

A?

Aalto University

A23C61050

Vähittäiskaupan kilpailustrategiat ja kilpailukeinot

Kesä 2020
04.08.2020



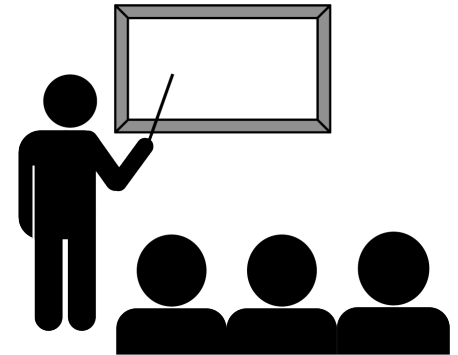
Lasse Mitronen, KTT
Professor of Practice
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Markkinoinnin laitos



Mikko Hänninen, KTT
Apulaisprofessori
Nottinghamin yliopisto
OMIS

Käytännön ohjeita

- Pidä mikrofoni mykistettynä luentojen aikana, sekä luentojen keskusteluosuuksien aikana kun et halua kuulua muille.
- Mikäli sinulla tulee luentojen aikana teknisiä ongelmia, kirjoita Zoomin chat-ikkunaan tästä, niin pyrimme auttamaan sinua.
- Mikäli sinulla herää kysyttävää, laita kysymys chat-ikkunaan, niin pääsemme vastamaan näihin luentojen aikana. Luentojen lopussa annamme kaikille mahdollisuuden kysyä kysymyksiä suullisesti.
- Pyrimme lataamaan luennoista tallenteen MyCoursesiin luentojen jälkeen. Tervetuloa mukaan!



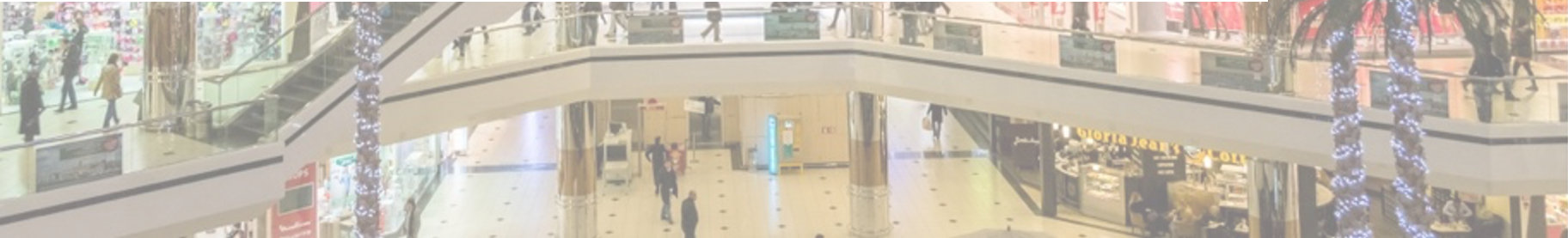


"Vähittäiskauppa käsittää kaiken taloudellisen toiminnan jonka tarkoituksena on kohdentaa markkinointitoimenpiteitä asiakkaan tyydyttämiseksi tuotteen/palvelun myynnin- ja jakelun kautta".- Gilbert 2003

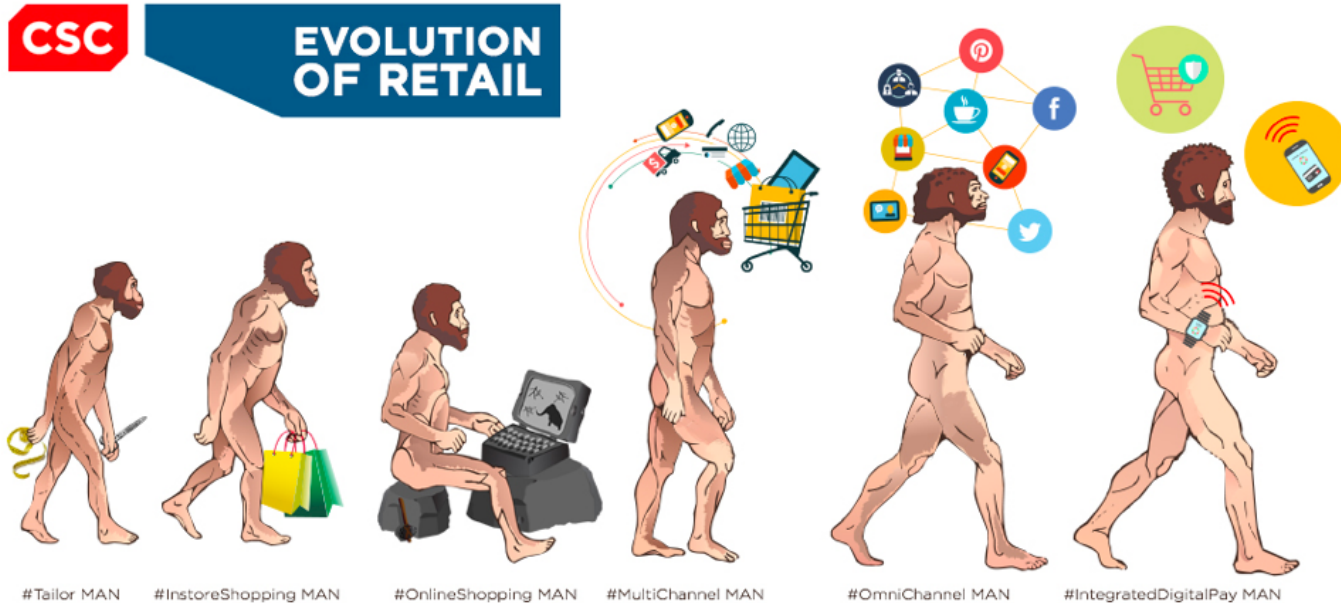




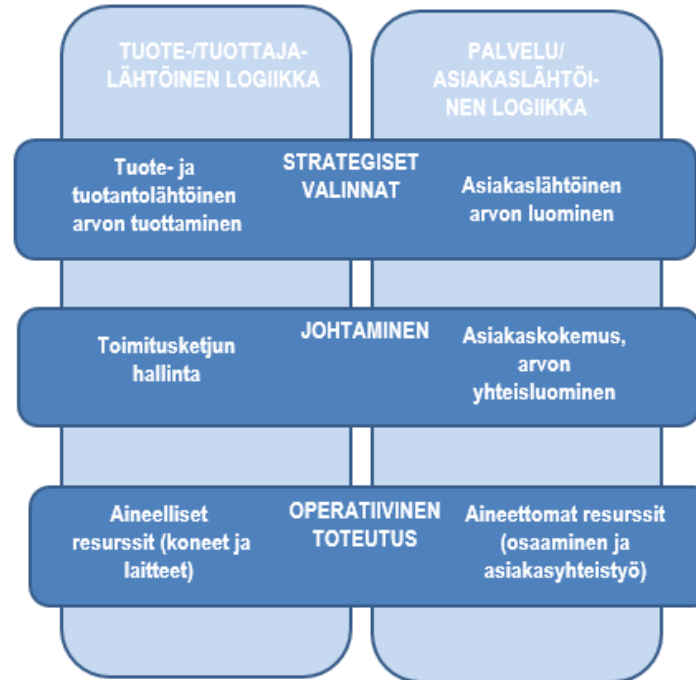
“Vähittäiskauppa käsittää kaikki ne viimeiset askeleet jonka aikana tuote päätyy asiakalle tai asiakkaan ostama palvelu toteutetaan. Se on tuotantoketjun viimeinen vaihe, ketju jonka aikana tuote saattaa matkata Aasiasta kotikaupunkiisi”.– Lusch et al. 2011



Vähittäiskauppa on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana...



