



Aalto University

# Ketjujohtaminen ja liiketoimintamallit

Torstai 6.8.2020

Lasse Mitronen & Mikko Hänninen

# Ketjujohtaminen ja liiketoimintamallit

## Luennon keskeiset sisältöalueet:

- Ketjuliiketoiminnan strategiset lähtökohdat ja liiketoimintamallit sekä kaupan arvoketjun tekijät
- Ketjuliiketoiminnan johtaminen, ketjukonseptit ja niiden soveltaminen
- Esimerkkejä maailmalta.

# Strategia

## Liiketoimintamallin kokonaisuuden ja sen eri toimintojen suunnitelma

- Se sisältää organisaation ja eri organisaatioiden väliset toiminnan ja yhteistyön periaatteet
- Strategian laatiminen ja muuttaminen on ylimmän johdon tehtävä
- Strategian noudattaminen liittyy sovittuihin sääntöihin tai sopimukseen

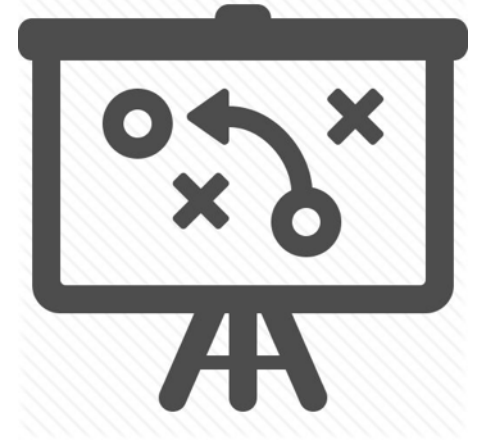


Casadeus-Masanell & Ricart (2007)

# Taktiikka

**Liiketoimintamallin strategian mukaisten raamien ja organisaatioiden rakenteiden puitteissa tapahtuvaa toimintaa**

- Se liittyy erilaisiin aktiviteetteihin, kuten hinnoitteluun, mainontaan tai valikoimien muodostamiseen
- Se voi olla paikallisesti joustavaa ja nopeaa toimintaa (Agility)



Casadeus-Masanell & Ricart (2007)



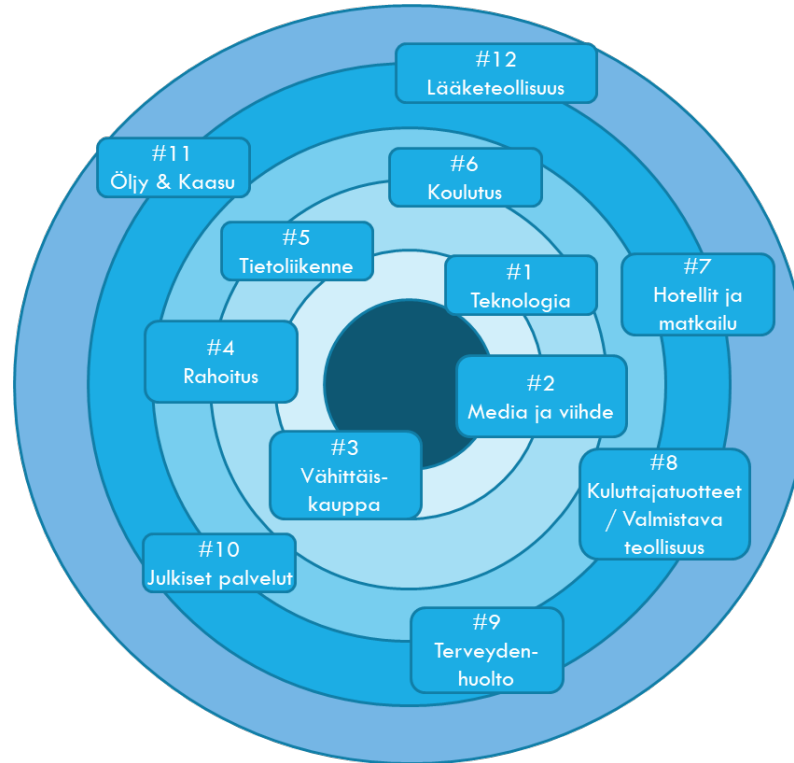
# Liiketoimintamallin strategia

**Strategia on yksinkertaisesti vain sovittujen sääntöjen toteuttamisen konsepti.**

- Säännöt ovat erityisen tärkeitä liiketoimintamallin toimeenpanossa
- Niiden periaatteiden johdonmukainen noudattaminen voi erottaa menestyksen tai menestymättömyyden suhteen kaksi yritystä toisistaan
- Strategian toteuttamisen ja arvoketjun toiminnan perusta

Eisenhardt & Sull (2001)

# Toimialojen disruptio vaanii kaikkialla



Lähde: Digital Vortex, How Digital Disruption Is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation, An IMD and Cisco Initiative, June 2015

# Uudistu tai tuhoudu



Lidl 2019: Going omni-channel, disrupting itself before others do it, Vertical Integration, Digitalisation and US expansion



And so, despite this remarkable success, Europe's biggest retailer is changing its business model once again. The things that will remain the same are low price focus, and an extreme focus on efficiency in all business processes.

Lähde: Retail Analyst, 23.10.2019



## K-RYHMÄ TEKEE RUOKAKAUPASTA HIILINEUTRAALIN

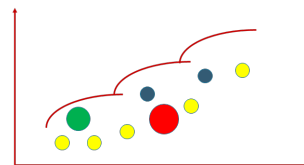
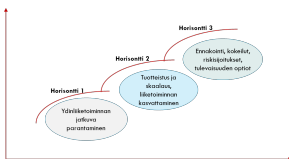
*Kodin Talous*



K-ryhmä kehittää parhaillaan mallia, jolla ruokakaupoista voitaisiin tehdä hiilineutraaleja. Kolme K-ryhmän myymälää on jo aloittanut kokeilun tavoitteen saavuttamiseksi.



# Strategisen johtamisen – ja parhaimmillaan uudistumisen – tulee olla tasapainossa yrityksen strategiseen tilanteeseen nähden



