



# Strategiaseminaari LUT 17.2.2010



 **HÄMEENMAA**

17.2.2010

Osuuskauppa Hämeenmaa

1



# Osuuskauppa Hämeenmaa

## - konserni



## Hämeenmaa on alueensa suurin yritys

**PRISMA** 4 kpl

**MARKET** 41 kpl

**Sale** 13 kpl

**hobby terra** 1 kpl

**SOKOS** 2 kpl

**emotion** 2 kpl  
KAUNTIEN ERINDISLIKE

**VIISIJÄRVEN auto.OY** 1 kpl

**NELIPYÖRÄ Oy** 2 kpl



ABC liikennemyymälät 8 kpl  
ABC automaattiasemat 17 kpl

**Amante** **Buffa** **ROSSO** ravintolat 16 kpl

**TORO TORERO** RAVINTOLA **COFFEE HOUSE**

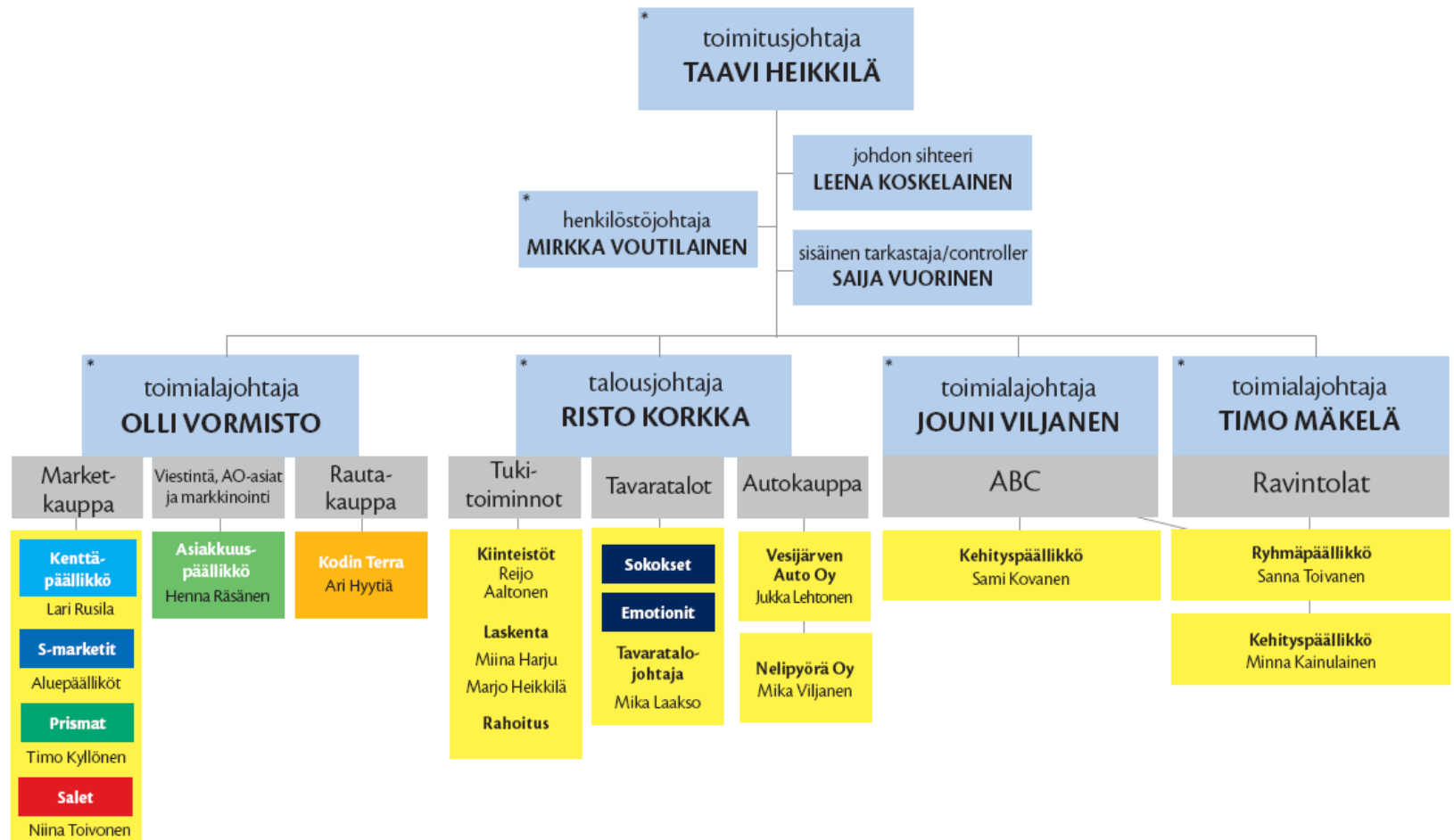
**PIENTÄLLÄ PÄIKKÄLLÄ** **PIZZERIA** **PIZZERIA** **CORNER**

**Presso** **HESBURGER**





# Hämeenmaan JOHTO-ORGANISAATIO



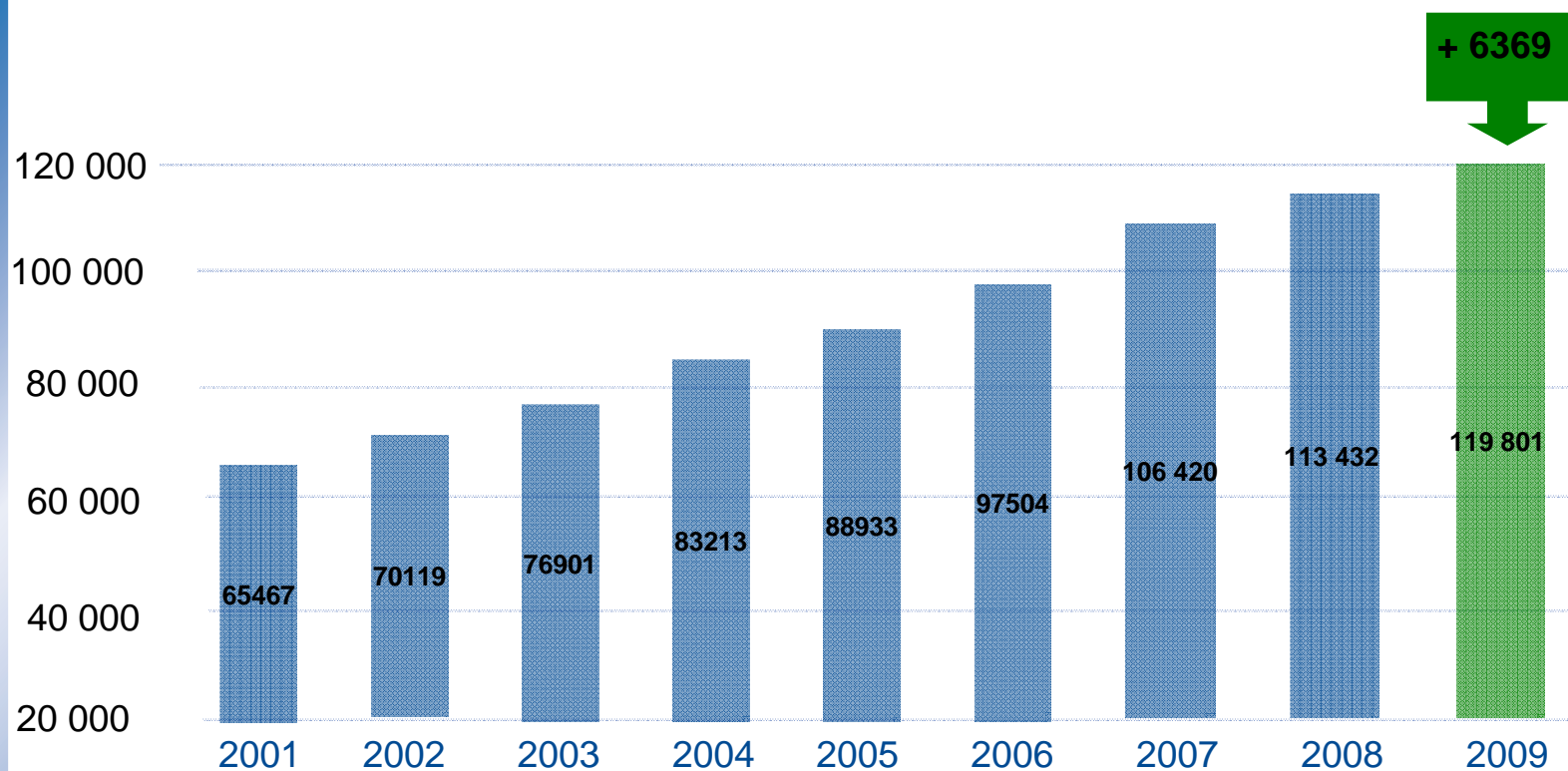
\* = johtoryhmän jäsen



