



Aalto University

Vähittäiskauppa digitalisaation ristiaallokossa



Mikko Hänninen, KTT

Tutkija

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Markkinoinnin laitos

13.08.2020

Tämän päivän agenda

1) Vähittäiskaupan digitalisaatio

- *Miten vähittäiskauppa on muuttunut viime vuosikymmeninä?*
- *Mitkä trendit muovaavat vähittäiskauppaa ja kuluttajakäyttäytymistä 2020-luvulla?*

2) Alustatalous ja vähittäiskaupan uudet tuulet

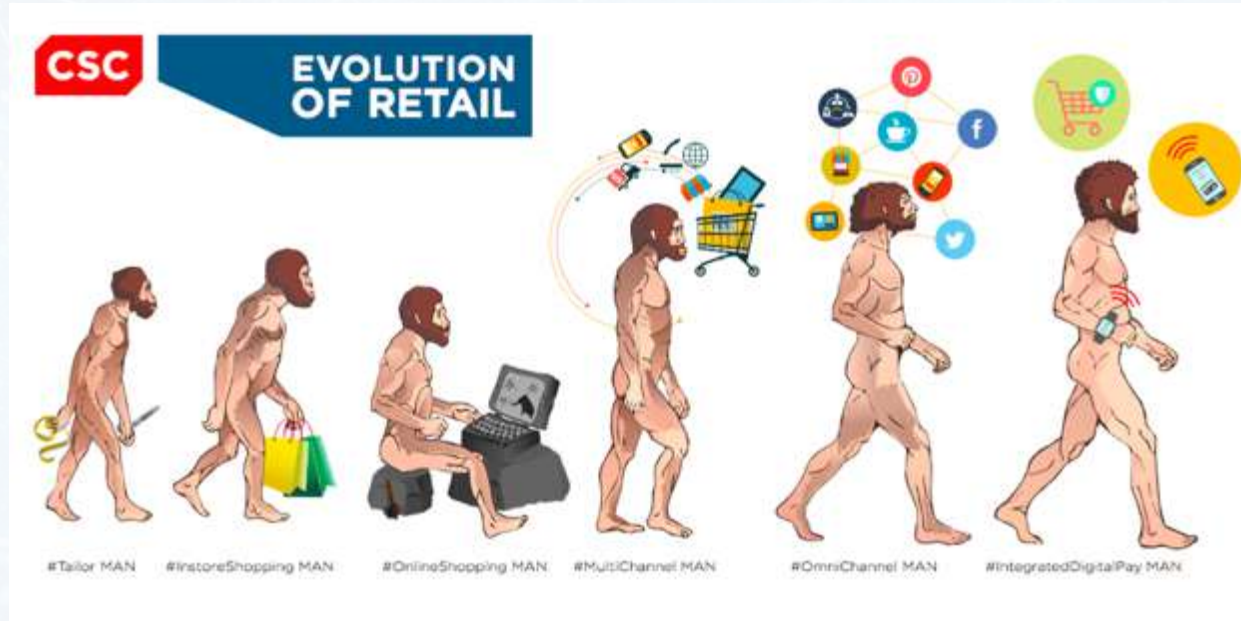
- *Miten markkinapaikat haastavat perinteiset vähittäiskaupan toimijat?*
- *Mikä on markkinapaikkojen kuten Amazonin kilpailuedun lähde?*



Aalto University

Vähittäiskaupan digitalisaatio

Vähittäiskauppa on käynyt läpi laajan digimurroksen viime aikoina



Samalla kaupan alalle on tullut valtava joukko uusia toimijoita



Merkittävä muutos on asiakasdatan kasvanut rooli



“Tuottaja-lähtöinen” vähittäiskauppa “Kysyntä-lähtöinen” vähittäiskauppa

*“customer experience, in addition to a value proposition centered on **large selections, customization, convenience, customer engagement, and price**, has become the deciding factor for success in the sector.”*

(Hänninen, Mitronen & Kwan, 2019)

Digitalisaation myötä vähittäiskaupan toimijat voivat paremmin ymmärtää kuluttajien yksilöllisiä tarpeita



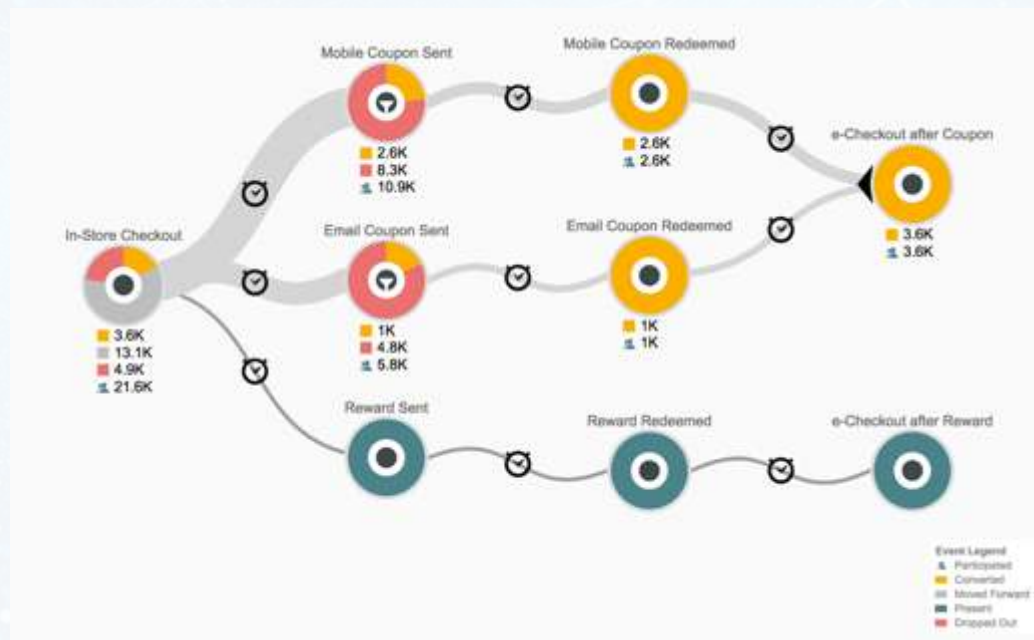
Bemis Company (2018)

Tämän takia ostopolut ovat yhä monimutkaisempia



Smartrevenue

Konversion hallinnointi eri markkinointitoimenpiteiden vaikutuksesta on keskeistä



Pointlist

Vähittäiskaupassa on siirrytty myös segmentoinnista kohti yksilöllistä tunnistamista

