastumisen vuodet; Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen* -teos (Laine ym.) antaa laajemman kuvan Suomen kansantalouden tilasta ja kehityksestä, aina palveluiden nousun, työn tuottavuuden kasvun ja teknologian kehittymisen näkökulmista. Vähittäiskauppa on teoksessa mukana vain yhtenä osa-alueena, mutta koko yhteiskuntarakenteen ja toimintaympäristön muutos nivoo sen sujuvaksi osaksi isompaa kokonaisuutta ja antaen näin realistista ajankuvaa vallinneeseen aikakauteen.⁴⁴

Niilo Home on kirjoittanut vähittäiskaupan rakennemuutosta kuvaavia julkaisuja, joissa on tarkkaa tilastollista kerrontaa lukujen valossa. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty julkaisuja *Kyläkaupasta supermarketiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952-1972* sekä *Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle*.⁴⁵

Yrityshistorioista Kai Hoffmannin teos *K-kaupan historia* antaa kattavan kuvan toimintaympäristöstä ja vähittäiskaupan rakennemuutoksesta aina 1980-luvun alkupuolelle saakka. Teos tuo osuvasti päivänvaloon muun muassa kauppiaskoulutukseen, varastokirjanpitoon ja markkinointiin liittyviä asioita.⁴⁶ Hoffmanin *Tukkukauppaa, keskusliiketoimintaa, järjestötoimintaa; Yksityisen tukkukaupan historia* avaa vähittäiskaupan ja tukkukaupan välistä suhdetta sekä käsittelee yhtä lailla kaupan rakennemuutokseen liittyviä asioita.⁴⁷

Timo Herrasen *Yhdessä eteenpäin; SOK 100 vuotta* puolestaan tarjoilee vastaavaa näkökulmaa SOK:n näkökulmasta.⁴⁸ Yrityshistorioista ei tässä yhteydessä voi unohtaa myöskään Jorma Wilmin teosta *100 vuotta keskisuomalaisten kotien hyväksi; Osuuskauppa Keskimaa 1915-2015*. Se kuvaa osuvasti eri vähittäiskaupparyhmiä välillä vallinnutta kilpailua mutta myös alueosuuskauppojen ja SOK:n välillä vallinnutta ajoittaista ristiriitaa. Teos nostaa myös asiakasnäkökulman ja asiakaskokemuksen merkityksen huomionarvoisesti esiin.⁴⁹ Osuuskauppa Suur-Savon osalta vastaavan teoksen *Kasvun vuosisata; Osuuskauppa Suur-Savo 1916 – 2016*, on kirjoittanut Pia Puntanen.⁵⁰ Kun vertaa Osuuskauppa Keskimään ja Osuuskauppa Suur-Savon teoksia, näistä käy hyvin ilmi osuuskauppojen alueelliset erot sekä se, että keskitetty

⁴³ Kuisma & Komulainen & Siltala & Keskisarja 2015.

⁴⁴ Laine & Fellman & Hannikainen & Ojala 2019.

⁴⁵ Home 1977 & Home 1989.

⁴⁶ Hoffman 1983.

⁴⁷ Hoffman 2004.

⁴⁸ Herranen 2004.

⁴⁹ Wilmi 2015.

⁵⁰ Puntanen 2016.

SOK:n ohjaus ei välttämättä kehittänyt toimintaa riittävän ketterästi ja nopeasti, vaikka tilanne näin olisi vaatinut.

Kauppiaitten menestystarinoita ja arjen liiketoiminnan näkemyksiä on julkaistu Heikki Peltolan ja Heikki Rinteen teoksessa *Meidän kauppamme menesty*⁵¹ sekä Peltolan teoksessa *Rohotoja raatajille: Tuhhat tapaa kohota*.⁵² Peltolan ja Rinteen teokset ovat tässä tehtävässä mukana lähinnä narratiivisen ajankuvauksen taustana. Yllä lueteltu kirjallisuus on vain osa lähdeaineistosta, jota olen hyödyntänyt tämän työn taustalla. Lisäksi mukana on joukko muitakin teoksia, artikkeleja, tutkimuksia ja pohdintoja, näihin on viitattu asiayhteyksissään.

Vaikka tässä tutkielmassa ei mennä syvälle strategian ja historian tutkimuksen pragmaattiseen keskusteluun, seuraavat artikkelit nousevat esiin siitä näkökulmasta, kuinka historiaa voidaan hyödyntää strategiatutkimuksessa. Artikkelit ovat hyödyllisiä tämän tutkimuksen kannalta, sillä tutkimuksen aihe on yhtä aikaa sekä yrityshistoriaa, että yrityksen strategista johtamista ja tulevaisuuden suunnittelua koskeva.

Eero Vaaran ja Juha-Antti Lambergin artikkeli *Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research* osoittaa, kuinka historiaa voidaan hyödyntää myös strategiatutkimuksessa ja kuinka historialliset menetelmät voivat lisätä ymmärrystä erilaisista strategisista prosesseista ja käytänteistä. Tutkijat esittävät artikkelissaan kolme historiallista lähestymistapaa, joita voidaan käyttää syventämään ymmärrystä strategisten prosessien ja käytänteiden historiallisesta sulautumisesta. Ne ovat realistinen historia, tulkitseva historia ja poststrukturealistinen historia.⁵³

Artikkelissa *Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history*, Juha-Antti Lamberg, Jari Ojala ja Jan-Peter Gustafsson korostavat, että strategiatutkimuksen ja liiketoimintahistorian tutkimuksen lähtökohdat ovat samankaltaiset ja strategiateorioiden lähtökohdissa olisi liiketoimintahistorian tutkimukselle enemmänkin hyödynnettävää. Näiden risteyskohta voi tuoda merkittäviä oivalluksia menneisyyden ja nykyisyyden, sekä tulevien organisaatioiden että niissä tehtävien strategisten

⁵¹ Peltola & Rinne 1992.

⁵² Peltola 2016.

⁵³ Vaara & Lamberg 2016, 633-657.

valintojen tutkimiseksi. Tämä tarkoittaa yhä syvempiä laadullisia analyysejä erilaisissa tutkimusympäristöissä.⁵⁴

Yrityshistorioitsija Alfred D. Chandlerin teosta *Strategy and Structure* voidaan pitää läpimurtona strategiatyölle, sillä se on ensimmäinen yritysstrategiaan keskittyvä teos. Chandler määrittelee strategian tarkoittavan yrityksen tärkeimpien pitkántähtäimen tavoitteiden määrittelyä, toimenpiteiden sisäistämistä sekä resurssien mitoitusta, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.⁵⁵ Jarmo Seppälä on taitavasti soveltanut strategia- ja organisaatiotutkimusta suomalaisen vähittäiskaupan tutkimiseen. Tästä esimerkkinä Seppälän väitöstutkimus *Institutional perspectives on retailing: rethinking the adoption of large-scale retailing in Finland*⁵⁶ sekä sen sisältämät artikkelit vähittäiskaupan murrokseen liittyen. Artikkelissa *Changing content and form: corporate training in finnish retailing, 1900-1975*, Seppälä on tutkinut mm. yritysten sisäisen koulutuksen merkitystä ja tavoitteellisuutta toimintaympäristöissään.⁵⁷ Hypermarkettien tulemisesta suomalaiseen vähittäiskauppaan kertoo Seppälän artikkeli *Managing the paradox of unwanted efficiency: The symbolic legitimation of the hypermarket format in Finland, 1960-1975*. Siinä Seppälä tutkii, miten hypermarket -toiminta hyväksyttiin neljässä suomalaisessa vähittäiskauppaorganisaatiossa ja kuinka nämä organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan sidosryhmien näkemyksiin kyseisestä uudesta innovaatiosta.⁵⁸ Myös Seppälän tutkimusten lähdeluettelot antoivat tähän työhön vähintäänkin hyviä vinkkejä.

Huomiotta ei voi jättää myöskään Juha-Antti Lambergin ja Henriikki Tikkasen teosta *Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945–1995*, jossa he analysoivat suomalaista vähittäiskauppa yhteiskunnan, tekniikan ja yritystason strategisten valintojen näkökulmasta.⁵⁹

⁵⁴ Lamberg & Ojala & Gustafsson 2020, 1-29.

⁵⁵ Chandler 1962, 13.

⁵⁶ Seppälä 2018a.

⁵⁷ Seppälä 2018b.

⁵⁸ Seppälä 2018c.

⁵⁹ Lamberg & Tikkanen 2006, 811-846.

1.4 Tutkimusmenetelmät, teoreettinen viitekehys ja aineiston analyysi

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sen aineisto koostuu pääasiassa Keskon alkuperäislähteistä. Kyseessä on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa tavoitteena on tutkittavan kohteen laadun, ominaisuuksien ja merkitysten kokonaisvaltainen ymmärtäminen.⁶⁰ Laadullisen tutkimusmenetelmä ei niinkään pyri löytämään totuutta, vaan ennemminkin tehtyjen tulkintojen avulla osoittaa tutkimusaineistosta jotain sel-laista, joka ei suoraan ole havaittavissa.⁶¹ Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tulkinnoin saamaan selville tutkimuskohteen antama merkitys tutkittavalle asialle. Tulkinnat tekevät maailmasta näkyvän ja muuttavat maailmaa sarjaksi kuvauksia.⁶²

Tutkimuskohteena laadullisessa tutkimuksessa on yleensä yksilö ja yksilön maailma, joita tarkastellaan merkityksen taholta. Merkitykset ilmenevät yhteisöjen toiminnassa, hallinnollisissa rakenteissa, suunnitelmissa, tavoitteiden asetannassa sekä yksilön omassa toiminnassa.⁶³ Laadullinen tutkimus lähestyy maailmaa tulkinnan kautta ja pyrkii ilmentämään tulkittavien asioiden saamia merkityksiä.⁶⁴ Tässä tutkimuksessa aineistona olivat muun muassa kirjoitetut raportit ja katsaukset. Ne toivat suomalaisen vähittäiskaupan maailmaa ja ajankuvaa näkyväksi sekä antoivat tietoa siitä, millaisia merkityksiä asioilla koettiin olevan vähittäiskaupan liiketoimintaan.

Tulevaisuudentutkimus ei ole tieteenala vaan tiedonala, sillä tutkimus on sekä poikkitieteellistä että tieteidenvälistä. Tässä työssä ei varsinaisesti tehdä tulevaisuudentutkimusta vaan hyödynnän sen lähtökohtia ja käsitteitä, jotta voidaan ymmärtää menneen ajan toimijoita ja toimintaa. Anita Rubin on osuvasti todennut, että lähtökohta tulevaisuudentutkimukselle ja yhteiskuntaa koskevalle tutkimukselle on suurelta osin sama:

”Se perustuu tarpeeseemme pyrkiä laajentamaan näkyvissä olevien moraalisten valintojen määrää ja antamaan merkityksen nykyhetkessä tekemillemme valinnoille. Nämä valinnat ovat kuitenkin myös aina riippuvaisia menneestä kehityksestä ja aikaisemmista valinnoistamme.”⁶⁵

⁶⁰ JYU KOPPA, Menetelmäpolku, Tutkimusstrategiat. Tietoa kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta.

⁶¹ Vilka 2015, 120

⁶² Denzin & Lincoln 2000.

⁶³ Varto 2005, 28-29.

⁶⁴ Clough 2002.

⁶⁵ Rubin 2004.

Tulevaisuus on sekoitus tapahtumien seuraamuksia, joista ei voida nykyhetkessä tietää juuri mitään varmaa. Se on joukko tapahtumia, esiin nousevia uusia asioita, ilmiöitä ja trendejä mahdollisesta tulevaisuudesta ja siihen liittyvästä toiminnasta sekä näiden kaikkien välisistä suhteista toisiinsa. Tulevaisuuden tutkimus tarkastelee erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudesta. Taustalle tarvitaan tietoa sekä tutkittavasta asiasta että siihen liittyvien muiden asioiden historiasta, kehityskulusta, tavoitteista, odotuksista, toiveista ja peloista. Tarvitaan myös rohkeutta, näkemyksellisyyttä, oivalluksia sekä mielikuvitusta tunnistaa niin kutsuttuja *heikkoja signaaleja*⁶⁶, jotka saattavat muodostua merkityksellisiksi kehityskulun kannalta. Proaktiivisuuden lisäksi kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää ajallisia jatkumia sekä tiedostaa syitä ja seurauksia ovat tulevaisuutta tutkittaessa oleellisia.⁶⁷ Tässä työssä etsitään heikkoja signaaleja historiasta, jotta voidaan selvittää, miten ennakoitiin tulevaa. Tarkoitus on hyödyntämään tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä historiantutkimuksessa.

Narratiivisen lähestymistapa valikoitui tämän työn tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimus perustuu päälähteen eli Keskon alkuperäisaineistojen pohjalta osittain kerrontaan ja kertomuksellisuuteen. Tutkimuksen avulla ei etsitä totuutta vaan tavoitteena on saada realistinen käsitys vähittäiskaupan tulevaisuuden strategisista pohdintoista 1970-80-luvulla. Tarkoituksena on keskittyä siihen todellisuuteen, johon yksilöt ja organisaatiot ovat itsensä asettaneet ja kuvanneet sekä kiinnittää huomiota siihen, mikä on ollut tekstien kirjoittajille itselleen tärkeää sekä merkityksellistä. Lisäksi tavoitteena on tutkimuksen kautta löytää uusia näkökulmia kerrotun tulkitsemiseksi.

Tutkimusmenetelmänä narratiivista tutkimusta käytetään, kun tutkitaan asioiden merkitystä, analysoidaan kerrotun tarinan arvoa, sisältöä ja koko olemusta kontekstissaan. Pää tavoitteena narratiivinen tutkimus käsittelee niin yksilöiden, yhteisöjen kuin kokonaisten kulttuurien elämää sellaisena kuin ne sen itse ovat kokeneet ja mieltäneet merkitykselliseksi aineistosta välittyvien merkitysten kautta.⁶⁸ Käsitys muutoksesta liittyy olennaisesti narratiiviseen tutkimukseen, sillä yritykset, kulttuurit ja toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti sekä sisäisten että ulkoisten muutosvoimien seurauksena.

⁶⁶ Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan mahdollisen muutoksen ensioiretta. Heikot signaalit laajentavat käsitystä siitä, minkälaisista palikoista tulevaisuus rakentuu. Ne eivät ole ennusteita vaan ajattelun virkistämistä. Dufva 2020.

⁶⁷ Rubin 2004.

⁶⁸ Heikkinen 2001, 130.

Teoreettiselta kannalta narratiivisuus tarkoittaa kontekstiin liittyvän aineiston taustalla olevien tarinoiden ja niiden merkitysten tutkimusta. Lieblich ym. määrittelevät narratiivisen tutkimusmenetelmän olevan analyttiseen ja kerronnalliseen aineistoon pohjautuvaa tutkimusta. Aineistoa voidaan kerätä haastattelemalla tai tutkia kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa. Kerrojan henkilökohtainen identiteetti, ympäristö ja elämäntapa ovat narratiivisen tutkimuksen kannalta oleellisia.⁶⁹

Narratiivisuuden taustalla on viitekehyksenä *sosiaalinen konstruktionismi*, se toimii myös tämän tutkimuksen metodologisena lähestymistapana. Sosiaalinen konstruktionismi kytkeytyy voimakkaasti ihmiseen itseensä sekä hänen elinympäristöönsä ja siinä vallitsevaan kulttuuriin. Tämä käsitys välittyy eteenpäin muun muassa tähän tutkimukseen liittyvässä arkistoaineistossa ja sen sisältämissä tarinoissa. Absoluuttista totuutta ei ole, sen sijaan on kertomuksia ja selitystapoja sosiaalisesta todellisuudesta. Sosiaalinen konstruktionismi keskittyy tarkastelemaan sosiaalisen todellisuuden ja sitä kautta syntyvien merkitysten rakentumista.⁷⁰ Tässä työssä tavoitteena on ymmärtää, miten tulevaisuuspohdintoihin Keskossa on päädytty ja mitkä signaalit ovat ohjanneet pohdintaa, kun asiaa katsotaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Taustalla on hermeneuttinen tiedonintressi⁷¹, jossa pyritään – Heikki Kanniston oppien mukaisesti - tehtyjen tulkintojen avulla ymmärtämään tutkimuskohdetta inhimillisesti.⁷² Totuudenmukaisin tieto tulevaisuuspohdinnoista Keskossa on saatavissa yrityksessä työtä tehneiltä henkilöiltä ja heidän kirjaamistaan muistiinpanoista eli tässä tapauksessa arkiston alkuperäislähteistä.

Tutkimusaineiston analyysi perustuu aineistoanalyysiin. Tavoitteena on saada tutkimusaineisto jäsenneltyä sellaiseen muotoon, että sen sisällön ja rakenteen tulkitseminen on mahdollisimman selkeää. Anita Saaranen-Kauppinen ja Anna Puusniekka ovat osuvasti todenneet:

”Ideana on siis saada kirjavasta ja toisinaan runsaasta tekstimassasta ”tolkkua” – kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä ja rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä”.⁷³

⁶⁹ Lieblich & Tuval-Mashiach & Zilber 1998, 2-3.

⁷⁰ Berger & Luckmann 1994.

⁷¹ Vilka, 2012. Hermeneuttisella tiedonintressillä tarkoitetaan ihmiselle luontaista tiedon intressiä, jonka avulla suuntaamme toimintaa kielen ja kommunikaation avulla. Liittyy usein perinteen siirtämiseen ja ymmärtämiseen sekä tiedon tulkintaan.

⁷² Kannisto 2002, 366–373.

⁷³ Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73.

Analyysin tavoitteena oli löytää aineistosta teemoja, jotka kuvaavat Keskon strategisia pohdintoja ja niiden perusteella tehtyjä tai tekemättä jätettyjä toimenpiteitä sekä näihin päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä.

Donald E. Polkinghornen mukaan narratiivinen tutkimusaineisto on analysoitavissa sekä narratiivien analyysillä (analysis of narratives) että narratiivisella analyysillä (narrative analysis). *Narratiivien analyysissa* keskitytään tekstiin ja kerrontaan käyttäen apuna luokittelua, teemoittelua sekä kategorisointia. *Narratiivisen analyysin* tavoitteena on tuottaa aineistosta nousseiden teemojen pohjalta edelleen uusia narratiiveja eli kertomuksia. Tutkimusaineistosta on löydettävissä yhteneväisyyksiä ja toistuvuuksia narratiivien analyysia hyödyntämällä. Sen sijaan narratiivinen analyysi auttaa muodostamaan aineistosta kokonaan uusia tarinoita.⁷⁴

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin sekä narratiivien analyysia että narratiivista analyysia. Alkuperäisaineiston kategorisointi ja teemat määriteltiin narratiivien analyysia mukaellen. Vähittäiskaupan rakennemuutosta 1970-luvulla koskevat aiheet nivottiin teemojen muuttoliike, henkilöautokannan lisääntyminen, kauppapaikkasuunnittelu ja kannattavuus alle. Palvelua käsittelevät teemat nostettiin omaksi pääteemaksi, jotta sen merkitys rationalisoinnin aikakaudella tulee erityisesti huomioitua tämän tutkimuksen pääteemana.

Tämän jälkeen tavoitteena on muodostaa kokonaisuudesta yksi uusi kertomus narratiivista analyysia hyödyntäen. Tavoitteena on näin osoittaa tulkinta siitä, miten palvelun ja palvelukulttuurin merkitys nähtiin Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspohdinnoissa Suomessa 1970-80-luvulla.

Polkinghornen määrittelemä jako narratiivisen aineiston analyysistä perustuu Brunerin aiempaan logiikkaan, joka erottelee poikkeavat tietämisen tavat toisistaan. Brunerin mukaan kyse on tiedon ymmärryksen kahdesta erityyppisestä muodosta eli *narratiivisesta tiedon muodosta* (narrative cognition) ja *paradigmaattisesta tietämisen muodosta* (paradigmatic cognition). Bruner tarkoittaa narratiivisella tiedon muodolla sille ominaista ja loogisesti etenevää tarinaa. Paradigmaattisella tietämisellä Bruner puolestaan tarkoittaa johdonmukaista käsitteiden ja luokittelujen määrittelemistä.⁷⁵

⁷⁴ Polkinghorne 1995, 5-24.

⁷⁵ Heikkinen 2018.

Aineiston analysointi aloitettiin alkuperäisaineistoon eli Keskon arkistolähteisiin tutustumalla. Ohessa perehdyttiin kirjallisuuslähteisiin, jotta päästiin sisään vallinneeseen kontekstiin ja yleiseen toimintaympäristöön. Tätä kautta edettiin narratiivien analyysiin eli sisältöjen teemoitteluun. Aineiston avulla muodostettiin seuraavat pääteemat: rakennemuutos, palvelu, laatu ja mittarit. Jokaisen pääteeman alle koottiin aineistosta esiin tulleita huomioita, osin pieniäkin yksittäisiä nostoja, ikään kuin signaaleina itäneistä ajatuksista.

Ajatuksia ja huomioita pohdittiin ja peilattiin sekundaarilähteisiin eli teoreettisesti ajateltuna tarkastelu siirtyi narratiivisen aineiston analyysin puolelle. Tavoitteena oli löytää kirjallisuudesta ja alkuperäisaineistosta tehtyjä havaintoja yhdistellen työlle punainen lanka analysoimalla yhtäläisyyksiä ja toisaalta eroavaisuuksia. Näiden perusteella alkoi syntyä hahmotelma uudesta tarinasta, joka kiteyttää vähittäiskaupan alalla käytyjä pohdintoja 1970-80-luvulla.

1.5 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen pääasiallisena lähdeaineistona oli Keskon arkiston alkuperäislähteet ELKA:ssa. Näistä useimmat olivat muutaman henkilön subjektiivisia näkemyksiä Keskon toiminnan tilasta ja sen kehittämistarpeista. Heillä on voinut olla oma erityinen tarve saada näkemyksensä julki Keskon vähittäiskaupan liiketoiminnalle merkityksellisistä asioista. Toisaalta kyseiset henkilöt ovat tuottaneet asiakirjat ”toiminnan ytimestä”. Siksi kyseiset lähteet voidaan katsoa samanaikaisesti sekä todistusvoimaisiksi että haasteellisiksi. Tästä huolimatta tutkimuksessa on pyritty keskittymään pelkästään asiakirjojen informatiiviseen sisältöön sekä tulkitsemaan sitä kontekstissaan.

Jotta tutkimuskysymykset saatiin riittävän täsmällisiksi ja näin parannettua myös tutkimuksen luotettavuutta, aihetta rajattiin sen alkuperäisestä suunnitelmasta ja keskityttiin lähinnä palvelunäkökulmaan, sen merkitykseen ja itsepalveluun. Alun perin tarkoituksena oli tutkia myös teknologiamurrosten näkymistä Keskon tulevaisuuspohdinnoissa sekä naisen asemaa palvelukulttuurissa. Luotettavuuden parantamiseksi alkuperäisaineistoa kategorisoitiin teemoittain narratiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen ja muodostettiin lopulta yksi uusi kertomus eli tämä tutkielma.

Tutkimustuloksiin on suhtauduttava kriittisesti ja yritettävä miettiä myös sitä, mistä tuloksissa on kyse, mitä niistä voi päätellä ja ovatko päätelmät oikeita. Totuuden etsimisen sijaan asioille

haettiin merkityksiä tulkintojen avulla. Sekundaarilähteinä käytetty kirjallisuus sekä aiemmat tutkimukset vähittäiskauppaan liittyen tukivat hyvin niitä havaintoja, joita tutkimuksen edessä tehtiin. Huomiota kiinnitettiin myös käsitteistöön ja sen merkitykseen tutkimuksen aikajaksolla, jotta ymmärrys asiayhteyksistä säilyy ehjänä.

2 SUOMALAISEN VÄHITTÄISKAUPAN KEHITYS

2.1 Vähittäiskaupan historia

Vähittäiskauppaa on Suomessa harjoitettu satoja vuosia ennen modernin kaupan keskusliikkeiden syntyä. Maaseudulla sen harjoittaminen tosin oli lailla kielletty ja vain kaupunkilaisten erityisoikeus aina 1800-luvun puoliväliin saakka. Kauppiain historian ja maaseudun kaupankäynnin historiasta kertoo kattavasti Aulis Alasen teos *Suomen maakaupan historia* vuodelta 1957.⁷⁶

Suomen Osuuskauppojen Keskusosuuskunta (SOK) on ensimmäinen suomalainen modernin vähittäiskaupan keskusliike. Se aloitti toimintansa vuonna 1904 osuuskauppojen perustamana ja tarkoituksena toimia sekä tukkukauppiaina että osuustoiminta-aatteen ylläpitäjänä.⁷⁷ Vuonna 1917 SOK:n rinnalle perustettiin Osuustukkukauppa (OTK), jota kutsuttiin myös E-liikkeeksi. OTK leimautui poliittisesti enemmän vasemmistoon, kun SOK puolestaan korosti aatteeltaan puolueettomuutta.⁷⁸

Osuustoiminnallisen kauppatoiminnan voimistuessa päättivät yksityiset vähittäiskauppiat kilpailukykyensä varmistamiseksi perustaa oman taloudellisen yhteistoimintaryhmittymänsä.⁷⁹ Lukuisten yritysten jälkeen tämä viimein onnistui vuonna 1941 kun Kesko Oy eli K-ryhmä perustettiin.⁸⁰ Yhdistymistä oli hiottu jo vuosikymmeniä mutta se viivästyi sillä päättäjät eivät aiemmin nähneet yhdistymisen tuovan riittävästi hyötyä entiseen toimintaan nähden. Ulkoisista

⁷⁶ Alanen 1957.

⁷⁷ Herranen 2004, 60.

⁷⁸ Herranen 2004, 82-89; Hentilä 1999, 41.

⁷⁹ Home 1977, 116.

⁸⁰ Hoffman 1990, 16-21.

tekijöistä mainittakoon, että aika oli nyt otollisempi. Moskovan rauhansopimuksen allekirjoitus 13.3.1940 oli yksi Keskon perustamisen tärkeimpiä syitä. Samaan aikaan Manner-Suomessa jatkunut suursota sai kiinnostuksen tiiviimpään yhteistyöhön heräämään. Liikevaihtoverolain säätäminen vuonna 1941 toi osaltaan painetta yhteistyön lisäämiseen, vaikka se ei suoranaisesti tukkukauppaa koskenutkaan. Asian merkitys kuitenkin ymmärrettiin vähittäiskaupan kilpailukyvyyn säilyttämisen näkökulmasta. Sisäisistä tekijöistä voidaan tässä yhteydessä mainita kaupaliikkeiden taloudellisen tilan heikkeneminen sotaa edeltävinä vuosina. Keskon perustamisessa oli kyse ennen kaikkea omistusoikeudellisesta muutoksesta eli perustajayhtiöiden omaisuuden siirtymisestä Keskolle. Perustajayhtiöt sitoutuivat olemaan kilpailematta Keskon liiketoiminnan kanssa eli käytännössä se tarkoitti oman liiketoiminnan lopettamista.⁸¹ Keskon rooli oli toimia K-ryhmän vähittäiskauppojen keskusliikkeenä ja sen vaikutuspiirissä toimivat kaupat olivat itsenäisiä kauppaliikkeitä.

Suomen Tukkukauppiaiden Liiton jäsentukkukaupat ja asiakkaat puolestaan muodostivat vuonna 1942 T-ryhmän, jonka keskusliikkeenä toimi Tukkukauppojen Oy eli Tuko.⁸² Perustamisen yhteydessä yhtiöön sulautettiin kolme muuta kaupan toimijaa, jotta organisaatorakennetta voitiin keventää ja toisaalta yhdistymisellä haettiin myös synergiaetuja.⁸³

SOK, OTK, Kesko ja Tuko olivat toisen maailmansodan jälkeen Suomen johtavat tukku- ja vähittäiskaupparyhmittymät. Ne kehittivät omia merkkituotteitaan ja siten saivat tuotantokustannuksia alennettua samaan aikaan kysynnän lisääntyessä ja tuotantomäärien kasvaessa. Koko maasta alkoi tulla yhtenäinen markkina-alue.⁸⁴

2.2 Kehitys toisen maailmansodan jälkeen

Talouden ja yhteiskuntarakenteen nopea muutos leimasi Suomen kehitystä erityisesti 1940-luvulta eteenpäin, aina 1990-luvun alun lamavuosiin saakka. Suomessa kehityksen murroskohdina voidaan pitää toista maailmansotaa, maastamuuttoa 1960-luvulla, talouden lamaa 1990-luvulla sekä yhdistymistä Eurooppaan ja maailmanlaajuiseen talouteen. Alkutuotannon (johon katsotaan kuuluvaksi maa- ja metsätalous sekä kalastus) työllisyysosuus oli toisen maailmansodan kynnyksellä pienentynyt alle 50 prosenttiin koko suomalaisen kansantalouden

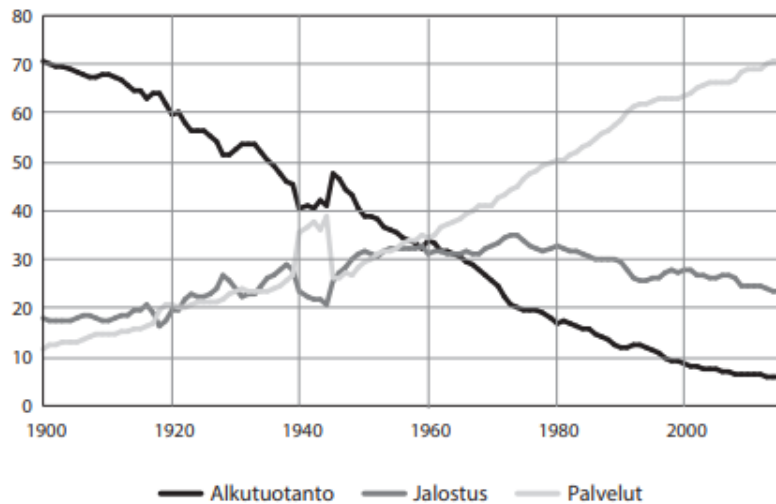
⁸¹ Hoffman 1983, 209-213.

⁸² Home 1977, 116.

⁸³ Tuko 1964, 55.

⁸⁴ Hentilä 1999, 315.

työpanosta tarkasteltaessa. Sekä Suomessa että Ruotsissa siirryttiin työllisyysnäkökulmasta katsottuna alkutuotannosta lähes suoraan yhteiskuntaan, jossa palvelut olivat suurin työllistäjä. Jalostuksen ja palvelujen kehitystä toimialoina voidaan havaita oheisesta kuviosta 1. Tyypillistä yhteiskunnalle oli monielinkeinoisuus, sillä toimeentulo muodostui useasta eri työstä.⁸⁵



KUVIO 1. Työllisyysosuudet toimialoittain Suomessa vuosina 1900-2015 (%). Lähde: Taulukko lainattu Matti Hannikaisen ja Jari Elorannan teoksesta *Palveluiden ja tulonsiirtojen yhteiskunta* (s. 22). Alkuperäinen lähde: Hjerppe 1988; SVT, Historiasarjat, Kansantalouden tilinpito.⁸⁶

Toinen maailmansota, jossa Suomi oli pitkään mukana, vaikutti maan taloudelliseen toimintaan 1940-luvulla sekä välillisesti että välittömästi. Säännöstelyn jatkuminen, jälleenrakennus ja sotakorvaukset olivat läsnä aina 1950-luvun alkupuolelle saakka. Näistä säännöstely oli kaupan käynnin kannalta merkittävin. Kysyntää oli enemmän kuin tarjontaa. Setelistöä oli lisätty sodan aikana kattamaan valtion menoja, joten rahaa oli edelleen liikkeellä yli kysynnän. Ainut realistinen keino voimakkaan avoimen inflaation välttämiseksi oli hintojen, ulkomaankaupan ja tavaroiden jakelun säännöstely. Kansanhuoltoviranomaiset organisoivat säännöstelyn alaisen tavarankauppaa. Tavara jaettiin kuluttajille pääasiassa keskusliikkeiden kautta, jotka myös vastasivat tavarankaupasta kiintiöidensä mukaisesti. Jälkikäteen arvioituna säännöstelyjärjestelmää on pidetty täysin tyydyttävänä eikä kenenkään tarvinnut nähdä nälkää.⁸⁷

Vaikka säännöstelyjärjestelmä oli organisoitu toimivaksi, se sai osakseen kuluttajien arvostelua. Hoffman kuvaa osuvasti kuluttajien tilannetta:

⁸⁵ Eloranta & Ojala 2018.