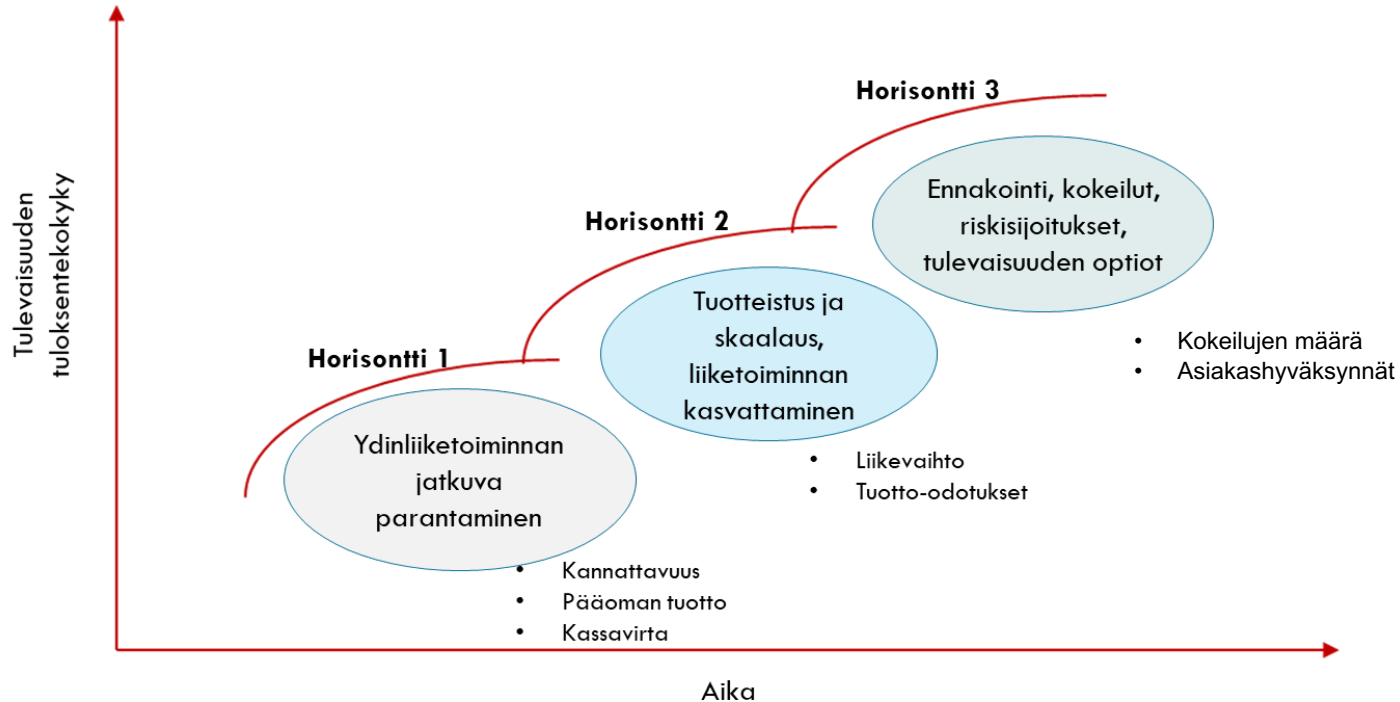
Strategiset valinnat ja portfolio

Strategiseen tilanteeseen sopiva johtajuus

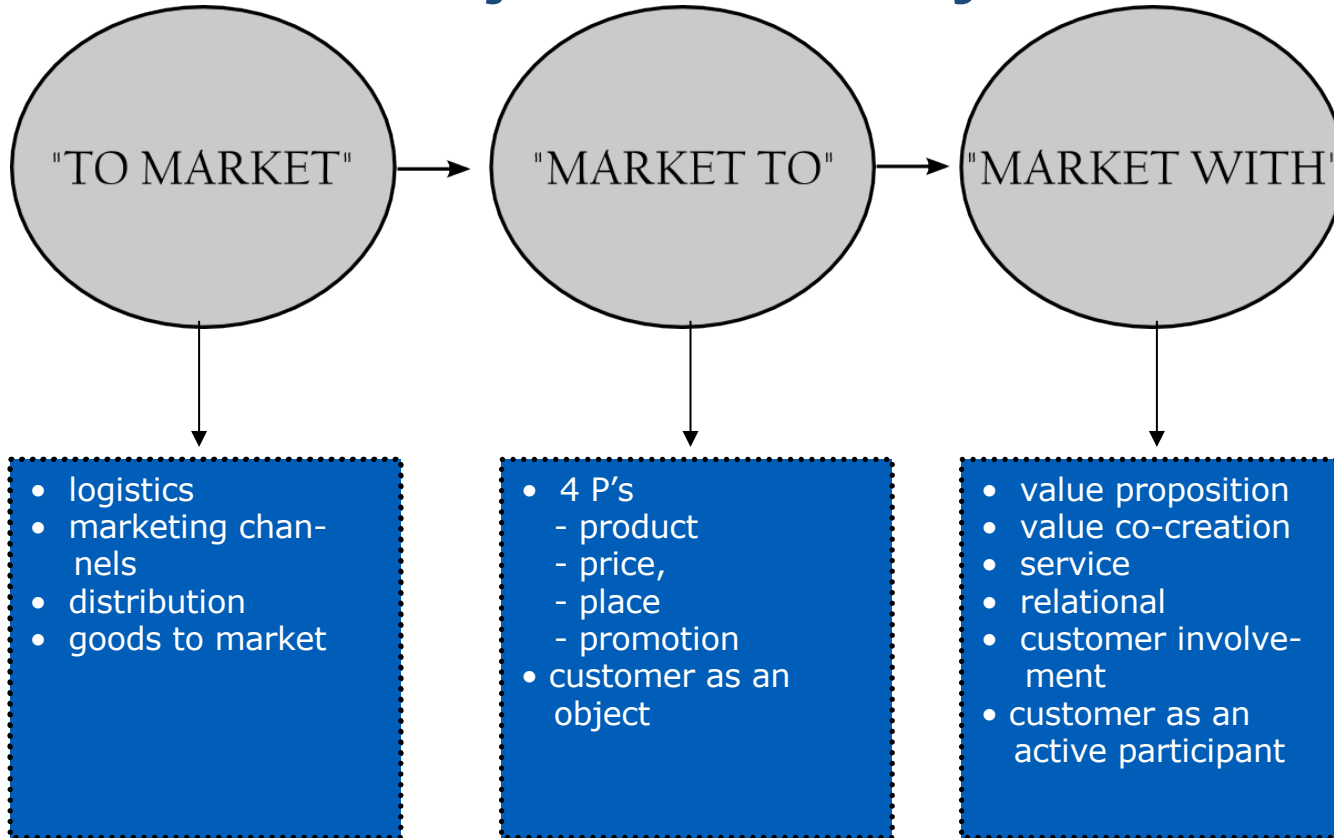
Uudistumisen kulttuuri ja käytännöt

Uudistava strateginen vastuullisuus-työ

# Liiketoiminnan kehittämisen portfolioissa tulee olla riittävästi panoksia kolmeen eri horisonttiin



# Kauppan liiketoimintamallit liittyvät markkinointiajattelun kehittymiseen



# Kaupan toimintalogiikan muutos

- **Kaupan muuntuminen jakelu- ja logistiikkatoiminnasta ketjuliiketoiminnaksi → muutoksen vaikutuksia:**
  - Asiakkaat kohteesta kumppaneiksi
  - Tuotteiden myynnistä tuotteiden ja palveluiden muodostamien kokonaisuuksien toimittamiseen
  - Tuotteiden ominaisuuksista kohti asiakashyötyä
  - Oman toiminnan johtamisesta koko toimitusketjun ja verkoston johtamiseen
  - Kaiken itse tekemisestä erikoistumiseen
  - Yksittäisestä kaupasta monikanavaisuuteen
  - Investoinnit jakelusta tietojen hallintaan
  - Kotimaasta kansainväliseen toimintaan.

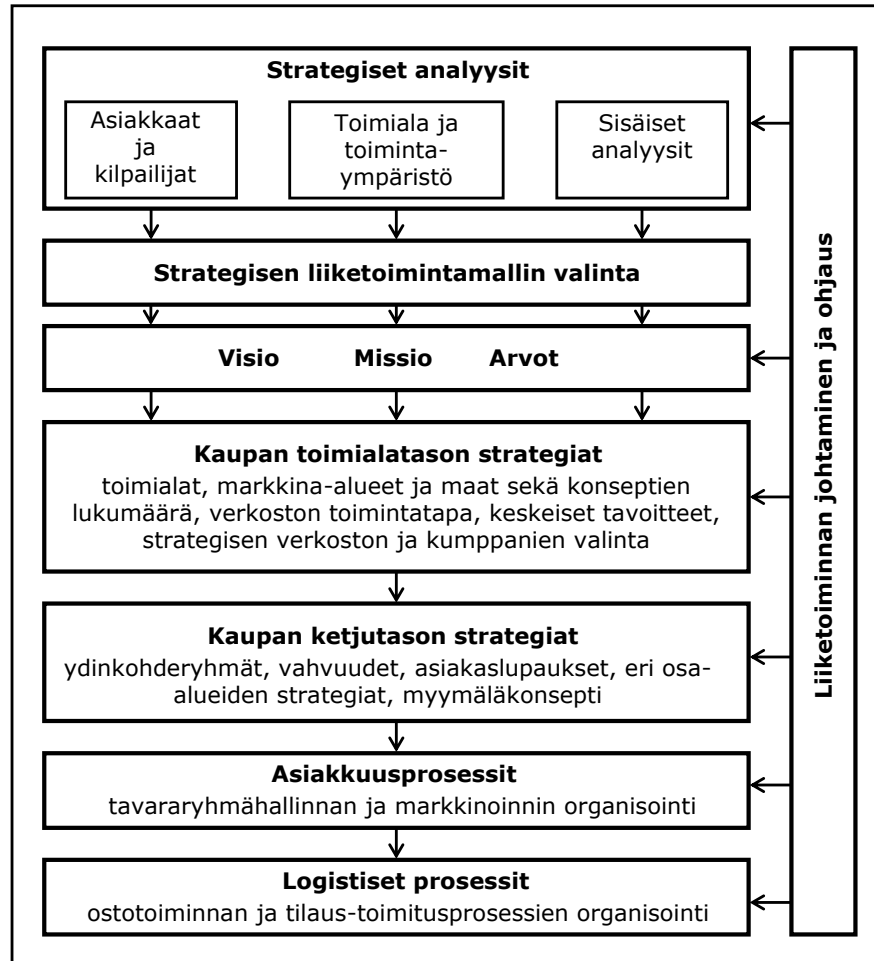
# Kaupan toimintalogiikan muutos muuttaa merkittävästi kaupan johtamista

