

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 2020:55

Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:55

Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta

Lasse Mitronen ja Elina Närvänen

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN PDF: 978-952-327-532-4

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2020

Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö		3.12.2020
Tekijät	Lasse Mitronen ja Elina Närvänen		
Julkaisun nimi	Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:55		
Diaari/hankenumero	VN/15812/2020	Teema	Yritykset
ISBN PDF	978-952-327-532-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-532-4		
Sivumäärä	111	Kieli	suomi
Asiasanat	kaupan toimiala, elinkeinot, yritykset, kilpailu, kuluttajat, alueet, kauppa		
Tiivistelmä	<p>Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta laadittiin kesä-lokakuussa 2020 asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta tukemaan kaupan tulevaisuusselonteon valmistelua.</p> <p>Asiantuntija-artikkelissa yhdistetään keskeisiä kaupan toimintaa kuvaavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joiden avulla on mahdollista ymmärtää kaupan toimintaa ja siihen vaikuttavia ilmiöitä. Kaupan monialaisen ja moniulotteisen perusesittelyn ohella analysoidaan kaupan nykytilaa sekä luodaan kuvaa siitä, millainen kauppa on vuonna 2031 ja millaisia kehityskulkuja tulevaisuuteen on nähtävissä.</p> <p>Artikkeli koostuu kuudesta osiosta. Johdannon jälkeen toisessa osassa käsitellään kaupan toimintaympäristöä, liiketoimintamalleja, monikanavaisuutta ja kilpailukykyä. Kolmannessa osassa käsitellään laajasti kuluttajakäyttäytymistä ja sen muutoksia, sekä asiakaslähtöisyyttä kaupan alalla. Neljännessä osassa analysoidaan kaupan alan työllisyyttä ja osaamistarpeita sekä niiden muutoksia. Viidennessä luvussa kootaan havainnot kolmeen kehitysskenaarioon 1) Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy, 2) Kauppa kituuttaa ja 3) Kaupan menetetty vuosikymmen. Artikkelin kuudennessa luvussa on kiteytetty artikkelin keskeiset johtopäätökset ja yhteenveto.</p> <p>Artikkelissa on hyödynnetty kaupan tilasto- ja muuta julkista tietoa, kaupan akateemista tutkimusta sekä kirjoittajien omia tutkimuksia, opetusaineistoa ja kokemuksia. Mukana on myös johtopäätöksiä ja kirjoittajien näkemyksiä. Tavoitteena on ollut myös kiteyttää kaupan mielenkiintoinen ja alati kehittyvä maailma tulevaisuuden vaatimusten kanssa.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhteyshenkilö: Neuvotteleva virkamies Natalia Härkin, puh +358 29 504 7168</p>		
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Arbets- och näringsministeriet	3.12.2020
Författare	Lasse Mitronen och Elina Närvänen	
Publikationens titel	Artikel av experter om handelsbranschen	
Publikationsseriens namn och nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer 2020:55	
Diarie-/ projektnummer	VN/15812/2020	Tema Företag
ISBN PDF	978-952-327-532-4	ISSN PDF 1797-3562
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-532-4	
Sidantal	111	Språk finska
Nyckelord	handelsbranschen, näringar, företag, konkurrens, konsumenter, regioner, handel	
Referat	<p>I juni–oktober sammanställdes en artikel av experter om handelsbranschen på uppdrag av arbets- och näringsministeriet för att stödja beredningen av framtidsredogörelsen.</p> <p>I artikeln av experter kombineras de viktigaste interna och externa faktorerna som beskriver verksamheten inom handeln. Med hjälp av dessa faktorer är det möjligt att förstå verksamheten inom handeln och de faktorer som påverkar verksamheten. Utöver en branschövergripande och mångfacetterad presentation av handeln analyseras handelns nuvarande tillstånd samt åskådliggörs hurdan handeln kommer att vara 2031 och vilka framtida utvecklingsstigar som kan urskiljas.</p> <p>Artikeln består av sex delar. Efter inledningen, i andra delen behandlas handelns verksamhetsmiljö, affärsmodeller, flerkanalskommunikation och konkurrenskraft. I tredje delen behandlas i ett brett perspektiv konsumentbeteendet och förändringar i konsumentbeteendet och kundorienteringen inom handeln. I fjärde delen analyseras sysselsättningen inom handeln, kompetensbehoven och hur kompetensbehoven förändras. I femte delen samlas iakttagelserna ihop till tre olika utvecklingsscenarier, 1) Handeln växer, är lönsam och blir internationellare, 2) Handeln går trögt och 3) Ett förlorat decennium för handeln. I sjätte kapitlet utkristalliseras artikelns viktigaste slutsatser och sammanfattning.</p> <p>I artikeln har man använt statistik och annan offentlig information om handeln, akademisk forskning om handeln samt författarnas egen forskning, undervisningsmaterial och erfarenheter. Artikeln innehåller också slutsatser och författarnas synpunkter. Syftet var att summera handelns intressanta och ständigt föränderliga värld med framtidens krav.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Natalia Härkin, konsultativ tjänsteman, tfn +358 29 504 7168</p>	
Förläggare	Arbets- och näringsministeriet	
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: vnjulkaisumyynti.fi	

Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment	3 December 2020	
Authors	Lasse Mitronen and Elina Närvänenr		
Title of publication	Expert article on the retail sector		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2020:55		
Register number	VN/15812/2020	Subject	Enterprises
ISBN PDF	978-952-327-532-4	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-532-4		
Pages	111	Language	Finnish
Keywords	retail sector, industries, businesses, competition, consumers, regions, trade		
<p>Abstract</p> <p>At the request of the Ministry of Economic Affairs and Employment, an expert article on the retail sector was prepared in June–October 2020 to support the report on the future of the retail sector.</p> <p>The expert article combines key internal and external factors describing retail activities, which facilitates the understanding of the retail industry and the phenomena affecting it. In addition to a multisectoral and multidimensional presentation of the retail industry, the article analyses the industry's current state, provides an overall picture of how the retail sector will look like in 2031 and describes the developments visible in the future.</p> <p>The article consists of six sections. Following the introduction, the second section addresses the operating environment, business models, multichannel activities and competitiveness of the retail sector. The third chapter deals extensively with consumer behaviour and shifts in it, and customer orientation in retail. Employment, needed skills and their changes are analysed in the fourth section. The fifth chapter compiles observations in three development scenarios: 1) The retail industry grows, is profitable and becomes more international, 2) The retail industry scrapes by, and 3) The lost decade of retail. The sixth chapter summarises the main conclusions of the article.</p> <p>The article has utilised statistics and other public information on the retail sector, academic studies, and the authors' own research, teaching materials and experiences. Conclusions and views of the authors are also included in the article. The aim has also been to crystallise the interesting and constantly evolving world of the retail sector with the demands of the future.</p> <p>Contact person at the Ministry of Economic Affairs and Employment: Natalia Härkin, Ministerial Adviser, tel. +358 29 504 7168</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Distributed by/ publication sales	Electronic version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: vnjulkaisumyynti.fi		

Sisältö

Lukijalle	9
1 Johdanto	11
1.1 Toimeksianto ja artikkelin yhteys Kaupan alan tulevaisuusselontekoon.....	11
1.2 Asiantuntija-artikkelin kirjoitusprosessin kuvaus.....	11
1.3 Artikkelissa hyödynnetyt lähdeaineistot ja -materiaalit sekä menetelmät.....	13
2 Kaupan toimialan toimintaympäristön muutos yhteiskunnassa	14
2.1 Kaupan toimintaympäristö ja sen muutokset.....	15
2.1.1 Kokonaiskuva – mitä on kauppa, toimialan rakenne, kannattavuus ja markkinamuutokset	16
2.1.2 Digitaalinen disruptio.....	23
2.1.3 Kivijalkakaupan muutokset.....	25
2.1.4 Suomalainen kaupan ala suhteessa kansainväliseen kauppaan.....	26
2.1.5 Kaupungistuminen, väestön muuttoliike ja ikääntyminen	28
2.1.6 Kaupan kasvun ajurit ja hidasteet.....	30
2.2 Kaupan liiketoimintamallit ja liiketyypit.....	31
2.2.1 Yrittäjäpohjaiset mallit	35
2.2.2 Franchising.....	36
2.2.3 Osuustoiminta.....	36
2.2.4 Yksiomisteiset mallit.....	37
2.2.5 Kauppakeskukset.....	37
2.3 Kaupan monikanavaisuus ja alustat.....	38
2.3.1 Verkkokauppa.....	39
2.3.2 Markkinapaikat ja palvelualustat	41
2.3.3 Vertaiskauppa	44
2.3.4 Kaupan digitaalinen markkinointiviestintä ja kehitysnäkymät	45
2.3.5 Maksujärjestelmien muutos.....	47
2.4 Kaupan kilpailukyky ja menestystekijät.....	49
2.4.1 Kaupan teknologinen muutos (tekoäly, virtuaalitodellisuus VR, lisätty todellisuus AR ja robotiikka).....	51
2.4.2 Kaupan valikoimat, hankinta ja logistiikka.....	54
2.4.3 Kaupan yritysvastuu ja yhteiskunnallinen rooli	56
2.4.4 Kaupan rooli kiertotaloudessa	58
2.4.5 Riskienhallinta ja turvallisuuskysymykset.....	58

3	Kuluttajakäyttäytymisen ja asiakaslähtöisyyden muutos	61
3.1	Kuluttajien arvot ja asenteet muutoksessa.....	63
3.1.1	Yleiset arvot ja arvostukset	63
3.1.2	Kulutukseen, ostamiseen ja asiointiin liittyvät arvot ja arvostukset	66
3.2	Kuluttajasukupolvet ja niiden erot kulutuksessa.....	69
3.2.1	Vanheneva kuluttajaväestö, suuret ikäluokat ja sitä vanhemmat.....	70
3.2.2	X-sukupolvi	70
3.2.3	Milleniaalit.....	71
3.2.4	Z-sukupolvi	71
3.3	Kuluttajaryhmät ja yhteisöt, kuluttaminen identiteetin välineenä.....	72
3.3.1	Kulutusyhteisöt ja yhteisöjen rooli markkinoinnissa	72
3.3.2	Vaiuttajamarkkinointi.....	73
3.3.3	Kuluttajan moniroolisuus ja osallistuminen.....	74
3.3.4	Asiakasarviot ja suosittelut.....	76
3.4	Arjen kulutuskäytänteet ja megatrendien vaikutus kulutuskäyttäytymiseen...	78
3.4.1	Kuluttaja jakamis- ja alustataloudessa, omistamisen murros.....	79
3.4.2	Kuluttaja kiertotaloudessa, vastuullinen kuluttaminen	80
3.5	Asiakaslähtöisyyden merkitys ja sen kehittyminen kaupan alalla.....	83
3.5.1	Asiakastieto ja siihen liittyvät näkökulmat	83
3.5.2	Asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi, kanta-asiakasjärjestelmät.....	84
3.5.3	Asiakaskokemuksen ulottuvuudet	86
3.5.4	Asiakkuuksien johtaminen ja sen nykysuuntaukset.....	87
4	Kaupan alan työllisyyden, työn sisältöjen ja osaamisen muutos	89
4.1	Kokonaiskuva kaupan alasta työllistäjänä.....	89
4.2	Kaupan osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa, tukkukauppa ja vähittäiskauppa.....	91
4.3	Kaupan alan koulutustarpeet ja -näkökulmat.....	94
5	Skenaariot kaupan alan kehitysnäkymistä vuoteen 2031	97
5.1	Skenaario 1: Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy	99
5.2	Skenaario 2: Kauppa kituuttaa	100
5.3	Skenaario 3: Kaupan menetetty vuosikymmen.....	101
6	Yhteenveto ja keskeiset johtopäätökset	103
	Lähteet	108

LUKIJALLE

Kaupan alalla on käynnissä yksi sen historian suurimmista muutoksista ja vieläpä varsin lyhyessä ajassa. Kauppa on keskeinen ja tärkeä osa yhteiskuntaa, jonka merkitys on korostunut varsinkin näinä korona-aikoina: se turvaa esimerkiksi ruokahuollon ongelmitta eri osiin maata.

Kauppa on elinkeinoelämän suurin työllistäjä, ja sen palveluksessa on Suomessa noin 280 000 työntekijää. Kaupan osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kahdeksan prosenttia ilman autokauppaa, mutta heijastusvaikutuksineen kauppa muodostaa 15 prosenttia BKT:sta. Kauppa on monelle myös ensimmäinen työpaikka ja paikka, jossa voi luontevasti kohdata muita ihmisiä. Kauppa täyttää yhteiskunnassamme myös monia perustarpeita: ruoan, suojan, turvallisuuden ja hyvinvoinnin tarpeita.

Kaupan toimintaan vaikuttavat monet seikat, joiden myötä kauppa voi kasvaa, kannattaa ja luoda hyvinvointia sekä työntekijöilleen, asiakkailleen ja kumppaneilleen eri puolilla maailmaa. Kaupan toimintaan vaikuttavat monet ulkoiset seikat, kuten teknologian kehittyminen, logistiikka, muuttoliike, ilmaston muutos ja kansainvälinen kilpailu. Näiden ohella kauppa on korkean osaamisen ja innovaatioiden arena, jossa kukin kauppa ja ketju yrittää luoda ainutlaatuisia liiketoimintamalleja, kauppakonsepteja ja asiakaskokemusta. Kauppa pyrkii luomaan asiakkailleen sellaista arvoa ja hyötyä, joka johtaa uskollisiin asiakkaisiin sekä liikevaihdon kasvuun ja menestykseen.

Tässä asiantuntija-artikkelissa olemme pyrkineet yhdistämään keskeisiä kaupan toimintaa kuvaavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joiden avulla on mahdollista ymmärtää kaupan toimintaa ja siihen vaikuttavia ilmiöitä. Kaupan monialaisen ja moniulotteisen perusesittelyn ohella olemme pyrkineet analysoimaan kaupan nykytilaa sekä luomaan kuvaa siitä, millainen kauppa on vuonna 2031 ja millaisia kehityskulkuja tulevaisuuteen voisi olla nähtävissä.

Artikkelissa on hyödynnetty kaupan tilasto- ja muuta julkista tietoa, kaupan akateemista tutkimusta sekä kirjoittajien omia tutkimuksia, opetusaineistoa ja kokemuksia. Mukana

on myös johtopäätöksiä ja kirjoittajien näkemyksiä. Tämä on kirjoitettu tieteellisen pätevästi mutta helpolukuisesti. Tavoitteena on ollut myös kiteyttää kaupan mielenkiintoinen ja alati kehittyvä maailma tulevaisuuden vaatimusten kanssa. Näin halutaan auttaa päätöksentekijöitä luomaan suomalaiselle kaupalle otolliset olosuhteet asiakkaiden palvelukselle, henkilöstön työllistämiseksi sekä menestymiseksi kovassa kansainvälisessä kilpailussa.

Artikkeli koostuu kuudesta osiosta. Neljässä niistä kuvataan kaupan toimintaa nykyisin ja miten ne ovat kehittymässä vuoteen 2031 mennessä. Viidennessä luvussa kootaan havainnot kolmeen kehitysskenaarioon 1) Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy, 2) Kauppa kituuttaa ja 3) Kaupan menetetty vuosikymmen. Artikkelin kuudennessa luvussa on kiteytetty artikkelin keskeiset johtopäätökset ja yhteenveto.

Helsingissä 3.12.2020

Lasse Mitronen

Elina Närvänen

1 Johdanto

1.1 Toimeksianto ja artikkelin yhteys Kaupan alan tulevaisuusselontekoon

Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan on kirjattu laadittavan kaupan alan tulevaisuusselonteko, jotta toimialaa voidaan kehittää strategisesti ja pitkäjänteisesti. Hallitusohjelman kirjauksen taustalla on kaupan toimialalla käynnissä oleva rakennemuutos Suomessa ja kaupan rakenteiden globaali murros. Muutosta vauhdittavat muun muassa digitalisaatio, tekoäly, verkkokauppa, ilmastonmuutos, kaupungistuminen, asiakaslähtöisyys ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Muutoksessa on keskeistä myös kaupan alalla työn sisältöjen muutokset, osaaminen, työllisyys sekä kilpailullisuus ja toimivat markkinat. Myös vallitseva koronaviruspandemia vaikuttaa kaupan toimialaan ja sen kehitykseen. Kaupan alan tulevaisuusselonteon on tarkoitus valmistua vuonna 2021. Tätä artikkelia tullaan hyödyntämään selonteon valmistelussa.

1.2 Asiantuntija-artikkelin kirjoitusprosessin kuvaus

Tämä asiantuntija-artikkeli on kirjoitettu kesä–syyskuussa 2020 työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta tukemaan kaupan tulevaisuusselonteon valmistelua. Artikkelin kirjoittajina ovat työelämäprofessori Lasse Mitronen ja palvelujen ja kaupan apulaisprofessori Elina Närvänen.

KTT Lasse Mitronen toimii työelämäprofessorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän on myös liiketaloustieteen dosentti Tampereen yliopistolla. Ennen nykyistä toimeaan hän on toiminut 2008–2013 Tampereen yliopistossa professorina sekä Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun ja Palveluinnovaatiokeskuksen johtajana. Näiden toimiensa ohella hän toimi myös Tekesin palveluliiketoimintaan panostaneen Serve-ohjelman johtoryhmän puheenjohtajana 2007–2013. Hänellä on pitkä kokemus kaupan alalta

työskennellyään 24 vuotta Keskosssa muun muassa liiketoimintakonseptien kehittämisen parissa sekä yrityssuunnittelun ja strategisen kehittämisen johtajana. Hän luennoi ja tutkii yliopistosaralla teemoinaan muun muassa palveluliiketoiminta, kaupan liiketoiminta, palvelualustat, strateginen johtaminen ja asiakkuuksien hallinta. Hän toiminut vuosien ajan luennoitsijana ja lopputöiden ohjaajana myös erilaisissa liikkeenjohdon koulutusohjelmissa muun muassa strategisen johtamisen, julkisen johtamisen, sosiaali- ja terveysalan sekä finanssialojen parissa. Hänen viimeaikaiset tutkimushankkeensa ovat käsitelleet kansainvälistä asiakkuuksien johtamista, palveluliiketoimintaa, verkkokauppaa, markkinapaikkoja ja palvelualustoja. Hän on julkaissut kymmeniä tieteellisiä artikkeleita ja muutamia kirjoja. Viimeisimmän kirjan ”Voittajan strategia” hän on kirjoittanut yhdessä Timo Raikaslehdon kanssa vuonna 2019, ja siinä käsitellään liiketoiminnan strategista johtamista ja uudistumista kolmen horisontin avulla.

KTT Elina Närvänen on palvelujen ja kaupan tenure track -professori Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa. Hän on väitellyt Tampereen yliopistossa markkinoinnin tieteenalalta vuonna 2013 ja toiminut Tampereen yliopistossa monissa eri opetus- ja tutkimustehtävissä. Närväsellä on yli 30 vertaisarvioitua tieteellistä julkaisua kansainvälisesti luokitelluissa tieteellisissä lehdissä sekä yksi kansainvälinen toimitettu teos. Närväsen tutkimusta on palkittu muun muassa vuoden väitöskirjapalkinnolla ja parhaan konferenssipaperin palkinnolla. Närväsen asiantuntemuksen ytimessä ovat kuluttajakäyttäytyminen ja sen muutokset yhteiskunnassa. Närvänen johtaa ruokahävikin ja kiertotalouden liiketaloudellista tutkimusryhmää Tampereen yliopistossa. Närvänen on lisäksi kuluttajakäyttäytymisen ja kulutustutkimuksen dosentti Jyväskylän yliopistossa. Hän on luennoinut yliopistossa, täydennyskoulutuksessa ja muissa yhteyksissä noin kymmenen vuotta muun muassa kuluttajakäyttäytymisen, asiakasymmärryksen, markkinointiviestinnän ja brändien, kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien, palvelujen markkinoinnin ja markkinoinnin teorian aihepiireistä. Lisäksi Närvänen on ohjannut väitöskirjoja ja muita opinnäytteitä.

Asiantuntija-artikkeli on toteutettu kolmessa toisiinsa kytkeytyneessä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa heinäkuussa ja elokuun alussa 2020 kerättiin taustamateriaalia ja koostettiin siitä esitysaihoita (esim. PowerPoint-dioja). Tämän jälkeen elokuussa kirjoitettiin kerätyn materiaalin pohjalta kirjallista kuvausta artikkelin eri osa-alueista sekä koottiin lähdeluetteloa. Kolmannessa vaiheessa elokuun lopussa ja syyskuun alussa tiivistettiin ja viimeisteltiin artikkelin lopullista sisältöä ja muotoa sekä viimeisteltiin myös artikkeliin liitettävä esitysaineisto.

1.3 Artikkelissa hyödynnetyt lähdeaineistot ja -materiaalit sekä menetelmät

Asiantuntija-artikkelin tarkastelu kohdistuu kaupan toimialaan. Pääpaino on kuluttajakaupassa (tuotteet ja niihin liittyvät palvelut), joka sisältää päivittäistavarakaupan ja tukku-kaupan välisen ketjun. Tarkastelujen aikajänne ulottuu vuoteen 2031 asti.

Artikkelissa on hyödynnety lähdeaineistoina kotimaisia ja kansainvälisiä kaupan alan luotettavia tilastoja, kaupan yhdistysten ja yhteisöjen tutkimuksia ja aineistoja, akateemisia tutkimuksia ja opinnäytetöitä sekä kirjoittajien omia aineistoja ja esityksiä. Artikkelin on tuottanut kahden kirjoittajan yhteistyönä, ja siinä esiintyvät näkemykset ja johtopäätökset perustuvat lähdeaineistoihin sekä kirjoittajien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tulevaisuuden ennustaminen ja tapahtumien ennakointi ei ole yksinkertaista, mutta tästä huolimatta raportissa on pyritty kuvaamaan kaupan toimialaan ja toimintaan liittyviä tekijöitä mahdollisimman objektiivisesti ja rakentavasti.

Raportissa on pyritty valottamaan asioita yhdenmukaisen rakenteen mukaisesti. Ensimmäinen on määritelty, mitä käsiteltävä asia tarkoittaa. Sen jälkeen on kerrottu, mikä kyseisen aiheen piirissä on merkityksellistä tai mitä seikkoja aiheeseen liittyy. Kolmanneksi luodaan kuvaa siitä, mitä aiheen piirissä on tapahtumassa seuraavien vuosien aikana, joissakin tapauksissa aina vuoteen 2031 asti.

Raportin lopussa olevilla skenaarioilla pyritään kiteyttämään kolmeen eri vaihtoehtoon kaupan tulevaisuuden vaihtoehtoiset kehityskulut. Skenaariot ovat väistämättä yleistyksiä ja vajavaisia, mutta yritämme tiivistää niihin kaupan tulevaisuutta mahdollisimman konkreettisesti ja ymmärrettävällä tavalla. Raportin lopussa on lähdeluettelo, jonka toivomme johtavan asiasta kiinnostuneita olennaisen tiedon lähteille.

2 Kaupan toimialan toimintaympäristön muutos yhteiskunnassa

Kauppa on kiinteä ja elimellinen osa suomalaista yhteiskuntaa, joka elää ja kehittyy asiakkaidensa vaatimusten, odotusten ja tarpeiden mukana. Kaupan muutos on pysyvää, ja ne kaupat, jotka eivät pysty muuntumaan, häviävät pois markkinoilta niin sanotun näkymättömän käden ohjaamana. Kaupan toimintaan ja kehittymiseen vaikuttaa erityisen paljon koko kansantalouden tilanne ja bruttokansantuotteen kehitys. Jos talous kasvaa, myös kauppakin kasvaa. Jos talous taantuu, niin käy myös kaupalle.

Kotimaisessa kaupassa vain osa toimijoista on suomalaisessa omistuksessa. Erityisesti erikoiskaupassa, (kuten pukeutumisen erikoiskaupassa) ulkomaisessa omistuksessa ja ulkomaisessa omistuksessa olevilla ketjuilla ja verkkokaupoilla on merkittävä markkinaosuus, tuoteryhmästä toki riippuen, arviolta noin 30 prosenttia. Toisaalta taas ruokakaupassa kotimaisten toimijoiden yhteinen markkinaosuus on noin 90 prosenttia.

Toimijoiden omistuksesta riippumatta keskeistä on, että kaupalla olisi mahdollisimman suotuisat toiminnan ja kehittymisen mahdollisuudet Suomessa, jotta asiakkaille olisi tarjolla maailman parasta tarjontaa ja kilpailukykyisiä hintoja ja jotta ala voisi edelleen olla merkittävä työllistäjä kansallisesti. Toisaalta suotuisten olosuhteiden myötä kauppa voi kehittää sellaisia liiketoimintamalleja ja -konsepteja, jotka ovat kilpailukykyisiä myös kansainvälisillä markkinoilla ja siten osa Suomen kansantalouden kasvunäkymiä.

Kaupan toiminnassa voidaan hahmottaa kaksi pääkohderyhmää: kuluttajat ja ammattiasiakkaat. Kuluttajia voidaan toisaalta tarkastella yksilöinä tai toisaalta kotitalouksina. Näkökulmasta riippumatta kyse on ihmisistä, jotka ostavat tuotteita ja palveluita omaan tai perheensä tai muun yhteisönsä tarpeisiin. Tähän joukkoon vaikuttaa heidän suhtautumisensa kuluttamiseen ja sen muuttumiseen esimerkiksi ekologisempaan suuntaan, kierrättämiseen tai jakamiseen. Myös yhteiskuntarakenteen muutokset, kuten kaupungistuminen, ikääntyneiden kuluttajien suhteellisen osuuden kasvu sekä pienempi kotitalouksien keskimääräinen koko, vaikuttavat ihmisten kulutustottumuksiin. Ammattiasiakkaat ovat puolestaan asiakkaita, jotka hankkivat tuotteita ja palveluja liiketoimintaansa varten. Näitä ovat

esimerkiksi ravintolat, maataloutta harjoittavat tilat, rakennusliikkeet ja muut yritykset. Asiakasjaolla on erittäin suuri merkitys kaupan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta.

Tässä luvussa kaksi tarkastellaan edellä kuvattuja kaupan toiminnan kannalta keskeisiä toimintaympäristö-, toimija-, kilpailu- ja menestystekijöitä, joiden avulla voidaan arvioida kaupan toimintaa tänään ja tulevaisuudessa.

2.1 Kaupan toimintaympäristö ja sen muutokset

Yleisen taloudellisen tilanteen ohella kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat monet sekä yhteiskunnalliset että kaupan omaan päätäntään liittyvät seikat. Yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyviä seikkoja ovat muun muassa ostovoiman määrä ja kehittyminen, kuluttajien ja asiakkaiden luottamus yleiseen taloudelliseen tilanteeseen ja erityisesti näkemys ja luottamus omaan taloudelliseen tilanteeseen ja sen kehittymiseen. Kyse on toisaalta todellisista kulutusmahdollisuuksista, ostovoimasta ja varallisuudesta, mutta hyvin paljon myös kuluttamisen kannalta suotuisaksi koetusta tilanteesta. Miltä meistä itse kustakin tuntuu, onko nyt hyvä hetki ostaa kesto- tai kertakulutustuotteita vai onko syytä säästää tulevan varalle?

Kulutusmahdollisuuksien ja -halujen ohella erittäin paljon on merkitystä sillä, missä asiakkaat, laajemmin ilmaistuna kuluttajat ja ammattiasiukkaat ovat, asuvat ja liikkuvat. Tähän maantieteelliseen tilanteeseen vaikuttaa paljon väestön ikä, yritysten määrä sekä maan sisäinen ja erityisesti kuntien välinen muuttoliike. Tilastokeskuksen ennusteiden mukaan Suomessa on vuonna 2031 noin kymmenen suurta kasvukeskusta, joihin väki ja iso osa taloudellisesta toimeliaisuudesta keskittyy. Näiden ohella on maahamme syntymässä noin 30 alueellista keskusta, joilla on kaupallisesti suurta merkitystä.

Päivittäistavarakaupan näkökulmasta huoltovarmuus on keskeinen osa-alue kaupan toimintaa. Siinä päivittäistavarakaupat tekevät yhteistyötä ministeriöiden, Huoltovarmuuskeskusten ja Puolustusvoimien kanssa. Tavoitteena on turvata väestön ruuan ja muiden tuotteiden saanti kaikissa tilanteissa. Huoltovarmuudesta on keskusteltu paljon koronapandemian takia vuoden 2020 aikana. Siihen kytkeytyy myös riittävä ja koko maan kattava ruokakauppaverkosto, ja yritysten vapaaehtoisesti tekemä varautumistyö. Kauppa- ja jakelu ovat huoltovarmuuden osalta kriittisiä, sillä jo muutaman päivän merkittävä katkos jakeluvirrassa aiheuttaa ongelmia ravinnon saamisessa. Kauppa- ja jakelupooli koordinoi huoltovarmuustyötä tältä osin ja sen sopimusosapuolina ovat Päivittäistavarakauppa ry ja Huoltovarmuuskeskus. Poolin muodostavat sitä johtava poolitoimikunta, poolin toimisto ja alan yritykset. Kauppa- ja jakelupoolin tehtävänä on yhdessä alan yritysten kanssa seurata, suunnitella ja valmistella omien alojensa huoltovarmuuden kehittämistä.

Toimintaympäristöön vaikuttavat myös merkittävästi kaupan omat uudet investoinnit, liikepaikkojen sulkemiset sekä muun muassa logistiikka- ja tuotteiden hankintapaikat. Niin ikään kuluttajien ja muiden asiakkaiden arvostukset esimerkiksi kotimaisuuden ja paikallisuuden osalta vaikuttavat merkittävästi kaupan toimintaan ja ohjaavat kaupan toiminta- ja kehittämispäätöksiä.

2.1.1 Kokonaiskuva – mitä on kauppa, toimialan rakenne, kannattavuus ja markkinamuutokset

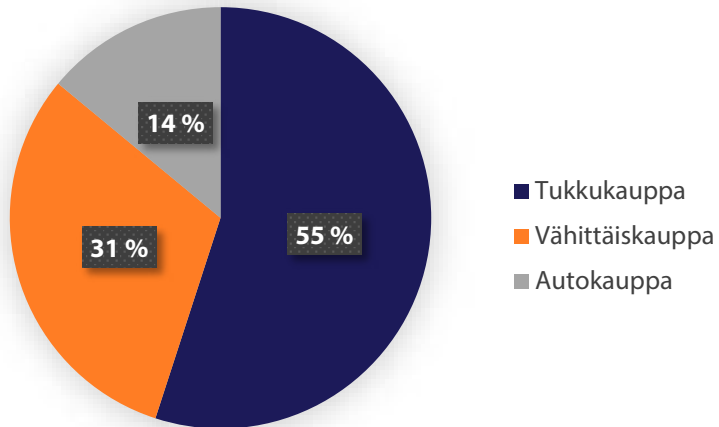
Mitä tarkoittaa kauppa?

Tarkoitetaanko sillä fyysistä kauppaliikettä vai laajemmin myös kaupankäyntiä asiakkaiden kanssa ja siihen liittyviä muita toimintoja ja palveluita, kuten tuotteiden hankintaa ja kuljettamista tuottajilta kuluttajille sekä muita oheistoimintoja? Kauppa voidaan ymmärtää myös kaksijakoisesti kaupan luonteen ja asiakkuuksien mukaan, jolloin kauppa voidaan jakaa vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan. Vähittäiskauppa suuntautuu kuluttajille ja tukkukauppa ammattiasiakkaille.

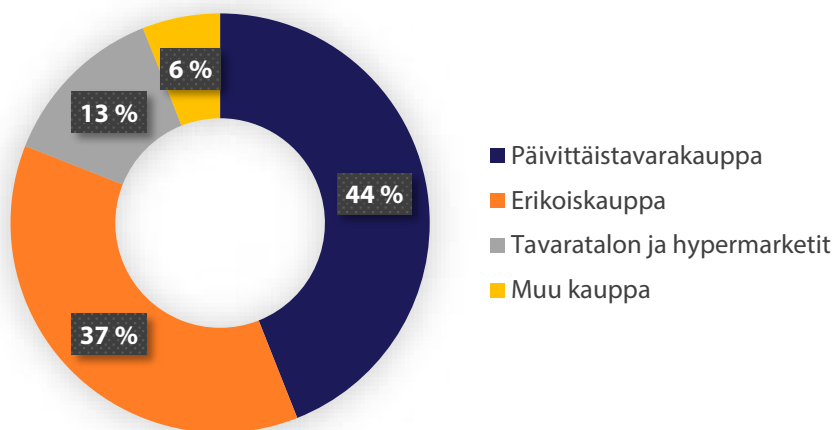
Yhden yleisesti käytetyn määritelmän mukaan ”vähittäiskauppa käsittää kaiken taloudellisen toiminnan, jonka tarkoituksena on kohdentaa markkinointitoimenpiteitä asiakkaan tyydyttämiseksi tuotteen tai palvelun myynnin ja jakelun kautta” (Gilbert 2003). Toisaalta ”vähittäiskauppa käsittää kaikki ne viimeiset askeleet, jonka aikana tuote päätyy asiakkaalle tai asiakkaan ostama palvelu toteutetaan. Se on tuotantoketjun viimeinen vaihe, jonka aikana tuote saattaa matkata Aasiasta kotikaupunkiisi” (Lusch ym. 2011).

Tuotenäkökulmasta katsottuna kaupan ala voidaan jakaa päivittäistavara-kauppaan, erikoistavara-kauppaan ja tekniseen kauppaan. Kaupan liikevaihto oli vuonna 2019 Suomessa yhteensä 127 miljardia euroa (ilman ALV:tä, Kaupan liitto). Tästä määrästä tukkukauppa oli 55 prosenttia (70 mrd. euroa), vähittäiskauppa 31 prosenttia (40 mrd. euroa) ja auto-kauppa 14 prosenttia (17 mrd. euroa). Vähittäiskaupan liikevaihdosta päivittäistavara-kauppa oli 44 prosenttia, tavaratalot ja hypermarketit 13 prosenttia, erikoiskauppa 37 prosenttia ja muu kauppa kuusi prosenttia (esim. polttoaineet).

Kaupan liikevaihdon jakautuminen tukkukauppaan, vähittäiskauppaan ja autokauppaan (2019)



Vähittäiskaupan liikevaihdon jakautuminen (2019)



Kuva 1. Kaupan liikevaihdon jakautuminen 2019.



Kuva 2. Vähittäiskaupan liikevaihdon jakautuminen 2019.

Kaupan välitön bruttokansantuoteosuus oli vuonna 2018 kahdeksan prosenttia, mutta kun huomioidaan sen välilliset vaikutukset, kaupan kokonaisosuus Suomen BKT:sta on 15 prosenttia. Kauppa on Suomen toimialoista suuri työllistäjä, jonka palveluksessa vuonna 2018 oli 292 000 työntekijää. Näistä työntekijöistä vähittäiskaupan palveluksessa oli 54 prosenttia, tukkukaupan palveluksessa 30 prosenttia ja autokaupan palveluksessa 16 prosenttia. Vähittäiskauppojen lukumäärä oli vuonna 2019 yhteensä noin 21 900 (Tilastokeskus, Kasvukatsaus), joista alle 10 työntekijää työllistäviä liikkeitä oli noin 90 prosenttia. Vähittäiskauppoja, jotka harjoittavat ulkomaankauppaa, oli noin 12 prosenttia.

Kaupan toimialojen määrittäminen voidaan tehdä monella tavalla, mutta alan ymmärtämisen kannalta tässä asiantuntija-artikkelissa tukeudutaan Kaupan liiton määrittämiin, joista ne on tähän otettu mukaan pienin muokkauksin (<https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>). Kaupan toimialasta saa tarkempaa kuvaa Kaupan liiton eri toimialojen omista kuvauksista (ks. esim. Päivittäistavara-kauppa ry, <https://www.pti.fi/etusivu>) tai kaupan alaa kiinteästi seuraavan lehden Kehittyvä Kauppa numerosta 05-06/2020 (Kehittyvä Kauppa -lehti <https://www.k-kauppaliitto.fi/kehittyvakauppa/kehittyva-kauppa>).

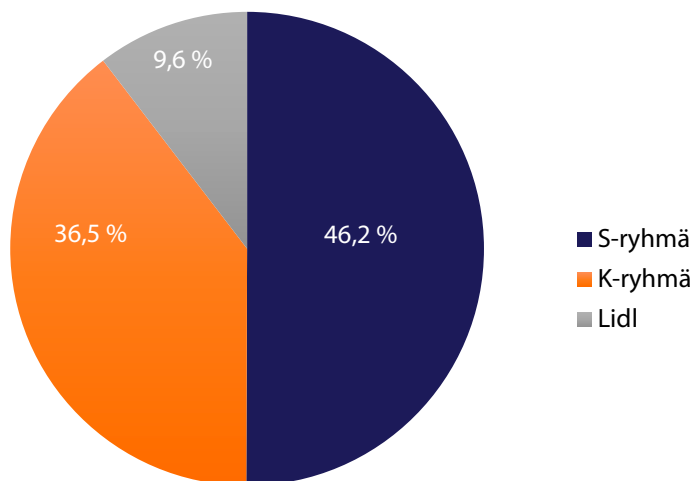
Päivittäistavara-kauppa

Päivittäistavaroihin luetaan ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakka-tuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavaroitten kokonaismyynti Suomessa vuonna 2019 oli 17,5 miljardia euroa, josta verkkokaupan osuus oli 0,6 prosenttia eli noin 110 miljoonaa euroa (Kaupan liitto). Päivittäistavara-kauppoja oli vuonna 2019 noin 3 200,

joista alle 10 työntekijää työllistäviä kauppiaita oli noin 80 prosenttia (Tilastokeskus, Kasvukatsaus).

Päivittäistavarakauppa on päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvä, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimiva marketmyymälä. Marketkaupan lisäksi päivittäistavaroiden vähittäiskauppaan lasketaan elintarvikkeiden erikoismyymälöiden, huoltamoiden ja halpalalien päivittäistavaroiden myynti. Päivittäistavaramarkkinoihin luetaan myös Foodservice (HoReCa) -tukkukaupan asiakkaiden, kuten julkisten laitosten päivittäinen ruokahuolto, sekä muiden asiakkaiden, kuten yksityissektorin ravintoloiden, kahviloiden ja henkilöstöravintoloiden, myynti. Myös alkoholijuomien vähittäismyynti luetaan EU-tilastoinnissa päivittäistavaramarkkinoihin. (Kaupan liitto)

Päivittäistavarakaupassa suurin markkinaosuus eri liiketyypeistä oli isoilla supermarketeilla (> 1 000 m²) 38,7 prosenttia, seuraavaksi suurin osuus oli hypermarketeilla 28,6 prosenttia, pienillä supermarketeilla (400–999 m²) 11,8 prosenttia, isoilla valintamyymälöillä (200–399 m²) 11,5 prosenttia ja pienillä valintamyymälöillä (100–199 m²) 2,0 prosenttia (Kehittyvä Kauppa 05–06/2020). S-ryhmän markkinaosuus vuonna 2019 oli 46,2 prosenttia, K-ryhmän 36,5 prosenttia ja Lidlin 9,6 prosenttia (A.C. Nielsen Päivittäismyymälärekisteri; Päivittäistavarakauppa ry).



Kuva 3. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet Suomessa 2019.

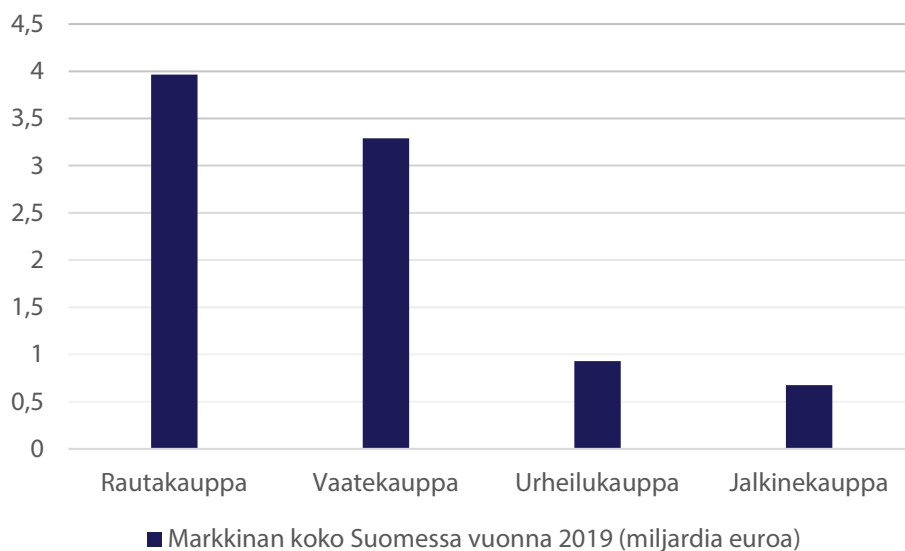
Suomalaiselle päivittäistavarakaupalle on ominaista keskittyminen ja ketjuuntuminen. Tilanne on suhteellisesti ottaen sama muissakin Pohjoismaissa, sillä ilman suureksi koottuja volyymeja ei laajoissa ja harvaan asutuissa maissa saavuteta riittävää tehokkuutta. Lisäksi on nähtävissä liukumia ravintolaliiketoiminnan suuntaan.

Erikoiskauppa

Kaupan liiton määrittämisen mukaan (Kaupan liitto 2020) ”erikoiskaupat ovat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavia vähittäiskauppoja. Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat, kodintekniikka- ja fotokaupat, rauta- ja rakennustarvikekaupat, kirjakaupat, kulta- ja kellokaupat, terveystuotekaupat, optikko-liikkeet, apteekit ja muut tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin erikoistuneet vähittäiskaupat. Erikoiskauppojen liikevaihto oli vuonna 2019 yhteensä 14,7 mrd. euroa.”

”Erikoiskaupat edustavat erilaisia toimialoja, joilla on kuitenkin paljon yhteisiä piirteitä sekä rakenteellisesti että toiminnallisesti. Erikoiskauppojen toiminnan ytimenä ovat henkilökohtainen palvelu, korkea asiantuntemus ja erikoistunut tuotevalikoima. Erikoiskaupoille on tyypillistä myös pyrkimys keskeiseen sijaintiin kaupunkirakenteessa ja hakeutuminen lähelle toisiaan, sillä tiiviit palvelukeskittymät ovat vetovoimaisia ostosympäristöjä.” (Kaupan liitto 2020)

Kehittyvä Kauppa -lehden (05–06/2020) mukaan rautakaupan markkinakoko Suomessa vuonna 2019 oli 3,966 miljardia euroa. Alan suurin myynti oli K-ryhmällä (1,692 mrd. euroa), STARK:lla (0,693 mrd. euroa) ja S-ryhmällä (0,317 mrd. euroa). Vaatekaupan myynti vuonna 2019 oli 3,290 miljardia euroa, urheilukaupan myynti 0,930 miljardia euroa ja jalkinekaupan 0,676 miljardia euroa.



