



Aalto University

# Kauppan strateginen ja operatiivinen johtaminen

Kauppan strategiset valinnat ja ketjujohtaminen

Keskiviikko 09.09.2020  
Lasse Mitronen

# Kaupan strategiset valinnat ja ketjujohtaminen

## Luennon keskeiset sisältöalueet:

- Kaupan strategiset valinnat
- 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

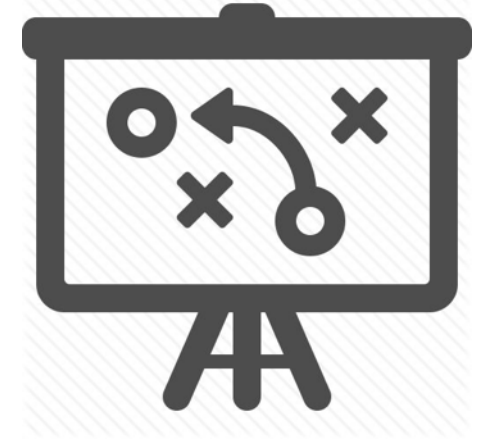


Casadeus-Masanell & Ricart (2007)

# Taktiikka

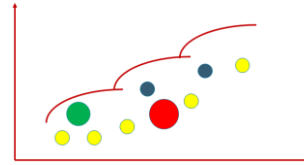
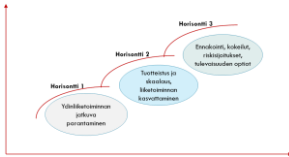
## Liiketoimintamallin strategian mukaisten raamien ja organisaatioiden rakenteiden puitteissa tapahtuvaa toimintaa

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



Casadeus-Masanell & Ricart (2007)

