

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 2021:27

# Kauppan toimialan digitalisaation edistäminen



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:27

# Kauppan toimialan digitalisaation edistäminen

Riku Piipari, Matti Puttonen, Teemu Terho

Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2021

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

**Julkaisumyynti**

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston  
verkkokirjakauppa**

Statsrådets  
nätbokhandel

[vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö

© 2021 tekijät ja työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN pdf: 978-952-327-611-6

ISSN pdf: 1797-3562

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2021

## Kaupan toimialan digitalisaation edistäminen

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:27		Teema	Yritykset
<b>Julkaisija</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö		
<b>Tekijä/t</b>	Riku Piipari, Matti Puttonen ja Teemu Terho		
<b>Yhteisötekijä</b>	Ernst & Young Oy		
<b>Kieli</b>	Suomi	<b>Sivumäärä</b>	110

### Tiivistelmä

Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta Ernst & Young Oy on toteuttanut Kaupan toimialan digitalisaation edistämisen –hankkeen. Hankkeessa hyödynnettiin laajasti kaupan eri toimijoiden asiantuntemusta. Tämä julkaisu kokoaa yhteen hankkeen lopputulokset.

Hankkeessa on laadittu kaupan toimialan digitalisaation tilannekuva Suomessa ja kansainvälisesti sekä tehty esitykset kaupan toimialan strategiasta, sen toimenpideohjelmasta ja kehittämisen kärjistä. Lisäksi on laadittu esitys kaupan alan digitalisaation skenaarioista ja visiosta vuodelle 2030 sekä pureuduttu koronaviruspandemian vaikutuksiin kaupan alan digitalisaatiossa.

Hankkeessa luotiin kaksi tulevaisuuden skenaariota: "Digitaalisen murroksen kesyttävä", joka kuvastaa valoisaa tulevaisuutta sekä "Digitalisaation hukattu mahdollisuus", joka kuvaa taantumusta.

Jotta Suomen kaupan ala olisi kansainvälisessä kilpailussa voittaja, luotiin hankkeessa esitys strategiasta seuraavasti: "Vahvistetaan kaupan toimialan digitalisaatiokyvykkyyttä kansainvälistymisen ja kilpailun, osaamisen ja työvoiman sekä innovoinnin ja teknologian alueilla".

Strategian tueksi muodostettiin toimenpideohjelmaa, joka koostuu seuraavista kokonaisuuksista: 1) Julkishallinto edistää digitaalisen kaupankäynnin ja yrittämisen kansainvälistymistä ja kehittämistä, 2) Digitaalisesti taitavin kansa ja 3) Kaupan teknologioiden tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen kestävä edelläkävijä. Toimenpideohjelmiin esitettiin lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteitä.

Lisätietoja työ- ja elinkeinoministeriön innovaatio- ja yritysrahoitusosastolta.

**Asiasanat** yritykset, elinkeinot, kauppa, digitalisaatio, tulevaisuus, yrittäjyys

**ISBN PDF** 978-952-327-611-6 **ISSN PDF** 1797-3562

**Julkaisun osoite** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-611-6>

## Främjande av digitalisering inom handelssektorn

Arbets- och näringsministeriets publikationer 2021:27		Tema	Företag
<b>Utgivare</b>	Arbets- och näringsministeriet		
<b>Författare</b>	Riku Piipari, Matti Puttonen och Teemu Terho		
<b>Utarbetad av</b>	Ernst & Young Oy		
<b>Språk</b>	Finska	<b>Sidantal</b>	110

### Referat

Ernst & Young Ab har på uppdrag av arbets- och näringsministeriet genomfört ett projekt för att främja digitaliseringen inom handelssektorn. I projektet användes på ett omfattande sätt den sakkunnighet som olika aktörer inom handeln har. Den här publikationen sammanställer resultaten av projektet.

I projektet sammanställdes en lägesbild över digitaliseringen inom handelssektorn i Finland och internationellt samt lades fram förslag till en strategi för handelssektorn, ett åtgärdsprogram för den och spetsområdena inom utvecklingen. Dessutom presenteras olika scenarier och visioner för digitaliseringen inom handelssektorn fram till 2030 samt sker en fördjupning i vilka konsekvenser coronaviruspandemin har för digitaliseringen inom handelssektorn.

I projektet togs det fram två olika scenarier för framtiden: "Tämjare av den digitala omvälvningen" som beskriver en ljus framtid, samt "Digitaliseringens bortkastade möjlighet" som beskriver en stagnerande utveckling.

För att den finländska handelssektorn ska bli en vinnare i den internationella konkurrensen skapades följande strategi i projektet: "Handelssektorns digitaliseringsförmåga ska stärkas inom internationalisering och konkurrens, kunskaps- och arbetskraft samt innovationer och teknologi".

Till stöd för strategin skapades ett åtgärdsprogram som består av följande delar: 1) Den offentliga förvaltningen främjar digital handel och internationalisering och utveckling i företagandet, 2) Folket med det största digitala kunnandet och 3) Hållbar föregångare inom forskning, innovationer och tillämpning av teknologi. I åtgärdsprogrammen presenteras åtgärder på kort och lång sikt.

Mer information ges av arbets- och näringsministeriets avdelning för innovationer och företagsfinansiering.

**Nyckelord** företag, näringar, handel, digitalisering, framtid, företagande

**ISBN PDF** 978-952-327-611-6 **ISSN PDF** 1797-3562

**URN-adress** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-611-6>

## Promoting digitalisation in the retail sector

---

**Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment  
2021:27**

**Subject**

Enterprises

**Publisher**

Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland

**Authors**

Riku Piipari, Matti Puttonen and Teemu Terho

**Group Author**

Ernst & Young Oy

**Language**

Finnish

**Pages**

110

---

### Abstract

On behalf of the Ministry of Economic Affairs and Employment, Ernst & Young Oy carried out the project "Promotion of digitalisation in the retail sector". Expertise of various operators in the retail sector was used extensively during the project. This publication presents the results of the project.

The report describes the current situation in Finland and internationally in terms of digitalisation in the retail sector and includes proposals on a retail sector strategy, a related action plan and development priorities. The report also includes different scenarios and a vision for digitalisation in the retail sector in 2030 and studies the effects of the coronavirus pandemic on digitalisation in the sector.

Two future scenarios were drawn up: "Seizing the digital transition", which reflects a bright future and "Lost opportunity of digitalisation", which describes a decline and regress.

In order for the Finnish retail sector to succeed internationally, the report proposes the following strategy: "Strengthen the capacity for digitalisation in the retail sector in the areas of internationalisation and competition, skills and labour force as well as innovation and technology".

The strategy was supported by an action plan, which consists of the following: 1) Public administration promotes the internationalisation and development of digital commerce and entrepreneurship, 2) The most digitally skilled nation, and 3) A sustainable pioneer in the research, innovation and application of retail technologies. Short-term and long-term measures were proposed for the action plan.

More information is available at the Innovations and Enterprise Financing Department of the Ministry of Economic Affairs and Employment.

**Keywords**

companies, business and industry, retail, digitalisation, future, entrepreneurship

---

**ISBN PDF**

978-952-327-611-6

**ISSN PDF**

1797-3562

**URN address**

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-611-6>

---

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	8
1.1	Hankkeen tausta ja tavoitteet .....	8
1.2	Kaupan toimialan määrittely ja tarkastelun rajaus .....	9
1.3	Selvitystyön tekijät ja ohjausryhmä.....	9
1.4	Hankkeen toteutus.....	10
1.5	Hankkeen haasteet .....	12
1.6	Raportin rakenne .....	13
<b>2</b>	<b>Digitalisaatio kaupan toimialalla</b> .....	14
2.1	Digitalisaation määritelmä ilmiönä ja terminä.....	14
2.2	Kaupan toimialan digitalisaation tilannekuva .....	17
2.3	Verkkokauppa Suomessa ja kansainvälisesti .....	22
2.4	Digitaalinen maksaminen Suomessa ja kansainvälisesti .....	35
2.5	Data-analytiikka kaupan toimialalla Suomessa ja kansainvälisesti .....	38
2.6	Omni channel / monikanavainen palvelukonsepti Suomessa ja kansainvälisesti ..	44
2.7	Koronaviruspandemian vaikutus kaupan toimialan digitalisaation tilannekuvaan	46
<b>3</b>	<b>Kaupan digitalisoitumisen tulevaisuuskuva ja skenaariot</b> .....	56
3.1	Kaupan toimialan digitalisaation tulevaisuuskuva ja trendit kaupan toimialalla...	57
3.2	Kaupan alan tulevaisuuden näkökulma.....	64
3.3	Kaupan toimialan digitalisaation skenaariot ja digitalisaation visio.....	68
<b>4</b>	<b>Hankkeen aktiviteettien keskeiset tulokset</b> .....	71
4.1	Yrityskyselytutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden päähavainnot.....	71
4.2	Työpajojen päähavainnot .....	73
<b>5</b>	<b>Kaupan alan digitalisaation strategia, toimenpideohjelma ja kehittämisen kärjet</b> .....	75
5.1	Lyhyen aikavälin (2021–2023) toimenpideohjelma ja kehittämisen kärjet.....	79
5.2	Pitkän aikavälin (2024–2030) toimenpideohjelma ja kärjet.....	88
<b>6</b>	<b>Yhteenveto</b> .....	92
	<b>Lähteet</b> .....	95
	<b>Liite 1: Hankkeen keskeinen sanasto</b> .....	99
	<b>Liite 2: Hankkeen toteutus</b> .....	102
	<b>Liite 3: Toimenpideohjelman tiekartta</b> .....	110

## Kuvat

Kuva 1. Hankkeen kulun ja metodologian visualisointi

Kuva 2. Teknologiat, joita kaupan alan yritykset ovat ottaneet käyttöön tai pilotoineet

Kuva 3. Kaupan alan työntekijöiden tarve saada digitalisaatioon/teknologian hyödyntämiseen liittyvää koulutusta seuraavan viiden vuoden aikana

Kuva 4. Digitaalisesti myyvien vähittäiskauppojen suhde EU-maissa

Kuva 5. Digitaalisten kanavien kautta ulkomaille myyvien vähittäiskauppojen suhde EU-maissa

Kuva 6. Digitaalisesti koti- ja ulkomailta ostettujen tuotteiden tuotekategorioiden osuudet

Kuva 7. Kuluttajille tärkeimmät ominaisuudet ruuan ja päivittäistavaroiden verkkokaupassa

Kuva 8. Kuluttajille tärkeimmät ominaisuudet erikoistavaraverkkokaupassa

Kuva 9. Kansainvälisesti digitaalisesti ostettujen tuotteiden osuudet eri tuotekategorioiden osuudet

Kuva 10: Verkkokauppaostosten osuuden vähittäiskaupasta kehitys Britanniassa ja Yhdysvalloissa koronaviruspandemian myötä

Kuva 11. Koronatilanteen vaikutus ruoan ja muiden päivittäistavaroiden ostamiseen verkosta Suomessa

Kuva 12. Osa kuluttajista aikoo lisätä ruoan ja muiden päivittäistavaroiden verkko-ostamista COVID-19 pandemian vuoksi

Kuva 13. Kaupan alan yritysten suunnitellut panostukset eri teknologioihin seuraavan kolmen vuoden aikana

Kuva 14. Tuotteiden vieminen Amazoniin tai sitä vastaan taistelemisen hyvät ja huonot puolet

Kuva 15. Gartnerin kaupan toimialan kehittyvien teknologioiden hypekäyrä

Kuva 16. Kaupan alan lyhyen aikavälin teknologinen tulevaisuus

Kuva 17. Kaupan alan pitkän aikavälin teknologinen tulevaisuus

Kuva 18. Ensimmäisen työpajan havaintoja siitä, miten julkinen sektori voisi kehittää kaupan toimialan kyvykkyyttä

Kuva 19. Osuus yrityksistä, jotka pitivät tärkeinä kaaviossa esitettyjä julkisen sektorin keinoja tukea ja edistää kaupan toimialan digitalisaatiota.

Kuva 20. Strategia-tiekartta toimenpideohjelmista kohti visiota 2030

## Taulukot

Taulukko 1: Kaupan alan digitalisaation visio ja skenaariot

Taulukko 2: Yrityskyselytutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden päähavainnot

Taulukko 3: Kaupan alan digitalisaation strategian toimenpideohjelmat



# 1 Johdanto

## 1.1 Hankkeen tausta ja tavoitteet

Kaupan ala on tällä hetkellä vahvassa muutostilassa Suomessa. Samaan aikaan kaupan rakenteissa on käynnissä globaali murros, kun teknologia luo uusia tapoja maksaa, kokea, kuluttaa ja hankkia.<sup>1</sup> Muutos on nopeaa ja sitä vauhdittavat erilaiset voimat kuten digitalisaatio, tekoäly, verkkokauppa, ilmastonmuutos ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Koronaviruspandemia on kiihdyttänyt tätä muutosta entisestään ja asettanut kaupan alan toimijat uusien haasteiden ja mahdollisuuksien eteen.

Kaupan rakennemuutoksen taustaa vasten on pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan kirjattu kaupan toimialan tulevaisuuden selonteon laatiminen. Lisäksi hallitusohjelmaan on kirjattu tavoitteeksi 75 prosentin työllisyysaste sekä noin 60 000 uuden työllisen määrä vuoteen 2023 mennessä. Kaupan alalla työllisyyskehitys voi kuitenkin olla negatiivinen, sillä seuraavan 10 vuoden aikana vähittäiskaupan on arvioitu menettävän Suomessa 11 000–25 000 työpaikkaa ja tukkukaupan 5 000 työpaikkaa. On hyvä huomioida, että arviot on tehty ennen koronaviruspandemiaa, jolla on ollut suuri vaikutus kaupan alaan.

Työ ja elinkeinoministeriö (jatkossa TEM) käynnisti tässä raportissa kuvatun kaupan toimialan digitalisaation edistämishankkeen syksyllä 2020. Selvitys liittyy TEM:n laajemman kaupan toimialan tulevaisuuden selonteon laadintaan, jossa digitalisaatio on yksi ja keskeinen tarkasteltava sisältöalue.

Tämän raportin tavoitteena on:

1. Tuottaa tilannekuva kaupan toimialan digitalisaatiosta Suomessa ja kansainvälisesti.
2. Kuvata koronaviruspandemian vaikutus kaupan toimialan digitaalisuuteen ja sen jäljiltä selviämiseen osana toimialan jälleenrakentamista.
3. Muodostaa kaupan toimialan digitalisaation strategia ja strategian toteuttamiseen korkean profiilin toimenpideohjelma lyhyelle (2021–2023) ja pitkälle (2024–2030) aikavälille sekä kehittämisen kärjet.

Ernst & Young Oy (jatkossa EY) on toteuttanut TEM:lle *Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva* -hankkeen samanaikaisesti tämän erityisesti digitalisaatioon keskitetyn *Kaupan toimialan digitalisaation edistäminen* -hankkeen kanssa.

---

1 [https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy)

## 1.2 Kaupan toimialan määrittely ja tarkastelun rajaus

Hankkeen toimeksiannossa määriteltiin tarkastelun kohdistuvan kaupan toimialaan ja pääpainoalueena olevan kuluttajakauppa sekä -tuotteet ja niihin liittyvät palvelut. Termi kauppa voi tarkoittaa useaa eri asiaa ja se voidaan ryhmitellä usean erilaisen ominaisuu- den mukaan.

Tässä raportissa fyysisiin kauppaliikkeisiin viitataan sanalla ”myymälä” ja kaupan käsitteellä tarkoitetaan laajemmin asiakkaiden kanssa tapahtuvaa kaupankäyntiä ja siihen liittyviä toimintoja, kuten esimerkiksi tuotteiden hankintaa, erilaisia maksutapoja, tuotteiden kul- jettamista sekä muita oheistoimintoja, jotka erityisesti verkkokaupassa ovat keskeisiä asia- kaskokemuksen osia.

Raportin toimialamäärittely pohjautuu Kaupan liiton ja Tilastokeskuksen käyttämään standardoituun toimialaluokitukseen (TOL 2008). Luokituksen tarkoitus on kuvata yrityk- siä, organisaatioita ja yksittäisiä toimipaikkoja niissä harjoitetun taloudellisen toiminnan perusteella.

Hankkeen ja raportin keskiössä on kuluttajille suunnattu kauppa riippumatta käytetystä myyntikanavasta. Vaikka valtaosa verkkokaupan kokonaiskulutuksesta koostuu erilai- sista palveluista, kuten matkailusta, painottuvat tässä raportissa tuotteet ja niihin liittyvät palvelut.

## 1.3 Selvitystyön tekijät ja ohjausryhmä

Selvitystyön on toteuttanut Ernst & Young Oy työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiantona. Työ- ja elinkeinoministeriö asetti selvitystyölle ohjausryhmän, jonka tehtävänä on ollut toimia asiantuntijapalvelun hankinnan tukiryhmänä, ohjata ja seurata asiantuntijapalvelun toteuttamista sekä tehdä kehittämissesityksiä ja johtopäätöksiä.

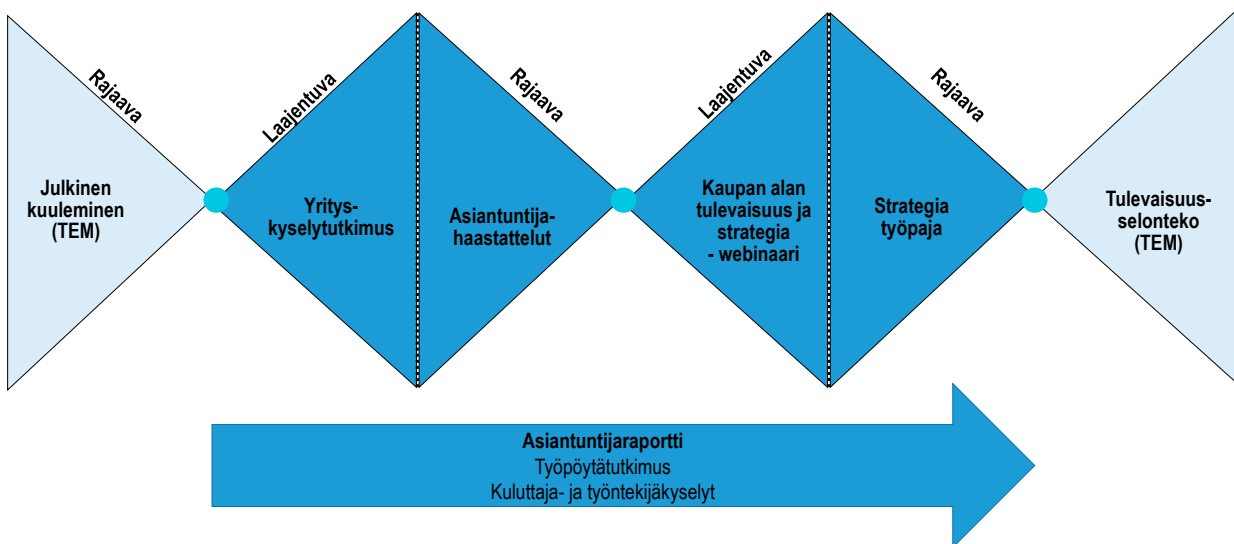
Ohjausryhmän jäseninä ovat olleet työ- ja elinkeinoministeriöstä teollisuusneuvos Sirpa Alitalo, kaupallinen neuvos Antti Eskola, teollisuusneuvos Mikko Huuskonen, neuvotteleva virkamies Pertti Hämäläinen, neuvotteleva virkamies Natalia Härkin ja kehittämisspäällikkö Petri Räsänen sekä Business Finlandista ohjelmajohtaja Aki Parviainen. Ohjausryhmän puheenjohtajana on toiminut Natalia Härkin. Ohjausryhmä kokoontui yhdeksän kertaa ja lisäksi osallistui selvitystyön raporttiluonnosten versioiden kommentointiin sähköpostitse.

## 1.4 Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin elokuun alun 2020 ja maaliskuun 2021 välisenä aikana. Hankkeessa tarkasteltiin digitalisaatiota nykytilan, tulevaisuuden ja toimenpiteiden näkökulmista, ja hanke sisälsi seitsemän erilaista aktiviteettia. Raportissa yhdistellään sekä määrällistä että laadullista tietoa eri aktiviteettien tuloksista. Hankkeen kulun ja metodologian kokonaiskuva on hahmoteltu kuvassa 1.

Laadullinen tieto perustuu haastatteluiden, kyselytutkimusten sekä EY:n aikaisempien kehitysprojektien avulla hankittuun tietoon. Määrällinen tieto pohjautuu Tilastokeskuksen taulukoihin, hankkeen aikana järjestettyjen kyselytutkimusten vastausdataan, EY:n tuottamaan Future Customer Now -indeksiin sekä muihin tunnettuihin kotimaisiin tai kansainvälisiin aineistoihin. Raportissa esitetyt johtopäätökset sekä strategia, toimenpideohjelma ja kehittämisen kärjet perustuvat lähdeaineistoihin sekä hankkeen toteuttaja- ja sidosryhmien hahmottelemiin toimenpidekokonaisuuksiin. Tässä hankkeessa hyödynnettiin myös kaupan toimialan tulevaisuusselonteon ohjaus- sekä asiantuntijatyöryhmän asiantuntemusta.

**Kuva 1.** Hankkeen kulun ja metodologian visualisointi



EY aloitti hankkeen yrityskyselyllä, jonka tavoitteena oli saada kattava käsitys suomalaisten kaupan alan yritysten digitalisaation nykytilasta ja tulevaisuuskuvasta, sekä koronapandemian vaikutuksista ja digitalisaation vaikutuksista yrityksen toimintaan. Yrityksiltä kysyttiin myös, mihin konkreettisiin kaupan alan digitalisaatiota tukeviin toimenpiteisiin julkinen

sektori voisi osallistua yritysten tukemiseksi. EY laati kyselyn kysymykset, jotka olivat kommentteilla kaupan tulevaisuusselonteon ohjaus- sekä virkamies- ja asiantuntijatyöryhmillä. Kysely lähetettiin EY:n markkinointireksiterin tietokannasta kaupan alan yrityksille vastattavaksi, ja se välitettiin kaupan alan ohjaus- sekä virkamies- ja asiantuntijatyöryhmille, joilla oli mahdollisuus halutessaan välittää kyselyä eteenpäin kaupan alan yrityksille. Kyse-lytutkimus toteutettiin EY:n toimesta Qualtrics -kyselyalustalla ja se oli vastaajille verkossa auki 1.10.–21.10.2020. Kyselyyn vastasi yhteensä 49 kaupan alan yritystä.

Työpöytä tutkimuksen tavoitteena oli luoda kattava tietopohja kaupan alan digitalisaatiosta kyselytutkimusten ja työpajojen tueksi. Toisena tavoitteena oli tuottaa määrällistä tietoa työpajojen ja kyselytutkimuksen toteuttamisen tueksi, sekä tuoda esiin parhaita käytäntöjä kaupan alaan liittyen case-esimerkkien muodossa. Työpöytä tutkimus toteutettiin hankkeen aikana iteratiivisesti. Määrällistä tietoa koostettiin tilastokeskuksesta, EY:n raporteista ja muista julkisista kansainvälisistä ja suomalaisista lähteistä. Case-esimerkkien osalta sisällytettiin myös mahdollisuuksien mukaan laadullista tietoa tukemaan parhaiden käytäntöjen esittämistä.

Asiantuntijahaastatteluissa haastateltiin yhteensä 13 kaupan alan asiantuntijaa elokuun ja joulukuun 2020 välisenä aikana. Haastatteluiden avulla pyrittiin tarkentamaan ja syventämään yrityskyselytutkimuksessa esille nousseita aiheita kaupan alan digitalisaation tilannekuvasta, tulevaisuuskuvausta ja tarvittavista toimenpiteistä. Haastateltavat valittiin eri sidosryhmistä mahdollisimman kattavan näkökulman saamiseksi digitalisaation vaikutuksista eri toimialoilla. Haastatteluissa oli edustettuina kaupan alan perinteisten toimijoiden lisäksi teknologia-, alusta- ja logistiikkatoimijoita. Haastatteluissa kerättiin tietoa myös EY:n toteuttamaa *Kaupan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva* –hanketta varten.

Kaupan alan yrityskyselyn, työpöytä tutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta järjestettiin ensimmäinen työpaja 17.11.2020. Työpajan tavoitteena oli osallistaa laajasti kaupan alan eri sidosryhmiä ja toimijoita digitalisaation aihepiiriin ääneen, priorisoida ja validoida esiin nousseita digitalisaatioon liittyviä teemoja ja toimenpiteitä sekä avata keskustelua kaupan alan tulevaisuuteen ja strategiaan liittyen. Työpaja koostui paneelikeskusteluista, joissa syvennyttiin kaupan alan digitalisaatioon sekä käsiteltiin kilpailullisuutta, kestäväää kehitystä, koulutusta ja työvoimaa koskevia kysymyksiä, osin digitalisaatiota sivuten. Digitalisaatioon liittyvään keskusteluun osallistui kolme kaupan alan asiantuntijaa. EY isännöi paneelikeskusteluja ja julkaisi ne suorana on 24 -sivuston välityksellä, mikä mahdollisti osallistujien priorisoida esitettyjä toimenpiteitä sivuston äänestystyökalulla sekä esittää uusia havaintoja ja näkökulmia. Tilaisuus oli avoin kaikille kaupan alasta kiinnostuneille. Osallistujia oli lähetyksen aikana yhteensä 120 kappaletta.

Toinen työpaja järjestettiin 1.12.2020 EY:n fasilitoimana visuaalista MURAL-työpajatyökalua käyttäen, ja siihen osallistui 14 henkilöä. työpajan tavoitteena oli kaupan toimialan

ohjausryhmän sekä virkamies- että asiantuntijaryhmän jäsenten asiantuntemuksen hyödyntäminen kaupan toimialasta sekä osallistaa työryhmät konkreettiseen strategiatyöhön ja katselmoimaan löydettyjä toimenpiteitä. Työpajan tarkoituksena oli myös kerätä erilaisia toimenpide-ehdotuksia valittujen teemojen mukaisesti sekä priorisoida niitä vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan. Työpajassa kehitettiin tavoitteet ja toimenpiteet, joiden pohjalta luotiin kaupan alan digitalisaation strategia, toimenpideohjelmat ja skenaariot.

Kuluttajakyselyt (N=296) ja työntekijäkyselyt (N=413) toteutettiin 16.11.–1.12.2020 Ota-kantaa.fi -sivustolla. Kyselyt toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi. Kuluttajakyselytutkimus noudatti yrityskyselytutkimuksen kolmiosaista rakennetta nykytilasta, tulevaisuudesta ja toimenpiteistä. Kuluttajakyselyn tavoitteena oli täydentää ja luoda ajantasaista kvantitatiivista informaatiota kuluttajien kulutustottumuksista ja koronapandemian aiheuttamista muutoksista hankkeen tueksi. Työntekijäkyselyn tarkoituksena oli kuulla kaupan toimialan työntekijöitä ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa oman toimialansa kehittämiseen osana toteutettavaa hanketta. Lisäksi kyselyiden tavoitteena oli saada tietoa, näkemyksiä ja tukea yrityskyselytutkimuksen, työpöytätyöryhmän ja haastatteluiden aineistolle. Kyselyt myös lisäsivät tietoisuutta kansalaisten ja kaupan toimialan työntekijöiden keskuudessa kaupan alan ja sen digitalisaation ympärillä tehtävistä hankkeista. Kyselyillä kerättiin tietoa myös EY:n toteuttamaa *Kaupan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva* -hanketta varten.

Hankkeen toteutuksesta ja sen vaiheista löytyy lisätietoa raportin liitteestä 2.

## 1.5 Hankkeen haasteet

Kaupan alan käsite on nykypäivänä hyvin laaja. Toimialalla on lukuisia liittymäkohtia muiden toimialojen kanssa. Logistiikka sekä erityisesti kuljetus ja varastointi ovatkin nykypäivänä oleellinen osa kaupan alan toimijoiden arkea. Asiantuntijahaastatteluiden pohjalta nousi myös esiin, että moni kaupan alan tällä hetkellä menestyvä yritys mieltää itsensä teknologiayritykseksi, mikä avaa kilpailukenttää hyvin laajasti. Kaupan alan moninainen tulkinta aiheuttaaakin haasteita kilpailukenttää tarkastellessa ja tilannekuvaa luodessa.

Asiantuntijahaastatteluiden ja yrityskyselyn osalta voitiin hahmottaa, että digitalisaatio tarkoittaa eri asioita alan eri toimijoille. Suomalainen erikoisliike talon kivijalassa voi pohtia uuden varastohallintajärjestelmän hankkimista, mutta tekoälyn ja data-analytiikan soveltaminen varastohallintaan on hyvin vierasta. Isommille yrityksille se puolestaan on hyvin ajankohtaista.

Tässä selvityksessä on valmisteltu Ernst & Youngin esitys kaupan alan digitalisaation strategiaksi sekä ehdotuksia kaupan alan digitalisaatiostrategian korkean tason

toimenpideohjelmiksi EY:n tekemien kaupan alan työpöytätyöskytöksen, asiantuntijahaastatteluiden, yrityskyselyiden sekä työpajojen avulla. Niissä ehdotetut yksittäiset toimenpiteet vaativat kuitenkin nykyistä tarkastelua syvällisemmän analysoinnin. Ehdotettujen toimenpiteiden tarkennus ja tarkat vaikuttavuusanalyysit eivät olleet tämän hankkeen puitteissa mahdollisia.

Yrityskyselyyn sekä työntekijä- ja kuluttajakyselyihin vaadittavan kattavan otoksen kokoamisen tiedostettiin lähtökohtaisesti olevan haastavaa. Hankkeen aikataulu ei mahdollistanut pitkiä vastausaikoja, vaikkakin niitä pidennettiin alkuperäisestä. Esitetyt tulokset onkin analysoitava kriittisesti, eikä niiden pohjalta yksinään voida tehdä kattavia tai yleispäteviä johtopäätöksiä. Kyselyt tukivat kuitenkin pääsääntöisesti tiettyjä kaupan alan yritysten, työntekijöiden ja kuluttajien näkökulmasta tehtyjä havaintoja.

Asiantuntijahaastatteluiden ja työpöytätyöskytöksen osalta on huomioitava, että verkkokaupan tilastointi Suomessa on hyvin vajavaista verrattuna esimerkiksi Ruotsiin. Kattavimman tiedon verkkokaupan ennusteista ja tilasta koostimme maksuvälittäjien raporteista. Digitalisaation tilannekuvan muodostaminen onkin haastavaa, kun vertailukelpoisia tilastoja eri maiden välillä ei ole saatavilla.

## 1.6 Raportin rakenne

Raportissa on kuusi lukua. Raportin ensimmäinen luku kuvaa hankkeen taustan, tavoitteet ja toteutuksen. Raportin toisessa luvussa määritellään digitalisaatio ilmiönä ja kaupan toimialan kontekstissa sekä esitetään kaupan toimialan digitalisaation tilannekuva Suomessa ja kansainvälisesti. Tilannekuva tarkastellaan kuuden osa-alueen näkökulmasta: i) kaupan toimialan digitalisaation tilannekuva yleisellä tasolla, ii) verkkokauppa, iii) digitaalinen maksaminen, iv) data-analytiikka kaupan toimialalla, v) omni channel / monikanavainen palvelukonsepti sekä vi) koronaviruspandemian vaikutukset kaupan toimialan digitalisaatioon. Koronaviruspandemian vaikutusten yhteydessä esitellään myös parhaita käytäntöjä koronaviruspandemian jälkeiselle ajalle. Luvussa esitellään lisäksi kolme kotimaista ja kolme kansainvälistä case-esimerkkiä kaupan toimialan digitalisaatiosta sekä kaksi kotimaista ja kolme kansainvälistä case-esimerkkiä koronaviruspandemiaan liittyen.

Luku kolme esittelee digitalisaation tulevaisuuskuva ja trendejä kaupan toimialalla sekä EY:n näkökulman kaupan digitalisaation tulevaisuuteen ja muodostetut skenaariot. Luvussa neljä käydään lävitse hankkeen aktiviteettien keskeiset tulokset. Tämän jälkeen luvussa viisi esitetään hankkeen aikana muodostettu kaupan toimialan digitalisaation strategia sekä strategian toteuttamiseen korkean profiilin toimenpideohjelma kärkineen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Lopuksi luku kuusi tarjoaa hankkeen ja raportin yhteenvedon.

## 2 Digitalisaatio kaupan toimialalla

Tässä luvussa tarkastelemme digitalisaatiota kaupan toimialalla ilmiönä ja määrittelemme tarkemmin, mitä tarkoitamme sanalla *digitalisaatio* tässä kontekstissa, sekä kuvataan yltätasolla kaupan toimialan digitalisaation tilannekuva Suomessa ja kansainvälisesti. Teknologioiden kirjo toimialalla on laaja eikä niitä kaikkia pystytä tässä raportissa käsittelemään. Sen sijaan analysoimme kaupan toimialan digitalisaatiota yleisesti ja keskitymme tällä hetkellä yleisimpiin teknologioihin kaupan toimialalla Suomessa. Tässä hankkeessa tehdyn Kaupan alan yrityskyselyn (N=49) mukaan digitaalisista ratkaisuista laajimmin (yli puolet vastaajaorganisaatioista) käytössä olivat verkkokauppa, digitaalisen maksamisen teknologiat, data-analytiikka sekä omni channel / monikanavainen palvelukonsepti.

Tämä luku on jaettu seitsemään alalukuun. Aloitamme määrittelemällä digitalisaation ilmiönä ja terminä kaupan alan kontekstissa. Käymme toiseksi läpi kaupan toimialan digitalisaation tilannekuvaa yleisellä tasolla, minkä jälkeen käsittelemme edellä mainittuja neljää teknologista ratkaisua ja niiden tilannekuvaa Suomessa ja kansainvälisesti. Viimeisenä käsittelemme koronaviruspandemian vaikutuksia, joiden yhteydessä esittelemme myös parhaita käytäntöjä koronaviruspandemian jälkeiselle ajalle. Lisäksi kuvaamme kunkin alaluvun osalta digitalisaation potentiaalia ja haasteita Suomessa yleisellä tasolla.

### 2.1 Digitalisaation määritelmä ilmiönä ja terminä

Digitalisaatiolle ei ole olemassa yhtä universaalia tai vakiintunutta määritelmää. Sillä tarkoitetaan tyypillisesti digitaalisten teknologioiden käyttöä liiketoimintamallien muuttamisessa ja uusien tulovirta- ja arvontuottomahdollisuuksien toteuttamisessa.<sup>2</sup> Yleisesti digitalisaation voidaan nähdä tarkoittavan tiedon käsittelyä, siirtämistä ja tallentamista tietokoneiden ymmärtämässä muodossa (data), mutta digitalisaatio voidaan myös ymmärtää maailmanlaajuisena megatrendinä sekä taloudellisena ja yhteiskunnallisena muutoksena, joka on seurausta tieto- ja viestintäteknologian kehityksestä.<sup>3</sup> Tämän muutoksen taustalla on ennen kaikkea tiedon tehokkaampi ja luotettavampi käsittely, siirtäminen ja tallentaminen.

2 <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.

3 Itkonen, J. 2015, Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Euro ja talous 2-2015.

Suomen kielessä sekaannusta aiheuttaa myös englanninkielisen termin digitalization kääntäminen niin digitalisaatioksi, digitalisoinniksi kuin digitoinniksi. Vaikka termeillä on vahva kytkös toisiinsa, on niiden välillä vivahte-ero. Selkeyden vuoksi tässä raportissa digitalisaatiolla tarkoitetaan yhteiskunnallista ilmiötä sekä taloudellista ja yhteiskunnallista muutosta, joka on seurausta tieto- ja viestintäteknologian kehittymisestä. Digitalisoinnilla tarkoitetaan konkreettista toimintaa esimerkiksi prosessien ja toimintojen muuttamiseksi digitaaliseen muotoon. *Digitoinnilla* tarkoitamme puolestaan tapahtumaa tai prosessia, jossa analoginen tieto konvertoidaan digitaaliseen muotoon.<sup>4</sup>

Keskeisimpänä digitalisaation mahdollistajana on toiminut tieto- ja viestintäteknologian kehitys, erityisesti internet.<sup>5</sup> Digitalisaatio vaikuttaa taloudessa etenkin seuraavilla tavoilla:

1. Fyysiset tuotteet muuttuvat digitaalisiksi palveluiksi. Esimerkiksi Netflix ja muut suoratoistopalvelut ovat korvanneet enemmissä määrin DVD:t ja Blurayt kuluttajien keskuudessa sekä ääni- ja e-kirjaohjelmat fyysiset kirjat. Digitalisaatio on samalla alentanut tuotteiden käyttö-, kopiointi-, jakelu- ja kuljetuskustannuksia.
2. Digitaaliset alustat parantavat tehokkuutta ja muuttavat aiemmin paikallisesti toimineet palvelut globaaleiksi. Esimerkki tästä on juna- ja lentolippujen hankinta internetistä. Digitaaliset alustat myös mahdollistavat työvoiman paremman saatavuuden.
3. Parempi toiminnan tehokkuus. Digitalisaatio mahdollistaa muun muassa kysynnän ja tarjonnan paremman sovittamisen. Se tehostaa myös tiedon varastointia, käsitteilyä ja siirtämistä.<sup>6</sup>

Juuri toiminnan tehokkuus ja työn tuottavuuden parantuminen ovat yhdet keskeisimmistä digitalisaation ajureista. Tuottavuuden parantuminen kehittää puolestaan kannattavuutta ja siten yritysten kilpailukykyä.<sup>6</sup> Digitalisaatio vaikuttaa myös työn tuotantorakenteeseen siten, että sen yleistymisen myötä palveluita tuotetaan fyysisiä tavaroita enemmän. Esimerkkinä tästä on edellä kuvattu Netflix. Digitaalisuus näkyy myös aloilla, joilla tuotteet ovat edelleen fyysisiä eivätkä asiakasvaatimukset suoraan ohjaa yritystä digitalisoitumaan ja digitalisoimaan sen tuotteita. Näissä tapauksissa digitaalisuus voi näkyä muun muassa tuotantoprosessissa ja digitalisaation hyödyntämisenä osana sitä.<sup>7</sup>

4 <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>

5 Castells, M. 2010. The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell

6 <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-in-a-digital-age>

7 Berman, S. 2012. Digital Transformation: opportunities to create new business models. Strategy & Leadership, Vol. 40 Issue 2, s.16-24



Digitalisaation yhtenä merkittävänä yhteiskunnallisena vaikutuksena voidaan myös mainita työpaikkojen väheneminen tietyissä tehtävissä ja työpaikkojen syntyminen toisaalla. Esimerkiksi Amazon on jo ottanut käyttöön kassattomia kivijalkamyymälöitä. Näissä henkilöstö on korvattu automatiikalla, joka tunnistaa kameroiden ja sensoreiden avulla asiakkaan ostokset ja veloittaa ne automaattisesti tämän Amazon-tililtä.<sup>8</sup> Toisaalta Amazonin strateginen keskittyminen digitalisaatioon on synnyttänyt yritykselle tarpeen työllistää uusia osaajia teknologian kehittämisen ja digitaalisten sovellusten hyödyntämisen osa-alueilla. Arvioiden mukaan digitaalinen sektori itse asiassa luo työpaikkoja 2,8 kertaa nopeammin kuin muu talous.<sup>9</sup>

Digitalisaatio ja sen hyödyntäminen yrityksen sisäisissä prosesseissa tyypillisesti vähentää tarvetta rutiininomaiselle suorittavalle työlle sekä yksittäisten tuotosten valmistukseen käytettyä aikaa. Se muuttaa ennen kaikkea tapaa tehdä työtä, sen laajuutta ja laatua. Näiden kerrannaisvaikutusten myötä resurssitarve rutiininomaiselle työlle vähenee ja tuottavuus kasvaa. Tällöin teollisuuteen jäävät työpaikat ovat enemmässä määrin luovaa asiantuntijatyötä, jota nykyisellä teknologialla on mahdotonta tai vaikeaa siirtää digitaaliseen muotoon. Tämä puolestaan aiheuttaa yhteiskunnallisella tasolla uudenlaisia vaatimuksia digitaalisten kyvykkyyksien kehittämiseksi. Jo nyt on havaittavissa pulaa ammattitaitoisista digitaalisten kyvykkyyksien rakentajista. Suomen väestörakenteen takia tämä haaste tulee vain voimistumaan, elleimme saa pidennettyä työuria työvoiman ikäskalan molemmista päistä ja houkutelua ammattitaitoisia työvoimaa ulkomailta.

Digitalisaatio vaikuttaa voimakkaasti myös kuluttajiin muuttaen heidän ostoskäyttäytymistään – mitä, miten, mistä ja milloin ostetaan. Koronaviruspandemia on kiihdyttänyt tätä muutosta entisestään. Ennen kaikkea verkkokaupan suosio ostosten teossa on kasvanut merkittävästi koronaviruspandemian myötä. Tällä hetkellä olemme todistamassa uuden aikakauden syntymistä, jolloin suuri osa ostoksista tulee tapahtumaan digitaalisten kanavien kautta. Verkkokaupat, automatisaatio, tekoäly ja logistiikan kehitys muuttavat yritysten arvoketjuja valtavasti tulevaisuudessa.

"

**Digitalisaatio on kuin rautatie Eurooppaan. Se on suora kanava, minkä kautta päästään kansainvälisille markkinoille Suomen maantieteellisestä sijainnista välittämättä.**

*Elina Björklund, Toimitusjohtaja, Reima*

8 <https://www.theverge.com/2018/9/17/17869294/amazon-go-store-chicago-cashier-less>

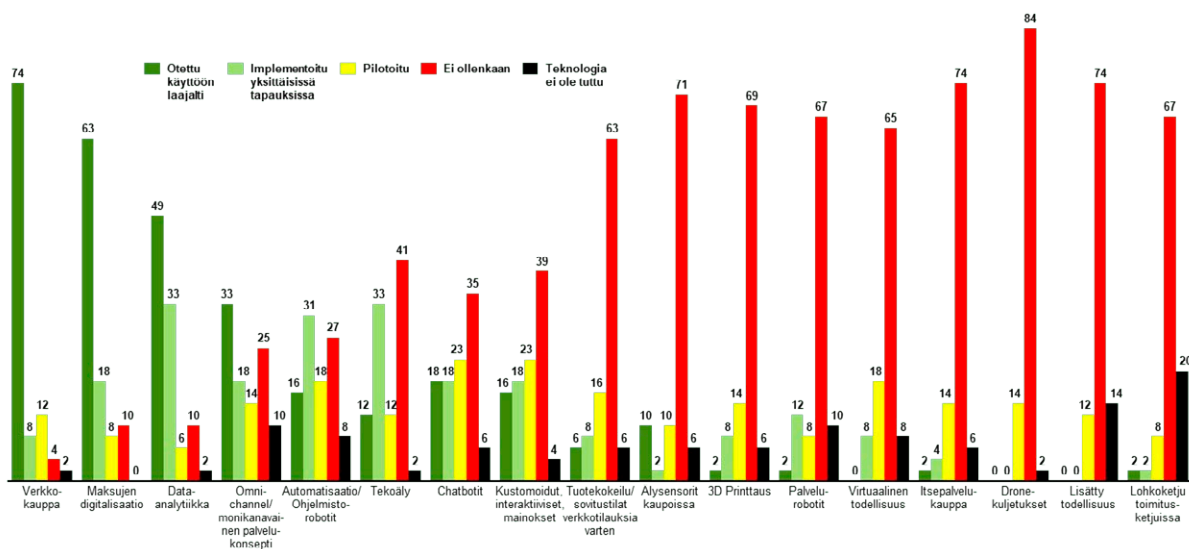
9 [http://www.techcityuk.com/wp-content/uploads/2016/02/Tech-Nation-2016\\_FINAL-ONLINE-1.pdf](http://www.techcityuk.com/wp-content/uploads/2016/02/Tech-Nation-2016_FINAL-ONLINE-1.pdf)

## 2.2 Kaupan toimialan digitalisaation tilannekuva

Toteutetun Kaupan alan yrityskyselyn (N=49) mukaan suomalaiset yrittäjät ja yritysjohto tuntuvat tiedostavan hyvin kansainvälisen tason ja oman yrityksensä kyvykkyyden. Vastaajista 70 prosenttia näki yrityksensä olevan joko kansainvälistä keskitasoa tai keskitasoa korkeammalla digitaalisessa kehityksessä. 31 prosenttia koki kehityksensä olevan keskitasoa korkeampaa.

Tutkimuksessa kartoitettiin kaupan alan yritysten digitalisaatioastetta ja tietämystä nykyisistä teknologiatrendeistä. Kuva 2 esittää jakauman, kuinka yritykset ovat ottaneet käyttöön uusia teknologioita. Verkkokauppa, data-analytiikka ja digitaalinen maksaminen olivat yrityksille jo laajasti käyttöönotettuja teknologioita. Lohkoketjujen käyttö, lisätty todellisuus ja drone-kuljetukset eivät olleet tuttuja tai niiden käyttöönottoa ei ollut toteutettu. On huomioitava, että kyselyn otos on suhteellisen pieni ja näin ollen tulosten yleistäminen pelkästään tämän kyselyn pohjalta koko kaupan toimialaan on riskialtista. Tämän vuoksi tutkimuksessa on käytetty laaja-alaisesti muitakin lähteitä.

Kuva 2. Teknologiat, joita kaupan alan yritykset ovat ottaneet käyttöön tai pilotoineet



Lähde: Ernst & Young, kaupan toimialan yrityskysely, 2020

Kyselyn perusteella myynnin ja markkinoinnin koettiin olevan ylivoimaisesti tunnistetuin osa-alue, johon digitalisaatio tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa. Näiden lisäksi digitalisaation koettiin vaikuttavan myös hankintaan ja myynnin jälkeisiin palveluihin joissain määrin.

Vahvuutena ja mahdollisuuksina mainittiin etenkin datan hallinta ja sen hyödyntäminen, reaaliaikainen tieto, verkkokauppa, verkkosivut sekä digimarkkinointi. Heikkoutena tai haasteena puolestaan nähtiin rahoituksen hankala saaminen, rajalliset resurssit, kivijalkavetoisuus, vanhentuneet tietojärjestelmät, verotus sekä osaamisen puute.

” **Vahvuudet löytyy siitä, että me osataan ja tiedetään, mitä pitää tehdä. heikkous on selkeästi verotus, joka tekee sen, että jos yksi työntekijä ei vastaa 4–5 puolalaista tai 10 kiinalaista, niin on vaikea pärjätä kansainvälisessä kilpailussa. Jos verotus olisi kevyempi, olisi paljon nopeampaa ja helpompaa kasvattaa yritystä ja kehittää sitä digitaalisesti.**

*Kaupan alan yrityskysely*

” **Suomessa on ikävä kyllä huomattavan paljon helpompaa saada rahoitusta perinteiseen teollisuuteen kuin todella nopeaan tahtiin kehittyvälle verkkokaupan alalle.**

*Kaupan alan yrityskysely.*

Kysyttäessä uusista digitalisaation tuomista liiketoimintauhista ja -mahdollisuuksista, logistiikkatoimijat näkivät digitalisaation lähes poikkeuksetta mahdollisuutena. Yleisinä mahdollisuuksina nähtiin entistä laajempi asiakaskunta, tuote- ja asiakasdatan hyödyntämisellä saavutettavat paremmat toimintaedellytykset ja prosessitehokkuus. Kivijalkamyymälöiden edustajat puolestaan pelkäsivät kaupan siirtymistä verkkoon ja liikevaihtonsa pienenemistä. Uhkina nähtiin myös muutoskyvyttömyys, Suomen korkea verotus ja työvoimakustannukset sekä epäreilu kilpailuasetelma. Vastaajien mukaan asiakasdatan kerääminen on ”sallittua” globaaleille toimijoille, mutta EU-toimijoille erittäin säänneltyä.

Datan keräämisen osalta viitattiin EU:n yleiseen tietosuojasetukseen, jonka tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja yksilöiden mahdollisuuksia hallita heistä kerättyjen tietojen käsittelyä.<sup>10</sup> Asetuksen myötä organisaatioiden tulee yksityishenkilön vaatimuksesta luovuttaa ja poistaa kaikki vaatijan tiedot, jotka organisaatiolla on hallussaan, ja yksityishenkilö voi kieltää henkilötietojensa keräämisen. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että rekisterinpitäjän on kyettävä yksilöimään koko tietomassa käyttäjittäin. Se myös

10 <https://tietosuojafi/gdpr>

velvoittaa takaamaan, että kerätyt henkilötiedot ovat asianmukaisia ja rajoittaa tarpeetonta datan keräämistä.<sup>11</sup> Asetuksen noudattaminen vaatii erittäin syvällistä osaamista ja ammattitaitoa rekisterinpitäjiltä, jota ei välttämättä etenkään pk-yrityksillä ole.<sup>11</sup>

Tutkimusten mukaan tietosuoja-asetuksen valvonnassa ja toimeenpanossa on kuitenkin merkittäviä haasteita. Kuluttajissa on havaittavissa hyväuskoisuutta ja rekisterinpitäjissä välinpitämättömyyttä. Aina esimerkiksi henkilön tietojensa käsittelyyn antamalla suostumuksella ei ole todellista merkitystä käytännön tasolla vaan se voi olla jopa illuusio. Sankari & Wibergin tutkimuksessa löydettiin suomalaisia tapauksia, joissa yritykset keräsivät asiakkaan kiellosta huolimatta asiakkaan henkilötietoja eivätkä poistaneet niitä tietokannasta asiakkaan vaatimuksesta huolimatta. Jos näin on suomalaistenkin rekisterinpitäjien osalta, samaa voidaan olettaa tapahtuvan myös kansainvälisten rekisterinpitäjien osalta.<sup>11</sup>

Lokakuussa 2020 tekemämme Kaupan alan yrityskyselyn (N=49) mukaan suosituimmat käyttöön otetut digitaaliset teknologiat suomalaisten kaupan toimialan yritysten keskuudessa ovat verkkokauppa, digitaaliset maksutavat ja data-analytiikka. Sen sijaan lohkoketjut, lisätty todellisuus (AR) sekä drone-kuljetukset osoittautuivat kysytyistä teknologioista vähiten käyttöön otetuiksi. Teknologiat ovat toki myös kansainvälisesti marginaalissa, mutta jokaisesta teknologiasta on jo kaupalliseen toimintaan tuotuja ratkaisuja – myös Suomessa, joskin nämä ovat olleet pääasiassa yksittäisten toimijoiden alkuun panemia hankkeita.

Esimerkiksi S-ryhmän Kuhatutka-sovellus hyödyntää lohkoketjuteknologiaa, jonka avulla asiakkaat voivat jäljittää myynnissä olevan kuhan sen kotivesistöön pakkauksessa olevan QR-koodin avulla. Lohkoketjun avulla kerätään tietoa kalan matkasta pyyntihetkestä kaupan hyllylle asti.<sup>12</sup> IKEA on puolestaan pitkään hyödyntänyt lisättyä todellisuutta sovelluksissaan, joiden avulla kuluttaja voi tarkastella puhelimensa kautta, miltä tietyt huonekalut näyttäisivät hänen omassa huoneessaan.<sup>13</sup> Drone-kuljetuksia on otettu käyttöön vähemmän, mutta esimerkiksi Wing toimittaa osassa Helsingin Vuosaarta drone-kuljetuksia kuluttajille.<sup>14</sup>

Tekemämme yrityskyselyn (N=49) vastaajista yllättävän moni koki, etteivät he investoi tarpeeksi digitalisaatioon. 35 prosenttia vastaajista kertoi yrityksensä investoivan alle 20

11 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138277/YP1903\\_Sankari%26Wiberg.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138277/YP1903_Sankari%26Wiberg.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

12 [https://s-ryhma.fi/uutinen/kuhatutka-jaljittaa-kotimaisen-kalan-alkuperan/news-4593888\\_384136](https://s-ryhma.fi/uutinen/kuhatutka-jaljittaa-kotimaisen-kalan-alkuperan/news-4593888_384136).

13 <https://www.ikea.com/fi/fi/customer-service/mobile-apps/>

14 <https://wing.com/finland/helsinki/>

prosenttia tutkimus- ja kehitysbudjetista digitalisaatioon. Tästä näkökulmasta onkin mielenkiintoista, että suurin osa kyselymme yrityksistä koki kuitenkin olevansa digitalisaatiossa joko kansainvälistä keskitasoa tai keskitasoa korkeammalla. Suomi on kyllä perinteisesti pärjännyt digitalisaation kehityksessä hyvin, mutta tutkimusten mukaan olemme muiden Pohjoismaiden ohella jäämässä jälkeen muun maailman kehityksestä. Kansainvälisesti katsottuna lähes 40 prosenttia kaupan toimialan yrityksistä uskoo kasvattavansa ICT-budjettiaan.<sup>15</sup>

Yrityskyselyssämme (N=49) syyksi pieniin panostuksiin digitalisaatioon kerrottiin rahoituksen hankala saaminen sekä se, että kassavirrasta investoiminen koetaan liian hitaaksi. Tyypillisesti myös pohjoismaalainen riskejä välttävä kulttuuri, jossa tehokkuutta pyritään hakemaan ensisijaisesti kuluja karsimalla, on joidenkin tutkimusten mukaan kehitystä jarruttava tekijä. Innovoinnissa myös keskitytään usein vain pieniin kehitysaskeliin.<sup>15</sup>

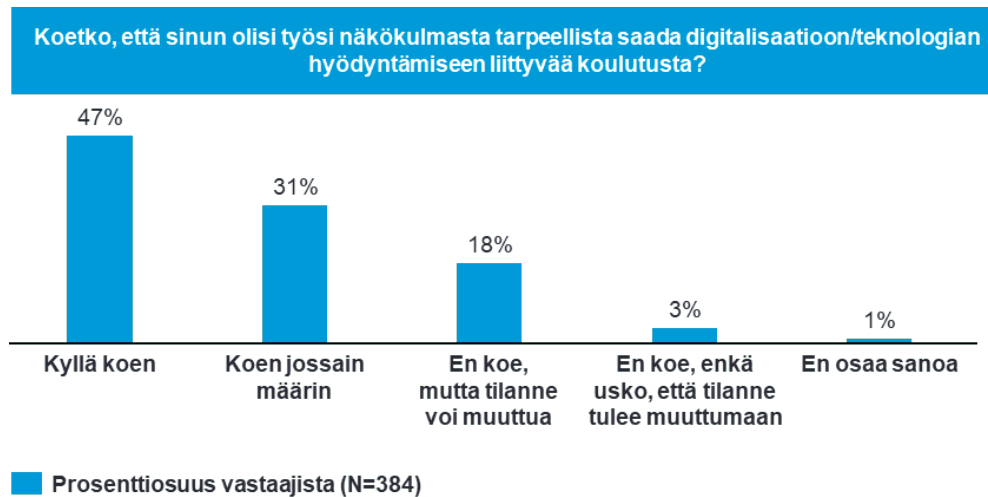
Tutkimusten mukaan yritykset, jotka panostavat liiketoimintansa digitalisointiin ja kehittävät uusia innovaatioita menestyksekkäästi, saavuttavat keskimäärin 18 prosenttia paremman myyntikatteen kilpailijoihinsa nähden. Tämä tosin vaatii nykyistä kunnianhimoisempia tavoitteita ja suurempaa riskinottoa, uusiin liiketoimintamalleihin panostamista sekä nopeutta toimintaan muun muassa työtapojen ja rekrytointien kautta.<sup>15</sup>

Tekemässämme kaupan alan työntekijöille suunnatussa kyselytutkimuksessa kysyttiin, kekevatko vastaajat, että heidän olisi työn näkökulmasta tarpeellista saada digitalisaatioon tai teknologian hyödyntämiseen liittyvää koulutusta seuraavan viiden vuoden aikana. Kuvassa 3 on kuvattu vastaajien kokema tarve digitalisaatioon tai teknologian hyödyntämiseen liittyvään koulutukseen työn näkökulmasta. Suurin osa vastaajista kokee (47 prosenttia) tai kokee jossain määrin (31 prosenttia), että heidän työnsä näkökulmasta olisi tarpeellista saada digitalisaatioon/teknologioiden hyödyntämiseen liittyvää koulutusta seuraavan viiden vuoden aikana. Vastaajista 18 prosenttia ei koe digitalisaatioon tai teknologioiden hyödyntämiseen liittyvää koulutusta tarpeelliseksi seuraavien viiden vuoden aikana, mutta näkee, että tilanne voi muuttua (N=384).

---

15 [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Bigger-Bolder-Faster-Nov-2017\\_tcm9-175410.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Bigger-Bolder-Faster-Nov-2017_tcm9-175410.pdf)

**Kuva 3.** Kaupan alan työntekijöiden tarve saada digitalisaatioon/teknologian hyödyntämiseen liittyvää koulutusta seuraavan viiden vuoden aikana



Lähde: Ernst & Young, työntekijäkysely, 2020

Kaupan alan työntekijöille suunnatussa kyselytutkimuksessa kysyttiin, kokevatko vastaajat, että digitalisaatio tulee helpottamaan heidän työtänsä seuraavan viiden vuoden aikana. Vastausvaihtoehtoina olivat: *kyllä koen*, *koen jossain määrin*, *en koe, mutta tilanne voi muuttua*, *en koe, enkä usko, että tilanne tulee muuttumaan* ja *en osaa sanoa*. Suurin osa vastaajista kokee (25 prosenttia) tai kokee jossain määrin (44 prosenttia), että digitalisaatio tulee helpottamaan hänen työtään seuraavan viiden vuoden aikana. 22 prosenttia vastaajista ei koe, että digitalisaatio tulee helpottamaan hänen työtään, mutta näkee, että tilanne voi muuttua. Vastaajista noin viisi prosenttia ei koe, että digitalisaatio tulee helpottamaan hänen työtään, eikä usko tilanteen muuttuvan. Vastaajista hieman yli neljä prosenttia ei osaa sanoa (N=383).

Yritysten toimitusketjujen digitalisaation myötä yritysten työvoimalta vaaditaan erilaisia taitoja digitalisoitujen prosessien hallintaan ja ylläpitoon toimitusketjussa. Logistiikan toimivuus korostuu usean yrityksen onnistumistarinaissa ja digitalisaation myötä se tulee korostumaan vielä lisää.<sup>16</sup> Tutkimukset osoittavat, että tulevaisuudessa logistiikan työntekijät tarvitset vahvempia teknisiä taitoja. Tämän vuoksi tutkijat korostavat oppimiskulttuurin tärkeyttä yrityksissä digitalisaation myötä. Työntekijähaastattelut viestivät, että

<sup>16</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4340\\_\\_DSN-Logistics-and-distribution/DI\\_DSN-Logistics-and-distribution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4340__DSN-Logistics-and-distribution/DI_DSN-Logistics-and-distribution.pdf)

Suomessa kaupan ala ei ole vielä ryhtynyt valmistautumaan tulevaisuuden toimintamallia varten. 73 prosenttia vastaajista koki, että he eivät tällä hetkellä saa tukea digitaalisten taitojen kehittämiseen. Kaupan alan työntekijät joutuvat olemaan kasvavissa määrin tekemisissä teknisimpien prosessien kanssa ja tarve teknisille taidoille tulee kasvamaan.<sup>17</sup> Yrityksistä puuttuu koulutus- ja kehityspuolen funktioita, jotka kannustaisivat ja mahdollistaisivat työvoimaa valmistautumaan tulevaisuuden toimintamallia varten kehittämällä teknisiä taitojaan. Yleinen koulutuksen puute korostui myös työntekijäkyselyssä, jossa 87 prosenttia vastanneista kertoi työnantajansa järjestävän joko 1–3 (44 prosenttia) koulutuspäivää tai ei ollenkaan (43 prosenttia).

Kaupan alan työntekijöille suunnatussa kyselytutkimuksessa kysyttiin, kokevatko työntekijät jonkin digitaalisen teknologian uhkaavan työtehtäväänsä seuraavan viiden vuoden aikana. Vastausvaihtoehtoina olivat: kyllä koen, koen jossain määrin, en koe, mutta tilanne voi muuttua, en koe, enkä usko, että tilanne tulee muuttumaan ja en osaa sanoa. Vastaajista noin kolmasosa kokee (11 prosenttia) tai kokee jossain määrin (23 prosenttia) jonkin digitaalisen teknologian uhkaavan työtehtäväänsä seuraavan viiden vuoden aikana. 42 prosenttia vastaajista ei koe, mutta näkee, että tilanne voi muuttua ja 22 prosenttia ei koe, eikä usko tilanteen muuttuvan. Vastaajista hieman yli kaksi prosenttia ei osaa sanoa (N=388).

## 2.3 Verkkokauppa Suomessa ja kansainvälisesti

” **Verkkokaupat tulevat olennaisesti ajamaan liiketoimintaa entistä ahtaammalle kotimaassa. Käytännössä myyntikanavakeskustelussa isot toimijat pystyvät suuruuden ekonomialla ottamaan hintapisteitä haltuun ja tästä syntyy ylivalta.**  
*Kaupan alan yritys­kysely.*

Verkkokaupalla tarkoitetaan tässä raportissa digitaalisten kanavien välityksellä toimivaa kauppaa yrityksiltä kuluttajille. Verkkokaupan kohdalla maksutavalla ei ole merkitystä, eli digitaalisen oston voi maksaa myös käteisellä tuotetta noudettaessa.

Suomen kaupan liiton *Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa* -raportin mukaan Suomessa verkkokaupan ja verkon kautta ostaminen jatkaa kasvuaan ja on jo nyt Euroopan keskiarvoa korkeampi. Kuvassa 4 esitetään Euroopan maiden digikanavien prosentuaaliset osuudet vähittäiskaupasta. Kuvassa 5 esitetään Euroopan maiden digikanavien

prosentuaaliset osuudet maan ulkopuolelle suunnatusta vähittäiskaupasta. Vuonna 2019 verkkokaupan osuus koti- ja ulkomailta oli 4,5 miljardia euroa ja kasvua vuoteen 2018 oli 12 prosenttia. Raportti kuitenkin korostaa, että todellinen luku voi olla tätäkin suurempi, sillä käytetty tutkimusmetodi ei pysty täysin huomioimaan suurten kansainvälisten kolmansien osapuolten, kuten Amazonin, AliExpressin, Wishin tai eBayn kautta tapahtuvaa myyntiä.<sup>17</sup> International Post Corporationin tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten verkkokauppa-aktiivisuus on vielä kasvamassa ja viikoittainen ostaminen voi 2–7-kertaistua lähitulevaisuudessa.<sup>18</sup>

Kaupan liiton verkkokauppaselvityksen mukaan etenkin kotimainen verkkokauppa on saanut hyvin markkinaosuutta Suomessa. Digitaalista myyntiä hyödyntävien vähittäiskauppojen osuus on kasvanut Suomessa Euroopan nopeimmin ja verkossa toimivien vähittäiskauppojen osuus on muun muassa Ruotsia suurempi. 60 prosenttia suomalaisten verkkokauppalähetyksistä tulee kotimaasta, mitä selittää Kaupan liiton tutkimuksen mukaan yksinkertaisesti tyytyväisyys suomalaisia verkkokauppoja kohtaan.<sup>17</sup> Kansainvälisessä kaupassa selkeästi suurin osa, 13 prosenttia, verkkokaupan kautta ostetuista tuotteista tulee Kiinasta. Käyttäjämääriltään suurin verkkokauppa Suomessa on Zalando, mutta ostokerroissa käyttäjää kohden mitattuna suurimpien joukossa olivat ruoan verkkokaupat K-ruoka.fi ja Foodie.fi. Kärkikymmenikössä olivat myös kiinalaiset AliExpress ja DX.com.<sup>18</sup>

Lokakuussa 2020 tekemämme Kaupan alan yrityskyselyn (N=49) mukaan 84 prosenttia suomalaisista yrityksistä koki kansainvälisten verkkokauppojen ja online-markkinapaikkojen tuoman kilpailun vaikuttavan yrityksen toimintaan. 39 prosenttia koki tämän vaikuttavan merkittävästi. Mahdollisuuksina kyselyssä nähtiin kansainvälistyminen, verkkokaupan kokonaiskasvu kotimaassa sekä logistiikkatoimijoiden kasvavat volyymit. Uhaksi koettiin taas kansainvälisten toimijoiden markkinaosuuksien kasvu suomalaisten kilpailijoiden kustannuksella, hintakilpailu, kansainvälisten yritysten logistiikkaketjujen hallinnointi sekä edulliset rahdit Suomen ulkopuolella. Tukkukaupoista kuitenkin 40 prosenttia oli sitä mieltä, ettei kansainvälisten kauppojen ja online-markkinapaikkojen tuoma kilpailu vaikuta heidän toimintaansa.

"

**Kansainvälinen kilpailu muuttaa asiakkaiden odotusarvoa esimerkiksi toimitusnopeudesta ja kirittää toiminnan suunnittelua.**  
*Kaupan alan yrityskysely.*

<sup>17</sup> <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/01/suomalainen-verkkokauppa-valtaa-markkinoita/>

<sup>18</sup> <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/kansainvalinen-verkkokauppatutkimus-2020>



Svean mukaan suomalaisten verkkokauppojen kilpailuvaltti ulkomaalaisia verkkokauppoja vastaan voi etenkin jatkossa olla tuki ja asiakaspalvelu sekä mobiiliverkkokaupan hyödyntäminen.<sup>19</sup>

Mobiilin merkittävä ja kasvava rooli digitaalisessa kaupankäynnissä on havaittu, mutta yritykset ovat hitaita vastaamaan muutokseen.<sup>20</sup> Maailmalla 59 prosenttia verkkoliikenteestä tulee mobiililaitteista, joka osoittaa mobiiliverkkokaupan hyödyntämisen potentiaalin. Tutkimukseen vastanneet korostivat mobiilikäyttäjäkokemuksen tärkeyttä.<sup>21</sup> Tutkimuksen mukaan 17 prosenttia asiakkaista ei palaa yrityksen sivulle yhden huono kokemuksen jälkeen ja 59 prosenttia vastasi, että muutama huono kokemus riittää.<sup>22</sup> Enemmistö digitaalisesta kaupankäynnistä tapahtuu silti tietokoneen välityksellä, mutta asiakkaiden digitaaliset asiakaskokemukset heijastuvat myös offline-käyttöön. Euroopassa 82 prosenttia asiakkaista hyödyntävät mobiiliverkkokauppaa ennen kivijalkamyymälästä ostamista. Tärkeimmiksi tekijöiksi positiivisen käyttäjäkokemuksen luomisessa havaittiin kokemuksen asiakaslähtöisyys, teknologian tarjoama sulavuus ja päivitetty kokemus sekä datan hyödyntäminen käyttäjäkokemuksen parantamiseksi.<sup>22</sup>

---

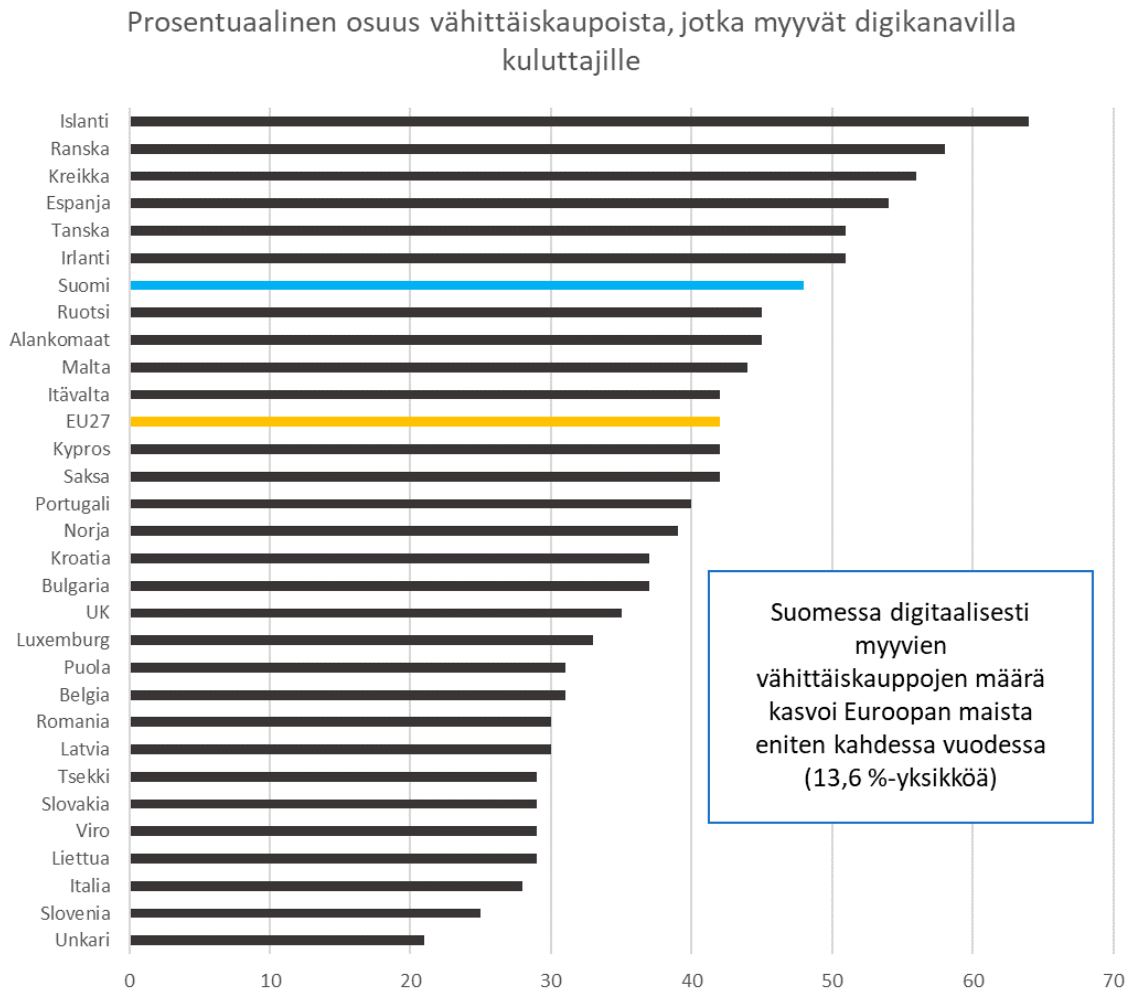
19 <https://www.svea.com/fi/fi/yritykset/yritysblogi/lue/verkkokauppa-kasvaa-seka-suomessa-etta-muulla-eika-loppua-nay/>

20 <https://www.bain.com/insights/your-customers-put-mobile-first-do-you/>

21 <https://www.linkedin.com/pulse/mobile-becoming-key-new-b2b-buyer-robert-archacki>

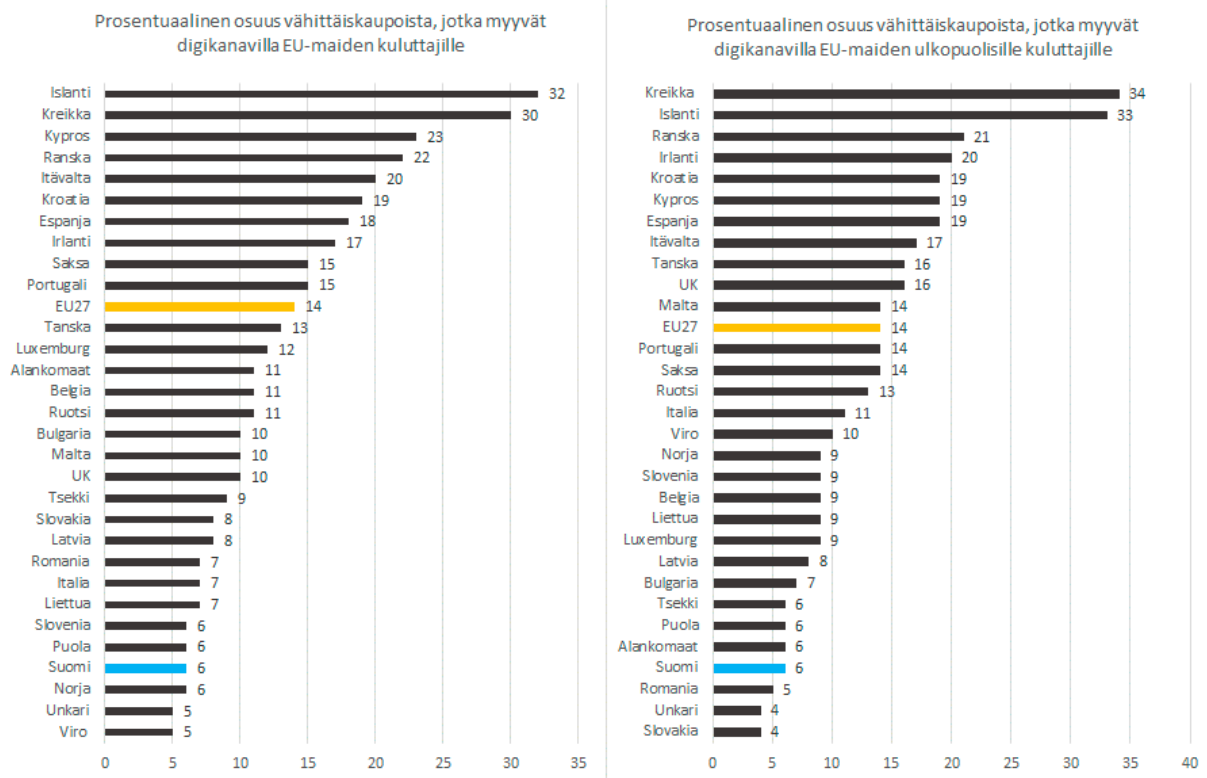
22 <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>

**Kuva 4.** Digitaalisesti myyvien vähittäiskauppojen suhde EU-maissa



Lähde: Kurjenoja, J. 2020. Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa. Kaupan liitto.

**Kuva 5.** Digitaalisten kanavien kautta ulkomaille myyvien vähittäiskauppojen suhde EU-maissa



Lähde: Kurjenoja, J. 2020. Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa. Kaupan liitto.

Suomalaisen verkkokaupan kansainvälistyminen on vielä pientä Suomen ollessa yksi vähiten ulkomaille myyvistä Euroopan maista<sup>17</sup>. Yksi yleisimmistä kynnyksistä suomalaisen verkkokaupan kansainvälistymiseen on logistiikassa. Myös asiantuntijahaastatteluihastamme kävi ilmi logistiikan haaste suomalaisille yrityksille. Kansainvälisen logistiikan kustannukset Suomesta ovat jo pelkästään maantieteellisestä sijainnistamme ja ympäröivistä merialueista johtuen muuta Eurooppaa korkeammat. Kuljetuskustannusten jyvittäminen tuotteiden hintoihin puolestaan on usein haastavaa.<sup>23</sup> Nämä haasteet ovat usein ylitettävissä aidolla ja tavoitteellisella kumppanussuhteella toimittajien kanssa tai varastoinnin ja toimituspalveluiden ostamisella kansainvälisiltä toimijoilta. Verkkokaupan kansainvälistymisen haasteina on yleisesti nähty myös muun muassa paikalliset regulaatiot, verkkokauppa-alustan muokkaaminen kansainvälisiä markkinoita varten kielten ja automaattisen dokumentaationluonnin osalta, sekä vaadittavat panostukset markkinointiin.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> <https://digitalist.global/talks/miksi-suomalainen-verkkokauppa-ei-kansainvalisty/>

### **Case: Finnish Design Shop - Kansainvälinen verkkokauppa**

Finnish Design Shop (FDS) on pohjoismaalaisiin design tuotteisiin erikoistunut verkkokauppa, joka on toiminut jo vuodesta 2004. FDS myy tuotteita kansainvälisille markkinoille ja on virallinen jälleenmyyjä yli 230 brändin tuotteille. (mm. Artek, Vitra, Muuto, Hay, Iittala, Marimekko).

Yrityksen tarina alkoi, kun sen perustaja Teemu Kiiski ymmärsi verkkokaupan jatkavan tulevaisuuden trendinä, 2000-luvulla puhjenneesta IT-kuplasta huolimatta. Kiiski ymmärsi, ettei tulevaisuuden kauppa tulisi olemaan ainoastaan paikallista, vaan suomalaisilla yrityksillä olisi aidosti mahdollisuus olla osa kansainvälisiä markkinoita.

FDS asetti alusta asti toiminnalleen korkeat tavoitteet ja seurasi paljon Yhdysvaltojen markkinoita, joilla sen ajan edelläkävijät toimivat. Tuntemalla omien paikallisten kilpailijoidensa lisäksi alan parhaat toimijat globaalisti, oli mahdollista oppia alan parhailta, sekä kasvaa ja menestyä. Nämä opit ovat korostuneet myös rekrytoinnissa. Yritys on huomannut, että mitä enemmän sen toiminta on kasvanut, sitä haastavampi on ollut löytää vähittäiskaupan ja erityisesti verkkokaupan osaajia Suomesta.

Oman toiminnan jatkuva kehittäminen on ollut keskiössä FDS:lla. Yrityksessä on vuosien aikana kehitetty toimintatapoja lyhyiden sprinttien avulla, joissa projektit pilkotaan mahdollisemman pieniksi palasiksi ja erilainen testaus suoritetaan nopeasti. Testauksen kulttuurin lisäksi aito asiakaskeskeisyys on ollut yksi menestystekijä.

Multibrand-verkkokauppana kilpaileminen on vaatinut FDS:lta erottautumista sekä valikoimalla, että palvelun laadulla. Pohjoismaalainen design on ollut kärki, minkä avulla yritys on lähtenyt tavoittelemaan kansainvälisiä asiakkaita. Kansainvälisen menestyksen tavoittelu on tarkoittanut jatkuvaa valikoiman uudistamista sekä toimintatapojen ja palveluiden innovointia. Vuonna 2015 FDS perusti projektimyynnin palvelemaan yrityksiä ja alan ammattilaisia globaalisti, ja 2019 he julkaisivat uuden Franckly.com- online-markkinapaikan käytetyille design tuotteille.

Kansainvälistyminen on ollut FDS:n strategiassa alusta asti, ja he ovat pystyneet kilpailemaan ja kasvamaan nopeammin, kuin monet heidän eurooppalaiset kilpailijansa. FDS koki ettei tutut naapurimaat välttämättä olisi kaikista potentiaalisimpia markkinoita. Ruotsin markkinat ovat esimerkiksi yhdet kilpailluimmista koko Euroopassa, samalla kun Venäjä

on omien erityispiirteidensä vuoksi tavallaan haastava markkina uudelle tulokkaalle. Tämä tarkoitti yhtäaikaista aloittamista kaikissa Euroopan maissa sekä nopeaa laajentumista Yhdysvaltoihin. Tänä päivänä jo yli 20% yrityksen myynnistä tuleekin Yhdysvalloista.

FDS haluaa katsoa tulevaisuuteen, eikä yrityksen strategiaan ole missään vaiheessa kuulunut osingon jakaminen, vaan raha investoidaan suoraan kasvuun. Yritys myös kokee, että tulevaisuudessa vastuullisuuden ja ympäristöstävällisen toiminnan vaatimukset tulevat korostumaan entisestään.

Lähteet: [https://www.finnishdesignshop.com/terms\\_and\\_info2.php?p=about\\_us](https://www.finnishdesignshop.com/terms_and_info2.php?p=about_us)  
<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/finnish+design+shop+oy/1907012-1>  
 Haastattelu Teemu Kiiski – Toimitusjohtaja ja perustaja, 09.11.2020

Kauppan liiton raportin mukaan etenkin ruoan verkkokauppa on kasvanut ja koronaviruspandemia kiihdyttää kasvua entisestään.<sup>17</sup> Esimerkiksi Kesko uutisoi koronaviruspandemian kiihdyttäneen ruoan verkkokauppa-asiointia kuukausitasolla parhaimmillaan yli 80 prosenttia.<sup>24</sup> Paytrailin Verkkokauppa Suomessa 2019 -raportin mukaan 24 prosenttia kuluttajista oli ostanut päivittäistavaroita verkosta ennen koronaviruspandemiaa<sup>25</sup> ja syksyllä 2020 tekemämme Ota kantaa -kuluttajakyselyn (N=296) mukaan jo yli 44 prosenttia on tilannut ruokaa ja muita päivittäistavaroita verkosta. Ainoastaan joka neljäs vastasi, ettei ole kiinnostunut ruuan ja muiden päivittäistavaroiden tilaamisesta verkosta.

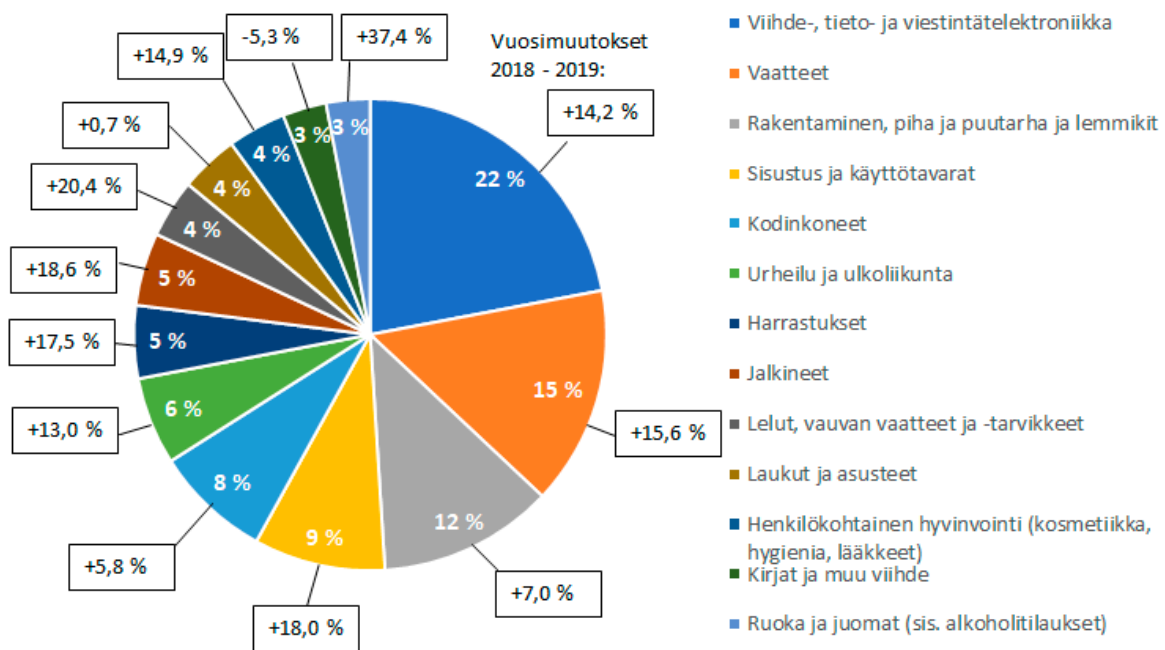
Koronaviruspandemia ohjaa kuluttajia verkkoon, kun sosiaalista kanssakäymistä pyritään välttämään. Tekemämme Ota kantaa -kuluttajakyselyn mukaan joka neljäs vastaaja kertoi koronaviruspandemian vaikuttaneen tapaan tehdä päivittäistavara- ja ruokaostoksia. Kauppan liiton pääekonomisti Jaana Kurjenojan mukaan koronaviruspandemian aikana, aivan kuten vuoden 2008 finanssikriisin aikana, päivittäistavaran verkkokauppa todennäköisesti kasvaa ja monet päivittäistavarakaupan verkkokauppaa kokeilevista kuluttajista jäävät asiakkaisiksi, jolloin esimerkiksi ruoan verkkokauppa tulee nousemaan uudelle tasolle. Ruokien

<sup>24</sup> <https://www.kesko.fi/media/uuuutiset-ja-tiedotteet/uuuutiset/2020/miten-ruuan-verkkokauppa-muuttui-koronan-vaikutuksesta/>

<sup>25</sup> <https://www.paytrail.com/hubfs/Verkkokauppa-Suomessa-2019.pdf?hsLang=fi>

ja juomien verkkokaupan osuus on tosin edelleen kolmen prosentin luokkaa kaikesta vähittäiskaupan verkkokaupasta<sup>17</sup>.

**Kuva 6.** Digitaalisesti koti- ja ulkomailta ostettujen tuotteiden tuotekategorioiden osuudet



Lähde: Kurjenoja, J. 2020. Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa. Kaupan liitto.

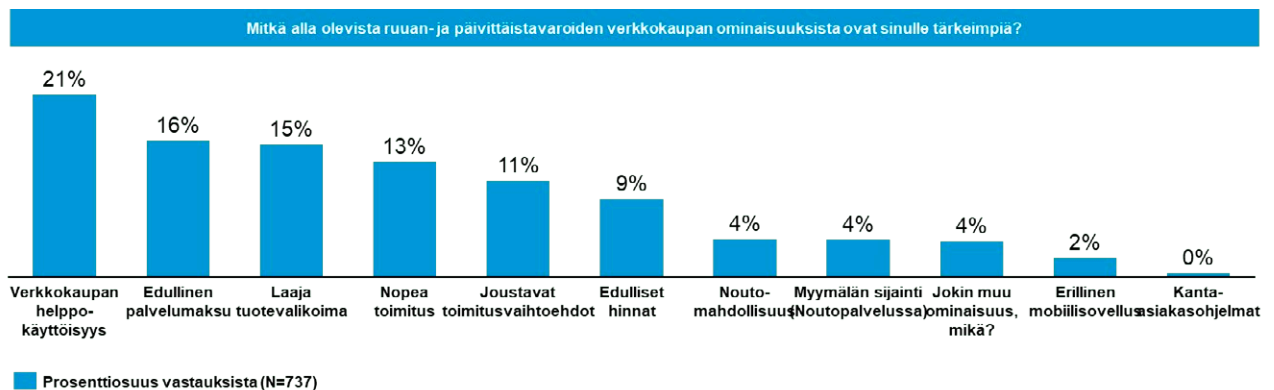
Ruoan verkkokaupan lisäksi myös lähes kaikki muut kategoriat ovat kasvaneet, joskin kuvassa 6 esitetyt kasvuprosentit eivät välttämättä pidä täysin paikkaansa käytetyn tutkimusmetodin takia (luvut eivät sisällä kaikkia aikaisempia tuoteryhmiä, kuljetuskustannuksia eivätkä arvonlisäveroa). Elektroniikka, vaatteet sekä rakentamiseen ja lemmikkeihin sidonnaiset tuotteet kattavat noin puolet verkkokaupan myynnistä. Esimerkiksi elektronikasta noin 40 prosenttia ostetaan jo netistä<sup>17</sup> ja Paytrailin Verkkokauppa Suomessa 2019 -raportin mukaan 55 prosenttia suomalaisista on ostanut vaatteita ja asusteita netistä.<sup>25</sup> Raportin mukaan verkkokaupasta ostamisesta on tullut suomalaisille jo niin tavallista, että lähes jokainen ostos on mahdollista myös verkosta, kun aiemmin verkosta haettiin lähinnä tuotteita, joita ei ollut paikallisissa kaupoissa.<sup>25</sup>

Verkkokaupan kasvu Suomessa on vaikuttanut etenkin pieniin kivijalkamyymälöihin, joista osa on joutunut jopa lopettamaan toimintansa.<sup>25</sup> Paytrailin tutkimus tosin korostaa, että todellisuudessa kivijalkamyymälät ja verkkokauppa täydentävät toisiaan – kivijalkaliikkeistä haetaan nykyään kokemuksia ja verkosta tilattuja tuotteita. Verkkokaupan suosiota

selittää ajan säästäminen ja ostosten helppous, saavutettavuus ajallisesti sekä tuotteiden ja hintojen helppo vertailu, mutta myös halvemmat hinnat ja laajempi tuotevalikoima.<sup>25</sup> International Post Corporationin rajat ylittävästä verkkokaupasta tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset ostavat ulkomailta pääasiassa, koska hinta on kotimaata alempi (66 prosenttia vastaajista), tuotetta ei ole saatavilla kotimaassa (32 prosenttia) ja toimitus on ulkomailta halpaa (21 prosenttia).<sup>18</sup>

Tutkiessamme ruoan ja päivittäistavaroiden verkkokauppaa kuluttajakyselyssämme, tärkeimmiksi verkkokaupan ominaisuuksiksi nousivat helppokäyttöisyys (21% vastausten määrästä), edullinen palvelumaksu (16% vastausten määrästä) sekä laaja tuotevalikoima (15 % vastausten määrästä). Kuvassa 7 avataan tutkimuksen vastauksia.

**Kuva 7.** Kuluttajille tärkeimmät ominaisuudet ruoan ja päivittäistavaroiden verkkokaupassa



Lähde: Ernst & Young, kuluttajakysely, 2020

Tutkiessamme erikoistavaroiden verkkokauppaa kuluttajakyselyssämme, tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat sivuston helppokäyttöisyys (23 prosenttia vastauksista), nopea ja joustava toimitus (15 prosenttia vastauksista) sekä edullinen kuljetusmaksu (13 prosenttia vastauksista). Kuvassa 8 on avattu kyselyn vastauksia.

Kuva 8. Kuluttajille tärkeimmät ominaisuudet erikoistavaraverkkokaupassa



Lähde: Ernst & Young, kuluttajakysely, 2020

### Case: Reima – Suomalaisen brändin kansainvälistyminen

Reima on lastenvaateyritys, joka on vuosikymmenien aikana transformoinut itsensä perinteisestä vaatevalmistajasta kansainväliseksi brändiksi, lasten liikkumisen mahdollistajaksi. Yritys työllistää yhteensä 500 henkilöä, josta reilut 200 työpaikka sijaitsee Suomessa. Vuonna 2019 Reima-konsernin liikevaihto oli 141 miljoonaa euroa, ja se on kasvanut vuosittain n. 17 % vuodesta 2015 lähtien.

Merkittävä käännekohta Reiman historiassa tapahtui jo 90-luvulla Neuvostokaupan romahtaessa, jolloin Reima päätti siirtää tuotantonsa Aasiaan. Yritys koki, että maailmasta on tulevaisuudessa tulossa entistä globaalimpi ja maarajat kaupassa tulevat hämärtymään. Kansainvälisen kaupan hahmottaminen ja globaalien jakeluketjujen luominen jo aikaisessa vaiheessa ovatkin osa Reiman kansainvälisen kasvun perustaa.

Kansainvälisen kasvun mahdollistajana oli Reiman halu keskittyä tiettyyn niche-markkinaan. He näkivät menestyvänsä kansainvälisesti erikoistumalla aktiivi- ja lastenvaatteiden leikkauspisteeseen, johon moni tarjoaa vaatteita, mutta johon kukaan muu globaalin skaalan toimija ei keskitytä täydellä fokuksella. Reima haluaa tarjota vaatteita, jotka pystyvät täyttämään niin toiminnalliset kuin myös korkeat turvavaatimukset, joita lastenvaatteille asetetaan. Tarjoamalla näihin vaatimuksiin vastaavia laadukkaita,



nimenomaan lasten näkökulmasta suunniteltuja vaatteita Reima näki, että he voivat kilpailla kaikilla markkinoilla myös alan isojen toimijoiden kanssa (esim. Columbia ja Patagonia), joilla lastenvaatemallisto saattaa usein olla osa aikuisten mallistoa ”pienoiskoossa”.

Reima on viime vuosina laajentunut kansainvälisesti ja uusia myyntitiimejä on aktiivisesti perustettu eri maihin. Myyntitiimien johtaminen sekä niiden ja pääkonttorin välinen vuorovaikutus on ollut kriittistä brändin hallinnan ja toimivan jakeluketjun takaamiseksi. Markkinoinnin ja viestinnän sopeuttaminen paikallisten mieltymysten mukaan on ollut tärkeää. Nykyään 85 % Reiman myynnistä tulee kansainvälisiltä markkinoilta – lähes 70 eri maasta. Viime ajan kasvua on erityisesti vauhdittanut organisaatiossa vallitseva jatkuvan kehittämisen kulttuuri sekä digitalisten ratkaisujen aktiivinen hyödyntäminen.

Viime aikoina Reima on hyödyntänyt digitaalisia kanavia ja lähtenyt vahvasti mukaan verkkokaupan, digitaalisten kanavien sekä suoran kuluttajamyynnin rakentamiseen, ja pilotoinut ”subscription”-pohjaista palvelumallia, jossa kuluttaja voi palauttaa tuotteen sesongin jälkeen, Reiman kumppani myy tämän käytetyn vaateen ja tilittää kuluttajalle tuotteesta saadut rahat. Vuonna 2020 arviolta noin 60 % Reiman myynnistä on tullut digitaalisten kanavien kautta. Reima keskittyy asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen parantamiseen kaikissa kanavissa ja siten parantaa asiakkaiden arkea maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

Lähteet: Haastattelu Elina Björklund – Toimitusjohtaja  
<https://www.fablehti.fi/elina-bjorklund>

Harvard Business Review ennusti vuonna 2017 kansainvälisen verkkokaupan kasvavan noin neljään biljoonaan Yhdysvaltain dollariin vuonna 2020, lähes kaksinkertaistaen kokonsa aikavälillä.<sup>26</sup> Statistan arvioiden mukaan kansainvälisen verkkokaupan koko kasvoi noin 4,2 biljoonaan dollariin vuonna 2020, ja koko olisi jo 6,5 biljoonaa dollaria vuonna 2023.<sup>27</sup> Mikäli Statistan arvio verkkokaupan arvosta vuodelle 2020 pitää paikkansa ja Research and Marketsin ennuste kansainvälisen vähittäiskaupan arvosta vuonna 2020 pitää

26 <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>.

27 <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

paikkansa, on kansainvälisen verkkokaupan osuus vähittäiskaupasta kivunnut jo noin 19 prosenttiin.<sup>28</sup>

Suurimmat maat verkkokaupan B2C-myyntissä ovat Yhdistyneiden kansakuntien kauppa- ja kehityskonferenssin UNCTADin mukaan Yhdysvallat ja Kiina. Yhdysvaltojen menestystä selittää Global ecommerce market ranking 2019 -raportin mukaan kaupanteon helppous Yhdysvalloissa ja korkea maturiteetti ostoskäyttäytymisessä verkkokaupasta.<sup>29</sup> Yhdysvalloissa on myös toiseksi eniten ulkomailta ostavia kuluttajia. Kiinassa verkko-ostoksia tekevien kuluttajien määrä on suurin, noin 610 miljoonaa ihmistä, joista 330 miljoonaa osti myös ulkomailta.<sup>17</sup>

Tavaroiden bruttoarvolla mitattuna vuonna 2018 selkeästi suurin nettikauppa oli kiinalainen Alibaba (tavaroiden bruttoarvo 866 miljardia Yhdysvaltain dollaria) ja toiseksi suurin yhdysvaltalainen Amazon (277 miljardia). Liikevaihdossa mitattuna Amazon tosin oli Alibabaa suurempi. Suurimmat verkkokaupat liikevaihdollisesti Suomessa olivat Verkkokauppa.com, Gigantti, Power, Zalando, Motonet, Prisma ja CDON.<sup>30</sup>

Statistan mukaan suurin verkkokaupan osuus koko tuotekategorian myynnistä globaalisti vuonna 2017 oli kuluttajaelektronikalla, josta 25 prosenttia tapahtui verkossa. Tämän on arveltu nousevan vuoteen 2023 mennessä 39 prosenttiin. Kodinkoneita myytiin noin 18 prosenttia verkossa ja vuonna 2023 tämän ennakoidaan olevan 31 prosenttia.<sup>31</sup> Muut suurimmat kategoriat on esitetty kuvassa 9.

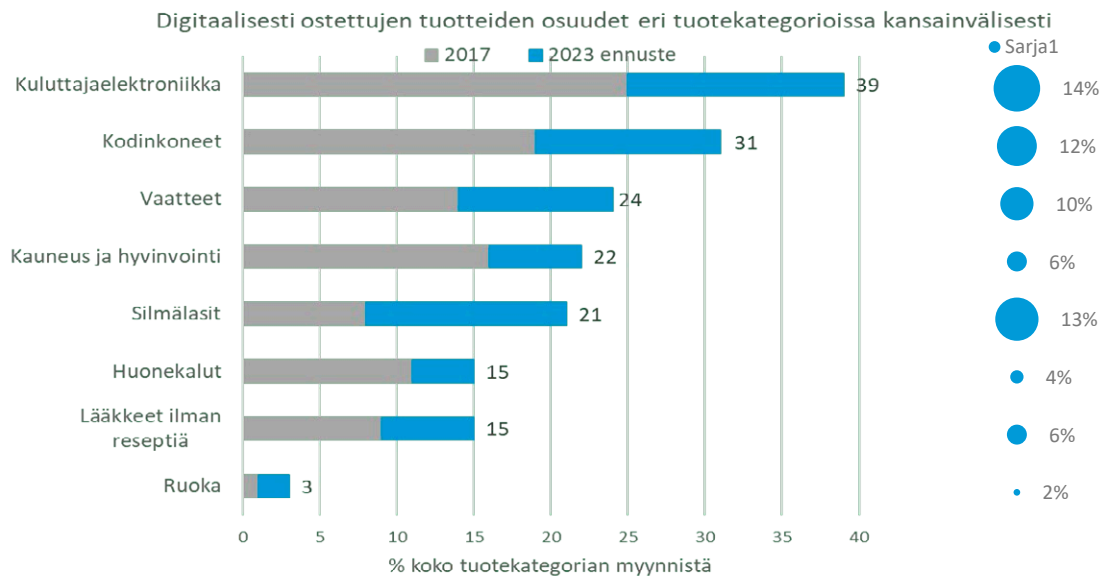
28 <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/05/14/2033483/0/en/Global-Retail-Market-Report-2020-to-2030-COVID-19-Impact-and-Recovery.html>

29 [https://www.worldretailcongress.com/\\_\\_media/Global\\_ecommerce\\_Market\\_Ranking\\_2019\\_001.pdf](https://www.worldretailcongress.com/__media/Global_ecommerce_Market_Ranking_2019_001.pdf)

30 [https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European\\_Ecommerce\\_report\\_2019\\_freeFinal-version.pdf](https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf)

31 <https://www.statista.com/chart/22693/share-of-online-sales-per-product-category/>

**Kuva 9.** Kansainvälisesti digitaalisesti ostettujen tuotteiden osuudet eri tuotekategoriassa



Lähde: Buchholz, K. 2020. The Products Growing Online Sales Fastest. Statista.

Kuvasta 9 ilmenee, että verkkokaupasta ostetun ruoan osuus kaikista ruokaostoksista on arvioiden mukaan vasta kolme prosenttia vuonna 2023, mutta vuotuinen kasvu tulee olemaan Grand View Researchin tutkimuksen mukaan keskimäärin miltei 25 prosenttia vuoteen 2027 saakka. Kasvua ajaa etenkin elintason kohoaminen, koronaviruspandemia sekä yhä kasvava älypuhelinien käyttäjämäärä. Juuri älypuhelimet ovat ratkaisevassa roolissa ruoan verkkokaupan kehittymisessä, sillä suurin osa ostoksista tehdään älypuhelimella niiden helppokäyttöisyyden vuoksi.<sup>32</sup>

Useissa maissa myös apteekit ovat siirtymässä verkkoon. Marraskuussa 2020 Amazon ilmoitti avaavansa Yhdysvalloissa tietyissä osavaltioissa verkkoapteekin, josta voi tilata myös reseptilääkkeitä.<sup>33</sup>

Esineiden internetin kehittymisen uskotaan myös kiihdyttävän ruoan verkkokaupan suosiota, sillä se helpottaa kauppojen kuluttajakokemusta parantavia toimia sekä varastojen tehokkaampaa hallintaa. Vielä kasvua kuitenkin hidastaa se, ettei tuotteita voi fyysisesti nähdä ja koskea etukäteen, ja luottamuksen puute tuotteiden tuoreutta kohtaan.<sup>34</sup>

32 <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-grocery-market>

33 <https://www.hs.fi/talous/art-2000007624876.html>

34 [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail-Verkkokaupan-trendit-2020.pdf?hsLang=fi](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail-Verkkokaupan-trendit-2020.pdf?hsLang=fi)

Kasvaviksi verkkokaupan trendeiksi Paytrail listaa:

1. asiakkaan tiiviin osallistamisen verkkokaupan strategiassa
2. kaupankäynnin laajeneminen yhä useampaan kanavaan ja etenkin sosiaaliseen mediaan
3. asiakaskokemukseen panostaminen verkkokaupassa
4. personoinnin lisääntyminen
5. uusien liiketoimintamallien yleistyminen
6. kilpailun muuttuminen entistä kansainvälisemmäksi
7. maksamisen helppous.<sup>34</sup>

## 2.4 Digitaalinen maksaminen Suomessa ja kansainvälisesti

Digitaalisilla maksutavoilla tarkoitamme maksutapoja, joissa maksu suoritetaan sähköisesti. Näitä ovat muun muassa maksaminen korteilla (kuten luotto- ja pankkikortit) ja puhelimella sekä verkon välityksellä esimerkiksi tilaus- tai jäsenyysmaksulla, tilisiirroilla sekä digitaalisilla maksutileillä (esim. Alipay ja Paypal).

Tutkimusten mukaan kansainvälisesti suurin osa ostoksista tehdään edelleen käteisellä.<sup>26</sup> EU:nkin alueella käteisen osuus on suuri. Euroopan keskuspankin tekemän kuluttajien päiväkirjatutkimuksen mukaan 79 prosenttia kaikista vuonna 2017 tehdyistä maksusuorituksista ja 54 prosenttia kaikkien maksusiirtojen arvosta toteutettiin käteisellä, joskin trendi on kohti digitaalisia maksuvälineitä. Tutkimus keskittyi ainoastaan kauppojen maksupäätöksiin ja tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin säännölliset suoraveloitukset ja e-laskut sekä muut verkossa tehtävät tilisiirrot kuten vuokrat, sähkölaskut ja niin edelleen.<sup>35</sup>

Siinä missä kansainvälisesti ja EU:n alueella suurin osa ostosuorituksista toteutetaan käteisellä, Suomessa tilanne on päinvastainen. Euroopan keskuspankin tekemän päiväkirjatutkimuksen mukaan Suomessa 54 prosenttia maksutapahtumista ja 33 prosenttia euromääräisistä maksuista toteutettiin käteisellä.<sup>35</sup> Samaisen raportin mukaan Suomessa tehdään päivässä henkilöä kohden noin 0,7 käteismaksua ja 0,5 korttimaksua, mikä on EU:n keskiarvoa alhaisempi.

Suomen Pankin toteuttaman kuluttajakyselyn mukaan suomalaiset käyttävät Euroopan keskuspankin raportin tuloksiin nähden huomattavasti enemmän digitaalisia maksuvälineitä. Suomen Pankin tekemän tutkimuksen mukaan suomalainen maksoi vuonna 2017

<sup>35</sup> Esselink, H. & Hernández, L. 2017. The use of cash by households in the euro area. European Central Bank.

keskimäärin 0,66 ostosta päivässä käteisellä (EKP 0,7), kun korttia käytettiin 1,62 kertaa päivässä (EKP: 0,5).

Suomen Pankin mukaan ero voi johtua tutkimuksen luonteesta. Päiväkirjatutkimuksessa löytyy useita pieniä ja huomaamattomia käteismaksuja, joita ei välttämättä muisteta kuluttajakyselyissä. Toiseksi kyselyissä ihmiset voivat nähdä itsensä todellisuutta modernimpina ja haluta maksaa ostoksensa todellisuutta useammin digitaalisilla maksuvälineillä. Kolmanneksi tutkimus ei ota huomioon verkossa tapahtuvia maksusuorituksia, joiden osuus on kasvussa.<sup>36</sup>

PYMNTS:n tekemän Global Cash Indexin mukaan käteisen käyttö Suomessa on taas huomattavasti alhaisempaa johtuen pääasiassa laskutavasta. PYMNTS:n tutkimuksessa käteisen rahallinen käyttö jaetaan valtion vuosittaisella BKT:lla. PYMNTS:n tutkimuksen mukaan käteisellä tapahtuneiden maksusuoritusten osuus Suomessa oli vain noin seitsemän prosenttia BKT:sta.<sup>37</sup> Yhtenevää Euroopan keskuspankin ja Suomen Pankin raporteissa on, että myös Suomessa käteisen osuus maksusuorituksista on laskussa, kun digitaalisten maksutapojen suosio kasvaa.

Verkkokaupan ostoksista suomalaiset maksoivat 53 prosenttia tilisiirtona, 23 prosenttia maksukortilla, hieman reilu 12 prosenttia sähköisellä lompakolla, reilu seitsemän prosenttia verkkolaskulla ja vain kolme prosenttia käteisellä noudon yhteydessä.<sup>30</sup>

Vaikka digitaaliset maksutavat ja etenkin maksukortit ovat saaneet suuren suosion Suomessa, mobiilimaksaminen on vielä suhteellisen pientä. Suomi on jopa jäljessä muista pohjoismaista mobiilimaksamisen osalta. Mobiilimaksaminen on kuitenkin kasvussa, johtuen Mobilepay-sovelluksesta. Muita mobiilimaksamisen vaihtoehtoja ovat muun muassa Apple Pay ja Google Pay.

Digitaalisten maksutapojen osalta yksi merkittävimpiä kansainvälisiä trendejä tällä hetkellä on kontaktivapaa maksaminen (contactless payment) sekä biometrinen maksaminen. Amazon lanseerasi syyskuussa 2020 kahdessa seattlilaisessa Amazon Go -kaupassa kämmenskannausteknologian, joka mahdollistaa muun muassa ostosten maksamisen sekä kanta-asiakkuuden tunnistamisen näyttämällä skannerin yllä kämmentään. Järjestelmä on suunniteltu tietoturvalle ja käyttää teknologiaa, joka luo henkilölle uniikin

<sup>36</sup> [https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/mn10\\_kateistyoryhman\\_raportointi\\_ja\\_kateista\\_kaupan\\_kassalta.pdf](https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/mn10_kateistyoryhman_raportointi_ja_kateista_kaupan_kassalta.pdf)

<sup>37</sup> <https://securecdn.pymnts.com/wp-content/uploads/2019/07/The-PYMNTS.com-Global-Cash-Index-Western-And-Eastern-Europe-Analysis-min.pdf>

kämmenallekirjoituksen. Euromonitorin mukaan teknologialla on myös suuri potentiaali korvata pääsyliput esimerkiksi urheilu- tai musiikkitapahtumissa.<sup>38</sup>

Amazon Go -myymälät, kuten enenevässä määrin muutkin isot kansainväliset ketjut, ovat alkaneet hyödyntämään kassattomia järjestelmiä myös kivijalkamyymälöissä. Esimerkiksi Hirota Food Supermarketit avasivat kesällä 2020 henkilökunnattoman myymälän, jossa myymälään pääsy ja maksaminen tapahtuu mobiiliapplikaation avulla.<sup>38</sup> Amazon Go puolestaan hyödyntää samanlaista teknologiaa kuin kuskittomat autot: konenäköä, sensori-teknologiaa ja tekoälyä. Teknologia tunnistaa automaattisesti asiakkaan ostokset ja veloittaa summan asiakkaan Amazon-tililtä kaupasta poistumisen jälkeen.<sup>39</sup> Yhdysvalloissa myös esimerkiksi 7-eleven ja Sam's Club ovat pilotoimassa teknologiaa.<sup>40</sup>

Suomessa Neste on pilotoinut kassatonta teknologiaa Easy Deli -myymälöillä Helsingissä ja Tuusulassa. Neste hyödyntää myymälöissä RFID-teknologiaa, joka skannaa asiakkaan ostokset kerralla esimerkiksi ostoskassin tai laukun läpi. Teknologia mahdollistaa ostosten nopean tunnistamisen, mutta ei automaattista maksamista.<sup>41</sup>

### **Case: Amazon Go ja kassaton teknologia**

Amazon avasi Seattlessa kuluttajille vuonna 2018 ensimmäisen osittain automatisoidun supermarketin Amazon Gon, jossa hyödynnetään kassatonta teknologiaa. Vuonna 2020 Amazon Go supermarketteja on jo 27 Seattlessa, Chicagossa, San Franciscossa ja New Yorkissa.

Teknologia hyödyntää samoja teknologioita kuin kuskittomat autot: tietokonenäköä, sensoreita ja koneoppimista. Kauppaan sisälle tullessa ovella näytetään Amazon Go applikaatiota, joka tunnistaa käyttäjän. Tämän jälkeen asiakas voi tehdä ostoksia vapaasti. Teknologia luo asiakkaalle virtuaalisen ostoskorin, johon asiakas voi ottaa vapaasti tuotteita. Jos asiakas ei halua ostaa tuotetta, voi tämän palauttaa takaisin hyllylle ja virtuaalinen ostoskori tunnistaa tämän automaattisesti.

38 <https://doingbusiness.ro/articol/retail-innovation-in-2020-whats-here-to-stay-5592>.

39 <https://diginomica.com/impact-amazon-go-cashierless>

40 <https://www.retailcustomerexperience.com/articles/sams-club-and-7-eleven-push-forward-with-cashierless-stores/>

41 <https://www.neste.fi/Easydeli>

Kun asiakas on ottanut haluamansa tuotteet, voi hän yksinkertaisesti vain kävellä ulos kaupasta ilman jonottamista tai perinteistä maksuprosessia. Poistututtua liikkeestä asiakkaan Amazon tililtä veloitetaan automaattisesti ostosten summa.

Kassaton teknologia parantaa asiakaskokemusta, kun aikaa vievät jonotus- ja maksuprosessit poistetaan. Samalla teknologia käytännössä poistaa kokonaan kuluttajien ja henkilökunnan näpistyksen, pienentää henkilökuntakuluja ja täten parantaa yrityksen tulosta.

Analyttikoiden mukaan Amazon Go myymälöiden liikevaihto on myös noin 50 prosenttia suurempi kuin samankokoisilla tavallisilla lähikaupoilla. Teknologian investointikustannus tosin on vielä korkea, arvioiden mukaan noin miljoona dollaria per liike.

Lähteet: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/customer-engagement/chinas-covid-19-digital-transformation-and-the-reopening-of-retail/>  
<https://diginomica.com/impact-amazon-go-cashierless>  
<https://csnews.com/analysts-amazon-go-stores-bring-50-more-revenue-typical-c-stores>

## 2.5 Data-analytiikka kaupan toimialalla Suomessa ja kansainvälisesti

Data-analytiikalla tarkoitetaan tiedon keräämistä sähköisessä muodossa (data) ja sen muuttamista informaatioksi, jonka pohjalta pystytään tekemään hyödyllisiä johtopäätöksiä. Käytännössä tämä usein edellyttää datan murskaamista ja visualisointia helpommin ymmärrettävään muotoon. 82 prosenttia kyselymme vastanneista vastasi data-analytiikan olevan käytössä laajasti tai yksittäisissä tapauksissa.

Data-analytiikkaan liittyy vahvasti datan kerääminen, joka erityisesti henkilötietojen osalta on EU:n alueella tiukasti säänneltyä, mikä vaikeuttaa datan hyödyntämistä. EU:n tietosuojasäädös rajoittaa datan keräämistä, säilöntää ja hyödyntämistä EU:n alueella. Kyselymme perusteella (N=49) tietosuojasäädös koetaan haasteelliseksi kansainvälisessä kilpailussa, koska globaalit toimijat eivät ole samanlaisen lainsäädännön alla, eikä säädösten mukaista toimintaa valvota niiden osalta merkittävästi. Etenkin pk-yritysten keskuudessa on epäselvyyttä siitä, miten ja mihin asiakastietoja saa käyttää ja kuinka asiakkaita saa lähestyä kohdennetulla mainonnalla. Muita haasteita kyselyyn vastanneiden mukaan ovat rahoituksen

hankala saaminen asiakastiedon laajempaan hyödyntämiseen sekä osaamisen ja koulutuksen puute.

Datan hallinnoinnin haasteista huolimatta yritykset panostavat datan keräämiseen ja hyödyntämiseen entistä enemmän ennen kaikkea vastatakseen paremmin nopeasti muuttuviin ja korkeisiin odotuksiin sekä kohdistatakseen rajallisia resurssejaan paremmin. Data-analytiikan avulla yritykset voivat ymmärtää asiakkaiden yksilöllisiä mieltymyksiä ja tarpeita paremmin sekä räätälöidä markkinointiviestiään juuri kuluttajan yksilöllisiin tarpeisiin aina ensimmäisestä kontaktista ja tuote-ehdotuksista ostoksen jälkeiseen tukeen.<sup>42</sup> Tehokkaalla data-analytiikalla myös asiakaspalvelu tehostuu, kun tieto ja informaatio on helpommin saatavilla.

Asiakasdatan ohella yritysten sisäinen data on merkittävä analytiikan työkalujen käyttökohte. Sisäistä dataa hyödyntämällä yritykset esimerkiksi tehostavat toimitusketjujaan ja lisäävät resurssitehokkuuttaan. Yritykset ovat myös jo vuosia pyrkineet minimoimaan varastoon sitoutunutta pääomaa ja tehostamaan toimintojaan sisäisen datan avulla. Datan ollessa ajan tasalla ja tehokkaasti saatavissa toimitusvarmuus paranee. Data-analytiikan merkitys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään varastointiin vaan koko toimitusketjuun raaka-aineiden hankinnasta asiakastoimitukseen. Data-analytiikan avulla tarvittava informaatio voidaan jakaa toimitusketjun jokaisen osapuolen kanssa reaaliaikaisesti.<sup>42</sup>

### ***Case: Budbee – Viimeisen kilometrin teknologiayritys***

Budbee on Ruotsissa 2015 perustettu teknologiayritys, joka toimii neljässä maassa. Yritys aloitti toimintansa Suomessa 2019 ja keskittyy tarjoamaan yhteistyökumppaneidensa kanssa (esim. Gigantti ja Musti & Mirri) kotiinkuljetuksen logistiikkapalvelua. Ruotsissa Budbee on verkkokaupapakettien kotiinkuljetuksen markkinajohtaja. Budbee on uusi toimija Suomen pakettilogistiikkakentässä jossa muita suuria toimijoita ovat esimerkiksi Posti ja Postnord.

Tavarain ja tuotteiden toimittaminen asiakkaille, on vahvasti kytköksissä kasvavaan kaupan alan digitalisaatioon ja toimituksesta on muodostunut yksi oleellisimmista tekijöistä asiakkaiden tehdessä ostopäätöstä

42 Bransten, S. 2020. Retail Trends Playbook 2020. Creating A Data-Driven, Intelligent Retail Model. 38s



verkkokaupassa. Budbee haluaa teknologiaansa hyödyntäen mahdollistaa saumattoman kotiinkuljetuskokemuksen verkkokauppailta kuluttajille.

Budbeen teknologia-alusta mahdollistaa vaivattoman ja omiin mieltymyksiin sopivan kotiinkuljetuksen, haluttuna ajankohtana. Paketti toimitetaan kotiovelle asiakkaan toiveiden mukaisesti, halutessaan asiakas voi valita tunnin aikaikkunan ja asiakas voi seurata kuljetuksen edistymistä reaaliaikaisesti mobiiliapplikaation avulla. Budbeen teknologia-alusta arvioi ja laskee optimaalisimmat toimitusreitit päivittäin, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin mahdollisiin muutoksiin. Budbee tarjoaa kotiinkuljetuksen toimitusaika-arvion minuutin tarkkuudella toimituspäivänä.

Budbeen liiketoiminnan keskiössä ovat asiakkaat, jolloin asiakaspalautteet ovat iso osa Budbeen palvelun kehittämistä. Asiakaspalautteet käydään läpi päivittäin, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin ja jatkuvan innovoinnin palvelun kehittämiseksi.

Lähteet: Haastattelu Aleksi Poropudas – Operatiivinen johtaja Suomi

”

**Digitalisaatio tulee muuttamaan toimitusketjuja entistä kompleksisemmaksi. Esimerkiksi verkkokauppatilaukset eivät lähde pelkästään keskusvarastosta vaan erikseen myös myymälöistä. Tulevaisuudessa on tärkeää pystyä hallitsemaan tätä kokonaisuutta.**

*Aleksi poropuda, Operations Manager, Budbee*

Tyypillisesti kaupat istuvat valtavan, arvokkaan datamäärän päällä, mutta sen arvoa ei joko tunnista tai sitä ei osata hyödyntää. Datan arvo saattaa myös hävitä siiloutuneeseen organisaatioon samalla, kun informaation tulisi saavuttaa koko organisaatio. Menestyksekäät brändit usein erottautuvat kilpailijoistaan erinomaisella datan hyödyntämisellä, joka mahdollistaa mukautumisen muutoksiin ja jopa niiden ennakkoinnin. Esimerkiksi ulkoilubrändi The North Facen Manhattanin myymälä hyödyntää laajasti dataa asiakkaiden mieltymysten kartoittamiseksi, minkä pohjalta he muokkaavat varastoaan. He myös käyttävät lämpökarttoja (heat maps) määrittääkseen, missä myymälän osa-alueissa kuluttajat viihtyvät pisimpään.<sup>42</sup>

Amazonia ja vaateketju Zaraa on pidetty kansainvälisinä malliesimerkkeinä tehokkaasta datan hyödyntämisestä. Amazon hyödyntää dataa kaikkialla aina verkkokaupan tuotesuositelusta valtavan ja kompleksisen toimitusketjun hallinnointiin. Vertikaalisesti integroitu Zara hyödyntää dataa tunnistaakseen muodin nopeasti muuttuvia syklejä, mutta myös kaikissa sen arvoketjun palasissa aina kuluttajamarkkinoinnista automaattitäydentämiseen ja henkilöstösuunnitteluun.<sup>43</sup>

” **Kotimaiset päivittäistavaraketjut istuu kultakaivoksen päällä, kun niillä on jäätävä määrä dataa käytössä, mutta ne ottaa niistä vain murusia – vertaa sitä esimerkiksi Rovioon ja miten ne hyödyntää dataa.**

*Leevi Parsama, Digitaalisen kaupan asiantuntija,  
Experience Commerce Finland*

Suomessa esimerkiksi Rovio ja muut peliteollisuuden suuryritykset tukeutuvat toiminnassaan laajasti dataan. Esimerkiksi Rovion käyttäjähankinta perustuu pitkälti peleistä ja pelaajista syntyvän datan hyödyntämiseen pelien mainonnan suuntaamiseen oikeissa digitaalisissa kanavissa oikealle kohderyhmälle. Rovio pystyy myös ennustamaan käyttäjän peli-ikänsä aikana tuottaman keskimääräisen liikevaihdon suurella tarkkuudella, mikä vähentää markkinoinnin investointeihin liittyvää riskiä. Rovion mukaan suurten pelaajamäärien myötä yhden päivän pelaajajoukko käyttäytyy samankaltaisesti peli-ikänsä funktiona, jonka myötä aiempien pelaajien data antaa luotettavan kuvan uusien pelaajien käyttäytymisestä. Kattavan datan myötä voidaan myös tunnistaa pelin parissa hyvin viihtyviä pelaajia ja kohdentaa mainontaa juuri heidän kaltaisilleen kuluttajille.<sup>44</sup>

Vähittäiskauppaketuista esimerkiksi S-ryhmä ja Kesko keräävät valtavasti asiakasdataa kanta-asiakasohjelmiensa kautta. Datan hyödyntämisessä ei arvioiden mukaan olla aivan kansainvälisten kilpailijoiden tai pelifirmojen tasolla. Dataa on kuitenkin alettu hyödyntämään kilpailukyvyyn parantamiseksi. Kesko pyrkii analytiikan avulla esimerkiksi kohdentamaan tuotetarjoamaansa paikallisten mieltymysten mukaisesti. ”K-Plussa-asiakkaiden ostohistoriaan pohjautuvan datan perusteella nähdään millaisia tuotteita paikalliset

43 <https://www.solteq.com/fi/blogi/miten-suomalainen-v%C3%A4hitt%C3%A4iskauppa-voi-p%C3%A4ihitt%C3%A4%C3%A4-amazonin-ja-zaran-uskalla-luopua-ker%C3%A4m%C3%A4st%C3%A4si-arvokkaasta-datasta>.

44 <https://tilisanomat.fi/yleiset/case-rovio>

asiakkaat erityisesti arvostavat tai saattaisivat arvostaa. Tämä auttaa K-ruokakauppiasta yhä yksilöllisemmän kauppakohtaisen valikoiman rakentamisessa. Asiakasdatan avulla asiakkaalle voidaan myös tarjota juuri hänelle merkityksellisiä etuja ja tarjouksia omassa K-ruokakauppassaan”.<sup>45</sup>

Kauppan liiton tekemä Digibarometri -tutkimus tunnisti, että suurimmat vaikuttajat yritysten digitalisaatioasteessa ovat yrityksen koko sekä kasvun tavoittelemisen. Suurista yrityksistä noin 55 prosenttia hyödynsi digitalisaatiota liiketoiminnassaan, kun taas pk-yrityksillä vastaava luku oli 30 prosenttia palvelualalla ja 15 prosenttia teollisuusalalla.<sup>46</sup> Suurille yrityksille digitalisaation hyödyntäminen nähdään enemmän tarjoaman ja toiminnan laajentamisen asettamana vaatimuksena, kun pk-yrityksille digitalisaation hyödyntäminen taas nähdään enemmän mahdollisuutena kuin välttämättömyytenä. Kuitenkin digitalisuutta hyödyntävät pk-yritykset ovat saavuttaneet voimakkaimmat kasvuvauhdit.<sup>46</sup> Suomen Yrittäjät tunnistivat suurimmiksi kynnyksiksi digitalisaation hyödyntämiselle johdon/yrittäjän asenteen sekä digiosaamisen. Yrittäjiä kouluttamalla voitaisiin lisätä digiosaamista niin, että useampi pk-yritys osaisi tunnistaa digitalisuuden tuomat edut ja kykenisi harjoittamaan digiliiketoimintaa.

Yritysten digitalisaatioasteessa on myös eroja alojen välillä. Digibarometri -tutkimus luokiteli kaupan alan digitaalisesti kyvykkäimmäksi alaksi.<sup>47</sup> Tutkimuksessa havaittiin korkeampi digitalisaation kyvykkyysaste yrityksillä, jotka harjoittivat kuluttajaliiketoimintaa ja aktiivisesti hyödynsivät dataa esimerkiksi kohdennetussa mainonnassa. Kuluttajakeskeisillä aloilla toimivat yritykset hyötyvät digitalisuudesta enemmän, koska näiden yritysten kohderyhmistä on saatavilla ja hyödynnettävissä enemmän dataa.<sup>48</sup>

45 <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2016/tulevaisuudessa-suomesta-ei-loydy-kahta-samanlaista-k-ruokakauppaa/>

46 <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/544026-tutkimus-digitaalisuuden-hyodyntamisella-merkittava-yhteys-pk-yritysten>

47 [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/digibarometri-2016.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/digibarometri-2016.pdf)

48 <https://projects.tuni.fi/digisyke/miksi-digitalisoida/>

### **Case: Swappie – Kiertotalouden edelläkävijä**

Swappie on suomalainen vuonna 2016 perustettu markkinapaikka käytettyjen puhelinten myyntiin ja ostamiseen. Yrityksen perustajat Sami Marttinen ja Jiri Heinonen yrittivät vuonna 2016 ostaa käytettyä puhelinta nettikirpputorilta. Luotettavan oloisen profiilin omannut myyjä osoittautui kuitenkin ammattihuijariksi, eikä koskaan toimittanut myymäänsä tuotetta. Tämän tapahtuman johdosta Sami ja Jiri pohtivat etteivät varmasti olleet tämän ongelman kanssa yksin ja alkoivat pohtia ratkaisua kohtaamaansa ongelmaan.

Yrityksen idea on yksinkertainen: he ostavat iPhone –älypuhelimia, huoltavat ne uudenveroisiksi ja myyvät niitä eteenpäin mahdollistaen turvallisen ja helpon käytettyjen älypuhelimien ostamisen. Yrityksen visio on olla huolletun elektroniikan globaali johtaja. Matkan varrella yritys on kehittänyt omia huoltoprosessejaan, laadukkaiden varaosien hankintaa sekä henkilöstön osaamista pystyäkseen korjaamaan puhelimia tehokkaasti ja laadukkaasti.

Datan käyttö ja sen hyödyntäminen on ollut yksi Swappien menestyksen avaimista. Yritys käyttää huoltoon, hinnoitteluun ja toimituksiin eri ohjelmistoja varmistaakseen asiakaslupauksissa pysymisen ja nopeat toimitusajat. Lisäksi yritys käyttää reaaliaikaisia KPI-lukuja, kuten myynnit, toimitukset ja ostot maittain, sekä live tase ja muuta kirjanpidollista dataa johtaakseen toimintaansa sekä keskustelua viikoittaisissa tiimipalaverissa. Datan hyödyntäminen on jopa mahdollistanut yrityksen siirtymisen etätöihin huolloissa, koronaviruspandemian iskiessä. Yritys hyödynsi työntekijöiden koteja kiertäviä autoja, jotka jakoivat puhelimia sekä tarvittavia varaosia ja työkaluja työntekijöille. Työntekijät korjasivat puhelimia omasta kodistaan käsin ja valmiit huolletut puhelimet kerättiin samoilla autoilla. Swappien mukaan tämä oli ainoastaan mahdollista puhelinten reaaliaikaisella seurannalla.

Yritys on neljässä vuodessa perustamisestaan saavuttanut 31 miljoonan euron vuotuisen nettoliikevaihdon kiertotaloutta hyödyntäen, ja kasvanut vuoden 2018 kahdesta henkilöstä 400 henkilön yritykseksi. Se on laajentunut yhdeksään Euroopan maahan ja saavuttanut 42.5 miljoonan euron rahoituksen.

Lähteet: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/swappie+oy/2692328-4>  
<https://swappie.com/fi-en/about-us/>

Haastattelu Sami Marttinen – Toimitusjohtaja ja yksi kahdesta perustajasta, 24.03.2020

## 2.6 Omni channel / monikanavainen palvelukonsepti Suomessa ja kansainvälisesti

Omni channel ja monikanavainen palvelukonsepti olivat kyselyssämme yhdet tuntemattomimmista, mutta samalla laajimmin käyttöönotetuista toimintamalleista. Sekä omni channelilla että monikanavaisella palvelukonseptilla tavoitellaan asiakkaita useista eri kanavista. Monikanavaisuudella tarkoitamme yrityksen vuorovaikutteista toimintaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa useiden eri kanavien kautta, niin verkossa kuin verkon ulkopuolella. Asiakkaat voivat esimerkiksi tutkia tuotteita ja vertailla hintoja mobiililaitteella tai tietokoneella, kysyä lisäkysymyksiä sosiaalisessa mediassa, ja tehdä ostoksen kivijalkamyymälässä. Monikanavainen palvelukonsepti, multichannel, tarkoittaa läsnäoloa useassa eri kanavassa, jossa asiakkaatkin ovat – mobiilissa, somessa, verkkokaupassa, kivijalkamyymälässä, lisätyssä todellisuudessa ja katalogeissa.<sup>49</sup>

Omni channel eroaa monikanavaisesta palvelusta siinä, että kaikkien näiden eri kanavien asiakkaasta tuottamaa tietoa käsitellään ja jalostetaan koordinoitusti myyjäyhteyden eri osastojen välillä. Lopputuloksena yrityksen markkinointiviesti on kaikissa kanavissa yhtenäinen, ja asiakas saa kohdennettua sisältöä oikeassa kanavassa oikeaan aikaan.<sup>49</sup>

Suomessa monet kaupat ovat jo ottaneet omni channelin ominaisuuksia käyttöönsä, mutta suomalaiset verkkokaupat ovat vielä kansainvälisiä kilpailijoita perässä. Monessa kotimaisessa verkkokaupassa kuluttaja voi esimerkiksi tarkistaa kivijalkamyymälöiden saatavuuden kyseiselle tuotteelle ja värille verkosta, mutta omni channel on paljon muutaakin. Omni channelissa asiakas voi yhdistellä mitä tahansa kontaktipisteitä saumattomasti toisiinsa niin, että yritys pysyy koko ajan perillä asiakkaan tarpeista ja pystyy tarjoamaan niihin räätälöidyn asiakaskokemuksen.<sup>50</sup> Asiakas voi esimerkiksi aloittaa ostoprosessin yhdessä kanavassa ja viedä loppuun toisessa, ja matkan varrella kauppa voi tarjota henkilökohtaisia tarjouksia ja palvelua, puhuttiinpa sitten verkkokaupasta tai kivijalkaliikkeistä. Se missä suomalaiset kaupat ovat paikoin kansainvälistä kilpailua perässä on nimenomaan reaaliaikaisen datan integraatio ja sen hallinnointi yhdestä paikasta käsin.

Hyvä kansainvälinen esimerkki pitkälle viedystä omni channelin hyödyntämisestä on Timberland, joka hyödyntää NFC-teknologiaa kivijalkamyymälöissään. Asiakas voi hakea ajankohtaiset tuotetiedot ja kampanjat käyttämällä vain puhelintaan halutun tuotteen lähellä.

49 <https://apsis.com/blog/multichannel-and-omnichannel-whats-difference>

50 <https://www.paytrail.com/blog/vahittaiskaupan-panostettava-aidon-omnichannel-ostokokemuksen-tarjoamiseen>

Asiakkaiden käytettäessä teknologiaa ja ohjelmiston kerätessä riittävästi asiakasdataa, personointialgoritmi alkaa tekemään tuotesuosituksia ostohistorian mukaan.<sup>51</sup>

Tutkimusten mukaan aidosti omni channel -mallilla toimivat kaupat pystyvät erottautumaan muista ja haastamaan vain verkossa toimivat kaupat – kuten kiinalaisen jätin AliExpressin. Omni channel-asiakkaat ovat myös arvokkaampia kuin yhden kanavan asiakkaat, sillä mitä useampaa kanavaa asiakas käyttää, sitä arvokkaampi hän on. Yli neljää kontaktipistettä käyttävä asiakas käytti keskimäärin 9 prosenttia enemmän rahaa kuin yhden kontaktipisteen asiakas. Tämän lisäksi aiempi tuotteiden ja tiedon vertailu verkossa johti 13 prosenttia suurempaan rahankäyttöön kivijalkamyymälässä. Omni channel-asiakkaat ovat tutkimusten mukaan myös brändiuskollisempia. Kuusi kuukautta tutkitun ostoskokemuksen jälkeen omni channel-asiakkaat ostivat 23 prosenttia todennäköisemmin samasta yrityksestä kuin yhden kanavan asiakkaat.<sup>49</sup>

" **Kuluttaja haluaa valita mitä ostaa ja mistä ostaa. Meidän tehtävämme on vastata tähän tarpeeseen. haluamme olla paras vaihtoehto mahdollisimman monelle.**

*Sami Tanner, Strategiajohtaja, Musti Group*

### **Case: Coca-Cola omni channel**

Coca-Cola on Yhdysvalloissa vuonna 1886 perustettu virvoitusjuomayritys, jonka tunnetuimpia brändejä ovat Coca-Cola, Fanta, Sprite, Powerade ja Bon Aqua. Coca-Cola on samalla myös yksi tunnetuimmista yrityksistä markkinoinnin alalla, ja joka käyttää vuosittain yli 4 miljardia dollaria mainontaan.

Vuonna 2015 Coca-Cola lanseerasi yhdessä Shazamin\* kanssa Yhdysvaltain yliopiston koripalloliigan finaaleihin interaktiivisen mainoskampanjan – "juotavan" mainoksen – osana tapahtuman sponsorointia. Ideana oli teknologiaa hyödyntämällä houkuttaa kuluttajia kokeilemaan Coke Zeroa. Shazamin kanssa Coca-Cola loi uuden tavan hyödyntää mainoksia. Mainos oli itsessään yksinkertainen; Coke Zeroa kaadettiin pullosta. Aina kun Coca-Colan mainos esitettiin – oli kyseessä sitten mainos urheilutapahtuman

51 <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience>

jättinäytöllä, mainos televisiossa, äänimainos radiossa tai mainos katukuvassa – ja kuluttaja käytti Shazamia tunnistaakseen mainoksen musiikin, puhelimen ruutuun ilmestyi tyhjä juomalasi. Samalla kun mainoksessa Coke Zeroa kaadettiin, kuluttaja täytti omaa tyhjää juomalasia kaadetulla Coke Zerolla. Jokainen kerta oikeutti yhteen ilmaiseen Coke Zeroon, jonka pystyi lunastamaan suurimmilta kauppaketjuista Yhdysvalloissa. Kampanjassa Coca-Cola hyödynsi myös sosiaalista mediaa ja julkaisemalla tweetin, jossa käytettiin aihetunnistetta #thedrinkabletweet, kuluttaja sai aina yhden ilmaisen Coke Zeron.

Coca-Cola kampanja oli onnistunut ja houkutteli ison osan kuluttajia kokeilemaan tuotetta ja vierailemaan CokeZero.comin verkkosivulla. Shazamin mukaan kampanja generoi 166.000 ilmaista Coke Zeroa ja näistä 24.000

Lähteet: <https://www.statista.com/statistics/286526/coca-cola-advertising-spending-worldwide/>

<https://campaignsoftheworld.com/technology/drinkable-advertising-campaign-coke-zero/>

\* Shazam on sovellus, jonka avulla käyttäjät voivat tunnistaa soivia musiikkikappaleita.

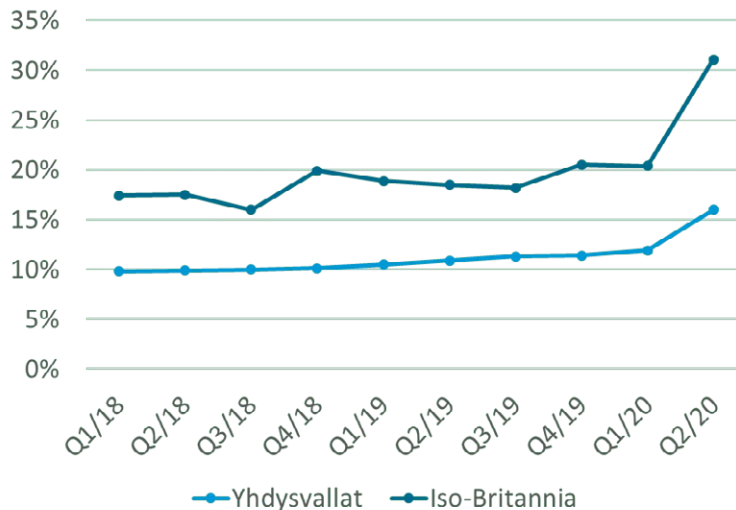
## 2.7 Koronaviruspandemian vaikutus kaupan toimialan digitalisaation tilannekuvaan

Postin tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa lähes 30 prosenttia kokee koronaviruspandemian kasvattaneen verkosta ostamisen aietta.<sup>52</sup> Samankaltaiseen tulokseen päästiin myös lokakuussa 2020 tekemässämme Kaupan alan yrityskyselyssä, jossa yli puolet vastaajista näki verkkokaupan kasvun pysyvänä, joskin ostofrekvenssin nähtiin pienevän ja ”turhan kuluttamisen” vähenevän. Samalla etätyön lisääntymisen ja normalisoitumisen nähtiin muuttavan kysynnän keskipisteitä pois kaupunkien keskustoista ja kauppakeskustoista lähemmäksi ihmisten koteja tai sekundäärisiä asuntoja pienemmillä paikkakunnilla tai kaupungeissa.

52 <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-suuri-verkkokauppatutkimus-2020>

Research and Marketsin tekemän raportin mukaan koronaviruspandemia kiihdyttää verkkokaupan ja digitaalisten maksuvälineiden suosiota, koska ne vähentävät fyysisiä kohtauksia ja fyysistä rahan vaihtoa. Myös hallitusten rajoitukset ovat ajaneet ihmiset tekemään ostoksia verkkokaupassa.<sup>53</sup> UNCTAD:n teknologia- ja logistiikkajohtaja Shamika Sirimannen mukaan koronaviruspandemia kiihdyttää digitaalisten ratkaisujen, työkalujen ja palveluiden käyttöönottoa, mutta pandemian vaikutusta verkkokaupan arvoon on hänen mukaansa vielä vaikeaa arvioida. UNCTADin tekemän tutkimuksen mukaan kansainvälisesti yli puolet kuluttajista kuitenkin tekee ostoksia pandemian myötä useammin verkossa kuin aiemmin, ja muutokset ostokäyttäytymisessä ovat todennäköisesti pysyviä.<sup>54</sup> Suurin muutos kulutuskäyttäytymisessä on tapahtunut kehittyvissä maissa, mutta OECD:n raportin mukaan esimerkiksi myös Yhdysvalloissa ja Britanniassa kehitys on ollut kovaa.<sup>55</sup> Tätä tukee osaltaan myös google-hakujen kasvu sanalla "toimitus". Tietyissä OECD-maissa tämä lähes kaksinkertaistui kevään aikana. Kuvassa 10 on avattu Yhdysvaltain ja Iso-Britannian verkkokaupan osuuden kehitystä vuosien 2018 ja 2020 välillä.

**Kuva 10.** Verkkokauppaostosten osuuden vähittäiskaupasta kehitys Britanniassa ja Yhdysvalloissa koronaviruspandemian myötä, 2018–2020



Lähde: OECD. 2020. E-commerce in the time of COVID-19

53 <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/08/28/2085259/0/en/Insights-on-the-eCommerce-Global-Market-to-2026-Key-Drivers-and-Challenges.html>

54 <https://unctad.org/news/covid-19-has-changed-online-shopping-forever-survey-shows>

55 <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>



Suurimmat kasvut kategorioittain aktiivisten ostajien määrässä mitattuna ovat tapahtuneet i) tietotekniikassa ja kuluttajaelektronikassa (10 prosenttiyksikköä), ii) työkaluissa, puutarhanhoidossa ja tee-se-itse -välineissä (9 prosenttiyksikköä), iii) lääkkeissä (9 prosenttiyksikköä), iv) koulutuksessa ja verkkokursseissa (8 prosenttiyksikköä), v) huonekaluissa ja kodinhoitotuotteissa (7 prosenttiyksikköä) sekä vi) kosmetiikassa ja hygienia tuotteissa (6 prosenttiyksikköä). Toisin sanoen monessa maassa verkkokaupankulutus on siirtynyt luksustuotteista kohti jokapäiväisiä välttämättömyyksiä.<sup>55</sup>

Samaisen raportin mukaan keskimääräinen kulutus on pudonnut kaikissa kategorioissa kansainvälisesti, suurimpana kärsijänä turismi ja matkustus (pudotusta 75 prosenttia). Pudotusta voi selittää muun muassa niiden verkosta ostavien käyttäjien määrän kasvu, jotka ostavat vain yksittäisiä tuotteita, taloudellisen tilanteen heikentyminen globaalisti ja siten kulutuksen väheneminen sekä verkkokaupan suosion kasvu etenkin kehittyvillä markkinoilla, missä ihmisten tulotasot ovat kehittyneitä markkinoita matalammat.

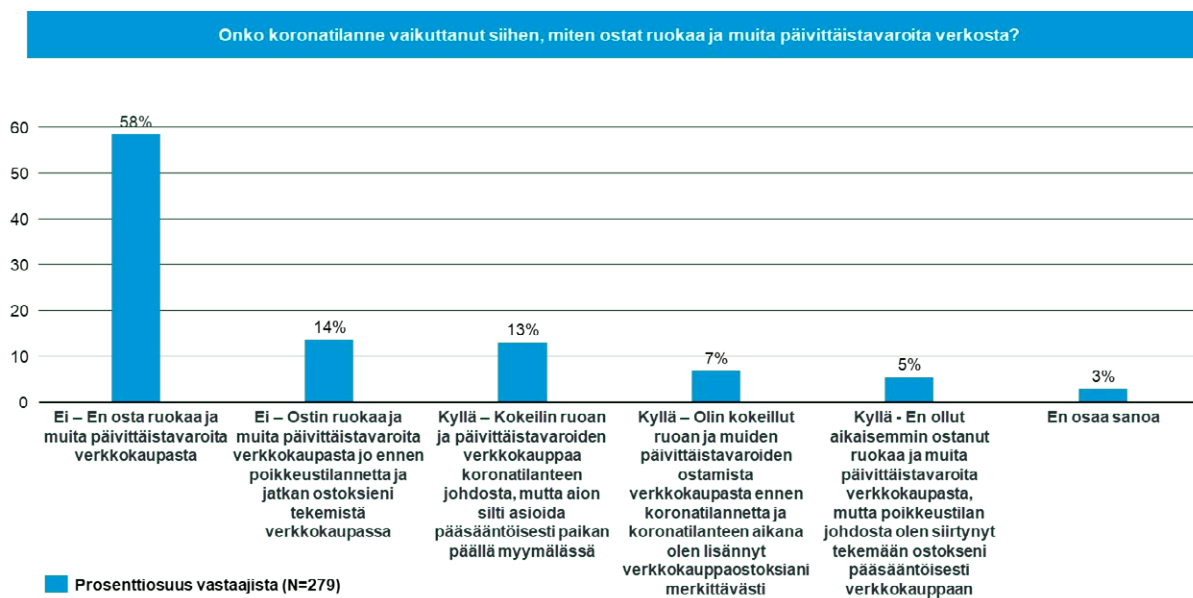
OECD:n raportin mukaan taas kysyntä verkkokaupan osalta on pandemian myötä kasvanut etenkin henkilökohtaisten suojainten, kodin aktiviteettien, päivittäistavaroiden ja ruoan sekä tietotekniikan osalta, kun taas kysyntä on pudonnut etenkin matkustuksen, urheilun ja muodollisten vaatteiden ja oheistuotteiden osalta. Mielenkiintoinen havainto on myös, että OECD:n raportin mukaan vaikuttaisi, että pandemia on suosinut isompia myyjiä. 200 000 Amazon-verkkokaupassa toimivan kolmannen osapuolen myyjän näytteestä 36 prosenttia oli inaktiivisia, mikä tarkoittaa 28 prosentin kasvua vuoden 2020 helmikuulta. Raportin mukaan pienet myyjät (alle 1 500 tuotekoodia) kärsivät tilanteesta, kun taas suuret (yli 3 000 tuotekoodia) ovat hyötäneet pandemiasta.<sup>55</sup>

Lukuisat tahot uskovat pandemian vaikutusten verkkokaupan kehitykselle olevan pysyviä. Esimerkiksi OECD käyttää esimerkkinä vuoden 2002 ja 2003 SARS-epidemiaa, joka vaikutti etenkin Kiinassa. OECD:n mukaan SARS-epidemia toimi katalyyttinä kaupan digitaaliselle murrokselle. Esimerkiksi JD.com reagoi suoraan SARSiin panostamalla voimakkaasti verkkokauppaansa kivijalkamyymälöiden sijaan. Nyt JD.com on yksi maailman suurimmista verkkokaupoista. Samoin SARS edesauttoi merkittävästi myös Taobaon, Alibaban B2C-alustan, lanseerausta vuonna 2003.<sup>55</sup>

OECD arvioi, että vanhemmat kuluttajat, jotka ovat hyödyntäneet verkkokauppaa sosiaalisen etäisyyden säilyttämiseksi, saattavat jäädä verkkokaupan käyttäjiksi. Japanissa tehdystä luottokorttien käytön muutosta tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin, että suurin muutos maaliskuussa 2020 tapahtui yli 60-vuotiaiden ja yli 70-vuotiaiden kohdalla.<sup>55</sup> Tästä näkökulmasta verkkokauppaan tulisi panostaa entisestään ja kehittää asiakaskokemusta myös varttuneempien käyttäjien keskuudessa.

Tekemässämme kaupan alan kuluttajille suunnatussa kyselytutkimuksessa kysyttiin, onko koronatilanne vaikuttanut siihen, miten vastaajat ostavat ruokaa ja muita päivittäistavaroita verkosta. Kuvassa 11 on kuvattu koronatilanteen vaikutus vastaajien ruoan ja muiden päivittäistavaroiden verkko-ostamiseen. Vastaajista 72 prosenttia kertoi, ettei koronatilanne ole vaikuttanut heidän ostokäyttäytymiseensä, kun 25 prosenttia taas kertoi koronatilanteen vaikuttaneen heidän ostokäyttäytymiseensä (N=279). Ruoan verkkokaupan suuresta kasvusta huolimatta suurin osa kuluttajista ei kuitenkaan käytä verkkokauppaa ruoan osaamiseen.

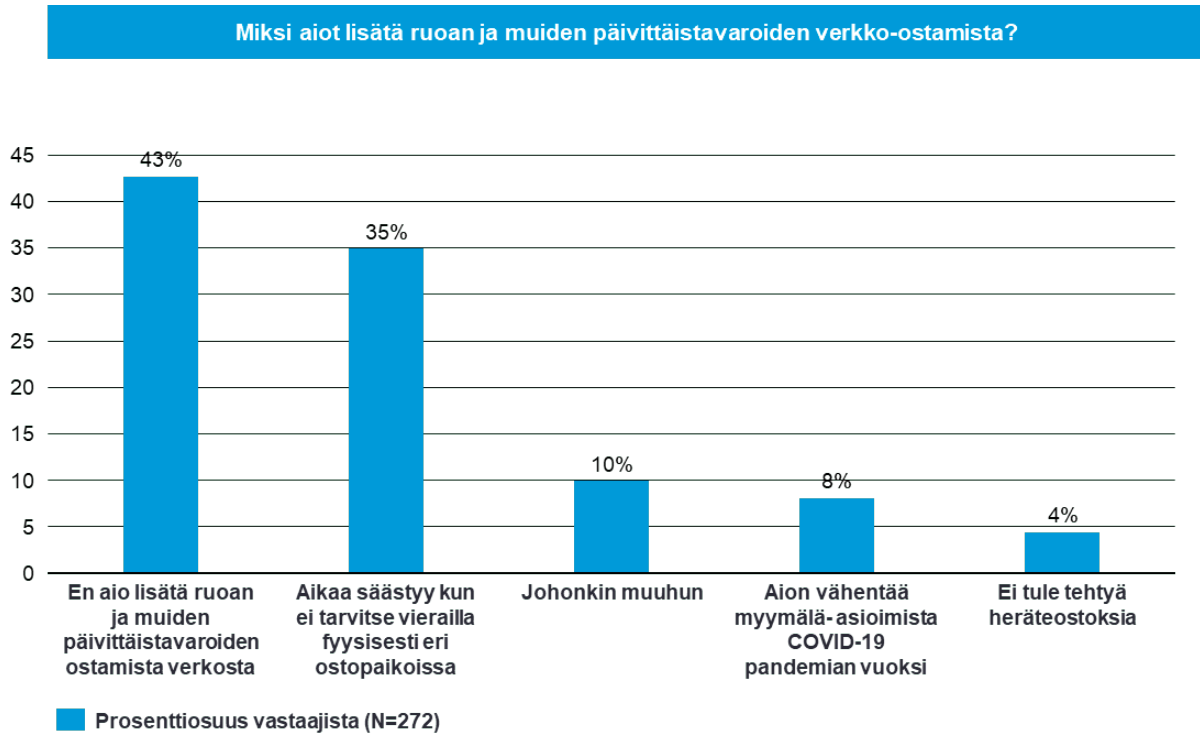
**Kuva 11.** Koronatilanteen vaikutus ruoan ja muiden päivittäistavaroiden ostamiseen verkosta Suomessa



Lähde: Ernst & Young, kuluttajakysely, 2020

Kaupan alan kuluttajille suunnatussa Ota kantaa -kyselytutkimuksessa kysyttiin myös, miksi vastaajat aikovat lisätä ruoan ja muiden päivittäistavaroiden verkko-ostamista. Kuvassa 12 on kuvattu syyt, miksi kuluttajakyselyyn vastanneet henkilöt aikovat lisätä verkko-ostamista. Kahdeksan prosenttia vastaajista aikoo lisätä ruoan ja muiden päivittäistavaroiden verkko-ostamista COVID-19 pandemian takia myymäläasioinnin vähentämiseksi. Ruoka- ja päivittäistavaran verkko-ostamisen lisäämisen syitä ovat ajansäästö, joka muodostuu, kun ei vieraila fyysisesti eri ostopaikoissa (35 prosenttia), ja se, että ei tehdä heräteostoksia (hieman yli neljä prosenttia vastaajista). Noin 43 prosenttia vastaajista ei aio lisätä ruoan ja muiden päivittäistavaroiden verkko-ostamista (N=272). Vastaajista suurin osa ei siis ole muuttanut ostokäyttäytymistään pandemian takia, vaan ajan säästämiseksi.

**Kuva 12.** Osa kuluttajista aikoo lisätä ruoan ja muiden päivittäistavaroiden verkko-ostamista COVID-19 pandemian vuoksi



Lähde: Ernst & Young, kuluttajakysely, 2020

Kuluttajakäyttäytymisen ohella koronaviruspandemialla on ollut merkittävä vaikutus myös yritysten toimitusketjuihin ja toimitusvarmuuteen. Lukuisat yritykset ovat kärsineet vaikutuksista muun muassa materiaalisatavuuden osalta. Research and Marketsin tekemän raportin mukaan etenkin tehtaiden sulkemiset muun muassa Kiinassa ja Yhdysvalloissa ovat vaikuttaneet negatiivisesti kaupan kehittymiseen. Pahiten kärsinyt segmentti on elektroniikkatuotteet, sillä Kiina, jossa lukuisat tehtaot jouduttiin tilapäisesti sulkemaan keväällä 2020, on maailman suurin elektroniikkaosien valmistaja ja kokoonpanija.<sup>56</sup>

Pandemian myötä myös yhä useampi toimittaja, etenkin ruoantuotannon osalta, on alkanut toimittamaan tuotteita suoraan asiakkaille näiden välttellessä liikkeissä asiointia.<sup>55</sup> Esimerkiksi ravintolat ovat joutuneet sopeutumaan tilanteeseen, jossa asiakkaat vierailevat ravintoloissa aiempaa harvemmin. Lokakuussa 2020 tekemämme Kaupan alan yrittäjäkyselyn mukaan pandemia on myös vauhdittanut digitalisoitumista kaupan toimialan

<sup>56</sup> <https://www.researchandmarkets.com/reports/5013567/impact-of-covid-19-on-the-e-commerce-market>

yrittäjissä. Yritykset ovat panostaneet etenkin verkkokaupan kehittämiseen muun muassa Click & collect -palveluiden, kauppakassipalveluiden sekä tilaussovellusten osalta. Myös digitaaliseen asiakaspalveluun (mm. chatit ja chattibotit) on panostettu.

Lokakuussa Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen tulokset ovat saman suuntaisia. 53 prosenttia vastaajista valitsi Click & collect -palvelut kauppojen tärkeimmäksi ominaisuudeksi, kun ennen pandemiaa vain 27 prosenttia koki palvelun tärkeäksi. Pandemian myötä myös jonotusaikojen lyheneminen, ajanvaraus, sekä kodin virtuaaliset palvelut koettiin yhä tärkeämmiksi. Samaisen tutkimuksen mukaan kuluttajat ostivat myös mieluummin liikkeistä, joilla oli omni channel -palveluita kuten ajanvarauksia kivijalkaliikkeissä, Click & collect -palvelu tai virtuaalisia ajanvarauksia.<sup>57</sup>

Koronaviruspandemia on myös ajanut hyvin innovatiivisiakin käytännön toteutuksia kaupan alalla. Esimerkiksi Kiinassa Ele.me -ruoankuljetuspalvelu näyttää ruoan kuljettajan ruumiinlämmön ja live stream-kaupat kasvoivat koronaepidemian sulun aikana 700 prosenttia.<sup>58</sup>

Kaiken kaikkiaan koronaviruspandemian uskotaan kiihdyttävän entisestään niitä digitaalisia ratkaisuja, jotka kehittyivät jo ennen pandemian alkua. Näitä ovat muun muassa verkkokauppa ja omni channel, automaatio, digitaalinen asiakaskokemus, digitaaliset maksutavat ja data-analytiikan laajempi hyödyntäminen.<sup>59</sup>

---

57 <https://www.digitalcommerce360.com/article/coronavirus-impact-online-retail/>

58 <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/customer-engagement/china-covid-19-digital-transformation-and-the-reopening-of-retail/>

59 <https://www.fujitsu.com/global/images/gig5/DX-Trends-Global-Retail-Industry-Key-Findings.pdf>

### **Case: Kontaktivapaa kauppa Kiinassa**

Kiinaa voidaan pitää monella tapaa edelläkävijänä digitaalisuuden ja teknologian hyödyntämisessä. Kiinassa kuluttajat ovat jo pitkään käyttäneet digitaalisia maksutapoja ja yli 577 miljoonaa kiinalaista käyttää jo lähimobiilimaksuja. Kiinassa kaupat ja brändit ovat koronaviruspandemian myötä kiihdyttäneet kehitystä poistamalla tai virtualisoimalla kaikki ihmiskontaktipisteet asiakaspalvelussa. Helmikuussa 2020 66 prosenttia kiinalaisista käytti kosketuksetonta toimitusta kaikissa toimituksissa, joissa hyödynnettiin muun muassa kuskittomia autoja, automatisoituja toimitusrobotteja, seuranta-applikaatioita ja älykkäitä kylmäkaappeja.

Koronaviruspandemian myötä, kun kuluttajat olivat karanteenissa eivätkä päässeet kauppoihin, live streamit kauppakanavina nostivat suosiotaan. Live streamit kauppakanavina on yksi selkeimmistä konkreettisista esimerkeistä kaupan trendistä laajentua yhä useampiin kanaviin. Live streamit esitetään yleensä sosiaalisessa mediassa tai esimerkiksi alustakanavissa. Live stream -esitysten aikana sosiaalisen median vaikuttajat ja julkisuuden henkilöt vuorovaikuttavat live streamin myötä kuluttajien kanssa, tarjoavat brändien nopeita "salama-alennuksia" ja vastaavat kuluttajien kysymyksiin suorana.

Live streameja kauppakanavina hyödynsi Taobaon (Alibaba) mukaan vuonna 2019 400 miljoonaa käyttäjää. Taobao itse välitti brändien ja sosiaalisen median vaikuttajien yli 60 000 eri live stream ostosesitystä, jotka tuottivat yhteensä 200 miljardia yuania (28 miljardia dollaria) vuonna 2019.

Koronaviruspandemia on kiihdyttänyt live streamien suosiota kauppakanavana entisestään. Pahimman pandemiavaiheen karanteenivaiheessa vuonna 2020 live stream myyntikohteiden määrä nousi 700 prosenttia. Esimerkiksi Niken Air Max Day 2020 tuotelanseerauksen live streamia seurasi Taobao Liven kautta yli 2,78 miljoonaa kuluttajaa.

Lähteet: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/customer-engagement/chinas-covid-19-digital-transformation-and-the-reopening-of-retail/>

### **Case: Hartwall - työpörssi**

Työssä jaksaminen on heikentynyt koronapandemian vaikutusten vuoksi yrityksissä sekä etä-, että lähityössä. Monissa yrityksissä on jouduttu turvautumaan lomautuksiin tai irtisanomisiin koronapandemian aiheuttamien vaikutusten ehkäisemiseksi. Haasteiden keskeltä on myös löydetty toimintatapoja, joiden avulla lomautuksilta tai irtisanomisilta on onnistuttu välttymään ja mahdollisesti saatu aikaan aitoa kehitystä myös tulevaisuuden toimintatapoihin.

Yksi esimerkki tästä on Hartwall, joka halusi kyselyn avulla selvittää työntekijöiden työssä virkistymistä ja korona-ajan motivaatiota. Tämän kyselyn pohjalta kävi ilmi, että työnantajilta ei "toivota tai vaadita erityisiä sirkustemppeja vaan pieniä ja suurempia käytäntöjä ja hyvää johtamista, ennen kaikkea avoimuutta".

Käytännössä tämä näkyi yhtiön toiminnassa YT-menettelyn aikaan. Kun korona hyydytti keväällä ravintolatoiminnan, ravintola-asiakkaiden juomakäynti romahti ja tämä romahdus johti juomavalmistajan lomautusuhkiin. Yhtiö reagoi kysynnän vähenemiseen avaamalla sisäiseen verkkoonsa "työpörssin". Käytännössä verkkoon listattiin tehtäviä, joihin yhtiö oli huomannut koronatilanteen tuoneen lisää tarvetta. Esimerkiksi päivittäistavarapuolella kulutus oli kasvanut, joten sinne pystyttiin siirtämään ravintolapuolen ihmisiä. Työpörssiin tuotiin lisäksi myös töitä, joita oli ostettu aiemmin ulkopuolelta, jolloin yhtiö välttyi lähes kokonaan lomautuksilta.

Lisäbonuksena ymmärrys yrityksen toiminnasta laajeni, kun tehtiin uusia töitä. Kun henkilöstö pystyi myös itse seuraamaan tilannetta ja olemaan aktiivinen, YT-tilanteisiin yleensä liittyvä odottelu, epävarmuus ja tunne siitä, että päätöksiä tehdään pimennossa, helpotti.

Lähteet: <https://vvl.fi/korona-aika-koettelee-tyontekijoita/> & <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000007703238.html>

### **Case: Drone-kuljetukset**

Dronet ovat lähivuosina olleet suurena mielenkiinnon kohteena ympäri maailmaa. Droneja on Suomessa ajateltu hyödynnettävän erilaisten tuotteiden kotiinkuljetuksissa, mutta niiden hyöty saattaa yhteiskunnallisesti olla vielä huomattavasti suurempi.

Dronejen on mahdollista lentää kaikkina viikoppäivinä, mihin tahansa vuorokaudenaikaan ja tekemään tarvittaessa töitä, vaikka kellon ympäri. Dronet toimittavat avun perille, vaikka tiet olisivat sortuneet esimerkiksi luonnonkatastrofin vuoksi tai yleisesti infrastruktuuri ei ole vakaa, sekä ihmisiin on vaikea saada yhteyttä.

Dronejen hyödyistä on olemassa jo useita käytännöllisiä esimerkkejä:

Manna on Irlantilainen start-up yritys, joka on erikoistunut dronkuljetuksiin. Yrityksen tarkoitus oli aloittaa testaukset maaliskuussa 2020, mutta koronapandemian johdosta kuljetettavien tuotteiden painopiste muuttui pizzatoimituksista lääkkeiden ja muiden kriittisten tarvikkeiden toimituksiin vanhuksille ja muille eristyksissä oleville. Viikkojen lentämisen jälkeen Manna pystyi todistamaan, kuinka käytännöllinen ja turvallinen autonominen drone-kuljetus voi parhaimmillaan olla.

Droneja on lääkekuljetusten lisäksi konseptoitu muun muassa ensihoidon avuksi defibrillaattorin kuljetuksiin, näytteiden kuljetuksiin, verituotteiden ja elinten kuljetuksiin ja kadonneiden etsintään.

Dronet kehittyvät ja niille keksitään uusia käyttötarkoituksia jatkuvasti. Siinä, missä osa käyttötarkoituksista on tullut jäädäkseen, niin osa vaatii vielä kokeiluja ja turvallisuusnäkökulmien huomioimista. Dronejen käyttöä tullaan kuitenkin tulevaisuudessa varmasti lisäämään niin terveydenhuollossa kuin muissakin rahtikuljetuksissa.

Lähteet: [http://www.finnanest.fi/files/pitkanen\\_droonit\\_terveydenhuollon.pdf](http://www.finnanest.fi/files/pitkanen_droonit_terveydenhuollon.pdf) , <https://www.manna.aero/>

### **Case: Ruoan verkkokauppa Suomessa**

Ruoan verkkokauppa kasvoi koronaviruspandemian aikana Suomessa valtavasti. Kesko uutisoi, että ruoan verkkomyynti kasvoi parhaimmillaan jopa 800 prosenttia vastaavaan vuoden takaiseen ajankohtaan. Kesäkuussakin kasvuluvut olivat edelleen 500 prosentin luokkaa, mikä viittaisi siihen, että ruoan verkkokauppaa käyttäneet asiakkaat ovat jääneet ruoan verkkokaupan asiakkaiksi. Tätäkin hurjempia kasvulukuja oli ruoan verkkokaupan osalta, jossa tilaukset noudettiin valmiiksi pakattuina kaupalta. Noutopalvelun asiointikerrat kasvoivat jopa 2000 prosenttia vuoden takaiseen. S-ryhmällä suunta on ollut sama. Huhtikuun alussa verkkokaupan kävijämäärät kasvoivat jopa kolminkertaiseksi koronaviruspandemian myötä. Suurinta kysyntä on ollut suurimmilla paikkakunnilla.

Ajansäästön ja helppouden lisäksi ruoan verkkokaupan digiloikka kehitti alueellista tasa-arvoa. Kevään myötä etenkin eläkeläiset ottivat ruoan verkkokaupan omakseen ja tulevat todennäköisesti jäämään sen asiakkaiksi. Ennen pandemiaa ruoan verkkokaupan asiakkaista noin 10 prosenttia oli eläkeläisiä. Kevään aikana Kesolla tämä määrä nousi noin neljännekseen, missä se on pysynytkin. Koronaviruspandemian jälkeen eläkeläiset todennäköisesti myös jäävät ruoan verkkokaupan asiakkaiksi. Eläkeläisten ja heidän läheistensä tueksi Kesko lanseerasi keväällä ruoan verkkokaupan neuvonta- ja puhelintilaspalvelut sekä K-Ruoka.fi sivustolle kauppa-opas yli 70-vuotiaille ja muille riskiryhmään kuuluville, jotka ovat keränneet asiakkailta kiitosta.

Lisäksi kehitys on muuttanut koko kaupan alan ammattikunnan kenttää, kun verkkokauppojen kautta tehtyjen ostosten kasvun myötä keräilijöitä tarvitaan entistä enemmän. Keskon mukaan yhdessä kaupassa saattaa työskennellä jopa 50 keräilijää ruoan verkkokauppa ostoksia pakkaamassa. S-ryhmä on puolestaan palkannut keräilijöitä muilta toimialoilta kuten ravintoloista, jotka ovat kärsineet pandemiasta.

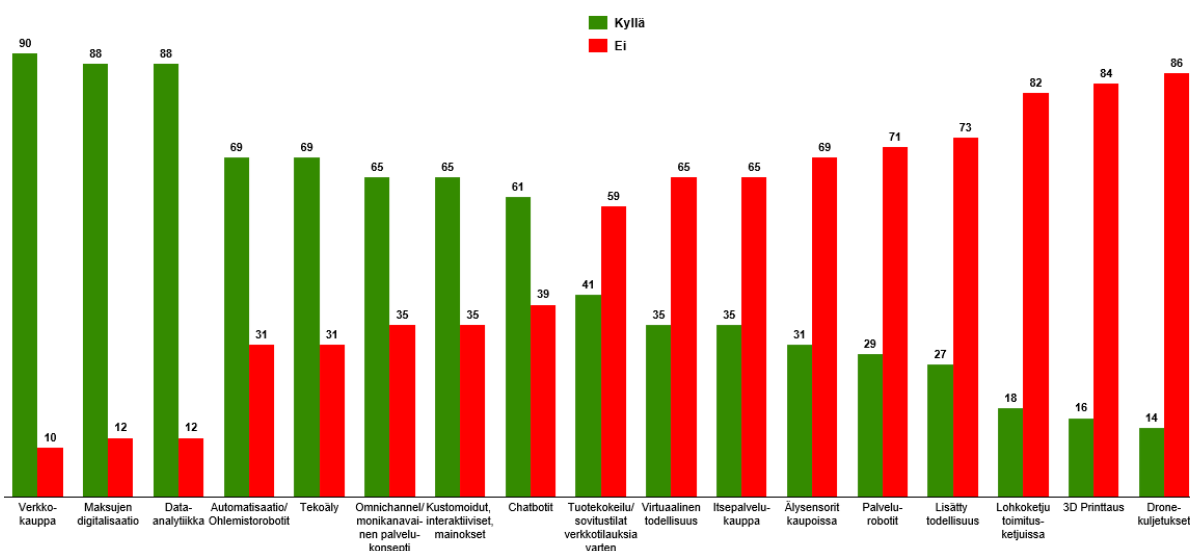
Lähteet: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/miten-ruoan-verkkokauppa-muuttui-koronan-vaikutuksesta/>  
<https://s-ryhma.fi/uutinen/ruoan-verkkokauppa-moninkertaistui-koronan-takia-n/6G-kUy2tNv7qe2LtC8137H8>



### 3 Kaupan digitalisoitumisen tulevaisuuskuva ja skenaariot

Tässä luvussa kuvataan ylätasolla kaupan toimialan digitalisaation tulevaisuuskuva Suomessa ja kansainvälisesti, sekä hankkeessa luodut skenaariot. Analysoimme kaupan toimialan digitalisaatiota yleisesti sekä keskityimme tämän hetken selkeimpiin trendeihin, jotka muovaavat toimialaa vuosien 2021–2030 välillä. Lokakuussa 2020 tekemämme Kaupan alan yrityskyselyn (N=49) mukaan suosituimmat panostukset digitalisaation kehittämiseen liittyivät verkkokauppaan, maksujen digitalisaatioon ja data-analytiikkaan. Tulokset esitellään kuvassa 13. Myös automatisaatio / ohjelmistorobotiikka, tekoäly, omni channel / monikanavainen palvelukonsepti sekä chattibotit koettiin oleellisiksi suurimmassa osassa vastaajaorganisaatioita. Kysely ei ottanut kantaa panostusten suuruuteen, ainoastaan panostusten aihealueisiin.

**Kuva 13.** Kaupan alan yritysten suunnitellut panostukset eri teknologioihin seuraavan kolmen vuoden aikana



Lähde: Ernst & Young, kaupan toimialan yrityskysely, 2020

### 3.1 Kaupan toimialan digitalisaation tulevaisuuskuva ja trendit kaupan toimialalla

Kauppa tulee digitalisoitumaan niin Suomessa kuin kansainvälisesti entistä nopeammin ja suuremmin harppauksin. Verkkokauppa tulee yleistymään ja palvelua tarjotaan entistä useammassa kanavassa saumattomasti ja tiedonjaon integroiden (omni channel). Maksujen digitalisaatio yleistyy entisestään ja datan hyödyntämisestä osana palvelujen ja tuotteiden kehittyneempää personointia tulee osa menestyksekkään toiminnan perustaa.

Kaikkia näitä yhdistää ennen kaikkea parantunut asiakaskokemus, joka tulee olemaan kaiken toiminnan keskiössä. Teknologia ja digitaalisuus toimivat tämän ajattelutavan muutoksen tukena ja entistä persoonallisemman asiakaskokemuksen mahdollistajina. Asiakaskokemuksen toiminnan keskiöön nostamisen lisäksi tulevaisuuden suuntauksia ovat sisäisten toimintojen ja palveluiden automatisointi, suoraviivaistaminen ja yksinkertaistaminen sekä pienempi riippuvuus ihmistyövoimasta. Teknologia ei ole kuitenkaan itseisarvo vaan näiden kehitysten mahdollistaja. Keskeisimpiä kaupan toimialan digitalisaation tulevaisuuskuva muokkaavia trendejä kuvataan alla.

**Kaupankäynnin ja myynnin laajeneminen useampiin kanaviin.** Suuri osa kaupan toimijoista käyttää jo nyt sosiaalista mediaa, älypuhelimia ja digitaalisia markkinointialustoja paremman asiakaskokemuksen luomisessa. Yksi merkittävimmistä trendeistä lähitulevaisuudessa tulee olemaan näiden laajamittaisempi käyttö ja kuluttajan mahdollisuus ostaa tuotteita videoiden, sosiaalisen median, chattien ja muiden uusien kanavien kautta, joissa hän näkee tuotteen, tutustuu siihen ja innostuu siitä. Brändit voivat esimerkiksi mahdollistaa mainosvideoiden tuotteiden ostamisen klikkaamalla videoita suoraan.<sup>60</sup> Tämä luo myös uusia mahdollisuuksia omni channel-markkinoinnille sekä asiakasdatan laajamittaisemmalle hyödyntämiselle. Sosiaalisen median hyödyntämisestä on tulossa entistä tärkeämpi väylä asiakkaiden tavoittamiseen, mutta jatkossa yritysten tulee myös olla itse aktiivisia sisällön luomisessa, mikäli yritys haluaa kuluttajan olevan sitoutunut yrityksen brändiin.<sup>60</sup>

Verkkokaupat tulevat myös kasvavissa määrin perustamaan omia kivijalkamyymälöitä ja siten hyödyntämään omni channel-palvelua paremman asiakaskokemuksen takaamiseksi. Kivijalkamyymälöiden kautta verkkokaupat voivat mahdollistaa sen, että asiakas saa tiluksensa nopeammin ja pääsee fyysisesti näkemään tuotteen ennen ostoa. Kaupat alkavat myös tekemään laajemmin yhteistyötä eri brändien kanssa ja myymälöissä tulevat yleistymään Appllelle tyypilliset erilliset brändikojut, joissa brändit esittelevät uusia tuotteitaan

60 Deloitte. 2015. The Future of retail. 11 predictions on the disruptive forces in retail

tai tarjoavat omia palveluitaan.<sup>61</sup> Tulevaisuudessa brändit myyvät myös kasvavissa määrin itse suoraan kuluttajille.<sup>62</sup>

Digital Services Act (DSA) ja Digital Markets Act (DMA) ovat Euroopan komission joulukuussa 2020 ehdottamia asetuksia, joiden tarkoitus on asettaa yhteisiä sääntöjä Euroopan alueella toimiville suurille verkkopalvelualustoja tarjoaville yrityksille. Asetusten tavoitteina on luoda turvallisempi digitaalinen ympäristö kaikille palveluiden käyttäjille ja turvata käyttäjien perusoikeudet. Lisäksi tavoitteena on luoda tasapuoliset toimintaedellytykset digitaalisille markkinoille sekä Euroopassa että globaalisti, minkä tarkoitus on tukea innovaatioita, kilpailua sekä kasvua. Jos Euroopan komission esitykset menevät läpi, asetukset tuovat suuret verkkoalustayritykset vastuuseen reilun pelikentän varmistamiseksi kaikille toimijoille sekä suojaavat kuluttajaa laittomalta ja haitalliselta sisällöltä.<sup>63</sup>

**Alustatalous.** Merkittävä 2020-luvun trendi on myös alustatalouden kehittyminen kaupan toimialalla, mikä on myllertänyt kaupan alan toiminta- ja ansaintalogiikkaa. Perinteisesti kauppojen ansaintalogiikka on perustunut tavaramyynnistä saatuun myyntikatteeseen ja tavaran kiertonopeuteen. Alustataloudessa taas arvoketju ja siten ansaintalogiikka on erilainen. Esimerkiksi alan suurpelurit Amazon ja Alibaba tarjoavat kuluttajille ja toimittajille digitaalisen alustan tavaroiden markkinointiin ja myyntiin sekä logistiikka- ja kuljetuspalveluita. Nämä yritykset, esimerkiksi Amazon, eivät alustan tarjoajana omista kaikkia myymäänsä tuotteita, vaan välittävät myös kolmannen osapuolen omistamia tuotteita asiakkaille.<sup>64</sup> Kuva 14 havainnollistaa verkkopalvelualustojen hyödyntämisen tai niiden käytöstä pidättäytymisen hyvät ja huonot puolet.

Ennusteiden mukaan Amazonista tulee Pohjoismaiden suurin verkkokauppa vuoteen 2025 mennessä, mikä merkitsee sen ottavan 5–10 prosentin markkinaosuuden neljässä vuodessa.<sup>65</sup> Amazonin laajentaessa toimintaansa Pohjoismaissa sen kasvu on erittäin todennäköistä, sillä aiemmin esimerkiksi nopeiden toimitusten Prime-asiakkuuksia ei ole Pohjoismaissa tarjottu. Tämä puolestaan asettaa haasteita paikallisille toimijoille – liittääkö tuotteensa Amazonin verkkokauppaan vai taistella tätä kehitystä vastaan.<sup>65</sup>

61 EY Future of in-store digital services in the Finnish grocery scheme

62 <https://go.euromonitor.com/white-paper-retailing-201112-COVID-19-retail-innovations.html>

63 [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment_en)

64 <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/01/23/nakokulmia-kaupan-transformaatioon/>

65 Stramp, E., Sandberg, D., Torpp, O & Dannberg, J. 2020. Disruption at our doorstep. Amazon's arrival in Sweden and the Nordics. BCG

**Kuva 14.** Tuotteiden vieminen Amazoniin tai sitä vastaan taistelemisen hyvät ja huonot puolet

<b>Vaihtoehto 1:</b> Liity	<b>Vaihtoehto 2:</b> Taistele vastaan
Tuotteiden myynti Amazonissa hyödyntäen koko Amazonin palvelua tai sen valittuja osia. Myynti myös oman ja muiden jakelukanavien kautta.	Amazonin jättäminen pois myyntikanavista. Vaihtoehtoisten myyntikanavien hyödyntäminen tai omien kyvykkyyksien rakentaminen.
+ Laajemman asiakaskannan, kävijäliikenteen ja maantieteellisen alueen tavoittaminen	+ Ei riippuvuutta Amazonista; täysi kontrolli omasta alustasta
+ Nopean ja tehokkaan logistiikkaverkoston hyödyntäminen	+ Mahdollisuus edistää syvempiä asiakassuhteita ja personointia
+ Helppokäyttöisen alustan käyttäminen	+ Ei välitysmaksua
+ Nopeiden skaalaetujen hyödyntäminen (erityisesti pienet kaupat)	
- Hintojen läpinäkyvyys johtaa hintojen eroosioon ja kanavien välisiin konflikteihin	- Amazonin verkkoliikenteen tarjoamien myyntimahdollisuuksien menettäminen
- Riippuvuus Amazonista tai riski tulla ohitetuksi	- Mahdoton saavuttaa Amazonin skaalaetuja ja operatiivista tehokkuutta
- Amazon omistaa datan ja myyntikanavaan liittyvän päätöksen muuttaminen voi olla kallista	- Riski brändin hallinnan menettämiseen, jos tukku-kauppiaan myyvät Amazonissa

Lähde: Stramp, E., Sandberg, D., Torpp, O & Dannberg, J. 2020. Disruption at our doorstep. Amazon's arrival in Sweden and the Nordics. BCG.

Kivijalkakaupan ja digitaalisen kaupan uusien tavaroiden myynnin rajapinnan hämärtyminen on tapahtumassa alustatalouden myötä myös käytetylle tavaralle ja C2C-myyntille (Consumer to Consumer; kuluttajalta kuluttajalle). Näiden myötä jälleenmyyjille on tullut uutta kilpailua käytetyn tavaran myynnin osalta. Kiertotalouden nähdään kasvavan 5–10 prosenttia vuodessa samalla, kun kuluttajien ympäristö- ja hintatietoisuus kasvaa.<sup>64</sup> Suomessa tori.fi ja Huuto.net ovat tunnetuimpia käytettyjen tavaroiden myyntikanavia, kun globaalissa kilpailukentässä eBay lienee tunnetuin.

**Kivijalkamyymälöiden asiakaskokemuksen uudelleenmäärittely.** Kuten edellä esitetiin kivijalkaliikkeet eivät ole häviämässä, mutta niiden rooli tulee muuttumaan, kun fyysisen ja digitaalisen maailman rajat hämärtyvät.<sup>61</sup> Tulevaisuudessa kuluttajat suuntaavat kivijalkamyymälöihin hakemaan etenkin kokemuksia ja kivijalkaliikkeiden tavoitteena on saada kuluttajat viettämään liikkeissään mahdollisimman paljon aikaa. Avaintekijä tässä on uusien kokemuksellisten teknologioiden hyödyntäminen. Myös erilaisten, liikkeiden sisällä olevien pop-up-myymälöiden, tapahtumien ja jopa tulevaisuuden ruokakauppa-konseptien esittelyiden avulla kaupat voivat tarjota ainutlaatuisia asiakaskokemuksia, joilla erottautua kilpailijoistaan.<sup>60, 62</sup> Muita mahdollisia tapoja ovat esimerkiksi erilaiset tuotedemonstraatiot tai ruokakaupoissa ruokailu.<sup>60</sup>

Ruokakaupoissa yleistyvät erilaiset *osta-ja-syö* -hybridikonseptit, joissa ostosten tekeminen ja ruokailu sulautuvat osaksi yhtä konseptia. Asiakkaat voivat esimerkiksi kokeilla erilaisia ruokia tai tutustua myymäläravintoloihin inspiraation saamiseksi tietäen, että kaikki tarjoillut ainesosat on poimittu kaupasta. Ruokakaupat, kuten kaikki kaupat, tulevat tarjoamaan kuluttajille entistä enemmän sisältöä ja kokemuksia.<sup>61</sup>

**Teknologisten innovaatioiden laajamittainen hyödyntäminen asiakaskokemuksessa.** Teknologisten kehitysasteiden myötä kaupat tulevat yhä laajemmin hyödyntämään teknologiaa asiakaskokemuksen parantamisessa sekä toimintojen tehostamisessa. Esimerkiksi ääniohjattu kaupankäynti tulee yleistymään tulevaisuudessa etenkin toistuvien ostosten kohdalla, vaikka sen yleistyminen on ollut toistaiseksi hidasta. Toinen suosiotaan kasvattava teknologia on lisätyn todellisuuden (AR) hyödyntäminen, jota jo nyt menestyksekkäästi hyödynnetään esimerkiksi vaate- ja kosmetiikkateollisuudessa sekä sisustuksessa.<sup>66</sup>

**Personointi kaikkialla ja kaikessa.** Jatkossa personointia ei nähdä enää ylellisyytenä, vaan siitä tulee entistä yleisempi keino luoda asiakasarvoa ja -tyytyväisyyttä. Esimerkiksi urheiluvälinevalmistaja Nike mahdollistaa jo nyt asiakkaille kenkiensä räätälöidyn suunnittelun, ja 3D-tulostuksen myötä yhdysvaltalainen yritys Normal tarjoaa kustomoituja ja hinnaltaan kilpailukykyisiä 3D-tulostettuja kuulokkeita.<sup>61,67</sup> Personalisoinnista tulee jatkossa yhä oleellisempi osa kaupan toimialaa – tulevaisuudessa asiakassegmenttien koko on yksi. SoDAn tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2019 52 prosenttia yrityksistä oli lisännyt ja 32 prosenttia oli merkittävästi lisännyt budjettiaan personalisointiin.<sup>68</sup> Asiakkaista kerätyn datan avulla pystytään myös yhä tarkemmin ennustamaan kuluttajan ostokäyttäytymistä ja sen pohjalta lähestymään jokaista asiakasta yksilöllisesti.

**Ostamisen helppous ja mukavuus.** Yleisesti ottaen kuluttajat valitsevat asioitavat kaupat entistä enemmän mukavuuden ja helppouden sekä kokemusten pohjalta – ei välttämättä hinnan tai tuotevalikoiman. Tekemämme Ota kantaa -kuluttajakyselyn vastaajista 34 prosenttia nimesi ajan säästämisen syyksi lisätä ruuan ja päivittäistavaroiden verkko-ostoksia.

Yhdestä näkökulmasta ostaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: 1) ostoksiin, joista ihmiset nauttivat, koska haluavat hemmotella itseään (esimerkiksi vaatteet ja elektroniikka), sekä 2) välttämättömiin ja toistuviin ostoksiin, jotka on pakko tehdä

66 [https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer\\_Future\\_of\\_Retail\\_Report\\_Braze\\_2019.pdf](https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer_Future_of_Retail_Report_Braze_2019.pdf)

67 <https://waverleysoftware.com/blog/retail-tech-trends-2021/>

68 <https://www.emarketer.com/chart/228274/change-spending-on-personalization-2019-by-companies-worldwide-of-respondents>

(esimerkiksi vessapaperi). Ensimmäisessä uudet kokemukset tulevat merkitsemään entistä enemmän ja jälkimmäisessä kuluttajat vaativat jatkossa yhä suurempaa ostamisen helpoutta. Esimerkiksi tilausmallit (subscription), joissa asiakkaalle toimitetaan automaattisesti tuotteet, ovat keino lisätä ostamisen helpoutta asiakkaalle.<sup>61</sup> Menestyksen edellytys kaupassa tulee olemaan oikean tasapainon löytäminen digitaalisuuden ja ihmisvuorovaikutuksen välillä eri tuotteille.<sup>62</sup>

**Välitön saatavuus.** Asiakkaat odottavat tulevaisuudessa välitöntä palveluiden ja tuotteiden saatavuutta ja toimitusnopeutta. Tämä on Amazon-asiantuntijoiden mukaan yksi suurimmista asiakaskäyttäytymisen muutoksista. Kuluttajan tottuessa päivän tai kahden toimitusaikaan hyvin halpaan hintaan, alkaa yli viikon toimitusajoilla olla mahdotonta kilpailla.<sup>69</sup>

Muutokseen vastaaminen edellyttää yritysten pystyvän tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ennakolta. Välitön saatavuus ei välttämättä tarkoita saman päivän toimituksia, mutta kuluttajat vaativat tarkkaa tietoa toimituksen ajankohdasta – epävarmuudet ja pitkät odotusajat eivät ole jatkossa enää vaihtoehto.<sup>60</sup> Ilmoitus asiakkaalle neljä päivää tuotteen tilauksen jälkeen, että tuote toimitetaan asiakkaan ovelle tänään kello 16 ja 22 välillä ei toimi tulevaisuudessa. Asiakas vaatii tilauksen yhteydessä tiedon toimituspäivästä ja tarkemmasta toimitusajankohdasta.

Toimituksella, kuten myös muilla varsinaisen ostotapahtuman jälkeisillä vaiheilla, on merkitystä asiakaskokemuksen näkökulmasta myös kaupalle, vaikka näistä huolehtisi kolmas osapuoli. Jos paketti pitää noutaa lähipostin sijaan toiselta puolelta kaupunkia, antaa se samalla negatiivisia tunteita asiakaskokemukseen. Vaikka kauppa ei olisikaan suorassa vastuussa kolmansien osapuolten toiminnasta, voi se kuluttajan näkökulmasta näyttäytyä syyllisenä, koska se päättää asiakkaan toimitusvaihtoehdoista.

Tulevaisuudessa nopeus, turvallisuus ja luotettavuus tulevat olemaan avaintekijöitä toimitusten osalta. Eri arvioiden mukaan robottien tekemät toimitukset tulevat yleistymään tulevaisuudessa.<sup>63</sup>

**Kassojen kuolema.** Perinteinen ostosten maksaminen niin kuin se tänä päivänä tehdään tulee poistumaan ja tilalle tulee saumaton osa koko ostostenteon kokemuksesta. Jatkossa kassatyöntekijöiden rooli on enenevässä määrin auttaa asiakkaita löytämään tuotteet, joita he etsivät ja avustaa ostostenteossa. Jo nyt Amazon on mahdollistanut pilottimyy-mälässään kamera- ja sensoriteknologian avulla ostosten maksamisen vain kävelemällä kaupasta ulos ja poistanut kassat ostoprosessista. Suomessa itsepalvelukassat ovat

---

69 Ernst & Young. 2020. Asiantuntijahaastattelut.

yleistyneet, mutta ne vaativat edelleen asiakasta skannaamaan yksittäiset ostoksensa ja käyttämään maksukortteja. EMarketerin tutkimuksen mukaan yksi kuluttajien yleisimmistä syistä lähteä kivijalkamyymälästä ilman ostoksia on liian pitkät kassajonot. Juuri tähän kasvaton teknologia pyrkii vastaamaan ja Yhdysvalloissa Amazonin lisäksi 7-Eleven ja Sam's Club ovat jo pilotoimassa teknologiaa.<sup>66</sup>

**Toimitusketjun läpinäkyvyys ja automaatio.** Teknologian kehittymisen ja robotiikan myötä esimerkiksi varastoissa voidaan tukea varastotyöntekijöiden työtä ja varmistaa turvallinen ja tehokas sekä vähemmän virhealtis tilausten käsittely.

Lohkoketjujen kehittymisen myötä toimitusketjun jäljitettävyydestä ja automaatiosta tulee yhä yleisempää. Tämä mahdollistaa kuluttajille täyden läpinäkyvyyden siitä, mitä he ovat tarkalleen ostamassa, mistä tuote tulee ja miten se on valmistettu. Tämä mahdollistaa myös jälleenmyyjille tehokkaamman ostosten toimituksen sekä väärennettyjen tuotteiden tunnistamisen. Kuluttajille tämä mahdollistaa varmuuden vastuullisesti tuotetusta tuotteesta ja tuotteen aitoudesta.

Esimerkiksi EY tuki singaporelaista Blockchain Wine -yritystä Tattoo Wine -markkina-alustan luomisessa hyödyntäen EY:n OpsChain -lohkaketjualustaa. Alustan myötä kuluttajat voivat ostaa Aasiassa premium-viinejä käyttäen turvattua lohkoketjuteknologiaa, joka tarjoaa läpinäkyvyyden viinien alkuperälle, laadulle ja autenttisuudelle.<sup>70</sup>

**Tekoäly, IoT ja datan hyödyntäminen.** Monet kaupat näkevät kehittyvien teknologioiden potentiaalin kaupan kehityksessä. 70 prosenttia jälleenmyyjistä näki tekoälyn mahdollisuutena, kun vain vaille 10 prosenttia näki sen uhkana. 74 prosenttia näkee, että tekoäly tulee korvaamaan ihmisen tietyissä tehtävissä ja kaksi kolmesta (67 prosenttia) uskoo, että tekoäly tulee mahdollistamaan paremman elämänlaadun ja luo uusia työpaikkoja.<sup>61</sup>

Esineiden internet (IoT) koetaan myös merkittäväksi kehittyväksi teknologiseksi suuntaukseksi, mutta sen merkitys tulee olemaan kaupan toimialalla pientä vielä lähitulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä yhä useampi asia ja esine tulee olemaan yhteydessä internettiin ja IoT:n avulla voidaan parantaa ennen kaikkea asiakaskokemusta esimerkiksi tilausten automatisaation kautta.<sup>60</sup>

Datan laajamittainen kerääminen, käsittely tekoälyn avulla sekä hyödyntäminen muun muassa markkinoinnissa, myynnissä sekä vaikkapa IoT:n kautta asiakaskokemuksen parantamisessa tulee olemaan yhä merkittävämpi trendi kaupan toimialalla<sup>71</sup>. Nämä teknologiat

70 [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2019/11/ey-blockchain-platform-supports-blockchain-wine-pte-ltd-to-launch-tattoo-wine-marketplace-across-asia-pacific](https://www.ey.com/en_gl/news/2019/11/ey-blockchain-platform-supports-blockchain-wine-pte-ltd-to-launch-tattoo-wine-marketplace-across-asia-pacific)

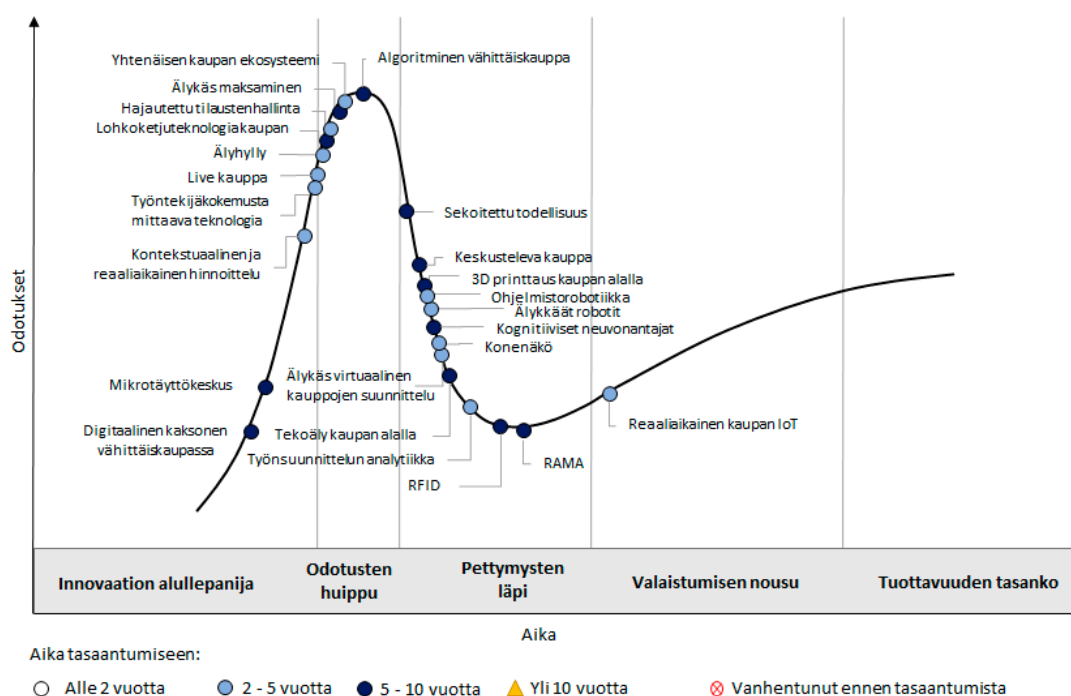
71 Internet of Business. 2016. The future of retail through the internet of things

myös helpottavat kauppvoja uusien tuotteiden lanseeraamisessa ja myymälöiden layoutien suunnittelussa. Microsoftin tekemän raportin mukaan kuluttajat ovat entistä avoimempia jakamaan itsestään dataa, mutta olettavat vastaavasti entistä parempaa palvelua, mikä käytännössä edellyttää yhä merkittävämpää panostusta asiakaskokemuksen luomiseen.<sup>72</sup> Tekemämme Ota kantaa -kuluttajakyselyn mukaan 35 prosenttia kuluttajista haluaisi hyödyntää omaa asiakasdataa nykyistä enemmän, joskin saman verran kuluttajista ei halunnut, että asiakasdataa ylipäätään kerätään jokaisesta ostotapahtumasta.

Edellä mainittujen kehittyvien teknologioiden lisäksi markkinoilla on valtava kirjo myös muita kehittyviä teknologioita. Kehittyviä teknologioita ja niiden maturiteettia esittelee esimerkiksi Gartnerin ”hypekäyrä” (Hype Cycle for Emerging Technologies), jonka tuorein versio kaupan toimialalta on esitetty kuvassa 15.<sup>73</sup>

**Kuva 15.** Gartnerin kaupan toimialan kehittyvien teknologioiden hypekäyrä

## Hypekäyrä kaupan toimialan teknologioille, 2020



Lähde: Gartner. 2020. Hype Cycle for Retail Technologies, 2020.

<sup>72</sup> <https://about.ads.microsoft.com/en-us/blog/post/may-2020/personalization-privacy-and-trust-in-the-age-of-the-empowered-consumer>

<sup>73</sup> Gartner. 2020. Hype Cycle for Retail Technologies, 2020.



Kuva 15 kertoo kehittyvän teknologian ja siihen liittyvien odotusten suhteesta ja ajallisesta kehitymisestä. Vaiheet ovat alkuvaiheen tutkimus, ylisuuret odotukset, pettymys ja vakiintuminen osaksi arkea. Osa hypekäyrän teknologioista ei välttämättä koskaan etene viimeiseen vaiheeseen, osa taas on jo otettu aktiiviseen käyttöön.

EY:n kaupan alan asiantuntijahaasteluiden (N=13) perusteella kuusi todennäköisesti keskeisintä kehittyvää teknologiaa lähitulevaisuudessa kaupan toimialalla tulevat olemaan:

- Tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntäminen asiakastarpeiden ymmärtämisessä
- 3D-tulostus tuotteiden räätälöinnin ja toimitusajan lyhentämisessä
- Robottien hyödyntäminen asiakasrajapinnassa
- Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen sisäisen toiminnan tehostamisessa
- Lisätty ja virtuaalitodellisuus (AR ja VR) asiakaskokemuksessa ja tuotesuunnittelussa
- Lohkoketjun hyödyntäminen toimitusketjussa

## 3.2 Kaupan alan tulevaisuuden näkökulma

EY toteutti vuonna 2018 kyselytutkimuksen pohjoismaisen kaupan tulevaisuudesta. Kyselyssä kysyttiin eri teknologioista ja milloin asiantuntijat arvelevat näiden muuttavan kaupan alaa. Kysyttäessä esimerkiksi, milloin suurin osa kaupan alan toimijoista käyttää lisättyä todellisuutta (AR), keskimääräinen arvaus vuonna 2018 oli kahdeksan vuoden sisällä, eli vuoden 2025 loppuun mennessä. Kuvissa 16 ja 17 nämä tulokset esitetään aikajanalla.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> EY. 2018. Future of Nordic Retail. How data and digitalization are shaping the future of Nordic retail. 2nd edition

**Kuva 16.** Kaupan alan lyhyen aikavälin teknologinen tulevaisuus



Lähde: EY. 2018. Future of Nordic Retail. How data and digitalization are shaping the future of Nordic retail. 2nd edition

Tarkasteltaessa kaupan alan digitalisaation tilannetta vuoden 2021 näkökulmasta globaalit verkkokaupat muuttavat paikallisia markkinoita merkittävästi. Nämä isot pelurit ovat syntyneet digitaalisiksi – ne käyttävät dataa kaikkialla toiminnassaan ja ovat hyvin ketteriä. Monet näistä teknologiajättiläisistä investoivat nyt kivijalkaliikkeisiin muuttaakseen markkinoita paikallisesti. Big datan ja analytiikan rooli on aivan viime vuosina muuttunut valtavasti yhä merkittävämpään suuntaan. Datan keräämisestä ja sen hyödyntämisestä on tullut yksi suurimmista kilpailueduista markkinoilla.<sup>74</sup>

Lähivuosina matkapuhelinten avulla tehtyjen ostosten rooli tulee olemaan dominoiva verkkokaupassa. Kehitystä ajaa helppokäyttöisyys ja mahdollisuus navigoida eri kanavien välillä. Kuluttajat käyttävät entistä useammin mobiililaitteita ostosten tekemiseen ja hintojen vertailuun vieraillessaan kivijalkaliikkeissä. Paremmat mobiiliteknologiat ja älykkäät järjestelmät, kuten ennakoivat hakutyökalut, lisäävät kysyntää missä tahansa kuluttaja onkaan. Markkinoinnin tulee muuttua pysyäkseen kehityksen perässä. Kyselyn mukaan myös reaaliaikaiset algoritmit ja dynaaminen hinnoittelu kuluttajakäyttämisen mukaan tulee yleistymään.<sup>74</sup>

Muutaman seuraavan vuoden aikana etenkin dynaaminen personointi tulee yleistymään. EY:n kyselytutkimuksen mukaan suurin osa verkkokaupan pioneereista luo jo valmiiksi ketterillä digitaalisilla rakenteillaan kovempaa kilpailua kaikilla kanavilla ja kasvattaa kilpailuetuaan tekoälypohjaisten toimitusketjujen ja dynaamisen varastoinnin avulla. Oppimalla yhdistämään laajempaa asiakaskäyttämistä yksilöllisiin mieltymyksiin ja hyödyntämällä koneoppimista tuotteiden kohdistamisessa kauppiat pystyvät olemaan proaktiivisempia toiminnassaan.<sup>74</sup>

Keskipitkällä aikavälillä kivijalkaliikkeet pystyvät verkkokaupan tapaan mittaamaan asiakkaiden käyttäytymistä ja reaktioita esimerkiksi liikkeissä esiteltyihin mainoksiin. Liikkeistä muodostuu datan kultakaivoksia, kun kuluttajien tunnistaminen kasvojentunnistuksella helpottuu. EY:n toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan 5 prosenttia kauppiaista hyödyntää kasvojentunnistusta ja sensoriteknologiaa asiakkaiden tunnistamiseen ja lähettääkseen historiadataa asiakkaasta ja hänen ostoskäyttämistään myyjälle. Tämän avulla myyjä pystyy ennakoimaan asiakkaan ostotarpeita ja pystyy tarjoamaan räätälöidymppää palvelua. Samalla tekoäly kehittyy tasolle, jossa teknologia auttaa kehittämään liikkeiden fyysistä asettelua yhä paremmaksi.<sup>74</sup>

**Kuva 17.** Kaupan alan pitkän aikavälin teknologinen tulevaisuus



Lähde: EY. 2018. Future of Nordic Retail. How data and digitalization are shaping the future of Nordic retail. 2nd edition

Pitkällä aikavälillä eurooppalaisilla kaupan alan toimijoilla on mahdollisuus kuroa umpeen nykyisten jättiläisten, kuten Amazonin ja Alibaban, etumatka. EY:n kyselytutkimuksen mukaan Amazonin etumatkan kurominen umpeen vie noin 15 vuotta.<sup>74</sup>

Amazon on pystynyt luomaan ympärilleen itsenäisesti kehittyvän toimintaympäristön, joka hyödyttää kaikkia osapuolia ja pitää asiakkaan ja asiakaskokemuksen aina keskiössä. Amazonilla on laaja valikoima tuotteita halvasta kalliiseen ja niche -tuotteesta arkipäiväisiin tuotteisiin.<sup>75</sup> Tämä on johtanut suureen määrään asiakkaita, jotka ovat saaneet positiivisia käyttökokemuksia Amazonista. Positiiviset asiakaskokemukset ovat luoneet kävijäliikennettä Amazonin verkkosivulle, mikä puolestaan houkuttelee lisää kauppiaita markkinapaikalle. Suurempi määrä kauppiaita johtaa laajempaan tuotevalikoimaan ja heijastuu positiivisesti asiakkaiden kokemuksissa. Näin Amazonin verkkomarkkinapaikka luo itsestään kasvua ympärillään ja mahdollistaa Amazonin keskittyä muihin kehityskohteisiin. Amazonin kehitys perustuu uuden kokeiluun uusien mahdollisuuksien luonnin toivossa. Keskeisimmät kehityskohdeet Amazonilla kuitenkin ovat olleet logistiikan infrastruktuuri sekä asiakasuskollisuus.<sup>76</sup> Logistiikan kehittäminen näkyy asiakkaalle hinnan alenemisena sekä kuljetuksen nopeutumisena. Amazonin kehittämä asiakasuskollisuus-ohjelma sekä logistiikan tuomat edut parantavat asiakaskokemusta ja nostavat Amazonin

<sup>75</sup> <https://feedvisor.com/resources/amazon-trends/amazon-flywheel-explained/>

<sup>76</sup> <https://sellics.com/blog-how-amazon-became-the-most-successful-store-in-the-world/>

markkinajohtajan asemaan. Yritysten täytyy pystyä luomaan samanlainen mekanismi jatkuvalla kehitykselle Amazonin etumatkan kiinnikuromiseksi.

### 3.3 Kaupan toimialan digitalisaation skenaariot ja digitalisaation visio

Kaupan toimiala on ollut jo hetken aikaa suuren muutoksen alla kaupan siirtyessä digitaalisiin kanaviin. Murroksen etenemisen ennustaminen on aina haastavaa ja koronaviruspandemia hankaloittaa sitä entisestään. Kuten edellä kuvasimme koronaviruspandemia kiihdyttää kaupan alan teknologista murrosta sekä muuttaa kuluttajien ostokäyttäytymistä ja yritysten markkinaosuuksia. EY esittää tässä raportissa valistuneita skenaarioita siitä, miltä maailmamme näyttää pandemian jälkeen ja kuinka pandemian jälkeinen aika vaikuttaa kaupan toimialaan. Todellisuus voi myös olla yhdistelmä näitä skenaarioita.

Osana hanketta hahmotimme kaupan alan eri toimijoiden kanssa kaupan toimialan kestävä digitalisaation strategian tavoitteet sekä toimenpiteitä työpajassamme ja loimme kaupan alan digitalisaatiolle vision vuodelle 2030 seuraavasti:

*”Suomalainen kauppa on kansainvälisesti tunnettu digitaalisesta osaamisestaan sekä uusien digitaalisten innovaatioiden kehittämisestä ja hyödyntämisestä kaupan toimialalla.”*

Vision pohjalta loimme kaupan alan digitalisaatiolle kaksi geneeristä skenaariota: digitaalisen murroksen kesyttäjä (tavoitteisiin päästään) ja digitalisaation hukattu mahdollisuus (tavoitteisiin ei päästä).

**Digitalisaation hukattu mahdollisuus** -skenaariossa suomalainen kauppa ei keksi tai pysty hyödyntämään digitaalisuutta voimavaranaan, vaan jää enemmissä määrin kansainvälisen kilpailun jalkoihin. Merkittäviä syitä tämän taustalla on kaksi. Ensimmäiseksi julkinen sektori ei pysty panostamaan tai ei koe riittävän merkittäväksi panostaa digitaalisuuden edistämiseen kaupan toimialalla, sääntelyn kehittämiseen eikä kansallisen digiosaimisen kehittämiseen. Toiseksi kaupan toimialan yritykset eivät ymmärrä digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia, kansainvälisen kilpailun uhkia, eivätkä ota digitaalisuutta osaksi strategista kaupan ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Niillä ei myöskään ole riittävä tietotaitoa eikä resursseja digitaalisuuden hyödyntämiseen.

Näiden tekijöiden myötä suomalainen kauppa hiipuu ja menettää markkinaosuuttaan kansainvälisille toimijoille. Tämän seurauksena kaupan toimialan työllisyyskehitys on negatiivinen ja kauppojen lukumäärä supistuu voimakkaasti. Kaupan toimialalla konkurssit

etenkin erikoisliikkeissä yleistyvät ja kotimaisten toimijoiden rooli Suomen markkinoilla pienentyy merkittävästi. Kaupan toimialan tutkimus ja koulutus kuihtuvat edelleen ja keskittyvät vain muutamisiin yksittäisiin yliopistoihin, joiden yhteistyö keskenään ja teollisuuden kanssa on pientä. Samalla kaupan toimialan teknologinen osaaminen pienenee, investoinnit vähenevät ja osaamista menetetään kansainvälisille toimijoille tai muille toimialoille.

**Digitaalisen murroksen kesyttäjä** -skenaariossa kauppa löytää itse ja julkisen sektorin tukemana keinot digitaalisuuden laajamittaiseen hyödyntämiseen kilpailuetuna kansainvälisessä kilpailussa. Tämän taustalla on jälleen kaksi tekijää. Valtio on tunnistanut digitaalisuuden merkityksen kaupan toimialan kehittämisessä ja sillä on aktiivinen rooli kansallisen ja EU-tason sääntelyn ja tukien kehittämisessä. Valtiolla on myös aktiivinen rooli työntekijöiden digitaitojen laajamittaisessa kouluttamisessa eri kouluasteilla sekä merkittävä rooli EU:n sääntelyn ja kaupan kilpailukyvyyn kehittäjänä. Kaupan toimialan yritykset ymmärtävät digitaalisuuden merkityksen tulevaisuuden kilpailukyvyssä ja sen tuomat mahdollisuudet asiakaskokemuksen kehittämisessä, sekä ottavat asiakaskokemuksen luomisen kaiken toiminnan keskiöön. Ne ovat myös ottaneet aktiivisen roolin kansainvälisten digitaalisten ratkaisujen käyttöönotossa sekä kehittävät ja implementoivat aktiivisesti ja rohkeasti myös itse uusia digitaalisia innovaatioita kaupan toimialalla. Tämän lisäksi kaupan toimialan yrityksillä on riittävät resurssit ja tietotaito digitaalisuuden hyödyntämiseen.

Näiden tekijöiden myötä suomalainen kaupan ala on digitaalisen murroksen kesyttäjä, joka keksii keinot selviytyä digitalisaation avulla yhä kiristyvässä globaalissa kilpailussa ja pystyy myös kasvattamaan globaalia markkinaosuuttaan. Kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittymisen ja uusien suomalaisten kansainvälisesti toimivien verkkokauppojen myötä kauppojen (etenkin verkkokauppojen) lukumäärä kasvaa ja Suomessa on vuonna 2030 sata uutta yli 50 miljoonan euron liikevaihdon verkkokauppaa. Tämän myötä myös kaupan alan työllisyystarve kasvaa uusien digitaalisten ratkaisujen kehittämisessä sekä hyödyntämisessä. Suomalaisten verkkokauppojen liikevaihdon kasvaessa myös orgaanista työvoiman kasvua on odotettavissa hieman etenkin tilausten hallinnan parissa. Kaupan toimialan tutkimus ja koulutus on kansainvälisesti tunnettua ja uusia teknologioita ja innovaatioita kehitetään runsaasti. Kaupan alalla on myös vetovoimaa digiosaajille. Kaupan alan digitalisaation visio ja skenaariot on avattu alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Taulukko 1: Kaupan alan digitalisaation visio ja skenaariot

Visio 2030: Suomalainen kauppa on kansainvälisesti tunnettu digitaalisesta osaamisesta ja uusien digitaalisten innovaatioiden kehittämisestä ja hyödyntämisestä kaupan toimialalla.			
Skenaarioiden ulottuvuudet	Kansainvälistyminen ja kilpailu	Osaaminen ja työvoima	Innovointi ja teknologia
<b>Digitaalisen murroksen kesyttävä</b>	<p>Sääntely mahdollistaa kaupan digitaalisuuden hyödyntämisen kaikissa kaupan arvoketuissa jarruttamatta alan ja toiminnan kehitystä</p> <p>Suomi on merkittävässä roolissa myös kansainvälisessä regulaatiossa ja sääntelyssä</p> <p>Kaupan toimialan digitaalisuus ja sen kehitys- ja tutkimustyö on hyvin tuettu rahallisesti ja digitaalisuuden kehittämisen rahoitusta on helposti saatavilla</p> <p>Kaupan ala on vahvasti hyötynyt digitalisaatio verohelpotuksilla ja kansainvälisen verkkokaupan verotuskäytännöt ovat selkeytyneet</p>	<p>Suomessa on osaajien joukko, joka pystyy tuottamaan uusia teknologisia innovaatioita sekä soveltamaan innovaatioita eri ympäristöissä on suuri ja kasvava</p> <p>Teknologisista osaajia on saatavilla</p> <p>Digitaalisuutta ja teknologia on otettu osaksi kaikkia koulutusaloja ja erityisesti varhaisemmassa vaiheessa koulutusta</p> <p>Kaupan alalla on jatkokoulutuksia, joissa digitaalisuus ja teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen on nostettu keskeinen fokusalue</p>	<p>Suomella on selkeät mittarit ja menetelmät kansainvälisen kilpailukyyn seurantaan</p> <p>Suomessa on avoimesti saatavilla kaupan digitalisaation data settejä ekosysteemien ja yritysten liiketoiminnan tukemiseen</p> <p>Verkkokaupan tilastointi on standardoitu</p> <p>Suomessa on erinomainen infrastruktuuri kaupan digitalisaation hyödyntämiseen mm. tekoälyn ja IoT osalta</p> <p>Kaupan alan ja kuluttajakäyttäytymisen tutkimusta tuetaan</p> <p>Yrityksen jakavat parhaita käytänteitä keskenään sekä sparraavat toisiaan</p>
<b>Digitalisaation hukattu mahdollisuus</b>	<p>Kansallinen sääntely ei tue kaupan kehitystä</p> <p>Byrokratian määrä kaupan alalla on lisääntynyt ja EU:n laajuinen sääntely on epäedullisena EU:sta käsin toimiville yrityksille</p> <p>Kaupan toimialan digitaalisuuden kehitystä ei ole tuettu rahallisesti tai verohelpotuksin.</p> <p>Vallitsevat verotuskäytännöt ovat epäselkeitä</p>	<p>Digiosaajien joukko Suomessa on kuihtunut, innovaatioita ei pystytä tuottamaan Suomessa, vaan ne tulevat merkittävässä määrin ulkomailta</p> <p>Teknologisista osaajista on suuri pulaa etenkin kaupan alalla</p>	<p>Kaupan alan kehitystä ei seurata eikä ajantasaista tietoa ole saatavilla</p> <p>Avointa dataa kaupan kehityksen seuraamiseksi ei ole eikä tilastointi ole standardoitu</p> <p>Suomen digitalisaation infrastruktuuri on jäänyt kilpailevista maista jälkeen eikä esimerkiksi IoT:tä ole mahdollista hyödyntää laajasti</p> <p>Kaupan alan yritykset ovat siiloutuneet</p>

## 4 Hankkeen aktiviteettien keskeiset tulokset

Tässä luvussa tuomme kootusti esiin hankkeen tukena toteutettujen yritys­kysely­ tutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden sekä työpajojen tuloksia.

