

KARI NEILIMO

Kaupan kansainvälistyminen

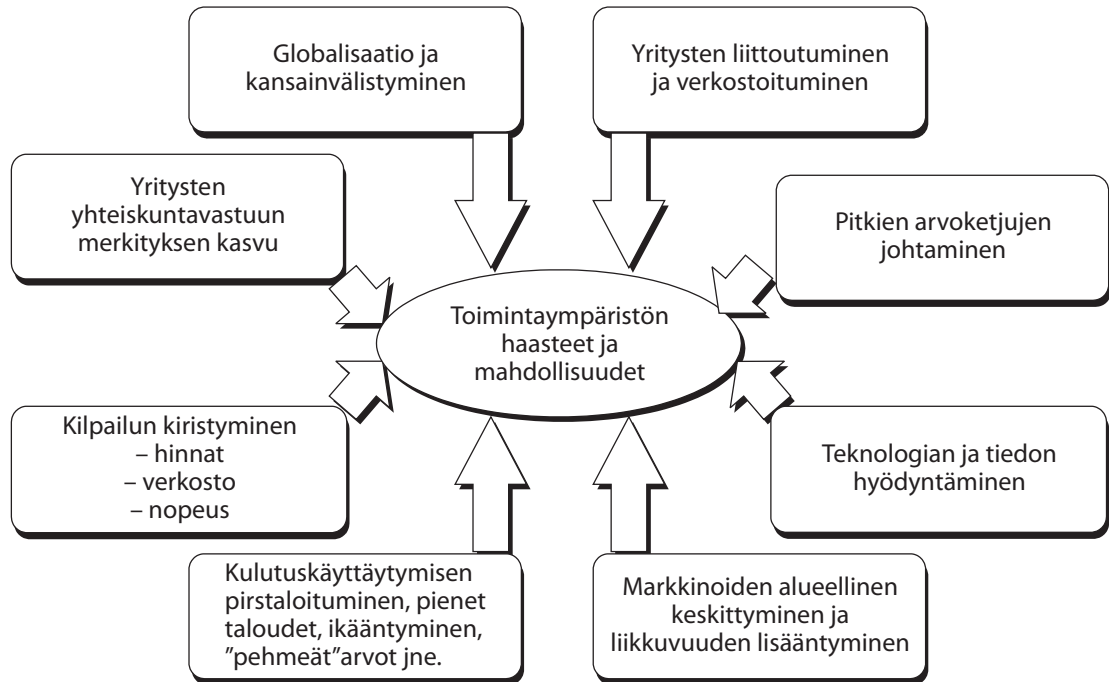
Kaupan kansainvälistyminen on osa kaupan kasvustrategiaa. Kansainvälistyvälle kauppayritykselle on tyypillistä vahva asema kotimarkkinoilla, selkeät kauppakonseptit ja korkea liiketoimintaosaamisen taso. Kaupan kansainvälistyminen alkaa yleensä naapurimaista, jonka jälkeen laajenemista jatketaan pysyen kuitenkin omassa maanosassa tai oman kieli- ja kulttuurialueen piirissä. Esimerkiksi eurooppalaiset kaupan yritykset ovat pääsääntöisesti pysyneet Euroopan markkinoilla. Myös suomalainen vähittäiskauppa on kansainvälistynyt voimakkaasti viime vuosina yritysten suuntautuessa erityisesti Baltian ja Venäjän markkinoille. Toisaalta Suomen markkinoilla toimii yhä enemmän kansainvälisiä yrityksiä.

Kaupan toimintaympäristössä voidaan tällä hetkellä tunnistaa muutama vahva megatrendi, joilla on vaikutus kaupan strategiavalintoihin ja liiketoimintaratkaisuihin. Kaupan markkinain kansainvälistyminen, ja jopa globalisoituminen, on jo useiden vuosien ajan ollut sellainen muutosvoima, joka on vaikuttanut kauppayritysten toimintaan. Kaupan alalla globalisaatio on ilmennyt kauppakonseptien vientinä uusille markkinoille. Kotimarkkinoillaan vahvat kauppayritykset ovat laajentaneet toimintaansa lähimaihien ja lopulta jopa uusiin maansiin perustamalla uusille markkinoille oman kauppakonseptinsa mukaisesti toimivia kauppaja. Kansainvälistyminen on rakennettu oman kaupalliiketoiminnan osaamisen ja itse kehitettyjen konseptien varaan. Uusille markkinoille siirtymistä ovat lisäksi puoltaneet olosuhteet kansainvälisillä markkinoilla. Uusilla markki-

noilla kasvumahdollisuudet ovat usein olleet saturoituneita kotimarkkinoita paremmat ja kilpailutilanne uusille tulijoille edullinen.