Kuva 4. Erikoiskaupan myynti Suomessa 2019 (miljardi euroa).

”Vähittäiskaupan kaikista yrityksistä valtaosa on erikoiskauppoja. Erikoiskaupan yritysten koko vaihtelee pienistä yksityisyrittäjistä kansainvälisiin ketjuihin. Vähittäiskaupan

kansainvälistyminen Suomessa alkoikin erikoiskaupan alalla jo 1980-luvulla. Erikoiskaupan ketjuista osa on yksiomisteisia monimyyväläyriytyksiä, osa franchising-ketjuja ja osa itsenäisten yritysten muodostamia niin sanottuja vapaaehtoisia ketjuja, jotka harjoittavat pääasiassa markkinointi- ja ostoyhteistyötä.” (Kaupan liitto 2020). Rautakauppoja oli vuonna 2019 noin 1 450, huonekalu- ja sisustuskauppoja noin 1 500, tavarataloja oli noin 170, vaatteiden ja jalkineiden kauppoja oli noin 1 650, kodintekniikkakauppoja noin 1 100 ja urheiluvälinekauppoja noin 900 (Tilastokeskus, Kasvukatsaus).

Tekninen kauppa

Kaupan liiton määrittäksen mukaan ”tekninen kauppa on pääasiassa yritysten välistä kauppaa: teollisuuden ja rakentamisen tarvitsemien tuotteiden, kuten raaka-aineiden, osien, komponenttien, tarvikkeiden, koneiden ja järjestelmien, maahantuontia ja myyntiä sekä niihin liittyvien ratkaisuiden ja palveluiden toimittamista. Kuluttajatuotteista teknisen kaupan piiriin kuuluvat moottoripyörät, maastoajoneuvot, puutarhan ja metsänhoidon pienkoneet sekä akut ja paristot.”

Tässä asiantuntija-artikkelissa keskitytään päivittäistavara- ja erikoiskauppaan, joten teknistä kauppaa ei tarkemmin analysoida.

Tukkukauppa

Kaupan liiton määrittäksen mukaan ”tukkukauppa hankkii tavaraa teollisuudelta kotimaasta sekä ulkomailta ja myy sitä eteenpäin. Tukkukauppa palvelee näin vähittäiskauppaa sekä muita yrityksiä ja julkishallintoa. Myös maahantuonti liittyy olennaisesti tukkukauppaan. Tavaroiden välittämisen lisäksi tukkukauppa on tänä päivänä yhä enemmän myös palvelutoimintaa.” Tukkukauppojen lukumäärä oli vuonna 2019 noin 14 100. Tukkukaupoista ulkomaankauppaa harjoitti noin 37 prosenttia (Tilastokeskus, Kasvukatsaus).

”Tukkukaupan päätoimialat jakautuvat tuotteiden, toiminnan ja kumppaneiden mukaan päivittäistavaratukkukauppaan, kulutus- ja käyttötavaratukkukauppaan, maataloustukkukauppaan, tekniseen tukkukauppaan, rakennusalan tukkukauppaan, tieto- ja viestintätekniiseen tukkukauppaan sekä polttoaineiden tukkukauppaan. Autoalan tukkukauppa ei ole toimialaluokituksessa varsinaista tukkukauppaa. Kulutustavara-, päivittäistavara- ja tekninen tukkukauppa kattavat kukin noin viidenneksen koko tukkukaupan liikevaihdosta. Liikevaihdoltaan tukkukaupan sektori on huomattavasti vähittäiskauppaa suurempaa, mutta yritysten ja henkilöstön määrä on vähittäiskauppaa pienempi.” (Kaupan liitto 2020)

Kuluttajien ostovoima

Kaupan myynnin ja kehittämisen kannalta keskeinen tekijä on kuluttajien ostovoima. Santasalo Ky:n laskelmien mukaan vähittäiskauppaan ja palveluihin kohdistuva ostovoima asukasta kohden oli vuonna 2019 yhteensä 3,849 miljardia euroa, jossa oli muutosta vuoteen 2018 verrattuna 2,1 prosenttia. Taulukossa 1. kuvataan tätä ostovoimaa maakunnittain.

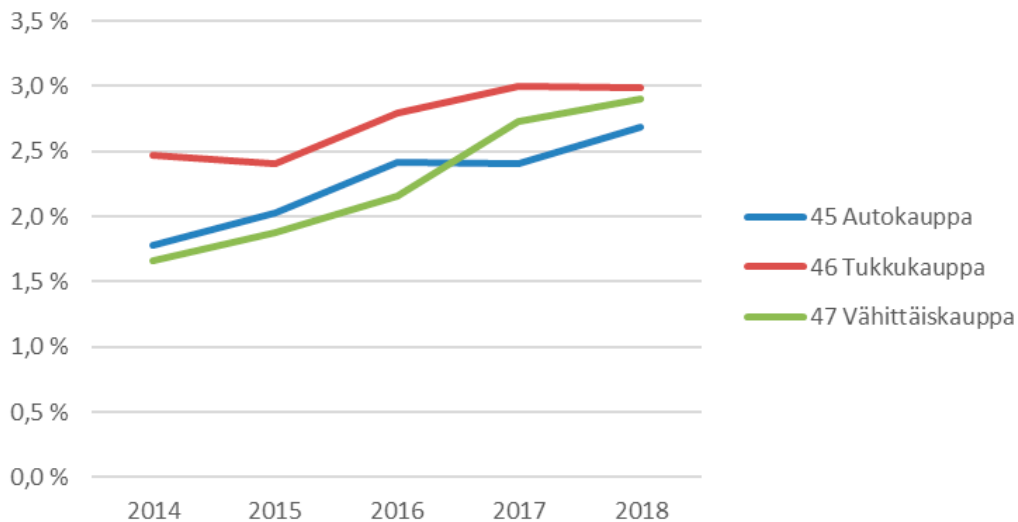
Taulukko 1. Vähittäiskauppaan ja palveluihin kohdistuva ostovoima 2019 (milj. euroa). Lähde: Santasalo Ky.

Maakunta	PT- kauppa	Alko	Terveys- hyvin- vointi	Muoti- kauppa	Vapaa- aika	Tekni- nen eri- koisk.	Kodin sisustus	Rauta- kauppa	VÄHIT- TÄIS- KAUPPA	Auto ja vara- osat	Auto- huolto	Huolto- mo	Hyvinv. palve- lut	Ravin- tolat
Uusimaa	6 364	505	1 386	1 233	1 421	1 278	1 043	1 192	14 422	2 991	1 096	1 359	501	2 739
Varsinais-Suomi	1 806	137	443	272	365	333	217	433	4 005	969	369	408	110	490
Satakunta	881	46	193	108	130	149	102	191	1 799	569	164	243	53	204
Kanta-Häme	695	53	158	96	129	118	77	155	1 481	347	133	146	39	171
Pirkanmaa	1 935	96	446	263	311	356	247	444	4 098	1 353	374	578	124	521
Päijät-Häme	771	62	195	114	153	140	91	184	1 709	406	156	171	47	200
Kymenlaakso	677	54	172	96	131	120	77	159	1 487	349	135	147	41	168
Etelä-Karjala	508	35	126	72	98	90	58	119	1 105	260	101	110	30	126
Etelä-Savo	579	38	122	67	84	92	72	107	1 162	313	118	140	41	103
Pohjois-Savo	961	68	196	112	139	153	119	175	1 922	520	191	232	67	176
Pohjois-Karjala	625	41	133	74	94	101	78	115	1 262	340	125	152	44	115
Keski-Suomi	1 092	56	241	137	163	187	129	235	2 241	706	198	302	66	267
Etelä-Pohjanmaa	759	33	154	88	105	122	84	156	1 500	468	136	201	43	166
Pohjanmaa	686	27	143	86	102	117	81	148	1 391	452	128	195	41	168
Keski- Pohjanmaa	268	15	47	28	35	38	30	44	504	133	49	59	16	44
Pohjois- Pohjanmaa	1 506	96	290	176	216	236	185	265	2 969	813	288	362	101	285
Kainuu	315	24	63	35	43	47	37	55	619	160	59	72	21	54
Lappi	719	54	142	80	99	109	85	125	1 413	370	136	164	47	126
Ahvenanmaa	122	11	22	17	39	17	16	21	266	96	10	35	7	41
Koko Suomi	21 268	1 450	4 672	3 153	3 857	3 804	2 827	4 322	45 354	11 614	3 966	5 075	1 439	6 165

Taulukosta voidaan havaita, että muutama keskeinen maakunta on kaupan kannalta merkittävässä asemassa. Näitä ovat Uusimaa, Pirkanmaa, Varsinais-Suomi, Pohjois-Pohjanmaa ja Keski-Suomi. Niiden osuus on noin 60 prosenttia koko Suomen vähittäiskaupan ja palveluiden ostovoimasta.

Kaupan kannattavuus

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 kaupan kannattavuus käyttökatteella mitattuna oli yritysten päätoimialoista heikoin eli noin neljä prosenttia ja palveluiden käyttökate noin 14 prosenttia (koko teollisuuden n. 10 % ja rakentamisen n. 7 %) (Tilastokeskus, Yritysten tuottavuus ja kannattavuus).



Kuva 5. Kaupan alan yritysten liikevaihto suhteessa liikevaihtoon, % 2014–2018.

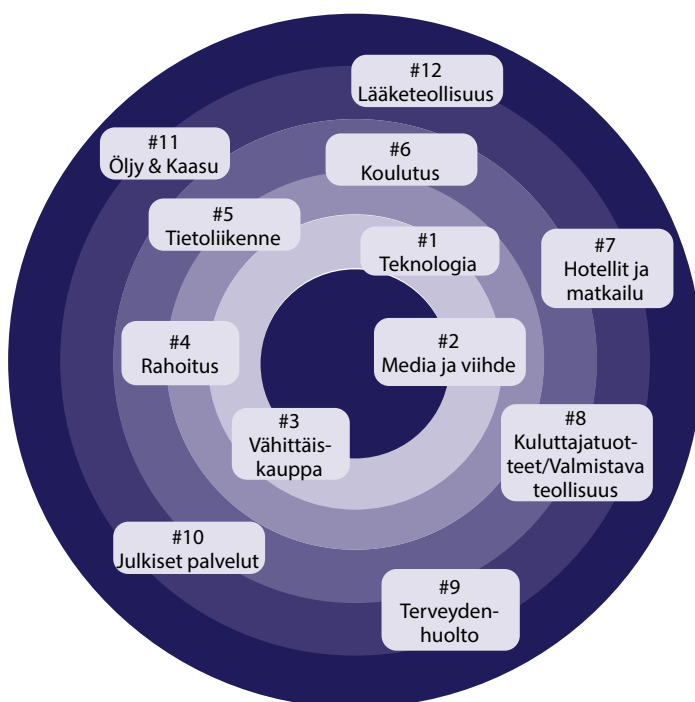
Kauppan alan yritysten keskimääräiset liikevaihtokerrat ovat hieman parantuneet vuodesta 2014 alkaen (Tilastokeskus, Yritysten tilinpäätöstiedot), mutta ne vaihtelevat suuresti eri yritysten välillä. Näkymät seuraaville vuosille eroavat merkittävästi eri kaupan toimialojen ja yritysten kesken koronatilanteesta ja yleisestä taloudellisesta tilanteesta johtuen. Vuoteen 2031 mennessä kaupan kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi kaupan liikevaihtokerran muutokset, verkkokaupan osuuden kasvu ja sen tuottomahdollisuudet sekä kansainvälisen kilpailun ja tarjonnan kasvaminen.

2.1.2 Digitaalinen disruptio

Kauppan ala on monessa mielessä korkean teknologian, tietojenkäsittelyn ja laajemminkin sähköisen liiketoiminnan ala, jota muovaa nyt ja jatkossa kasvavassa määrin digitalisoituminen. Digitalisaatio on toki kaupan alalla ollut realismia ja arkea jo useita vuosikymmeniä muun muassa tavaroiden hankinnan ja logistiikan, valikoimahallinnan ja taloushallinnon piirissä. Uutta on, että kaupan digitalisaatio etenee nyt voimakkaasti ja nopeasti asiakashallinnan, markkinoinnin ja viestinnän sekä myymälätoimintojen ohjauksessa (esimerkiksi asiakaskohtainen personoitu markkinointi ja sähköiset hinnannäytöt, itsepalvelukasat). Onkin nähtävissä, että erityisesti tiedon keräämisessä, hallinnassa, jalostamisessa ja hyödyntämisessä tapahtuu merkittäviä muutoksia vuoteen 2031 mennessä. Näitä uusia

käytänteitä kehittävät toisaalta alan uudet toimijat, kuten Amazon tai Alibaba, mutta myös perinteiset toimijat, kuten Yhdysvalloissa Walmart tai Isossa-Britanniassa Tesco. Kaupan alan kehittymistä tuleekin jatkossa määrittämään entistä enemmän se, millä tahoilla on hallussaan asiakasdatan globaalit tietovirrat sekä kehittynein tekoäly, jonka avulla dataa pystytään hyödyntämään liiketoiminnassa.

Digitalisaation ohella tai rinnalla kaupan alaa muuttaa merkittävästi ilmiönä laajempi digitaalinen disruptio. Erään tutkimuksen (Digital Vortex, How Digital Disruption Is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation, An IMD and Cisco Initiative, June 2015) mukaan kaupan toimiala kohtaa kolmantena alana disruption mylläkän, jossa se voi uudistua tai tuhoutua.



Kuva 6. Digitaalisen disruption muutosvoima eri toimialoilla.

Kaupan digitaalinen disruptio on sekä suuri uhka että valtava mahdollisuus kaupan alalla sekä perinteisille toimijoille ja liiketoiminnan markkinavaltiaille että niiden uusille haastajillekin. Vähittäiskaupan piirissä on nähty viime aikoina Suomessakin useita kauppaketjujen kuolemia. Esimerkiksi Makuuni-videovuokraamon toiminnan tuhosivat erilaiset suoratoistopalvelut. Makuuni yritti loppuvaiheessa lisätä tarjontaansa muun muassa makeisia, mutta sekään ei auttanut pääliiketoiminta-alueen menettäessä kilpailukykyänsä ja houkuttelevuutensa suoratoistopalveluiden, kuten Netflixin tai Elisa Viihteen, valloittaessa

markkinoita. Saman suhteellisen nopean tuhoutumisen kohtalon kokivat Anttilan Top Ten -osasto ja sittemmin koko Anttilan tavaratalokauppa.

Kaupan toimiala on nyt kokenut ja edelleen kokemassa monen muunkin toimialan ohella nykyisen liiketoiminnan tuhoamisen tai tuhoutumisen eli disruptoitumisen. Usein muutoksen signaalit ovat olleet näkyvissä pitkään, mutta joskus disruptio tulee niin sanottu "puun takaa". Amerikkalaislähtöiset Amazon, AirBnB ja Uber ja vaikkapa ruotsalainen Adlibris ja sen perustajien perustama verkkoapteekki Apotea ovat tunnettuja esimerkkejä uusista liiketoimintamalleista, jotka voivat rapauttaa vähittäiskaupan, majoituksen tai taksi liikenteen perinteisten yritysten toimintaa. Vaikka edellä mainitut esimerkit ovat saaneet aikaan suhteellisen nopeita murroksia, niidenkin liikkeet ja liiketoiminnan kasvu ovat vaatineet jonkin verran aikaa.

Disruption voima kaupan piirissä on kaksijakoinen. Toisaalta sen myötä kaupan sisäisen toiminnan tavat uudistuvat ja tehostuvat, ja näitä ovat esimerkiksi RFID:n avulla tuotetunnistaminen, uudet maksutavat ja tekoälyn myötä aktiivisen tuotehallinnan ja asiakaskohdattaisen markkinoinnin mahdollisuudet. Kaupan asiakastieto muuntautuu myös asiakkaita itseään palvelevaksi tiedoksi, jonka avulla voi esimerkiksi kiinnittää huomiota ekologiseen kuluttamiseen ja vähentää henkilökohtaisia päästöjä. Kaupasta on disruption myötä tulossa entistä enemmän palvelutoimiala, eikä sillä ole enää pelkästään logistinen rooli tavaroiden välittäjänä kuluttajille. (Saarijärvi 2019.)

Toisaalta digitaalisessa disruptiossa piilee myös riskejä suomalaiselle kaupan alalle. Kansainvälisten suurten toimijoiden vallatessa markkinoita suomalainen kauppa on jo nyt osa globaalia ekosysteemiä. Toimiala datavaltaistuu, ja dataa hallitsevat ennen kaikkea isot toimijat. Alibaban ja Amazonin kaltaiset toimijat tarjoavat paitsi kuluttajille rajatonta valikoimaa ja halpaa hintaa, myös muille toimijoille logistiikka-, palvelin- ja markkinointipalveluja. Näin ne kytkevät ekosysteemiinsä suuren määrän muita toimijoita murtaen perinteisiä liiketoimintamalleja. Itse tuotteiden rooli ekosysteemeissä on pienemässä (Saarijärvi 2019). Pienemmille toimijoille näiden suurten ekosysteemien logiikan ja toimintamallien hallitseminen tulee olemaan elinehto jatkossa.

2.1.3 Kivijalkakaupan muutokset

Sekä tukku- että vähittäiskaupassa yritysten määrä pieneni 11 prosenttia vuosina 2010–2018. Vähentymisen ennakoidaan jatkuvan, sillä erikoiskauppojen ennustetaan vähenevän 25–45 prosenttia ja vähittäiskauppojen 23–40 prosenttia vuoteen 2031 mennessä. Muutosten myötä Suomessa vähittäiskaupan työllisten ennustetaan vähenevän 7–16 prosenttia ja tukkukaupan kuusi prosenttia vuoteen 2031 mennessä. Tämä merkitsee sitä, että vähittäiskauppa menettää arviolta 11 000–25 000 ja tukkukauppa 5 000

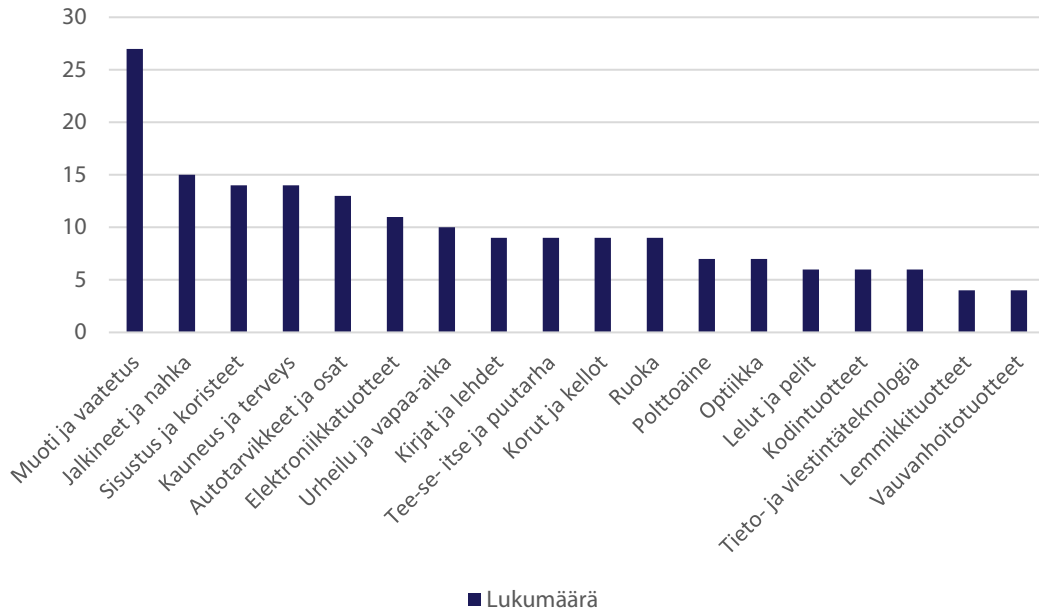
työpaikkaa vuoteen 2031 mennessä (Kaupan liitto). Käynnissä oleva korona-aika saattaa vielä kiihdyttää kaupan muutosta ennustetusta merkittävästi.

Verkkokaupan kasvun ja kuluttajien ostokäyttäytymisen muutosten vuoksi voidaan ennakoita, että kaupunkien vetovoimaiset kaupalliset alueet supistuvat ja liiketiloja jää tyhjiin tai niihin tulee muuta toimintaa kiihtyvään tahtiin vuoteen 2031 mennessä. Vaarassa ovat erityisesti väestön muuton ja väestön ikääntymisen runtelemaat alueet ja kaupungit.

2.1.4 Suomalainen kaupan ala suhteessa kansainväliseen kauppaan

Suomalainen kauppa on toimintaperiaatteiltaan hyvin samantapainen kuin kaupan kilpailijat maailmalla. Päivittäistavara-kaupassa erityispiirteenä on kaupan muita suurempi keskittyneisyys muutamalle toimijalle. Neljän suurimman toimijan eli S-ryhmän, K-ryhmän, Lidlin ja Tokmannin yhteinen markkinaosuus on yli 90 prosenttia (A.C. Nielsen 2020). Esimerkiksi Isonsa-Britanniassa kolmen suurimman toimijan markkinaosuus (Tesco, Sainsbury's ja Asda) noin 50 prosenttia (<https://www.statista.com/statistics/280208/grocery-market-share-in-the-united-kingdom-uk>). Merkittävää on myös, että kotimaisilla toimijoilla on erittäin vahva asema suhteessa kansainvälisiin kilpailijoihin.

Erikoiskaupassa tilanne on päinvastainen. Kansainvälisessä omistuksessa olevien ketjujen osuus on esimerkiksi kodintekniikka-kaupan ja puukeutuksen erikoiskaupassa kaupassa merkittävä, markkinaosuus on tuoteryhmästä riippuen 30–50 prosenttia (Kehittyvä Kauppa 05–06/2020). Rauta- ja kodin kunnostuksen kaupassa tilanne on kaksijakoinen: toisaalta markkinajohtaja on kotimainen ketju, mutta kaksi seuraavaksi suurinta ovat ulkomaisessa omistuksessa. (Kehittyvä Kauppa 05–06/2020.) Kaupan alan yritysten lukumäärää seuraavan Retail-Index sivuston mukaan Suomessa toimii eniten yrityksiä muodin, jalkineiden, sisustuksen, kauneuden ja terveyden, autotarvikkeiden ja osien toimialoilla. Tilastossa ovat mukana ne toimijat, joilla on vähintään 5 myymälää tai 3 miljoonaa euroa liikevaihtoa vuodessa. Lisäksi monella eri toimialalla toimivat yritykset on listattu useampaan kertaan. Tilasto antaa kuitenkin yleiskuvaa erikoiskaupan tilanteesta Suomessa.

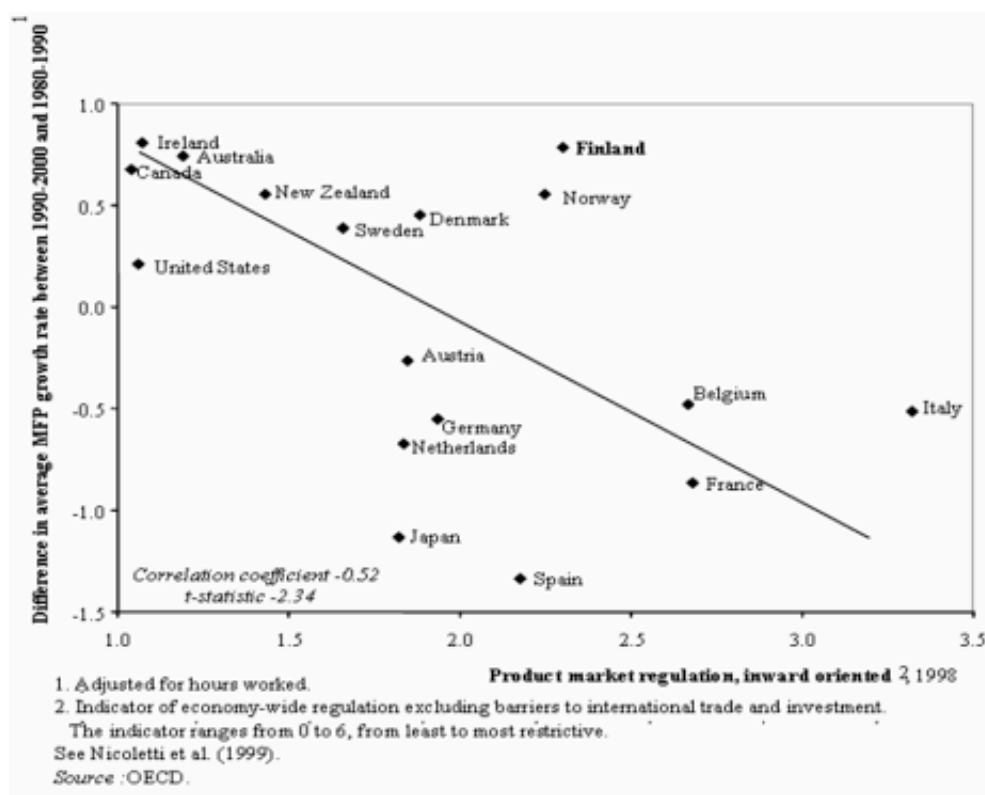


Kuva 7. Kauppaketjujen lukumäärä Suomessa toimialoittain 2020.

Kaupan kansainvälisiä toimintaolosuhteita tarkasteltaessa keskeisiä tekijöitä ovat kaupan sääntely määrä ja voimakkuus, arvonlisäveron taso, ostovoiman määrä sekä verotus.

Suomessa verotus on isohko rakenteellinen ongelma. Vaikka monessa eri veroluokassa Suomi on kilpailukykyinen verrokkimaihin verrattuna, tästä huolimatta kokonaisuudessaan tilanteemme on haastava. Erityisesti työn korkea verotus on suuri rasite, joka hidastaa kaupan ja palveluolosten kehitystä. Kotimaisella kaupalla ei ole verotuksellisia kilpailuetuja suhteessa uusilla säännöillä toimiviin kansainvälisiin digitaalisiin palvelu- ja kaupantoi- mijoihin. Kilpailua vaikeuttaa esimerkiksi myös se, että sähkövero on korkeampi kaupalle kuin teollisuudelle. (Mitronen & Hänninen, ETU Ry, sisäinen selvitys 2020)

Kaupan sääntelyssä Suomi sijoittuu OECD:n tutkimusten mukaan maiden keskikastiin. OECD:n tulkinnan mukaan Suomessa on onnistuttu yhdistämään keskitason sääntely ja siitä saadut hyödyt. (OECD 2016.) Viime vuosina kaupan sääntelyä on myös purettu merkittävästi (mm. aukioloaikasääntely ja alkoholilainsäädäntö) ja luotu kotimaiselle kaupalle vapaampia kilpailuolosuhteita. Nämä muutokset ovat parantaneet Suomen sijoittumista vuoteen 2005 verrattuna (Viitamo, 2006), jolloin Suomi sijoittui sääntelyn keskikastiin.



Kuva 8. Hyödykemarkkinoiden sääntely ja kokonaistuottavuuden kasvu, OECD 2005.

2.1.5 Kaupungistuminen, väestön muuttoliike ja ikääntyminen

Kauppa elää asiakkaidensa mukana. Tämän lausahduksen mukaisesti kaupan toimintaan vaikuttavat yleisten taloudellisten olosuhteiden ohella myös esimerkiksi se, minkä ikäisiä asiakkaat ovat, missä he asuvat ja kuinka he liikkuvat.

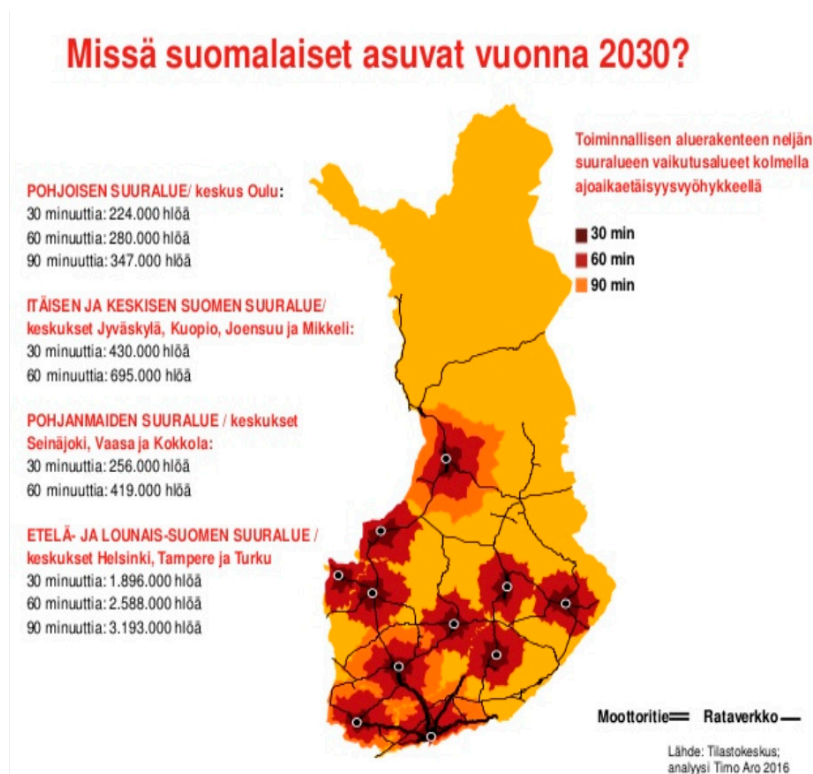
Suomessa väestö ikääntyy länsimaista nopeimmin, ja asukkaat ovat keskittymässä kaupunkeihin ja erityisesti kymmeneen kasvukeskukseen. Nämä muutokset tulevat muovaamaan kaupan rakennetta ja toimintaa erittäin voimakkaasti tulevina vuosina. Voidaan olettaa, että osa ketjuista keskittää kivijalkakauppansa vain ostovoimaisille alueille eli kasvukeskuksiin ja palvelee muuta Suomea verkkokaupan avulla. Toisaalta osa kaupoista voi toimia pelkästään verkkokaupassa ja luoda yhteistyösuhteita jonkin kivijalkakauppoja omistavan yrityksen kanssa saadakseen lähikontaktejaan asiakkaille. Tällaista lähipalveluverkostoa eri toimijoille, myös yhteiskunnallisille palveluille, tarjoaa Suomessa vaikkapa R-kirja (<https://www.r-kioski.fi>).

Vanhojen ikäluokkien osuus väestöstä, mediaani-ikä, huoltosuhte, eliniänodote eri ikäisenä								
	Suomi				Japani			
	1980	2015	2030	2050	1980	2015	2030	2050
Ikääntyneiden osuus väestöstä, %								
60+	16,4	27	31,3	33,1	12,8	33,1	37,3	42,5
65+	12	19,7	25,4	27	9	26,3	30,4	36,3
80+	1,8	5,1	8,6	11,1	1,4	7,8	12,7	15,1
Mediaani-ikä	32,8	42,5	44,4	45,1	32,6	46,5	51,5	53,3
Huoltosuhte, %								
Lapset	30	25,8	25,8	25,1	35	21,1	21,3	24,3
Ikääntyneet	17,7	31,8	42,8	46,3	13,4	43,3	53,1	70,9
Yhteensä	47,7	57,6	68,6	71,4	48,4	64,4	74,4	95,2

Kuva 9. Suomen ja Japanin väestörakenteen vertailua. Lähteet: YK ja Suomen Pankki.

Suomessa voidaankin jatkossa saada paljon oppeja ja oivalluksia siitä, kuinka Japanissa arvostetaan ikääntyneitä asiakkaita muiden asiakkaiden ohella ja kuinka heitä voidaan palvella sekä fyysisen kauppaverkoston että digitaalisten palveluiden ja tarjoomien avulla.

Väestön keskittymistä kasvukeskuksiin kuvataan seuraavassa kuviossa 10: Suomessa on arvioitu olevan 2030 noin kymmenen kasvukeskusta (Aro MDI Team/Tilastokeskus, 2016). Tästä huolimatta tulee muistaa, että väestökatoalueilla sijaitsevilla yrityksillä on edelleen paljon kauppamahdollisuuksia mm. monipaikkaisen asumisen kautta.



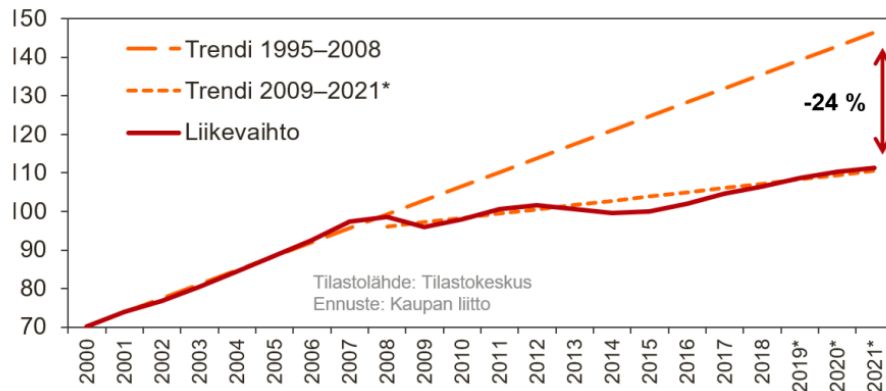
Kuva 10. Suomessa on jatkossa noin 10 kasvukeskusta.

Suomessa kuntien välinen ja erityisesti sisäinen muuttoliike on edelleen hyvin voimakasta. Tämä merkitsee kaupalle jatkuvaa uusien vetovoimaisten kauppapaikkojen etsintää ja perustamista ja toisaalta pakottaa sulkemaan vanhoja tai vetovoimansa tai kannattavuutensa menettäneitä kauppapaikkoja. Tulevaisuudessa kauppapaikkojen perustamisessa kiinnitetään erityistä huomiota erinomaiseen saavutettavuuteen eri liikkumismuodoin.

2.1.6 Kaupan kasvun ajurit ja hidasteet

Kaupan toimintaa on pidetty pitkään vain logistiikan jatkeena, jossa keskeistä on tuotteiden toimittaminen tuottajilta kuluttajille ja muille asiakkaille. Tämä logistiikan hallinta mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti on toki edelleen erittäin tärkeitä, mutta tämän rinnalla kaupasta on kehittynyt suuressa määrin niin sanottu high tech -toimiala. Kaupan toiminnassa yhdistyvät monella tapaa myös datan hallinta ja tiedolla johtaminen, asiakkuuksien ymmärtäminen, monikanavaisen kaupan hallinta, palveluiden tuottaminen, logistiikan hallinta sekä laaja-alaisen tavara-alakohtaisen osaamisen hallinta ja kehittäminen.

Kaupan kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttavat ensisijaisesti kansantalouden tilanne ja sen kehitys. Kauppa on perinteisesti kasvanut bruttokansantuotteen kehityksen tahdissa, mutta vuodesta 2008 alkaneen vaikean kauden aikana kauppa menetti normaalioloihin verrattuna noin 24 prosenttia potentiaalistaan (Tilastokeskus, Kaupan liitto 2020, Jaana Kurjenoja). Viime vuosina kauppa pääsi jälleen kasvu-uralle, joka on kuitenkin katkeamassa koronaviruksen aiheuttaman taantumun vuoksi.



Kuva 11. Kuvio 11. Vähittäiskaupan liikevaihdon määräindeksi

Kaupan kotimaisen kasvun ulkoisia ajureita ovat erityisesti kansantalouden ja sitä myötä ostovoiman kehitys sekä työllisyyskehitys. Luonnollisesti Suomen alueellisilla muutoksilla sekä väestön muuttoliikkeellä on suuri merkitys. Nähtävissä on, että kaupalla on eri puolilla maata erilaiset kasvun ja kehittymisen edellytykset. Toisaalta kauppa voi kasvaa ja kannattaa kasvualueilla ja toisaalta supistua taantuvilla alueilla.

Kaupan sisäisessä toiminnassa kasvun ajureina korostuvat erityisesti tieto- ja muu teknologia sekä niiden kehitys, verkkokaupan kehitys sekä kotimaisten toimijoiden onnistuminen kansainvälisessä kaupassa. Markkinoilla menestyvät asiakkaisiin keskittyvät kaupat, joilla on hyvä asiakasymmärrys ja jotka investoivat jatkuvasti liiketoiminnan ja osaamisen kehittämiseen.

2.2 Kaupan liiketoimintamallit ja liiketyypit

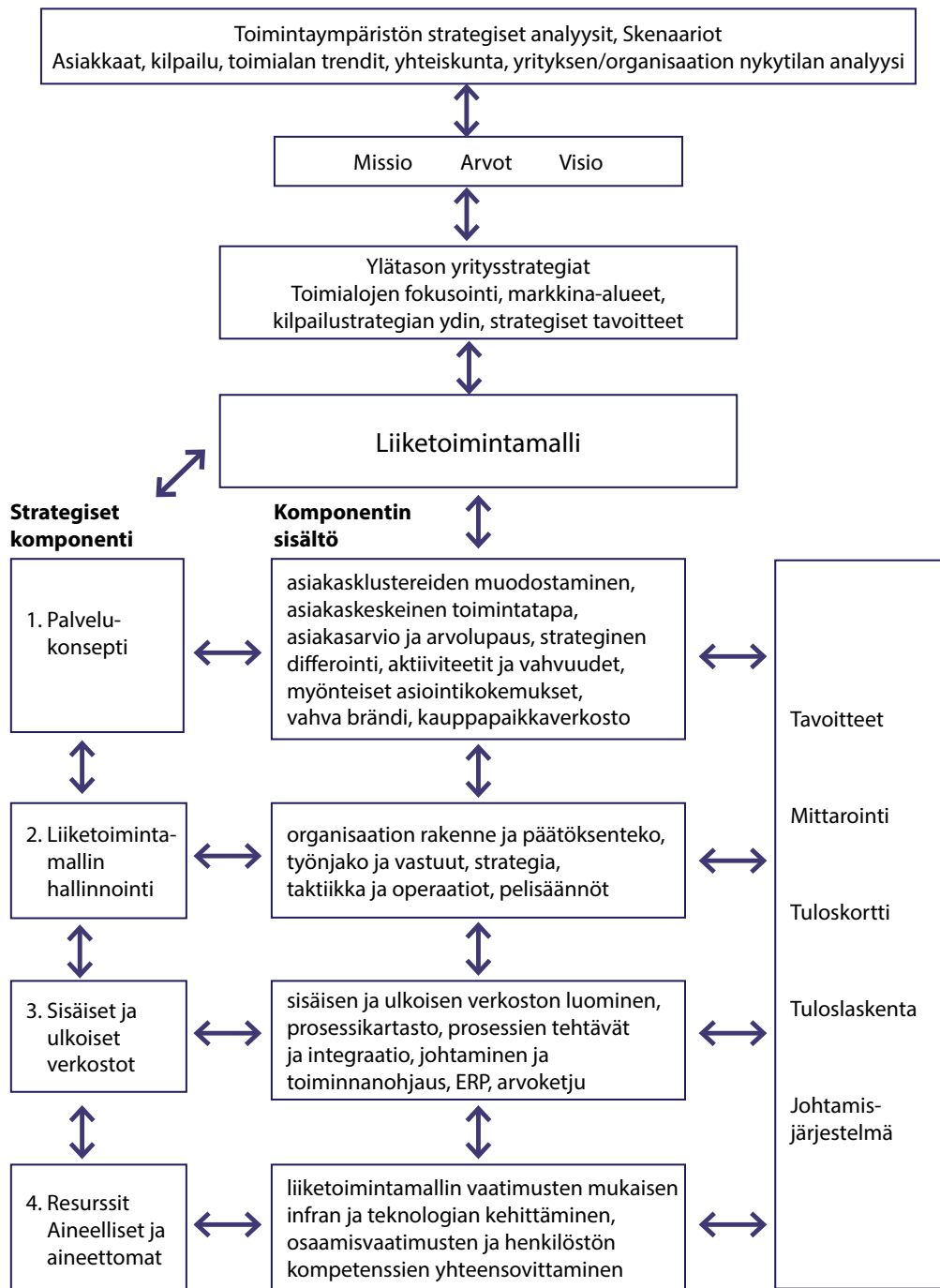
Kaupan liiketoiminnassa liiketoimintamalleilla ja niihin kytkeytyvillä liiketoimintakonsepteilla on erittäin suuri merkitys. Liiketoimintamalleilla ei ole yhtä ainoata ja oikeata määritelmää siitä huolimatta, että liiketoimintamallit ovat olleet liiketaloustieteessä aktiivisena tutkimuskohteena jo parikymmentä vuotta. (Kautto 2019, s. 14.) Magretta toteaa Kauton mukaan (Kautto 2019, s. 29; Magretta 2002), että ”liiketoimintamallin keskeinen sisältö on

kertomus siitä, miten yritys toimii”. Chesbrough (2007) puolestaan on kiteyttänyt liiketoimintamallin ytimen siten, että se koostuu kolmesta arvoelementistä, jotka ovat asiakas-arvo, arvoketju ja arvo yritykselle.

Kautto on tutkinut väitöskirjassaan 2019 hyvin seikkaperäisesti liiketoimintamallin eri elementtejä ja niiden osatekijöitä. Hän on kiteyttänyt erittäin hyvin eri komponentteja ja niiden keskinäisiä niin sanottuja vertikaalisia ja horisontaalisia kytköksiä. Näillä hän tarkoittaa sitä, miten hyvin liiketoimintamallissa on osattu yhdistää kilpailukykyä luovat kaupan osaamisen tekijät toisiinsa.