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



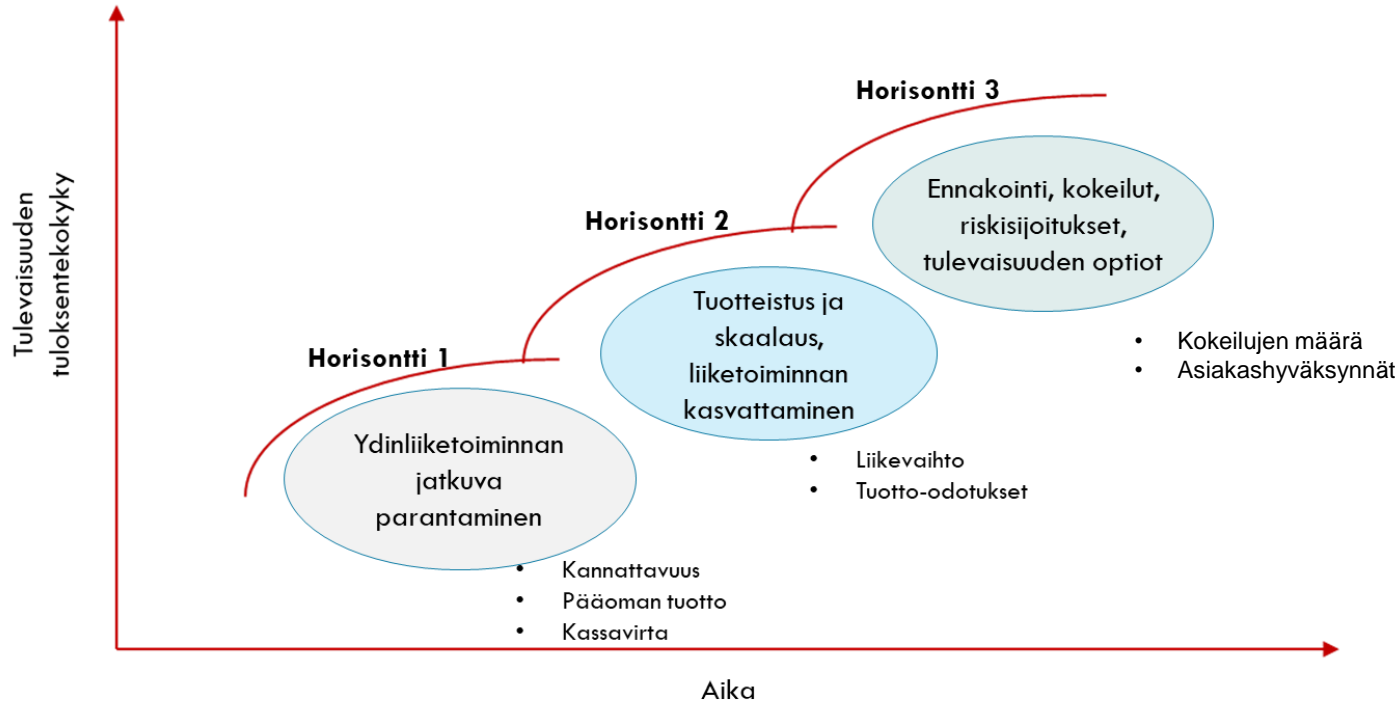
Strategiset valinnat ja portfolio

Strategiseen tilanteeseen sopiva johtajuus

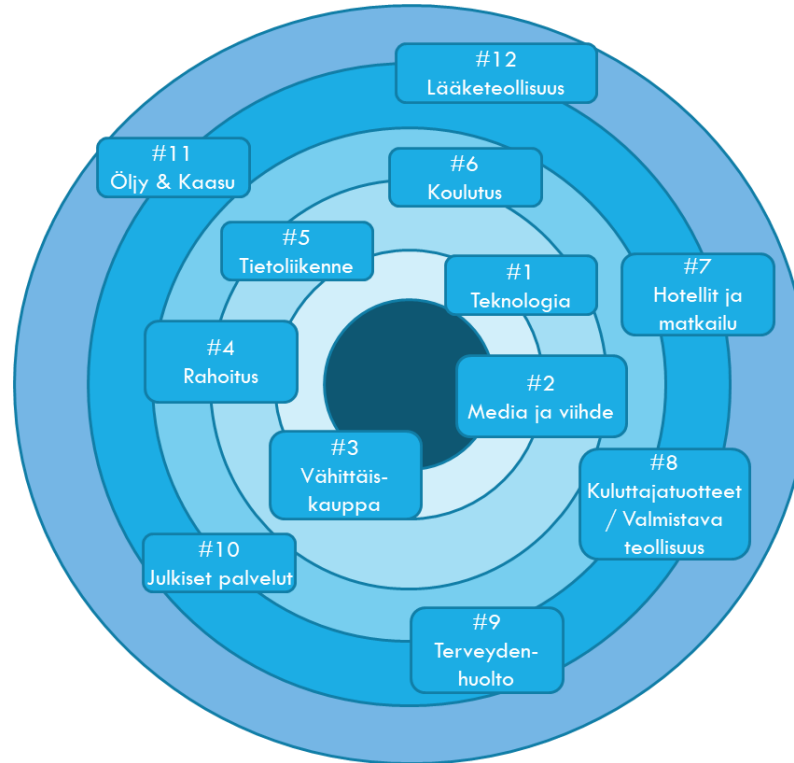
Uudistumisen kulttuuri ja käytännöt

Uudistava strateginen vastuullisuus-työ

# Liiketoiminnan kehittämisen portfoliossa tulee olla riittävästi panoksia kolmeen eri horisonttiin



# 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.





# Kauppan strateginen johtaminen pitää sisällään monta eri osa-aluetta



© European Copyright, Javelin Group 2014

# 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)

# Liiketoimintamallin strategia

## Kaupan vaihtoehtoiset strategiset liiketoimintamallit

- Kauppiasyrittäjämalli
- Franchising malli
- Osuustoimintamalli
- Yksiomisteinen malli