# Asiakasomistajat



# Asiakasomistajat

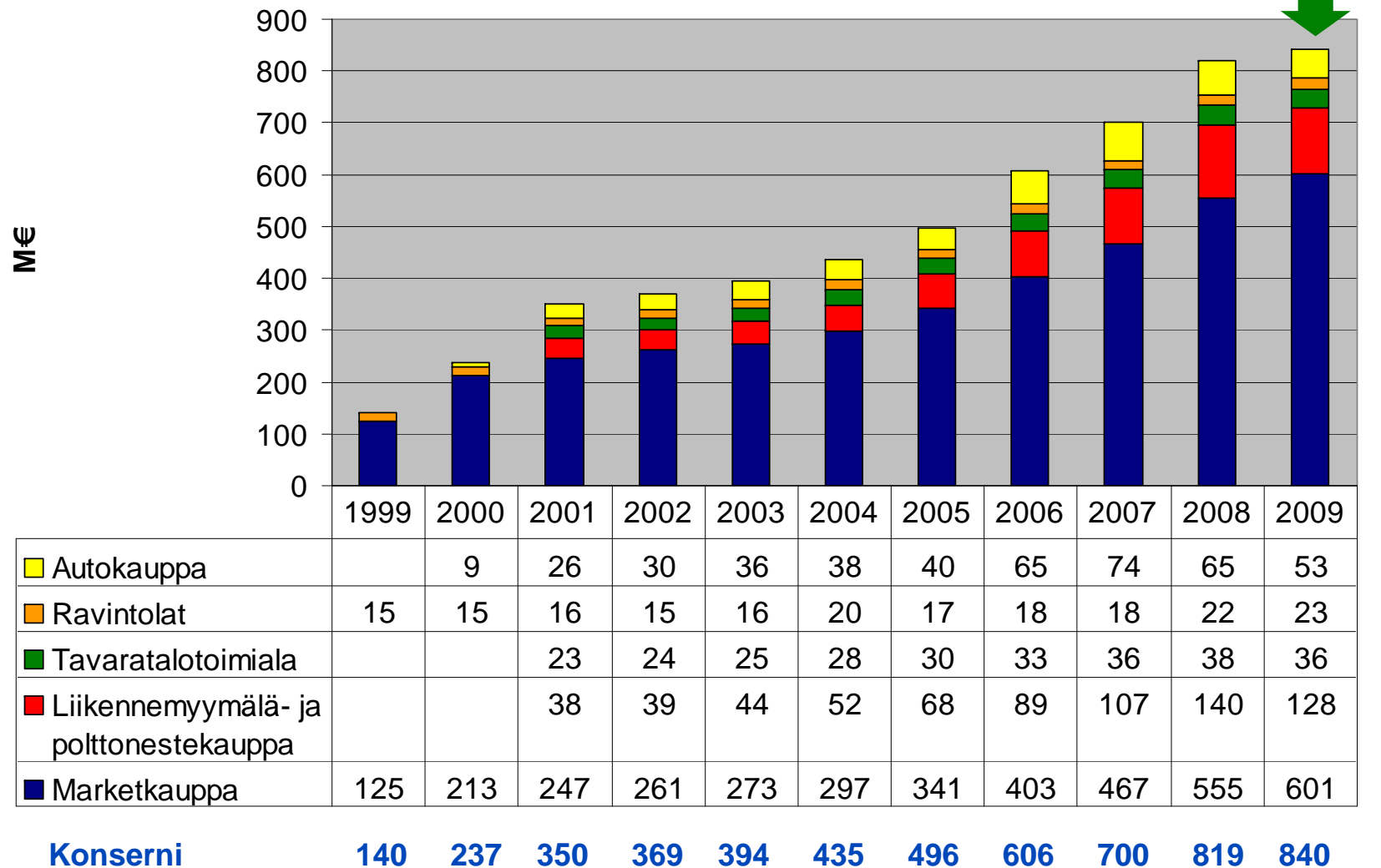




# Myynti ja tulos



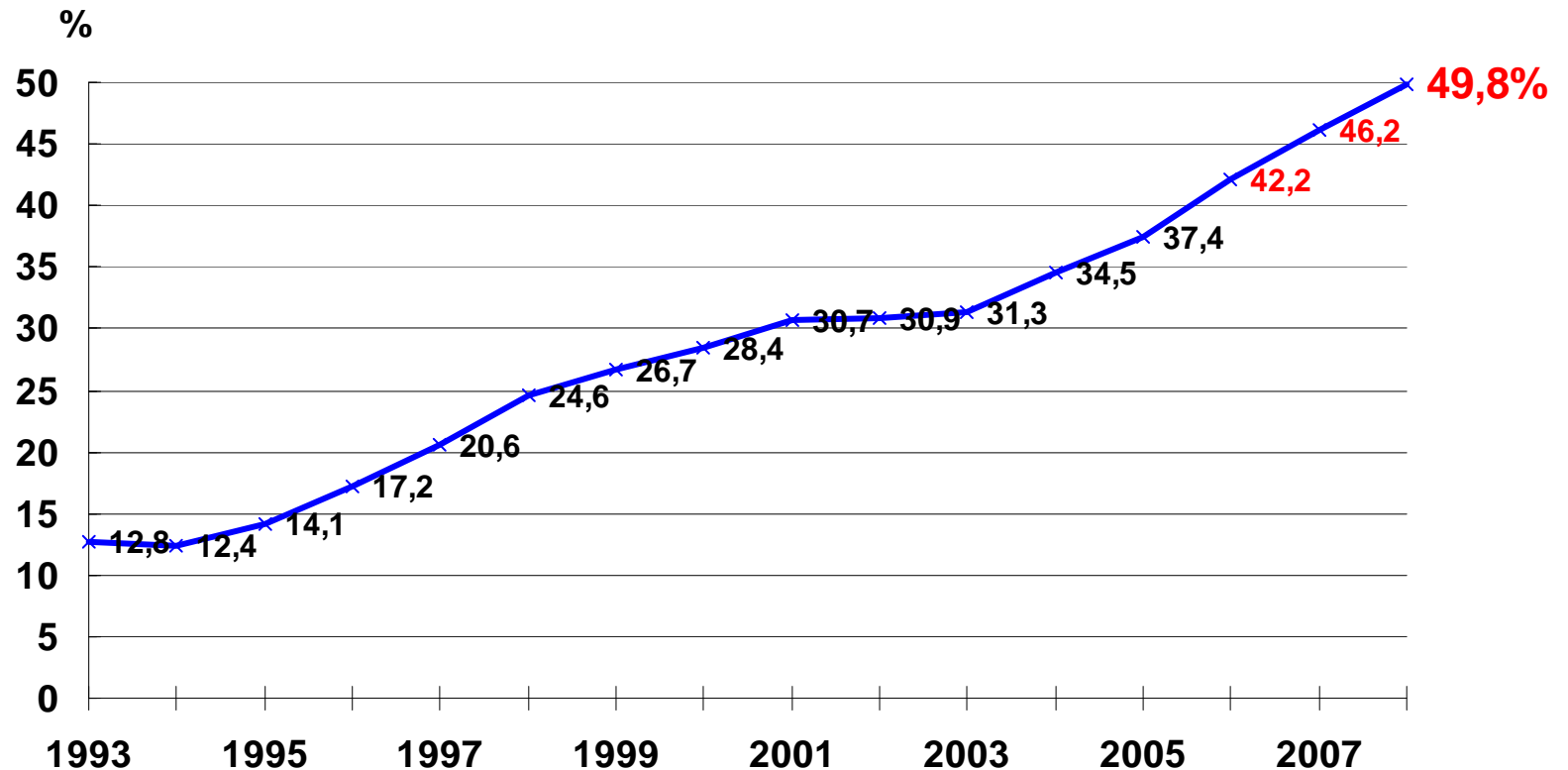
# Myynti toimialoittain 1999-2009





# Hämeenmaan pt-markkinaosuus toimialueella

## Pt-markkinaosuudet Hämeenmaan toimialueella

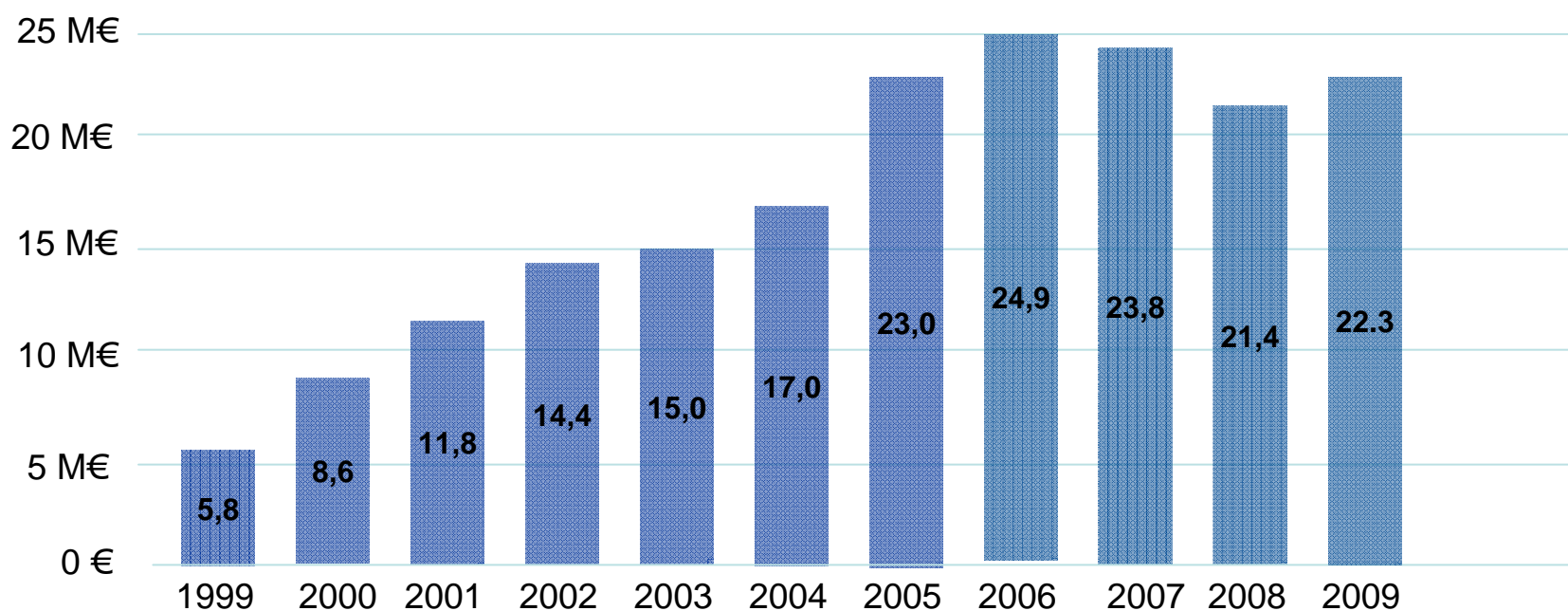


Nielsen 3/2009



# Tuloskehitys 1999-2009

Ylijäämä ennen veroja ja satunnaisia eriä (M€)