Tätä ajattelua edustaa tavallaan myös Chesbroughin malli, jonka sisällön Kautto on väitöskirjassaan kiteyttänyt seuraavasti (Kautto 2019, s. 30–31): “Ensimmäiseksi muotoillaan arvolutaus ja se, miten arvoa kehitetään tarjonnassa. Toiseksi identifioidaan markkinasegmentti ja määritellään käyttäjät, joille tarjonta (offering) on hyödyllistä, ja se, mihin käyttäjien tarkoituksiin se on hyödyllistä. Kolmanneksi määritellään kilpailustrategia, jonka avulla innovatiivinen yritys muodostaa ja voi säilyttää kilpailuetunsa kilpailijoihin nähden. Neljänneksi muotoillaan arvoketjun rakenne, jonka yritys tarvitsee tarjonnan kehittämiseen ja jakeluun. Tähän liittyen määritellään ne täydentävät suoritukset ja toimijat, jotka tarvitaan tukemaan yrityksen asemaa tässä ketjussa. Viidenneksi kuvataan yrityksen asema arvoketjun sisällä ja ratkaistaan, miten yrityksen asema linkitetään arvoketjussa asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja ympäristöohjelmaan. Kuudenneksi tehdään suunnitelma yrityksen tulojen muodostumisen mekanismeista ja estimoidaan, millainen on kulujen rakenne ja liikevoiton potentiaali tarjontaohjelmassa annettuun asiakaslupaukseen ja arvoketjun rakenteeseen ja toimintaan liittyen.”

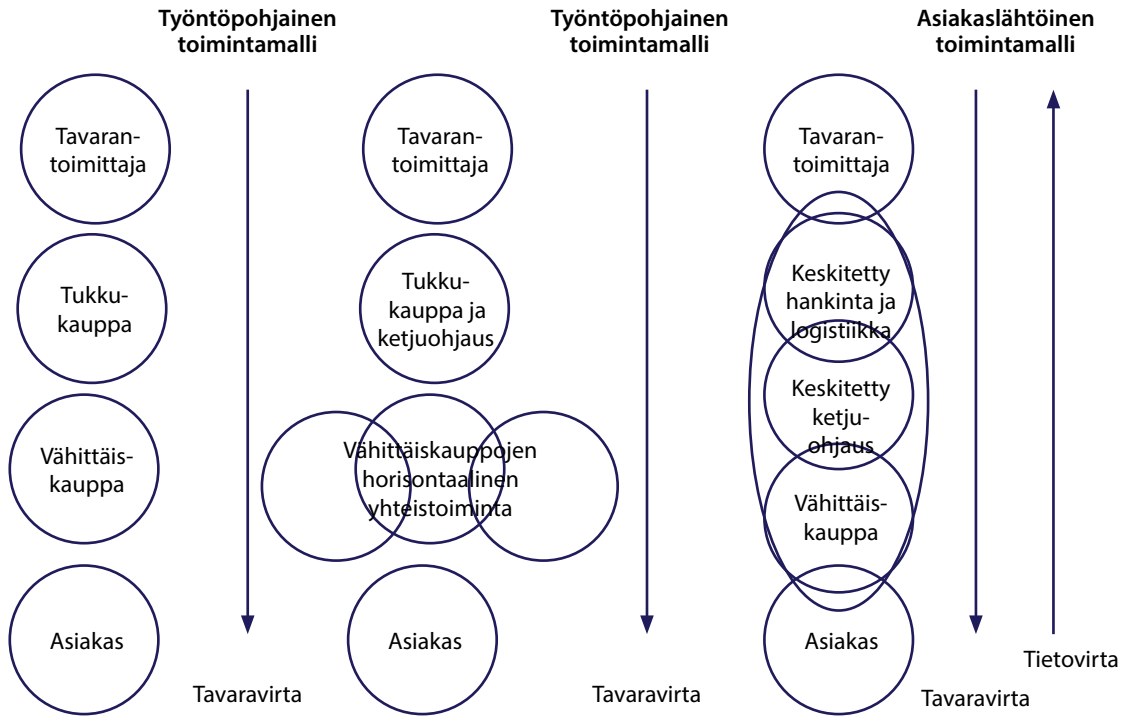
Tekemänsä tutkimuksensa pohjalta Kautto on kiteyttänyt kaupan liiketoimintamallin eri elementit ytimekkäästi seuraavassa kuviossa Konstruoitu liiketoimintamallin viitekehys (Kautto 2019, s. 187).



Kuva 12. Kaupan liiketoimintamallin viitekehys

Mallin pohjalta voidaan ymmärtää, mitkä ovat markkinoilla toimivien erilaisten kauppayritysten keskeiset strategiset valinnat, operatiiviset ratkaisut ja käytännön toimenpiteet.

Kaupan liiketoimintamallit ovat kehittyneet markkinoiden ja asiakkaiden muutosten sekä yhteiskunnan sääntelyn kautta. Toimintamallien muutosta voidaan kuvata seuraavan Kaupan liiketoimintamallit -kuvion pohjalta (Mitronen 2002).



Kuva 13. Kaupan liiketoimintamallien kehittyminen

Eri liiketoimintamallit ovat yleensä myös historiallisen kehittymisen tai kehkeytymisen tuloksia. Tätä ajattelua kuvaa Hukka seuraavassa kuviossa Yritysten yhteistyövaihtoehtoja (Hukka 2005, mukaillen).

1. Yhteisostot

- ostorekaat
- 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
- yhteisyrittäjiä yhteistyötä varten
- tavaramerkin luonti

6. Vertikaalinen yhteistyö

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

Kuva 14. Kaupan alan yritysten yhteistyövaihtoehtoja

Kaupan toiminnassa eri puolilla maailmaa voidaan tunnistaa kolme perustyyppiä, jotka kilpailevat markkinoilla ja pyrkivät luomaan omista strategisista perustekijöistä omat kilpailuetunsa. Nämä mallit ovat yrittäjäpohjaiset mallit, osuuskuntapohjaiset mallit ja yksiomisteiset mallit. Luonnollista on, että vaikka jokin yritys on valinnut päämallikseen jonkin yritysmuodon, sen kanssa voi samassa kaupparyhmässä olla muitakin muotoja eli toimitaan niin sanotulla hybridimallilla.

Kaupan tulevaisuutta Suomessa arvioitaessa voidaan olettaa, kaikki mallit ovat elinvoimaisia ja niillä on toistensa suhteen tasavertaiset kilpailuolosuhteet ja säännökset. Viime kädessä asiakkaat päättävät, mikä on eri mallien ja niillä operoivien yritysten tulevaisuus ja osuus markkinoilla.

2.2.1 Yrittäjäpohjaiset mallit

Yrittäjäpohjaiset liiketoimintamallit perustuvat tyypillisesti siihen, että vähittäiskaupassa kaupan toiminnasta vastaa omalla riskillään ja tuloksellaan itsenäinen kauppias. Kauppias vastaa kaikesta kaupan toiminnasta, kuten valikoimien muodostamisesta, asiakaslupauksen lunastamisesta ja asiakaskokemuksen luomisesta, henkilöstöstä ja sen johtamisesta, markkinoinnista sekä kaupan toiminnan kehittämisestä. Kaupat ovat yhteistoiminnassa muiden kauppajen kanssa, jolloin niistä muodostuu ketju.

Tällaista ketjua johdetaan ja kehitetään niin sanotun ketjuliiketoimintamallin mukaisesti. Tämä malli tarkoittaa lyhyesti ilmaistuna toimintamallia, jossa "ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle, ketjuyksikölle". (Kautto, Lindblom & Mitronen

2008, s. 72.) Kirjoittajat (2008, s. 72) toteavat edelleen, että ”kuluttajille kurinalaisesti toimiva ketju näkyy esimerkiksi ketjun kauppojen samankaltaisena tavaravalikoimana, hintatasona, palvelutasona, markkinointina ja myymäläilmeenä”.

Kaupan yrityksistä Suomessa toimii yrittäjäpohjaisella mallilla esimerkiksi K-ryhmä, Ruotsissa ICA ja Saksassa Edeka ja Ranskassa System U.

2.2.2 Franchising

Franchising-mallin erottaa yrittäjäpohjaisesta mallista eri osapuolten roolien ja tehtävien erilaisuus. Tässä mallissa perustana on toisaalta liiketoimintakonseptin omistaminen ja toisaalta liiketoimintakonseptin operatiivinen soveltaminen markkinoilla.

Suomen Franchising-yhdistys (<https://www.franchising.fi/franchising>) määrittelee franchising-toiminnan seuraavasti: ”Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltujen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia.” Tällainen malli on esimerkiksi R-kioskillä.

Yhdistyksen mukaan Suomessa toimii kaikkiaan noin 250–300 franchising-ketjua, joista 43 prosenttia kuluttajapalveluissa (b-to-c), 12 prosenttia yrityspalveluissa (b-to-b), 22 prosenttia vähittäiskaupassa, 23 prosenttia ravintola-, kahvila- ja fast food -sektorilla. Ketjuista 75 prosenttia on kotimaista ja 25 prosenttia ulkomaista alkuperää.

2.2.3 Osuustoiminta

Osuustoiminnalla on kaupan piirissä Suomessa yli 100 vuotta kestäneet pitkät perinteet. Osuustoimintakeskus Pellervo toimii Suomessa osuustoimintaa harjoittavien yritysten yhteistyöorganisaationa (<https://pellervo.fi/osuustoimintakeskus-pellervo>): ”Pellervo on osuustoiminnan palvelu- ja yhteistyöjärjestö, joka edistää osuustoimintaa yrittämismallina ja osuuskuntaa kilpailukykyisenä yritysmuotona. Pellervon tehtävänä on vaikuttaa osuustoiminnan puitteisiin suomalaisessa yhteiskunnassa ja tuottaa jäsenilleen palveluita.”

Pellervo määrittää osuuskunnan seuraavasti (<https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/osuuskunta/>): ”Osuuskunnan tarkoitus on tuottaa taloudellisella toiminnalla jäsenilleen etuja, jotka syntyvät osuuskunnan tarjoamien palveluiden käyttämisestä. Osuuskunnan jäsenmäärä ja pääoma ovat edeltä käsin määräämättömät. Osuuskunta voi siis ottaa ja erottaa jäsenensä, ja jäsen voi erota osuuskunnasta periaatteessa koska tahansa. Tässä suhteessa yritysmuoto on joustava. Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa

vastuussa osuuskunnan velvoitteista, ellei säännöissä ole lisämaksuvelvollisuutta koskevia määräyksiä. Käytännössä lisämaksuvelvollisuus on harvinainen”.

Osuustoimintayrityksiä voivat olla toisaalta kuluttajaosuuskunnat, kuten SOK ja S-ryhmä, tai tuottajaosuuskunnat, kuten Valio.

2.2.4 Yksiomisteiset mallit

Kaupan toimialalla ovat menestyneet viime vuosina eri puolilla maailmaa varsinkin yksiomisteiset mallit. Tässä mallissa kaupan tai ketjun omistaja omistaa sekä ketjukonseptin että konseptin kaupat. Juridinen yritysmuoto on kyseisen yrityksen tai ketjun valitsema, ja Suomessa esimerkiksi Lidl on kommandiittiyhtiö ja kodinelektroniikkaketju Gigantti osakeyhtiö (Gigantti Oy Ab).

Muista malleista poiketen tätä mallia voidaan luonnehtia niin sanotusti yksiportaiseksi. Siinä tulos kertyy yritykselle kokonaisuudessaan, kun taas ns. kaksiportaisessa mallissa tulosta tehdään keskusyksikköön ja yksittäiseen kauppaan. Esimerkiksi K-ryhmässä Kesko Oyj raportoi oman tuloksen pörssiyhtiönä ja kukin kauppiasyrittäjä raportoi erikseen oman liikkeensä tuloksen. Yksiportaisessa mallissa esimerkiksi Gigantti Oy Ab raportoi koko yrityksen tuloksen erottelematta yksittäisiä kauppvoja.

2.2.5 Kauppakeskukset

Suomessa toimi vuonna 2019 yhteensä 111 kauppakeskusta (vuosi 2018: 107 kpl), joiden yhteinen myynti oli 6 650 miljardia euroa. Kauppakeskusten markkinaosuus kaupan piirissä oli 16,8 prosenttia, ja niissä asioi vuoden mittaan arviolta 428 miljoonaa kävijää (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry). Kauppakeskuksista toimi ydinkeskustoissa 50 keskusta, aluekeskuksissa 29, paikalliskeskustoissa 33 ja muualla neljä.

Uusimpien kauppakeskusten vahvuuksia ovat kaupan tarjonnan ohella monet kaupalliset ja yhteiskunnalliset palvelut sekä niiden hyvä liikenteellinen saavutettavuus. Näiden ohella kauppakeskuksissa on entistä enemmän myös toimistoja, liikuntapaikkoja sekä muita oheistoimintoja, joiden avulla pyritään vahvistamaan kauppakeskusten kilpailukykyä, houkuttelevuutta ja käytettävyyttä asiakkaille ja eri vuokralaisille ja muille toimijoille.

Nähtävissä on, että kauppakeskusten keskinäinen kilpailu lisääntyy ja huonoissa liikenteellisissä paikoissa tai vanhentuneissa tiloissa toimivat kauppakeskukset lopettavat toimintaa vuoteen 2031 mennessä. Sama tulevaisuus uhkaa vanhentuneita ostos- ja lähikeskuksia.

Koronapandemia on asettanut kauppakeskukset entistä hankalampaan asemaan globaalisti. Kauppakeskukset ovat viime vuosina kilpailleet verkkokaupan kasvua vastaan

elämyksellisyydellä ja tarjonneet kuluttajalle mahdollisuuksia ajanviettoon houkutteleviksi suunnitelluissa myymälätiloissa, ravintoloissa ja viihdekeskuksissa. Koronapandemia on kuitenkin vähentänyt kuluttajien halua vieraila fyysisissä myymälöissä tai julkisissa paikoissa yleisesti. Yhdysvalloissa arvioidaan, että noin 25 prosenttia kauppakeskuksista tullaan sulkemaan (The New York Times 5.7.2020). Tilanne on kuitenkin kesän ja syksyn 2020 aikana Suomessa kohentunut koronatilanteen lieventyessä, ja asiakkaat ovat palanneet kauppakeskuksiin. On vielä epäselvää, kuinka pitkäaikaisia vaikutukset kauppakeskuksiin ovat jatkossa ja muuttavatko kuluttajat käyttäytymistään pysyvästi.

2.3 Kaupan monikanavaisuus ja alustat

Kaupan monikanavaisuudella (multi-channel) tai ylikanavaisuudella (omni-channel) tarkoitetaan kaupan eri kanavien (kauppa, verkkokauppa, mobiilisovellukset) yhdistämistä yhdeksi palvelukokonaisuudeksi, jota voi käyttää ajasta tai paikasta riippumatta. Huolimatta siitä, missä ja milloin asiakas käyttää kaupan palveluja, kaupan asiakaskokemuksen ja palvelulupauksen tulee olla mahdollisimman yhtenäisiä (Verhoef, Kannan & Inman, 2015; Yrjölä, Spence & Saarijärvi, 2018). Kun vielä 2010-luvun alussa kivijalkakauppaa ja verkkokauppaa johdettiin erillisinä toimialoina, tänä päivänä monikanavaisuus ja ylikanavaisuus alkavat olla standardi ja oletusarvo kaupassa, samalla kun kauppa taipuu teknologian kehittyessä entistä nopeammin osaksi uusia alustoja ja laitteita (mm. erilaiset älylaitteet kuten ääniohjautuvat kaiuttimet).

Nykytilanne

Kaupan monikanavaisuus on kehittynyt kovaa tahtia viime vuosina. Tänä päivänä käytännössä kaikki perinteiset kaupan ketjut tarjoavat verkkokauppaa kivijalan ja kivijalkamyymälöiden rinnalla, ja kaupan alalle on tullut runsaasti pelkästään verkkokauppaan ja muihin digitaalisiin kanaviin pohjautuvia toimijoita. On esimerkiksi arvioitu, että yli puolet kaupan alan markkinointi-investoinneista valuvat monikanavaisuuden ja ylikanavaisuuden edistämiseen (Iterable 2020). Iso monikanavaisuuden edistäjä onkin ollut se, että kuluttajille tuotteiden kokeileminen ja sovittaminen ennen ostoa ei ole enää yhtä tärkeää kuin aiemmin. Tämän takia ostamisen ajuri on entistä enemmän helppous, joka tukee monikanavastrategiaa. Helppouden korostuminen on tärkeä osa esimerkiksi Amazonin viimeaikaista menestystä. Kun kaupan sijaan kuluttajat inspiroituvat nykyään sosiaalisen median sisällöstä, on luontevampaa ostaa tuotteita sieltä, missä se on vaivatonta, nopeaa ja todennäköisesti edullisinta. Tämä tukee monikansallisten muodin, kauneuden ja kodin sisustuksen markkinapaikkojen suosiota etenkin nuorten kuluttajien keskuudessa. Esimerkiksi Zalando on verrattain nopeasti noussut Suomen suosituimpien verkkokauppojen joukkoon. Vaikka moni kaupan toimija tarjoaakin Suomessa verkkokaupan samalla valikoimalla

ja hintatasolla kivijalkaan nähden, toiminta on vielä kaukana siitä, miten yksilöllisen ja personoidun asiakaskokemuksen digitaalisen kaupan edelläkävijät pystyvät rakentamaan kivijalan, verkkokaupan ja mobiilisovellusten synergiassa.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Vuoteen 2031 mennessä kaikki vähittäiskaupan toimijat tulevat entistä vahvemmin tarttumaan moni- ja ylikanavaisuuden tuomiin mahdollisuuksiin liiketoiminnassa. Tämä tarkoittaa vielä vahvempaa kivijalan ja verkkokaupan integraatiota esimerkiksi siten, että myymälänouto tehdään mahdollisimman vaivattomaksi ja helpoksi kuluttajille. Etenkin isot brändit ja bränditalot pyrkivät näin luomaan suoria suhteita kuluttajiin perinteisten kaupan arvoketjujen ohi. Kun verkkokaupan osuus myynnistä kasvaa, voidaan myös kivijaloista tehdä enemmän showroom-tyyppisiä tiloja brändimielikuvan ja asiakaskokemuksen kohentamiseksi. Liiketilat voivat olla pienempiä ja myymälävalikoima suppeampi, kun kauppa rakennetaan puhtaasti moni- ja ylikanavaisuuden ehdoilla. Länsimaissa mobiiliin ja mobiiliapplikaatioiden kautta tehtyjen verkko-ostojen osuus verkkokaupasta todennäköisesti kasvaa, eli tilanne vastaa Aasiassa havaittua trendiä. Tämä voi avata mahdollisuuksia uusille toimijoille ja mahdollistaa monen jo nyt vahvan digijätin (esim. Facebook) vielä vahvemman laajentumisen kaupan alalle.

2.3.1 Verkkokauppa

Verkkokaupalla tarkoitetaan kaikkia kaupan sähköisiä kaupankäyntikanavia. Kauppa tai kauppaketju voi rakentaa koko liiketoimintansa verkkokaupan varaan (mm. Zalando), tai sitten tukea verkkokaupalla kivijalkakauppojaan (mm. H&M). Samalla yksittäiseen kategoriaan keskittyvän verkkokaupan ympärille on syntynyt markkinapaikkoja, eli ns. verkko-tavarataloja, joiden liiketoimintamalli perustuu vahvasti itsenäisten tuottajien ja myyjien tuotteiden välittäminen kuluttajille (mm. Amazon).

Nykytilanne

Verkkokauppa muovaa tällä hetkellä erittäin voimakkaasti kaupan toimialaa. Verkkokaupan johtavia maita ovat esimerkiksi Yhdysvallat, Kiina ja Etelä-Korea. Vaikka verkkokauppa on kasvanut eri puolilla maailmaa nopeasti viime vuosina ja esimerkiksi Covid-19 pandemian aikana, sen osuus kaupan kokonaisvolyymistä on vielä suhteellisen pieni. Esimerkiksi Yhdysvalloissa verkkokaupan osuus koko kaupasta on vasta noin 15 prosenttia, ja Amazonin osuus verkkokaupasta on noin 50 prosenttia (Statista). Suomessa verkkokaupan osuus koko vähittäiskaupasta on ollut arviolta noin 6 prosenttia riippuen tilastointitavasta.

Päivittäistavarakaupassa verkkokauppa on kasvanut nopeasti, ja sen osuus oli vuonna 2019 noin 0,7 prosenttia. Osuuden on ennustettu saavuttavan noin kymmenen prosentin

rajan vuoteen 2031 mennessä (Statista). Euroopassa monissa maissa ruoan verkkokauppa on jo huomattavasti Suomea pidemmällä. Eurostatin (Statista 2019) mukaan esimerkiksi Isossa-Britanniassa ja Alankomaissa jo yli 30 prosenttia kuluttajista ostaa ruokaa ja päivittäistavaroita verkosta. Koronavirustilanne lisäsi ruuan ja päivittäistavaran verkkokauppaa Suomessa merkittävästi (Kaupan liitto, 2020).

Paytrailin teettämän ”Verkkokauppa Suomessa 2019” -tutkimuksen mukaan jo yli 85 prosenttia suomalaisista tekee verkko-ostoksia. Suomalaiset ostivat kotimaisista ja ulkomaisista verkkokaupoista vuonna 2019 yhteensä 4,5 miljardilla eurolla (luku ei sisällä alv:tä). Euromääräinen kaupan kasvu oli 12 prosenttia edellisvuoteen verrattuna (Kehitysvä Kauppa 5–6/2020). Kun mukaan otetaan kaupan lisäksi myös palvelut (mm. matkailu) Suomen verkkokauppamarkkinan arvioidaan olevan jopa €14 miljardin arvoinen (Paytrail). Suomalaisen ja eurooppalaisten verkkokauppojen lisäksi, suomalaiset ostavat tavaroita ahkerasti mm. Kiinasta. Suosituimpia tuotekategorioita ovat vaatteet, kengät ja asusteet, vartalon- ja kauneudenhoitotuotteet sekä pienelektronikka. Syyt ulkomaisesta verkkokaupasta ostamiselle kotimaisen sijaan ovat Paytrailin tutkimuksen mukaan ennen kaikkea hinta ja erikoistuotteet (Paytrail 2019). Kansainvälisen verkkokauppatutkimuksen (Posti 2020) mukaan suomalaisten suosituimpia ulkomaisia verkkokauppoja ovat kiinalainen Wish sekä amerikkalaiset eBay ja Amazon. Syyt verkosta ostamiseen ovat Paytrailin mukaan ennen kaikkea ajan säästö ja helppous (27 % vastaajista), aina avoinna (20 % vastaajista) ja se, että tuotteita ja hintoja on helppo vertailla (12 % vastaajista). Myös kansainvälisten tutkimusten mukaan kuluttajien verkkokaupassa arvostamia asioita on ennen kaikkea se, että tuotteiden löytäminen on helppoa ja ostaminen vaivatonta ja nopeaa.

Verkkokauppa on ottanut merkittävän harppauksen vuonna 2020 koronakriisin myötä. On arvioitu, että verkkokauppa on keväällä 2020 ottanut jopa kymmenen vuoden loikan eteenpäin, ja moni kuluttaja onkin pandemian aikana tilannut ensimmäistä kertaa verkkokaupasta etenkin päivittäistavaroita (McKinsey 2020). Suomessa asiointien määrä ruuan verkkokaupassa kasvoi parhaimmillaan 800 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna (Kesko Oyj 2020) ja että asiointien määrä vakiintuisi noin 5-8 prosentin osuuteen ostoksista (Yle 2020). Syynä tähän on kotiinkuljetusten voimakas kysyntäpiikki etenkin riskiryhmien ja varttuneempien kuluttajien osalta, kun kaupassa käynti on ollut monelle poissuljettua ja jopa monessa maassa kiellettyä. Maailmalla on nähty myös uusia ”kontaktittomia” päivittäistavarakaupan jakelukonsepteja, kuten BOPIS (buy online, pick up in store eli tilaa verkosta ja nouda myymälästä) -konsepteja ja curbside delivery/dark store -konsepteja, joiden käyttö on lisääntynyt pandemian takia merkittävästi. Pimeillä myymälöillä (dark store) tarkoitetaan myymälöitä, jotka eivät ole avoinna asiakkaille, vaan toimivat ainoastaan verkosta tilattujen tuotteiden jakelukanavina. Curbside delivery tarkoittaa konseptia, jossa ostokset tuodaan suoraan kuluttajan autoon. Vastaavat konseptit kehittyvät ja kasvavat tulevina vuosina merkittävästi, erityisesti jos globaali pandemiatilanne pitkittyy.

Verkkokaupan osuus kuluttajakaupasta on kuitenkin vielä suhteellisen pieni kansainvälisesti tarkasteltuna. Arvioiden mukaan vuonna 2019 verkkokaupan osuus kaupasta oli noin 14 prosenttia eli noin neljä miljardia dollaria ennen koronakriisin tuomaa useamman prosentin kasvua näihin lukuihin (Emarketer, 2019 ja 2020). On kuitenkin vielä vaikea ennustaa, miten pysyvää nyt nähty kasvu on yhteiskunnan avautuessa ja palautuessa hiljalleen uuteen normaaliin.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Vuoteen 2031 mennessä verkko-ostamisesta tulee jokapäiväistä, etenkin kun erikoiskaupan rinnalla ruoan verkkokauppa vakiinnuttaa asemansa länsimaissa arjen helpottajana. Suomessa etenkin ruoan verkkokauppa on se, jossa kasvupotentiaalia verrattuna naapurimaihin on vielä runsaasti koronakriisin tuomasta piristysruiskeesta huolimatta. Samalla kasvava verkkokauppa vaatii uusia ja entistä kustannustehokkaampia logistiikkaratkaisuja (esim. kaupan mikrologistiikka), jotta kasvavaan kysyntään voidaan vastata kustannustehokkaasti. Esimerkiksi koronakriisi on osoittanut, että tällä hetkellä emme ole vielä valmiita kysynnän kasvamiseen niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Kaupan olemassa olevat tilat ja toimintatavat eivät muun muassa helposti taivu ruoan verkkokauppaan ja sen edellyttämään keräilyinfrastruktuuriin. Toisaalta, Suomessa verkkokauppa tulee jatkossakin keskittymään pääasiassa Etelä-Suomeen, jolloin kivijalkakauppojen rooli etenkin pienemmillä paikkakunnilla on kriittinen paikallisten palvelujen ja elinkeinoelämän säilyttämiseksi. Esimerkiksi nopeat ja kuluttajille maksuttomat 1–2 tunnin toimitukset voivat hyvin olla jo pian realiteettia Etelä-Suomessa, kun taas toimitusajat pysyvät todennäköisesti ennallaan muualle Suomeen. On kuitenkin tärkeä huomioida, että verkkokaupan kehitykseen Suomessa vaikuttaa lähivuosina kuitenkin pitkälti se, miten uusien verkkokauppojen syntymistä voidaan muun muassa digitaalisen kaupan koulutuksen avulla edesauttaa. Riskinä on, että jos kotimaisten verkkokauppojen syntymistä ei mahdollisteta koulutuksen tai karnustimien avulla, vuonna 2031 verkkokaupan volyymit valuvat edelleen pääsääntöisesti ulkomaisille toimijoille.

2.3.2 Markkinapaikat ja palvelualustat

Markkinapaikoilla ja palvelualustoilla tarkoitetaan digitaalisia kaupankäyntialustoja, jotka mahdollistavat tuotteiden ostamisen, myymisen ja vaihtamisen itsenäisten myyjien ja kuluttajien kesken (Hänninen, Mitronen & Kwan 2019). Palvelualustalla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että kaupankäynnin välittämisen lisäksi markkinapaikat, kuten Amazon tai Alibaba, tarjoavat käyttäjilleen runsaasti esimerkiksi maksamiseen, viihteeseen ja logistiikkaan liittyviä lisäpalveluja. Näin markkinapaikat ovat niin sanottuja aktiivisia välikäsiä, jotka pyrkivät luomaan kaupankäynnissä lisäarvoa myyjille ja ostajille. Ero perinteisiin verkkokauppoihin tulee siitä, että markkinapaikat toimivat yleensä puhtaasti välikäsinä myyjien ja kuluttajien välisessä kaupankäynnissä, ja näin ollen jälleenmyynnin sijaan

niiden ansainta muodostuu puhtaasti myyntikomissioista sekä lisäpalvelujen myynnistä. Parhaimmillaan markkinapaikkojen välittämät tuotteet eivät ole sen omissa varastoissa, eikä se ole vastuussa tuotteen kuljettamisesta kuluttajalle. On arvioitu, että markkinapaikat hallitsevat jo noin puolta koko maailman verkkokaupasta.

Nykytila

Markkinapaikat ovat napanneet ison osuuden kansainvälisestä verkkokaupasta viime vuosina. Kun puhutaan markkinapaikoista, useimmiten tarkoitetaan kahta suurta verkkokauppajättiä eli Amazonia ja Alibabaa. Amazon on nopeasti noussut maailman arvokkaimmaksi yritykseksi, jonka pörssi-arvo elokuussa 2020 oli yli 1,5 miljardia dollaria. Se toimii globaalisti yli 16 paikallisella markkinapaikalla (mm. Yhdysvallat, Iso-Britannia, Saksa, Intia ja Japani). Vuonna 2019 Amazon välitti kansainvälisesti noin 335 miljardin dollarin edestä tuotteita ja palveluja markkinapaikkansa kautta. Noin puolet Amazonin myynnistä on itsenäisten myyjien myyntiä ja loput Amazonin omaa jälleenmyyntiä. Amazonin markkinapaikka ja sen myynti ovat kasvaneet voimakkaasti etenkin viime vuosina. Amazonin osuus Yhdysvaltain verkkokaupasta on noin 50 prosenttia, ja tämän osuuden arvioidaan kasvavan. Kansainvälisesti Amazonin toiminta on kuitenkin edelleen tappiollista, vaikka Euroopassa se onkin ollut jo pitkään menestynyt. Maailmanlaajuisesti Amazonilla on noin 1,250 logistiikkakeskusta, ja sen markkinapaikoilla on yli 2,5 miljoonaa myyjää. Amazon on ilmoittanut avaavansa markkinapaikan Ruotsiin vuoden 2020 aikana, ja on ennakoitu, että paikallinen markkinapaikka avataan lähitulevaisuudessa myös Suomeen. Verkkokaupan lisäksi Amazonilla on omia elektroniikkatuotteita (mm. Alexa-älykaiuttimet), ja se omistaa muun muassa päivittäistavarakauppaketju WholeFoodsin. Amazonin suosittu kuukausimaksullinen Prime-jäsenyyden myötä kuluttajat saavat nopeampia, maksuttomia kotiinkuljetuksia tavallisiin asiakkaisiin verrattuna ja pääsevät käsiksi Amazonin valtavaan ja palkittuun media- ja viihdekirjastoon. Yhdysvaltalaisista kotitalouksista noin 2/3 osalla on Prime-jäsenyys.

Alibaba on maailman suurin kaupan alan toimija välitettyjen tuotteiden arvolla mitattuna, pelkästään vuonna 2018 välittäen tuotteita yli n. \$820 miljardin arvosta (Alibaba toimintakertomus). Vaikka Alibabasta puhutaan yleensä yhtenä toimijana, käytännössä Alibaba käsittää monta eri verkkokauppaa kuten mm. Tmall (B2C), Taobao (B2C), Aliexpress (B2C), ja Alibaba.com (B2B). Alibaballa on yli 10 miljoonaa myyjää eri markkinapaikoillaan. Verkkokaupan lisäksi, Alibaba on hyvin vahva monella muullakin toimialalla esimerkiksi maksamisessa, viihteessä ja matkustuksessa. Suomessa Alibaba, ja muut kiinalaiset markkinapaikat (mm. Wish) ovat perinteisesti olleet kuluttajien suosiossa. Kansainvälisen postijärjestö IPC:n tutkimuksen mukaan 54 prosenttia suomalaisista on ostanut kiinalaisista verkkokaupoista ja Kiina oli ylivomaisesti suosituin maa, josta verkko-ostoja tehdään niin kotimaassa kuin muissa Pohjoismaissa. EU:n ulkopuolisiin ostoihin kohdistuvat ALV ja tullimuutokset (esimerkiksi ALV tai postimaksut) tulevat kuitenkin todennäköisesti lähivuosina

vähentämään kiinalaisten verkkokauppojen suosiota (IPC). Tällä tarkoitetaan myös alle 22 euron hintaisia EU:n ulkopuolisia tavaralähetyksiä, joista maksuja ei ole peritty. Uudistus tulee voimaan Suomessa vuodesta 2021 alkaen. Vaikka Amazon ja Alibaba keräävät eniten huomiota, kun puhutaan markkinapaikoista ja palvelualustoista, on tärkeä huomioida, että maailmalla löytyy myös iso liuta paikallisia markkinapaikkoja mm. Japanissa (esim. Rakuten) ja Intiassa (esim. Flipkart). Tämän lisäksi perinteisen kuluttajakaupan lisäksi, markkinapaikkoja löytyy myös esimerkiksi vertaiskaupan (mm. Etsy) parissa, tarjoten uusia käyttöliittymiä ja sovelluksia mm. käytettyjen keräilytuotteiden ostamiseen.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Vuoteen 2031 mennessä markkinapaikat tulevat hyvin todennäköisesti jatkamaan voimakasta kansainvälistymistään ja näyttäytyvät vahvemmin suomalaisillekin kuluttajille. Vaikka markkinapaikat ovat globaaleja kaupankäyntialustoja, niiden laajentuminen uusille markkinoille ja paikallisten markkinapaikkojen perustaminen on ollut verrattain hidasta, ja esimerkiksi Suomessa ostaminen on toistaiseksi ollut mahdollista markkinapaikkojen ai-noastaan englanninkielisiltä ja ulkomaisilta sivustoilta.

Mikäli esimerkiksi Amazon perustaa Suomeen paikallisen Amazon.fi-markkinapaikan, se tulee vaikuttamaan monella tavalla Suomen kaupan alaan. Markkinapaikka tarjoaa jo nyt pienille toimijoille mahdollisuuksia kansainvälistymiseen, sillä osana globaalia kauppa-paikkaa, ne voivat hyötyä skaalautuvista eduista esimerkiksi asiakaskunnan löytämisessä ja tuotteiden markkinoinnissa. Toisaalta verkkokaupan rakentaminen pelkäästään Amazonin tai muun alustan markkinapaikalle tuo mukanaan riskejä, sillä Amazon hallinnoi kaikkea asiakastietoa sekä liikennettä kauppapaikalla. Tuotteiden kopiointi ja tarjoaminen alkuperäistä myyjää edullisemmalla hinnalla tai kopiotuotteiden nouseminen alustan algoritmeissa ylemmäs kuluttajan näkyville hänen selatessaan verkkokauppaa voivat pahimmillaan viedä pieniltä toimijoilta liiketoiminnan pohjan (Dumaine, 2020). Toisaalta Amazonin vakiintuminen pohjoismaihin ja Suomeen muuttaa myös kuluttajakäyttäytymistä. Koska meillä eikä myöskään muissa Pohjoismaissa ole omaa markkinaa johtavaa ”verkkotavarataloa”, Amazonista tulee todennäköisesti monelle kuluttajalle houkutteleva vaihtoehto, kun yhdellä sivustolla voi yhdistää monet eri ostotarpeet erinomaisella asiakaslupauksella höystettynä. Suomen markkinoilla jo toimivia erikoiskaupan ketjuja alusta tulee haastamaan voimakkaasti. Amazon tarjoaa jo tällä hetkellä suomalaisille kuluttajille myös suora-toistopalveluaan, joka voi houkutella osan kuluttajista kanta-asiakkaiksi, kun mahdollisuudet suomenkieliseen palveluun ja tuttuun tuotemerkin ostamiseen helposti ja vaivattomasti kasvavat.

Uusien toimijoiden rantatuessa Suomeen kuluttajat todennäköisesti tulevat voittamaan vahvemman asiakaslupauksen ja edullisempien hintojen muodossa. On kuitenkin tärkeä huomioida, että sekä Euroopan komissiolla ja Yhdysvaltojen oikeusministeriöllä on

käynnissä laajat selvitykset muun muassa Amazonin ja muiden digijättien asemasta kuluttajakaupassa, mikä voi vaikuttaa näiden kilpailuasemaan lähivuosina. Myös kuluttajien kasvava huoli asiakastietonsa käytöstä, sekä julkisuudessa olleet tiedot esimerkiksi Amazonin ongelmista yritys vastuun saralla, kuten varastotyöntekijöiden huonot työolosuhteet, saattavat johtaa kasvavaan kritiikkiin Amazonia kohtaan (Dumaine, 2020).

2.3.3 Vertaiskauppa

Vertaiskaupalla tarkoitetaan kuluttajien välistä kaupankäyntiä, joka tapahtuu entistä enemmän digitaalisten alustojen välityksellä niin sanottuna vertaisverkkokauppana.

Nykytila

Eurostatin (2018) mukaan Euroopan unionin maissa 19 prosenttia kuluttajista oli osallistunut vertaiskauppaan internetissä. Suomalaisista kuluttajista siihen oli osallistunut 27 prosenttia, ja eniten osallistujia oli Alankomaissa (35 %). Suomi on EU-maiden keskitasoa vertaisverkkokaupan kehityksessä. Tampereen yliopiston vuonna 2018 tekemän tutkimuksen mukaan eniten vertaisverkkokauppaa olivat käyttäneet 20–40-vuotiaat kuluttajat. Tutkimuksen arvion mukaan vertaisverkkokaupan markkinan volyymi oli vuonna 2018 noin 371 miljoonaa euroa, ja kun tähän lukuun lasketaan mukaan perinteiset kirpputorit, arvio koko vertaiskaupan markkinasta oli 480 miljoonaa euroa. (Saarijärvi 2018.) Vertaisverkkokaupan arvioitiin tuolloin olevan noin 5–10 prosentin vuosikasvussa. Luvuista oli jätetty pois autot, moottoriajoneuvot, asunnot ja kesämökkit. Euromääräisesti suurimpia vertaisverkkokaupan tuoteryhmiä olivat harrastukset ja tietotekniikka, kodinkoneet, huonekalut ja sisustus. Tärkeimpiä syitä vertaisverkkokaupasta ostamiseen olivat rahan säästäminen, halu ostaa tuote käytettynä ja halu jatkaa tuotteiden elinkaarta osallistumalla kierrättämiseen tai ostamalla toiselle tarpeetonta. Kuluttajien myyntiaikeita vertaisverkkokaupassa parhaiten selittivät puolestaan tavaraähky ja tavarasta eroon pääsemisen tarve sekä halu osallistua kierrätykseen.

Erotuksena perinteiseen kuluttajien väliseen kaupankäyntiin, verkossa vertaiskaupasta ostavat kaikkien tulotasojen kuluttajat, kun taas perinteisillä kirpputoreilla aktiivisimpia ostajia ovat pienituloiset. Näin vertaisverkkokauppaa vahvistavat myös muutokset kuluttajien arvoissa kohti ympäristöystävällisyyttä ja omistamiseen liittyvät negatiiviset puolet. Tampereen yliopiston tutkimuksen (Saarijärvi 2018) mukaan vertaisverkkokaupassa suosituimpia alustoja olivat sekä ostamisen että myymisen puolella tori.fi (44 % ostamisessa ja 55 % myymisessä), Facebook-ryhmä (26 % ostamisen puolella, 28 % myymisen puolella), huuto.net (15 % ostamisen puolella, 9 % myymisen puolella) ja ostamisen puolella lisäksi ulkomainen eBay (6 %). Vertaisverkkokaupassa tuoteryhmäkohtainen tarkastelu osoittaa, että vuoteen 2015 verrattuna esimerkiksi vaatteiden ostaminen vertaisverkkokaupasta on lisääntynyt. Ekologisten arvojen vahvistuminen saattaa johtaa jatkossa siihen, että

käytetyn tavaran ostamiseen liitetään enemmän symbolista ja emotionaalista arvoa kuin uuden ostamiseen. (Saarijärvi 2018.)

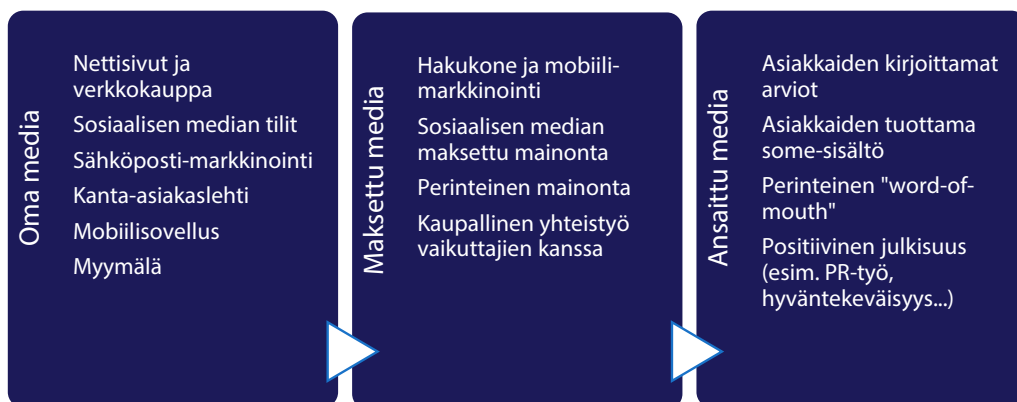
Kehitys vuoteen 2031 mennessä

On todennäköistä, että vuoteen 2031 mennessä vertaisverkkokauppa kasvattaa osuuttaan kaupan kokonaismarkkinasta. Tähän liittyy myös alustatalouden kehittyminen. Suosituilla verkkoalustoilla, kuten tori.fi, on jo nyt mahdollista myydä uutta tavaraa, ja näiden hybridimallien kehitys on todennäköisesti vahvistumassa. Näin kuluttajalla on mahdollisuus etsiä ja vertailla samanaikaisesti käytettyjä ja uusia tuotteita.

2.3.4 Kaupan digitaalinen markkinointiviestintä ja kehitysnäkymät

Kaupan digitaalisella markkinointiviestinnällä tarkoitetaan niitä välineitä ja keinoja, joita kauppa käyttää asiakkaiden tavoittamiseksi digitaalisten kanavien kautta. Kun aiemmin kauppa tavoitti kuluttajat massamarkkinoinnin turvin (esim. TV, printti), nykyään kauppa hyödyntää monipuolisesti erilaisia digitaalisia sovelluksia räätälöityjen ja yksilöityjen tarjousten esittämiseksi. Samalla kanta-asiakaskortit on pitkälti jo siirretty digiaikaan erilaisina mobiilisovelluksina, joiden rakentaminen ja ylläpitäminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin perinteiset kanta-asiakasjärjestelmät vielä pari vuosikymmentä sitten.