**TOKMANNI**

*aito*

HYVÄN  
OLON  
KAUPPA

# Kaupan alan yritysten yhteistyövaihtoehtoja

## 1. Yhteisostot

- ostorenkoot
- 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

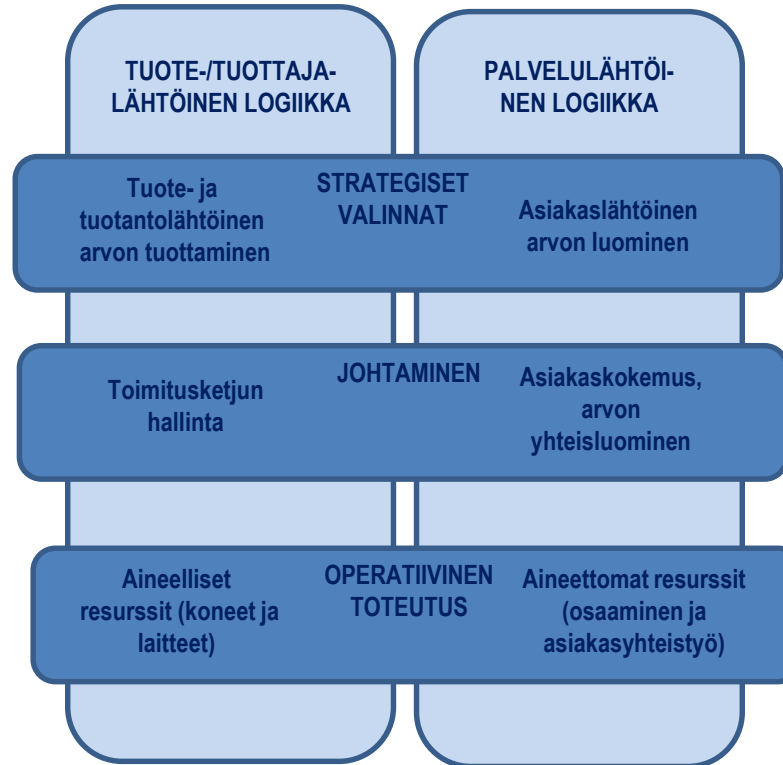
- yhteinen markkinointi omin varoin
- yhteisesiintyminen
- yhteisyhtäisiä yhteistyötä varten
- tavaramerkin luonti