- **Seurauksia:**

- Yksi yritys ei kykene hallitsemaan yksin asiakkaiden tarvitsemia kokonaisuuksia, jolloin muiden voimavarojen hyödyntäminen on hyvin tärkeää.
- Jokainen pyrkii kontrolloimaan niitä toimintoja, jotka ovat kriittisiä omalle toiminnalle.
- Uusia erikoistumismahdollisuuksia palveluketjun eri toimijoille.
- Vastuullisen liiketoiminnan ja eettisesti kestävien toimintamallien noudattaminen korostuvat.
- Selkeän ja ymmärrettävän asiakaslupauksen, arvon tuottamisen ja niihin liittyvien brändien merkitys korostuvat.
- Liiketoimintamallien rakentaminen ja hallinta korostuvat.
- Aidosti asiakaskeskeisen toiminnan ja tarjooman (tuotteet ja palvelut sekä niiden yhdistelmät) korostuvat.



# Kaupan johtamisen kokonaisuus



Lähde: Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008

# Ketjuliiketoiminnan ydin - tehokkuutta ja vaikuttavuutta samalla kertaa

Tehokkaan toiminnan tunnuspiirre on että annetuilla resursseilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon tulosta.

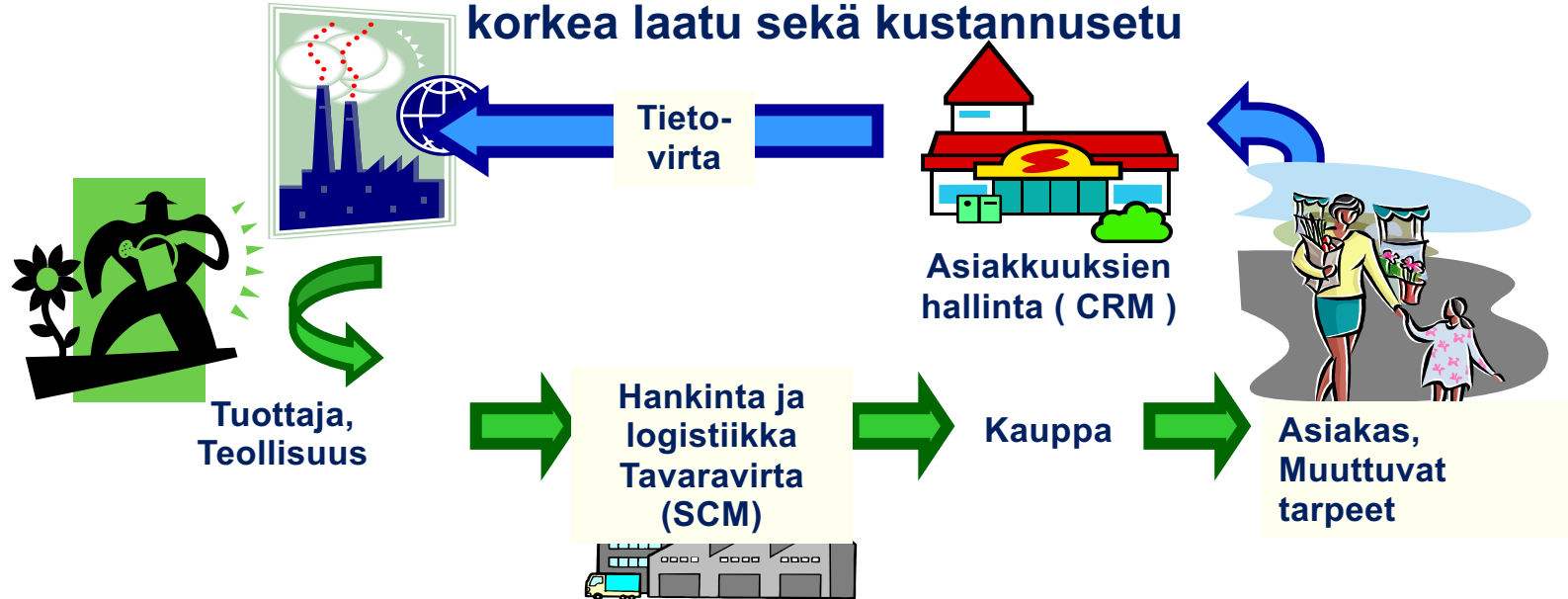
Mitä paremmin saavutetut tulokset vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sitä varmempaa on tuottavuus pidemmällä aikavälillä.

TUOTTAVUUS =  
TEHOKKUUS (tarjoajan tuottavuus)  
+VAIKUTTAVUUS (asiakkaan tuottavuus)

Lähde: Marja Toivonen, 2013

# Ketjujohtaminen kattaa koko arvoketjun asiakkailta tuottajiin asti

Tavoite : tuotteiden ja palveluiden hyvä saatavuus, toimintaprosessien nopeus, yhteisellä työllä saatava korkea laatu sekä kustannusetu



Koko toimintaketjua kehitetään yhteisesti, jotta se palvelisi asiakasta nopeammin, paremmin ja pienemmin kustannuksin