Nykyajan markkinointiviestinnän maailmaa on hyvä hahmottaa myös sen kautta, miten yritys voi viestiä asiakkaiden kanssa paitsi maksetun mainonnan ja markkinoinnin, myös itse omistamiensa kanavien (kuten sosiaalisen median tilit ja verkkosivustot) ja ns. ansaitun median (esimerkiksi asiakkaiden kirjoittamat arviot) kautta (ks. kuvio 15). Tässä osiossa käsitellään lähinnä maksettua markkinointiviestintää, ja omaa ja ansaittua mediaa käsitellään puolestaan artikkelin luvussa 3.



Kuva 15. Markkinointiviestinnän eri muotoja

Nykytila

Suurin osa kaupan alan toimijoista hyödyntää nykyään digitaalista markkinointiviestintää tavalla tai toisella markkinoinnissaan. Digitaalinen markkinointi on tärkeää, ja esimerkiksi Googlen tutkimukset (2019) ovat osoittaneet, että kuluttajat vierailevat myymälässä huomattavasti todennäköisemmin, jos he löytävät hakukoneista relevanttia ja ajantasaista tietoa kauppaketjuista ja liikkeistä. Samalla digitaaliset kanavat ovat tulleet osaksi asiakaskokemusta kivijalkaliikkeissä – mobiiliin kautta kuluttaja pääsee helposti hakemaan lisätietoa tuotteista myymälässä. Tärkeimpinä tietoina pidetään muun muassa tuotteiden hintaa ja saatavuutta sekä lähimpänä sijaitsevan liikkeen sijaintia ja aukioloa. Hakukonenäkyvyys ja tiedon välittäminen kuluttajille onkin kriittistä nykypäivänä. Samalla esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnin avulla voidaan lähettää yksilöllisempiä markkinointiviestejä perinteiseen massamarkkinointiin verrattuna. Sähköpostimarkkinointi säilyy tehokkaana keinona tavoittaa nykyisiä asiakkaita sekä lähettää muistutuksia tai uutta tietoa niille asiakkaille, jotka kävivät verkkokaupassa mutta eivät syystä tai toisesta ostaneetkaan katsottuja tuotteita.

Tämä kehitys tukee monikanavaisuutta, sillä digitaalisen markkinointiviestinnän avulla kauppa voi paremmin kohdata kuluttajat juuri niissä kanavissa, joita kuluttajat käyttävät. Samalla kuitenkin siirtyminen perinteisistä markkinointikanavista digitaalisiin markkinointikanaviin ja ratkaisuihin edellyttää kaupan toimijoilta parempaa ymmärrystä kuluttajistaan, jotta he voivat tavoittaa ja palvella kuluttajia oikea-aikaisesti, sekä oikeiden kanavien kautta. Tämän takia kaupan digimarkkinointikin hyödyntää useaa eri markkinointikanavaa samanaikaisesti ja rinnakkain esimerkiksi sosiaalista mediaa ja sähköpostimarkkinointia. On arvioitu, että vuonna 2019 noin 83 prosenttia kaupan toimijoista hyödynsi sähköpostimarkkinointia, noin 66 prosenttia sosiaalisen median markkinointia ja noin 60 prosenttia maksettua mobiili- ja hakukonemarkkinointia (Mapp, 2019). Videomarkkinoinnin osuus vuonna 2019 oli vielä verrattain pientä kaupan alalla (emt.).

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Vuoteen 2031 mennessä vähittäiskaupan toimijat nojaavat vielä voimakkaammin digitaalisiin markkinointivälineisiin, ja samoin myös perinteiset vähittäiskaupan toimijat pyrkivät paremmin räätälöimään tarjontaansa yksittäisille kuluttajille ja keräämään yksilöllistä asiakasdataa. Myös omien ja ansaittujen mediakanavien rooli osana markkinointia kasvaa. Kun vielä 2000-luvulla verkkokaupoilla oli selkeä data ylivoima perinteisiin vähittäiskaupan toimijoihin nähden, 2031-luvulla toimijat ovat todennäköisesti pitkälti jo samalla viivalla. Esimerkiksi mobiiliapplikaatioiden ja muiden digitaalisten ratkaisujen avulla voidaan kerätä rikasta ja tarkkaa dataa kuluttajien mieltymyksistä ja ostotottumuksista markkinointiviestien mukauttamiseksi yksilöllisempään suuntaan.

2.3.5 Maksujärjestelmien muutos

Kaupan toiminnan kehittämisessä on viime aikoina painotettu myönteistä asiakaskokemusta ja sen kehittämistä asioinnin eri vaiheissa. Myönteisen asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttavat monet seikat, mutta keskeisessä roolissa on etenkin maksaminen. Maksamisen alue onkin pysynyt yllättävän pitkään perinteisissä uomissa käteisen rahan ja erilaisten maksu- ja luottokorttien varassa. Nyt on nähtävissä merkittäviä muutoksia tälläkin saralla.

Maksamisessa asiakkaiden palvelulla, maksamisen teknisillä järjestelmillä ja sovelluksilla sekä kaupan omilla toimilla on merkittävät roolit. Käteismaksamisella on Suomessa edelleen vahva asema, mutta käteisen rahan hallitseva asema maksutapahtumissa on kuitenkin väistymässä. Maksaminen on muuttunut tietotekniikan ja maksutapojen kehittymisen myötä, ja nykyisin maksuja hoidetaan yhä useammin sähköisesti. Korteilla maksaminen on yleistynyt vuosi vuodelta, ja nykyisin Suomi onkin korttimaksamisen kärkimaita.

Kaupan toiminnassa toimintojen sujuvuus, liikkeiden saavutettavuus sekä maksamisen helppous ovat asiakkaille tärkeitä seikkoja. Kaupan toiminta ja varsinkin maksaminen sekä liiketoiminta laajemminkin perustuvat luottamukseen ja luottamuksellisuuteen. Asiakkaan täytyy pystyä luottamaan kauppaansa ja maksujen välittäjään. Joissakin maissa, kuten Japanissa, asiakkaat luottavat enemmän kaupan omiin maksujärjestelmiin ja kortteihin kuin luottokorttiyhtiöihin ja pankkeihin. Näin kaupat voivat saada kilpailuetua luodessaan luotettavat, mahdollisimman sujuvat ja helppokäyttöiset maksamistavat kivijalka- ja verkkokauppoihin.

Kauppa-asioinnissa ja maksamisessa erilaisten teknisten laitteiden, kuten älypuhelin, rooli on kasvamassa ja käteisen rahan käyttö on Suomen pankin mukaan vähenemässä (Pantzar/Yle Uutiset, 2020). Nähtävissä, että mobiililaitteiden ja sovellusten käyttö ostamisessa kasvaa selvästi tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan mobiililaitteilla tehdään varsinkin hinta- ja sijaintihakuja sekä lunastetaan alennuskoodeja, mutta lähivuosina myös mobiilimaksaminen lisää niiden käyttöä.

Maksamisen näkyvimpiä muutoksia on erilaisten maksutapojen merkittävä lisääntyminen. Kehityksen keskipiste on mobiilimaksaminen, johon investoivat niin pankit kuin niiden tontille pyrkivät uudet kilpailijat, Applen, Googlen ja Samsungin kaltaisista teknologiajäteistä monenkirjavaan joukkoon startupeja. Euroopan unioni on luonut lisää painetta uudella maksupalveludirektiivillään, joka on pakottanut pankit avaamaan pääsyn asiakkaan tilitietoihin edellä mainituille toimijoille.

Kansainvälisessä tarkastelussa (esim. McKinsey & Company, 2019) kaupat ovat ottaneet hitaanlaisesti käyttöön uusia monikanavaisia maksutapoja. Syynä hitauteen ovat

järjestelmien kalleus ja turvallisuuskysymykset. Kauppoja askarruttavat erityisesti turvallisuuden varmistaminen ja huijauksilta suojautuminen.

Erilaisten maksutapavaihtoehtojen lisääntymisen rinnalla kulkee rinnakkainen trendi: maksamisen sulautuminen osaksi palveluja. Yksinkertaisimmillaan kyse on korttinumeron tallentamisesta esimerkiksi pelien tai suoratoistopalvelujen käyttöön. Samaa ilmiötä on, että uusimmat autot maksavat jo nyt parkkimaksunsa automaattisesti. Tulevaisuudessa maksaminen tulee olemaan entistä helpompaa ja huomaamattomampaa, mutta samalla vaikeammin hahmotettavaa.

Uusimmat maksutavat ovat jatkumoa kehitykselle omakätisistä allekirjoituksista sirukortteihin ja lopulta lähimaksuihin. Asiakkaan näkemä kehityksen päällimmäisin kerros ei enää välttämättä olekaan maksajan oman pankin toteuttama. Dansken Mobile Pay ja Osuuspankin Pivo koskiskelevat asiakkaitaan myös naapuripankkien asiakkaita. Useimmilla uusilla maksamisen palveluilla ei ole pankkitaustaa lainkaan. Silti näissäkin palveluissa on taustalla korttiyhteisöjen ja/tai pankkien välinen katteensiirron infrastruktuuri.

Valtaosa Suomessa ja maailmalla nopeasti kasvavista uusista maksutavoista perustuu korttimaksamisen infrastruktuuriin. Suurin hyöty tästä saavutetaan kuluttajilta kaupalle suuntautuviissa maksuissa. Valmis ja kohtuullisen hyvin standardoitu maksupäätverkosto takaa, että kuluttaja voi heti käyttää uutta maksutapaa lähes missä tahansa. Käyttöönotto on vaivatonta myös kaupalle, jolla on valmis moderni maksupäättekanta. Uusia laiteinvestointeja tai taloushallinnon prosessien muutoksia ei tarvita. Myös menestyksekkäitä tilisiirtoerusteisia maksutapoja on lanseerattu. Hyvä esimerkki tästä on henkilöiden välisistä rahansiirroista liikkeelle lähtenyt ruotsalainen Swish, joka on myöhemmässä vaiheessa laajentunut käytettäväksi myös kaupoissa ja kahviloissa. Swish on yksi tekijä, jonka ansiosta käteinen raha on katoamassa Ruotsista kokonaan. Swishin vastine Suomessa on Automationin pyörittämä Siirto, joka mahdollistaa välittömät rahansiirrot OP:n, Nordean ja S-Pankin tilien välillä. Siirron käyttö laajenee Swishin tapaan tulevaisuudessa netissä ja myymälöissä tapahtuviin ostoksiin.

Siinä, missä edellä kuvatut uutuudet ovat uusia käyttötapoja tai välineitä vanhojen rahan siirtomekanismien hyödyntämiseen, uudet virtuaalivaluutat ja niiden perustana oleva lohkoketjuteknologia mahdollistavat sähköisen rahan ilman tilijärjestelmää. Virtuaalivaluutat, kuten Bitcoin, ovat tavallaan käteisen sähköinen vastine. Arvo on digitaalisella ”kolikolla”, joka liikkuu omistajalta toiselle heti digitaalisissa kukkaroissa käteisen rahan tapaan.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Maksaminen on osa asiakaskokemusta, ja asiakkaiden mieltymysten muutos määrittelee kehityksen suunnan ja nopeuden. Uudet maksutavat ovat kaupalle mahdollisuus parantaa

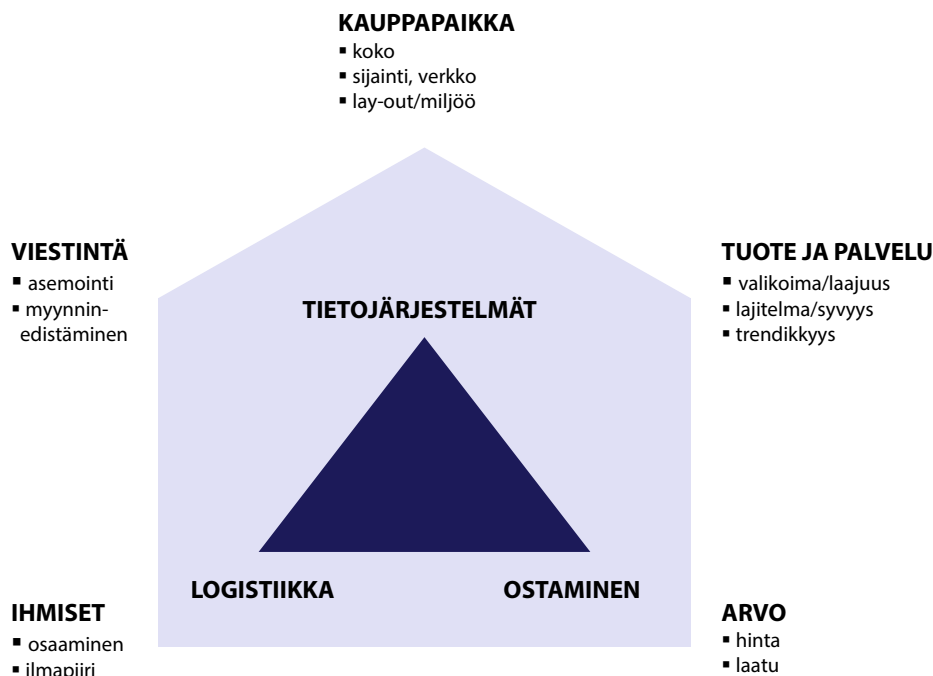
asiakaskokemusta ja alentaa kuluja. Maksutapojen pirstoutuminen asettaa kaupalle myös uudenlaisia haasteita. Vaikka EU-sääntely on hillinnyt korttimaksamisen kustannuksia, maksamisen epäsuorat kustannukset voivat kasvaa, mikäli lisääntyvä maksutapojen kirjo monimutkaistaa taloushallinnon prosesseja ja pakottaa uusiin tai entistä nopeasyklisempiin järjestelmäinvestointeihin.

Maksamiseen liittyy myös se, miten reklamaatiot ja palautukset hoidetaan ja kuinka osapuolten oikeudet taataan erilaisissa ongelmatapauksissa. Korttimaksamiseen perustuvissa uusissakin maksutavoissa säännöt ovat hyvin selkeät, mutta samaa ei voi sanoa kaikista muista tulokkaista. Kaupalle puuttuvat tai hyvin työvaltaiset järjestelmät ja säännöt voivat aiheuttaa merkittäviä piilokustannuksia.

Maksujärjestelmien nopean digitaalisen kehittymisen ja kaupan muiden digitalisointitekijöiden myötä kauppa on siirtymässä ns. reaaliaikatalouteen, jossa kaupan liiketoiminta, asiakaskommunikointi, asiointi, maksaminen ja muu yhteistoiminta on ajasta ja paikasta riippumatonta, reaaliaikaista.

2.4 Kaupan kilpailukyky ja menestystekijät

Kaupan liiketoiminnassa teoreettisesti tarkasteltuna kaksi keskeistä seikkaa vaikuttavat liiketoiminnan menestykselliseen hoitamiseen. Nämä ulottuvuudet ovat sisäinen tehokkuus (effectiveness) ja ulkoinen vaikuttavuus (efficiency). Näiden tekijöiden ja niihin sisältyvien osatekijöiden avulla voidaan luoda kilpailukykyä. Näitä tekijöitä voidaan kutsua myös kilpailukyky- eli Ticket to play -tekijöiksi, eikä ilman niiden hallintaa voi toimia kaupan alalla (Tigert & Ring, 1989/2015).



Kuva 16. Kaupan sisäinen tehokkuus ja ulkoinen vaikuttavuus

Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla luodaan ja toteutetaan kaupan ja sen kanssa kiinteässä yhteistyösuhteessa olevien kumppaneiden kanssa kaupan käytännön ratkaisuja. Näitä ovat muun muassa logistiset ratkaisut, tietohallinnon ratkaisut, myymälä- ja verkkoratkaisut, talous- ja tietohallinnon ratkaisut sekä markkinoinnin ratkaisut.

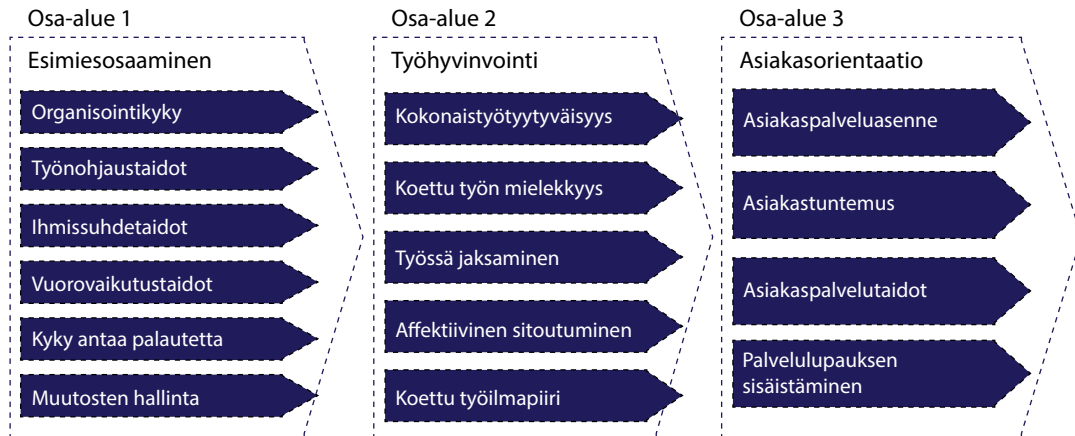
Näitä alueiden tehokkaalla ja taloudellisella hoidolla on mahdollista saavuttaa kilpailukyvyyn ohella myös kustannuskilpailuetua, joka puolestaan antaa mahdollisuuksia luoda erilaistavaa liiketoimintaa kilpailijoihin nähden muun muassa hinnoittelussa.

Ulkoisella vaikuttavuudella tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla pyritään täyttämään asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Ulkoisen vaikuttavuuden alueella merkitystä on erityisesti kauppapaikalla, joka voi olla sekä fyysinen että digitaalinen. Niin ikään keskeistä merkitystä on myytävillä tuotteilla ja palveluilla sekä niiden hinnoittelumallilla (esim. jatkuvasti edulliset hinnat, tarjoukset sekä kanta-asiakasalennukset), henkilökunnan osaamisella ja palveluasenteella sekä viestinnällä ja myynnin edistämällä.

Kukin kauppaliike tai -ketju luo tyypillisesti omat ratkaisut edellä mainittuihin tekijöihin. Käytännön ratkaisujen myötä kaupalle tai ketjulle voidaan saavuttaa menestystä markkinoilla. Menestys on aina menestystä toistaiseksi, jolloin monen toimijan ihanteena on

luoda mainituista tekijöistä mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman monia kilpailijoista erottuvia ja toteutettavissa olevia menestystekijöitä, jotka olisivat samalla myös asiakkaille merkityksellisiä valintaperusteita.

Ulkoisen vaikuttavuuden johtamisessa erittäin merkityksellistä on erityisesti henkilökunnan valinta ja heidän osaamisensa johtaminen (Lindblom, Kajalo & Mitronen 2015; 2016). Suomalaista yrittäjälähtöistä kauppaa ja sen johtamista koskeneen tutkimuksen mukaan menestyksen rakentamisessa kolme merkityksellisintä tekijää olivat esimiestyö, työhyvinvointi ja asiakasorientaatio (Lindblom & Mitronen, 2016).



Kuva 17. Kaupan johtaminen

Tutkimuksen mukaan erityisesti henkilökunnan asiakasorientaation avulla voidaan luoda menestystä, jota muiden on vaikea nopeasti kopioida.

Kaupan menestystä ja kilpailukykyä voidaan arvioida mm. kannattavuuden ja nettotuloksen avulla ja verrata sitä alan kilpailijoihin. Tärkeitä mittareita ovat myös asiakasosuudet sekä myynti- ja markkinaosuudet sekä niiden kehitys suhteessa kilpailijoihin.

2.4.1 Kaupan teknologinen muutos (tekoäly, virtuaalitodellisuus VR, lisätty todellisuus AR ja robotiikka)

Merkittävä osa kaupan parissa tapahtuneesta teknologisesta kehityksestä on tapahtunut kaupan sisäisessä toiminnassa, eikä kehitys ole näkynyt suoraan asiakkaille. Nopea kehitys on pääasiassa keskittynyt kaupan eri taustavaiheiden prosessien hiomiseen ja tehostamiseen. Tämä on kuitenkin pikkuhiljaa muuttumassa. Esimerkiksi uudet teknologiset innovaatiot, kuten tekoälyn ja virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen tiedon jakamisessa ja ostamisen helpottamisessa kotona ja kaupassa, robotit, lennokit ja automatisoidut kaupat,

ovat saaneet merkittävästi huomiota julkisuudessa, ja niiden kehitystä on seurattu aktiivisesti.

Jatkossa teknologialla on entistä merkittävämpi osa myös kuluttajien arjessa. Kauppa on nimetty yhdeksi toimialaksi, joka tulee todennäköisimmin kokemaan merkittävän teknologisen ja digitaalisen murroksen seuraavien vuosien aikana. Tätä murrosta vahvistaa se, että yhä useampi uusi toimija ja start-up-yritys on tulossa mukaan kaupan arvoketjuun ja he kutsuvat itseään, ainakin jossain mielessä, kauppiaksi.

Nopea teknologinen kehitys on avannut kansainvälisen markkinan uusille tavarantoimittajille ja -valmistajille. Tuotteiden ostaminen ja myyminen yli maantieteellisten rajojen on helpottunut, ja kaupan esteitä on poistunut. Tuotantoteknologiassa tapahtuneet harppaukset ovat mahdollistaneet tuotteiden valmistamisen entistä useammissa paikoissa. Tänä päivänä esimerkiksi laatuero kehitysmaissa ja länsimaissa valmistettujen tuotteiden välillä on vähäinen, ja myös kuljetuskustannukset ovat tulleet roimasti alas. Esimerkiksi Alibaban toimitusjohtaja Jack Ma totesi vuonna 2016, että nykyisin muun muassa väärennetyt merkkituotteet ovat usein jopa "parempilaatuisia ja parempihintaisia" kuin "aidot" tuotteet. Tämä johtaa siihen, että jatkossa tavarantoimittajia löytyy yhä enemmän eri puolilta maailmaa ja toisaalta kilpailu tasoittuu.

Logistiikkaan ja etenkin kuluttajalogistiikkaan liittyvät teknologiat ovat jatkuvan kehittämisen kohteina. Suurin syy tähän suureen huomioon ovat paisuvat kulut ja "viimeisen mailin" ongelma, jonka myötä logistiikkaketjun viimeinen vaihe eli vaihe, jossa kuluttaja saa tuotteen käsiinsä, on toiminnan kallein ja tehottomin. On arvioitu, että tämä viimeinen vaihe käsittää noin 30–70 prosenttia kaikista logistiikkaketjun kustannuksista. Esimerkiksi vuonna 2017 Amazon käytti noin 20 mrd. dollaria logistiikkaan liittyviin toimintoihin (www.amazon.com).

Lennokit ja robotit ovat nousseet yhdeksi ratkaisuksi taistelussa paisuvia logistiikka- ja kuljetuskuluja vastaan. Kaupan toimijoille siirtyminen kohti uusia ja kehittyneempiä kuljetusratkaisuja nostaa logistiikkaketjun tehokkuutta ja vähentää kuluttajille aiheutuvia toimituskuluja. Esimerkiksi McKinseyn tutkimuksen mukaan (McKinsey, 2016) noin 25 prosenttia kuluttajista sanoo, että korkeat toimituskustannukset ovat suurin syy, minkä takia he jättävät ostamatta verkkokaupoista. Onkin arvioitu, että siirtämällä kotiinkuljetukset lennokkien tai robottien hoidettavaksi kuluja on mahdollista alentaa merkittävästi ja nopeuttaa toimituksia. Kaikki tämä lisää tehokkuutta, mutta toisaalta myös vähentää kuljetuksiin liittyviä pullonkauloja. Esimerkiksi yhdysvaltalainen logistiikkajätti UPS on laskenut, että yhden "mailin" lyhentäminen voisi tuoda jopa noin 50 milj. dollarin suorat vuosittaiset säästöt, puhumattakaan myönteisistä ympäristövaikutuksista.

Varastoinnissa esimerkiksi kokonaisvaltaisen ulkoistamisen eli "dropshippingin" yleistymisen on tarkoittanut, että kuka tahansa voi käytännössä ryhtyä verkkokauppiaksi ilman sijoituksia fyysiseen varastointitilaan ja kuljetuskapasiteettiin. Dropshipping tarkoittaa, että koko logistiikkaketju ulkoistetaan sopimuskumppanille. Esimerkiksi Amazonin kolmannen osapuolien myyjistä noin 70 prosenttia käyttää "Fulfillment by Amazon" -palvelua. Jatkossa dropshipping ja ulkoistaminen tulevat lisäämään verkko- ja muun kaupan tehokkuutta ja toimitusten nopeuttamista. Jo nyt edelläkävijät pystyvät etukäteen ennustamaan tuotteiden menekit ja näin ollen siirtämään niitä erilaisiin jakelukeskuksiin. Tämä mahdollistaa toimituksen jopa tunnin sisällä tilauksesta.

Viime aikoina teknologisia harppauksia on tehty myös myymälätasolla. Myymälöihin on tuotu yhä enemmän älykästä teknologiaa muun muassa erilaisten tablettien, robottien ja ääniohjautuvien teknologioiden muodossa. Tänä päivänä myös erilaiset digitaaliset sovituskopit ja näytöt ovat arkipäivää, ja useissa kaupoissa on mahdollisuus tilata sieltä löydetyt tuotteet suoraan kotiin. Myös päivittäistavara-kaupassa kehitys on menossa kohti digipalveluja. Suurin kehitys päivittäistavara-kaupassa itsepalvelukassojen yleistymisen jälkeen ovat kokonaan kassattomat myymälät, joita muun muassa Amazon ja Tesco ovat pilotoineet. Näiden myymälöiden avulla on mahdollista nopeuttaa myymäläkäyntejä ja toisaalta myös lisätä kannattavuutta ja tehokkuutta myymälöiden henkilökuntamäärää vähentämällä. Toisaalta kassattomat myymälät myös mahdollistavat myymälöiden koon pienentämisen ja siirtymisen kohti "arjen convenience"-myymälöitä. Jatkossa ostamisen nopeus ja helppous eli "convenience" tulee korostumaan erityyppisissä kaupoissa. Myös ääniohjautuvan teknologian, muun muassa Amazonin Alexa-palvelun, odotetaan tuovan helppouksia kuluttajien arkeen.

Eräiden ennusteiden mukaan ns. älykkäät avustajat (kuten Alexa) tulevat mullistamaan ostokäyttäytymisen ja ostosten teon tulevaisuudessa. Kuluttajan luovuttaman tiedon perusteella avustaja pystyy tekemään ostokset kuluttajan puolesta, tai ehdottamaan hänelle sopivia tuotteita suoraan sen sijaan, että kuluttajan pitäisi käyttää aikaa monimutkaisten ostopäätösten tekemiseen (Dawar & Bendle, 2018). Näin markkinointistrategioita ei ehkä jatkossa kohdistetakaan suoraan kuluttajalle, vaan pyritään saamaan hakukoneiden ja verkkoalustojen algoritmit huomioimaan oman yrityksen tuotteet mahdollisimman hyvin, jotta älykkäät avustajat suosittelisivat ja valitsisivat niitä asiakkaille.

Yksi merkittävä teknologinen murros onkin ollut asiakasdatan lisääntynyt hyödyntäminen markkinoinnissa ja digipalveluissa. Asiakasdatan kautta on mahdollista räätälöidä markkinointiviestintää ja tarjota aiemman kulutusikäytymisen perusteella entistä yksilöllisemmin kohdennettuja palveluita ja tarjouksia. Esimerkiksi Amazonin liiketoimintamalli pohjautuu lähes kokonaan asiakasymmärryksen ympärille rakennettuun ekosysteemiin, jossa jokainen uusi tilaus tekee tästä ymmärryksestä rikkaampaa ja auttaa kohdentamaan yhä uusia palveluja ja tuotteita kuluttajille. Käytännössä algoritmeihin pohjautuvat

liiketoimintamallit tulevat yhä älykkäämmäksi jokaisesta uudesta tiedonmurusta, jonka ne saavat kerättyä. Kaupan alan muuttuessa yhä enemmän digitaaliseksi markkinointiteknologiaan liittyviä yrityksiä on tullut myös sankoin joukoin vähittäiskaupan pariin kehittämällä esimerkiksi uusia palveluja, kuten dataan pohjautuvia ruokasuosituksia. Mitä kaikkea tästä kehityksestä seuraa?

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Kauppa on käymässä läpi laajaa murrosta, jossa uudet teknologiat tehostavat toimintoja ja samalla luovat tarjoomista ja palveluista yksilöllisempiä. Erityisesti asiakas- ja myyntitietojen käsittelyssä ja hyödyntämisessä analytiikka sekä tekoäly tehostavat kaupan sisäistä toimintaa ja asiakasvuorovaikutusta merkittävästi. Markkinoinnin piirissä mm. virtuaalidellisuus, video-ostaminen ja muu sosiaalisen median nopea tekninen kehitys muuttavat kaupan toimintaa laajasti. Lisäksi 3D tulostuksen kehittyminen voi mullistaa tiettyjen tuotteiden toimitusketjua, jos asiakkaat pysyvät itse tulostamaan hankkimiaan tuotteita.

Kehityksen hallintaa sekä nopeaa soveltamista ja oppimista varten useat alan toimijat ovat perustaneet kansainvälisiä kehitys- ja ratkaisukehittämöitä (*“retail labs”*). Näissä kehittämöissä yhdistetään teknologista osaamista kaupan osaajien ja asiakkaiden kanssa. Toisaalta ollaan luomassa strategisia kumppanuuksia yliopistojen ja uusia teknologioita hyödyntävien sovelluskehittäjien kanssa uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden luomiseksi.

Keskeinen kysymys on, kenellä on vahvin ote kuluttajasta kymmenen vuoden kuluttua. Entä millainen on tehokas ja asiakasarvoa luova liiketoimintamalli tai perinteiseen kivijalkakauppaan perustuva, laajaan ekosysteemiin ja sähköisiin markkinapaikkoihin perustuva, verkkokauppaan perustuva tai joku vielä tuntematon malli? Entä onko teknologia- tai asiakastietoja laajasti hallitsevilla yrityksillä (esim. Google) mahdollisuus tulla kuluttajan ja tämän päivän kauppiaan väliin jossain muodossa? Keskeinen kysymys tässä kehityksessä on myös kuluttajien itsensä ja valtioiden sääntelyn suhtautuminen datan keruuseen ja käyttöön: antavatko kuluttajat dataa yrityksille myös jatkossa vapaasti käyttöön ja miten valtioilla tai esimerkiksi EU:lla on halua säädellä datan käyttöä.

2.4.2 Kaupan valikoimat, hankinta ja logistiikka

Valikoimat muodostavat kaupan myynnin perustan. Valikoimilla tarkoitetaan niitä eri tuotteita eri tuoteryhmissä, joita kaupassa on tarjolla. Kullakin tuotteella on tavallisesti tarjolla eri vaihtoehtoja esimerkiksi koon, värin ja mallin mukaan, jolloin puhutaan lajitelmista.

Valikoimia suunnitellaan esimerkiksi päivittäistavarakaupassa valikoimajaksojen avulla, jotka voivat kestää tavallisesti yhdestä kuukaudesta kolmeen tai neljään kuukauteen. Näiden jaksojen avulla suunnitellaan tyypillisesti valikoimiin kuuluvat perustuotteet,

kampanjatuotteet sekä joissakin tapauksissa erityiset tarjous- tai sesonkituotteet. Näiden ohella ketjuissa valikoimia hallitaan ketjuvalikoimien ja mahdollisten kauppakohtaisten valikoimien avulla. Niin ikään joissakin ketjuissa on käytössä näiden ohella kyseisen kaupaparyhmän yhteisiä valikoimia ja tarvittaessa kauppakohtaisesti hyvin tärkeässä roolissa olevia paikallisia tai ruokakaupassa esimerkiksi erikoisruokavalioita noudattaville.

Kauppojen valikoimahallinta perustuu nykyisin erittäin vahvasti kaupan kysyntäinformaatioon muun muassa kassakuittitiedon ja kanta-asiakastietojen pohjalta. Valikoimahallinnassa hyödynnetään myös tietoja vaikkapa edellisen vuoden vastaavan ajankohdan myyneistä, hinnoittelusta ja hävikistä. Lisäksi päätöksiin vaikuttavat myös valikoimia muodostavan henkilön näkemykset sekä kyseisen tuoteryhmän myynti- ja katetavoitteet.

Valikoimapäätökset ovat usein myös neuvottelutuloksia tavaroita valmistavien ja toimitavien kumppaneiden kanssa. Nämä kumppanit tekevät kaupalle ehdotuksia valikoimiksi ja tarjoustuotteiksi sekä tarjoavat apuaan markkinoinnin suunnittelussa. Joissakin tapauksissa nämä kumppanit erilaistavat tarjontaansa eri ketjujen kesken ja toisaalta saattavat myös joissakin tuoteryhmissä myydä tuotteitaan vain omilla liikkeillä tai verkkokaupassa.

Kauppojen hankintaa ja logistiikkaa ohjataan varastotilanne- ja kysyntäinformaation pohjalta. Hankinnassa voidaan puhua niin sanotusta perushankinnasta, jossa luodaan esimerkiksi ketjun perusvalikoimat. Tällöin sovitaan esimerkiksi vuosittaiset tavoitemyyntimäärät. Näitä perustuotteita pidetään kaupan tai ketjun varastossa ennustetun kysynnän edellyttämä määrä. Osa tuotteista saattaa olla niin sanotussa terminaalitoimitusrytmissä, jolloin niiden varastoinnista vastaa tuotteiden valmistaja tai toimittaja.

Logistiikassa kaupan piirissä on kaksi peruslogistiikkamallia, tukkalogistiikka ja kuluttajalogistiikka. Tukkalogistiikassa tuotteita toimitetaan ja varastoidaan kaupan tarpeisiin, kun taas kuluttajalogistiikassa puhutaan yksittäisten ”kauppakassien” toimittamisesta yksittäisille asiakkaille.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Näköpiirissä on, että arvioitaessa valikoimien hallintaa, hankintaa ja logistiikkaa vuoteen 2031 asti tuoterunsaus kasvaa edelleen, valikoimat kansainvälistyvät, kotimaisuuden ja paikallisuuden arvostus kasvaa ja myös pientuottajat ja -valmistajat pääsevät entistä paremmin esille kaupan tarjonnassa. Tällaiseen kehitykseen vaikuttavat muun muassa erilaiset tuotteiden takaisinvetämiset, epävarmuus tuotteiden saamisessa valikoimiin sekä muuttuvat asiakasodotukset.

Logistiikan tulevaisuuden kehitystä arvioitaessa yksi asia on varmaa: tehostaminen jatkuu edelleen. Nähtävissä on, että robotiikan, automatiikan ja tekoälyn soveltamisten avulla

voidaan parantaa tuotteiden kiertonopeutta, varastopaikan valintaa, hyllysaatavuuden varmistamista kaupassa ja kaikkienensa monikanavaisen kaupan hallintaa tuotetarjonnan optimoinnissa.

2.4.3 Kaupan yritysvastuu ja yhteiskunnallinen rooli

Yritysvastuu on jo pitkään ollut tärkeä osa kaupan alan yritysten toimintaa. Yritysvastuuseen kuuluviin asioihin voidaan lukea kuuluvaksi kolme osa-aluetta: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus ("triple bottom line"). Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa taloudellista hyötyä eri sidosryhmille, mukaan lukien myös asiakkaat ja yhteiskunta laajemmin. Taloudellinen vastuu syntyy kannattavasta liiketoiminnasta vastuullisin keinoin, eli esimerkiksi hyvää hallintotapaa ja taloudenpitoa noudattaen. Ekologiseen vastuuseen kuuluvat muun muassa kaupan tekemä ilmastotyö ja hiilijalanjäljen pienentäminen. Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat muun muassa työntekijöiden (niin omien kuin kumppaniverkoston työntekijöiden) hyvinvointiin ja tasa-arvoisuuteen sekä turvallisuuteen liittyvät kysymykset, tuotantoketjujen eettisyys ja vastuullisuus.

Nykytila

Kaupan alalle on tehty oma Vähähiilisyystiekartta, joka julkaistiin vuonna 2020 (Päivittäistavarakauppa ry 2020). Vähähiilisyystiekartan mukaan kauppa voi saavuttaa hiilineutraaliuden vuonna 2035. Tavoitteeksi on asetettu globaali ilmastoedelläkävijyys. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiekartassa esitetään energiaverotuksen uudistamista ja tukea uusiutuvan energian pientuotantoon. Tiekartassa myös todetaan kaupan alan tehneen vapaaehtoisesti työtä ilmaston eteen pitkäjänteisesti jo aiemmin, vaikka sen omien päästöjen osuus hiilidioksidipäästöistä on pieni. Esimerkki tästä ilmastotyöstä on Kaupan liiton ja valtion välinen Green deal -muovikassisopimus (2016), joka pyrkii vähentämään muovikassien käyttöä Suomessa. Green deal -sopimukset perustuvat vapaaehtoiseen sitoumuksiin lainsäädännön sijaan. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen muovipussien kulutus on vähentynyt merkittävästi (Sitoumus 2050). Päivittäistavaraketjuilla on jo pitkään ollut omat vastuullisuusstrategiansa.

Kaupan alan Vähähiilisyystiekartassa myös tunnistetaan, että kaupalla on rooli asiakkaiden suuntaan ilmasto- ja ympäristöystävällisten valintojen mahdollistajana ja vauhdittajana. Esimerkiksi kaupan omat viestintäkampanjat sekä asiakastietoon perustuvat ostosten hiilijalanjälki- tai kotimaisuusmittarit mahdollistavat asiakkaille omien kulutustottumustensa tarkkailun ja muuttamisen vastuullisempaan suuntaan. Ilmaisten kertakäyttöisten muovipussien kiellot, kierrätysmateriaalit ja muovin vähentäminen pakkauksissa sekä ruokahävikin vähentäminen (esimerkiksi ruoka-aputoiminta ja laputettujen tuotteiden iltalennot) (ks. Närvänen, Mesiranta, Mattila & Heikkinen 2020) ovat esimerkkejä päivittäistavarakauppojen vastuullisuusteosta viime vuosilta. Sosiaalisen vastuun osalta suomalaiset

kauppaketjut ovat tehneet toimia muun muassa toimitusketjujen läpinäkyvyyden eteen (esim. sosiaalisen vastuun auditoinnit). Jotta kauppa voi näyttäytyä kuluttajalle vastuullisena, sen myymien tuotteiden tulee myös näyttäytyä vastuullisina. Siten kaupan yritysvastuu laajenee entistä enemmän koko sen kumppaniverkoston ja toimitusketjuihin. Taloudellisen vastuun osalta pitkäjänteinen kasvun ja kannattavuuden sekä kilpailukyvyn säilyttämisen huomioiminen liiketoiminnassa on olennainen osa kaupan alan yritysten toimintaa.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Vaikka suomalainen kaupan ala on reagoinut aktiivisesti toimintaympäristön muutokseen tekemällä ilmasto- ja vastuullisuustekoja, ei näiden merkitys jatkossa vähene. Suomalaisella kaupalla on hyviä mahdollisuuksia erilaistua globaalisti kilpailusta ja rakentaa kilpailuetua vastuullisuuden ja ekologisuuden varaan myös tulevaisuudessa. Tutkimusten mukaan aidoilla vastuullisuusteoilla on positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen kaupan alalla (Schramm-Klein ym. 2016). Vastuulliset valinnat korostuvat kuluttajien arvo maailmassa entistä enemmän, joten asiakaskäyttäytyminen myös ohjaa kauppoja tähän suuntaan. Kauppa voi myös olla aktiivisesti tukemassa kuluttajien vastuullisia valintoja tarjoamalla tietoa esimerkiksi tuotteiden hiilijalanjäljestä ja eettisestä tuotantotavasta sekä terveysvaikutuksista tuotepakkauksissa ja markkinointiviestinnässä sekä hyödyntämällä omia mobiilisovelluksiaan.

On tärkeää, että tarjoamalla lisää tietoa päätöksenteon pohjaksi ei hämmennetä tai vastuuteta kuluttajaa liikaa, vaan nimenomaan helpotetaan ja ohjataan häntä kohti vastuullisempia valintoja (Bolton 2019). On myös todennäköistä, että muun muassa ilmastonmuutoksen kiihtymisen takia sekä kansallinen että EU:n lainsäädäntö puuttuu tulevaisuudessa vastuullisuusasioihin entistä tiukemmin. Esimerkiksi Euroopan komission työohjelmassa vuodelle 2020 oli mainittuna yrityksille lisävelvoitteet kertoa kuluttajille tuotteidensa ilmastovaikutuksista (Kaupan liitto, tiedote 29.1.2020). Myös Suomessa on käynnissä parhaillaan yritysvastuulakiin liittyvää selvitystyötä. Tässä kaupan alan kannalta olennaista on myös se, että velvoittava lainsäädäntö koskisi jatkossa myös kansainvälisiä verkkokauppa-alustoja, jotka toimittavat tavaraa EU-maihin. Tällä hetkellä kilpailussa on vääristymää, kun EU-lainsäädännön vastuut ja velvollisuudet eivät koske EU:n ulkopuolisia toimijoita. Myös kokonaan uudet kaupan liiketoimintamallit, jotka pohjautuvat ansaintamahdollisuuksien, yhteiskunnallisen hyödyn ja yrityksen oman ydinosuamisen yhdistämiseen ovat mahdollisia tulevaisuudessa.