Segmentointi



Yksilölliset tarpeet

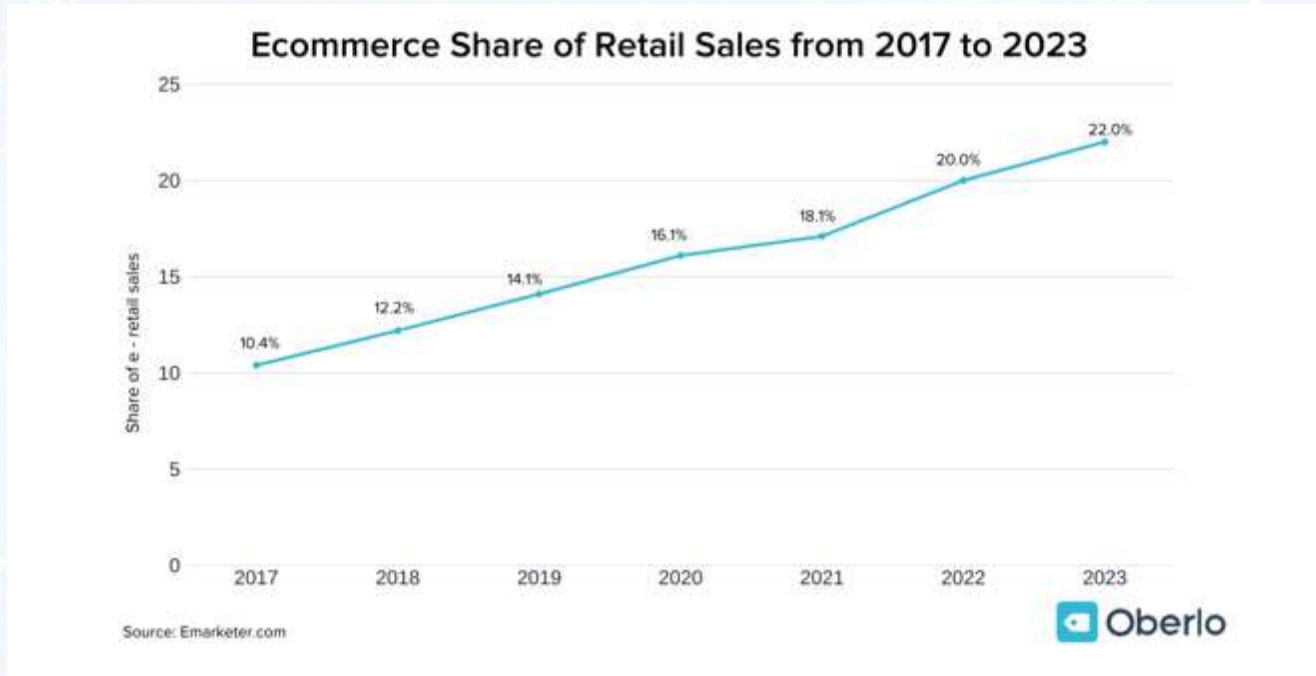


VS

Hyvä esimerkki yksilöllisen tiedon hyödyntämisestä on dynaaminen hinnoittelu



Kv. verkkokaupan roolin odotetaan kasvavan nopeasti seuraavien vuosien aikana



COVID-19 on tosin näihin lukuihin vaikuttanut roimasti

CHANGING TRENDS IN GLOBAL E-COMMERCE

FASTEST GROWING PRODUCTS



FASTEST DECLINING PRODUCTS



Lähde: Channel sight

Digitaaliset teknologiat ovat jo arkipäivää myymäläasioinnissa



Esimerkiksi D2C mallit mahdollistavat perinteisten jakelukanavien ohituksen



DIRECT-TO-CONSUMER APPAREL & ACCESSORIES

- WOMENSWEAR**: REFORMATION, CUYANA, WILDFANG, JUSTFAB, BOW + DRAPE, POLS KILL, DRIEY, ELOQUII, ModCloth
- MENSWEAR**: INDOCHINO, BONOBOS, TRUMAKER, FRANK & OAK, chubbies, 70, MIZZEN+MAIN, MTAILOR, FACE WELDON, Tucker Blair, DICK GREENBERG
- ACTIVEWEAR**: cotopaxi, Patagonia, RHONE, Outdoor Voices
- CHILDREN'S WEAR**: primary, GRANA, EVERLANE, MINISTRY, CBINSIGHTS
- UNDERWEAR & LINGERIE**: McCallie, Tommy John, ADORE ME, THIRDLOVE, NAJA, LIVELY
- COSMETICS**: PINROSE, SLOWAWAY, PHILR, Glossier
- ACCESSORIES & LEATHER GOODS**: RADEN, THE MONSTER, WARBY PARKER, AWAY, SAUBLEBAR
- PERSONAL CARE**: LOLA, Ritual, HARRY'S
- SHOES**: M. GEMI, allbirds, bucketfeet, JACK ERWIN, GREATS

Esimerkki. P&G ja DTC kilpailijat



Digitaalisten teknologioiden roolin arvioidaan kasvavan

RETAILERS CITE THE TECHNOLOGY TRENDS SHAPING THE FUTURE PERCENTAGE OF RESPONDENTS PLANNING INVESTMENTS BY 2021



2021 70%

INTERNET OF THINGS

Giving a digital voice to people, processes and things to improve the customer experience, enhance supply chain visibility and expand revenue opportunities.



2021 68%

MACHINE LEARNING / COGNITIVE COMPUTING

Analytics and predictive models to help retailers personalize customer experiences and enhance inventory demand, forecasting and visibility.



2021 57%

AUTOMATION

Automation for packing and shipping orders, inventory tracking, checking in-store inventory levels and assisting customers in finding items.

Forbes (2017)

Esim. Älysovituskopit ovat käytössä monissa tavarataloissa



Samsung

Moni perinteinen toimija on panostanut digiin ja uusiin liiketoimintamalleihin

Macy's is making a move that signals the death of department stores as we know them



Macy's is closing some of its less profitable stores and cutting back on staff.

CEO Jeff Gennette told *The Wall Street Journal* that he planned to cut down on merchandise so that those smaller stores might have a better shopping experience for the customer.

Macy's has used a similar strategy in the past to shake off store closures.

What's next for the department store? Macy's CEO Jeff Gennette said the department store chain would do what it has done before: close and cut back on staff at those locations.

Gennette said he hopes to be looking for a way to make things work, but he could see a store closing within a year and then a new store opening in the same location.

He also said he is looking for a way to make things work, but he could see a store closing within a year and then a new store opening in the same location.

The Download What's going on in emerging technology



Walmart wants us to believe it's turning into a tech company


Its latest partnerships and new services show the retailer's continued evolution toward becoming a tech-focused business.

The latest ventures: Earlier this week, Microsoft and Walmart announced a cloud computing partnership—that is, a collaboration between Amazon's biggest retail and cloud competitors. Microsoft CEO Satya Nadella told the *Wall Street Journal* that the shared rivalry is "absolutely core" to this deal. Then yesterday *The Information*

Tesco

Tesco trials 'shop and go' app in till-free store

Retailer says it will consider expanding scheme - but some shoppers may simply not pay



Zoe Wood
#tescoandgo
Thu, 26 Jun 2014, 14:11
The article is used 4 months old

Tesco is trialling new "shop and go" technology that allows customers to scan and pay for their groceries on their smartphones and then walk out of the store without visiting a till.

The retailer is using staff at its Welwyn Garden City headquarters as guinea pigs for the service in a purpose-built Express convenience store on the site. Tesco has installed the app, Scan Pay Go, on the mobiles of 100 staff who are able to use it to scan barcodes and then pay for their shopping.

Traditional bricks-and-mortar retailers are investing in new technology as they try to keep pace with online rival Amazon, which opened an automated convenience store in the US earlier this year. The Co-op has already introduced pay-in-the-aisle technology, while Sainsbury's tested a similar app in 2012.

Samalla moni perinteinen toimija on isoissa ongelmassa vaikean kilpailutilanteen takia

The screenshot shows the top of a Guardian article. The header includes 'Support The Guardian' and 'The Guardian' logo. The article title is 'John Lewis unveils first-ever half-year loss'. Below the title is a sub-headline: 'Lower sales of homewares and electrical goods as well as higher costs have impact'. There is a photo of a John Lewis store entrance. A sidebar on the right contains a poll in Finnish: 'Pöytäkirja kesäkuun tilin arvioinnista: miten se näyttää?' with options 'Hyvä' and 'Huono'. Below the poll is a red box with the text 'Käynnäkössä voit voittaa 2000€ rahanpöytäkirjalla!'.

The screenshot shows another Guardian article. The title is 'John Lewis is not in a crisis - it has failed to adapt' by Nils Pratley. Below the title is a photo of Nils Pratley. The article text includes: 'The department store chain needs fresh thinking - its increasing losses may just provide it'. Below the text is a large image of a 'John Lewis Waitrose GIFT CARD'. On the right side of the page is an advertisement for 'vairto' car sharing, with the text 'Harkitsetko auton ostoa? Harkitse uudestaan.' and 'Lue lisää »'.

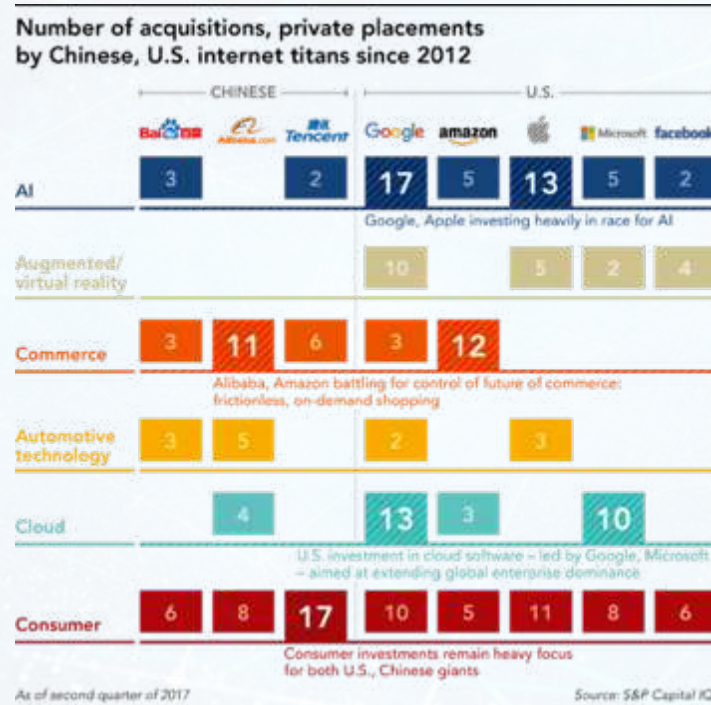
John Lewis: "Never knowingly undersold"

Jatkossa data ja asiakasymmärrys ovat yhä vahvemmin nivoutuneita vähittäiskaupassa



Alibaba Group

Kuitenkin teknologiajätit ovat parhaiten varustautuneita myös seuraavaan murrokseen

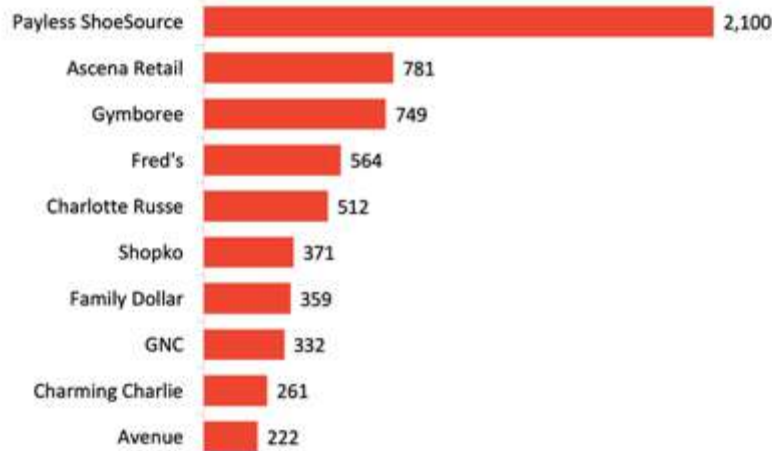


Moni toimija on jo ”hävinnyt” pelin



Usea toimija on murroksessa joutunut sopeuttamaan toimintaansa

Retailers That Closed The Most US Stores In 2019



Source: Coresight Research, CNN

BUSINESS
INSIDER
INTELLIGENCE

Kivijalka ei kuitenkaan missään nimessä ole kuollut



Rapha, Brewer St.