Globaaleilla markkinoilla kilpailu ei enää tapahtu kauppayrityksen johdon näkökulmasta katsottuna kaupan tarjoamien tuotteiden ja palveluiden, vaan kaupan omaan osaamiseen perustuvien liiketoimintamallien ja kauppakonseptien kautta. Näin tapahtuvasta kaupan kansainvälistymisestä on englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetty nimitystä ”Innovative Concept Factory”-malli, ICF, jossa kaupan kansainvälinen menestyminen on rakennettu kauppayrityksen innovatiivisen liiketoimintaosaamisen varaan.

Toinen kaupan tämän päivän ja tulevaisuudenkin toimintaympäristön megatrendi, kenties merkittävin kaikista, on kaupan asiakaskunnan nopea fragmentoituminen. Asiakkaiden osto-



Kuva 1. Kaupan toimintaympäristön megatrendit.

käyttäytyminen ja kulutustarpeet ovat eriytyneet ja eriytyvät edelleen yhä enemmän. Menestyvä kauppayritys pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin omilla, entistä monipuolisemmilla kauppakonsepti- ja strategiavalinnoilla. Asiakaskunnan eriytymiseen pyritään vastaamaan puolestaan tuote- ja palveluvalikoimilla. Eri-laistuvan asiakaskunnan tarpeisiin vastaaminen standardisoitujen ja liiketoimintaprosessien tehokkuutta korostavien kauppakonsepti- ja ketjutoimintamallien avulla ei ole aivan yksinkertainen tehtävä. Kauppakonseptimallien tarkasti määrittelyillä tuote- ja palveluvalikoimilla voi-

daan vastata monien asiakasryhmien ostokäyttäytymistarpeisiin, mutta asiakaskunnan eriytyminen luo yhä uusia asiakasfragmentteja erilaisine ostokäyttäytymisineen. Näihin tarpeisiin ei välttämättä enää olemassa olevilla kauppakonseptimalleilla kyetä vastaamaan. Uusia eriytyneitä asiakastarpeita tyydyttämään on joko kehitettävä nykyisiä kaupan toimintakonsepteja laajentamalla tuote- ja palvelutarjontaa tai luotava aivan uusia kauppakonsepteja. Kaupan alalla vallalla näyttää olleen nykyisten tuote- ja palveluvalikoimien laajentaminen uusien asiakkaiden tarpeisiin. Kauppojen tuo-

tevalikoimat ovat määrällisesti laajentuneet ja kaupparytysten myymäläkoot kasvaneet. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan hypermarket-, supermarket- ja lähikaupakonsepteissa on aiempaa laajemmat tuotevalikoimat ja samanlainen kehitys on ollut nähtävissä myös erikoistavarakaupan ja teknisen tukkukaupankin piirissä.

Kauppojen tuotevalikoimat ovat määrällisesti laajentuneet ja kaupparytysten myymäläkoot kasvaneet. Kaupan hyllyillä on tuotteita entistä enemmän ja valinta on jätetty asiakkaalle. Päivittäistavarakaupan hypermarket-, supermarket- ja lähikaupakonsepteissa tuotevalikoimat ovat kasvaneet. Samanlainen kehitys on ollut nähtävissä myös erikoistavarakaupan ja teknisen tukkukaupankin piirissä.

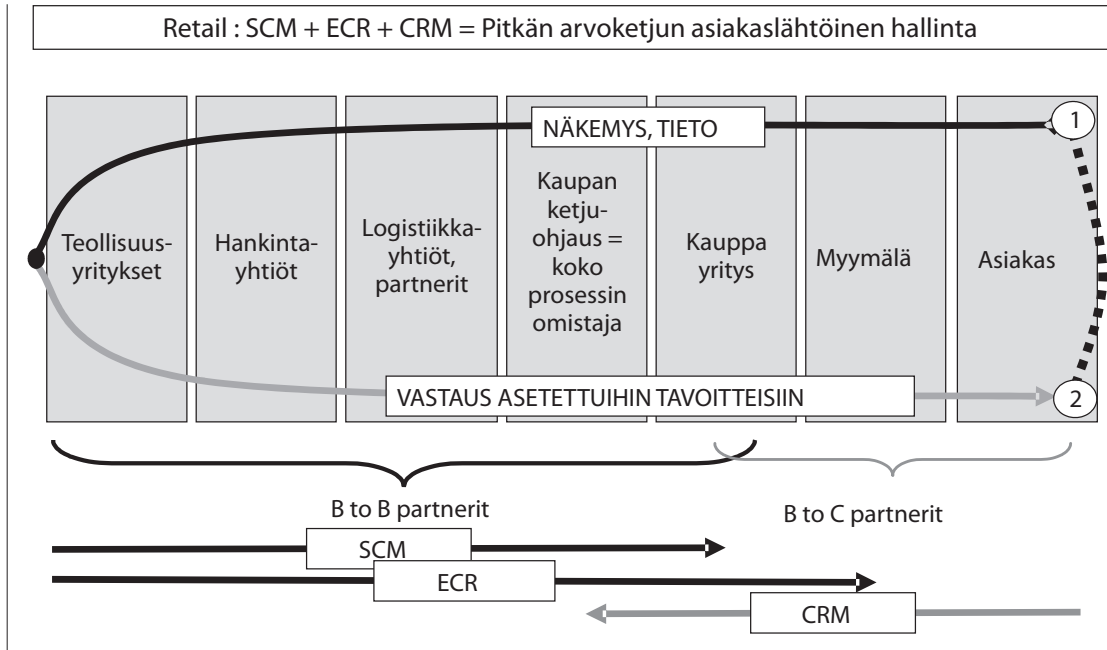
Toinen strateginen valtavirta kaupan pyrkimässä vastaamaan erilaistuvan asiakaskunnan tarpeisiin on ollut uusien kaupakonseptien kehittäminen. Näistä esimerkkeinä ovat niin sanotut laatikkokaupakonseptit ja hard discounter -kaupakonseptimallit sekä liikenne-myymäläkonseptit, joissa polttonesteitä sekä ravintola- ja kauppapalveluita tarjotaan saman kaupakonseptimallin sisällä. Näin on entistä paremmin voitu saavuttaa autoilevat asiakkaat samoin kuin haja-asutusalueilla asuvat ihmiset kaupan palveluilla vieläpä ympärivuorokautisella palvelumallilla.