### 4.1 Yrityskyselytutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden päähavainnot

Yrityskyselytutkimuksessa (N=49) ja asiantuntijahaastatteluis­sa (N=13) nousi esiin ennen kaikkea viisi toistuvaa teemaa:

- i) Asiakaskokemus nousee yhä enemmän keskiöön
- ii) Kansainvälinen kilpailu on sekä haaste että mahdollisuus
- iii) Rohkeus uudistaa korostuu
- iv) Julkisella sektorilla on merkittävä rooli digitalisaation kehityksen mahdollistajana
- v) Logistiikka tehostuu sekä kuluttajan että yrityksen näkökulmasta.

Yrityskenttä näkee teknologian ja verkkokaupan kehityksen mahdollistavan kuluttajille entistä helpomman ostosten tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta, ja uskoo myös kuluttajien vaatimusten helppoudesta ja toisaalta kokemuksellisuudesta kasvavan jatkuvasti. Kivijalkaliikkeillä nähdäänkin olevan merkittävä rooli myös tulevaisuudessa nimenomaan kokemuksellisuuden ja henkilökohtaisen palvelun tarjoamisessa.

Kansainvälinen kilpailu nähdään pakollisena, sillä verkkokaupan kasvu ja tavoitettavuus globaalisti mahdollistaa kuluttajien verrata laatua ja hintoja paikallisen toimijan ja monikansallisen jätin välillä. Toisaalta kilpailuun osallistumisen ja siinä pärjäämisen nähdään olevan helpompaa kuin koskaan aiemmin.

Sekä yritys­kysely­ tutkimuksessa että erityisesti asiantuntijahaastatteluis­sa korostui rohkeus kokeilla ja uudistaa keinona menestyä digiaikana. Uusia konsepteja tulisi kokeilla ennako­ luulottomasti ja toisaalta validoida toimivat nopeasti.



Yrityskenttä kokee julkisen sektorin olevan merkittävässä roolissa niin koulutuksen kehittämisen, rahoitusmuotojen kehittämisen ja tietoisuuden kasvattamisen kuin EU-tasoisien ja globaalien sääntelyn edistämisen osalta.

Lopuksi logistiikan luotettavuuden, nopeuden ja läpinäkyvyyden nähdään paranevan, ja logistiikan palveluiden tason kohenemisen uskotaan itsessään lisäävän verkkokauppa-asioinnin houkuttelevuutta. Päähavaintoja näihin teemoihin liittyen esitellään taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Yrityskyselytutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden päähavainnot

Keskeisimmät teemat	Päähavainnot
<b>Asiakaskokemus nousee yhä enemmän keskiöön</b>	<p>Teknologia mahdollistaa uusia asiakaskokemuksia ja lisäarvon tuottamista sekä asiakkaiden sitouttamista</p> <p>Asiakaskeskeisen teknologian tarjontaan syntyy kehä, kun asiakkaat alkavat käyttää palveluita enemmän ja enemmän, lisäten yrityksille kannustimia kehittää palveluiden kirjoa</p> <p>Asiakaspalvelu ja –kokemukset, kuten tarinallisuus ja lisätty todellisuus, voivat olla fyysisen kaupan valttikortteja digijajassa</p> <p>Toisaalta samaan aikaan valikoiman laajuus ja halvat hinnat verkkokaupassa vetävät kuluttajia puoleensa</p> <p>Tilausohjelmien (subscription) hyödyntämistä niin palveluissa kuin tuotteissa voidaan kasvattaa, esim. harrastusvälineiden vuokraamisessa</p>
<b>Kansainvälinen kilpailu on sekä haaste että mahdollisuus</b>	<p>On tärkeää rakentaa vahva ja yhtenäinen brändi</p> <p>Kansainväliseltä kilpailulta ei voi enää välttyä, mutta kilpailuun osallistuminen on helpompaa kuin koskaan aiemmin</p> <p>Kansainväliseksi tähtääminen heti alusta voi olla erityisesti verkkokaupoille helpompaa, kuin perinteinen ”kotimaan markkinoiden valtaamisella” aloittaminen</p> <p>Ympäristöystävällisyydestä ja vastuullisuudesta kasvaa hyödynnettäviä myyntivaltteja</p>
<b>Rohkeus uudistaa korostuu</b>	<p>On tärkeää asettaa korkea ambitiotaso ja tähdätä kansainvälisessä kilpailussa menestymiseen alusta lähtien</p> <p>Ideoita ja toimintatapoja voi kerätä kansainvälisiltä toimijoilta, eikä pyörää tarvitse aina keksiä uudelleen</p> <p>Yrityksessä paikallisesti toimivia käytäntöjä on hyödyllistä istuttaa koko organisaatioon</p> <p>On hyödyllistä omaksua kokeilukulttuuri niin tuotteissa kuin palveluissa, missä konsepteja validoidaan nopeasti</p> <p>Hieman huolestuttavasti yrityskyselyn vastauksissa ilmeni näkemys, että digitalisaatio tulee vaikuttamaan yritysten rekrytointiin ja koulutukseen vähiten 10 annetusta vaihtoehdosta</p>

Keskeisimmät teemat	Päähavainnot
Julkisella sektorilla on merkittävä rooli digitalisaation kehityksen mahdollistajana	<p>Digi-investoinneille kaivataan tukia ja vähennyskelpoisuutta fyysisten ja infrastruktuuri-investointien tapaan sekä Business Finlandin kehitysrahoitusta</p> <p>Suomessa tulee omaksua muun EU:n mukaiset standardit valmistukselle, tuotteille, kaupankäynnille, logistiikalle ja Tullille, jotta toimintaympäristö on tasavertainen</p> <p>Alkoholin ja lääkkeiden myynnin vapauttamisella verkkoon voitaisiin tukea suomalaisten toimijoiden mahdollisuutta pysyä mukana kansainvälisessä kilpailussa</p> <p>Arvonlisäveron yhtenäistäminen EU-tasolla tasavertaisiksi verkkokaupan kilpailuasetelmaa</p> <p>On tärkeä tukitoimi lisätä kaupan alaa ja teknologiaa yhdistävää koulutustarjontaa ja varmistaa ajankohtainen osaaminen koulutuksessa ja työpaikoilla</p> <p>On tärkeä tukitoimi kasvattaa yritysten tietoisuutta esim. asiakasdatan, rahoitusinstrumenttien ja EU-tukien käytöstä ja hakemisesta</p>
Logistiikka tehostuu sekä kuluttajan että yrityksen näkökulmasta	<p>Digitalisaatio mahdollistaa logistiikkayritysten kehittää palveluiden luotettavuutta, nopeutta ja läpinäkyvyyttä</p> <p>D2C:n omaksuminen kansainvälisellä tasolla yhä useamman suomalaisyrityksen toimintaan mahdollistaa asiakaskannan kasvattamisen</p> <p>Logistiikkayritysten kotiinkuljetuspalveluiden tarjonnan ja laadun kasvattaminen voi houkutella lisää asiakkaita läpi kaupan alan</p> <p>Click &amp; collect –palveluiden tarjonnan lisääminen madaltaisi entisestään kynnystä tilata tuotteita verkosta</p>

Lähde: Ernst & Young, yritysksely, 2020; Ernst & Young, asiantuntijahaastattelut, 2020.

## 4.2 Työpajojen päähavainnot

Ensimmäisessä työpajassa validoitiin ja priorisoitiin julkisen sektorin toimenpiteitä kaupan alan digitalisaation ja verkkokauppojen kilpailukyvyn edistämiseksi. Digitalisaatioon liittyvän koulutuksen lisääminen ja jatkuva kehittäminen eri koulutusasteilla, työaikalainsäädännön uudistaminen ja EU-tasolla yhtenäisten säädösten ajaminen nousivat vahvimmin esiin. Kuvassa 18 esittelemme suosituimmat julkisen sektorin toimenpiteet.

**Kuva 18.** Ensimmäisen työpajan havaintoja siitä, miten julkinen sektori voisi kehittää kaupan toimialan kyvykkyyttä

Suomen kaupan alan digitalisaatio (N=42)	Suomalaisten verkko-kauppojen kilpailukyky (N=28)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudistamalla ja lisäämällä digitaalisen kaupan koulutusta sekä toisen-, että korkea-asteen kouluissa ja oppilaitoksissa (71 %).</li> <li>• Mahdollistaa jo nykyisin kaupan toimialalla työskenteleville eripituisia täydennyskoulutuksia (52 %).</li> <li>• Keventämällä digitaalista kehitystä hidastavaa sääntelyä (esimerkiksi työ- ja aukioloaikasääntely) (45 %).</li> <li>• Edistämällä tiedon avoimuutta ja datan jakamista kaupan toimialalla (43 %).</li> <li>• Tukemalla yrityksiä rahallisesti kehitys- ja innovaatiotukien muodossa (38 %).</li> <li>• Luomalla kohtaamispaikkoja ja kannustamalla kasvuyrityksiä vertaisoppimiseen ja hyvien toimintatapojen jakamiseen (29 %).</li> <li>• Tukemalla ja luomalla kaupan alan digitalisaatioon keskittyviä "startup hubeja" (17 %).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudistamalla ja lisäämällä verkkokaupan ja siihen liittyvä digitaalisen infrastruktuurin koulutusta sekä toisen-, että korkea-asteen kouluissa ja oppilaitoksissa (75 %).</li> <li>• Varmistamalla yhtenäiset kilpailusäännöt EU-alueen sisällä toimiville verkkokaupoille (75 %).</li> <li>• Uudistamalla työn sääntelyä digitaaliseen aikaan sopivaksi (esimerkiksi työaikalaki, joka nykyisessä muodossaan vaikuttaa verkkokauppojen asiakas-, logistiikka- ja pakkaamopalveluiden aukioloaikoihin) (71 %).</li> <li>• Järjestämällä yrittäjille suunnattuja eripituisia koulutusohjelmia verkkokaupan ja uusien online-markkinapaikkojen hyödyntämiseen liittyen (39 %).</li> <li>• Osallistamalla pelialalla luodun toimintatavan rakentamiseen kaupan toimialalle, missä rahoittajat, pelikehittäjät ja pelialaan liittyvät asiantuntijayritykset muodostavat kasvuhakuisen ekosysteemikonaisuuden (14 %).</li> <li>• Tukemalla rahallisesti yritysten verkkokauppainvestointeja (11 %).</li> </ul>

Lähde: Ernst & Young, työpaja, 2020.

Toisessa työpajassa kehitettiin tavoitteet ja toimenpiteet, joiden pohjalta EY loi skenaarit, strategian ja toimenpideohjelmat. Toisen työpajan osallistajat toivat myös esiin omia ja yhteisiä tavoitteitaan kaupan toimialan digitalisaation osalta. Hankkeen toteutukseen osallistuneet toimijat, niin toisessa työpajassa kuin laajemminkin, olivat innoissaan aloitteesta kaupan alan digitalisaation kehittämiseksi ja näkivät julkisella sektorilla olevan merkittävä rooli kehitystyössä. Toimenpiteet esitellään toimenpideohjelmien osina tiekartan muodossa luvun viisi kaupan alan digitalisaation strategiasta kuvassa 20.

## 5 Kaupan alan digitalisaation strategia, toimenpideohjelma ja kehittämisen kärjet

Vision 2030 ja skenaarion ”digitaalisen murroksen kesyttäjä” saavuttamiseksi vaaditaan toimenpiteitä. Esitämme strategiaksi: ”Vahvistetaan kaupan toimialan digitalisaatiokyvykkyyttä kansainvälistymisen ja kilpailun, osaamisen ja työvoiman sekä innovoinnin ja teknologian alueilla”. Strategian ja vision 2030 toteuttamiseksi ehdotamme seuraavien kolmen toimenpideohjelman käyttöönottoa:

1. Julkishallinto edistää digitaalisen kaupankäynnin ja yrittämisen kansainvälistymistä ja kehittämistä
2. Digitaalisesti taitavin kansa
3. Kaupan teknologioiden tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen kestävä edelläkävijä

Näissä toimenpideohjelmissä onnistuminen on ensisijaisen tärkeää, jotta kaupan toimiala on digitaalisen murroksen kesyttäjä ja kaupan alan digitalisaation visio 2030 toteutuu. Näille toimenpideohjelmille on asetettu omat tavoitetilat vuodelle 2030 sekä kehittämisen kärjet, joita seuraamalla alatavoitteiden saavuttaminen ja siten strategian toteutuminen tavoitellun mukaisesti on todennäköisempää. Seuraavissa alaluvuissa esittelemme toimenpideohjelmat ja kehittämisen kärjet jaettuina lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Taulukossa 3 esitellään strategian toimenpideohjelmat ja niiden 2030 tavoitetilat sekä ylätasoinen toimenpiteet.

Taulukko 3. Kaupan alan digitalisaation strategian toimenpideohjelmat

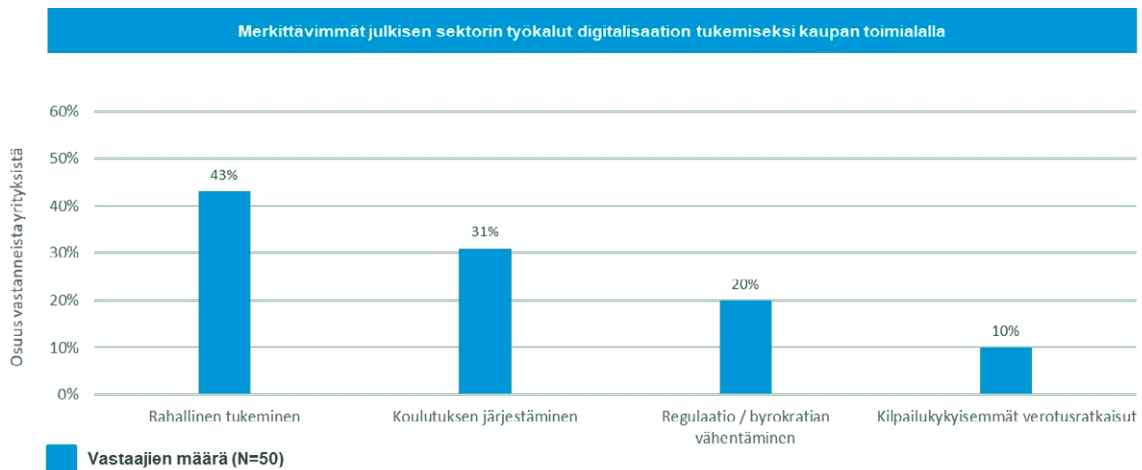
**Kaupan alan digitalisaation strategia: Vahvistetaan kaupan toimialan digitalisaatiokyvykkyyttä kansainvälistymisen ja kilpailun, osaamisen ja työvoiman sekä innovoinnin ja teknologian alueilla.**

Strategian toimenpideohjelma	Julkishallinto edistää digitaalisen kaupankäynnin ja yrittämisen kansainvälistymistä ja kehittämistä	Digitaalisesti taitavin kansa	Kaupan teknologioiden tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen kestävä edelläkävijä
<b>Toimenpideohjelman tavoitetila 2030</b>	Valtio tukee kaupan alan kehitystä digitaalisena edelläkävijänä regulaation, sääntelyn, verotuksen, tukien ja rahoituksen avulla, jotka poistavat kehityksen esteitä ja tukevat kasvua ulkoisesti. Suomella on merkittävä rooli EU:n digitaalisen sääntelyn ja kaupan kilpailukyvyyn kehittäjänä	Digiosaamisen merkitys on tunnistettu oleelliseksi kaikissa koulutustasoissa sekä kaupan alan jatkokoulutuksessa. Digitaalisuus ja teknologian hyödyntäminen on nostettu merkittävään osaan koulutusohjelmassa. Tavoitteena on pienentää kaupan alan digiosaamisen vajetta.	Suomi on kansainvälisesti tunnettu esimerkki kaupan digitalisaation tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen valtiollisesta tukemisesta. Digitalisaatiota ja sen kehitystutkimusta tuetaan eri ohjelmilla sekä yritysten ja akateemisen sektorin välillä on vahva yhteistyö, joilla on selkeä vaikutus etenkin PK-sektorilla.
<b>Ylätason toimenpiteet</b>	Verotuskäytäntöjen selkeyttäminen Verotuksen ja lainsäädännön tasapuolistaminen kansainvälisessä kaupassa Kehitys- ja innovaatiotuen tarjoaminen kaupan digitaalisuuden kehittämiseen Verkkokaupan vapaan kaupan rajoitusten purkaminen Työn sääntelyn päivittäminen digitaalisuutta tukeväksi (mm. työaikalaki) Yritysten sekä T&K-toiminnan rahoitus Kasvumoottorin tukeminen Kattavan ja nopean verkkoinfrastruktuurin kehittäminen	Digitalisaation korostaminen koulutuksessa sekä käytännön soveltamisessa korkeakouluissa Kaupan alan perustoimintojen sekä tukitoimintojen (mm. logistiikka ja varastointi) koulutuksen riittävän laajuuden varmistaminen Kaupan alan houkuttelevuuden lisääminen Digitaalisuuden valmennusten sekä koulutusten saatavuuden helpottaminen kaupan toimijoille ja kaupan alan työntekijöille Pk-yritysten tukeminen kansainvälisen lainsäädännön käytännössä, kuten GDPR implikaatioissa Täydennyskoulutuksien mahdollistaminen kaupan alalle	Kasvupaikkojen mahdollistaminen yritysten vertaisoppimiseen Alan kehityksen ekosysteemikonaisuuden tukeminen Datan standardointi ja jakaminen Teknologisten innovaatioiden kiihdyttäminen Kaupan alan ja kuluttajakäytätymisen tutkimus Kuluttajien luottamuksen parantaminen digitalisaatioon

Lokakuussa 2020 tekemämme Kaupan alan yrityskyselyn (N=49) perusteella yritykset koksivat rahallisen tukemisen, koulutusten järjestämisen, byrokratian helpottamisen (esim. tullin toimintojen nopeuttaminen ja virtaviivaistaminen; julkissektorin sähköisten järjestelmien kehittäminen Omaveron hengessä) ja kilpailukykyisemmät verotusratkaisut

merkittävimiksi julkisen sektorin työkaluiksi digitalisaation tukemiseksi kaupan toimialalla. Lyhyellä aikavälillä näistä korostuivat verohelpotukset (esim. arvonlisäverotuksen yhtenäistäminen EU-maiden välillä; tuki digitalisaatiohankkeiden edistämiseksi verotuksen keinoin) sekä kehitys- ja innovaatiotuet (esim. julkisen sektorin investointi hankkeeseen yksityisen yrityksen investointia vastaavalla panoksella). Pidemmällä aikavälillä korostuivat puolestaan sääntely (tässä tapauksessa samojen sääntöjen noudattamisen edellyttäminen myös EU:n ulkopuolisilta toimijoilta), byrokratian vähentäminen (sama kuin lyhyellä aikavälillä sekä työaikalainsäädännön päivitys 24/7/365 -aikaan) sekä digitaalisen ja monikanavaisen kaupan osaajien kouluttaminen kaikilla kouluasteilla.

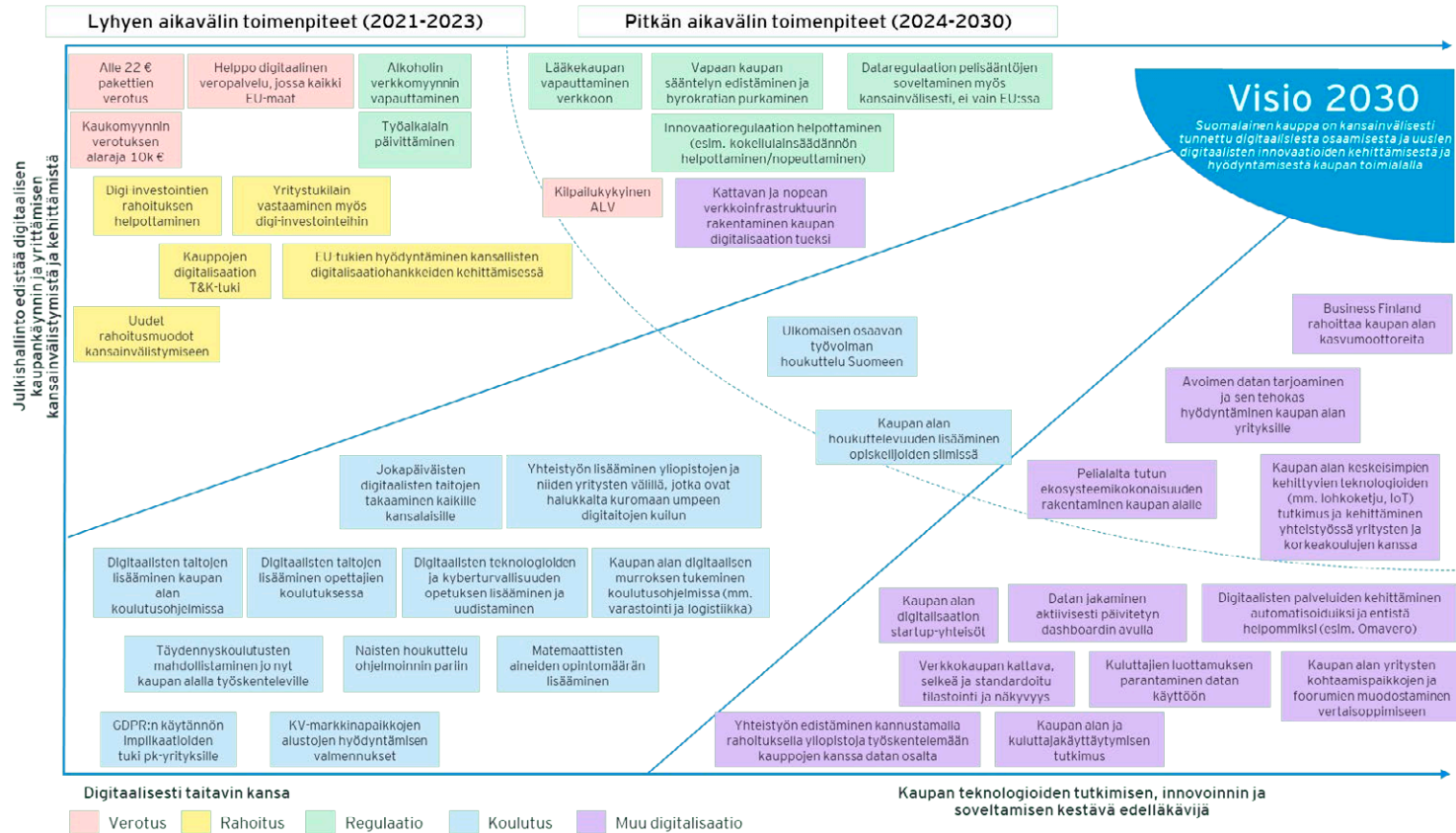
**Kuva 19.** Osuus yrityksistä, jotka pitivät tärkeinä kaaviossa esitettyjä julkisen sektorin keinoja tukea ja edistää kaupan toimialan digitalisaatiota.



Lähde: Ernst & Young, kaupan toimialan yritys­kysely, 2020

Osana hanketta EY kartoitti hanke- ja asiantuntijaryhmän sekä kaupan alan toimijoiden asiantuntijuutta hyödyntäen kaupan toimialan kestävä­n digitalisaation vision saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Näitä kartoitettiin, validoitiin ja jalostettiin asiantuntija-haastatteluissa, kyselytutkimuksissa ja työpajoissa. Näiden toimenpiteiden pohjalta luotiin tiekartta vision saavuttamiseksi. Toimenpiteet jaettiin myös lyhyen aikavälin (2021–2023) ja pitkän aikavälin (2024–2030) toimenpiteisiin. Tiekartta on esitelty kokonaisuudessaan kuvassa 20 sekä liitteessä 3.

Kuva 20. Strategiatiekartta toimenpideohjelmista kohti visiota 2030



Toimenpiteet on jaoteltu lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteisiin sekä toiminnan kriittisyyden että toimenpiteen ajallisen realisoitumisen perusteella. Kunkin toimenpidekategorian vaikuttavuutta on jäljempänä myös pyritty arvioimaan karkealla tasolla. Vaikka toimenpide olisikin tiekartassa kirjattu pitkälle aikavälille, suosittelemme näiden toimenpiteiden aloittamista mahdollisuuksien mukaan niin pian kuin mahdollista.

## 5.1 Lyhyen aikavälin (2021–2023) toimenpideohjelma ja kehittämisen kärjet

### Julkishallinto edistää digitaalisen kaupankäynnin ja yrittämisen kansainvälistymistä ja kehittämistä

Merkittävä osa hankkeessa esiin nousseista tarvittavista toimenpiteistä kuuluu julkisen sektorin tukitoimiin. Tähän toimenpideohjelmaan kuuluu kolme kategoriaa: rahallinen tukeminen, verotus ja regulaatio. Lyhyellä aikavälillä merkittävimmät ovat rahallinen tukeminen ja verotus.

Tekemässämme yrityskyselyssä rahallinen tukeminen koettiin kaikkein suosituimmaksi julkisen sektorin työkaluksi digitalisaation tukemiseksi. Vastaajien näkemyksissä julkisen sektorin rahoitusta voi nykyisellään käyttää lähinnä ulkopuolisten palvelujen hankintaan, mikä ei lisää yritysten omaa kyvykkyyttä, ja rahoituksen saaminen digitalisaatiohankkeisiin ylipäänsä koettiin hankalaksi. Rahoitusinstrumenttien muuttaminen siten, että rahoitusta voisi käyttää nykyistä enemmän yrityksen oman toiminnan kehittämiseen koettiin oleelliseksi. Julkisen sektorin tulisi myös parantaa yrityskentän tietoisuutta jo olemassa olevien rahoitusinstrumenttien ja tukien käyttömahdollisuuksista sekä niiden hakemisesta.

Avaintoimenpiteet rahallisen tukemisen ja rahoituksen osalta ovat:

1. *Yritystukilain vastaaminen myös digi-investointeihin.* Julkisen sektorin tulisi varmistaa, että kaikki tukimuodot ovat käytettävissä toimialasta riippumatta, sekä kehittää yrityskentän tietoisuutta olemassa olevien yritystukien hakemisesta ja mahdollisista käyttötarkoituksista. Julkisia rahoitusinstrumentteja tulisi kohdistaa myös IT-valmiuksiin ja asiakasrajapinnan innovaatioihin kuten liiketoimintamalleihin ja konsepteihin. Etenkin pienten kauppojen digivalmiuksia tulisi tukea.
2. *Kauppojen digitalisaation T&K-tuki.* Yksi helpoimmista ja nopeimmista toimenpiteistä kaupan digitalisaation edistämiseksi on kauppojen digitalisaation tutkimus- ja kehitystuki. Julkisen sektorin tulisi lisätä olemassa olevien tukien näkyvyyttä sekä opastusta tukien hakemiseen, ja kasvattaa tukien saatavuutta erityisesti kaupan alan hankkeisiin, esimerkiksi volyymeja kasvattamalla. Tukemalla kaupan alan digitalisaation tulevaisuudenkuvan näkökulmasta merkittäviä, kestäviä ja relevantteja



kehitysprojekteja, kuten data-analytiikka-, verkkokauppa-, automaatio-, tekoäly-, IoT- ja lohkoketjuprojekteja, valtio voi tukea kaupan alan innovaatioiden laajamittaista kehittämistä Suomessa. Tällä hetkellä etenkin pienillä ja keskisuurilla toimijoilla on pienehköt mahdollisuudet lähteä investoimaan kaupan digitalisaatioon.

3. *Uusien rahoitusmuotojen kehittäminen kaupan digitalisaatioon ja kansainvälistymiseen.* Suomalaisen kaupan kansainvälistymisen aste on Euroopan pienintä siitä huolimatta, että suomalaisen verkkokaupan taso kotimaassa on hyvä. Esteiksi verkkokaupan kansainvälistymisen tiellä esitettiin mm. riittämätön logistiikan kilpailukyky, kotimaiset säännökset esimerkiksi työaikalainsäädännön osalta, verkkokauppa-alustan muokkaamisen vaikeus kansainvälisiin markkinoihin ja puutteelliset panostukset markkinointiin. Julkinen sektori voisi tukea kansainvälistymistä uudistamalla työaikalainsäädäntöä sekä edistämällä EU-tasoista sääntelyä ja vähentämällä kotimaisia eroavaisuuksia. Kohdentamalla tukia erityisesti kasvun kynnyksellä oleville yrityksille, joilla on edellytykset vahvalle kansainväliselle brändille, voidaan tukea verkkokaupan kansainvälistymistä ja kehittää verkkokaupan kansainvälistymisen astetta nopeastikin. Tietoisuutta rahoitusmuodoista ja niiden hakemisesta ja käyttömahdollisuuksista olisi myös hyvä kasvattaa.

Muut merkittävät toimenpiteet rahallisen tukemisen ja rahoituksen osalta ovat:

4. *Digi-investointien rahoituksen helpottaminen.* Tekemiemme haastattelujen mukaan pk-yritysten digitalisaatioon investoimisen rahoitusta tulisi helpottaa. Tällä hetkellä uusille yrityksille sekä suurille jo vakiintuneille yrityksille on olemassa rahoitusinstrumentteja. Sen sijaan näiden välissä on joukko toimintansa jo vakiinnuttaneita, mutta skaalautuvassa vaiheessa olevia yrityksiä, joiden on haastavaa saada rahoitusta. Nämä yritykset ovat kuitenkin suomalaisen talouselämän sekä työllisyyskehityksen näkökulmasta erittäin oleellisia.
5. *EU-tukien hyödyntäminen kansallisten digitalisaatiohankkeiden kehittämisessä.* EU jakaa vuosina 2021–2027 yhteensä 7,5 miljardia euroa digitaalisiin kehitysohjelmiin fokusalueinaan muun muassa tekoäly ja kyberturvallisuus. Auttamalla suomalaisia kaupan alan yrityksiä hakemaan tukea julkinen sektori voi edistää suomalaista tekoälyn ja kyberturvallisuuden kehittämistä. Tämä on myös hyvä mahdollisuus lähteä kehittämään digitaalisia teknologioita ja kyvykkyyksiä valtiolähtöisesti esimerkiksi Business Finlandin tai TEM:n johtamassa hankkeessa, missä luotaisiin rakenteita teknologioiden kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Tuomalla yrityksille uusia rahallisen tukemisen muotoja sekä varmistamalla että yrityksillä on tietoa ja taitoja hyödyntää jo olemassa olevia kansallisia ja EU:n tuomia tukimuotoja, suomalaisten kaupan alan yritysten kilpailukyyn merkittävä kasvattaminen on

mahdollista. Lisäksi tällä tavalla voidaan edesauttaa kokonaan uusien suomalaisten kaupan alan menestystarinoiden syntymistä.

Tekemässämme Kaupan alan yritys­kyselyssä 10 prosenttia yrityksistä näki kilpailukykyisemmät verotusratkaisut merkittävänä julkisen sektorin työkaluna digitalisaation edistämiseksi. Etenkin kansainvälisen kaupan verotus koettiin epäselkeäksi ja epärealiseksi. Yritysten mielestä verkossa tapahtuvan ulkomaankaupan verotuskäytännöt tulisi selkeyttää ja näin mahdollistaa globaali kaupankäynti ilman mittavia investointeja verotus­asiantuntijoihin.

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. EU-alueen etämyynnin verotuskäytäntöjen päivittäminen. Tähän kuuluu:
  - i. *Alle 22 € pakettien verotus (voimassa 1/2021).* Tällä hetkellä halpatyömaista (etenkin Kiinasta) tilattujen pakettien hinnat ovat joko valmiiksi alle 22 € tai ne virheellisesti merkataan alle 22 €:n arvoiseksi, jotta niitä ei verotettaisi. Tämä on tyypillinen käytäntö esimerkiksi pienelektroniikan osalta. Ongelma on myös pakettien jakelun nykyinen hyväksi käyttäminen alle 22 € pakettien jakelussa ilman asiaankuuluvaa kompensatiota. Verottamalla kaikkia EU:n ulkopuolelta tulevia paketteja niiden hinnasta huolimatta pystytään keräämään veroa kaikista halpatyömaista tulevista paketeista, ehkäisemään pakettien jakelun väärinkäyttöä sekä kannustamaan suomalaisia kuluttajia suosimaan kotimaisia verkkokauppoja.
  - ii. *Kaukomyynnin verotuksen alaraja 10 000 € (muutos tulossa 2021).* Verotusvelvollisuutta on voinut jo aikaisemmin hakea eri maihin EU:n sisällä ja maksaa verot suoraan maahan, johon tuotteet on myyty. Tällä hetkellä verovelvollisuuden siirtämisen raja on noin 30 000 €. Tämä on asettanut esimerkiksi eri maista operoivat verkkokaupat eriarvoiseen asemaan.
  - iii. *Helppo digitaalinen veropalvelu, joka kattaa kaikki EU-maat.* Verovelvoitteiden hoitaminen eri EU-maihin on tällä hetkellä työlästä, koska se vaatii jokaisen maan verokäytänteiden syvällistä tuntemista. EU mahdollistaa ja toteuttaa edelläkävijänä ”one stop shop” -palvelun, jonne voi helposti rekisteröidä ja ilmoittaa muihin maihin tapahtuvan myynnin (One Stop Shop tulossa voimaan 1.7.2021).<sup>77</sup>

<sup>77</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce_en)

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Varmistamalla, että verotus on kaikille toimijoille tasapuolinen, ja että suomalaisten vientiyriytysten on helppoa rekisteröityä verovelvolliseksi EU:n sisällä, on mahdollista tukea suomalaisten yritysten kilpailukykyä sekä madaltaa kynnystä laajentua kotimaan ulkopuolelle.

Tekemässämme kyselyssä 20 prosenttia yrityksistä näki regulaation sekä byrokratian vähentämisen merkittävänä julkisen sektorin työkaluna digitalisaation ja etenkin verkkokaupan edistämiseksi. Regulaation ja byrokratian vähentäminen nähtiin pääasiassa pidemmän aikavälin toimenpidekokonaisuutena, joskin lyhyelläkin aikavälillä on tehtävää. Pidemmällä aikavälillä yritysten mielestä kaikilta toimijoilta, myös siis globaaleilta toimijoilta, tulisi vaatia samojen sääntöjen ja verojen noudattamista kuin kotimaisilta toimijoilta. Tämä tasavertaisi kilpailua ja tukisi suomalaisten toimijoiden kilpailukykyä.

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. *Työaikalain päivittäminen.* Verkkokauppa on auki kellon ympäri, mutta eniten asiakkaita verkkokaupalla on Suomen aikaan kello 18 ja 22 välillä. Digitaalinen kauppa on myös jo lähtökohtaisesti kansainvälistä ja toimii useilla eri aikavyöhykkeillä. Kaupan alalla työaikojen joustavuus muun muassa asiakaspalvelun turvaamiseksi nousee täten keskeiseksi kilpailutekijäksi. Tämä kilpailukykytekijä on tärkeä asia huomioida neuvoteltaessa kaupan alan työajoista ja -ehdoista, jotta kansainvälistyvät suomalaiset yritykset pystyvät pitämään asiakaspalvelunsa Suomessa. Työaikalain päivittämisessä kyse ei ole lisien poistamisesta, vaan työn kokonaiskompensaation mallin päivittämisestä digiaikaan, jonka myötä työn kompensatiomalli on järkevä, ja jonka myötä kaupan ala pystyy kilpailemaan parhaimmista osajista. Nyt lisät koetaan esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa hyväksi, mutta kaikki eivät voi tai halua työskennellä esimerkiksi ilta-aikaan, mistä saatavat lisät kasvattaisivat tuloja.

Toinen merkittävä toimenpide tässä kategoriassa on:

2. *Alkoholin verkkomyynnin vapauttaminen.* Tällä hetkellä alkoholia voi tilata kotinkuljetuksella ulkomailta, mutta ei kotimaasta. Tämä asettaa suomalaiset yritykset eriarvoiseen asemaan. Haasteelliseksi tilanteen tekee myös se, ettei kuluttaja voi käytännössä tietää mitenkään, onko etämyyjä maksanut veronsa Suomeen vai ei. Tulli ei voi myöskään tietää, onko lähetys etäostoa vai etämyyntiä, ja siten kuka veroista on vastuussa, ja nykyisellään alkoholin tilaaminen ulkomailta kuormittaakin myös Tullia. Alkoholin myynnin salliminen verkkokaupassa kotimaassa vähentäisi ulkomailta tilattua alkoholin määrää, turvaisi verojen maksun Suomeen ja vähentäisi tullin kuormitusta.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Varmistamalla, että työaikalainsäädäntö tukee kaikilta osin kaupan alan muutosvaatimuksia myös tulevaisuudessa, on mahdollista tukea suomalaisten yritysten kilpailukykyä. Samalla tulee varmistaa, että työn kokonaiskompensaatio on sillä tasolla, että työntekijät näkevät alan tulevaisuudessa houkuttelevana. Alkoholin verkkomyynnin vapauttamisella on suora vaikutus suomalaisten alan yritysten kasvumahdollisuuksiin.

### **Digitaalisesti taitavin kansa**

Digiosaava kansakunta tarkoittaa ennen kaikkea digitaitojen laajempaa opettamista suomalaisille. Osaavan työvoiman löytäminen ei ole ainoastaan kaupan toimialan haaste, vaan koskee kaikkia toimialoja. Absoluuttisen työvoiman pienentyessä lähivuosina ongelma tulee pahenemaan. Suomen koulutusjärjestelmän on pystyttävä kouluttamaan lisää digitaalisia sekä muita tulevaisuuden kannalta relevantteja taitoja hallitsevia osaajia nopeammin. Tämän lisäksi myös kuluttajien pitää olla digitaalisesti taitavia, jotta digitaalisia ratkaisuja voidaan hyödyntää.

Tekemässämme Ota kantaa -työntekijäkyselyssä suurin osa (49 prosenttia) oli sitä mieltä, että kaupan toimialan koulutuksen yleinen taso on Suomessa hyvä tai erinomainen. Tosin vain neljä prosenttia vastasi sen olevan erinomainen. Haaste tällä hetkellä on, etteivät työnantajat kouluta tai heillä ei ole resursseja kouluttaa työntekijöitään, jolloin riskinä on kehityksen kelkasta putoaminen etenkin digitaitojen osalta.

Kyselyssämme 43 prosenttia työntekijöistä vastasi, ettei työnantaja järjestä ainuttakaan koulutuspäivää vuodessa ja 44 prosenttia vastasi, että työnantaja järjestää 1–3 koulutuspäivää vuodessa. Vain 13 prosenttia vastasi, että työnantaja järjestää enemmän kuin 4 koulutuspäivää vuodessa. Samaan aikaan vain 41 prosenttia työntekijöistä vastasi saavansa riittävästi tukea työnantajalta osaamisensa kehittämiseen. 73 prosenttia työntekijöistä vastasi, että saa melko vähän, tai vähän tai ei ollenkaan tukea työssä tarvittavien digitaalisten taitojen kehittämiseen. Lähes kolme neljästä koki tarpeelliseksi saada digitalisaatioon tai teknologian hyödyntämiseen liittyvää koulutusta seuraavan viiden vuoden aikana.

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. *Digitaalisten teknologioiden ja kyberturvallisuuden opetuksen lisääminen ja uudistaminen jokaisella koulutusasteella.* Suomi tarvitsee vahvan lähteen teknologisille osaajille, jotta jokaisella toimialalla olisi nykyistä paremmat mahdollisuudet työllistää muun muassa ammattitaitoisia koodaajia. Digitaalisten taitojen, kyberturvallisuuden ja teknologioiden opetusta tulee lisätä jokaisella koulutusasteella, etenkin toisella asteella ja korkeakouluissa, jotta tulevaisuuden työvoiman teknologinen

kyvykkyys voidaan turvata. Lisäksi korkeakoulujen sisäänottokiintiöitä teknisille aloille, etenkin ohjelmistopuolelle, tulee kasvattaa kotimaisen ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden varmistamiseksi.