# Ketjuliiketoiminnan pääajurit

**Hope is not a Strategy**

**Kaupan tärkein henkilö on asiakas**

**Retail is Detail**

**Tuote, hinta, paikka ja kampanja**

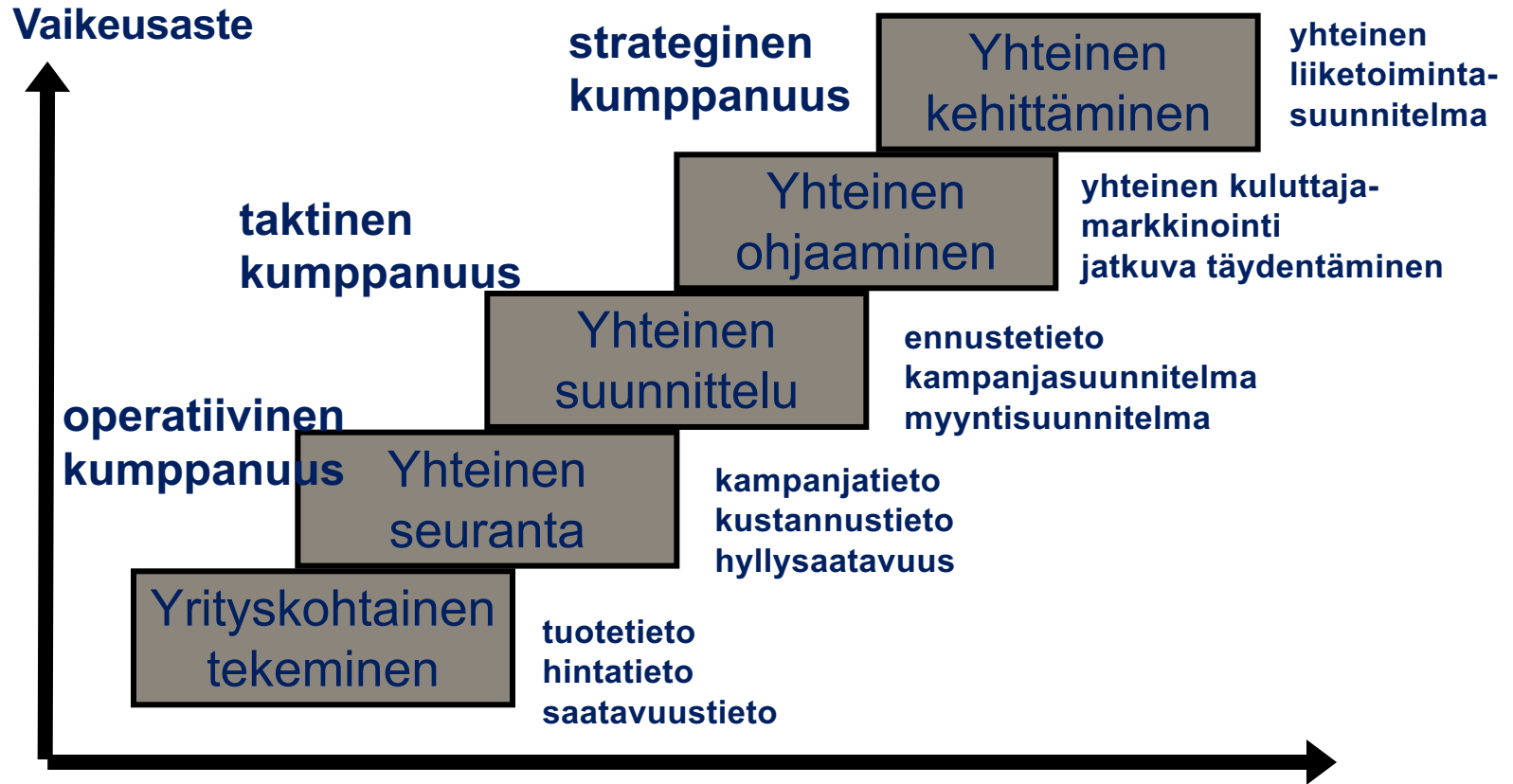
**Paras asiakaspalvelu**

**Sijainti, sijainti ja sijainti**

**Brändin rakentaminen**

Lähde: Harri Broman, Itä-Suomen yliopisto, esitelmä, 8.10.2018

# Ketjussa kumppanuus lujittuu asteittain



# Kaupan alan yritysten yhteistyövaihtoehtoja

## 1. Yhteisostot

- ostoreenkaat
- 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

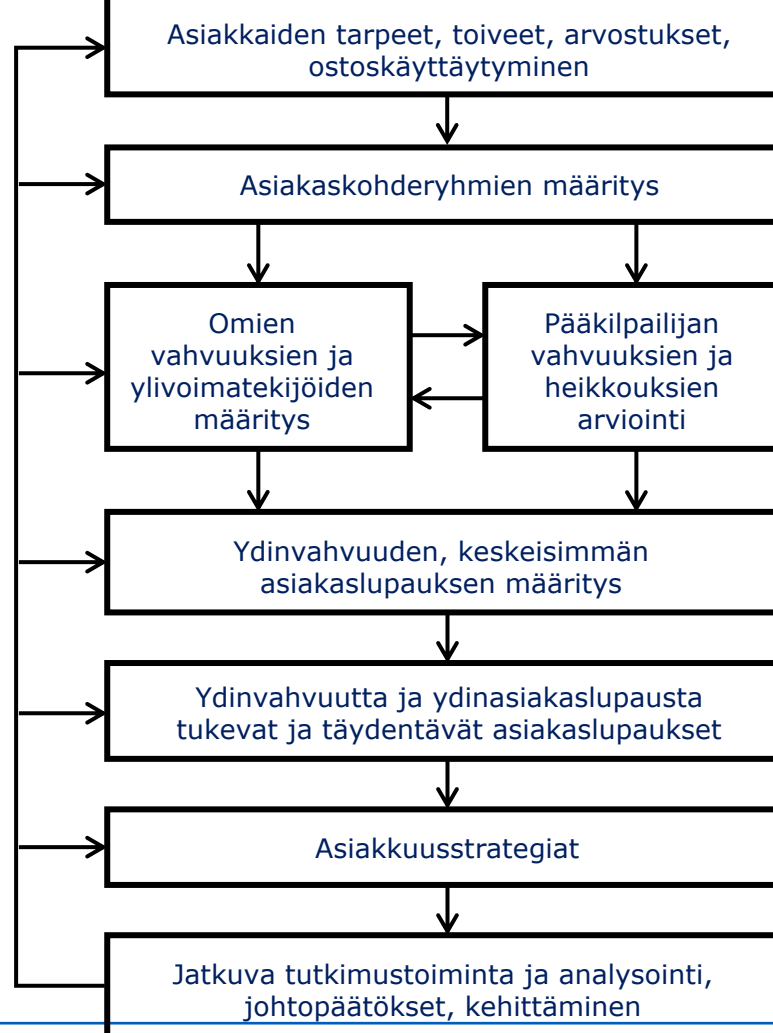
- yhteinen markkinointi omin varoin
- yhteisesiintyminen
- yhteisyrityksiä yhteistyötä varten
- tavaramerkin luonti

## 6. Vertikaalinen yhteistyö

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

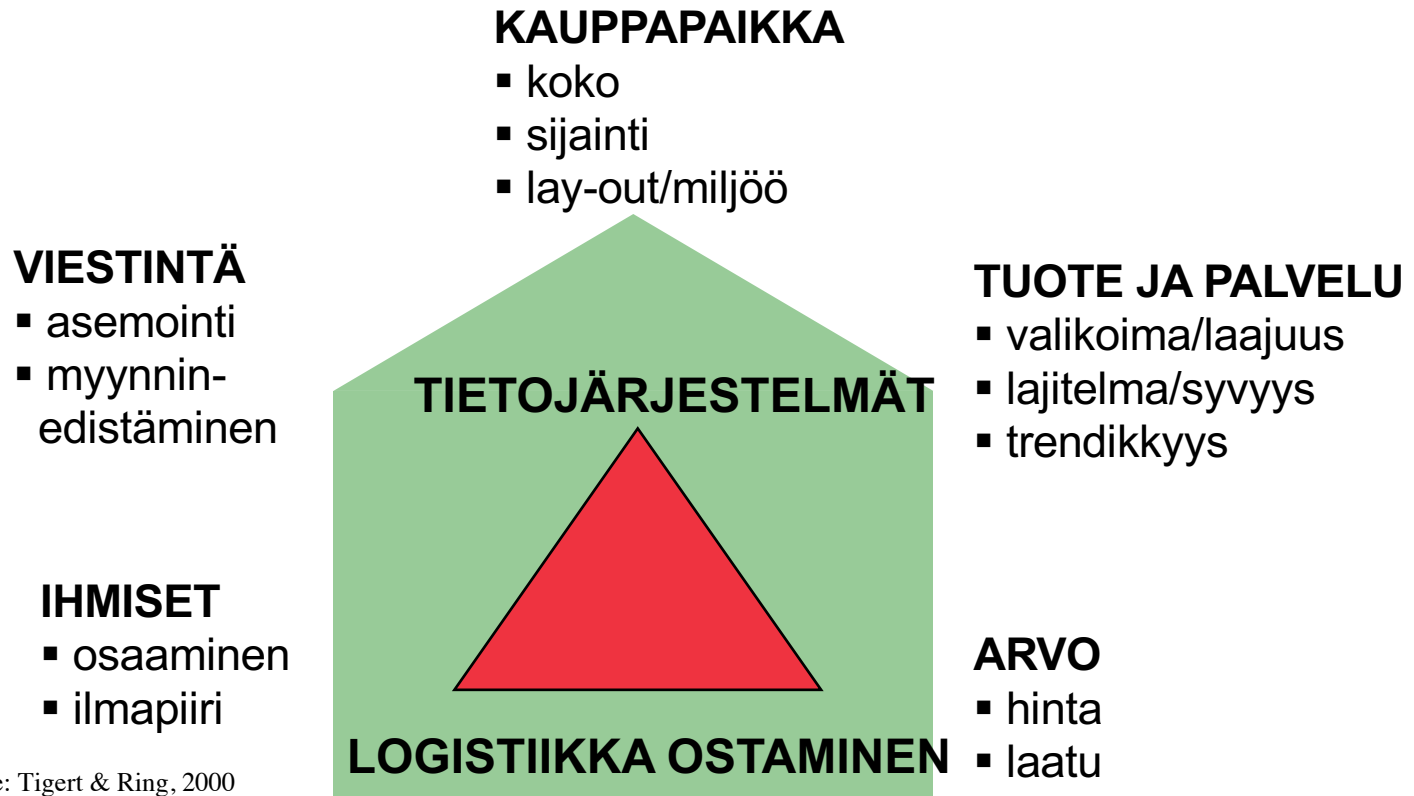
Lähde mukaillen: Matti Hukka, 2005

# Ketjukonseptin strateginen määrittäminen



Lähde: Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008

# Ketjukonseptin kehittäminen – Pentacon malli



Lähde: Tigert & Ring, 2000



# Hard discounter (Lidl 2002)

- **Keskittynyt, hierarkinen johtamisjärjestelmä**
- **Erittäin standardisoitu, hard-discounter liiketoimintamalli**
- **Jatkuvat kustannussäästöt**
- **Rajoittunut tuoteportfolio: Suuret volyymit per tuote**
- **Kansainvälinen hankintaverkosto**