Myös sähköisen kaupan toimintamallien kehittämisen kautta on pyritty kehittämään kaupakonsepteja tyydyttämään uudella tavalla käyttäytyvien asiakkaiden tarpeita. Kauppa on kehittänyt lisäksi omia kaupakonseptejaan rajatuille asiakasryhmille sekä tiettyjä tarkasti määriteltyjä tuote- ja palveluvalikoimia varten.

Etniset ruokakaupat tai ainoastaan sukellustarvikkeita myyvät myymälät ovat esimerkkejä tarkasti fokusoiduista kaupakonsepteista, joilla tyydytetään suhteellisen kapeiden asiakassegmenttien tarpeita. Voidaan sanoa, että monikanavaisuudella kauppa on pyrkinyt vastaamaan eriytyneiden asiakassegmenttien tarpeisiin.

Erilaistuvan asiakaskunnan vaikutus näkyy selvästi myös kaupparytysten kansainvälistyessä ja siirtyessä uusille maantieteellisille markkinoille. Vain harvoin voidaan kaupakonsepti tuotteineen ja palveluineen siirtää sellaiseen suoraan uusille markkinoille. Kulttuuriin, kulutuskäyttäytymiseen ja kaupan toimintoja ohjaaviin normistoihin liittyvät kansalliset erot pakottavat kansainvälistyvän kaupparytymisen useimmissa tapauksissa muuntamaan kotimarkkinoilla käytettäviä kaupakonsepteja uusille markkinoille sopiviksi. Peruskonsepti voi säilyä kansainvälisillä markkinoillakin, mutta se sopeutuu, adaptoituu kansainvälistymisprosessissa jossain määrin aina uusien markkinain erityispiirteisiin.

Kaksi muuta merkittävää megatrendiä ovat verkostomaisten kaupan pitkien arvoketjujen yleistymisen ja liiketoimintamallien teoreettisena perustana sekä tiedolla johtamisen merkityksen kasvu kaupan palvelu- ja tavavarvirtojen ohjaamisessa. Kansainvälinen ja kansallinen teollisuus, kaupan hankinta- ja logistiikkaorganisaatiot, kaupan oma ketjuohjaus koko arvoketjuprosessin omistajana, kaupan myymäläyksiköt ja asiakkaat muodostavat tämän arvoketjun ydintoimijat ja partnerit. Arvoketjun kokonaisjohtaminen ja kilpailuedun kehittäminen tästä arvoketju-liiketoimintamallista on osa modernisti johdetun kaupparytymisen



Kuva 2. Kaupan arvoketjumalli liiketoimintamalliratkaisuna.

menestyskonseptia. Arvoketjun toimijat ovat tyypillisesti kansallisia tai kansainvälisiä yrityksiä, jolloin koko arvoketju kuvaa hyvin kaupan kansainvälistymistä ja verkostoitumista.

Kaupan liiketoiminta-alueen tiedolla johtamisen aluetta hallitsee kaksi suurta tietojärjestelmämallia. Supply Chain Management- (SCM) sekä Efficient Consumer Response (ECR) -mallien keskeinen tavoite on pyrkiä hallitsemaan teollisuuden ja kaupan välisiä valmistuksen, hankinnan ja logistiikan tavaravirtoja. Asiakkuuksien hallintaa edistävät Customer Relationship Management (CRM) -tietojärjestelmät ovat toinen suuri kaupan tietojärjestelmämallijoukko. Viime vuosina kauppa on määrätietoisesti pyrkinyt kehittämään omissa johtamis- ja

toimintaprosesseissaan arvoketjumalliin sovellettuina näiden tietojärjestelmien yhteiskäyttöä kauppayritysten johtamisessa. Näiden suurten tietojärjestelmien yhdistäminen kauppayrityksen johtamisessa on merkinnyt samalla tiedolla johtamisen korostumista koko kaupan arvoketjun hallinnassa ja kaupan painoarvon kasvua arvoketjun toimijoiden joukossa.