2. *Digitaalisten teknologioiden ja digitalisaation lisääminen kaupan alan koulutusohjelmissa.* Digitalisaatiota ja digitaitojen opetusta tulee lisätä kaupan alan koulutusohjelmissa (esim. tradenomikoulutuksessa). Kaupan ala kärsii tällä hetkellä etenkin verkkokauppaosaajien puutteesta, joita tulisi kouluttaa lisää.

Muut merkittävät toimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

3. *Matemaattisten aineiden opintomäärän lisääminen peruskoulussa ja toisella asteella.* Digitalisaation kehittämisen ja teknologisen huippuosaamisen näkökulmasta on oleellista, että matemaattisten aineiden opintomäärää ei lasketa, vaan ennemminkin lisätään peruskoulussa ja toisella asteella. Myös koulujen erikoistumista matemaattisiin opintoihin ja digitalisaatioon tulisi tukea.
4. *Kaupan alan digitaalisen murroksen tukeminen koulutusohjelmissa (mm. logistiikka ja varastointi).* Kaupan digitalisaation seurauksena työn luonne muuttuu ja kauppa tarvitsee erilaista osaamista verrattuna entiseen. Verkkokaupan yleistyessä entisestään digiosaajien tarve esimerkiksi varastoinnissa ja logistiikassa tulee kasvamaan. Tämä oli nähtävissä jo keväällä 2020, kun ruoan verkkokauppa kasvoi rajusti. Tuki-toimintojen koulutus tulee turvata myös tulevaisuudessa ja koulutuskiintiöitä tulee tarkastella kriittisesti ja kaupan kehittyminen huomioiden.
5. *Digitaalisten taitojen lisääminen opettajien koulutuksessa.* Jotta oppilaitosten kestävä digitaalisuuden kehittäminen onnistuisi, tulee kiinnittää erityistä huomiota opettajien digitaalisiin taitoihin. Digitaalisten teknologioiden ja etenkin ohjelmoinnin opetusta opettajien koulutuksessa tulee lisätä, jotta heillä on riittävät työkalut opettaa muita.
6. *Naisten houkuttelemisen ohjelmoinnin pariin.* Vain joka kymmenes koodareista on nainen.<sup>78</sup> Houkuttelemalla lisää naisia ohjelmoinnin pariin voimme kasvattaa ammattitaitoisten ohjelmoijien saatavuutta merkittävästi. Houkuttelevuutta voidaan kehittää ennen kaikkea näkyvyyden lisäämisellä, mainonnalla, naisille suunnatuilla koulutusohjelmilla ja -kursseilla, säätiöillä ja tapahtumilla. Toinen lähtökohta on kouluttaa jo nyt kaupan alalla työskenteleviä naisia ohjelmoinnin pariin luomalla naisille suunnattu kaupan alan ohjelmointitaitojen täydennyskoulutusohjelma.
7. *Täydennyskoulutusten mahdollistaminen jo nyt kaupan alalla työskenteleville.* Tekemässämme Ota kantaa -työntekijäkyselyssä yli puolet (53 prosenttia) vastasi, että valtion tulisi tukea työnantajia täydennys- ja/tai lisäkoulutuksen tarjoamisessa. Kolmannes (34 prosenttia) vastasi, että valtion tulisi tukea työntekijöiden itsenäistä,

78 <https://www.yle.fi/uutiset/3-10687050>

omalla ajalla tapahtuvaa täydennys- ja/tai lisäkoulutusta. Kaupan ala tulee muuttamaan digitalisaation myötä merkittävästi ja suomalaisen kilpailukyvyyn näkökulmasta on välttämätöntä, että nykyinen kaupan alan työvoima pysyy kehityksen mukana. Kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuuksia henkilöstönsä täydennyskoulutukseen. Valtion tulee huomioida nämä yritykset ja varmistaa esimerkiksi rahoituksen keinoin, että myös pk-yritykset pystyvät kouluttamaan henkilöstönsä digitalisaation tarpeisiin.

8. *Tietosuoja-asetuksen käytännön implikaatioiden tuki pk-yrityksille.* Tekemissämme haastatteluissa etenkin GDPR-lainsäädäntö koettiin epäselväksi ja sen käytännön ja niihin varautuminen haasteellisiksi. Etenkin pk-yritysten kohdalla tietotaitoa ei ole ja sen hankkiminen voi olla kallista. Valtion tulisikin tarjota tukipalvelu tietosuoja-asetuksen käytännön implikaatioiden selventämiseksi ja niihin vastaamiseksi.
9. *Valmennuksia kansainvälisten markkinapaikkojen alustojen hyödyntämiseen.* Tällä hetkellä suomalaiset yritykset ovat lähteneet verkkaisesti mukaan kansainvälisten markkinapaikkojen alustojen hyödyntämiseen. Alustajättien, kuten Amazonin, laajentuessa pohjoismaihin suomalaisten yritysten tulee olla ensimmäisten joukossa valmiina hyödyntämään kaupan murrosta, joka tarjoaa valtavasti potentiaalia suomalaisen kaupan kansainvälistymiselle. Tarjoamalla yrityksille tukea näiden alustojen hyödyntämiseen voidaan tukea suomalaisen kaupan kehitystä.
10. *Yhteistyön lisääminen korkeakoulujen ja niiden yritysten välillä, jotka ovat halukkaita kuroma umpeen digitaalisten taitojen kuilun.* Iso osa teknologiayrityksistä kamppailee osaavan työvoiman saatavuuden kanssa. Tulevaisuudessa tämä tulee koskemaan entistä useampaa toimialaa. Nämä yritykset ovat pääsääntöisesti halukkaita kuromaan umpeen digitaalisten taitojen kuilun. Kumppanuussuhde näiden yritysten ja korkeakoulujen kanssa voi auttaa kehittämään suomalaisten digitaalisia taitoja, mistä hyvä esimerkki on Helsingin yliopiston ja Reaktorin yhteistyönä syntynyt tekoälykurssi. Vastaavanlainen yhteistyö ja yhteistyön tukeminen teknologiayritysten, korkeakoulujen, kaupunkien, hyväntekeväisyysorganisaatioiden ja muiden järjestöjen välillä parantaa tiedon jakamista ja tarjoaa mahdollisuuden uusien taitojen opetteluun yhä laajemmalle määrälle ihmisiä.
11. *Jokapäiväisten digitaalisten taitojen takaaminen kaikille kansalaisille.* 2020-luvulla kaupan digitaalisten ratkaisujen, kuten verkkokaupan ja digitaalisen maksamisen, käyttö on lähes pakollista. Jotta jokainen suomalainen pystyisi käyttämään näitä ratkaisuja, tulee heille taata mahdollisuus näiden taitojen opetteluun. Valtion tulee huolehtia, että jokaisella kansalaisella on riittävä tietotaito käyttää kaupan välttämättömiä digitaalisia ratkaisuja eikä ketään jätetä jälkeen. Tämä tarkoittaa, ettei yhdenkään aikuisen, jolla ei ole riittäviä teknisiä taitoja, tarvitse maksaa näiden taitojen opetuksesta. Esimerkiksi kirjastot voivat toimia näiden taitojen opetuksen alustana.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Osaava työvoima on tulevaisuudessa yksi merkittävimmistä kaupan alan menestystekijöistä. Alan rakennemuutoksen takia työpaikat perinteisillä osaamisalueilla vähenevät ja siirtyvät osin uusille alueille. Samaan aikaan alan houkuttelevuutta ja työllisyyttä voidaan parantaa tarjoamalla koulutusta ja näkymiä alan tulevaisuudesta, jossa suomalaisen yrityksen on helpompaa kuin koskaan aiemmin ponnistaa kansainvälisille markkinoille.

### **Kaupan teknologioiden tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen kestävä edelläkävijä**

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. *Kaupan alan yritysten kohtaamispaikkojen ja foorumien muodostaminen vertaisoppimiseen.* Luomalla valtiojohtoisesti kohtaamispaikkoja ja foorumeja, joissa kaupan alan yritykset voivat säännöllisesti kokoontua, voidaan kannustaa kasvuyrityksiä vertaisoppimiseen ja hyvien toimintatapojen jakamiseen, ja siten kiihdyttää suomalaisen kaupan alan digitalisaatiota. Esimerkkinä kohtaamispaikoista on Business Finlandin Experience Commerce Finland sekä Verkkokauppiat -facebook-ryhmä.
2. *Kaupan alan ja kuluttajakäyttäjien tutkimus.* Tulevaisuudessa kuluttajakäyttäytyminen sekä asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja muotoilu tulee olemaan kehityksen keskiössä. Jotta visio suomalaisesta kaupasta kansainvälisesti tunnettuna digitaalisena osaajana ja uusien digitaalisten innovaatioiden hyödyntäjänä toteutuisi, tulee kaupan alan ja kuluttajakäyttäjien tutkimusta lisätä etenkin digitalisaation näkökulmasta. Aallonharjalla pysyminen ja uusien innovaatioiden kehittäminen vaatii aktiivista kaupan alan ja kuluttajakäyttäjien tutkimusta.
3. *Yhteistyön edistäminen kannustamalla rahoituksella yliopistoja työskentelemään kauppojen kanssa kauppojen datan avulla.* Tarkoituksena on, että korkeakouluopiskelijat pystyvät hyödyntämään kauppojen oikeaa dataa yhteistyössä kaupan alan yritysten kanssa, luomaan uusia innovaatioita ja jakamaan parhaita käytäntöjä.
4. *Verkkokaupan kattava, selkeä ja standardoitu tilastointi ja näkyvyys sekä datan jakaminen aktiivisesti päivitetyn dashboardin avulla.* Nykyisellään kaupan alalta ja etenkin verkkokaupalta puuttuu yhtenäinen ja selkeä tapa tilastoida ja jakaa dataa. Tämän lisäksi kaupan alan yritykset tilastoivat omaa dataa omalla tavallaan, jolloin datan vertailu on haastavaa. Valtion tulisi ottaa aktiivisempi rooli ja luoda Tilastokeskuksen kanssa kattava, avoin ja selkeä tilastointi, joka on reaaliaikaista, sekä kannustaa alan yrityksiä kohti avoimempaa datan jakamista. Tämä mahdollistaisi myös organisaatioiden tehokkaan tiedonsiirron ja tiedon hyödyntämisen.

Muut merkittävät toimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

5. *Kaupan alan digitalisaation startup-yhteisöt.* Yksi ydinosa-alueista digitaalisuuden visiossa on uusien digitaalisten innovaatioiden kehittäminen ja hyödyntäminen. Jotta tämä mahdollistuisi tulee kaupan alan digitalisaation startup-yrityksiä tukea. Yksi tehokkaimmista keinoista on startup-yhteisöjen kehittäminen, joissa osaaminen keskittyy ja tieto liikkuu. Startup-yhteisöjä pystytään kehittämään muun muassa edullisilla tilavuokrilla, rahoituksella ja läheisyydellä esimerkiksi alan korkeakouluihin.
6. *Kuluttajien luottamuksen parantaminen datan käyttöä kohtaan kaupan alalla.* Datan kerääminen ja käyttö on edellytys kestäväen kasvun mahdollistamiseksi. Tämä vaatii kuitenkin, että kuluttajat voivat luottaa datan käyttöön. Yrityskenttä ja julkishallinto voivat yhteistyössä edistää datatalouden rakenteita. Reilussa datataloudessa eri toimijat voivat jakaa dataa keskenään nykyistä vapaammin ja toisaalta kuluttajat voivat luottaa tietojensa oikeelliseen käyttöön. Kuluttajat hyötyvät nähdessään paremmin kohdennettuja ja arkeaan sekä hyvinvointiaan parantavia palveluja. Julkisella sektorilla on kuitenkin tärkeä valvojan rooli huolehtia, että yrityskenttä noudattaa GDPR-lainsäädäntöä, eikä väärinkäytä kuluttajien dataa.
7. *Digitaalisten palveluiden kehittäminen automatisoiduiksi ja entistä helpommiksi (esim. Omavero).* Kaikki valtion tarjoamat palvelut tarjoavat helpot rajapinnat ja toiminnot datan ja informaation siirtämiseen yrityksen ja valtion välillä. Kehittämällä yrityksille ja yrittäjille suunnattuja palveluita ja tarjoamalla digitaalista infrastruktuuria entistä automatisoiduimmassa ja helppokäyttöisemmässä muodossa voimme keventää yrittämiseen liittyvää lisäarvoa tuottamatonta työtä sekä tukea yrityksiä toiminnan skaalautumisessa. Omavero koettiin kyselyissämme toimivaksi esimerkiksi.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Kaupan ala kehittyy koko ajan kiihtyvällä tahdilla. Toimenpiteillä, jotka tukevat sitä, että Suomessa ollaan kaupan alan kehityksessä ja sen tutkimuksessa edelläkävijöitä, voidaan parantaa kaupan alan yritysten kilpailukykyä ja tuottaa osaavaa työvoimaa. Useat haastateltavat nostivat esiin vertaisoppimisen tärkeänä menestystekijänä omalle yritykselleen. Kehittämällä keinoja, joilla vertaisoppimisverkostot kattavat laajemman joukon alan toimijoita on mahdollista kasvattaa alan yritysten osaamista. Kehittämällä alan tilastointia voidaan seurata kehitystä ja kilpailukykyä sekä tehtyjen toimenpiteiden tehokkuutta.



## 5.2 Pitkän aikavälin (2024–2030) toimenpideohjelma ja kärjet

### Julkishallinto edistää digitaalisen kaupankäynnin ja yrittämisen kansainvälistymistä ja kehittämistä

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. *Vapaan kaupan sääntelyn edistäminen ja byrokratian purkaminen.* Valtion tulee huolehtia siitä, että kaupan alan digitalisaation sääntely on mahdollisimman kevyttä ja tukee näin uusien digitaalisten innovaatioiden kehittämistä, pilotointia ja käyttöönottoa. Suomen tulee myös EU-tasolla edistää reilun kilpailun turvaavaa sääntelyä. Liiallisen byrokratian purkaminen helpottaa uusien teknologioiden kehittämistä.
2. *Dataregulaation pelisääntöjen soveltaminen kansainvälisesti – ei ainoastaan EU:ssa.* Ota kantaa -kuluttajakyselyn mukaan 28 prosenttia kuluttajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, että valtion pitää sääntelyllä varmistaa tasapuoliset toimintaedellytykset kansainvälisten verkkokauppojen ja alustojen ja kotimaisen kaupan alan yritysten välillä. Ainoastaan 18 prosenttia oli eri mieltä väitteen kanssa. Yrityskyselytutkimuksessa nousi myös esiin, että EU:n datasääntelyn koetaan haittaavan EU-toimijoiden kilpailua globaaleilla markkinoilla. Suomessa ei pitäisi olla tiukempaa tulkintaa dataregulaation suhteen kuin muissa EU-maissa, vaan soveltaa EU:n yhteisiä standardeja. Suomen ja EU:n tulisi myös ajaa datasääntelyn globaalia yhtenäistämistä kansainvälisen kilpailukentän kehittämiseksi.

Muut merkittävät toimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

3. *Lääkekaupan vapauttaminen verkkoon.* Ota kantaa -kuluttajakyselyn mukaan 40 prosenttia kuluttajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, että ostaisi mielellään turvallisiksi määriteltyjä reseptivapaita itsehoitolääkkeitä verkkokaupasta. Ainoastaan 14 prosenttia oli väitteen kanssa eri mieltä. Tällä hetkellä lääkekauppa on vahvasti säädeltyä, mikä vaikuttaa myös aluekehittämiseen ja huoltovarmuuteen. Näistä näkökulmista ja kuluttajavapauden näkökulmasta lääkekaupan sääntelyä tulisi purkaa asteittain ja keskipitkällä tähtäimellä vapauttaa se verkkoon reseptivapaiden itsehoitolääkkeiden osalta. Muissa Pohjoismaissa lääkekauppaa on jo vapautettu verkkoon ja mahdollistamalla saman Suomessa, myös suomalaiset toimijat voisivat osallistua kilpailuun samoista asiakkaista.
4. *Innovaatioregulaation helpottaminen.* Jotta valtio voisi luoda oikeat olosuhteet kasvulle, tulee lainsäädännön tukea innovaatioita ja niiden kehittämistä parhaimman mukaan. Tätä on esimerkiksi kokeilulainsäädännön helpottaminen ja nopeuttaminen. Tämä luo positiivisen ympäristön uusien teknologioiden käyttöönottoon ja hyödyntämiseen aina dronejen käytöstä kuljetuksissa laajempaan datan hyödyntämiseen saakka.

5. *Kilpailukykyinen arvonlisäverotus.* Suomen arvonlisäverotus on tällä hetkellä EU-maiden korkeimpia, joskin linjassa muiden Pohjoismaiden kanssa. Esimerkiksi Saksassa arvonlisäverokanta on 19 prosenttia, mutta vallitsevan koronaviruspandemian alla Saksan hallitus laski arvonlisäverokannan väliaikaisesti 16 prosenttiin ja alennettua verokantaa 7 prosentista 5 prosenttiin tukeakseen kansantalouden kehitystä. Eri tasoiset arvonlisäverokannat asettavat eri EU-maissa toimivat verkkokaupat merkittävän eriarvoiseen asemaan. Suomalaiset verkkokaupat kilpailevat muita EU-toimijoita vastaan ja olisi aiheellista vertailla Suomen arvonlisäveron tasoa muihin EU-maihin, sekä toteuttaa analyysi arvonlisäveron laskemisen laajemmista vaikutuksista.
6. *Kattavan ja nopean verkkoinfrastruktuurin rakentaminen kaupan digitalisaation tueksi.* Kattava, luotettava ja nopea verkkoinfrastrukturi tulee olemaan nykyistäkin tärkeämmässä roolissa. Infrastruktuurin rakentamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä tulee huolehtia kaupan ja muiden alojen toimintaedellytysten turvaamiseksi, ja julkisen sektorin tulisi tukea hankkeita. Nopeat, luotettavat yhteydet mahdollistavat tuottavuuden ja innovointikyvyn. 5G-verkosto tulee olemaan kriittinen komponentti digitaalisuuden kehittämisessä, kun esimerkiksi IoT yleistyy ja datan siirto kasvaa entisestään. Vuoteen 2030 mennessä koko maan tulisi olla nopean 4G-verkon saavutettavissa ja taajamat 5G-verkon saavutettavissa. 5G-verkoston lisäksi myös nopean ja luotettavan laajakaistaverkoston tulee olla jokaisen suomalaisen kuluttajan ja yrityksen saavutettavissa. Tämä edellyttää verkoston rakentamisen rahoitusta sekä sääntelyä, joka mahdollistaa nopean ja edullisen informaatioverkoston rakentamisen.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Kaupan alan kilpailukykyyn kannalta on tärkeää, että regulaatio ja verotus eivät ole tiukempia kuin kilpailijamaissa. Lääkekaupan vapauttamista pidettiin hyvänä toimenpiteenä, koska useissa muissa EU-maissa näin on jo menetelty ja niissä maissa toimivien yritysten uskottiin saavan etumatkaa verkkokaupan markkinaosuuksien ottamisessa ennen kuin suomalaiset yritykset mahdollisesti tulevaisuudessa pääsevät kilpailemaan markkinalla. Modernin infrastruktuurin ylläpitäminen edesauttaa myös uusia palvelumalleja kehittyvien yritysten kilpailukykyä.

### Digitaalisesti taitavin kansa

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. *Ulkomaisten osaavan työvoiman houkuttelu Suomeen.* Suomalainen absoluuttinen työvoima pienenee yli 4 prosenttia seuraavan 13 vuoden aikana kaavailusta eläkeiän nostosta huolimatta. Suomen on houkuteltava lisää osaavaa työvoimaa

ulkomailta etenkin teknologiasektorille, jotta nykyinen tuottavuuden kasvuvauhti voidaan turvata. Suomalainen kaupan toimiala tulee myös tarvitsemaan digiosaavaa työvoimaa pysyäkseen kiinni kansainvälisessä kilpailussa ja ulkomaisen työvoiman houkuttelu on tässä tärkeässä asemassa.

Muut merkittävät toimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

2. *Kaupan alan houkuttelevuuden lisääminen kauppatieteitä, luonnontieteitä ja teknologiaa opiskelevien joukossa.* Tekemässämme Ota kantaa -työntekijäkyselyssä puolet työntekijöistä vastasi, ettei kaupan toimiala työnantajana ole kovinkaan houkutteleva tai lainkaan houkutteleva. Vetävinä tekijöinä nähtiin kaupan kehittyminen lähitulevaisuudessa, monipuolinen työ, etenemismahdollisuudet sekä työn varmuus. Työntävinä tekijöinä nähtiin huono palkkataso, osa-aikaisuus, vaihtelevat työajat, kiire, vastuu, raskas työ, työn arvostuksen puuttuminen ja yksintyöskentely. Kyselymme mukaan monet nuoret ovat kaupan alalla "vain ohikulkumatkalla opiskelujen ohessa". Kaupan alan houkuttelevuutta on lisättävä etenkin niiden osaajien osalta, joista on pulaa. Näitä ovat etenkin kaupan digitalisaation parissa työskentelevät.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Osaava työvoima on tulevaisuudessa yksi merkittävimmistä kaupan alan menestystekijöistä. Jotta parhaat osaajat saadaan alalle, tulee sen houkuttelevuutta kehittää. Lisäksi esimerkiksi pelialalta voidaan ammentaa oppia siitä, miten parhaita osaajia saadaan houkutteltua ulkomailta.

### **Kaupan teknologioiden tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen kestävä edelläkävijä**

Avaintoimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

1. *Business Finland rahoittaa kaupan alan kasvumoottoreita.* Kasvumoottorilla tarkoitetaan avointa ja globaalia liiketoimintaekosysteemiä. Toiminnan tarkoituksena on aktivoida kasvuhakuisia eri toimialojen yrityksiä, tutkimusorganisaatioita, julkisia toimijoita, sekä loppuasiakkaita yhteiseen innovaatiotoimintaan. Lisäksi tavoite on houkutella ulkomaisten yritysten innovaatiotoiminnan sijoittumista Suomeen. Business Finland on määrittänyt, että kasvumoottorin tulee tavoitella yli miljardin euron uutta liiketoimintaa ja/tai investointeja Suomeen. Lisäksi sen on pohjauduttava yhteiseen visioon ja suunnitelmaan. Business Finland myöntää pääomallainan alustayhtiön toiminnan ja ekosysteemin kehittämiseksi. Kasvumoottoreiden

alustayhtiöiden on tarkoitus toimia kasvua mahdollistavina avainyrityksinä, joiden ympärille muut toimijat voivat rakentaa uutta liiketoimintaansa.<sup>79</sup>

Muut merkittävät toimenpiteet tässä kategoriassa ovat:

2. *Kaupan alan keskeisimpien kehittyvien teknologioiden (mm. lohkoketju, IoT) tutkimus ja kehittäminen yhteistyössä yritysten ja korkeakoulujen kanssa.* Kehittyvien teknologioiden potentiaali kaupan alalla tulee lähitulevaisuudessa olemaan merkittävä. Haaste on, että tällä hetkellä yritykset kehittävät kehittyvien teknologioiden sovelluksia yksinään ja eristyksessä. Hyvä esimerkki tästä on lohkoketju, josta ei ole olemassa valtiollisesti koordinoitua vakiintuneen standardin kehittämistä. Yritykset kehittävät omia lohkoketjuja ja -sovelluksia, jolloin resursseja kuluu hukkaan ja vaikuttavuus jää pieneksi. Ohjaamalla kehitystoimintaa valtiolliselta tasolta voidaan luoda julkisia ratkaisuja yritysten ratkaisujen lähtökohdaksi. Tutkimuksen osalta Suomen tulee olla aallonharjalla näiden teknologioiden kehittämisessä ja ottaa aktiivinen rooli tutkimuksen ja kehittämisen tukemisessa. Myös yhteistyötä korkeakoulujen ja yritysten välillä tulee tiivistää ja kehittää. Valtion tulisi myös aktiivisesti pilotoida ja implementoida kehittyviä teknologioita omissa instituutioissaan.
3. *Avoimen datan tarjoaminen ja sen tehokas hyödyntäminen kaupan alan yrityksille.* Julkishallinnolla ja kaupungeilla voisi jatkossa olla merkittävä rooli mm. ihmisten liikkumiseen ja demografiaan liittyvän avoimen datan tehokkaammassa jakamisessa ja jatkojalostamisessa alan yrityksille hyödylliseen muotoon. Tämä voisi auttaa kaupan alan yrityksiä luomaan parempia palveluita, jotka myös jatkuvasti mukautuvat asuinalueiden tarpeisiin.

Edellä esitetyn toimenpidekategorian yhteiskunnallinen vaikuttavuusarvio:

Kasvumoottorin kehittäminen kaupan alalle mahdollistaa uusia kansainvälisen kasvun mahdollisuuksia. Suomalaiset kaupan alan yritykset saavat paremmat rahalliset lähtökohdat pärjätä kansainvälisillä markkinoilla isojen toimijoiden keskellä. Ympärillä oleva ekosysteemi, jossa ovat mukana tutkimusorganisaatiot, sekä julkiset toimijat yritysten lisäksi, sitoutuvat yhteiseen visioon ja tavoitteisiin. Kasvumoottorin tavoitteena on tuottaa Suomeen miljardi euroa uutta vientiliiketoimintaa.<sup>75</sup> Kasvumoottorin sisällä voidaan edistää uusien teknologioiden ja innovaatioiden käyttöönottoa, sekä luoda pohja innovoinnin ja kehittämisen kulttuurille. Kasvumoottoriin kytkeytyvät avoimen datan hankkeet tukevat tiedon välittymistä ja siirtymistä myös ekosysteemin ulkopuolelle.

79 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisilleasiakkaille/palvelut/rahoitus/kasvumoottorit>

## 6 Yhteenveto

Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä yhteiskuntaan vaikuttavista tekijöistä nyt ja tulevaisuudessa. Sen vaikutukset kaupan alaan tulevat olemaan moninaisia. Digitalisaatio vaikuttaa kaupan alan työpaikkojen vähenemiseen tietyissä tehtävissä ja työpaikkojen syntyymiseen toisaalla. Työn sisällöt ovat vahvassa murroksessa ja uusia taitoja tarvitaan. On kuitenkin huomioitava, että digitaalinen sektori luo työpaikkoja läpi yhteiskunnan ja perinteisten toimialarajoitusten sekoittuessa suoraa vaikutusta kaupan alaan on haastavaa arvioida.

Digitalisaatio on myös tehnyt kaupan alan kilpailusta entistä globaalimpaa. Kansainväliset verkkoalustat kuten Amazon ja Aliexpress tarjoavat suomalaisille kaupan alan yrityksille niin uhkia kuin mahdollisuuksia. Suomalainen kaupan ala ei ole enää hetkeen kilpaillut keskenään omilla sisämarkkinoilla, vaan kansainväliset ketjut ja toimijat ovat jo useampia vuosia näkyneet vahvasti kivijalassa ja verkossa. Tekoäly, data-analytiikka ja omni channel ovat vain muutamia monista teknologisista innovaatioista, joita nykypäivän kaupan alan globaalit ja kansalliset markkinajohtajat ottavat nopeasti käyttöönsä. Uusien teknologioiden jatkuva testaaminen ja kokeilukulttuuri ovatkin tulleet jäädäkseen yhteiskuntaan ja kaupan alan kilpailukenttään. Uusien teknologioiden omaksuminen on menestyvän yrityksen elinehto.

Kaikkia edellä mainittuja digitalisaation ilmenemisen muotoja yhdistää ennen kaikkea parantunut asiakaskokemus ja kuluttajien tarpeisiin vastaaminen. Asiakas on tulevaisuudessa entistä vahvemmin kaiken toiminnan keskiössä. Teknologia, data ja digitaalisuus tukee tätä ajattelutavan muutosta mahdollistamalla entistä persoonallisemman asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen toiminnan keskiöön nostaminen muuttaa kaupan alan yritysten toimintaa verkossa ja kivijalassa. Kuluttajien tarpeet ja arvot ohjaavat kaupan alan kehitystä ja teknologia luo mahdollisuuksia tarkkailla tätä muutosta ja vastata siihen eri kanavissa. Tulevaisuuden teknologian kiihdyttämänä myös kaupan alan yritysten sisäiset toiminnot ja palveluiden automatisointi tulevat jatkamaan kasvuaan. Yritysten oman operatiivisen toiminnan on oltava tarpeeksi digitaalista ja kehittynyttä vastatakseen asiakasrajapinnassa kuluttajien vaatimaan tasoon.

Koronaviruspandemia on ravistellut kaupan alan perinteisiä rakenteita. Digitaalisten kanavien käytön lisääntyminen on räjähdysmäisesti kasvattanut verkkokaupan osuutta päivittäistavarakaupasta ja verkkokauppojen pakettitoimituksia, sekä autoioittanut kivijalkoja. Koronaviruspandemia kiihdyttää entisestään niitä digitaalisia ratkaisuja, jotka kehittyvät jo ennen pandemian alkua. Näitä ovat muun muassa verkkokauppa, omni channel,

automaatio, digitaalinen asiakaskokemus, digitaaliset maksutavat ja data-analytiikan laajempi hyödyntäminen. Kyselyssämme koronaviruspandemiaa suurempana syynä päivittäistavaroiden verkko-ostamiseen pidettiin kuitenkin ajan säästöä. Digitalisaation ajureina toimivat siis nykyhetkessäkin asiakkaan tarpeet ja halut.

Hankkeessa muodostettiin kaksi tulevaisuuden skenaariota Suomen kaupan alan tulevaisuuden hahmottamiseksi digitaalisessa murroksessa. Ensimmäisessä Digitalisaation hukattu mahdollisuus -skenaariossa suomalainen kauppa ei keksi tai ei pysty hyödyntämään digitaalisuutta voimavaranaan, vaan jää enemmässä määrin kansainvälisen kilpailun jalkoihin. Toisessa Digitaalisen murroksen kesyttävä -skenaariossa kauppa löytää itse julkisen sektorin tukemana keinot digitaalisuuden laajamittaiseen hyödyntämiseen kilpailuetuna kansainvälisessä kilpailussa. Suomen kaupan alan digitalisaatiolle luotiin tässä yhteydessä visio 2030: ”suomalainen kauppa on kansainvälisesti tunnettu digitaalisesta osaamisesta ja uusien digitaalisten innovaatioiden kehittämisestä ja hyödyntämisestä kaupan toimialalla”.

### Kaupan alan digitalisaation strategia

Jotta Suomi pärjää kiristyneessä kaupan alan kilpailussa ja visio 2030 sekä skenaario ”Digitaalisen murroksen kesyttävä” voidaan saavuttaa, hankkeessa muodostettu strategia ja toimenpideohjelmat tulee jalkauttaa. Hankkeessa muodostettu kaupan alan digitalisaation strategia, ”vahvistetaan kaupan toimialan digitalisaatiokyvykkyyttä kansainvälistymisen ja kilpailun, osaamisen ja työvoiman sekä innovoinnin ja teknologian alueilla”, on jaettu kolmeen toimenpideohjelmaan:

1. Julkishallinto edistää digitaalisen kaupankäynnin ja yrittämisen kansainvälistymistä ja kehittämistä
2. Digitaalisesti taitavin kansa
3. Kaupan teknologioiden tutkimisen, innovoinnin ja soveltamisen kestävä edelläkävijä

Raportissa esitetty kaupan alan digitalisaation strategiatiekartta jakaa toimenpideohjelmat lyhyelle (2021–2023) ja pitkälle (2024–2030) aikavälille. sisällä on jako avaintoimenpiteisiin ja muihin merkittäviin toimenpiteisiin. Toimenpideohjelmissa on myös esitetty ylätasoa yhteiskunnalliset vaikuttavuusarviot.

On huomioitava, että kaupan alan digitalisaation strategian toimenpideohjelmat on tunnistettu laajalti asiantuntijahaastatteluiden, työpöytätyöskytteen, kyselyiden sekä työpajojen avulla, mutta niiden sisältämät yksittäiset toimenpiteet vaativat nykyistä tarkastelua syvällisemmän analysoinnin. Toimenpiteiden tarkennus ja tarkat vaikuttavuusanalyysit eivät tämän hankkeen puitteissa olleet mahdollisia. Esitettyjä tuloksia onkin analysoitava kriittisesti eikä niiden pohjalta yksinään voida tehdä kattavia ja yleispäteviä johtopäätöksiä. Toteutetut kyselyt ja työpajat, sekä laaja-alainen sidosryhmien osallistaminen tukivat

kuitenkin lähtökohtaisesti valikoituja toimenpiteitä yrittäjän, työntekijän ja kuluttajan näkökulmasta. Kokonaisuutena hankkeessa toteutettiin paljon aktiviteetteja ja niistä muodostettiin paljon aineistoa raportin tueksi. Kaikkien aktiviteettien täsmentäminen ja syventäminen ei annettujen rajoitteiden puitteissa ollut mahdollista.

Yleisesti kaupan alan digitalisaation edistämiseen suhtauduttiin innostuneesti ja haluttiin kehittää Suomen kaupan alan digitalisaatiota kokonaisvaltaisesti. Tulevissa toimenpiteissä ja hankkeissa tuleekin säilyttää eri sidosryhmiä osallistava lähestymistapa. Toimenpideohjelmat tulisikin jatko-jalostaa ja jalkauttaa hajautetusti mahdollisuuksien mukaan eri toimijoille.

## LÄHTEET

- 1) Balis, J., 2019: Eight ways to keep up with your customers during and after COVID-19. [https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy).
- 2) Gartner. Gartner Glossary, Digitalization. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.
- 3) Itkonen, J. 2015, Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Euro ja talous 2-2015.
- 4) Brennen, S. & Kreiss, D. 2014. Culture Digitally, Digitalization and Digitization. <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.
- 5) Castells, M. 2010. The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell.
- 6) McKinsey Global Institute, 2014. Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-in-a-digital-age>.
- 7) Berman, S. 2012. Digital Transformation: opportunities to create new business models. Strategy & Leadership, Vol. 40 Issue 2, s.16-24.
- 8) Liao, S. 2018. Amazon opens its first cashier-less Go store outside of Seattle. <https://www.theverge.com/2018/9/17/17869294/amazon-go-store-chicago-cashier-less>.
- 9) Tech City. 2016. Tech Nation 2016: Transforming UK Industries. [http://www.techcityuk.com/wp-content/uploads/2016/02/Tech-Nation-2016\\_FINAL-ONLINE-1.pdf](http://www.techcityuk.com/wp-content/uploads/2016/02/Tech-Nation-2016_FINAL-ONLINE-1.pdf).
- 10) Tietosuojavaltuutetun toimisto. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. <https://tietosuoja.fi/gdpr>.
- 11) Sankari, V. & Wiberg, M. 2019. GDPR ei toimi. Tietosuojakäytännöt eivät noudata asetusta. Yhteiskuntapolitiikka, 84(3). [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138277/YP1903\\_Sankari%26Wiberg.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138277/YP1903_Sankari%26Wiberg.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
- 12) S-ryhmä. 2018. Kuhatutka jäljittää kotimaisen kalan alkuperän. [https://s-ryhma.fi/uutinen/kuhatutka-jaljittaa-kotimaisen-kalan-alkuperan/news-4593888\\_384136](https://s-ryhma.fi/uutinen/kuhatutka-jaljittaa-kotimaisen-kalan-alkuperan/news-4593888_384136).
- 13) Ikea. Ikea sovellukset. <https://www.ikea.com/fi/fi/customer-service/mobile-apps/>.
- 14) Wing. Koe kotiinkuljetuksen tulevaisuus. <https://wing.com/finland/helsinki/>.
- 15) Kirvelä, S., Heikkilä, T. & Lind, F. 2017. Bigger, Bolder, and Faster. The digital agenda for Nordic companies. BCG. [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Bigger-Bolder-Faster-Nov-2017\\_tcm9-175410.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Bigger-Bolder-Faster-Nov-2017_tcm9-175410.pdf).
- 16) Deloitte 2018. Delivering digital talent. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4340\\_DSN-Logistics-and-distribution/DI\\_DSN-Logistics-and-distribution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4340_DSN-Logistics-and-distribution/DI_DSN-Logistics-and-distribution.pdf)
- 17) Kurjenoja, J. 2020. Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa. Kaupan liitto. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/01/suomalainen-verkkokauppa-valtaa-markkinoita/>.
- 18) Posti. 2020. Tiivistelmä International Post Corporationin (IPC) julkaisemasta rajat ylittävästä verkkokauppatutkimuksesta. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/kansainvalinen-verkkokauppatutkimus-2020>.
- 19) Laakso, P. 2019. Verkkokauppa kasvaa sekä Suomessa että muualla – eikä loppua näy. Svea. <https://www.svea.com/fi/fi/yritykset/yritysblogi/lue/verkkokauppa-kasvaa-seka-suomessa-etta-muualla-eika-loppua-nay/>.
- 20) Bain & Company, 2019. Your Customer Put Mobile First. Do You? <https://www.bain.com/insights/your-customers-put-mobile-first-do-you/>
- 21) Google & BCG, 2018. Mobile is becoming key for the new B2B buyer. <https://www.linkedin.com/pulse/mobile-becoming-key-new-b2b-buyer-robert-archacki>
- 22) PWC, 2018. Experience is everything. Get it right. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>.
- 23) Nyström, H. 2015. Miksi suomalainen verkkokauppa ei kansainvälisty? <https://digitalist.global/talks/miksi-suomalainen-verkkokauppa-ei-kansainvalisty/>.
- 24) Kesko. 2020. Miten ruuan verkkokauppa muuttui koronan vaikutuksesta? <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/miten-ruuan-verkkokauppa-muuttui-koronan-vaikutuksesta/>.



- 25) Paytrail. 2019. Verkkokauppa Suomessa 2019. <https://www.paytrail.com/hubfs/Verkkokauppa-Suomessa-2019.pdf?hsLang=fi>.
- 26) Chakravorti, B., Bhalla, A. & Chaturvedi, R. 2017. 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>.
- 27) Sabanoglu, T. 2020. Global retail e-commerce sales 2014-2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.
- 28) Research and Markets. 2020. Global Retail Market Report (2020 to 2030) – COVID-19 Impact and Recovery. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/05/14/2033483/0/en/Global-Retail-Market-Report-2020-to-2030-COVID-19-Impact-and-Recovery.html>.
- 29) Eshopworld. 2019. Global ecommerce market ranking 2019. [https://www.worldretailcongress.com/\\_media/Global\\_ecommerce\\_Market\\_Ranking\\_2019\\_001.pdf](https://www.worldretailcongress.com/_media/Global_ecommerce_Market_Ranking_2019_001.pdf).
- 30) Ecommerce Europe. 2019. European Ecommerce Report 2019 edition. [https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European\\_Ecommerce\\_report\\_2019\\_freeFinal-version.pdf](https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf).
- 31) Buchholz, K. 2020. The Products Growing Online Sales Fastests. Statista. <https://www.statista.com/chart/22693/share-of-online-sales-per-product-category/>.
- 32) Grand View Research. 2020. Online Grocery Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product Type (Fresh Produce, Breakfast & Dairy, Snacks & Beverages, Staples & Cooking Essentials), By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-grocery-market>.
- 33) Helsingin Sanomat, 2020. Verkkokauppayhtiö Amazon avasi nettiapteekin Yhdysvalloissa, apteekki-osakkeiden arvo lähti laskuun. <https://www.hs.fi/talous/art-2000007624876.html>.
- 34) Paytrail. 2020. Verkkokaupan trendit 2020. [https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook\\_Folder/Paytrail-Verkkokaupan-trendit-2020.pdf?hsLang=fi](https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail-Verkkokaupan-trendit-2020.pdf?hsLang=fi).
- 35) Esselink, H. & Hernández, L. 2017. The use of cash by households in the euro area. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op201.en.pdf>.
- 36) Takala, K. 2018. Käteisen saatavuus ja käyttö sekä käteistä kaupan kassalta palvelu. Suomen Pankki. [https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/mn10\\_kateistyoryhman\\_raportointi\\_ja\\_kateista\\_kaupan\\_kassalta.pdf](https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/mn10_kateistyoryhman_raportointi_ja_kateista_kaupan_kassalta.pdf).
- 37) PYMNTS. 2017. Global Cash Index. The Western and Eastern Europe Edition. <https://securecdn.pymnts.com/wp-content/uploads/2019/07/The-PYMNTS.com-Global-Cash-Index-Western-And-Eastern-Europe-Analysis-min.pdf>.
- 38) Maria Bogdanova, 2020. Euromonitor International. Retail Innovation in 2020: What's Here to Stay? <https://doingbusiness.ro/articol/retail-innovation-in-2020-whats-here-to-stay-5592>.
- 39) Amazon. Amazon Go. <https://diginomica.com/impact-amazon-go-cashierless>
- 40) Maras, E. 2019. Sam's Club, 7-Eleven push forward with cashierless stores. <https://www.retailcustomerexperience.com/articles/sams-club-and-7-eleven-push-forward-with-cashierless-stores/>
- 41) Neste. Neste Easy Deli. <https://www.neste.fi/Easydeli>.
- 42) Bransten, S. 2020. Retail Trends Playbook 2020. Creating A Data-Driven, Intelligent Retail Model. 38s.
- 43) Brander, I. 2018. Miten suomalainen vähittäiskauppa voi päihittää Amazonin ja Zaran? Uskalla luopua keräämästäsi arvokkaasta datasta. <https://www.solteq.com/fi/blogi/miten-suomalainen-v%C3%A4hitt%C3%A4iskauppa-voi-p%C3%A4ihitt%C3%A4%C3%A4-amazonin-ja-zaran-uskalla-luopua-ker%C3%A4m%C3%A4st%C3%A4si-arvokkaasta-datasta>.
- 44) Rautiainen, T. 2019. Taloushallinto peliliiketoiminnassa – case Rovio. <https://tilisanomat.fi/yleiset/case-rovio>.
- 45) Kesko. 2016. Tulevaisuudessa Suomesta ei löydy kahta samanlaista K-ruokakauppaa. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2016/tulevaisuudessa-suomesta-ei-loydy-kahta-samanlaista-k-ruokakauppaa/>.
- 46) Yrittäjät.fi, 2016. Tutkimus: Digitaalisuuden hyödyntämisellä merkittävä yhteys pk-yritysten menestykseen. <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/544026-tutkimus-digitaalisuuden-hyodyntamisella-merkittava-yhteys-pk-yritysten>
- 47) Kaupan liitto et al. 2016. Digibarometri 2016: Suomi kärkeen! [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/digibarometri-2016.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/digibarometri-2016.pdf)
- 48) Tampereen Yliopisto, 2017. Miksi digitalisoida? <https://projects.tuni.fi/digisyke/miksi-digitalisoida/>
- 49) APSIS. 2017. Multichannel and Omnichannel: What's the Difference? <https://apsis.com/blog/multichannel-and-omnichannel-whats-difference>.