© Olli Rusanen ja Mika Skippari



*Mikä Työ-paketti?*

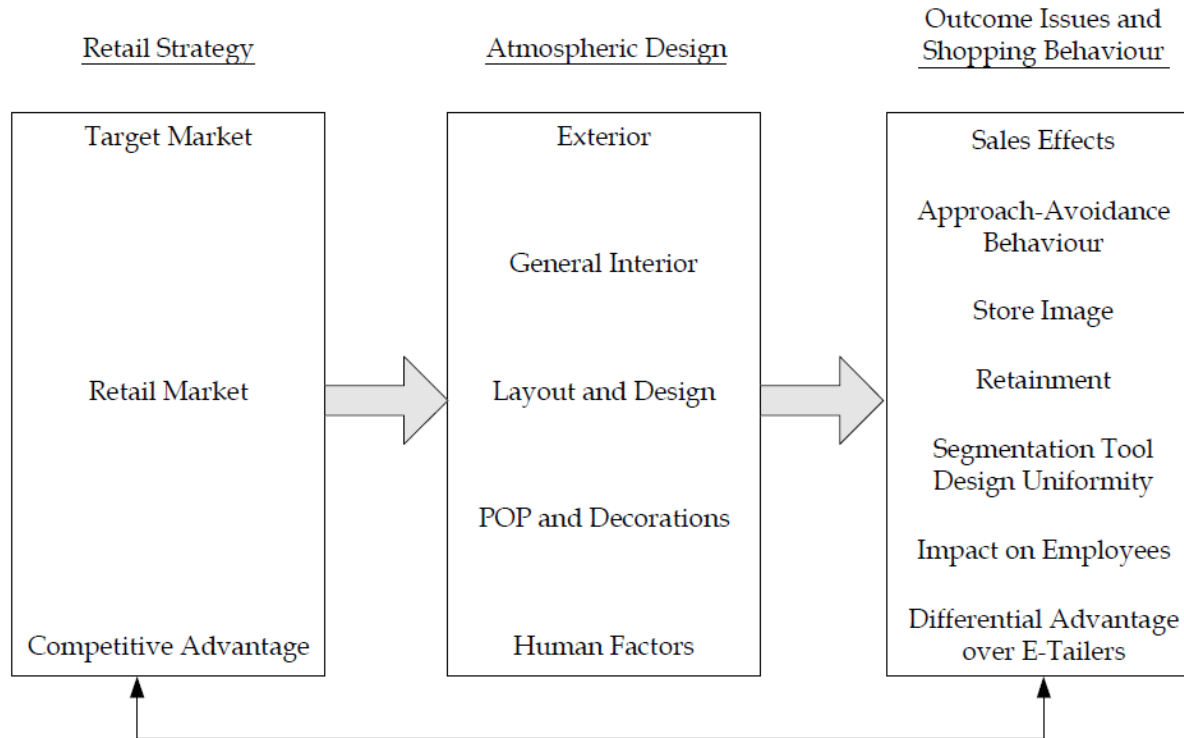
TYÖSUHDE-  
ETUNA  
*Perhe-*  
*pakkaus*  
TUOREILLE  
VANHEM-  
MILLE

SATSAA  
KOULU-  
TUKSEEN  
*Reilut pari*  
*miljoonaa*  
VUODESSA

*Jakaa*  
*treeni-*  
*rahaa*  
KOKO TYÖ-  
PORUKALLE



# Myymäläsuunnittelun strategiset lähtökohdat



To cite this article: L.W. Turley & Jean-Charles Chebat (2002) Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour, Journal of Marketing Management, 18:1-2, 125-144, DOI: 10.1362/0267257022775891

# Myymäläsuunnittelun tilaratkaisut

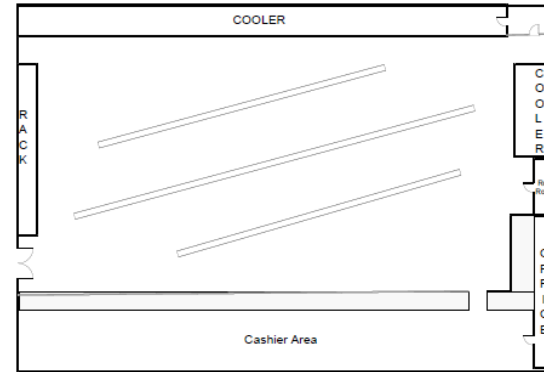
## Keskeisiä suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä

- Haluttu mielikuva ja tunnelma
- Haluttu sisäilme
- Pohjaratkaisu
- Visuaalinen ilme ja elementit
- Näyteikkunat
- Esillepano ja tuotehyllyt

# Myymäläsuunnittelu käytännössä



(a)



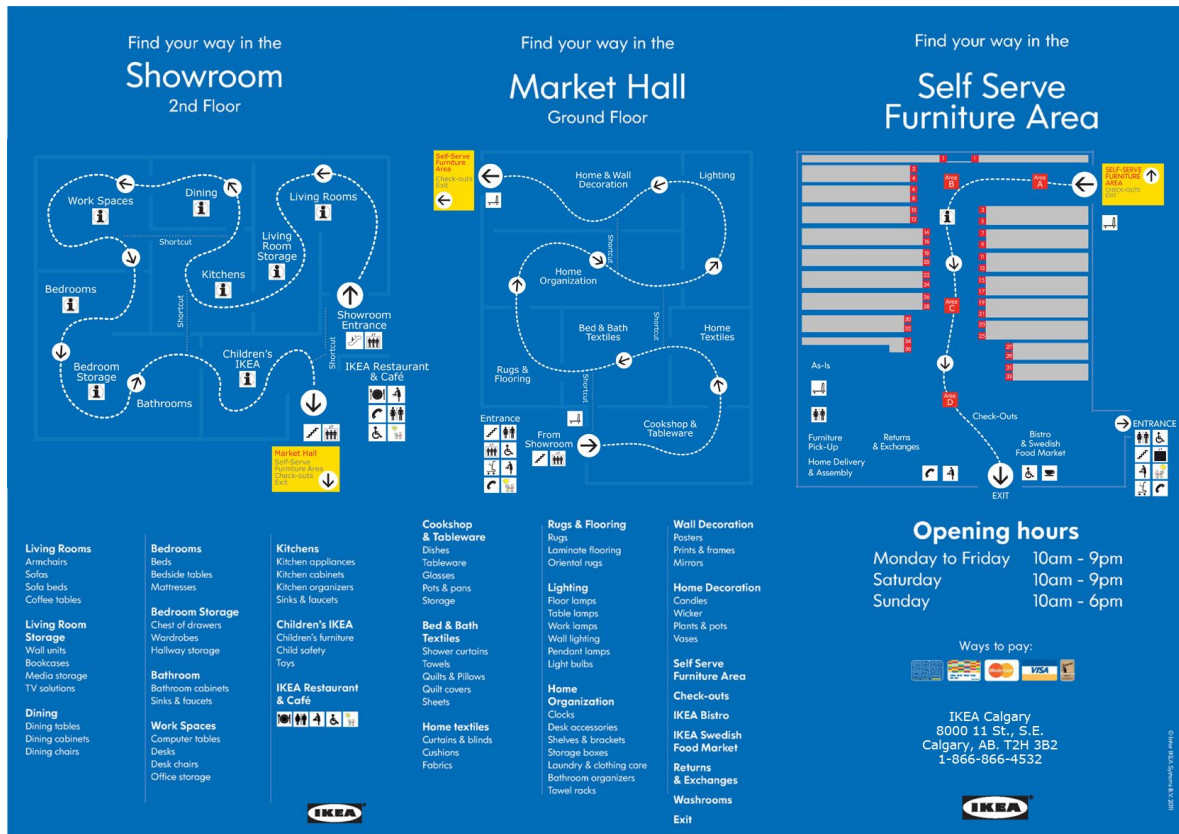
(b)