Neljän suuren megatrendin ohella kaupan toimintaympäristön muita vahvoja trendejä ovat johdon ja henkilöstön liiketoimintaosaamisen merkityksen kasvu kaupan menestystekijänä samoin kuin arvojen ja vahvan eettisen toimintakoodiston, vastuullisuuden, merkityksen lisääntyminen kauppayrityksen liiketoimintojen suunnittelussa ja käytännön toteuttamisessa.

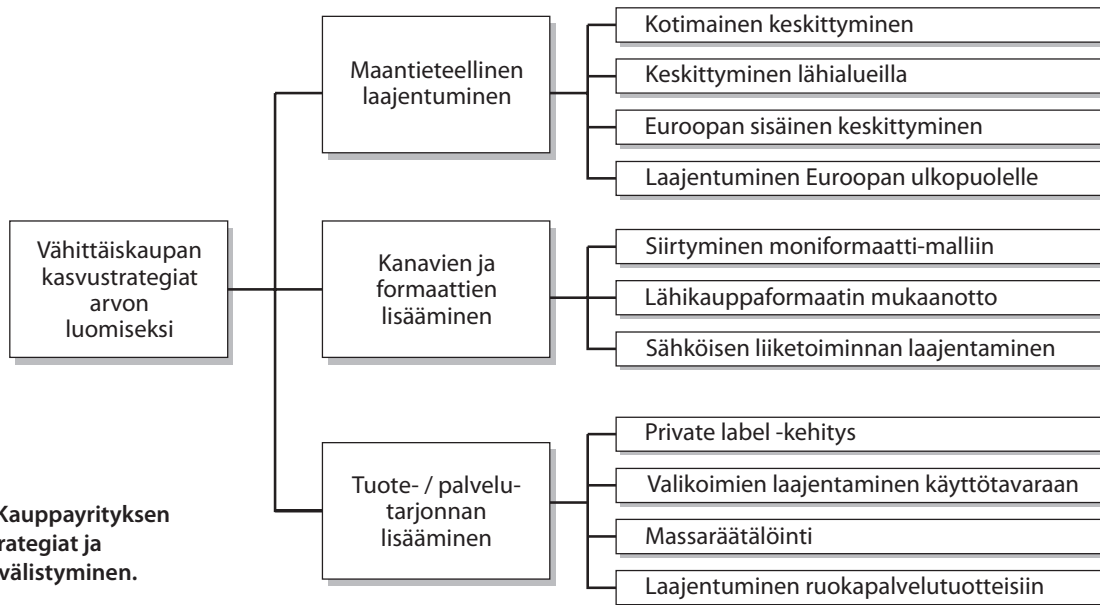
Kansainvälistyminen osana kaupan kasvustrategiaa

Kaupan kansainvälistyminen on osa kaupan kasvustrategiaa. Kauppa voi kasvaa laajentamalla toimintaansa maantieteellisesti uusille kansainvälisille markkinoille, ottamalla käyttöönsä uusia kauppaformaatteja sekä tavaroiden ja palveluiden jakelukanavia sekä näiden lisäksi lisäämällä uusia tuotteita ja palveluja valikoimiinsa.

Kaupan kansainvälistymisen taustalla on lähes poikkeuksetta kauppayrityksen vahva asema kotimarkkinoilla, selkeät kauppakonseptit, korkea kaupan liiketoimintaosaamisen taso, innovatiiviset liiketoimintaratkaisut sekä kotimarkkinoiden kasvua hidastava markkinoiden

saturoituminen. Kotimarkkinoilla menestyvä ja kaupan liiketoimintaosaamisen hyvin hallitseva kauppayritys voi menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Kaupan kansainvälistyminen merkitsee oman osaamisen, kaupan liiketoimintakonseptien, vientiä kansainvälisille markkinoille. Kaupan liiketoimintaosaamisen taso testataan juuri näillä kansainvälisillä markkinoilla menestymisen kautta.

Kauppayritykset ovat kansainvälistyessään noudattaneet hyvin samanlaista strategiaa. Kauppayrityksen johdon strategisena pyrkimyksenä on, ja on ollut, yritystoiminnan kasvu ja kauppayrityksen taloudellisten toimintaedellytysten parantaminen, liiketoiminnallisen tehokkuuden edistäminen sekä viime kädessä osakkeenomistajien osakkeenomistuksen arvon kasvattaminen.