## 6. Vertikaalinen yhteistyö

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

Lähde mukaillen: Matti Hukka, 2005

# Kauppan johtamisen strategiset areenat



# Kaupan strateginen toimintalogiikan muutos

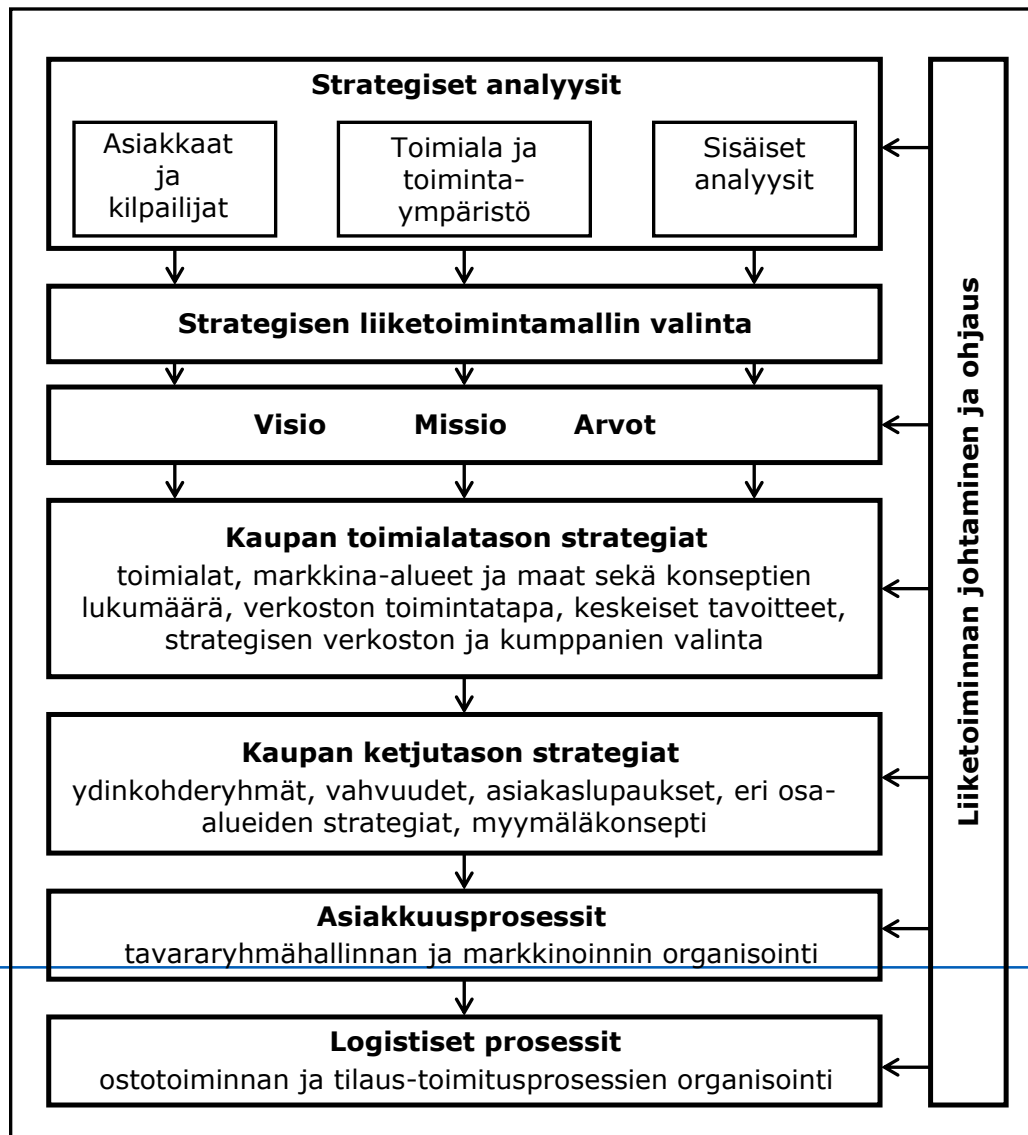
- **Kaupan muuntuminen jakelu- ja logistiikkatoiminnasta ketjuliiketoiminnaksi → muutoksen vaikutuksia:**
  - Asiakkaat kohteesta kumppaneiksi
  - Tuotteiden myynnistä tuotteiden ja palveluiden muodostamien kokonaisuuksien toimittamiseen
  - Tuotteiden ominaisuuksista kohti asiakashyötyä
  - Oman toiminnan 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.