A Model to Optimize Rack Layout in a Retail Store

Article in European Journal of Operational Research · June 2018 e in European Journal of Operational Research · June 2018

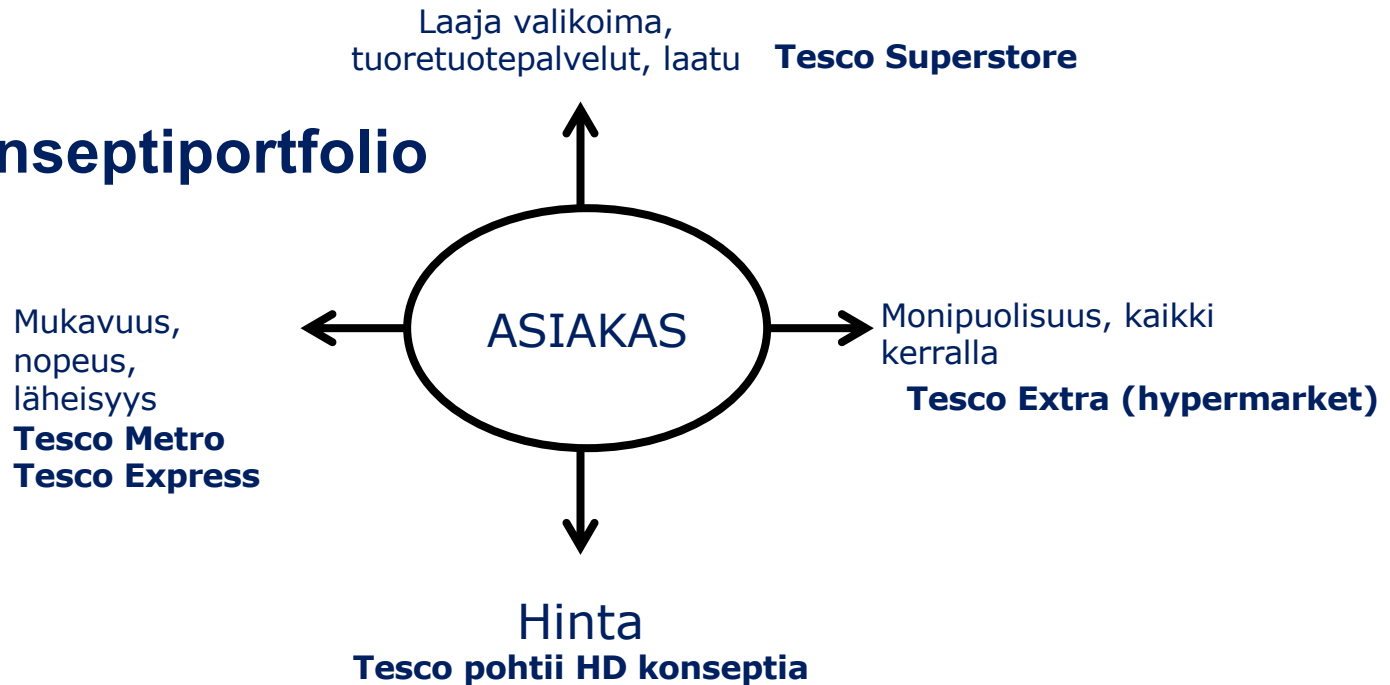
<https://www.researchgate.net/publication/325549366>

# Myymäläsuunnittelu ja asiakaskierto





# Tescon konseptiportfolio



- Tesco palvelee asiakkaiden erilaisia tarvetilanteita ja arvostuksia keskenään erilaisilla konsepteilla, taustalla asiakkaiden vaihteleva ostokäyttäytyminen.
- Ketjukonseptit ovat aidosti erilaisia ja toimivat erilaisilla asiakaslupauksilla
- Ketjukonsepteja yhdistää asiakkaiden näkökulmasta Tescon brändin yhteiset tekijät, kuten kanta-asiakasjärjestelmä, omat merkit, erilaiset palvelut, internet ja vastuullisuusohjelma. Yhteinen sateenvarjo.
- Paikallisuus ja yritystaso saman nimen alla.

Lähde: Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008



# TESCO



## Service





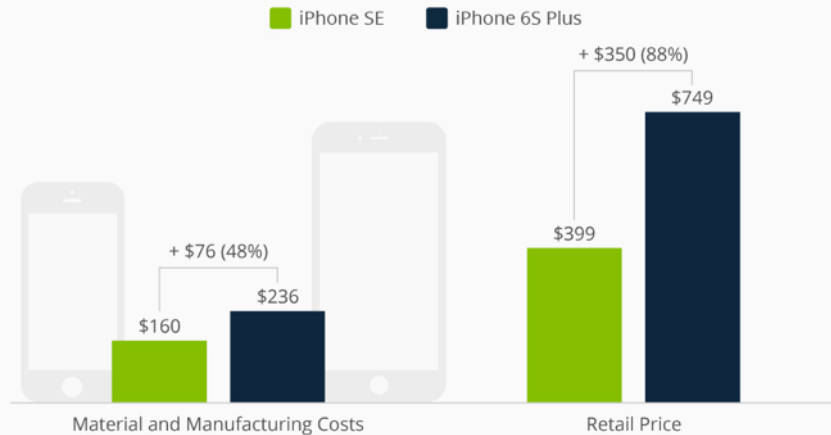


stadium®

# Esimerkiksi hinnoittelu on kustannusten ja katteen tasapainottelua

## The Economics Behind the iPhone SE

Estimated material / manufacturing costs and retail prices of recent iPhone models



All figures refer to the 16 GB models  
@StatistaCharts Source: IHS

statista

## BEEF TENDERLOIN PSMO

CHOICE, NAMP# 189

		Retail (\$/Lb)*								
		\$7.99	\$9.49	\$10.99	\$12.49	\$13.99	\$15.49	\$16.99	\$18.49	\$19.99
Cost (\$/Lb)	\$5.25	17.63%	29.87%	38.94%	45.94%	51.49%	56.01%	59.76%	62.92%	65.62%
	\$6.00	5.86%	19.85%	30.22%	38.21%	44.56%	49.73%	54.01%	57.63%	60.71%
	\$6.75	-5.91%	9.83%	21.49%	30.49%	37.63%	43.45%	48.27%	52.33%	55.80%
	\$7.50	-17.68%	-0.19%	12.77%	22.76%	30.70%	37.16%	42.52%	47.03%	50.89%
	\$8.25	-29.45%	-10.21%	4.05%	15.04%	23.77%	30.88%	36.77%	41.74%	45.98%
	\$9.00	-41.21%	-20.23%	-4.67%	7.32%	16.84%	24.59%	31.02%	36.44%	41.07%
	\$9.75	-52.98%	-30.25%	-13.40%	-0.41%	9.91%	18.31%	25.27%	31.14%	36.16%
	\$10.50	-64.75%	-40.27%	-22.12%	-8.13%	2.98%	12.03%	19.53%	25.85%	31.25%
	\$11.25	-76.52%	-50.29%	-30.84%	-15.85%	-3.95%	5.74%	13.78%	20.56%	26.34%
	\$12.00	-88.28%	-60.30%	-39.57%	-23.58%	-10.88%	-0.54%	8.03%	15.26%	21.43%
	\$12.75	-100.05%	-70.32%	-48.29%	-31.30%	-17.81%	-6.83%	2.28%	9.96%	16.52%
	\$13.50	-111.82%	-80.34%	-57.01%	-39.02%	-24.74%	-13.11%	-3.47%	4.66%	11.61%
	\$14.25	-123.59%	-90.36%	-65.73%	-46.75%	-31.66%	-19.39%	-9.21%	-0.63%	6.70%
	\$15.00	-135.36%	-100.38%	-74.46%	-54.47%	-38.59%	-25.68%	-14.96%	-5.93%	1.78%