Kuva 3. Kauppayrityksen kasvustrategiat ja kansainvälistyminen.

Kansainvälistyminen on yleensä alkanut kaupparytyksen kotimarkkinoita lähellä olevista markkinoista. Kaupparytykset ovat ensimmäisessä vaiheessa laajentuneet kotimarkkinoiden naapurimaiden markkinoille. Nämä markkinat on tunnettu parhaiten, joten laajentumisen riskit on näin saatu analysoitua ja kontrolloitua paremmin kuin vähemmän tunnettujen markkinain ollessa kansainvälistymisen kohdealueena. Kansainvälistymiseen on ainakin sen ensivaiheessa liittynyt sen kauppakonseptin valinta, jota kansainvälistymisessä käytetään. Tyypillistä on ollut aloittaa yhdellä liiketoimintakonseptilla. Mikäli kaupparytyksellä on ollut vain yksi liiketoimintakonsepti kotimaassaan, on tätä konseptia käytetty myös laajennuttaessa uusille markkinoille. Mikäli kotimarkkinoilla on ollut useita liiketoimintakonsepteja, kuten hypermarket-, supermarket- tai lähikauppakonsepti, on näistä pääsääntöisesti valittu vain yksi kansainvälistymisen kauppaformaatiksi. Valinnassa on pyritty huolellisesti arvioimaan, mikä liiketoimintakonsepti voi parhaiten menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

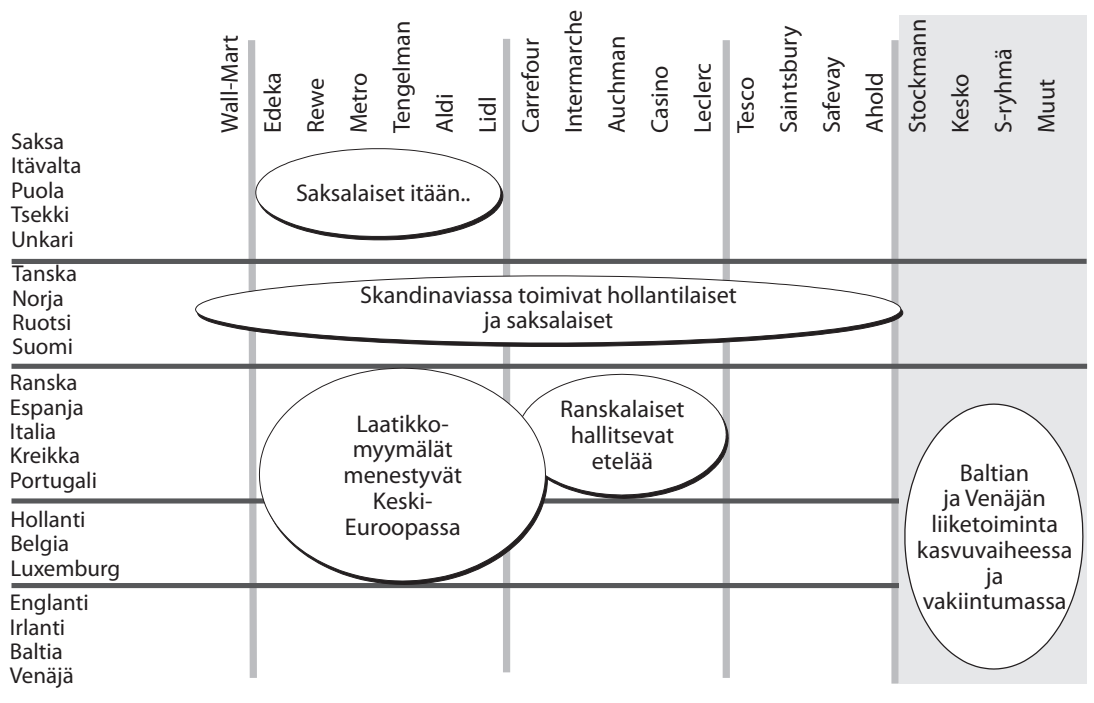
Lähes aina kotimarkkinoiden kauppakonseptia on pitänyt muokata jossain määrin uusien markkinoiden olosuhteita vastaavaksi. Useimmissa tapauksissa kaupan toimintatapaa ja tuotevalikoimaa on mukautettu uusien markkinoiden ostokäyttäytymis- ja kulutustottumusten mukaisiksi. Ranskalaisen suuren kansainvälisen kaupparytyksen Carrefourin pääjohtajan toteamus oman kaupparytyksen kansainvälistymisestä Kiinan markkinoille ja sen vaikutuksista kauppakonseptiin on osuva – ”Carrefour in China or Chinese Carrefour”. Ensiksi mainittu käsite viittaa Carrefourin ranskalaisen

konseptin suoraan siirtämiseen Kiinan markkinoille. Se tuskin voisi onnistua Kiinan markkinoilla toteutettuna. Viimeksi mainittu toteamus viittaa ranskalaisen konseptin sopeuttamiseen Kiinan markkinoita vastaavaksi. Se on myös valinta, jonka Carrefour on tehnyt kansainvälistyessään. Kauppakonseptia on muunneltu uuden markkinan olosuhteita vastaavaksi, mutta peruskonseptista on pidetty pääosin kiinni.