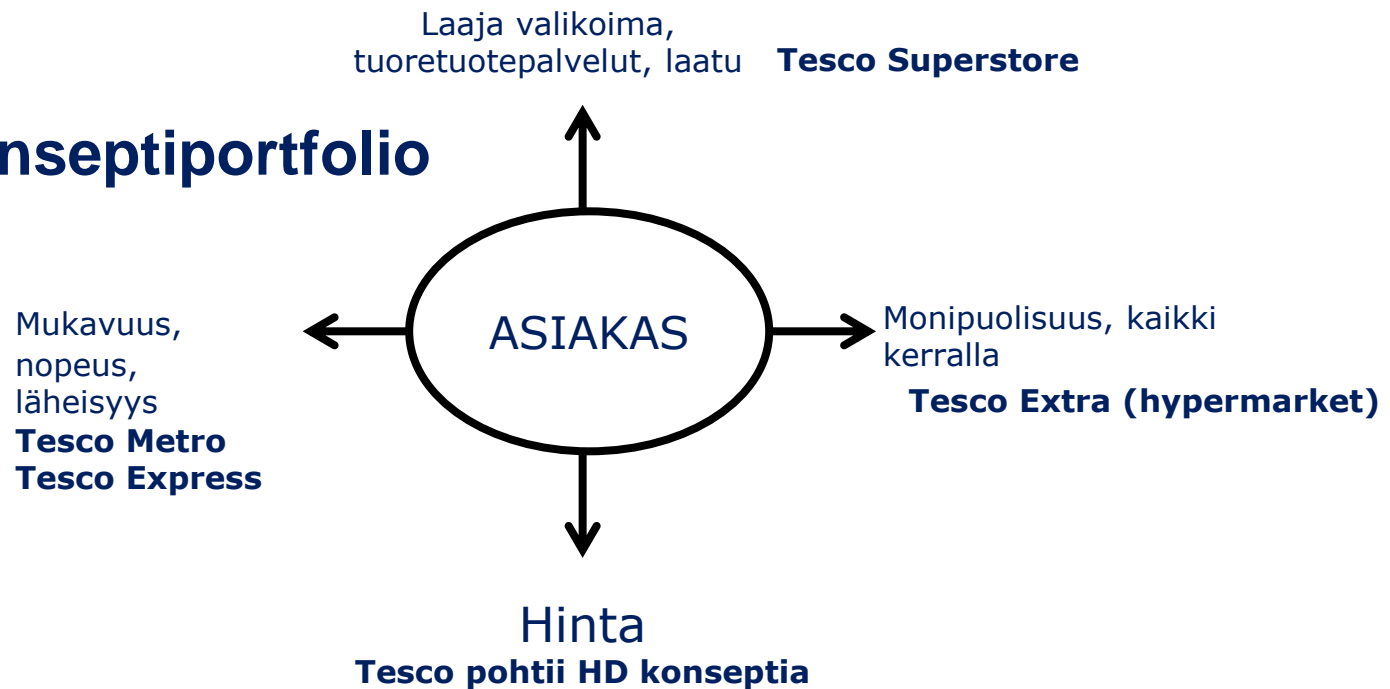
# Kaupan johtamisen kokonaisuus



Lähde: Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008



# 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 konseptiportfolio

www. Tesco.com



# TESCO



## Service



www.tesco.com

TESCO direct



stadium®

# Ketjuliiketoiminnan ydin - tehokkuutta ja vaikuttavuutta samalla kertaa

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

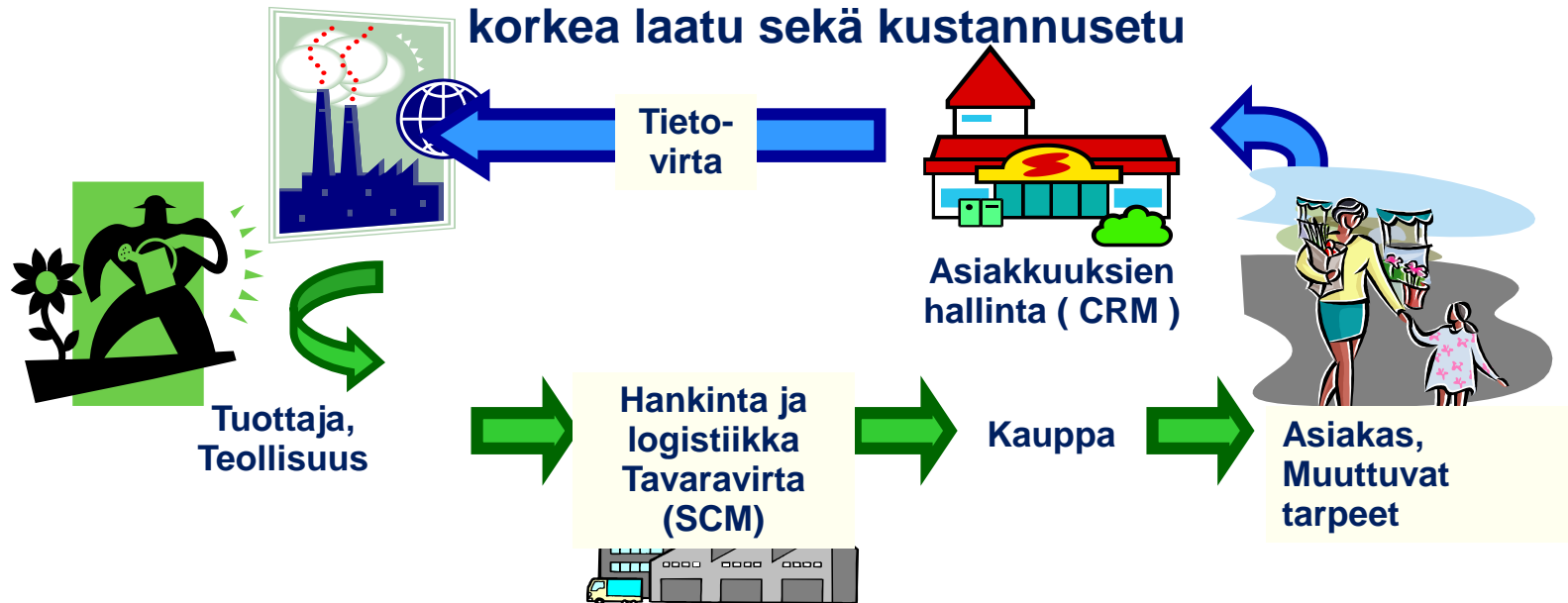
Mitä paremmin saavutetut tulokset vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sitä varmempaa on tuottavuus pidemmällä aikavälillä.