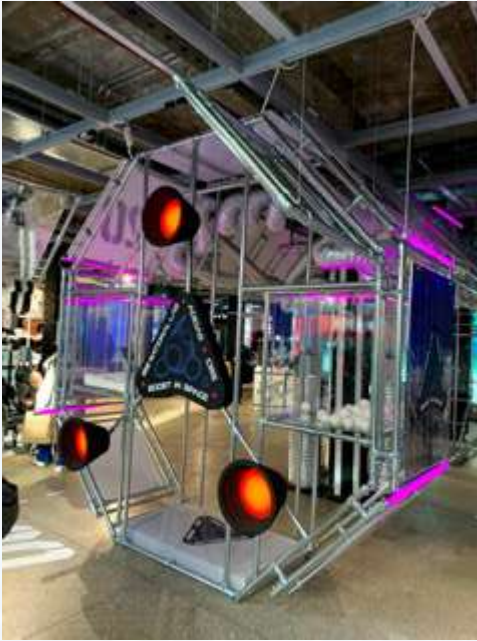


Nike Town, Oxford St.



Primark, Oxford St.

Parhaimmillaan kivijalka onkin brändiä rakentava elämyskeskus



Adidas, Oxford Street



Kysymyksiä/Kommentteja tässä vaiheessa?



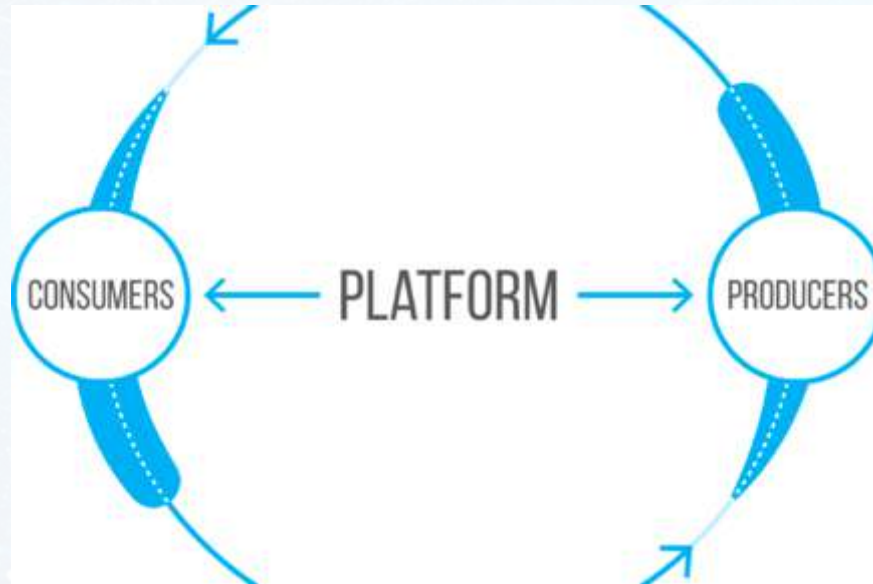
Aalto University

Alustatalous ja verkkokauppa

*”The Platform Economy has led to a radical change in **how we work, socialize, create value in the economy,** and compete for the resulting profits.”*

(Kenney & Zysman, 2017)

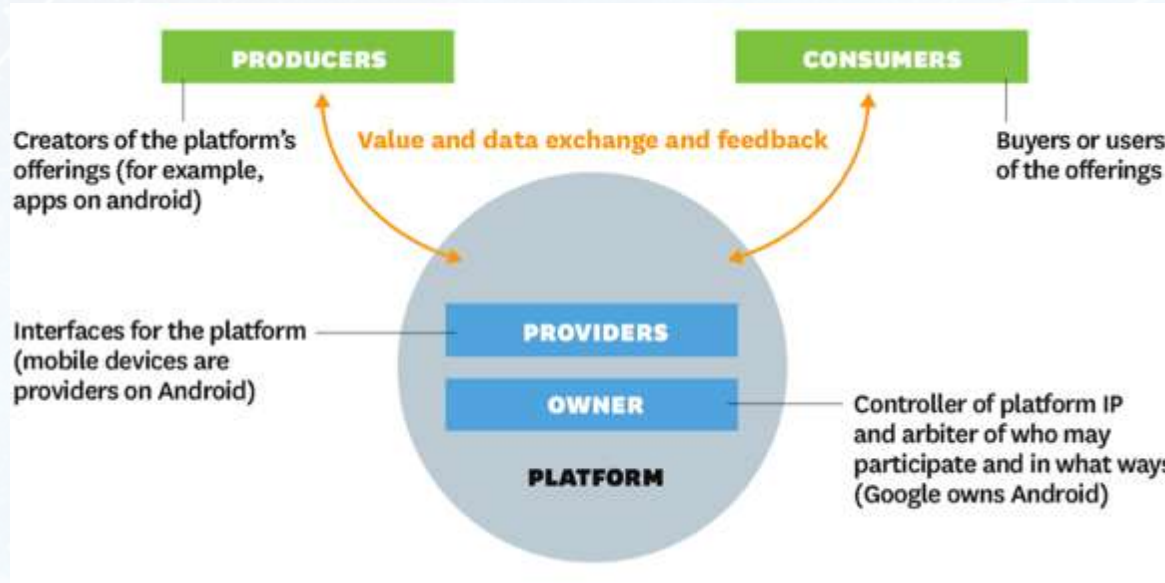
Keskeistä alustataloudessa on tuotteiden ja palveluiden välittäminen



*“digital platform **intermediate transactions** among firms and/or individuals that may not be able to transact otherwise.”*

(McIntyre & Srinivasan, 2017)

Myös datalla ja asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli

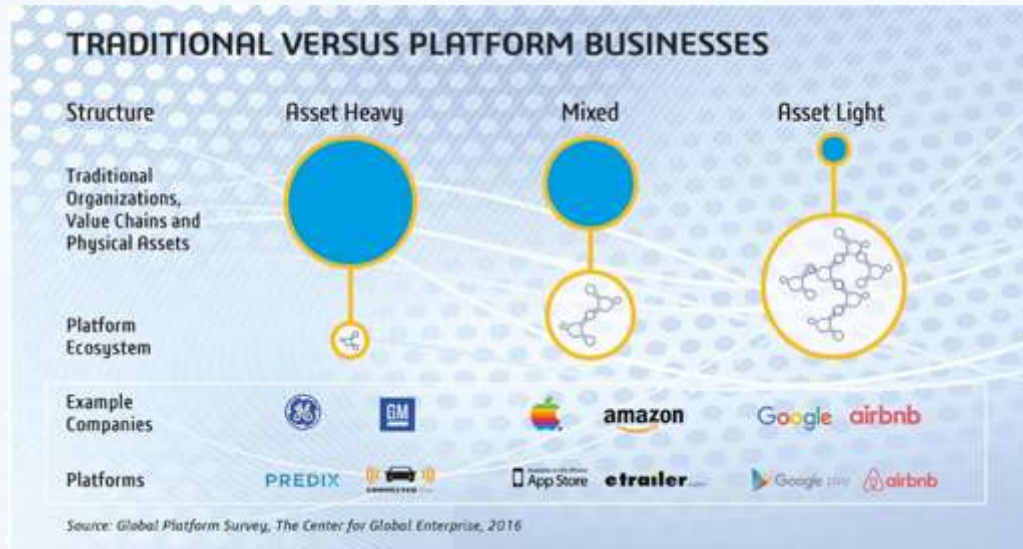


van Alstyne et al. 2016

“transaction data are one such factor that distinguishes platforms from incumbent retail business models, and we expect that data generated through digital platforms will form an even greater competitive advantage in the future as these platforms can collect data from a multitude of interactions with their user base, both online and offline”

(Hänninen, Smedlund & Mitronen, 2018)