Monet lähimarkkinoilleen toimimaan siirtyneet. Tällöin on yleensä pysytty kuitenkin oman maanosan markkinoilla tai oman kieli- ja kulttuurialueen piirissä.

Eurooppalaiset kaupparytykset ovat pääsääntöisesti pysyneet Euroopan markkinoilla. Vain harvat suuret toimijat ovat lähteneet toisten maanosien markkinoille uusiin kieli- ja kulttuuriympäristöihin. Amerikkalainen Wal-Mart, ranskalainen Carrefour ja englantilainen Tesco ovat esimerkkejä kaupparytyksistä, joiden toiminta ulottuu useiden maanosien markkinoille.

Kaupparytysten kansainvälistymisen laajuutta voidaan mitata ja arvioida kansainvälisiltä markkinoilta tulevan liikevaihdon laajuutta niiden kokonaisliikevaihtoon suhteuttaen. Suurimpien maailmanlaajuisten kaupparytysten liikevaihdosta kotimarkkinoiden ulkopuolisilta markkinoilta tulee kuitenkin yhä melko pieni osa niiden kokonaisliikevaihdosta. Maailman suurimmalla vähittäiskaupparytyksellä, amerikkalaisella Wal-Martilla, on ulkomaisen liike-toiminnan osuus ainoastaan 20–25 prosenttia koko Wal-Martin liikevaihdosta, vaikka yritys toimii liki kaikilla mantereilla lukuisten hypermarket-yksikköjen voimin. Yhdysvaltain suuri kotimarkkina ja Wal-Martin vahva asema siellä antavat kansainvälistymisestä näin mitattu-



Kuva 4. Eurooppalaisten kaupparyitysten kansainvälistymisen kohdemarkkinat.

na melko vaatimattoman kuvan. Jos kansainvälistymisen mittariksi asetetaan kansainvälisissä kauppapaikoissa työskentelevien henkilöiden lukumäärä suhteutettuna kokonaishenkilöstöön tai ulkomaisten hypermarkettien lukumäärä kaikista yksiköistä, nousee kansainvälisten toimintojen osuus Wal-Martissa 30–35 prosentin suuruisiksi. Samanlaisia kansainvälistymisen tasoja on havaittavissa myös muissa suurissa kansainvälistyneistä kaupparyityksissä, englantilaisesta Tescosta ja ranskalaisesta Carrefourissa, joskin Carrefourin liikevaihdosta Ranskan markkinain ulkopuolelta tulee jo yli puolet koko yrityksen liikevaihdosta.

Amerikkalaisella Wal-Martilla on tällä hetkellä yli 6500 myymälää yhteensä 18 eri maassa. Wal-Martin markkinaosuus USA:ssa on 45 prosenttia ja koko maailman vähittäiskaupasta sillä on yli 6 prosenttia. Yritys on todella suuri ja ehkä ainoa maailmanluokan toimija vähittäiskaupan kentässä. Toiseksi suurin toimija, Carrefour, toimii useammassa maassa kuin Wal-Mart eli 38 eri maassa. Myymälöitä Carrefourilla yhteensä yli 12000. Wal-Martin strategiana on ollut rakentaa suurempia ja harvempia yksiköitä kuin Carrefour. Carrefour on kuitenkin monella tavalla mitattuna kansainvälisempi kuin Wal-Mart, mutta sen osuus maailman vähit-

täiskaupasta on kuitenkin vain kaksi prosenttia. Maailman vähittäiskaupan myynnin kokonaisvolyymiin näkökulmasta katsottuna Carrefourilla on ainoastaan kolmasosa Wal-Martin toiminnan laajuudesta.

Suurista kaupparyityksistä saksalainen Metro Group, englantilainen Tesco ja hollantilainen Ahold toimivat kaikki yli 15 ulkomaisella markkinalla. Tyypillistä on myös, että pienen kotimarkkinan hollantilainen Ahold on ulkomaisen liiketoiminnan liikevaihdon laajuudella koko liikevaihdosta mitattuna kansainvälisten kaupparyitysten kansainvälistynein. Ulkomaisilta markkinoilta tulee yli 82 prosenttia koko tämän yrityksen liikevaihdosta. Kansainvälisen liiketoiminnan suuri osuus johtuu siitä, että Aholdin kotimarkkinat ovat suhteellisen pienet.