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

Lähde: Marja Toivonen, 2013

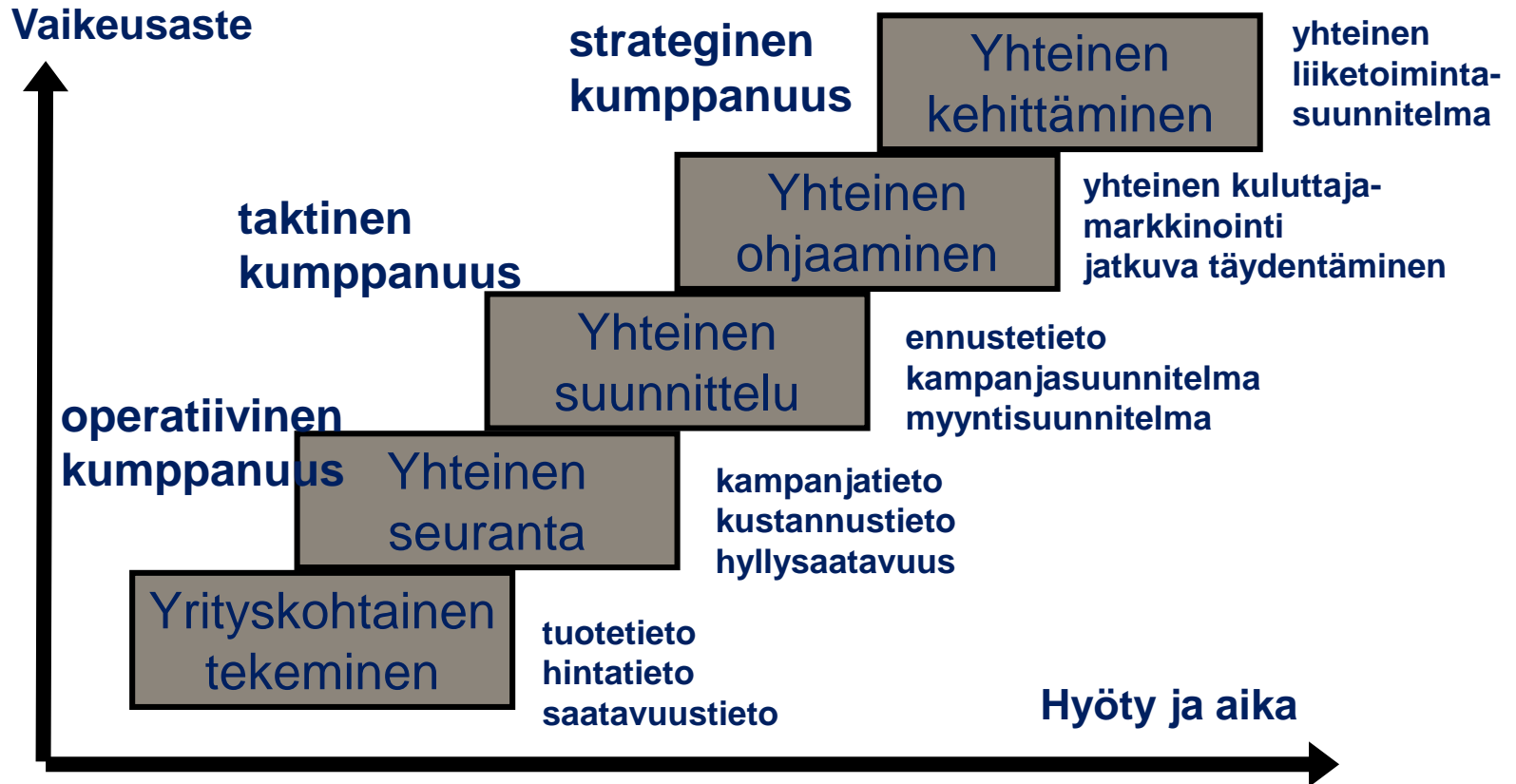
# Ketjujohtaminen kattaa koko arvoketjun asiakkailta tuottajiin asti