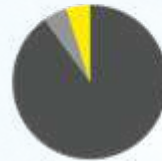
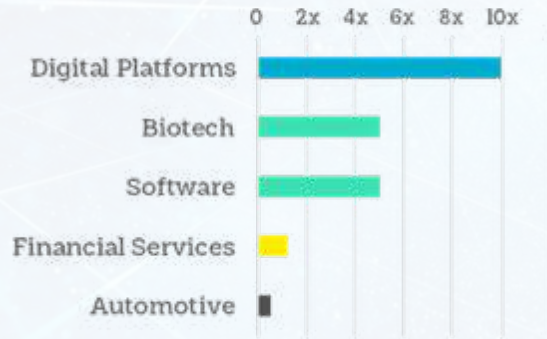
Alustat eroavat muista liiketoimintamalleista niiden kevyen resurssipohjan myötä



Tämän takia alustat ovat yleensä muita toimijoita kannattavampia

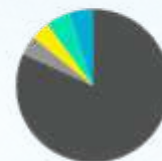
Valuation Multiples

(Average Price-Sales Ratio, US & Europe top 500 listed comp)



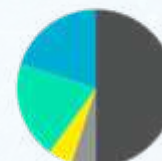
Traditional Retailer

0.3x



Starting to Evolve

0.5x



Hybrid Ecosystem Orchestrator

4x



Pure Play Platform

9x

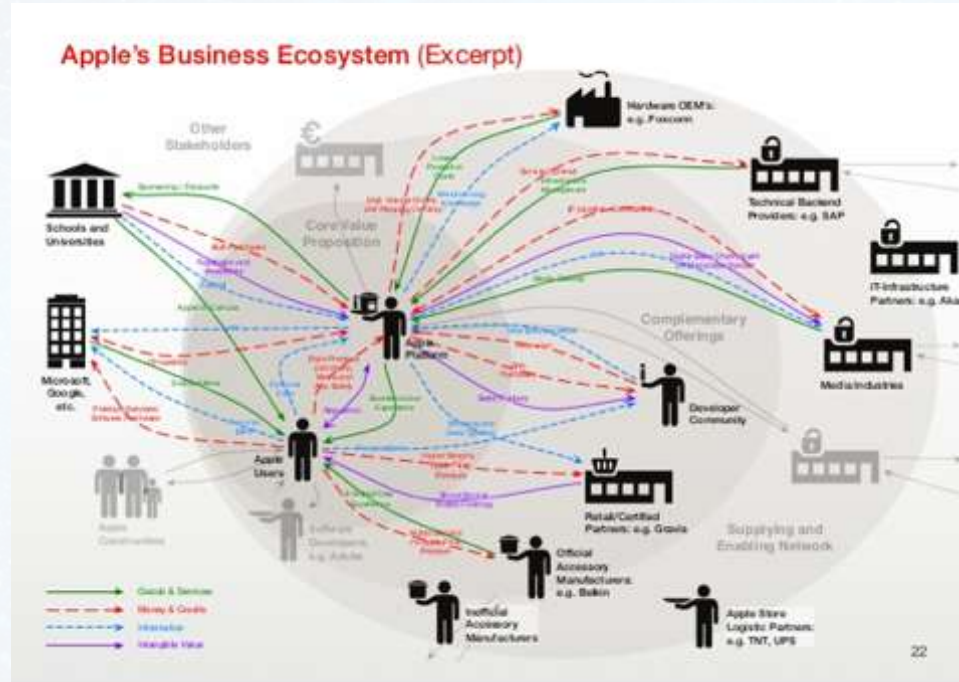
Business Model Elements



Price to Sales Ratios, April 2018

Simon Torrance (2018)

Alustat myös hyödyntävät laajoja ekosysteemejä



Jan Schiedgen (2013)

*“an ecosystem generally refers to **a group of interacting firms** that depend on each other’s activities.”*

(Jacobides, Evans & Gawer, 2018)

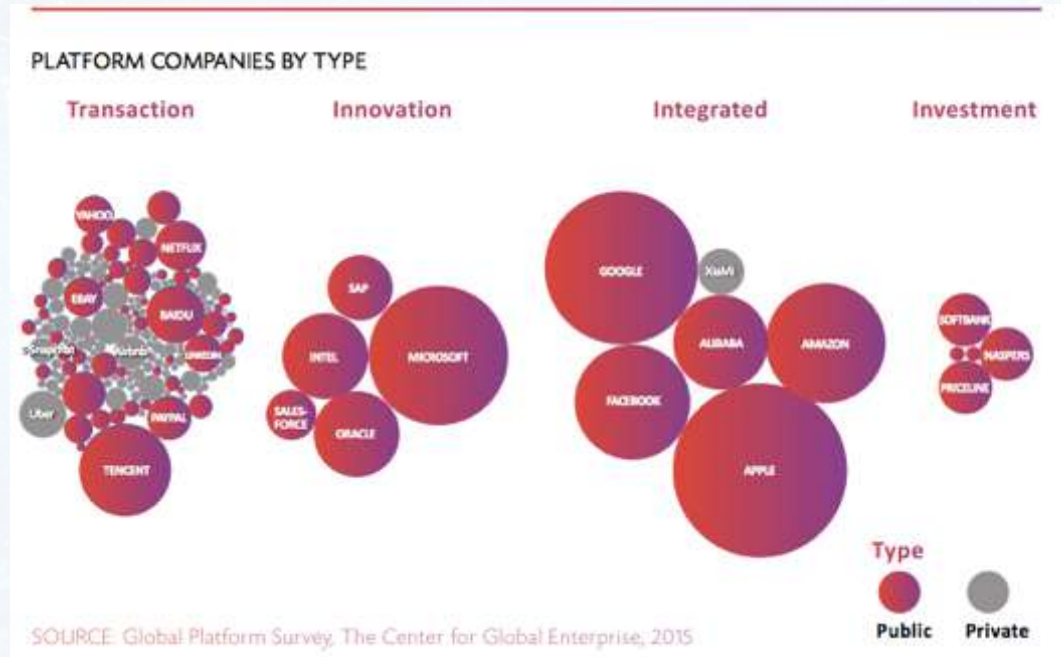
Esimerkki. BMW ekosysteemi

Today's **LOCBRIDGE** Connected Car Ecosystem

Even with so many players jumping into the connected car space, consumers are still not getting an optimal experience. Better integration is the only answer.



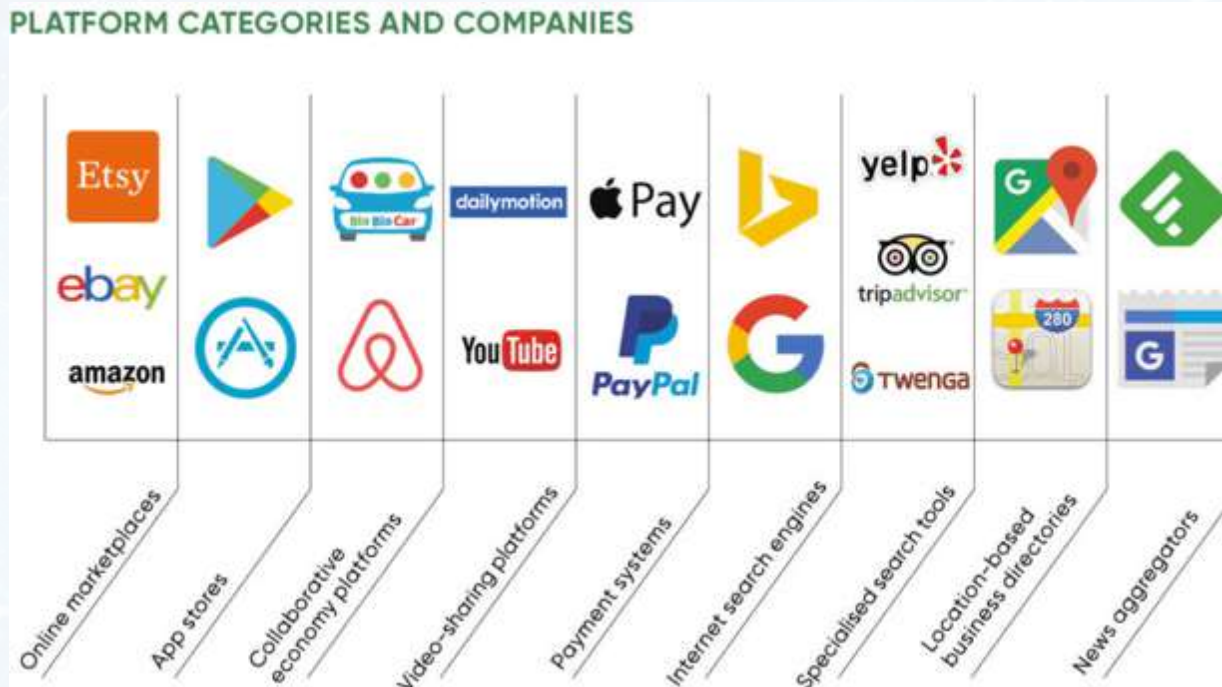
Alustat jaetaan usein transaktio-, innovaatio- ja hybridialustoihin