YIELD/CUTTING TEST INFORMATION	
	Lbs.
Saleable Yield	64.60
Fat	9.39
Bone	0.00
Shrink	0.98
Cut Loss	0.61
Net Weight	75.58

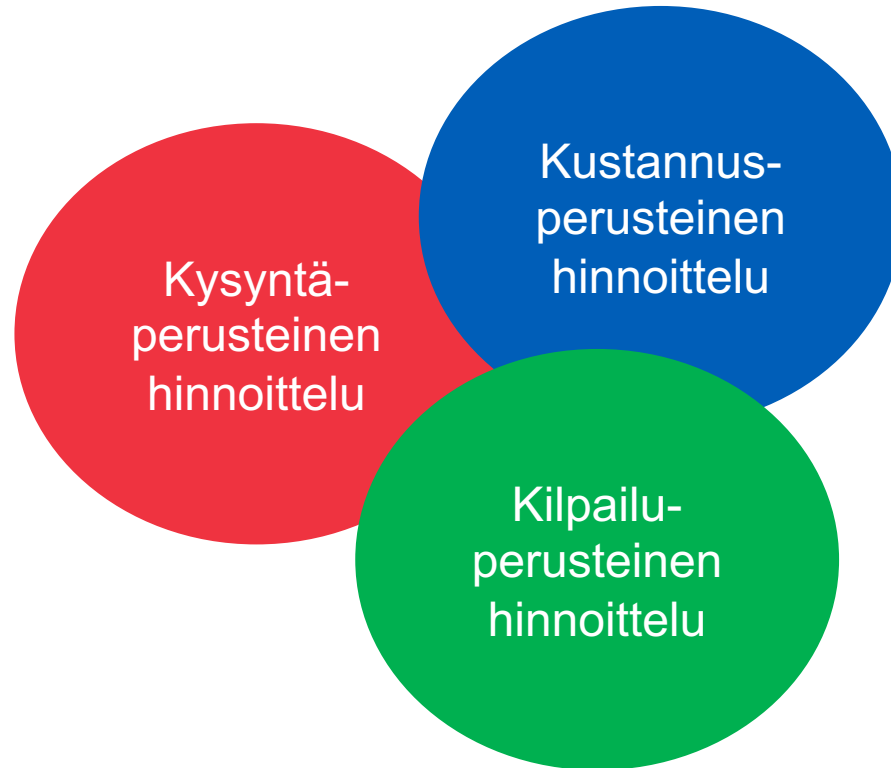
RETAIL CUTS		
	Lbs.	% of Net Wt
Tenderloin Rat or Stiks	56.05	74.16
*Retail is variable		
Ground Beef 81% Lean	8.55	11.32
Valued at \$3.95/lb		
Total Saleable Yield	64.60	85.48



## Esimerkki 1. iPhone

## Esimerkki 2. Naudan liha

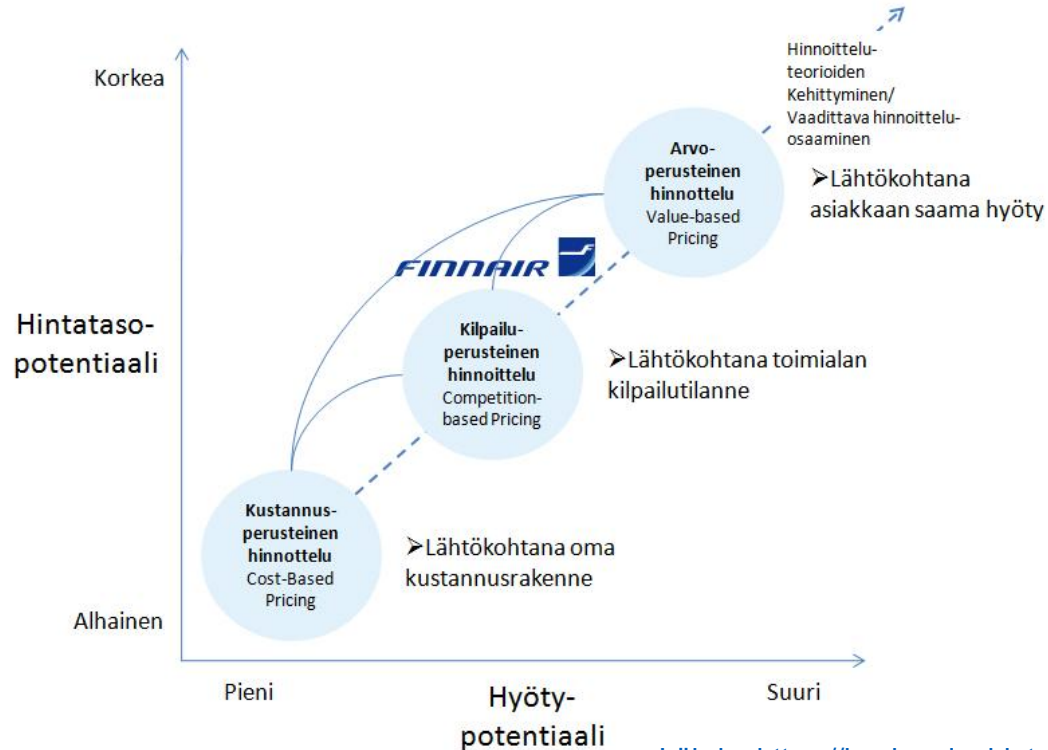
# Keskeiset hinnoittelumallit



# Kysyntäperusteisia hinnoittelumalleja

- Psykologinen hinnoittelu: hinta ' 99
- Markkinapenetraatioon perustuva hinnoittelu: hinta X % alle kilpailijoiden hintojen
- Hintojen asettaminen laatuluokkien mukaisesti: halpa, kohtuuhintainen ja kallis
- Monierähinnoittelu: Kolme kahden hinnalla
- Segmenttikohtainen hinnoittelu: Opiskelijat, -20%
- Maakohtainen hinnoittelu: Maakohtaisen kilpailun ja markkinaosuusstrategian mukainen hinnoittelu

# Hinnoittelumallit palveluissa



Lähde: <https://kuukaudenhinta.wordpress.com/tag/hinnoittelu/>

# Hintojen merkitys kuluttajien päivittäistavaroiden ostopäätöksenteossa

- **Ensimmäinen ryhmä on mainonnan ja tarjousilmoittelun perusteella ostossuunnitelmansa tekevät kuluttajat**, jotka valitsevat myymälän tuotetarjousten perusteella eivätkä ole uskollisia millekään kaupparyhmittymälle. Lisäksi he kokevat olevansa hyviä arvioimaan vaivatta myymälän hintatason.
- **Toinen kuluttajaryhmä hakee tuotetarjouksia.** He valitsevat aina kaupparyhmittymästä riippumatta edullisimman myymälän ja sieltä edullisimmat tuotevariantit. Myös he kokevat olevansa hyviä arvioimaan vaivatta myymälän hintatason.
- **Kolmas tyyppi hakee joka kerta edullisinta hintatasoa.** He valitsevat aina edullisimman vaihtoehdon sekä tekevät ostoksensa eri kaupparyhmittymien myymälöissä sen mukaan, missä milloinkin on parhaat tarjoukset ja edullisimmat hinnat.