2.4.4 Kaupan rooli kiertotaloudessa

Sekä EU:ssa että Suomessa on viime vuosina tehty useita toimenpiteitä lineaarisesta talousmallista kohti kiertotaloutta. Kiertotaloudessa periaatteena on, että resursseja käytetään vähemmän, jätteen ja hukkan synty minimoidaan ja ylijäämä uudelleen käytetään. Kiertotalouteen ajavat ilmastonmuutos sekä resurssien ja luonnonvarojen kasvava niukkuus. Suomessa Sitra on ollut aktiivinen kiertotalouden edistäjä ja visioinut Suomesta kiertotalouden edelläkävijämaata. Kauppaa kiertotalous koskee erityisesti tuotesuunnittelun, pakkaussuunnittelun, kierrättämisen ja hävikin osalta, mutta liittyy myös suurempaan siirtymään tavaroista kohti palveluja. Palveluja kehitettäessä olennaista on myös tarkastella niiden ilmasto- ja ympäristövaikutuksia.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Tuote palveluna -mallit tulevat yleistymään tulevina vuosina. Kaupasta tulee entistä enemmän palvelujen tarjoaja, ja esimerkiksi huolto-, korjaus- ja kierrätyspalveluista tulee olennaisempi osa kaupan tarjoomaa jatkossa. Nämä tarjoavat myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia kaupalle. Vertaiskauppa ja käytettyjen tuotteiden kauppa ovat tähän kytkeytyviä trendejä. Myös lainsäädäntö tukee kiertotalouteen siirtymistä. Esimerkiksi uusi jätelaki asettaa lisää velvollisuuksia ja vastuita myös kaupan alalle jätteiden käsittelyn ja kierrättämisen suhteen (Kaupan liitto, tiedote 10.6.2020). Muodin ja tekstiilien kauppaan liittyen muun muassa Ranskassa on tulossa voimaan jätelaki, joka estää vaatemerkkejä tuhoamasta myymättömiä tuotteitaan. Vastaavasti Ranskassa ja Italiassa on jo voimassa lainsäädäntöä ruokaylijäämän lahjoittamisesta hyväntekeväisyyteen ruokahävikin vähentämiseksi. Kaupan liitto on ottanut kantaa kiertotalouteen ja toivonut, että esimerkiksi vaatteiden ja jalkineiden lahjoittamisesta hyväntekeväisyyteen poistuisi arvonlisäverovelvollisuus, mikä kannustaisi kauppoja lahjoituksiin (Kaupan liitto 10.3.2020). Myös kiertotalouden osalta lainsäädännön tulisi koskea ulkomaisiakin alusta- ja verkkokauppatoimijoita. Kauppa ottaa jatkossa kiertotalouden edistämisen huomioon myös pakkausmateriaaleissa, tuotevalikoimissa ja markkinoinnissa.

2.4.5 Riskienhallinta ja turvallisuuskysymykset

Kaupan toiminnassa riskienhallinnalla ja turvallisuuskysymyksillä on erittäin tärkeä rooli asiakkaiden, henkilökunnan sekä kaupan ja sen kumppaneiden toiminnan kannalta. Riskienhallinta voidaan määritellä monin tavoin. Suomen Standardoimisliiton määrittelyn mukaan ”riskienhallinnalla tarkoitetaan koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta” (SFS-ISO 31000:2018, 5). Riskienhallintaan sisältyy useita erilaisia vaiheita riskin tunnistamisesta aina sen hallintaan asti (Suominen, 2003, s.27). Riski-termillä tarkoitetaan erilaisia vahingonvaaroja tai -uhkia (Suominen 2003, 9). Riski muodostaa epävarmuuden tavoitteisiin, ja riskille on ominaista, että se muodostuu kahdesta eri asiasta, todennäköisyydestä ja sen seurauksesta (ISO Guide 73:2011) tai vahingon

vakavuudesta ja kyseisen vahingon esiintymistodennäköisyydestä (SFS-EN 14121-1:2012) Riskiä voidaan kuvata myös matemaattisesti, jolloin se voidaan määritellä vaikkapa seuraavasti: $\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin vakavuus}$ (Järvinen & Juvonen 2010, s. 19; myös Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005).

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan (esim. Kerkko 2001) yksinkertaisimmillaan liike-, vahinko- ja turvallisuusriskien hallintaa. Kokonaisvaltaisemmin turvallisuusjohtaminen tarkoittaa ”organisaation kaikkia turvallisuuteen vaikuttavia osa-alueita sekä toimintoja, joiden avulla pyritään varmistamaan suojattavien kohteiden vahingoittamattomuus ja tavoitteiden saavuttaminen” (Leppänen 2006, s. 57).

Kaupan oman toiminnan kannalta kaupan riskien hallintaa ja turvallisuusjohtamista voidaan vielä kuvata seuraavan kuvion Kauppaliikkeen riski-ikkuna (Järvinen & Juvonen 2010, s. 27; Suominen 2003, mukailten) avulla.



Kuva 18. Kaupan riskit

Asiakkaiden kannalta kaupan tulee hallita riskit ja luoda turvalliseksi koettu ostoympäristö siten, että asiakkaat voivat kokea asioinnin turvalliseksi sekä fyysisessä että tulevaisuudessa myös digitaalisessa kaupassa. Järvinen ja Juvonen (2010, s. 15; Peura & Kapanen 2009, s. 13 lainaten) toteavat ytimekkäästi, että

Kaupan toiminnassa on siis otettava huomioon kaupan turvallisuuskysymykset ja hallittava riskejä sekä asiakkaiden että henkilökunnan kannalta (Asikainen, 2018). Tätä varten on luotava sekä aktiivisia, kuluttajille näkyviä turvallisuustoimia (esimerkiksi

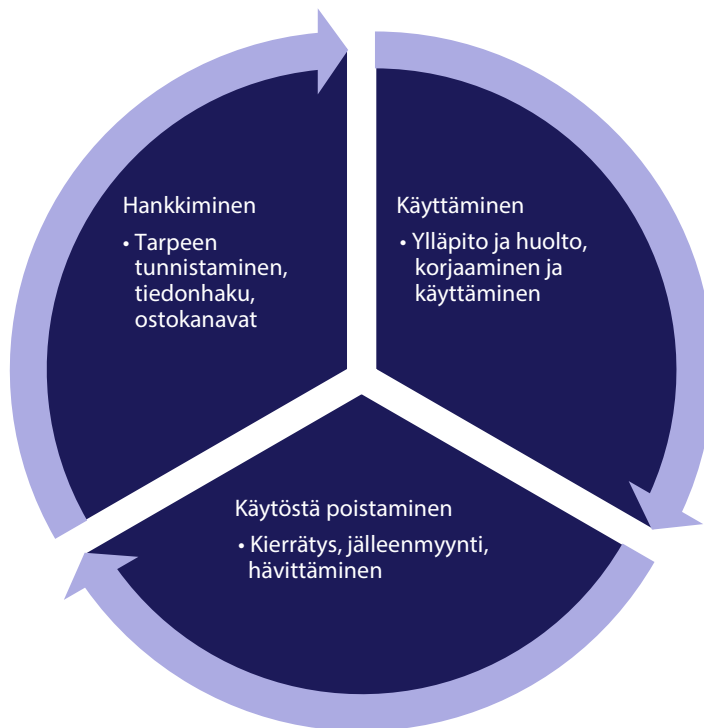
vartijat) että passiivisia turvalliseksi koettuja rakenteita ja olosuhteita (esimerkiksi valaistus ja selkeästi merkityt poistumistiet).

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Toiminnan turvallisuuden lisäksi merkittäviä asioita ovat tulevaisuudessa tuoteturvallisuuden liittyvät seikat, kemialliset aineet ja niiden koostumusten tunnistaminen, tuoteväärennökset sekä niiden havaitseminen ja poistaminen sekä tietoturvallisuuden liittyvät asiat. Tietoturvallisuus on nousemassa entistä tärkeämpään rooliin asiakastietojen keräämisen, hallinnan ja hyödyntämisen sekä kaupan yleisen tiedolla johtamisen laajentumisen vuoksi.

3 Kuluttajakäyttäytymisen ja asiakaslähtöisyyden muutos

Tässä luvussa käsitellään kuluttajakäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä asiakaslähtöisyyden muutosta kaupan alalla. Kuluttajakäyttäytyminen ei koostu pelkästään ostopäätöksen tekemisestä, vaan siihen sisältyy myös tuotteiden ja palvelujen hankinnan suunnittelu (ostoa edeltävä vaihe) ja käyttö, käytöstä poistaminen (kierrättäminen, uudelleenkäyttö jne.) sekä asiakkaiden keskinäiset suosittelut ja kanssakäyminen. Kulutuksen prosessi on kuvattu kuviossa 19.



Kuva 19. Kulutuksen prosessi

Kaupan alan yritysten kannalta keskeisiä kysymyksiä hankkimisen vaiheessa ovat esimerkiksi:

- Miten kuluttaja tunnistaa tarpeitaan ja halujaan?
- Mitä ylipäättään halutaan ostaa tai hankkia?
- Mitä tuotteista ja palveluista ollaan valmiita maksamaan?
- Ketkä ovat niitä kuluttajia, joita toivomme asiakkaiksemme?
- Mistä kuluttajat saavat tietoa hankkimisen tueksi?
- Mikä ja kuka vaikuttaa kuluttajan hankintoihin?
- Miten kuluttaja haluaa ostaa – mistä kanavista, milloin ja miten?
- Haluaako kuluttaja ostaa uutta vai käytettyä, omaksi, vai mieluummin vuokrata tai lainata?

Keskeisiä kysymyksiä käyttämisen vaiheessa ovat esimerkiksi:

- Täyttääkö tuote tai palvelu asiakkaan tarpeet ja luoko se hänelle tärkeää arvoa tai hyötyä, tai vähentää hänen kokemaansa vaivaa?
- Onko asiakas tyytyväinen?
- Miten asiakas käyttää, huoltaa ja ylläpitää ostamiaan tuotteita?
- Mitä asiakas kertoo tuotteista muille?
- Palaako asiakas uudelleen ostamaan?

Keskeisiä kysymyksiä käytöstä poistamisen vaiheessa ovat muun muassa:

- Miten asiakas hankkiutuu eroon tuotteesta?
- Millaiset mahdollisuudet tuotteen kierrättämiseen on?

Hankintaan liittyvien tekijöiden, kuten hinnan ja hankintakanavan, lisäksi käyttöön ja käytöstä poistamiseen liittyvät asiat ovat tulleet olennaiseksi osaksi kuluttajien päätöksentekoa. Entistä useampi kuluttaja pohtii ostopäätöstä tehdessään esimerkiksi tuotteiden kierrätettävyyttä tai jälleenmyyntiarvoa kuluttajien välisessä kaupassa. Digitalisaation ansiosta aikaisempaa merkittävämpi osa kuluttajan ostopäätösprosessista on kuluttajan hallussa (esim. tiedonhaku, vaihtoehtojen vertailu ja arviointi, ostokanavat ja maksutavat, ostopäätöksen jälkeinen käyttäytyminen). Käytettävissä olevat resurssit, kuten aika ja raha, vaikuttavat siihen, miten rajattomasti kuluttajalla on vaihtoehtoja eri ostopäätöstilanteissa. Kotitalouksien käytettävissä olevat tulot ja tulojen jakautuminen voimakkaasti matalapalkkaiseen ja korkeapalkkaiseen kotitalouksiin vaikuttavat ostokäyttäytymiseen merkittävästi. Toisaalta myös kaupan alan kiihtyvä kansainvälistyminen ja digitalisoituminen on tarjonnut kuluttajalle entistä enemmän vaihtoehtoja ja kanavia asiointiin. Ylivertainen asiakaskokemus, joka pohjautuu asiakastiedon laajamittaiseen hyödyntämiseen, onkin tulevaisuuden kaupalle ehdoton kilpailuetu. Luvussa käsitellään myös asiakaslähtöisyyden muutosta ja asiakaskokemuksen teemoja kaupan asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta.

3.1 Kuluttajien arvot ja asenteet muutoksessa

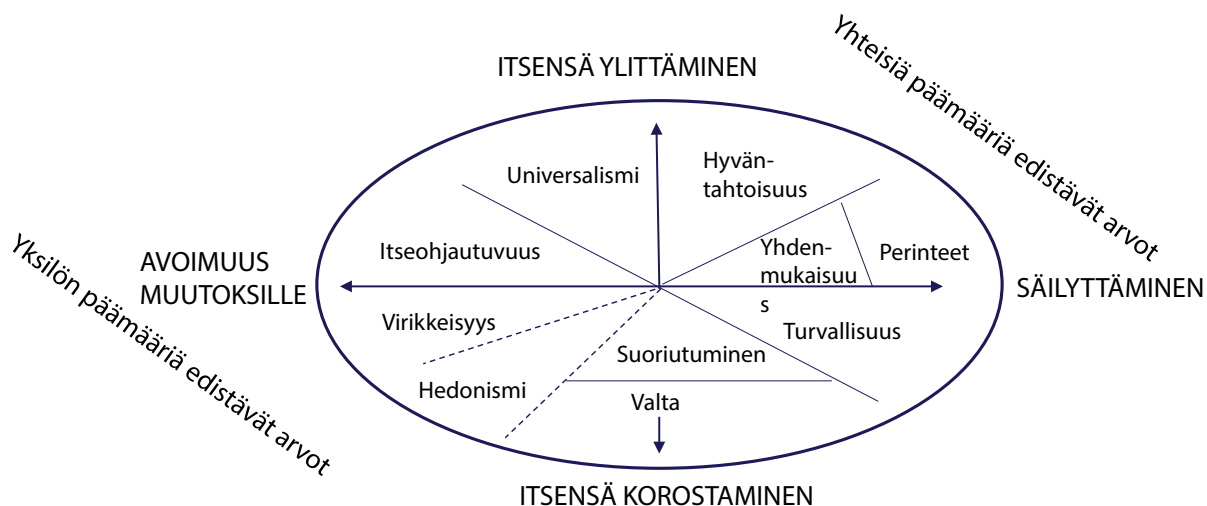
Kuluttajakäyttäytymisen muutos on yksi kaupan alaan keskeisimmin vaikuttavista tekijöistä. Kuluttajan käyttäytymisen taustalla vaikuttavat yleisesti monet tekijät, kuten yksilön päätöksentekoon ja tiedonkäsittelyyn, sosiaaliseen ympäristöön ja kulttuuriin liittyvät tekijät (Ekström 2017). Arvot ja asenteet ovat erityisen kiinnostavia pohdittaessa, miten kuluttajakäyttäytyminen muuttuu kaupan alalla. Arvot ovat suhteellisen pysyviä uskomuksia tavoittelemisen arvoisista päämääristä, jotka pätevät eri tilanteissa ja ohjaavat kuluttajien käyttäytymistä.

3.1.1 Yleiset arvot ja arvostukset

Yleiset arvot vaikuttavat ostokäyttäytymisen taustalla, vaikka kuluttaja ei välttämättä aina tietoisesti tee valintojaan perusarvojen mukaisesti. Globaalin arvotutkimuksen (World Values Survey 2020) mukaan maat jakautuvat arvokartalla kahden ulottuvuuden mukaan: perinteiset/rationaaliset arvot ja selviytymisen/itseilmaisun arvot. Selviytymisen arvot painottavat taloudellinen ja fyysinen turvallisuus, riskin välttäminen, etnosentrisyys), sekä niihin, joissa painottuvat itseilmaisun arvot (ympäristötietoisuus, rasismien vastustaminen, tasa-arvoisuus, osallistuminen demokratiaan). Suomi kuuluu maihin, joissa rationaaliset arvot ja itseilmaisun arvot ovat korostuneimpia.

Nykytilanne

Design-toimisto Kuudes (Kuudes 2019) on toteuttanut Suomessa jo useamman kerran akateemisesti vertaisarvioitua Tiedostava kuluttaja -tutkimuksen. Tutkimuksessa menetelmänä on käytetty kyselytutkimusta sekä syvähaastatteluja ja havainnointia. Tutkimuksessa pohjana on käytetty kansainvälisesti tunnettua Schwartzin arvokarttaa, joka on kuvattu seuraavassa alla olevassa kuviossa.



Kuva 20. Schwartzin arvokartta

Tämän kuluttajatutkimuksen mukaan 88 prosenttia vastaajista (otoskoko noin 1 000 vastaajaa) kokee, että heidän kulutusvalintansa vastaavat heidän arvomaailmaansa. Pelleron taloustutkimuksen tekemän arvotutkimuksen (Mäkilä 2018) mukaan suomalaiset ovat arvoiltaan melko yhtenäinen kansa, vaikka vain neljännes suomalaisista kokee jakavansa samat arvot naapuriensa kanssa. Tämäkin tutkimus pohjautui Schwartzin arvokarttaan. Tärkein arvo vuonna 2018 toteutetussa PTT:n tutkimuksessa oli turvallisuus (yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän tasaisuus ja harmoninen jatkuvuus) ja seuraavaksi tärkeimmät itseohjautuvuus (toiminnan ja ajattelun vapaus, omien päämäärien valinta ja uuden tutkiminen ja luominen) sekä hyvántahtoisuus (lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistäminen ja etusijalle asettaminen).

PTT:n (2018) tutkimuksessa havaittiin vain pieniä eroja vastaajien välillä, ja ne liittyivät erityisesti ikään. Nuoremmilla vastaajilla korostuivat enemmän yksilöön liittyvät arvot ja vanhemmilla puolestaan yleiseen hyvinvointiin liittyvät arvot. Säilyttämiseen pohjautuvat arvot korostuvat myös Designtoimisto Kuudennen kuluttajatutkimuksessa (2019): jopa 81 prosenttia kaikista vastaajista sanoi, että on mukavaa, kun arki on tasaista ja sujuvaa, ja 61 prosenttia sanoi, että hankkii mieluummin aina tutun tuotteen kuin uuden ja erilaisen. Myös brändien arvostustutkimuksissa Suomessa yleensä korkeimmille sijoille nousevat kotimaiset, perinteikkäät brändit.

Turvallisuuteen liittyvät huolenaiheet esimerkiksi terveyden ja taloudellisen epävarmuuden osalta ovat lisääntyneet globaalisti ja Suomessa vuonna 2020 koronaviruspandemian takia. Tämänkaltaisten arvojen korostuessa on siis mahdollista, että kuluttajat haluavat entistä todennäköisemmin valita tuttuja, aiemmin hyväksi havaittuja tuotteita, palveluja

ja yrityksiä kuin kokeilla uusia. Toisaalta pandemiatilanne on aiheuttanut muutoksia arjen rutiineihin, jolloin voidaan omaksua myös uusia brändejä tai asiointitapoja osaksi arkea. Turvallisuuteen liittyy myös lisääntynyt kysyntä ”kontaktittomalle” maksamiselle ja ostamiselle. Toisaalta toisena PTT:n tutkimuksessa ollut itseohjautuvuuden arvo korostaa enemmän muutosvalmiutta. Kansainvälisissä arvotutkimuksissa on todettu itseohjautuvuuden merkityksen korostuvan yleisesti samalla, kun maan taloudellinen hyvinvointi ja koulutustaso kasvavat (Helkama & Seppälä 2006). Kulutus ja sen kautta saavutettavat kokemukset ja elämykset ovatkin yksi tapa toteuttaa itseohjautuvuuden arvoa länsimaaisessa yhteiskunnassa: toiminnan ja ajattelun vapautta, omien päämäärien valintaa ja uuden tutkimista. Kulutustutkimuksen piirissä on jo pitkään tunnustettu se, että kuluttajat rakentavat identiteettiään ja ilmaisevat itseään muille kulutusvalintojensa kautta (Närvänen ym. 2013). Tämä pitää varmasti paikkansa myös jatkossa, ja kuluttaminen tai yhtä lailla kuluttamatta jättäminen (esim. tiettyjen merkkien tai tuotteiden boikotointi) tulee olemaan keskeinen keino itseilmaisuuksiin ja identiteetin rakentamiseen myös jatkossa.

Kolmantena tärkeänä arvona suomalaisilla kuluttajilla on hyväntahtoisuus, joka liittyy myös pohjoismaiseen hyvinvointivaltion perinteeseen ja yhteisen hyvän arvostamiseen. Perhekeskeisyys ja läheisten hyvinvointi on myös jatkossa kulutus päätösten perusteena monella suomalaisella kuluttajalla. Esimerkiksi vuonna 2018 Suomalaisen työn liiton teettämän Suomalaiset ostopäätösten äärellä kyselytutkimuksen (Suomalainentyo.fi 2018) mukaan vastaajista 34 prosenttia sijoittui ryhmään ”parasta minulle – parasta perheelleni”, joka heijastelee tätä samaa arvoa. Korona-aikana monet kuluttajat ovat viettäneet entistä enemmän aikaa perheen parissa, ja siksi perhearvot voivat korostua pandemiatilanteen takia vielä aiempaa enemmän jatkossa.

Design-toimisto Kuudennen uusimman Tiedostava kuluttaja -julkaisun (2019) mukaan vastuullisuuden merkitys on kasvanut eri kuluttajaryhmissä Suomessa. Kaksi suurinta kuluttajaryhmää tutkimuksessa olivat Huolenpitäjät (16 %), joilla korostuu hyväntahtoisuuden arvo, sekä Sivulliset (16 %), joilla korostuvat perinteet ja turvallisuus. Näiden jälkeen suurimmat ryhmät olivat Vakaumukselliset (13 %), joilla korostuu universalismin arvo, ja Itsevaltiaat (12 %) ja Unelmoijat (11 %), joilla korostuvat itseohjautuvuus sekä virikkeisyys. Vastuullisuus näyttäytyy tärkeänä paitsi Vakaumuksellisten segmentille, myös Tinkimättömille (9 %), jotka arvostavat laatua ja tekevät tietoisia kannanottoja kulutusvalinnoillaan. Myös Huolenpitäjien segmentissä oli edelliseen tutkimuskierrokseen verrattuna tapahtunut muutosta kohti universalistisempia arvoja. Toisaalta tutkimuksen mukaan 26 prosenttia vastaajista pitää vastuullista kuluttamista ärsyttävänä ilmiönä. (Kuudes 2019.) Joukossamme on siis myös kuluttajia, jotka eivät osallistu tähän kulutustrendiin.

Pohdittaessa suomalaisten kuluttajien arvoja voidaan myös todeta, että kuluttajiin vaikuttavat paitsi henkilökohtaiset arvot, myös kansalliset arvot ja kulttuuri.

Suomalaisen kulttuurin keskeisiä arvoja ovat muun muassa protestanttiset arvot (koulutus, työ, tasa-arvo, rehellisyys), luontoarvot ja turvallisuusarvo (maanpuolustus) (Helkama 2018). Erityisesti luontoarvot ovat korostuneet kuluttajakäyttäytymisen taustalla viime aikoina, kun kuluttajat ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota omien ostotensa hiilijalanjälkeen ja muihin ympäristövaikutuksiin. Toisaalta myös yhteiskunnan taloudellinen tilanne vaikuttaa kuluttajien arvoihin. Taloudellisessa taantumassa tasaisuuden ja pysyvyyden arvot korostuvat (Kuudes 2019). Kun kotitalouden taloustilanne on epävarma, korostuu hinta enemmän ostopäätöksen kriteerinä. Suomalaisen työn liiton vuonna 2018 teettämässä kyselytutkimuksessa suurin osa vastaajista (39 %) sijoittui ryhmään Uusi kuluttajuus, jota määrittä taipumus yhdistää halpaa ja parasta siten, että itselle tärkeissä kategorioissa vastaajat hakivat laatua, mutta itselle merkityksettömissä kategorioissa sen sijaan painottui halpa hinta. Myös Designtoimisto Kuudennen kuluttajatutkimuksessa (2019) tunnistetaan Vakaiden segmentti (8 % vastaajista), joista 76 prosenttia valitsee huipputuotteen itseään kiinnostavassa kategoriassa, vaikka se olisi kalliskin (kaikkien tunnistettujen segmenttien keskiarvo 39 % vastaajista). Kolmanneksi suurin ryhmä Suomalaisen työn liiton tutkimuksessa, 30 prosenttia vastaajista, puolestaan arvosti helppoutta ja mukavuutta ostopäätöksissä ja neljänneksi suurin ryhmä, 26 prosenttia vastaajista, kaipasi merkityksellisyttä, inhimillisiä brändejä ja elämyksellisyttä. (suomalainentyo.fi 2018.)

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Kuluttajien yleiset arvot muuttuvat hitaasti, ja todennäköisesti aiemmissa arvotutkimuksissa korostuvat asiat, kuten hyvántahtoisuus ja itseohjautuvuus, leimaavat suomalaisten kuluttajien arvoja myös jatkossa. Parhaillaan jatkuva covid-19-pandemia vaikuttaa myös kuluttajien arvoihin. Turvallisuusarvo ja perhearvot sekä mahdollisesti kulutuksen vähentäminen arvona voivat korostua sen seurauksena. Toukokuussa 2020 toteutetun Vähittäiskaupan tutkimussäätiön kyselytutkimuksen (tutkimustulokset vielä julkaisematta) mukaan korona-aika vähensi kuluttajien jännityshakuisuutta sekä itsensä toteuttamisen, arvostuksen saamisen ja tavoitteiden saavuttamisen tarvetta. Lisäksi se lisäsi terveyden merkitystä arvona. Täytyy kuitenkin muistaa, että kyselytutkimukset antavat kuvan vain vastaamishetken tilanteesta ja koronapandemian vaikutukset kuluttajakäyttäytymiseen pitkällä aikavälillä ovat vielä erittäin hankalasti ennustettavissa.

3.1.2 Kulutukseen, ostamiseen ja asiointiin liittyvät arvot ja arvostukset

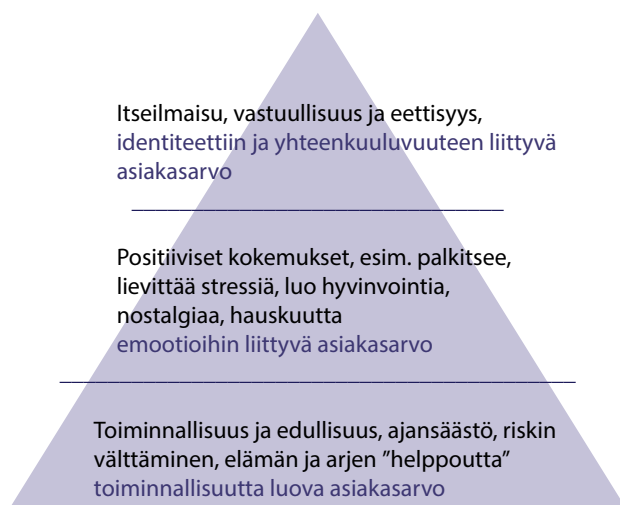
Kulutukseen, ostamiseen ja asiointiin liittyvien arvojen ja arvostusten taustalla voidaan nähdä olevan paitsi kuluttajien yleiset arvot, myös heidän tarpeensa ja halunsa. Perinteinen tapa luokitella tarpeita on jo 1940-luvulla julkaistu Maslow'n tarvehierarkia, jossa alimman tason muodostavat biologiset ja fysiologiset tarpeet, ja niistä edetään ylöspäin kohti sosiaalisia ja itsensä toteuttamisen tarpeita.

Nykytilanne

Vuonna 2016 Maslow'n hierarkiaa sovellettiin kuluttajakäyttäytymiseen Almqvistin, Seniorin ja Blochin kirjoittamassa Harvard Business Review'n artikkelissa. Kyseisessä artikkelissa tunnistettiin arvoelementtejä (30 kpl), jotka tavoittavat tarvehierarkian nyanssit nykykuluttajien näkökulmasta. Nämä arvoelementit jakautuivat neljään kategoriaan: toiminnallisiin (esim. ajan ja vaivan säästö, riskin väheneminen, laatu, monipuolisuus), emotionaalisiin (esim. nostalgia, palkitsevuus, esteettisyys, hyvinvointi), elämää muuttaviin (esim. motivoiva, yhteisöllinen, viihdyttävä) ja yhteistä hyvää tuottaviin elementteihin (itsensä ylittäminen). Almqvistin ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan mitä enemmän arvoelementtejä yritys onnistuu tuottamaan asiakkailleen, sen parempi: kun yrityksellä on paljon arvoelementtejä, se pystyy luomaan asiakasuskollisuutta ja suositteluhalukkuutta. Saman yhdysvaltalaisista kuluttajista tehdyn tutkimuksen mukaan digitalisaatioon perustuvat yritykset (esim. Amazon, Netflix) pystyvät luomaan enemmän arvoa asiakkailleen muihin yrityksiin verrattuna, mutta toisaalta ne yritykset, joilla on myös fyysinen myymälä, voivat tarjota ainutlaatuisia arvoelementtejä, kuten yhteisöllisyyttä ja houkuttelevuutta.

Asiakasarvoajattelu onkin tämän päivän asiakaslähtöisen markkinoinnin ytimessä. Sen sijaan, että yritys pohtisi tuotteidensa ja palvelujensa ominaisuuksia, asiakaslähtöinen yritys lähtee liikkeelle asiakkaiden kokemasta arvosta eli siitä, mitä asiakas kokee saavansa maksamansa hinnan vastineeksi ja mitä asiakas pitää merkityksellisenä ja arvokkaana (Yrjölä ym. 2019). Asiakasarvo on henkilökohtaisesti määrittyvä ja muodostuu, kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen, tuotteen tai palvelun kanssa. Asiakasarvon kokemus on tilannesidonnainen, ja se muodostuu varsinaista ostoprosessia ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Asiakasarvon kokemus voi myös olla negatiivinen, jos asiakas kokee joutuvansa tekemään enemmän uhrauksia (esim. liian korkea hinta, liian suuri vaiva) verrattuna mahdollisiin hyötyihin. Asiakasarvon kokemus on moniulotteinen ja riippuu eräiden teorioiden mukaan myös siitä, mitkä ovat asiakkaan tavoitteet kussakin tilanteessa (emt.). Tavoitteiden taustalta löytyvät asiakkaiden tarpeet ja arvot.

Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2007) ovat määritelleet asiakasarvon ulottuvuudet taloudelliseksi, toiminnalliseksi, emotionaaliseksi ja symboliseksi. Taloudellisessa asiakasarvossa painottuu hinta, toiminnallisessa arvossa helppous ja vaivattomuus, emotionaalisessa asiakasarvossa asiakaskokemuksen herättämät positiiviset tunteet ja symbolisessa asiakasarvossa puolestaan merkitykset, jotka luovat kuluttajalle identiteettiä. Symbolinen asiakasarvo voi liittyä myös esimerkiksi yhteenkuuluvuuden osoittamiseen ja statukseen.



Kuva 21. Yhteenvedoa asiakasarvoon liittyvistä ulottuvuuksista

Yhteenvedoa asiakasarvoon liittyvistä ulottuvuuksista

Yllä olevassa kuviossa tehdään yhteenvedoa asiakasarvoon liittyvistä tutkimuksista edellä käsiteltyjen artikkeleiden pohjalta: toiminnallisuutta luova asiakasarvo, emootioihin liittyvä asiakasarvo ja identiteettiin ja yhteenkuuluvuuteen liittyvä asiakasarvo.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

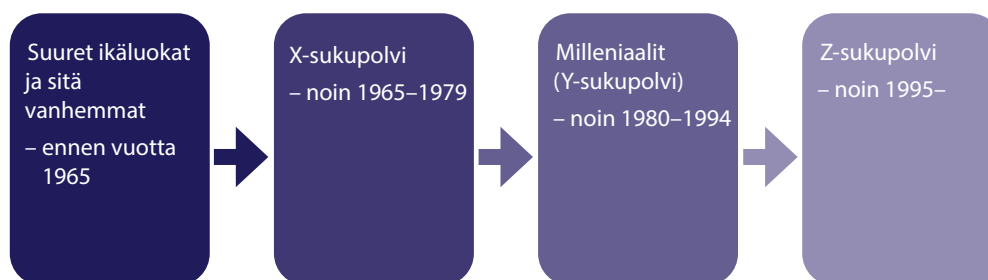
Nykypäivän länsimaisessa kehittyneessä yhteiskunnassa monet hyvin toimeentulevat kuluttajat hakevat erityisesti symbolista asiakasarvoa, elämyksiä ja itsensä ilmaisua kuluttamalla. Näin ollen kuluttajaa puhuttelevan brändin rakentaminen on olennainen osa markkinointia. Toiminnallinen ja taloudellinen asiakasarvo ovat kuitenkin tekijöitä, joita kuluttajat ovat oppineet odottamaan joka tapauksessa. Rutiininomaisissa kulutustilanteissa, kuten arkipäivän ruokaostoksissa, kuluttaja ei pohdi jokaista ostosta erikseen tai tee päätöksiä kovinkaan tietoisesti, vaan saattaa toimia hinta ja vaivattomuus edellä. Näiden tekijöiden merkitys korostuu entistä useammalle kuluttajalle taloudellisessa taantumassa ja pandemiatilanteen tai muun vastaavan kriisin aikana. Esimerkiksi globaalit verkkokaupat pystyvät luomaan ylivertaista toiminnallista asiakasarvoa pitkälle kehitetyn vaivattoman ostoprosessin ja ostamisen helppouden avulla. Niistä on tullut kilpailukykytekijöitä, joiden on oltava kunnossa, mutta varsinainen kilpailuetu ja erottuminen luodaan entistä useammin emotionaalisiin ja symbolisiin arvoelementein. Näihin elementteihin kytkeytyy myös kasvava ja vahvistuva tiedostavan kuluttajan trendi: arvojen muutos kohti ekologista ja vastuullisuutta.

Vuoteen 2031 mennessä entistä suurempi osa kuluttajista arvostaa näitä tekijöitä ja tekee kulutusvalintoja niiden pohjalta. Tämä voikin olla suomalaisen kaupan alan toimijoiden kilpailuetu jatkossa, mikäli toimijat onnistuvat kilpailemaan vaivattomuudessa ja hinnassa kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tähän kehitykseen liittyy kuitenkin myös työelämätutkijoiden jo pitkään ennustama työtehtävien polarisoituminen korkea- ja matalapalkkaiseen työtehtäviin ja keskipalkkaisten työtehtävien väheneminen. Työllisyyden rakenteella on suuri vaikutus kotitalouksien käytettävissä oleviin tuloihin. Arvopohjainen kuluttaminen on todennäköisemmin mahdollista hyvätuloisille, asiantuntijatyössä toimiville henkilöille, kun taas matalapalkkaisilla kuluttajilla korostuvat todennäköisesti hinta ja vaivattomuus.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että kuluttajien arvomaailmassa on yhtenäisiä tekijöitä, joita selittää esimerkiksi kulttuurinen tausta. Silti kaupan näkökulmasta asiakaskunta jakautuu yhä pienempiin kuluttajaryhmiin arvojen ja asenteiden perusteella riippuen henkilöstä, tilanne- ja ympäristötekijöistä sekä kotitalouksien käytettävissä olevista tuloista. Hienojakoinen, syvälinen, monipuolinen ja ajantasainen kuluttajaymmärrys on siis välttämätöntä kaupan alan yritysten asiakaslähtöisyyden kehittämisen kannalta. Kulutusyhteiskunnassa tapahtuu myös eriarvoistumista sen suhteen, miten kuluttajilla on mahdollisuuksia toteuttaa tarpeitaan ja arvojaan kuluttamalla.

3.2 Kuluttajasukupolvet ja niiden erot kulutuksessa

Vaikka ikä ja muut demografiset tekijät (esim. sukupuoli tai sosiaaliluokka) ovat viime aikoina menettäneet merkitystään kuluttajakäyttäytymisen selittäjänä tai ryhmittelyjen pohjana, sukupolviryhmittelyllä on edelleen tietty selitysvoima. Se johtuu siitä, että suurin piirtein samoina vuosikymmeninä syntyneillä kuluttajilla on yhteisiä sukupolvikokemuksia yhteiskunnan poliittisista, taloudellisista ja sosiaalisista tapahtumista, jotka vaikuttavat heidän pysyvän luonteisiin arvoihinsa ja suhtautumistapoihinsa (Lissitsa & Kol 2016). Sukupolvien määrittely tarkkoihin ikävuosiin on haastavaa, ja määrittelyt vaihtelevat eri tutkijoiden välillä. Tässä artikkelissa käsitellään +55-vuotiaita (ennen vuotta 1965 syntyneitä) omana ikäryhmänään, vuosina 1965–1979 syntyneitä sukupolvena X, 1980–1994 syntyneitä milleniaalien sukupolvena ja 1995 tai sen jälkeen syntyneitä Z-sukupolvena.



Kuva 22. Kuluttajasukupolvet

3.2.1 Vanheneva kuluttajaväestö, suuret ikäluokat ja sitä vanhemmat

Vanhenevan kuluttajaväestön (vuonna 2020 +55-vuotiaat) osuus suomalaisista kuluttajista on kasvussa yhteiskuntarakenteen muuttuessa. Tämä kuluttajaryhmä on entistä tärkeämpi myös kaupan alan yrityksille asiakkaina. Monille ikääntyville kuluttajille on tyypillistä, että käytettävissä on suhteellisesti enemmän rahaa ja aikaa kuluttamiseen kuin muilla sukupolvilla. Vanhenevat sukupolvet ovat erityisesti terveys-, hyvinvointi- ja elämyspalveluiden kuluttajina merkittäviä asiakasryhmiä, vaikka he jäävät esimerkiksi markkinoinnissa nuorempien sukupolvien varjoon. Vähittäiskaupan tutkimussäätiön toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan arvoista vanheneville sukupolville ovat tärkeimpiä turvallisuus, hyvät ihmisuhteet ja itsekunnioitus verrattuna nuorempiin, joilla korostuvat enemmän arvostuksen saaminen, jännityshakuisuus ja elämästä nauttiminen.

Vähittäiskaupan tutkimussäätiön kyselytutkimuksessa vuodelta 2019 vanhimmissa kuluttajaryhmissä korostuivat hienoisesti muita ikäryhmiä positiivisemmat ympäristöasenteet (Karjaluoto 2020). Myös Designtoimisto Kuudennen tutkimuksen (2019) mukaan väestön ikääntyessä yhteisölliset arvot, kuten hyväntahtoisuus ja merkityksellisyys, kasvavat. Toisaalta tähän ikäryhmään kuuluu myös hyvin erilaisia sukupolvia, jos vertaa esimerkiksi 1950–1960-luvun taitteessa syntyneitä vaurastuvan yhteiskunnan ja 1980-luvun nousukaudella nuoruuttaan eläneitä 1930–1940-luvulla syntyneisiin kuluttajiin. Vähittäiskaupan tutkimussäätiön kyselytutkimuksessa vanhenevien kuluttajien eroja nuorempiin olivat myös heidän vähäinen sosiaalisen median seuraaminen osana ostopäätöstä. Toisaalta myös vanhenevat kuluttajat käyttävät internetiä (Googlen hakukonetta ja kauppohen sivuja) merkittävässä määrin tiedonhakuun (esimerkiksi 20 prosenttia +55-vuotiaista kuluttajista etsii Googlesta lähes aina tuotteita). (Karjaluoto 2020.)

3.2.2 X-sukupolvi

X-sukupolveen luetaan kuuluvaksi noin vuosina 1965–1979 syntyneet eli vuonna 2020 noin 40–55-vuotiaat kuluttajat, jotka ovat eläneet nuoruuttaan 1980–1990-luvuilla. Heitä yhdistäviä sukupolvikokemuksia ovat 1990-luvun lama, Neuvostoliiton kaatuminen, globalisaatio ja perhenormien purkautuminen yhteiskunnassa. X-sukupolvea on määritelty

kuluttajina ensimmäiseksi teknologiaorientoituneeksi sukupolveksi, joka on käytännöllinen, skeptinen ja hintatietoinen ostopäätöksissään (Lissitsa & Kol 2016). Elettyään nuoruuttaan laman aikana tämä sukupolvi myös välttää riskiä. Tutkimusten mukaan tämä sukupolvi haluaa edelleen etsiä tietoa ja tehdä vertailuja ostopäätöstensä tueksi (emt.).

3.2.3 Milleniaalit

Milleniaalien sukupolveen luetaan kuuluvaksi noin vuoden 1980 jälkeen syntyneet (jatkuen lähes 2000-luvun alkuun asti). Tämä sukupolvi on elänyt nuoruuttaan pääosin taloudellisen kasvun aikakaudella, ja he ovat ensimmäisiä diginatiiveja: sukupolvi on käyttänyt lapsesta lähtien uutta tietotekniikkaa sekä internetiä. Milleniaalit ovat kulutustottumuksiltaan hienojakoisempia kuin muut sukupolvet, he ottavat kulutukseensa vaikutteita populaarikulttuurista ja ilmaisevat omia arvojaan kuluttamalla aiempia sukupolvia enemmän. (Lissitsa & Kol 2016.)

Milleniaalit ovat myös tottuneempia erilaisiin markkinointitaktiikoihin ja tiedostavampia kuin muut sukupolvet. Toisaalta kasvettuaan kulutusyhteiskunnassa he ovat myös taipuvaisempia ilmaisemaan itseään kuluttamalla (emt.).

3.2.4 Z-sukupolvi

Z-sukupolven katsotaan olevan viimeisin kuluttajasukupolvi, milleniaalien jälkeen (pääosin 2000-luvulla) syntyneet ja osittain vasta kuluttajaksi kasvamassa oleva sukupolvi. Tätä sukupolvea määrittelee erityisesti sosiaalisen median ja digitaalisten laitteiden rooli heidän arjessaan ja elämässään (Kirvesmies 2018). Tämä sukupolvi arvostaa aitoutta ja haluaa sosiaalista muutosta yhteiskunnassa. He ovat tottuneita digitaalisen ja fyysisen maailman jatkuvaan vuorovaikutukseen. Heille ei ole olemassa erikseen digitaalista ja fyysistä kaupaa, vaan ainoastaan erilaisia kosketuspisteitä, joiden kautta he voivat asioida yritysten kanssa. Milleniaalien tapaan Z-sukupolvi on myös yhteiskunnallisesti tietoinen ja arvostaa yritysten läpinäkyvyyttä ja poliittisia kannanottoja heille tärkeiden arvojen ja ideologioiden puolesta, kunhan yrityksen toiminta on linjassa näiden kanssa (Lahtinen & Närvänen 2020). Z-sukupolven vanhimmat edustajat ovat vuonna 2031 noin 35-vuotiaita ja vaikuttavat yhteiskunnassa esimerkiksi keskeisissä poliittisissa ja yhteiskunnallisissa tehtävissä. Toisaalta tämä sukupolvi vaikuttaa jo nyt esimerkiksi vanhempiensa ostokäyttäytymiseen.

3.3 Kuluttajaryhmät ja yhteisöt, kuluttaminen identiteetin välineenä

Sukupolviryhmittelyn lisäksi yksi mielekkäimmistä tavoista ryhmitellä kuluttajia tämän päivän markkinoinnissa on kulutusyhteisöajattelun hyödyntäminen. Kulutusyhteisöt ovat saman mielenkiinnon kohteen, tuotteen tai palvelun ympärille muodostuneita ryhmiä, joiden jäsenet jakavat usein muutakin yhteistä, esimerkiksi yhteisiä arvoja, elämäntyyliä ja ystävyysuhteita (Närvänen 2013). Kulutusyhteisöön kuulumisen voi olla yksi tapa rakentaa identiteettiä ja osoittaa kuulumista johonkin ryhmään tai toisaalta erottumista jostakin toisesta ryhmästä. Tässä alaluvussa käsitellään kulutusyhteisöjä kaupan alan näkökulmasta.