*“transaction platforms are intermediaries or online marketplaces that make it possible for people and organizations to **share information** or to **buy, sell, or access** a variety of goods and services.”*

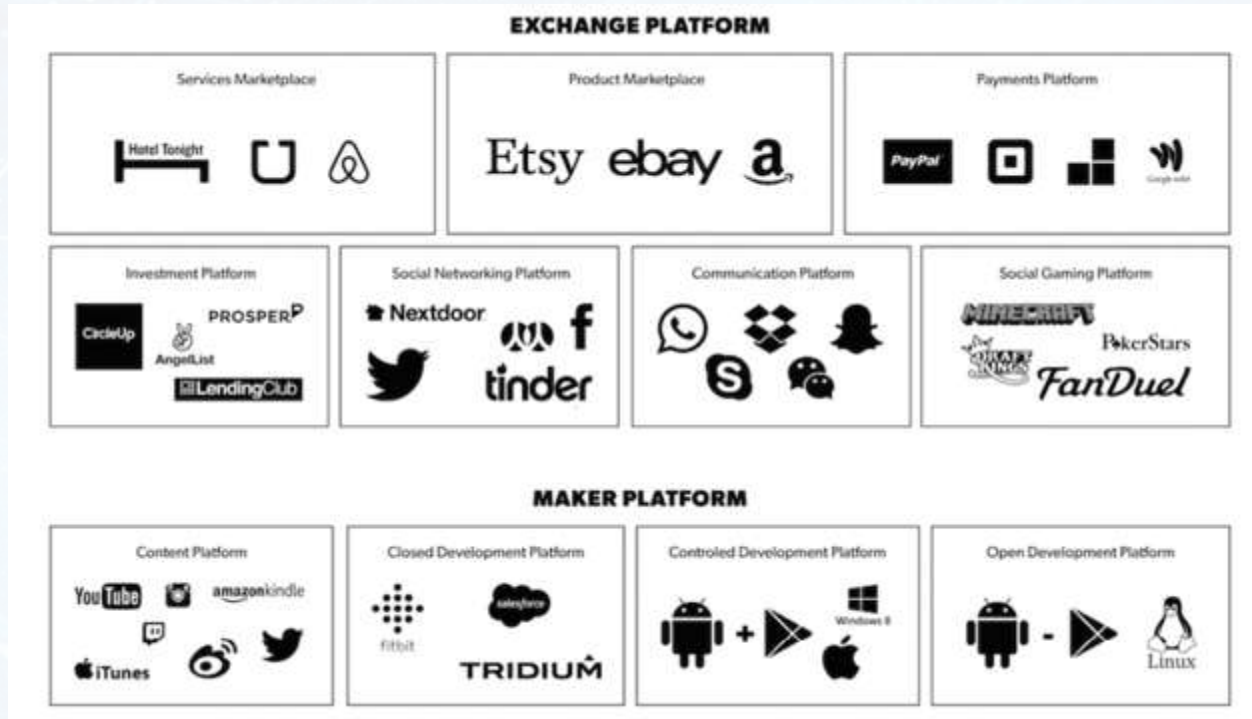
(Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019)

Transaktioalustat ovat näistä erityisesti mielenkiintoisia kaupan kontekstissa



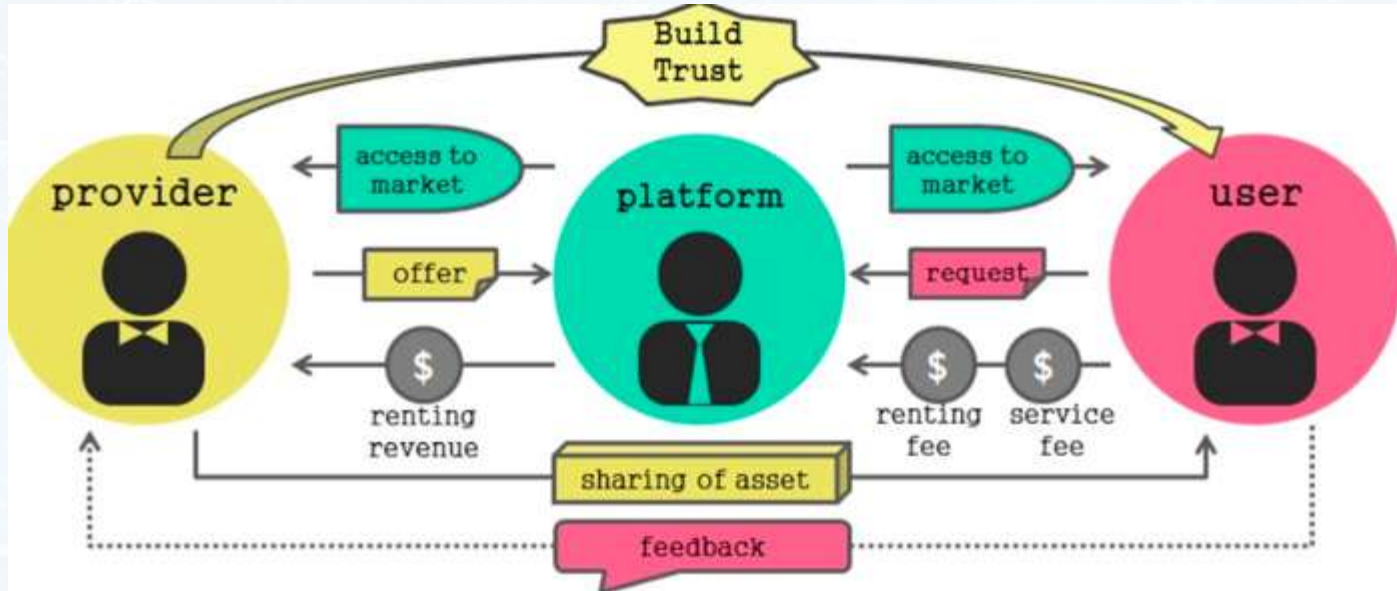
Raconteur (2017)