Suomalainen kauppa ja kansainvälistyminen

Suomalainen vähittäis- ja tukkukauppa on noudattanut kansainvälistymisstrategiassaan samanlaisia kehityslinjoja kuin kaupan suuret kansainväliset toimijat. Ulkomaiset kauppakilpailijat ovat tulleet Suomen vähittäis- ja tukkukaupan markkinoille aiemmin kuin suomalaiset kaupparyitykset ovat suuntautuneet ulkomaisille markkinoille. Ulkomaisia kaupparyityksiä on houkutellut Suomen markkinoille asiakkaiden kansainvälisestäkin korkea ostovoima etenkin eteläisen Suomen alueella.

Erityisesti käyttötavara- ja erikoiskaupan alueilla kansainvälisten kauppaketjuitysten liiketoimintaosaaminen ja käytännön kauppatointa on ollut osaamistasoltaan parempaa ja tehokkaampaa kotimarkkinoilla toimiviin suo-

malaisiin kaupparyityksiin verrattuna. Suomen markkinoille on ollut tilaa tulla kaupan liiketoimintaosaamisen kilpailuyivoimalla.

Ensimmäisinä ovat Suomen vähittäiskauppa-markkinoille tulleet kansainvälisen käyttötavara- ja erikoistavarakaupan kansainväliset ketjut ja vahvat kaupparyitykset. Näistä Heikki Pelto kirjoittaa artikkelissaan tarkemmin tässä kirjassa. Vähittäiskaupan puolella vaatetuskaupan kansainvälisistä yrityksistä esimerkiksi vaatetusalan yritykset Lindex, Hennes & Mauritz, Zara ja Dressmann ovat toimineet suomalaisilla markkinoilla jo pitkään. Sisustamisen ja kodinkonekaupan alueilla Gigantti, Bauhaus ja Ikea ovat esimerkkejä Suomessa toimivista kansainvälisistä yrityksistä. Päivittäistavarakaupan alueella suomalaisille markkinoille on varsinaisesti tullut ainoastaan saksalainen Lidl 2000-luvun alkuvuosina. Tosin päivittäistavaraoppaa harjoittavan suomalaisen Tradeka-osakeyhtiön osakkeiden enemmistöomistus on ruotsalaisessa omistuksessa olevan pääomasijoitusyhtiön hallussa. Kansainvälistyminen voi tapahtua siten myös osakekaupan ja omistusoikeuden siirtymisen kautta.

Kaupparyitytys voi kansainvälistyä joko rakentamalla myymälä-, logistiikka- ja hankintaverkostonsa itse alusta pitäen uusilla markkinoilla niin sanotun green field -periaatteen mukaisesti tai hankkimalla omistukseensa yrityskaupan kautta jo toimivan kaupparyitytyksen verkostoinen sekä logistiikka- ja hankintaratkaisuihin. Kaupan kansainvälistymisessä ei siten riitä pelkkä kauppapaikkaverkoston hankinta tai rakentaminen, vaan aina on samanaikaisesti ratkaistava myös kaupan hankinta- ja logistiikkatoimintojen järjestäminen sekä johtamista palvelevien tietojärjestelmien saatavuus.

Suomalainen vähittäis- ja tukkukauppa ovat lähteneet kansainvälistymään jo 1990-luvulla, mutta erityisen voimakasta kansainvälistyminen on ollut aivan viime vuosien aikana. Erityisesti Baltian maat ja Venäjä ovat olleet ne lähimarkkina-alueet, joille suomalaiset vähittäis- ja tukkukaupparyitykset ovat suuntautuneet. Lisäksi suomalaisilla teknisen tukkukaupan yrityksillä on jo useiden vuosien ajan ollut liiketoimintaa Baltian markkinoilla.

Vähittäiskaupparyitykset SOK ja Kesko ovat kansainvälistyneet pääsääntöisesti omien päivittäistavarakaupan tai rautakaupan kauppa-konseptinsa avulla. Päivittäistavarakaupan tyyppillinen kansainvälistymisessä käytetty kauppaformaatti on ollut hypermarket. Rautakaupaliiketoiminnan osaamista on viety kansainvälisille markkinoille niin ikään suhteellisen suurten liiketoimintayksiköiden muodossa. Stockmann-konserni taas on kansainvälistynyt sekä vahvan tavaratalo-osaamiskonseptinsa että erikoiskauppaformaattinsa avulla. Strategiana näyttää olleen saavuttaa kansainvälisillä markkinoilla tavoiteltava markkinaosuus sekä myynti- ja tulostaso suhteellisen harvoilla isoilla yksiköillä. Tällöin hankinta- ja logistiikkaratkaisut voidaan rakentaa markkinakohtaisesti joustavasti ja kustannustehokkaasti. Kansainvälistymisen ensimmäisessä vaiheessa kauppayritysten ei välttämättä ole tarvinnut perustaa kansainvälisiä markkinoita varten omia logistiikka-keskuksia kullekin markkina-alueelle, vaan on voitu turvautua markkinoilla jo oleviin logistiikkapalveluihin.