3.3.1 Kulutusyhteisöt ja yhteisöjen rooli markkinoinnissa

Kulutusyhteisöt eroavat asiakassegmenteistä siten, että ne ovat asiakkaiden itsensä valitsemia, usein itseorganisoituvia ryhmiä. Siten niiden jäsenet ovat yleensä lähtökohtaisesti kiinnostuneempia ja motivoituneempia vastaanottamaan viestejä ja tietoa yhteisön kautta. Yhteisö luo jäsenilleen monenlaista arvoa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta konkreettisiin vinkkeihin ja neuvoihin. Kulutusyhteisöjä voi muodostua sekä fyysisesti että virtuaalisesti. Verkko-yhteisöt, kuten erilaisten harrastajien keskustelupalstat ja Facebook-ryhmät, ovat olleet pitkään suosittu tapa hakea tietoa tuotteista, vaihtaa mielipiteitä ja kokemuksia sekä kehittää harrastukseen liittyvää tietotaitoa ja oppia. (Närvänen, Kartastenpää & Kuusela 2013.)

SEGMENTIT	YHTEISÖT
Olemassa yritystä varten	Olemassa jäseniään varten
Yrityksen rakentama ryhmä	Asiakkaan itse valitsema ryhmä
Passiivisia markkinoinnin kohteita	Aktiivisia markkinoijia (esim. WOM, asiakasuskollisuus)
Perinteisin kriteerein muodostettuja (ikä, sukupuoli, tulot...)	Perustuvat yhteisiin mielenkiinnon kohteisiin, elämäntyyliin tai kulutusvalintoihin
Johtaa usein kilpailijoiden kanssa saman tyyppisiin markkinointitoimenpiteisiin	Auttaa parhaimmillaan erilaistamaan kilpailusta
Voidaan rakentaa yrityksestä käsin ja jossakin määrin "hallita"	Yrityksen on vaikea luoda tyhjistä tai kontrolloida

Kuva 23. Segmenttien ja yhteisöjen eroja

Nykytilanne

Päivittäistavarakaupan kannalta merkityksellisiä kulutusyhteisöjä ovat olleet viime vuosina esimerkiksi erilaiset ruokavalioiden ympärille syntyneet verkkoyhteisöt ja ruokablogit. Kuluttajat seuraavat yhteisöissä esiin nousevia trendejä, joten yhteisöillä on konkreettista vaikutusta tuotteiden kysyntään. Yhteisöllisyys luo asiakkaalle merkityksellistä asiakas-arvoa. Kosmetiikkabrändi Sephora on kehittänyt kanta-asiakasohjelmaansa yhteisöpohjaisesti vuodesta 2017, ja sen oma Beauty Insider Community -yhteisö tuottaa asiakkailleen emotionaalista arvoa ja merkittävää asiakasuskollisuutta. Yhteisössä kuluttajat voivat jakaa tuotevinkkejä ja keskustella kauneuteen liittyvistä asioista, mutta se toimii samalla myös alustana yrityksen kanta-asiakasohjelmalle. Myös Suomessa on hyödynnetty yhteisöllisyyttä esimerkiksi lemmikkitarvikeliikkeiden ja ulkoiluun keskittyvien kauppaketjujen markkinoinnissa. Partioaitta on esimerkiksi perustanut oman 365-klubin ulkoilmaelämästä innostuneille. Klubi järjestää tapahtumia, ja sen kautta voi muun muassa vuokrata retkeilytuotteita ja keskustella aiheesta Facebook-ryhmässä. Yhteisöllinen toiminta, joka rakentuu vahvan brändin ympärille, voikin olla olennainen markkinointikeino jatkossa.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Kaupan alan yrityksen näkökulmasta vahva kulutusyhteisö voi olla kilpailuetua tuova tekijä, sillä se auttaa yritystä erilaistumaan kilpailusta ja synnyttää vahvempaa tunnepitoista sitoutumista sekä asiakasuskollisuutta. Merkityksellinen yhteisö voi erilaistaa yrityksen lähinnä hinnalla ja ostamisen helppoudella pelaavista kansainvälisistä verkkoalustoista. Yhteisössä viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat kuluttajien välillä eikä pelkästään yritykseltä asiakkaille päin. Viestintä koetaan näin yrityksen markkinointiviestintää uskottavampana ja autenttisempänä. Vahva kulutusyhteisö voi myös osallistua yrityksen markkinointiin ja tuote- sekä palvelukehitykseen, sillä sen jäsenet ovat aktiivisia ja sitoutuneita kehittämään itselleen tärkeitä asioita (Närvänen, Gummesson & Kuusela 2014). Yhteisön kehittäminen ja johtaminen vaativat kuitenkin yritykseltä myös resursseja ja sitoutumista pitkäjänteisesti (Närvänen, Koivisto & Kuusela 2019). Toiminta pohjautuu yhteisiin arvoihin ja vastavuoroisuuteen ja puhuttelee erityisesti niitä kuluttajia, jotka tekevät ostopäätöksiä arvopohjaisesti.

3.3.2 Vaikuttajamarkkinointi

Vaikuttajamarkkinoinnilla viitataan yrityksen tekemään kaupalliseen yhteistyöhön erilaisen mielipidevaikuttajien, kuten perinteisten julkisuuden henkilöiden, mutta ennen kaikkea nykyään sosiaalisen median vaikuttajien kanssa. Vaikuttajamarkkinoinnissa vaikuttaja luo yritykseen liittyvää sisältöä omiin sosiaalisen median kanaviinsa, ja vastineeksi yrityksen myynnin edistämisestä ja brändin tunnettuuden lisäämisestä yritys maksaa vaikuttajalle korvauksen.

Nykytilanne

Vaikuttajamarkkinoinnista on viime vuosina tullut merkittävä markkinointiviestinnän keino, ja sitä ovat hyödyntäneet myös Suomessa monet suuremmat yritykset erityisesti elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan aloilla (Markkinointi & Mainonta 2019). Vaikuttajamarkkinointiin siirtyminen johtuu osittain siitä, että kuluttajat ovat entistä kriittisempiä ja negatiivisempia perinteistä mainontaa kohtaan. Esimerkiksi viimeisimmän Edelman Trust Barometer -tutkimuksen (2019) mukaan kolme neljästä kuluttajasta välttelee mainontaa. Linqian (2019) julkaiseman vaikuttajamarkkinointitutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa jo lähes 90 prosenttia vastanneista yrityksistä (n=129) oli toteuttanut useita vaikuttajamarkkinointikampanjoita ja 57 prosenttia aikoi lisätä vaikuttajamarkkinointiin suunnattua budjettiaan vuodelle 2020.

Vaikuttajamarkkinointi on viime vuosina ammattimaistunut, ja monet vaikuttajat tekevät sitä työkseen. Edelleen kuitenkin on myös tavallisia kuluttajia, niin sanottuja harrastaja-vaikuttajia, jotka voivat toimia yrityksen yhteistyökumppanina sisältöä tuottaen. Kuluttajien näkökulmasta vaikuttajamarkkinointi perustuu siihen, että viesti tulee uskottavalta taholta, jonka kuluttaja kokee asiantuntevaksi ja jota hän mahdollisesti myös ihailee. Vaikuttajan tuotesuositukset ovat tehokkaita, sillä kuluttaja saattaa muodostaa sosiaalisen median vaikuttajaan niin sanotun parasosiaalisen suhteen eli kokea tuntevansa vaikuttajan henkilökohtaisesti. Viestin tehokkuus riippuu kuitenkin siitä, miten yrityksen tai tuotteen brändi sopii yhteen vaikuttajan kanssa ja miten autenttiseksi ja rehelliseksi kuluttaja kokee viestin. Vaikuttajamarkkinoinnin kohderyhmänä ovatkin tähän asti olleet useimmiten nuorimmat kuluttajaryhmät.

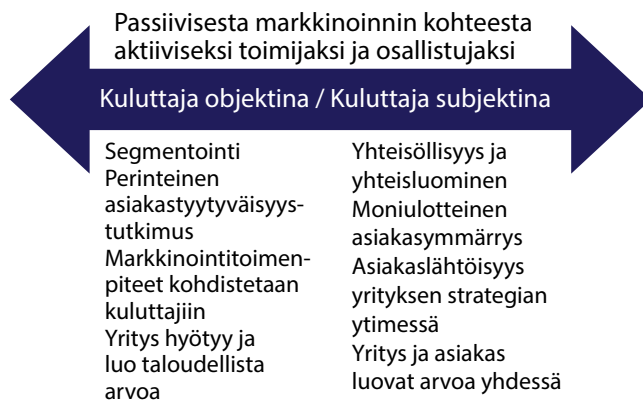
Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Jatkossa vaikuttajamarkkinointi laajenee myös muihin kohderyhmiin ja linkittyy suoraan ostamiseen sosiaalisen median kautta. Vaikuttajamarkkinoinnin etiikasta on puhuttu viime vuosina Suomessa paljon, ja Kilpailu- ja kuluttajavirasto onkin tehnyt ohjeistuksia, joiden tarkoituksena on taata se, että markkinointi on läpinäkyvää ja eettistä. Kaupan alan yritysten markkinoinnin kannalta vaikuttajamarkkinointi on myös jatkossa merkittävä keino tavoittaa kuluttajia, mutta sen käyttöön liittyy erilaisia osaamistarpeita ja riskejä kuin perinteiseen markkinointiviestintään. Vaikuttajamarkkinoinnissa syvälinen asiakasymmärrys on ehdoton vaatimus, sillä epäonnistunut vaikuttajakampanja voi tuottaa merkittävää haittaa brändimielikuvalle ja asiakassuhteille.

3.3.3 Kuluttajan moniroolisuus ja osallistuminen

Siinä, missä kuluttaja aiemmin nähtiin arvoketjun passiivisena päätepisteenä, tuotteiden ja palvelujen vastaanottajana ja markkinointitoimenpiteiden kohteena, tänä päivänä

kuluttajasta on tullut yhä aktiivisempi osallistuja ja toimija kaupan alan arvoketjussa ja markkinoinnissa. Tätä muutosta tiivistetään kuviossa 24.



Kuva 24. Muutos asiakasymmärryksessä ja markkinoinnissa

Se, mistä ja miten kuluttaja ostaa tuotteita ja palveluita, on entistä enemmän kuluttajan itsensä hallinnassa. Niin kutsuttu ostopolku hankinnan suunnittelusta informaation etsimiseen, vaihtoehtojen arviointiin ja ostopäätöksen tekemiseen on entistä enemmän yksilöllistynyt ja kuluttajan omaan toimintaan perustuva. Googlen teettämän tutkimuksen (2019) mukaan keskimääräinen asiakaspolku voi sisältää jopa 140 erilaista kosketuspistettä, jotka voivat vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. Myös ostopäätöksen tekemisen jälkeen kuluttaja voi osallistua monin tavoin markkinointiin esimerkiksi kirjoittamalla asiakasarvioita ja suositteluja tai osallistumalla sosiaalisen median keskusteluihin. Asiakkaat voivat myös olla ideoimassa yrityksen tuotteita tai palveluita jo ennen ostoprosessin käynnistymistä. Asiakkaan aktiivisempi rooli vaatii kaupan alan yrityksiltä äärimmäistä asiakslähtöisyyttä: yrityksen tulee olla perillä siitä, millainen asiakkaan ostopolku on ja miten hän haluaa ostaa. Asiakkaat tulee nähdä yhteistyökumppaneina ja asiakastietoa ja -ymmärrystä tulee pitää yrityksen keskeisimpänä resurssina ja kilpailuedun lähteenä.

Kuluttajien muuttunutta ostotapaa kuvaa hyvin alla oleva kuvio, jossa ostamisen eri vaiheet ovat limittyneet päällekkäin ja limittäin eikä selvää ja yksinkertaista lineaarista ostoprosessia voida enää tunnistaa.



Kuva 25. Nykyaajan kaupan asiakkaiden omnikanavainen ostopolku

3.3.4 Asiakasarviot ja suosittelut

Markkinointiviestinnän tutkimuksissa on jo pitkään tunnistettu, että monelle kuluttajalle luotettavin ja vaikuttavin tiedon lähde on vertainen eli toinen kuluttaja. Asiakasarviot ja suosittelut ovat sen takia erittäin olennainen markkinointiviestinnän muoto myös kaupan alalla. Esimerkiksi Nielsenin vuonna 2015 julkaistussa tutkimuksessa 83 prosenttia kuluttajista koki luotettavimmaksi ystävän tai tuttavan suosituksen verrattuna esimerkiksi tv-mainoksiin (63 %) tai mainoksiin netissä tai mobiilissa (alle 50 %). Vaikka henkilökohtainen suositus ystävältä tai sukulaiselta on luotettavimmaksi koetuin tiedon lähde, myös tuntemattoman kuluttajan mielipiteeseen luotetaan. Entistä useamman kuluttajan ostoprosessi lähteekin liikkeelle siitä, että kuluttaja etsii muiden mielipiteitä ja arvosteluja netistä. Tuotetietoja haettaessa myös alustoja, kuten Amazonia, saatetaan käyttää ensisijaisena hakukoneena Googlen sijaan.

Nykytilanne

Statistan amerikkalaisista kuluttajista tekemän tutkimuksen (Statista 2020: How do you search for...) mukaan asiakasarviot ovat toiseksi käytetyin tiedonlähde (43 %) heti hakukoneiden (67 %) jälkeen. Erilaiset arvostelupalvelut, kuten Tripadvisor tai Yelp, ovat suosittuja, ja asiakasarvioita odotetaan löytyvän jo lähes joka verkkokaupasta tuotekuvausten yhteydestä. Mitä nuoremasta kuluttajasta on kyse, sen useampia arvioita hän odottaa (Salsify 2019).

Nykyisin puhutaan myös niin sanotusta sosiaalisesta ostamisesta, jossa sosiaalisen median sisältöjen kautta on mahdollista ostaa muutamalla klikkauksella tuotteita ilman, että asiakkaan täytyy edes vierailla yrityksen verkkokaupassa. Tässä yhtenä tärkeänä kehityskulkuna on myös mobiililaitteiden käytön kasvu ja pikaviestinpalvelut, kuten WhatsApp. Koska kuluttajat viettävät entistä enemmän aikaa sosiaalisessa mediassa (globaali keskiarvo noin 161 minuuttia päivässä vuonna 2018, Zenith 2018), myös markkinointiviestintä on siirtynyt entistä enemmän sosiaaliseen mediaan. Business Insider (2020) arvioi, että sosiaalisen ostamisen osuus koko verkkokaupasta on Yhdysvalloissa vuonna 2020 noin 4,5 prosenttia, mutta se kasvaa jatkuvasti ja on vuonna 2024 jo 7,8 prosenttia. Sosiaalista ostamista ovat kokeilleet ja sitä suosivat erityisesti nuoremmat kuluttajaryhmät erityisesti tietyissä tuoteryhmissä, kuten muodissa. Yotpon (2019) mukaan 55 prosentin osuus nuorista eli Z-sukupolven kuluttajista Yhdysvalloissa oli tehnyt edellisen vaateostoksensa sosiaalisen median sisällön inspiroimana, kun vastaava luku +55-vuotiaista kuluttajista oli 27,5 prosenttia. Vähittäiskaupan tutkimussäätövuoden 2019 tutkimuksessa sosiaalinen media, kuten Instagram, Facebook, YouTube ja blogit, tiedonhaun kanavana saavutti vain keskiarvon kolme lähellä olevia lukuja ja esimerkiksi yli 55-vuotiaista kuluttajista suurin osa ei käytä niitä lainkaan tiedonhakuun eivätkä saa niistä vaikutteita ostopäätöksiinsä (Karjaluoto 2020). Toisaalta nuorempien kuluttajaryhmien kohdalla vaikuttajamarkkinointi sekä sosiaalinen ostaminen eli suoraan sosiaalisen median postauksia klikkaamalla tapahtuva ostaminen on kasvava trendi.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Nuorempien sukupolvien merkityksen kasvaessa tulevina vuosina sosiaalisen ostamisen trendi todennäköisesti vahvistuu myös Suomessa. Sosiaalisen ostamisen trendi linkittyy aiemmin esiteltyyn vaikuttajamarkkinointiin. Kaupan alan yritysten markkinointiviestintä siirtyy entistä enemmän dialogisempaan, jatkuvaan kommunikointiin asiakkaiden kanssa ja yhteistyöhön asiakkaille tärkeiden vaikuttajien välityksellä. Perinteisten asiakaspalvelukanavien ohella käyttöön tulevat pikaviestimet, automatisoidut chatit, sosiaalisen median kanavien käyttö ja sisältöjen integrointi osaksi sosiaalisen median maisemaa rakentamalla kumppanuuksia erilaisten palveluntarjoajien ja sisällöntuottajien kanssa. Asiakkaat odottavat välitöntä, reaaliaikaista ja informatiivista asiakaspalvelua riippumatta kanavasta. Ostamisen pitää olla mahdollista heti, kun tarve aktivoituu, esimerkiksi sosiaalisen median

sisältöjen kautta suoraan. On myös mahdollista, että koronatilanne lisää sosiaalisen ostamisen merkitystä, kun kuluttajat tekevät enemmän ostoja kotoa käsin.

3.4 Arjen kulutuskäytänteet ja megatrendien vaikutus kulutuskäyttäytymiseen

Arjen kulutuskäytänteillä on suuri merkitys myös kuluttajan toimintaan. Esimerkiksi päivittäinen ajankäyttö, liikkuminen ja elämänvaihe sekä elämäntyyli vaikuttavat siihen, miltä arki näyttää ja miten kauppa siihen liittyy. Kulutuskäytänteiden kannalta ajankäyttö on kriittinen näkökulma: milloin kuluttajalla on aikaa esimerkiksi tehdä ostoksia tai etsiä tietoa ostopäätöksensä tueksi. Aika on myös keskeinen resurssi kuluttajalle rahan lisäksi. Arjen monet toiminnot kilpailevat kuluttajan ajasta, ja erityisesti kiireisessä elämänvaiheessa ajan säästöä esimerkiksi ostosten tekemisessä voidaan priorisoida hyvinkin korkealle, jotta arki olisi sujuvaa ja vapaa-aikaa jäisi enemmän. Toisaalta itselle merkityksellisiin kategorioihin ollaan valmiita panostamaan (Kuvio 26).



Kuva 26. Kuluttajan toimintaa ohjaavat tekijät

Nykytilanne

Koronapandemian vaikutuksesta arki on monella kuluttajalla muuttunut radikaalisti erityisesti kansainvälisesti tarkastellen. Myös Suomessa kuluttajat ovat vähentäneet liikkumistaan julkisilla paikoilla ja esimerkiksi kauppakeskuksissa. Etätyösuositusten takia kotona oleminen on lisääntynyt. Statistan (2020, Coronavirus impact on...) mukaan Saksassa, Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa yli 70 prosenttia kuluttajista vastasi viettävänsä tavalista enemmän aikaa kotona ja yli 50 prosenttia vastasi menevänsä harvemmin kivijalkamyymälään. Ajanvietto kotona tuotti myös Suomessa merkittävää kasvua rautakauppa- ja puutarhatuotteisiin sekä kuntoiluvälineisiin, joita voi käyttää kotona (Kaupan liitto 2020). On todennäköistä, että osa kuluttajista omaksuu koronan aikana oppimansa uudet käytänteet, kuten ruuan verkkokauppatilaukset, vaikka pandemiatilanne helpottaisi. Kotona olemisella voi olla vaikutusta myös kuluttajien arvoihin: kuluttajat voivat tukea lähellä olevia yrityksiä enemmän (Ollila 2020).

Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin muutamaaan globaaliin megatrendiin, jotka vaikuttavat kuluttajien arkeen ja kulutusvalintoihin nyt ja tulevaisuudessa.

3.4.1 Kuluttaja jakamis- ja alustataloudessa, omistamisen murros

Kulutuksen rakenteessa on tapahtunut muutos tavaroista palveluihin, jolloin kuluttajat haluavat entistä enemmän toteuttaa itseään kokemalla asioita eikä välttämättä hankkimalla niitä itselleen. Puhutaan niin sanotun likvidin kulutuksen trendistä (liquid consumption), käyttöoikeuspohjaisesta kuluttamisesta (Bardhi & Eckhardt 2017) tai jakamistaloudesta. Tätä trendiä ovat osaltaan vahvistamassa myös kaupungistumisen megatrendi sekä ilmastonmuutos. Pienet asuineliöt eivät mahdollista suuria säilytystiloja, ja monet kuluttajat pyrkivät vähentämään uuden tavaran ostamista tavarapaljouden ja ympäristötietoisuuden kasvamisen vuoksi.

Nykytilanne

Tilastokeskuksen mukaan 2010-luvun alussa tapahtui käänne suomalaisten kulutuksessa, kun palvelujen osuus kokonaiskulutuksesta lähti jyrkempään kasvuun (Niskakangas 2019; Ahlqvist 2014). Suomalaiset kuluttajat käyttävät suhteessa entistä enemmän rahaa palveluihin kuin lyhytikäisiin tai pitkäikäisiin käyttötavaroihin. Lisäksi erilaiset jäsenyyteen perustuvat palvelut ovat media-alalla jo erittäin suosittuja (Spotify, Netflix jne.), ja sama toimintamalli on leviämässä myös muihin tuotteisiin ja palveluihin. Myös niin sanottu tilausboksi (subscription box) -markkina, jossa kuluttaja maksaa kuukausimaksun ja saa kotiinsa erilaisia tuotteita ilman erillistä tilausta (esim. ruokaa, kosmetiikkaa, vaatteita), kasvaa esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa räjähdysmäisesti. Britannian Royal Mailin tekemän tilaustutkimuksen (Royal Mail 2019) mukaan markkinalle odotetaan jopa 72 prosentin kasvua vuoteen 2022 (verrattuna vuoteen 2017). Kuluttajat ovat entistä

kiinnostuneempia välttämään vaivannäköä ja säästämään ostamiseen kuluva-aikaa ja ostamaan tarvitsemansa tuotteet palveluina. Tällä trendillä ja siihen liittyvillä megatrendeillä, kuten jakamistaloudella ja elämystaloudella, on suuri vaikutus kaupan alaan, ja se korostaa alan palvelullistumisen tarvetta.

Kuluttajien suhtautuminen varsinaiseen jakamistalouteen vaihtelee paljon. Kysyttäessä innokkuutta jakaa tai vuokrata tavaraa ostamisen ja omistamisen sijaan Vähittäiskaupan tutkimussäätiön kyselytutkimuksessa vuodelta 2019 erityisesti nuoremmat kuluttajaryhmät ja erityisesti 18–25-vuotiaat ovat innostuneimpia (Karjaluoto 2020). Merkittävä osa vastaajista kuitenkin ilmaisi, ettei ole lainkaan kiinnostunut jakamisesta tai vuokraamisesta (17 % alle 55-vuotiaista ja 23 % yli 55-vuotiaista). Myös koronavirus vaikuttaa jakamistalouden kehitykseen merkittävästi. Keväällä 2020 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan 26 prosenttia yhdysvaltalaisista kuluttajista aikoi vähentää jakamistalouden palvelujen käyttöä koronaviruksen takia (Ipsos 2020). Huolenaiheena on luonnollisesti esimerkiksi tuotteiden hygieenisuus. Kaupan alan yritykset ovat maailmalla kuitenkin lähteneet kokeilemaan myös tuotteiden vuokrausta osana liiketoimintaansa. Esimerkiksi muodin toimialalla vuokraaminen ja lainaaminen tarjoavat kuluttajille mahdollisuuksia vaihteluun ja uusiin tuotteisiin suhteellisen edullisesti ja vastuullisesti. Samalla näiden tuotteiden tarjoaminen vahvistaa brändien vastuullisuusmielikuvaa ja laajentaa potentiaalista asiakaskuntaa. Myös perinteiset luksusbrändit ovat viime vuosina alkaneet investoida vuokraus- ja käytettyjen vaatteiden liiketoimintaan (McKinsey 2019).

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Muutos omistamisesta kohti jakamista, vuokraamista ja palveluja kiihtyy todennäköisesti tulevana vuosina. Nuoremmilla sukupolvilla likvidi kuluttaminen on osa arkea jo nyt, ja he tulevat antamaan vähemmän painoarvoa omistamiselle ja tavaroiden pitkäaikaiselle säilyttämiselle verrattuna vanhempiin sukupolviin. Kuluttajan aikaa ja vaivaa säästävät tilauspalvelut siirtyvät median ja viihteen toimialoilta myös päivittäistavaraan ja kestokulutus-hyödykkeisiin. Tuotteiden vuokraaminen ja käytetyn tavaran myynti tulee osaksi kaupan liiketoimintaa.

3.4.2 Kuluttaja kiertotaloudessa, vastuullinen kuluttaminen

Vastuullisella kuluttamisella tarkoitetaan kuluttamista, jossa korostuvat yksilön tarpeiden lisäksi ympäristön ja muiden ihmisten tarpeiden ja hyvinvoinnin huomioiminen pitkällä aikavälillä.

Nykytilanne

Vastuullinen kuluttaminen ja siihen liittyvät ilmiöt ovat vahvistaneet merkitystään megatrendinä viime vuosina. Koronavirustilanne saattaa vahvistaa trendiä entisestään. Esimerkiksi McKinseyn (2020) saksalaisille ja brittiläisille kuluttajille tekemän kyselyn mukaan 57 prosenttia sanoi ryhtyneensä muuttamaan kulutustapojaan kestävämmiksi keväällä 2020. Kestävä kuluttaminen ja tuotanto on myös yksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. Lisäksi kansainväliset ilmastoraportit ovat keränneet huomattavasti mediahuomiota viime vuosina.

Design-toimisto Kuudennen tekemässä kuluttajatutkimuksessa (2019) todetaan, että vastuullisuuden ja merkityksellisyuden rooli suomalaisten kuluttajien ostopäätöksissä on kasvanut. Ylipäätään 47 prosenttia vastaajista koki kuluttamisen ahdistavana. Myös Kaupan tutkimussäätiön vuonna 2019 tekemässä kyselytutkimuksessa ympäristöarvojen tärkeys näkyi jokaisessa tutkitussa ikäryhmässä. Esimerkiksi väitteeseen ”Olisin halukas suojelemaan ympäristöä vähentämällä kulutustani” vastausten keskiarvo oli yli 5 asteikolla 1–7 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) kaikissa ikäryhmissä (Karjaluoto 2020). Kuitenkin kiinnostus vastuullista kuluttamista kohtaan ei ole vielä näkynyt kotitalouksien hiilijalanjäljessä. Vastuullisessa kuluttamisessa onkin tutkimusten mukaan havaittavissa kuilu asenteen ja käyttäytymisen välillä. Kuluttajat haluaisivat toimia vastuullisesti, mutta tilannetekijät ja ristiriitainen informaatio johtavat siihen, että he eivät välttämättä toimikaan niin ostotilanteessa. Suomen ympäristökeskuksen mukaan kotitalouksien kulutuksen hiilijalanjälki on kasvanut viime vuosina ja vastaa 66:ta prosenttia Suomen kulutusperusteisista kasvihuonepäästöistä (SYKE 2019). Kestävästä ja vastuullisesta kuluttamisesta puhuttaessa on muistettava, että suurimmat kulutuksen ympäristövaikutukset syntyvät liikkumisen (30 %) ja asumisen (29 %) osa-alueilla (SYKE 2019) ja elintarvikkeet ja alkoholittomat juomat muodostavat 19 prosenttia ja muut tavarat ja palvelut 22 prosenttia päästöistä. Kulutusvalinnoilla on kuitenkin myös muunlaisia ympäristövaikutuksia, kuten ruoantuotantoon liittyvät moninaiset ympäristövaikutukset, ja niihin liittyy myös sosiaalisen vastuun ongelmat. Esimerkiksi sekä ympäristö- että sosiaalisen vastuun kannalta ongelmallinen muodin ja tekstiilin toimiala on saanut paljon huomiota osakseen viime vuosina, ja Suomessa onkin kehitetty tekstiilien tuotantoketjujen läpinäkyvyyttä ja kiertotaloutta.

Sitran vuonna 2018 tekemässä ”Fiksu kuluttaja Suomessa”-tutkimuksessa luotiin laadullisen ja määrällisen aineiston pohjalta motivaatioprofiileja, jotka heijastavat suomalaisten kuluttajien erilaisia suhtautumistapoja vastuullisuuteen. Profiilit jakautuivat akseleilla siten, että osaa profiilien kuluttajista motivoi enemmän emotionaalisuus ja nautinto, kun taas osaa faktat ja ratio. Toisaalta osa profiileista suuntautui enemmän itseen ja läheisiin, kun taas osa kohti suurempaa tarkoitusta. Profiileissa näkyy se, että jotta kulutuskäyttäytymistä voitaisiin muuttaa vastuullisemmaksi ja kestävämmäksi, tulee ottaa huomioon kuluttajien erilaiset motivaatiotekijät. Joillekin ryhmille vastuullisuuden korostaminen esimerkiksi

markkinointiviestinnässä ei toimi, vaan parempia keinoja ovat vastuullisten valintojen helpottaminen ja normalisoiminen.

Sitran profiilien ja raportin pohjalta myös kaupan alan yritysten on mahdollista kehittää tuote- ja palvelutarjontaansa erilaisille asiakkaille ja pyrkiä lisäämään vastuullista kuluttamista kohdentamalla markkinointia asiakasprofiileille eri tavoin.

Verkkokauppaan liittyvään kuluttajakäyttäytymiseen kytkeytyy myös tärkeitä vastuullisuus- ja ekologisuusksymyksiä. Siinäkin kuluttajien asenteet ovat Suomessa ympäristömyönteisiä. Postin julkaiseman IPC:n teettämän kansainvälisen verkkokauppatutkimuksen (Posti 2020) mukaan yli puolet suomalaisista kuluttajista toivoisi hiilineutraaleja toimituksia ja ympäristöystävällisiä pakkausmateriaaleja ostaessaan verkkokaupasta ja jo noin neljäsosa vastaajista oli valmis myös maksamaan näistä ylimääräistä. Suomalaisista kuluttajista 52 prosenttia vastasi kierrättäneensä viimeisimmän verkko-ostoksensa pakkauksen, kun vastaava luku kaikkien maiden vastaajiin verrattuna oli 42 prosenttia. Toisaalta ulkomaisesta verkkokaupasta ostettuihin tuotteisiin voi liittyä ympäristöriskejä, kun niitä ei säädellä suomalaisen lainsäädännön mukaisesti.

Myös verkkokaupan palautuskäyttäytyminen on merkittävä vastuullisuusongelma ympäristövastuun ja taloudellisen kestävyuden näkökulmasta. Tampereen yliopiston markkinoinnin professori Hannu Saarijärven toteuttaman tutkimushankkeen mukaan palauttamiskäyttäytyminen on monimuotoista: aikomuksia palauttaa tuote voi sisältyä jo ostoprosessin vaiheisiin ennen varsinaista ostopäätöstä silloin, kun tuotetta odotetaan toimitettavaksi tai toimituksen jälkeen. Muodin verkkokaupassa palautuksia voi olla joidenkin arvioiden mukaan jopa 40–70 prosenttia tilauksista, eli sovituskoppi on siirtymässä entistä enemmän asiakkaan kotiin. Saarijärven tutkimushankkeessa tunnistettiin, että verkkokaupat motivoivat kuluttajaa tilaamaan liikaa, kun ilmaiset toimituskulut on sidottu tiettyyn tilausmäärään. Kuluttajille on muodostumassa tottumuksia siitä, että tuotteiden palauttaminen on normaali käytäntö ostoprosessissa. Näitä tottumuksia pitäisikin pyrkiä ohjaamaan kestävämpään suuntaan esimerkiksi kannusteiden ja virheostoksia estävien, parempien digitaalisten työkalujen avulla. (Saarijärvi ym. 2017.)

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Kaupan ala tulee olemaan keskeisenä toimijana mukana yhteiskunnan murroksessa kohti kestävyyttä ja kiertotaloutta. Vastuulliseen kuluttamiseen kannustaminen voi tapahtua esimerkiksi läpinäkyvämpänä tiedon jakamisena kuluttajille tuotteiden ja palveluiden hiilijalanjäljestä tai muista ympäristövaikutuksista. Erilaiset pakkauksiin tulevat hiilijalanjälkimittarit ja kierrätettävät pakkaukset tulevat lisääntymään, ja kuluttajilla on entistä enemmän saatavilla tietoa ostostensa vastuullisuudesta. Samalla kuitenkin tapahtuu myös viher- ja vastuullisuuspesua, jossa väittämiä käytetään markkinointitarkoituksessa ilman

konkreettista tieteellistä näyttöä. Jotta kuluttaja voisi tehdä vastuullisia päätöksiä, tiedon pitäisi olla läpinäkyvää ja luotettavaa.

3.5 Asiakslähtöisyyden merkitys ja sen kehittyminen kaupan alalla

Vaikka asiakslähtöisyydestä on puhuttu kaupan alalla jo pitkään, viime aikoina keskustelu on kiihtynyt entisestään samalla, kun asiakkaiden valta ja rooli ostoprosessissa on kasvanut. Esimerkiksi Paytrailin Verkkokaupan trendit 2020 -julkaisuun on haastateltu aiheen asiantuntijoita ja siinä mainitaan, että asiakslähtöinen ajattelu on vahvistunut sekä verkkokaupan strategiassa että taktisissa päätöksissä, kuten kanavahallinnassa ja maksamisessa. Asiakslähtöisyyteen kytkeytyvät tässä luvussa käsiteltävät asiakastiedon ja asiakaskokemuksen näkökulmat. Asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että organisaatio asettaa asiakkaan edun ensimmäiseksi kaikissa päätöksissään. Se voidaan määritellä ”organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaisia arvoa luovia tuotteita ja palveluita” (Saarijärvi & Puustinen 2020; ks. Myös Moorman & Day 2016).

3.5.1 Asiakstieto ja siihen liittyvät näkökulmat

Asiakstiedosta on tullut keskeinen tapa johtaa ja ohjata yrityksen toimintaa kaupan alalla. Erityisesti isoille globaaleille kaupan alan toimijoille, kuten Amazonille ja Alibaballe, data on keskeisin peliväline ja resurssi. Se, kuka omistaa ja hallitsee dataa, vaikuttaa merkittävästi kaupan alan globaaleihin markkinoihin.

Nykytilanne

Saarijärven ja Hokkasen (2020) mukaan yrityksen kyky kerätä ja analysoida kuluttajien ostokäyttäytymisestä syntyvää dataa ja reagoida siihen on keskeinen kilpailukykytekijä kaupan alalla. Se ei tarkoita pelkästään dataan pohjautuvan markkinointiviestinnän kohdistamista eri segmenteille, vaan datan perusteella voidaan kehittää valikoimaa ja logistiikkaa ja datasta voidaan luoda uutta arvoa molemmille osapuolille. Kirjoittajien mukaan kaupan alalla parhaiten pärjää se yritys, joka pystyy jalostamaan datasta arvoa – ratkaisevaa ei ole datan määrä vaan sen käyttö. Kaupasta tulee tiedolla palveleva toimija, perinteisen tarjoaman lisäksi. Esimerkkeinä dataan pohjautuvasta arvonluonnista ja uusista palveluista ovat päivittäistavarakaupan mobiilisovellukset, joiden kautta asiakas voi saada personoituja tarjouksia ja reseptejä, ja esimerkiksi asiakasdataan pohjautuvat hiilijalanjälki- tai kotimaisuusastemittarit sekä kuljetukseen ja maksamiseen liittyvät palvelut. Siinä missä datan lähtöisin perinteisesti ovat olleet kaupan kanta-asiakasjärjestelmät ja transaktiodata, kaupan

murroksen viimeisimmissä vaiheissa mukaan ovat tulleet myös sosiaalisen median data, verkkoseläindata, paikkatietodata ja viimeisimpänä mobiilitietodata sekä ääniohjausdata. (Saarijärvi & Hokkanen 2020.)

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Asiakasdatan hyödyntämisessä on näköpiirissä entistä enemmän mahdollisuuksia paitsi kaupan liiketoiminnan näkökulmasta, myös esimerkiksi yhteiskunnallisesti terveellisempien ja ekologisempien elämäntapojen edistämiseksi. Samalla kun asiakkaista kerättävän datan potentiaali kaupan alan kehittämisessä kasvaa, on otettava huomioon myös asiakkaiden näkökulma ja se, miten he suhtautuvat heistä kerättävään tietoon.

Viimeaikaiset tietosuojan liittyvät väärinkäyttötapaukset ja EU:n tietosuojauudistus ovat lisänneet kuluttajien tietoisuutta ja varautuneisuutta datan keräämistä kohtaan. Jotta dataa kuluttajista voitaisiin kerätä ja käyttää, kuluttajien on pystyttävä luottamaan siihen, että heistä kerättyä dataa ei käytetä väärin tai luvatta. Kuten Saarijärvi ja Hokkanen (2020, s. 230) toteavat, ”datan keruun ja hyödyntämisen on oltava läpinäkyvää, kuluttajien itsensä valtuuttamaa ja ohjaamaa, turvallista sekä ennen kaikkea kuluttajia itseään hyödyttävää”. Tärkeää on, että kuluttaja saa paitsi vastinetta rahalle, myös vastinetta siitä, että hän antaa yrityksen käyttöön dataa. Voi olla, että tässä kehityksessä tiedosta tulee kuluttajan hallussa oleva resurssi samalla tavalla kuin raha tänä päivänä. Tällöin yritykset kilpailevat siitä, kenellä on eniten annettavaa kuluttajalle, jotta tämä suostuisi luovuttamaan datansa yrityksen käyttöön.

3.5.2 Asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi, kanta-asiakasjärjestelmät

Kaupan ala on yksi keskeisimmistä palvelualoista, jonka kehittämisessä markkinoinnilla on ollut erittäin keskeinen rooli. Markkinoinnin alan kehittämisessä voidaan erottaa kolme keskeistä vaihetta länsimaissa 1940-luvulta alkaen. Näissä eri vaiheissa markkinointi on ymmärretty ja määritelty eri tavoin. Nämä määrittelyt eivät ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan tukevia.

Markkinoinnin tukijat ovat jäsentäneet hyvin markkinoinnin sisältöä ja tehtäviä. Yksi heistä, yhdysvaltalainen Robert F. Lusch (2007) on jäsentänyt markkinoinnin sisältöä ja toimia osuvasti. Hänen mukaansa alkuvaiheessa 1940-luvulta lähtien markkinoinnin tehtävänä on ollut tuotteiden markkinoille toimittaminen, johon kuuluu esimerkiksi jakelukanavien rakentaminen, logistiikka ja muut tuotteiden toimittamiseen tuottajilta asiakkaille liittyvät toimet. Seuraavaksi vaiheeksi on muodostunut aktiivisen markkinoinnin vaihe, jonka tunnusmerkkeinä on niin sanottu neljän P:n ajattelu eli tuote (product), hinta (price), sijainti (placement) ja myynnin edistäminen (promotion). Tässä vaiheessa asiakas on jo mukana, mutta lähinnä markkinoinnin kohteena. Tämä vaihe nousi esiin 1960-luvulta

lähtien. Kolmantena vaiheena on noussut esiin 1980–1990-luvuilla asiakkaan aika, jonka tunnuspiirteitä ovat asiakaslupaus, asiakasarvo, asiakassuhde ja asiakkaan sitouttaminen. Merkittävää tässä vaiheessa on, että asiakas koetaan aktiiviseksi toimijaksi ja kumppaniksi eikä vain passiiviseksi kohteeksi.

Nykytilanne

Nykyisen ymmärryksen mukaan alati kehittyvän asiakassuhteen myötä voidaan yhdessä asiakkaan kanssa luoda yhdessä arvoa asiakkaalle ja sitä kautta tulosta myös kaupalle. Esimerkiksi brittiläinen kauppayritys Tesco (www.tesco.com) esittää tavoitteenaan olevan elinikäisen asiakassuhteen luomisen asiakkaan kanssa Tesco Club Cardin avulla. Myös Suomessa eri kauppaketjut pyrkivät luomaan ja ylläpitämään mahdollisimman pysyviä asiakassuhteita monin tavoin, esimerkiksi S-ryhmä bonusmallillaan ja K-ryhmä plussajärjestelmällään. Näihin järjestelmiin ovat liittyneet käytännössä lähes kaikki Suomen kotitaloudet, joten niiden roolilla on erittäin suuri merkitys toisaalta asiakkaiden ja toisaalta kaupparyhmien kannalta. Uusimpana tulokkaana myös Lidl on käynnistänyt omaa kanta-asiakasjärjestelmäänsä mobiilisovelluksena.

E erityisen arvokkaita ovat säännöllisesti asioivat ja uskolliset kanta-asiakkaat, jotka keskittävät ostoksiaan johonkin kauppaan tai ketjuun. Koko kanta-asiakasjoukosta eniten ostavien ja keskittävien asiakkaiden osuus on tyypillisesti noin 15–20 prosenttia koko asiakaskannasta, mutta niiden osuus tuloksesta saattaa olla jopa 70–80 prosenttia. Tähän keskittämiseen kaupat kannustavat muun muassa erilaisten jälkikäteisten hyvitysten eli bonusten ja hyvien tarjousten avulla. Tietotekniikan kehitys on luonut kaupaille mahdollisuuksia kehittää markkinointia entistä yksilöllisemmäksi, ja nykyisin se on parhaimmillaan hyvin yksilöllistä. Tätä markkinointia kutsutaan suhdemarkkinoinniksi, jossa tavoitteena ei ole yksittäisten ostosten tai ostotapahtumien aikaansaaminen vaan nimenomaan asiakassuhteen lujittaminen ja erilaisten, toisiaan tukevien suhdemuotojen luominen asiakkaan kanssa. Laajimmillaan ruotsalainen liiketaloustieteen professori Evert Gummesson on tunnistanut 30 erilaista yrityksen ja asiakkaan välistä suhdemuotoa (Gummesson 2004).

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Kanta-asiakkaiden rooli ja merkitys korostunee edelleen 2031 mennessä. Kanta-asiakasohjelmat ovat kehittymässä pelkistä taloudellisista kannusteista, kuten bonusjärjestelmistä, kohti symbolisen ja emotionaalisen arvon tuottamista asiakkaille kanta-asiakkuuden avulla (Närvänen, Paavola, Kuusela & Sirola 2020). Kanta-asiakasjärjestelmissä asiakastiedon ja tekoälyn käyttäjänä Amazon on ollut edelläkävijä, ja sen toiminta muokkaa myös jatkossa alan käytänteitä ja toimintamalleja. Amazonin kanta-asiakasohjelma Prime on ollut kotimarkkinoillaan Yhdysvalloissa suuri menestys. Tässä järjestelmässä (<https://www.amazon.com>) asiakkaat maksavat kanta-asiakkuudestaan 119 dollaria vuosittain (tai 50 %

puolivuosittain, opiskelijat -50 %) ja saavat sitä vastaan muun muassa tuotteiden ilmaisen kuljetuksen ja etuja esimerkiksi Whole Foods -ruokakaupasta ja viihdepalveluista.

