



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN

Ulla Taipale-Lehto

VÄHITTÄISKAUPAN OSAAMISTARVERAPORTTI

© Opetushallitus ja tekijät

Raportit ja selvitykset 2016:1

ISBN 978-952-13-6214-9 (pdf)

ISSN-L 1798-8918

ISSN 1798-8926 (verkkajulkaisu)

Taitto: Grano Oy

www.oph.fi/julkaisut

SISÄLTÖ

Johdanto	5
Tiivistelmä	7
1 Ennakointiprosessista	9
1.1 Ennakointiryhmä, fasilitaattorit ja prosessin omistajat	9
1.2 Prosessin vaiheet	10
2 Muutostekijät	12
3 Skenaariot	13
3.1 Kilpikonna – BAU-skenaario.....	13
3.2 Kauppa juuri sinulle! – Toivottava skenaario	15
3.3 Horror story – Ei-toivottava skenaario.....	17
3.4 Heimopeli – Yllättävä skenaario	18
3.5 Uusia ammatteja	20
4 Useassa skenaariossa tarvittavat osaamiset sekä tärkeimmät skenaariokohtaiset osaamistarpeet	22
5 Tehtäväryhmäkohtaiset osaamistarpeet	27
5.1 Suorittavat tehtävät	27
5.2 Esimiehet ja johto	28
5.3 Asiantuntijat	29
5.4 Vähittäiskaupan tärkeimmät osaamistarpeet tulevaisuudessa	31
6 Ennakointiryhmän tuottamien osaamistarpeiden ja tausta-aineistojen vertailua	36
6.1 C&Q-osaamistarvehaastattelut.....	36
6.2 Osajat 2015+ -loppuraportti	37
7 Koulutuksen kehittämis ehdotukset	39
8 Yhteenveto	42
Lähteet	43
Liite 1 Vähittäiskaupan osaamistarpeiden ennakointiryhmä	44

Johdanto

Opetushallituksessa toteutettavan osaamistarpeiden ennakkoinnin tavoitteena on tuottaa laadullista kuvausta siitä, millaista osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Ennakointitiedolla pyritään vastaamaan erityisesti opetushallinnon ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien, oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen tarpeisiin saada ajantasaista tietoa aihealueelta. Ennakointiprosessissa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa tutkintojen perusteiden, opetussuunnitelmien ja tutkintorakenteiden kehittämisessä.

Osaamistarpeiden ennakkointiin kehitettiin toimintamalli Opetushallituksessa toteutetussa Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakkointi (VOSE) -projektissa 1.6.2008–31.5.2012. Projekti toteutettiin Opetushallituksen rahoittamana Euroopan sosiaalirahaston tuella. VOSE-projektin jälkeen osaamistarpeiden ennakkointi on vakiinnutettu Opetushallituksen pysyväksi toiminnaksi. Niin sanottu VOSE-ennakkointimalli on myös koulutus-toimikuntien ensisijainen tapa tehdä alakohtaista ennakkointityötä. Opetushallitus tukee koulutustoimikuntia tässä työssä.

VOSE-ennakkointimallilla on vuosien 2010–2015 aikana toteutettu kiinteistö- ja rakentamisalan, lasten päivähoidon ja perhetyön, matkailu- ja ravitsemisalan, graafisen teollisuuden, vanhuspalveluiden sekä peliteollisuuden ennakkointihankkeet. Vähittäiskaupan ennakkointihanke alkoi keväällä 2015, ja ennakkointiryhmä kokoontui viimeisen kerran marraskuussa. Lähes samanaikaisesti vähittäiskaupan hankkeen kanssa toteutettiin erillinen ruokaketjun ennakkointihanke vastaavalla toimintamallilla.

Vähittäiskaupan osaamistarpeiden ennakkointia varten koottiin ennakkointiryhmä alan asiantuntijoista. Ryhmän kokoonpano on esitetty liitteessä 1. Tässä julkaisussa on raportoitu vähittäiskaupan ennakkointiryhmän tuottamat tulokset. Tuloksia tarkasteltaessa on syytä huomioda, että ne eivät ole Opetushallituksen kannanotto, vaan ennakkointiryhmän työskentelyn tulos.

Ennakointityön tavoitteena ei ollut ennustaa tarkasti sitä, millainen alan tulevaisuus on, vaan hahmotella erilaisia tulevaisuuskuvia ja mahdollisia kehityskulkuja. Mikään tässä julkaisussa esitetyistä skenaarioista tuskin toteutuu sellaisenaan, vaan totuus on ”jotain siltä väliltä”. Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien avulla voidaan kuitenkin löytää sellaisia vähittäiskaupan osaamistarpeita, jotka ovat hyvin todennäköisiä tulevaisuudessa. Samalla skenaariotyöskentely orientoi ajattelemaan tulevaisuuslähtöisesti ja toimii näin koko prosessin perustana.

Raportin luvussa 1 on esitetty toteutettu ennakkointiprosessi. Luvussa 2 on kerrottu ennakkointiryhmän työskentelyn pohjaksi valitsevat alan kannalta keskeiset muutostekijät. Luvussa 3 esitellään ennakkointiryhmän laatimat skenaariot. Seuraavassa luvussa on esitetty skenaarioiden edellyttämät osaamistarpeet ja luvussa 5 osaamistarpeet tehtäväryhmittäin sekä ennakkointiryhmän valitsevat vähittäiskaupan alan tärkeimmät tulevaisuuden osaamistarpeet. Luvussa 6 on vertailtu ennakkointiryhmän tuottamia tuloksia yrityshaastatteluihin, joissa on kysytty haastateltavien näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista, sekä aiemmin toteutettuun vähittäiskaupan osaamistarpeita koskevaan ennakkointihankkeeseen. Ennakointityön yhteydessä syntyneet toimenpide-ehdotukset alan koulutuksen kehittämiseksi on koottu lukuun 7.

Raportin kirjoittamisesta ja ennakointiprosessin kokonaisuudesta on vastannut opetusneuvos Ulla Taipale-Lehto. Hankkeen käytännön järjestelyissä ja raportin koonnissa sekä viimeistelytyössä on avustanut assistentti Riitta Siitonen. Julkaisun kuviot ovat MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa pitkään tutkimus- ja kehitysjohtajana toimineen Kirsti Jokirannan laatimia. Hän on myös antanut merkittävän panoksen raportin lukuihin 6.2 ja 8. Ennakointiprosessissa fasilitoijina toimivat partner Minna Tuominen-Thuesen ja manager Sirpa Korkatti KPMG Oy:stä.