Suomalainen kauppa on kansainvälistynyt päämäärähakuisesti pyrkien viemään omaa kaupan liiketoimintaosaamistaan ja konsepte-

jaan kansainvälisille markkinoille. Vaikka kansainvälistyminen on käynnistynyt suhteellisen myöhään, on suomalaisen kaupan kansainvälistyminen volyymimittareilla mitattuna päässyt jo hyvään kasvuun. Suomalaisen kaupan vuosimyynti kansainvälisillä markkinoilla on tällä hetkellä jo yli neljä miljardia euroa ja sen palveluksessa näillä markkinoilla on yli 15000 henkilöä. Koko suomalaisen kaupan liikevaihdosta samoin kuin koko henkilöstön määrästä kansainvälisen kaupan osuus 5–6 prosenttia. Prosentuaalisesti kansainvälistymisen aste on vielä melko vaatimaton, mutta absoluuttisesti mitaten tunnusluvut ovat jo merkittävän suuria. Suomalaisen kaupan kansainvälistyminen on ollut selvässä kasvussa 2000-luvun alkuvuosista lähtien. Tämä kehitys tulee tulevina vuosina yhä jatkumaan ja vahvistumaan.

Lokaalisuus ja globalisuus mukana kaupan liiketoimintamallissa

Kaupan kansainvälistymiseen liittyy oleellisenä piirteenä kaupan kansainvälisen hankinnan ja logistiikan uudelleen suunnittelu. Asiakkaan näkökulmasta kaupan palvelut näyttäytyvät paikallisina, alueellisina ja kansallisina. Tosiasiassa kauppa on hankinnoiltaan kautta historian ollut kansainvälistä. Nykyaikana suuret kansainväliset kauppayritykset ovat kyenneet rakentamaan itselleen omat kansainväliset hankinta- ja logistiikkatoiminnot. Pienemmät kansainvälistyneet kauppayritykset, muun muassa suomalaiset kaupan alan yritykset, ovat pääsääntöisesti valinneet kansainvälisen hankinta- ja logistiikkastrategiansa peruslinjaksi mukaan menemisen suuriin kansainvälisiin hankinta-

ja logistiikkayrityksiin osakkaina tai ainoastaan asiakkaina. Näin on voitu hyödyntää suurten hankintavolyymien mukanaan tuomia kustannusetuja sekä hankintayhtiöiden korkeatasoista asiakas-, tuote- ja logistiikkaosaamista.

Kauppayritykselle menestyminen 2000-luvun koti- ja kansainvälisillä markkinoilla edellyttää mukana olemista tehokkaissa kansallisissa ja kansainvälisissä hankinta- ja logistiikkaratkaisuisissa, jotta hankinnoissa voidaan säilyttää kustannustehokkuus myös kansainvälisestä näkökulmasta kustannustehokkuutta tarkastellen. Kaupan alalla on aina ollut tyypillistä markkinoiden lokaalisuus asiakkaiden näkökulmasta katsottuna, mutta samaan aikaan hankintaan on liittynyt vahva kansainvälisyys. Kauppa luo merkittävän osan kilpailukykyään tehokkaan hankintatoimensa avulla. Asiakkaalle edullisten tuotteiden ja palveluiden hintojen perusteet muodostuvat tehokkaan hankintatoiminnan seurauksena.

Kauppa on siten aidosti myös kansainvälistä liiketoimintaa koko arvoketjuna osalta – toimii se sitten ainoastaan kotimarkkinoilla tai useilla kansainvälisillä markkinoilla. Kaupan kan-

sainvälisen toimintamallin ymmärtäminen ja hallinta on olennainen osa menestyvän kauppayrityksen liiketoimintaosaamista nyt ja tulevaisuudessa. Kilpailuetua innovatiivisella tavalla tuottava kaupan liiketoimintamalli on kauppayrityksen aito strateginen menestystekijä myös globaalien kauppakilpailun maailmassa. Kauppayrityksen johdon ydintehtävä on tällaisen liiketoimintamallin kehittäminen ja käytäntöön vieminen. Kansainvälisen kauppakilpailun maailmassa suomalaisenkin kauppayrityksen menestys luodaan kaupan liiketoimintaosaamisen hyvällä hallinnalla.

LÄHTEET

- Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) (2006) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*. Jyväskylä. Kauppatieteellinen Yhdistys ry.
- Neilimo, K. (2005) *Oma kauppa*. Keuruu.
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2008) *Liiketoimintaosaaminen*. Juva.
- Reynolds, J. & Cuthbertson, C. (toim.) (2004) *Retail Strategy*. Oxford.
- Tammitie, K. (toim.) (2007) *Fulfilling the own store vision*. Keuruu.