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

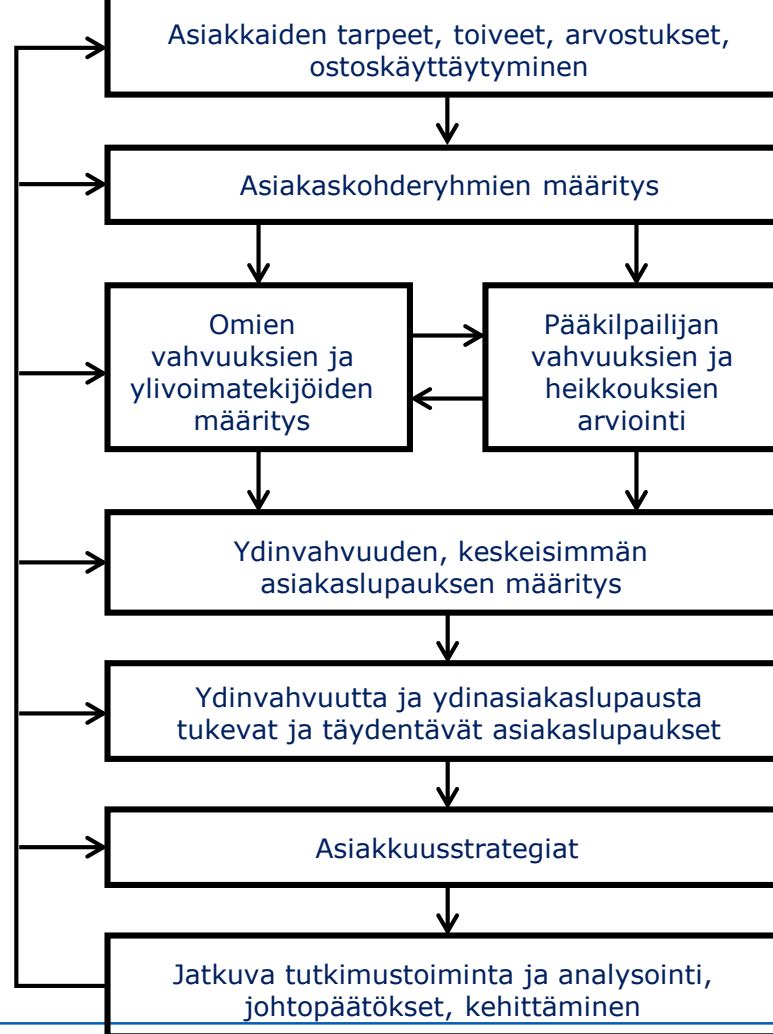


Koko toimintaketjua kehitetään yhteisesti, jotta se palvelisi asiakasta nopeammin, paremmin ja pienemmin kustannuksin

