



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Kauppan liiketoimintamallit ja markkinointi

Luentokalvot, kevät 2024

Luentokalvosarjaa täydennetään ja tarkennetaan luentojen aikana käytävien keskustelujen avulla.

Huom. katso kurssin suorittamista koskevat ohjeet aloitusluentokalvosarjasta.

Professori Arto Lindblom
arto.lindblom@aalto.fi

Huom. kalvosarjan kopiointi, jakelu ja eteenpäin toimittaminen kielletty

KURSSIN SISÄLTÖ

1. JOHDANTOLUENTO (23.4)

1.1 Kurssin tavoitteet

1.2 Kurssin suorittamistapa

2. KAUPAN STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO (25.4 ja 30.4)

2.1 Kaupan strateginen orientaatio

2.2 Kaupan strategisen johtamisen kokonaisviitekehys

2.2.1 Strategiset analyysit ja Big data

2.2.2 Strategiset valinnat ja kaupan kilpailuedut

2.2.3 Strategioiden toimeenpano

3. KAUPAN VAIHTOEHTOISET LIIKETOIMINTAMALLIT (2.5 ja 7.5)

3.1 Liiketoimintamallin käsite

3.2 Tukku-vähittäiskauppamalli

3.3 Ketjuliiketoimintamalli

3.4 Markkinapaikkamalli

4. VÄHITTÄISKAUPPAKONSEPTIN STRATEGINEN MÄÄRITYS (14.5 ja 16.5)

4.1 Konseptin käsite

4.2 Konseptin asiakaskohderyhmävalinnat

4.3 Konseptin asiakaslupaus ja strategiset elementit

5. VÄHITTÄISKAUPAN SISÄINEN TYÖNJAKO JA OHJAUSJÄRJESTELMÄT (16.5)

5.1. Keskeisimmät johtamistasot, tehtävät ja työnjako

5.2. Vaihtoehtoiset ohjausjärjestelmät

6. VIERAILULUENTO I (21.5): Tietokirjailija/konsultti **Sami Finne**, Day1

7. VIERAILULUENTO II (23.5) : Toimitusjohtaja **Jussi Lindholm**, Vepsäläinen

8. HARJOITUSTÖIDEN ESITYKSET (1/2) (28.5)

9. HARJOITUSTÖIDEN ESITYKSET (2/2) (30.5)

Kurssiarvosanat odotettavissa kesäkuun loppuun mennessä

HUOM. EI OPETUSTA 9.5 (helatorstai)

2. KAUPAN STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO

2.1 Kaupan yritysjohton strateginen orientaatio

2.1.1 Yrittäjämäinen asenne

2.1.2 Markkinaorientaatio

2.1.3 Muita keskeisiä johdolta vaadittavia ominaisuuksia

2.2 Kaupan strategisen johtamisen kokonaisviitekehys

2.2.1 Strategiset analyysit ja tiedolla johtaminen

2.2.2 Strategiset valinnat ja kilpailuetu

2.2.3 Strategian toimeenpano



2.1 Strateginen orientaatio

- Yrityksen tuloksellisuutta ja kasvua voidaan selittää yrityksessä omaksutulla **strategisella orientaatiolla**.
- Strateginen orientaatio ilmentää yritysjohdossa ja laajemmin koko yrityksessä **jaettuja arvoja, normeja ja uskomuksia** (vrt. organisaatiokulttuuri).
- Strateginen orientaatio nähdään toisaalta yrityksen tietoisena valintana, toisaalta pitkän ajan kuluessa rakentuneeksi ja opituksi ajattelu- ja toimintamalliksi.
- Eri orientaatioiden sisältö ja vaikutus liiketoiminnan tulokseen on ollut keskeinen tutkimuksen kohde liiketaloustieteissä.

“Strategic orientations are the **guiding principles that influence a firm’s marketing and strategy-making activities.** They represent **the elements of the organization’s culture that guide interactions with the marketplace, both with customers and competitors.**”

Noble *et al.* 2002, p. 25



2.1.1 Yrittäjämäinen orientaatio (entrepreneurial orientation)

- Lukuisten tutkimusten mukaan hyvin menestyvien ja kasvuhakuisten yritysten yrityskulttuuria leimaa **yrittäjämäinen orientaatio**. Yrittäjämäinen orientaatio tarkoittaa yrityksen:
 1. proaktiivisuutta
 2. innovatiivisuutta
 3. harkittua riskinottoa.
- Yrittäjämäiseen orientaatioon liitetään usein myös yrityksen **aggressiivinen kilpailuasenne** muita yrityksiä kohtaan.
- Nämä ominaisuudet yhdessä ja erikseen vaikuttavat yrityksen menestykseen. Erityisesti nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä, korostuu yrittäjämäinen asenne menestystä selittävänä tekijänä.

Haasteita yrittäjämäisen orientaation suhteen:

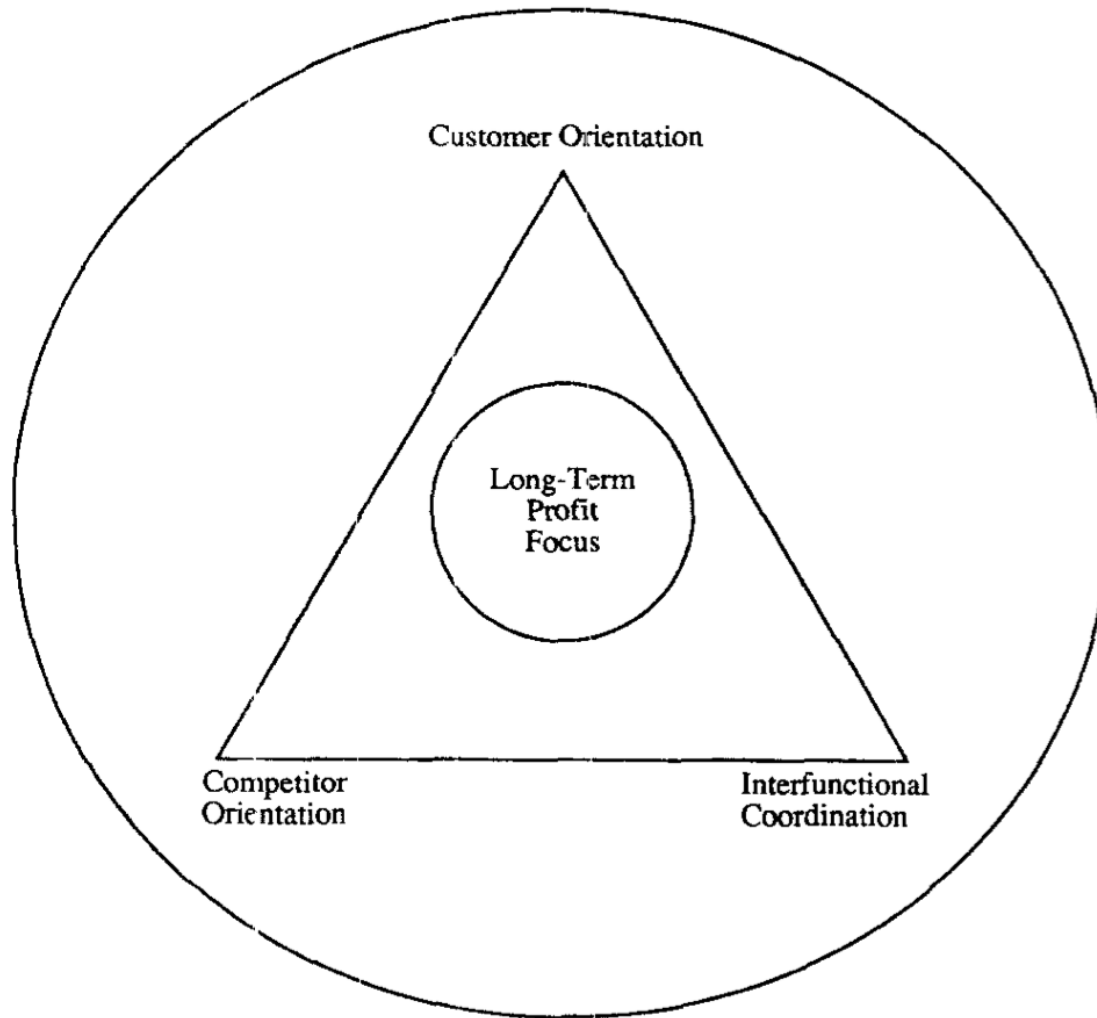
- Yrittäjämäisten ominaisuuksien hyödyntäminen eri johtamistasoilla ja eri toimenkuvissa edellyttää, että toimijoilla on **riittävästi toimintavapautta ja mahdollisuus kokeilla ja testata erilaisia ideoita epäonnistumisenkin uhalla.**
- Haasteena on kuitenkin se, että **yrittäjäskoon kasvaessa yrityksen toiminta helposti 'virkamiesmäistyy'** ja mahdollisuudet yrittäjämäiselle toiminnalle kaventuvat. Lukuisat johtamistasot ja erilaiset byrokraattiset käytännöt tuhoavatkin nopeasti yrittäjämäisen asenteen.
- On siis tärkeää, että **yrittäjäskoon kasvaessa organisaatorakenne tukee ja antaa tilaa yrittäjämäiselle orientaatiolle.**



2.1.2 Markkinaorientaatio (market orientation)

- Useat tutkimukset korostavat **markkinaorientaatiota** yritysjohdon ja koko yrityksen tärkeimpänä ominaisuutena ja menestyksen tuojana kilpailuilla markkinoilla (esim. Narver ja Slater, 1990). Markkinaorientaatio korostaa **asiakaskeskeistä ajattelua** ja **ylivoimaisen asiakasarvon tuottamista**.
- Markkinaorientaation kolme osa-aluetta ovat: **asiakasorientaatio**, **kilpailijaorientaatio** ja **toimintojen koordinointi** (Narver & Slater 1990).
- Markkinaorientaation perustana on **systemaattinen asiakas- ja kilpailijatiedon tuottaminen, levittäminen ja hyödyntäminen kaikkialla organisaatiossa** (esim. Narver ja Slater, 1990; Kohli ja Jaworski 1990).
- Markkinaorientoituneen yrityksen fokus on asiakasarvon kasvattamisessa kerättyä asiakas- ja kilpailijatietoa hyödyntämällä.
- Parhaimmillaan markkinaorientaatio juurtuu ajan myötä yrityskulttuuriksi.

Market orientation



“A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value. Specifically, this entails collecting and coordinating information on customers, competitors, and other significant market influencers (such as regulators and suppliers) to use in building that value.”

Slater and Narver (1994)

Markkinaorientaatio voi olla luonteeltaan:

- **Responsiivista:** “A responsive market orientation is a business’s attempt to understand and to satisfy customers’ *expressed* needs”
- **Proaktiivista:** “A proactive market orientation is the attempt to understand and to satisfy customers’ *latent* needs.”

“[...] for any business to create and to maintain sustainable competitive advantage continually, it must increase its proactive market orientation continually.”

Markkinaorientaatio vaatii toteutuakseen:

- **Ylimmän johdon sitoutumisen** ja markkinaorientaation nostamisen yrityksen keskeisimmäksi arvoksi
- Eri johtamistasojen ja yksiköiden **tiivistä vuorovaikutusta** markkinatiedon levittämiseksi
- Organisaatorakenteen, jossa **vastuuta on hajautettu ja päätöksenteko on tarvittaessa epämuodollista** ja nopeaa
- Markkinaorientaation mukaisesta käyttäytymisestä palkitsevan **kannustinjärjestelmän**
- Henkilökunnan jatkuvaa **valmennusta osaamistason nostamiseksi** ja markkinaorientaation vahvistamiseksi.

Tesco on määrittänyt toiminnan perustarkoitukseksi asiakkaan kokeman arvon kasvattamisen elinikäisen asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi.



OUR CORE PURPOSE IS 'TO CREATE VALUE FOR CUSTOMERS TO EARN THEIR LIFETIME LOYALTY'. WE DELIVER THIS THROUGH OUR VALUES – 'NO-ONE TRIES HARDER FOR CUSTOMERS' AND 'TREAT PEOPLE HOW WE LIKE TO BE TREATED'.

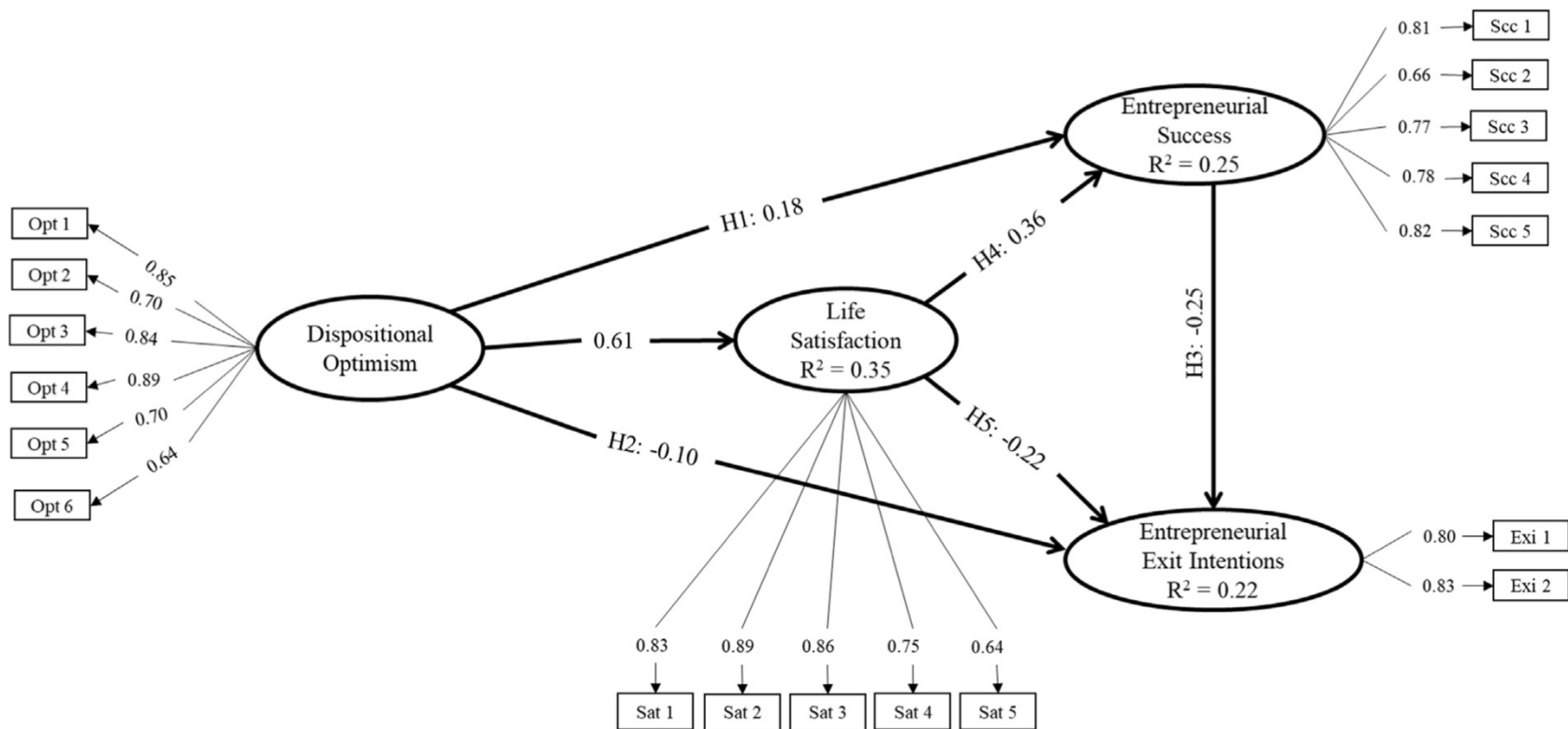
Home (2007) esittää kirjallisuuskatsauksensa pohjalta, että menestyvälle kauppiaasyrittäjälle on ominaista:

- **Luovuus ja innovatiivisuus:** yrittäjä on aloitteellinen ja joustava muutoksiin sopeutuja, hänellä on kyky ratkaista ongelmia ja hän pystyy tekemään päätöksiä.
- **Korkea suoritusmotivaatio:** yrittäjä on optimistinen ja nauttii haasteista ja uusista asioista. Yrittäjä ottaa vastuun päätöksistä ja ongelmien ratkaisusta, on tulossuuntautunut ja haluaa saavuttaa tavanomaisen tason ylittäviä tavoitteita. Hän haluaa saada myös palautetta toiminnastaan.
- **Oman elämän hallinta** (sisäinen kontrolliodotus): yrittäjällä on organisointikykyä, hän pystyy asettamaan tavoitteita ja on sinnikäs ja aikaansaava. Hän on itsenäinen ja luottaa itseensä. Hän tuntee, että voi onnistua tai epäonnistua omillaan.



- **Valmius hyväksyä kohtuullisia riskejä ja sietää epävarmuutta:** yrittäjä ymmärtää, että riskin ottaminen on osa menestymisen mahdollisuutta. Rahan ohella hän myös riskeeraa myös maineensa ja joskus myös terveytensä. Hän on optimistinen ja hyväksyy vastuun yrityksensä tuloksista. Yrittäjä myös sietää epävarmuutta eikä häiriinny konflikteista.
- **Taito hoitaa ihmissuhteita:** hänellä on kyky motivoida ja johtaa muita. Hän on ulospäinsuuntautunut ja tulee toimeen monien sidosryhmien kanssa. Menestys on seurausta siitä, että yrittäjä on neuvottelija, ei käskijä.
- **Vahva työhön sitoutuneisuus:** yrittäjä on ahkera, innostunut ja päämäärätietoinen. Hän on valmis kovaan työntekoon yrityksensä menestymiseksi.

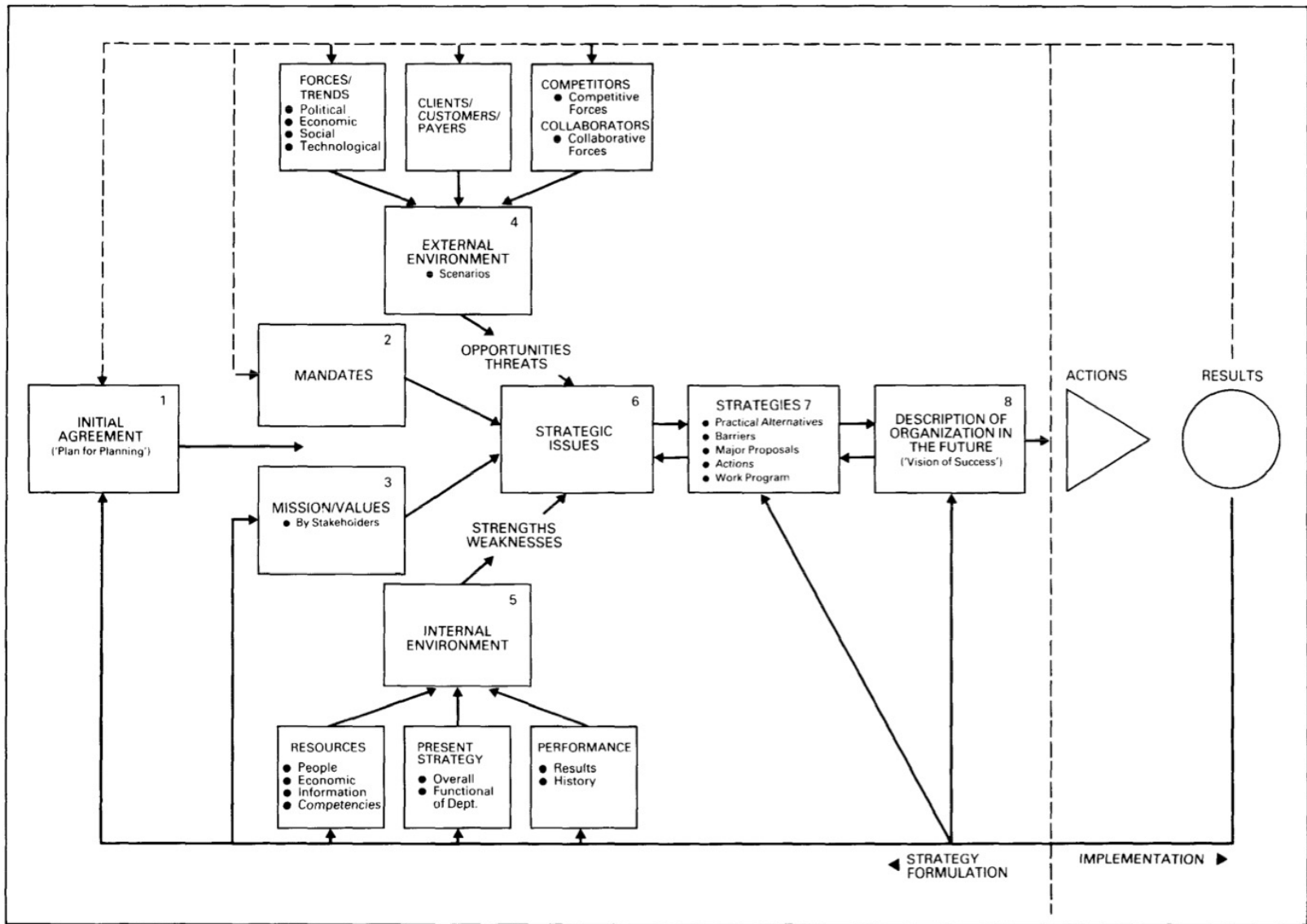
Optimismi on keskeinen luonteenpiirre (trait) menestyville yrittäjille.