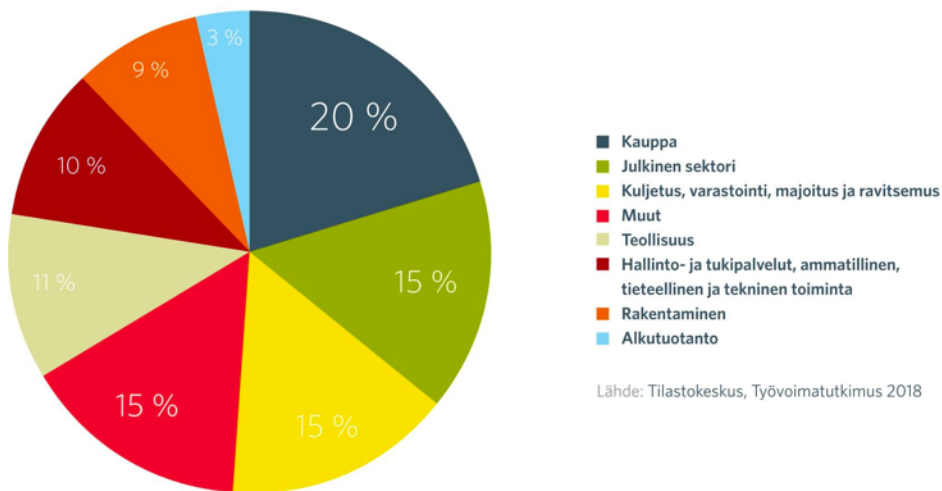
Kaupan murroksessa keskiössä on siirtymä palvelu/asiakaslähtöisyyteen



Kauppa on suurin, etenkin nuorten, työllistäjä...

KAUPPA TYÖLLISTÄÄ NUORIA

ALLE 25-VUOTIAAT TYÖLLISET TOIMIALOITTAIN 2018



Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2018

Kauppa kuitenkin kasvaa hitaasti...

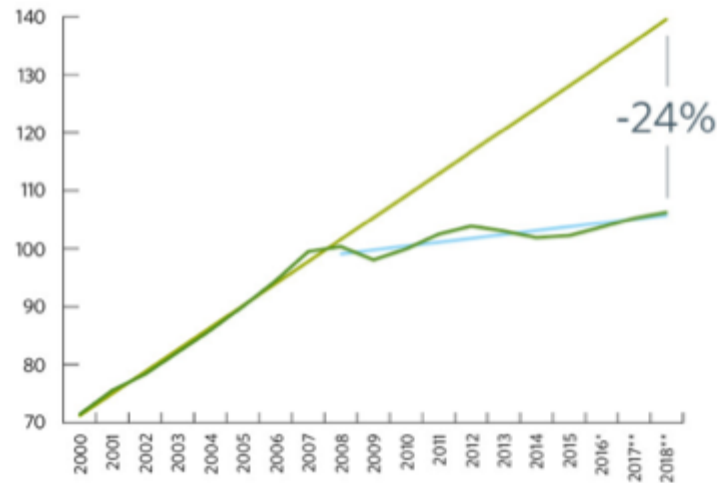
VÄHITTÄISKAUPPA KASVAA HITAASTI

LIKEVAIHDON KAUSITASOITETUN
MÄÄRÄINDEKSIN VUOSIKESKIARVO

- Trendi 2000-2008
- Trendi 2009-2018**
- Liikevaihto

Vuonna 2017 liikevaihdon
määrän ennustetaan
kasuvan 1,5 prosenttia
ja vuonna 2018 prosentin.

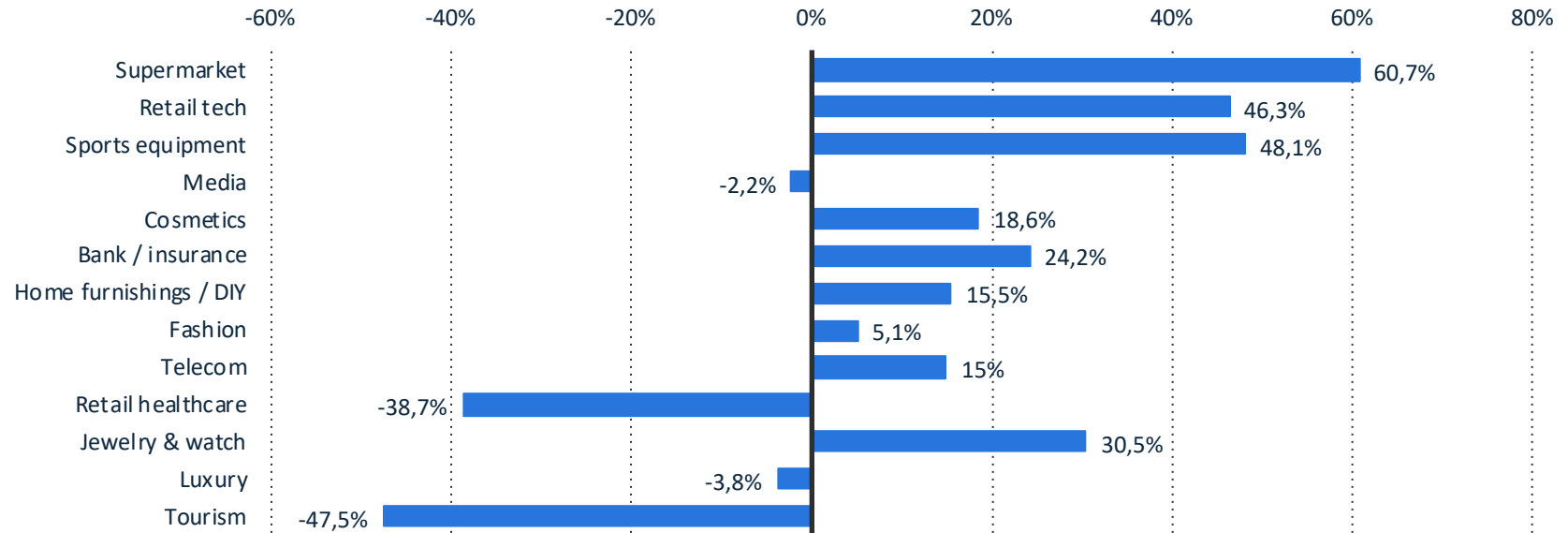
Tilastolähde: Tilastokeskus
Ennuste: Kaupan liitto



Koronatilanteen takia tulevaisuus on myös iso kysymysmerkki...



Esimerkiksi. Koronakriisin vaikutus nettiostoihin (kesä 2020 vs. tammi 2020)



Etenkin digitalisaatio muuttaa kaupan alan pelisääntöjä ja kilpailukeinoja...

UUTISSET Tuoreimmat Uutiset Sää Kotimaa Ulkomaat Talous Poliittika Kulttuuri Kolumnit Lu

Ennuste: Vähittäiskauppojen määrä voi laskea rajusti, pienten kaupunkien erikoiskaupat sulkevat oviaan

Kaupan alan yritys rakenne muuttuu, ja se näkyy myös alan työllisyydessä, ennakoii Kaupan liitto.

Vähittäiskauppa 5.8.2019 klo 13:22 | päivitetty 5.8.2019 klo 13:28



Vaatekauppojen määrä on ollut viime vuosina alamaässä.