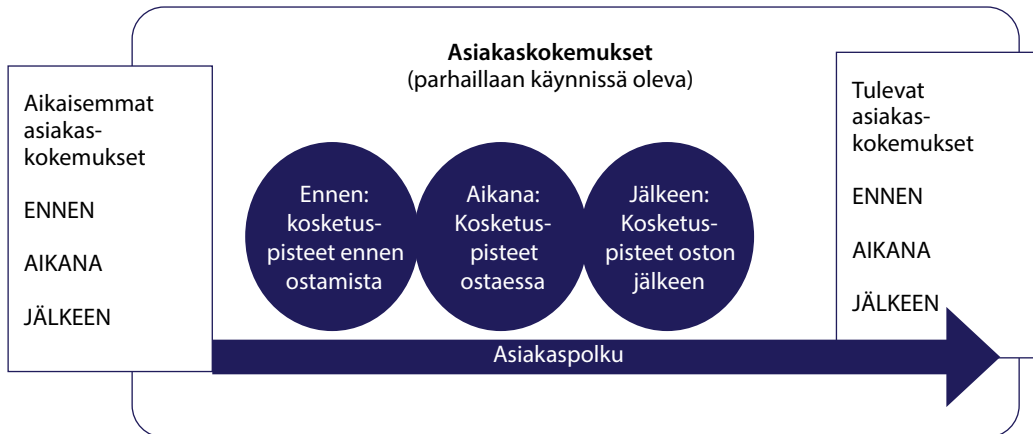
Tuoreessa Bezonomics-kirjassa (Dumaine 2020) tuodaan hyvin esiin se, miten sitouttava Amazonin ohjelma on. Ohjelmaan voidaan liittyä tyypillisesti elämänvaiheissa, joissa ostosten keskittäminen yhteen, mahdollisimman vaivattomaan ostoskanavaan on houkuttelevinta, kuten omilleen muuttamisen, naimisiinmenon tai lastensaannin yhteydessä. Vähitellen asiakkaat tottuvat ilmaisiin, nopeisiin toimituksiin ja ostamisen vaivattomuuteen eivätkä enää esimerkiksi vertaile tuotteiden hintoja muiden verkkokauppojen hintoihin. Primen asiakkaat ovat profiililtaan hyvätuloisia ja korkeasti koulutettuja. Heitä houkuttelevat myös Whole Foods -ruokakauppa vastuullisine ja ekologisine tuotteineen sekä uusimpia hittisarjoja ja elokuvia sisältävä Amazonin videopalvelu. Primen tilaajat ostavat Amazonilta huomattavasti enemmän kuin muut asiakkaat. Statistan tilastojen mukaan Yhdysvalloissa Prime-asiakkaat ostavat keskimäärin noin 1 400 dollarilla vuodessa ja muut asiakkaat noin 600 dollarilla (Statista, 2019). Huomionarvoista on, että videotilauspalvelu toimii jo Suomessa – on mahdollista, että sitä kautta tilaajat saavat ensimmäisen asiakaspohjan myös Primen käyttäjiksi. Tämä edellyttää kuitenkin kilpailukykyisiä etuja asiakkaille esimerkiksi toimitusaikojen ja toimituskulujen näkökulmasta.

3.5.3 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet

Asiakaskokemuksesta on viime vuosina tullut avainsana yritysten asiakaslähtöisessä ajattelussa. Tuoreessa teoksessaan ”Strategiana asiakaskokemus” (2020) kauppatieteiden tohtorit Hannu Saarijärvi ja Pekka Puustinen käsittelevät aihetta erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta. He määrittelevät asiakaskokemuksen ”*asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti määrittyväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaalliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi*”. Kirjoittajien mukaan asiakaskokemuksen käsite on työkalu viedä asiakaslähtöisyys konkreettisesti osaksi yrityksen toimintaa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka rakentuu kohtaamisista asiakkaan ja yrityksen välillä eli niin sanotuissa kosketuspisteissä (touchpoints), on kilpailuedun lähde myös kaupan alan yrityksille.

Määritelmässä ja asiakaskokemuskirjallisuudessa (ks. esim. Lemon & Verhoef 2016) käytetään käsitettä ”asiakaspolku”, jolla tarkoitetaan kosketuspisteistä rakentuvaa kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta – sitä prosessia, jonka asiakas käy läpi harkitessaan, valitessaan ja käyttäessään yrityksen tuotteita ja palveluita. Tähän polkuun sisältyvät niin yrityksen omistamat kosketuspisteet, kuten sen digitaaliset kanavat ja verkkokauppa tai fyysinen myymälä, mutta myös erilaiset yhteistyökumppaneiden ja muiden toimijoiden hallitsemat kosketuspisteet, kuten jakeluketju, muiden asiakkaiden arviot, sosiaalisen median keskustelut ja asiakkaan omat aiemmat kokemukset ja toiveet (Lemon & Verhoef 2016). Eri kosketuspisteiden integrointi palvelemaan nimenomaan asiakasta ja hänen parasta mahdollista asiakaskokemustaan on avainasia asiakaskokemuksen johtamisessa. Myös kuluttajat

odottavat saumattomia ja vaivattomia asiointikokemuksia kanavasta riippumatta. Digitalisaatio on yhtä aikaa monimutkaistanut asiakaskokemuksen kosketuspisteitä tuomalla niitä tarjolle valtavasti lisää toisaalta kuitenkin lisäten ja painottaen asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeyttä yrityksissä (Saarijärvi & Puustinen 2020).



Kuva 27. Asiakaskokemuksen malli

Kuviossa 27. on kuvattuna asiakaspolku ja asiakaskokemus Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Yhä useammat kaupan alan menestysyritykset pohjaavat jatkossa strategiansa asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen. Asiakaskokemuksen johtamisella on positiivisia vaikutuksia paitsi yrityksen menestymiseen ja kilpailuedun rakentumiseen, myös yhteiskuntaan ja asiakkaisiin. Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan asiakaskokemukset voivat lisätä hyvinvointia yhteiskunnassa, jos niiden avulla koetaan positiivisia tunteita, hyviä ihmissuhteita, merkityksellisyyttä sekä saavutuksen ja sitoutumisen kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisesta tulee strateginen asia, kun se integroidaan osaksi omistajaohjausta (kasvu- ja kannattavuustavoitteet), arvolutausta ja strategisia kilpailukeinoja sekä operatiivista toimintaa (emt.). Tämä johtaa onnistuessaan myös mitattaviin hyötyihin, kuten asiakastyytyvyyden, asiakassuosittelujen ja asiakasuskollisuuden kasvuun.

3.5.4 Asiakkuuksien johtaminen ja sen nykysuuntaukset

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan sitä, että kuinka luodaan, kehitetään ja johdetaan jollekin kaupalle tai ketjulle mahdollisimman optimaalinen asiakaskunta, joka on halukas asioimaan ja keskittämään asiointiaan kyseisessä kaupassa tai ketjussa. Asiakkuuksien

johtamiseen liittyy kiinteästi myös tarjonnan johtaminen, jotta tuotteet, palvelut ja koko kaupan muu toiminta sopivat mahdollisimman hyvin valitulle asiakaskunnalle.

Asiakkuuksien johtamisessa voidaan tarkastella asiakkuuksien rakennetta eli sitä, millaisia asiakkaita jollakin kaupparyhmällä, ketjulla tai kaupalla on. Näin voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, kuinka paljon asiakkaissa on yksittäisiä ihmisiä, pareja, perheitä tai eläkeläisiä.

Näin tarkastellen asiakkaat voidaan jakaa potentiaalisiin asiakkaisiin, satunnaisiin asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin ja parhaisiin eli niin sanottuihin premium-asiakkaisiin. Tätä ryhmittelyä voidaan tehdä ja johtaa vaikkapa kanta-asiakasjärjestelmistä saatavien tietojen pohjalta. Kutakin asiakasryhmää voidaan palkita ostamisesta ja sen keskittämisestä joko yksittäisten tarjousten (ns. hetietu) tai jälkikäteen maksettavien bonusten avulla.

Asiakkuuksia voidaan erotella myös asiakkaiden ostosten keskittämisen suhteen. Kyse on siitä, kuinka usein jossakin kaupassa asioidaan, mikä on keskiostos ja millaisia tuotteita kuhunkin ostokseen sisältyy. Toisaalta voidaan tarkastella asiakasuskollisuutta eli sitä, kuinka pitkiä asiakkuudet ovat olleet ja millaista elämän mittaista arvoa (share of money) asiakkaalta on saatu tai voidaan saada. Toisaalta kauppa voi tarkastella, millaista arvoa asiakas tuo kaupalle eli kuinka ison osan lompakostaan jokin kauppa on onnistunut saamaan (share of wallet).

Asiakkuuksien johtamisessa voidaan erottaa vielä kolmas ulottuvuus, joka on tarjoutumisen johtaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kauppa ja sen toiminnot sopivat asiakkaille. Tällöin on kyse erityisesti sekä kivijalkakaupan, verkkokaupan, asiakaskommunikaation ja markkinoinnin sopivuudesta asiakkaalle asiakkaan ajasta ja paikasta riippumatta.

Kehitys vuoteen 2031 mennessä

Nähtävissä on, että asiakastiedon, kysyntätiedon, kaupan hankinta- ja logistiikan ohjaustiedon sekä myymälätiedon yhdistämisellä kuljetaan kohti yksilöllisempää asiakkuuksien johtamista. Vanha kohderyhmäajattelu ei ole siis häviämässä, mutta kussakin kohderyhmässä on vain yksi ihminen, yksi asiakas, sinä. Tämän ohella kaupan viestinnässä ja markkinoinnissa pyritään kohdistamaan viestintää juuri siihen hetkeen, jossa tietoa tarvitaan. Tässä auttavat esimerkiksi älypuhelimien käyttötiedot ja se, missä, milloin ja miten eri nettisivuilla tai fyysisissä kohteissa asiakas on käynyt. Tässä suhteessa kansainvälisillä sovelluksilla tai toimijoilla, kuten Googlella, Facebookilla tai Amazonilla, on etulyöntiasema.

4 Kaupan alan työllisyyden, työn sisältöjen ja osaamisen muutos

Tässä luvussa käsitellään kaupan alan työllisyysnäkyviä, työn sisältöä ja osaamistarpeita tulevaisuudessa.

4.1 Kokonaiskuva kaupan alasta työllistäjänä

Kaupan ala on Suomessa merkittävä työllistäjä - lähes 300 000 henkilöä työskentelee alan yrityksissä ja kun tähän lukuun lasketaan mukaan myös kaupan ketjussa työskentelevät, ala työllistää 450 000 henkeä (Kaupan liitto, 2020). Kaupan alalla työtehtävät vaihtelevat ja ovat monentasoisia perusammattitasoisista tehtävistä vaativiin asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Kauppa työllistää erityisesti nuoria. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan kaupan alan työntekijöistä 54 prosenttia työskentelee vähittäiskaupan, 30 prosenttia tukkukaupan ja 16 prosenttia autokaupan alalla. Kaupan liiton mukaan alalta hävisi vuonna 2019 noin 10 000 työpaikkaa ja tänä vuonna vähennystä on ennustettu olevan 13 000–14 000 työpaikkaa. Työpaikkojen väheneminen johtuu toimintojen tehostamisesta, teknologian ja digitalisaation kehittymisestä ja toimialan murroksesta. Koronaviruksen on ennakoitu kiihdyttävän työllisyystilanteen pakenemista erityisesti erikois- ja käyttötavara-kaupan alueella – mikäli koronapandemia kiihtyy, voi alalta hävitä jopa 20 000 työpaikkaa (Kaupan liitto, 2020). Työvoimakehityksessä pitkään vallalla ollut trendi, jossa liikevaihdon kasvu on johtanut suoraan työvoiman tarpeen lisääntymiseen, on alkanut muuttua. Alan yritykset hakevat tehostamista toimitusketjussa, varastoinnissa ja hankinnassa muun muassa automatisaation ja digitalisaation kautta, jolloin työvoimaa ei aina tarvitse kasvat-
taa, vaikka palveluita kehitettäisiin (Kaupan näkymät 2022, Kaupan liitto/Jaana Kurjenoja).

Kaupan alalla suuri osa työntekijöistä (noin neljännes) on osa-aikaisissa työsuhteissa (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2018). Vähittäiskaupan työntekijöistä jopa 60 prosenttia on osa-aikaisissa työsuhteissa. Osa-aikatyö johtuu siitä, että kaupan on pystyttävä vastaamaan vaihtelevaan asiakaskysyntään kannattavasti. Kysyntä vaihtelee niin vuorokauden

kuin viikon ja vuodenajankin mukaan. Osa-aikaisten työsuhteiden haasteena on työn kannustavuus osana toimeentuloa, sillä monet osa-aikaiset työntekijät saavat tulosidonnaisia tukia. Toisaalta osa-aikaisuuden haasteita on myös sitoutuminen työhön, työnantajaan ja oman osaamisen kehittämiseen. Kaupan liiton vuonna 2016 tekemän jäsenkyselyn mukaan kaupan alan yrityksissä on havaittu, että osa-aikaiset työntekijät eivät välttämättä halua ottaa vastaan lisätunteja tai kokoaikaista työtä, koska se ei ole heidän toimeentulonsa kannalta kannustavaa (Kaupan liitto, Kannustinloukut -selvitys, 2020).

Kaupan alan yritykset kärsivät myös osaajapulasta. Kaupan liiton, Palta ry:n ja Finanssialary:n jäsenyrityksilleen suuntaaman kyselyn mukaan (2020) rekrytointi on vaikeaa 34 prosentille kaupan alan kaikista yrityksistä ja 43 prosentille kasvavista kaupan alan yrityksistä. Ongelmia tuottavat eniten se, että osaaminen ei vastaa yrityksen tarpeita (70%). Esimerkiksi ulkomaalaistaustaisten henkilöiden rekrytointi on kielitaidon puutteen takia vaikeaa. Toisaalta kaupan murros, tietointensiivisyyden lisääntyminen ja digitalisaation kehitys, sekä globaali kilpailu ovat johtaneet siihen, että alalle tarvittaisiin erilaista osaamista kuin aiemmin. Alalla on havaittavissa työtehtävien polarisoitumista suorittavan tason mekaniisiin ja matalapalkkaisiin työtehtäviin (esim. verkkokaupan varastotyöntekijät, keräilijät) ja korkeaa osaamista vaativiin asiantuntijatehtäviin (esim. vaativat johtotehtävät, liiketoiminnan kehittäminen ja datalla johtaminen). Perinteiset myyjän, myymälähenkilöstön, ja asiakaspalveluhenkilöstön tehtävät ovat vähenemässä. Toisaalta asiakkaat hoitavat itse entistä enemmän aiemmin myyjille kuuluneita tehtäviä, toisaalta teknologia hoitaa näitä tehtäviä.

Seuraavassa luvussa käsitellään kaupan alan osaamistarpeita pohjautuen esimerkiksi vuonna 2020 Kaupan liiton teettämään ”Kaupan alan yliopistokoulutuksen nykytila ja kehityskohteet” selvitykseen (Liikka, 2020), sekä Opetushallituksen teettämään vähittäiskaupan osaamistarveraporttiin vuodelta 2016 (Opetushallitus, 2016) ja Kansallisen arvioinnin keskuksen vuonna 2020 julkaistuun kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointiraporttiin (Karvi, 2020).

Raportit ja julkaisut perustuvat erilaisiin tietolähteisiin: palaute- ja uraseurantakyselyihin valmistuneille, asiantuntijatyöryhmiin ja ennakointi/skenaariotyöskentelyyn, sekä fokusryhmä- ja yksilöhaastatteluihin. Opetushallituksen osaamistarveraportissa käsiteltiin tulevaisuusskenaarioita kaupan alalle, ja niiden aikajänne oli 10–15 vuotta eteenpäin, eli vuoteen 2031 saakka, joten siinä esiteltyjen asioiden voi olettaa olevan edelleen relevantteja.

4.2 Kaupan osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa, tukkukauppa ja vähittäiskauppa

Karvin (2020, s.72) raportin mukaan keskeisiä kaupallisen alan osaamistarpeita ovat digitalisaatioon vastaaminen, kansainväliset tehtävät, johtotehtävät, kestävä kehitys sekä yritystoiminnan perusfunktioihin liittyvä osaaminen (ml. laskentatoimi, tilintarkastus, rahoitus ja markkinointi). Alan koulutus antaa hyvät valmiudet kaupan alan työtehtävissä toimimiseen, vaikka koulutus ei yliopistotasolla tai ammattikorkeakoulussa olekaan kovin spesifisti erikoistunut juuri kaupan alaan. Karvin arviointiryhmä suosittelee, että ”kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksessa tulee edelleen vahvistaa geneerisiä taitoja (esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja analyysitaidot, kyky uuden oppimiseen, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, kriittinen ajattelu, valmiudet toimia monikulttuurisessa ympäristössä) substanssiosaamisen rinnalla”. (Karvi 2020, s. 113)

Kauppan liiton tilaamassa Liikan (2020) selvityksessä, joka käsitteli pelkästään yliopistokoulutusta, tulokset olivat Karvin raporttia tukevia. Lisäksi Liikka (2020, s.3) tunnisti neljä osaamiskokonaisuutta keskeisimpinä tarpeina: Digitalisaatioon liittyvät taidot, Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, Liiketoimintaosaaminen ja Geneeriset asiantuntijatyön taidot. Myös Opetushallituksen osaamistarveraportissa (2016, s.31) tunnistettiin kaupan alalla toimivien tärkeimpiä osaamisalueita näihin teemoihin liittyen. Olemmekin seuraavassa taulukossa yhdistäneet edellä mainittujen raporttien tunnistamat osaamisen muodot, sekä kehitelleet näitä eteenpäin tässä artikkelissa aiemmin esitettyjen asioiden pohjalta.

Taulukko 2. Kaupan alan osaamistarpeet vuoteen 2031 mennessä

Osaamiskokonaisuus	Taidot	Organisaation taso
DIGITALISAATIOON LIITTYVÄT TAIDOT		
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 sisälöntuotanto verkkoon	Digitaalisen markkinoinnin kanavat ja sisällöt Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa, yhteisöjen johtaminen, monikanavainen viestintä	Suorittavat tehtävät, asiantuntijatehtävät
VUOROVAIKUTUS- JA VIESTINTÄOSAAMINEN		
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
LIIKETOIMINTAOSAAMINEN		
Asiakaslähtöisyys	Asiakasarvoajattelu, asiakkaan ymmärtäminen (arvot, tarpeet, motivaatiot, arjen käytänteet), asiakkaan tarpeiden ja kulutuskäyttäytymisen muutosten ennakointi, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaspalvelutaidot verkossa ja kasvokkain	Kaikki tasot
Brändin johtaminen ja asiakasuskollisuus	Brändin viestintä eri kanavissa, asiakkaiden osallistaminen, dialogi sidosryhmien kanssa, brändin kansainvälistymisosaaminen, asiakasuskollisuuden rakentaminen	Asiantuntija-tehtävät
Asiakaskokemus monikanavaisessa kaupassa	Asiakkaan ostopolun tunteminen, kosketuspisteiden kehittäminen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, eri kanavien roolin hahmottaminen ja hallinta, konseptiosaaminen	Kaikki tasot
Strateginen ajattelu ja innovointi	Kaupan liiketoimintamallien hahmottaminen, strategiaosaaminen, bisnesäly ja rohkeus, ymmärrys kaupan alan murroksesta, liiketoiminnan muotoilu, ansaintalogiikkojen hahmottaminen ja kehittäminen, palvelukehitys, tutkimusosaaminen	Johtotehtävät
Logistiikkaosaaminen	Kaupan logistiikan ja toimitusketjun hallinta, tukku- ja kuluttajalogistiikka, verkkokaupan logistiikka ja palautukset	Asiantuntijatehtävät
Talous- ja myyntiosaaminen	Erialaisten 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 kaupan liiketoimintaa	Asiantuntija- ja johtotehtävät
Riskienhallinta ja turvallisuus	Fyysinen turvallisuus (esim. kontaktittomuus), riskien ennakointi, tietoturvallisuus, asiakastiedon käyttöön liittyvän säätelyn hallinta, eettinen tiedonhallinta	Kaikki tasot
YLEISET TAIDOT		
Työelämätaidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet	Kyky oppia uutta, joustavuus, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky, analyttisyys, tiedonhallinta, etätötaidot ja itseohjautuvuus, kansainvälisessä työympäristössä toimiminen, yrittäjämäisyys	Kaikki tasot

Poistuvat ja uudet työtehtävät sekä osaamisalueet kaupan alalla

Opetushallituksen osaamistarveraportissa (2016) poistuviksi osaamistarpeiksi nähtiin suorittavalla tasolla esimerkiksi tuotteiden hyllyttämiseen ja esillepanoon liittyvä osaaminen, rutiininomaiset taloushallinnon ja tilausten tekemisen taidot, sillä nämä tehtävät tullaan pitkälle automatisoimaan robotiikan ja tietojärjestelmien kehittyessä edelleen. Esimerkiksi itsepalvelukassat ovat jo nyt vähentäneet kassahenkilöstön tarvetta merkittävästi. Myös esimiehet ja johto -ryhmässä perinteisten toimistotöiden osaamisen merkitys vähenee. Näemme, että digitalisaatio on jo nyt aiheuttanut suorittavan tason työtehtävien merkittävää vähenemistä. Koronapandemia tulee osaltaan nopeuttamaan tätä kehitystä siirtäessä entistä enemmän verkkokauppaan. Toisaalta verkkokaupan logistiikka ja varastonhallinta vaatii merkittäviä investointeja sen automatisoimiseksi kokonaan ja todennäköisesti jonkin aikaa osa tuotteiden keräilystä tullaan tekemään manuaalisesti. Esimerkiksi Amazonilla on varastoissaan robottien lisäksi edelleen lähes 800 000 koko- tai osa-aikaista varastotyöntekijää (Statista 2020: Number of Amazon employees.) Tekoälyn ja analytiikan kehitys tulee luomaan myös jonkin verran uusia työpaikkoja, kun kaupan alalla tarvitaan osaajia louhimaan datasta informaatiota päätöksenteon tueksi.

Kivijalkamyymälöissä toimivan myymälähenkilöstön rooli ei jatkossa ole niinkään tuotteiden esillepano ja hyllytys, hinnoittelu ja kassapalvelu, vaan entistä enemmän asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja asiantuntijaosaamisen tarjoaminen asiakkaalle, sekä elämysten ja palvelujen tarjoaminen. Siirtymä tuotteiden omistamisesta kohti jakamista ja palvelujen käyttöä, sekä kiertotaloutta, vahvistaa tätä osaltaan. Kivijalkamyymälä ei enää toimi tuotteiden varastointi- ja myyntikanavana ensisijaisesti, vaan ainutlaatuisena paikkana kokea brändi moniaistillisessa ja virikkeisessä ympäristössä. Myymäläkokemus kilpailee muita vapaa-ajanviettomahdollisuuksia vastaan. Viihteellisten, innovatiivisten myymäläkokemusten rakentaminen vaatii asiakaspalvelijoilta erilaisia taitoja kuin aikaisemmin. Tämä vaatii paitsi asiakaslähtöisyyttä, myös erittäin pitkälle erikoistunutta asiantuntemusta yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Verkkokaupan puolella toimivan suorittavan henkilöstön osaamisessa korostuvat erityisesti erilaisten verkkoalustojen algoritmien hallinta ja kanavien kosketuspisteiden kehittäminen palvelemaan optimaalista asiakaskokemusta, sekä data-analytiikkaosaaminen. Ylipäätään personoidun ja räätälöidyn asiakaskokemuksen tarjoaminen, esimerkiksi asiakkaan henkilökohtaisena ostosassistenttina toimiminen, tulee todennäköisesti olemaan uusi työtehtävä kaupan alalla. Näitä potentiaalisia uusia tehtäviä, kuten ”ostoskumppani” ja ”kaupan ravitsemusneuvoja” sekä ”henkilökohtainen vastuullisuusostaja” on visioitu myös Opetushallituksen osaamistarveraportissa (2016, s. 20).

Asiantuntijatehtävissä ja johtotehtävissä kaupan alalla tulee hallita hyvin monimutkaisia kokonaisuuksia. Näistä tärkeimpänä nostaisimme esille kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisen ajattelun. Amazon haastaa äärimmäisellä asiakaslähtöisyydellään ja tekoälyyn pohjautuvalla asiakastiedon käytöllään alan perinteiset toimijat. Asiantuntija- ja johtotehtävissä

toimivien on pystyttävä ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja sen muutosta laajasti, lähtien asiakkaiden arvoista ja yhteiskunnan megatrendeistä muutoksiin arjen käytänteissä, kuten siinä, miten asiakkaat liikkuvat, asuvat ja elävät arkeaan. Tästä ymmärryksestä sekä laajasta määrästä dataa on pystyttävä jalostamaan kilpailukykyisiä konsepteja, brändejä ja arvolupauksia, sekä toteuttamaan niiden pohjalta parhaita mahdollisia asiakaskokemuksia. Eteenpäin katsova strategiaosaaminen ja asiakastarpeiden ennakointi ovat kilpailuedun kannalta olennaisia johdon osaamisalueita.

Koronapandemian vaikutukset kaupan alan osaamistarpeisiin korostavat entisestään digitalisaatioon liittyviä taitoja ja osaamista. Verkkokaupan kasvu on kiihtynyt pandemian johdosta merkittävästi. Samoin on syntyvässä uusia digitaalista ja fyysistä maailmaa yhdistäviä kaupan konsepteja, joissa tarvitaan uutta osaamista. Koronapandemia on toisaalta tarjonnut liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi kuljetuspalveluihin, jotka yhdistyvät kaupan liiketoimintaan. Myös turvallisuuteen liittyvät osaamistarpeet ovat pandemian johdosta tulleet relevanteiksi tavoilla, joita tässä artikkelissa lähteenä hyödynnetyt raportit eivät vielä osanneet ennakoita. Näihin kuuluvat osaamisalueet koskettavat kaupan alan työntekijöitä eri tasoilla. Suorittavan tason tehtävissä hygieenisuus ja fyysinen turvallisuus vaativat uudenlaista osaamista ja asennetta työntekijöiltä. Esimies- ja asiantuntijatehtävissä puolestaan vaaditaan riskienhallintaa ja ennakointikykyä, sekä kriisitilanteisiin liittyvää johtamisosaamista Pam, 2020).

4.3 Kaupan alan koulutustarpeet ja -näkömöt

Karvin (2020) raportin mukaan Suomessa on tällä hetkellä laajasti tarjolla kaupallisen alan koulutusta. Tradenomin tutkinnon voi opiskella yhteensä 21 ammattikorkeakoulussa, 29 paikkakunnalla ja 34 toimipisteessä. Yliopistotutkinnon voi suorittaa kymmenessä yliopistossa 13 eri paikkakunnalla. Tutkintomäärät ovat olleet viime vuosina kasvussa. Vuodesta 2000 vuoteen 2018 kasvua on ollut tradenomitutkinnoissa 50 prosenttia ja yliopistotutkinnoissa 78 prosenttia (Karvi 2020, 49). Kaupallisen alan tutkintojen nähtiin raportissa olevan työelämärelevantteja ja osaamisperusteisia ja sisältävän tasapainoisesti sisällöllisiä ja geneerisiä valmiuksia. Alan tutkintojen uudistamistarvetta nähtiin erityisesti kestävän kehityksen ja digitalisaation teemoissa. (Karvi 2020, 68.) Lisäksi kaupan alalle voidaan työllistyä myös muista koulutuspoluista, kuten tiedonhallintaa, logistiikkaa tai teknistä osaamista sisältävistä tutkinnoista.

Kaupan liiton vuoden 2020 selvityksessä sekä yritys vastaajat että haastatellut hiljattain valmistuneet kauppatieteiden maisterit kokivat osaamisensa keskitasoiseksi tai hyväksi. Kauppatieteellisen alan yliopistokoulutuksen todettiin antavan hyvät valmiudet toimia erilaisissa kaupan alan tehtävissä. Haastatellut kuitenkin kokivat, että yliopistokoulutus

ei suoraan valmista työelämään, vaan opintojen aikainen työkokemus kaupan alalta on tärkeää. Myös opiskelijan tekemillä valinnoilla, kuten pää- ja sivuaineen valinnalla, ja oma-aloitteisella perehtymisellä on merkitystä työllistymiseen ja osaamisen kehittymiseen.

Vastauksissa korostui myös henkilöiden valmius oppia lisää työssä olon aikana. Myös Opetushallituksen (2016) selvityksessä oppimaan oppiminen korostui koulutuksen kehitysehdotuksena joka asteella. Karvin (2020) selvityksessä tunnistettiin, että kaupallisen alan korkeamman tason tutkinnoissa voisi olla tarvetta lisäprofiloitumiselle – tämä voisi mahdollistaa esimerkiksi spesifin kaupan alaan keskittyvän maisteritutkinnon.

Kaupan liiton (Liikka 2020) selvityksessä tunnistettiin tarve monitieteiselle osaamiselle kaupan alalla pelkän kauppatieteellisen osaamisen lisäksi. Toisaalta kuitenkin todettiin, että eri tieteenalojen kurssit ja opintosisällöt eivät suoraan sovellu kaupan alan tarpeisiin. Yliopistokoulutuksen keskeisiä hyötyjä ovat kuitenkin kriittisen ajattelun, ongelmanratkaisutaidon, vuorovaikutustaitojen ja muiden geneeristen taitojen oppiminen. Selvityksessä tunnistettiin, että digitaalisuus on keskeisin kaupan alaan vaikuttava tekijä ja alalla on selkeää tarvetta lisäosaamiselle esimerkiksi verkkokauppaan ja erilaisiin järjestelmiin sekä analytiikkaan liittyen. Tässä keskeistä on selvityksen mukaan oppia yhdistämään asiakaslähtöinen ajattelu digitaalisten ratkaisujen ja analytiikan hyödyntämiseen, ei niinkään puhdas analytiikan tai järjestelmien osaaminen.

Osaamistarpeet vaihtelevat myös yrityksen koon mukaan: pienessä yrityksessä osaamiselta vaaditaan laaja-alaisuutta, kun taas isossa yrityksessä erikoistumista. Tässä selvityksessä ei noussut esiin tietoturvaosaaminen, joka puolestaan oli esillä Opetushallituksen (2016) selvityksessä tärkeänä osaamisalueena. Opetushallituksenkin selvityksessä (emt. s. 49) korostettiin koulutuksen kehitystarpeena digitaalisen osaamisen kehittämistä esimerkiksi integroimalla teknologiaa kaikkeen opetukseen, pilotoimalla uusimpia teknologioita oppilaitoksissa ja mahdollistamalla uusimpien tietokantojen hankkiminen data-analytiikan opetukseen. Esimerkiksi data-analytikoista on alalla kasvava pula. Itä-Suomen yliopistossa on alkanut liiketaloustieteen ja tietojenkäsittelytieteen kandidaattiohjelma, joka vastaa osaltaan tähän tarpeeseen, mutta digitaalisuuden osaamissisältöjä tulisi tuoda vahvemmin osaksi kauppatieteiden yliopistotutkintoja laajasti. Tässä haasteena ovat myös oppilaitosten rajalliset resurssit.

Liiketoimintaosaamisen osalta Kaupan liiton tilaamassa selvityksessä todettiin kauppatieteiden maistereiden osaamisen olevan melko hyvällä tasolla ja puutteita havaittiin lähinnä hankintaan ja logistiikkaan sekä myyntiosaamiseen liittyen. Selvityksen mukaan vastavalmistuneet kauppatieteiden maisterit ovat lähtökohtaisesti hyviä viestinnässä. Henkilöstö- ja muutosjohtaminen koettiin olennaisimmiksi puutteiksi vastavalmistuneiden vuorovaikutus- ja johtamisaosaamisessa. Kaupan liiton selvityksessä myös esitettiin tarpeita kehittää

lisää harjoittelujaksoja tai projektityökursseja yliopisto-opetukseen sekä palvelemaan kaupan alan korkeakoulutuksen työelämätarpeita. Tässä selvityksessä (Liikka 2020) myös tunnistettiin tarve kehittää yliopistojen ja yritysten yhteistyötä entistä tiiviimmäksi sekä tarve kehittää opintojen ohjausta ja profilointia kaupan alan näkökulmasta opiskelijoita houkuttelevammaksi.

Myös Opetushallituksen (2016) selvityksessä ehdotettiin, että alan opetusta tulisi kehittää monikanavaiseksi ja joustavaksi sekä tiimi- ja projektioppimista tulisi lisätä samoin kuin kansainvälistymistä osana opintoja.

Samassa selvityksessä todettiin myös Kaupan liiton selvityksen tapaan tarve kehittää yritys yhteistyötä ja vahvistaa sitä opintojen aikana. Erityisesti tarve käytännön työelämälähtöisyyteen korostui toisen asteen ja ammattikorkeakoulutuksen osalta. Toisaalta Karvin (2020) raportissa todettiin, että nimenomaan ammattikorkeakoulututkinnoissa työelämäyhteydet ovat jo nyt vahvoja. Kaupan liiton selvityksessä myös tunnistetaan tarve lisätä riskienhallinnan opetussisältöjä sekä yrittäjyyteen liittyvää koulutusta. Yliopistokoulutuksen osalta raportissa korostui data-analyysiin liittyvän koulutuksen kehittäminen sekä brändi- ja konseptointiosaaminen.

Opetushallituksen (2016, s. 39) selvityksessä koulutuksen kehittämistarpeena nousi esiin myös uudenlaisen ymmärryksen luominen kaupan alasta ei vain tavaroiden välittäjänä vaan kokonaisvaltaisena palvelualana, joka kantaa vastuuta myös yhteiskunnallisesta hyvinvoinnista.

Yksi mahdollisuus kehittää kaupan alan koulutusta ovat myös työvoimakoulutukset ja täydennyskoulutukset. Niiden rooli alalla jo toimivien työntekijöiden jatkokoulutuksessa on olennainen. Tämä linkittyy myös Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen työryhmän työhön ja jatkuvan oppimisen uudistukseen, joka on hallitusohjelmassa.

5 Skenaariot kaupan alan kehitysnäkymistä vuoteen 2031

Kaupan kehitysvaihtoehtoihin vaikuttavat monet seikat riippuen siitä, että millaisia kriteerejä tai tekijöitä valitaan mukaan tarkasteluun. Liike-elämässä toimintaympäristöä analysoidaan monesti niin sanotun PESTEC-mallin avulla. Tämän mallin mukaisesti ympäristöä tarkastellaan poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja asiakasulottuvuuksien kautta. Näiden tekijöiden alatekijöistä on mahdollista tarkastella useita-kin ulottuvuuksia arvioitsijan valintojen mukaisesti. Kyse on lopulta arvovalinnoista, mutta pyrittäessä mahdollisimman neutraaliin ja arvioitsijasta riippumattomaan lopputulokseen kriteerien tulisi olla tarkasteltavalle toimialalle merkityksellisiä ja kriteerien taustalla olevista asioista tulisi olla saatavilla faktatietoa. Tällaisten valintaperusteiden pohjalta on mahdollista muodostaa mahdollisimman luotettava (reliability) ja pätevä (validity) skenaario (laadullisen tutkimuksen kriteereistä, esim. Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000)).

Eri tekijöiden arvioinnin ja yhdistämisen kautta on mahdollista kiteyttää kaupan tulevaisuuden 2031 vaihtoehdot kolmeen eri skenaarioon: 1) kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy, 2) kauppa kituuttaa ja 3) kaupan menetetty vuosikymmen (Taulukko 3).

Taulukko 3. Kaupan skenaariot 2031

	Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy	Kauppa kituuttaa	Kaupan menetetty vuosikymmen
Kansantalouden tilanne	Koronasta selvitään hyvin, kasvua 2021–2022 alkaen	Koronarajoitukset pitkittyvät, talous ei kasva	Pitkäaikainen lama, menetetty vuosikymmen
Ostovoiman kehitys	Ostovoima kasvaa BKT:n kasvun tahdissa	Verot kasvavat, BKT supistuu vuoteen 2025 asti, ostovoima ei kasva	Vuoden 2030 BKT:n taso sama kuin 2019, työttömyys kasvaa ja ostovoima supistuu
Väestön muutos ja muuttoliike	Koko Suomi pysyy asuttuna, kasvukeskukset vetureina	Kauppa keskittyy suurimpiin kaupunkeihin ja alueellisiin keskuksiin	Väestö keskittyy 10–15 suurimpaan kaupunkiin ja keskukseen,
Kauppojen lukumäärä	Kauppojen lukumäärä ei supistu ja verkkokauppa kasvaa vuosittain +20%	Kauppojen määrä supistuu maltillisesti, verkkokauppa valtaa osuuksia	Kauppojen määrä supistuu voimakkaasti, -50% 2020 verrattuna
Kaupan henkilöstö	Kaupan henkilöstö kasvaa, määrä 2030 320 000 henkeä	Kaupan henkilöstö supistuu maltillisesti, määrä 2030 250 000 henkeä	Kaupan henkilöstö supistuu voimakkaasti, määrä 2030 180 000 henkeä
Kaupan tilanne ja näkymät	Kauppa on kansantalouden yksi veturi ja kulmakivi	Kaupan rooli taloudessa supistuu ja kauppa keskittyy parhaille toimijoille	Kaupan piirissä lukuisia konkurssseja ja kotimaisten toimijoiden rooli pieni
Kaupan tutkimus, koulutus, osaaminen, innovaatiot ja teknologia	Kaupan tutkimus ja koulutus ovat parasta kansainvälistä tasoa, uusia innovatioita ja teknologiaa kehitetään paljon Kauppa kiinnosta uusia osaajia ja osaamisen taso nousee	Kaupan tutkimus ja koulutus kuihtuvat ja ala ei kiinnosta uusia tutkijoita, opiskelijoita tai työntekijöitä Kaupan alan osaaminen heikkenee ja uuteen teknologiaan ei investoida riittävästi	Kaupan opetus ja tutkimus on keskittynyt kolmeen yliopistoon ja yhteistyö alan piirissä on vähäistä. Kaupan teknologinen taso laskee, investoinnit kuihtuvat ja osaamista menetetään

Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy -skenaariossa kauppa muodostaa koko Suomen kasvun myötä yhden kansantalouden merkittävimmistä toimialoista, joka säteilee voimakkaana kasvualustana myös kumppaneiden liiketoimintaan sekä myös alan koulutukseen, tutkimukseen ja innovaatioihin. Kauppa muodostaa yhden Suomen menestyneimmistä toimialoista ja luo mahdollisuuden pitää koko Suomi asuttuna ja elinvoimaisena. Samalla kaupan alan ekosysteemin ympärille syntyy monta rinnakkaista toimialaa esimerkiksi teknologiateollisuuden saralla. Koronapandemian kielteiset vaikutukset kaupan toimialalle jäivät vähäisiksi, ja kaupan kasvu jatkui pienen taantuman jälkeen suotuisasti. Suomi on kaupan digitalisaatiossa edelläkävijä moneen naapurimaahan verrattuna.

Kauppa kituuttaa-skenaariossa vuonna 2020 iskeneen koronapandemian vaikutus ostovoimaan, kuluttamisen luottamukseen ja kuluttajien mielialaan oli erittäin suuri. Niin ikään Suomen kansantalous kituutti koko vuosikymmenen, jolloin vasta 2031 saavutettiin kaupan volyymissä vuoden 2019 taso. Hitaan kasvun ja kaupan rakennemuutoksen myötä kaupan piirissä menetettiin paljon toimi- ja työpaikkoja. Vaatimattoman kehityksen myötä kotimainen valmistava teollisuus oli erittäin suurissa vaikeuksissa, ja alan tutkimus

ja innovointi oli heikkoa. Suomalaisten kuluttajien ostovoima oli huomattavasti naapurimaita heikompaa.

Kaupan menetetty vuosikymmen -skenaariossa kaupan ala kokee merkittävän romahduksen. Kansantalouden heikon kehityksen, verojen kasvun ja suuren koko vuosikymmenen kestäneen työttömyyden vuoksi kaupan alalla on koettu monia konkursseja, useita kaupakeskuksia on purettu ja kaupan alan liikkeistä on suljettu noin 50 prosenttia verrattuna vuoteen 2019. Kaupan alan markkinat ovat monin osin vain ulkomaisten toimijoiden varassa, samalla kun moni suomalainen toimija on ajautunut konkurssiin taloudellisten ongelmien jälkeen. Ala työllistää enää 180 000 henkeä, ja kaupan alan yliopisto-opetus ja tutkimus on keskitetty kolmeen yliopistoon. Osaamista tai kykyä investoida kaupan alan aseman kohentamiseksi ei yksinkertaisesti ole.

5.1 Skenaario 1: Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy

Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy -skenaariossa Suomessa on erittäin elinvoimainen kaupan toimiala, jonka osuus Suomen bruttokansantuotteesta nousee nykyisestä noin kahdeksasta prosentista noin 12 prosenttiin. Kaupan piiristä on syntynyt monta merkittävää uutta innovaatiota, joiden turvin kotimaiset kaupan toimijat ovat menestyneet hyvin myös kansainvälisillä markkinoilla. Kauppa on suurin työllistäjä ja tarjoaa mahdollisuuden pitää koko Suomi asuttuna. Myös kaupan kumppanit menestyvät, ja kaupat tarjoavat niille mahdollisuuden kehittää ja tuoda markkinoille entistä parempia, ekologisia ja asiakkaiden arvostamia tuotteita ja palveluita sekä samalla väylän kansainvälisille markkinoille. Voidaankin sanoa, että kaupan toimialan ympärille on syntynyt voimakas ja elinvoimainen ekosysteemi. Kaupan tutkimus, koulutus ja yhteistyö kumppaneiden kesken edustaa parasta kansainvälistä tasoa, minkä myötä kaupan ala vetää puoleensa uusia toimijoita ja samalla syntyy paljon menestyksekkäitä teknologisia ja palveluinnovaatioita.