Muutama esimerkki transaktioalustoista



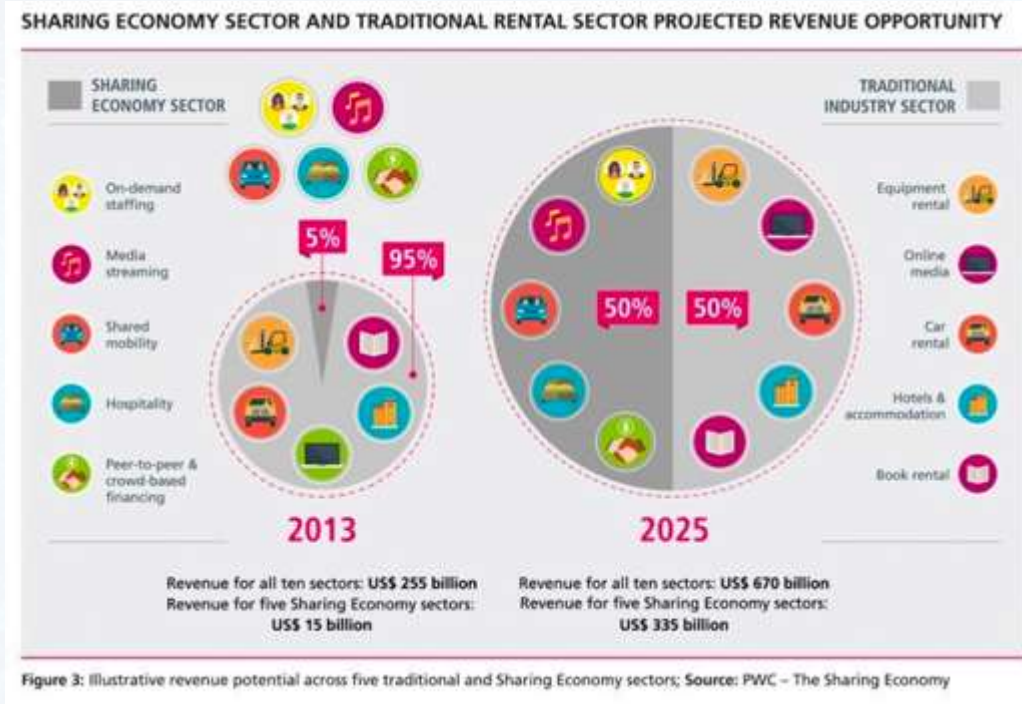
Applico

Alustat lisäävät luottamusta itsenäisten transaktiokumppaneiden välillä



Deemly

Jakamistaloudella on jo merkittävä rooli monella toimialalla



Jakamistalouden ennakoitaan vain kasvavan läpi toimialarajojen



Morgan Stanley

Alustatalous on nostanut alustapohjaisten yritysten arvostukset pilviin



+

amazon.com

+

Google

+



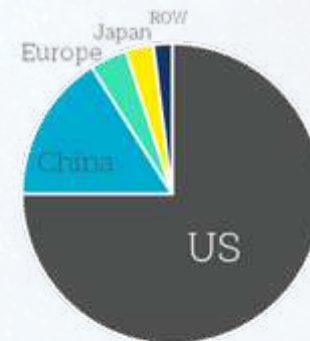
= yli \$3.0 biljoonaa

Ongelmana on kuitenkin alusta- startupien keskittyminen muualla kuin Eurooppaan



Startupblink.com

Origins of platform-based businesses

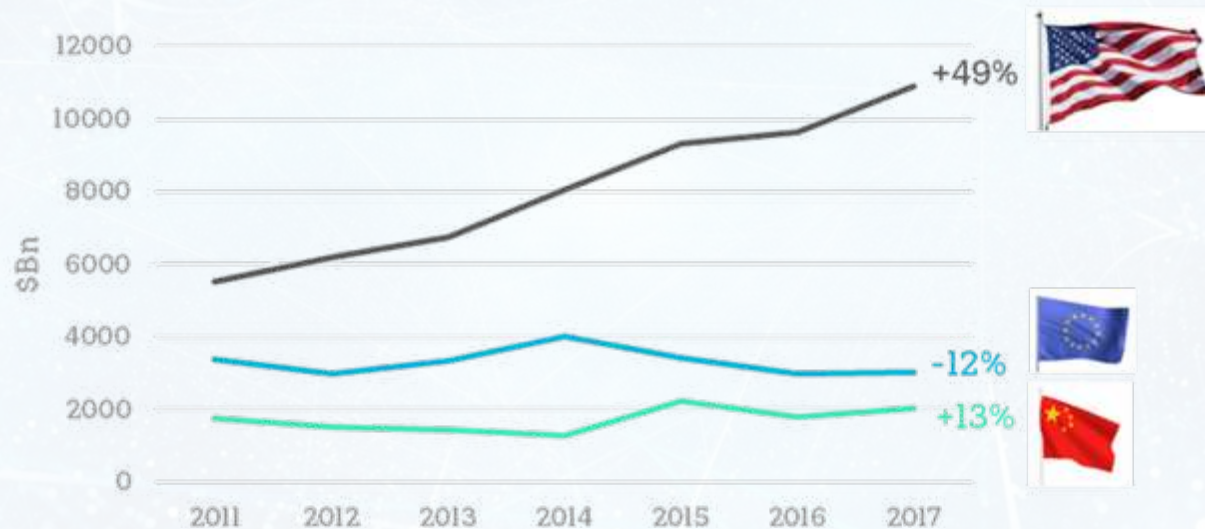


Source: Center for Global Enterprise, 2016

Euroopasta katsottuna, Kiina on kasvava uhka

European enterprises losing market share to US and China

Regional share of Market Cap - Global Top 100 Companies



Simon Torrance (2018)

Euroopasta on lähtöisin vain muutama merkittävä alusta



Delivery Hero

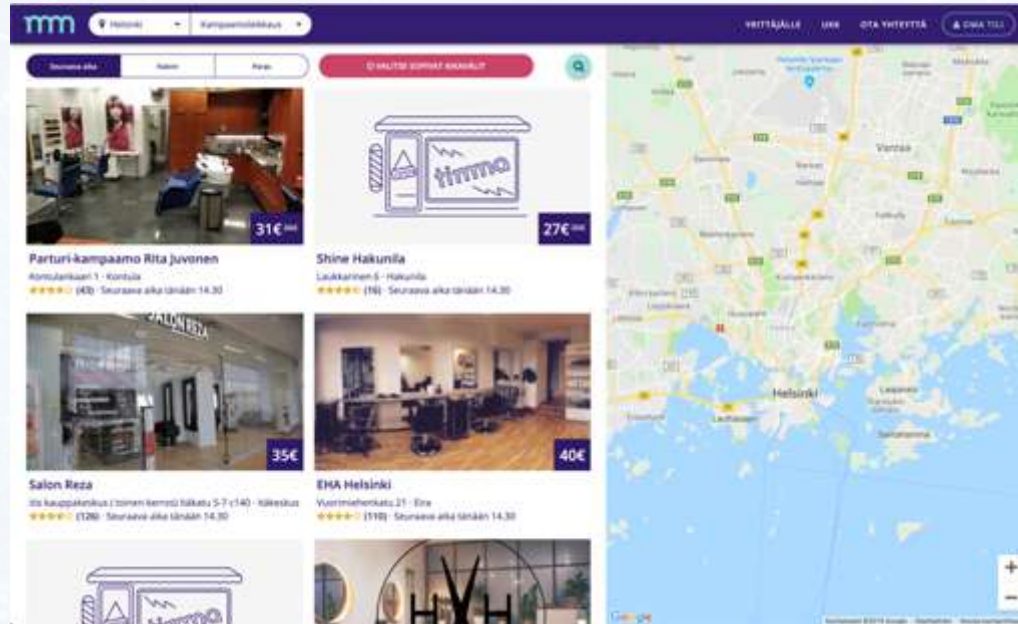


Suomessa esimerkkejä on myös vähän...




ZADAA
Find clothes that fit.

Esimerkki Timma. Markkinapaikka kauneusalalla



Esimerkki Zadaa. Käytettyjen vaatteiden markkinapaikka

How it works.



The image shows three smartphones illustrating the Zadaa app workflow. The first phone displays a 'Your body type' screen with a body diagram and 'Hourglass' label. The second phone shows a grid of clothing items for sale. The third phone shows a 'Checkout' screen with a payment total of 12€ and a 'ZADA A PROTECTION' badge.

Find clothes that fit from people who share a similar size and style.

Buy and sell quality clothes, shoes and other accessories.

Pay safely in-app and receive payments directly to your bank account.

Kuluttajien keskuudessa alustat ovat erittäin suosittuja

Amazon Nearly Doubles U.S. Prime Members in Two Years

Estimated number of Amazon Prime members in the United States



#StatistaCharts Source: Consumer Intelligence Research Partners

statista

Tech Chart of the Day

Amazon's Long-Term Growth

Amazon's revenue and net income from 1997 through 2015 (in billion U.S. dollars)



BUSINESS INSIDER

Source: Amazon © statista



Mitä hyötyjä alustaliiketoiminnasta?



Uudet ansaintamallit



Kuluttajien sitouttaminen



Kansainvälistyminen



Liiketoiminnan kasvu

Miten alustat vertautuvat perinteisiin liiketoimintamalleihin?

Characteristic	Traditional Approach	New Approach
Business Model	Reseller	Multi-sided Marketplace
Primary Channel	Offline	Online
Distribution	Integrated	Outsourced
Selection	Limited	Long-tail
Touchpoint	Store(s)	Online interface
Market	Local	Global
Supply-chain	Integrated	Disintegrated
Role of technology	Limited	Integral
Customer service	Mass customized	Personalized
Margins	Low	High

Yhä useampi toimija jakautuukin jälleenmyyjä/välikäsi akselilla kohti ketterämpiä ja hajautetuimpia malleja

Jälleenmyyjä

Välikäsi

Verkkokauppa.com
TODENNÄKÖISESTI AINA HALVEMPI

 **STOCKMANN**

tori.fi

Walmart 

amazon

 **Rakuten**

Moni perinteinen toimija myös empii paikkaa tällä akselilla

VERKKOKAUPAT Pöytäkirja - Pöytäkirja

Suomalainen kauppalegenda siirtyy Amazonin malliin – avaa verkkokauppansa myös muille myyjille



Stockmann laajentaa verkkokauppansa tarjoamalla sen alisuosilla brändille. Aluksi tarjolla on Stockmannin tavaramerkkiä ja kaupan olevia tuotemerkkejä, mutta alusta on yrittä kaikille Stockmannin yrityskavon myyjille tuotteille.

Markkinapaikka on Stockmannille uusi digitaalinen liiketoiminta, sillä alustalla tulevat yritykset maksavat tavaramerkkioikeuksien komissiona myyntivaiheen verkkokaupasta.

Myyntiin tulee aluksi muodin, kodin ja kasvatusta tuotteita, markkinapaikka avautuu ensi vuoden keuhilla. Pöytäkirja Stockmannin verkkosivulla on jo nyt myynnissä XI Lahusen tuotteita. XI Lahulla on omat osuudet Stockmannin tavaramerkkiä.

JAA
ARTIKKELI

Facebook
Twitter
LinkedIn
Pinterest
Email

Walmart's marketplace items get free 2-day shipping, in-store returns

David Perini | Entrepreneur | 11/16/17 | 4 min



With fulfillment by Amazon, marketplace sellers can make their products eligible for Amazon Prime's 2-day shipping. Today, Walmart is catching up on this front. The retailer today announced it's expanding its 2-day shipping to the millions of products offered by its own marketplace sellers. This expansion will roll out in the months ahead, alongside a process for simpler returns on marketplace purchases.

Walmart's first launched free, 2-day shipping across millions of products back in January 2017, for orders that were over \$25. The move was meant to challenge Amazon Prime, as all it required was a minimum purchase—not an annual membership fee.

Now, that same shipping option will be made available across Walmart's marketplaces, too.

The company says it will initially work with its hundreds of "high-performing" sellers to introduce free, two-day shipping across their eligible items in the U.S. This is being announced today, but will roll out more broadly in the coming months, Walmart notes.