2.2 Kaupan strategisen johtamisen kokonaisviitekehys

- Kilpailuilla markkinoilla vähittäiskauppayrityksen on laadittava strategia olemassaoloa ja kasvua varten.
- Tavallisesti strategian katsotaan sisältävän yrityksen **keskeisimmät pitkän aikavälin tavoitteet** (esim. liikevoitto-%) sekä ne **keinot, joilla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan**.
- Strategiaa laadittaessa tärkeää on se, että ylimmällä johdolla on selkeä, kokonaisvaltainen ja strateginen näkemys siitä, mihin suuntaan yritystä tulee kehittää menestyksen aikaansaamiseksi.

- Kaupan strateginen johtaminen voidaan jakaa karkeasti:
 1. **strategian laadintaan**
 2. **strategian toimeenpanoon.**
- Strategian laadinta aloitetaan **vision, mission ja arvojen selkeyttämällä** sekä erilaisilla **strategisilla analyysillä**.
- Strategisten analyysien perusteella **määritetään päämäärät ja tavoitteet** sekä tehdään yrityksen keskeisimmät **strategiset valinnat**.
- Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää strategioiden laadukasta toteuttamista kaikissa kaupan arvoketjun vaiheissa ja kaikilla johtamistasoilla. Strateginen johtamiseen liittyy siten olennaisena osana **strategioiden toimeenpano** ja tulosten seuranta.



Bryson, 1988

Strategiaprosessi

Vaihe I

Strategiset
ympäristö- ja
yritysanalyysit

- Asiakasanalyysit
- Kilpailija-analyysit
- Yhteiskunnalliset tekijät, ympäristötekijät ja teknologia
- Yrityksen omat resurssit, osaaminen ja investointikyky
- Lopputulema: **Näkemys toimintaympäristön muutostekijöistä**

Vaihe II

Strateginen
suunta ja
strategiset
valinnat

- Arvot, visio, missio ja pitkän aikavälin tavoitteet
- Kriittiset menestystekijät
- Strategiset valinnat mm. markkina-alueiden, toimialojen, asiakasryhmien ja kanavien suhteen
- Organisaatorakenne
- Lopputulema: **Näkemys yrityksen strategisesta suunnasta ja kriittisistä menestystekijöistä**

Vaihe III

Strategiset
kehityshankkeet
ja toimenpiteet

- Strategisten hankkeiden ja toimenpiteiden määrittäminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Aikataulut, vastuut ja resursointi
- >> strategian toimeenpano
- Lopputulema: **Strategiakartta ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset**

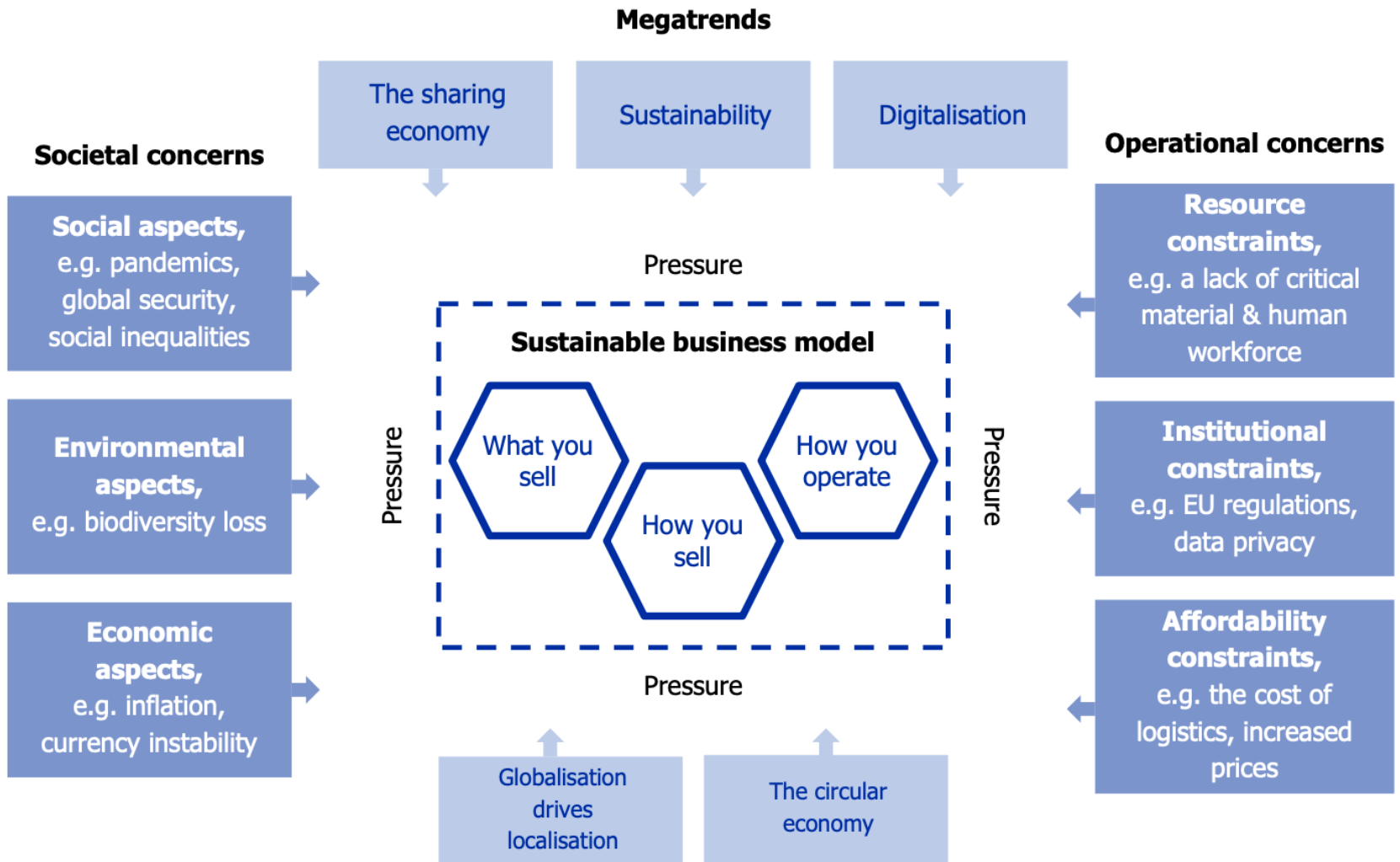
Strategiaprosessin kolme pointtia:

1. Strategiaprosessi perustuu yritysjohton selkeään näkemykseen ja ymmärrykseen yrityksen nykyiseen ja tulevaan menestykseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden muutosvaikutuksista.
2. Yritysjohton tekemistä strategisista tavoitteista, valinnoista ja päätöksistä muodostuu koko liiketoiminnan punainen lanka ja liiketoimintamallin keskeinen sisältö.
3. Kyky saada strategiat nopeasti ja joustavasti toteutettua on kriittinen menestystekijä. Olennaista on se, että strategiset valinnat eivät jää irrallisiksi kannanotoiksi.

2.2.1 Strategiset analyysit

- Strategisilla analyyseilla viitataan **toimintaympäristö- ja yritystekijöitä käsittelevään tutkimustoimintaan sekä systemaattiseen tiedon hankintaan.**
- Tänä päivänä kaupan ala on hyvin tietointensiivinen toimiala ja tieto on hyvin kriittinen menestystekijä kaupalle.
- Strateginen johtaminen edellyttää, että yritysjohto on selvillä ympäristötekijöiden ja laajempien kehitystrendien ohella yrityksensä sisäisistä tekijöistä, kuten kannattavuudesta, toimintansa tehokkuudesta ja resurssivarannosta. Resurssivarantoon sisältyvät esimerkiksi tehdyt investoinnit, kauppapaikat, yrityksen kulttuurin, henkilöstöresurssit, yritykseen kumuloituneen tietotaidon sekä asiakas-, toimittaja- ja sidosryhmäsuhteet.

- Olemassa oleva kirjallisuus esittää suuren joukon analyysityökaluja, joiden avulla yritysjohto voi lisätä ymmärrystään toimintaympäristön avainmahdollisuuksista ja uhista. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi PESTEL- ja SWOT-analyysit.
- Yritysjohtajat voivat pyrkiä tunnistamaan ympäristönsä ”heikkoja signaaleja” esimerkiksi seuraamalla muotia, mediaa ja erilaisia edelläkävijäryhmiä, kuten edelläkävijäasiakkuuksia tai -kilpailijoita. Yritysjohto voi perustaa myös asiantuntijaraadin tai tieteellisen asiantuntijaryhmän.
- Keskeinen osa strategisia analyysieja ovat skenaariot. Skenaariot auttavat kauppaa hahmottomaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja laatimaan erilaisia suunnitelmia näiden varalle.

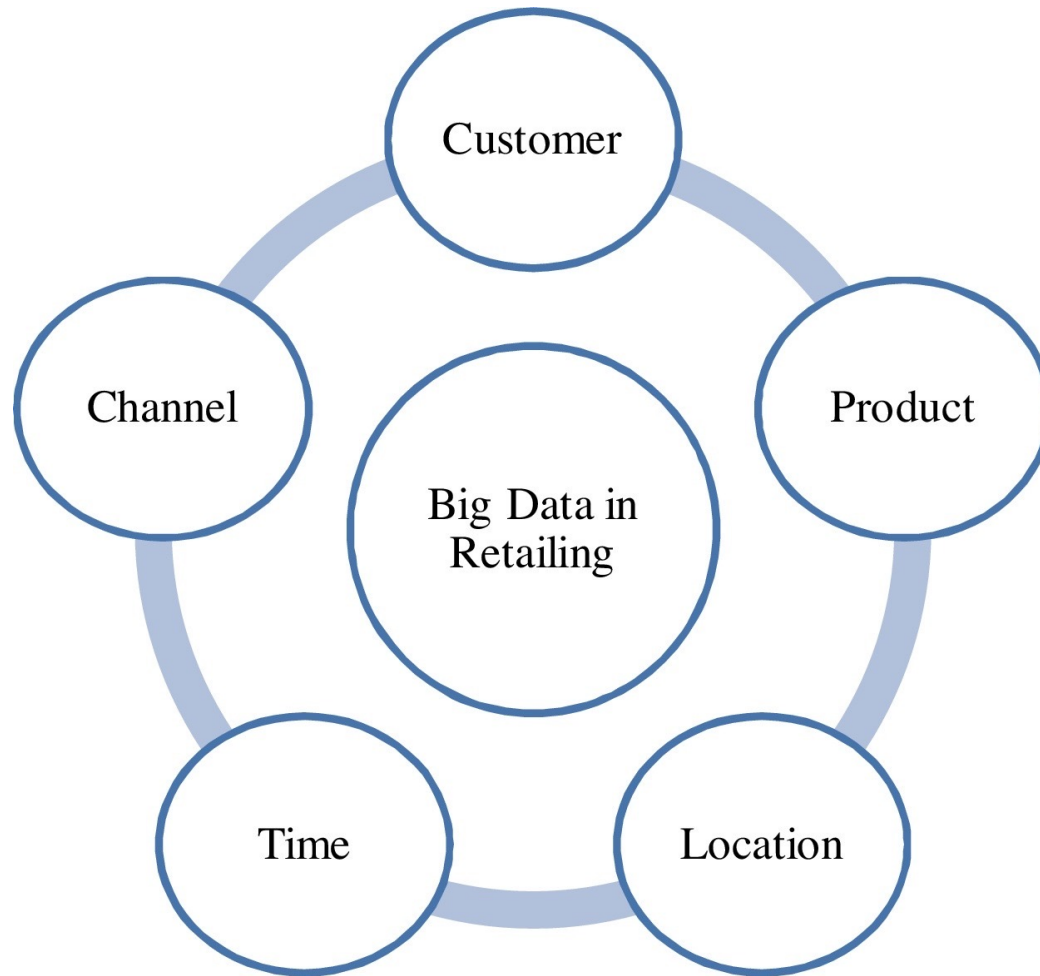


Big Data

- Kuvaa hyvin nopealla tahdilla kasvavaa kaupan massiivista tietovarantoa.
- Tänä päivänä erilaista tietoa tulee kaupalle useista eri lähteistä ja tiedon muoto vaihtelee.
- Erityisesti päivittäistavarakaupan alalla tietomäärät ovat hyvin suuria ja tietoa kertyy jatkuvasti lisää. Tätä selittävät yhtäältä suuret artikkelimäärät ja toisaalta suuret asiakasmäärät sekä useat viikoittaiset ostoskäynnit.
- Kaupalle reaaliaikainen big data ja sen käyttö voivat antaa merkittävän kilpailuedun. Tässä olennaista on big datan muokkaaminen helposti tulkittavaan muotoon. Suuri datamäärä ei merkitse siten vielä mitään. Kyvykkyyksien hyödyntäminen tietoa ratkaisee.



Big data flow in retailing



Criteria	Big Data	Traditional Analysis
Volume	Massive datasets (petabytes/exabytes)	Smaller, more manageable datasets
Variety	Diverse types: structured, semi-structured, unstructured (text, images, videos, sensor data)	Primarily structured data in standardized formats
Velocity	Real-time or near-real-time processing	Periodic, batch processing of data
Veracity	Complicated integral data issues of quality and accuracy due to diverse sources	Generally cleaner and well-defined data sources
Data Sources	Multiple and diverse: IoT devices, social media, weblogs, etc.	Mainly internal sources: databases, transaction records
Analytical Techniques	Advanced methods: machine learning, predictive analytics, AI	Simpler statistical and query-based methods
Tools and Platforms	Hadoop, Spark, NoSQL databases, cloud computing	SQL databases, traditional statistical software
Storage	Requires scalable, flexible storage solutions (often cloud-based)	Uses traditional data warehouses and databases
Processing Power	The high processing power needed for real-time analysis	Less intensive, suitable for smaller data loads
Insight Generation	Aims for deep insights, patterns, and predictions	Focuses on reporting, tracking, and elemental analyses
Application Scope	Suitable for complex, predictive, and real-time decision-making	Used for routine business decisions and reporting

Lähde: DATAFOREST, 2024, Unleashing the Power of Big Data in the Retail Industry in 2024

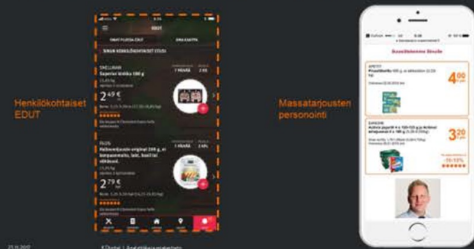
Tekoäly (AI, Artificial Intelligence)

- Tekoälyllä tarkoitetaan koneen kykyä suorittaa erilaisia, hyvin vaativiakin tehtäviä älykkäällä tavalla. Tekoäly perustuu suuriin tietomääriin ja erilaisiin algoritmeihin.
- Tekoäly auttaa kauppaa ennustamaan yksittäisten tuotteiden kysyntää ja ohjaamaan tuotteita eri varastoihin ja jakelukeskuksiin.
- Tekoäly auttaa kauppaa logistiikassa ja viimeisen mailin reitityksissä
- Tekoäly auttaa kauppaa asiakaspalvelutyössä esimerkiksi älykkäiden chatbottien muodossa.
- Tekoäly auttaa kauppaa työvuorojen suunnittelussa ja henkilöresurssien allokoinnissa.

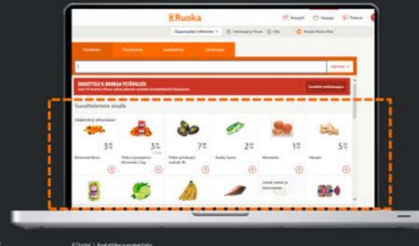
Lähde: esim. Kurjenoja, J. (2024). Digiosostamisen trendejä ja digitaalinen ostaminen 2023