# Ketjussa kumppanuus lujittuu asteittain

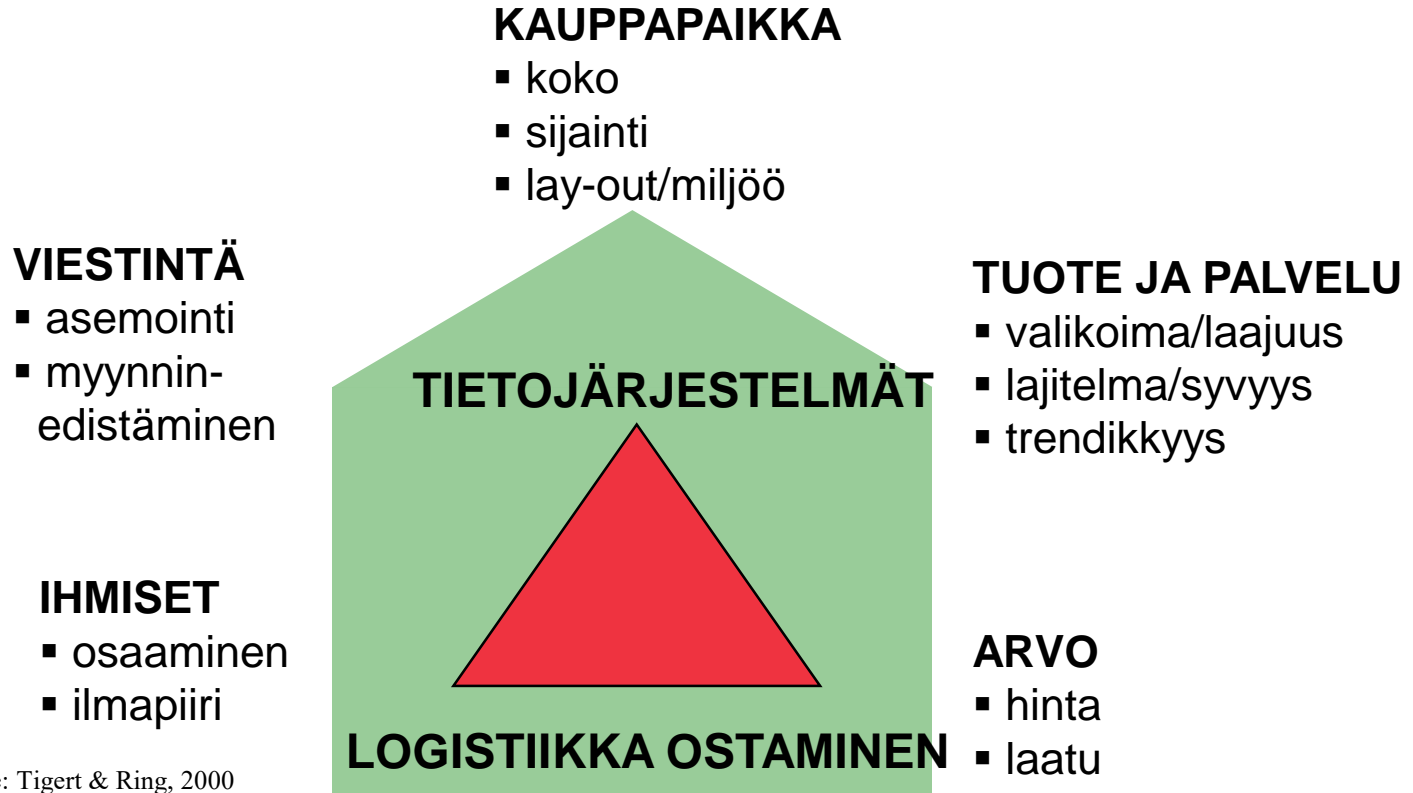


# Ketjukonseptin strateginen määrittäminen



Lähde: Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008

# Ketjuliiketoiminnan ydinalueet – Pentacon malli



Lähde: Tigert & Ring, 2000



# Henkilöstön johtaminen – keskeiset osa-alueet



Lähde: Lindblom & Mitronen, 2015

# Ketjuliiketöiminnan 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

# 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 nuhriset" kauppakeskukset.



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

HS 19.1.2020