⁸⁶ Hannikainen & Eloranta 2019; Hjerppe 1988.

⁸⁷ Hoffman 1983, 220-227.

”Kuluttajien oli sopeuduttava korttiviidaksoon, jonotuksiin ja tavarapulaan. Jakelukorttien määrä saattoi joidenkin talouksien kohdalla kohota lähelle viittäkymmentä. Tietynlaista katkeruutta järjestelmää kohtaan aiheutti mustan pörssin kaupan laajuus. Sehän oli merkinä siitä, että tavaraa oli olemassa enemmän kuin sitä virallisen jakelutien välityksellä markkinoille tuli ja että luovutusvelvollisuutta tästä osin laiminlyötiin.”⁸⁸

Säännöstely hallitsi myös sodanjälkeistä aikaa. Vuonna 1944 tuontitarvikkeisiin kohdistui entistä voimakkaampi säännöstely, sillä ulkomaankauppa supistui entisestään ja Suomi kärsi valuttapulasta. Tuonnin vapautuminen edellytti viennin elpymistä ja tätä puolestaan rasittivat vastikkeettomat sotakorvaukset. Kotimaisista elintarvikkeista suurin osa vapautui säännöstelystä vuonna 1947, pois lukien viljatuotteet.⁸⁹ Ostokorttien käyttö päättyi vasta vuoden 1954 keväällä.⁹⁰

Säännöstelyn aikana asiakkaat eivät aina olleet helppoja palveltavia. Tästä johtuen myyjille annettiin yksinkertaisia neuvoja erilaisten asiakastyypin tunnistamiseksi mm. ulkonäön perusteella. Sodan jälkeen kauppiaat ennakoivat, että säännöstelyn vapautuminen voisi lisätä kauppajien keskinäistä kilpailua sekä hinnalla että palvelulla. Hentilän mukaan tästä johtuen kaupan työnantajien ja työntekijöiden järjestöjen keskeinen tehtävä oli:

”Palauttaa kaupan työn arvostus, työntekijöiden ammattitaito ja koulutus sotia edeltävälle tasolle. Myyjien oli todellakin opeteltava uudelleen kysymään asiakkailta: Miten voin palvella?”⁹¹

Keskon toteuttama perinteinen kauppiaiden neuvontatyö laajeni 1940-luvun jälkipuoliskolla koskemaan myös myymälöiden välittämistä kauppiaille sekä vähitellen laajeni edelleen liikehuoneistojen hankkimiseksi keskusliikkeille, jotta ne voivat vuokrata niitä edelleen kauppiaille.⁹² Keskon kauppapaikkatoiminnan katsotaan alkaneen vuonna 1946. Ensimmäisen yhteisen ryhmätunnuksen – lasisen K-kilven – K-kauppiaat ottivat käyttöön vuonna 1947.⁹³

”Keskon tehtävänä on huolehtia siitä, että K-kauppiaille on jatkuvasti paraneva ja entistä kilpailukykyisempi K-kauppaverkosto käytettävissä.”⁹⁴

⁸⁸ Hoffman 1983, 226.227.

⁸⁹ Hoffman 1983, 228-229.

⁹⁰ Hentilä 1999, 290.

⁹¹ Hentilä 1999, 291.

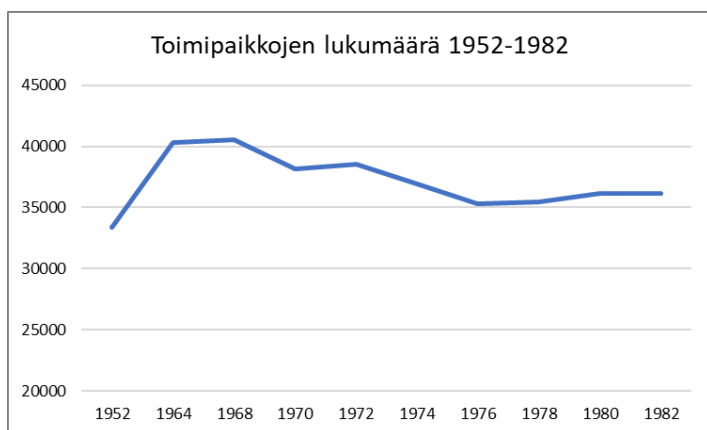
⁹² Hoffman 1983, 334.

⁹³ Hoffman 2004, 151.

⁹⁴ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982.

1950-lukua leimasi voimakkaasti kaupan kasvuvaihe, kun omavaraistaloudesta oli siirrytty kohti vaihdantataloutta. Kysynnän kasvu tarkoitti toisaalta enemmän myyntiä olemassa oleville myymälöille mutta toisaalta se loi painetta perustaa myös uusia myymälöitä. Keskon osalta tämä tarkoitti K-valintamyymälöiden ja kauppa-autojen syntyä ja kasvua.⁹⁵ Tämä alkoi vähitellen muuttaa aiemmin jäykkänä pidettyä vähittäiskaupan rakennetta. Kulutuksen kasvaessa myös kysyntä monipuolistui, mikä näkyi runsaana erikoisliikkeiden syntymisenä. Perinteiset sekatavarakaupat menettivät vallinneessa tilanteessa elintarvikkeiden ulkopuolelle kuuluvaa sekatavaramyyntiä, joka valui aiempaa enemmän erikoisliikkeille.⁹⁶

Kokonaisuutena kauppaliikkeiden lukumäärä ja myynnin volyyymi kasvoi sekä kaupungeissa että maaseudulla. Osmo Forsselin kasvututkimuksen mukaan vuonna 1900 osuuskauppoja ei ollut ainuttakaan, vuonna 1905 niitä oli yli 200, vuonna 1910 yli 700 ja vuonna 1920 lähes 2500. Tämän jälkeen lisääntyminen hidastui ja lukumäärä pysyi lähes samanlaisena aina toiseen maailmansotaan saakka. Samankaltainen kehitys on havaittavissa yhtiömuotoisten kauppojen lukumäärässä. Poikkeuksen tässä tekee se, että yhtiömuotoisten kauppojen lukumäärän kasvu oli osuuskauppoihin nähden selvästi nopeampaa, kun tarkastellaan ajanjaksoa 1940-60.⁹⁷ Kuviossa 2. on kuvattu vähittäiskaupan toimipaikkojen lukumäärän kehitys vuosina 1952-1982.⁹⁸ Siinä voidaan havaita toimipaikkojen laskeva trendi vuodesta 1968 alkaen.



⁹⁵ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982.

⁹⁶ Home 1989.

⁹⁷ Forssell 1979, 33.

⁹⁸ Home 1989, 18.

KUVIO 2. Vähittäiskauppojen toimipaikkojen lukumäärä Suomessa vuosina 1952-1982. Lähde: Home, Niilo 1989 Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Alkuperäislähde: Suomen Tilastollinen Vuosikirja 1953-1984. Tilastokeskus. Helsinki.⁹⁹

Kaupan työllistävä vaikutus lisääntyi, sillä ostotavoissaan kuluttajat olivat tottuneet palveluun tiskiltä ja toisaalta kertaostojen määrät olivat pieniä. Niilo Home on tutkinut vähittäiskaupan rakennemuutosta lukujen valossa ja toteaa seuraavasti:

”Vaikka jakelu on tuotannon täydentäjä, vähittäiskaupan tuottavuuden nousu ei jaksanut pysyä teollisuustuotannon tuottavuuden tahdissa. Kaupan palvelukset olivat luonteeltaan henkilökohtaisia eikä toiminnan mekanisoimisen mahdollisuuksia oltu käytetty hyväksi. Yrityksiä teollisuuden suurtuotantotekniikan soveltamisesta kyllä jo tehtiin: itsepalveluperiaate teki tuloaan.”¹⁰⁰

2.3 1960-luvun pääpiirteet

EFTA¹⁰¹-maiden kanssa vuonna 1961 allekirjoitettu sopimus kaupp- ja maksusuhteista toi Suomen talouselämään lisää avoimuutta sekä tuonnin liberalisoitumisen että EFTA-tullien alennuksen osalta. Tämä osaltaan elvytti Suomen kansantaloutta ja vaikutus tuntui myös suotuisana kaupan kehityksenä 1960-luvun ajan. Devalvaatiovuosi 1967 teki tähän poikkeuksen lähes pysäyttäessään myynnin volyymin kasvun ja vuosi 1968 painoi myynnin volyymin laskuun.¹⁰²

Myyntivolyyymilla mitattuna 1960-lukua voidaan isossa kuvassa pitää kaupan tasaantumisen vuosikymmenenä, sillä myyntivolyymin kasvu hidastui, maaseudulla se jopa pysähtyi väestön muuttaessa kasvukeskuksiin. Maaseudulla puhuttiin radikaalisti kauppakuolemista. Etenkin elintarvike- ja sekatarvikaupat menettivät osuuttaan vähittäiskaupan myynnistä. Sen sijaan tavaratalojen osalta kehitys oli päinvastainen. Kaupungeissa itsepalvelun aikakausi alkoi nostaa päätään yhä vahvemmin. Tämä näkyi myös *itsepalvelumyymälöiden*¹⁰³ aiempaa isompana pinta-alana. Kannattavan itsepalvelumyymälän kokosuositus 1960-luvulla oli kaupparyhmittymien laskelmien mukaan vähintään 200 neliometriä.¹⁰⁴

⁹⁹ SVT 1953-1984.

¹⁰⁰ Home 1989, 64; Suomen Tilastollinen Vuosikirja 1953-1984.

¹⁰¹ Lyhenne EFTA tulee sanoista European Free Trade Association ja tarkoittaa Euroopan vapaakauppaliittoa.

¹⁰² Home 1989, 16-17.

¹⁰³ ELKA; Kesko käyttää itsepalvelumyymälästä käsitettä ”valintamyymälä”.

¹⁰⁴ Esim. Home 1989; Hoffman 1983; Hentilä 1999.

Myös valtiovalta alkoi kantaa huolta vähittäiskaupan rakennemuutoksesta ja sen vaikutuksista tasapuoliseen palveluun, kuten kyläkauppojen kuoleminen maaseudulla ja myymäläautopalvelujen voimakas supistuminen. Kotimaankauppatoimikunta on perustettu ikään kuin vähittäiskaupan edunvalvontajärjestöksi katsomaan toimintaa sekä kuluttajan että kaupan näkökulmasta. Sen tehtäväksi oli määritelty muun muassa vähittäiskaupan kehityksen suuntaviivojen antaminen sekä toimenpide-ehtotusten tekeminen haja-asutusalueiden vähittäiskauppatoimintojen tukemiseksi.¹⁰⁵ 1970-luvun alussa alettiin ymmärtää vähittäiskauppatoiminnan sosiaalinen merkitys erityisesti maaseudun iäkkäämmälle väestön osalle samoin kuin se, miten tekniikan kehittyminen väistämättä vaikutti myös sosiaaliseen kanssakäymiseen. Lopulta valtiovalta päätyi tukemaan haja-asutusalueiden kauppapalveluiden säilyttämistä, mukaan lukien myös myymäläautot. Tästä säädettiin jopa laki vuonna 1974, joka tosin ei estänyt myymäläautokannan häviämistä vähitellen.¹⁰⁶

Kotimaankauppatoimikunnan mietinnössä vuodelta 1972 todetaan seuraavasti:

”Vähittäiskaupan myymäläverkko ei kuitenkaan supistu kokonaan lopettaneiden määrällä, sillä toisaalta esiintyy uusperustantaa. [...] Uusperustantaa tapahtuu lähinnä seuraavilla toimialoilla: tavaratalot, supermarketit, muut elintarvikkeiden yleismyymälät, jossain määrin perustetaan myös uusia huonekalumyymälöitä, rauta- ja sähköalan myymälöitä, huoltoasemia sekä tekstiilialan myymälöitä ja muita erikseen mainitsemattomien toimialojen myymälöitä.”¹⁰⁷

Itsepalvelu perustuu myyntitapahtuman luonteen muutokseen, tuoden samalla liiketoiminnalle tuottavuutta ja luomalla tavaran jakelulle systemaattisemmat puitteet. Suomen ensimmäinen itsepalvelumyymälä avattiin jo vuonna 1948, mutta varsinainen itsepalvelun läpimurto tapahtui vasta 1960-luvulla. Kesko erityisesti tarttui itsepalveluperiaatteen soveltamiseen määrätietoisesti.¹⁰⁸ Kaupan keskusliikkeiden perustaman aluevarastoverkoston tavoitteena oli vähittäiskauppojen omien varastojen vähentäminen ja lopulta lopettaminen kokonaan. Aluevarastoista vähittäiskaupat pystyivät tilaamaan *siirtomaa*¹⁰⁹-, seka- ja päivittäistavaroita tilauslistojen mukaan, tavaraa ennalta näkemättä. Itsepalvelumyymälän oma varasto riitti kahden viikon tarpeisiin. Tukkukauppojen varastojen kasvaessa niiden hallinta manuaalisesti ei ollut enää mahdollista. Keskolle valmistui vuonna 1964 ensimmäinen täysin

¹⁰⁵ Koistinen 2009,16.

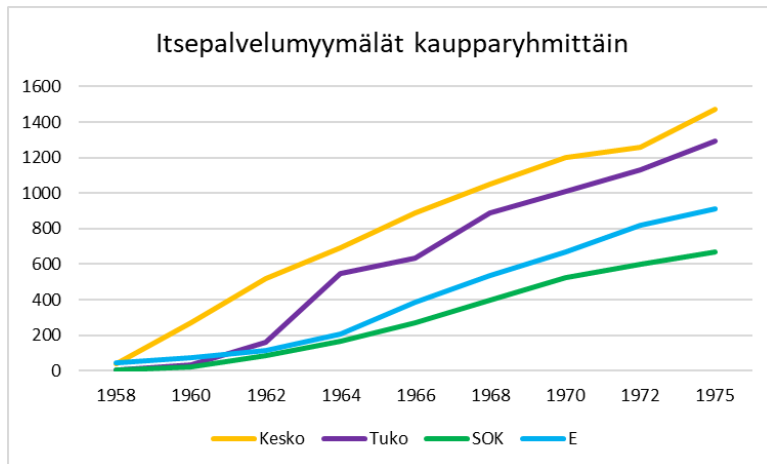
¹⁰⁶ Hoffman 1983, 366; Lehtonen 2016, 191-192.

¹⁰⁷ ELKA; Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 3. Kehitysarvio vuoteen 1980.

¹⁰⁸ Home 1989, 49.

¹⁰⁹ Siirtomaatavaroilla tarkoitetaan esim. tropiikin kasvikunnan tuotteita kuten kahvia, teetä, kaakaota, mausteita ja hedelmiä.

automatisoitu varasto, jossa tavarankierto hoidettiin atk:n¹¹⁰ avulla. Näin päästiin jopa 60 prosenttia pienempään työvoimatarpeeseen. Alla olevassa kuviossa 3. voidaan havaita itsepalvelumyymälöiden kehitys kaupparyhmittäin vuosina 1958-1975.¹¹¹ Siinä on nähtävissä Keskon kilpailijoitaan ennakoivampi ja voimakkaampi itsepalvelukehitys, samoin kuin etenkin SOK:n hitaus vastata muuttuneeseen toimintaympäristöön.



KUVIO 3. Itsepalvelumyymälät kaupparyhmittäin v. 1958-1975. Lähde: Home, Niilo 1977 Kyläkaupasta supermarketiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952-1972. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja C-46. Helsinki.¹¹²

2.4 Kaupan rationalisoituminen 1960-70-luvulla

Kaupan rationalisoitumisen vaihe ajoittuu Suomessa 1960-luvun lopusta aina 1970-luvun loppuun saakka. Kyseinen vaihe on tämän tutkimuksen kannalta oleellisin niin ajanjaksollisesti kuin myymäläverkostossa tapahtuneiden radikaalien muutosten vuoksi. Elinkeinorakenteen muuttuessa 1960-luvulla alkoi samalla rakentua jälkiteollinen yhteiskunta. Työvoima siirtyi alkutuotannosta teollisuuden, kaupan ja palvelujen pariin ja vuosikymmenen loppuun mennessä jo 80 prosenttia ammatissa toimivasta väestöstä katsottiin kuuluvan palkansaajiin.¹¹³ Minna Autio on teoksessa *Vaurastumisen vuodet*, todennut seuraavasti:

¹¹⁰ ATK tarkoittaa automaattista tietojen käsittelyä. Lähdeaineistossa siitä käytetään myös käsitettä ETK eli elektroninen tietojen käsittely.

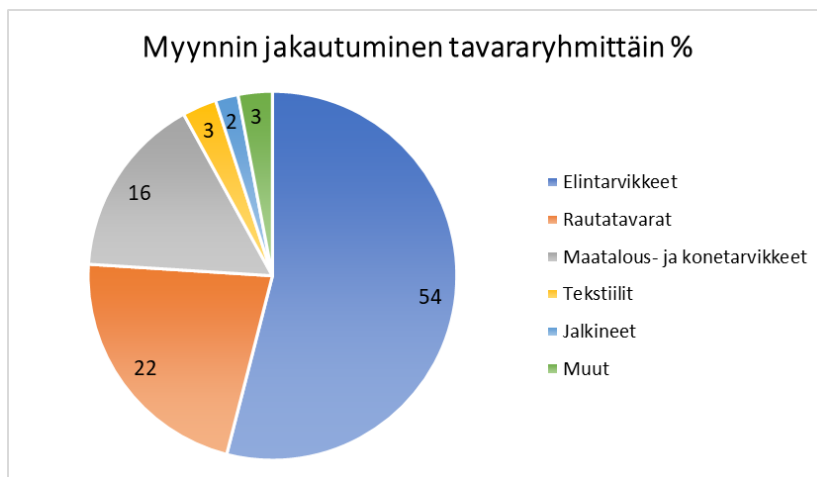
¹¹¹ Home 1977, 46; Hentilä 1999, 304-305.

¹¹² Home 1977, 46.

¹¹³ Autio 2019, 210.

”Palkkatyöläisyys loi taloudellisia edellytyksiä kulutusyhteiskunnan kehittymiselle, koska säännöllinen ja pysyvä työ mahdollisti tulojen ennakoinnin ja siten myös tuotteiden ja palveluiden hankkimisen sekä investoinnit asumiseen ja muihin kestokulutushyödykkeisiin.”¹¹⁴

Suomen väkiluku 1970-luvun alussa oli vajaa 5 miljoonaa. Kaupunkeja Suomessa oli noin 50, joista suurimmat Helsinki (500 000 asukasta), Turku (160 000 asukasta) ja Tampere (160 000 asukasta). Lähes puolet suomalaisista asui maaseudulla, mikä asetti vähittäiskaupalle erityisiä vaatimuksia. Vähittäiskaupan toimipaikkoja oli yhteensä noin 35 000, joista elintarvikkeita myyviä 15 000, myymäläautot (1000) mukaan lukien. Myymälöitä eniten oli Keskolla (3 700).¹¹⁵ Kuviossa 4. on kuvattu Keskon myynnin jakautumista tavararyhmittäin. Valtaosa myynnistä koskee elintarvikkeita, jossa itsepalveluperiaate alkoi näkyä entistä vahvemmin.¹¹⁶



KUVIO 4. Keskon myynnin jakautuminen tavararyhmittäin vuonna 1973. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.8.1974, 4.

Suuret muutokset sekä kilpailu- että toimintaympäristössä vaativat kaupan alalta voimakkaita toimia. Muuttoliike kaupunkiin sekä henkilöautokannan lisääntyminen mahdollistivat osaltaan myymäläverkoston uudelleen sijoittelun.¹¹⁷

¹¹⁴ Autio 2019, 210.

¹¹⁵ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.8.1974, 1-4.

¹¹⁶ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.8.1974, 4.

¹¹⁷ Esim. Home 1989; Hoffman 1983.

Pelkkä myynti ei enää riittänyt vaan huomio kääntyi aiempaa voimakkaammin myös kannattavuuteen. Siihen voitiin päästä vain yksikkökustannuksia alentamalla, varastokiertoa nopeuttamalla ja tehostamalla suurten tavaramäärien jakelutoimintoa. Kolikon kääntöpuolen vaarana uhkasi palvelun laadun kärsiminen tehokkuusajattelun voittaessa. Myymäläkoon suurentuminen ja entistä voimakkaampi painotus itsepalveluun alkoivat pienentää kiinteitä kustannuksia ja tehostaa toimintaa liikevaihdon tunnusluvulla mitattuna. Tätä aihetta etenkin Jarmo Seppälä on tutkinut vähittäiskaupan osalta ansiokkaasti. Samoin huomionarvoinen tässä yhteydessä on Juha-Antti Lambergin ja Henrikki Tikkasen analyysi vähittäiskaupasta erilaisten strategisten valintojen näkökulmasta.¹¹⁸ Myymäläkoon kasvaminen mahdollisti tuotevalikoiman laajentamisen erikoistavaroihin. Tämä alkoi rikkoa ja madaltaa aiemmin vahvoina olleita perinteisiä toimialarajoja erikoismyymälöiden suuntaan. Tukkukaupan rooliksi muodostui lähinnä kaupapaikkasuunnittelu ja omaan kaupparyhmään kuuluvien vähittäiskauppojen menestystekijöiden varmistaminen.¹¹⁹

Itsepalvelumyymälöiden ajateltiin lähtökohtaisesti toimintaperiaatteensa mukaisesti vähentävän kustannuksia, kasvattavan myyntiä ja tuovan lisää asiakkaita. Näin oli myös Keskon osalta, kuten voidaan huomata vuodelta 1968 Raimo Lindholmin laatimasta toiminnan kehittämissuunnitelmasta. Se koskee elintarvikeryhmän henkilöstön vähentämisen suunnitelmia, joihin visioitiin päästävän keskittämällä, valikoiman karsimisella, myymäläverkoston suunnittelulla, uudelleen organisoitumalla sekä atk:n käyttöä lisäämällä. Tärkeimpänä Lindholm pitää kuitenkin sitä, että *”toiminta saadaan suoraviivaisemmaksi ja selveemmäksi. Tästä kertyvät hyödyt ovat ilmeisesti jopa suurempaa luokkaa kuin edellä esitetyt arviot”*.¹²⁰ Tässä yhteydessä tosin täytyy mainita, että alkuperäiseen lähdeaineistoon jälkeen päin käsin kirjoitettu: *”Onkohan ajattelu ollut liian teknillistä? Yksilöiden ja organisaatioyksiköiden itsenäisyydessä piilee suuri voima.”*¹²¹ Oheisesta taulukosta 3. on havaittavissa keskittämissuunnitelmien lisäksi myös markkinointihenkilöstöön ehdotettu lisäys. Tämä kertoo vähittäiskaupan kilpailun kiristymisestä ja Keskon vastaus tähän oli muun muassa markkinointiin ja mainontaan satsaaminen. Myymälähenkilökuntaa tarvittiin itsepalvelun myötä aiempaa vähemmän, sen sijaan markkinointitehtävissä tunnistettiin kilpailun kiristyessä kasvava tarve.¹²²

¹¹⁸ Seppälä 2018c; Lamberg & Tikkanen 2006.

¹¹⁹ Esim. Home 1989; Hoffman 1983; Hentilä 1999.

¹²⁰ ELKA, Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Raimo Lindholm 22.7.1968.

¹²¹ ELKA, Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Tuntematon.

¹²² ELKA, Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Raimo Lindholm 22.7.1968.

| | Nykyinen | | Ehdotettu | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|-----------|-------------|----------|-----------|----|----------|----|--|--|
| | Pääkonttori | Konttori | Pääkonttori | Konttori | | | | | | |
| Teollisuuselintarvikkeiden osasto | 9 | | 5 | | | | | | | |
| Tuore-elintarvikkeet | 28 | | 8 | | | | | | | |
| Teollisuusm. & kontt. | 12 | | 2 | 4 | | | | | | |
| Markkinointi | 7 | | 9 | | | | | | | |
| Talousoosasto | 16 | | 16 | | | | | | | |
| Ostot | 5 | 24 | 10 | | | | | | | |
| Yhteensä | 77 | 24 | 50 | 4 | | | | | | |
| Muutos (henkilöä) | <table border="1"> <tr> <td>Pääkonttori</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Konttorit</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>yhteensä</td> <td>47</td> </tr> </table> | | Pääkonttori | 27 | Konttorit | 20 | yhteensä | 47 | | |
| Pääkonttori | 27 | | | | | | | | | |
| Konttorit | 20 | | | | | | | | | |
| yhteensä | 47 | | | | | | | | | |

TAULUKKO 3. Henkilökunnan vähentämisen suunnitelma Keskon elintarvikeryhmässä v. 1968. Lähde: ELKA, Kesko; H20141. 11172:408; Pitkätähntäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76 Raimo Lindholm 22.7.1968.

Kaupan työnantajille (muillekin kuin Keskolle) tuli kuitenkin yllätyksenä, että palkkakulujen osuus säilyi itsepalvelumyymälöissä edelleen yhtä suurena kuin se oli ollut palvelumyymälöissä. Tämä johtui siitä, että muun muassa tavarankakkaamiseen tarvittiin alkuvaiheessa paljon työvoimaa. Itsepalvelumyymälät alkoivat säästää palkkakuluissa vasta kun teollisuuden valmiudet kehittyivät tuotteiden pakkaamiseen jo tehtaalla. Myynti työntekijää kohti oli itsepalvelumyymälässä huomattavasti suurempi kuin vastaava luku palvelumyymälässä. Mitä suuremmasta itsepalvelumyymälästä oli kyse, sitä pienempi oli palkkakustannusten osuus.¹²³ Itsepalvelua kuluttajan näkökulmasta käsitellen kohdassa *4.1. Itsepalvelu ja ostokäyttäytyminen*.

Seuraavassa avataan tarkemmin ulkoisten tekijöiden vaikutuksia sekä kauppaliikkeiden sisäisiä toimenpiteitä toimintaympäristön muutokseen liittyen. Ulkoisina vaikutuksina voidaan pitää muuttoliikettä ja henkilöautokannan lisääntymistä. Sisäisinä vastaiskuina ulkoisia vaikutteita kohtaan ovat kauppapaikkasuunnittelu sekä huomion kiinnittäminen liiketoiminnan kannattavuuteen.

Sotien jälkeen syntyneille suurille ikäluokille ei riittänyt työtä maaseudulla. Työikään ehtinyt nuoriso alkoi hakeutua leivän perässä kaupunkiin ja kirkonkyläin, joissa kasvavat palvelualat ja teollisuus tarjosivat kotiseutua paremmin työtä. *Muuttoliike* ulottui 1960-70 -lukujen

¹²³ Hentilä 1999, 322-323.

vaihteessa myös länsinaapurimme Ruotsiin. Koska kaupat toimivat aiemmin siellä missä ihmiset asuivat, katosi muuttoliikkeen seurauksena pienien kyläkauppojen toimintaedellytykset.¹²⁴

Tieverkoston ja julkisen liikenteen kehittyminen sekä henkilöautokannan voimakas lisääntyminen nopeuttivat muuttoliikettä maalta kaupunkeihin. Jari Ojala ja Pasi Nevalainen avaavat henkilöliikenteen kehitystä teoksessa *Vaurastumisen vuodet* seuraavasti: ”Ensin 1950-luvulla linja-autot ohittivat junat henkilökuljetuksissa ja 1960-luvulla henkilöautot taas linja-autot”.¹²⁵ Liikenteen kehittyminen ja muuttoliike vaikutti merkittävästi maaseudun sekatavarakauppojen vähenemiseen vuodesta 1964 alkaen ja sysäsi kaupan rakennemuutosta vauhtiin. Kun yhä useammassa kotitaloudessa oli henkilöauto, lisäsi se asiakkaan mahdollisuuksia valita kauppaipaikkansa itse. Merkkitarvikkeiden valikoima ja tehokas mainonta pyrkivät vetoamaan kuluttajan ostopäätökseen ja toimivat hyvin itsepalveluperiaatteen kanssa. Hintakilpailu alkoi näkyä itsepalvelumyymälöiden toiminnassa ja mainonnassa 1960-luvun puolivälistä alkaen. Sellaiset kaupparyhmittymät, joilla oli suuria myymälöitä ja jotka pystyivät keskittämään hankintansa, olivat tässä kehityksessä voittajia. Mainonta loi kysyntää ja siksi itsepalvelumyymälöiden myötä kaupassa tarvittava työpanos siirtyi enemmän myynnistä markkinointipainotteiseksi.¹²⁶

Vuonna 1969 voimaantullut *maatalousyrittäjien eläkelaki* kannusti entisestään viljelijöitä luopumaan tiloistaan ja pistämään pellot pakettiin. Tätä seurasi 1970-80-luvulla useita tuotannon rajoittamiseen tai siitä luopumiseen tähtääviä lakeja, jotka poliittisesti kiihdyttivät maaseudun pienten tilojen elinvoimaa entisestään. Toki tässä on huomioitava myös se, että yhteiskunta samaan aikaan tuki aktiiviseen tuotantoon jääneiden maatalojen elinkelpoisuutta.¹²⁷

Maaseutuelinkeinojen suhteellisen merkityksen väheneminen ja sen johdosta tapahtunut voimakas muuttoliike maaseuduilta kaupunkeihin on vaikuttanut eniten kaupan toimialaan. Kauppapalvelut maaseudulla supistuivat jo 1960-luvulla mutta kehitys oli hitaampaa kuin mitä väestönkehitys olisi edellyttänyt. Vasta 1970-luvulla nähtiin voimakkain kauppapalveluiden poistuma maaseuduilla.¹²⁸

¹²⁴ Wilmi 2015, 86-87

¹²⁵ Ojala & Nevalainen 2019, 183.

¹²⁶ Hentilä 1999, 314-315.

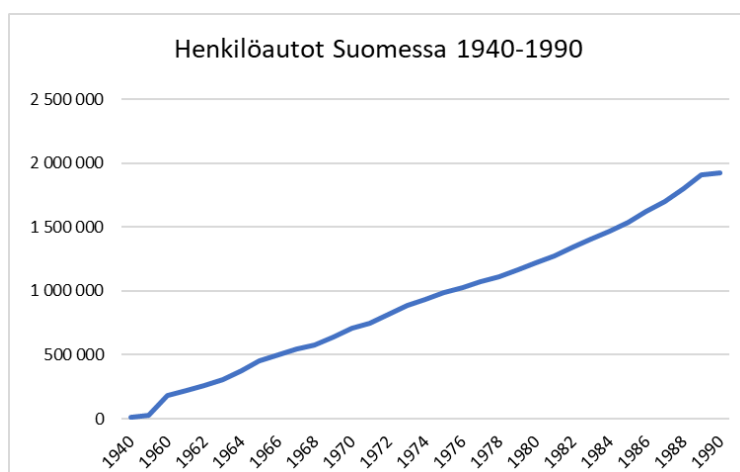
¹²⁷ Wilmi 2015, 86-87; Peltonen 2019, 117-130.