Timo-Pekka Heima
@tpehima


Monet erikoiskaupat voivat kadota ja työpaikat kaupan alalla vähenevät, kun ulkomainen verkkokauppa kasvattaa suosiotaan ja kaupungistuminen etenee. Kaupan liitto ennustaa, että vuoteen 2030 mennessä Suomesta on hävinnyt yli viidennes vähittäiskaupoista, pahimmassa tapauksessa jopa 40 prosenttia.

UUTISSET Tuoreimmat Uutiset Sää Kotimaa Ulkomaat Talous Poliittika Kulttuuri Kolumnit Lu

Pikamuotiketju Forever 21 vaikeuksissa – Yhtiö aikoo sulkea lähes kaikki liikkeensä Euroopasta ja Aasiasta

Vuodesta 2017 alkaen yli 20 yhdysvaltalaista yritystä on hakeutunut konkurssiin kuluttajien siirtyessä verkkokaupan puolelle.

Pikamuoti 30.9.2019 klo 10:17



Forever 21 -liike Lontoon Oxford Streetillä.

Jaana Kangas

UUTISSET Tuoreimmat Uutiset Sää Kotimaa Ulkomaat Talous Poliittika Kulttuuri Kolumnit Lu

Musta perjantai on hullaannuttanut suomalaiset lopullisesti – kaupat myyvät jopa satakertaisesti tavaraa, vaikka vain harvat hinnat ovat oikeasti halpoja

Musta perjantai on laajempi kuin koskaan, mutta myös kulutuskirittisyys on laajempaa kuin koskaan.

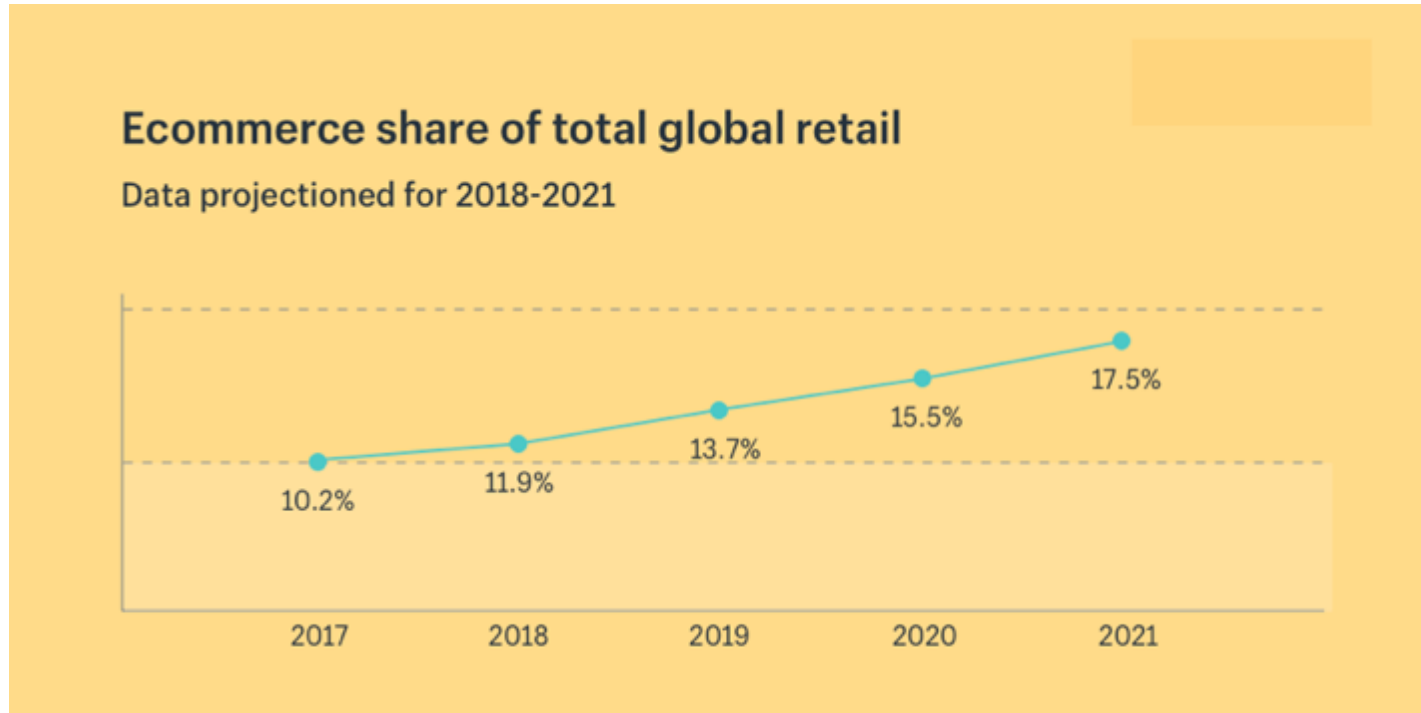
Black Friday 28.11.2019 klo 11:45



Jussi Lampio pinoaa kampanjatuotteita Gigantin Suomenojan-ryymälässä.

Janne Tolonen
@jannetolonen

Verkkokauppa on ottanut etenkin koronakriisin aikana mittavan harppauksen



Uudet liiketoimintamallit ja logiikat



Last Mile logistiikka



Mobiilimaksaminen



Kuluttajan lukkiuttaminen



Volyymi



Arvoketjun osallistaminen



Personalisoitu palvelu

Kurssin sisältö

- Kaupan toimintaympäristö ja siihen vaikuttavat tekijät.
- Vähittäiskaupan kilpailustrategiat, kilpailuedut ja kilpailukeinot.
- Vähittäiskaupan kilpailustrategian suunnittelu ja toteutus.
- Vähittäiskaupan liiketoimintamallit, ohjausjärjestelmät ja ketjuliiketoiminta.
- Kaupan arvoverkoston johtaminen.
- Monikanavaisuus ja verkkokauppa.
- Kuluttajakäyttäytyminen ja segmentointi.

Kurssin aikana fokus on vähittäiskaupassa (B2C)

	B2B kauppa	B2C kauppa
Liiketoimintamalli	Tukkukauppa, jälleenmyyjä	Jälleenmyyjä, markkinapaikka
Kanavat	Kivijalka, verkkokauppa	Verkkokauppa, markkinapaikka, kivijalka
Markkina	Lokaali	Gloaali
Ansainta	Katetuotto	Katetuotto, komissio, mainonta, lisäpalvelut
Marginaalit	Matala, korkea	Matala, korkea
Valikoima	Suppea	Laaja "long-tail", suppea
Varastointi	Integroitu, jatkossa ulkoistettu?	Ulkoistettu, jatkossa integroitu?
Logistiset mallit	Itse, jatkossa sopimuskumppanit?	Sopimuskumppanit, jatkossa itse?
Toimitusvaihtoehdot	Nouto, pikanouto, toimitus	Nouto, pikanouto, toimitus

Kurssin vetäjät

Lasse Mitronen, KTT

lasse.mitronen@aalto.fi

Identifying competitive customer value propositions in retailing

[T Rintamäki](#), [H Kuusela](#), [L Mitronen](#) - *Managing Service Quality: An ...*, 2007 - emerald.com

Purpose—The purpose of this paper is to develop a framework for identifying competitive customer value propositions in retailing. Design/methodology/approach—The paper draws on existing literature on customer value and competitive advantage in order to form an ...

☆ [Cited by 345](#) [Related articles](#) [All 4 versions](#)

Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation

[M Hänninen](#), [A Smedlund](#), [L Mitronen](#) - *Baltic Journal of Management*, 2018 - emerald.com

Purpose Digitalization has transformed several industries during the past two decades. In this paper the authors focus on the retail sector, where new business models help retailers and suppliers meet the ever changing and demanding needs of retail shoppers. One ...