Tesco shuts its non-food website, Tesco Direct

500 jobs at risk as company concludes it cannot make the loss-making arm profitable



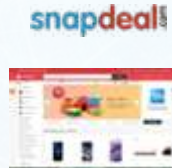
Tesco blames high costs for fulfillment and online marketing for closing Tesco Direct. Photograph: Nick Ansell/PA

Tesco is shutting down its clothing and homewares website Tesco Direct in a surprise move that puts 500 jobs at risk.

Staff were briefed on Tuesday afternoon about the decision to close the loss-making website which was the supermarket giant's attempt to take on Argos and Amazon by selling everything from sofas to TVs and toys.

Tesco admitted it couldn't see a way to make the website, which launched in 2006, profitable. As a result the retailer said approximately 500 staff were at risk of redundancy.

Markkinapaikkoja löytyy maailmalta jo runsaasti





Liiketoimintamalli	"Pureplay" markkinapaikka
GMV (Gross Merchandise Value) (Arvio, 2018)	\$820 miljardia
Markkina arvo (kesä 2020)	\$545.4 miljardia
Liikevaihto (2019)	\$64.9 miljardia
Nettotulos (2019)	\$22.1 miljardia
Aktiiviset asiakkaat (arvio)	466 miljoonaa
Markkinapaikan myyjät	8.5 miljoonaa
Liikevaihdon kasvu 2017/2018 vs. 2016/2017)	+62%

Liiketoimintamalli	Hybrid markkinapaikka (1099 logistiikkakeskusta, MWPVL)
GMV (Gross Merchandise Value) (Arvio, 2018)	\$277 miljardia
Markkina arvo (kesä 2020)	\$1233.4 miljardia
Liikevaihto (2019)	\$280.5 miljardia
Nettotulos (2019)	\$11.6 miljardia
Aktiiviset asiakkaat (arvio)	310 miljoonaa
Markkinapaikan myyjät	2 miljoonaa (n. 50% of myynnistä)
Liikevaihdon kasvu (2018 vs 2019)	+20%

Liiketoimintamalli	"B2B2C" markkinapaikka
GMV (Gross Merchandise Value) (Arvio, 2018)	\$117 miljardia
Markkina arvo (kesä 2020)	\$9.6 miljardia
Liikevaihto (2019)	\$11.1 miljardia
Nettotulos (2019)	\$0.2 miljardia
Aktiiviset asiakkaat (arvio)	95 miljoonaa
Markkinapaikan myyjät	45 000
Liikevaihdon kasvu (2018 vs 2019)	+16%

WORDS, PHOTOS, MULTIMEDIA
**Amazon to take on UPS, FedEx via
"Shipping with Amazon"**

It will first service third-party Amazon sellers in the LA area.

WALTER HILL/AGENCY (2015) 8:47 PM



COMPANIES

Rakuten builds own logistics network as delivery costs rise

E-commerce company to open hubs in Osaka and China

BY JIM COOPER, Rakuten staff writer
AUG 16, 2014 9:52 AM



Rakuten opens its network of e-commerce stores in Japan through its own logistics network. (Photo by Rakuten Staff)

Twitter Facebook Google+ LinkedIn

Technology

Alibaba's Singles' Day Goes Global With Record \$25 Billion in Sales

Shopping News
11 November 2017 20:00 EST



1. Huoltite avataan
kun voit ja innostava
työvä.

5 SPINETS

Alibaba Group today led in Beijing has generated a record total of \$25 billion in sales in 24 hours, as the e-commerce giant looked to drive its customer base to market. Alibaba's Singles' Day event is a major marketing event for the company, and is expected to drive significant sales growth in the coming months.



Mitä uutta markkinapaikat siis tuovat?