Opetushallitus kiittää ennakointiryhmää aktiivisesta osallistumisesta ja vuorovaikutteisesta asiantuntijuuden jakamisesta.

Tiivistelmä

Opetushallitus toteuttaa alakohtaisia ennakoitihankkeita, joiden tavoitteena on tuottaa tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista kulloinkin ennakoinnin kohteena olevalla alalla. Tuotettua ennakoititietoa voidaan hyödyntää niin ammatillisen, ammattikorke- kuin yliopistokoulutuksen sisältöjen kehittämisessä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, joka edesauttaa kehittämään koulutusta vastaamaan paremmin tulevaisuuden työelämän tarpeita. Ennakointityössä hyödynnetään niin sanottua VOSE-mallia, joka on kehitetty Opetushallituksessa Euroopan sosiaalirahaston tuella. VOSE-ennakoitimalli on myös koulutustoimikuntien ensisijainen tapa tehdä alakohtaista ennakoitintyötä. Vähittäiskaupan ennakoitihanke alkoi keväällä 2015, ja ennakoitiryhmä kokoontui viimeisen kerran marraskuussa 2015.

Vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoitua varten koottiin ennakoitiryhmä, joka koostui koulutustoimikuntien edustajista sekä muista asiantuntijoista. Koulutustoimikuntia oli prosessissa edustettuna neljä, joista kaupan, yrittäjyyden, liiketalouden ja hallinnon sekä finanssialan koulutustoimikunta avusti ennakoitintyötä jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Ennakointiryhmä kokoontui perustamiskokouksen jälkeen neljään koko päivän kestäneeseen ennakoitintyöpajaan. Tämän jälkeen järjestettiin vielä päätöskokous, jossa täsmennettiin siihen mennessä tuotettuja tuloksia ja vahvistettiin se, että raportointi vastaa ryhmän näkemyksiä.

Vähittäiskauppa määriteltiin tässä hankkeessa seuraavasti:

”Vähittäiskaupalla tarkoitetaan uusien ja käytettyjen tavaroiden kauppaa pääasiassa yksityisille kuluttajille henkilökohtaiseen tai kotitalouskäyttöön. Kyseessä on lähinnä kulutustavaroiden myynti, mutta vähittäiskauppaan lasketaan myös ammattikäyttöön tarkoitettujen tietokoneiden, paperikauppatavaroiden ja rakennustarvikkeiden myynti, jos se tehdään vähittäiskaupan myymälöissä. Myynti tapahtuu erikoistuneissa tai erikoistumattomissa myymälöissä: suurimmalta osin tavarataloissa, myymälöissä, kioskeissa, tori- ja hallikaupoissa, myyntikojuissa, postimyyntiliikkeissä tai Internetissä.

Tässä hankkeessa vähittäiskauppaan luetaan myös moottoriajoneuvojen ja maatalouskoneiden vähittäiskauppa.

Vähittäiskauppaan sisältyy tavallisia kaupan aputoimintoja, esimerkiksi tavaroiden lajittelua, sekoittamista ja pakkaamista. Myös vähittäiskaupan yhteydessä tapahtuva kotitalousesineiden korjaus luokitellaan vähittäiskaupaksi.”

Ennakointiryhmä pohti ensin vähittäiskauppaan vaikuttavia keskeisiä tulevaisuuden muutosvoimia, määritteli niille erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuden tiloja ja laati tulevaisuustaulukkomenetelmää käyttäen neljä erilaista alaa koskevaa skenaariota. Skenaarioista ennakoitiryhmä työsti tulevaisuuden osaamistarpeita ja ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi. Aikaperspektiivi ennakoitintyössä oli 10–15 vuotta tästä hetkestä eteenpäin.

Keskeisiksi alan tulevaisuuden osaamistarpeiksi eri skenaarioiden kautta nousivat seuraavat:

- Tieto- ja viestintäteknologian osaaminen sekä uuden teknologian hyödyntäminen liike-toiminnan kehittämisessä
- Data-analyysiosaaminen (big data + asiakastieto) ja ennakointi
- Viestintä- ja vuorovaikutustaidot eri kanavissa
- Laaja-alainen asiakasosaaminen ja asiakaslähtöisyys
- Kansallinen ja kansainvälinen kulttuuriosaaminen
- Brändiosaaminen ja konseptointiosaaminen
- Yrittäjämäisyys, muutoksensietokyky ja joustavuus
- Turvallisuus (ml. tietoturva) ja vastuullisuus
- Verkosto-osaaminen
- Logistinen optimointiosaaminen
- Innovatiivisuus

Ennakointiryhmä ei järjestänyt osaamistarpeita tärkeysjärjestykseen. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen, yrittäjämäisyyden ja innovatiivisuuden sekä laaja-alaisen asiakasosaamisen todettiin kuitenkin muodostavan eräänlaisen osaamispaletin perustan. Näiden osaamisien tulee siis olla vahvoja kaikilla vähittäiskaupan alalla toimivilla. Muistakin edellä mainituista osaamisista tulee kaikilla alalla toimivilla olla jonkinlainen ymmärrys. Se, miten syvällistä kunkin osaamisen tulee olla, riippuu henkilön tarkemmasta tehtävänkuvasta.

Työskentelyn tausta-aineistona käytettiin muun muassa Foredata Oy:n tuottamaa työpaikkailmoitusten analyysia sekä C&Q Systems Oy:n tuottamia tietoja työorganisaatioihin tehdyistä haastatteluista. KPMG Oy laati hanketta varten taustaselvityksen, jossa edellä mainitut aineistot on julkaistu. Taustaselvityksessä on lisäksi alaan liittyviä tilastoja, tietoa aiemmin toteutetuista ennakointihankkeista sekä tietoa alan koulutuksesta, toimijoista ja kehittämistyöstä. Taustaselvitys on julkaistu Opetushallituksen verkkosivuilla.