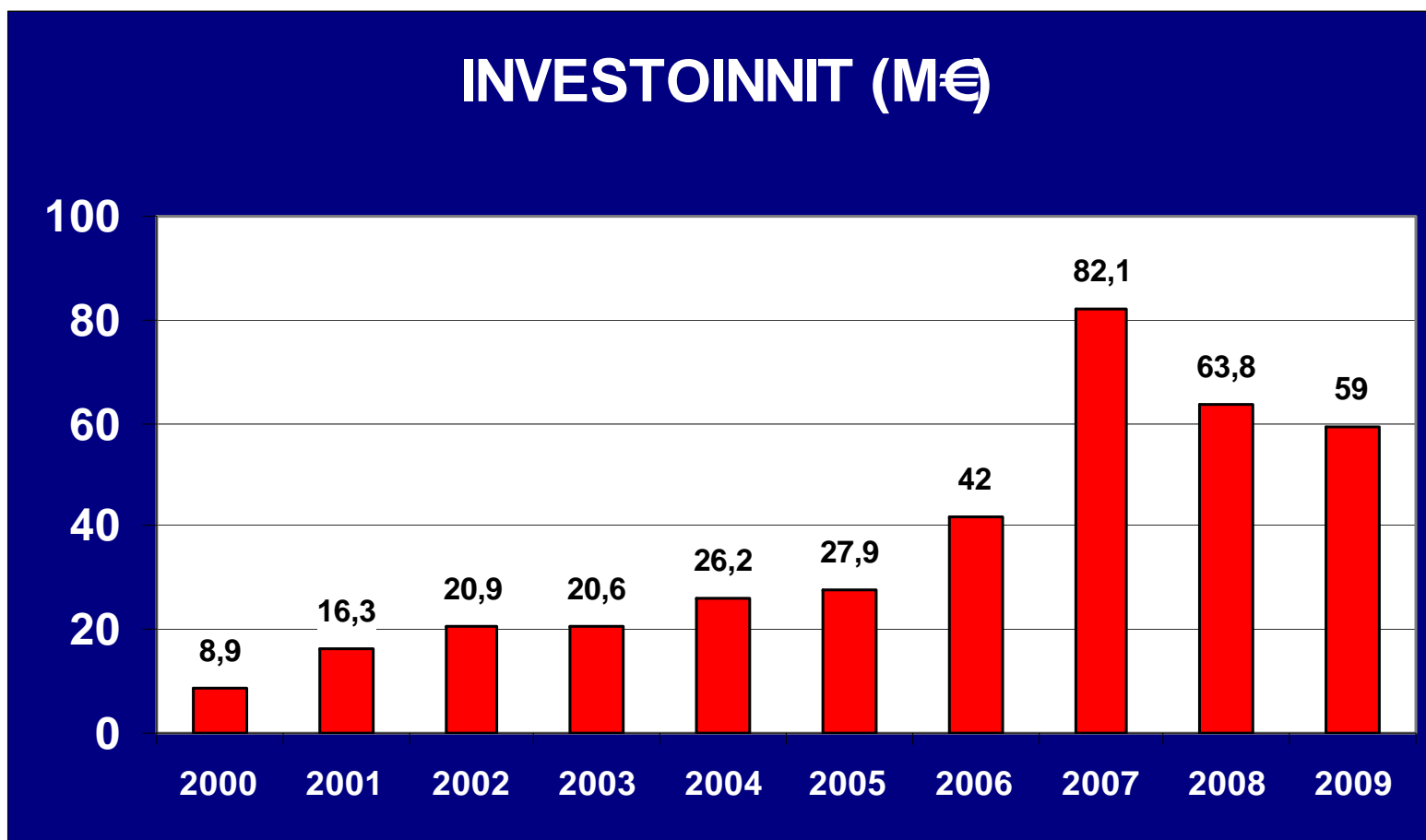




# INVESTOINNIT



# Investoinnit

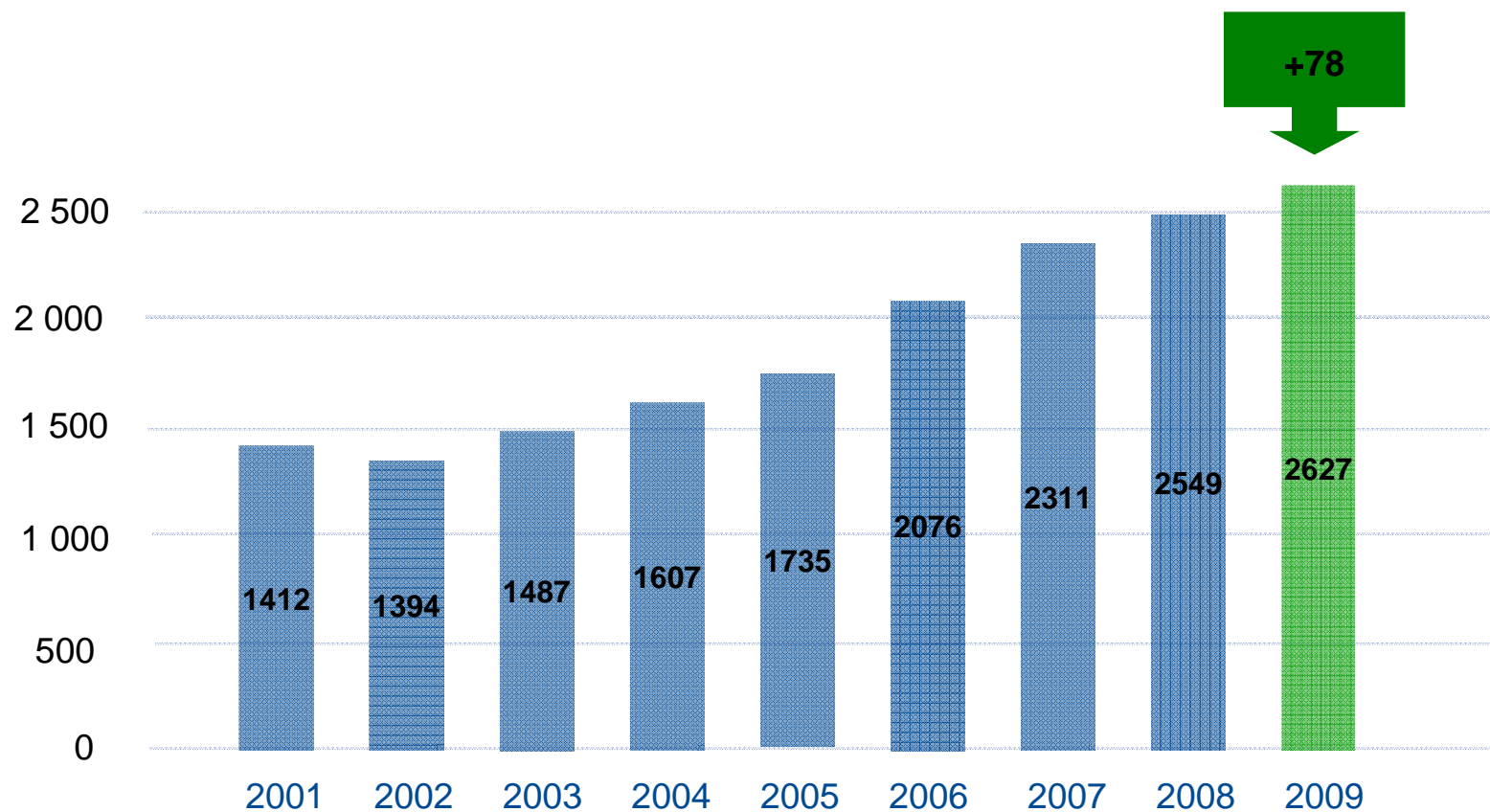




# HENKILÖSTÖ



# Henkilöstö

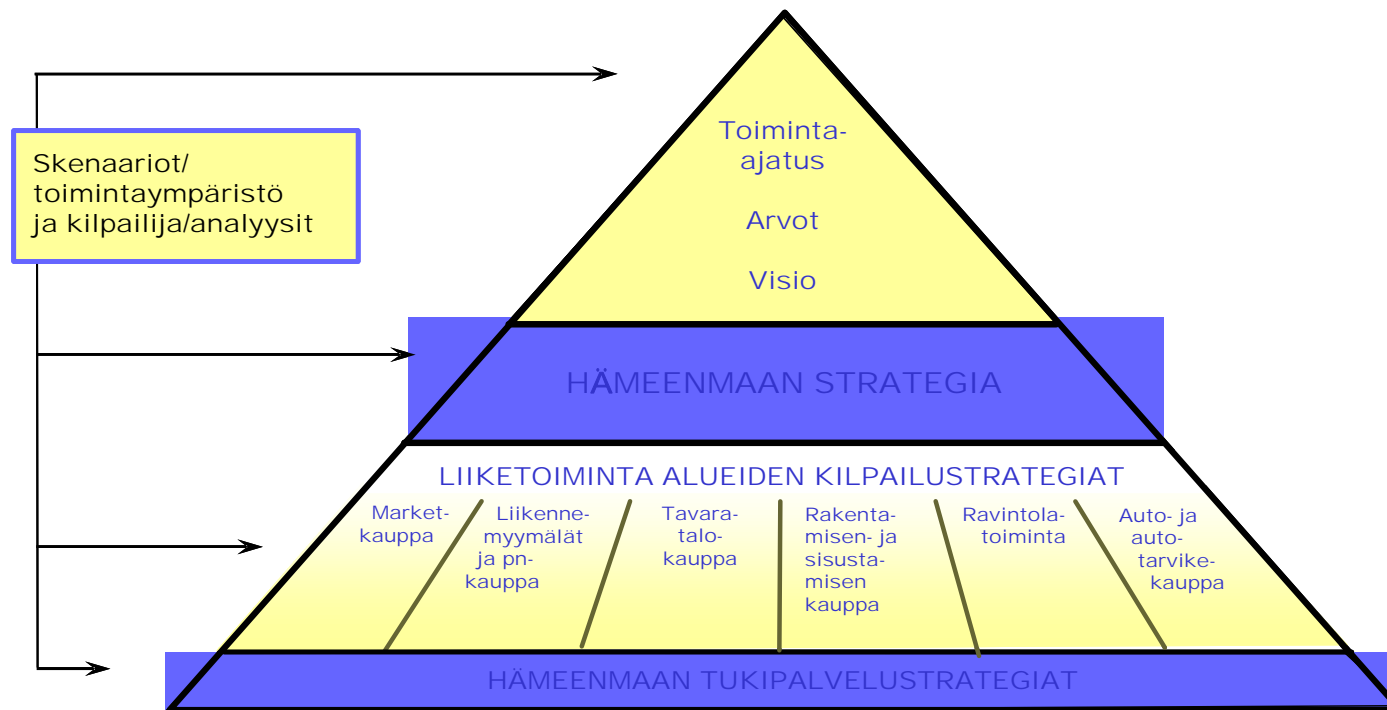




# Hämeenmaan strategia



# Hämeenmaan strategia





# Hämeenmaan johtamisprosessi





# Strategian numeropolku

	HÄMEENMAA-KONSERNI						
	2008 -2014						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Myynti</b>	819,2	837,7	875,3	954,8	1034,8	1114,6	1191,9
<b>Toiminnan tulos</b>	21,4	21,0	17,2	19,0	21,3	27,3	30,1
<b>Investoinnit</b>	47,0	40,1	45,4	47,4	49,8	33,4	38,8
<b>Kassajäämä III B</b>	-18,4	-5,1	-10,7	-9,0	-8,3	13,0	9,5
<b>Omapääoma</b>	126,3	138,8	151,1	164,4	179,4	198,8	220,1
<b>Omavaraisuusaste</b>	43 %	44 %	44 %	45 %	45 %	49 %	52 %



# Strategian jalkauttaminen



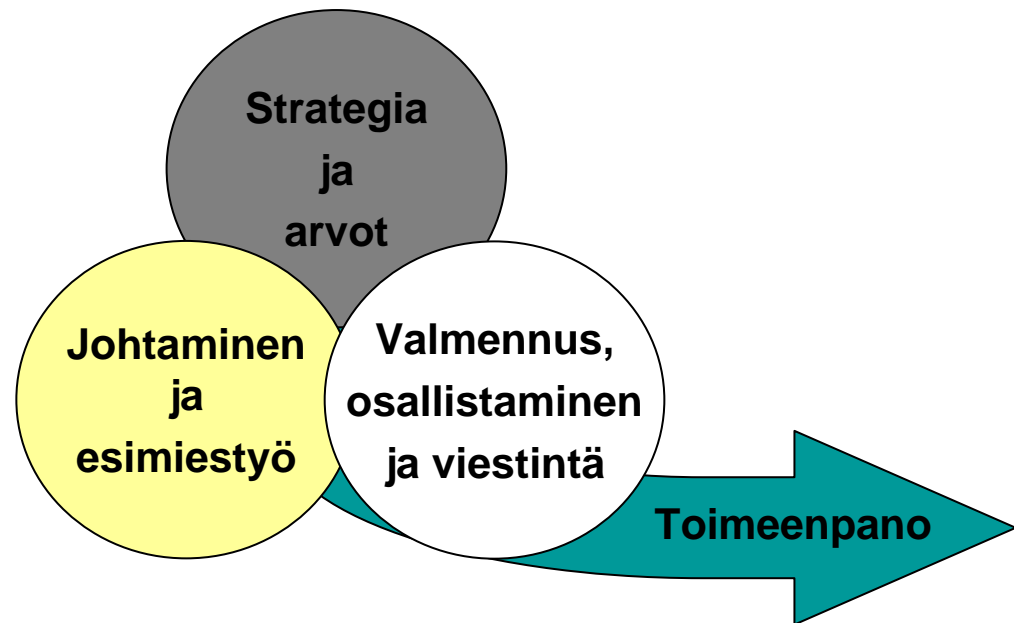
# BSC

OK / pvm.:	Toiminnan tarkoitus: Sokokset ovat keskustatavarataloja, joiden toiminnan tarkoituksena on tarjota asiakkasomistajille monipuoliset, laadukkaat ja usean hintatason valikoimat ja palvelut. Emotion on kauneuden ja hyvinvoinnin tuoteryhmissä (kosmetiikka, naisten aluspukeutuminen, terveystuotteet) paikkakuntansa suosituin kauneuden erikoisliike.				Visio: Sokos on monipuolisin, houkuttelevin, viihtyisin ja asiantuntevin palvelutavaratalo - kaupunkikeskuksen vetovoimaisin yksikkö, jonka palvelutarjontakokonaisuus ja saavutettavuus ovat ylivoimaiset. Emotion on tunnetuin kauneuden ja hyvinvoinnin tuoteryhmiin erikoisliikeketju Suomessa ja Hämeenmaan alueella.						
Hämeenmaa					TAVOITETASO 2009	TAVOITETASO 2010	TAVOITETASO 2011	TAVOITETASO 2012	TAVOITETASO 2013	TAVOITETASO 2014	RISKIT
6.5.2009											
NÄKÖKULMA	STRATEGISET TAVOITTEET	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT	TAVOITETASO 2009	TAVOITETASO 2010	TAVOITETASO 2011	TAVOITETASO 2012	TAVOITETASO 2013	TAVOITETASO 2014	RISKIT	