With the Help of K-AI We Create a More Personalised Customer Experience

KAI PERSONALISED BENEFITS



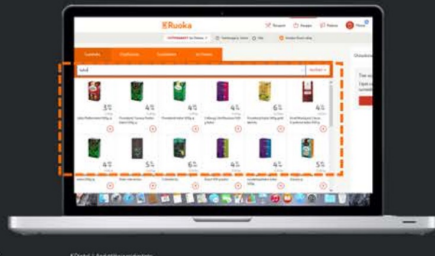
KAI PERSONALISED SUGGESTIONS



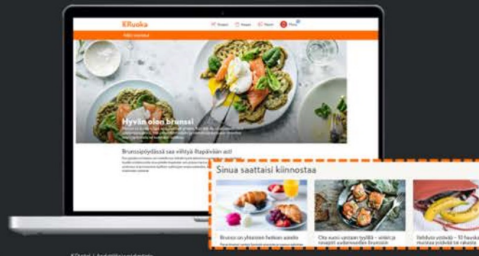
KAI OWN RECIPES



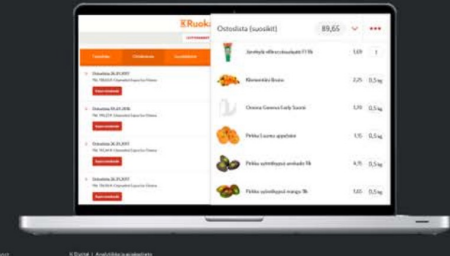
KAI PERSONALISED SEARCH



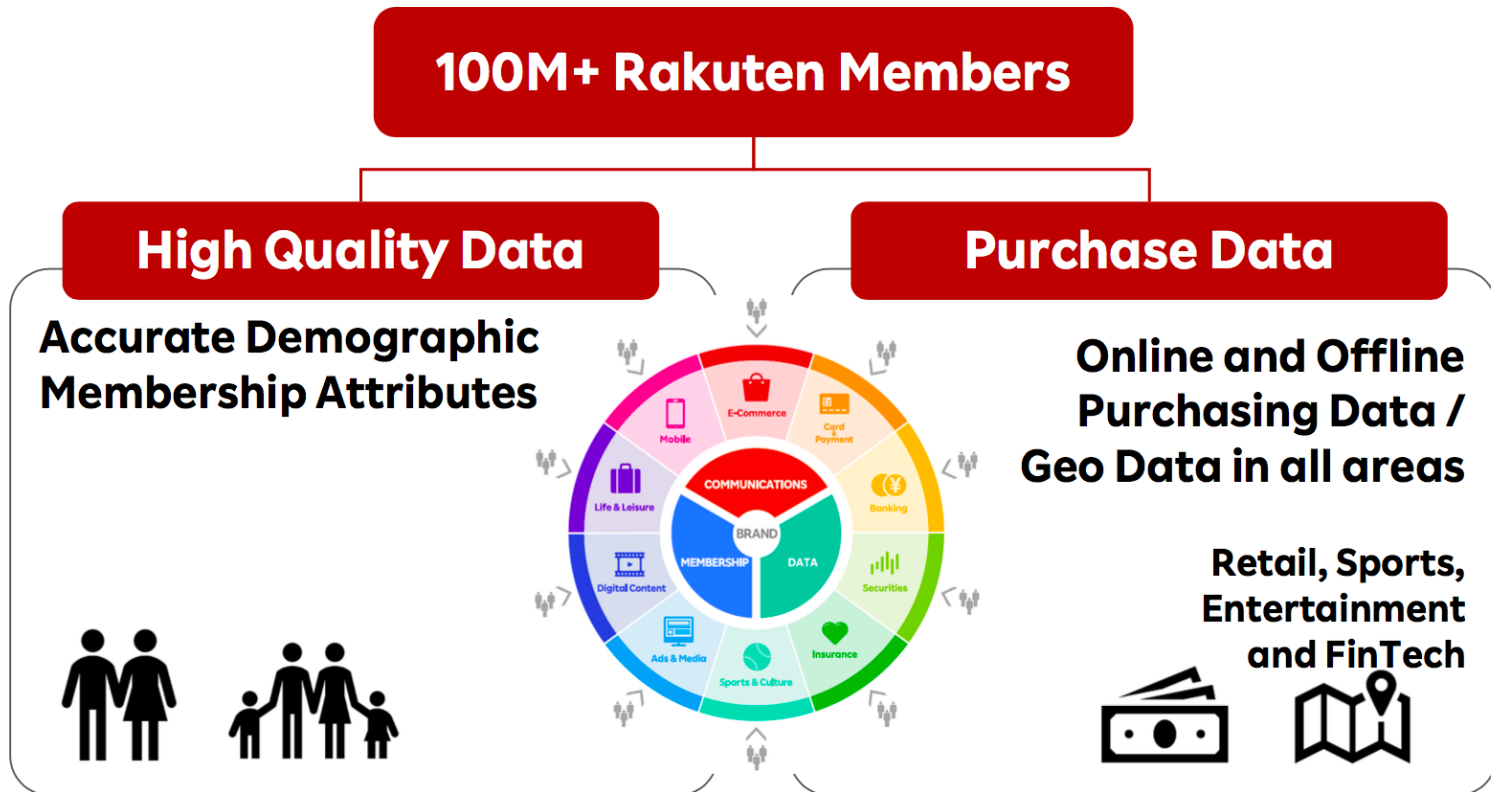
KAI RELEVANT CONTENT



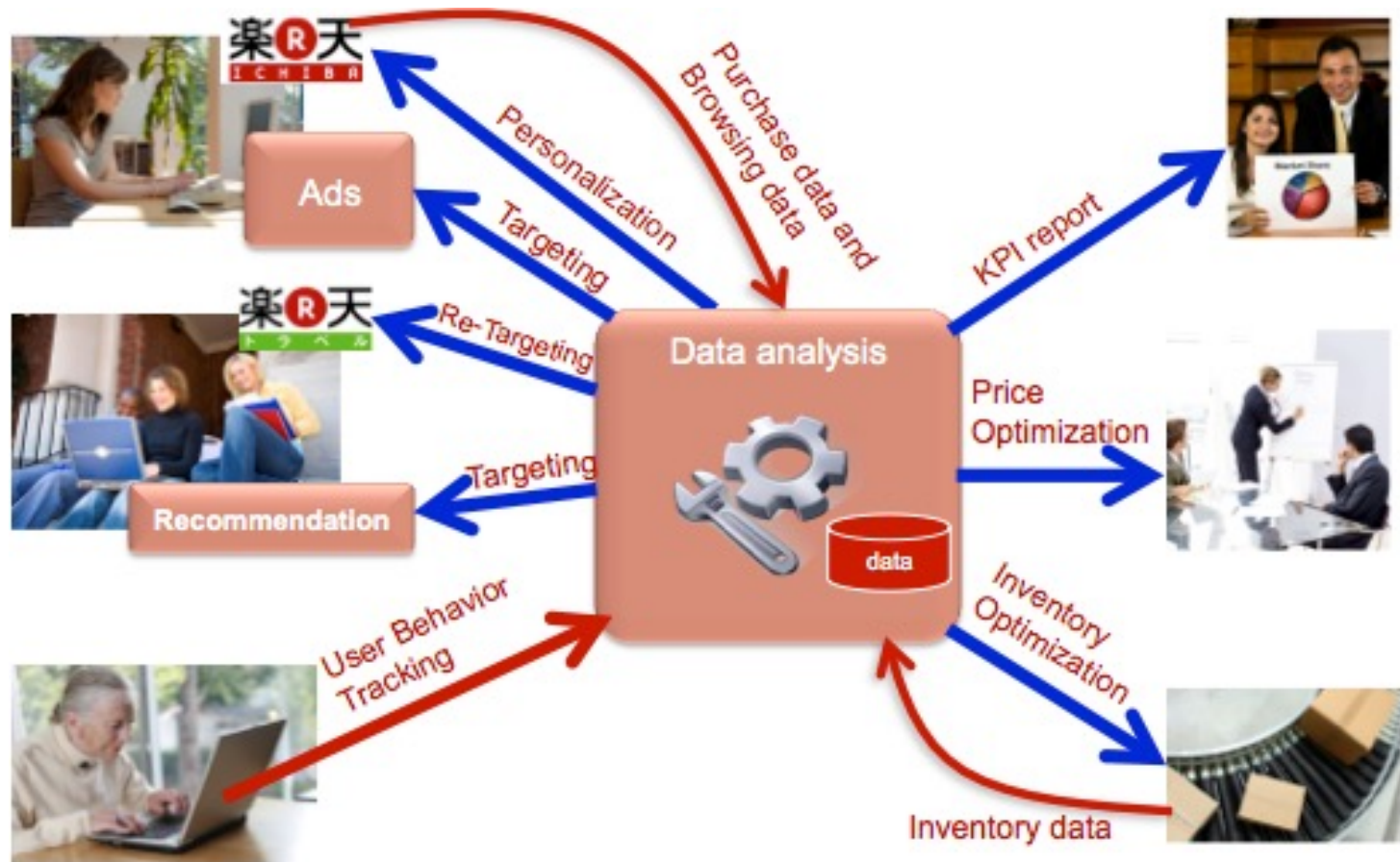
KAI OWN BUYING HISTORY AND FAVORITES



Rakuten on yksi maailman johtavia Big Data -yrityksiä maailmassa. Koko sen toiminta pohjaa valtaviin asiakastietomassoihin ja näiden tietojen systemaattiseen ja kattavaan analysointiin.



Rakuten hyödyntää keräämäänsä tietoa mm. kohdennetussa mainonnassa, tuotesuosituksissa, hinnoittelun optimoinnissa ja varastohallinnassa.



Tiedolla johtamiseen liittyvät eettiset kysymykset:

- Vaikka Big Datan tarjoamat mahdollisuudet ovat eittämättä hyvin suuret, niin Big Datan myötä yritykset kohtaavat myös uusia haasteita erityisesti kuluttajien tietosuojaan, kyberturvallisuuteen sekä digietiikkaan liittyen.
- On arvioitu, että yksityisyyden suojan ja ihmisten oikeusturvan valvominen muodostuu todennäköisesti yhdeksi suurimmista haasteista tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa.
- Tänä päivänä yhä useampi kuluttaja onkin kiinnostunut siitä, minkälaista tietoa hänestä kerätään, miten tätä tietoa säilytetään ja mihin sitä käytetään.

Vuonna 2018 voimaan astuneen EU:n tietosuoja-asetuksen (GDPR) myötä jokaisella EU-kansalaisella on oikeus:

- tietää mitä henkilötietoja organisaatiolla on hänestä
- tietää miten ja mihin tarkoitukseen hänen henkilötietoja käsitellään
- pyytää virheellisten, epätarkkojen ja puutteellisten henkilötietojen korjaamista
- pyytää henkilötietojen poistamista
- vastustaa henkilötietojen käsittelyä
- pyytää henkilötietojen käsittelyn rajoittamista
- siirtää tiedot toiselle organisaatiolle
- olla joutumatta perusteetta automaattisen päätöksenteon kohteeksi.

2.2.2 Strategiset valinnat ja kaupan kilpailuetu

- Strategiset valinnat liittyvät yhtäältä **tavoitteiden asettamiseen** ja toisaalta niiden **keinojen valintaan**, joilla yritysjohto uskoo saavuttavansa asetetut tavoitteet.
- Tavoitteet konkretisoitavat kaupan pidemmän aikavälin visiota ja ohjaavat kauppaa haluttuun suuntaan. Tavoitteet asetetaan tavallisesti 2-3 vuodeksi eteenpäin. Yrityksellä voi olla myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita.
- Kovat taloudelliset tavoitteet usein korostuvat tavoitteiden asettamisessa, mutta niiden rinnalla tarvitaan myös pehmeämpiä ei-taloudellisia tavoitteita. Tavoitteita ei kuitenkaan tule olla liikaa.
- Itse tavoitteiden tai tavoitetasojen (eli vaadittujen tulosten) tulee olla riittävän kunnianhimoisia, mutta kuitenkin realistisia. Tavoitteissa onnistumista tulee myös seurata erilaisten KPI-mittareiden avulla.
- Suurimmissa kaupan ryhmittymissä tavoitteita asetetaan toimiala- ja ketjukohtaisesti.

Esimerkki visiosta (ICA)



Esimerkki visiosta (Kesko)

Visio

Pohjois-Euroopan johtava kasvuhakuinen kaupan alan toimija – tavoitteena kaupan alan paras asiakaskokemus



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Esimerkkejä taloudellisista tavoitteista ja mittareista (Tesco)

Grow sales

Why it is important

Sustainable growth in sales is important to our business model.

What we measure

Group sales is a measure of revenue excluding sales made at petrol filling stations. It demonstrates the Group's performance in the retail and financial services businesses by removing volatilities associated with the movement in fuel prices that are outside the control of management.

How we performed

Group sales rose 5.3% at constant rates, driven by strong growth across all segments.

Group sales^Δ

£57.7bn ▲ **5.3%**^(a)

(2022: £54.8bn)

Deliver profit

Why it is important

Delivering profitable growth is essential as we aim to create long-term value for all stakeholders.

What we measure

Adjusted operating profit is the headline measure of the Group's performance.

How we performed

Adjusted operating profit was down (7.1)% at constant rates to £2.6bn, reflecting the significant investment we have made in our customers and colleagues this year.

Adjusted operating profit^Δ

£2.6bn ▼ **(7.1)%**^(b)

(2022: £2.8bn)

Improve operating cash flow

Why it is important

Strong cash generation is important to our underlying philosophy with which we manage our business.

What we measure

Retail operating cash flow is the cash generated from continuing operations. It is a measure of the cash generation and working capital efficiency of the retail business, excluding the effects of Tesco Bank's cash flows. This is because Tesco Bank is run and regulated independently of our retail operations.

How we performed

We saw strong operating cash generation, with a high working capital inflow, driven largely by inflation.

Retail operating cash flow^(c)

£4.5bn ▲ **1.1%**

(2022: £4.5bn)

Esimerkkejä ei-taloudellisista tavoitteista ja mittareista (Tesco)

Customers recommend us and come back time and again

Why it is important

Customers are at the heart of everything we do, and customer satisfaction is an important driver of loyalty.

What we measure

Our score reflects the percentage of Fans minus Critics answering the question 'How likely is it that you would recommend Tesco to a friend or colleague?'

How we performed

Cost-of-living pressures have resulted in a slight decline in our Group NPS score but we remain resilient versus the market.

Group NPS

Three-month rolling

15pts

▼ (5)pts^(d)

(2022: 20pts)

Colleagues recommend us as a great place to work and shop

Why it is important

When we get things right for our more than 330,000 colleagues, we make it even easier for them to do what they do best – serving our customers, communities and planet a little better every day.

What we measure

Our Great Place to Work measure is the percentage of colleagues who agree or strongly agree with the statement 'I would recommend Tesco as a great place to work'.

Great Place to Shop is an NPS measure, answering the question 'I would recommend Tesco as a place to shop'.

How we performed

Although there has been a small decline in colleagues recommending Tesco as a Great Place to Shop, our Great Place to Work score remains high at 82%.

Recommend as a place to shop

40pts

▼ (1)pts

(2022: 41pts)

Great Place to Work

82%

▲ +2pts

(2022: 80%)

Climate – reduce Scope 1 and 2 emissions by 60% by 2025

Why it is important

This year, we have added a new measure – reducing our carbon emissions – reflecting the importance we are placing on minimising our impact on the planet.

What we measure

Based on our commitment to reduce Scope 1 and 2 carbon emissions by 60% by 2025, we measure the reduction in tonnes of CO₂ equivalent (tCO₂e) vs our 2015/16 baseline.

How we performed

We have achieved a reduction in carbon emissions by switching to renewable electricity, maintaining a consistent focus on driving energy efficiencies and making significant inroads to decarbonising our remaining key hotspots. Improving our energy efficiency delivered a further 3%pts saving versus our baseline to a cumulative reduction of 55%.

Carbon emissions

1.0m

(2022: 1.1m)

▼ 7%^(e)

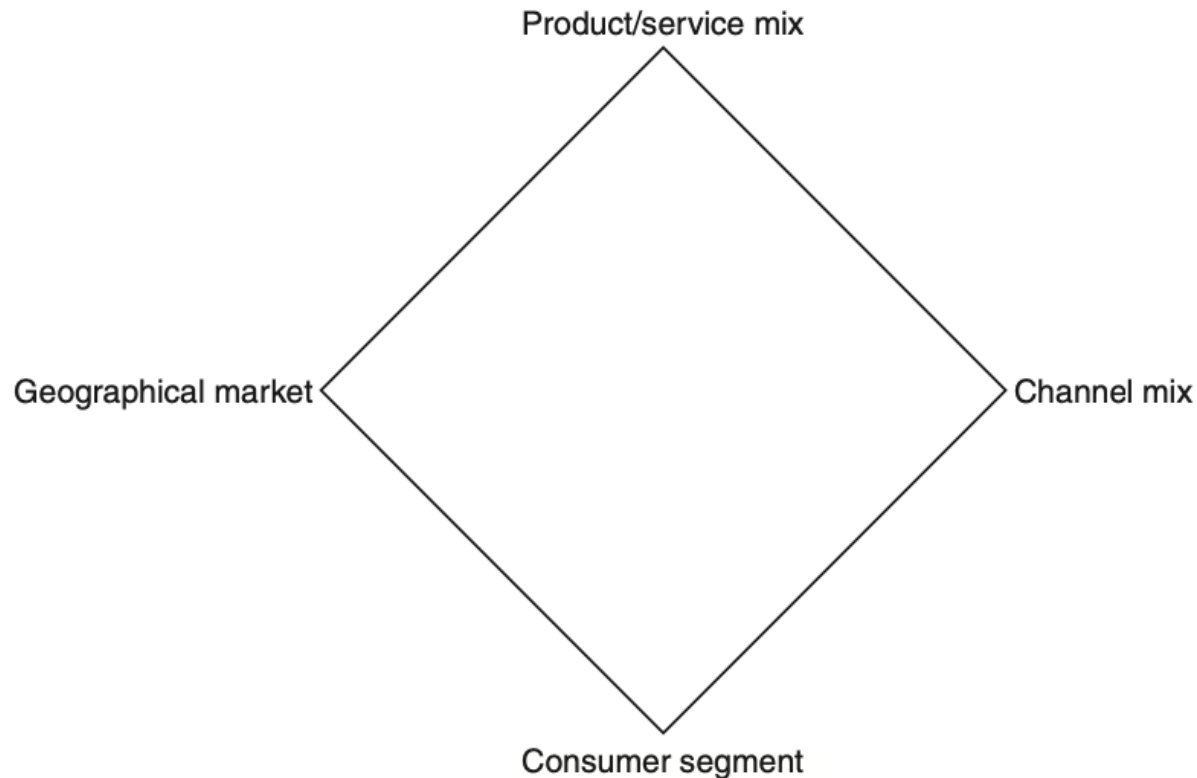
vs last year

▼ 3%pts

55% cumulative vs baseline

- Vision ja sen pohjalta määritettyjen tavoitteiden asettamisen jälkeen on määritettävä ne konkreettiset keinot ja strategiset ratkaisut, joiden uskotaan johtavan tavoitteiden ja vision saavuttamiseen.
- Keinojen valinta perustuu strategisten analyysien tuottamaan ympäristö- ja yritystason tietoon sekä johdon osaamiseen ja riskinottohalukkuuteen. Tärkeää on eri vaihtoehtojen huolellinen arviointi ja vertailu.
- Isoimmissa kaupan ryhmittymissä strategisia valintoja tehdään usealla tasolla. Tavallisesti voidaan erottaa toisistaan:
 - 1. koko kaupan ryhmittymää koskevat strategiset valinnat:** toimiala-, maa- ja markkina-aluevalinnat, päätökset konseptien ja jakelukanavien lukumäärästä
 - 2. yksittäistä ketjua tai konseptia koskevat strategiset valinnat:** kohderyhmävalinnat, asiakaslupaukset ja kilpailukeinot

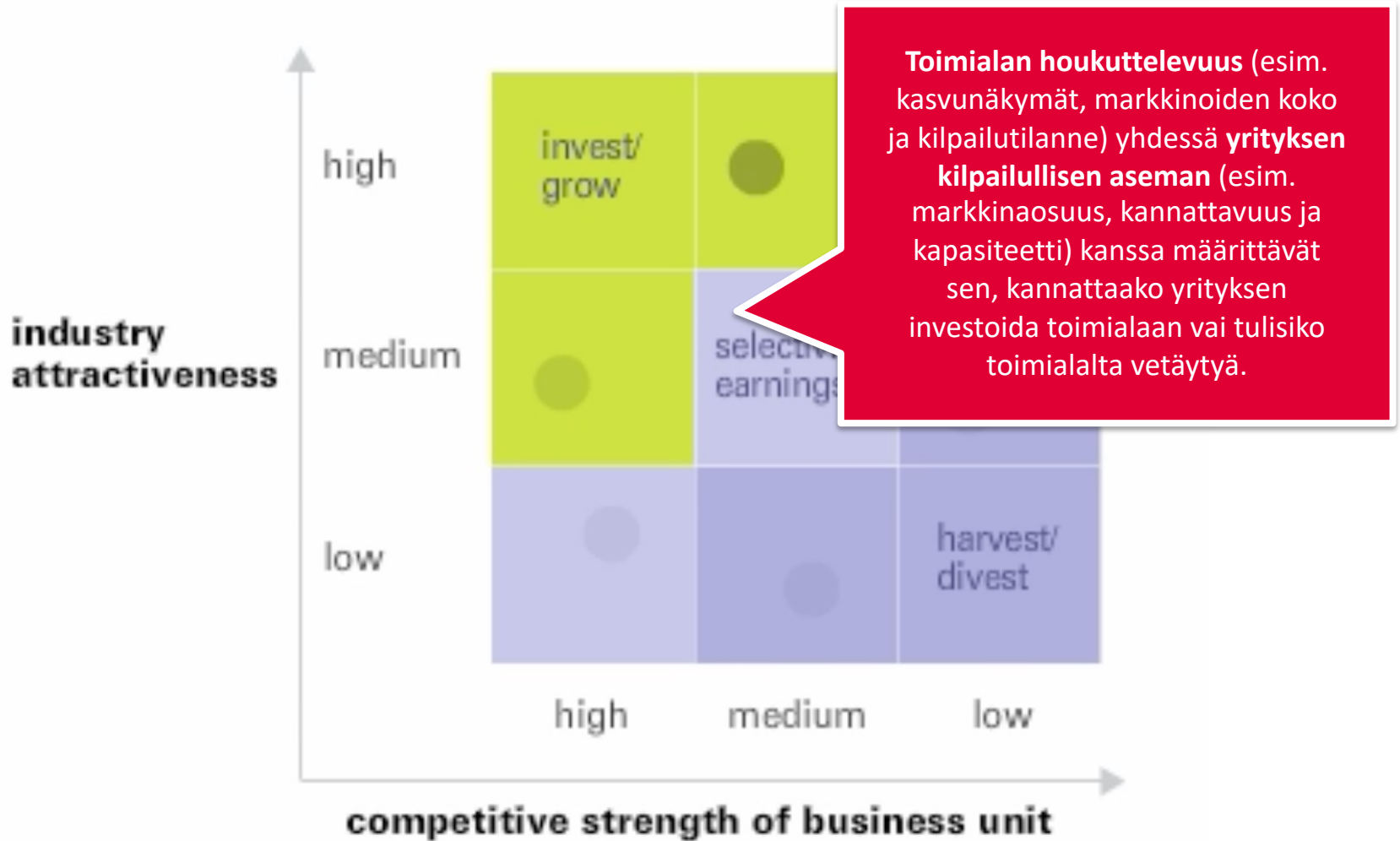
Tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiä ovat valinnat, jotka liittyvät kaupan tuote- ja palvelutarjoamaan, kaupan markkina-alueeseen, kanavaratkaisuihin ja kohderyhmävalintoihin.