Ennakointiprosessin tueksi tehtiin myös kysely 26:lle eri alaa edustavalle koulutustoimikunnalle. Kyselyssä kysyttiin vastaajien näkemyksiä edustamiensa alojen ja vähittäiskaupan rajapinnoista.

Tässä julkaisussa on raportoitu ennakointiryhmän tuottamat tulevaisuuden muutostekijät, ryhmän laatimat neljä skenaariota sekä useammalle skenaariolle yhteiset tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamistarpeet on raportoitu myös työskentelyyn valittujen tehtävärühmien osalta. Edellä mainituista osioista on koottu yhteenveto koko vähittäiskaupalle keskeisistä osaamistarpeista. Lisäksi on esitetty ennakointiryhmän ehdotukset koulutuksen kehittämiseksi. Tähän osaamistarveraporttiin on koottu ennakointiryhmän työn tulokset, eikä se ole Opetushallituksen virallinen kannanotto.

Ennakointiprosessista vastasi Opetushallitus, ja sitä fasilitoi KPMG Oy.

1 Ennakointiprosessista

Vähittäiskaupan ennakointihankkeessa sovellettiin niin sanottua VOSE-prosessia ja -menetelmää, joka on kehitetty ESR-rahoitteisessa Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) -hankkeessa. Projekti toteutettiin 1.6.2008–31.5.2012 ja ennakointimallia pilotoitiin siinä kolmella eri alalla. Projektin päättymisen jälkeen VOSE-mallilla toteutettavasta osaamistarpeiden ennakoinnista tuli osa Opetushallituksen perustehtäviä, ja koulutustoimikunnat kytkettiin vahvasti ennakointityöhön mukaan. Projektissa kehitetty malli on kuvattu laajemmin erillisessä dokumentissa¹, jossa esimerkkinä on käytetty matkailu- ja ravitsemisalalla toteutettua pilottia. Projektin päättymisen jälkeen vastaava ennakointiprosessi on toteutettu usealla eri alalla. Ennakointimallia sovelletaan aina kulloisenkin alan ja saatavissa olevien tausta-aineistojen mukaan. Tässä luvussa on kuvattu vähittäiskaupan ennakointihankkeessa toteutettu prosessi.

VOSE on asiantuntijatyöskentelyyn perustuva prosessi, jossa muodostetaan vaihtoehtoisia näkemyksiä ennakoitavan alan tulevaisuuksista ja johdetaan näistä osaamistarpeita sekä ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa ennakoitavan alan osaamistarpeista koulutuksen järjestäjien, ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja opetushallinnon käyttöön. VOSE-prosessi kestää noin puoli vuotta. Ennakoinnin aikajänne on 10–15 vuotta tästä hetkestä tulevaisuuteen.

Ennakointityötä varten laadittiin vähittäiskaupan alaa koskeva taustaselvitys². Siinä on raportoitu muun muassa Foredata Oy:n tuottama työpaikkailmoitusten analyysi sekä C&Q Systems Oy:n tuottamat tiedot työorganisaatioihin tehdyistä haastatteluista. Taustaselvityksessä on lisäksi alaan liittyviä tilastoja, tietoa aiemmin toteutetuista ennakointihankkeista sekä tietoa alan koulutuksesta, toimijoista sekä kehittämistyöstä. Taustaselvityksen laati KPMG Oy.

1.1 Ennakointiryhmä, fasilitaattorit ja prosessin omistajat

Vähittäiskaupan osaamistarpeiden ennakointiprosessin, kuten vastaavat muutkin VOSE-prosessit, omisti ja toteutti Opetushallitus. Käytännön työpajatyöskentelyn fasilitoi, ohjasi ja toteutti asiantuntijayritys KPMG Oy.

Ennakoinnin varsinaista työskentelyä ja sisällöntuotantoa varten perustettiin ennakointiryhmä. Ryhmän ytimen muodosti kaupan, yrittäjyyden, liiketalouden ja hallinnon sekä finanssialan koulutustoimikunta, jota konsultoitiin jo ennen prosessin varsinaista aloittamista. Lisäksi työskentelyyn halusi osallistua edustajia neljästä muusta koulutustoimikunnasta, jotka olivat kauneudenhoitoala, maatalous- ja ympäristöala, matkailu- ja ravitsemispalvelut sekä tekstiili- ja vaatetusala. Koulutustoimikuntien jäsenten lisäksi ennakointiryhmään kutsuttiin monipuolisesti myös muita asiantuntijoita. Ryhmässä oli niin koulutusorganisaatioiden, opiskelijoiden, työnantaja-, työntekijä- ja toimialajärjestöjen, yksittäisten yritysten, tutkimuksen kuin hallinnonkin edustajia. Ennakointiryhmän kokoonpano on esitetty liitteessä 1.

1 http://www.oph.fi/download/143985_vose-prosessin_kuvaus.pdf

2 Vähittäiskaupan taustaselvitys (2015) http://www.oph.fi/download/173187_Vahittaiskaupan_tauastaselvitys_liitteeseen_251115_valmis.pdf

1.2 Prosessin vaiheet

Ennakoitavan alan rajauksessa sovellettiin Tilastokeskuksen toimialaluokittelua. Tämä helpotti tilasto- ja muun aineiston hyödyntämistä tausta-aineistona. Vähittäiskauppa määriteltiin tässä hankkeessa seuraavasti:

”Vähittäiskaupalla tarkoitetaan uusien ja käytettyjen tavaroiden kauppaa pääasiassa yksityisille kuluttajille henkilökohtaiseen tai kotitalouskäyttöön. Kyseessä on lähinnä kulutustavaroiden myynti, mutta vähittäiskauppaan lasketaan myös ammattikäyttöön tarkoitettujen tietokoneiden, paperikauppatavaroiden ja rakennustarvikkeiden myynti, jos se tehdään vähittäiskaupan myymälöissä. Myynti tapahtuu erikoistuneissa tai erikoistumattomissa myymälöissä: suurimmalta osin tavarataloissa, marketeissa, kioskeissa, tori- ja hallikaupoissa, myyntikojuissa, postimyyntiliikkeissä tai Internetissä.

Tässä hankkeessa vähittäiskauppaan luetaan myös moottoriajoneuvojen ja maatalouskoneiden vähittäiskauppa.

Vähittäiskauppaan sisältyy tavallisia kaupan aputoimintoja, esimerkiksi tavaroiden lajittelua, sekoittamista ja pakkaamista. Myös vähittäiskaupan yhteydessä tapahtuva kotitalousesineiden korjaus luokitellaan vähittäiskaupaksi.”

Vähittäiskaupan ennakointiprosessi käynnistyi aloituskokouksella 15.4.2015. Aloituskokouksessa käytiin läpi ennakointiprosessi, ennakointiryhmän tehtävät ja hankkeen käytännön järjestelyt sekä ryhmän ennakointiprosessille asettamat toiveet ja odotukset.

Ennakointiryhmä kokoontui ensimmäiseen ennakointityöpajaan 11.5.2015. Työpajan alussa ryhmälle esiteltiin ennakointiryhmässä mukana olleiden koulutustoimikuntien tästä prosessista erillisessä ennakointityöskentelyssä niin sanotuilta ennakointikartoilta tärkeimmiksi valitsemia muutosilmiöitä³. Lisäksi käytiin läpi Sitran trendilistalla⁴ esitetyt 13 tulevaisuuden kannalta keskeistä globaalia muutosilmiötä. Työpajan pohjustukseksi myös Senior Adviser Kirsti Jokiranta (MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos) esitteli laajan kaupan alaa koskevan ennakointitutkimuksensa tuloksia. Lisäksi työpajassa esiteltiin KPMG Oy:n laatiman vähittäiskaupan taustaselvityksen luonnosversiota.

Työpajassa osallistujat pohtivat sekä yksilötyönä että ryhmissä vähittäiskaupan kannalta keskeisimpiä tulevaisuuden muutostekijöitä. Viitekehystenä hyödynnettiin niin sanottua PESTE-näkökulmaa niin, että mukaan jatkotyöskentelyyn tuli niin poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen, teknologiseen kuin ekologiseenkin näkökulmaan liittyviä muutostekijöitä. Seuraavassa vaiheessa niitä karsittiin arvottamalla ne tärkeysjärjestykseen epävarmuuden ja merkittävyyden perusteella. Lopuksi valittiin joukosta kaikkein keskeisimmät muutostekijät jatkotyön pohjaksi.

Toinen työpaja järjestettiin 10.6.2015 ja siinä täsmennettiin ja täydennettiin vielä niitä muutostekijöitä, joihin ensimmäisessä työpajassa oli päädytty. Työpaja alkoi hallitusammatti-

3 Koulutustoimikuntien vielä tätä kirjoitettaessa kesken olevaa ennakointikarttatyöskentelyä ei esitellä tässä julkaisussa tarkemmin, vaan se raportoidaan erikseen työskentelyn päätyttyä vuoden 2016 lopussa.

4 Maailma muuttuu. Pysykö Suomi kärryillä? <http://www.sitra.fi/uutiset/maailma-muuttuu-pysyko-suomikarryilla>

laisen Raija-Leena Söderholmin (Plantui Oy) innostavalla puheenvuorolla vähittäiskaupan tulevaisuudennäkymistä. Kun muutostekijät oli saatu lopulliseen muotoonsa, aloitettiin skenaarioiden rakentaminen. Tässä työssä hyödynnettiin niin sanottua tulevaisuustaulukomenetelmää. Siinä kullekin muutostekijälle kuvattiin tila, joka kuvaisi erilaista skenaarioria. Skenaariot olivat seuraavanlaisia:

1. business as usual (BAU)
2. toivottava skenaario, voimakkaan kasvun tai alan kukoistuksen skenaario
3. ei-toivottava skenaario, alan taantumisen skenaario
4. yllättävä, villi tai irrotteleva skenaario.

Seuraavaksi hahmoteltiin kutakin skenaariota kuvaavia tarinoita asiakkuuksien avulla. Ensin ideoitiin asiakastyyppejä, valittiin niistä keskeisimmät ja kuvattiin niiden ominaisuudet skenaarioittain. Kustakin skenaariosta syntyi lopulta sitä kuvaava tarina. Lopuksi ryhmät nimesivät skenaariot ja esittelivät niitä muille ryhmille. Osaamistarpeiden hahmottaminen kullekin skenaariolle jäi seuraavaan työpajaan.

Toisen ja kolmannen työpajan välisenä aikana tehtiin vähittäiskaupan alaa koskeva kysely kaikille 26:lle eri alaa edustavalle koulutustoimikunnalle. Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä heidän edustamansa alan ja vähittäiskaupan rajapinnoille syntyvistä osaamisista. Tulokset esiteltiin kolmannen työpajan alussa.

Kolmannessa työpajassa 1.9.2015 ryhmät aluksi viimeistelivät skenaariot pyrkien rikastamaan niitä joillain uusilla tekijöillä ja täsmentäen joitain epäselviksi jääneitä kohtia. Aiemmissa VOSE-hankkeissa ennakoitava ala on tässä vaiheessa jaettu vielä pienempiin osa-alueisiin, joille on alettu määritellä osaamistarpeita. Vähittäiskaupan ennakointiryhmä oli kuitenkin sitä mieltä, että osaamistarpeet vähittäiskaupassa ovat samanlaisia, oli kyseessä sitten esimerkiksi päivittäistavarakauppa tai erikoistavarakauppa. Sen vuoksi tässä prosessissa päätettiin siirtyä suoraan eri tehtäväryhmien edellyttämien osaamistarpeiden ennakointiin. Ryhmä valitsi siis kolme vähittäiskaupan keskeistä ammattiryhmää ja alkoi miettiä niille keskeisiä pysyviä ja poistuvia sekä ihan uusia osaamistarpeita. Lopuksi kukin ryhmä sai valita tuottamistaan osaamistarpeista viisi tärkeintä.

Neljännessä työpajassa 1.10.2015 jatkettiin edellisessä työpajassa valittujen tehtäväryhmien osaamistarpeiden määrittelyä ja pyrittiin tarkentamaan etenkin aiemmassa työpajassa ryhmien tärkeimmiksi valitsemissa osaamistarpeita sekä konkretisoimaan niitä. Näkökulmana olivat kaksi skenaariota: Business as usual – Kilpikonna sekä Toivottava skenaario – Kauppa juuri sinulle. Lopuksi valittiin yhteisesti alan 11 tärkeintä tulevaisuuden osaamistarvetta.

Kun osaamistarpeet oli määritelty, alkoivat ryhmät miettiä, miten koulutusta tulisi kehittää etenkin tärkeimmiksi valittujen osaamistarpeiden kannalta. Ryhmät saivat esittää kehittämissuunnitelmia joko suunnaten ne ammatilliseen perus- tai lisäkoulutukseen, ammattikorkeakoulutukseen, yliopistokoulutukseen tai koulutukseen yleensä. Lisäksi ryhmät saivat päättää, osoittavatko ne kehittämissuunnitelmansa juuri kaupan ja hallinnon alan koulutukseen, mikä on yleisin ammatillisesti suuntautuneen koulutuksen tausta vähittäiskaupan alalla työskentelevillä, vai kenties jonkin muun opintoalan koulutukseen.

Ennakointiryhmä kokoontui päätöskokoukseen 30.11.2015. Päätöskokouksessa käytiin läpi ennakointityön tuloksista kootun vähittäiskaupan osaamistarveraportin luonnosta ja täsmennettiin joiltain osin ennakointityöpajoissa tuotettua aineistoa.

2 Muutostekijät

Skenaariotyön pohjaksi ennakointiryhmä pohti vähittäiskaupan osaamistarpeisiin tulevaisuudessa vaikuttavia muutostekijöitä. Muutostekijöillä tarkoitettiin tässä yhteydessä merkittäviä asioita tai tekijöitä, jotka voivat käynnistää jonkin tapahtumaketjun tai yksittäisen ison tapahtuman ennakoitavalla aikavälillä ja antaa sille kehityssuunnan. Muutostekijä voi olla yksittäinen seikka, mutta yleensä se sisältää useita muitakin tekijöitä. Muutostekijän synonyyminä saatetaan joskus käyttää myös ilmaisuja muutosvoima, muutosajuri, driveri, draiveri tai driving force. Tavoitteena oli löytää skenaariotyön pohjaksi niin poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia kuin ekologisiaakin muutostekijöitä.

Jatkotyöskentelyä varten ja skenaarioiden keskeisimmiksi muutostekijöiksi valittiin seuraavat:

- digitalisaatio ja uudet teknologiat
- kuluttajakäyttäytymisen muutos
- regulaatio
- logistiikka
- kestävä kehitys
- arvojen pirstallaatio
- julkisen talouden rooli
- väestörakenteen muutos
- globalisaatio/lokalisaatio.

Jotta skenaarioihin saataisiin mukaan myös erilaisia asiakasnäkökulmia, ennakointiryhmä valitsi niihin lisättäväksi muutaman asiakastyypin. Tarkasteluun otettiin peruskuluttaja, elämyskuluttaja sekä tietoisien valinnan tekevä kuluttaja. Näistä jälkimmäinen on hyvin bränditietoinen ja saattaa kulutuksessaan painottaa esimerkiksi eettisiä, ekologisia tai terveyteen liittyviä arvoja.

Seuraavassa vaiheessa käyttöön otettiin niin sanottu tulevaisuustaulukkotekniikka, jonka avulla laadittiin skenaariot. Päämääränä oli muodostaa neljä skenaariota, joista yksi kuvaa vähittäiskaupan kannalta melko tasaista nykyisen kehityksen jatkumoa (business as usual, BAU), toinen toivottavaa kehitystä, kolmas ei-toivottavaa kehitystä ja neljäs yllättävää tulevaisuutta. Tulevaisuustaulukkotekniikassa edellä mainituille muutostekijöille määriteltiin kunkin skenaarion mukainen tila. Myös asiakastyypien käyttäytymistä pohdittiin noissa neljässä erilaisessa tulevaisuuden maailmassa. Aikaperspektiivinä oli 10–15 vuotta nykyhetkestä eteenpäin tulevaisuuteen. Valmiit skenaariot on esitetty seuraavassa luvussa.

3 Skenaariot

Tulevaisuustaulukkotyöskentelyn pohjalta laadittiin varsinaiset skenaariot⁵. Skenaariot nimettiin seuraavasti:

Kilpikonna – business as usual (BAU) -skenaario
Kauppa juuri sinulle! – toivottava skenaario
Horror story – ei-toivottava skenaario
Heimopeli – yllättävä skenaario

Seuraavaksi esitellään edellä mainitut skenaariot ja niihin liittyvät asiakaskuvaukset.

3.1 Kilpikonna – BAU-skenaario

Yhteiskuntamme globalisoituu ja lokalisoituu samanaikaisesti. Vahvat suomalaiset vähittäiskaupan alan toimijat, S- ja K-ryhmä, heikkenevät ja menettävät markkinaosuuttaan ulkomaisille kauppaketjuille. Toisaalta paikallisuus korostuu, ja lähialueen tuottajien merkitys kasvaa.

Regulaatio ei rajoita kaupan kehittymistä. Sääntely- ja ohjausmekanismit yhtenäistyvät, esimerkiksi tuoteturvallisuussäännökset EU:n alueella tai jollakin muulla alueella. Myymälöiden aukioloajat vapautuvat entisestään, ja viinit saapuvat ruokakauppoihin. Tupakkatuotteet siirretään pois päivittäistavara-kaupoista, kun tupakkatuotteiden myynti päivittäistavara-kaupoissa kielletään. Julkisen talouden roolin muuttuminen näkyy myös vähittäiskaupan alalla. Yksityiset palveluntuottajat tarjoavat perinteisiä julkisia palveluja ja ottavat joitain julkisia palveluja kokonaan hoitaakseen. Esimerkiksi kirjaston palveluja saa kaupoista haja-asutusalueella, kun kirjastohyllyt ovat muuttaneet kirjastorakennuksista uuteen ympäristöön.

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muuttavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa hillitysti ja hallitusti. Uudet teknologiat tuovat mukanaan muutoksia vähittäiskaupan eri osa-alueille. Kaupan nykyiset rakenteet säilyvät ennallaan: kivijalkakauppa ja verkkokauppa toimivat rinnakkain, ja muun muassa ruokatilaukset verkosta lisääntyvät. Kaupankäynnissä hyödynnetään RFID-tekniikkaa, joka mahdollistaa esimerkiksi automaattisen mobiilimaksamisen. Lähimaksaminen sekä itsepalvelukassat ja hitaamman asioinnin kassat kuuluvat vähittäiskaupan toimintamalleihin.

Logistiikan kehittyminen mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen jakelun uudistamisen. Ruokakuljetukset kotiin yleistyvät, samoin nettikaupan postikuljetukset. Päivittäistavaroiden noutopisteitä perustetaan asuinalueille ja lähemmäs kuluttajia muun muassa haja-asutusalueilla. Logistinen kehitys vaikuttaa myös asiakkaiden liikkumiseen. Ostoskeskuksiin saapuminen helpottuu: ajaminen on pitkälle automatisoitua ja asiakkaita kuljetetaan ostoskeskuksiin. Logistiikan hiilijalanjälkeen ”tuottajalta kuluttajalle” kiinnitetään erityistä huomiota; tuottajat ja jalostajat jakavat tuotteitaan suoraan kuluttajille ilman väliportaita. Varastorobotiikka tuo tehokkuutta kaupan varastojen hallintaan.

5 Tässä tarkemmin tulevaisuuskuva, koska tässä prosessissa ei laadita täysin ”oikeaoppisia” perinteisiä skenaarioita, joissa edetään askel askeleelta tästä päivästä tulevaisuuteen, vaan kuvataan suoraan tulevaisuutta tietyn alan kannalta tavoitevuonna.

Väestörakenne Suomessa muuttuu lähivuosien aikana. Ikäihmisten osuus koko väestöstä kasvaa ja määrä lisääntyy. Yhä suurempi osuus kuluttajista tarvitsee arkea helpottavia ja sujuvoittavia palveluja, erityisesti sellaisia, jotka tukevat kotona asumista. Päivittäistavarakaupat erikoistuvat tuottamaan palveluja esimerkiksi etnisille ryhmille tai ikäihmisille. Päivittäistavarakaupasta toimitetaan räätälöityjä ateriapalveluja, ja kauppa voi välittää myös siivous- ja muita mahdollisia palveluja.

Kuluttajakäyttäytyminen muuttaa muotoaan. Asiakkaat haluavat entistä enemmän juuri heidän tarpeitansa ja toiveitansa vastaavia tuotteita ja palveluita. Räätälöinti tuotteissa ja palveluissa jatkuu. Kaupat erikoistuvat palvelemaan eri asiakasryhmiä ja -segmenttejä. Vähittäiskaupan alan käytössä oleva tieto eri kuluttajasegmenteistä lisääntyy. Tietoa kuluttajasegmenteistä ja näiden käyttäytymisestä voidaan saada esimerkiksi kauppakuitin perusteella: kauppakuitti paljastaa muun muassa kuluttajan terveysprofiilin. Se mahdollistaa rajapinnan ylitykset eri palvelujen välillä, esimerkiksi kuntosalipalvelut, ravintoneuvonta, terveyspalvelut, terveysneuvonta ja vakuutukset. Kauppa voi tarjota tällaisia palveluja jonkinlaisena lähipalvelukeskuksena.

Kestävän kehityksen merkitys ja vastuullisuuden painottuminen kuluttajan valinnoissa yleistyy. Kuluttajat tekevät tietoisia valintoja omaa arvomaailmaansa seuraten, esimerkkinä eettisyys, ympäristöystävällisyys ja terveellisyys. Kuluttajien ympäristötietoisuus lisääntyy, mikä osaltaan vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen ja kaupan valikoimiin. Esimerkkinä kestävän kehityksen vahvistumisesta on kauppojen muovipussikielto – ostoksia ei enää pakata kaupoista ostettaviin muovipusseihin.

Yhteiskuntamme arvot pirstaloituvat ja mediakäyttäytyminen muuttuu. Kauppakeskukset toimivat sosiaalisen kohtaamisen paikkoina, yhteisöllisyyden rakentajina. Kauppakeskukset houkuttelevat asiakkaita paitsi valikoimilla myös sosiaalisuudella. Kaupat myös mahdollistavat jakamistalouden harjoittamisen: vuokrauspalvelut lisääntyvät ja kauppahallimaisuus saa sijaa. Esimerkkinä arvojen pirstaloitumisesta ovat erilaiset asiakastyypit, jotka arvostavat eri asioita.

Asiakaskuvaus:

- **Peruskuluttaja** on hintatietoinen ja tyydyttää kuluttamisella perustarpeitaan, kuten nälkää ja vilua. Asiakas on kiinnostunut tarjoustuotteista. Peruskuluttaja voi myös olla ”hifistelijä” joillakin alueilla.
- **Elämyskuluttaja** on vaativa asiakas, joka on valmis maksamaan tuotteista ja palveluista. Elämyskuluttajalla on yksilöllisiä tarpeita, ja hän voi saada elämyksiä melkein mistä vain. Hänelle voidaan tarjota tarinoita tuotteesta tai palvelusta sekä kuluttamisen yhteisöllisyyttä. Asiakas on tyyppillisesti kaupunkilainen, aktiivinen, nopeasti kyllästytävä ja digitetoinen. Sosiaalisuus kulutuksessa on hänelle tyyppillistä.
- **Tietoisien valinnan tekevä kuluttaja:**
 - Bränditietoisella on vahvat arvot, ja hän osaa vaatia laatua. Hän hakee sosiaalista arvostusta kulutuksen avulla. Hänelle voi tarjota tarinoita brändeistä ja laadukkaita tuotteita. Hän ”hifistelee” itselleen tärkeissä asioissa.
 - Terveystietoisella on myös vahva arvomaailma. Hän pyrkii terveelliseen elämäntapaan ja edellyttää tuotteilta tarkkoja tuotetietoja. Hänelle voidaan tarjota terveyttä tukevia palveluja, tuotteiden kotiinkuljetusta ja muuta arkea helpottavaa. Hän on kiireinen.
 - Ekologinen ja eettinen asiakas omaa vahvat arvot. Hän haluaa tietää tuotteiden alkuperän. Hänellä on myös tarve näyttää arvonsa muille. Hänelle voidaan

tarjota informaatiota tuotteista, ja hän arvostaa lähituotteita, luomua, kierrätystä ja ympäristöystävällisiä pakkauksia. Ekologinen ja eettinen asiakas kannattaa jakamistaloutta.