ASIAKKAAT	Keskustan yksösostopaikka Markkinaylivoiima valituissa tuoteryhmissä Asiakastytyväisyys tasolla hyvä	Monipuolisin tarjontakokonaisuus Kilpailukykyiset liikeideat Syvä valikoima ja laaja hintarakenne Houkuttelevat esillepanot ja markkinointi Palvelulupauksen toteutus	Myyntikehitys / ed.vuosi (%) Bonusmyynnin osuus (%) Asiakastytyväisyystutkimus	2,1 % 87 % 3,55	0,1 % 87,5 % 3,6	5,2 % 88 % 3,65	19,2 % 88,5 % 3,70	6,8 % 89 % 3,75	6,3 % 89,5 % 3,80	Keskustan vetovoimaisuuden heikkeneminen (Lh) ja painopisteen siirtyminen (Hml). Houkuttelevuuden ylläpito tavaratalokokonaisuudessa. Muutokset kilpailutilanteessa (kosmetiikka, pukeutuminen, koti). Palvelu ei kohdennu tavoitteiden mukaisesti kasvualueille.	
HENKILÖSTÖ	Alan osaavin henkilökunta Tytytytyväisyys on korkealla	Kannustava ilmapiiri Koulutus ja kehittäminen Liikeideoiden ja palvelulupausten aktiivinen toteuttaminen Motivoiva ja tasapuolinen kannustajajärjestelmä	Henkilöstön tytytytyväisyys: * yhteensä indeksi Sairasajan palkat % maksetuista palkoista	4,00 <3,30%	4,00 <3,20%	4,00 <3,10%	4,00 <3,00%	4,00 <3,00%	4,00 <3,00%	Riittämättömät esimiesurssit. Riittämätön ajankäyttö henkilöstön johtamiseen. Osaavasta henkilöstöstä pula. Palvelun taso heikkenee.	
PROSESSIT	Sokos kehitty Lahdessa ja Hämeenlinnassa. Emotion verkostoa kasvatetaan toimialueella. Liikepaikkojen kutotaso pidetään hyvänä. Hyvä valikoiman ja pääoman hallinta sekä tehokas tavara-prosessi.	Liikepaikan kuntotaso ja koko Parkkipaikkojen riittävyys Markkinaa sopiva valikoimaluokka Omien merkkien riittävä osuus Tilan optimaalinen käyttö	Vaihto-omaisuuden kiertä (pv) Henkilöstökulut / myyntikate (%) Myynti / tehty työtunti (€)	120 42,5 % 154	115 43,1 % 156	110 43,0 % 160	105 42,3 % 168	105 41,7 % 175	100 41,3 % 181	Riittämätön uuden tarjonnan määrä. Valikoimainotuksissa epäonnistuminen. Hintakilpailukyvyyn ylläpito-> väärinystynyt hintarakenne. Ostojen hallitsemattomuus ja varaston kuranttisuuden heikkeneminen.	
TALOUS	Operatiivinen tulos on tasolla hyvä.	Riittävän volyymin turvaaminen Suunnitelmallinen kuluhallinta	Operatiivinen tulos / lv (%)	3,9 %	2,6 %	3,1 %	2,9 %	4,0 %	5,0 %	Sokos Lahden laajennussuunnitelman epäonnistuminen, Uusien yksiköiden kannattamattomuus: Emotionit, uusi Sokos Hämeenlinna	