Keskeistä uusissa malleissa on on volyymi, data ja asiakaskeskeisyys



Kattava laadunhallinta



Tiedolla johtaminen



Monipuolinen ansaintalogiikka



Laajat palvelut ja valikoimat, sekä hinta



Arvoketjun sitouttaminen



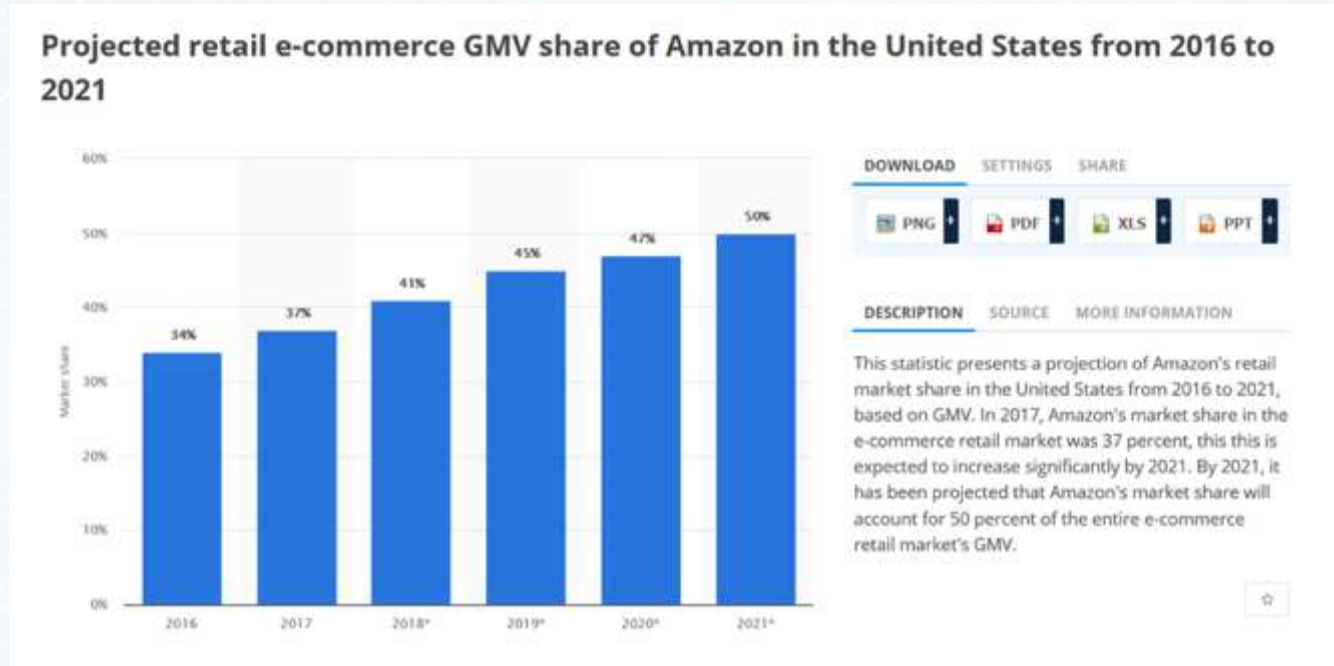
Kuluttajien osallistaminen

Tiedon saumaton ja reaaliaikainen vaihdanta on myös keskeistä



Due

Esimerkki Amazon. Amazonin kasvun uskotaan vain jatkuvan 2020-luvulle

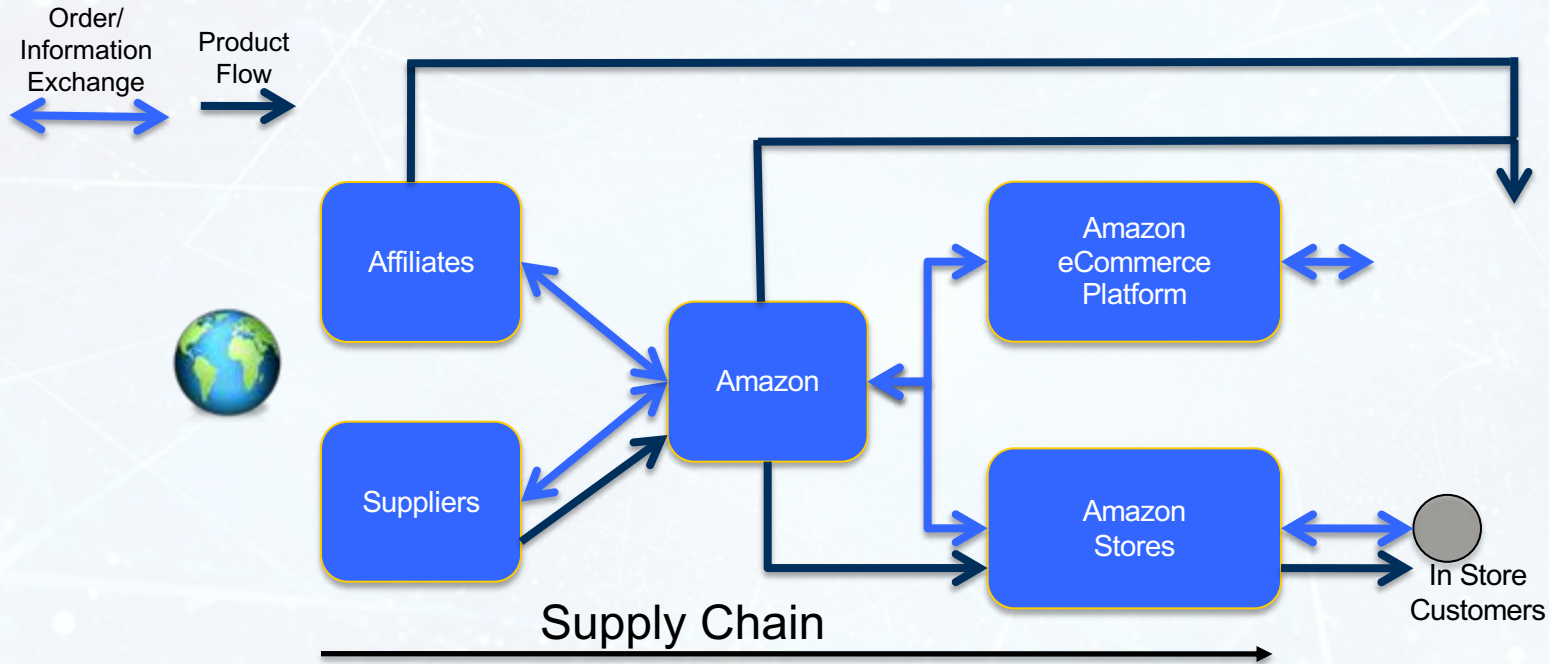


Statista

Esimerkki Amazon. Kirjakaupasta johtavaksi teknologiayritykseksi



Esimerkki Amazon. Logistiikan optimointi



Esimerkki Amazon. Ekosysteemi asiakasarvon lähteenä



Esimerkki Amazon. PT-kauppa



INTERNET SERVICES

Amazon brings Whole Foods delivery to 10 new US cities


The Prime service has come to Las Vegas, New Orleans and Seattle, among others.

BY KEVIN BEARD • OCTOBER 12, 2016 4:42 AM PDT

f t p u

JULIAN

NEW 5-STAR HOTEL
Luxurious Features & Amenities
BOOK NOW




ÄKKILÄHDÖT NYT
jopa - 50%

Whole Foods delivery has expanded to 10 more US cities.

Amazon's grocery deliveries just expanded to 10 more US cities.

Its Whole Foods delivery service is now available in Charlotte, North Carolina; Las Vegas, Memphis, Tennessee; Nashville, Tennessee; New Orleans; Oklahoma City;



Esimerkki Amazon. Digin ja kivijalan yhdistäminen (1)



Whole Foods, Chicago, East Grand Avenue

Esimerkki Amazon. Digin ja kivijalan yhdistäminen (2)



Whole Foods, Boston

Esimerkki Amazon. Prime tärkeä ajuri asiakasuskollisuudelle



Esimerkki Amazon. Verkkokaupasta kivijalkaan

*"I often get asked, "When are you going to open physical stores?" That's an expansion opportunity we've resisted. It fails all but one of the tests outlined above. The potential size of a network of physical stores is exciting. However: we don't know how to do it with low capital and high returns; physical-world retailing is a caged and ancient business that's already well served; and **we don't have any ideas for how to build a physical world store experience that's meaningfully differentiated for customers.**"*

- Jeff Bezos, Amazon Annual Report, 2006



2006

2018

Amazon – pian Suomessa?

Kauppalehti UUTISET PÖRSSI YRITYKSET JOHTAMINEN OPTIO TOIMITILAT BLOGI

TIILAILLE

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

18.2.2020 06:30 DIGITALOUS KAUPPA LOGISTIIKKA LIFESTYLE MUUTI



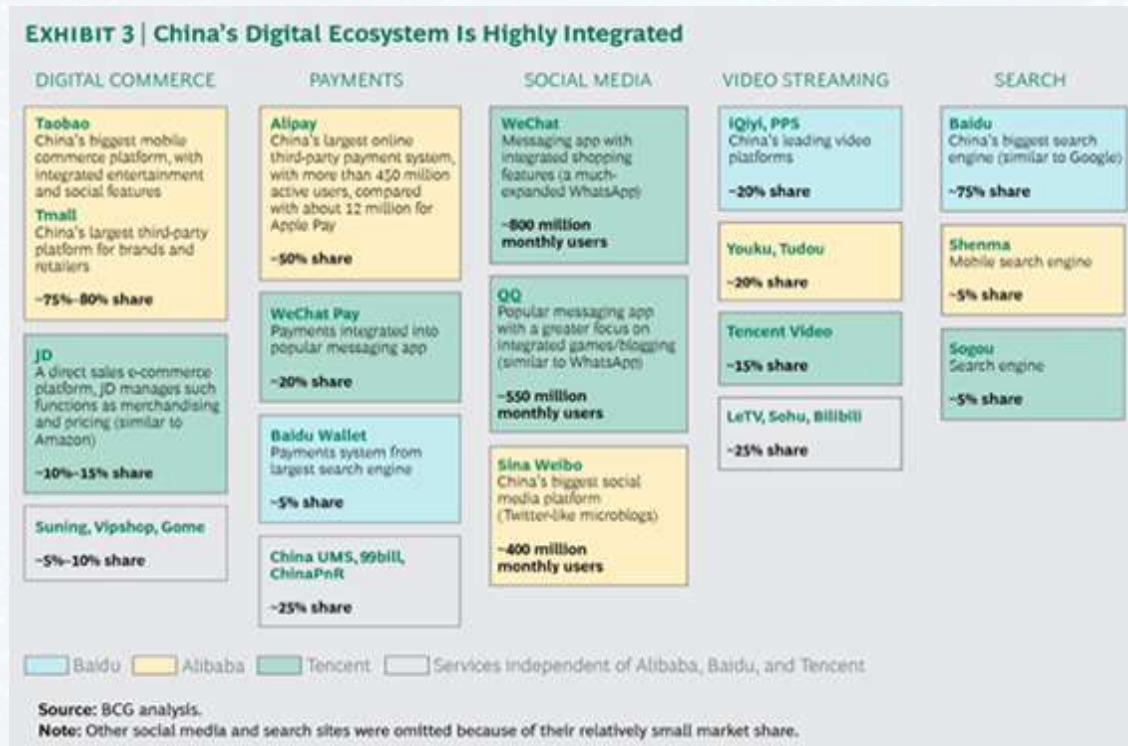
Tehokas. Amazon on erittäin vahva logistikassa. Sillä on yli sata logistiikkakeskusta eri puolilla maailmaa. KUVA: FRIEDEMANN VOGEL

Verkkokaupan odotetaan ilmoittavan aikeistaan huhtikuussa. Sivut olisivat auki syyskuussa.

Esimerkki Alibaba. Maailman suurin markkinapaikka



Esimerkki Alibaba. Kiina edelläkävijä digikaupassa



Esimerkki Alibaba. Kansainvälistymisen mahdollisuudet?

“My vision is to build an e-commerce ecosystem that allows consumers and businesses **to do all aspects of business online**. We are going into search with Yahoo and have launched online auction and payment businesses. I want to create one million jobs, **change China's social and economic environment, and make it the largest Internet market in the world.**”

- Jack Ma, Interview Inc magazine, 2008

2006

“In the past 15 years, we grew from nothing to this size and **15 years from now, I want people to know about Alibaba because it's everywhere**. Fifteen years ago, we wondered what ecommerce was, why small business could use ecommerce, and Internet to do business across the nation. **I hope that 15 years from now, people would forget about ecommerce. It's like electricity**. Nobody thinks its high tech today. Fifteen years from now, I don't want us to walk on the street still, talking about how and why ecommerce can help people.”

- Jack Ma, Interview with Charlie Rose, 2015

2015

Mitä vähittäiskaupassa menestyminen digiaikana edellyttää?

- 1) Ainutlaatuinen ja kilpailukykyinen tuotevalikoima, erottuva brändi ja imago.
- 2) Erinomainen asiakaspalvelu, asiakaskokemus ja asiakkaiden osallistaminen.
- 3) Edistysellinen tiedon hallinta ja hyödyntäminen sekä analytiikkaratkaisut yhdistettynä fiksuun asiakaskohtaiseen tiedolla palveluun.
- 4) Kyky hyödyntää ja käyttää erilaisia palvelualueita, ekosysteemejä ja liiketoimintamalleja.
- 5) Todellisia käytännön hyötyjä ja palveluita tavarantoimittajille ja kumppaneille (esim. Rakuten Super Points, Fulfilled by Amazon).

Kysymyksiä harjoitustyön kolmanteen osioon:

- Verkkokaupan osuus myynnistä? Viimeaikainen kehitys?
- Kivijalan/verkkokaupan yhdistämisen onnistuminen?
- Digikehitys viime aikoina? (mm. Verkkokauppa/Mobiilisovellus/Myymälöiden digitalisaatio)
- Muuta?



Aalto University

Kiitos!

Mikko Hänninen

+358 50 349 4666

@mikkomax

mikko.o.hanninen@aalto.fi

<https://linkedin.com/in/mikkohanninen>