¹²⁸ Hoffman 1983, 318-319.

Hentilä on teoksessaan *Keikkavaaka ja koussikka*, osuvasti lainannut vuodelta 1962 Keskon pääjohtajan Ilmo Nurmelan sanoja ja ennakointia kaupan rakennemuutokseen liittyen:

”Kyläkaupat häviävät pienemmästä päästä, alkaen kutistua sokeri- ja kahvikaupoiksi. Autot ja traktorit kuljettavat kansaa ”maalikyliin”¹²⁹ ostoksille ja ”maalikylien” myymäläautot palvelevat syrjäseutua.”¹³⁰

Tieverkoston ja julkisen liikenteen kehittymisen ohella myös *henkilöautokanta* alkoi kasvaa sodan jälkeisinä vuosina, ja suorastaan kiihtyi 1960-luvulla. Kotitalouksista 43 prosentilla oli auto vuoteen 1970 mennessä. Auto mahdollisti vapaamman liikkumisen ja näin kaupungeissa asuvat pääsivät halutessaan takaisin maaseudulle. Kaupalle henkilöautokannan lisääntyminen avasi mahdollisuuden uudenlaisen kauppakonseptin luomiseen. Tästä on osoituksena ensimmäisen automarketin (Raketin) avaaminen Hämeenlinnaan vuonna 1970. Automarkettien myötä kuluttajille tarjoutui mahdollisuus yhdistää päivittäis- ja erikoistavaraostoja aiempien pienien sekatarvakauppojen tapaan.¹³¹ Tämä loi osaltaan edellytyksiä vähittäiskaupan leviämiseksi ja uusien kauppapaikkojen perustamiselle. Autojen yleistyminen myös lisäsi asiakkaan mahdollisuutta valita itselleen mieluisin kauppapaikka.¹³² Seuraavassa kuviossa 4. on kuvattu henkilöautomäärän kehitystä Suomessa vuosina 1940-1990. Kehitys nousujohteinen aina 1990-luvulle saakka. Toimintaympäristö ja sen muuttumisen myötä asiakkaiden käyttäytymisen sekä lisääntynyt autoistuminen ja liikkuminen asettivat väistämättä haasteet vähittäiskaupalle.



¹²⁹ Kotimaisten kielten keskus määrittelee käsitteen ”maalikylä” seuraavasti: Maalikylä on sananmukaisesti maalattu kylä. Ennen muinoin taloja ei ollut tapana maalata. Eipä ollut oikein maalejakaan. Erityisesti maaseudulla talojen annettiin harmaantua; kaupungissa sen sijaan pintaan siveltiin puna- tai keltamultaa.

¹³⁰ Hentilä 1999, 313-314.

¹³¹ Koistinen 2009, 13-16.

¹³² Hentilä 1999, 314-315.

Vaikka maaseudun kaupat kuihtuivat ja itsepalvelumyymälöissä tarvittiin henkilöstöä yhä vähemmän, tapahtui myös kehitystä toiseen suuntaan. Kaupunkien kaupat, kauppa-autot, kioskit ja huoltoasemat yleistyivät ja tarvitsivat useita tuhansia myyjiä vuosittain. Kaupan toimipaikkojen liikevaihto kasvoi lähes 7 prosenttia vuodessa, samoin työn tuottavuus 3-4 prosenttia vuodessa. Nämä selittyvät kulutuksen kasvulla ja elintason nousulla. Erityisesti on huomattava seikka, että kaupan henkilökunnan määrä kasvoi, vaikka väestön määrä yhtä vähittäiskauppaa kohden samanaikaisesti laski. Tämä merkitsi *kaupan kannattavuuden heikkenemistä*, jota perusteltiin muun muassa palkkakustannusten nousulla. Käytännössä kannattavuuden heikkeneminen tarkoitti sitä, että kauppiaiden etu oli kehittää itsepalvelun tasoa edelleen. Hentilän mukaan ”*Tämä oli kaupan työvoiman käytön ja vähittäiskaupan palvelutason säilyttämisen näkökulmasta kielteisen kehityksen alkua.*”¹³⁴ Kaupan kannattavuuteen alettiin kiinnittää enemmän huomiota aiemman myyntivolyymin seurannan ohella mutta laatu uhkasi painua taka-alalle.

Rakennemuutos, jossa satojatuhansia ihmisiä oli muuttanut maalta kaupunkiin, maanviljelijöistä tullut teollisuustyöntekijöitä ja heistä edelleen palvelusektorin työntekijöitä, kosketti koko vähittäiskauppaa. Ketterimmin siihen reagoivat yksityiset K-kauppiat. He muokkasivat hankintansa, myymälänsä, kauppapaikkansa ja tarjontansa vastaamaan uutta kuluttajien vaatimustasoa. He päihittivät kilpailijansa tuotteiden tuoreudessa ja laadussa, hintatasossa ja palvelussa, nykyaikaisuudessa ja jopa siisteydessä. HOK:n teettämässä osuuskauppojen yrityskuvatutkimuksessa toistui lause ”*ei siellä ole mitään ostettavaa*”. Tämä kuvaa sitä, että Keskon kilpailijoista ainakin osuuskauppojen valikoimat olivat jämähtäneet aikakaudelle, jolloin kulutusyhteiskunnasta ei voitu vielä puhua.¹³⁵

2.5 Keskon kauppapaikkatoiminta

Keskon aktiivisen kauppapaikkatoiminnan alku ja myymälätyyppien kehitys kohti itsepalvelua ajoittui 1960-luvun vaihteeseen. Keskon arkistoista löytyy vähittäiskauppasuunnitteluun ja kauppapaikkatoimintaan liittyviä raportteja, joita hyödynnän tässä tehtävässä. Käsitteinä

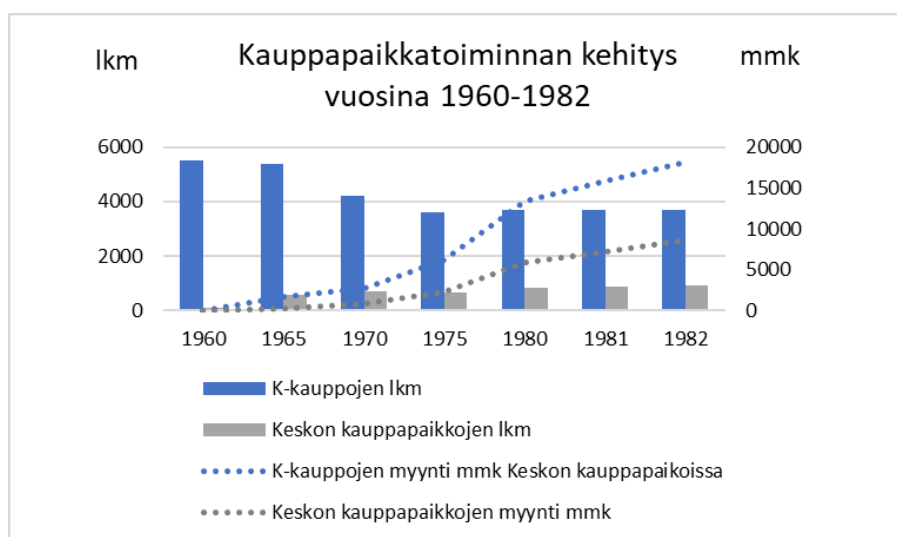
¹³³ Rekisterissä olevan henkilöautomäärän kehitys Suomessa vuosina 1940-1990. Tilastokeskus, Traficom. Autoalan tiedotuskeskus.

¹³⁴ Hentilä 1999, 323-324.

¹³⁵ Kuisma & Komulainen & Siltala & Keskisarja 2015, 240.

lähteissä esiintyvät sekä kauppapaikkasuunnittelu että myymäläverkkosuunnittelu, ne tarkoittavat samaa asiaa.

1950-luku toi tullessaan K-valintamyymälät ja kauppa-autot. Samassa yhteydessä alkoi aktiivinen kauppapaikkojen hankkiminen Keskolle, neuvontaosaston johtajan kehittämänä. 1960-luku oli ketjuuntumisen eli yhteistyön tiivistämisen aikaa paikallisten- ja keskusliikkeen välillä, samoin kuin kauppapaikkojen monistamisen aikaa. K-kauppaverkkoa rakennettiin systemaattisesti ja samalla tätä varten kehitettiin työkaluja, joista osa oli käytössä vielä 1980-luvulle saakka.¹³⁶ Ketjuuntumisessa Kesko oli edelläkävijä jo 1950-luvulta alkaen. E-tunnus seurasi perässä mutta vasta vuonna 1964. SOK:n kauppaliikkeet ryhmittäivä S-tunnuksen alle vasta 1970-luvulla.¹³⁷ Keskon kauppapaikkatoiminnan kehitystä vuosina 1960-1982 voidaan tarkastella kuviosta 6. Siitä huomataan sekä myymäläverkoston supistuminen että samanaikainen Keskon omien kauppapaikkojen määrän lisäys. Samaan aikaan on havaittavissa myyntimäärien nouseva kehitys niin kauppiasvetoisissa kuin Keskon omissa kauppapaikoissa. Kehitystä voidaan pitää onnistuneen kauppapaikkasuunnittelun tuloksena.¹³⁸



KUVIO 6. Keskon kauppapaikkojen kehitys vuosina 1960-1982. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu 1976-1987; Perttilä 25.3.1983.

¹³⁶ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu 1976-1987; Perttilä 18.4.1980.

¹³⁷ Kuisma & Komulainen & Siltala & Keskisarja 2015, 164.

¹³⁸ Keskon kauppapaikkojen kehitys vuosina 1960-1982. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu 1976-1987; Perttilä 25.3.1983

Myymäläverkkosuunnitteluun haettiin oppia Ruotsista, ICA:n mallin mukaisesti laadittiin myymäläverkkosuunnitelma ja kehitettiin *prosenttikorvausjärjestelmä*¹³⁹ toiminnan taustalle.¹⁴⁰ Suomalaiset vähittäiskauppiiaan seurasivat ruotsalaisten kauppiaiden toimia mielenkiinnolla, sillä yleinen näkemys oli Suomen olevan 5-10 vuotta Ruotsin vähittäiskauppakehitystä jäljessä. Ajatus hypermarketeista rantautui Suomeen Ruotsista, missä perustettiin ensimmäinen hypermarket jo vuonna 1962. Tosin suomalaisen yhteiskunnan vallitsevien olojen ei koettu tässä vaiheessa vielä tarjoavan niille sopivaa maaperää. Tätä perusteltiin vähäisellä henkilöautojen lukumäärällä, asiakkaille vieraalla itsepalvelukäsitteellä ja lainsäädännön asettamalla rajoituksilla tietyille tuotteille ja myyntipisteille. Ajatus hypermarketeista jäi silti itämään vähittäiskaupan johdossa ja he olivat ulkomaisten kokemusten myötä vakuuttuneita siitä, että jossain vaiheessa hypermarketteja tullaan näkemään myös Suomessa. Keskon kauppapaikka-toiminta on vuosien saatossa saanut osakseen voimakastakin arvostelua, joka on ollut jaettavissa kahteen osaan sekä ajankohdan että arvostelun kohteen osalta. Varhaisempi arvostelu kohdistui 1950-60 -luvulle ja kauppapaikkatoiminnan harjoittamiseen yleensä. Keskusliikettä arvosteltiin siitä, että se - vastoin aiempaa periaatetta – puuttui vähittäiskauppatoiminnan harjoittamiseen.¹⁴¹

Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuden pohdintoihin liittyen alkuperäisaineistosta löytyy pitkäntähtäimen suunnittelutoimikunnan näkemys vuodelta 1964 tulevien vuosien kehitykseen liittyvistä ilmiöistä. Ilmari Särkän allekirjoittamassa asiakirjassa todetaan:¹⁴²

Keskusliikkeen tehtävänä on edelleenkin toisaalta toimia jatkuvasti ryhmittymämme nykyaikaisena ostoelimenä ja toisaalta sen on luotava, kehitettävä ja tuettava sekä – hallittavakin ajanmukaista vähittäiskauppaverkkoa.

Ottamalla huomioon voimakkaan kehityksen kohti suuria pisteitä, on toimikunta päätenyt ehdotukseen, että keskusliikkeen toimesta ja pääomien sallimissa rajoissa ryhdyttäisiin luomaan johdonmukaisesti omaan hallintaan tavarataloverkosta.

Oman tavarataloverkon tärkeimmät edut:

1. Lisäävät ostovoimaamme ja mahdollistavat jatkuvan ja lisääntyvän jalansijan ostomarkkinoilla.

¹³⁹ Prosenttikorvausjärjestelmässä kauppias maksaa vuosittain Keskolle tietyn osuuden liikevaihdostaan. Jos liikevaihto pienenee, myös maksu pienenee. Jos kauppa käy hyvin, kauppias maksaa Keskolle enemmän.

¹⁴⁰ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 18.4.1980.

¹⁴¹ Hoffman 1983, 352; Seppälä 2018c, 710-711.

¹⁴² ELKA; Kesko. H20141. 11172:408; Pitkäntähtäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Särkkä 9.5.1964.

2. Edistytään ostoarvioiden teossa ja suunnitelmallisuudessa.
3. Voidaan edetä yhteisin ohjelmin.
4. Menekkitoimenpiteissä (mainonta ym.) päästään keskitykseen.
5. Liikkeenhoidossa voidaan käyttää hyväksi keskinäisiä kokemuksia.
 1. Ei menetetä sitä ostovoimaa, joka siirtyy taajamiin nykyisen K-kauppaverkon toiminta-alueella.
 2. Yhtenäinen johto ja valvonta mahdollista.
 3. Koulutus ja henkilökunnan valinta erikoistehtäviin helpottuu. (Saadaan koulutettuja henkilöitä eri tehtäviin.)

Oman tavarataloverkon merkittävimmät haitat:

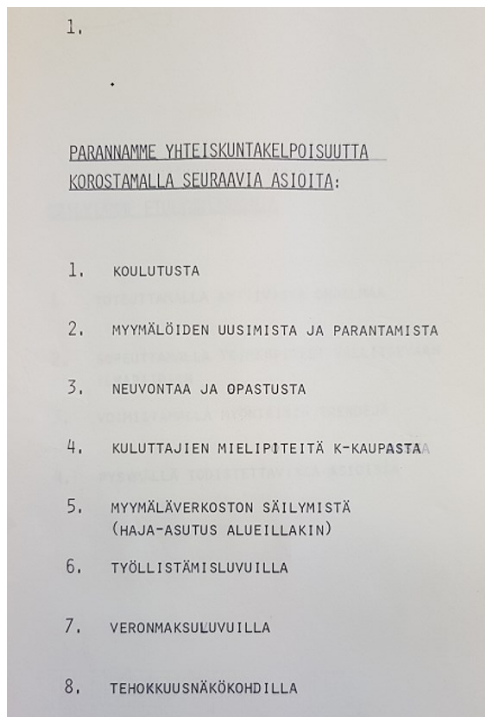
1. Tarvitaan pääomia.
2. Saadaan aikaan vastareaktioita kauppiaskunnan taholta.

1970-luvun vähittäiskauppaa sävytti liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi Keskon toiminnan yhteiskunnalliset seuraukset ja niihin keinoihin pyrkiminen, joilla voidaan saavuttaa yhteistä hyvää.¹⁴³ Keskon erityinen voimanlähde oli perheyrittäjäyys. Jotta se tuli parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön, kauppapaikkatoiminnassa omaksuttiin sitä tukeva periaate: *yksi kauppiasperhe – yksi myymälä*. Tämä merkitsi sitä, että kauppiaan piti luovuttaa entinen myymälänsä ilman välirahaa uudelle yrittäjälle halutessaan Keskon uuden kauppapaikan. Tällä mallilla luotiin mahdollisuus sille, että ammattitaitoiset henkilöt pystyivät aloittamaan kauppiasammatin suhteellisen nuorina ja pienellä pääomalla.¹⁴⁴ Kyse oli myös imagosta ja siitä, miltä Kesko näytti sekä asiakkaiden että yhteiskunnan päättäjien silmissä. Yhteiskuntakelpoisuudella tähdättiin jälleen tulevaisuuden vähittäiskaupan edellytysten luomiseen sekä asiakkaiden sitouttamiseen. Kesko halusi parantaa yhteiskuntakelpoisuuttaan korostamalla seuraavia vuonna 1976 teemoiksi nostettuja asioita¹⁴⁵:

¹⁴³ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 18.4.1980.

¹⁴⁴ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982.

¹⁴⁵ ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.



KUVA 1. Yhteiskuntakelpoisuuden parantamisen toimenpiteet Keskosssa 1976. Lähde: ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.

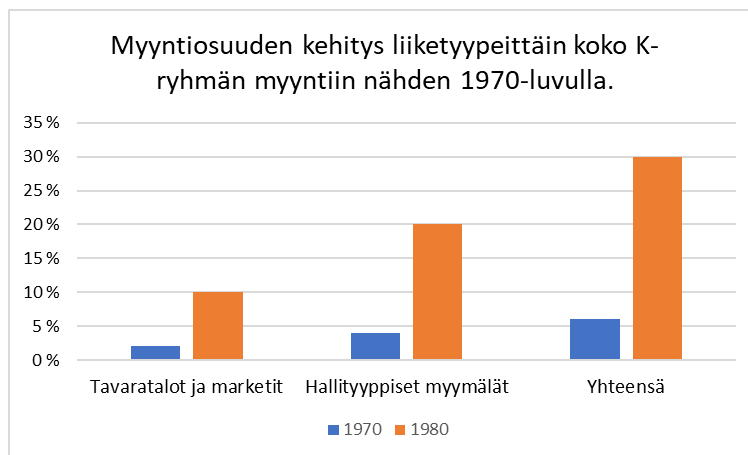
Kauppan rakennemuutoksen ennustettiin tuovan ongelmia alalla työskenteleville toimihenkilöille ja yrittäjille. Niin kutsuttu kauppa-kuolema oli itsenäisen yrittäjän kannalta sosiaalinen ongelma, sillä asiakaspohja kapeus ja niukat rahoitusmahdollisuudet estivät yrityksen laajentumisen, joka puolestaan olisi ollut välttämättömyys toiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaamiseksi. Toisaalta etenkin vanhemman ikäluokan yrittäjän ennustettiin olevan vaikea vaihtaa ammattiaan tai asuinpaikkaansa.¹⁴⁶

Vähittäiskaupan työllisyyden kasvu pysähtyi vuonna 1971, jolloin työllisyys oli edellisvuoteen verrattuna 2 prosenttia pienempi. Vuoden 1971 suhdannekäänte ei kokonaan selitä alenemaa vaan syiksi voidaan katsoa yhä voimistunut toimipaikkojen lukumäärän väheneminen ja siirtyminen itsepalveluun. Vaikka toiminnan rationalisointi vähensi henkilökunnan tarvetta, samaan aikaan toisaalla (esim. tavarataloissa) aukioloajan laajeneminen lisäsi osa-aikahenkilökunnan tarvetta.¹⁴⁷

¹⁴⁶ ELKA; Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972, Luku 3.1. Vähittäiskaupan toimipaikat, s. 56.

¹⁴⁷ ELKA; Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972, Luku 3.1. Vähittäiskaupan toimipaikat, s. 64.

1970-luvun kauppapaikkatoiminta sai kokea toisenlaista arvostelua kuin mitä se kohtasi aiempina vuosikymmeninä. Nyt Kesko toteutti suunnitelmansa ja tiettyjen myymälätyyppien osalta luopui periaatteestaan olla harjoittamatta vähittäiskauppaa. Se perusti eri puolille Suomea 1970-luvun aikana 25 Kesko -vetoista rautatavarataloa ja 7 automarkettia. Muuttanutta periaatettaan keskusliike perusteli kilpailullisilla tekijöillä. Kilpailuvaikutusta ei voida kiistää. Rautatavaratalot ja automarketit ovat houkutelleet asiakkaita puoleensa ja samalla mahdollistaneet erikoisliikkeiden toiminnan niiden välittömässä läheisyydessä.¹⁴⁸ Liiketyypeittäin tarkasteltuna Keskon myynnin kasvusta 1970-luvulla valtaosa tuli tavaratalojen ja markettien sekä hallityyppisten myymälöiden kautta, kuten voidaan todeta kuvion 8. perusteella. Perttilä on raportissaan vuodelta 1980 nostanut suurimmaksi onnistumisen tekijäksi sen, että tuloksen toteuttajat asettivat itse tavoitteensa, tekivät suunnitelmansa itse ja näin sitoutuivat niiden toteuttamiseen.¹⁴⁹



KUVIO 7. Keskon myynnin kehitys liiketyypeittäin 1970-luvulla. Lähde: ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 18.4.1980.

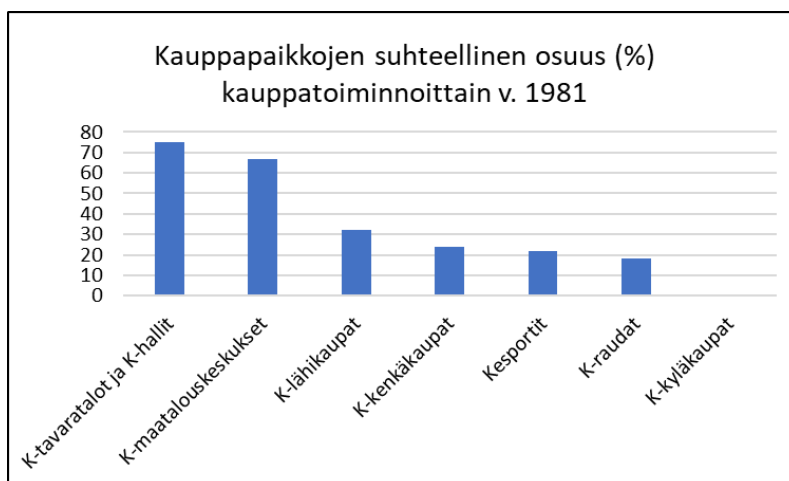
Kauppapaikkatoiminnassa tunnistettiin mahdollisuuksien lisäksi myös riskit. Yhtenä tällaisena nähtiin niin kutsutut ylimitoitustilanteet kohti entistä suurempia ja tehokkaampia myymälöitä. Jos myymälätila on vuokrattu vuosikymmeniksi eikä toiminta lähde toivotulla tavalla käyntiin, voi taloudelliset seuraukset olla raskaat, kuten oli käynyt Keskon kilpailijoista Turun City-Sokokselle sekä Kouvolan ja Pietarsaaren Stockmanneille. Toinen riski oli tunnistettu lyhytaikaisissa myymälöiden vuokrasopimuksissa, sillä vuokrasopimusten uusimisvaiheessa

¹⁴⁸ Hoffman (1983), 352-353.

¹⁴⁹ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 18.4.1980, 1-5.

vuokratason nousu saattoi olla jopa 50 prosenttia. Näitä riskiarvioiteja vasten ja eräänlaiseksi riskivakuutukseksi Keskon vuonna 1982 laaditun vähittäiskauppaohjelman mukainen tavoite oli omistaa kauppapaikkakiinteistöjä vähintään 50 prosenttia itse ja ostaa tontteja tulevaisuuden kauppapaikkoja varten. Riskien arvioinnin taustalle Keskossa seurattiin varoittavana esimerkkinä Ruotsin tavarataloketjujen EPA:n ja Tempon voimakasta laajenemista 1960-luvulla, joissa ”ylimitoitusta purettaessa ovat omistajat jo puolenkymmentä vuotta saaneet niellä 100 miljoonan suuruusluokkaa olevia vuosittaisia tappioita”.¹⁵⁰

Kun Keskon kauppapaikkatoimintaa tarkastellaan vuoden 1981 osalta, 24 prosenttia K-kaupoista toimi Keskon omistamissa kauppapaikoissa. Niiden myynti oli 7,2 miljardia markkaa (3,28 mrd €) eli noin 45 prosenttia K-kauppojen kokonaismyynnistä. Suurin suhteellinen osuus Keskon kauppapaikkatoiminnalla oli K-tavaratalojen ja K-hallien ryhmässä.¹⁵¹ Seuraavassa kuviossa 9. on eriteltynä suhteelliset osuudet kauppatoiminnoittain. Kuten voidaan havaita, suuret myymäläkoot ovat syrjäyttäneet kyläkaupat:



KUVIO 8. Keskon kauppapaikkojen suhteellinen osuus kauppatoiminnoittain v. 1981. Lähde: ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat. Raportti kauppapaikkasuunnittelusta, Perttilä 13.9.1982.

Kauppapaikkatoiminnan yksi tärkeimmistä tavoitteista oli K-kauppiaan hyvinvointi. Yhtenä yritystoiminnan onnistumisen mittarina voidaan pitää kauppiasperheen ansiotasoa, joka tilastojen mukaan oli vuonna 1981 keskimäärin taulukon 4. mukainen. Kuten havaitaan, suuret

¹⁵⁰ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982, 12.

¹⁵¹ ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat. Raportti kauppapaikkasuunnittelusta, Perttilä 13.9.1982.

myymälät kuten tavaratalot menestyivät ansiotasoa mitattaessa parhaiten, ero K-halleihin on lähes kaksinkertainen. Vastaava ansiotason nousu on havaittavissa myös K-lähikauppojen ja K-hallien kauppiaiden ansiotasoa vertailtaessa vuonna 1981. Kun tarkastellaan ansiotason kehitystä muutamia vuosia eteenpäin, luvuissa tapahtuu käänne alaspäin. Se kertoo ongelmista etenkin tavaratalojen osalta.¹⁵²

| | markkaa/1981 | markkaa/1983 | markkaa/1984 | v. 1984 mk:t muutettuna v. 2020 euroiksi |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--|
| K-tavarataloissa | 470 000 | 600 000 | 380 000 | 214 000 |
| K-halleissa | 240 000 | 310 000 | 280 000 | 109 000 |
| K-lähikaupoissa | 130 000 | 140 000 | 130 000 | 59 000 |

TAULUKKO 4. Kauppiasperheen ansiotaso kaupparyhmittäin v. 1981. Lähde: ELKA, Kesko, H20108.

11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982 ja 26.8.1985; Tilastokeskus, rahanarvonmuunnin. (Elinkustannusindeksi vuonna 1981 oli 88 353. Elinkustannusindeksi vuonna 2020 oli 239 166. Muutos vuodesta 1981 vuoteen 2020 oli 2,71-kertainen eli +170,69 %. Keskimääräinen vuotuinen inflaatio prosentti tällä aikavälillä oli 2,59.)¹⁵³

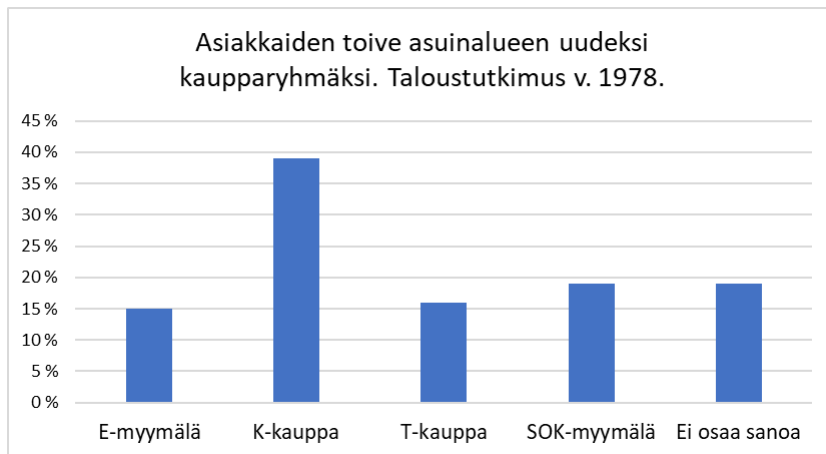
Kauppapaikkasuunnitellulla on ollut selkeät yleistavoitteet eli saada aikaan yleisesti hyväksytty näkemys siitä, millainen on K-ryhmän sopiva kauppaverkosto. Yleisesti hyväksytyllä näkemyksellä tarkoitetaan tässä sitä, että sen hyväksyy K-ryhmän lisäksi myös kuluttajat, yhdyshenkilöt ja yhteiskunta.¹⁵⁴ Asiakkaiden osallistamisesta kauppapaikkasuunnitteluun ja Keskon imagon tunnettuudesta, samoin kuin kilpailijatilanteesta, voidaan pitää esimerkkinä Taloustutkimuksen kirjekselyyn tulosta vuodelta 1978, kuvio 10. Siinä väestörekisteriotantaan perustuen kysyttiin lähes 5000 vastaajalta: ”Jos uusi elintarvikekauppa perustettaisiin teidän asuma-alueelle, minkä alla olevista kaupan ryhmistä toivoisitte sen mieluiten olevan?”¹⁵⁵ Tutkimuksen mukaan K-kauppa saavutti suurimman suosion kilpailijoiden ollessa tasaisena rintamana altavastaajina.

¹⁵² ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle: Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1976-1987. Raportti kauppapaikkatoiminnasta; Perttilä 13.9.1982; ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallintoneuvostolle. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 26.8.1985.

¹⁵³ ELKA, Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Raportti kauppapaikkasuunnittelusta, Perttilä 13.9.1982 sekä Tilastokeskus, rahanarvonmuunnin (<https://www.stat.fi/tup/laskurit/rahanarvonmuunnin.html>).

¹⁵⁴ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu; Hallituksen haastattelu; Perttilä 20.2.1986 ja Seppälä 2018c, 699-727.

¹⁵⁵ ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.



KUVIO 9. Asiakkaiden toive asuinalueen uudeksi perustettavaksi kaupparyhmäksi. Taloustutkimus Oy:n kirjeyksely loka-marraskuu 1978. Vastaajia 4868, jotka edustavat koko Suomen 15-69 vuotiasta väestöä. Lähde: ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.

Toinen tavoite on ollut myötävaikuttaa yleisesti hyväksytyyn näkemyksen kehittämiseen. Tunnistettiin myös se, että kyseessä oli vuosien sitkeä työ, ennen kuin myymäläverkkosuunnittelu oli jalkautettu jokapäiväiseksi työväliseksi.¹⁵⁶ Keskon rooli oli toimia itsenäisten vähittäiskauppojen keskusliikkeenä mutta sen pyrkimyksenä ollut linjaohjauksen harjoittaminen ja toiminnan yhdenmukaistaminen oli ajoittain haasteellista. Osa kauppiaista vaikutti tietoisesti vastustavan keskusliikkeen ohjausta ja tämä hankaloitti keskusliikkeen toimintaa, vaikka tarkoitusperät Keskon osalta olivat itsenäisiä kauppiaita tukevia. Kauppapaikkasuunnittelua - ”kun se tehdään oikein ja oikeiden henkilöiden toimesta” - pidettiin tulevaisuudessa yhtenä Keskon tärkeimmistä liiketoiminnan kehittämisen apuvälineistä.¹⁵⁷

¹⁵⁶ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu; Hallituksen haastattelu; Perttilä 20.2.1986 ja Seppälä 2018c, 699-727.

¹⁵⁷ ELKA; Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu; Hallituksen haastattelu; Perttilä 18.4.1980, 5.

3 KESKON TOIMINTA- JA KILPAILUYMPÄRISTÖ 1970-1980-LUVULLA

Seuraavaksi tarkastellaan Keskon toiminta- ja kilpailuympäristöön liittyviä asioita. Osa teemoista käsittää välillisiä vaikutuksia¹⁵⁸, joissa toiminnan seuraukset (kuten vaikutus palvelun laatuun ja kannattavuuteen) saattavat ilmetä toisaalla vasta viiveellä. Tässä yhteydessä käsite ”palvelu” on erityisesti ymmärrettävä myös yrityksen sisäisenä palveluna. Tästä esimerkkinä tietotekniikan valjastaminen palvelemaan yritysjohtoa aiempaa kattavamman raportoinnin tukena, jotta sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja kehittää toimintaa toivottuun suuntaan. Suurimmat muutokset toiminta- ja kilpailuympäristössä realisoituivat 1970-1980-luvulla, vaikka ensimmäiset merkit näistä tapahtuivat jo huomattavasti aiemmin.

3.1 Palvelumallia maailmalta

Keskoa voisi kuvata innokkaaksi uusien ideoiden etsijäksi. Samalla toiminnassa kuvastuu myös vahva halu pistää aikailematta toimeksi ja kokeilla ennakkoluulottomasti uutta. Ideoita haettiin ulkomailta, sillä oli tunnistettu, että Yhdysvallat¹⁵⁹ ja muut länsimaat ovat kehityksessä muutaman askeleen edellä. Tracey Deutsch kuvaa artikkelissaan ”*Wild Animal Stores*” to *Women’s Sphere: Supermarkets and the politics on Mass Consumption 1930-1950* yhdysvaltalaisen vähittäiskaupan kehitystä sekä kauppaketjujen että yksityiskauppioiden osalta. Artikkelissa kuvastuu vahva asiakaskokemuksen näkökulma. Siitä nousee esiin ajatus ruokaostoksista miellyttävänä, jopa rentouttavana kokemuksena (ylemmän keskiluokan) naisasiakkaille, arjen

¹⁵⁸ Tieteen termipankki määrittelee välillisen vaikutuksen seuraavasti: Toiminnan todennäköiset tai mahdolliset myöhemmin tai muualla ilmenevät vaikutukset. https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:v%C3%A4lillinen_vaikutus

¹⁵⁹ Alkuperäisaineistossa Yhdysvalloista on käytetty pääasiassa nimeä Amerikka.

helppous pakattujen tuotteiden ja säilykkeiden myötä, kaupan saavutettavuus laitakaupungilla valtaväylien ja pysäköintimahdollisuuksien äärellä, laajat aukioloajat myös iltaisin, mainontaan satsaaminen ja asiakkaiden aito kuuntelu. Ne teemat, jotka suomalaisessa vähittäiskaupassa huomattiin 1960-70-luvulla, olivat yhdysvaltalaisen vähittäiskaupan puheenaiheina jo 1930-50-luvulla.¹⁶⁰

Keskon opintomatkat oli valmisteltu huolella ja niitä toteutettiin säännöllisesti. Yhtenä tavoitteena opintomatkoilla oli saada käsitys siitä, ”*mihin suuntaan ihmisten tapa elää tulee muuttamaan ja mitä vaatimuksia se asettaa kaupalle*”¹⁶¹. Myös kauppiaita osallistui opintomatkoille näkemään maailmanluokan kaupankäyntiä. Taustalla oli ajatus saada kauppiaat innostumaan oman toiminnan kehittämistä sen sijaan, että toiminta jämähtää vuosikausiksi paikoilleen. Vuonna 1974 Yhdysvaltoihin suuntautuneen opintomatkan muistiinpanoihin Eino Perttilä on vertaillut Suomea ja Yhdysvaltoja ja analysoinut keskustelujen pohjalta asiakokonaisuuksia, joihin suomalaisessa vähittäiskaupassa tulee kiinnittää huomiota. Näitä ovat muun muassa vahva palvelukulttuuri, yrittäjämäinen asenne työntekoon, korkeampi vaatimustaso, ei suoritepalkkausta, työntekijöiden arvostus sekä oman toiminnan kehittäminen sen sijaan, että murehditaan kilpailijoiden toimia. Matkan suurin anti oli kuitenkin ”*näkemyksen tavaton avartuminen*”¹⁶² ja varmuuden tunne siitä, että Keskon perustavoitteet olivat oikealla tiellä. Matkasta oli erityisesti hyötyä pohdittaessa pitkän tähtäimen toimenpiteitä tulevaisuuteen.¹⁶³

Keskon tulevaisuuden pohdintoihin etenkin palvelunäkökulmasta Perttilän muistiossa huomio kiinnittyy erityisesti niihin asioihin, mihin Keskosakin voimakkaasti tartuttiin, ehkä juuri tämän opintomatkan seurauksena. Ostosten teko oli osa amerikkalaista elämäntapaa, mikä korostui väestön keskittyessä asutuskeskuksiin ja henkilöautokannan lisääntyessä. Yhdysvaltalainen oli valmis maksamaan niin tavaroista kuin palveluistakin. Ystävällisyyttä oli kaikkialla ja se kuului muun muassa lauseina ”voinko auttaa”. Ystävällisyyden koettiin olevan ihmisläheistä niin johtamisessa kuin myymälöissä asiakkaiden ja henkilökunnan keskuudessa. Suomen verrattiin kärjistetysti tässä asiassa olevan lähellä ”*natsisaksalaista hierarkisuutta*”.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Deutsch 1999, 143-153.

¹⁶¹ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 5.11.1974, 1.

¹⁶² ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, s. 1.

¹⁶³ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, s. 1-7.

¹⁶⁴ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, s.1-7.

Laatu oli silmiinpistävän korkeatasoista, näin huomattiin Yhdysvaltoihin suuntautuneella opintomatalla ja todettiin siinä olevan suomalaisella vähittäiskaupalla ja Keskolla oppimista. Laatu tarkoitti kaikkea aina tuoretuotteista myymälän siisteyteen. Laatu toteutui vain laadunvalvonnalla: ”*Tiukka vastaanottotarkastus palauttaa armotta koko erän, jos laatu ei ole sopimuksen mukainen.*”¹⁶⁵ Siistiä myymälää ja sen oheistiloja pidettiin arvossaan: ”*Järjestys ja siisteys on luonnollinen asia ja siihen uhrataan paljon. [...] Siivous maksaa, mutta se kannattaa tehdä. Keskusvarastossa jatkuvasti työskentelevä siivousryhmä.*”¹⁶⁶

Myymäläverkkosuunnittelu ja yhteishankinta oli Keskolla vakaalla pohjalla 1970-luvulla. Yhdysvaltojen opintomatka toi myös tälle saralle uutta näkökulmaa. Havaittiin, että kaikkialla käytettiin tavarantoimituksiin pelkästään täysperävaunukuljetusta. Myös ruotsalaisen ICA:n oli havaittu käyttävän täysperävaunukuljetuksia. Tämä sai Keskon pohtimaan omaa jakelujärjestelmäänsä ja sitä, oliko se rakennettu liian pienien myymälöiden näkökulmasta. Toisaalta myymälätekniikkaan liittyen havaittiin myös se, että varastoissa ei tarvittu varastohyllyjä vaan tavarat ohjattiin vastaanottotilan kautta suoraan myymälään ja myyntiin. Tavaroiden hyllytys tapahtui yleensä yöllä myymälän ollessa suljettuna tai asiakasmäärät pienimmillään.¹⁶⁷

Selvästi vuoden 1974 opintomatka toi Keskon vähittäiskaupan pohdintoihin myös disruptiivista näkökulmaa tulevaisuuden vähittäiskaupasta. Esimerkiksi Rautakeskojen osalta todettiin, että huomiota pitäisi kiinnittää rakentajan lisäksi myös asujaan laajentamalla valikoimaa kesämökin, omakotitalon, puutarhan, puutavaran ja vapaa-ajan suuntaan. Toimiva tuotesuunnittelu ja valmiin teollisen tarjonnan tuominen asiakkaalle, ennen kuin hän sitä ehtii edes kaivata, olisi palvelua parhaimmillaan.¹⁶⁸ Yhdysvalloissa kauppiat olivat pistäneet merkille myös lisääntyneen vapaa-ajan, jonka ympärille mietittiin palveluja. Visioitiin, että vähittäiskauppias voisi järjestää tenniskursseja, polkupyörä- ja kalastusretkiä, asuntovaunuleirejä ja hevosenäytelyitä.¹⁶⁹

¹⁶⁵ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 6.

¹⁶⁶ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 6 ja ELKA, Kesko H20108. 11172:216: Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 6.

¹⁶⁷ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 5.

¹⁶⁸ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 5.

¹⁶⁹ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Sanomalehti Vaasa 2.11.1974. Lähimyyvälät ostajien suosiossa Amerikassa.

Keskon tavoitteena ei ollut identtisesti matkia yhdysvaltalaisia toimintatapoja vaan hyödyntää niitä nimenomaan oppien, oivaltaen, innostuen ja soveltaen eli hakea oman toiminnan kehittämiseen palvelumallia. Tästä yhtenä esimerkkinä poiminta Perttilän muistiinpanoista 25.10.1974: ”*ATK:n käytössä ei ole menty liioitteluun. Ei USA:ssa ole sellaisia integroituja järjestelmiä, joihin meillä pyritään. Ihminen johtaa asioita ja tietokone on laskukone.*”¹⁷⁰

Kyseisen opintomatkan antina viestinnän merkitys niin sisäisesti henkilöstölle kuin ulkoisesti asiakkaiden suuntaan sai uutta pontta, kun pohdittiin helposti mieleen jäävien iskulauseiden käyttämistä tiedottamisessa. Alla on esimerkkeinä muutama iskulause, joissa kaikissa on taustalla palveluajatus.

”Ihmiset eivät niinkään muuta ostopaikkaa hintojen kuin hymyn ja kohteliaisuuden puutteen takia.”

”Me tingimme kaikesta muusta paitsi laadusta, kohteliaisuudesta ja palvelusta.”

”Teidän elinkustannustenne alentaminen on meidän tehtävämme.”¹⁷¹

Keskon vuoden 1974 opintomatka Yhdysvaltoihin on kirjattu myös ekonomi Heikki Sierlan ja Harri Järvisen (titteli tuntematon) laatima matkamuistio, jossa muun muassa Yhdysvaltojen johtavat vähittäiskauppahenkilöt arvioivat vähittäiskaupan tulevaa kehitystä vuosina 1980-2000. Tuon ajan tulevaisuutta nykyhetken vinkkelistä taaksepäin katsoen on mielenkiintoista havaita, mitkä arvioista toteutuivat ja mitkä ovat syystä tai toisesta hautautuneet.¹⁷²

| | |
|--|-------------|
| <i>Tavaratalot erikoistuvat</i> | <i>1980</i> |
| <i>Ilmainen kotiinkuljetus loppuu</i> | <i>1981</i> |
| <i>50 % myyntitilasta vaihtokäytössä</i> | <i>1983</i> |
| <i>Hajakeskitetty päätöksenteko ATK:n avulla</i> | <i>1983</i> |
| <i>Sunnuntaiaukiolo sallitaan</i> | <i>1983</i> |
| <i>Neljän päivän työviikko</i> | <i>1984</i> |
| <i>50 % tavaratalomyynnistä itsepalveluna</i> | <i>1985</i> |
| <i>Ale-liikkeiden osuus 25 %</i> | <i>1986</i> |

¹⁷⁰ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 4.

¹⁷¹ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 5.11.1974, s.6.

¹⁷² ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Matkamuistio Heikki Sierla ja Harri Järvinen 5.10.1974, 49.

| | |
|--|------|
| <i>20 % palvelujen myyntiä</i> | 1986 |
| <i>50 % kestokulutushyödykkeistä vuokrataan</i> | 1986 |
| <i>Valtakunnalliset luottokorttisysteemit</i> | 1989 |
| <i>Keskustan liikekeskukset syntyvät uudelleen</i> | 1990 |
| <i>Kaapeli-TV myynnin välineenä</i> | 1990 |
| <i>Julkinen liikenne syntyy uudelleen</i> | 2000 |

Kuten aiemmin on mainittu, myymäläverkkosuunnittelussa Kesko haki esimerkkiä Ruotsin ICA-ketjun toiminnasta. ICA:n tietopalvelun sujuvuus sai kehuja vähittäiskaupasuunnittelun johtaja Eino Perttilältä, joka vuonna 1984 ehdotti Keskon hallitukselle, että Kesko ryhtyisi myös rakentamaan tietojen keräily- ja käytönohjausjärjestelmää kauppapaikkatoiminnan tueksi. Perttilä oli nostanut samassa yhteydessä kehitysehdotuksena esiin myös ICA:n mallin mukaisen *suoramyyntin*¹⁷³, jossa hyödynnetään uuden tietotekniikan tarjoamia välineitä. Käytännössä suoramyyntiä hyödynnettäisi erikoistavaroiden suunnitelmallisessa myymisessä pienien kauppaliikkeiden kautta ja samalla niitä tukien.¹⁷⁴ ATK:sta puhuttiin 1980-luvun puolivälissä myymälän tietojen tarkastelun ja myymäläverkkosuunnittelun työkaluna, sillä esimerkiksi Norjassa Koff Nordin¹⁷⁵ toimitusjohtajan oli näin nähty näyttöpäätteellä tekevän.¹⁷⁶ Tosin ensimmäiset suunnitelmat ”elektronisesta tietojen käsittelystä” tehtiin Keskoissa jo vuonna 1961.¹⁷⁷

Jo 1960-luvun alussa Keskoissa oltiin kiinnostuneita tietotekniikan eli elektronisen tietojen käsittelyn (ETK) tarpeellisuudesta ja hyödyntämisestä liiketoiminnan tukena myös kilpailunäkökulmasta. Tietotekniikkaan perustuvien laitteiden odotettiin tehostavan kaupan rutiinitehtäviä ja tuovan nopeutta ja oikeellisuutta organisaation sisäiseen tiedonkulkuun. Kesko ei aikailut selvitystyön käynnistämisesä vaan piti asian tutkimista ja käytännön toimeenpanoa välttämättömänä, kuten Mauri Kotilaisen tuottamasta selvityksestä ilmenee.¹⁷⁸

” [...] voidaksemme menestyksellisesti kilpailla kentällä, meidän on pakko turvautua ei-tuottaviin rutiinitoimintoihin yhä enemmän. Meidän on tarkkailtava toimintaamme yhä tiiviimmin ja

¹⁷³ Suoramyyntillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että teollisuus myy tuotteensa suoraan vähittäiskauppiaille ohi tukkuportaana.

¹⁷⁴ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskaupasuunnittelua koskevat asiakirjat; Vähittäiskaupasuunnittelu; Perttilä 10.8.1984.

¹⁷⁵ Koff Nord on norjalainen päivittäistavaran tukkukauppa.

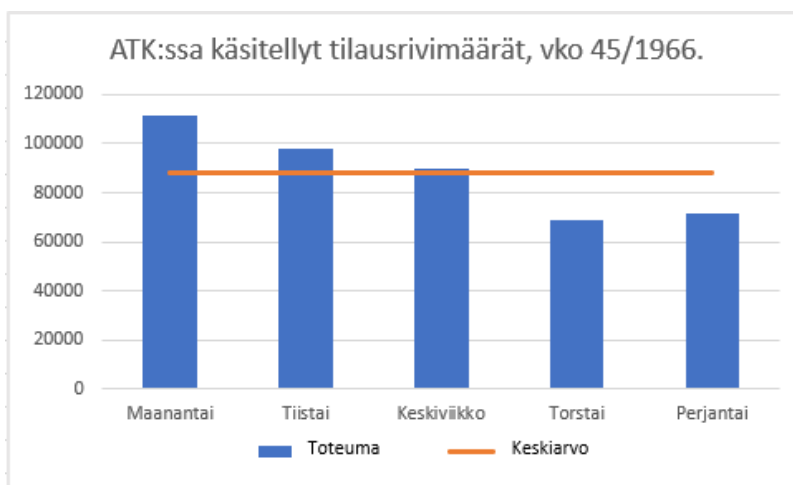
¹⁷⁶ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskaupasuunnittelua koskevat asiakirjat; Vähittäiskaupasuunnittelu; Perttilä 20.2.1986.

¹⁷⁷ ELKA, Kesko. H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat. Keskusvarastot ja ETK-koneet Keskon organisaatiossa 18.1.1962, 1.

¹⁷⁸ ELKA; Kesko. H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat. Keskusvarastot ja ETK-koneet Keskon organisaatiossa. Mauri Kotilainen 18.1.1962, 1-12 ja Hoffman 1990, 137.

tehokkaammin sekä saatava kaikki tarvittavat tiedot esille entistä nopeammin, entistä yksityiskohtaisempina ja ennen kaikkea entistä oikeimpina sekä pienemmin kustannuksin.”¹⁷⁹

Vuonna 1966 tietotekniikkaa oli hyödynnetty Keskossa muun muassa tilausrivitietojen käsittelyssä. Tästä saatua raportointia oli käytetty tehokkuusanalyyseihin, kuten eri yksiköiden ja eri paikkakunnilla toimivien osastojen tehokkuuksien vertailuun ja henkilökuntalaskelmiin. Kuvio 10 kertoo esimerkinomaisesti, mihin Keskossa on hyödynnetty ATK:ta jo 1960-luvulla. Siinä näkyy viikon 45/1966 aikana käsitellyt tilausrivimäärät, josta nähdään keskiarvoon (ka. viikoilta 42-45/1966) verrattu alkuviikon ylikuormitus ja loppuviikon alikuormitus henkilömäärään nähden. Edelleen ATK:n avulla pystyttiin raportoimaan paikkakuntaakohtaisia eroja tehtävien käsittelymäärissä. Näistä puolestaan tehtiin tehokkuusanalyyseja henkilökunnan mahdollisimman oikeaa suunnittelua ja mitoitusta silmällä pitäen.¹⁸⁰ ATK:n avulla on muun muassa seurattu manuaalisen työn käsittelymääriä viikoppäivittäin ja tuloksia on hyödynnetty työvoiman resurssitarpeeseen liittyvässä suunnittelussa. Luvut kuvion taustalla löytyvät Keskon ATK-osastoa koskevista asiakirjoista. Voidaan todeta, että ATK ja tietotekniikka olivat mukana Keskon tulevaisuuspohdintojen suunnittelussa jo 1960-luvulla.



KUVIO 10. ATK:ssa käsitellyt tilausrivimäärät viikoppäivittäin viikolla 45/1966 verrattuna keskiarvoon. Lähde: ELKA, Kesko. H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat.

¹⁷⁹ ELKA, Kesko. H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat. Keskusvarastot ja ETK-koneet Keskon organisaatiossa. Mauri Kotilainen 18.1.1962, 1.

¹⁸⁰ ELKA, Kesko. H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat.

Muun muassa Gottlieb Duttweiler Instituutin (GDI) konferenssin luentopäivillä Sveitsissä vuonna 1982 Keskon henkilöitä kävi kuulemassa koko länsimaisen vähittäiskaupan tulevaisuudesta, joka 1980-luvulle tultaessa enteili hitaan – tai jopa nollakasvun kautta. Teknisen kehityksen visioitiin muuttavan perinteisiä vähittäiskaupan työmenetelmiä siten, että niistä olisi 1990-luvun koittaessa jäljellä enää 25 prosenttia. Konferenssissa esiin nousseita tulevaisuuden visioita pidettiin yhtä aikaa sekä lennokkaina että synkkinä.¹⁸¹ Alla muutamia nostoja, jotka on poimittu Perttilän muistiinpanoista:

”Meidän on totuttava ajatukseen, että kulutuksen kasvu on pysyvästi hidastunut.”

”Edessä ei ole hitaan kehityksen vaan nopean mullistuksen aika.”

”Standarditavaroiden kotiin kuljettaminen on asiakkaalle suuri vaiva, mutta siihen ei tulevaisuudessa ole enää tarvetta.”

”A future shop is a meeting, eating, walking, watching etc.”

”Kommunikaatiosta on tullut viides tuotannontekijä. Käsky ei enää mene perille vaan tarvitaan dialogia.”¹⁸²

3.2 Hyödyntämätön postimyynti

Keskon osalta luettelomyynti¹⁸³ oli vielä 1980-luvun alussa kokonaan käyttämätön mahdollisuus, siitä huolimatta vaikka edellytykset sen hoitamiseen oli todettu olevan yhtä hyvät kuin Keskon kilpailijoilla.¹⁸⁴ Tuko sen sijaan oli tarttunut tähän mahdollisuuteen jo varhain, olihan Anttilan postimyynti aloittanut postimyyntitoiminnan ensimmäisten joukossa Suomessa vuonna 1952.¹⁸⁵ Anttila on toiminut myös Suomen edustajana Committee of European Mailorder -järjestössä, mikä on tuonut hyvää tietoa ja kokemusta muiden jäsenmaiden postimyynnin tilanteesta ja kehityksestä myös tulevaisuuteen katsoen.¹⁸⁶

¹⁸¹ ELKA; Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90 Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 31.12.1982, 15.

¹⁸² ELKA; Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90 Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 31.12.1982, 15-16.

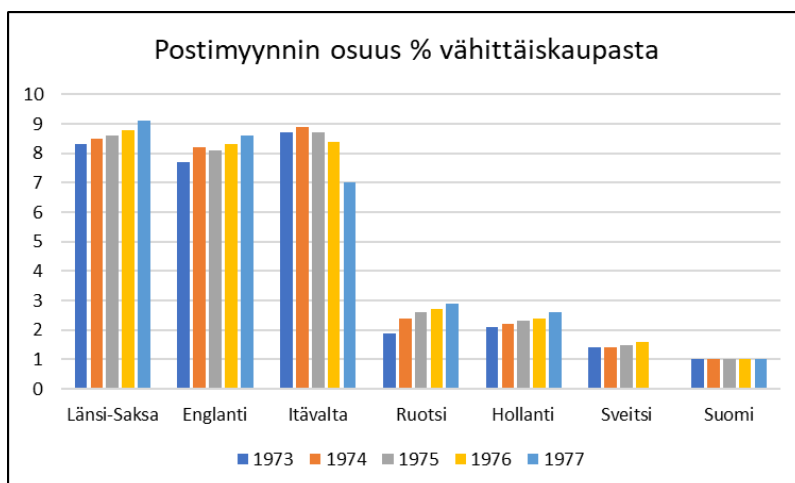
¹⁸³ ELKA; Kesko puhuu luettelomyynnistä ja toimitusmyynnistä, Tuko käyttää käsitettä postimyynti.

¹⁸⁴ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.3.1983.

¹⁸⁵ Hoffman 2004, 233.

¹⁸⁶ ELKA; Tuko. H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979. Vierumäki; U. Manninen 12.9.1978. 1-19.

Euroopan menestyvien postimyyntimaiden kehityssuunta 1970-luvulla osoitti postimyyntiin olevan kaupankäynnin muoto, joka perustuu nojatuoliostamisen mukavuuteen samaan aikaan kun vapaa-ajan, mukavuuden ja helppouden merkitys alkoi muutenkin korostua kuluttajien arvomaailmassa. Tukossa oli tarkasteltu lukujen valossa eurooppalaisen postimyyntiin kehitystä ja sen osuutta vähittäiskaupasta. Tämä yhtenä esimerkkinä siitä, millaista vertailutietoa oman toiminnan kehittämiseen on haettu ulkomailta postimyyntiin osalta. Alla olevan kuvion 11. lukuja vasten Tukon oli täysin realistista odottaa Suomen hylkäävän harteiltaan ”postimyyntitoiminnan kehitykseen” viitan ja postimyyntiin lukujen kasvavan, jos sille luodaan käytännön toimintaedellytykset eli asianmukaiset tilat ja keräilytoiminnan mekanisointi. Kannattavuus ja operatiivisten kulujen pienentäminen oli tässä ajatuksessa taustalla.¹⁸⁷ Kuvion 11 osalta herää kysymys, miksi Suomi oli postimyyntiin osalta jäljessä muuta Eurooppaa ja oliko tähän syynä postinjakelun hinta ja jakelun kilpailun puute Suomessa, entä oliko tilanne toisin vertailumaissa? Tämä tutkimus ei syvenny tarkemmin tähän kysymykseen mutta siinä voisi olla paikka jatkotutkimukselle.



KUVIO 11. Postimyyntiin osuus eräiden maiden vähittäiskaupasta (ilman elintarvikkeita, paitsi Sveitsin kohdalla). Suomen luvuksi on kirjattu 1 % lähdemateriaalin maininnan mukaan: ”Postimyyntiin osuus Suomen vähittäiskaupasta (ilman elintarvikkeita) on noussut hiljalleen nykyiseen 1 %:n tasoon. Lähde: ELKA, Tuko, H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979. Vierumäki; U. Manninen 12.9.1978. 3-4.

Ulkomaiden postimyyntiyriytysten levittäytyminen Suomen markkinoille tunnistettiin mahdolliseksi ainakin teoriassa. Tosin tämä riski Tukossa arvioitiin pieneksi kieliongelman ja

¹⁸⁷ ELKA; Tuko. H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979. Vierumäki; U. Manninen 12.9.1978. 1-19.

markkina-alueen pienuuden näkökulmasta.¹⁸⁸ Postimyyntiasiakaskunnan säilyttämisen keinoina nykyisille asiakkaille mietittiin aktiivisesti uusia keinoja ostamisen jatkuvuuden turvaamiseksi. Tästä esimerkkinä markkinointitoimenpiteiden lisäksi tilikauppa. Siihen Tuko oli hakenut mallia Ruotsin Elloksesta, jossa tiliasiakkaan vuotuinen ostotiheys oli kaksinkertainen käteisasiakkaaseen verrattuna. Luotolla ostavia asiakkaita oli 23 prosenttia kaikista asiakkaista ja heidän ostonsa muodostavat 45 prosenttia koko Elloksen myynnistä.¹⁸⁹

Keskon vähittäiskauppaohjelman muistiossa 31.12.1982 postimyynti (ts. toimitusmyynti) on kirjattu mukaan toimintaa uudistavana tekijänä taantumaa vastaan taistelussa. Tässä suunniteltiin hyödynnettävän ensin asiakaslehti Pirkkaa ja 1990-luvulla kuvalevyä.¹⁹⁰ Kuvalevyllä viitataan saksalaisen Neckermannin järjestelmään, ”*jossa postimyyntiasiakkaalle toimitetaan luettelon asemasta laserkuvalevy, johon mahtuu yli 100.000 yksittäistä kuvaa. Luetteloa selataan TV:n kuvaruudussa.*”¹⁹¹

3.3 Palvelu johdon agendalla

Kun toisen maailmansodan jälkeen tehostettiin vähittäiskaupan toimintoja siirtymällä tiskipalvelusta kohti itsepalvelua, liiketoimintaa ohjasi myyntivolyymien ja kannattavuuden tarkastelu, eikä palvelulle juurikaan laskettu arvoa. Näkemysten hakeminen ulkomailta avarsi myös Keskon johdon silmät ja palvelusta alettiin puhua kilpailuetuna 1970-luvulla. Alkuperäislähteiden perusteella asiaa ja näkemyksiä palvelusta toi vahvasti johdon keskusteluun ensin muutama yksittäinen Keskon henkilö, kuten Eino Perttilä. Keskon Kenttäryhmässä toimiessaan Perttilä on todennut vuonna 1971 seuraavasti:

”K-järjestelmän pitää osoittaa sekä halua että kykyä palvella pääosaa kuluttajista paremmin kuin kilpailevat järjestelmät. Äärimmäisen tehokkuuden käyttämisestä luovutaan tietoisesti, jos sen ei katsota olevan kuluttajien edun mukaista.”¹⁹²

¹⁸⁸ ELKA; Tuko. H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979. Vierumäki; U. Manninen 12.9.1978. 1-19.

¹⁸⁹ ELKA; Tuko. H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979. Vierumäki; U. Manninen 12.9.1978. 12.

¹⁹⁰ ELKA; Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90. Vähittäiskauppasuunnittelu, Perttilä 31.12.1982. 11-17.

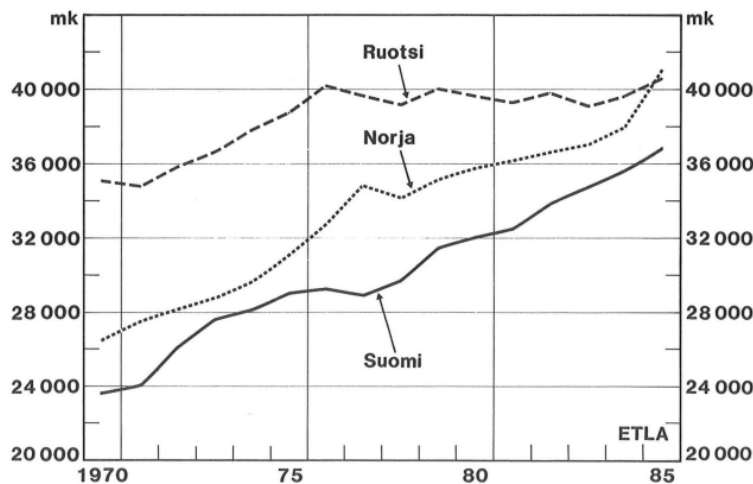
¹⁹¹ ELKA; Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90. Vähittäiskauppasuunnittelu, Perttilä 31.12.1982. 17.

¹⁹² ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 8.5.1987.

Erityisesti 1980-luvulla palvelu nousi vahvemmin Keskon yritysjohton agendalle ja palvelu sekä sen merkitys alettiin nähdä enemmän kokonaisuutena. Yhteiskunnan ja koko maailman talouden tilaa seuraamalla vähittäiskaupan visioitiin olevan 1980-luvun alkupuolella uusien tosiasioiden äärellä: kulutuksen kasvun ennustettiin olevan pysyvästi hidastunut, sillä Suomen infrastruktuuri oli jo tullut valmiiksi. Edelleen visioitiin, että edessä ei kuitenkaan olisi hitaan kehityksen vaan nopean mullistuksen aika, jota ei voitu jäädä odottamaan. Vähittäiskauppa-suunnittelua koskevissa asiakirjoissa Eino Perttilä kertoo Keskon toiminnan suunnittelusta seuraavasti:¹⁹³

”Vähittäiskauppa-suunnittelussa lyhyt tähtäin on 5-10 vuotta, keskipitkä 10-20 vuotta ja pitkä yli 20 vuotta.¹⁹⁴ [...] Toinen syy näin pitkään tähtäykseen on se, että siten vapaudutaan helpommin suunnittelijan ja päätöksentekijän omista intresseistä ja voidaan suuntautua tehokkaammin yhteisen edun tavoitteluun. [...] Edellytys tietenkin on se, että tavoitteemme ovat yhdensuuntaisia muun yhteiskunnan kehittymisen kanssa: emme taistele kehitystä vastaan vaan käytämme sitä hyödyksemme.”¹⁹⁵

Kuviossa 12. näkyy kulutuksen kasvun todellinen kehitys ajalla 1970-1985. Kuten voidaan huomata, kulutuksen kasvu ei pysähtynyt 1980-luvulla vaan lyhyen hidastuman (vuodet 1975-1977) jälkeen jatkoi voimakasta kasvua.¹⁹⁶



KUVIO 12. Yksityisen kulutuksen volyymikasvu henkeä kohden Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa vuosina 1970-1985, vuoden 1985 hinnoin. Lähde: ETLA, Yksityisten kulutusmenojen rakenne ja kehitys Suomessa 1970-1991. B56, 39. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B56.pdf>.

¹⁹³ ELKA; Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppa-suunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90. Vähittäiskauppa-suunnittelu, Perttilä 31.12. 1982.

¹⁹⁴ ELKA; Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppa-suunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90. Vähittäiskauppa-suunnittelu, Perttilä 31.12.1982, 1.

¹⁹⁵ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppa-suunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppa-suunnittelu; Perttilä 13.9.1982, 7.

¹⁹⁶ ETLA, Yksityisten kulutusmenojen rakenne ja kehitys Suomessa 1970-1991. B56, 39. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B56.pdf>.

Perttilä oli ehdottanut yhdeksi tulevaisuuden suunnittelun lähtökohdaksi laadun korostamisen määrän asemasta. Hänen mukaansa laatua pitäisi tavaroiden ja myymälöiden lisäksi soveltaa myös ihmisiin eli kyse oli kokonaisuudessaan toiminnan eettisen tason nostosta. Pohdinnoissaan Perttilä nostaa esiin mahdolliset uudet toiminta-alueet, jotka voisivat sopia Keskon konseptiin. Tässä yhteydessä nousi esiin pohdinta ravintolatoiminnasta, jonka Perttilä näki enemmän palveluna kuin tavarana. Tulevaisuuden ostopaikkojen ideoitiin olevan kauppakeskuksia ja tätä näkemystä vietiin eteenpäin.

”Palveluja tulevaisuuden yhteiskunnassa tarvitaan entistä enemmän. Meidän pitäisikin ryhtyä asteittain tukemaan tavarakauppaan liittyvien palvelujen kehittämistä ainakin tarjoamalla niille tilaa myymälöittemme yhteydessä. Palvelujen kokoaminen K-kaupan ympärille tapahtuu luontevasti esim. silloin, kun pitäjän keskukseen rakennetaan toimestamme uusi liikerakennus: tehdään siitä enemmän kuin kauppa, tehdään siitä kunnan uusi palvelukeskus, jonne tärkeimmät palveluliikkeet kootaan vuokralaisiksi.”¹⁹⁷

Keskossa oli reagoitu vähittäiskaupan rakennemuutokseen, jonka yhteydessä satojatuhansia ihmisiä muutti maalta kaupunkiin. Kauppiat olivat ajan hermolla ja muokkasivat liikepaikat, myymälät ja valikoiman uusien vaatimusten mukaisiksi. Keskon toiminnan kivijalkana oli vahva elintarvikekauppa, jonka rinnalla kehitettiin erikoisliikkeiden verkostoa. Keskolla oli lisäksi hyvät yhteydet kuntapäittäjiin ja sitä kautta ylivertainen ote kauppapaikkoihin, unohtamatta vahvaa itsepalvelutoimintaa ja sen jatkuvaa kehittämistä.¹⁹⁸

Koska Kesko reagoi rakennemuutokseen nopeasti ja viritti palvelunsa vastaamaan asiakkaiden muuttuneita tarpeita, voidaan todeta, että palvelu näkyi Keskon johdon agendalla ja ilmeni edellä mainittuina toimenpiteinä. Yhtä lailla voidaan todeta, että tehokkuus ei tarkoittanut enää laadusta tinkimistä vaan molempien piti toteutua rinnakkain. Tehokkuuden toimenpiteet piti jatkossa hakea muualta kuin laadusta ja niiden piti hyödyttää myös asiakasta.

3.4 Kilpailijoiden seuranta

Kuten edellä on todettu, toimintaympäristön muutos ja sitä seurannut kaupan rakennemuutos ja lisääntynyt markkinoinnin hyödyntäminen muun muassa hintakilpailussa toivat asiakkaille

¹⁹⁷ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982, 10.

¹⁹⁸ Siltala 2015, 237-257; Wilmi 2015, 91-92.

paremmat mahdollisuudet valita ostopaikkansa. Vaikka kaupan piti edelleen olla kannattavaa, katsetta oli jo 1960-luvulta lähtien väistämättä käännettävä entistä voimakkaammin kohti asiakkaita, heidän houkutteluun ja sitouttamistaan.¹⁹⁹ Samalla oli kyettävä seuraamaan kilpailijoiden toimia, tehtävä paremmin ja kyettävä asiakkaiden silmissä erottautumaan edukseen. Kilpailijoiden toiminnan tarkkailusta löytyy maininnat Keskon vähittäiskaupasuunnittelua koskevista asiakirjoista jo vuodelta 1964.²⁰⁰

”Kaikki kilpailijain julkaisema kirjallinen tiedotusaineisto heti tuoreeltaan ryhmän käyttöön ja yhdistelmä tärkeimmistä asioista osastonhoitajille. Kilpailijain kauppiastiedotusten järjestelmällinen kokoaminen tuoreeltaan ja automaattisesti.”

(Tarkennus: tässä yhteydessä ilmaisu ”automaattisesti” ei tarkoita tietotekniikan hyödyntämistä vaan ilman erillistä pyyntöä toimitettavaa seurantatietoa.)

1970-luvun loppupuolelle tultaessa kilpailijoiden seuranta oli aktiivista. Sitä tuettiin erilaisin markkina- ja kilpailijatutkimuksin, myös eräänlaisia palvelumuotoilun keinoja on toiminnassa havaittavissa. Tästä esimerkkinä iskulauseiden tunnettuutta mitattaessa Keskon ”Kengät sa-noo...” saavutti mittauksessa 82 % tunnettuuden. Osuustoiminnan argumentteja muun muassa jäsenyyteen ja aatteellisuuteen liittyen pyrittiin eliminoimaan kääntämällä osuuskaupan argumentit Keskoa hyödyttäväiksi. Tästä esimerkkinä aatteettomuuden kääntäminen puolueetto-muudeksi, joka hyväksyy kaikkien kauppakilpailun ja siinä menestymisen.²⁰¹

Suomen Gallupin tekemässä tutkimuksessa vuodelta 1977 on arvioitu kaikkia neljää vähittäis-kaupparyhmittymää asiakkaiden mielikuvien perusteella. Alkuperäisaineistosta ei selviä tutkimuksen tilaaja, siksi tulokseen pitää suhtautua kriittisesti. K-kauppa miellettiin tutkimuksessa joka suhteessa imagoaltaan positiiviseksi, toisaalta tuloksesta voidaan päätellä muiden kauppa-ryhmittymien ahdinko kilpailutilanteessa. Käsitteessä amerikkalaismaisuus kiteytyy myös vahva palveluimago. Seuraavassa taulukossa 5. on avattu gallupin tulokset kaupparyhmittäin. Värikoodeilla on korostettu sitä, onko ilmaisu positiivisessa vai negatiivisessa sävyssä kerrottu (vihreä=positiivinen, punainen=negatiivinen):²⁰²

¹⁹⁹ Esim. Wilmi 2015; Hoffman 1983.

²⁰⁰ ELKA; Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76.

²⁰¹ ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.

²⁰² ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79.

| K-KAUPPA | | SOK | | T-KAUPPA (Tuko) | | E-MYYMÄLÄ | |
|--------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|----------------|----------------|-------------------|
| On | Ei ole | On | Ei ole | On | Ei ole | On | Ei ole |
| Tehokas | Perinteinen | Perinteinen | Ahkerä | Yksilöllinen | Voimakas | Tosikko | Yksilöllinen |
| Kodikas | Joustamaton | Voimakas | Ystävällinen | Ahkerä | Perinteinen | Joustamaton | Tehokas |
| Päättäväinen | Kylmä | Ammattilainen | Vaattimaton | Seikkailunhaluinen | Edelläkävijä | Kylmä | Kodikas |
| Ystävällinen | Hiljainen | Isällinen | Amerikkalaismainen | Arka | Tehokas | Huolimaton | Huolehtivainen |
| Ahkerä | Varovainen | Kypsä | Seikkailunhaluinen | Ystävällinen | Isällinen | Varovainen | Neuvokas |
| Neuvokas | Maalaismainen | Maalaismainen | Oikullinen | Amerikkalaismainen | Vakaa | Hiljainen | Mielikuvitusrikas |
| Tulev.suunt. | Konemainen | Vakaa | Lämminsydäminen | Raju | Käytännöllinen | Pahantuulinen | Tulev.suunt. |
| Välitön | Pinnallinen | Jalat maassa | Vilpillinen | Varovainen | Vakava | Kireä | Avoin |
| Huolehtivainen | Tosikko | Älykäs | Varovainen | Vilpitön | Inhimillinen | Määräileväinen | Jalat maassa |
| Herrasmiesmäinen | Välinpitämätön | Vakava | Tosikko | Lämminsydäminen | Kypsä | Konemainen | Ahkerä |
| Avoin | Pahantuulinen | Itsevarma | Vilpitön | Hiljainen | Kärsivällinen | Välinpitämätön | Herrasmiesmäinen |
| Lämminsydäminen | Huolimaton | Käytännöllinen | Hermostunut | Sovinnainen | Jalat maassa | Perinteinen | Ammattimainen |
| Sydämellinen | Arka | Tyylikäs | Määräileväinen | Puhelias | Joustamaton | Pinnallinen | Menevä |
| Valveutunut | Kireä | Edelläkävijä | Puhelias | Sydämellinen | Kylmä | Vilpillinen | Iloinen |
| Amerikkalaismainen | Ahdasmielinen | Sivistynyt | Hyökkäävä | Vaattimaton | Terävä | Hermostunut | Sovinnainen |

TAULUKKO 5. Vähittäiskaupparyhmien imagovertailu vuodelta 1977. Lähde: ELKA; Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79. Suomen Gallup 1977.

Aineiston perusteella erottautumiskeinoja kilpailijoihin nähden etsittiin Keskossa aktiivisesti. Vuoden 1982 raportti kauppapaikkatoiminnasta nostaa esiin sekä tekstiilikaupan että rautakaupan laajentamismahdollisuuksia. Vaatehuone-liiketyypistä kaavailtiin johtavaa pukineta-varataloa ja rautakaupan Kotikeskuksen visioitiin voivan laajentaa toimintaansa uusien tavaryhmien lisäksi niihin liittyviin palveluihin. Perttilä kuvailee visiota seuraavasti²⁰³:

”Käsitykseni mukaan meidän pitäisi – menneisyydestä oppien – sijoittaa nyt runsaasti sekä taloudellisia että henkisiä resursseja näiden kahden liiketyypin läpiajamiseen nopeasti ennen kilpailijoita – tavoitteena oman alansa ykkössija 1990-luvun ensimmäisellä puoliskolla.”²⁰⁴

Edellä kuvattu esimerkkeineen kertoo Keskon ketteryydestä vähittäiskaupan kilpailussa. Aineiston tulkinnan mukaan Kesko ei jäänyt aikailemaan vaan rohkeasti kokeili ja toteutti visioita. Keskon kyvykkyys ketteryyteen oli sen kilpailijoille ylivoimaisen vaikea haaste eivätkä sen enempää SOK, Tuko kuin E-liikekään pystyneet tässä pistämään Keskolle vastaan. Tämä toi Keskolle etulyöntiasemaa 1980-luvun kääntyessä.²⁰⁵ Heikki Peltola ja Heikki Rinne ovat teoksessaan *Meidän kaupamme menestyy* osuvasti kiteyttäneet kilpailutilanteen: ”Älä siis pelkää kilpailua. Varaudu siihen. Ole niin hyvä, että panet kilpailijasi pelkäämään.”²⁰⁶ Keskon toiminnan ketteryyttä on kuvattu tarkemmin luvussa 3.5.

²⁰³ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982.

²⁰⁴ ELKA; Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982.

²⁰⁵ Esim. Wilmi 2015; Siltala 2015; ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982.

²⁰⁶ Peltola & Rinne 1992, 39.

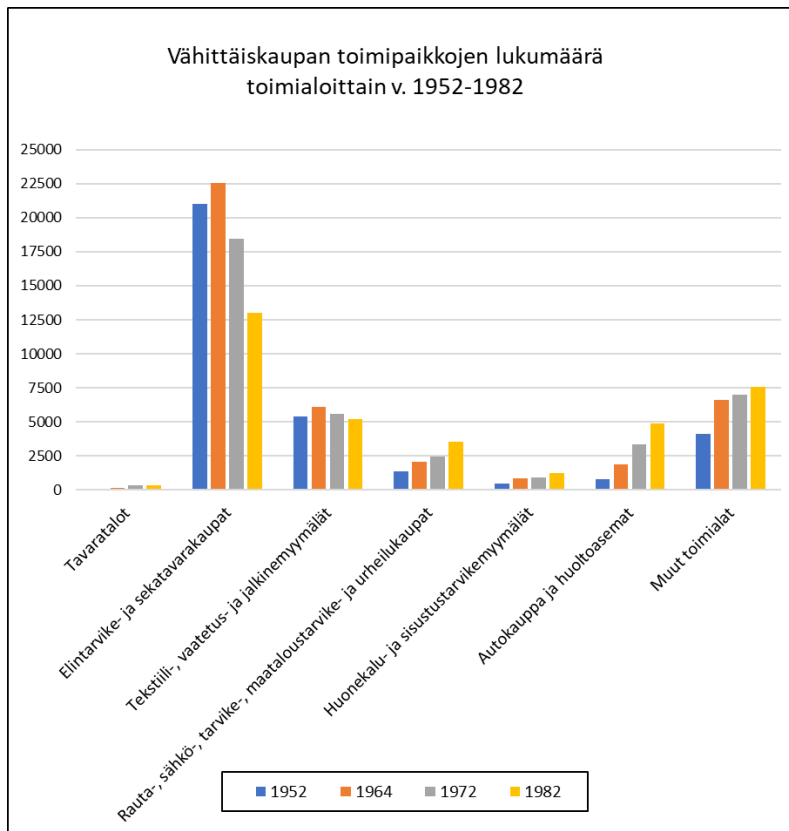
3.5 Erikoistavarakaupan elpyminen

Erikoistavaroilla tarkoitetaan kulutus-, kestokulutus- ja ylellisyystavaroita, joita ostetaan harvemmin ja joiden ostaminen vaatii harkintaa. 1970-luvun loppupuolelta alkaen erikoistavaroihin keskittyneiden pienien myymälöiden määrä kääntyi jälleen nousuun ja niitä alkoi syntyä erityisesti kaupunkien keskustoihin. Erikoisliikkeelle tunnusomaista oli erikoistuminen yhdelle suppealle tuotealueelle kuten autokauppa, rautakauppa, tekstiili- ja vaatekauppa, huonekalukauppa, jne. Osa kuluttajista vierasti isoja suurmyymälöitä ja pienet erikoisliikkeet vastasivat tähän tarpeeseen. Niissä asiakas koki saavansa kaipaamaansa asiantuntevaa palvelua, jonka hän koki kaupan rationalisoinnin kiihkeimpinä vuosina menettäneensä.²⁰⁷

Oheisessa kuviossa 13. on kuvattu erikoistavarakaupan kehitystä lukujen valossa ajanjaksolla 1952-1982. Mukana on toimipaikkojen määrän vertailun vuoksi myös tavaratalot sekä elintarvike- ja sekatarvikaupat. Eniten kasvua toimipaikkojen lukumäärässä oli tapahtunut erikoistavarakaupan osalta autokaupassa, rautakaupassa, kodinkone- ja sähköliikkeissä sekä huonekalu- ja sisustusmyymälöissä. Tekstiili- ja jalkinealan toimipaikkojen määrä puolestaan oli vähentynyt. Elintarvike- ja sekatarvikauppojen määrästä oli vähentynyt yli kolmasosa. Ryhmän Muut toimialat sisällä valokuvausalan ja optisen alan tarvikkeita myyvien liikkeiden lukumäärä oli yli kaksinkertaistunut 1970-80-luvulla. Apteekkien ja kukkakauppojen määrässä kasvua oli yli viidennes.²⁰⁸

²⁰⁷ Hoffman 2004, 154-155.

²⁰⁸ Home 1989, 40-41.



KUVIO 13. Vähittäiskaupan toimipaikkojen lukumäärä toimialoittain vuosina 1952-1982. Ryhmään ”Muut toimialat” kuuluu mm. apteekit, Alkon myymälät, kello- ja kultasepäneliikkeet, apteekit, valokuvausliikkeet, kukkakaupat sekä kirjakaupat. Lähde: Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Home 1989, 40.

Kun tarkastellaan tavaratalo- ja erikoistavarakaupan kehitystä vuosina 1952-1982, voidaan todeta toimipaikkojen vähentyneen nimenomaan kaupungeissa. Mutta samassa tarkasteluryhmässä vuosina 1976-1980 toimipaikkojen määrä on lisääntynyt maalaiskunnissa 59,1 %. Koska tavaratalot sijaitsevat enimmäkseen kaupungeissa, tarkoittaa tämä sitä, että maalaiskunnissa sijaitsevien erikoistavarakauppojen määrä on merkittävästi kasvanut 1970-luvun loppuvuosista alkaen. Ensiksi toimipaikkojen uusperustantaa maalaiskunnissa selittää kuntakeskuksien ja taajamien kasvu kuntien sisäisen muuttoliikkeen ansiosta. Toisena selitteenä voidaan pitää yrittäjyyttä suosinutta positiivista asennemuutosta 1970-luvun puolivälistä eteenpäin ja tämän yhtäaikaaisuutta vuosien 1979-80 talouden noususuhdanteen kanssa. Kolmanneksi uusperustantaan on voinut vaikuttaa yhteistoiminnan, kuten markkinointiketjujen, vilkastuminen. Edelleen kaupan keskusliikkeiden osoittama mielenkiinto erikoistavarakauppaa kohtaan mahdollisena uutena liiketoiminnan painopistealueena on voinut vaikuttaa positiivisesti kehitykseen.²⁰⁹

²⁰⁹ Esim. Home 1989, 42-43; Hoffman 1983, 447-477.

Kauppan Keskusvaliokunnan tilaisuudessa vuonna 1985 professori Solveig Wikström oli luen-
noinut teemalla ”Ajankohtaista kuluttajan käyttäytymisestä ja vähittäiskaupan kehityksestä”
ja arvioinut erikoismyymälöiden lisääntymiseen ja tavaratalojen valikoimatason nostoon vai-
kuttaneita muutostekijöitä sekä yhteiskunnan arvostuksiin että kuluttajakäyttäytymiseen liit-
tyen. Taantuman merkit olivat 1980-luvulla ilmassa ja ne enteilivät vakavia taloudellisia on-
gelmiä. Yksineläjien osuus väestöstä kasvoi. 1980-luku näytti muodostuvan asioiden punnit-
semisen ajanjaksoksi, johon uudet suuntauksset ja pitemmän tähtäimen ajattelu alkoivat vaikut-
taa hetkessä elämisen sijaan. Strateginen ajattelu lisääntyi, samoin kuin realistisempi elämän-
asenne. Ahkeraa työntekemistä arvostettiin hyveenä. Molemmat vanhemmat käyvät työssä
mutta perheen lapsiluvun ennakoitiin pienenevän 1-2 lapseen.²¹⁰

Wikströmin mukaan yhteiskunta on entistä enemmän kilpailuyhteiskunta. Kuluttajan
hinta/laatu -valinta suuntautuu sekä halpamyymälöihin että laatuliikkeisiin. Laadua halutaan
kohtuuhintaan ja sitä vaivaudutaan etsimään. Kaikki aikaa säästävät ratkaisut – niin tuotteet
kuin palvelutkin – ovat houkuttelevia, mikä näkyi myös valmisruokien ilmestymisenä arkiruo-
kailuun. Kuluttajien tiedonnälkä kasvoi ja sähköiset viestimet alkoivat vallata tiedonvälitystä
kanavina. Myymälä- ja merkkiuskollisuus väheni mutta kuluttajat olivat taitavia ostajia ”smart
shopper” ja kertoivat hyvistä ostoksistaan mielellään myös muille. Laadusta alkoi tulla määrää
tärkeämpi tekijä etenkin ns. juppi- ryhmän²¹¹ keskuudessa. Karriääriniaisilla tarkoitetaan kulut-
tajajoukkoa, joiden aika on hyvin tiukalla. Heille isot tavaratalot tarjosivat henkilökohtaisen
myyjän palvelut (samaan tapaan kuin pankit jo tarjosivat Ruotsissa), jolloin myyjän käytössä
oli rekisteri asiakkaan taustatiedoista. Näin myyjä pystyi – asiakkaan aikaa säästääkseen – va-
litsemaan asiakkaalle mieluisia ja oikeankokoisia vaatteita.²¹²

Edellä mainittujen perusteella 1980-luvun puolivälissä alkaa Wikströmin mukaan hahmottua
neljän uuden vähittäiskauppasegmentin ääriiviivat, jotka vetävät erityisesti puoleensa uutta, asi-
oita eri tavalla tiedostavaa sukupolvea. Wikström oletti, että uudet segmentit tulevat kasvamaan
nopeammin kuin vähittäiskaupan keskimääräinen myynti. *Ostokset tietokoneen avulla* tarkoiti-
taisi aluksi myymälän sisällä tapahtuvaa tietokoneistettua ostamista, joka edistyy nopeasti.

²¹⁰ ELKA; Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskaupasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Wickström
27.5.1985, 1-8.

²¹¹ juppi = yup = young urban professionals; 25-35-vuotiaat yksin tai kaksin elävät, hyvin toimeentulevat ihmi-
set, joiden vaatimustaso on hyvin korkea kulutuksen suhteen. ELKA; Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäis-
kaupasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Wickström 27.5.1985, 1-8.

²¹² ELKA; Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskaupasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Wickström
27.5.1985, 1-8.

Kotoa tietokoneen avulla ostaminen tarvitsee toteutuakseen pitemmän läpilyöntiajan eikä kulluttajat toisaalta olleet valmiita vielä maksamaan siitä. Tietokoneen avulla tapahtuvan ostamisen etuna nähtiin sekä myynnin lisääntyminen että parempi kannattavuus sekä asiakkaalle ostamisen nopeus ja helppous. *Korkea palvelutaso/huippumuoti/ammattitaitoinen palvelu* tulisi koskemaan yhä kasvavaa asiakasjoukkoa, joka olisi valmis maksamaan tarjotusta palvelusta. Segmenttiin kuuluvat yhä pitemmälle erikoistuneet erikoismyymälät sekä tavaratalojen eri osastot. *Halpahintamyymälät* käsittävät varastomyymälöitä ja alennushintamyymälöitä, hintakerhoja ja tavaratalojen säästöosastoja, jotka myyvät sekä päivittäis- että erikoistavaroita mahdollisimman alhaiseen hintaan. Kyseessä visioitiin olevan 1980-luvun puolivälissä nopeimmin kasvava vähittäiskaupan segmentti. *Mukavuusostokset* segmenttinä tarjoaa asiakkaille rajoitetun tuotevalikoiman ja myymälän, joka olisi nopeasti saavutettavissa ja sopivasti asiakkaan kodin lähellä tai työpaikan varrella. Edelleen Wikström toteaa, että ”*niillä vähittäiskaupan muodoilla, jotka tarjoavat kaikille kaikkea on yhä vähemmän vetovoimaa*”.²¹³

3.6 Ketteryys on Keskon etu

Vähittäiskaupan rakennemuutos kuritti eniten osuuskauppoja eli SOK:ta ja OTK:ta. Yksityiskauppapuolella Tuko kärsi rakennemuutoksesta selvästi Keskoa enemmän. Kesko hyötyi muiden vähittäiskaupparyhmittymien ongelmista, sillä se oli pystynyt omaksumaan vahvan itsepalveluperiaatteen ensimmäisenä. Kun muut tätä vielä harjoittelivat, Kesko pystyi jo kehittämään itsepalvelua seuraavalle tasolle.²¹⁴ Keskossa hyödynnettiin kilpailijoiden ahdinko taitavasti ja tämän tuloksena Kesko oli 1980-luvulla kokoluokassaan suurempi kuin kaksi sen kilpailijaa yhteensä. Rohkea panostus etenkin mieleenpainuvaan markkinointiin (kuten K-kaupan Väiskin lihatiski), uusien myymälöiden perustamiseen (K-hallit keskeisillä kauppapaikoilla) ja koulutukseen (kauppiain kouluttaminen) kannatti.²¹⁵

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että Kesko oli kilpailijoitaan ennakoivampi, kokeilunhaluisempi ja ketterämpi kokeilemaan muutoksia, joita muuttuva toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimustaso asettivat. Tämä näkyi hankintojen keskittämisenä, kuljetusten järjestämisenä, yhteismainonnan harjoittamisena ja yhteisinä tarjoustuotteina sekä kauppiain kouluttamisena. Edelleen Keskossa panostettiin market -tyyppisten hallimyyvälöiden rakentamiseen.

²¹³ ELKA; Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Wickström 27.5.1985, 1-8

²¹⁴ Wilmi 2015, 91-92.

²¹⁵ Esim. Hoffman 1990 ja Peltola & Rinne 1992.

Kaikki tapahtui vapaaehtoisesti, ennakoivasti ja suunnitelmallisesti. Samaan aikaan SOK:n organisaatiossa korostui edelleen vanha piirikonttorikeskeisyys, mikä tarkoitti sitä, että tavarantarjonta oli alueellista ja saatavuus vaihtelevaa. Lisäksi kauppojen valikoimat perustuivat osuuskaupan osastonhoitajan omaan arvioon ja näkemykseen. 1970-luvun edetessä kaupparyhmien välinen kilpailu oli entistä enemmän hintakilpailua, jossa Keskolla oli etulyöntiasema muun muassa keskitetyn hankinnan kautta. Näin osuuskaupoilla aiemmin ollut kilpailullinen etulyöntiasema oli vähitellen murennettu ja Kesko pääsi vähittäiskauppatoiminnassa vahvasti niskaan päälle.²¹⁶ Jorma Wilmi on kiteyttänyt Keskon toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset seuraavasti:

”Tämä tarkoitti sitä, että vuositasolla K-ryhmä saavutti saman tuloksen 5000 henkeä vähemmällä ja sai 500 miljoonan markan vuosisäästön (vuoden 1983 markkoina; vuoden 2011 rahana n. 175 milj. euroa.”²¹⁷

Keskon ketteryys näkyi myös asiakasajatteluna sekä henkilöstön osallistamisena suunnittelu-työhön ja tavoitteiden asettamiseen. Mahdollisimman monipuolisen valmistelijajoukon mukanaoloa pidettiin tärkeänä niin suunnitelman onnistumisen kuin sen läpimenon kannalta. ”*Paraskin suunnitelma on nollan arvoinen, jos sitä ei pystytä toteuttamaan*”, todettiin vuoden 1982 vähittäiskauppaohjelmaan liittyvässä muistiossa. Monipuolisella valmistelijajoukolla tarkoitettiin sekä tuottajia että kuluttajia kuin myös vähittäis- ja tukkukaupan myyjiä ja toimihenkilöitä.²¹⁸ Toiminnan kehityksessä asiakasnäkökulma oli vahvasti läsnä ja uudistustoimet esimerkiksi itsepalveluun mietittiin kannattavuuden lisäksi asiakasnäkökulmasta. Kun samaan aikaan kilpailijat vasta virittivät itsepalvelun perusaskeleita, Kesko pystyi etumatkansa turvin rauhassa miettimään jo seuraavia askelmerkkejä.

Jos ei suoraan Keskon ketteryutenä mutta erottautumisena kilpailijoiden toimintatavoista voidaan pitää seuraavia jo 1960-luvun alussa asetettuja tavoitteita: kauppapaikkatoiminta kannattavaksi (mikä tarkoitti toimenpiteitä myymäläverkostoon jo 1960-luvulla), prosenttikorvausjärjestelmä (välineeksi tasaamaan kauppiaitten riskiä ja kauppapaikkojen kustannuksia) ja perheyrittäjäisyys (mikä mahdollisti kauppiasammattin aloittamisen jo nuorena ja pienellä pääomalla).²¹⁹

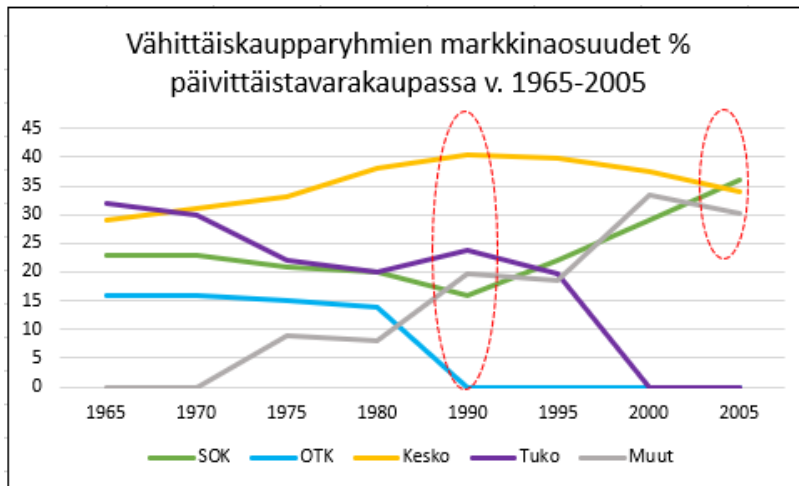
²¹⁶ Wilmi 2015, 127, 152; Hoffman 2004, 152.

²¹⁷ Wilmi 2015, 189.

²¹⁸ ELKA, Kesko, H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90. Vähittäiskauppasuunnittelu, Perttilä 31.12.1982, 2.

²¹⁹ ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982, 3-4.

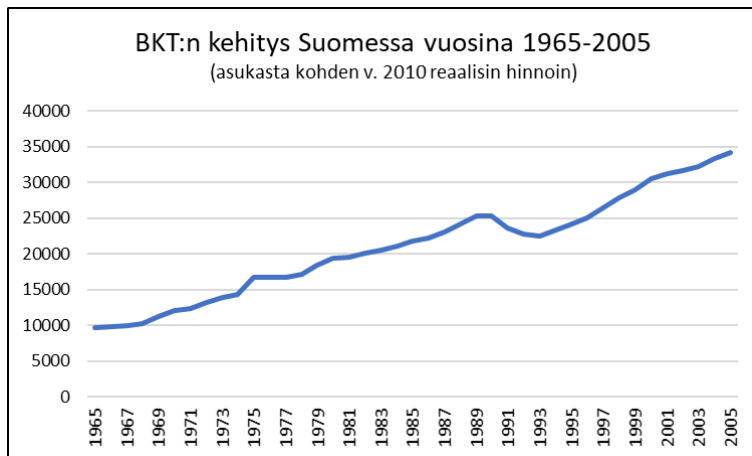
Seuraava kuvio 14. kuvaa vähittäiskaupparyhmien markkinaosuuksien kehitystä päivittäistavarakaupassa vuosina 1965-2005. Kuvioista voidaan havaita yllä kerrottu Keskon ylivoimaisuus kilpailijoihinsa nähden 1970-luvun alusta lähes vuoteen 2000 saakka. Kuvioista nähdään myös taitekohta vuoden 1990 kohdalla, jolloin Keskon etumatka alkaa kaventua SOK:n saadessa toimintansa kuntoon. Ryhmään ”Muut” on yhdistetty OTK vuonna 1990 ja Tuko vuonna 2000.



KUVIO 14. Vähittäiskaupparyhmien markkinaosuudet päivittäistavarakaupassa v. 1965-2005. Lähteet: J. Wilmi 2015, 100 vuotta keski-suomalaisen kotien hyväksi. Osuuskauppa Keskimaa 1915-2015, 91; A.C. Nielsen Finland Oy; Päivittäistavarakauppa ry; Kristiina Juntunen 2007. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78058/gradu01882.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, josta lainattu ”Päivittäistavaroiden myyntiosuudet ryhmittymittäin vuosina 1990-2005” -taulukon lukuja.²²⁰

Bruttokansantuotteen kehitys vastaavana aikana vuosina 1965-2005 oli kuvion 15. mukainen. Keskon kehityksen voidaan havaita notkahtaneen samaan aikaan kuin 1990-luvun lama alkoi ja BKT:n kasvu taittui. Sama on havaittavissa muiden kaupparyhmittymien osalta. SOK puolestaan pystyi kääntämään tilanteen voitolliseksi ja kasvattamaan markkinaosuuttaan.

²²⁰ Wilmi 2015, 91; A.C. Nielsen Finland Oy; Päivittäistavarakauppa ry; Kristiina Juntunen 2007 (<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78058/gradu01882.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, josta lainattu ”Päivittäistavaroiden myyntiosuudet ryhmittymittäin vuosina 1990-2005” -taulukon lukuja).



KUVIO 15. BKT:n kehitys Suomessa vuosina 1965-2005. Lähde: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2018. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_8+2019.pdf.²²¹

²²¹ Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2018. Hyvinvointitalouden mittareiden käyttökelpoisuus päätöksenteossa. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_8+2019.pdf.

4 ASIAKASKOKEMUS

Edellä on avattu vähittäiskaupan vaiheita toisen maailmansodan jälkeisistä vuosista aina 1980-luvun taitteeseen saakka lähinnä kaupan näkökulmasta. Seuraavassa katsetta käännetään enemmän asiakkaaseen ja siihen, kuinka kaupan rakennemuutos ja siihen liittyneet toimenpiteet näkyivät asiakaskokemuksessa.

4.1 Itsepalvelu ja ostokäyttäytyminen

Itsepalvelumyymälöiden läpimurto Suomessa kytkeytyy välillisesti muuttoliikkeeseen mutta sen taustalla on myös muita tekijöitä, joissa onnistuminen oli itsepalvelun kannalta ratkaisevaa. Pulakauden säännöstelyn vapautuminen, tehtaiden hoitama tavaroiden kuluttajapakkaaminen sekä asiakkaiden ja kauppiaiden asenteissa tapahtuneet muutokset itsepalvelumyönteisempään suuntaan edesauttoivat läpimurtoa.²²² Paul du Gayn artikkeli *Self-Service: Retail, Shopping and Personhood* pureutuu itsepalvelutekniikoiden ja palveluprosessin kehitykseen sekä asiakkaiden kokemukseen itsepalveluostamiseen liittyen brittiläisessä vähittäiskaupassa toisen maailmansodan jälkeen.²²³ Edelleen voidaan todeta, että brittiläisessä vähittäiskaupassa 1940-60 -luvulla läpikäytyt asiat huomioitiin myös suomalaisessa vähittäiskaupassa muutama vuosikymmen myöhemmin.

Erityisesti Suomessa on historian saatossa käyty kaksijakoista keskustelua perheenäitien roolia kuluttajina. Toisaalta myymäläverkoston harventamista perusteltiin sillä, että äidit kävivät päivätyössä, joten myymäläverkoston sijoittaminen työmatkan ja kulkuyhteyksien varrelle oli

²²² Hoffman 2004, 148.

²²³ Du Gay 2004, 149-163.

luonnollista. Itsepalvelumyymälä toi perheenäideille ajan säästöä, kun kaikki elintarvikkeet sai samasta myymälästä ja yhden kerran kassalle jonottamalla. Toinen näkemys puolestaan kertoi, että kaupunkilaiset suorittivat ostoksensa lähiympäristön kaupoissa ja kertaostojen määrä oli pieni. Perheen äiti saattoi käydä kaupassa jopa useita kertoja päivässä.²²⁴

Itsepalvelun myötä elintarvikekauppa siirtyi pelkästä raaka-aineiden myynnistä myös valmiiden tuotteiden välitykseen kotitalouksille. Tähän liittyy vahvasti säilykkeiden, pakasteiden ja valmiiksi pakattujen tuotteiden tuleminen kaupan valikoimaan, sillä vähittäiskaupan tehtävä oli nyt palveluksien suorittaminen työssäkäyville äideille.²²⁵

Itsepalveluun siirtyminen edellytti muutoksia myös kotitalouksien laitteistolta. Samaan aikaan itsepalvelumyymälöiden yleistymisen kanssa yhä useammassa kodissa oli jääkaappi. 1950-luvulla se kuului osaksi uusien kerrostaloasuntojen varustelua jo valmiiksi. 1960-luvun alussa jääkaappeja myytiin Suomessa 40 000 kappaletta. Sähkökäyttöiset kodinkoneet, kuten silitysrauta, ompelukone ja radio, alkoivat muutenkin yleistyä suomalaisissa kotitalouksissa. Kestokulutustavaroiden lisääntynyt kysyntä edellytti muutoksia myös vähittäiskaupan toimialarakenteeseen. Erikoistavarakauppoja syntyi kasvavaan tahtiin muun muassa rauta-, sähkö-, maatalous- ja kodinkonealalle. Mainoksissa luvattiin jääkaappien ja pakastimien lyhentävän perheenäitien työpäivää huomattavasti, kun elintarvikkeita oli niiden ansiosta mahdollista ostaa harvemmin ja säilyttää suurempia määriä.²²⁶ Voidaan todeta, että itsepalvelun yleistymisen syyksi liikkeelle myös kotien varustetason nousun. Vuosina 1952-1964 sähkö- ja kodinkonealiikkeen määrä kasvoi 2,5 kertaiseksi niiden myyntivolyymin kasvaessa vuosittain noin 30 prosenttia.²²⁷ Kesko hyödynsi itsepalvelun mukanaan tuoman kodinkoneiden menekin kasvun ja järjesteli toimintaansa vastaamaan yhä muuttuvaa toimintaympäristöä. Se uudenaikaisti rautakauppatoimintansa siirtämällä kodinkonekaupan maatalousryhmältä rautaryhmälle. Uudistus ja satsaus rautakauppaverkoston kehittämiseen, valittujen merkkituotteiden yksinmyyntioikeuksiin ja koulutukseen kannatti ja se näkyi myyntilukujen voimakkaana kasvuna.²²⁸

Asiakkailta itsepalvelumyymälässä asiointi vaati totuttelua ja myyjää tarvittiin usein asioinnin tukena. Tämä oli yksi tekijä, miksi itsepalvelumyymälöissä ei alkuun päästy siihen

²²⁴ Hentilä 1999, 294-295; Wilmi 2015, 93-95.

²²⁵ Hentilä 1999, 295-296.

²²⁶ Hentilä 1999, 296-297.

²²⁷ Home 1989, 64.

²²⁸ Hoffman 1983, 444-445.

tehokkuuteen, mitä oli visioitu. Toinen tehokkuutta syövä tekijä oli se, että tuotteiden pakkaaminen tapahtui valtaosin vielä myymälässä ja myyjä tarvittiin tähän työhön. Läpinäkyvän muovikalvon eli kelmun kehittäminen auttoi useiden tuotteiden – kuten lihan – teollista pakkaamista. Tosin kelmun kehittämisestä vuonna 1938 sen mittavaan hyötykäyttöön itsepalvelun tukena kesti aina siihen saakka, kun nestepakkaukset muun muassa maidon pakkaamisessa yleistyivät 1960-luvun alussa. Asiakkaat suhtautuivat valmiiksi pakattuun lihaan ennakkoluuloisesti ja mieluummin valitsivat jonottamisen lihatiskille. Liha haluttiin ostaa tuoreena ja lihatiskiltä ostettuna sitä pidettiin parempilaatuisena kuin valmiiksi pakattuna. Pakattu liha voitti lihatiskin vain, jos se oli hinnoiteltu riittävän edulliseksi. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen säilytti lihatiskit itsepalvelumyymälöissä vielä pitkään.²²⁹ Suomessa teollisen pakkaamisen eräänlaisena uranuurtajana voidaan pitää Oy Karl Fazeria ja sen 1950-luvulla käyttöönotettavia kek-sien kuluttajapakkauksia.²³⁰

Kesko alkoi kehittää K-kauppojen itsepalvelua vuonna 1957. Myymälöistä käytettiin nimeä valintamyymälä, sillä näin haluttiin korostaa sekä tuotevalikoimaa että asiakkaan valintaa siitä, halusiko hän valita tuotteet itse vai myyjän palvelemana. Kesko oli valintamyymäläkonseptin edelläkävijä ja suomalaisiin oloihin sopeuttaja, vaikka ei kyseistä konseptia itse Suomeen tuonutkaan. Myöhemmin kaikki vähittäiskaupparyhmät alkoivat käyttää itsepalvelumyymälästä valintamyymälän nimeä. Itsepalvelun periaatteen mukaisesti ohjaava mainonta ja tavaroiden esillepano korvasi myyjän henkilökohtaisen tuote-esittelyn. Asiakkailta oli mahdollisuus itse katsella ja koskea tavarihin omassa rauhassa eikä kaikkien kuullen ja valita hintatasoltaan itselleen sopivin tuote. Myyjän ja asiakkaan välinen suhde etäännytti itsepalvelun myötä, mutta tämä koettiin molemmin puolin vain hyvänä asiana. Ostamisen itsenäisyyttä arvostettiin etenkin nuorempien perheenäitien keskuudessa; ei ollut ostopakkoa eikä kukaan tyrkyttänyt tuotteita.²³¹ Du Gayn mukaan itsepalvelun persoonattomuutta on vähittäiskaupassa pidetty huolenaiheena, mutta itsepalvelussa pitää nähdä myös sen positiiviset puolet ja nimenomaan kuluttajien kannalta. Kuluttajat ovat listanneet itsepalvelun eduiksi mahdollisuuden tarkastaa tuotteet itse sekä valitsemaan mitä ja milloin haluaa ostaa, tuotevalikoiman laajuuden, ostosten tekemisen mukavuuden ja ajansäästön, kun ei tarvitse odottaa palvelua.²³²

²²⁹ Hentilä 1999, 298-301; Wilmi 2015, 95, 142.

²³⁰ Hoffman 1983, 358.

²³¹ Hentilä 1999, 307-310, 317; Hoffman 1983, 358-360.

²³² Du Gay 2004, 157-158.

Itsepalvelu sai osakseen myös asiakkaiden kritiikkiä, vahvemmin siitä syystä, että asiakkaat olivat tottuneet saavansa palvelua ja tulevansa kauppaan palveltaviksi. Kuluttajat eivät olleet vielä valmiita käyttämään heille vierasta palvelumuotoa. 1950-luvun loppupuolelta alkaen markkinoinnista ja mainonnasta tuli olennainen osa vähittäiskaupan liiketoimintaa, kun kaupat kilpailivat tavararunsauden myötä kuluttajista. Keskon osalta satsaus markkinointiin ja mainontaan voidaan havaita esimerkiksi aiemmin esitetystä vuoden 1968 henkilöstömäärän kehitystä kuvaavasta taulukosta 1. Siinä markkinointihenkilöstön osalta ehdotetaan henkilömäärän lisäystä, kun muiden osastojen kohdalla suuntaus on lähinnä toisin päin.²³³ Tästä voisi päätellä myös mainosbudjetin kasvaneen, vaikka tähän tutkimukseen liittyen siitä ei ole lukuja saatavissa. Alkuperäislähteissä vuodelta 1980 mainitaan sanomalehtimainonnan kustannusten olevan pulma Keskon lisäksi myös muiden yritysten osalta, joista monet olivat jo aiemmin ilmoittaneet lopettavansa jatkuvan ilmoittelun. Esimerkkinä Ruotsin NK-Åhlens oli ilmoittanut siirtävänsä suoramainontaan kalliiden lehti-ilmoitusten vuoksi. Tuolloin Keskona ryhdyttiin selvittämään suoramainonnan keinoja kullekin K-kauppatyypille tarkoituksenmukaisesti sopivaan tapaan.²³⁴ Sama suuntaus oli havaittu Yhdysvaltoihin suuntautuneen opintomatkan antina jo 1970-luvun alkupuolella. Siellä osa vähittäiskaupaketuista oli luopunut niin lehtimainonnasta kuin sisä- ja ulkomainonnasta kokonaan, sillä mainontaa enemmän uskottiin hyvän ”imagen” tehoon asiakkaiden houkuttelussa.²³⁵

Vaikka mainonnalla ja tuotteiden esillepanolla pyrittiin paikkaamaan henkilökohtaisen palvelun ”vajetta”, tuotteiden löydettävyydessä ja etenkin tuotevalikoiman kasvaessa niiden esittelyssä haluttiin turvautua myyjän apuun. Kassatoiminnot olivat ajoittain hitaita ja ruuhkaisia, sillä kassalla tehtiin nyt sitä työtä, jonka myyjä oli aiemmin hoitanut: punnittiin hedelmiä, näppäiltiin hintoja ja pakattiin ostoksia asiakkaan kassiin. Samalla asiakkaiden odotukset kaupan henkilökunnan asiantuntemusta kohtaan nousivat.²³⁶ Itsepalveluun liittyvää kritiikkiä ja muutostarintaa kuvaa hyvin Eino Perttilän lausahdus:

”Kaikkia uusia asioita enemmistö vastustaa aina. Syitä on monta: ihmiset ovat huonoja luopumaan siitä, mihin ovat tottuneet, eivätkä häpeä arvostella sitä, mitä eivät tunne. Vastustavat, varmuuden vuoksi.”²³⁷

²³³ ks. Taulukko 1.

²³⁴ ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 15.9.1980, 1-4.

²³⁵ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 1.

²³⁶ Esim. Hentilä 1999, 310-312; Hoffman 1983, 151, 358-359; du Gay 2004.

²³⁷ Peltola 2016, 56.

Kuten aiemmin on todettu autoistuminen ja sen myötä asiakkaan paremmat mahdollisuudet valita ostopaikkansa lisäsivät sekä kilpailua että edesauttoivat itsepalvelun läpimurtoa. Asiakkaiden katse alkoi 1960-luvun puolivälissä kääntyä palvelun sijaan yhä enemmän hintoihin ja tarjouksiin. Suuret mainokset ja hintakyltit alkoivat ohjata asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Keskon ensimmäiset valtakunnalliset erikoistarjoukset lanseerattiin vuonna 1963. Siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon mahdollisti enemmän aikaa kulutukselle, samoin kuin kauppojen ilta-aukiolon vapautuminen vuonna 1969.²³⁸ Kovenemaan hintakilpailuun kaupparyhmät pysyivät vastaamaan ainoastaan tehokkaalla hankinnalla ja kehittämällä itsepalvelua entistä pitemmälle. Tässä Kesko onnistui – myös asiakkaiden näkökulmasta – ja repi etumatkaa kilpailijoihinsa. 1970-luvulla keskustelun pääpaino ei ollut enää siinä, pitääkö myymälän olla palvelu- vai itsepalvelumyymälä. Eniten puhutti myymälän sijainti eli saavutettavuus asiakkaiden näkökulmasta sekä tuotevalikoima. Suurien automarkettien aika koitti 1970-luvun alusta lukien. Niitä perustettiin lähelle asutuskeskuksia, tarkoituksena tarjota kattavia palveluja autolla liikkuville matkan päästä saapuville asiakkaille.²³⁹

Kotimaankauppatoimikunnan mietinnössä vuodelta 1972 on todettu itsepalvelun yhä laajentuvan koko 1970-luvun ajan. Elintarvikekaupan lisäksi sen odotettiin etenkin voimistuvan muun muassa rautakaupoissa. Vuoteen 1980 mennessä itsepalvelumyymälöiden myyntiosuudeksi koko elintarvikeliikkeiden myynnistä arvioitiin 80 prosenttia. Vaikka itsepalvelumyymälät toivat sekä ajan että kustannussäästön etuja niin kuluttajille kuin kauppiaille, todettiin mietinnössä palvelua tarvittavan kysyntä- ja valintatarvaiden kaupassa aina. Mietintö viittaa pohdinnassaan ulkomailta saatuihin kokemuksiin, joiden perusteella 1970-luvun loppupuolella voidaan odottaa täyden palvelun periaatteen kokevan eräänlaisen uudelleen heräämisen, vaikka sillä ei kokonaisuutensa kannalta ole juurikaan merkitystä. Lähinnä kyse on taajama-alueille syntyvistä korkealuokkaisen palvelun ja hyvän valikoiman erikoismyymälöistä, jotka edellyttävät suuria väestömääriä.²⁴⁰

Komiteamietinnössä todetaan edelleen, että kaupan tuottavuuteen tähtäävät kehittämissuunnitelmat ovat kansantalouden kannalta myönteisiä. Tämän lisäksi on huomioitava myös muut kauppaan liittyvät arvostukset. ”Kaupan palveluksilla ei ole arvoa elleivät ne saavuta

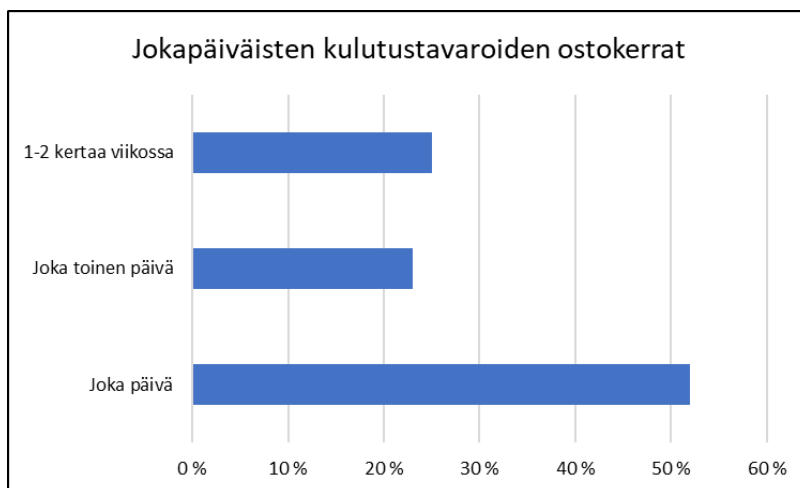
²³⁸ Hentilä 1999, 314-315, 336-337.

²³⁹ Esim. Hoffman 1983, 361; Wilmi 2015, 141; Deutsch 1999.

²⁴⁰ ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 3.1. Vähittäiskaupan toimipaikat, 62-63.

kuluttajaa tai käyttäjää”²⁴¹ mietinnössä todetaan. Samaan aikaa taloudellisten muutosten kanssa tapahtuu koko yhteiskunnan, teknologian ja kulutustottumusten muutoksia, ja kaupan on sopeuduttava muutokseen hallitusti.²⁴²

Kotimaankauppatoimikunta on kantanut huolta kuluttajan asemasta ja palvelujen saavutettavuudesta vähittäiskaupan rakennemuutoksessa. Tehdyn selvityksen mukaan päivittäiset myymäläkäynnit näyttävät säilyvän vakaina huolimatta kulutusrakenteessa tapahtuneista muutoksista, ihmisten liikkumisen lisääntymisestä, vapaa-ajan käytöstä ja tuotteiden säilytysmahdollisuudesta. Ruotsin vastaava tutkimus vuodelta 1965 osoitti ostotiheyden säilyneen ilman suuria muutoksia lähes samana aina 1940-luvun alusta vuoden 1967 tutkimukseen saakka.²⁴³ Yhdysvaltalainen perheenäiti kävi ostoksilla 1970-luvun alussa keskimäärin kolmesti viikossa.²⁴⁴ Seuraavassa kuviossa 16. on kuvattu kulutustavaroiden ostosyклиä myymäläkäyntien osalta Suomessa vuonna 1972. Yli puolet asiakkaista asioi myymälöissä päivittäin.



KUVIO 16. Jokapäiväisten kulutustavaroiden ostokerrat päivittäistavarakaupassa v. 1972. Lähde: ELKA, Kesko, M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. 219; Luku 4.1.2. Vähittäiskaupan toimipaikat, 71.

Kotimaankauppatoimikunta, puolustaessaan aktiivisesti palvelujen saavutettavuutta, teetti monia mielipide- ja asennetutkimuksia aiheesta. Ohessa esimerkki kantaostopaikan

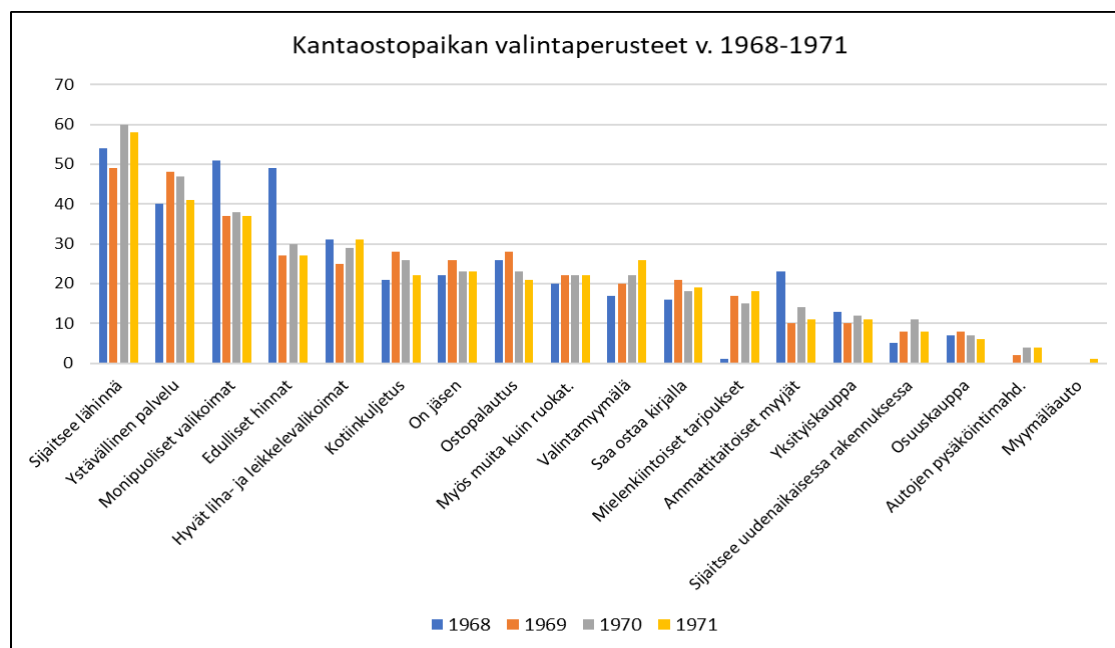
²⁴¹ ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 3.1. Vähittäiskaupan toimipaikat, 67.

²⁴² ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 3.1. Vähittäiskaupan toimipaikat, 67.

²⁴³ ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 4.1.2. Vähittäiskaupan toimipaikat, 71.

²⁴⁴ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskaupasuunnittelu; Paavo Tanskanen 13.9.1974, 1.

valintaperusteita selvittäneestä tutkimuksesta, jonka on toteuttanut Suomen Gallup vuosina 1968-1971. Tutkimuksen tulokset on kuvattu kuviossa 17.



KUVIO 17. Kantaostopaikan valintaperusteet vuosina 1968-1971. Suomen Gallupin tekemä valtakunnallinen tutkimus. Lähde: ELKA, Kesko, M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 4.1.2. Vähittäiskaupan toimipaikat, 74.

Kuten kuvioista 17. ilmenee, tärkeimmät asiakkaiden ostopaikan valintaan vaikuttavat kriteerit liittyivät palvelullisiin asioihin: myymälän läheisyys, ystävällinen palvelu ja monipuoliset valikoimat nousevat tutkimuksessa esiin. Hinnan merkitys ostopaikan valintaan vaikuttavana tekijänä sen sijaan oli vähentynyt. Edelleen tutkimuksen osalta on todettu, että siitä voidaan nähdä päälinjoja mutta kuluttajien mielipiteet ja todellinen ostokäyttäytyminen saattavat suurestikin poiketa toisistaan.²⁴⁵

Terttu Vuorisen artikkeli Kuluttajätietoa -lehdessä 2/1985 kuvaa osuvasti 1980-luvun kuluttajakäyttäytymistä. Sen ennustaminen on hankalaa useista maan sisäisistä ja kansainvälisistä muuttuvista tekijöistä johtuen. Tutkimusten perusteella on kuitenkin pyritty mallintamaan sitä, millaisia kyseisen ajanhetken nuoret ovat tulevaisuuden kuluttajina. Keskeisiksi kehityspiirteiksi on nostettu kulutusikäytymisen moninaisuus ja nopea vaihtuvuus. Moninaisuuden syiksi on esitetty kuluttajakunnan rikkonainen rakenne, sillä se koostuu nuorista, kasvavasta

²⁴⁵ ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 4.1.2. Vähittäiskaupan toimipaikat, 74.

vanhojen joukosta, taloudellisesti voimistuvasta yläluokasta, suuresta vähävaraisten luokasta, osapäivätyöntekijöistä ja työttömistä. Kuluttajakäyttäytymisen nopea vaihtuvuus heijastelee taloudellisen kasvun epävakaisuutta ja voimakasta yhteiskunnallista kehitystä. Kuluttamisen kautta haetaan paikkaa nopeasti muuttuvassa maailmassa ja tätä tukee osaltaan lisääntynyt vapaa-aika sekä harrastaminen.²⁴⁶

Koulutustason nousun ennustettiin lisäävän itsenäisten kuluttajien joukkoa, jotka pystyvät tekemään itsenäisiä ostopäätöksiä. Etenkin naisten osuus itsenäisinä kuluttajina oli nousussa. He ostavat omaksi ilokseen ja itseään toteuttaakseen. Tietotason parantuminen kasvatti myös laatu-tietoisten ostajien määrää, sillä kuluttajilla oli aiempaa paremmat lähtökohdat arvioida tuotteen ja palvelun laatua, samoin kuin vaatia rahoilleen vastinetta. Lisääntynyt vapaa-aika mahdollisti tee-se-itse-ihmisille pienimuotoisen tuottajaksi ryhtymisen, kun esim. korjaustyöt ja pienviljely hoituivat itse. Ekologisesti asennoituvat kuluttajat olivat nuoria ja keskimääräistä paremmin koulutettuja. He eivät pidä taloudellista kasvua hyvinvoinnin edellytyksenä vaan näkemykset kohdistuvat enemmänkin energian säästöön ja tekniikan sopeuttamiseen luonnon ehdoille. Toisaalta nuorisotyöttömyys ja nuorten heikko taloudellinen asema lisäsivät osaltaan yksinkertaisia kulutustottumuksia. Vyönkiristäjiksi kutsutaan vähävaraisen kulutusmallin mukaan eläviä, joilla ei juurikaan ole valinnan varaa rahojen käytön suhteen. He suosivat osamaksua ja edullisia tuotteita, ja näyttivät harkitsevan ostojaan keskimäärin vähemmän kuin muut kuluttajat.²⁴⁷

1980-luvun puolivälissä päivittäistavaroiden ostotapoihin ennustettiin tulevan ajansäästöön liittyviä muutoksia kuten ostokertojen harventuminen ja suuremmat kertaostot sekä valmispakkausten suosiminen. Sen sijaan erikoistavaroiden ostamisen ennustettiin muuttuvan entistä harkitsevampaan suuntaan ja niissä myyjän ohjeiden ja suositusten oletettiin olevan edelleen arvossaan.²⁴⁸

²⁴⁶ ELKA, Kesko, H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986, Lehtileike: Kuluttajatietoa 2/1985: Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti, 31.

²⁴⁷ ELKA, Kesko, H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986, Lehtileike: Kuluttajatietoa 2/1985: Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti, 32.

²⁴⁸ ELKA, Kesko, H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986, Lehtileike: Kuluttajatietoa 2/1985: Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti, 32.

Yhteiskunnassa tapahtunut kehittyminen johti myös ihmisten vapaa-ajan lisääntymiseen. Kaupat muuttuivat välttämättömien tuotteiden ostopaikoista myös ajanviettopaikoiksi. Päivittäinen ostos- ja kaupassa asiointiaika kasvoi 1980-luvulla keskimääräisestä 29 minuutista 35 minuuttiin.²⁴⁹ Jorma Wilmin mukaan keskisuomalaisissa kotitalouksissa kulutusrakenteen muutos näkyi muun muassa elintarvikkeiden osuuden vähenemisestä 20 prosentista 12 prosenttiin. Avaintekijänä kehityksessä voidaan pitää teollisesti valmistettua ruokaa, sen teollista pakkaamista, kuljetusta vähittäiskauppaan ja säilyvyyden varmistamista. Koko ketju mahdollisti tuotteen helpon saatavuuden ja käytön asiakkaalle, lisänä oli myös edullinen hinta ja helpotus arkirookailuun. Nämä tekivät kuluttajan valinnasta lopulta helppoa.²⁵⁰

Kuluttajat arvostivat kotiaskareilta vapautunutta aikaa ja olivat valmiita myös maksamaan vapaa-ajasta. 1980-luvulla siihen satsattiin rahaa lähes saman verran kuin elintarvikkeisiin. Liikuminen, erityisesti autoilu, muodosti kolmannen merkittävän kotitalouksien kuluerän. Se mahdollisti vapaa-ajan hyödyntämisen esimerkiksi elämyksien hakemiseen ja matkailuun.²⁵¹

Myös Keskoissa tunnistettiin kotitalouksien kulutusrakenteen muutos ja siihen liittyen mietittiin toimenpiteitä muun muassa kauppapaikkatoimintoja suunniteltaessa. 1980-luvulla oli jo havaittu, että tulevaisuuden yhteiskunta perustuu entistä enemmän palveluihin ja tähän myös Keskon tulisi mukautua. Perttilä on vuonna 1982 raportissaan kauppapaikkatoiminnasta todennut: ”*tehdään siitä [liikerakennuksesta] enemmän kuin kauppa, tehdään siitä kunnan uusi palvelukeskus*”.²⁵²

Kesko otti 1980-luvun puolivälissä kantaa kauppojen aukioloon toteamalla, että aukiolon tulisi vastata asiakkaiden tarpeita ja siksi se kannatti aukioloaikalainsäädännön rajoitusten vähentämistä. Kesko perusteli kantaansa mahdollisuudella tarjota paremmat valikoimat ja edullinen hintataso sekä koko perheen paremmilla mahdollisuuksilla tehdä ostokset yhdessä erityisesti erikoistavaroiden osalta. Tästä voidaan tulkita Keskon toiveena olleen, että kauppoihin tullaan jatkossa viettämään myös aikaa ja tekemään heräteostoksia siinä ohessa tai käyttämään mahdollisesti muita tarjolla olevia palveluja (kuten myöhemmin ravintolat).²⁵³ Keskon näkemystä

²⁴⁹ Wilmi 2015, 176.

²⁵⁰ Wilmi 2015, 176; Deutsch 1999.

²⁵¹ Wilmi 2015, 176-177.

²⁵² ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982, 10-11.

²⁵³ ELKA, Kesko, H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986 Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat; Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986.

tuki hyvin aiemmin sekä Yhdysvalloissa että Iso-Britanniassa nähty kehityskulku.²⁵⁴ Perttilä on kirjannut jo vuodelta 1974 olevaan Yhdysvaltojen opintomatkan muistioon yhdeksi kilpailussa menestymisen avaimiksi seuraavan aukioloaikoihin viittaavan ilmaisun: ”*Yrittämisessä kysytään ”onko se business”, eikä välitetä siitä, onko se epämukavaa (suhtautuminen aukiolo-aikaan)*”.²⁵⁵ Aukioloaikojen tulevaa suuntausta kuvaa hyvin myös Yhdysvaltojen esimerkki 1970-luvun alusta. Siellä normaali aukioloaika oli maanantaista lauantaihin klo 9-22 ja sunnuntaisin klo 10-18. Kaupoista 59 prosenttia oli auki myös sunnuntaisin ja 4 prosenttia auki vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Pitkien aukioloaikojen katsottiin olevan mitä suuremmassa määrin palvelua.²⁵⁶

Vuoteen 1985 tultaessa ennusteet kotitalouksien kulusrakenteen muutoksen ja palvelujen kehittymisen osalta voitiin osoittaa oikeiksi. Elintarvikkeiden suhteellinen osuus kulutuksesta oli pienentynyt. Sen sijaan ruokailut ravintoloissa ja joukkoruokaloissa olivat lisääntyneet. Edelleen kodin varusteisiin, liikenteeseen ja harrastukseen kulutettiin aiempaa suurempi osuus kotitalouden käytettävissä olevista tuloista. Kaikilla kuluttajaa koskevilla muutoksilla oli vaikutus myös vähittäiskauppaan, kuten oheinen Kuluttajatietoa -lehden teksti vuodelta 1985 antaa ymmärtää:²⁵⁷

”Siksipä muuttuvalle kuluttajalle tulee jo tänään tarjota ostamisen helppoutta niin erikoistavaroiden harkintaa vaativissa hankinnoissa kuin päivittäisten ostosten usein kiireen sävyttämässä tekemisessäkin. Uusi kuluttaja kun haluaa sovittaa ostotilanteensa jo nyt uuteen kulutusmalliinsa.”²⁵⁸

Vaikka palvelu on vuosien saatossa muuttanut muotoaan tiskipalvelusta itsepalveluun, se on edelleen yksi tärkeimmistä erottautumistekijöistä ja asiakkaiden arvostuksen kohteista. Heikki Peltola kiteyttää oppineensa palvelun merkityksen kauppiassuvun perintönä ja pitävänsä sitä yhtenä suurimpana viisautena, mitä on koskaan kuullut. (Tosin tämän tutkimuksen kannalta pitää muistaa lähdekritiikki ja se, että aika on saattanut osin kullata muistoja):²⁵⁹

²⁵⁴ Deutsch 1999; du Gay 2004.

²⁵⁵ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 3.

²⁵⁶ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 1.

²⁵⁷ ELKA, Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986, Lehtileike: Kuluttajatietoa 2/1985: Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti, 28.

²⁵⁸ ELKA, Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä, 24.3.1986, Lehtileike: Kuluttajatietoa 2/1985: Muuttuva kuluttaja priorisoi strategisesti, 28.

²⁵⁹ Peltola & Rinne 1992, 13-16.

”Kysyin kerran isältäni, miksi ukin kauppa pärjäsi. Sain vastauksen, joka ei minua silloin tyydyttänyt. Vasta myöhemmin olen tajunnut, miten suuri viisaus vastaukseen sisältyi. Juho opetti usein, että Peltolassa pitää kumartaa vähän syvempään kuin muissa kaupoissa. Syvään kumartamisella isä tuskin tarkoitti vain selän taipuvuutta asiakkaan edessä. Piti olla sellainen asenne, että asiakas tunsi itsestään aidosti välitetävän.”²⁶⁰

4.2 Asiakkaan houkuttelu ja sitouttaminen

Kuten kotimaankauppatoimikunnan mietinnössäkkin vuodelta 1972 todettiin, ”kaupan palveluksilla ei ole arvoa, elleivät ne saavuta kuluttajaa tai käyttäjää.” Sama näkemys nousee esiin myös Du Gayn artikkelissa brittiläisen vähittäiskaupan pohdinnoissa: kuluttajat kyllä tottuivat itsepalveluun mutta suurin ongelma on saada heidät ensin myymälöihin.²⁶¹ Markkinoinnista tuli välttämätön osa liiketoimintaa jo 1950-luvun jälkipuoliskolla, kun säännöstelyn ja pulakauden jälkeen kaupoissa oli jälleen myytävää ja kauppiaat joutuivat kilpailemaan asiakkaista. Vähittäiskaupan ryhmittäminen mahdollisti yhteisostot, yhteismarkkinoinnin ja yhteiset tarjoukset 1960-luvun puolivälistä eteenpäin ja markkinointikysymykset alkoivat saada enemmän painoarvoa osana kaupankäyntiä.²⁶²

Kesko on vuosien saatossa tehnyt työtä asiakkaiden tuotetuntemuksen ja harkitsevan ostamisen hyväksi. Sitä on pidetty jopa uranuurtajana mainonnassa ja vapaan hinnoittelun hyödyntämisessä markkinointikeinona. Kesko on tarjonnut neuvontaa ja opastusta myymälöidensä lisäksi hyödyntämällä mainonnassa muun muassa asiakaslehti Pirkkaa, joka on ollut Keskolla käytössä vuodesta 1933 lähtien.²⁶³ Toiminnan kehittämissuunnitelmaan vuodelle 1964 oli yhdeksi alakohdaksi kirjattu ”Kaupallinen tiedotus- ja suhdetoiminta”. Tällä tarkoitettiin elintarvikeilmoittelun kehittämistä, Kuulumisia -lehtisten yhtenäistämistä ja jakelun tarkistamista, aineiston tuottamista Pirkka-lehteen ja ajankohtaisten asioiden nostamista sanomalehtiin.²⁶⁴

Pirkka-lehdellä haluttiin asiakkaiden lisäksi vaikuttaa myös kauppiaisiin ja kaupan myyjiin sekä kaikkiin keskolaisiin. Heikki Peltola muistelee teoksessaan *Rohtoja raatajille* Eino Perttilän todenneen, että ”hyvillä kirjoituksilla lehdessä vaikutetaan asiakkaiden kokemaan arkeen enemmän kuin mihin edes Keskon pääjohtaja pystyy, koska lehden viesti menee sellaisenaan

²⁶⁰ Peltola & Rinne 1992, 16.

²⁶¹ ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972. Luku 3.1. Vähittäiskaupan toimipaikat, 67; Du Gay 2004, 156-157.

²⁶² Hoffman 2004, 151-160; Hoffman 1983, 328, 421-423.

²⁶³ ELKA, Kesko. H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87. Vähittäiskauppasuunnittelu, Perttilä, 24.3.1986.

²⁶⁴ ELKA, Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Toiminnan kehittämissuunnitelma 1964.

*etulinjassa oleville. Sanoman pitää olla vaikuttavaa, tyhjä puhe ei puhuttele ketään eikä edistä mitään”.*²⁶⁵ Pirkka-lehden haluttiin sisältävän vähemmän johtajien julistusta ja enemmän aitoa puhetta ja todellisia tunteita. Lehdelle asetettiin ensin konkreettiseksi tavoitteeksi se, että siitä puhutaan myyjien kahvihuoneessa. Sen oli oltava sisällöltään riittävän kiinnostavaa, jotta sitä luetaan vapaaehtoisesti.²⁶⁶ Pirkka-lehteä on Keskosssa kehitetty 1960-luvulta alkaen, jotta sen sisällön uskottavuus saa vahvemman jalansijan kuluttajien keskuudessa ja sitä kautta sitoutuneemman lukijakunnan. Lehden arvostusta voidaan kuvata sen levikin kehittymisellä. Ennen toista maailmansotaa Pirkan levikki oli yli 100 000 vuosikertaa, vuonna 1970 päästiin levikissä lukuun 450 000 ja vuonna 1972 levikki oli jo 972 000 vuosikertaa. Miljoona meni rikki vuonna 1979.²⁶⁷

Mainonnan tarkoitus on houkutellessa asiakkaita ostamaan. Ennen ostamista heidät piti kuitenkin saada houkutellessa myymälään. Houkuttimena käytettiin erikoistarjouksia, sillä samalla kertaa asiakkaiden on todettu ostavan myös muuta eli parempikatteisia tuotteita. Heikki Rinne on tehnyt Keskolle tutkimusta kampanjoiden vaikutuksesta kannattavuuteen. Monesti ajateltiin tarjouksen olevan hyvä, jos se veti kaupan täyteen asiakkaita. Rinne tuli tutkimuksessaan siihen tulokseen, että katteeltaan kannattamaton tarjoustuote saattoi kyllä houkutellessa asiakkaita mutta se ei ollut kannattavaa myyntiä. Sen sijaan oleellista oli se, mitä muuta asiakkaat ostivat tarjoustuotteen lisäksi.²⁶⁸ Yhdysvaltalaisen Applebaum-myyväläketjun omistaja Steven Applebaum on todennut seuraavasti:

[...] on lähes yhdentekevää, mitä mainonnassa luvataan tai tarjotaan. Jos liike ei vastaa asiakkaan odotuksia, häntä ei sinne uudelleen tai pysyväksi asiakkaaksi saada. Kuluttajaa kiinnostaa vain, saiko hän rahalleen vastineen, hän viis veisaa mitä mainonnassa luvataan.”²⁶⁹

Yhdysvaltalaisen supermarketien toiminnasta haettiin mallia myös asiakkaan houkutteluun ja sitouttamiseen liittyen. Kuvan 2. mukaisia kuponkitarjouksia käytettiin asiakkaiden houkutteluun ja niitä pidettiin Yhdysvalloissa tehokkaina, jopa 8 prosenttia kaikista supermarket asiakkaista käytti kuponkitarjouksia. Keskiostoksen havaittiin olevan selvästi suurempi, kuponkeja käyttävien keskuudessa se oli noin 80 markkaa ja ilman kuponkeja vain noin 30-32 markkaa. Kupongeilla katsottiin olevan myös ystävällinen ja tuttavallinen vaikutus asiakkaaseen. Lisäksi

²⁶⁵ Peltola 2016, 57.

²⁶⁶ Peltola 2016, 58.

²⁶⁷ Hoffman 1983, 497.

²⁶⁸ Peltola 2016, 63-64.

²⁶⁹ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 2.

niiden avulla tarjoutui mahdollisuus seurata annettuja alennuksia hyvinkin tarkasti samoin kuin asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Parhaaksi kuponkimyyntipäiväksi osoittautui torstai ja seuraavalle sijalle sijoittui perjantai.²⁷⁰



KUVA 2. Esimerkki yhdysvaltalaisesta kuponkitarjouksista. ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Lehtileike: The Colonial News, October 2, 1974, 21-29.

Ostomerkeillä sitouttaminen Yhdysvalloissa näytti olevan laskussa 1970-luvun alkupuolella. Niitä käytti vuonna 1973 myymälöistä 23 prosenttia. Vastaava luku vuonna 1968 oli 45 prosenttia. Tähän nähtiin syynä se, että energiakriisin seurauksena huoltoasemat eivät enää antaneet ostomerkkejä.²⁷¹ Asiakkaiden houkuttelu ja sitouttaminen ymmärrettiin yhdysvaltalaisessa vähittäiskaupassa laajemmin kuin pelkästään myymälän seinien sisäpuolella olevana tuotevalikoimana ja palveluna. Myymälöihin tuotiin asiakkaan arkea helpottavia elementtejä, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman positiivinen, jopa yllättävä, ja se saisi asiakkaan tulemaan ostoksille yhä uudelleen. Myymälöistä alkoi löytyä kahviautomaatteja, kopioautomaatteja, asiakas WC-tiloja, levähdyspaikkoja tuoleineen, pankki, posti ja apteekki.²⁷²

Asiakkaiden sitouttamiseen oli alettu vähittäiskaupan kilpailun kiristyessä kiinnittää yhä enemmän huomiota. K-kauppiat toivat myymälöihinsä tarjolle tuoret hedelmät ja vihannekset, samoin kuin lihat. Samaan aikaan kilpailijat odottivat ylijäämien tyhjentymistä, vanhat tuotteet

²⁷⁰ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 8.

²⁷¹ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 2-3 ja ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Väinö Jormakka 21.10.1974, 3.

²⁷² ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Neuvontatoimisto M. Honkala 19.11.1975, 8.

piti ensin myydä alta pois. Ilmaisten muovipussien tarjoamisella oli asiakkaalle ostopaikan valinnassa myös iso merkitys. Kuluttajat suosivat 1960-luvulla osamaksukauppaa, Kesko kuunteli myös tässä asiakkaita herkällä korvalla, toisin kuin kilpailijansa, esimerkiksi Elanto. Sitouttamisen keinoina vähittäiskaupassa käytettiin myös ostohyvityksiä, jäsenetutarjouksia sekä paljousalennuksia.²⁷³ Keskon Yhdysvaltojen opintomatkan muistiossa vuodelta 1974 todetaan: ”Yleisin ja pahin virhe, jonka kilpailussa hävinneet yritykset ovat tehneet, on se, että myymälöitä ei pidetä ajan tasalla”²⁷⁴. Tämän voidaan käsittää tarkoittavan niin tuotevalikoimaa, tuotesijoittelua, myymälän siisteyttä ja sen sijaintia, henkilökunnan ammattitaitoa unohtamatta.

Laaja valikoima eli sortimentti oli ratkaisevassa roolissa, kun asiakkaita yritettiin houkuttaa ja sitouttaa ostopaikkaansa. Kehitys kulki siihen suuntaan, että asiakkaat mieluummin valitsivat runsaan tuotevalikoiman kuin suppean tarjonnan pienet myymälät. Tuotteiden sijoittelu kannatti miettiä siten, että eri tuotteiden suhde toisiinsa voi herättää asiakkaassa impulsiivisen ostohalun. Myös myymälän sisustuksella ja arkkitehtuurilla sekä myymäläkalusteiden sijoittelulla oli vaikutus houkuttavuuteen, vastenmielistä yleisilmettä vieroksuttiin. Opasteisiin ja informaation jakamisen erilaisin tauluin ja lapuin todettiin helpottavan itsepalvelua, samoin kuin sujuvien kassapalvelujen. Jotta asiakaskokemus olisi positiivinen, kaikki edellä mainittu piti tehdä asiakkaan näkökulmasta eikä kaupan. Tällä haettiin mahdollisimman henkilökohtaista asiakaskokemusta, vaikka kyse oli itsepalvelusta. Yhtä lailla ostokokemuksen helppous, jopa nautinnollisuus, ja sitä kautta myymälässä vietetty yhä pitempi aika (ts. vaeltelu) olivat niitä tekijöitä, jotka lisäsivät ostojen määrää.²⁷⁵ Mary Kay Ash on kiteyttänyt osuvasti palvelun ydinajatuksen ja sen avulla menestyksen: ”Auta toisia saamaan mitä he tahtovat, niin saat mitä tahdot.”²⁷⁶

Asiakkaan houkuttelussa ja sitouttamisessa on loppupelissä kyse palvelusta ja asioiden tekemisestä paremmin ja eri tavalla kuin kilpailijat. Heikki Peltola on todennut:

”Jos haluat keskinkertaisia tuloksia, aseta tavoitteeksi se, mihin muut keskimäärin pääsevät. Jos haluat menestyä, on oltava valmis perin pohjin miettimään, mihin pyrit ja mitä teet. Sinun on uskottava, että se, mitä moni pitää mahdottomana, on mahdollista.”²⁷⁷

²⁷³ Kuisma & Komulainen & Siltala & Keskisarja 2015, 172-177.

²⁷⁴ ELKA, Kesko H20108. 11172:216; Opintomatkka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 3.

²⁷⁵ Du Gay 2004, 149-163.

²⁷⁶ Peltola & Rinne 1992, 95.

²⁷⁷ Peltola & Rinne 1992, 28-29.

Asiakkaiden houkuttelu ja sitouttaminen liittyvät olennaisesti tarjottavaan tuotevalikoimaan, sen laatuun ja hintaan. Näin ollen aihe kytkeytyy myös Keskon omien tuotantolaitosten tuotteisiin ja niiden menekkiin. Keskossa tunnistettiin, että sen omat tuotteet eivät aina pystyneet kilpailemaan laadulla tai niillä ei ollut riittävästi kysyntää. Asiakkaille piti olla tarjolla omien tuotteiden lisäksi myös kilpailevien merkkien tuotteita, jotta palvelu pysyy kattavana. Tämä huomioiden ja tulevaisuuden mahdolliset tuotantolaitosten investointeihin liittyvät ongelmat tunnistaen Kesko ryhtyi lopettamaan omia tuotantolaitoksiaan. Lahdessa sijainnut margariinitehdas, Jyväskylässä toimintaa harjoittanut Leipäteollisuus Oy, Kotkan myllyn tuotantolaitokset ja Lahden tulitikkutehdas sekä HK:n (Helsingin kauppiat Oy) lihanjalostusteollisuus päättyivät kaikki rationalisointitoimien kohteeksi pääosin 1960-luvulla. Käytännössä Kesko luopui näin turhasta kilpailusta sen oman tuotannon ja suurten valmistajien välillä, jotka yhtä aikaa olivat tärkeitä tavarantoimittajia Keskolle. Toisaalta Kesko vältti samalla suuret investoinnit omien tuotantolaitostensa ajanmukaistamiseksi, sillä investointien kannattavuudesta tulevaisuuteen katsoen ei ollut takeita. Kahvipaahtimo sen sijaan jatkoi Keskon omatuotantona. Sillä oli ollut vahva jalansija ryhmämarkkinoinnissa ja kahvia oli käytetty myös asiakkaiden huomion herättämiseen myymälöiden merkkituotteena.²⁷⁸

Kun 1970-80-luvulta katsotaan Keskon pohdintoja tuleviin vuosikymmeniin, voidaan todeta, että asiakkaan merkitys vähittäiskaupan liiketoiminnan ylläpitäjänä ymmärrettiin Keskossa kautta linjan. Tämä näkyi kauppapaikkatoiminnassa, kun yritettiin ostaa parhaat tontit tulevaisuuden kauppapaikkojen tarpeisiin. Se ilmeni tavoitteena ylläpitää yhteistä K-imagoa tunnettuuden takaamiseksi. Sen mahdollisti rohkea muutokseen mukaan lähteminen etujoukoissa, mikä osoitti asiakkaiden suuntaan kehitysorientoitunutta ja loi uudistuskykyistä kuvaa yrityksestä. Asiakkaita otettiin mukaan tulevaisuus pohdintoihin. Nuoria asiakkaita sitoutettiin huomioimalla heidän omat tulevaisuuden tarpeensa ja ostajatyypinsä. Jatkuva parantaminen ja tulevaisuuden uusiin liiketoiminta-alueisiin kurottaminen asiakkaiden toiveet huomioiden edesauttoivat asiakkaiden kiinnostusta K-kauppoja kohtaan. Opit ulkomailta ja niiden uutuusarvo Suomessa toimivat myös uuden ajattelun perustana, kun houkuteltiin ja sitoutettiin asiakkaita K-kauppoihin. Satsaukset koulutukseen tähtäsivät loppu viimein parempaan asiakkaiden palveluun. 1980-luvun alussa pohdittiin kuluttajien mukaan ottamista Keskon toimintaan sijoitusosakkeiden kautta. Edelleen pohdittiin uusia myyntitapoja kuten kuluttajan noutotukkuja,

²⁷⁸ Hoffman 1983, 477-489.

liikennemyymälöitä Kesoin bensa-automaatteineen, aukioloajan nostamista kilpailukeinoksi sekä postimyymäläjärjestelmän kehittämistä.²⁷⁹ Kaikki edellä mainitut olivat keinoja sekä asiakkaan houkuttelemiseksi että sitouttamiseksi Keskon ja sen K-kauppojen asiakkaaksi.

4.3 Satsaukset henkilöstön koulutukseen

Koulutustoiminnasta puhuttaessa on hyvä tunnistaa käsitteet ”training” ja ”education”, jotka vapaasti suomennettuna tarkoittavat molemmat koulutusta mutta sisällöllinen merkitys poikkeaa toisistaan. Käsite ”education” tarkoittaa uutta tietoa tuottavaa, kaikkiin olosuhteisiin yleistettävää ja yleistä tietotasoa parantavaa koulutusta. Training puolestaan tähtää työntekijöiden suoritustason parantamiseen ja on sidoksissa tiettyyn kontekstiin. Keskon koulutustoiminta oli nimenomaan ”training”-tyyppistä koulutusta, jonka avulla pyrittiin vastaamaan myös kiristyneeseen kilpailutilanteeseen vähittäiskaupassa.²⁸⁰

Koulutustoiminnalla oli Keskona tulevaisuuteen tähtäävä tavoite: työntekijöiden koulutustason ja osaamisen lisääminen. Keskon strategia ulottui sen kilpailijoita pitemmälle tulevaisuuteen, sillä ensin haluttiin varmistaa koulutustarjonta nuorille, satsata koulutuksessa oikealla asenteella varustettuihin tulevaisuuden lupauksiin ja nostamalla vähitellen koko kauppiaskunnan koulutustasoa. Sen kautta haluttiin ja saatiinkin ryhmäohjaukseen ryhdikkyyttä ja tehokkuutta, kun arvot ja ideologiat ryhmätasolta voitiin keskitetysti jalkauttaa kauppiastasolle ja sieltä edelleen kaupan henkilökunnalle. Nopea kaupungistuminen, sen myötä itsepalvelun lisääntyminen ja myymäläkoon kasvaminen eli koko vähittäiskaupan toimintaympäristön muutos toivat koulutuksille uusia vaatimuksia. Tarvittiin uusia koulutusohjelmia ja ammatillisia tutkintoja, jotta työntekijöiden arvostus itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen kohenisi.

281

Keskon koulutustoiminnassa 1950-luku oli järjestäytymisen aikaa. Suomen vähittäiskauppiassopimuksen järjestämä kauppiaskoulutus käynnistyi vuonna 1951 Vähittäiskauppiassopiston valmistuttua Espoon Siikajärvelle. Kauppakouluissa ja -opistoissa tarjottavaa opetusta pidettiin liian teoreettisena. Siksi vähittäiskauppiassopistossa pyrittiin antamaan todellinen kuva

²⁷⁹ ELKA, Kesko, H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat, Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 13.9.1982, 1-15 ja H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90. Vähittäiskauppa-suunnittelu, Perttilä 31.12.1982, 1-17.

²⁸⁰ Seppälä 2018b, 1, 160-190.

²⁸¹ Seppälä 2018b, 177-178.

yrittäjyydestä ja luomaan yrittäjähenkeä sekä lisäämään yhteisvastuullisuutta ja sitoutumista tiettyihin ideologisiin tavoitteisiin. Tämän katsottiin olevan otollista, kun samanhenkinen joukko vietti sisäoppilaitoksessa koulutuksen lisäksi myös vapaa-aikaa yhdessä.²⁸² Heikki Peltola on kuvannut yrittäjyyttä ja menestyvän kauppiaan ominaisuuksia seuraavasti:

”Kauppiiana ei pärjää sellainen, joka ei hoida asioitaan tai ei osaa pitää puoliaan. Pitää olla intohimoinen suhde työhön, jos meinaa yrittäjänä leipänsä hankkia. Kauppiaan työpäivät ovat pitkiä, eikä vastuu hellitä hetkeksikään. On oltava oikeasti tuhattaituri ja pidettävä langat käsissään. Liian taiteellisista tyypeistä tai haihattelijoista ei ole kauppiaksi.”²⁸³

Koulutukselle oli määritelty kolme tavoitetta ja kohderyhmää. Ensiksikin sen pääasiallisena tavoitteena oli kouluttaa kauppiasperheiden lapsia kauppiaan ammattiin. Toisena tarkoituksena oli lyhyiden tarvelähtöisten kurssien järjestäminen niin kauppiaille, myymälähenkilöstölle kuin Keskon toimihenkilöillekin. Kolmas kohderyhmä oli kauppiaat, jotka tavoittelivat diplomi-kauppiaan arvonimeä. Sen sai vain erityisen ammattitutkinnon suorittuaan.²⁸⁴

Ilman haasteita koulutus ei käynnistynyt, sillä oppilaiden lähtötaso ja tietomäärä olivat hyvin vaihtelevat. Tästä syystä vuonna 1969 kauppiaskurssille asetettiin pääsyvaatimukseksi keski-koulututkinto, mikä myös lyhensi koulutuksen kestoa alkuperäisestä kahdeksasta kuukaudesta. Haasteita oli saada kurssin käyneitä oppilaita ryhtymään kauppiaksi. Vuoteen 1971 mennessä kauppiaskoulutuksen oli käynyt yli 800 oppilasta, mutta heistä alle kolmannes ryhtyi kauppiaksi. Edelleen vuoteen 1971 mennessä Keskon 3 400 kauppiasta vain 5 prosentilla oli kauppiaskurssi suoritettuna. Syitä lukuihin on etsitty yhtäaikaaisuudesta maaseudun kauppakuolemien kanssa ja kauppiaan ammattiin liittyvän arvostuksen alenemisestä. Samaan aikaan havaittiin, että kauppiaksi valittiin huomattavasti enemmän muita kuin kauppiaskoulutuksen käyneitä. Koulutusjärjestelmä kaipasi uudistusta ja se toteutettiin syksyllä 1971 kun pitkistä lukuvouden kestävästä kauppiaskursseista luovuttiin ja keskityttiin 1-2 viikon opetusjaksoihin. Tämä tarkoitti, että Keskona alettiin kouluttamaan kauppiaiden sijaan kauppiasreservejä.²⁸⁵

Myyjäkoulutus alkoi Suomen Vähittäiskauppiasliiton ja Keskon yhteistyönä 1940-luvulla. Kirjekursseihin perustuva myyjäkoulun tutkinto oli mahdollista suorittaa vuodesta 1958 alkaen. Se piti sisällään puolen vuoden harjoittelun ja valvotun kirjallisen kuulustelun viidessä

²⁸² Hoffman 1983, 375-377; Seppälä 2018b, 160-190.

²⁸³ Peltola 2016, 60.

²⁸⁴ Hoffman 1983, 375-377.

²⁸⁵ Hoffman 1983, 378-379.

oppiaineessa sekä itse kirjeopiskelun. Haasteensa oli myyjäkoulutuksessakin, sillä keskeyttämisprosentti oli alkuvuosina huima 90 prosenttia. Koulutusta uudistettiin vuonna 1964 keskitämällä se kokonaan Keskon konttoreihin. Tämä mahdollisti opetuksen erikoistumisen myös esimieskoulutukseen eli käytännössä osastonhoitajakoulutukseen. Samassa yhteydessä alettiin pohtia myös kauppiaskoulutuksen uudistamista ja sen siirtämistä takaisin Vähittäiskauppiaosipistoon. Tämä toteutui vuonna 1970.²⁸⁶

Keskon toimihenkilökoulutuksen katsotaan lähteneen liikkeelle vuonna 1952 tehdystä työntutkimuksesta ja sen tulosten esittämisestä varastonhoitajille. Pian koulutus laajeni koskemaan myös konttori- ja myyntihenkilökuntaa. Vuonna 1953 järjestettiin ensimmäinen nuoremman myyjän tutkintoon tähtäävä koulutus, minkä perusteella muotoutui varsinainen toimihenkilöiden koulutusohjelma. Sen mukaan kaikille toimihenkilöille piti tarjota koulutusta heidän tehtäviensä edellyttämällä tavalla. 1960-luvulla toimihenkilökoulutus muotoutui nelitasoiseksi sisältäen toimihenkilötutkinnon, perustutkinnon, ammattitutkinnon ja esimiestutkinnon. Koulutautuminen oli systemaattista, sillä kaikki uudet toimihenkilöt suorittivat toimihenkilötutkinnon. Lisäksi tehtävissä eteneminen edellytti kouluttautumista. Siikajärvestä tuli Keskon koulutustoimintojen keskus, kun sinne päätettiin keskittää kaikki Keskon oma koulutustoiminta 1970-luvun alkupuolella. Vuodesta 1974 alkaen toiminta jatkui K-instituutin nimellä tarjoten koulutusta vuosittain yli 4000 opiskelijalle, mukaan lukien sekä kauppiaat ja myymälähenkilökunta että Keskon toimihenkilöt.²⁸⁷

Koulutuksen kehittämiseen saatiin näkemyksiä muun muassa Yhdysvaltojen opintomatkoilta. Vaikka aiemmin oli jo todettu, että Keskon perustavoitteet olivat oikean suuntaisia, silti opit ja esimerkit ulkomailta vielä vahvistivat sitä, että tulevaisuuden kehityskulku olisi mahdollisimman hyvin rakennettu. Yhdysvaltalaista yrittäjäasennetta ja henkilökohtaista yrittelijäisyyden tasoa kuvaa hyvin esimerkkiammattien ja keskolaisen vertaus, joissa molemmissa on sama lopputavoite. Teksti on erään Yhdysvaltoihin suuntautuneen opintomatkan muistiosta vuodelta 1974, juuri niihin aikoihin Kesko alkoi kouluttaa laajamittaisesti koko henkilöstöään:

”[...]taksinkuljettajan unelmana on oma taksifirma, ovimiehen oma hotelli ja baarimestarin oma ravintola. Eikö keskolaisen ja K-kaupan henkilökunnan mahdollisuus ryhtyä itsenäiseksi

²⁸⁶ Hoffman 1983, 379-381.

²⁸⁷ Hoffman 1983, 381-384.

K-kauppiaaksi ole meillä voimanhänke, jota pitäisi käyttää entistä enemmän. Korostettakoon kaikkien yritteliäiden henkilöiden mahdollisuutta päästä eteenpäin K-ryhmässä.”²⁸⁸

Koulutusta ja neuvontatyötä arvostettiin – erityisesti toimihenkilöiden keskuudessa – ja molempia tarjoamalla varmistettiin Keskon ja sen henkilöstön jatkuva kehitys.²⁸⁹ Kauppiain ja kaupan henkilökunnan keskuudessa suhtautuminen oli alun varauksellisuudesta kohti suosiollisempaa suhtautumista. Kauppiat olisivat halunneet nähdä koulutuksen tulokset heti myyntilukujen kasvuna ja myyjät puolestaan odottivat koulutuksen myötä jotain konkreettisia etuja itselleen. Asenteita murtamaan ja kiinnostusta kasvattamaan myyjäkoulutuksen oheen liitettiin ammattitietokilpailu, joka tunnetaan myöhemmin nimellä Mestari-myyjäkoulutus. Koulutus saavutti suuren suosion, siihen osallistui 1970-luvulla yli 10 000 henkilöä vuosittain ja vuonna 1981 vastaava luku oli jo yli 14 000.²⁹⁰

Keskossa oivallettiin oman maksuttoman koulutuksen ja neuvonnan hyöty, ensinnäkin siksi, että etenkin aloittavat kauppiat eivät olisi pystyneet näistä maksamaan ja heille apu oli kaikkien tärkeintä. Toiseksi koulutuksen avulla pystyttiin varmistamaan osaavat henkilöt eri tehtäviin, sillä Keskon tavoite oli Ilmari Särkän sanoin ”*K-kauppias, joka hoitaa asiansa hyvin ja toimii omin varoin. [...] saa puoleltamme kaiken asiaan kuuluvan tuen ja kannustuksen.*”²⁹¹ Vähittäiskauppasuunnittelun muistiossa vuodelta 1978 Perttilä ehdotti Keskon johtokunnalle, että kauppiasvalintatilanteessa konttorit pyytisivät K-Instituutilta lausunnon, joka sisältää arvion tulevan kauppiaan opiskelumenestyksestä, käyttäytymisestä, kyseiselle henkilölle sopivasta yritys-koosta ja suosituksen lisäkoulutusohjelmasta. Johtokunta suositteli lausunnon pyytämistä ohjeellisenä mutta ei velvoittavana kauppiasvalintoja tehtäessä, sillä vastuun kauppiaan kasvatuksesta todettiin olevan ja pysyvän konttorilla.²⁹² Kolmanneksi, apua käyttivät eniten kovinta tulosta tekevät kauppiat, sillä heillä oli halu kehittyä aina vaan paremmaksi. Kauppiain ammatillista tasoa oli pyrittävä jatkuvasti nostamaan. Osaamiseen panostaminen oli Keskolta viisautta. ”*Vaurastuminen ei ole vahinko, vaan opittavissa oleva taito [...] Tulos on*

²⁸⁸ ELKA; Kesko. H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan. Vähittäiskauppasuunnittelu; Perttilä 25.10.1974, 2.

²⁸⁹ Hoffman 2004, 136; Peltola 2016, 48-49.

²⁹⁰ Hoffman 1983, 384-385.

²⁹¹ ELKA, Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Toiminnan kehittämissuunnitelma 1964, Särkkä 9.5.1964.

²⁹² ELKA, Kesko. H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle. Vähittäiskauppasuunnittelu, Perttilä 3.3.1978 ja ELKA, Kesko. H20141. 11172:408; Pitkätähätäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76. Toiminnan kehittämissuunnitelma 1964, Särkkä 9.5.1964.

asiakkaiden antama kiitos hyvästä palvelusta.”²⁹³ on Peltolan teoksessakin todettu ja tähän on helppo yhtyä.

Kaupan alan tarjoama koulutus oli huomattu myös Kotimaankauppatoimikunnan mietinnössä vuodelta 1972, kun on arvioitu tuottavuuden ja työllisyyden kehitystä 1970-luvulla. Toiminnan pitkän ajan suunnittelun ja kaupan lisääntyvän ammattikoulutuksen oli todettu nostavan osaltaan tuottavuutta. Tuottavuudella ei tässä yhteydessä tarkoiteta pelkästään rahallista pääoman kasvua vaan myös merkitysarvon tuottavuutta. Inhimillisten tekijöiden, tiedon tason ja ”know-how’n” oli mietinnössä todettu selittävän tuottavuuden kasvua enemmässä määrin.²⁹⁴

Vähittäiskaupan organisaatiot – Kesko mukaan lukien – yrittivät parhaan kykynsä mukaan sopeutua muutokseen ja muuttuviin olosuhteisiin toimintaympäristössään. Silti resurssien rajallisuus pakotti ne kompromisseihin. Tästä seurasi, että suomalaisen vähittäiskaupan koulutusjärjestelmät olivat jatkuvasti käymistilassa. Yleiskursseista siirryttiin kohti erikoistuneempia kursseja, jotka vastasivat paremmin vähittäiskaupan erikoistuneeseen tarpeeseen. Työn luonteen muuttuessa vaativammaksi huomattiin, että oman työn asema piti ymmärtää laajemmin suhteessa muihin kaupan tai jakeluketjun tehtäviin. Näin palattiin takaisin kohti yleisiä koulutussisältöjä, tosin suunnitteleamalla koulutukset opintokokonaisuuksittain. Silti voidaan todeta, että vähittäiskaupan organisaatioiden sisäiset koulutusjärjestelmät sopeutuivat muuttuvaan tilanteeseen ja tarpeeseen vähittäiskaupan kulloisetkin trendit huomioiden.²⁹⁵

Seuraavassa taulukossa 6. on kuvattu vähittäiskaupparyhmittymien koulutuslukuja vuonna 1978. Keskon osalta voidaan todeta, että opiskelijoiden lukumäärä on ollut sen kilpailijoita suurempi, samoin kuin kurssipäivien ja kirjekursseilla opiskelleiden määrä. Lukujen perusteella tarkasteltuna Kesko satsasi koulutukseen kilpailijoitaan enemmän.²⁹⁶

| | Opiskelijoita | Kurssipäiviä | Kirjeopiskelijoita | Opintokirjoja yht. |
|---|----------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|
| E-Instituutti | 4468 | 20314 | 4300 | 13680 |
| Hankkija-yhtymän liikeopisto | 3117 | 14449 | 437 | 3465 |
| Hämeenkyliän kauppiaopisto | 1221 | 6855 | 400 | 2700 |
| K-Instituutti + Mestari-myjäkoulutus | 5118 | 23969 | 13325 | 22758 |
| Suomen Osuuskauppaopisto | 5038 | 19570 | 10140 | 40094 |

²⁹³ Peltola 2016, 62.

²⁹⁴ ELKA, Kesko. M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972, 63-64.

²⁹⁵ Seppälä 2018b, 179-183.

²⁹⁶ ELKA, Kesko. M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79. Koulutuslukuja kalenterivuodelta 1978.

TAULUKKO 6. Vähittäiskaupparyhmittymien koulutuslukuja v. 1978. Lähde: ELKA, Kesko: 11172: 908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimuksiin liittyvät asiakirjat 1976-1979. Koulutuslukuja kalenterivuodelta 1978.

Vähittäiskaupassa uskottiin voimakkaan ketjuuntumisen ja sen myötä kilpailun kiristymisen ja toiminnan tehostumisen jatkuvan tulevaisuudessakin. Itsepalvelun lisääntyminen ja muuttuneet kulutustottumukset, asiakkaiden sitouttamisen merkitys ja asiantunteva henkilöstö olivat ne peruspilarit, joiden nähtiin kantavan myös tulevaisuudessa. Näihin panostaminen osoitti Keskolta osaavaa ennakkointia.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää palvelun merkitystä Keskon toiminnassa 1970-80-luvulla sekä erityisesti palvelunäkökulman huomioimista tulevaisuuden vähittäiskaupan kehitystä pohdittaessa. Seuraavassa käyn tutkimuskysymyksiin liittyviä tuloksia läpi. Tutkimuskysymykset olivat:

Miten palvelun ja palvelukulttuurin merkitys nähtiin Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspohdinnoissa Suomessa 1970-80-luvulla?

Mikä merkitys itsepalvelun lisääntymisellä oli ostokäyttäytymiseen?

5.1 Tutkimuksen tulokset

Palvelun ja palvelukulttuurin merkitys oivallettiin olevan yksi Keskon toiminnan menestyksen avain myös tulevana vuosina 1970-80-luvulta eteenpäin. Tätä tukee vähittäiskaupan rakennemuutoksen yhteydessä tehdyistä rationalisointitoimista sekä kiristyneen kilpailutilanteen vastaiskuista saadut opit, etenkin ulkomailta saadut näkemykset ja niiden hyödyntäminen. Palvelukokonaisuuden saaminen Keskon johtokunnan toimenpiteiksi vaati yrityksen johdolta (kuten Perttilä) määrätietoista, perusteltua ja ratkaisuhakuista asioiden esiin nostamista. Se ei kuitenkaan riittänyt, että yritysjohto tunnisti asian vaan jokainen keskolainen oli saatava asennoitumaan palvelun taakse. Myöskään palvelukulttuuri ei synny itsestään vaan se on luotava. Laadun käsite laajentui tavaroista ja myymälöistä koskemaan myös ihmisiä ja koko toiminnan eettistä tasoa. Tämän merkitys ymmärrettiin Keskon toiminnassa vahvasti ja se näkyi muun muassa satsauksina sekä kauppiaiden että henkilöstön ja toimihenkilöiden koulutuksiin

sekä kauppiaiden riskiä tasaavan prosenttikorvausjärjestelmän käyttöönottona. Palvelulla oli arvo ja palvelu oli se keino, jolla voitiin erottua joukosta positiivisesti. Sen ei tarvinnut tarkoittaa tehokkuudesta luopumista vaan toiminnan kehittämistä kannattavaksi ja tehokkaaksi asiakasta unohtamatta.

Palvelumielikuvaa tukee myös yrityksen imago. Kesko onnistui K-kauppaverkoston rakentamisessa sekä toimipaikkojen ketjuuntumisessa ja tämä auttoi osaltaan kuluttajaystävällisen ja eteenpäin katsovan imagon rakentamista vahvasti palvelunäkökulma huomioiden. Kokeilunhalu ja toiminnan ketterä kehitys olivat Keskon toiminnan kiistattomia vahvuuksia. Vaikka toimintaympäristössä tapahtui suuria muutoksia, Kesko ei jäänyt tuleen makaamaan ja odottamaan mitä tapahtuu. Kehitystoiminta, jossa huomioitiin myös palvelu ja asiakkaat, vaikutti kekseliään etupainotteiselta kilpailijoihin nähden ja se tuotti tulosta.

Palvelun käsite ei rajautunut koskemaan pelkästään asiakkaita. Sisäisenä palveluna voidaan käsittää Keskon kyky organisaationa palvella kauppiaita ja auttaa heitä yhä parempaan menestykseen kauppiaina. Myös yhteinen mainonta sekä atk:n valjastaminen tukemaan niin hankintaverkostoa kuin kauppiaiden raportointia oli yhtä lailla esimerkki sisäisestä palvelusta Keskoissa. Sisäiseksi palveluksi katsotaan tässä yhteydessä myös kauppiaiden ja kaupan henkilökunnan kuuntelun toimintaa suunniteltaessa ja päätöksiä tehtäessä, niiltä osin kuin se on ketju-toiminnassa ollut mahdollista ja järkevää.

Itsepalvelu nähtiin sekä asiakkaiden, että henkilökunnan keskuudessa aluksi ristiriitaisia tunteita herättävänä. Toiset suhtautuivat itsepalveluun negatiivisesti, lähinnä siksi, että kaikkea uutta oli periaatteessa vastustettava. Osa ei pitänyt toimintatavasta, jossa asiakas joutuu tekemään myyjälle kuuluvia töitä. Itsepalvelun hyötyinä nähtiin asiakkaiden vapaus valita ja tutkia haluamiaan tuotteita rauhassa ilman ”ostopakkoa”. Etenkin nuoremmat asiakkaat pitivät itsepalvelua pääasiassa positiivisena uudistuksena. Itsepalvelu toi myös ajansäästöä arkeen, sillä samasta myymälästä sai lähes kaiken tarvitsemansa ja yhdellä jonottamisella kassalle. Ajansäästöä toi myös tuotevalikoimaan tulleet säilykkeet, pakasteet ja valmiiksi pakatut tuotteet, jotka helpottivat ruuanlaittoa kodeissa. Kaupan työhön itsepalvelun oletettiin tuovan tehokkuutta ja kustannussäästöä, mutta aivan itsepalvelun alkumetreillä tämä ei liiketoiminnan tuloksessa vielä näkynyt.

Keskon uran uurtajuus suomalaisen itsepalvelun kehittämisessä oli ratkaisevassa roolissa, kun tarkastellaan Keskon menestystekijöitä aina toisen maailmansodan jälkeisiltä vuosilta 1980-

luvulle saakka. Kesko pystyi nostamaan itsepalvelun jo seuraavalle tasolle ja kehittämään sitä edelleen samaan aikaan kun sen kilpailijat vasta harjoittelivat itsepalvelua.

Palvelulla voidaan todeta jossain määrin olevan vaikutusta asiakkaan ostopaikan valintaan ja ostokäyttäytymiseen. Sama pätee myös itsepalveluun. Kun palvelua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, se sisältää myymälän sijainnin, aukiolon, kattavan tuotevalikoiman, tuoreet tuotteet, tuotteiden sijoittelun, asioinnin sujuvuuden, myymälän siisteyden, asiakkaan houkuttelun ja sitouttamisen sekä ennen kaikkea asiakkaan kuuntelun. Kun näihin kaikkiin asiakas on tyytyväinen, hän kokee tulleensa palvelluksi, vaikka teknisesti ajatellen palvelisi itse itseään. Vaikka hinnalla oli 1970-80-luvun Suomessa kuluttajille suuri merkitys, alkoi hyvä palvelu nousta edullisen hinnan rinnalle, kun asiakkaat valitsevat ostopaikkaansa. Tosin edelleen on huomioitava erilaiset kuluttajat, heidän taustat ja tottumukset; osa haki palvelua, osa meni edelleen hinnan perässä.

Esimerkkinä Keskon tulevaisuusajattelusta nousee esiin myymälöiden laaja aukiolo, jonka kannalle Kesko vahvasti asettui 1980-luvulla. Tätä puolsivat varhaisemmat ulkomaisten vähittäiskauppatoimijoiden hyvät kokemukset. Hyvin hoidettuna itsepalvelusta tuli uusi normaali ja Kesko onnistui tässä. Palvelu on kokonaisuudessaan se teema, joka yhdistää vahvasti 1970-80-luvun tähän päivään. Edelleen ihmiset haluavat tulleensa palvelluksi ja palvelukokemuksen olevan positiivinen. Näin katsottuna Kesko on ollut oikealla tiellä 1970-80-luvulla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulevaisuusajattelu oli vahvasti läsnä Keskon toiminnan kehittämisessä 1970-80-luvulla. Hetkessä elämisen ja lyhyen tähtäimen suunnitelmien lisäksi toimintaa veivät eteenpäin määrätietoinen keskipitkän ja pitkän tähtäimen suunnittelu. Suunnittelua ei tehty pelkästään tuntuman ja kuulopuheiden perusteella vaan sen ympärille kehitettiin aktiivisesti toimintaa mittaavaa raportointia tutkimusajanjakson käytettävissä olevat menetelmät huomioiden. Asiakaskyselyt ja tutkimukset kertovat siitä, että asiakkaiden merkitys tulevaisuuden liiketoiminnassa oli ymmärretty. Henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavat raportit osoittavat vahvaa välittämistä ja ymmärrystä siitä, että henkilöstö on yrityksen voimavara ja lopulta viimein se tekee yrityksen tuloksen. Henkilöstölle tehtyjen kyselyjen avulla heitä haluttiin kuulla ja näin osallistaa päätöksentekoon. Tämä osaltaan madalsi aikakaudelle tyypillistä hierarkista johtamista ja toi päätöksentekoa lähemmäksi asiakkaita. Keskon vahvaa tulevaisuusajattelua osoittaa myös henkilöstölle tarjotut koulutusmahdollisuudet, jotka kehittyivät alun

kauppiaille suunnatuista koulutuksista koskemaan koko henkilöstöä. Tutkimusaineisto antaa Keskon toiminnasta positiivisesti tulevaisuusorientoituneen kuvan.

Signaaleja ihmisten ympäristötietoisuuden lisääntymisestä ja eettisten asioiden pohdituttamisesta on havaittavissa 1970-80-luvun vähittäiskaupassa. Niitä pidettiin enemmänkin yhteiskuntavastuun suurina kysymyksinä kuin yksittäistä kuluttajaa konkreettisesti koskevinä, sillä teema ei vielä suuremmin noussut puheisiin kuluttajien riveistä vaan havainnot olivat lähinnä ulkomaan oppien kautta saatuja. Tällaisesta esimerkkinä Keskon kierrätykseen liittyvät suunnitelmat ja näkemykset. Ympäristöasioiden ja niihin liittyvien eettisten kysymysten esiinmarssi konkretisoitui vahvemmin seuraavina vuosikymmeninä esimerkiksi lähiruoka-ajattelun noustessa vahvaksi teemaksi kuluttajien keskuudessa.

6 LOPPUSANAT

Tein tätä tutkielmaa edelleen jatkuvasti muuttuvassa vähittäiskaupan toimintaympäristössä. Käytännössä sen saman itsepalvelun osa-alueella mietitään yhä tänäänkin lisää asiakkaan ostamista helpottavia ja samaan aikaan sitouttavia toimintatapoja, jotka yhtä aikaa ovat tehokkaita ja kannattavia myös vähittäiskaupalle. Muutoksen kourissa on tuntuvimmin vähittäiskaupan itsepalvelun toimet, tällä kertaa näkyvimmin ruuan verkkokaupan kehittäminen ja ostosten kotiin toimitus, muutosajurina näissä toimintaympäristön muutos ja voimakkaasti kasvavat volyymit. Nopeaan muutokseen ja ketterään kehitykseen - toimialasta riippumatta - on viimeisen vuoden aikana pakottanut Covid-19-pandemia, joka edelleen pitää maailmaa otteessaan.

Viimeisimmän Pirkka-lehden 4/2021 pääkirjoitus kertoo kuin tilauksesta kaupan rakennemuutosta ja Keskon historiaa taaksepäin 1970-luvulle saakka. Se puhuttelee teemalla, mitkä asiat ovat asiakkaille merkityksellisiä. Vaikka tehokkuus ja teknologiat voisivat olla vahvin liiketoimintaa ohjaava trendi vuonna 2021, on ilo huomata inhimillisyyden olevan edelleen mukana Keskon vähittäiskaupan tulevaisuuspohdinnoissa. Tällä kertaa se inhimillisyys nousi tekstissä esiin myös disruptiivisena ajatteluna ja kilpailuetuna, pyrkimyksenä tehdä asiat toisin ja erottua kilpailijoista. Pääkirjoituksessa todetaan: *[...] ”tärkein innovaatio voi tulevaisuudessakin olla jotain sen kaltaista kuin hitaasti ja rupertellen palveleva kassa verkkaista palvelua arvostavalle.”*²⁹⁷

Kyky seurata aikaa ja uudistua ovat edelleen vähittäiskaupan menestyksen keinoja. Välillä se tarkoittaa perusasioiden uudelleen esiin nostamista ja oivaltamista, historiaan vilkaisua. Joukosta erottuu tekemällä paremmin kuin kilpailijat.

²⁹⁷ Pirkka 4/21, 3.

LÄHTEET

ALKUPERÄISLÄHTEET

Arkistolähteet

Elinkeinoelämän keskusarkisto (ELKA), Mikkeli

KESKO OY, SISÄLLÖN MUKAAN JÄRJESTETYT ASIAKIRJAT

VÄHITTÄISKAUPPASUUNNITTELUA KOSKEVAT ASIAKIRJAT 1976-1987

H20108. 11172:211; Esityksiä hallitukselle

H20108. 11172:216; Opintomatka Amerikkaan

H20108. 11172:217; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1983-87

H20108. 11172:519; Vähittäiskauppasuunnittelua koskevat asiakirjat 1960, -70, -80, -90

PITKÄNTÄHTÄIMEN SUUNNITTELUTOIMIKUNTA KOSKEVAT ASIAKIRJAT 1962-1976

H20141. 11172:408; Pitkääntähtäimen suunnittelutoimikuntaa koskevat asiakirjat 1962-76

ATK-OSASTOA KOSKEVAT ASIAKIRJAT 1962-1978

H20166. 11172:472; Atk-osastoa koskevat asiakirjat

MUISTIOT, RAPORTIT JA TUTKIMUKSET

M3. 11172:908; Ostamisen ja markkinoinnin tutkimukseen liittyvät asiakirjat 1976-79

MIETINNÖT

M4948. 11172:219; Kotimaankauppatoimikunnan Mietintö 1972

TUKO OY, SISÄLLÖN MUKAAN JÄRJESTETYT ASIAKIRJAT

ANTTILAA KOSKEVAT ASIAKIRJAT

H13054. 3038:1069; Anttilaa koskevat asiakirjat 1976-1979

TUTKIMUSKIRJALLISUUS

Kirjallisuus

- A.C. Nielsen (2006), Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2005.
- Alanen, Aulis (1957), Suomen maakaupan historia. Kauppiaitten kustannus Oy. Helsinki.
- Andersson, Jenny (2012), The great future debate and the struggle for the world. *The American Historical Review*, 117(5), 1411-1430.
- Autio, Minna (2019), Muuttuva kulutusyhteiskunta ja sen symbolit. In J. Laine, S. Fellman, M. Hannikainen, & J. Ojala (Eds.), *Vaurastumisen vuodet: Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen* (pp. 207-226). Gaudeamus.
- Berger, Peter. L. & Luckmann, Thomas (1994), *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (suom. Raiskila, V.) Alkuperäisteos *The Social Construction of Reality*. Kirjapaino Oy Like. Helsinki.
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Clough, Peter (2002), *Narratives and fictions in educational research. Doing qualitative research in educational settings*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Denzin, Norman. K. & Lincoln Yvonna. S. (2000), The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1-44.
https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/17670_Chapter1.pdf, haettu 6.3.2021.
- Deutsch, Tracey (1999), From “Wild Animal Stores” to Women’s Sphere: Supermarkets and the Politics of Mass Consumption, 1930-1950. *Julkaisussa: Business and Economic History* 1 October 1999, Vol.28(1), pp.143-153. Cambridge University Press.
<https://www.jstor.org/stable/23703258>, haettu 23.3.2021.
- Dufva, Mikko (2020), Heikot signaalit tuovat viestejä tulevaisuudesta. Aalto Yliopisto.
<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/heikot-signaalit-tuovat-viesteja-tulevaisuudesta>, haettu 4.3.2021.
- Du Gay, Paul (2004), Self-Service: Retail, Shopping and Personhood, *Consumption Markets & Culture*, 7:2, 149-163.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1025386042000246205>, haettu 23.3.2021.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2018, Hyvinvointitalouden mittareiden käyttökelpoisuus päätöksenteossa.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_8+2019.pdf, haettu 3.5.2021.

- Eilola, Jari (2017), Kohti tulevaisuuden etiikkaa. Teoksessa S. Lidman, A. Koskivirta ja J. Eilola (toim.), Historiantutkimuksen etiikka. Gaudeamus. Helsinki.
- Eloranta, Jari & Ojala, Jari (2018), Suomi kansainvälisessä taloudessa 1600-2000. Teoksessa P. Haapala (toim.) Suomen rakennehistoria: Näkökulmia muutokseen ja jatkuvuuteen (1400-2000) (pp. 143-169). Vastapaino. Tampere.
- ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (1988), Yksityisten kulutusmenojen rakenne ja kehitys Suomessa 1970-1991. B56.
<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B56.pdf>, haettu 1.5.2021.
- Forssell, Osmo (1979) Kauppa Suomessa 1860-1960, Kasvututkimuksia. Uudenmaan Kirjapaino Oy. Helsinki.
<https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14333/Kauppa%20Suomessa%201860-1960.pdf?sequence=1>, haettu 16.3.2021.
- Grönroos, Christian (1990), Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin&Göös. Espoo.
- Grönroos, Christian (1998), Nyt kilpaillaan palvelulla. WSOY. Porvoo.
- Grönroos, Christian (2009), Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.
- Hannikainen, Matti & Eloranta, Jari (2019), Palveluiden ja tulonsiirtojen yhteiskunta. Teoksessa J. Laine, S. Fellman, M. Hannikainen, J. Ojala (s. 19-38). Vaurastumisen vuodet. Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen. Gaudeamus. Tallinna.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2001), Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2018), Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Heinonen, Visa (1990), Retoriikka, taloustiede ja historia – Donald McCloskeyn haastattelu. Kansantaloudellinen aikakauskirja 1990:3.
<http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK31990/KAK31990Heinonen.pdf>, haettu 17.3.2021.
- Hentilä, Marjaliisa (1999), Keikkavaaka ja koussikka: Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalvelu-aikaan. Edita. Helsinki.
- Herranen, Timo (2004), Yhdessä eteenpäin. SOK100 vuotta. Edita. Helsinki.
- Hjerpe, Riitta (1988), SVT, Historiasarjat, Kansantalouden tilinpito. Suomen talous 1860-1985: Kasvu ja rakennemuutos. Suomen Pankin julkaisuja. Kasvututkimuksia XIII. Suomen Pankki. Helsinki
<https://helda.helsinki.fi/bof/handle/123456789/14337>, haettu 4.5.2021.
- Hoffman, Kai (1983), K-Kaupan historia. Gummerus. Jyväskylä.

- Hoffman, Kai (1990), Kesko 1940–1990. Kauppiaitten kustannus Oy. Jyväskylä.
- Hoffman, Kai (2004), Tukkukauppaa, keskusliiketoimintaa, järjestötoimintaa. Yksityisen tukkukaupan historia. Edita. Helsinki.
- Home, Niilo (1977), Kyläkaupasta supermarkettiin. Vähittäiskaupan sopeutuminen yhteiskunnan rakennemuutokseen vuosina 1952-1972. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C-46. Helsinki.
- Home, Niilo (1989), Vähittäiskaupan rakennemuutos 1950-luvulta 1980-luvulle. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-113. Helsinki.
- Juntunen, Kristiina (2007), Päivittäistavarakaupan kilpailussa menestyminen vuosina 1996-2005. K-ryhmä versus S-ryhmä.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78058/gradu01882.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, josta lainattu ”Päivittäistavaroiden myyntiosuudet ryhmittymittäin vuosina 1990-2005” -taulukon lukuja. Haettu 3.5.2021.
- JYU KOPPA (2021), Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/menetelmäpolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>, haettu 4.3.2021.
- Kalela, Jorma (2000), Historiantutkimus ja historia. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Kannisto, Heikki (2002), Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (toim.): Nykyajan filosofia. WSOY. Helsinki.
- Koistinen, Katri (2009), Kaupasta kaikille. Kaupan kehitystekijät. Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja – Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152370/Kaupasta_kaikille.pdf?sequence=1&isAllowed=y, haettu 10.3.2021.
- Kotler, Philip. & Armstrong, Gary (2012), Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall, Boston. 14th edition.
- Kuisma, Markku & Komulainen, Anitra & Siltala, Sakari & Keskisarja, Teemu (2015), Kapinallinen kauppa. Helsingin Osuuskauppa Elanto 1905-2015. Kustannusosakeyhtiö Siltala. Helsinki.
- Laine, Jaana & Fellman, Susanna & Hannikainen, Matti & Ojala, Jari (2019), toim. Vaurastumisen vuodet; Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen. Gaudeamus. Tallinna.
- Lamberg, Juha-Antti & Ojala, Jari & Gustafsson Jan-Peter (2020), Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history, Business History. 1-29
<https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076>, haettu 15.3.2021.

- Lamberg, Juha-Antti & Tikkanen, Henriikki (2006), Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945–1995. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), 811-846.
http://users.jyu.fi/~juanla/Publications/lamberg_tikkanen.pdf, haettu 15.3.2021.
- Lieblich, Amia & Tuval-Mashiach, Rivka & Zilber, Tamar (1998), Narrative research. Reading, analysis and interpretation. *Applied Social Research Methods Series Vol 47*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lindroos, Jan-Erik. & Lohivesi, Kari (2010), *Onnistu Strategiassa*. 3. painos. Helsinki. WSOY. Juva.
- McCloskey, Deidre, N. (2000), *How to be a human: though an economist*. The University of Michigan Press.
- Ojala, Jari (1999), Tehokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa. Purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700–1800-luvulla. Suomen historiallinen seura. *Bibliotheca Historica*. Helsinki.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167550/BH040_opt.pdf?sequence=1&isAllowed=y, haettu 16.3.2021.
- Ojala, Jari (2005), Mediaimperiumien heikot signaalit. Teoksessa J. Ojala & T. Uskali (toim.), *Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä* (s. 11-23). Infor. Helsinki.
- Ojala, Jari (2017), Taloushistorian paluu ja liiketoimintahistorian nousu. *Historiallinen aikakauskirja*, 115 (4), 446-456.
- Ojala, Jari & Eloranta, Jari & Ojala, Anu & Valtonen, Heli (2017), Let the best story win : evaluation of the most cited business history articles. *Management and Organizational History*, 12 (4), 305-333.
- Ojala, Jari & Nevalainen, Pasi (2019), Liikenteen kasvu. Teoksessa J. Laine, S. Fellman, M. Hannikainen, & J. Ojala (toim.), *Vaurastumisen vuodet: Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen* (s. 176-194). Gaudeamus.
- Peltola, Heikki (2016), *Rohtoja raatajille: Tuhat tapaa kohota. Viisas elämä*. Helsinki.
- Peltola, Heikki & Rinne, Heikki (1992), *Meidän kauppamme menestyy*. Kauppiaitten kustannus Oy. Jyväskylä.
- Peltonen, Matti (2019), Suomalainen maatilatalous. In J. Laine, S. Fellman, M. Hannikainen, & J. Ojala (Eds.), *Vaurastumisen vuodet: Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen* (pp. 117-130). Gaudeamus.
- Pirkka 4/2021, s. 3. Kesko Oyj.
<https://issuu.com/ruokakesko/docs/pi0421>, haettu 7.4.2021.

- Polkinghorne, Donald E. (1995), Narrative Configuration in qualitative analysis. California: University of California. In J. A. Hatch & R. Wisniewski (Eds.) Life History and Narrative (pp. 5-24). Burgess Science Press. Great Britain.
- Puntanen, Pia (2016), Kasvun vuosisata; Osuuskauppa Suur-Savo 1916-2016. Kariteam Oy. Jyväskylä.
- Päivittäistavarakauppa ry julkaisuja. <https://www.pty.fi/julkaisut/>, haettu 3.5.2021.
- Rubin, Anita (2004), Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>, haettu 4.3.2021.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2009), Menetelmäopetuksen tietovarantoKvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. <https://docplayer.fi/93964-Anita-saaranen-kauppinen-anna-puusniekka-menetelmaopetuksen-tietovaranto-kvalimotv-kvalitatiivisten-menetelmien-verkko-oppikirja.html>, haettu 6.3.2021
- Seppälä, Jarmo (2018a), Institutional perspectives on retailing: Rethinking the adoption of large-scale retailing in Finland. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1871362>, haettu 1.5.2021.
- Seppälä, Jarmo (2018b), Changing content and form: corporate training in Finnish retailing, 1900–1975. Management & Organizational History, 13(2), 160-190.
- Seppälä, Jarmo (2018c), Managing the paradox of unwanted efficiency: The symbolic legitimation of the hypermarket format in Finland, 1960-1975. Business History 60, no. 5 (2018): 699-727.
- Siltala, Sakari (2015), Vääränkokoisten liitto 1980-2015. In M Kuisma, A. Komulainen, S. Siltala & T. Keskiarja. Kapinallinen kauppa: Helsingin Osuuskauppa Elanto 1905-2015 (pp. 235-428). Bookwell Oy. Helsinki.
- Simon, Herbert (1979), Rational decision in business organizations. The American economic Review, Vol.69 (4), 493-513. <https://www-jstor-Org.ezproxy.jyu.fi/stable/pdf/1808698.pdf?refreqid=excelsior%3Aa3d1f69767004cdc98412052e2b1c324>, haettu 15.3.2021.
- Suomen Tilastollinen Vuosikirja STV (1953-1984), Tilastokeskus. Helsinki.
- Tilastokeskus, Rahanarvonmuunnin. <https://www.stat.fi/tup/laskurit/rahanarvonmuunnin.html>, haettu 29.3.2021.
- Tuko (1964), Tukkukauppojen Oy 1924–1964. 40 vuotta itsenäisen tukkukaupan taloudellista yhteistyötä. Tuko. Helsinki.
- Vaara, Eero & Lamberg, Juha-Antti (2016), Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. Academy of Management Re-view, 41(4), 633-657.

http://users.jyu.fi/~juanla/Publications/vaara_lamberg_2016.pdf, haettu 15.3.2021.

Varto, Juha (2005), Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä. Helsinki.

Vilka, Hanna (2012), Tiedonintressi.

<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2012/02/AIKAS3A.-Tiedonintressi.pdf>,
haettu 8.3.2021.

Vilka, Hanna (2015), Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wilmi, Jorma (2015), 100 vuotta keskisuomalaisten kotien hyväksi; Osuuskauppa Keskimaa 1915-2015. Saarijärvi

Vähittäiskaupan kehitys; Valtioneuvoston selonteko vähittäiskaupan rakenteesta, muutoksista ja kauppaa koskevista erityiskysymyksistä.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/selonteko/Documents/vns_3+2006.pdf, haettu 4.3.2021.