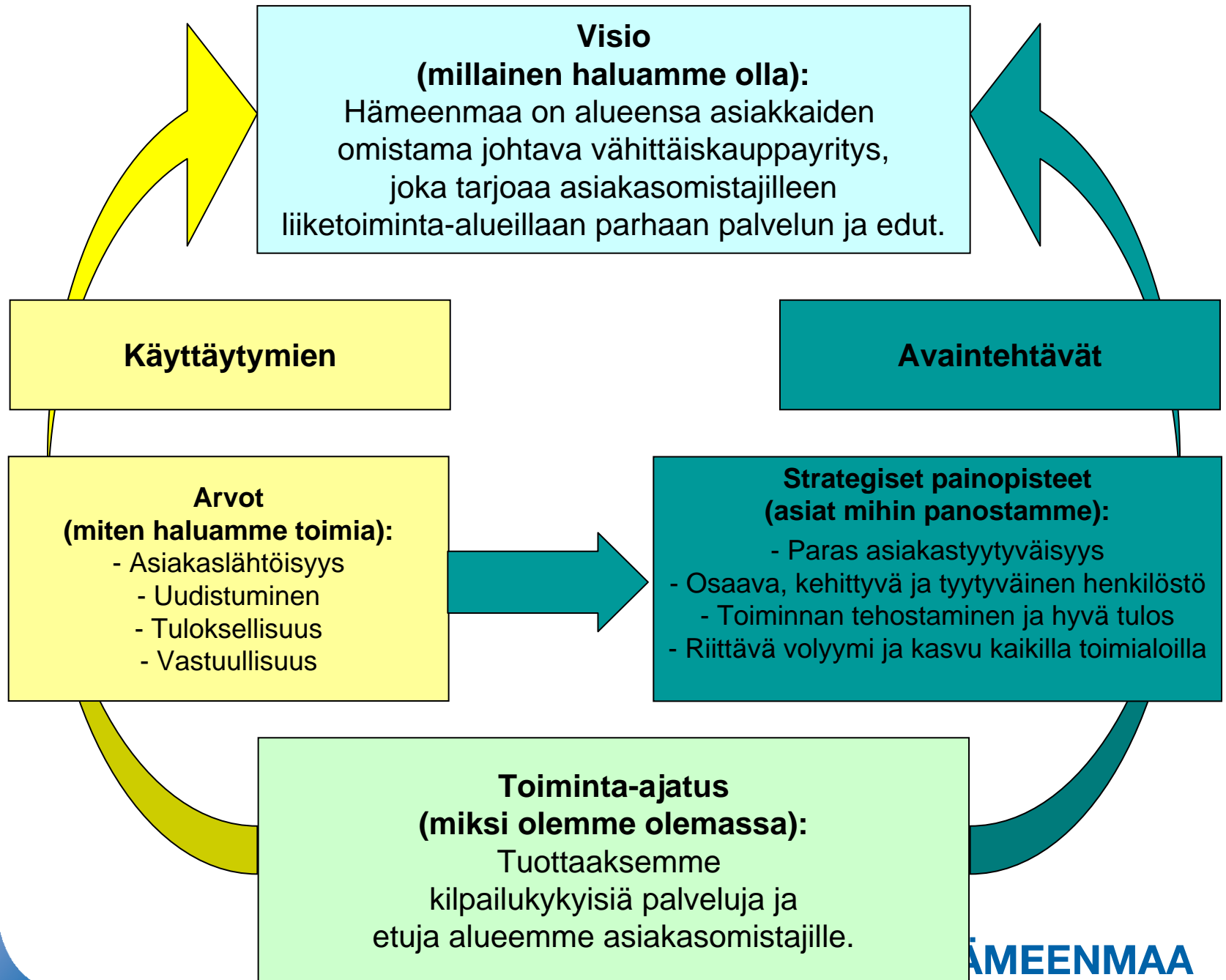


# Osuuskauppa Hämeenmaa

Kehitysohjelma strategian ja arvojen  
jalkauttamiseksi



 **HÄMEENMAA**



HÄMEENMAA



# Kehitysohjelma strategian ja arvojen jalkauttamiseksi 2006 -

## **Syyskuu 2006**

- tarvekartoitus
- karkea kehittämissuunnitelma
- TH/SV + Jollas 1pv

## **20.10.2006**

- arvojen päivitys
- strategiset teemat
- laajennettu jory
- + Jollas 1 pv

## **20.11.2006**

- esimiespäivä
- Jollas (taustatyö)

## **6.12.2006**

- käynnistystilaisuus henkilöstölle
- Jollas (taustatyö)

## **31.1.2007**

- avainhenkilöiden valmennus
- toimintasuun.
- Jollas 1 pv

## **Helmi - maaliskuu 2007 ARVOT**

- avainhenkilöiden esimiehille vetämät palaverit
- esimiesten henkilöstölle vetämät palaverit

## **10.4.2007**

- avainhenkilöiden valmennus
- toimintasuun.
- Jollas 1 pv

## **Touko - kesäkuu 2007 STRATEGIA**

- avainhenkilöiden esimiehille vetämät palaverit
- esimiesten henkilöstölle vetämät palaverit

## **1.10.2007**

- jälkiseuranta
- palkitseminen
- Jollas 1 pv

## **Joulukuu 2007**

- arviointitilaisuus
- jatkon suunnittelu
- johto



Yhteisten arvojen sisällön kirkastaminen

**Asiakaslähtöisyys** on palveluiden ja etujen  
tarve- ja aluelähtöistä toteuttamista.  
Tämä merkitsee työyhteisössämme  
käytännössä...