Toimialavalinnat

- Keskeinen strateginen valinta on se, **mihin toimialoihin kaupan ryhmittymä keskittyy ja mistä se mahdollisesti luopuu.**
- Ryhmittymän toimialavalintoihin vaikuttavat seuraavat tekijät:
 1. toimialan markkinoiden koko ja volyyymi
 2. toimialan kasvu- ja kehitysnäkymät, taloudelliset trendit
 3. asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja ostokäyttäytyminen
 4. toimialojen kilpailutilanne.
- Keskeinen tekijä toimialavalintoja tehdessä on **ryhmittymän ydinosaaminen.** Vain sen varaan kilpailukykyä ja kilpailuetua voidaan kestävästi rakentaa. Uuden ydinosaamisen hankkiminen voi olla vaikeaa yritysostonkin kautta.
- Toimialavalinnat ovat luonteeltaan aina strategisia, pitkän aikavälin ratkaisuja, joista irrottautuminen on väistämättä hankalaa, aikaa vievää ja toisinaan hyvin kallista.

GE-McKinsey -matriisi



Markkina-alueet ja maavalinnat

- Yleisesti ottaen kaupan ryhmittymän markkina-alueiden valinta liittyy:
 1. markkinoiden läheisyyteen
 2. konseptien kilpailukyvyyn ja -edun saavuttamiseen kohdemaiden asiakkaiden tarpeiden, ostotottumusten ja elämäntyylien suhteen sekä
 3. arvioon muiden vastaavien konseptien vahvuuksista näissä maissa.
- Kohdemaiden yhteiskunnan, lainsäädännön, kielen ja kulttuurin sekä asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnan hyvä tuntemus on välttämätöntä.
- Operointi uusissa maissa vaatii suuria investointeja ja vahvoja resursseja. **Aikaväli alkuinvestoinneista kannattavaan toimintaan voi olla useita vuosia.** Toisaalta tänä päivänä verkkokaupan avulla voidaan laajentua hyvinkin nopeasti uusille markkinoille ilman sen suurempia alkuinvestointeja.
- Mikäli kaupan ryhmittymä päättää kansainvälistyä, tulee sen tarkkaan arvioida, missä määrin toimintoja voidaan integroida ja johtaa keskitetysti ja missä määrin toimintoja on sopeutettava paikallisesti.

Market Assessment Matrix

Country	Regulation	Economy	Society	Culture	Retail Structure	Total	Average
French Hypermarket Retailer							
Bulgaria	4	3	4	2	4	17	3.4
India	1	2	2	1	4	10	2.0
Kenya	2	1	1	1	4	9	1.8
Great Britain	3	4	3	3	1	14	2.8
United States	3	4	3	3	2	15	3.0
French Premium Fashion Retailer							
Bulgaria	4	1	3	2	1	11	2.2
India	3	2	2	1	1	9	1.8
Kenya	2	1	1	1	1	6	1.2
Great Britain	4	4	4	3	4	19	3.8
United States	4	4	4	3	4	19	3.8

Note: 4 = very suitable; 3 = suitable; 2 = unsuitable; 1 = very unsuitable

Source: Alexander/Doherty 2009, p. 236.

Konseptien ja jakelukanavien lukumäärä

- Kaupan ryhmittymillä on tyypillisesti hallinnassaan valitsemillaan toimialoilla **useita konsepteja ja niiden toteutusta palvelevia kanavaratkaisuja** (niin fyysisiä kuin digitaalisia).
- Erilaisia tarvetilanteita ja arvostuksia palvelevilla useammilla ja keskenään erilaisilla konsepteilla sekä erilaisilla kanavaratkaisuilla kaupan alan yritys voikin tavoittaa suuremman asiakaskunnan ja saavuttaa kokonaisuutena isomman volyymin.
- Konseptien on kuitenkin oltava erilaisia ja erotuttava toisistaan asiakkaan näkökulmasta selkeästi. Pelkät konseptien pinnalliset erot eivät riitä erottamaan niitä toisistaan. Lisäksi on huomioitava, että jokainen konsepti merkitsee toiminnan kustannusten lisääntymistä.
- **Kaupan ylimmän johdon keskeinen tehtävä onkin päättää mitä konsepteja kehitetään, säilytetään, supistetaan ja lakkautetaan.**

Vaihtoehtoisia konsepteja myyntipinta-alan mukaisesti määritettynä:

- **Tavaratalo:** Tavaratalo on monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 2 500 m². Tavaratalossa minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta kokonaisyntipinta-alasta.
- **Hypermarket:** Hypermarket on monen alan tavaroita myyvä pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 2 500 m². Elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaispinta-alasta, mutta myynnin painopiste on päivittäistavaroissa.
- **Supermarket ja market:** Supermarket on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva päivittäistavaramyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 400 m² ja jossa elintarvikkeiden osuus on yli puolet myyntipinta-alasta. Toimialan käytännön tilastoinnissa supermarketmyymälät jaetaan pinta-alaltaan suuriin eli yli 1 000 m² ja pieniin eli 400–1 000 m² supermarketteihin, joita kutsutaan myös yleisesti marketeiksi.
- **Valintamyymälät ja muut lähikaupat:** Useimmin lähikaupaksi tilastoidaan pinta-alaltaan alle 400 m² olevat valintamyymälät. Isot valintamyymälät ovat pinta-alaltaan 200–399 m² ja pienet valintamyymälät 100–199 m².
- **Discounterit:** Discounter-myymälöiden valikoima kattaa pääsääntöisesti kaikki tuoteryhmät, kuten HeVin, tuoretuotteet sekä kosmetiikan. Myymälöiden pinta-ala vastaa supermarkettien kokoa.
- **Pienmyymälät ja kioskit:** Pienmyymälä ja kioski on myyntipinta-alaltaan alle 100 m²:n päivittäistavaramyymälä.
- **Liikennemyymälät ja huoltamot:** Liikennemyymälät muodostavat nykyään usein eri palvelutarjoajista koostuvan, kauppakeskusta muistuttavan palvelukokonaisuuden, jossa polttoaine- ja päivittäistavaramyynnin sekä ravintolapalvelujen lisäksi tarjotaan myös muita palveluja.

Lähde: www.pty.fi

Uuden tyyppisiä kaupan alan konsepteja:

- **New product demonstration/showroom store:** These stores predominantly showcase and demonstrate new products to build excitement and interest among shoppers.
- **Pop up store:** There will be more pop up stores that will be launched primarily by pure play online retailers or direct to consumer (DTC) marketers or other retailers to sell seasonal items. Pop up stores are temporary and close down after serving their purpose.
- **Renting store:** Another scenario involves consumers sharing or renting almost everything including, housing, clothing, and transportation.
- **Repair/return store:** These stores will be dedicated for repairs. Shoppers can visit the stores and return items needing repair.
- **Large/immersive experience store:** These stores are large concept stores that market the brand. Typically, these stores serve as showrooms for the manufacturer or service brand. Shoppers can visit the stores, immerse themselves in different facets of the brand, and experience all the brand has to offer.
- **Community retailer:** Some malls are being replaced by community centers.
- **Grocerant:** Each of these stores combines a grocery shop and a restaurant. These stores blur the distinction between a grocery store and a restaurant.

Shankar et al. 2021

Japanilainen Fast Retailing -ryhmittymä hallinnoi useita konsepteja vastatakseen erilaisten kohderyhmien tarpeisiin ja arvostuksiin.



Theory



J BRAND

HELMUT LANG

PRINCESSE tam•tam
PARIS

COMPTOIR DES
COTONNIERS



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Konseptiportfolio voi rakentua kolmen eri brändistrategian mukaisesti:

- **An umbrella brand strategy:** all the stores of the company carry the same brand, and in most cases the corporate brand is differentiated by a sub-brand
- **A family brand strategy:** the groups of stores of the retail company (usually different retail formats) carry different brands, i.e. the brands are strictly separated
- **A mixed strategy:** which applies an umbrella brand for some store formats and separates others by using different brand names.

Brand Strategy	Retail Company	(Selected) Retail Brands of the Company
Umbrella Brand	Tesco	Tesco Extra, Tesco (Superstores), Tesco Metro, Tesco Express, Tesco Homeplus, Tesco Lotus
	EDEKA	EDEKA aktiv markt, EDEKA neukauf, E-Center
	Système U	Marché U, Super U, Hyper U, Utile
	Toys 'R' Us	Toys 'R' Us, Babies 'R' Us
Family Brands	Kingfisher	B&Q, Castorama, Brico Dépôt, Screwfix, Koçtaş
	Dixons Retail	Currys, dixon.co.uk, PC City, Electro World, Elkjøp
	Metro	Metro Cash & Carry, Real, Kaufhof, Media-Markt, Saturn
	Sears Holding	Sears, Kmart, Land's End
	Inditex	Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius
Mixed Strategy	Coop (CH)	Coop, Coop pronto, coop@home, Coop bau+hobby, Coop City, Interdiscount, Fust, Microspot, TopTip, Christ
	Migros	M, MM, MMM, m-electronics, Migros LeShop, Denner, Globus, OBI (as franchise partner in Switzerland), Office World
	Carrefour Group	Carrefour, Carrefour Marché, Carrefour Express, Carrefour City, Dia, Ed
	Groupe Casino	Super Casino, Géant Casino, Petit Casino, Leader Price, Monoprix, Franprix, Cdiscount, Big C, Big C Junior
	GAP, Inc.	Gap, GapKids, babyGap, Gapmaternity, gapbody, Banana Republic, Old Navy, Piperlime, Athleta

On tärkeää, että saman tavara-alan toisistaan poikkeavia konsepteja yhdistää asiakkaiden näkökulmasta jotkin tietyt tekijät. Konseptit eivät saisi olla toisistaan täysin irrallisia, vaikka olisivatkin keskenään erilaisia.



PIRKKA



*“Our findings also illustrate that **the contributions of new formats should be evaluated in the light of other existing formats in the portfolio and not in isolation.** This is particularly true when considering **format cannibalisation** and the potentially extended customer journey that arises when customers use traditional format stores and new concept format stores simultaneously. **All physical formats have associated cost structures and how these costs relate to revenue generation needs further more nuanced consideration.**”*

Source: Egan-Wyer et al., 2021

Monikanavaisuus on yleistynyt kaupan alalla nopeasti ja on tänä päivänä keskeinen osa kaupan liiketoimintaa



A screenshot of the Tesco website homepage. The header features the 'TESCO' logo and the slogan 'Every little helps'. Below the header is a navigation bar with 'Contact us'. The main content area includes several promotional tiles: 'TESCO direct new!', 'Groceries & Wine', 'Entertainment & Books', 'Finance & Insurance', 'Phones & Broadband', and 'More Online Stores'. A large blue banner promotes 'Tesco Internet Phone. Use your broadband to talk for less.' Below this are more tiles for 'Clubcard', 'Health: Healthy Snacks', 'Community: Talking Tesco', 'Environment: Tackling climate change', 'Baby: NEW! BABY TOODLER CLUB', and 'What's on in store? Store Locator PRICE CHECK'. The footer contains links for 'Help', 'Site map', 'Careers', 'Investor relations', 'Media information', 'Privacy policy', and 'Terms & conditions', along with an 'RSS' icon.

Cao ja Li (2015) esittävät, että kanavien keskinäinen integrointi tuo lisämyyntiä seuraavien tekijöiden johdosta:

- (1) improved trust** (e.g. cross-channel integration provides customers with the freedom to use different channels in different situations)
- (2) increased customer loyalty** (e.g. a combination of channels enables retailers to provide value-added services to consumers)
- (3) higher consumer conversion rates** (e.g. the combination of channels encourages online customers to shop in stores)
- (4) greater opportunities to cross-sell** (e.g. the combination of channels enables firms to maintain contact with consumers, which increases cross-selling opportunities)



Monikanavaisuuden eri toteutusvaihtoehdot:

Kanavien erillisyyttä korostava liiketoimintamalli

- Kanavia kehitetään omina kokonaisuuksina ilman selkeää yhteenkuuluvuutta.

Kivijalkamyymäläverkostoa korostava liiketoimintamalli

- Pääpaino kivijalkamyymäläverkostolla ja toimintaa kehitetään kivijalkamyymälöiden ehdoilla.

Verkkokauppaa korostava liiketoimintamalli

- Pääpaino verkkokaupalla ja toimintaa kehitetään verkkokaupan ehdoilla.

Kanavien integrointia korostava liiketoimintamalli

- Kanavat integroidaan asiakkaan näkökulmasta yhdeksi kokonaisuudeksi ja kanavia johdetaan kokonaisuutta optimoiden.

Monikanavaisuuteen liittyviä kysymyksiä:

- Missä määrin kanavien johtamista tulee keskittää ja toisaalta missä määrin ja minkälaisen asioiden osalta päätöksentekoa pitää hajauttaa kanavien vastuulle (centralized vs. decentralized organizational structure)?
- Missä määrin ja minkälaisen asioiden osalta eri kanavia tulee yhtenäistää asiakkaiden näkökulmasta (the extent of harmonization)? Esim. missä määrin verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden valikoimia ja hinnoittelua tulee yhtenäistää?
- Miten vältetään eri kanavien (liiallinen) kilpailu toisiaan vastaan yhteistyön sijaan?
- Minkälaisia tavoitteita, suoritusmittareita ja kannustinjärjestelmiä tulee asettaa eri kanaville (evaluation and performance metrics)?
- Millä keinoin voidaan edistää eri kanavien välistä tiedon jakamista ja hallintaa sekä tiedon hyödyntämistä (data integration)?

Showrooming ja webrooming -käyttäytymismallit ovat yleistyneet monikanavaisessa markkinaympäristössä:

- **Showrooming:** A mode of behaviour where a consumer first visits at the offline store to gather information but then makes the purchase online.
- Syitä showrooming-käyttäytymiselle voivat olla esimerkiksi halu ostaa tuote halvemmalla verkkokaupasta tai tuotepuutteet kaupassa.
- **Webrooming:** A mode of behaviour where a consumer first visits at the online store to gather information but then makes the purchase offline.
- Syitä webrooming-käyttäytymiselle voivat olla esimerkiksi ylimääräisten toimitusmaksujen välttäminen tai halu saada tavara heti kotiinkuljetuksen odottamisen sijaan.

“Most academics frame showrooming as a free-riding behavior in which customers change channels and retailers for their own benefit. In other words, they benefit from the services provided by a retailer in their brick-and-mortar stores (seeing, touching, and testing the product, merchandising, and personalized advice from the sales force), but the stores obtain zero profit in return if customers do not finally buy from the physical store (or from their online store if they own it).”

“[...] not all showroomers are price-oriented and disloyal. There are showroomers with a stronger tendency to stick with the retailer.”

*“Webrooming and showrooming are prevalent patterns among omnichannel consumers. [...] **Delivering convenience in cross-channel and omnichannel experiences has been a mantra for multichannel customer management, and it definitely helps consumers make efficient purchases. However, the findings of the present study show that convenience may not be critical for managing customer experiences. **Appealing to the consumer's intelligence, or diligence, during the decision-making process, and increasing his/her feelings of self-competence or sense of themselves as capable and in control of the experience, may be more effective.**”***

Kestävä kilpailuetu

Kilpailuilla markkinoilla keskeinen **strateginen valinta** on yrityksen **kilpailuedun** määrittäminen. Kilpailuetu kuvaa sen, **miten yritys erottuu kilpailijoistaan ja voittaa asiakkaidensa ostosuosion** valitsemallaan toimialalla ja markkina-alueella.

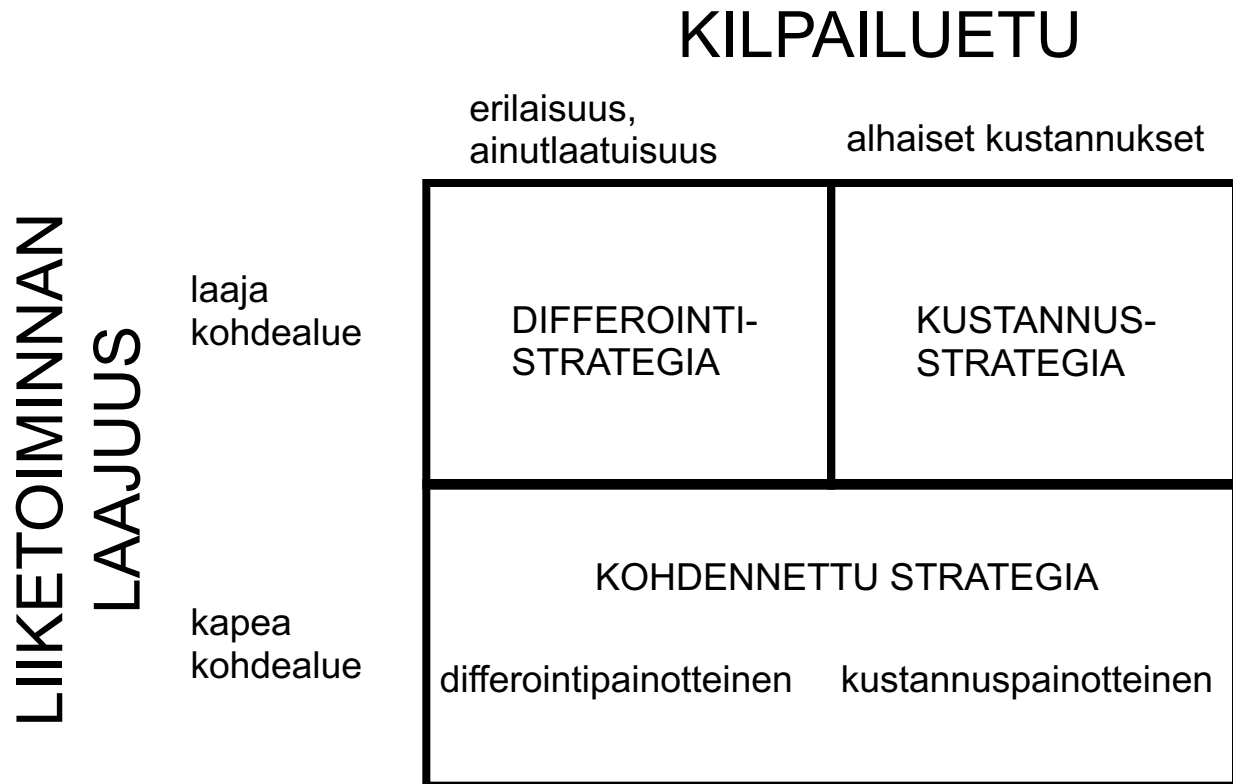
Kilpailuedun tulee olla:

1. asiakkaalle merkityksellinen
2. asiakkaan havaittavissa
3. kilpailijoiden vaikeasti jäljiteltävissä.

Viime kädessä kilpailuetu näkyy (tai tulisi näkyä) yrityksen kykynä tehdä ylivoimaista, kilpailijoitaan parempaa taloudellista tulosta.