3.2 Kauppa juuri sinulle! – Toivottava skenaario

Yhteiskuntamme globalisoituu ja lokalisoituu samanaikaisesti. Suomalainen vähittäiskauppa hallitsee kotimaan markkinoita, eivätkä ulkomaiset kauppaketjut ole uhka kotimaisille toimijoille. Suomalainen vähittäiskauppa on erottuva käsite tai brändi maailmalla ja valloittaa maailmaa laajeten nopeasti lähimarkkina-alueille ja alueille, jossa on kysyntää Suomessa valmistetuille tuotteille (esim. vaatteet, ruoka, kosmetiikka). Suomalaisten toimijoiden menestys perustuu eettisyyteen ja ekologiseen osaamiseen. Suomessa on opittu valvomaan eettisyyden ja ekologisuuden toteutumista tuotteen valmistuksessa automatisaation ja digitalisaation avulla.

Kansalliset ja kansainväliset sopimukset muuttuvat kevyemmäksi, eikä regulaatio rajoita vähittäiskaupan kehittymistä, vaan sääntelyä ja ohjausta esiintyy juuri sopivasti ja toivotavassa määrin. Kehitys tukee kuluttajan etua ja samalla lisää ostamisen mahdollisuutta. Regulaatio kohtelee toimijoita tasapuolisesti riippumatta esimerkiksi siitä, onko kyseessä iso tai pieni, kotimainen tai ulkomainen toimija. Vähittäiskaupan ala mukautuu ongelmitta ennakoitavissa olevaan regulaatioon.

Julkisen talouden roolin muuttuminen näkyy vähittäiskaupan alalla. Opitaan yhdistämään muiden toimialojen yritysten, julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja kaupan alan palvelut. Esimerkiksi vähittäiskaupan valitsema taho (jopa kuluttaja) voi auttaa kotona asuvaa vanhusta, tuoda ruokaa, viedä lääkkeet, auttaa liikkumaan, kuljettaa vanhusta tai saattaa vastaavasti huolehtia koululaisista. Näin liikenne ja saasteet vähenevät. Ostamiseen ja palveluihin tarvittava tieto liikkuu automatisoidusti (mitä henkilö on syönyt ja mitä pitää seuraavaksi tilata, tai terveystietojen välitys lääkärille ja omaisille luvan kanssa). Uudenlainen toiminta on paitsi kannattavaa myös asiakkaita houkuttelevaa ja hyvin palvelevaa. Kaupan yhteiskunnallinen merkitys kasvaa edelleen. Vähittäiskauppa on merkittävä työllistäjä, joka tarjoaa kiinnostavia ja uudennlaisia työtehtäviä työntekijöilleen.

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muuttavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa. Uudet teknologiat palvelevat asiakkaan tarpeita näkymättömästi ja joustavasti. Asiakas tai asiantuntija voi syöttää asiakkaan tarpeet järjestelmään, joka sitten tarjoaa asiakkaan kannalta oikeita ratkaisuja. Apuna tässä saattavat olla myös automaattisesti toimivat sensorit tai verkossa yksilöstä tietoa keräävät big data -ohjelmat, jotka tunnistavat asiakkaan tarpeet. Tämän jälkeen teknologia auttaa ostamaan oikeita tuotteita tarpeeseen liittyvästä vähittäiskaupasta. Esimerkiksi älylasi kertoo, mitä vaihtoehtoja on tarjolla, tai jopa suosittelee, mistä kannattaa ostaa (halvin/nopein/lähellä valmistettu), ja kaupassa tuotteita katsottaessa linssille heijastuu tarpeen mukainen neuvo omalta talousneuvojalta, lääkäriltä tai ravintoneuvojalta, joka auttaa ostamisessa. Toimintamallit uudistuvat asiakkaan ehdoilla; jakamalla teknologian avulla omia tarpeita esimerkiksi yksin asuvat ihmiset löytävät seuraava ja voivat samalla tilata ruokaa ja valmistaa sitä yhdessä. Asiointi on sujuvaa ja asiakkaan tarpeisiin kohdentuvaa. Uusi teknologia synnyttää myös kiinnostavia ja monipuolisia tehtäväkokonaisuuksia hävittäen raskaita ja monotonisia työtehtäviä. Myyjät eivät enää täytä hyllyjä, vaan keskittyvät asiakkaan tarpeen täyttämiseen, ongelmien ratkaisuun, ideointiin, terveysterveystaloutta jne.

Uudet logistiset ratkaisut ovat tehokkaita ja tukevat kestävän kehityksen tavoitteita. Kuljettajana voi olla kuka vain ja laitteena mikä vain, joka täyttää kuljetuksen reunaehdot. Ratkaisut palvelevat sekä kauppaa että asiakasta. Tuotteiden ja palvelujen ostaminen ja jakelu eivät ole enää sidottuja aikaan tai paikkaan. 3D-tulostuksen ansiosta (esim. ruoka, kestokulutustuotteet) kuljettaminen on osittain tarpeetonta. Vähittäiskauppa toimittaa ketterästi tulostusmateriaalit.

Väestörakenne Suomessa muuttuu lähivuosien aikana: ikäihmisten osuus koko väestöstä kasvaa ja määrä lisääntyy. Kauppa tarjoaa ikääntyneille räätälöityjä palveluja yhdessä julkisen sektorin ja kolmannen sektorin kanssa. Räätälöityjä palveluja tarjotaan muun muassa yhden hengen talouksille ja eri kulttuureista tuleville.

Kuluttajakäyttäytyminen muuttaa myös muotoaan. Asiakkaat haluavat entistä enemmän juuri heidän tarpeitansa ja toiveitansa vastaavia tuotteita ja palveluita. Kauppa tarjoaa monipuolisesti ratkaisuja asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan.

Kestävän kehityksen merkitys ja vastuullisuuden painottuminen kuluttajan valinnoissa yleistyy. Kauppa tarjoaa kestävän kehityksen kannalta parhaat vaihtoehdot ja ohjaa kuluttajaa valinnoissa. Esimerkiksi ostoskärryissä voi olla informaatiotaulu, josta näkee mukaan otettujen tuotteiden hiilijalanjäljen, kalorit, valmistuspaikan sekä eettisyyden.