1.

2.

3.



# Asiakaslähtöisyys ja paras asiakastyytyväisyys

- Nämä tarkoittavat meillä vuoden 2008 toimintasuunnitelmassa mm. seuraavia asioita

A.	B.	C.
<p>– Nyt kohtiin A, B ja C haetaan haastavia tavoitteita, jotka toiminnallistetaan 31.1.2008 mennessä</p>		
Käytännön tekemisinä tämän asian pitäisi näkyä yksikössämme seuraavasti	Käytännön tekemisinä tämän asian pitäisi näkyä yksikössämme seuraavasti	Käytännön tekemisinä tämän asian pitäisi näkyä yksikössämme seuraavasti
1.	1.	1.
<p>– Tämä on toiminnallistamisen osio, joka pitää työstää 31.8.2008 mennessä</p>		
2.		
3.	3.	3.














# Strateginen painopiste

## Osaava, kehittyvä ja tyytyväinen henkilöstö

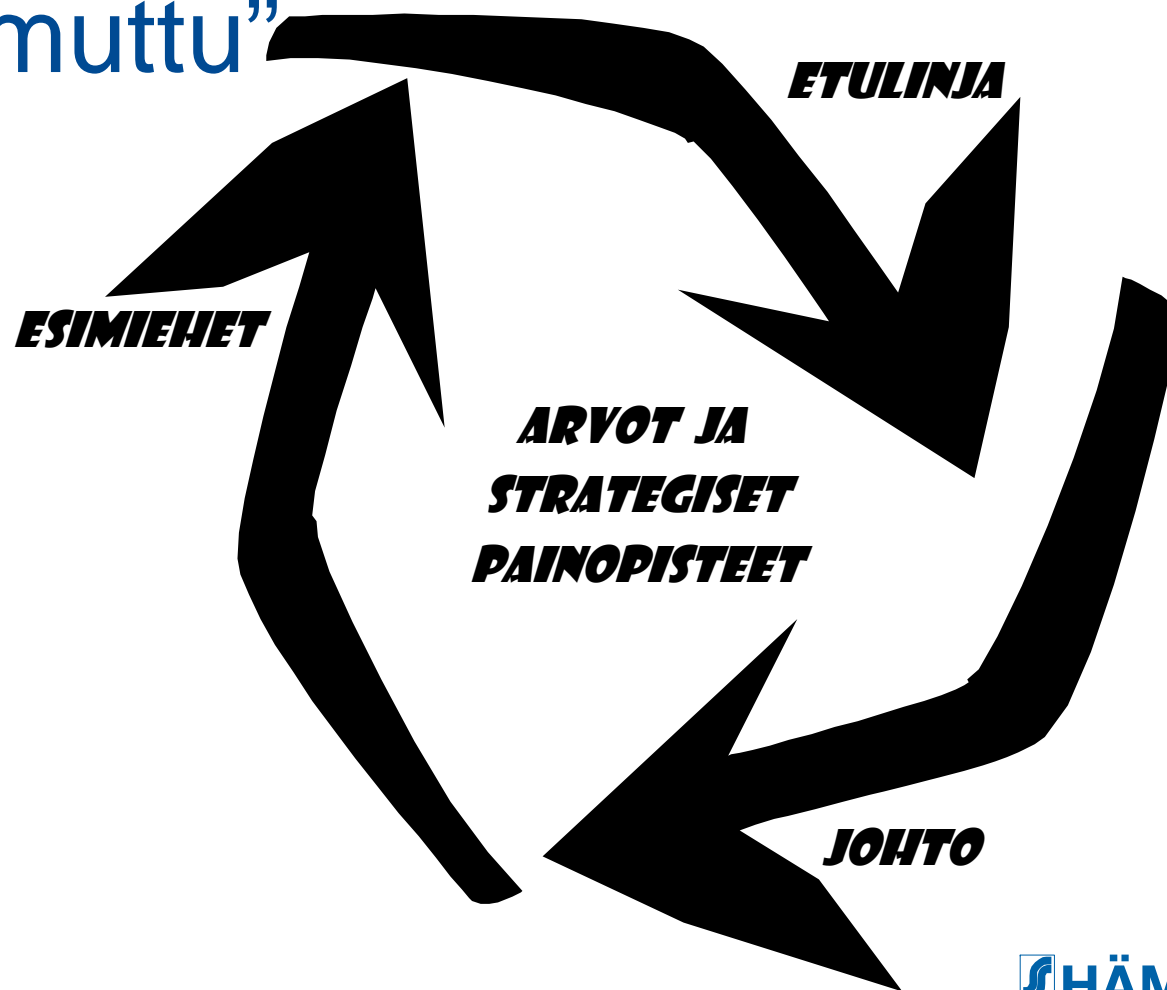
- Osaamisen kehittäminen
- Työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen
- Laadukas esimiestyö ja henkilöstön arvostaminen
- Oikeudenmukainen ja kannustava kokonaispalkitseminen

Mitä tämä edellyttää meiltä omalla toimialallamme käytännössä?

1.			
2.			
3.			
4.			



”Lähtölaukaus jatkuvalle,  
rullaavalle prosessille on nyt  
ammuttu”





# Henkilöstöpalaverien teema-vuosikello

## Ympäri vuoden tarpeen mukaan keskusteltavat teemat:

### Asiakas:

- asiakaspaineet, asiakaspalautteet,
- Mysteryjen tulokset jne.

### Henkilöstö:

- työjärjestelyt, kehityskeskustelut,
- perehdytys, valmennukset jne..

### Talous:

- myynnit, tulokset, tehot jne.

### Prosessit:

- TS, kausivaihtelut jne

### - Asiakas:

- Asiakastyytyväisyystutkimuksen purku ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat
- Osaamisen kehittyminen

### -Henkilöstö:

- Työyhteisötutkimuksen purku ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat
- Osaamiskeskustelut

9-12

EETTISET PERIAATTEET

### -Henkilöstö:

- Henkilökohtaiset kehityskeskustelut

1-4

### -Prosessi:

- Sisäiset tekemiset
- Kaupalliset lähdöt?
- Kampanjat?

5-8

Tuloskortin tärkeimpien tekemisten sekä tulospalkkauksen mittareiden tilanne (joka palaverissa)



# Osaamisen kehittäminen



# Mihin osaamisen johtamisen mallia, osaamiskeskustelua ja osaamiskarttaa tarvitaan?

- Yhteinen ymmärrys strategisista kilpailueduista ja tavoitteista
- Jokaisen oman työn, osaamisen ja tekemisen merkitys kilpailuetujen ja tavoitteiden toteuttamisessa
- Nykytila vs. tulevaisuus?
  - Kasvustrategian tukeminen
  - Kilpailuedun vahvistaminen
- ⇒ Strategian ja tavoitteiden viestiminen ja toiminnallistaminen
- S-ryhmätasoisien sekä toimialojen sisäisen ja välisen synergian edistäminen => lähtökohtana S-ryhmätason yhteiset osaamiset
- Kehittämistoimenpiteiden ja -resurssien suuntaaminen
- Arvoketjulähtöisen liiketoimintamallin tukemiseen
  - Vaikuttaminen, oma rooli arvoketjussa
- Osaamisella tuetaan hyvinvointia, kasvua ja tuloksellisuutta
  
- Tavoitteena yhteisöllisyys, työyhteisön yhteinen kehittyminen, keskustelukulttuurin edistäminen yhdessä tekeminen, osaamisen ja henkilöstön arvostaminen ja esille tuominen ja sitä kautta sitoutumisen parantaminen => ja edelleen parempi asiakastyytyväisyys!
- Hyödyt tulevat pitkällä aikavälillä!