Geneeriset kilpailustrategiat*



*Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.

”Porterilaisesta” kilpailuetuajattelusta:

- **Keskeistä kilpailijoista erottautuminen** joko erilaistumalla tai hinta/kustannusjohtajuuden kautta.
- Olennaista tehdä **selkeä valinta** oman kilpailuedun suhteen ja toteuttaa sitä johdonmukaisesti ja kurinalaisesti.
- Kilpailuetujen yhdistäminen ei suotavaa. **Kilpailuetujen yhdistämisen katsotaan johtavan ”stuck in the middle” -tyyppiseen tilanteeseen.**
- Kilpailuedun määrittämisessä **vahva rooli toimintaympäristöllä** ja sen eri kilpailuvoimilla.
- Porterilainen ajattelu on **kerännyt myös kritiikkiä** ajan oloon erityisesti kilpailuetujen yhdistämisen suhteen. Lisäksi yhä useampi tutkija lähtee siitä, että toimintaympäristön sijaan yritysten tulisi tarkastella ensisijaisesti omia resurssejaan ja tämän perusteella määrittää oma kilpailuetu.



2.2.3 Strategioiden toimeenpano

- Yritysjohdon keskeinen tehtävä on suunnitella, toimeenpanna ja valvoa strategioiden toteutumista asetettuja tavoitteita vasten.
- Strategioiden toimeenpanokyky on hyvin kriittinen menestystekijä. Hienoinkin strategia menettää merkityksensä jos sitä ei kyetä jalkauttamaan tavoitellulla tavalla.
- Isoissa kaupan ryhmittymissä toimiala- ja ketjutasolla tehtyjen strategisten valintojen vieminen myymälätasolle voi kohdata isoja haasteita.
- Monikanavaisuus lisännyt entisestään strategioiden toimeenpanoon liittyvää vaikeutta.

Strategioiden toimeenpano on:

1. **Organisointia** (esim. työnjakoa eli tehtävä- ja vastuualueiden määrittämistä eri johtamistasojen välillä, kuten ketjujohdon ja myymäläjohdon välillä)
2. **Viestintää** (esim. tiedon jakamista vertikaalisesti ja horisontaalisesti eri johtamistasojen ja toimijoiden välillä sekä jatkuvaa koulutusta)
3. **Motivointia** (esim. palkitsemis- ja urajärjestelmien kehittämistä)
4. **Valvontaa** (esim. mystery shoppingia, erilaisten laatustandardien ja mittareiden asettamista)

Näsi & Aunola (2001)

Kauppan alalla tyypillisiä haasteita strategian toimeenpanon osalta ovat:

- Monialaisuus eli toimiminen samanaikaisesti usealla eri toimialalla
- Toimiminen maantieteellisesti laajalla alueella (jopa globaalisti)
- Monikanavaisuus ja laaja konseptiportfolio
- Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset.

3. KAUPAN VAIHTOEHTOISET LIIKETOIMINTAMALLIT

3.1 Liiketoimintamallin käsite

3.2 Tukku-vähittäiskauppamalli

3.3 Ketjuliiketoimintamalli

3.4 Digitaalinen markkinapaikkamalli

3.1 Liiketoimintamallin käsite

- Liiketoimintamalli määrittää sen, **miten vähittäiskauppayritys organisoituu ja johtaa liiketoimintaansa kokonaisuutena.** Liiketoimintamallin tehtävä on aikaansaada kilpailukykyä ja parantaa yrityksen kannattavuutta.
- Siinä missä yrityksen strategia tuo esiin tiettyjä pitkän aikavälin päämääriä, **liiketoimintamalli tuo esiin ne yksityiskohtaisemmat rakenteet, aktiviteetit, resurssit ja mekanismit, joiden avulla yritys voi liikkua kohti asettamiaan päämääriä ja saavuttaa ne** (Kautto, 2019).
- Olennaista ymmärtää, että liiketoimintamalli muodostuu joukosta yrityksen johdon valintoja (Kautto, 2019). Kyse on ikään kuin koneen osien kokoonpanosta ja siitä, miten hyvin osat toimivat yhdessä.

”[...] we conceptualize retailing business model (RBM) in terms of its three core components, namely, retailing format, activities, and governance, with a particular emphasis on interdependencies among these components that define the retailer’s coherent theme. We assert that the purpose of RBM is to create and deliver value to customers, and at the same time, appropriate value from the markets for the retailer and its partners.”

Sorescu et al. (2011)

Sorescu et al. (2011) katsovat, että kaupan liiketoimintamallin keskeisimmät komponentit ovat:

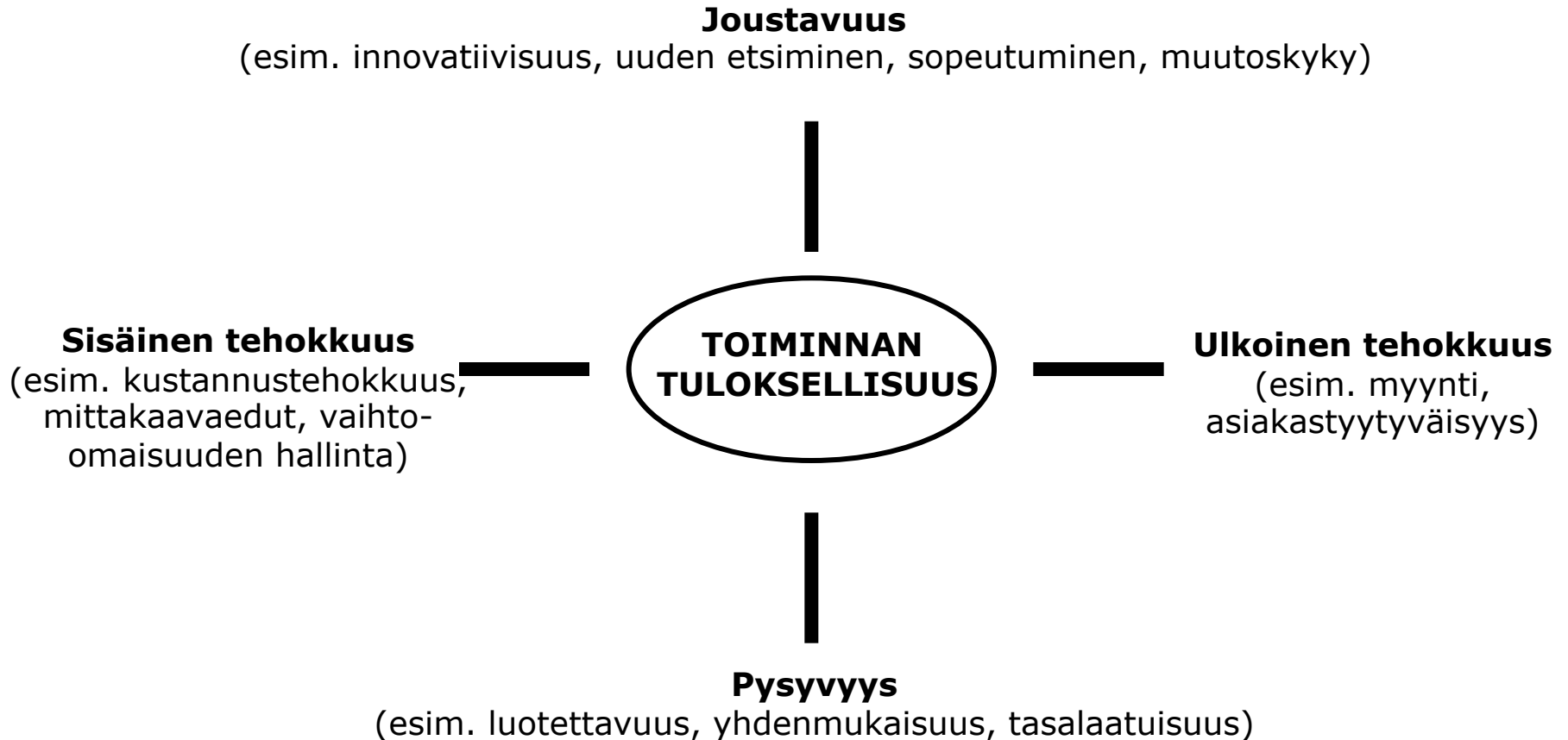
- ***Retailing format:*** represents a combination of particular levels of each element of the retailing mix, such as product assortment, pricing strategy, location, customer interface, and so forth.
- ***Retailing activities:*** refer to acquiring, stocking, displaying and exchanging goods and services that fulfill the customer experience.
- ***Retailing governance:*** refers to the actors involved in creating and delivering customer experiences, as well as the mechanisms (such as contract and incentive systems) that motivate these actors to carry out their roles in fulfilling the customer experience.

”A business model is not *only* specified by a revenue model, a cost structure, a set of resources, or a value proposition; **it is fundamentally about how these pieces of the business “fit together” to create and appropriate value [...]**”

”**Conceptualizing the business model as an interdependent system thus encourages “systemic and holistic thinking” instead of local optimizations or piecemeal decisions.**”

Sorescu et al. (2011)

Liiketoimintamallin valinnassa ydinkysymys on se, kuinka hyvin valittava liiketoimintamalli toimii sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden saavuttamisessa.



Lähde: Quinn ja Rohrbaugh (1983) - lähteessä Lasse Mitronen (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>IMPROVING THE BUSINESS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>CONSEQUENCES Production Problem Solving Platform/network</p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>CONSEQUENCES Revenue Performance Customization "Delighting the Job Owner" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal assistance Self service Automated services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided platform</p>
<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>TYPES OF RESOURCES Physical Intellectual (brands/patents, copyrights, data) Human Financial</p>	<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>CHANNEL TYPES</p> <ol style="list-style-type: none"> Direct sales How do we set price awareness about our company's products and services? Partners How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? Resellers How do we allow customers to purchase specific products and services? Intermediaries How do we deliver a Value Proposition to customers? After sales How do we provide post-purchase customer support? 	<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>BY HOW BUSINESS MODEL Cost structure based on cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing Have a small footprint or have a creator, premium value proposition?</p> <p>SCALE & ECONOMY OF SCALE Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>	<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How and how often do they pay? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>TYPES Asset sale Usage fee Subscription fees Licensing Licensing Licensing fees Advertising</p> <p>FIXED REVENUE Licenses Product/Service dependent Customer segment dependent Revenue dependent</p> <p>REVENUE MODELS Reputation (e.g., Google) Time management How time spent</p>	



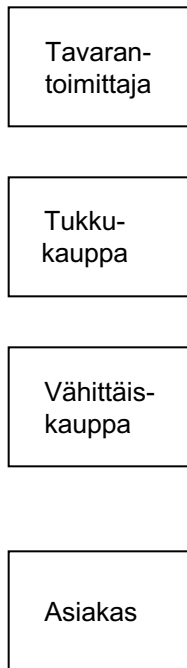
DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Kaupan alan liiketoimintamallit

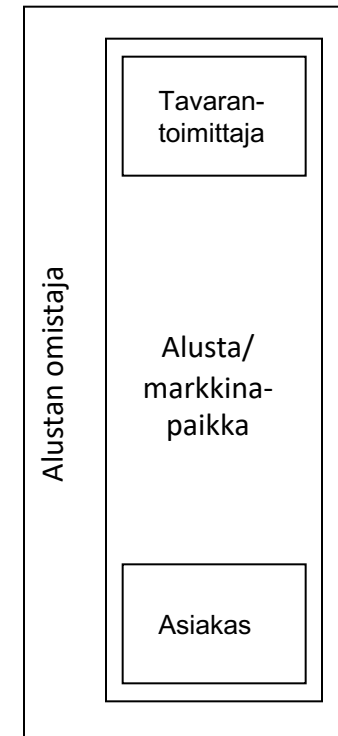
Tukku-vähittäis-
kauppamalli



Vertikaalinen
ketjuliikeyritysmalli



Markkinapaikkamalli



Kehityssuunta

1. Yhteisostot

- ostorengaat
- jäsenten valinta

3. Yhteispalvelut

- yhteiset tilipuitteet
- tietojärjestelmäsuositus
- tunnusluvut
- koulutus
- konsultointipalvelut

5. Yhteispääomat

- keskitetty logistiikka
- kauppapaikkojen hankinta
- yhteisen brändin vahvistaminen
- yhteisten toimintakonseptien rakentaminen
- voitonjakokysymykset

Yhteistoiminnan laajuus

2. Yhteinen tunnus

- yhteisyritys
- markkinointi toimija-kohtaisesti

4. Yhteismarkkinointi

- yhteinen markkinointi omin varoin
- yhteisesiintyminen
- yhteisyrityksiä yhteistyötä varten
- tavaramerkin luonti

6. Vertikaalinen yhteistyö

- päätösvallan siirtyminen keskusyksikölle
- ketju- tai franchising-sopimukset
- yrityskaupat
- → fuusiot = 7. aste

3.2 Tukku-vähittäiskauppamalli

- Tukku-vähittäiskauppamalli muodostuu (1) **tukkukaupasta** ja (2) **vähittäiskauppiasyrittäjistä**. Vähittäiskauppiat ja tukkukauppa toimivat toisistaan erillisinä yksikköinä ilman sen kiinteämpää yhteenkuuluvuutta. **Osapuolet maksimoivat ensisijaisesti omaa tulostaan.**
- Tukku-vähittäiskauppamallissa toiminta perustuu kauppakohtaiseen harkintaan. **Kauppiaiden toimintavapaus on hyvin suuri.**
- Vertikaalisesti keskitetty kontrolli ja koordinaatio puuttuvat.
- Mallin perusajatuksena on, että **kunkin toimijan optimoidessa omaa etuaan kokonaisuuden etu tulee maksimoiduksi**. Malli saattaaakin tuottaa merkittäviä kauppiaskohtaisia etuja, mutta voi johtaa lopulta kokonaisuutena tehottomuuteen (erityisesti vaihto- ja käyttöomaisuuden hallinnan suhteen).

- **Tukku-vähittäiskauppamallin ongelmaksi muodostuu tavallisesti se, että tavaravirtoja ja logistiikka ei kyetä ohjaamaan kokonaisuutena. Myös ostoerät teollisuudelta jäävät usein pieniksi kauppakohtaisen ostotoiminnan seurauksena.** Tukku-vähittäiskauppamalli ei mahdollista toisin sanoen mittakaavaetujen saavuttamista. Näin ollen myös hintakilpailukyvyyn parantaminen on vaikeaa.
- **Tukku-vähittäiskauppamalli johtaa helposti kannattavuuden voimakkaaseen erilaistumiseen erikokoisten kauppojen välillä.** Isot ja neuvotteluasemaltaan vahvat kaupat menestyvät usein erinomaisesti, kun taas pienet saattavat olla pahoissa kannattavuusongelmissa.
- Merkittävä tekijä on se, että **tukku-vähittäiskauppamallissa tulosta pyritään maksimoimaan usealla eri portaalla ja usean eri toimijan toimesta.** Tämä aiheuttaa suuria ristiriitoja osapuolten välillä ja johtaa osaoptimointiin.

Yhteenveto tukku-vähittäiskauppamallista:

- Tukku-vähittäiskauppamallissa kullakin kaupalla on omat vahvuutensa ja yrityskuvansa omilla markkina-alueillaan. Päätöksenteko on hajautettu.
- Yhteistä konseptia ei ole määritelty.
- Valikoimien muodostaminen on kauppakohtaisten päätösten mukaista
- Tukkukauppa toimii tavarantoimittajan roolissa
- Kaupat voivat neuvotella ostoehdoistaan ja mainosrahoistaan suoraan tavarantoimittajien kanssa
- Toiminnan perusajatuksena on se, että kunkin toimijan optimoidessa omaa etuaan kokonaisuuden etu tulee maksimoiduksi
- Mallin etuna on myös se, että se sisältää vähän raskaita, monimutkaisia ja kalliita ohjausmekanismeja. Ohjaus perustuu markkinamekanismiin.
- Tukku-vähittäiskauppamallissa toimintaa vaivaa kuitenkin tehottomuus sekä ulkoisesti asiakasrajapinnassa (esim. toiminnallisen laadun epätasaisuus) että sisäisissä toimintatavoissa (esim. heikko ostotoiminta ja tavaravirtojen hallinta).

3.3 Ketjuliiketoimintamalli

- Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa **yhdenmukaisesti määritellyllä ketjukonseptilla (liikeidealla) toimivaa ketjua, jossa ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle ketjuyksikköön.**
- Vähittäiskauppaportaalla toimivat ketjun kaupat toteuttavat toiminnassaan ketjun yhteistä ketjukonseptia. Tyypillisesti ketjun kaupat voivat kuitenkin sopeuttaa konseptia vastaamaan paikallista kilpailutilannetta. Ketjuyksikön tehtävänä on kuitenkin varmistaa se, että toiminta vähittäiskauppaportaalla on aina lopulta konseptin mukaista.
- **Keskitetysti johdetulla ketjuliiketoimintamallilla pyritään toimintojen kokonaisoptimointiin, mittakaava- ja tehokkuusetujen hankkimiseen, toiminnan tasalaatuisuuteen, luotettavuuteen ja yhdenmukaisuuteen.** Kuluttajalle johdonmukaisesti toimiva ketju näkyy ketjun kauppojen samankaltaisena tavaravalikoimana, hintatasona ja palvelutasona.

Ketjuliiketoimintaan siirtymällä tavoitellaan:

- **Osto- ja logistiikkaetuja** ja sitä kautta parempaa hintakilpailukykyä
- **Markkinointietuja** ja mahdollisuutta rakentaa vahvoja, asiakkaiden arvostamia ketjubrändejä
- **Toiminnan tasalaatuisuutta** ja sitä kautta suurempaa luotettavuutta kuluttajien silmissä



- Ketjuliiketoimintamallin toteutukseen liittyy myös haasteita. Ensinnäkin ketjutoiminta saattaa muodostua byrokraattiseksi, erilaisten muodollisten sääntöjen ja ketjukäsikirjojen kahlitseväksi liiketoiminnaksi.
- Keskitetyn päätöksenteon myötä vähittäiskauppaportaalla toimivien toimijoiden suoritusmotivaatio ja halu luoda uusia innovaatioita saattaa olla alhainen. Myös paikallisuus saattaa kaventua liiaksi. Toisin sanoen konseptia ei osata sopeuttaa vastaamaan paikallista kysyntää ja kilpailutilannetta.
- Tavarantoimittajille (erityisesti pienille) ketjuuntuminen tuo myös haasteita. Kaupan valta ja vaatimukset kasvaa suhteessa tavarantoimittajiin ja valikoimiin pääsy saattaa vaikeutua.

Yhteenveto ketjuliiketoimintamallista:

- Vertikaalinen ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa yhdenmukaisesti määritellyllä ketjukonseptilla toimivaa ketjua, jossa ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle, ketjuyksilölle
- Päätöksenteon keskittämisellä saavutettavia etuja ovat muun muassa ostoedut, markkinointiedut ja logistiikkaedut. Edut perustuvat suuren yrityskoon mukanaan tuomiin etuihin
- Keskeinen tavoite on luoda ketjusta vahva ja tunnettu ketjubrändi
- Riskinä on itsenäisyyden ja paikallisuuden kaventuminen sekä toiminnan liiallinen byrokratisoituminen
- Myös vertikaalisessa ketjutoiminnassa voidaan hallitusti hyödyntää yrittäjyyden parhaita ominaisuuksia ja saavuttaa siten todellista kilpailuetua. Näitä ominaisuuksia ovat hyvä toiminnan paikallinen tuntemus, omien asiakkaiden tarpeiden tietäminen, hyvät vaikuttamismahdollisuudet liiketoiminnan tuloksen syntymiseen sekä hyvät johtamistaidot.