- 50) Paytrail. 2017. Vähittäiskaupan panostettava aitoon omnichannel-ostokokemukseen. <https://www.paytrail.com/blog/vahittaiskaupan-panostettava-aidon-omnichannel-ostokokemuksen-tarjoamisiin>.
- 51) Fontanella, C. 2020. 15 Examples of Brands With Brilliant Omni-Channel Experiences. <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience>.
- 52) Posti. 2020. Suuri verkkokauppatutkimus 2020. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-suuri-verkkokauppatutkimus-2020>.
- 53) Research and Markets. 2020. Insights on the eCommerce Global Market to 2026 – Key Drivers and Challenges. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/08/28/2085259/0/en/Insights-on-the-eCommerce-Global-Market-to-2026-Key-Drivers-and-Challenges.html>.
- 54) UNCTAD. 2020. COVID-19 has changed online shopping forever, survey shows. <https://unctad.org/news/covid-19-has-changed-online-shopping-forever-survey-shows>.
- 55) OECD. 2020. E-commerce in the time of COVID-19. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>.
- 56) Research and Markets. 2020. Impact of COVID 19 on the E-commerce Market. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5013567/impact-of-covid-19-on-the-e-commerce-market>.
- 57) Melton, J. 2020. US consumers made almost 63 million online grocery orders in November. <https://www.digitalcommerce360.com/article/coronavirus-impact-online-retail/>.
- 58) D'Onofrio, T. 2020. China's COVID-19 digital transformation and the reopening of retail. <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/customer-engagement/chinas-covid-19-digital-transformation-and-the-reopening-of-retail/>.
- 59) Fujitsu. 2020. Digital Transformation Trends. Global Retail Industry – Key Findings. <https://www.fujitsu.com/global/images/gig5/DX-Trends-Global-Retail-Industry-Key-Findings.pdf>.
- 60) Deloitte. 2015. The Future of retail. 11 predictions on the disruptive forces in retail.
- 61) EY Future of in-store digital services in the Finnish grocery scheme
- 62) Euromonitor International. 2020. Retail Innovation in 2020: What's here to stay? <https://go.euromonitor.com/white-paper-retailing-201112-COVID-19-retail-innovations.html>.
- 63) European komissio, 2021. The Digital Services Act package: ensuring a safe and accountable online environment. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment_en)
- 64) Saarijärvi, H. 2019. Näkökulmia kaupan transformatioon. Kaupan liitto. <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/01/23/nakokulmia-kaupan-transformaatioon/>.
- 65) Stramp, E., Sandberg, D., Torpp, O & Dannberg, J. 2020. Disruption at our doorstep. Amazon's arrival in Sweden and the Nordics. BCG. <https://www.bcg.com/en-nor/disruption-at-our-doorstep>.
- 66) eMarketer. 2019. The Future of Retail 2019. Top 10 Trends that Will Shape Retail in the Year Ahead. [https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer\\_Future\\_of\\_Retail\\_Report\\_Braze\\_2019.pdf](https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer_Future_of_Retail_Report_Braze_2019.pdf).
- 67) Feduniak, O. 2020. 20 Retail Tech Trends in 2021: Digital Transformation in Retail. <https://waverleys-oftware.com/blog/retail-tech-trends-2021/>.
- 68) eMarketer. 2019. Change in Spending on Personalization in 2019 by Companies Worldwide (% of respondents). <https://www.emarketer.com/chart/228274/change-spending-on-personalization-2019-by-companies-worldwide-of-respondents>.
- 69) Ernst & Young. 2020. Asiantuntijahaastattelut.
- 70) Ernst & Young. 2019. EY blockchain platform supports Blockchain Wine Pte. Ltd. to launch TATTOO Wine marketplace across Asia Pacific. [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2019/11/ey-blockchain-platform-supports-blockchain-wine-pte-ltd-to-launch-tattoo-wine-marketplace-across-asia-pacific](https://www.ey.com/en_gl/news/2019/11/ey-blockchain-platform-supports-blockchain-wine-pte-ltd-to-launch-tattoo-wine-marketplace-across-asia-pacific).
- 71) Internet of Business. 2016. The future of retail through the internet of things. [https://sites.ey.com/sites/TEM-Kaupanalandigistrategia/Shared%20Documents/General/Project%20files/Ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4tutkimus/Digitalisaatio/Intel\\_Future\\_of\\_retail\\_IoT.pdf?CT=1605531212088&OR=ItemsView](https://sites.ey.com/sites/TEM-Kaupanalandigistrategia/Shared%20Documents/General/Project%20files/Ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4tutkimus/Digitalisaatio/Intel_Future_of_retail_IoT.pdf?CT=1605531212088&OR=ItemsView).
- 72) Olson, C. 2020. Personalization, privacy and trust in the age of the empowered consumer. <https://about.ads.microsoft.com/en-us/blog/post/may-2020/personalization-privacy-and-trust-in-the-age-of-the-empowered-consumer>.
- 73) Gartner. 2020. Hype Cycle for Retail Technologies, 2020. <https://www.gartner.com/en/documents/3988221/hype-cycle-for-retail-technologies-2020>.

- 74) EY. 2018. Future of Nordic Retail. How data and digitalization are shaping the future of Nordic retail. 2nd edition.
- 75) Feedvisor, 2020. *The Amazon Flywheel Explained: Learn From Bezos' Business Strategy*. <https://feedvisor.com/resources/amazon-trends/amazon-flywheel-explained/>
- 76) Sellics, 2020. *Amazon Success Story: How to Become the Most Successful Store in the World*. <https://sellics.com/blog-how-amazon-became-the-most-successful-store-in-the-world/>
- 77) European Commission. 2020. *Modernising VAT for cross-border e-commerce*. [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/modernising-vat-cross-border-ecommerce_en).
- 78) Ukkonen, R. 2019. *Naisia rohkaistaan, kannustetaan ja houkutellaan koodaamaan – "Vielä voi vaikuttaa tulevaisuuteen"*. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-10687050>
- 79) *Business Finland 2020 – Kasvumoottorit – rahoitusta markkinamurroksen edelläkävijöille* <https://www.businessfinland.fi/suomalaisilleasiakkaille/palvelut/rahoitus/kasvumoottorit>

## Liite 1: Hankkeen keskeinen sanasto

KÄSITE	MÄÄRITELMÄ
Big data	Datan kerääminen suuressa määrin säilyttämistä, jakamista, etsimistä ja analysointia varten.
BKT	Bruttokansantuote on kotimaisen tuotannon mitta kansantaloudessa kuvaamaan maan tai alueen taloudellista suorituskykyä.
C2C-myynti (Consumer to Consumer)	Kuluttajien välillä tapahtuva kaupankäynti.
Click & Collect	Tuotteen tilaaminen verkkokaupasta ja noutaminen myymälästä.
Digiosaava kansakunta	Tarkoittaa ennen kaikkea digitaitojen laajempaa opettamista suomalaisille.
Digitaaliset maksutavat	Maksutapoja, joissa maksu suoritetaan sähköisesti.
Digitaalisuus	Yhteiskunnallinen ilmiö sekä taloudellinen ja yhteiskunnallinen muutos, joka on seurausta tieto- ja viestintäteknologian kehittymisestä.
Digitalisaatio-kyvykkyydet	Yritysten valmius toteuttaa digitalisaatio ja toimia sen jälkeen.
Digitalisointi	Konkreettinen toiminta esimerkiksi prosessien ja toimintojen muuttamiseksi digitaaliseen muotoon.
Digitointi	Tapahtuma tai prosessi, jossa analoginen tieto konvertoidaan digitaaliseen muotoon.
EY	Ernst & Young
GDPR	EU:n yleinen tietosuojalainsäädäntö, joka säätelee henkilötietojen käsittelyä.
Hypekäyrä	Gartnerin käyrä visualisoi lupaavien kehittyvien tekniikoiden kehityksen ja odotukset.
IoT (Internet of Things)	IoT:lla tarkoitetaan järjestelmiä, jotka perustuvat teknisten laitteiden operointiin internetin välityksellä ja laitteiden suorittamaan automaattiseen tiedonsiirtoon.
Kauppa	Laajemmin ”asiakkaiden kanssa tapahtuva kaupankäynti ja siihen liittyvät toiminnot”, kuten tuotteiden hankinta, erilaiset maksutavat, tuotteiden kuljettaminen sekä muut oheistoiminnot, jotka erityisesti verkkokaupassa ovat keskeisiä asiakaskokemuksen osia.
Kivijalkamyymälä	Fyysinen liiketila, joka usein sijaitsee katutasossa.
Kontaktipiste	Tilanne, jossa yritys ja asiakas ovat suorassa tai epäsuorassa yhteydessä.

KÄSITE	MÄÄRITELMÄ
Lisätty virtuaali- todellisuus (AR)	Näkymä, johon on lisätty tietografikalla tuotettuja elementtejä.
Live-striimaus	Reaaliaikainen suoratoisto, jossa videokuvaa lähetetään verkossa suorana lähetyksenä katsojille.
Lohkoketjut (Blockchain)	Tekniikka, joka tuottaa ja ylläpitää tietokantoja hajautetusti ja mahdollistaa läpinäkyvän ja luotettavan tavan säilyttää tietoa ja dataa.
Lämpökartta	Alueen kartta, joka esittää yhden tekijän eriävät määrät tai tiheydet per alue eri väreillä.
Monikanavainen palvelukonsepti	Yrityksen vuorovaikutteista toimintaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa eri kanavien kautta – niin verkossa kuin verkon ulkopuolella.
Myymä	Fyysinen kauppaliike.
NFC-teknologia	RFID-teknologiaa hyödyntävä tiedonsiirtometodi laitteiden välillä.
Omni channel	Monikanavainen palvelukonsepti, jossa kanavat ja niiden tuottaman tiedon käsittely on toteutettu saumattomaksi kokonaisuudeksi.
Online- markkinapaikka	Verkossa toimiva markkinapaikka, jossa yritykset ja yksityiset henkilöt voivat käydä kauppaa muiden osapuolien kanssa.
Osta-ja-syö	Järjestelmä, jossa asiakas ostaa kaupasta ruoka-ainekset, jotka toimitetaan kaupassa sijaitsevaan ravintolaan, missä kokki valmistaa aterian asiakkaan ostamista aineksista.
Paytrail	Verkkokauppojen käyttämä maksujärjestelmä.
Pop-up -myymälä	Väliaikainen myymälä, jonka tarkoitus on olla kyseisessä sijainnissa vain rajoitetun ajan.
PYMNTS	Instituutio, joka keskittyy tiedon jakamiseen kaupan ja maksamisen tulevaisuudesta.
QR-koodi	Koodattua tietoa sisältävä kaksiulotteinen kuviokoodi, joka voidaan lukea teknologian, esimerkiksi puhelimen, avulla.
RFID	Radiotaajuinen etätunnistus käyttää RFID-tunnisteita tiedon etälukuun ja -tallentamiseen esimerkiksi tuotteiden tai asioiden havainnointiin, tunnistamiseen tai seurantaan.
Start-up yhteisö	Jaettu työtila, josta startupit voivat vuokrata työtilaa tilatarpeensa mukaan ja olla osana samoissa tiloissa työskentelevien startup-yritysten yhteisöä.
Tekoäly (AI)	Koneen kyky jäljitellä inhimillistä päättelyä koneoppimisen ja muun automatisoidun päätöksenteon ja analytiikan avulla.
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö.
Tilausmalli (subscription)	Asiakkaalle toimitetaan tuotteet automaattisesti; keino luoda ostamisen helpoutta asiakkaalle.

<b>KÄSITE</b>	<b>MÄÄRITELMÄ</b>
Työpöytä tutkimus	Tilastojen, tutkimusten ja julkaisuiden hyödyntäminen tutkimuksessa.
UNCTAD	Yhdistyneiden kansakuntien kauppaa- ja kehityskonferenssi.
Verkkokauppa	Digitaalisten kanavien välityksellä toimivaa kauppaa yrityksiltä kuluttajille. Tässä olemme rajanneet palvelut ja tuotteet tarkastelun ulkopuolelle.
Vähittäiskauppa	Tuotteiden myyminen loppukäyttäjille.
Ylätaso	Aiheen ja trendien tarkastelu makrotasolla ottamatta yksittäisten tapahtumien merkitystä huomioon.

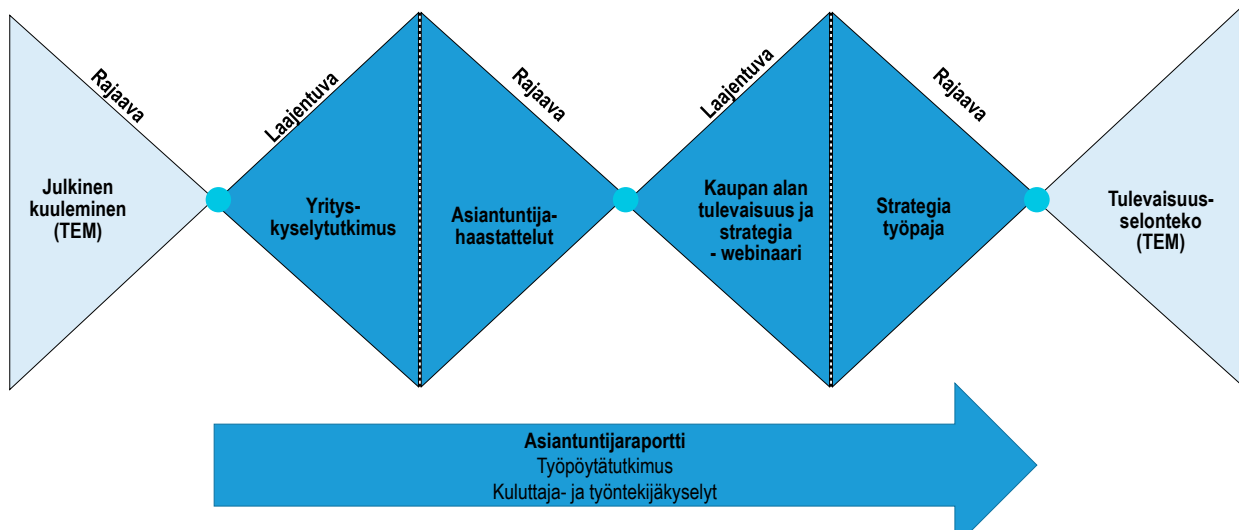
## Liite 2: Hankkeen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi hankkeen toteutus. Esittelemme myös hankkeen eri osa-alueilla suoritettavat aktiviteetit ja prosessin.

### L1 Hankkeessa sovellettu metodologia ja vaiheet

Hankkeessa hyödynnettiin EY:n sovellusta Tuplatimantti-metodologiasta, joka jakautuu neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan aihepiirin teemoja laajenevasti ja kerätään kattavaa tietopohjaa analyysin pohjaksi. Sen jälkeen aineistoa rajataan, määritellään ja jalostetaan löydettyjen tärkeimpien aihepiirien ympärille. Kolmannessa vaiheessa tutkimus laajenee valittujen aihepiirien osalta ja niitä syvennetään ja validoidaan. Viimeisessä vaiheessa luodaan ja jalostetaan lopulliset ratkaisut. Metodologian ja hankkeen kokonaiskuva on hahmoteltu kuvassa L1.

**Kuva L1:** Hankkeen kulun ja metodologian visualisointi



Hanke toteutettiin elokuun alun 2020 ja maaliskuun 2021 välisenä aikana. Hanke sisälsi seitsemän erilaista aktiviteettia. Kaikissa aktiviteeteissa tarkasteltiin digitalisaatiota kolmen eri ulottuvuuden avulla: nykytila, tulevaisuus ja toimenpiteet. Tutkimusten ja haastatteluiden tärkeimmät tulokset, havainnot ja avainlöydökset tuodaan esiin tämän raportin myöhemmissä luvuissa. Tämä hanke hyödynsi työssään myös kaupan toimialan tulevaisuusselonteon ohjaus- sekä asiantuntijatyöryhmän asiantuntemusta. Ryhmien osallistujatahot on esitetty kuvassa L2.

**Kuva L2: Ohjausryhmä, virkamies- ja asiantuntijaryhmä**

<b>Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon ohjausryhmä</b> <b>Puheenjohtaja: Ilona Lundström</b>	<b>Virkamies- ja asiantuntijaryhmä</b> <b>Puheenjohtaja: Natalia Härkin</b>
Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry Kaupan liitto ry Keskuskauppakamari Kilpailu- ja kuluttajavirasto Kuluttajaliitto ry Liikenne- ja viestintäministeriö Maa- ja metsätalousministeriö Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry Oikeusministeriö Opetus- ja kulttuuriministeriö Osuustoimintakeskus Pellervo ry Palvelualojen ammattiliitto PAM ry Perheyriyten Liitto ry Päivittäistavarakauppa ry Sosiaali- ja terveysministeriö Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry Suomen Yrittäjät ry Teknisen Kaupan Liitto ry Valtiovarainministeriö Ympäristöministeriö	Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu Business Finland Kilpailu- ja kuluttajavirasto Liikenne- ja viestintäministeriö Maa- ja metsätalousministeriö Oikeusministeriö Sosiaali- ja terveysministeriö Tampereen yliopisto Ympäristöministeriö

**L2 Yrityskysely**

Hanke aloitettiin yrityskyselyllä, jonka tavoitteena oli saada kattava käsitys suomalaisten kaupan alan yritysten digitalisaation nykytilasta ja tulevaisuuskuvasta, koronapandemiasta sekä digitalisaation vaikutuksista yritysten toimintaan. Yrityksiltä kysyttiin myös, mihin konkreettisiin kaupan alan digitalisaatiota tukeviin toimenpiteisiin julkinen sektori voisi osallistua yritysten tukemiseksi.

EY laati yrityskyselyn kysymykset, jotka olivat kommentoilla kaupan tulevaisuusselonteon ohjaus- sekä virkamies- ja asiantuntijaryhmillä. Kyselytutkimuksen vastuu oli EY:llä. Kysely oli vastaajille verkossa auki 1.10.–21.10.2020.

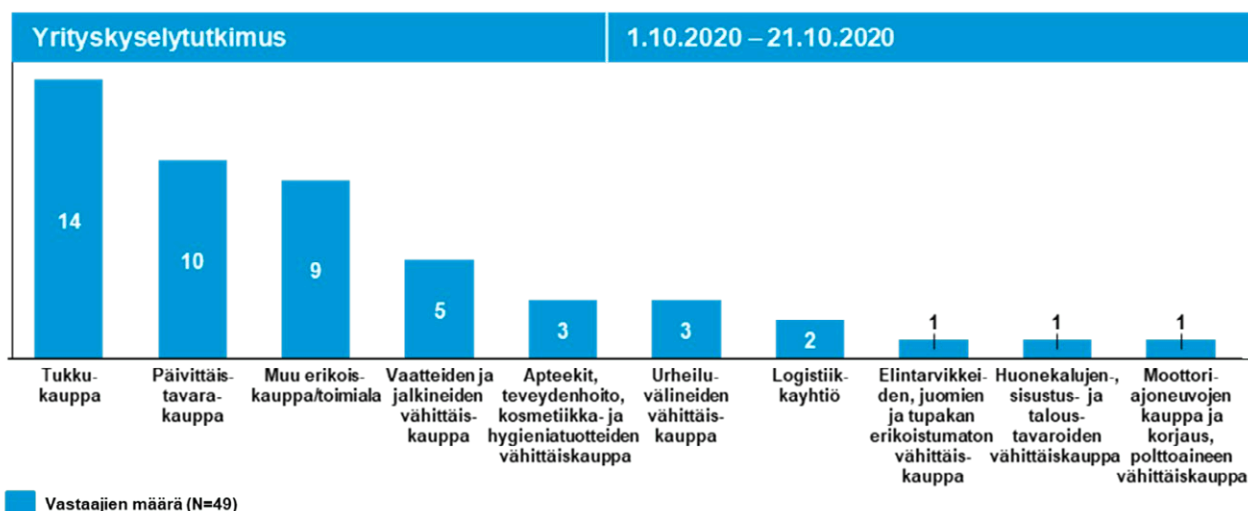
Kyselytutkimus toteutettiin EY:n toimesta Qualtrics -kyselyalustalla. Yrityskysely lähetettiin EY:n markkinointirekisterin tietokannasta kaupan alan yrityksille vastattavaksi. Lisäksi



kyselytutkimus välitettiin kaupan alan ohjaus- sekä virkamies- ja asiantuntijatyöryhmille, joilla oli mahdollisuus halutessaan välittää kyselyä eteenpäin kaupan alan yrityksille.

Kyselyyn vastasi yhteensä 49 kaupan alan yritystä. Kyselyn vastaajajoukko koostui pääosin yrittäjistä ja yrityksen johdosta (N=43). Alla kuvassa L3 esitetään vastaajien toimialajakaumaa. Kysely jakautui laadullisiin ja määrällisiin kysymyksiin, ja vastausten kattavuus ja yksityiskohtaisuus oli hyvä. Vastaajien määrä jäi tavoiteltua pienemmäksi, mutta se oli kuitenkin riittävä luomaan ylätason näkemyksen tarkastelluista aihealueista.

**Kuva L3:** Yrityskyselyn vastaajien edustama toimiala



Lähde: Ernst & Young, kaupan toimialan yritys-kysely, 2020

### L3. Asiantuntijahaastattelut

Hankkeen aikana haastateltiin yhteensä 13 kaupan alan asiantuntijaa. Haastatteluiden avulla pyrittiin tarkentamaan yritys-kyselytutkimuksessa esille nousseita aiheita kaupan alan digitalisaation tilannekuvasta, tulevaisuuskuvasta ja tarvittavista toimenpiteistä.

Haastattelut toteutettiin elokuusta joulukuuhun 2020. Haastateltavat valittiin mahdollisimman kattavasti eri sidosryhmistä. Tämä mahdollisti mahdollisimman laajan näkökulman digitalisaation murtaessa perinteisiä toimialamääritelmiä. Haastatteluissa oli edustettuina kaupan alan perinteisten toimijoiden lisäksi teknologia-, alusta- ja logistiikkatoimijoita. Toteutetustapa oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Asiantuntijahaastatteluihin vastanneiden asema ja organisaatio on listattu kuvassa L4.

**Kuva L4: Asiantuntijahaastattelut**

Haastateltava henkilö	Yritys / Sektori
1 Operaatiojohtaja	Teknologiayritys
2 Toimitusjohtaja	Tekstiilialan tukkukauppa
3 Myyntijohtaja	Teknologiayritys
4 Liiketoimintajohtaja	Logistiikkayritys
5 Verkkokauppa-asiantuntija	Julkinen sektori
6 Toimitusjohtaja	Elintarvikeyritys
7 Kauppia	Päivittäistavarakauppa
8 Toimitusjohtaja	Kansainvälinen verkkokauppa
9 Kenttäjohtaja	Päivittäistavarakauppa
10 Toimitusjohtaja	Erikoistavaran tukkukauppa
11 Toimitusjohtaja	Tekstiilivalmistaja
12 Alusta-asiantuntija	Vähittäiskauppa
13 Talousjohtaja	Erikoiskauppaketju

Asiantuntijahaastatteluiden pohjalta syntyi arvokasta tietoa yritysten digitalisaation osaamistarpeista, investoinneista ja kilpailukentästä. Asiantuntijoiden mielipiteiden avulla oli mahdollista syventää yrityskyselyn pohjalta havaittuja toimenpiteitä ja validoida niiden merkitystä. Asiantuntijahaastatteluihin tullaan viittamaan läpi tekstin ja niiden tarkoituksena on tukea raportin eri tutkimusten löydöksiä. Kaupan alan digitalisaatiostrategiaan valitut painopistealueet ja toimenpideaihiot ovat saaneet alkunsa yrityskyselytutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden perusteella. Myöhemmin toteutettujen haastatteluiden avulla myös iteratiivisesti validoitiin ja tarkennettiin jo tunnistettuja toimenpiteitä. Asiantuntijoiden haastatteluissa kerättiin tietoa myös EY:n toteuttamaa *Kaupan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva* -hanketta varten.

**L4 Ensimmäinen työpaja - Kaupan alan tulevaisuus ja strategia -webinaari**

Kaupan alan yrityskyselyn, työpöytä tutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta toteutettiin työpaja laajentamaan keskustelua löydettyjen digitalisaation aihealueiden osalta. Työpajan tavoitteena oli osallistaa laajasti eri kaupan alan sidosryhmiä sekä toimijoita digitalisaation aihepiiriin ääreen, priorisoida ja validoida esiin nousseita digitalisaation liittyviä teemoja ja toimenpiteitä sekä avata keskustelua kaupan alan tulevaisuuteen ja strategiaan liittyen.

Työpaja järjestettiin 17.11.2020 EY:n toimesta. Se koostui paneelikeskusteluista, joissa syvennyttiin kaupan alan digitalisaatioon sekä käsiteltiin kilpailullisuutta, kestäväää kehitystä, koulutusta ja työvoimaa koskevia kysymyksiä, osin digitalisaatiota sivuten.

Paneelikeskusteluja isännöi EY ja ne julkaistiin suorana EY:n toimesta on24 -sivuston välityksellä. Digitalisaatioon liittyvään keskusteluun osallistui kolme kaupan alan asiantuntijaa. Tilaisuus oli avoin kaikille kaupan alasta kiinnostuneille. Osallistujilla oli mahdollisuus priorisoida esitetyjä toimenpiteitä on24 -sivuston äänestystyökalulla, sekä esittää uusia havaintoja ja näkökulmia keskustelupalstalla.

#### Kuva L5: Ensimmäisen työpajan panelistit

Yritys	Teema
Fodelia	Kaupan alan tulevaisuus
Tamro	Kaupan alan tulevaisuus
Northglow Consulting / Business Finland	Kaupan alan tulevaisuus / Kaupan alan digitalisaatio
Finnish Design Shop	Kaupan alan digitalisaatio
Posti	Kaupan alan digitalisaatio

Työpajan avulla saavutettiin toimenpiteiden ja aihealueiden iteratiivinen priorisointi ja validointi. Sen lisäksi aktiiviset osallistujat lisäsivät vielä kommentteillaan uusia toimenpiteitä ja kysymyksiensä pohjalta pohdittiin tärkeitä näkökulmia. Työpajan vastaanotto oli erinomainen ja sen sisältö arvioitiin webinaarin palautekyselyyn vastanneiden osalta (N=20) 95 prosenttisesti hyväksi tai erinomaiseksi. Osallistujia oli lähetyksen aikana yhteensä 120 kappaletta. Ensimmäisen työpajan paneelikeskusteluihin osallistuneet henkilöt on esitelty kuvassa L5.

### L5 Toinen työpaja – Digitalisaation strategia

Toisen työpajan tavoitteena oli hyödyntää kaupan toimialan ohjausryhmän sekä virkamies- ja asiantuntijaryhmän jäsenten asiantuntemusta kaupan toimialasta sekä osallistaa työryhmät konkreettiseen strategiatyöhön ja katselmoimaan jo löydettyjä toimenpiteitä.

Toinen työpaja järjestettiin 1.12.2020 EY:n fasilitoimana visuaalista MURAL-työpajatyökalua käyttäen. Työpajan tarkoituksena oli kerätä erilaisia toimenpide-ehdotuksia valittujen teemojen mukaisesti sekä priorisoida niitä vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan. Teemat oli määritelty kirjallisen kuulemisen avulla ja ne olivat:

1. Digitalisaatio
2. Kilpailullisuus, sääntelyn sujuvoittaminen ja yrittäjyyden edistäminen
3. Työvoima, osaaminen ja koulutus
4. Yritysvastuu, kestävä kauppa ja ilmastonmuutos
5. Kuluttajakäyttäytymisen muutos
6. Aluekehittäminen ja huoltovarmuus

Jokaisen teeman kohdalla luotiin ensin tavoitteet, jonka jälkeen muodostettiin uusia ja tarkennettiin ja validoitiin jo löydettyjä toimenpiteitä. Digitalisaatioon liittyviä toimenpiteitä tunnistettiin jokaisessa teemassa, mutta kaupan alan digitalisaation tavoitteet luotiin digitalisaation teeman avulla. Lisäksi siinä validoitiin ja luotiin tärkeimpiä digitalisaation toimenpiteitä. Viimeiseksi toimenpiteet priorisoitiin vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan. Työpajaan osallistuneet henkilöt ja heidän edustamansa tahot on nimetty alla olevassa kuvassa L6.

**Kuva L6:** Toisen työpajan osallistujatahot

Taho
TEM
TEM
TEM
Perheyriyksen liitto
Tampereen Yliopisto
Elintarviketeollisuusliitto
Päivittäistavara kauppa ry
Business Finland
Sosiaali- ja terveysministeriö
Tekninen kauppa
Elinkeinoelämän keskusliitto
Oikeusministeriö
Osuustoimintakeskus Pellervo
Ympäristöministeriö
Kauppan liitto

EY oli koostanut etukäteen toimenpide-ehdotuksia asiantuntijahaastatteluiden, yrityskselyn ja ensimmäisen työpajan pohjalta. Luvussa kuusi esitellyt digitalisaation toimenpideohjelmien ehdotukset ja kehittämisen kärjet jalostuivat lopulliseen muotoonsa toisen työpajan lopputuloksen pohjalta.

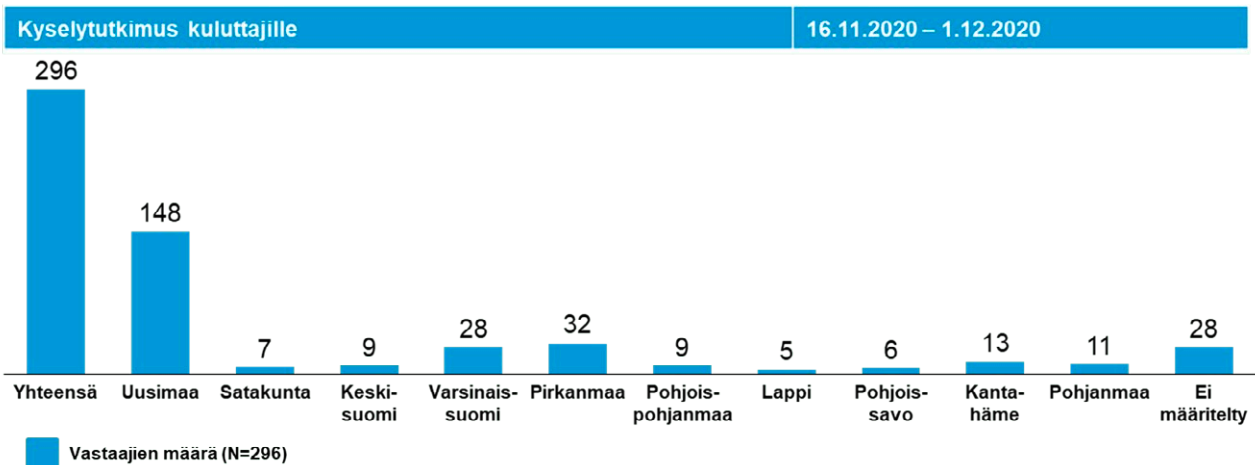
Työpajassa kehitettiin tavoitteet ja toimenpiteet, joiden pohjalta luotiin strategia, toimenpideohjelmat ja skenaarit. Strategiatyöpajassa sovellettiin EY:n Future-back -strategiankehitysmetodologiaa, jossa pohditaan, mikä on mahdollista ja missä halutaan tulevaisuudessa olla. Tätä haluttua tulevaisuutta varten hahmotellaan ja priorisoidaan toimenpiteet, jotta haluttuun tilaan päästään.

## L.6 Kuluttajakyselyt

Kuluttajakyselyn tavoitteena oli täydentää ja luoda hankkeen tueksi ajantasaista kvantitatiivista informaatiota kuluttajien kulutustottumuksista ja koronpandemian aiheuttamista muutoksista. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa, näkemyksiä ja tukea yrityskyselytutkimuksen, työpöytä tutkimuksen ja haastattelujen aineistolle. Kuluttajakysely lisäsi myös tietoisuutta kansalaisten keskuudessa kaupan alan ja sen digitalisaation ympärillä tehtävistä hankkeista.

Kuluttajakyselyt toteutettiin 16.11.2020-1.12.2020 Otakantaa.fi -sivustolla. Kysely toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi. Vastauksia tutkimukseen saatiin yhteensä 296 kappaletta ja 71 prosenttia vastaajista oli naisia. Kuvassa L7 on nähtävissä vastaajien (N=296) jakautuminen maantieteellisesti. Kyselytutkimus noudatti yrityskyselytutkimuksen kolmiosaista rakennetta (nykytila, tulevaisuus ja toimenpiteet).

Kuva L7: Kuluttajakyselyn vastaajien maantieteellinen jakautuminen



Lähde: Ernst & Young, kuluttajakysely, 2020

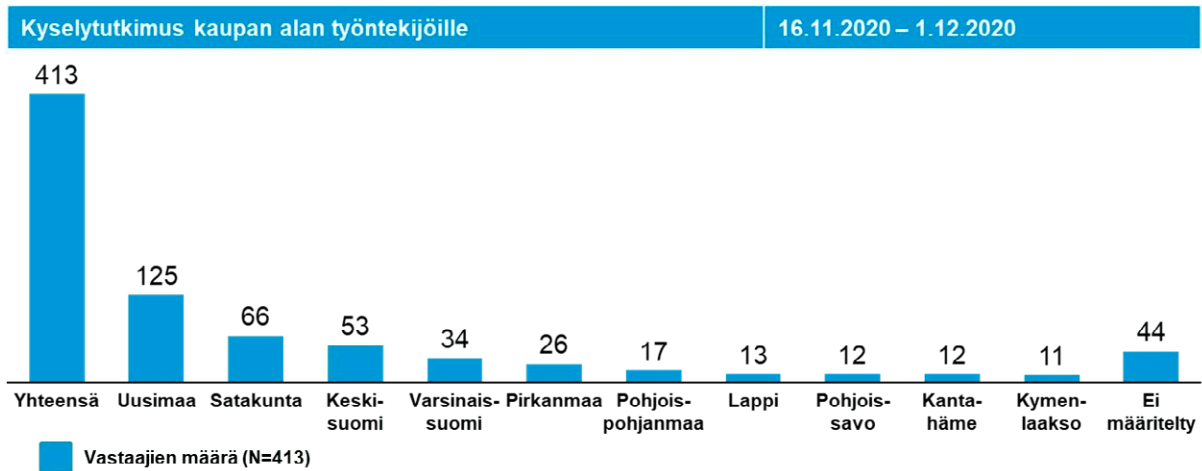
## L7 Työntekijäkyselyt

Työntekijäkyselyn tarkoituksena oli kuulla kaupan toimialan työntekijöitä ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa oman toimialansa kehittämiseen osana toteutettavaa hanketta. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa, näkemyksiä ja tukea yrityskyselytutkimuksen, työpöytä tutkimuksen ja haastatteluiden aineistolle. Työntekijäkysely lisäsi myös tietoisuutta työntekijöiden keskuudessa kaupan alan ja sen digitalisaation ympärillä tehtävistä hankkeista.

Työntekijäkyselyt toteutettiin 16.11.2020-1.12.2020 Otakantaa.fi -sivustolla. Kyselyt toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 413 kaupan alan työntekijää, joista

60 prosenttia työskenteli päivittäistavarakaupan yrityksissä. Vastaajat (N=413) jakautuivat kattavasti ympäri Suomen, mikä on nähtävissä kuvassa L8.

**Kuva L8:** Työntekijäkyselyn vastaajien maantieteellinen jakautuminen



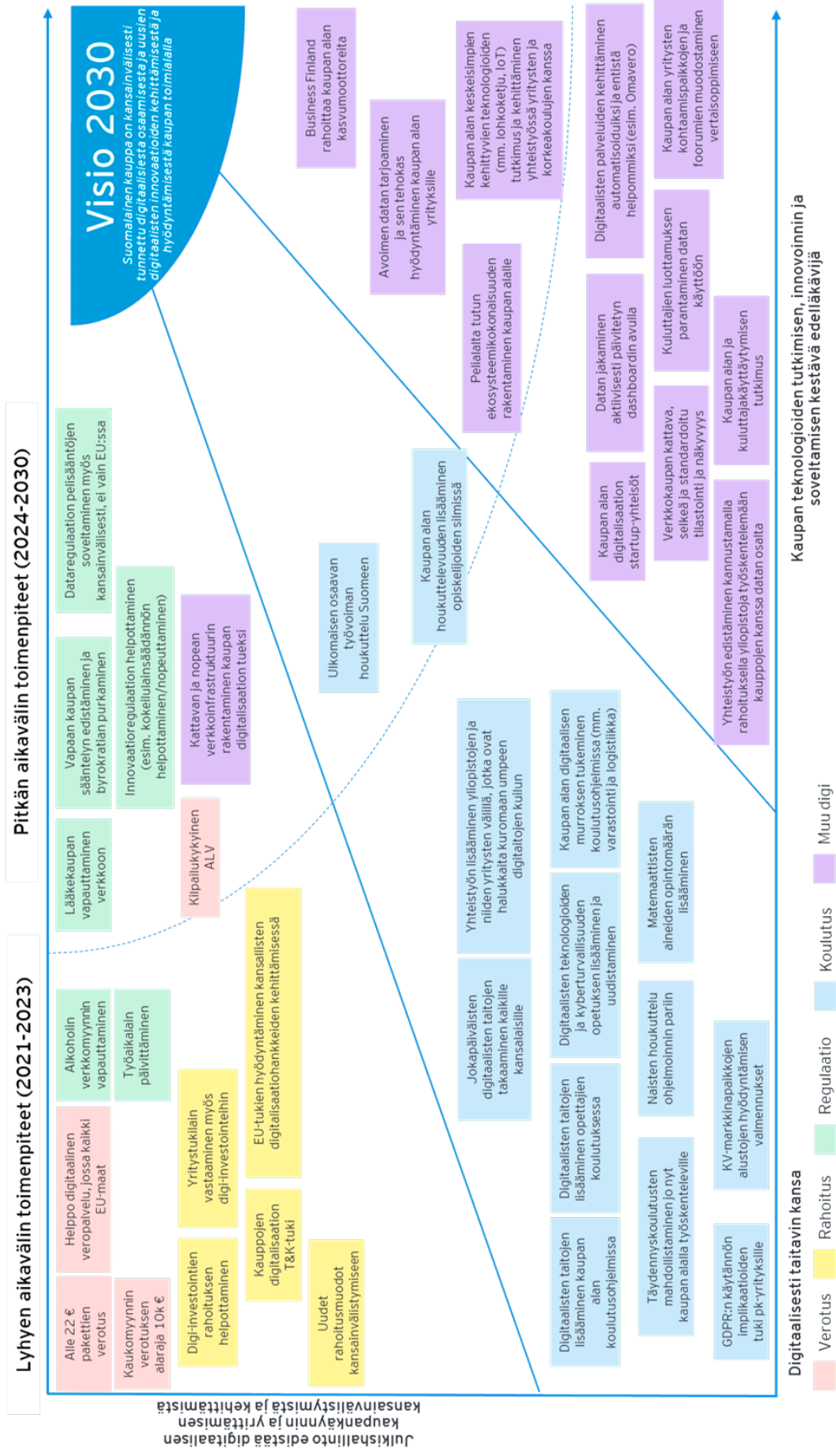
Lähde: Ernst & Young, työntekijäkysely, 2020

## L8 Työpöytä tutkimus

Työpöytä tutkimuksen tavoitteena oli luoda kattava tietopohja kaupan alan digitalisatiosta kyselytutkimusten ja työpajojen tueksi. Toisena tavoitteena oli tuottaa määrällistä tietoa työpajojen ja kyselytutkimuksen toteuttamisen tueksi, sekä tuoda esiin parhaita käytäntöjä kaupan alaan liittyen case-esimerkkien muodossa.

Työpöytä tutkimus toteutettiin hankkeen aikana iteratiivisesti. Määrällistä tietoa koostettiin tilastokeskuksesta, EY:n raporteista ja muista julkisista kansainvälisistä ja suomalaisista lähteistä. Case-esimerkkien osalta sisällytettiin myös mahdollisuuksien mukaan laadullista tietoa tukemaan parhaiden käytäntöjen esittämistä.

### Lite 3: Toimenpideohjelman tiekartta



# Kaupan toimialan digitalisaation edistäminen

Takakannen teksti.

Verkkajulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-xxx-xxx-x

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)  
Julkaisumyynti: [vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)