## OSAAMISTARPEIDEN ENNAKOINTI ~

### Varmistamme S-ryhmän kasvun ja menestyksen

- Strategialähtöisellä ja pitkäjänteisellä osaamisen johtamisella varmistamme strategioiden toteuttamiseksi tarvittavan osaamisen ja tunnistamme tulevaisuuden osaamistarpeet.
- Luomme houkuttelevan työnantajakuvan & imagon; osaamisella vastaamme tulevaisuuden kilpailuun.
- Varmistamme työvoiman saatavuuden ja osaamisen, ennakoimme henkilöstön vaihtuvuutta ja muuttuvia työelämävalmiuksia & kartoitamme puuttuvan ja poistuvan osaamisen.
- Kehitämme systemaattisesti ja ennakoivasti uuden/uudistuvan liiketoiminnan vaatimaa osaamista.
- Työväläineinä: Osaamisen johtaminen, lyhyen ja pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma, koulutuskonsultointi, oppilaitosyhteistyö, luovat rekrytointimenetelmät, soveltuvuusarvioinnit, lähtökyselyt/haastattelut

### LAADUKAS, VALMENTAVA ESIMIESTYÖ ~ Esimies osaamisen kehittämisen edistäjänä

- Esimiehen keskeisen roolin korostuminen osaamisen edistäjänä, kehittäjänä ja johtajana: ”käsiparit vs. mieli”
- Nostamme esiin työntekijöiden potentiaalia ja piileviä kykyjä & jaamme aktiivisesti osaamista työyhteisössämme.
- Tunnistamme, tuemme & kehitämme yksilöllistä ja yhteisöllistä osaamista strategian ja tavoitteiden mukaisesti.
- Hyödynnämme osaamisen kehittämisen työvälineitä.
- Varmistamme riittävät kehittämisinvestoinnit.
- Luotamme, kannustamme ja rohkaisemme.
- Työväläineinä: Esimiesten ja johdon valmennukset, kehityskeskustelut, osaamiskeskustelu (ryhmä/yksilö) ja osaamiskartta, 360° – työkalut, yhteiset foorumit, vuorovaikutus & sparraus, kasvupolut, tulostietojen tavoitteet ja mittarit.

## OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN ~ Kehitämme osaamistamme kokonaisvaltaisesti asiakasta varten

- Kehitämme strategisesti tärkeää osaamista ja suuntaamme oppimisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Yksilöt ottavat vastuuta oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, organisaatio tukee.
- Vaikutamme aktiivisesti ja monipuolisesti oppi laitosten yhteistyössä.
- Hyödynnämme ja kehitämme Jollasta innovatiivisena ja liiketoimintalähtöisenä osaajien kehittäjänä.
- Perehdytämme laadukkaasti
- Työväläineinä: Työssä oppiminen, sisäiset ja ulkoiset valmennukset, osaamiskeskustelu (ryhmä/yksilö) ja osaamiskartta, verkko-oppiminen, työnkierto, mentorointi, sisäinen liikkuvuus, omaehtoinen oppiminen, Herta, ammattitutkinnot & muut kehittämisen polut/menetelmät.

### OSAAMISEN JOHTAMINEN S –RYHMÄSSÄ

S-ryhmän visio, toiminnan  
tarkoitus arvot, strategiat &  
kilpailustrategiat

### OSAAMISKULTTUURIN LUOMINEN JA JOHTAMINEN ~ Osaaminen kilpailueduksi ja johtamisemme kohteeksi

- Organisaatiomme ja johtamisemme edistää oppimista, on vuorovaikutteinen ja osaamisen jakamiseen kannustava.
- Kehitämme ja arvostamme osaamista edistävää johtamiskäyttäytymistä.
- Hahmotamme tulevaisuuden mahdollisuuksia, muutamme strategian osaamistavoitteiksi & luomme osaamisen kehittämistä edistävän ympäristön, resurssit ja kulttuurin.
- Olemme houkutteleva, uudistuva, menestyvä ja vastuullinen työnantaja.
- Sisäinen liikkuvuus; osaaminen ja resurssimme ovat yhteisiä S-ryhmätasolla: tavoitteena sitoutuneet S-ryhmäläiset.
- Kehitämme kannustus- ja palkitsemisjärjestelmiämme osaamisen johtamisen edistämiseksi.
- Työväläineinä: johtaminen, osallistavat ja vuorovaikutteiset yksikköpalaverit ja yhteiset tilaisuudet, kehitysryhmät, sparraus, rotaatio-ohjelmat, työyhteisötutkimukset, S-Työnantajabrändit., benchmarking



# Työyhteisötutkimus 2009

	Osuus- kauppa Hämeen- maa yhteensä	Market	Sokos ja Emotion	Ravintolat	Auto- kauppa	ABC- liikenne- myymälät	Tukitoi- minnot
N =	2059	1258	169	210	73	230	66
Toiminnan tavoitteisuus	4,05	4,09	4,03	4,05	3,84	3,91	4,28
Työn mielekkyys	4,05	4,10	4,08	3,94	3,93	3,94	4,23
Yhteistyö ja tiedonkulku	3,88	3,92	4,02	3,72	3,76	3,77	4,12
Esimiestoiminta	4,04	4,08	4,13	3,90	3,96	3,92	4,25
Osuuskauppa Hämeenmaa työnantajana	4,11	4,20	3,96	4,00	3,81	3,95	4,42
Kehittyminen ja oppiminen	3,88	3,90	3,96	3,79	3,81	3,78	4,17
YHTEENSÄ	4,00	4,04	4,04	3,89	3,86	3,88	4,24



## TOIMINTA-AJATUS

Tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja alueensa asiakasomistajille

## ARVOT

Asiakaslähtöisyys

Uudistuminen

Vastuullisuus

Tuloksellisuus

## VISIO

Alueensa asiakkaiden omistama johtava vähittäiskaupparyitys, joka tarjoaa asiakasomistajilleen liiketoiminta-alueillaan parhaan palvelun ja edut

## STRATEGISET PAINOPISTEET

Paras asiakas-tyytyväisyys

Osaava, kehittyvä ja tyytyväinen henkilöstö

Riittävä volyymi ja kasvu kaikilla toimialoilla

Toiminnan tehostaminen ja hyvä tulos

## TOIMINTASUUNNITELMAT

Tärkeimmät tekemiset

## MITTARIT / TULOSKORTTI

Asiakas

Henkilöstö

Prosessi

Tulos

Haastavat mutta realistiset tavoitteet

## PALAUTE

Motivoiva ja sitouttava palkitseminen



**Kiitos!**

