

ARTO LINDBLOM

## *Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin*

*Kaupan alan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi kansainvälistymisen, taloudellisen sääntelyn purkamisen ja tietotekniikan nopean kehittymisen seurauksena. Myös kuluttajien tarpeet ja kulutustyyolit ovat sirpaloituneet ja tulleet yhä vaikeammin ennakoitaviksi. Kaupan liikkeenjohdon osaamisen kehittämisessä ratkaiseva merkitys on eri korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kaupan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla.*

Kaupan alan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi kansainvälistymisen, taloudellisen sääntelyn purkamisen ja tietotekniikan nopean kehittymisen seurauksena. Myös kuluttajien tarpeet ja kulutustyyolit ovat sirpaloituneet ja tulleet yhä vaikeammin ennakoitaviksi. Kuluttajien ja yhteiskunnan kasvanut huoli ympäristön tilasta on myös asettanut kaupalle merkittäviä haasteita liiketoiminnan kehittämisen suhteen. (ks. esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto & Lindblom, 2004a; 2004b; Kautto ym. 2007; 2008; Lindblom, 2003; 2006.)

Kaupan toimintaedellytysten turvaaminen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä vahvaa liiketoimintaosaamista (Neilimo, 2006; Näsi, 2006; Näsi & Neilimo, 2006; Tainio & Lilja, 2006). Kautto ym. (2008) toteavatkin, että kaupan alan kilpailua voidaan tänä päivänä luonnehtia yhä

selkeämmin osaamisperustaiseksi kilpailuksi. Dynaamiset kyvykkyydet, osaaminen ja oppiva organisaatio ovat muodostuneet kilpailuedun lähteiksi (Kautto ym., 2008).

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella kaupan alan osaamis- ja kyvykkyyksivaatimuksista sekä johtamishaasteita yhtäältä horisontaalisesti koko kaupan pitkän arvoketjun osalta ja toisaalta vertikaalisesti vähittäiskauppayrityksen eri johtamistasojen suhteen. Kaupan arvoketjun eri osissa ja eri tehtävissä ja johtamistasoilla kyvykkyyks- ja osaamisvaatimukset vaihtelevat. Tämä artikkeli osaltaan pyrkii lisäämään ymmärrystä eri tehtävien ja johtamistasojen osaamisvaatimuksista.

Kaupan liikkeenjohdon osaamisen kehittämisessä ratkaiseva merkitys on eri korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kau-

pan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla.

Tässä artikkelissa tehdään lyhyt katsaus kaupan alan koulutus- ja tutkimustoimintaan kotimaamme eri korkeakouluissa ja yliopistoissa. Tarkastelun kohteena on erityisesti Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelma (ks. lisätietoja [www.hse.fi/kauppa](http://www.hse.fi/kauppa)). Tämän monitieteisen ja -muotoisen kaupan ohjelman tehtävänä on tuottaa kaupan alan yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoita yhteistyössä eri yliopistojen ja alan yritysten kanssa. Kaupan ohjelman tavoitteena on luoda niin opiskelijoille kuin liikkeenjohtajille käsitteellisiä ja ammatillisia valmiuksia toimia vastuullisissa suunnittelu- ja johtotehtävissä kaupan yritysten ja tavarantoimittajayritysten piirissä sekä myös kaupan yrittäjinä. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman yhtenä keskeisenä tavoitteena on myös kaupan alan tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnan arvonnosto eri sidosryhmien keskuudessa ja yleisen kiinnostuksen herättäminen kaupan alaa kohtaan.

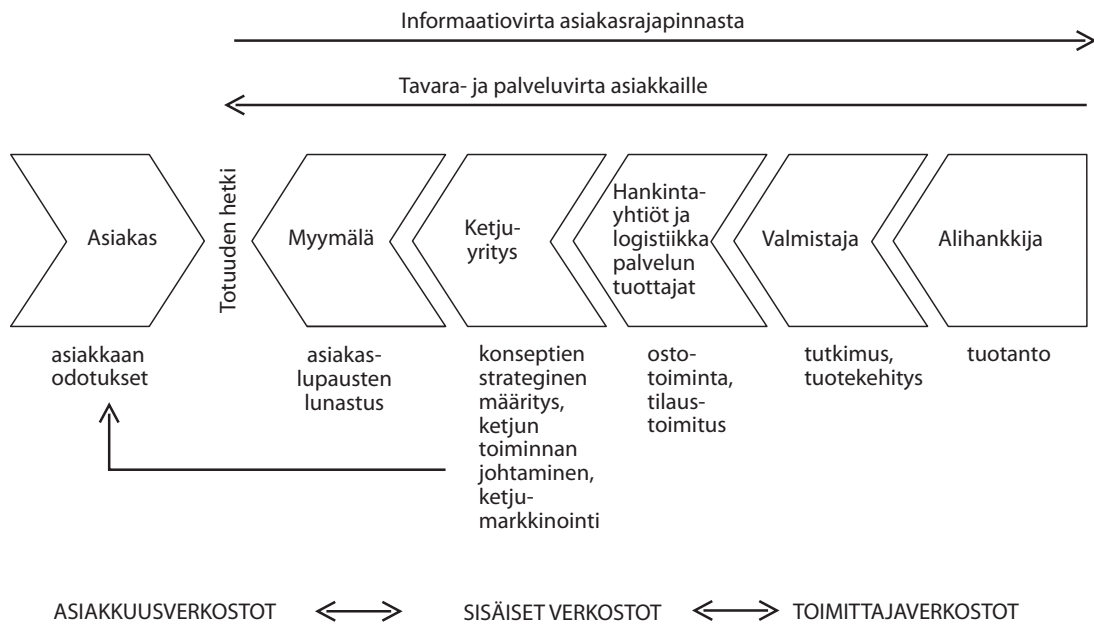
## Kaupan alan osaamisvaatimukset

Arvoketjulla tarkoitetaan ketjua arvoa tuottavia perustoimintoja ja perustoimintojen suorittamista edistäviä tukitoimintoja (Porter, 1980; 1985; 1991). Arvoketjua kuvattaessa niin kutsutut arvotoiminnot ovat siten keskeisiä. Möller, Rajala ja Svahn (2004) tarkoittavat arvotoiminnolla kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saatamiseen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi.

Keskeisimpiä arvotoimintoja kaupan arvoketjussa ovat kysynnän hallinta (demand management) ja toimitusten hallinta (supply ma-

nagement) (esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto ym. 2007; 2008). Näiden arvotoimintojen laadukas ja asiakkaalle arvoa tuottava toteuttaminen edellyttää kaupalta erityisosaamista. Kysynnän hallinta edellyttää kaupalta vahvaa markkinaorientaatiota, asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä sekä kilpailijoiden toiminnan ja muuttuvan toimintaympäristön analysointia. Toimitusten johtaminen perustuu tehokkaaseen ostotoiminnan järjestämiseen ja kokonaisvaltaisesti hoidettuun logistiikkaan, jonka on ehdottomasti ulottava myymälöiden logistiikkaan asti (Kautto ym., 2008). Kautto ym. (2007; 2008) korostavat erityisesti johdon kyvykkyyttä yhdistää kysynnän hallinta ja toimitusten hallinta toisiinsa saumattomasti sekä kyvykkyyttä johtaa kyseisiä osa-alueita konseptin strategisista lähtökohdista. Ilman arvotoimintojen integraatiota ja keskitettyä ohjausta asiakasarvon kasvattaminen on vaikeaa ja arvoketjussa tapahtuvaa toimintaa leimaa helposti erillisyys ja osaoptimointi.

Tärkeää on nähdä myös se, että tänä päivänä edes suurimmat kaupan alan yritykset eivät hallitse yksin kaikkia niitä arvotoimintoja, joita vaaditaan tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja saattamiseen asiakkaan hyödynnettäväksi. Arvotoimintojen suorittamiseksi kauppa tarvitseekin tavarantoimittajien, logistiikkayritysten, erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden toimijoiden hallitsemia resursseja ja osaamista. Kaupan toimintojen johtaminen onkin siten yhä lisääntyvässä määrin erilaisten verkostojen johtamista (esim. Kautto ym., 2007; 2008; Neilimo, 2006). Kaupan alan yrityksillä yhteistyö- ja verkostokumppaneiden määrä voi olla jopa tuhansissa.



Kuva 1. Kaupan arvontuotantojärjestelmän rakenne ja työnjako. (Kautto ym., 2007)

Kuva 1 kuvaa pääpiirteissään nykyaikaisen kaupan arvontuotantojärjestelmän rakenteen ja arvoketjun toimijoiden keskinäisen työnjaon. Työnjako tarkoittaa tehtävien jakamista arvoketjussa siten, että kukin arvoketjun jäsen suorittaa ne tehtävät, jotka juuri se kykenee parhaiten suorittamaan. Tehokkaasti toimivassa kaupan arvoketjussa arvoketjun jäsenet suorittavat työnjakoa ja tukeutuvat toinen toistensa ydinkyvykkyyksiin tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. Työnjako ja erikoistuminen merkitsevät myös sitä, että yritykset tulevat toiminnallisesti riippuvaiseksi toisistaan. Tämä osapuolten keskinäinen riippuvuus asettaa kaupan liikkeenjohdolle merkittäviä osaamisvaatimuksia työnjaon suorittamiseen ja ennen kaikkea työnjaon ohjaamiseen (esim. sopimusten laadintaan) liittyen.

Kautto ja Lindblom (2004b) painottavat, että viime kädessä kaikki toiminta kaupan arvoketjussa tähtää hyvään lopputulokseen asiakasrajapinnassa. Jos siellä ei toimita laadukkaasti ja asiakkaan odotuksia vastaavasti, koko rakennelma pettää. Kaupan arvoketjua johdettaessa onkin huolehdittava siitä, että koko toiminnan loogisuus säilyy ja työnjaon mukaiset tehtävät tulevat laadukkaasti hoidettua kaupan arvoketjun kaikissa vaiheissa (Kautto & Lindblom, 2004a; 2004b).

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että kaupan kyky toimia osana verkostoja ja muodostaa omia arvoa tuottavia verkostoja ovat tulevaisuudessa yhä keskeisempiä menestystekijöitä (Kautto ym., 2008). Verkostoympäristössä toimiminen edellyttää Möllerin ja

kumppaneiden (2004) mukaan yrityksiltä paitsi uudenlaista suuntautumista, myös joukkoa uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä. Tällaisia uusia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi verkoston organisointi- ja johtamiskyvykkyydet sekä verkoston visiointikyvykkyydet. Verkostojen johtamisessa erityisen tärkeää on kokonaisvaltainen ajattelu ja kokonaisuuksien ymmärtäminen.

Kyky luoda vahvoja yhteistyö- ja kumppanuussuhteita on keskeinen osaamisvaatimus tavoiteltaessa tehokkaasti toimivaa kaupan arvoketjua. Kilpailukykyisessä kaupan arvoketjussa yritysten välisten suhteiden oletetaan perustuvan aina jonkin tasoiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Kaupan arvoketjussa ilmenevästä tiivistä yhteistyöstä käytetään tänä päivänä yleisesti käsitettä ECR (Efficient Consumer Response). ECR-toiminnassahan arvoketjun eri osapuolet toimivat hyvin läheisessä yhteistyössä perinteisen vastakkainasettelun sijaan (esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto & Lindblom, 2004b). ECR-toiminnan tarkoituksena on tehostaa ja syventää erityisesti vähittäiskaupparyityksen sekä tavarantoimittajien keskinäistä yhteistyötä. Tämä yhteistyö koskee tavararyhmähallinta-, markkinointi-, osto- ja tilaus-toimitusprosesseja. ECR-toimintaan siirtyminen saattaa olla hyvinkin haasteellista arvoketjun eri osapuolille. ECR-toiminnan haasteellisuus tulee hyvin esille tarkasteltaessa ECR:n taustalla vaikuttavia johtamisoppeja. ECR nojaa seuraaville johtamisopeille ja -periaatteille (Finne & Kokkonen, 2005):

1. **Laatujohtaminen** (TQM eli Total Quality Management)
  - toiminnan asiakaslähtöisyys
  - kaiken arvoa tuottamattoman poistaminen toimintatavoista

2. **Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu**

- toimintatapojen radikaali suunnittelu kokonaan uudelleen
- tietotekniikan tarjoamien mahdollisuuksien hyväksikäyttö toimintatapojen uudelleensuunnittelussa

3. **Tarjontaketjun hallinta** (SCM eli Supply Chain Management)

- koko jakelukanavan tarkastelu kokonaisuutena soaoptimoinnin sijaan
- varastojen pienentäminen koko jakelukanavassa
- informaatiovirran tehostaminen tietojärjestelmien avulla

4. **Nopea vasteen periaate** (QR eli Quick Response)

- teknologioiden mahdollistaman menekkitiedon reaaliaikainen käyttö tuotetäydennyksessä
- jatkuva, kysyntään perustuva tuotetäydennys
- menekkitiedon käyttö uusien tuotteiden suunnittelussa

5. **Lean-toimintatapa** (Lean Management)

- hukkan poistaminen toiminnasta
- keskittyminen ydinosaamiseen ja muiden toimintojen ulkoistamiseen

6. **Partnership-yhteistyö**

- yritysten välisten suhteiden kehittäminen liikesuhdetta syvemmiiksi
- vastavuoroisuus opportunismien sijaan.

On selvää, että näiden yllä mainittujen toimintamallien ja periaatteiden toteuttaminen kaupan arvoketjussa vaatii niin kaupalta kuin muilta arvoketjun toimijoilta suurta osaamista

ja kyvykkyyttä. Jatkossa tiedolla johtaminen sekä sen vaatimat kyvykkyudet ja osaaminen ovat entistä ratkaisevammassa roolissa kaupan liiketoiminnan ja koko arvoketjun johtamisessa ja kehittämisessä. Tiedolla johtamiseen liittyen vähittäiskaupparyitykset ovat tällä hetkellä ottamassa käyttöönsä kokonaisvaltaisia toiminnanohjausjärjestelmiä (Enterprise Resource Planning eli ERP), joiden piirissä on koko ketjun operatiivinen liiketoiminta sekä sitä tukeva taloushallinto. Toiminnanohjausjärjestelmien tavoitteena on ohjata ja automatisoida kaikkia niitä arvoketjun toimintoja ja prosesseja, joilla asiakkaita palvellaan. (esim. Finne & Kokkonen, 2005.)

## **Osaamisvaatimukset kaupan eri johtamistasoilla**

Edellä kuvattiin lyhyesti osaamisvaatimuksia horisontaalisesti kaupan pitkässä arvoketjussa. Osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella myös vertikaalisesti johtamistasoittain. Nykyaikaisessa ketjuuntuneessa vähittäiskaupparyityksessä voidaan tunnistaa useita eri johtamisen tasoja. Keskeisimmät johtamisen tasot ovat (esim. Mitronen, 2002):

1. konsernijohto
2. toimialayhtiön johto
3. ketjujohto
4. kaupan eli myymälän johto.

Näistä johtamisen tasoista ja näillä tasoilla toimivista toimijoista muodostuu vähittäiskaupparyityksensä ja sen monimuotoinen ja -ilmeinen sisäinen verkosto. Suurimmissa vähittäiskaupparyityksissä verkostoon kuuluvien toimijoiden

kokonaislukumäärä voi olla useissa tuhansissa.

Konserni- ja toimialayhtiöjohdon on syvästi ymmärrettävä vähittäiskaupparyityksen liiketoiminnan kokonaisuus, sen sisältö ja logiikka. Kaupan ylimmän johdon tuleekin kyttä johtamaan kaupan liiketoimintaa kokonaisuutena. Aivan keskeistä on se, että ylin johto hallitsee pitkän aikavälin strategiset päätökset ja linjaukset markkina-alueiden ja maiden, toimialojen, konseptiportfolioiden ja konseptien kilpailuetujen sekä verkostojen hallintarakenteiden ja ohjausmekanismien suhteen. Ylimmälle johdolle keskeisiä johtamishaasteita ovatkin, missä vähittäiskaupparyitys on mukana ja miten jakaa resurssit eri liiketoiminnoille mahdollisimman suuren arvon tuottamiseksi asiakkaille niin että myös pääomalle asetetut tuotovaatimukset täyttyvät. Kaplania ja Nortonia (2004) mukaillen kaupan ylimmän johdon yhtenä keskeisenä tehtävänä on löytää tasapaino kasvun ja tuottavuuden välille. Näiden kahden vastakkaisen voiman tasapainottaminen luo Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan pohjan varsinaiselle strategiayöskentelylle.

Ketjujohdon tasolla vaaditaan osaamista ja kyvykkyyttä itse ketjujen kilpailukyvyyn ja -etujen kehittämiseen liittyen. Nykyaikaisen vähittäiskaupparyityksen ketjujohdon tehtäväalueet voidaankin määrittää seuraavasti (ks. esim. Mitronen, 2002):

1. ketjukonseptien määrittely ja kehittäminen
2. ketjun toiminnan, kauppojen ja henkilöstön johtaminen, liikkeenhoitajien valinta, koulutus ja kokemustenvaihto
3. ketjumarkkinointi
4. tavararyhmähallinta
5. osto- ja logistiikkatoiminta

6. ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut
7. kauppapaikkaverkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminto.

Yllä kuvattujen tehtävien suorittaminen edellyttää ketjujohdolta asiakkaiden ostokäyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä sekä kilpailijoiden toiminnan analysointia (Kautto ym. 2008). Ketjujohdon tasolla korostuvatkin selkeästi markkinointiosaaminen ja kyvykkyys tiedolla johtamiseen (Lindblom, 2006). Osa ketjujohdon tehtävistä, kuten tavararyhmähallinta ja kauppapaikkaverkoston suunnittelu vaativat aivan omaa erityisosaamista.

Kaupan tai -myymäläjohdon tehtäväalueet voidaan puolestaan määrittää seuraavasti (ks. esim. Mitronen, 2002):

1. myynti ja myynnin edistäminen
2. kauppataason asiakassuhteiden, henkilöstön ja myymälätoimintojen johtaminen ketjukonseptin ja paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti
3. kauppakohtainen valikoimahallinta, hinnoittelu ja markkinointi.

Kautto ym. (2008) korostavat, että kaupan toiminnan johtaminen ja itse toiminta kaupoissa ratkaisee viime kädessä kaupan ja koko ketjun menestyksen. Esimerkiksi kassatoimintojen sujuvuus sekä kaupan henkilökunnan ammattitaito, palvelualltius ja ystävällisyys ovat aivan olennaisia asioita kuluttaja-asiakkaiden ostosuosiosta ja -uskollisuudesta taisteltaessa. Myymälähenkilökunnan työtyytyväisyydestä ja hyvästä palveluasenteesta huolehtiminen onkin kaupan johdon erittäin tärkeä tehtäväalue.

Kuten edellä on kuvattu, vähittäiskauppayrityksen osaamisvaatimukset ja johtamishaasteet vaihtelevat johtamistasoittain. Ylimmillä johtamistasoilla korostuvat strategiseen johtamiseen liittyvät osa-alueet, kun taas alemmilla tasoilla operatiiviseen toimintaan ja toiminnan ohjaukseen liittyvät osa-alueet. Vaikka osaamisvaatimukset vaihtelevat johtamistasoittain ja työtehtävittäin, voidaan sanoa, että kaikilla johtamistasoilla vaaditaan vahvaa asiakasorientaatiota, kokonaisvaltaista ajattelua, hyviä vuorovaikutustaitoja ja aivan erityisesti kykyä vastavuoroiseen yhteistyöhön. Yhä tärkeämpää on myös kyky hankkia luotettavaa ja ajantasaista tietoa ja ennen kaikkea kyky hyödyntää tätä tietoa erilaisissa päätöksentekotilanteissa (esim. Lindblom, 2006).

## **Kaupan alan osaamisvaatimuksiin vastaaminen**

Kilpailuetua luova inhimillinen osaaminen ja tietämys eivät synny itsestään. Nykyiset ja tulevat työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ja tiedonhankintaa. Kaupan alan yritysten yksi tärkeimmistä tehtävistä on siten henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi (Kautto & Lindblom, 2004b). Osaamisen kehittämisessä aivan ratkaiseva merkitys on eri korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kaupan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla.

Tänä päivänä kaupan alaan keskittyvää tutkimusta ja siihen perustuvaa opetusta tuottavat Suomessa useat eri yksiköt. Kaupan alan koulutuksessa jo varsin pitkällä ovat Helsingin kaup-

pakorkeakoulu ([www.hse.fi/kauppa](http://www.hse.fi/kauppa)) ja Turun kauppakorkeakoulu ([www.tse.fi](http://www.tse.fi)), jotka ovat perustaneet muodolliset kaupan maisteriohjelmat omine sisäänottokiintiöineen ja kaupan erityisopintojaksoineen. Helsingin ja Turun lisäksi kaupan kysymyksistä luennoidaan ja/tai kaupan alaa tutkitaan ainakin seuraavissa yliopistoissa ja tiedekunnissa:

- Helsingin yliopiston maatalous- ja metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen laitos ([www.mm.helsinki.fi](http://www.mm.helsinki.fi))
- Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta ([www.uta.fi](http://www.uta.fi))
- Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta ([www.jyu.fi](http://www.jyu.fi))
- Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunta ([www.oulu.edu](http://www.oulu.edu))
- Vaasan yliopiston kauppätieteellinen tiedekunta ([www.uwasa.fi](http://www.uwasa.fi))
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto ([www.lut.fi](http://www.lut.fi)).

Vaikka yllä mainitut yksiköt ensisijaisesti keskittyvät kaupan koulutus- ja tutkimustoiminnassa omiin ydinosaamisalueisiinsa, tekevät yksiköt tänä päivänä keskenään myös hyvin tiivistä yhteistyötä kaupan koulutus- ja tutkimustoiminnan kehittämiseksi. Yksiköt toteuttavat muun muassa yhteisiä kaupan luentosarjoja ja harjoittavat aktiivista luennoitsijavaihtoa. Yksiköt ovat käynnistäneet myös yhteisiä kaupan alan tutkimushankkeita.

Mainittakoon vielä tässä yhteydessä, että tunnettuja kansainvälisiä yliopistotason kaupan ohjelmia ovat:

- Oxford SAID Business School & Retail Institute ([www.sbs.ox.ac.uk/oxirm](http://www.sbs.ox.ac.uk/oxirm))

- University of Stirling & Institute for Retail Studies ([www.irs.stir.ac.uk](http://www.irs.stir.ac.uk))
- University of St Gallen & Institute of Marketing and Retailing ([www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf](http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf))
- University of Gothenburg & Center for Retailing (CFR) (<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=15280>)

Tässä yhteydessä keskitytään tarkastelemaan tarkemmin Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelmaa. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman tehtävänä on tuottaa kaupan alan yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoita yhteistyössä eri yliopistojen ja alan yritysten kanssa. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelma profiloituu kaupan liiketoimintaosaamiseen eli liiketoimintastrategioihin, -prosesseihin ja johtamismenetelmiin erikoistuneeksi korkealaatuiseksi ohjelmakokonaisuudeksi. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman kokonaisuus muodostuu kahdesta koulutusohjelmakokonaisuudesta: kaupan maisteriohjelmasta ja kaupan liikkeenjohdon koulutusohjelmasta (Kaupan JOKO) (ks. taulukko 1).

Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman tavoitteena on luoda toimintaedellytykset kansainvälisesti kilpailukykyiselle kaupan alan tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnalle yhteistyössä eri yliopistolaitosten sekä alan yritysten kanssa, tuottaa tämän tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnan pohjalta uutta, alan yritysten kilpailukykyä vahvistavaa osaamista ja tietämystä sekä kohottaa kaupan alaan keskittyvän tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnan arvostusta eri sidosryhmien keskuudessa.

Taulukko 1. Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) kaupan koulutusohjelmat.

Koulutusohjelma	Koulutusohjelman sisältö	Koulutusohjelman rakenne ja toteutus
<b>HSE:n Kaupan maisteriohjelma</b>	Kaupan maisteriohjelma on monitieteinen koulutusohjelmakokonaisuus, joka perehdyttää opiskelijat kaupan alan yritysten liiketoiminnan perusedellytyksiin ja ydinalueisiin sekä kaupan liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Kaupan maisteriohjelma syventää ja laajentaa opiskelijan ymmärrystä kaupan liiketoiminnan logiikasta, sisällöstä ja johtamisesta niin ketjujohdon kuin kaupan johdon näkökulmasta. Opiskelija perehtyy myös tieto- ja tavaravirtojen logistiseen johtamiseen sekä kaupan pitkän arvoketjun johtamiseen ja jakelukanavien suunnitteluun.	Ohjelman laajuus 120 opintopistettä.  Erikoistumisopintojaksot: Kaupan liiketoimintamallit ja markkinointi (6 op)  Kaupan arvoketjun johtaminen (6 op) ja kaupan alaa käsittelevä pro gradu -tutkielma (30 op).
<b>HSE EE:n Kaupan toimialan JOKO</b>	Kaupan toimialan JOKO on tarkoitettu päivittäis- ja erikoistavarakaupan sekä tukkukaupan johtotehtävissä toimiville.  Koulutusohjelman tavoitteena on lisätä kaupan alan liikkeenjohdon strategisen päätöksenteon valmiuksia sekä tarjota näkökulmia strategioiden jalkautukseen osallistujan omassa organisaatiossa. Koulutusjaksojen teemat: Liiketoiminta- ja kansainvälistymisstrategiat, Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta, Arvoketjun johtaminen ja hallinta, Tiedolla johtaminen ja toiminnan ohjaaminen sekä Henkilöjohtaminen ja kompetenssien hallinta.	Ohjelma on vuoden mittainen opintokokonaisuus, johon sisältyy viisi kolmipäiväistä koulutusjaksoa sekä projektiryhmässä tehtävä laaja strategiatyö. Ohjelman kouluttajina toimivat kaupan alan johtavat kansainväliset ja suomalaiset asiantuntijat.

## Kaupan koulutustoiminta

Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan koulutustoiminnan ytimen muodostaa kaupan maisteritason koulutusohjelma. Kaupan maisteritason koulutusohjelma on kaupan alan yritysten tarpeisiin räätälöity maisteritason johtamiskoulutusohjelma. Kaupan maisteriohjelma tuottaa-

kin kauppatieteiden maistereita, jotka jo opintojensa aikana erikoistuvat kaupan alan yritysten liiketoimintaan ja liiketoiminnan johtamiseen. Kaupan maisteriohjelma toimii ensisijaisesti kauppatieteiden kandidaattien, mutta myös muiden soveltuvien kandidaatin- tai maisterintutkinnon suorittaneiden sekä tradenomien jatkokoulutusväylänä.

Kaupan maisteriohjelma toteutetaan tarkastelemalla keskeisimpiä vähittäiskaupparytymisen liiketoimintaan liittyviä liiketoiminta-, johtamis- ja päätösalueita. Nämä osa-alueet ovat:

1. vähittäiskaupparytymisen strateginen johtaminen: toimialavalinnat, markkina-aluevalinnat, päätökset markkinasegmenteistä ja konsepteista sekä niiden lukumäärästä, päätökset verkoston toimintarakenteesta
2. vähittäiskaupparytymisen vaihtoehtoiset liiketoimintamallit ja liiketoimintamallien sisältö, logiikka ja johtaminen
3. vähittäiskaupparytymisen konseptin tai -konseptien strateginen määrittäminen
4. vähittäiskaupparytymisen operatiiviset liiketoimintaprosessit ja niiden ohjaus
5. kaupan arvoketjun johtaminen, tiedolla johtaminen, ja ECR-toiminta
6. vähittäiskaupparytymisen yhteiskuntasuhteiden johtaminen.

Kaupan maisteriohjelman tavoitteena on antaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva nykyaikaisen vähittäiskaupparytymisen liiketoiminnan perusedellytyksistä ja ydinalueista sekä kaupan liiketoiminnan strategisesta ja operatiivisesta johtamiseen. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan maisteriohjelmasta valmistuvalle onkin:

1. hyvät edellytykset osallistua kaupan yrityksen strategiseen johtamiseen ja operatiivisten kilpailukeinojen arviointiin ja valintaan
2. kyky osallistua kaupan liiketoimintamallien ja -konseptien uudistamiseen
3. edellytykset osallistua kauppaketjun asiakkuusprosessien suunnitteluun ja johtamiseen

4. edellytykset osallistua kauppaketjun logististen prosessien, kuten ostotoiminnan ja tilaus-toimitus-prosessien suunnitteluun ja johtamiseen
5. edellytykset jakelutievaihtoehtojen arviointiin ja valintaan
6. kyky kehittää jakelukanavan jäsenten toimivaa yhteistyötä
7. viestintä- ja esiintymistaidot
8. tarvittavien laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien hallinta.

Kaupan maisteriohjelmalla on tiivis yhteys elinkeinoelämään: opiskelijat vierailevat yrityksissä, liike-elämän asiantuntijat vierailevat luennoilla, harjoitukset tehdään ajankohtaisella aineistolla, tutkielma- ja tutkimusteemoista keskustellaan yritysten edustajien kanssa ja tutkimustulokset raportoidaan yhteistyöyrityksille. Ohjelma kaiken kaikkiaan toteutetaan monimuotoisena ja vuorovaikutteisena oppimistapahtumana. Taulukossa 2 on kuvattu Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan maisteriohjelman erityisopintojaksot ja jaksojen sisältö pääpiirteissään.

Kaupan maisteriohjelman ohella Helsingin kauppakorkeakoulu on käynnistänyt yhteistyösä HSE EE:n kanssa kaupan liikkeenjohdon koulutusohjelman Kaupan toimialan JOKO:n ([www.hseee.fi](http://www.hseee.fi)). Kaupan toimialan JOKO on tarkoitettu päivittäis- ja erikoistavara-kaupan sekä tukkukaupan johtotehtävissä toimiville. Koulutusohjelman tavoitteena on lisätä kaupan alan liikkeenjohdon strategisen päätöksenteon valmiuksia sekä tarjota näkökulmia strategioiden jalkautukseen osallistujan omassa organisaatiossa. Ohjelman kouluttajina toimivat kaupan alan johtavat kansainväliset ja suomalaiset asiantuntijat.

Taulukko 2. HSE:n kaupan maisteriohjelman kaupan erityisopintojaksot.

Kurssin nimi	Kurssin sisältö
<b>Kaupan liiketoimintamallit ja markkinointi</b>	Kaupan toiminta- ja kilpailuympäristön muutokset ja kuluttajan ostokäyttäytyminen. Kaupan alan yrityksen johtamisen keskeiset piirteet (strateginen ja operatiivinen johtaminen, asiakasarvon tuottaminen ja liiketoimintakonseptien kehittäminen). Kaupan strateginen markkinointi: ketjuliiketoimintamallit, teknologia ja arvontuotanto. Kaupan alan yrityksen kilpailukeinot ja kilpailuetu kansainvälistyvillä markkinoilla.
<b>Kaupan arvoketjun johtaminen</b>	Arvoketjun hallintaan ja yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin liittyvät johtamisongelmat ja asiakaslähtöinen arvontuotanto. Markkinointikanavien ja kanavajäsenen valintaperusteet, kanavastrategiat ja kanavasunnittelu. Tieto- ja tavaravirtojen asiakaslähtöinen ohjaaminen ja kanavakumppanuus kansainvälistyvillä kaupan alan markkinoilla. Kaupan alan ja teollisuuden kysyntälähtöinen hankintayhteistyö (Efficient Consumer Response - ECR).
<b>Erikoiskauppa ja kauppakeskusten johtaminen</b>	Erikoiskaupan liiketoimintamallit, konseptit ja sijaintistrategiat. Kurssin aikana tutustutaan nykyaikaisten kauppakeskusten toimintalogiikkaan ja strategiseen johtamiseen. Keskeisiä teemoja ovat kauppakeskusten sijoittumissuunnittelu, markkinointi, liikekokoontalon merkitys ja hallinta sekä kauppakeskusten profiloituminen. Erityistä painoa annetaan kauppakeskusten markkinoinnin ja palveluympäristön asiakaslähtöiselle johtamiselle ja suunnittelulle.
<b>Kaupan yhteiskuntasuhteet</b>	Kaupan yhteiskuntavastuu sosiaalisena, poliittisena ja taloudellisena ilmiönä. Yrityksen yhteiskuntasuhteiden johtaminen. Vastuullisen johtamisen käytännöt kaupan alalla. Liiketoiminnan etiikka kaupan ja kuluttajien näkökulmasta. Kaupan säätely-ympäristön kehittyminen ja vaikutukset yritysten liiketoimintastrategioihin. Kaupan yhteiskuntastrategiat ja keinot vaikuttaa säätely-ympäristöön. Kilpailu- ja yhteiskuntastrategioiden integrointi.

## Kaupan tutkimustoiminta

Korkeaan osaamistasoon tähtäävän koulutuksen tulee perustua paitsi alan yritysten parhaiden käytäntöjen tuntemukseen ja analysointiin, myös kansainvälisiin ja kotimaisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja selvityksiin. Kaupan tutkimustoiminnalla onkin aivan keskeinen rooli kaupan alan yritysten osaamistason nostamisessa ja uuden ymmärryksen luomisessa.

Tarkasteltaessa hieman yleisemmällä tasolla kaupan tutkimustoiminnalle asetettavia tavoitteita, voidaan todeta seuraavaa:

1. kaupan tutkimustoiminnan keskeisenä tavoitteena tulee olla kaupan alan tutkimuksen teoreettisen pohjan ja metodologian kehittäminen ja vahvistaminen
2. kaupan tutkimustoiminnan tehtävänä on lisätä tutkijoiden ja kaupan liikkeenjohdon välistä vuorovaikutusta uuden tiedon tuottamiseksi.

Uuden tutkimustiedon tuottamisessa on tärkeää yhtäältä kaupan alan perustutkimus ja toisaalta alan yritysten tarpeita palveleva soveltava tutkimus. Kaupan alan perustutkimus on luonteeltaan riippumatonta, kriittistä ja pitkäjänteistä tieteellistä tutkimustyötä uuden tiedon tuottamiseksi. Kaupan alan soveltava tutkimus on perustutkimuksen tuloksille perustuvaa käytännön sovellukseen pyrkivää tiedon etsintää. Viime vuosina erityisesti soveltavan tutkimuksen osuus on ollut kasvussa eri tutkimusyksiköissä. Tällä hetkellä Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelmassa on käynnissä useita merkittäviä Tekes-rahoitteista soveltavan tutkimuksen hankkeita. Näiden hankkeiden tuot-

tamaa tieteellistä tietoa levitetään vuosittain kansainvälisissä konferensseissa ja tieteellisissä aikakauslehdissä sekä järjestämällä säännöllisin väliajoin johtoryhmän tapaamisia sekä erilaisille kohderyhmille suunnattuja seminaareja ja luentoja tutkimushankkeiden teemoihin liittyen.

Kaupan ala kaikkine erilaisine liiketoimintamalleineen, toimialoineen, verkostoineen ja konsepteineen muodostaa poikkeuksellisen rikkaan empiirisen tarkastelun kohteen. Kaupan ala tarjoaakin useita kiinnostavia tutkimusaiheita niin pro gradua kuin lisensiaatti- tai väitöskirjatöitä tekeville. Kaupan alan tarjoaa myös hyviä ja haastavia aiheita väitöskirjan jälkeisiin tutkimushankkeisiin. Teoreettisesti ja liikkeenjohdon näkökannalta ajankohtaisia ja mielenkiintoisia tutkimusaiheita kaupan alalta ovat muun muassa (1) kaupan liiketoimintamallit ja palvelukonseptit ja niihin liittyvä innovaatiotoiminta, (2) kaupan arvoverkostot ja niiden rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut, johtamisen menetelmät ja prosessit sekä ohjausmekanismit ja (3) kaupan kilpailuetua luovat erityiset resurssit, voimavarat ja osaaminen sekä niiden luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen lisäarvoa tuottavissa toimintoprosesseissa.

## **Yhteenveto**

Suomessa toimii lähes 50 000 kaupan alan yritystä. Näiden yritysten vaikutus työllisyyteen on merkittävä. Kaupan alan yritykset työllistävät yhteensä yli 300 000 henkilöä ja kaupan osuus koko maamme työvoimasta on noin kolmesta prosentista. Maamme bruttokansantuotteesta kauppa puolestaan tuottaa noin yksi-

toista prosenttia. Bkt-osuudessa edellä ovat vain teollisuus sekä kiinteistö- ja liike-elämän palvelut. Kauppa on siis kansantalouttamme ajatellen merkittävä toimiala. Kaupalla on suuri merkitys sekä työllisyyden että laajemmin koko talouden kehitykselle.

Katsottaessa kaupan toimialan tulevaisuutta voidaan perustellusti väittää, että kaupan alan kilpailu tulee edelleen kansainvälistymään ja kiristymään sekä saamaan aivan uusia muotoja teknologian kehittyessä. Aivan keskeisenä muutosvoimana tulee toimimaan kuluttajien tarpeissa ja ostokäytännöissä tapahtuva yhä voimakkaampi polarisaatio. Myös kuluttajien ja yhteiskunnan kasvava huoli ympäristöstä asettaa kaupalle aivan uudenlaisia vaatimuksia liiketoiminnan johtamisen suhteen. On siis selvää, että tulevaisuuden kehityssuunta tuo suuria haasteita suomalaisille kaupan alan yrityksille.

Kaupan toimintaedellytysten turvaaminen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää kaupan alan yrityksiltä vahvaa liiketoimintaosaamista. Tässä artikkelissa on esitetty, että kaupalle keskeisiä osaamisvaatimuksia lähitulevaisuudessa ovat muun muassa liiketoimintamallien ja konseptien strategiseen johtamiseen liittyvä osaaminen, ketju- ja myymälätason markkinointi- ja palveluliiketoimintaosaaminen, kaupan arvoketjun johtamis- ja organisointikyvykyys, strategisen tiedon hankintaan, tiedolla johtamiseen sekä uuteen teknologiaan liittyvä osaaminen, henkilöstön johtamiseen ja johtajuuteen sekä vastuullisuuteen ja yhteiskuntasuhteiden johtamiseen liittyvä osaaminen. Näiden osaamisalueiden lisäksi kaupan liikkeenjohdolta vaaditaan vahvaa asiakasorientaatiota, kokonaisvaltaista ajattelua,

hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä vastavuoroiseen yhteistyöhön.

Artikkelissa on korostettu, että kaupan liikkeenjohdon osaamisen kehittämisessä ratkaiseva merkitys on korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kaupan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla. Tänä päivänä kaupan alaan keskittyvää tutkimusta ja siihen perustuvaa opetusta tuottavatkin Suomessa useat eri yksiköt. Helsingin kauppakorkeakoulu vastaa osaltaan kasvaneeseen kaupan alan tutkimus-, opetus- ja koulutustarpeeseen kaupan ohjelman muodossa. Kaupan ohjelman tehtävänä on tuottaa kaupan alan yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoita ja osajia yhteistyössä eri yliopistolaitosten ja alan yritysten kanssa. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelmassa yhdistyvät laadukas tieteellinen tutkimustyö, korkealaatuinen opetus- ja koulutustoiminta sekä tiivis yritysyhteistyö.

Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman tuottamat hyödyt liike-elämälle ja yhteiskunnalle ovat merkittäviä. Keskeiset hyödyt ovat:

1. Kaupan ohjelma synnyttää alan yritysten kilpailukykyä vahvistavaa uutta osaamista ja tietämystä
2. Kaupan ohjelma tuottaa kauppatieteiden maistereita vaativiin kaupan alan johtamis-, suunnittelu- ja tutkimustehtäviin

3. Kaupan ohjelma tarjoaa tutkimustietoon ja alan parhaiden käytäntöjen analysointiin perustuvaa korkeatasoista liikkeenjohdon koulutusta sekä muita asiantuntijapalveluita alan yrityksille ja yhteiskunnalle
4. Kaupan ohjelma tarjoaa alan yrityksille mahdollisuuden suoraan vuorovaikutukseen tiedeyhteisön kanssa
5. Kaupan ohjelman pitkän aikavälin tulos on luoda arvostettu, tutkimukseen perustuva kaupan alan ”keskustelufoorumi”, jonka kautta alan yritysten on mahdollista saavuttaa pysyvää kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla liiketoimintaosaamistaan parantamalla
6. Kaupan ohjelma tarjoaa alan yrityksille korkean näkyvyyden opiskelijoiden keskuudessa.

Kaupan ohjelman toteuttamisessa aivan keskeistä on lisätä tutkijoiden ja liikkeenjohdon välistä vuorovaikutusta. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelma onkin hyvin käytännönläheinen ohjelma ja tiivis yhteistyö liike-elämän suuntaan on hyvin keskeistä ohjelman toteutuksen kannalta. Ohjelman toteutuksessa tärkeää on myös uudenlainen eri oppiaineiden ja laitosten välinen yhteistyö ja integraatio perinteisen vastakkainasettelun sijaan. Vain tiiviillä yhteistyöllä eri tahojen ja sidosryhmien kanssa voidaan luoda uutta tieteellistä tutkimustietoa, jolla on myös merkittävää käytännön relevanssia.

- Finne, S., Kokkonen, T. (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOYpro. Helsinki.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004) *Strategiakartat: ai-neettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum. Helsinki.
- Kautto, M., Lindblom, A. (2004a) *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-8:2004.
- Kautto, M., Lindblom, A. (2004b) *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2007) Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No. 1/2007.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Talentum. Economica.
- Lindblom, A. (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-6. Turku.
- Lindblom, A. (2006) *Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-71. Helsinki.
- Lindblom, A., Tikkanen, H. (2002) Evolution of European Fast-Moving Consumer Goods Business in the Globalising World. Teoksessa: *Viewpoints on the Economic Dimension of Globalisation*, toim. N. Nummela, 151–174. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-8:2002. Turku.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuuden julkaisu 11/2004.
- Neilimo, K. (2006) Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 173–184. Kauppätieteellisen yhdistyksen julkaisu. Jyväskylä.
- Näsi, J. (2006) Liiketoimintaosaamista metsästä-mässä, liiketoimintamallit kiikareina. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 23–33. Kauppätieteellisen yhdistyksen julkaisu. Jyväskylä.
- Näsi, J., Neilimo, K. (2006) *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. WSOYpro.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- Porter, M.E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95–117.
- Tainio, R., Lilja, K. (2006) Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 41–45. Kauppätieteellisen yhdistyksen julkaisu. Jyväskylä.