★ [Cited by 62](#) [Related articles](#) [All 5 versions](#)

Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective

[M Hänninen](#), [L Mitronen](#), [SK Kwan](#) - *Journal of Retailing and Consumer ...*, 2019 - Elsevier

Retail is undergoing a series of major transformations as platform-based multi-sided marketplaces, like Amazon, Alibaba, eBay, JD.com and Rakuten, are challenging incumbent retailers. From the thriving brick and mortar stores and the development of ...

☆ [Cited by 15](#) [Related articles](#) [All 5 versions](#)

Market-sensing capability and business performance of retail entrepreneurs

[AT Lindblom](#), [RMI Oikarinen](#), [L Mitronen](#) ... - *Contemporary ...*, 2008 - cmi-journal.org

This study aims to shed light on the market-sensing capabilities of retail entrepreneurs and the effect of these capabilities on their business performance. A conceptual model based on a literature review is presented, followed by an Internet survey of 226 K-retailers from the ...

☆ [Cited by 50](#) [Related articles](#) [All 7 versions](#) [🔗](#)

Management of hybrid organisations: a case study in retailing

[L Mitronen](#), [K Möller](#) - *Industrial marketing management*, 2003 - Elsevier

Hybrid organisations present important theoretical and managerial opportunities. We examine a large Finnish multichain retail organisation in order to identify and understand the challenges of hybrids in a retailing context. We are especially interested in how these ...

☆ [Cited by 48](#) [Related articles](#) [All 5 versions](#)

From selling to supporting—Leveraging mobile services in the context of food retailing

[H Saastamoinen](#), [L Mitronen](#), [M Yrjölä](#) - *Journal of Retailing and Consumer ...*, 2014 - Elsevier

To safeguard their existence in the face of harsh competition, food retailers have shifting their attention from goods to service. In this development, mobile services have emerged as suitable venues for intensifying companies' service orientation. To address this ...

☆ [Cited by 47](#) [Related articles](#) [All 7 versions](#)

Mikko Hänninen, KTT

mikko.o.hanninen@aalto.fi/mikko.hanninen@nottingham.ac.uk

<input type="checkbox"/>	TITLE	CITED BY	YEAR
<input type="checkbox"/>	Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation M Hänninen, A Smedlund, L Mitronen Baltic Journal of Management	62	2018
<input type="checkbox"/>	Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective M Hänninen, L Mitronen, SK Kwan Journal of Retailing and Consumer Services 49, 380-388	15	2019
<input type="checkbox"/>	On retail digital platforms suppliers have to become responsive customer service organizations M Hänninen, A Smedlund Strategy & Leadership	2	2019
<input type="checkbox"/>	Creating the foundation for a functioning internal platform M Hänninen, O Rusanen, L Paavola Collaborative Value Co-creation in the Platform Economy, 147-165	2	2018
<input type="checkbox"/>	Role of retailing in Finnish society R Cuthbertson, O Rusanen, L Pulkka, L Paavola, J Nyrhinen, M Hänninen Tekes Policy Brief 9, 2016	2	2016
<input type="checkbox"/>	Review of studies on digital transaction platforms in marketing journals M Hänninen The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 30 (2 ...	1	2020
<input type="checkbox"/>	Digital Transaction Platforms: Forms, Mechanisms and Outcomes-A collection of essays M Hänninen Aalto University		2020
<input type="checkbox"/>	Digital Platforms and Industry Change M Hänninen, L Paavola Society as an Interaction Space, 213-226		2020

Toteutus, työmuodot ja arvioluperusteet:

Sisältö

- 6 op, 160 tuntia (etäopetus)
- Luennot, alustukset ja ryhmäkeskustelut (10h)
- Pakollinen harjoitus ja itseopiskelu (147h)
- Tentti (3h)

Arviointi

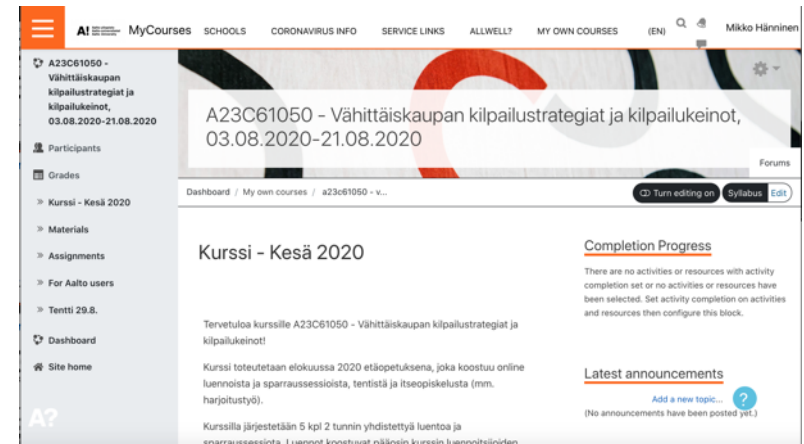
- Harjoitustyö (50%), Tentti (50%)
- Kurssin arviointuasteikko 0-5

Kurssin oppimisympäristö

Kurssin oppimisympäristönä toimii Aalto-yliopiston MyCourses-sivusto josta löydätte kurssi aikataulun, materiaalit ja palautuslaatikot.

Kurssin MyCourses-sivu on <https://mycourses.aalto.fi/course/view.php?id=27308>.

Avoimen yliopiston opiskelijoiden tulee kirjautua MyCoursesiin kohdasta ”Log in as Aalto User” jotta saatte pääsyn kurssin sisältöön.



The screenshot shows the MyCourses interface for the course "A23C61050 - Vähittäiskaupan kilpailustrategiat ja kilpailukeinot, 03.08.2020-21.08.2020". The page features a navigation menu on the left with options like "Participants", "Grades", "Kursi - Kesä 2020", "Materials", "Assignments", "For Aalto users", "Tentti 29.8.", "Dashboard", and "Site home". The main content area displays the course title, a "Dashboard" breadcrumb, and a "Turn editing on" button. Below this, there is a section for "Kurssi - Kesä 2020" with a welcome message and a list of activities. On the right side, there are sections for "Completion Progress" and "Latest announcements".

Kurssikirjallisuus

Kurssikirja

Retailing Marketing Management, 2014, Helen Goworek, Peter McGoldrick; ISBN:978-0-273-75874-7 (ei pakollinen, mutta suositeltava luettavaksi)

Oppimateriaali

Luentokalvot ja oheislukemisto varten löytyvät kurssin MyCourses sivulta.

Kurssin harjoitustyö

Harjoitustyön tarkoituksena on itsenäisesti analysoida yksi (1) vähittäiskaupan toimija Suomessa. Analyysissä tulee vertailla ko. ketjun kehitystä myös suhteessa kotimaisiin ja kansainvälisiin kilpailijoihin.

Analyysissä tulee vastata mm. seuraaviin kysymyksiin kolmelta eri osa-alueelta. Jokaisen osa-alueen maksimipituus on 1000 sanaa, pois lukien mahdolliset taulukot ja kuvat :

- 1) **Liiketoimintamalli** (luento 6.8): keskeiset tunnusluvut, toimiala(t), viimeaikainen kehitys, kilpailijanalyysi, kilpailuedut (kyvykkyydet/resurssit), markkinat/toiminta-alue
- 2) **Markkinointistrategia** (luento 11.8): kohderyhmät, tuotteiden/palvelujen positionointi markkinassa, markkinoinnin analyysi (esim. kanavat, viestit), asiakaslupaus, kanta-asiakkaiden aktivointi
- 3) **Verkkokauppa ja digikehitys** (luento 13.8): verkkokaupan osuus myynnistä, kivijalan/verkkokaupan yhdistämisen onnistuminen, keskeiset digikehitys askeleet viime aikoina

Kurssin harjoitustyö (2)

Esimerkkejä mahdollisista toimijoista eri toimialoilta

Päivittäistavarakauppa: mm. S-Ryhmä ja K-Ryhmä

Muotikauppa: mm. Lindex ja Marimekko

Urheilukauppa: mm. Sportia

Silmälasikauppa: mm. Silmäasema ja Instrumentarium

Elektroniikkakauppa: mm. Power ja Gigantti

Lemmikkitarvikekauppa: mm. Musti & Mirri

Kirjakauppa: mm. Suomalainen kirjakauppa ja Akateeminen kirjakauppa

Muu päivittäistavarakauppa: mm. R-Kioski

Alkoholikauppa: Alko

Kurssin harjoitustyö (3)

Laatkaa analyysistä maksimissaan 3000 sanan PDF-dokumentti. Harjoitustyön **ensimmäinen versio** on palautettava ennen viimeistä luentoa **19.8. klo 24** mennessä. Antamiemme kommenttien pohjalta voitte palauttaa **lopullisen version** työstä **28.8. klo 24** mennessä.

Harjoitustyön molemmat versiot tulee palauttaa MyCoursesista löytyviin palautuslaatikoihin.

Kurssin luennot

Kurssilla järjestetään 5 kpl n. 2 tunnin yhdistettyä luentoa ja sparraus sessiota. Luennot koostuvat pääosin kurssin luennoitsijoiden alustuksista, sekä vapaasta keskustelusta ja sparrauksesta mm. kurssitenttiin ja harjoitustyöhön liittyen.

Luennot järjestetään tiistaisin ja torstaisin klo 9 - 11 välisenä aikana Zoom-ohjelman välityksellä. Pääsette luentoihin oheisen Zoom-linkin kautta (sama linkki jokaisella luennolla): <https://aalto.zoom.us/j/61027157933>.

Zoom-toimii selaimen välityksellä tai tietokoneella ladattavan Zoom-sovelluksen kautta. Suosittelemme käyttämään Zoom-sovellusta paremman yhteyden takaamiseksi.

Luennot ja teemat

ti 4.8. 9-11 Johdanto kurssiin

to 6.8. 9-11 Ketjujohtaminen ja liiketoimintamallit

ti 11.8. 9-11 Asiakkuuksien johtaminen, asiakaskokemus

to 13.8. 9-11 Digitaalinen kauppa

to 20.8. 9-11 Yhteenveto

Kurssin lukupaketti (1)

Ketjujohtaminen ja liiketoimintamallit

Lindblom, A., Olkkonen, R., Ollila, P. and Hyvönen, S., 2009. Suppliers' roles in category management: A study of supplier–retailer relationships in Finland and Sweden. *Industrial Marketing Management*, 38(8), pp.1006-1013.

Mitronen, L. and Möller, K., 2003. Management of hybrid organisations: a case study in retailing. *Industrial Marketing Management*, 32(5), pp.419-429.

Pope, D.G. and Pope, J.C., 2015. When Walmart comes to town: Always low housing prices? Always?. *Journal of Urban Economics*, 87, pp.1-13.

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges, C., 2011. Innovations in retail business models. *Journal of retailing*, 87, pp.3-16.

Kurssin lukupaketti (2)

Asiakkuuksien johtaminen, asiakaskokemus

Grewal, D., Levy, M. and Kumar, V., 2009. Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), pp.1-14.

Lemon, K.N. and Verhoef, P.C., 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), pp.69-96.

Rintamäki, T., Kuusela, H. and Mitronen, L., 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), pp. 621-634.

Roggeveen, A.L., Grewal, D. and Schweiger, E.B., 2020. The DAST framework for retail atmospherics: The impact of in-and out-of-store retail journey touchpoints on the customer experience. *Journal of Retailing*, 96(1), pp.128-137.

Kurssin lukupaketti (3)

Digitaalinen kauppa

Hagberg, J., Sundström, M. and Nicklas, E.Z., 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), pp.694-712.

Hristov, L. and Reynolds, J., 2015. Perceptions and practices of innovation in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 43(2), pp. 126-147.

Hänninen, M., Mitronen, L. and Kwan, S.K., 2019. Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, pp.380-388.

Reinartz, W., Wiegand, N. and Imschloss, M., 2019. The impact of digital transformation on the retailing value Chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), pp. 350-366.

Tentit

Kurssilla on kaksi tenttimahdollisuutta. Tentti tehdään etänä kurssin MyCourses-oppimisympäristössä. Annamme tarkemmat ohjeet tentistä lähempänä ensimmäistä tenttipäivää.

Tentti pe 28.8.

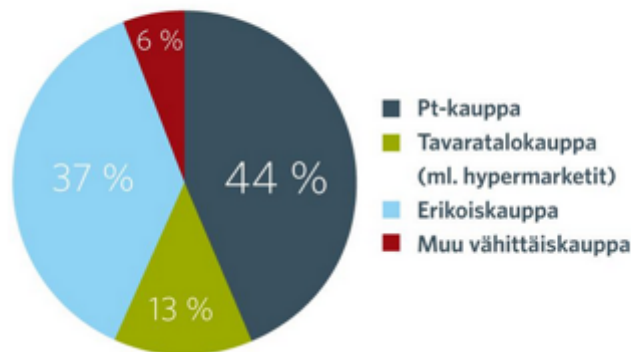
Uusintatentti ma 28.9.

Kauppa Suomessa 2020-luvulla

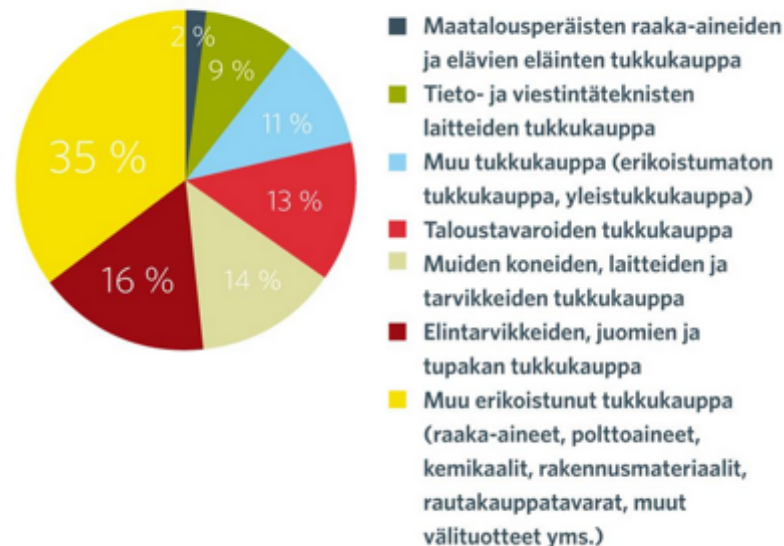
VÄHITTÄIS- JA TUKKUKAUPAN LIIKEVAIHTO 2018

EI SISÄLLÄ ARVONLISÄVEROA, EI SISÄLLÄ AUTOKAUPPAA

**Vähittäiskaupan
liikevaihto 2018**
yht. 38,9 mrd euroa



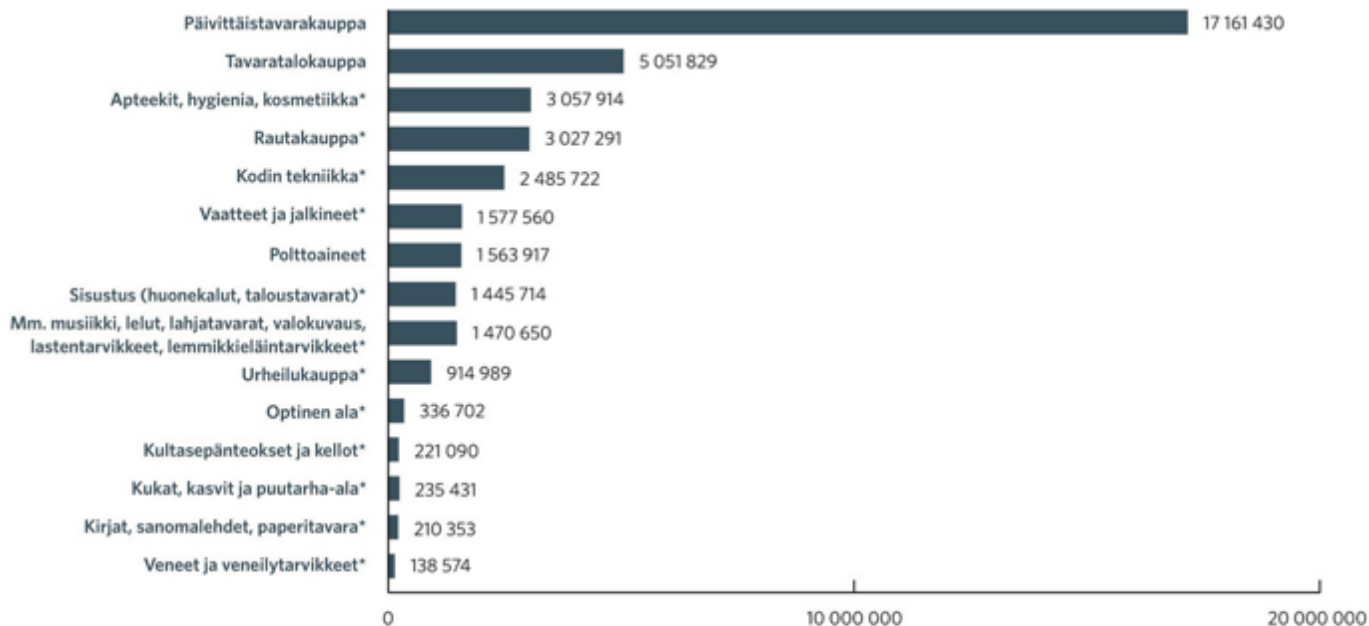
**Tukkukaupan
liikevaihto 2017**
Yht. 67 mrd euroa



Lähde: Tilastokeskus, Kaupan liikevaihtotiedot

VÄHITTÄISKAUPAN ALATOIMIALAT

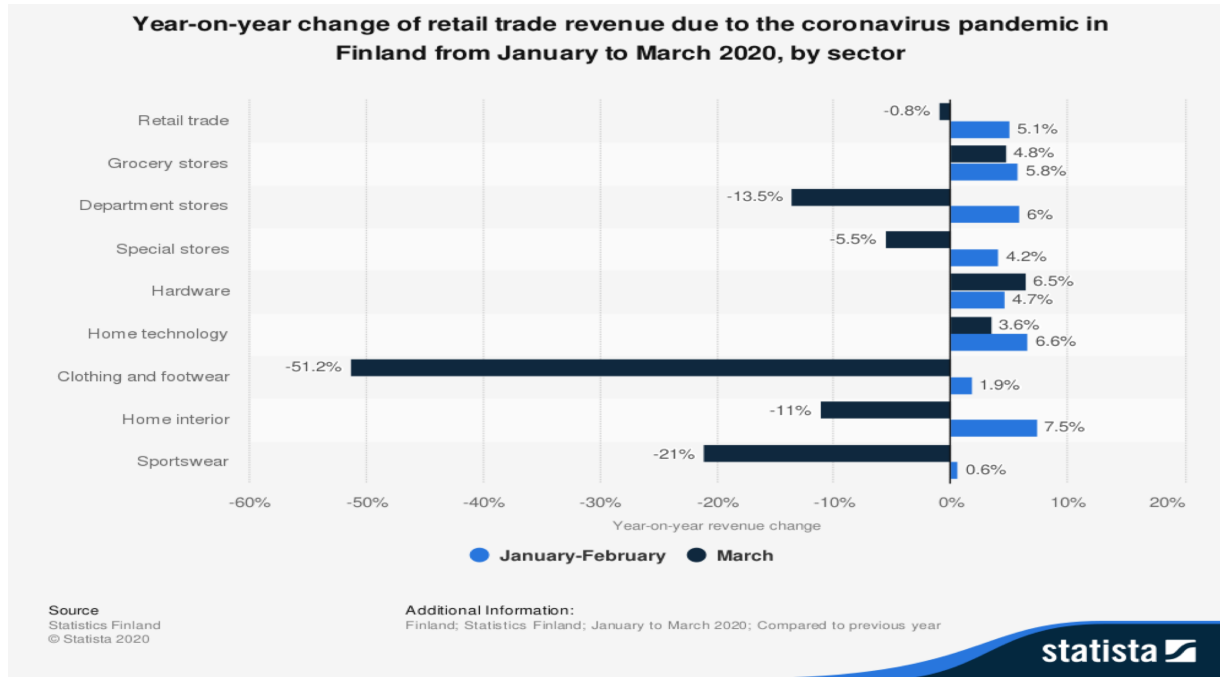
VÄHITTÄISKAUPAN LIIKEVAIHTO YHT. 38,9 MRD EUROA 2018
(EI SISÄLLÄ ALV:A) 1 000 EUROA



*Vähittäiskauppa erikoiskaupassa.

Lähde: Kaupan liikevaihtotiedot, Tilastokeskus

Koronakriisin isku erityiskauppaan on kuitenkin ollut erityisen kova



Esimerkki. Stockmann

Debatti

Tuottajat: Fillet Incubator, Armi Lehmasvirta, Mirjami Saarinen
Debattijärjestelyä voi lähettää sähköpostilla: M.mielipide@almamedia.fi. Onnalla omilla julkaisujen tekijöiden nimenomaisella suostumisella on noin 2000 merkkiä.
Kauppalohi pidetään täysin oikeuden tekijöiden työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa.

Stockmannin turmio johtuu pitkälti siitä, että yhtiö unohti asiakkaansa

LUKIJALTA. Koronakriisin keskellä monia suomalaisia on sävyttänyt uutinen *Stockmannin* ajautumisesta velkaaneerakseen. Siitä *Stockmannin* turmioon on useita.

Esimerkiksi voimakas velkaantumisen muun muassa *Lindein* ostos, Helsingin-tavaratalon laajenuksen ja Venäjän-investointien vuoksi on osaltaan vaikuttanut *Stockmannin* heikentyneeseen taloudelliseen tilanteeseen.

Stockmann reagoi myös myöhässä vähittäiskaupan digitalisaatioon.

Vähemmän on kuitenkin puhuttu siitä, miten yhtiö unohti asiakkaansa ja muutti toimintaansa niin, että nykypäivän *Stockmannia* on vaikea tunnistaa entisekseen.

VIELÄ VIIME VUOSIKYMMENÄ *Stockmannin* tavaratalot olivat paikkoja, joita käytiin kaukaa ihmettelemässä niiden korkean palvelutason ja asiakaskokemuksen takia.

Palvelu oli kaiken kaikkiaan ensiluokkaista. Riippumatta siitä, mitä tuotetta oli etsimässä, se todennäköisesti löytyi jostain *Stockmannin* kymmenien eri osastojen valikoimasta. Vähintään *Stockmannin* ammattitaitoiset myyjät auttoivat selvittämään, voisiko tuotetta mahdollisesti saada tilattua valikoimaan. Myyjät myös koulutettiin oman kategoriansa edelläkävijöiksi. Vaikeimpiinkin kysymyksiin osattiin vastata tarpeen vaatiessa usulla eri kielillä.

Viime vuosina *Stockmann* on kuitenkin vaihe vaiheelta ajautunut pois



JÄLKIJUNASSA. Kirjoittajan mukaan *Stockmann* lähti liian myöhään mukaan vähittäiskaupan digitalisaatioon.

erinomaisuudestaan. Siirtymällä enemmän kiinteistösiirtoyhtiöksi, *Stockmann* on heikentänyt palvelutasoa, kun iso osa tavaratalojen osastoista ja työntekijöistä ei enää ole *Stockmannin* omaa.

Viime syksynä yhtiö myös aiheutti närrä kanta-asiakkaidensa keskuudessa lanseeraamalla uuden digitaalisen *MyStockmann*-kanta-asiakasohjelman.

Siirtymällä kolmen tason kanta-

asiakasohjelmasta kuuden tason kanta-asiakasohjelmaan, joidenkin kanta-asiakkaiden edut heikentyivät merkittävästi. Lisäksi kaikilla kanta-asiakkailta ei ollut digitaaliseen kanta-asiakaskorttiin vaadittavaa älypuhelinia.

Tänä keväänä verkossa järjestetty Hullut Päivät -kampanja taas aiheutti ihmetystä, kun jo kampanjan aikana Hullut Päivät -tuotteiden hintoja alennettiin huomattavasti.

STOCKMANNIN ongelmat tulevat samaan aikaan, kun maailmalla asiakaskeskeiset yritykset ovat menestyneet ja pärjänneet digitalisaation ristiiallokossa.

Esimerkiksi verkkokauppajätti *Amazon* on nostanut vaatimattomaksi tavoitteekseen olla maailman asiakaskeskeisin yritys.

On totta, että *Stockmann* ei ole ainoa tavarataloketju, joka on ollut ongelmissa, mutta samalla esimerk-

kejä löytyy paljon niistä tavarataloketjuista, jotka ovat pärjänneet nimenomaan asiakaskeskeisyyden avulla.

Esimerkiksi englantilainen tavarataloketju *John Lewis* on pärjännyt erinomaisesti pitämällä arvolupauksensa "never knowingly undersold" liiketoimintamallinsa kirjessä. Yhdysvaltalainen tavarataloketju *Kohl's* on menestynyt pitämällä kiinni arvolupauksestaan, jossa asiakas tulee aina ensimmäisenä. Se on onnistunut muun muassa saamaan uusia milleniaaliasiakkaita toimimalla Amazonin nouto- ja palautuspisteinä.

On selvää, että *Stockmann* on kaukana siitä, missä se vielä vuosikymmen-pari sitten oli. Vaikka brändi ja brändin vetovoima ovatkin pääosin tallella, on selvää, että omille kanta-asiakkaalleen *Stockmann* on jo kauan sitten menettänyt merkityksensä.

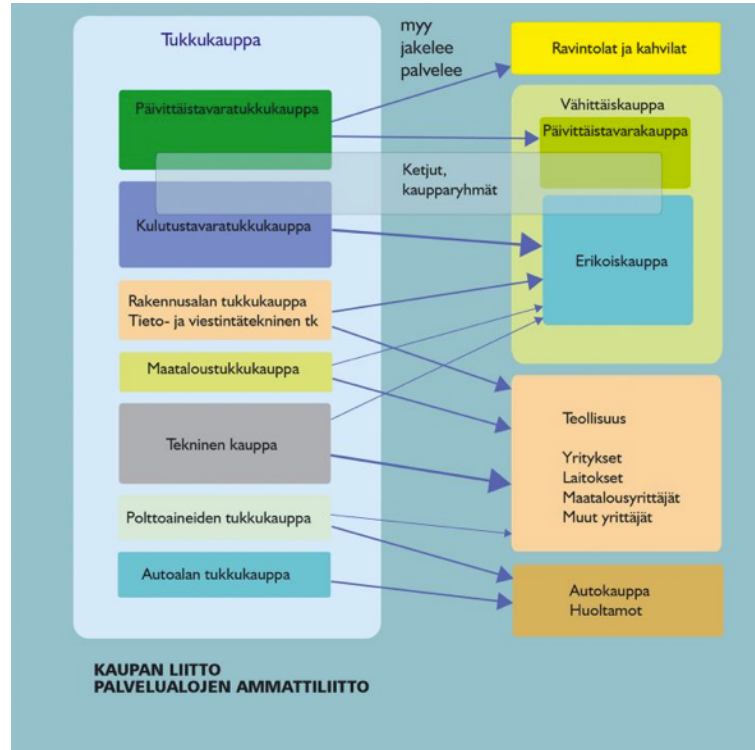
Mikäli tämän päivän globaaliassa ja verkostoituneessa vähittäiskaupan kilpailukentässä ei pärjää hinnalla, on ainoa vaihtoehto panostaa asiakkaisiin ja pyrkiä rakentamaan vahvoja asiakassuhteita.

Näissä molemmissa epäonnistuminen selittää pitkälti sen, miksi *Stockmann* on nykyisessä epätoivossa tilanteessa, muiden jo havaittujen ongelmien rinnalla.

Mikko Hämmänen

tuusija,
Aalto-yliopiston kauppatieteiskoulu

Kauppan alan rakenne Suomessa



Uhkakuvarna (ja mahdollisuutena) kaupalle muuttoliike

ILTA-SANOMAT LAUAKUVA 1. 2. 2020
SUOMI

Setä Arkadia

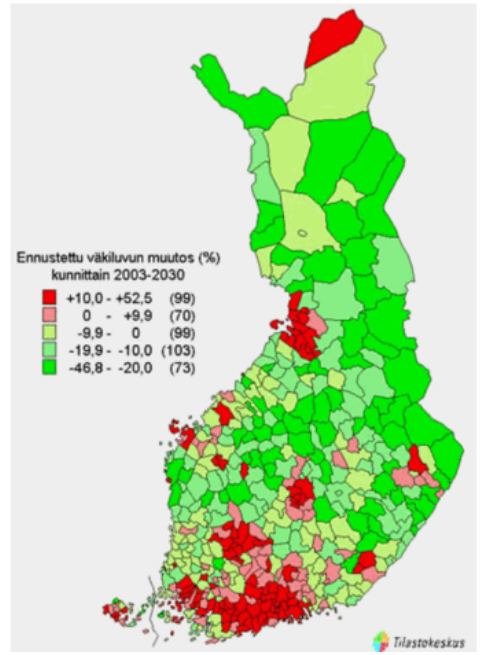
Karttakin sen kertoo – työt ovat rannikolla!

KULJETUS alkaa se puhuu työstä ja työkavereista. Ihmiset ovat kinnostuneita maanviljelys- ja metsätalouden toiminnasta. Työ on rannikolla ja työkavereita on rannikolla. Setä, se on harras- ja harras-työ. Työ on rannikolla ja työkavereita on rannikolla. Työ on rannikolla ja työkavereita on rannikolla.

YKSILÖ on...
YKSILÖ on...
YKSILÖ on...