Lähde: Kilpailu- ja kuluttajavirasto,  
Anu Rajjas ja Katja Järvelä:  
Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 1-2015

# Kaupan henkilöstön johtaminen – keskeiset osa-alueet

## Osa-alue 1

### **Esimies-osaaminen**

- Organisoitokyky
- Työnohjaustaidot
- Ihmissuhdetaidot
- Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- Kyky kannustaa ja antaa palautetta
- Kyky ratkaista ristiriita- ja muutostilanteita

## Osa-alue 2

### **Työhyvinvointi**

- Työtyytyväisyys
- Työmotivaatio
- Työssä suoriutuminen
- Koettu työstressi
- Työyhteisöön sitoutuminen
- Koettu työilmapiiri
- Aikomus vaihtaa työnantajaa

## Osa-alue 3

### **Asiakas-orientaatio**

- Asiakaspalvelu- asenne
- Asiakastuntemus
- Asiakaspalvelu- taidot
- Palvelulupauksen sisäistäminen

Lähde: Lindblom ja Mitronen, 2016

# Kauppan kansainvälistymisen strategiat

## “Investors” (Ahold)

- Uuden ketjun osto uudesta markkinasta
- Rakentamalla jokaisesta markkinasta oman, yksittäisen ketjun

## “Replicators” (Lidl)

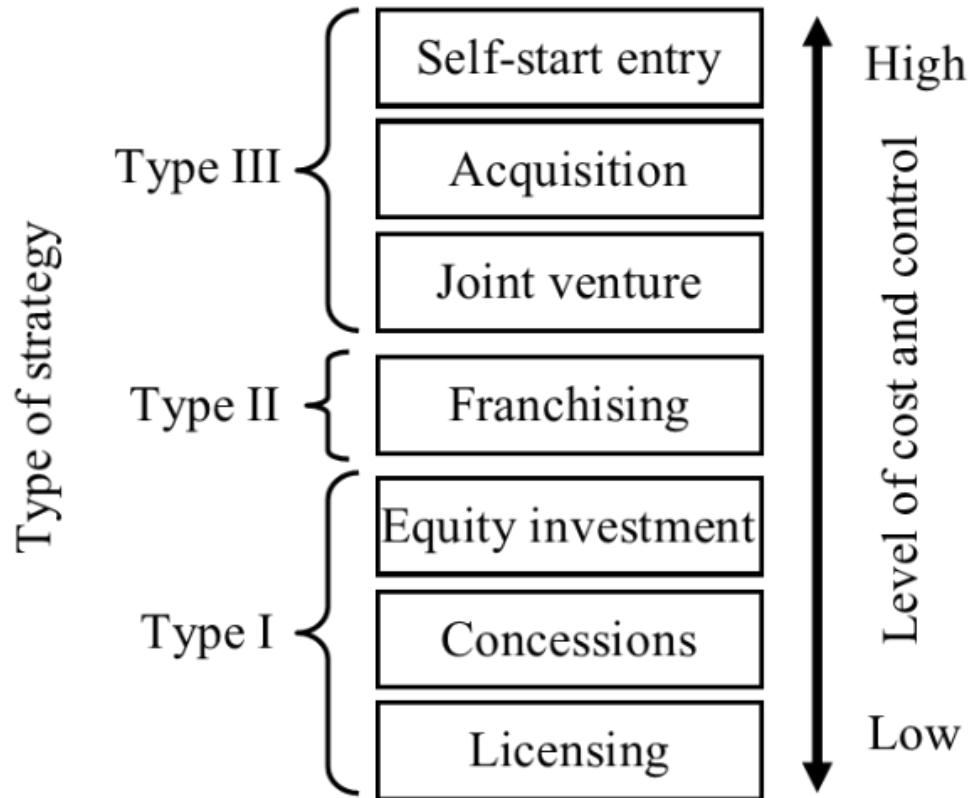
- Standardisoituna ketjukonsepti
- Uuden potentiaalisen markkinan identifiointi
- Konseptin tuominen uuteen markkinaan
- Helppo ja nopea. Tarkoitus saavuttaa mittakaavaetuja.
- Hybridi/kustannustehokas strategia

## “Adaptors” (Tesco)

- Useita konsepteja jotka usein muokataan paikallisille tarpeille
- Haaste: markkinatietämys, muuntautuminen uuteen markkinaan osana stardisointia
- Hybridi/erikoistumisen strategia



# Kauppan kansainvälistymisen strategiat



Nikolaevich (2015)

# Kansainvälistymisen markkina- ja maavalinta

Markkina- ja maavalinnat perustuvat seuraaviin kriteereihin:

- Fyysinen etäisyys
- Konseptien kilpailukyyn ja mahdollisuuteen palvella asiakkaiden tarpeita ja elämäntyyliä.
- Markkina- ja kilpailija-analyysiin

Täytyy ymmärtää kulttuuri, väestö, kieli, asiakkaat ja kilpailijat

- PEST: Political, Economic, Social and Technological (Legal + Environmental)

Kansainvälistyminen vaatii mittavia investointeja ja osaamista

- Suurin osa kauppakonsepteista tarvitsee laajan kauppaverkoston riittävän tehokkuuden aikaansaamiseksi
- Aika markkinnoille saapumisesta, voitolliseen tulokseen voi olla pitkä (Case: Lidl Suomessa)
- Kauppioiden tulee olla valmiina kalliseen aloitukseen, ei saa kansainvälistyä liian nopeasti

# Miten kansainvälistymisen kanssa yleensä lähdetään liikkeelle?

## Uppsala malli

- Yritys kasvaa kotimaassa, ja laajentuu lähimarkkinoille ajan myötä
  - Hidas kansainvälistymisen prosessi
  - Uuden markkinan tuntemus on suurin hidaste. Lähimarkkinoilla on usein kuitenkin jotain samoja piirteitä kuin kotimarkkinalla
- Yleensä kritisoidaan mallia koska mekanismit on huonosti määritelty. Kiinnitetään liikaa huomiota tiedon merkitykseen kansainvälistymisen esteenä, ei ota huomioon myöskään kotimaan skaalaa

## Miksi kaupan yrityksellä moni seuraa tätä mallia ainakin osittain?

- Pelätään ettei ole tarpeeksi tietoa uudesta markkinasta
- Kaupan alalla tarvitaan riittävä skaala logistiikka ketjussa kannavuuden optimoimiseksi. Kansainvälinen logistiikka osaaminen ja ostotehokkuus voi olla sitten kilpailuetu

# Miten kansainvälistymisen kanssa yleensä lähdetään liikkeelle?

## Born global - teoria

- Moni yritys kansainvälistyy heti kun ne on perustettu
- Mahdollisuus hyödyntää kansainvälisiä resursseja
- Toiminnan laajentaminen kaikista parhaimpiin markkinoihin (yleensä ei kotimaa)
- Nopea ja aggressiivinen kansainvälytys prosessi
- Normatiivinen teoria pienille kauppiaille joilla on selkeä strateginen fokus

## Erot Uppsala malliin

- Uppsala mallissa keskitytään markkinan ymmärtämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Tehokkuus ja kannattavuus fokuksena.
- Born global yrittää hyödyntää resursseja ja valita parhaimmat markkinat. Asiakas fokuksena.

**Yleensä kansainvälistymisen tärkeimmät mittarit ovat hankinta ja mittakaavaedut**

# Yhteenveto

Kaupan kansainvälistymisen on balanssi lokaalia ja globaalia

**hankinta**

**logistiikka**

**markkinaymmärrys**

- **Oikeiden asiakkaiden palveleminen, oikealla tuotevalikoimalla kustannustehokkaan toiminnan kautta**

# Kauppan tulevaisuus – millainen kauppa menestyy?

Kauppakeskuksen läpi ajaa 900 junaa vuorokaudessa. Pasilan rautatieasemalle odotetaan 45 miljoonaa kulkijaa vuosittain.

KATJA LAMMINEN



**Täyteen vuokratut ostoskeskukset houkuttelevat pois keskustoista maakunnissa – "Tarvitaanko kaupan tiloja tulevaisuudessa näin paljon?"**

Talous 18.10.2019  
STT

Pahimmassa pulassa näyttävät olevan "vanhat ja nuhruiset" kauppakeskukset.



**Kyläkaupat sinnittelevät hiljaisen talven henkitorissaan – "Meillä 60-vuotiaat ja sitä nuoremmat lasketaan nykyään kylän nuorisoon"**

HS 19.1.2020

# Vinkkejä harjoitustyöhön:

## Osa 1: Liiketoimintamalli:

- Keskeiset tunnusluvut
- Toimiala(t)
- Viimeaikainen kehitys
- Kilpailijanalyysi
- Kilpailuedut (kyvykkyydet/resurssit)
- Markkinat/toiminta-alue