3.4 Digitaaliset markkinapaikkamallit

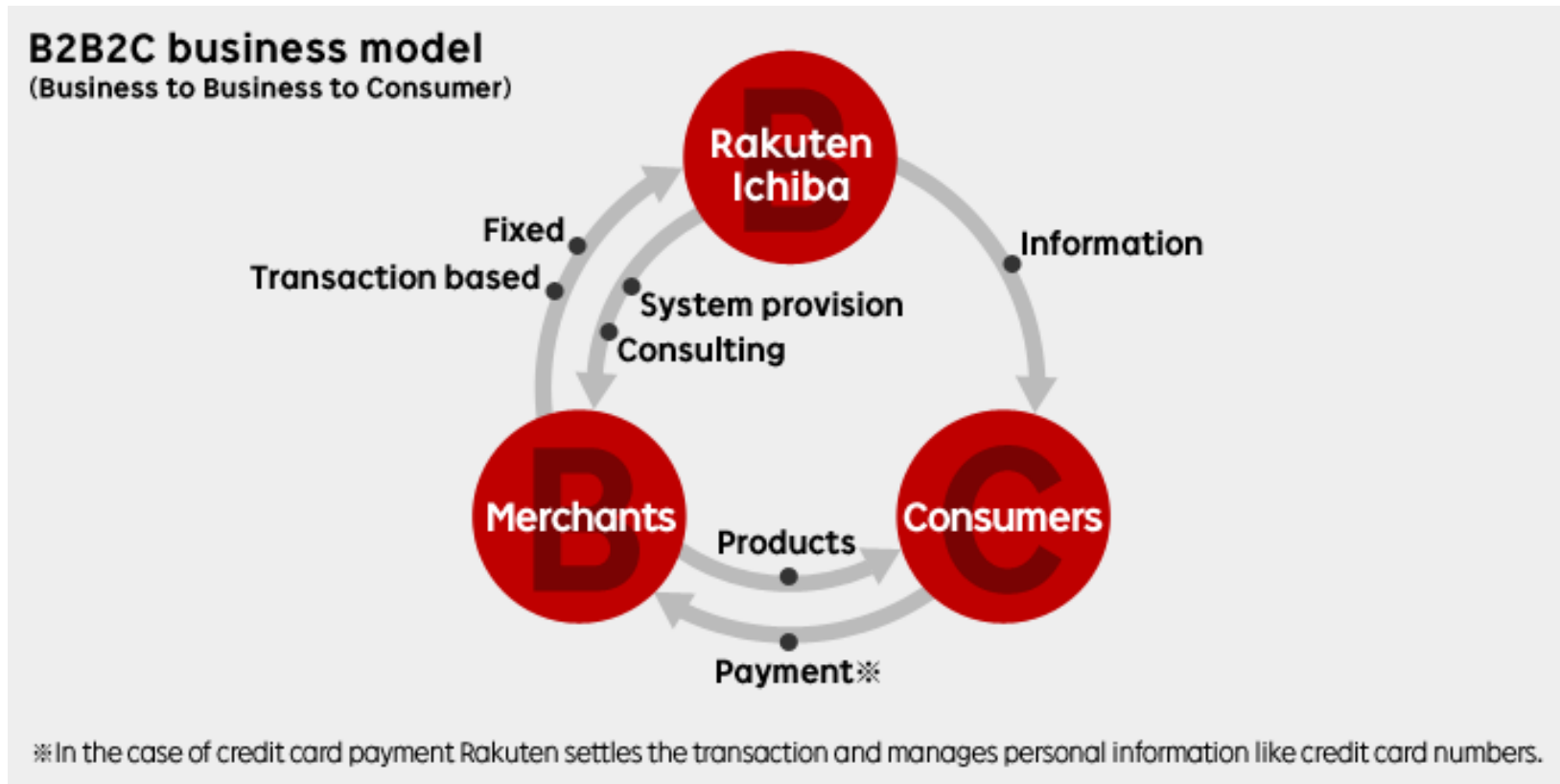
- Digitaaliset markkinapaikat ovat virtuaalisia **kaupankäyntialustoja**, joissa ostetaan, myydään ja vaihdetaan tavaroita ja palveluja.
- Markkinapaikasta vastaavan yrityksen **ydintehtävänä on verkottaa yhteen ostajat ja myyjät sähköisen alustansa avulla** sekä tarjota erilaisia lisäpalveluja vaihdannan edistämiseksi.
- Markkinapaikkaa hallinnoiva yritys **ei tavallisesti omista vaihdannan kohteena olevia tuotteita** eikä lähtökohtaisesti osallistu tuotteiden fyysiseen jakeluun tai varastointiin perinteisen kaupan tavoin.
- Markkinapaikasta vastaavan yrityksen **ansainta perustuu komissioihin** sekä erilaisten lisäpalvelujen myyntiin.
- Markkinapaikan ympärille rakentuvan **ekosysteemin merkitys ratkaiseva** asiakkaiden sitouttamisen ja markkinapaikan ostosuosion kannalta

- Digitaalisten markkinapaikkojen yksi keskeinen (ja samalla hyvin vaikea) kysymys liittyy siihen, kuinka avoin markkinapaikan tulisi olla sen käyttäjilleen (sekä ostajille että myyjille). Saako kuka tahansa liittyä markkinapaikkaan ja käyttää markkinapaikan palveluja miten haluaa?
- Avoimuutta lisäämällä markkinapaikka saa todennäköisesti houkuteltua markkinapaikalleen lisää käyttäjiä ja sitä kautta kerrytettyä itselleen lisätuloja, mutta samalla avoimuus tuo kasvavan tarpeen kontrollille toiminnan laadun takaamiseksi.
- Avoimuuden määrittämisessä tulee ottaa huomioon esimerkiksi se, minkälaisia ostajia markkinapaikka palvelee ja toisaalta minkä tyyppiset myyjät käyttävät markkinapaikkaa tuotteiden ja palvelujensa markkinoimiseksi.
- Sanotaan, että monet luksusbränditalot välttelevät avoimia markkinapaikkoja juuri niiden laatuongelmien takia.

*“Although openness increases platforms' market potential as a greater number of users extend platforms' functionality via increased network effects and innovation potential, one of the key challenges of this increased openness is the need to maintain control over all parties involved. [...] **Openness decisions should holistically be determined to see which configuration is most successful**, and fits given the characteristics of the demand side (customer heterogeneity, need for variety, quality and price consciousness), the supply side (heterogeneity in supply and quality), the product at hand (complexity), as well as the platform characteristics (orientation, prior success).”*



Rakutenin markkinapaikkamallissa tavarantoimittajat vastaavat itse tuotteidensa myynnistä ja jakelusta kuluttajille. Rakuten toimii verkottajana eikä sido pääomia varastoihin tai logistisiin järjestelmiin.



Rakutenilla on oma **Rakuten University** tavarantoimittajien kouluttamiseksi sekä satoja E-commerce-konsultteja auttamassa tavarantoimittajia toimimaan alustalla.



Pohdittavaa kaupan alan yrityksille:

- Minkälaisella liiketoimintamallilla voimme turvata kilpailukykyämme muuttuvassa toimintaympäristössä?
- Mihin ansaintamme tulisi perustua tulevaisuudessa? Jälleenmyynti vs. komissiot?
- Minkälaisen ekosysteemin (palvelu- ja kumppaniverkoston) tarvitsemme tulevaisuudessa asiakkaiden ostosuosion voittamiseksi?

4. VÄHITTÄISKAUPPAKONSEPTIN STRATEGINEN MÄÄRITYS

4.1 Konseptin käsite

4.2 Konseptin asiakaskohderyhmävalinnat

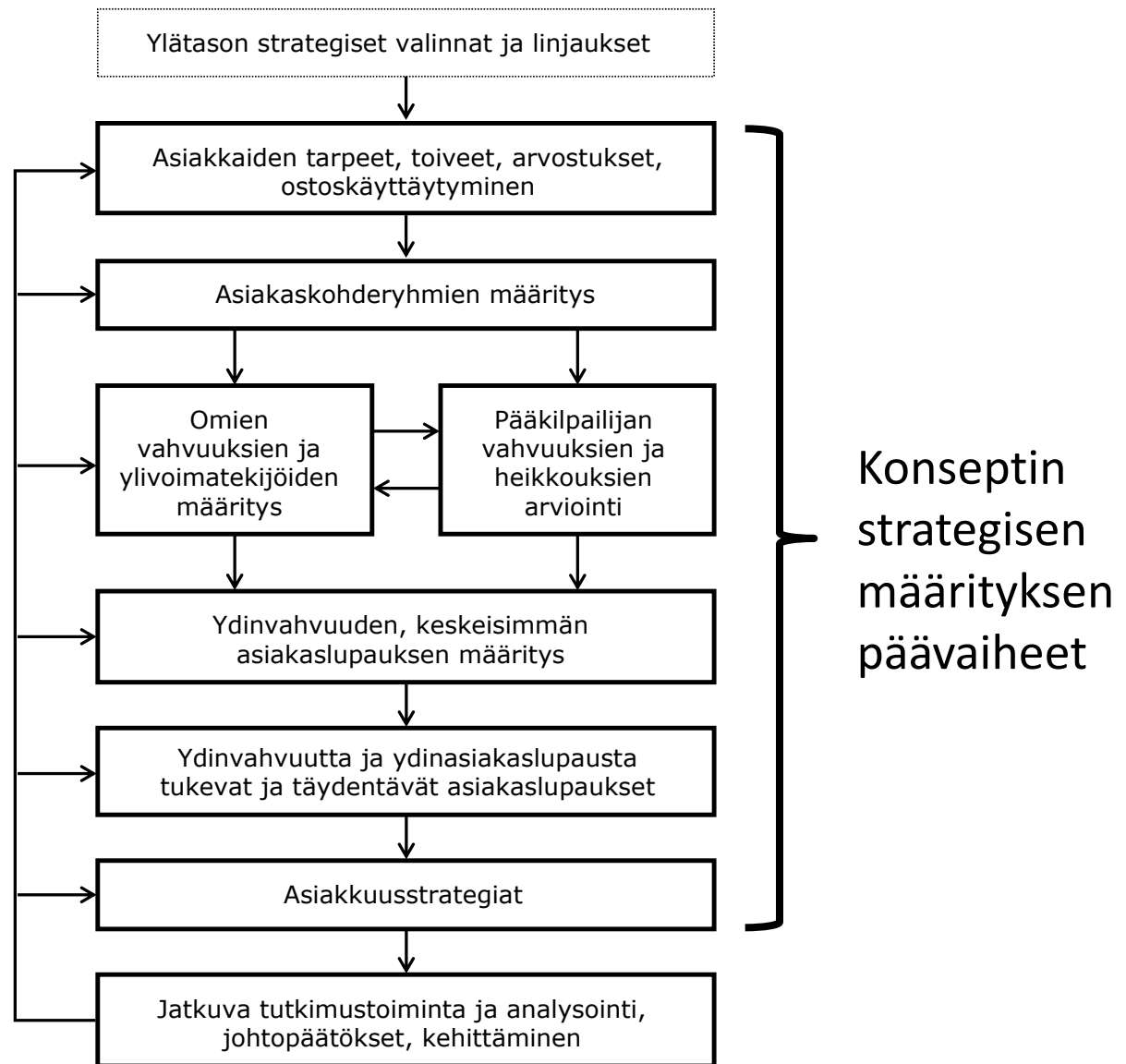
4.3 Konseptin asiakaslupaus ja strategiset elementit

4.1 Konseptin käsite

- Konsepti vastaa kysymyksiin **(1) kenelle, (2) mitä ja (3) miten**. Toisin sanoen konseptin käsitteen voidaan katsoa tarkoittavan samaa kuin Rikhard Normannin tunnettu **liikeidea**-käsite.
- Konseptin perusmäärittely sisältää:
 1. asiakaskohderyhmien valinnan ja täsmentämisen
 2. konseptin keskeisten vahvuuksien määrittelyn asiakkaiden näkökulmasta ja suhteessa saman segmentin pääkilpailijaan
 3. konseptin asiakaslupaukset
 4. lähtökohtamäärittelykset operatiivisille liiketoimintaprosesseille.
- Konseptin perusmäärittely on keskeinen strateginen tekijä, koska se antaa liiketoiminnan sisällölle ja toimeenpanolle lähtökohdat. Tänä päivänä korostuu kyky johtaa konseptia monikanavaisesti.

- Konseptin strateginen määrittäminen on lähtökohtaisesti ketjun johdon ja tarvittaessa konseptien kehittämisessä avustavan ja niiden koordinoinnista vastaavan tukiyksikön tehtävä.
- Konseptin kehittämistyöhön osallistuvat ketjun parhaat osaajat, jotka työskentelevät erilaisissa suunnitteluryhmissä tai tarvittavissa määräaikaissa projektiryhmissä.
- Päätökset konseptien määrittämisestä tekee tavallisesti ketjun ylin johto, joka myös päättää mahdollisista muutoksista. Näin varmistetaan, että päätökset ja muutokset ovat johdonmukaisia ja hallitussa valvonnassa.
- Keskeinen tavoite on se, että konsepti saavuttaa riittävän ostosuosion ja myynnin tason ja että siitä tulee asiakkaiden arvostama ketjubrändi.
- Konseptit ovat aina vähittäiskauppaketjun omaisuutta ja konseptin (taloudellinen) arvo voi olla merkittävä.





4.2 Konseptin asiakaskohderyhmävalinnat

- Konseptin määrittelyn ensimmäinen vaihe on määrittellä tarkasti asiakaskohderyhmät, joiden tarpeita konsepti tulee tyydyttämään ja joihin markkinointitoimenpiteet suunnataan.
- Olennaista on varmistaa kohderyhmän ostovoiman riittävyys. Liian ahtaat rajaukset ja pienet kohderyhmät eivät riitä tarpeeksi suuren volyymin aikaansaamiseen ja kannattavuusedellytysten syntymiseen.
- Kohderyhmämäärittelyssä demografisten tekijöiden selvittäminen ei riitä, sillä nykyään on yhä tärkeämpää tutkia asiakkaiden arvoja ja arvostuksia, elämäntyyliä ja ostokäyttäytymistä erilaisissa tarvetilanteissa oman konseptin näkökulmasta. Näillä 'pehmeämmillä' tekijöillä voi olla suurempi merkitys ostopaikan ja ketjun valinnassa kuin perinteisillä demografisilla tekijöillä.
- Konsepti voidaan suunnata palvelemaan myös jotain tiettyä tarvetilannetta sen sijaan, että se suunnattaisiin jollekin tietylle tarkkaan rajatulle kohderyhmälle.

Lähde: Kautto, M. & Lindblom, A. (2004) *KETJU - Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Monella ketjulla asiakaskohderyhmien monipuolistaminen on keskeinen osa yrityksen kasvustrategiaa.



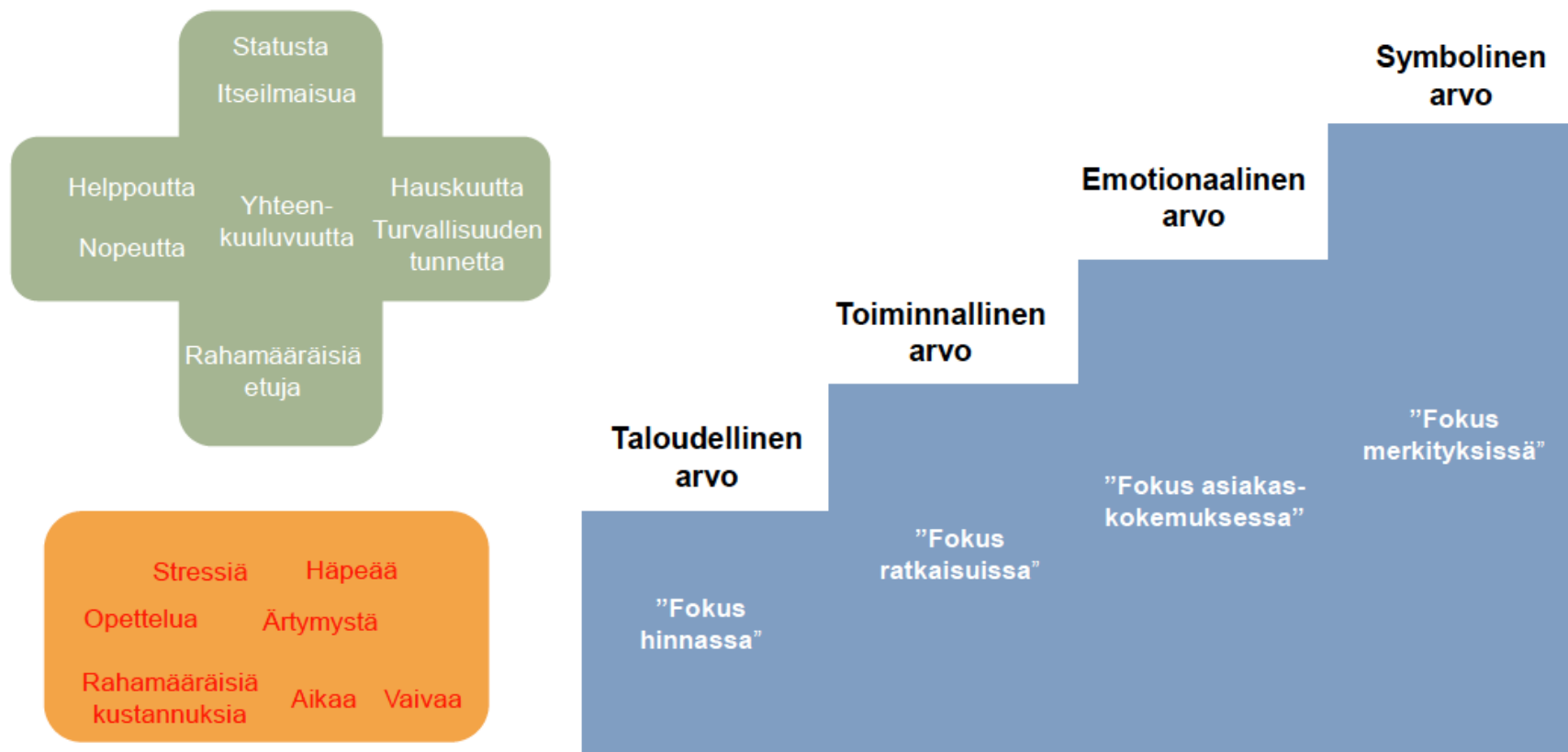
4.3 Konseptin asiakaslupaus ja strategiset elementit

- **Asiakaslupaus on konseptin ydin ja johtoteema.** Asiakaslupaus kertoo asiakkaille ja myös yrityksen työntekijöille sen, **minkälaista arvoa asiakkaille pyritään tuottamaan.**
- Asiakaslupaus voi perustua lupaukseen siitä, että asiakkaille tuotetaan arvoa joko **lisäämällä asiakkaiden kokemia hyötyjä** (esim. lupaamalla elämyksiä, parempaa laatua tai enemmän vaihtoehtoja) tai **minimoimalla asiakkaiden kokemia uhrauksia** (esim. lupaamalla rahallisia säästöjä, vähemmän stressiä tai tekemällä asioinnista nopeaa ja vaivatonta).
- Hyvä asiakaslupaus on selkeä ja helposti ymmärrettävissä. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että asiakaslupaus on enemmän kuin simppele mainosslogan. Parhaimmillaan **asiakaslupaus erilaistaa konseptin kilpailevista konsepteista** ja asemoi konseptin asiakkaiden mielikuvissa halutulla tavalla.

Asiakkaan kokeman arvon kasvattaminen vähittäiskaupassa perustuu asiakkaiden kokemien hyötyjen maksimointiin ja/tai koettujen uhrausten minimointiin (McGoldrick, 2002).