Tätä skenaariota kuvaavat seuraavat keskeiset piirteet:

- Kaupan ostovoima kasvaa merkittävästi, ja kuluttajien luottamus tulevaisuuteen on vahva koko vuosikymmenen.
- Vähittäiskaupan kokonaismarkkina kasvaa merkittävästi eli noin 20 prosenttia vuosikymmenen aikana.
- Vuonna 2031 kaupan ala työllistää 320 000 työntekijää, joista iso osa työskentelee myös verkkokaupan ja kaupan palveluiden piirissä.
- Kaupan toimipaikat eivät juurikaan kasva, mutta niiden koko kasvaa.
- Verkkokaupan osuus ruokakaupan markkinoista on noin 15 prosenttia ja erikoiskaupassa noin 60 prosenttia.
- Suomalaiset kaupat kasvavat vahvasti myös lähimarkkinoilla Euroopassa.

- Suomalainen kaupan korkeakouluopetus ja -tutkimus ovat hyvin arvostettuja, ja ala vetää puoleensa huippututkijoita ja -tutkimusta, minkä myötä kaupan innovaatiot syntyvät juuri Suomessa. Suomalaiset kaupan tutkijat ovat mukana monessa kansainvälisessä tutkimushankkeessa.
- Kuluttajat haluavat tukea suomalaista, vastuullista kauppaa ja keskittävät ostoksensa niihin ja niiden tarjoamiin monipuolisiin kiertotalouden palveluihin, kuten tuotteiden vuokraamiseen ja huoltoon. Kaupan kasvu tulee markkinan sisältä, eikä kansainvälisillä toimijoilla ole tilaa ottaa jalansijaa markkinasta.
- Suomalaiset verkkokaupat profiloituvat erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoajina kanavasta riippumatta kansallisesti ja myös globaalisti.
- Suomalainen kaupan ala on kärjessä digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja asiakaslähtöisyydessä – uskolliset asiakkaat sitoutuvat osaksi oman kauppansa yhteisöä ja toimintaa osallistuen esimerkiksi palvelukehitykseen ja markkinointiviestintään. Suomalaisen kaupan alan luomilla innovaatioilla on mahdollista pyrkiä kansainvälisille markkinoille.
- Suomalainen kaupan ala kokeilee aktiivisesti uusia liiketoimintamalleja ja ratkaisuja (mm. jakamistalous, vertaisverkkokauppa) asiakkaiden sitouttamiseksi ja tavoittamiseksi palvellakseen paremmin entistä valistuneempaa asiakaskuntaa.
- Kansallinen ja EU-tason lainsäädäntö tukevat kotimaisten kaupan alan toimijoiden kilpailukykyä – sama sääntely koskee kaikkia toimijoita. Kaupan toimialan ääni tulee kasvun myötä hyvin kuuluviin päätöksenteossa.
- Kauppa on tärkeänä ja arvostettuna yhteiskunnan toimijana mukana ratkaisemassa isoja yhteiskunnallisia ja ympäristöongelmia.

5.2 Skenaario 2: Kauppa kituuttaa

Kauppa kituuttaa -skenaariossa Suomessa on vaikeuksissa oleva toimiala, jonka osuus Suomen bruttokansantuotteesta pysyy noin kahdeksassa prosentissa, mutta rakennemuutokset sen eri alatoimialoilla ovat olleet erittäin suuria. Vuonna 2020 iskeneen koronapandemian vuoksi työttömyys lähti kasvuun, veroja nostettiin, kuluttajien ostovoima ei kasvanut ja luottamus omaan tulevaisuuteen pysyi heikkona pitkään. Tämän kaiken seurauksena kaupan toiminta keskittyi entisestään, ja monelle toimialalle jäi vain muutama koko maan kattava ketju, joista suurin osa oli kansainvälisten toimijoiden omistamia. Kaupan toiminta on keskittynyt kasvu- ja aluekeskuksiin.

Tätä skenaariota kuvaavat seuraavat keskeiset piirteet:

- Kaupan ostovoima ei kasva, ja kuluttajien luottamus tulevaisuuteen on kohtuullisen heikko lähivuosina.

- Monikaan kaupan ala ei kasva, ja ihmiset siirtävät ei-välttämättömiä hankintojaan parempaan ajankohtaan.
- Ns. halpakaupat voittavat lisää markkinaosuuksia kaupan eri aloilla.
- Kaupan ala työllistää vuonna 2031 noin 250 000 työntekijää, joka on noin 30 000–40 000 vähemmän kuin vuonna 2019.
- Kaupan toimipaikoista katoaa noin 30 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna.
- Kuluttajat siirtyvät entistä enemmän kansainvälisten verkkokauppojen ja alus-tojen asiakkaiksi. Uudet teknologiset innovaatiot saavuttavat Suomen verrattain hitaasti.
- Entistä useampi kuluttaja käyttää vertaisverkkokauppaa ja jakamistaloutta, ja yhä vähemmän halutaan ostaa uutta. Suomalainen kaupan ala on verrattain hidas kokeilemaan uusia liiketoimintamalleja tällä saralla, eikä Suomessa synny uusia kansainvälistettäviä ideoita tai ratkaisuja.
- Kuluttajat tekevät ostoksia entistä enemmän hinta edellä eivätkä sitoudu kaupan kanta-asiakasohjelmiin tai kaupan markkinointiviestintään. Suomeen rantautuu uusia hintakeskeisiä kaupan alan toimijoita, jotka nopeasti kasvattavat markkinaosuuttaan.
- Kansainväliset toimijat hyötyvät siitä, että kansallinen ja EU-tason lainsäädäntö eivät koske niitä.
- Ilmastonmuutoksen ja muiden ympäristöongelmien sekä eriarvoisuuden kiihtyessä kaupan rooli yhteiskunnassa jää kapeaksi eikä kauppaa arvosteta.

5.3 Skenaario 3: Kaupan menetetty vuosikymmen

Kaupan menetetty vuosikymmen -skenaariossa kaupan osuus ja merkitys supistuvat yhteiskunnassa. Tämän seurauksena eri kaupan toimialoille jää vain muutama yritys, joilla on alueellisesti käytännössä monopoliasema. Ulkomaiset ketjut ja toimijat ovat vallanneet markkinan kokonaan. Kaupan ala työllistää enää vain 180 000 työntekijää, ja koko kaupan tarjonta on saatavilla vain merkittävimmissä kasvukeskuksissa. Kaupan osuus bruttokansantuotteesta on laskenut kuuteen prosenttiin. Kaupan ala ei innovoi eikä kiinnosta opiskelijoita. Suomessa ei myöskään löydy enää mahdollisuuksia urakehitykseen kaupan alalla, kun markkinaa vallanneiden toimijoiden pääkonttorit sijaitsevat muualla.

Tätä skenaariota kuvaavat seuraavat keskeiset piirteet:

- Kaupan ostovoima laskee merkittävästi, ja kuluttajien luottamus tulevaisuuteen on heikko vuosikausia.
- Moni kaupan ala menettää rajusti markkinoita, ja ihmiset hankkivat vain välttämättömiä tuotteita ja palveluita.

- Kaupan ala työllistää vuonna 2031 vain 180 000 työntekijää, joka on noin 100 000 vähemmän kuin vuonna 2019.
- Kaupan toimipaikoista katoaa noin 50 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna (eli n. 10 000 toimipaikkaa, tarkistettava!).
- Vertaiskauppa kukoistaa, ja ekologinen elämäntapa voittaa alaa.
- Kansainväliset toimijat hallitsevat kuluttajadataa ja -rajapintoja ja tarjoavat ylivoimaisesti parhaan asiakaskokemuksen sen pohjalta. Uudet innovaatiot saavuttavat Suomen kaupan alan ulkomailta, eikä täällä synny uusia palveluja ja ratkaisuja suomalaisten kuluttajien arjen tueksi.
- Suuri osa kuluttajista on siirtynyt käyttämään uusien globaalien palveluekosysteemien ja jakamistalouden palveluita, joissa suomalaiset kaupan alan toimijat eivät ole mukana. Uusia kaupan alan toimijoita rantautuu Suomeen muun muassa jakamistalouteen ja vertaiskauppaan nojaten, samalla kun yhä useampi kaupan alan toimija on Suomessa taloudellisissa vaikeuksissa.
- Kansallinen ja EU-lainsäädäntö on auttamatta jäljessä eikä pysty enää muuttamaan markkinoiden rakennetta; lainsäädäntö haittaa myös kotimaisten verkko-kauppojen kansainvälistymistä ja kilpailua globaaleilla markkinoilla.
- Ilmastonmuutos kiihtyy, ja eriarvoisuus sekä yhteiskunnalliset levottomuudet lisääntyvät – kauppa on osa mennyttä maailmaa. Kauppa kohtaa voimakasta yhteiskunnallista kritiikkiä rajujen henkilöstövähennysten vuoksi.
- Väestön vanhenemisen ja maan sisäisen kasvukeskuksiin tapahtuvan muuttoliikkeen vuoksi kaupan palveluita ei voida taata syrjäseuduilla, mikä johtaa väistämättä niiden näivettymiseen.
- Kaupan ala ei tutki, innovoi eikä investoi uudistumiseen riittävästi, joten alaa kehittävät innovaatiot tulevat Suomen ulkopuolelta, jolloin kotimaisille toimijoille ei avaudu uusia markkinoita.
- Kaupan ala ei kiinnosta opiskelijoita, ja kaupan alan tutkimus ja koulutus voivat huonosti. Mahdollisuudet urakehitykselle heikkoa.

6 Yhteenveto ja keskeiset johtopäätökset

Kaupalla on Suomessa erittäin pitkät perinteet ja tärkeä rooli yhteiskunnassa monin tavoin. Kaupan roolia ja merkitystä voidaan toisaalta tarkastella sen osuudesta bruttokansantuotteen (oma osuus n. 8 % ja heijastusvaikutuksineen n. 15 %), työllistämisen (n. 280 000 työpaikkaa) tai kaupan toimipaikkojen kannalta (n. 36 000). Kaupan myynti oli vuonna 2019 yhteensä 127 mrd. euroa (Ilman arvonlisäveroa). Kaupan alan kannattavuus on kehittynyt suotuisasti vuodesta 2014 alkaen, mutta toimialojen ja toimialoille toimivien yritysten välillä on eroja. Niin ikään kauppa on merkittävä veronmaksaja ja elinkeinoelämän toimija sekä esimerkiksi korona-aikana erittäin tärkeä huoltovarmuuden, ruoka-huollon ja muiden elämisen kannalta merkittävien tuotteiden ja palveluiden toimittaja ja varmistaja.

Kaupan tulevaisuuden kannalta merkittävää on, millaiseksi Suomen talouden tilanne muuttuu seuraavan vuoden aikana ja kuinka suuriksi muun muassa työttömyys ja lomautukset muodostuvat. Nämä vaikuttavat suoraan kuluttajien ostovoimaan ja vielä vahvemmin kuluttajien tulevaisuuden luottamukseen ja sitä kautta mahdollisuuksiin ja haluun kuluttaa. Näiden myötä voidaan jo tulevan syksyn ja talven 2020–2021 aikana nähdä, mille skenaarioralle suomalainen kauppa suunnistaa tulevaisuudessa 2031 mennessä. Tilastokeskuksen Kuluttajien luottamusindeksin mukaan kuluttajien odotukset omasta taloudesta ovat toipuneet kevään 2020 romahduksen jälkeen alkuvuoden tasolle, mutta työttömyysuhan kohdalla samaa palautumista ei ole tapahtunut (Tilastokeskus, Kuluttajien luottamus). Pandemiatilanteen kehittyminen ratkaisee siis paljon. Pandemia vaikuttaa myös kaupan alan yritysten investointisuunnitelmiin, joilla on keskeinen merkitys kilpailukyvyyn säilymisen kannalta, jos esimerkiksi digitalisaatioon suunnitellut investoinnit jäävät tekemättä.

Kaupan roolia ja merkitystä voidaan tarkastella toisaalta myös yksittäisen ihmisen tai kuluttajan kannalta. Esimerkiksi koko maan kattava päivittäistavarakaupan verkosto tarjoaa ihmisille mahdollisuuden asua myös kasvukeskusten ulkopuolella, sekä luontevan sosiaalisen kanssakäymisen ja ihmisten kohtaamisen areenan. Kauppa muodostaa keskeisen lähtökohdan yhteiskunnan sujuvalle toiminnalle, jonka merkitys vain korostuu vaikeina taloudellisina aikoina.

Kauppa on palveluelinkeino, joka kilpailee kansainvälisesti. On tärkeää varmistaa, että suomalaisilla kaupparyityksillä on mahdollisuus kasvaa kannattavasti kotimarkkinoilla ja näin luoda itselleen kykyä toimia myös muilla markkinoilla. Tässä työssä erityisesti vero- ja sääntelyratkaisuilla on erittäin merkittävä rooli. Sääntelyn tulisi koskea paitsi suomalaisia, myös ulkomaisia toimijoita, jotta suomalaisen kaupan kilpailuedellytykset voidaan taata. Jos vastuullisesta kuluttamisesta tehdään Suomessa mahdotonta esimerkiksi korkeiden tuloverojen myötä, tämä ei luo edellytyksiä kuluttajien valinnoille ja sen kautta kaupan uudistumiselle. Niin ikään kaupan liiallisessa sääntelyssä kannattaa olla varovainen, jotta asiakaslähtöinen kauppa ja kilpailun kautta parhaat yritykset voivat menestyä.

Kuluttamisen piirissä erittäin tärkeää on asiakkaiden tyytyväisyys ja heidän luottamuksensa saavuttaminen. Voidaankin nähdä, että asiakkaiden arvostuksissa ja valinnoissa korostuu muutama seikka. Näitä ovat 1) tiedon välitön saatavuus ja omnikanavaisuus. Asiakkaat haluavat tietoa ja palvelua kanavasta riippumatta välittömästi ja odottavat sitä, että heidän tietojansa ei hävitetä tai käytetä väärin missään olosuhteissa. 2) Asiakkaat odottavat entistä nopeampaa palvelua ja heidän odotustensa täyttämistä ajasta ja paikasta riippumatta. 3) Arvopohjainen ostaminen. Ostaminen on enemmän arvovalintaa, ja kaupan yritysten halutaan jakavan asiakkaiden arvopohjan. Arvoista turvallisuus (terveys, arjen pysyvyys ja toimivuus) ja hyväntahtoisuus (perhekeskeisyys, universalismi, vastuullisuus) korostuvat. 4) Ajattomuus. Asiakkaat etsivät enemmän aitoja, ajattomia tuotteita ja palveluja. 5) Vihreät arvot, ekologisuus ja vastuullisuus. Asiakkaita kiinnostaa yhä enemmän siirtyminen uusien tuotteiden ostamisesta palveluihin ja vaihtoehtoihin tapoihin täyttää perustarpeitaan (esim. jakamistalous, vuokraaminen, vertaiskauppa). Tämä ajattelutavan muutos vaatii kaupalta hyvää sopeutumiskykyä yhteiskunnan muutoksiin, innovointi- ja uudistumiskykyä sekä oman vastuullisen ja ekologisen toiminnan varmistamista. Suomalainen kaupan ala voi ottaa edelläkävijän roolia yhteiskunnallisesti tärkeissä ilmasto- ja kiertotaloustoimissa, sekä esimerkiksi terveellisempien ja ekologisempien ruokavalioiden edistämässä.

Kaupan markkinoinnissa korostuu entistä enemmän omnikanavainen ja saumaton asiakaskokemus ja asiakassuhteiden johtaminen vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Maksetun mainonnan lisäksi kaupan omat kanavat, kuten mobiilisovellukset ja verkkokauppa, sekä sosiaalisen median sisällöt ja yhteisöt ovat entistä tärkeämpiä asiakasvuorovaikutuksen kannalta. Kaupan omien kanavien rooli asiakastiedon hankkimisessa ja hyödyntämisessä tarjoomien ja viestinnän räätälöimiseksi asiakaskohtaisesti on keskeistä, jotta asiakastiedon käytössä ei jäätäisi jälkeen globaaleista toimijoista ja niiden tekoälyyn pohjautuvista algoritmeista. Myös asiakkaita puhuttelevan, emotionaalista ja symbolista arvoa luovan brändin rooli osana markkinointiviestintää on erittäin tärkeä kiihtyvässä kaupan alan murroksessa ja kilpailussa alustaekosysteemejä vastaan. Tätä kautta on mahdollista luoda pysyvämpiä asiakassuhteita ja asiakasuskollisuutta. Suomalaisten kaupan alan toimijoiden

tulee panostaa markkinoinnissaan vaikeammin kopioitaviin kilpailuetutkijoihin, kuten ainutlaatuisen asiakaskokemukseen, asiakasyhteisöihin ja brändiin.

Kaupan tulevaisuuteen Suomessa vaikuttavat merkittävästi maan sisäinen muuttoliike sekä väestön rakenteen muutokset eri puolilla Suomea. Nykyisten muuttoliike-ennusteiden mukaan väestö on pakkautumassa n. 10–15 kasvukeskukseen ja niiden ohella joihinkin suurempiin aluekeskuksiin. Tämä keskittyminen on merkityksellistä toisaalta kaupan kiinteiden kauppapaikkainvestointien ja toisaalta tukku- ja myös kuluttajalogistiikan järjestämisen kannalta. Näiden muutosten ohella merkittävää kaupan kannalta on, että muuttotappiokunnissa väestö ikääntyy ja ostovoima heikentyy. Tämä ajaa kauppaa sulkemaan toimipisteitään ja samalla vaarana on kauppapalveluiden saatavuuden heikentyminen vuoteen 2031 mennessä. Nähtävissä on, että kauppa tulee tarvitsemaan tukitoimia kauppaverkoston ja palveluiden ylläpitämiseksi pitääksemme kauppapalvelut kunnossa koko maassa. Niin ikään erittäin tärkeitä on huolehtia kuluttajien ostovoiman säilymisestä ja mahdollisuudesta vastuulliseen kuluttamiseen mm. verotuksen keinoin. Toisaalta monipaikkainen asuminen luo uusia toimintamahdollisuuksia kaupalle mökkipaikkakunnilla.

Digitaalinen murros tai disruptio muuttaa myös osaltaan voimakkaasti kaupan toimintaa ja koko toimialaa. Tämä muutos vaikuttaa kaupan toimintaa monin tavoin. Ensinnäkin voidaan olettaa verkkokaupan kasvattavan edelleen osuuttaan kaupan eri toimialoilla ja tämän myötä kasvattavan kysyntää kuluttajalogistiikan hoitamiseksi.

Tätä kuluttajalogistiikka voidaan tulevaisuudessa hoitaa ns. mikrologistiikkaratkaisuin automaatiota ja robotiikkaa hyödyntämällä vapautuvista liiketiloista. Tämä luo myös kasvumahdollisuuksia kaupolle tilanteessa, jossa kivijalkakauppoja joudutaan sulkemaan. Digitaalisuus vaikuttaa suuresti myös kaupan markkinointiin ja asiakassuhteiden hoitamiseen sekä laajemminkin tiedon hyödyntämiseen asiakkuuksien hoitamisessa erityisesti kanta-asiakkaiden keskuudessa. Kolmanneksi digitaalinen tietojen hallinta tehostaa esimerkiksi valikoimien hallintaa, logistiikan täsmäohjausta ja hinnoittelua. Nämä puolestaan parantavat kaupan tuottavuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta. Neljänneksi digitaalisen liiketoiminnan hallinta edellyttää uusia osaajia ja osaamista kaikissa kaupan tehtävissä tuottajilta asiakkaille asti. Näin ollen kaupan alan koulutuksen laajentamiseen tulee panostaa kaikilla koulutustasoilla.

Kaupan tulevaisuuteen vaikuttaa merkittävästi myös käynnissä oleva koronapandemia. Pandemian ensimmäinen aalto Suomessa sulki nopeasti kauppaliikkeitä ja palveluita muun muassa kauppakeskuksissa. Kaupan liiton ja Tilastokeskuksen julkaisemien viimeaikaisten kaupan myyntilukujen perusteella kaupan toimialoista myynti on kehittynyt hyvin päivittäistavarakaupoissa sekä rakentamisen, sisustamisen ja puutarha-alan ja kodintekniikka-alan kaupoissa. Sen sijaan esimerkiksi pukeutumisen kaupassa on koettu erittäin

vaikeita aikoja. Koronapandemia voi jyrkentää jo muutamia vuosia näkyvässä ollutta kehitystä kaupan alan työpaikkojen vähenemisessä ja uusien yritysten määrän laskussa.

Asiantuntija-artikkelin keskeiset havainnot vuoteen 2031 mennessä voidaan kiteyttää seuraaviin keskeisiin havaintoihin:

1. Kauppojen lukumäärä tulee laskemaan kaikissa vaihtoehdoissa verkkokaupan kasvun, väestön muuton ja ikääntymisen myötä. Tämä kehitys on samansuuntainen myös muissa Pohjoismaissa.
2. Kaupan alan digitalisaatio, automaatio, robotiikka kiihtyvät jatkuvasti ja koskettavat kaikkia kaupan toimintoja.
3. Kaupan alalla tiedolla johtamisen hallinta korostuu ja erityisesti asiakastiedon rooli on merkittävä.
4. Kaupasta poistuu työpaikkoja, mutta samalla kasvaa uuden osaamisen tarve kaupan digitalisaation ja kansainvälisen kasvun kautta.
5. Kaupan toimintamuodot ja konseptit uudistuvat perinteisen kivijalkakaupan rinnalla, kilpailu lisääntyy merkittävästi kansainvälisten verkkokauppojen, markkinapaikkojen ja palvelualustojen kanssa.
6. Kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja yhteiskunnallinen murros kohti jakamistaloutta, vertaiskauppaa ja kiertotaloutta aiheuttavat kaupan alalle uudistumisen tarvetta kohti konsepteja, joissa palvelut ja vastuullisen kuluttamisen mahdollistaminen ovat keskeinen osa liiketoimintaa.
7. Kaupan toimialalla polarisaatio yritysten välillä kasvaa hyvin menestyvien ja kuituvien välillä, moni- ja ylikanavaiset konseptit voittavat alaa pieniltä kivijalkakaupoilta.
8. Asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys sekä tarjonnan ja markkinoinnin personointi ovat avaintekijöitä kilpailussa menestymiseen.

Asiantuntija-artikkelin perusteella keskeiset johtopäätökset voidaan kiteyttää muutamaiin ydinasioihin kaupan kestäväen tulevaisuuden varmistamiseksi vuoteen 2031 tarkasteltuna:

1. Vähittäiskaupan kannalta ensiarvoista on säilyttää kuluttajien usko hyvään tulevaisuuteen sekä varmistaa ostovoiman säilyminen eri aikoina mm. verotuksen keinoin kotimaisen talouskasvun turvaamiseksi.
2. Kaupan tutkimukseen ja koulutukseen tulee panostaa merkittävästi lisää kaikilla koulutustasoilla ja varmistaa kaupan osaaminen erityisesti digitalisaation hallintavaatimusten kanssa.
3. Kotimaisen kaupan kilpailukyvyistä tulee huolehtia ja varmistaa tasaveroiset olosuhteet kansainvälisen verkkokaupan, markkinapaikkojen ja palvelualustojen kanssa.
4. Kaupan säilyminen muuttotappioalueilla vaatii huoltovarmuuden varmistamiseksi todennäköisesti tukitoimia, sillä muutoin ei ole mahdollista ylläpitää nykyisen laajuista kivijalkakauppojen verkostoa.

5. Kaupan verotus (mm. energiaverotus ja kiinteistöverotus) ovat tärkeitä asioita kiihtyvän kansainvälisen kilpailun kannalta.
6. Panostukset kaupan innovointi- ja investointikykyyn ovat keskeisiä keinoja kehittää kaupan alaa vuoteen 2031.

LÄHTEET

- A.C. Nielsen Päivittäistavaramyymälärekisteri 2020 <https://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/paivittaistavaramyymalarekisteri-2019.html>
- Ahlqvist, K. (2014) "Palvelut ovat merkittävä osa kotitalouksien kulutusta", Tilastokeskus. Liuetavissa osoitteessa: http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_008.html
- Alibaba <http://www.alibaba.com>
- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard Business Review*, 94(9), 47-53.
- Amazon <https://www.amazon.com>
- Aro, T. MDI-Team (2016) Suomi kaupungistumisen näkökulmasta. <https://www.slideshare.net/ARAviesti/suomi-kaupungistumisen-nkkulmasta-2030-timo-aro>
- Asikainen, J. (2018) Riskienhallinta turvallisuussuunnittelussa kaupan alalla. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). Liquid consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582-597.
- Bolton, R. N. (2019). Responsible research in retailing: is your research really useful?. *Journal of Retailing*, 95(3), 3.
- Business Insider (2020) "Social Commerce Market Report: How social media is driving ecommerce sales in 2020" <https://www.businessinsider.com/social-commerce-report?r=US&IR=T>
- Chesbrough, H. (2007) Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. Vol 35, No. 6, 12–17.
- Dawar, N., & Bendle, N. (2018). Marketing in the age of Alexa. *Harvard Business Review*, 96(3), 80-86.
- Dumaine, B. (2020). *Bezonomics: How Amazon Is Changing Our Lives and What the World's Best Companies Are Learning from It*. Scribner.
- Ekström, K. (2017). *Consumer Behavior: Classical and Contemporary Perspectives*. Studentlitteratur.
- Edelman (2019). 2019 Edelman Trust Barometer special report: In brands we trust? <https://www.edelman.com/research/trust-barometer-special-report-in-brands-we-trust>
- emarketer: [https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce,2019 ja 2020](https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce,2019%20ja%202020)
- Eurostat (2019). Share of individuals using the internet to sell goods or services in selected European countries in 2018 [Graph]. <https://www.statista.com/statistics/381181/online-c2c-commerce-penetration-in-european-countries/>
- Gilbert, D. (2003) *Retailing marketing management*, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited
- Google (2019). "Multiple Touchpoints Influence Shoppers" <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/omnichannel/drive-retail-sales-and-reach-more-customers-google/>
- Gummesson, E. (2004) *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R.ään- 2., uudistettu painos*. Talentum Helsinki 2004.
- Helkama, K. E. (2018). Suomalainen identiteetti ja arvot: sosiaalipsykologista historiaa. *Psykologia*, 53(4), 302-319.
- Helkama, K., & Seppälä, T. (2006). Arvojen muutos Suomessa 1980-luvulta 2000-luvulle.(Change of values in Finland from the 1980s until the 2000s. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E.(ed.) *Uusi jako-Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hukka, M. (2005) *Kaupan ketjutoiminta ja yhteistyömallit*. Haaga-Helia.
- Hänninen, M., Smedlund, A., Mitronen, L., (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*. 13 (2), 152–168.
- Hänninen M., Mitronen, L. & Kwan, S. (2019) Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services* 49 (2019) 380–388.
- IAB Finland (2018)
- Ipsos. (April 6, 2020). How will your use of sharing economy services change after the containment of COVID-19? [Graph]. In Statista. Retrieved August 05, 2020, from <https://www.statista.com/statistics/1110632/sharing-economy-services-united-states-covid19/>
- ISO Guide 73:2011 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Iterable (2020). By the Number: Omnichannel Marketing in Retail. <https://iterable.com/blog/omnichannel-marketing-retail-infographic/>
- Järvinen, R. & Juvonen, M. (2010) *Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Aalto Print.
- Karjaluoto, H. (2020) *Ikääntyvä asiakas nyt ja huomenna*. Esitys Kaupan tutkimuspäivässä 30.1.2020.
- Karvi (2020) "Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi" <https://karvi.fi/publication/kauppatieteiden-ja-liiketalouden-korkeakoulutuksen-arviointi/>
- Kaupan liitto (2020) <https://kauppa.fi/>
- Kaupan liitto (2020) *Kaupan näkymät 2022* (Jaana Kurjenoja).

- Kaupan liitto (2020) Kannustinloukut -selvitys. https://kauppa.fi/?dlm_download=kannustinloukut-2020-tiivistelma-030820
- Kaupan liitto (2020). Tiedote: Komissiolta lupaavat askelmerkit digitalouden kilpailukyyn ja kiertotalouden edistämiseksi. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/01/29/kaupan-liitto-komissiolta-lupaavat-askelmerkit-digitalouden-kilpailukyyn-ja-kiertotalouden-edistamiseksi/>
- Kaupan liitto (2020). Tiedote: Suomalainen verkkokauppa valtaa markkinoita. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/01/suomalainen-verkkokauppa-valtaa-markkinoita/>
- Kaupan liitto (2020): Vähittäiskauppa kasvaa, erikoiskauppa osin pahasti koronan kurittama – rakenteellisilla uudistuksilla lisää työpaikkoja alalle. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/08/03/vahittaiskauppa-kasvaa-erikoiskauppa-osin-pahasti-koronan-kurittama-rakenteellisilla-uudistuksilla-lisaa-tyopaikkoja-alalle/>
- Kaupan liitto (2020): Tiedote: Jätelainsäädäntö uudistuu – kansainväliset alustatoimijat saatava tuottajavastuun piiriin. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/06/10/jatelainsaadanto-uudistuu-kansainvaliset-alustatoimijat-saatava-tuottajavastuun-piiriin/>
- Kautto, M. (2019). Liiketoimintamallien sisältö, logiikka ja muutos. Tapaustutkimus K-ryhmän liiketoimintamalleista ajanjaksolla 1985-2015. Aalto-yliopisto.
- Kautto, M, Lindblom, A. & Mitronen, L. (2008). Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum, Helsinki.
- Kehittyvä Kauppa -lehti <https://www.k-kauppiasliitto.fi/kehittyvakauppa/kehittyva-kauppa>
- Kerkko, P. (2001). Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: PS-Kustannus.
- Kesko Oyj (2020) Miten ruoan verkkokauppa muuttui koronan vaikutuksesta? <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/miten-ruoan-verkkokauppa-muuttui-koronan-vaikutuksesta/>
- Kirvesmies, T. (2018). Parasocial relationships between Gen Z and social media endorsers (Master's thesis, University of Tampere). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201804301590>
- Kuudes (2019). Tiedostava kuluttaja. <https://kuudes.com/tiedostavakuluttaja/>
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampereen yliopisto Oy. Tampere: Juvenes Print.
- Lahtinen, S. & Närvänen, E. (2020), "Co-creating sustainable corporate brands: a consumer framing approach", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 25 No. 3, pp. 447-461.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liikka, M. 2020. Kaupan alan yliopistokoulutuksen nykytila ja kehityskohteet. Selvitys Kaupan liiton toimeksiannosta.
- Lindblom, A. & Mitronen, L. (2016) Kaupan esimiesosaaminen, työhyvinvointi ja asiakasorientaatio. Julkaisen esitysmateriaali. Nordic Service Excellence Consulting & Research Oy, Helsinki.
- Lindblom, A., Kajalo, S. & Mitronen, L. (2015) "Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing", *Management Decision*, Vol. 53 Iss: 7, pp.1642 – 1658.
- Lindblom, A. - Kajalo, S. - Mitronen, L. (2016) "Does a retailer's charisma matter? A study of frontline employee perceptions of charisma in the retail setting", *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 Iss: 3, pp.266 – 276.
- Linqia (2019). The state of influencer marketing 2019. Retrieved from: <https://linqia.com/wp-content/uploads/2019/04/Linqia-State-of-Influencer-Marketing-2019-Report.pdf>
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y—A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312.
- Lusch, R.F. (2007) *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*. American Marketing Association ISSN: 0743-9156 (print), 1547-7207 (electronic).
- Lusch, R.F. & Vargo. S.L. (2011) Service-dominant logic: a necessary step
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter? *Harvard Business Review*, Vol 80, No. 5, 86–92.
- Mapp.com (<https://mapp.com/news-press/2019>).
- McKinsey www.mckinsey.com
- McKinsey (2020) Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion>
- McKinsey, (2020). Retail reimagined: The new era for customer experience. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/surveys/reinventing-retail>
- Mitronen, L. (2002). Hybridiorganisaation johtaminen. University of Tampere, Tampere.
- Mitronen, L. & Hänninen, M. ETU Ry, sisäinen selvitys, 2020.
- Moorman, C. & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (November), s. 6–35.
- Mäkilä, K. (2018) "Tiedote: Suomalaiset ovat arvoiltaan yhtenäinen kansa - vaikka emme sitä hoksaakaan", Pellervon Taloustutkimus, <https://www.ptt.fi/ajankohtaista/tiedote-suomalaiset-ovat-arvoiltaan-yhtenainen-kansa-vaikka-emme-sita-hoksaakaan.html>

- Nielsen (2015) Global Trust in Advertising Survey. <http://www.nielsen.com/eu/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html>
- Niskakangas, T. (2019) "Suomalaiset käyttävät entistä enemmän rahaa palveluihin tavarain sijaan: HS selvitti, mistä muutos johtuu ja mitä vaikutuksia sillä on", Helsingin Sanomat 12.8.2019.
- Närvänen, E. (2013), *Extending the Collective Consumption of Brands*, PhD Thesis Monograph. Tampere: Tampere University Press. (Acta Universitatis Tampensis 1868).
- Närvänen, E., Gummesson, E. & Kuusela, H. (2014), "The collective consumption network", *Journal of Service Theory and Practice*, 24(6), 545–564.
- Närvänen, E., Kartastenpää, E., & Kuusela, H. (2013). Online lifestyle consumption community dynamics: A practice-based analysis. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(5), 358-369.
- Närvänen, Elina, Pauliina Koivisto, and Hannu Kuusela. "Managing consumption communities." *Journal of Strategic Marketing* 27, no. 5 (2019): 388-404.
- Närvänen, E., Paavola, H., Kuusela, H. & Sirola, N. (2020) A Meaning-based framework for customer loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 48 No. 8, ss. 825-843.
- Närvänen, E., Mattila, M., Mesiranta, N. & Heikkinen, A. (2020) "Introduction: A framework for managing food waste", teoksessa Närvänen, E., Mattila, M., Mesiranta, N. & Heikkinen, A. (Eds.) *Food waste management: Solving the Wicked Problem*. London: Palgrave Macmillan, ss. 1-24.
- McKinsey & Company 2019 <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financialmap/global-payments-report-2019>
- McKinsey (2016) *Parcel Delivery: The Future of Last Mile* pdf. www.mckinsey.com
- Opetushallitus (2016). Vähittäiskaupan osaamistarveraportti. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vahittaiskaupan_osaamistarveraportti.pdf]
- Ollila, S. (2020) "Global consumer trends: Before and after pandemic" - alustus Business Finlandin seminaarissa 11.6.2020. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiV3KG8ybjrAhWEGewKHakGA-QQFjAAegQIBB&url=https%3A%2F%2Fwww.businessfinland.fi%2F49247f%2Fglobalassets%2Ffinnish-customers%2F02-build-your-network%2Fconsumer%2Ffuture-watch_global-consumer-trends_tunnista-muuttajat-ja-reagoi.pdf&usq=AOvVaw1uldieCxV-FBxY24IG_OS9W
- Osuustoimintakeskus Pellervo, <https://pellervo.fi/osuustoimintakeskus-pellervo/>
- PAM (2020) "Kaupan esimiesten työtaakka kasvanut koronakriisin myötä, työnantajien toiminta polarisoitunut" <https://www.pam.fi/uutiset/kaupan-esimiesten-tyotaakka-kasvanut-koronakriisin-myota-tyonantajien-toiminta-polarisoitunut-2.html>
- Paytrail (2020) "Verkkokaupan trendit". Ladattu 15.9.2020 osoitteesta: <https://www.paytrail.com/>
- Paytrail (2019) "Verkkokauppa Suomessa" -selvitys. Ladattu 15.9.2020 osoitteesta <https://www.paytrail.com/>
- Posti (2020) "Tiivistelmä International Post Corporationin (IPC) julkaisemasta rajat ylittävästä verkkokauppatutkimuksesta" https://minun.posti.fi/hubfs/Tutkimukset/kansainvalinen-verkkokauppatutkimus-2020.pdf#_ga=2.13538419.559810456.1591628380-9649374.1591368265
- Päivittäistavara kauppa ry <https://www.pty.fi/etusivu>
- Päivittäistavara kauppa ry (2020) Kaupan alan tavoitteena hiilineutraalius vuonna 2035. <https://www.pty.fi/ajankohtaista/tiedotteet/uutinen/article/kaupan-alan-tavoitteena-hiilineutraalius-vuonna-2035/>
- Retail Index.com. Number of retailers per country and per sector. <https://www.retail-index.com/HomeSearch/CalculateNumberofRetailerspercountrysector.aspx>
- Ring, L.J. & Strong, J.S. *The Eight Ways To Win In Retailing*, The Pentagon & The Triangle, Mason School of Business The College of William and Mary, Williamsburg, Virginia USA john.strong@mason.wm.edu
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621-634.
- R-kioski <https://www.r-kioski.fi>
- Royal Mail Group (2019). "THE UK SUBSCRIPTION BOX BOOM REPORT FEBRUARY 2019" <https://www.royal-mailgroup.com/en/press-centre/press-releases/royal-mail/in-five-years-time-royal-mail-s-subscription-box-report-unveils-key-trends-for-success-in-the-market/>
- Saarijärvi, H. (2020) Näkökulmia kaupan transformatioon. <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/01/23/nakokulmia-kaupan-transformatioon/>
- Saarijärvi, H. (2018) "Kuluttajien välinen kauppa osana kaupan evoluutiota". Powerpoint -aineisto saatu tekijältä.
- Saarijärvi, H., Sutinen, U. M., & Harris, L. C. (2017). Uncovering consumers' returning behaviour: a study of fashion e-commerce. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(3), 284-299.
- Saarijärvi, H & Puustinen, P (2020) *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo.
- Salsify. (March 12, 2019). How many reviews do you expect when looking at a product online? [Graph]. In Statista. Retrieved August 04, 2020, from <https://www.statista.com/statistics/1019495/online-shoppers-expectations-product-reviews-in-the-us/>
- Santasalo Tuomas <https://tuomassantasalo.fi>

- Schramm-Klein, H., Zentes, J., Steinmann, S., Swoboda, B., & Morschett, D. (2016). Retailer corporate social responsibility is relevant to consumer behavior. *Business & Society*, 55(4), 550-575.
- SFS <https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/ISO/ID2/1/204610.html.stx>
- Sitoumus2050 <https://www.sitoumus2050.fi/fi-FI/web/sitoumus2050/muovikassisopimus#/>
- Sitra (2018). "Fiksu kuluttaminen Suomessa". <https://www.sitra.fi/julkaisut/fiksu-kuluttaminen-suomessa-motivaatioprofiilit-apuna-liiketoiminnan-kehittamisessa/>
- Suomalainentyo.fi (2018). Tutkimus: Suomalaisia ohjaavat yksilölliset valinnat ja vastuullisuus. <https://avainlippu.suomalainentyo.fi/ajankohtaista/tutkimus-ostopaatoksia-ohjaavat-yksilolliset-valinnat-ja-vastuullisuus/?fbclid=IwAR2dd-6esL7L1ePIEd7xA23CalhFONHPRBTbW-8HP46L2CuoljeYhxLKPCo>
- Suomen Franchising yhdistys <https://www.franchising.fi/franchising>
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.
- Statista. (2020). How do you search for specific information on a product that you want to buy? [Graph]. In Statista. Retrieved August 04, 2020, from <https://www.statista.com/forecasts/997051/sources-of-information-about-products-in-the-us>
- Statista (2020). Coronavirus impact on retail industry. Dossier. <https://www.statista.com/study/71767/coronavirus-impact-on-the-global-retail-industry/>
- Statista. (2020). <https://www.statista.com/statistics/788109/amazon-retail-market-share-usa/>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS-EN 14121-1:2012
- Suomen Standardisoimisliitto SFS-ISO 31000:2018
- Suominen, A. (2003) Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.
- Syke (2019). "Tiedote: Suomen kotitalouksien kulutuksen hiilijalanjälki kasvussa, julkisten hankintojen hiilijalanjälki laskettu ensimmäistä kertaa." [https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Suomen_kotitalouksien_kulutuksen_hiilija\(49873\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Suomen_kotitalouksien_kulutuksen_hiilija(49873))
- Tesco www.tesco.com
- The New York Times (5.7.2020) <https://www.nytimes.com/2020/07/05/business/coronavirus-malls-department-stores-bankruptcy.html>
- Tigert, D.J. & Ring, L.J. (1989, 2015) The eight ways to win in retailing: The pentagon & triangle. <https://www.babson.edu/academics/executive-education/babson-insight/strategy-and-innovation/building-competitive-advantage-in-retailing/#>
- Tilastokeskus (2020) Kasvukatsaus. <https://www.stat.fi/tup/yritystietopalvelu/kasvukatsaus>
- Tilastokeskus (2018) Yritysten tuottavuus ja kannattavuus 2018. http://www.stat.fi/til/yrti/2018/yrti_2018_2019-12-19_kat_001_fi.html
- Tilastokeskus (2018) Työvoimatutkimus <https://www.stat.fi/til/tyti/2018/index.html>
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J., (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp.174-181.
- World Values Survey (2020) Findings and insights. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSCcontents.jsp>
- Pantzar, M. (2019) "Setelien käyttö romahti – Katoaako käteinen kokonaan koronan myötä?" *Yle Uutiset* 26.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11219429>
- Yle (2020) Korona kasvatti ruuan verkkokauppaa pysyvästi – huippu-aika oli huhti-toukokuussa <https://yle.fi/uutiset/3-11430100>
- Yotpo (2019) <https://www.emarketer.com/chart/230557/us-internet-users-whose-most-recent-fashion-purchase-was-inspired-by-social-media-browsing-by-generation-july-2019-of-respondents-each-group>
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Närvänen, E., Rintamäki, T., & Saarijärvi, H. (2019). Leading change: A customer value framework. Teoksessa *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*.
- Zenith. (June 14, 2019). Average daily time spent per capita with the internet worldwide from 2011 to 2021 (in minutes) [Graph]. In Statista. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.statista.com/statistics/1009455/daily-time-per-capita-internet-worldwide/>

Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta

Julkaisu on asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Artikkelin on kirjoittanut Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta kesä-lokakuussa 2020. Kirjoittajat ovat KTT, Työelämäprofessori Lasse Mitronen (Aalto yliopisto) ja KTT, Palvelujen ja kaupan tenure track -professori Elina Närvänen (Tampereen yliopisto).

Kauppan monialaisen ja moniulotteisen perusesittelyn ohella analysoidaan kaupan nykytilaa sekä luodaan kuvaa siitä, millainen kauppa on vuonna 2031 ja millaisia kehityskulkuja tulevaisuuteen on nähtävissä. Lopuksi esitetään kolme kehitysskenaariota kaupan alan tulevaisuudesta.

Verkkajulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN xxx

Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi
Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi