

# Kauppan uudet liiketoimintamallit ja tulevaisuuden osaamistarpeet

Osaajien Ruoka-Suomi –teemaseminaari

13.12.2022

KTT, Dosentti Lasse Mitronen

Aalto yliopisto

# Kauppan uudet liiketoimintamallit ja tulevaisuuden osaamistarpeet

## Keskeinen sisältö

- **Esittely**
- **Kauppa muutosvoimien aallokossa?**
- **Mitä tarkoittaa kauppa?**
- **Kauppan liiketoimintamallit?**
- **Millaista osaamista tarvitaan kaupassa?**
- **Kysymyksiä ja keskustelua**

# Esittely



**Lasse Mitronen**

lasse.mitronen@aalto.fi

**Tampereen yliopisto: KTM 1984, KTT 2002 ja Dosentti 2008**

## Kesko

- Elintarvikeryhmä, markkinointiasistentti 84-86
- Mk-mainos, tutkimus- ja suunnittelupäällikkö 86-90
- Kenttäryhmä, tutkimus ja kenttäpäällikkö 90-95
- Yrityssuunnittelu, yrityssuunnittelupäällikkö ja -johtaja 95-01
- Toimitusjohtaja, SV-Tietopalvelu Oy 96-98
- Strateginen kehitys, vp 01-07
- Vastuullisuus ja liiketoiminnan kehitys, vp 07-08

## Tampereen yliopisto

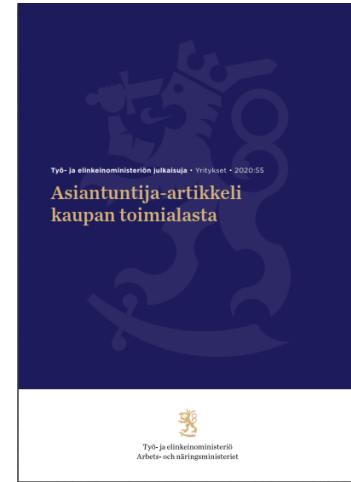
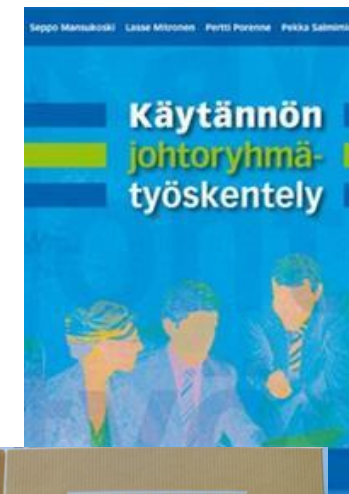
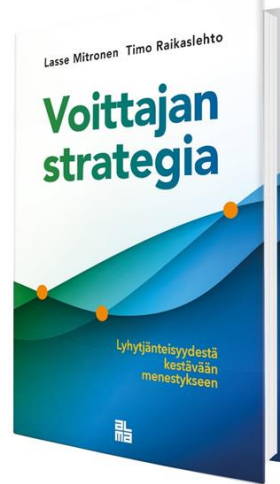
- Tutkimusjohtaja 08-09
- Kauppakorkeakoulun johtaja ja professori 09-10
- Tampereen Palveluinnovaatiokeskus, hankejohtaja 11-13

## Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu

- Työelämäprofessori 13-21
- Vanhempi tutkija 21-22

## Muuta

- Tekes Serve palveluliiketoiminnan ohjelma, puheenjohtaja 2007-2013
- Opetusta ja luennointia useissa yliopisoissa ja kursseilla
- Noin 50 eri julkaisua kaupan ja johtamisen alueilta



## Keskeisiä tutkimusalueita

- Alustatalous
- Verkkokauppa
- Kaupan ja kuluttajakäyttäytymisen muutos
- Kaupan ja palveluliiketoiminnan strateginen johtaminen
- Verkostot ja ekosysteemit



# Asiakkaiden monikanavainen elämä vaikuttaa suuresti kaupan tulevaisuuteen ja osaamistarpeisiin



Lähde soveltaen IAB Finland, teoksessa Mitronen & Närvänen: Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Yritykset, 2020:55.



# Mitä tarkoittaa kauppa?



# Kauppan toimintamalleja

## Osuustoimintamalli



## Yrittäjämalli



## Yksiomisteinen malli



## Franchising malli



## Monikanavainen malli

**SUOMALAINEN**  
KIRJAKAUPPA

## Kivijalkakauppa

**IGORIN**  **KORU**

*Tunnetusti Suomen edullisimpia!*

## Palvelualusta

**tori**

## Verkkokauppa

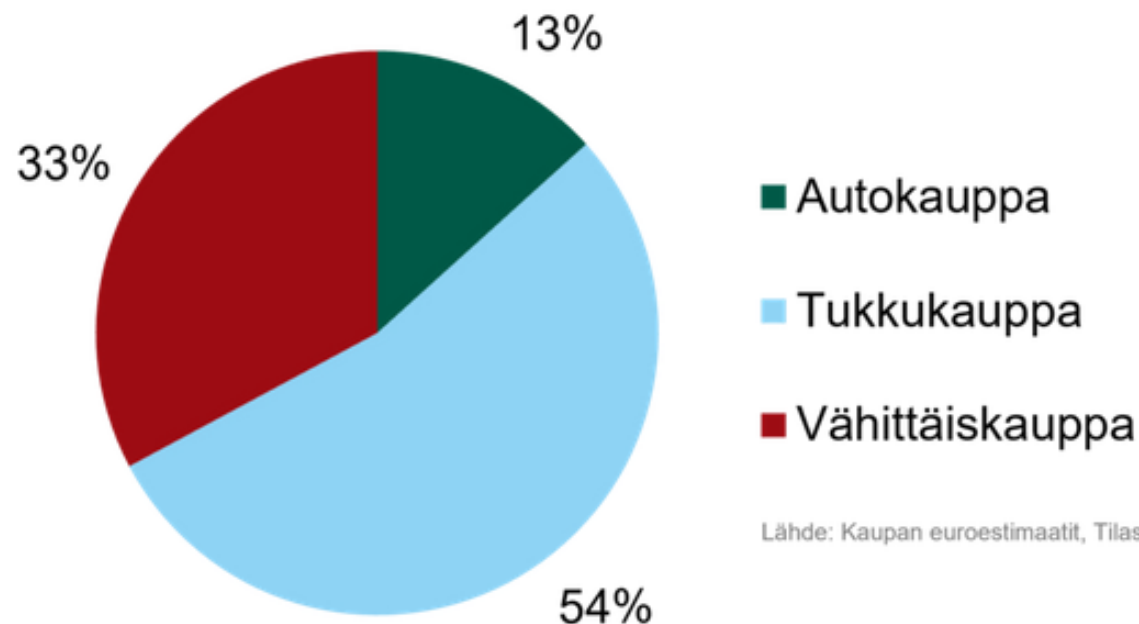
**oda**

## Ekosysteemi

**amazon**

# Kauppan myynti 2021

Liikevaihto 2021 yht. 138 mrd. euroa (ei sisällä arvonlisäveroa)  
Huom! Luvut pyöristetty lähimpään kokonaislukuun



Lähde: Kaupan euroestimaatit, Tilastokeskus.

<https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/>



# Vähittäiskaupan myynti aloittain 2021

Liikevaihto 2021 yht. 43,6 mrd. euroa (ei sisällä arvonlisäveroa)



# Digitaaliset kanavat vahvistuvat ostosväylinä kaikissa tuoteryhmissä – ja kaikkialla maailmassa

Digitaalisten kanavien ennustettu osuus kuluttajien eri tuoteryhmiin käyttämästä rahasta, ennuste 2023, %

Digitaalisten kanavien ennustettu osuus ostoksista koti- tai ulkomailta 2023, %									
	Kiina*	USA	UK	Saksa	Ranska	Ruotsi	Norja	Tanska	Suomi
Vaatteet	65 %	26 %	21 %	27 %	36 %	31 %	29 %	31 %	27 %
Kengät	80 %	35 %	38 %	35 %	45 %	53 %	39 %	43 %	52 %
Tietotekniikka, viestintä- ja viihde-elektroniikka		73 %	54 %	71 %	34 %	71 %	64 %	62 %	61 %
Kodinkoneet		48 %	75 %	53 %	48 %	53 %	68 %	64 %	58 %
Kosmetiikka ja hygienia	39 %	54 %	25 %	15 %	18 %	34 %	25 %	19 %	29 %
Elintarvikkeet** (ml. juomat ja alkoholi; Suomessa myös Alkon verkkokauppa)	2,8 %	2,3 %	7,6 %	1,1 %	6,0 %	4,0 %	2,2 %	4,2 %	1,5 %
Luxus-tuotteet*** (vuosi 2022)	47 %	15 %	24 %	14 %	14 %	14 %	13 %	13 %	12 %

Lähde: Kaupan liitto, Statista.

# Kauppan jatkuva haaste: 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*



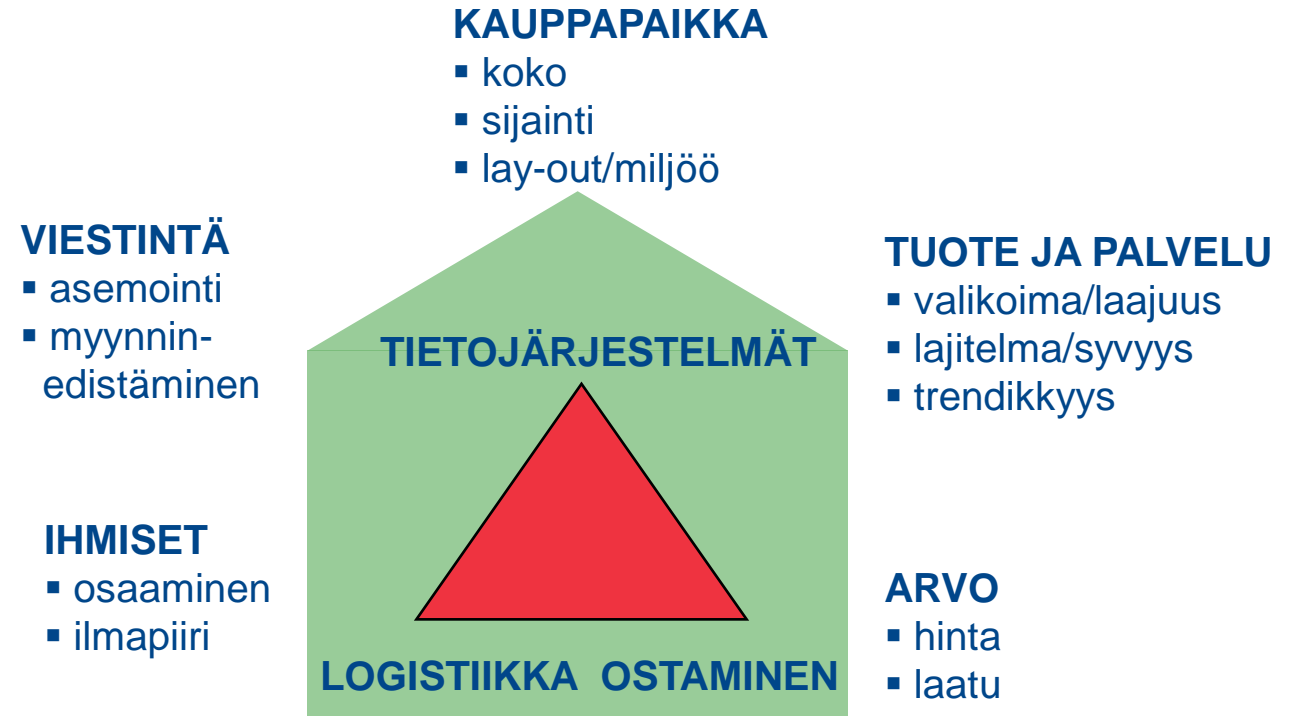
K-ryhmä kehittää parhaillaan mallia, jolla ruokakaupoista voitaisiin tehdä hiilineutraaleja. Kolme K-ryhmän myymälää on jo aloittanut kokeilun tavoitteen saavuttamiseksi.



# Kaupan liiketoiminnan suunnittelu ja ratkaisut – ”Pentagon malli”

*”Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuutta, jota tarvitaan yrityksen tai muun organisaation kannattavaan ja kestäväen johtamiseen ja toimintaan”.*

Lehtinen ja Mittilä (toim).  
Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä.  
Kauppätieteellinen yhdistys, 2006



Lähde: Tigert & Ring, 2000



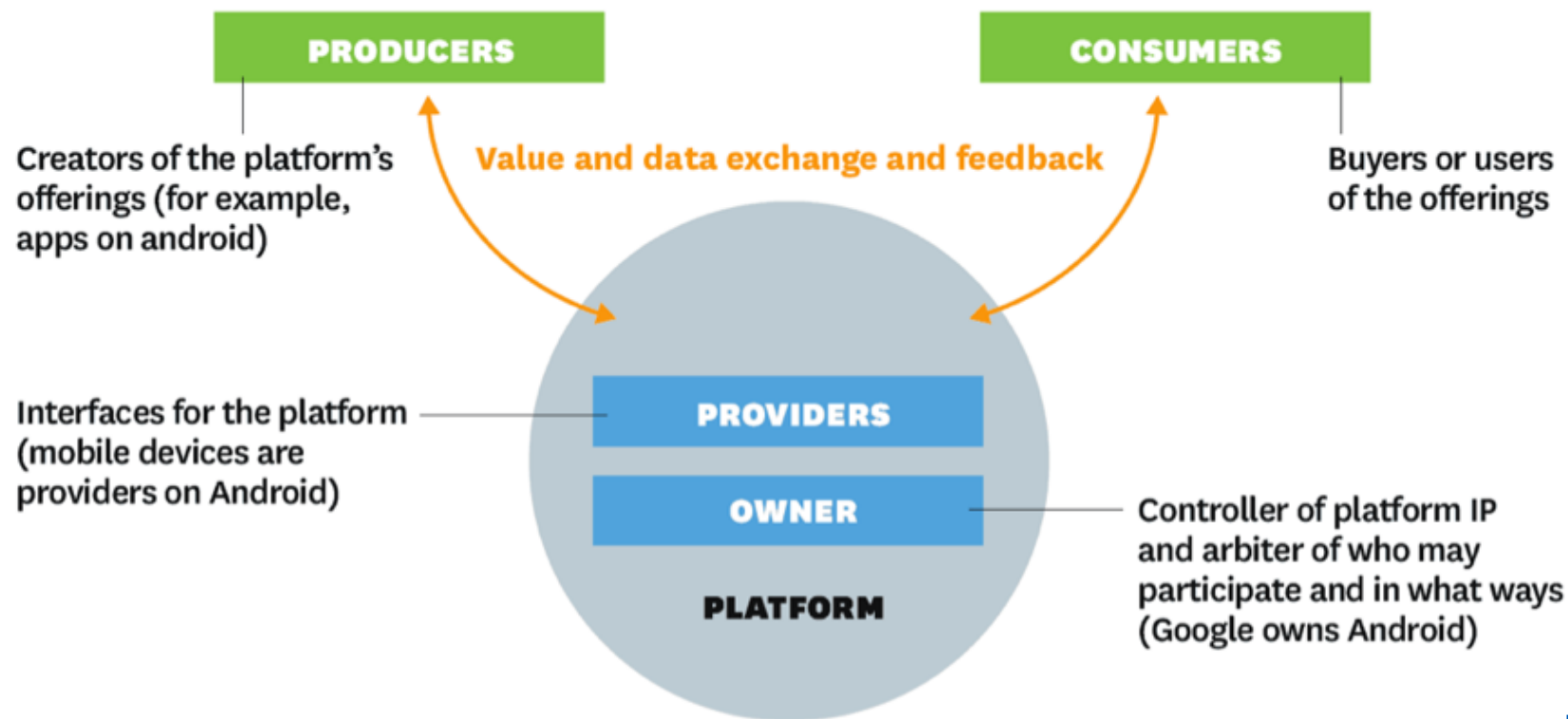
# Kauppan liiketoiminnan kokonaisuus – case Tesco



<https://www.tesco.com/>



# Kauppa muuttuu kivijaloista ja ketjuista kohti markkinapaikkoja, verkkokauppoja, palvelualustoja ja ekosysteemejä



Lähde: Van Alstyne et al. (2016)



# Alibaban ekosysteemi



Source: <https://www.alibaba.com>

# Amazon ei ole vain yritys, se on valtava ekosysteemi



Lähde: <https://medium.com/iterate-ai-thoughts/amazons-flywheel>

# Kaupan alan osaamistarpeet 2023 1(2)

Osaamiskokonaisuus	Taidot	Organisaation taso
<b>DIGITALISAATIOON LIITTYVÄT TAIDOT</b>		
Digitalisaatio yleisesti	Järjestelmäosaaminen, teknologian ymmärtäminen ja soveltaminen	Kaikki tasot
Digitaalinen kauppa	Digitaalisen kaupan alustat ja järjestelmät, verkkokauppaosaaminen	Kaikki tasot
Data-analytiikka	Asiakastiedon rooli ja merkitys, data-analytiikan osaaminen, datalla johtaminen, data mining	Asiantuntija-tehtävät, johtotehtävät
Tekoäly ja robotiikka	Tekoälyn kehittäminen liiketoiminnan tarpeisiin, alustatoimijoiden algoritmien ymmärtäminen, robotiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa	Asiantuntija-tehtävät
Digitaalinen markkinointi, sosiaalinen media ja sisällöntuotanto verkkoon	Digitaalisen markkinoinnin kanavat ja sisällöt Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa, yhteisöjen johtaminen, monikanavainen viestintä	Suorittavat tehtävät, asiantuntijatehtävät
<b>VUOROVAIKUTUS- JA VIESTINTÄOSAAMINEN</b>		
Johtajuus ja muutostoiminta	Poisoppiminen vanhoista toimintamalleista, henkilöstöjohtaminen, projektijohtaminen	Kaikki tasot, erityisesti johtotehtävät
Sosiaaliset taidot ja työyhteisöosaaminen	Empatiakyky, tiimissä toimiminen, monikulttuurisuus, yhteistyötaidot	Kaikki tasot
Viestintä eri sidosryhmien kanssa	Monien kanavien hallinta (omat kanavat, maksettu markkinointi, ansaittu media, vaikuttajamarkkinointi, kyky vaikuttaa, verkostoitua ja argumentoida)	Kaikki tasot
<b>YLEISET TAIDOT</b>		
Työelämätaidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet	Kyky oppia uutta, joustavuus, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky, analyttisyys, tiedonhallinta, etätyötaidot ja itseohjautuvuus, kansainvälisessä työympäristössä toimiminen, yrittäjämäisyys	Kaikki tasot

Mitronen & Närvänen: Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta  
Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 2020:55

# Kaupan alan osaamistarpeet 2023 2(2)

LIIKETOIMINTAOSAAMINEN		
Asiakslähtöisyys	Asiakasarvoajattelu, asiakkaan ymmärtäminen (arvot, tarpeet, motivaatiot, arjen käytänteet), asiakkaan tarpeiden ja kulutuskäyttäytymisen muutosten ennakoiminen, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaspalvelutaidot verkossa ja kasvokkain	Kaikki tasot
Brändin johtaminen ja asiakasuskollisuus	Brändin viestintä eri kanavissa, asiakkaiden osallistaminen, dialogi sidosryhmi- en kanssa, brändin kansainvälistymisosaaminen, asiakasuskollisuuden rakenta- minen	Asiantuntija-tehtävät
Asiakaskokemus monikana- vaisessa kaupassa	Asiakkaan ostopolun tunteminen, kosketuspisteiden kehittäminen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, eri kanavien roolin hahmotta- minen ja hallinta, konseptiosaaminen	Kaikki tasot
Strateginen ajattelu ja in- novointi	Kaupan liiketoimintamallien hahmottaminen, strategiaosaaminen, bisnesäly ja rohkeus, ymmärrys kaupan alan murroksesta, liiketoiminnan muotoilu, ansain- talogiikkojen hahmottaminen ja kehittäminen, palvelukehitys, tutkimusosaa- minen	Johtotehtävät
Logistiikkaosaaminen	Kaupan logistiikan ja toimitusketjun hallinta, tukku- ja kuluttajalogistiikka, verkkokaupan logistiikka ja palautukset	Asiantuntijatehtävät
Talous- ja myyntiosaaminen	Erilaisten mittarien hallinta, tuloksellisuus, oman toiminnan seuranta ja jatkuva kehittäminen	Kaikki tasot
Yritysvastuu, ilmastotyö ja kiertotalousosaaminen	Kaupan roolin hahmottaminen ilmasto- ja vastuullisuustyössä Yhteistyösuhteiden rakentaminen keskeisiin sidosryhmiin EU:n ja kansallisen säätelyn ennakointi ja siihen vastaaminen Jakamistalouden ja vertaiskaupan ymmärtäminen ja kehittäminen osaksi kau- pan liiketoimintaa	Asiantuntija- ja johto- tehtävät
Riskienhallinta ja turval- lisuus	Fyysinen turvallisuus (esim. kontaktittomuus), riskien ennakointi, tietoturvalli- suus, asiakastiedon käyttöön liittyvän säätelyn hallinta, eettinen tiedon hal- linta	Kaikki tasot

Mitronen & Närvänen: Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta  
Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 2020:55



# Mikä tekee kaupan huipun?

**Kulttuuriosaaminen – luo uutta tai luovuta**

**Arvoketjuosaaminen – tähtäimessä huipputeho**

**Konseptiosaaminen – välitä ja kohota**

”Tarinoissa tulee minusta hienosti esiin, miten erilaisilla keinoilla kaupat ovat menestyksensä rakentaneet. Kahta samanlaista ei ole.”





**Kiitos!**  
**lasse.mitronen@aalto.fi**

**P. 050 65707**