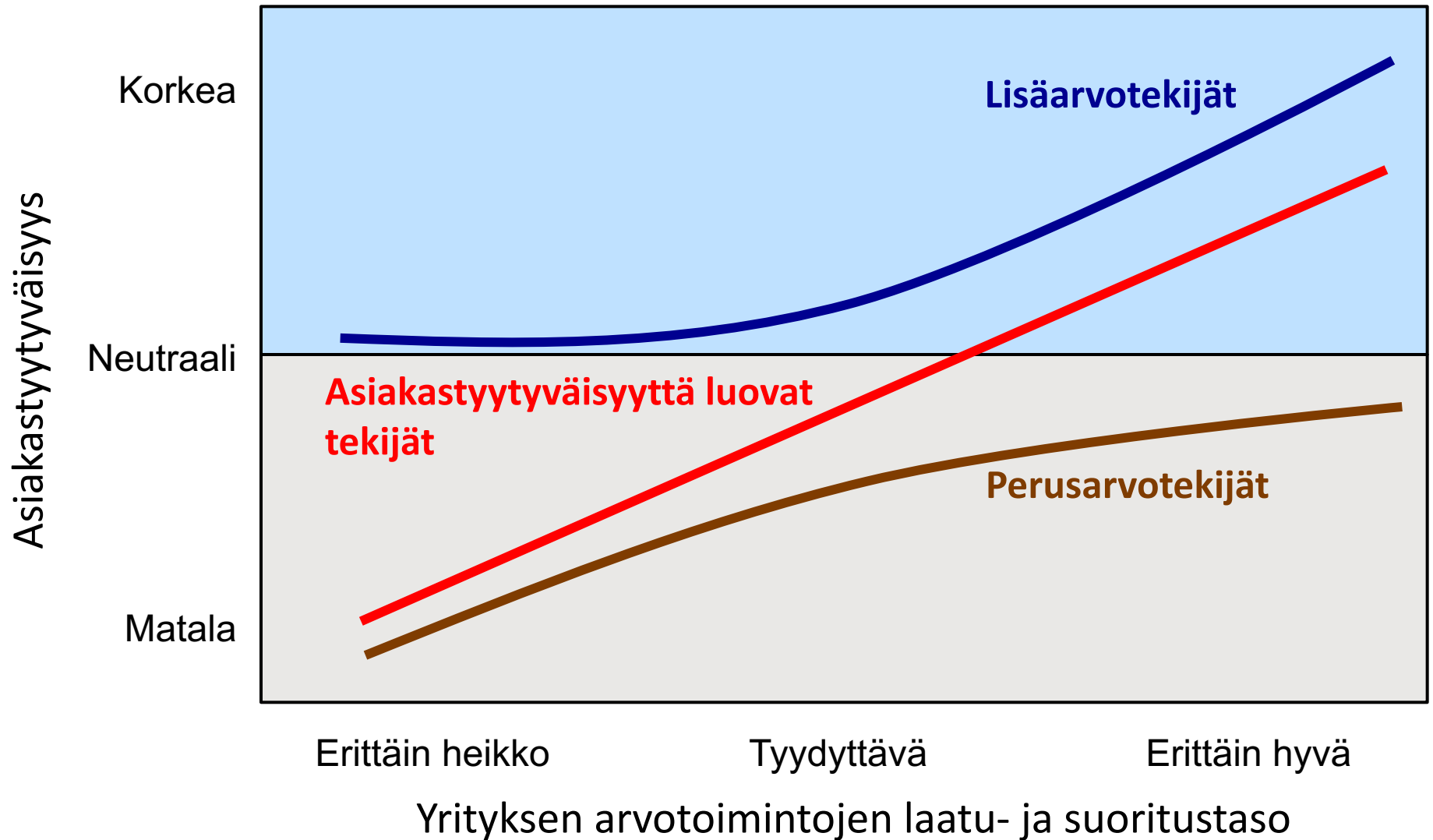


Asiakkaalle tuotettavaa arvoa voidaan jäsentää ja kuvata eri tavoin



Perustuen: Rintamäki, Kuusela & Mitronen (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 6, pp. 621-634

Arvontuottamisen dynamiikka



Pohdittavaa:

- **Mitkä ovat vähittäiskaupan perusarvotekijöitä** eli tekijöitä, joita asiakas vaatii ja pitää jopa itsestään selvinä kauppaan tullessaan?
- **Mitkä ovat vähittäiskaupan asiakastyytyväisyyttä luovia tekijöitä** eli tekijöitä, joita asiakas odottaa ja toivoo kaupalta?
- **Mitkä ovat vähittäiskaupan lisäarvoa tuovia tekijöitä** eli tekijöitä, joita asiakas ei osaa odottaa kaupalta, mutta joiden olemassaolo ilahduttaa asiakkaan?



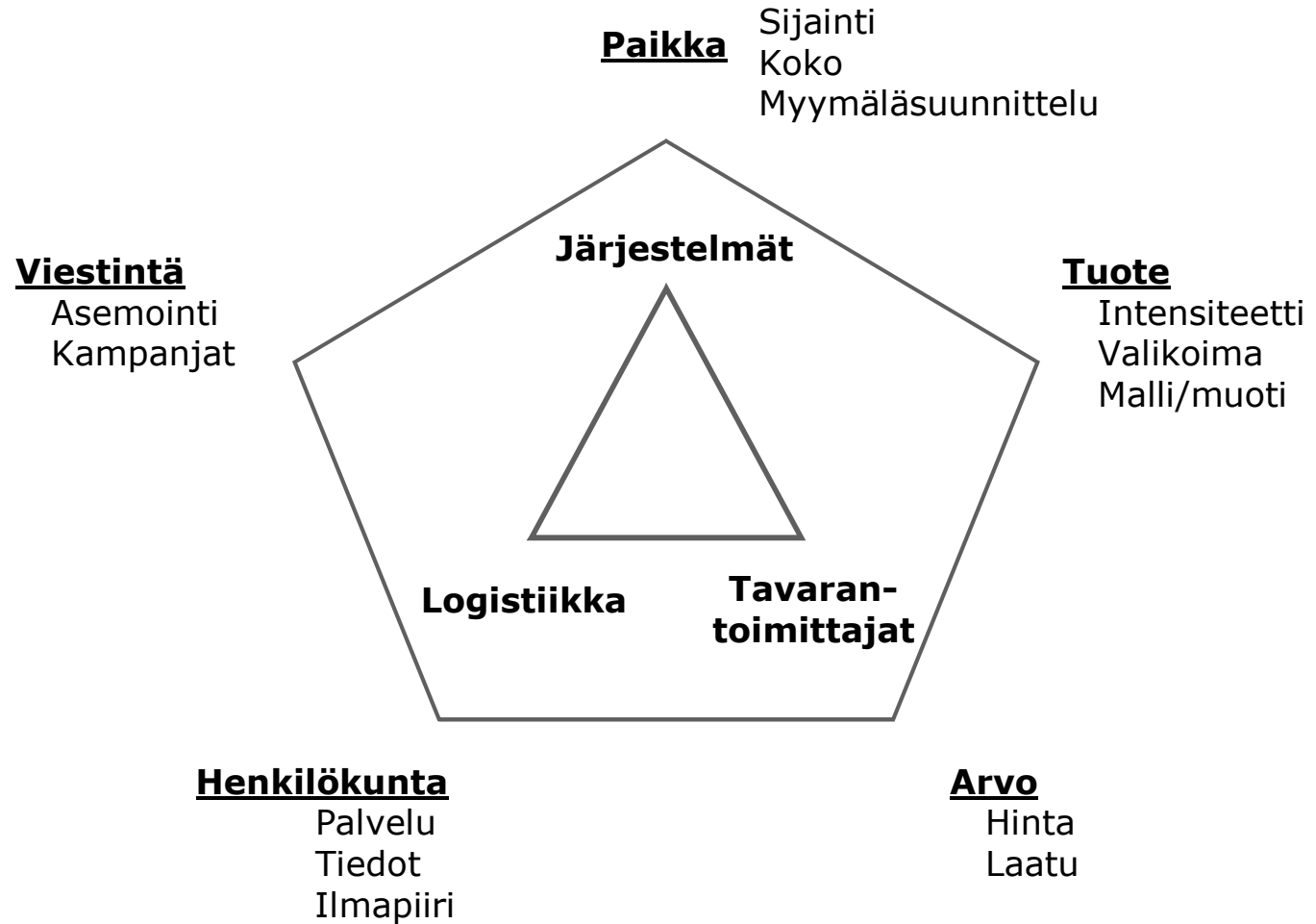
Strategiset elementit määrittävät sen, miten asiakaslupaus tulee lunastetuksi käytännössä. Strategiset elementit jäsentyvät konseptin ydinvahvuuden ja ydinasiakaslupauksen ympärille.



- Konseptin ydinvahvuus ja ydinasiakaslupaus antavat lähtökohdat asiakkuusstrategioille.
- Asiakkuusstrategioista muodostuu konseptin kohderyhmän asiakkaiden odotusten mukainen looginen ja johdonmukainen kokonaisuus.



Pentagon-konseptimalli (Ring ja Tigert 1995)



TAVARARYHMÄSTRATEGIA

Tavararyhmästrategiassa määritellään konseptin kohderyhmien, vahvuuksien ja asiakaslupausten lähtökohdista:

1. tavararyhmät, tavararyhmien painotukset ja laajuus
2. kansallisten ja kansainvälisten merkkituotteiden rooli
3. omien merkkituotteiden roolit ja osuus valikoimasta
4. artikkelien lukumäärä tavararyhmittäin ja yhteensä
5. tuotteiden laatu ja hinta-laatusuhde erityisesti suhteessa pääkilpailijaan
6. valikoimajako: ketjun yhteinen perusvalikoima vs. kauppakohtainen valikoima
7. tilanhallinta ja esillepanon linjaukset.

Roggeveen et al. (2021) esittävät viisi keinoa, joiden avulla kauppa voi tehdä itsestään vielä vetovoimaisemman juuri valikoimien avulla:

1. Ensimmäinen keinoista liittyy **valikoimien ainutlaatuisuuteen** eli siihen, että kauppa tarjoaa asiakkailleen jotain mitä asiakkaat eivät voi löytää mistään muualta.
2. Toisena keinona tutkijat korostavat **valikoimien paikallisuutta** eli sitä, että valikoimiin nostetaan kaupan lähialueella tuotettuja tai valmistettuja tuotteita. Paikalliset tuotteet viestivät aitoudesta ja ne voivat olla asiakkaille hyvinkin merkityksellisiä.
3. Kolmantena keinona tutkijat painottavat **valikoimien vastuullisuutta**. Tämä tarkoittaa sitä, että valikoimiin haetaan tuotteita, jotka on valmistettu ja kuljetettu kestävän kehityksen periaatteita noudattaen ja jotka ovat myös hävitettävissä tai kierrätettävissä vastuullisesti.
4. Neljäntenä keinona tutkijat nostavat esiin **luovuuden ja sen, että valikoimaratkaisuihin pitäisi saada hitunen taiteellisuutta**. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että valikoimiin otetaan tuotteita, joiden pakkausmuotoilu on jollakin tavoin poikkeavaa tai joita muutoin markkinoidaan omaperäisesti.
5. Viidentenä keinona työryhmä nostaa esille **valikoimien täydentämisen supertrendikkäillä, uusimmista muotivirtauksista kertovilla tuotteilla**. Tutkijat katsovat, että tämänkaltaiset tuotteet, vaikka niitä olisi tarjolla hyvin rajoitettu määrä, voivat olla mielikuvien kannalta keskeisiä ja antaa kuluttajille syyn pistäytyä kaupassa, vaikka siihen ei olisi muutoin tarvetta.

HINNOITTELUSTRATEGIA

Hinnoittelustrategiassa määritellään konseptin kohderyhmien, vahvuuksien ja asiakaslupausten lähtökohdista:

- yleinen hintamielikuva ja asemoituminen suhteessa pääkilpailijaan hintamielikuvan osalta
- tavararyhmä- ja tuotekohtainen hinnoittelu ja tuottotavoitteet
- mahdollisten lisä- ja tukipalveluiden hinnoittelu
- tarjousten rooli ja käyttö
- hinnoittelukäytäntö eri kanavissa (esim. kivijalka vs. verkkokauppa)
- psykologiset hintavihjeet (esim. 99-hinnoittelu vs. tasahinnoittelu)

MARKKINOINTIVIESTINTÄSTRATEGIA

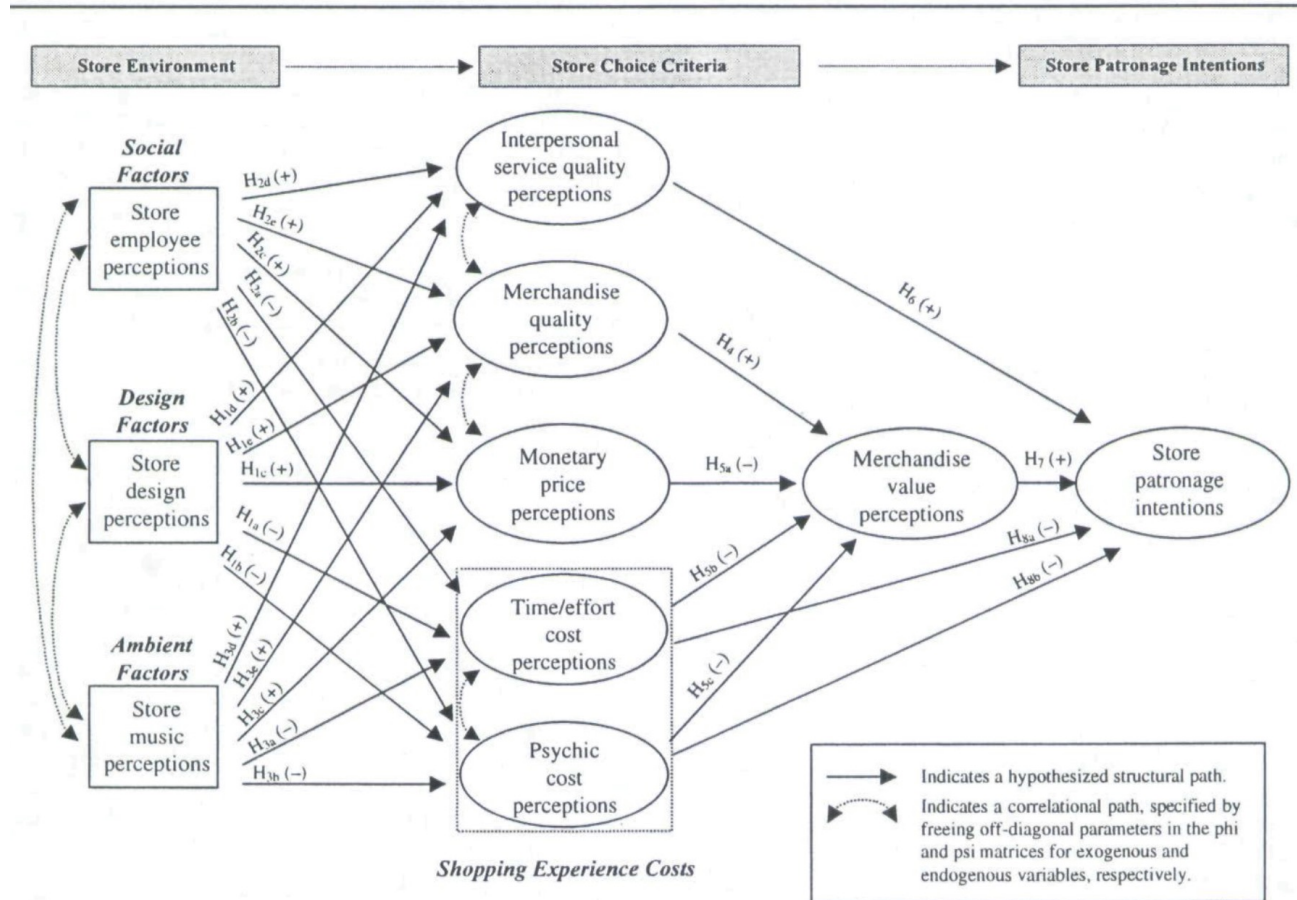
- Markkinointiviestintästrategia kokoaa yhteen ne kaupan viestintäkeinot, joita johtamalla kauppa pyrkii herättämään asiakkaidensa mielenkiinnon sekä luomaan konseptin tavoitteen mukaisia mielikuvia ja tukemaan konseptin kaupallista menestystä.
- Mainonta (esim. printtimainonta, televisiomainonta, ulkomainonta, verkkomainonta, mobiilimainonta) eri muodoissaan on keskeinen osa kaupan markkinointiviestintästrategiaa. Kaupan viestinnän kannalta yhä suurempaa roolia näyttävät erilaiset sosiaalinen median alustat.
- Tärkeä osa kaupan viestintää on myymälämainonta ja koko myymälä itsessään.
- Markkinointiviestintästrategia pitää sisällään myös kaupan tiedotus- ja suhdetoiminnan (PR).

Myymäälä itsessään on tehokas media, jonka avulla voidaan luoda mielikuvia ja vahvoja tunnetiloja kuluttajissa. Tässä keskeisiä toimia ovat esimerkiksi:

- **Myymäälämuotoilu** (esim. julkisivu, näyteikkunat, tilojen avaruus, käytävälinjaukset ja myymälämateriaalit)
- **Kauppan värimaailma** (esim. kylmät värit vs. lämpimät värit)
- **Valaistus** (esim. kirkas valaistus vs. pehmeä valaistus)
- **Taustamusiikki** (esim. Top 40 -listamusiikki vs. klassinen musiikki)
- **Tuoksut** (esim. feminiininen tuoksu vs. maskuliininen tuoksu)
- **Henkilökunnan pukeutuminen ja elekieli.**

Akateemisissa tutkimuksissa puhutaan ympäristöön liittyvistä vihjeistä (cues), joita tulkitsemalla asiakkaat muodostavat mielipiteensä yrityksestä ja sen palvelu- laatu- ja hintatasosta.

A Conceptual Model of the Prepurchase Process of Assessing a Retail Outlet on the Basis of Environmental Perceptions



*”[...] consumers attend to design, social, and ambient environment cues when evaluating stores, because they believe that these cues offer reliable information about product-related attributes such as quality, price, and the overall shopping experience (Bitner 1992). [...] **Empirical evidence supports the idea that information from environmental cues influences consumers' perceptions of service providers (Baumgarten and Hensel 1987) and helps consumers categorize service firms (Ward, Bitner, and Barnes 1992).**”*

Baker et al. 2002

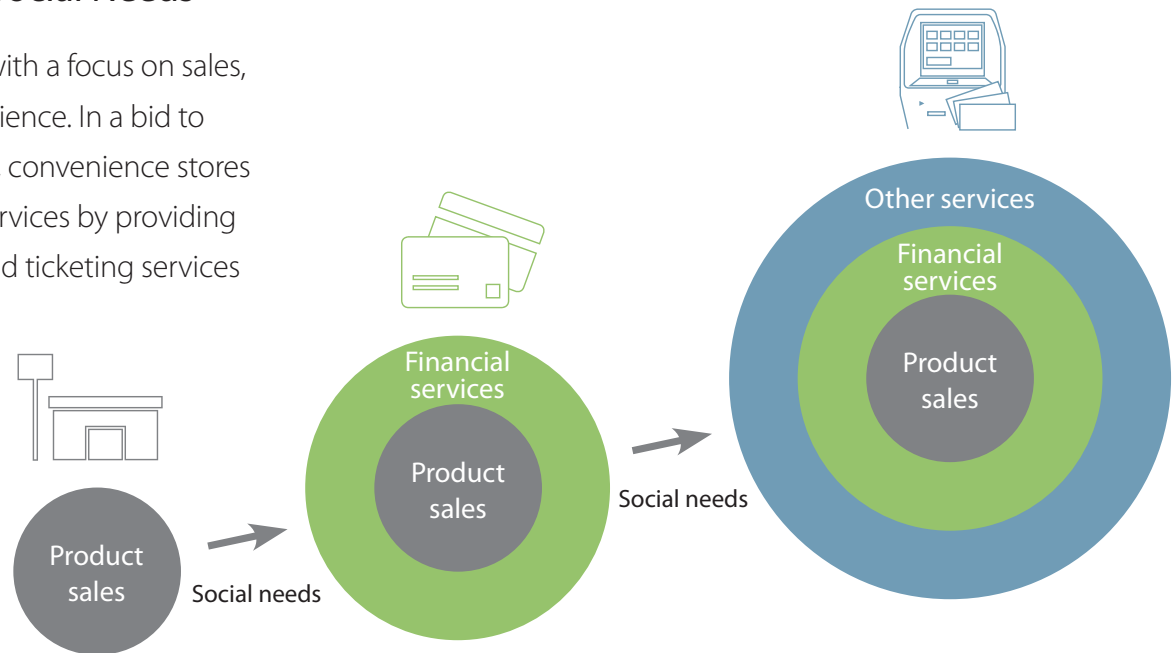
PALVELUSTRATEGIAT

- Palvelustrategiassa otetaan kantaa siihen, mikä on palveluiden rooli ja tehtävä konseptin toteutuksen kannalta. Palvelustrategiassa otetaan kantaa myös tarjottavien palveluiden laajuuteen ja laatutasoon.
- Konseptista ja sen asiakaslupauksesta riippuen palvelut voivat näytellä joko hyvin keskeistä roolia konseptin toteutuksessa tai palveluiden rooli voi olla suhteellisen pieni. Ääriesimerkkinä on täysin itsepalveluun pohjaavat konseptit.
- Joidenkin konseptien kiinnostavuutta vahvistetaan tarjoamalla laajaa kirjoa erilaisia lisäpalveluja (esim. kotiinkuljetuspalvelut). Osa näistä palveluista voidaan ulkoistaa kolmannen osapuolelle (esim. Wolt).
- Tärkeää on huomioida se, että kaupan palvelustrategia toteutuu konseptin asiakaslupauksen mukaisesti myös sähköisissä kanavissa (esim. chat-palvelut).