20 km rannikolta: 48 % työpaikoista ja 74 % viennistä

Ennustettu väkiluvun muutos (%) kunnittain



Samalla ulkomaiset toimijat valuvat yhä vahvemmin Suomeen

Kauppalehti ≡ [UUTiset](#) PÖRSSI YRITYKSET JOHTAMINEN OPTIO TOIMITILAT BLOGI

TILAAJILLE

Huhut Amazonin tulosta Pohjoismaihin alkavat varmistua - "Nyt mekin alamme uskoa"

18.2.2020 06:30 [DIGITALOUS](#) [KAUPPA](#) [LOGISTIIKKA](#) [LIFESTYLE](#) [MUOTI](#)



Tehokas. Amazon on erittäin vahva logistiikassa. Sillä on yli sata logistiikkakeskusta eri puolilla maailmaa. KUVA: FRIEDEMANN VOGEL

Verkkokaupan odotetaan ilmoittavan aikeistaan huhtikuussa. Sivut olisivat auki syyskuussa.

Suomessa ostetaan jo paljon verkosta ulkomailta

Digitaalisten kanavien arvioitu osuus kuluttajien ostoksista koti- tai ulkomailta 2018, %

	Kiina*	USA	UK	Saksa	Ranska	Ruotsi	Norja	Tanska	Suomi
Vaatteet	52 %	20 %	18 %	20 %	24 %	24 %	21 %	22 %	22 %
Kengät	80 %	30 %	35 %	29 %	32 %	38 %	28 %	33 %	40 %
Tietotekniikka, viestintä- ja viihde-elektroniikka		58 %	44 %	54 %	20 %	54 %	49 %	46 %	42 %
Kodinkoneet		39 %	61 %	37 %	30 %	36 %	55 %	44 %	44 %
Kosmetiikka ja hygienia	30 %	40 %	19 %	12 %	13 %	26 %	19 %	13 %	20 %
Elintarvikkeet** (ml. juomat ja alkoholi; Suomessa myös Alkon verkkokauppa)	1,8 %	1,5 %	6,0 %	0,7 %	4,9 %	2,8 %	1,4 %	2,6 %	0,6 %
Luxus-tuotteet***	30 %	9 %	16 %	9 %	8 %	11 %	9 %	8 %	8 %



Aalto University

* Ei sisällä Hong Kongia.

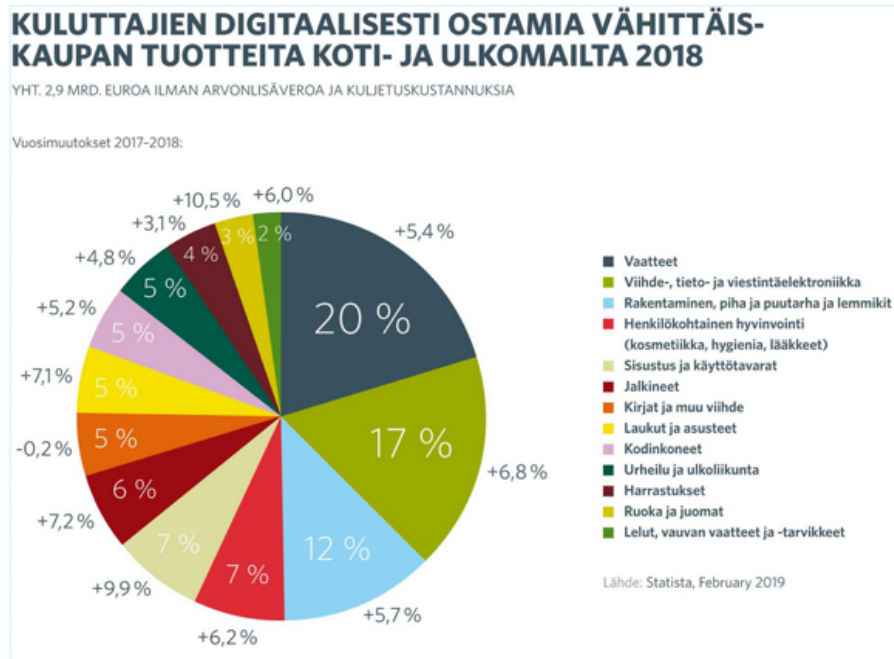
** Ei sisällä muita päivittäistavaroita.

*** yli 100 luksus-brändiä shampanjasta kelloihin ja koruihin.

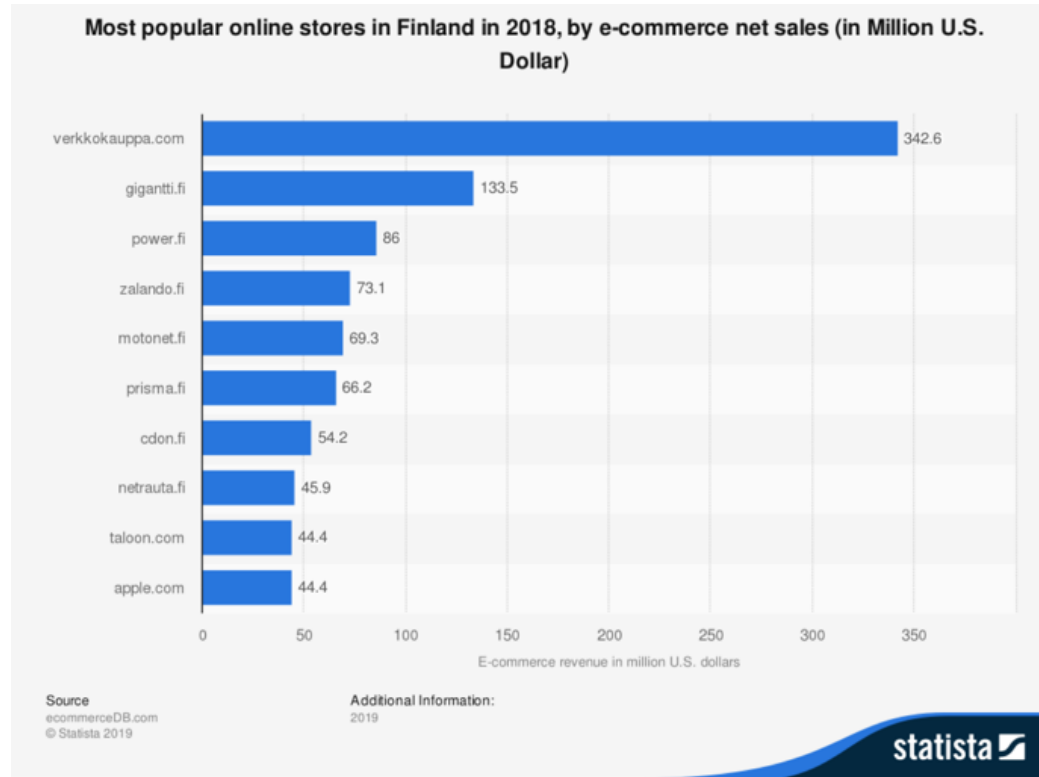
3.8.2020

Lähde: Kaupan liitto, Statista. 37

Esimerkiksi vaatteissa ja elektroniikassa kasvu huimaa



Suosituimmat verkkokaupat Suomessa



Samalla kaupan alalle valuu koko ajan lisää yrityksiä ja startuppeja

The Retail Store Tech Market Map

Digital Displays



In-Store Financing



Omnichannel Services



Automated Checkout



AR / VR



Bots & Chatbots



Inventory Management



Payment Technologies



Guest Wi-Fi



Smart Receipts



Shelf Monitoring



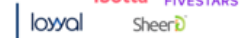
Workforce Tools



In-Store Analytics & Marketing



Loyalty



Smart Dressing Room



Smart Shopping Carts



Real Estate



Created by You. Powered by CBINSIGHTS