Monet vähittäiskauppa- ja palvelu-yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen yhä enemmän erilaisia lisäpalveluja. Tällä hetkellä merkittävimpiä lisäpalveluja ovat esim. laskujen maksamispalvelut ja lipunvälitys.

Expanding Services by Meeting Social Needs

Convenience stores, which began simply with a focus on sales, today offer an unparalleled level of convenience. In a bid to address the changing needs of consumers, convenience stores have expanded their financial and other services by providing ATMs, various agency payment services, and ticketing services through multimedia terminals.



KANTA-ASIAKASSTRATEGIAT

- Asiakkuuksien johtamisessa kanta-asiakasjärjestelmä on erittäin keskeinen tekijä. Kanta-asiakasjärjestelmien tehtävänä on lisätä kanta-asiakkaiden määrää ja heidän ostouskollisuutta. Tätä kautta pyritään siihen, että kanta-asiakkaiden keskiostos suurenee ja samalla ostoskorin rakenne muuttuu kaupalle huomattavasti tuottavammaksi.
- Kanta-asiakkuuden syntymistä (ja ostojen keskittämistä) pyritään yleisesti tukemaan ja lisäämään plussien ja bonusten ohella ottamalla järjestelmään mukaan asiakkaiden kannalta tärkeitä ja keskeisiä yhteistyökumppaneita. Myös järjestelmän yksinkertaisuus, saatavan edun konkreettisuus ja seurannan helppous parantavat järjestelmää.
- Kanta-asiakasohjelma tuottaa paljon informaatiota asiakkaista ja heidän asiointikäyttäytymisestä.

Breugelmans et al. (2015) esittävät, että erityisesti seuraavat kysymykset ovat vaikeita kanta-asiakasjärjestelmiin liittyen:

- (a) What is the optimal number of tiers?
- (b) How to determine the point issuance ratio, i.e., the number of points earned for a given spending amount, mileage, or number of transactions, relative to rewards?
- (c) How to set the time horizon for eligible rewards?
- (d) Should an loyalty program allow customers to earn points based on total store spending, spending in specific categories, spending on specific items, or a combination of them?

5. VÄHITTÄISKAUPAN SISÄINEN TYÖNJAKO JA OHJAUSJÄRJESTELMÄT

5.1 Verkoston sisäinen työnjako: osapuolten vastuut ja velvollisuudet

- Nykyaikaisen kaupan ryhmittymän sisältä voidaan tunnistaa useita eri toimijoita ja johtamisen tasoja. Keskeisimmät johtamisen tasot ovat:
 1. toimialayhtiön johto
 2. ketjujohto ja
 3. kaupan johto
- Näistä johtamisen tasoista ja näillä tasoilla toimivista toimijoista muodostuu kaupan ryhmittymä ja sen sisäinen verkosto.
- Tämän verkoston sisällä tapahtuva työnjako ja tämän työnjaon hallinta sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden optimoimiseksi on merkittävä liikkeenjohdollinen haaste. Ongelma on, että tämänkaltaisessa verkostossa syntyy helposti eri toimijoiden välille jännitteitä, jotka konkretisoituvat toisaalta intressieroihin ja toisaalta tehtävä-, vastuu- ja valtakysymyksiin.

Johtamisen tasot ja päätösalueet:

1. Konsernijohto

- strateginen johto, johtamismalli- ja liiketoiminta-portfolio päätökset sekä keskeiset resurssi- ja toimintapolitiikat

2. Tulosryhmä- ja toimialayhtiöiden johto

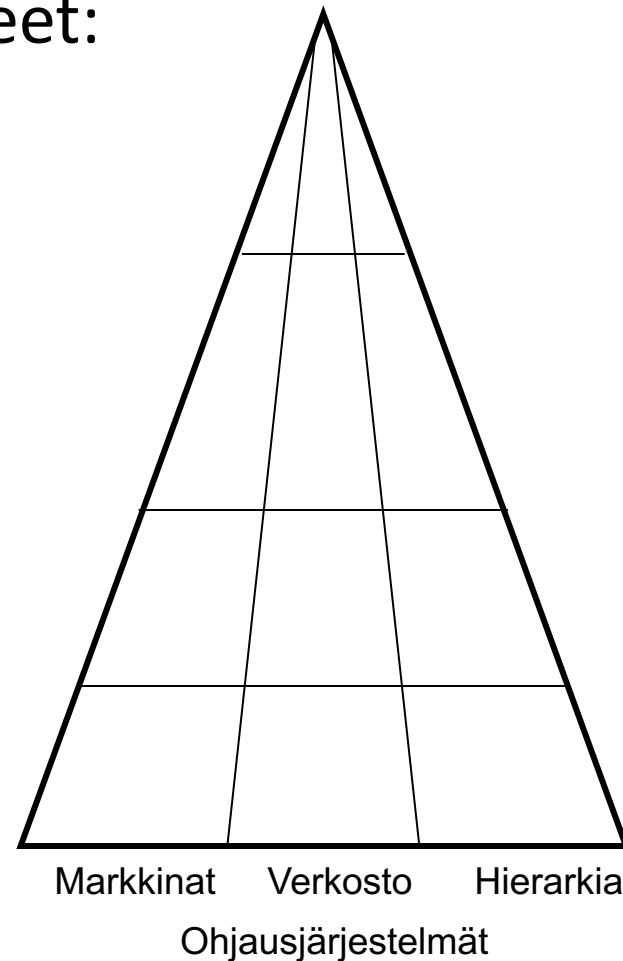
- ketjujohtoa koskevat yleiset periaatteet ja investoinnit, kuten ketjukonseptit, keskitetty tavararyhmähallinta, hankinta-, logistiikka- ja tietojärjestelmä päätökset

3. Ketjujohto

- ketjujen operatiivinen johtaminen, kuten konseptien kehittäminen, ketjumarkkinointi, valikoimasuunnittelu, kauppia valinta sekä neuvonta- ja tukipalvelut

4. Kaupan johto

- yksittäisen kaupan ja sen toimintojen johtaminen, kuten asiakaspalvelun ja henkilöstön johtaminen sekä kauppakohtainen valikoimahallinta ja hinnoittelu



Lähde: Mitronen, L. (2002): *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.

- Verkoston hallinnassa olennainen kysymys on se, että:
 1. mitkä tehtävät kannattaa toteuttaa keskitetysti toimialayhtiön johdossa tai ketjujohdossa
 2. missä asioissa kauppakohtainen itsenäisyys ja itseohjautuvuus toimivat parhaimmillaan.
- Keskitetysti on perusteltua kontrolloida sellaisia kaikille yhteisiä toimintoja, joiden käytöllä saavutetaan mittakaavaetuja ja voimavarojen tehokas käyttö. Sen sijaan toiminnot, jotka vaativat sopeuttamista, kuuluvat kaupan johdon tasolle.
- Päätöksenteon keskittäminen toimialayhtiön johdolle ja ketjujohdolle mahdollistaa mittakaavaetujen hankkimisen sekä toimintoprosessien 'standardoimisen', mutta samalla menetetään joustavuus ja kyky reagoida olosuhteiden muutoksiin paikallisesti – vai menetetäänkö?

Lähde: Mitronen, L. (2002): *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.



- Vähittäiskauppaketjua johtavan ketjujohdon tehtävät voidaan jakaa seuraaviin tehtäväalueisiin (1) ketjuohjaus, (2) tavarakauppa ja (3) ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut.
 1. Ketjuohjauksen ydinalueet voidaan jakaa seuraaviin neljään tehtäväalueeseen:
 - ketjukonseptien määrittely ja kehittäminen
 - ketjun toiminnan, kauppojen ja henkilöstön johtaminen
 - kauppiaiden valinta, koulutus ja kokemustenvaihto
 - ketjumarkkinointi
 2. Tavarakaupan ydinalueet voidaan jakaa seuraaviin kahteen tehtäväalueeseen:
 - tavararyhmähallinta (valikoimat, hinnoittelu ja tilanhallinta)
 - osto- ja logistiikkatoiminta
 3. Ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut voidaan jakaa
 - talous- ja tietohallinto
 - markkinatutkimukset
 - kauppapaikkaverkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminto
 - rahoitus- ja takaustoiminto

Lähde: Mitronen, L. (2002): *Hybriorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.

- Kauppojen vastuulle tulee hajauttaa puolestaan kaikki sellaiset toiminnot ja tehtävät, jotka vaativat kauppakohtaista sopeuttamista ja nopea reagointikykyä.
- Tällaisia sopeuttamista vaativia tehtäviä ja toimintoja ovat esimerkiksi:
 - myyntityö ja kauppataason asiakassuhteiden kehittäminen
 - henkilöstön ja myymälätoimintojen johtaminen ketjukonseptin ja paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti
 - kauppakohtainen valikoimahallinta
 - kauppakohtainen hinnoittelu.

Lähde: Mitronen, L. (2002): *Hybriorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.

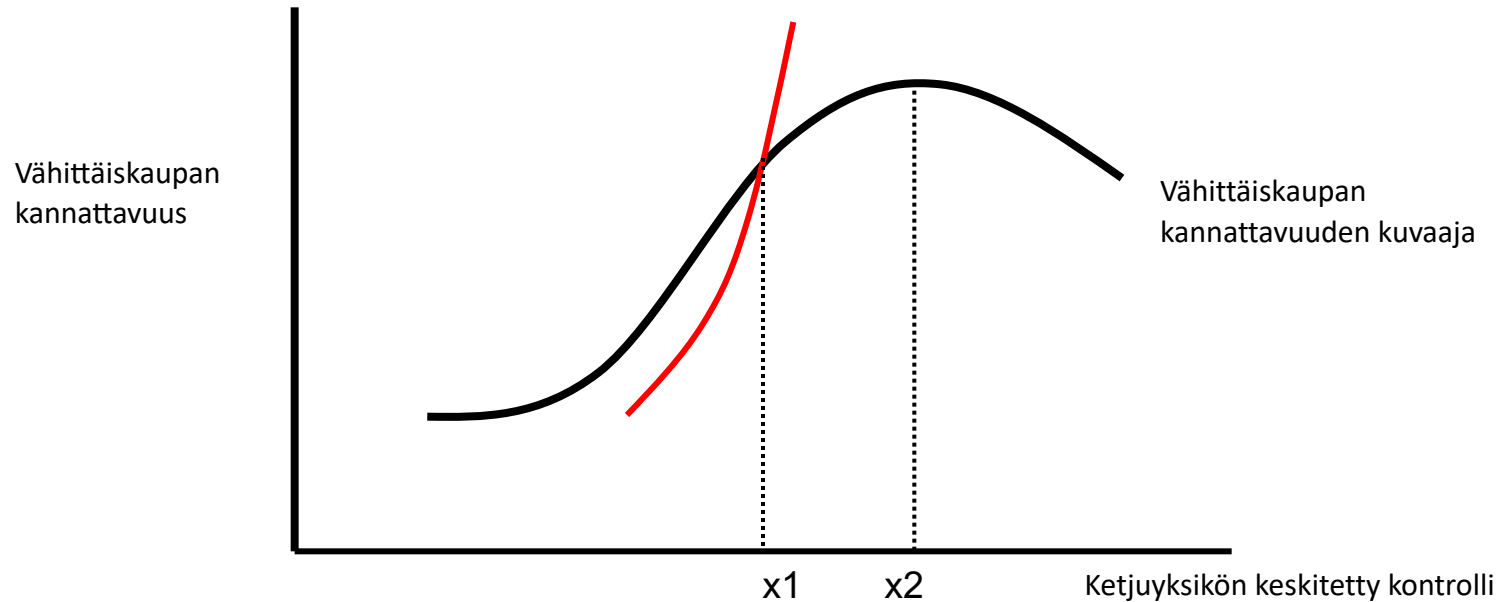
5.2 Omistusperusteinen vähittäiskauppaketju

- Omistusperusteinen ketju on keskitetysti omistettu ja johdettu vähittäiskauppayritys. Ketjua ohjataan selkeästi yhdestä paikasta käsin.
- Omistusperustaisissa ketjuissa kaikki keskeiset päätökset tehdään keskitetysti mittakaava- ja tehokkuusetujen saavuttamiseksi. Nämä keskitetyt päätökset koskevat mm. valikoimia, hinnoittelua, tuotteiden esillepanoa, markkinointia ja ostotoimintaa.
- Omistusperustaisissa ketjuissa myymälät ovat ketjun omaisuutta ja ketju tekee kaikki tarvittavat investoinnit myymälöihin.
- Yksittäisten myymälöiden toiminnasta vastaavat työsuhteessa olevat myymäläpäälliköt ja myymälöiden työntekijät. Myymälöiden toiminta on hyvin standardoitua ja keskenään yhdenmukaista. Myymälöissä ei juurikaan tehdä itsenäisiä päätöksiä.
- Ketjun liiketoiminnan tuloksenmuodostuminen on yksiportainen malli eli liiketoiminnan tulos muodostuu ketjua johtavaan ketjuyritykseen.
- H&M, Zara ja Lidl ovat esimerkkejä omistusperustaisista ketjuista.

5.3 Sopimusperusteinen vähittäiskauppaketju

- Sopimusperusteinen ketju muodostuu kahdesta tai useammasta juridisesti itsenäisestä toimijasta, joiden keskinäistä yhteistyötä ohjataan sopimusten avulla. Tyypillisesti sopimuksen osapuolet ovat ketjuyksikkö ja ketjun kauppiaat.
- Ketjun kauppiaat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka toteuttavat toiminnassa ketjun yhteistä konseptia ja joilla on oikeus käyttää ketjun tarjoamia palveluja. Kauppiaiden velvollisuutena on puolestaan harjoittaa liiketoimintaa sovitun työnjaon mukaisesti ja ylläpitää ketjun laatutasoa ja imagoa.
- Kauppiaat maksavat erikseen sovittavan korvauksen siitä, että kuuluvat ketjuun ja voivat hyödyntää ketjun konseptia ja palveluja. Kauppiaat usein itse vastaavat myös kauppakohtaisista investoinneista ja myymäläkunnosta.
- Ketjun kauppiaat voivat tyypillisesti sopeuttaa konseptia vastaamaan paikallista markkinaa ja kilpailutilannetta. Tästä johtuen myös ketjun kaupat eivät välttämättä ole keskenään yhdenmukaisia. Myös kauppojen laatutaso voi vaihdella.
- Sopimusperusteisessa ketjussa tulos tehdään kahteen tasoon. Ketjuyksikkö vastaa omasta tuloksestaan ja kauppiaat omasta tuloksestaan.

Vähittäiskaupiaan sietokäyrä



x_2 = taloudellisesti mielekkäin päätösvallan keskittymisen aste vähittäiskauppaketjussa

x_1 = tämän pisteen oikealla puolella ei vähittäiskauppa ole valmis hyväksymään itseensä kohdistuvaa kontrollin kasvua. Tällöin myös päätösvallan keskittäminen jää pienemmäksi kuin se tulisi kannattavuustekijöiden vuoksi olla.

Lähde: Mannermaa, K. (1980) Markkinointikanavat ja kaupan ryhmittäminen. Weilin + Göös.

K-kauppiasyrittäjä



- K-kauppiasyrittäjä on itsenäinen yrittäjä, joka vastaa kauppansa asiakastyytyvyydestä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta.
- Yhteensä 1 114 K-kauppiasyrittäjää (1.1.2020)
 - Ruokakauppiaita 913
 - Rautakauppiaita 122
 - Erikoiskauppiaita (urheilu, kenkä) 79
 - *Naisia 25 %
 - Keski-ikä 47 vuotta
 - Nuorin 24 vuotta, vanhin 82
 - K-kauppiasuran pituus keskimäärin 12 vuotta

Keskon ja K-kauppiaan roolit



5.4 Franchising-liiketoimintamalli

Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia.

Franchise-antaja (franchisor). Yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle, kutsutaan franchise-antajaksi. Määritelmä kiinnittää huomion oikeuden omistamiseen ja hallintaan. Usein franchise-antaja on myös kehittänyt, käynnistänyt ja harjoittanut oikeuden kohteena olevaa liiketoimintaa.

Franchise-ottaja (franchisee). Yritystä, joka vastaanottaa oikeuden, kutsutaan franchise-ottajaksi. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yksikkö. Usein franchise-ottajayrityksen takana on luonnollinen henkilö, yrityksen kasvollinen perustaja ja omistaja-johtaja, franchiseyrittäjä. Hän on useimmiten mukana yrityksensä päivittäisessä toiminnassa ja on lisäksi franchisesopimuksen yrityksensä edustajana allekirjoittanut taho.

Lähde: Suomen Franchising Yhdistys ry; ks. tarkemmin www.franchising.fi

Multi-unit franchising-liiketoimintamalli:

Tänä päivänä monet suuret kansainväliset franchise-ketjut toimivat multi-unit franchising -liiketoimintamallilla (ns. monitoimipaikkayrittäjämalli), jossa yksittäinen franchise-ottaja omistaa ja johtaa nimissään useamman yksikön liiketoimintaa.



81% McDonalds-ketjun franchise-yrittäjistä on multi-unit yrittäjiä



50% Subway-ketjun franchise-yrittäjistä on multi-unit yrittäjiä



62% Dunkin Donuts -ketjun franchise-yrittäjistä on multi-unit yrittäjiä

Multi-unit franchising (MUF) -malli tarjoaa single-unit franchising (SUF) -mallia todennäköisesti tehokkaamman tavan organisoitua tilanteessa, jossa:

- Myymälöiden lukumäärä on hyvin suuri
- Myymälöiden koko on pieni
- Myymälät ovat levinneet maantieteellisesti laajalle alueelle.

Tämänkaltaisessa tilanteessa franchise-antajalle tehokkaampaa on hallita pienempää joukkoa multi unit -yrittäjiä, joista kukin ottaa vastuun jostakin tietyistä maantieteellisestä alueesta ja tämän alueen myymälöistä.

Multi-unit franchising sisältää myös erilaisia haasteita:

- Multi-unit franchise -yrittäjät joutuvat rekrytoimaan oman alueensa myymälöihin myymäläpäälliköitä, koska eivät itse ehdi johtamaan yksittäisiä myymälöitä. Tämä tuo puolestaan multi unit -yrittäjille ohjaus- ja seurantaongelman.
- Franchise-antaja saattaa menettää kontrollin yksittäisistä myymälöistä
- Franchise-antajalla on pienempi neuvotteluvoima suhteessa suuriin multi-unit -yrittäjiin
- Multi-unit franchise -yrittäjät eivät välttämättä käyttäydy niin kilpailuhenkisesti tai aggressiivisesti markkina-alueillaan kuin yksittäiset single unit -franchise yrittäjät.

Lähde: Jindal, R. (2011) Reducing the Size of Internal Hierarchy: The Case of Multi-Unit Franchising, Journal of Retailing.