Yhteiskuntamme arvot pirstaloituvat. Kauppa tarjoaa mahdollisuuden mikroyrittäjyydelle. Kauppa voi palkata mikroyrittäjiä, esimerkiksi kuluttajia, kuljettamaan tavaroita tai asiakkaita, terveysneuvoja palvelemaan kauppaan tai mustikanpoimijoita myymään tuotteitaan kauppansa kautta.

Asiakaskuvaus:

- **Peruskuluttaja** ostaa tarpeeseen. Tuotteiden tulee olla tuttuja ja hinta-laatu-suhde kohdallaan. Ostamisen täytyy olla helppoa ja nopeaa. Asiakkaalle voidaan tarjota ostamisen helppoutta ja nopeutta, ei liikaa valintoja eikä muutoksia nykyiseen.
- **Elämyskuluttaja** haluaa kokeilla kaikkea uutta. Visuaalisuus, tunnelma ja mahdolliset lisäpalvelut ovat tärkeitä. Hän haluaa jakaa kokemuksia muiden kanssa. Elämyskuluttajalle voidaan tarjota tunnelmaa, palvelukokonaisuuksia, henkilökohtaista kohtaamista ja ylellisyyttä. Hän on impulsiivinen ja valmis käyttämään rahaa elämyksiinsä.
- **Tietoisen valinnan tekevä kuluttaja:**
 - Bränditietoinen, ks. elämyskuluttaja yllä.
 - Terveystietoisen kulutus perustuu terveyden edistämiseen. Hän lukee tutkimuksia, jotka tukevat hänen omaa näkemystään terveyden edistämisestä. Hän on turvallisuushakuinen ja välttää riskejä. Terveystietoisen kuluttajalle voidaan tarjota oikeanlaista tuotevalikoimaa ja terveystietoista henkilökuntaa opastamaan valinnoissa. Asiakkaalle tyypillistä on hallinnan tarve.
 - Ekologinen ja eettinen kuluttaja on tiedostava, aktiivinen ja vaikuttamishaluinen. Hän haluaa parantaa maailmaa. Hänelle voidaan tarjota tietoa vaikuttamismahdollisuuksista ja mahdollisuuksista tehdä oikeanlaisia valintoja.

3.3 Horror story – Ei-toivottava skenaario

Globalisaatio pysähtyy. Suomalainen vähittäiskauppa menettää asemansa kotimaan markkinoilla ulkomaisille kauppaketjuille, koska muutokseen ja globalisaatioon ei kyetä sopeutumaan. Passiivisuus lisääntyy. Paikallisuutta ja lähialueiden tuotantoa ei arvosteta. Paikallisten toimijoiden toimintaedellytykset katoavat.

Regulaatio rajoittaa kaupan toimintaedellytyksiä ja kehittymistä. Sääntely- ja ohjausmekanismit yleistyvät ja kiristyvät, esimerkkeinä ilmastonormit, protektionismin lisääntyminen tai tilanne, jossa jokainen maa alkaa laatia omia säädöksiään. Jäljelle jää vain kotimarkkinat, jolloin toimitaan liian pienillä markkina-alueilla.

Yhteiskunnan eriarvioistuminen lisääntyy. Julkisen talouden tilanteen hankaloituminen vaikuttaa palveluiden tarjontaan. Rahalla saa, toisilla ei varaa.

Kuluttajakäyttäytyminen muuttaa myös muotoaan. Kulutus vähenee ja lama jatkuu. Syntyy ”En osta vuoteen vaatteita” -kampanjoita, vaatteidenvaihto ja vaatelainaamot kuluttajien kesken yleistyvät. Pystyykö vähittäiskauppa mukautumaan tähän kehitykseen?

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muuttavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa. Teknologiset ratkaisut eivät ole yhteensopivia ja toisiaan tukevia (esim. teollisuuden ja vähittäiskaupan välillä). Muutos johtaa yhteiskunnan eriarvoistumiseen tai kahtiajakoon: in ja out digitalisaatiosta. Se ei huomioi yhteiskunnan jakautumista ja digitaatioita. Tekniikka kehittyy liian nopeasti. Fyysisen ja inhimillisen yhdistäminen epäonnistuu. Myöskään kivijalkakaupan ja nettikaupan yhdistäminen ei onnistu. Nettikaupan osuus liikevaihdosta ei pysty nousemaan riittävälle tasolle.

Raaka-aineiden saatavuus ja hinta vaikuttavat vähittäiskaupan hintoihin. Uusien raaka-aineiden kehittäminen ja kaupallistaminen eivät onnistu, raaka-aineet loppuvat. Sodat ja muut kansainväliset konfliktit vaikuttavat logistisiin ratkaisuihin epätoivottavasti: hinnat nousevat ja toimitusten epävarmuus lisääntyy.

Väestörakenne Suomessa muuttuu lähivuosien aikana: ikäihmisten osuus koko väestöstä kasvaa ja määrä lisääntyy. Yhteiskuntamme polarisoituu, ja yksilöiden oma taloudellinen tilanne, mahdolliset uhat ja koulutustausta vaikuttavat kehitykseen.

Kauppa ei pysty hyödyntämään kestävä kehityksen mahdollisuuksia. Tuotteiden ja palvelujen hintataso nousee. Edes tehokkuuden parantaminen ei auta.

Arvot pirstaloituvat. Työelämä ei enää houkuttele, ja vähittäiskaupan alalla on pulaa motivoituneesta henkilöstöstä. Vähittäiskaupan myyntihenkilöstön tarve pienenee, tarvetta on vain erittäin erikoistuneille myyjille, muuten myyntityö ei elätä tavis-myyjiä.

Asiakaskuvaus:

- **Peruskuluttaja** – ”nauttii tilanteesta”: Peruskuluttaja on pienituloinen ja perustarpeinen. Hintatietoisuus ja ostopäätösten rutinoituminen ovat hänelle ominaisia piirteitä. Ostamisen tulee olla helppoa, ja tuotteet löytyvät ”lähikaupasta”. Hänelle ei kannata tarjota yllätyksiä, vaan tuttua ja turvallista tuotetta ja palvelua. Peruskuluttajalle riittää rajoitettu valikoima ja tutut brändit, joiden hintataso on tasainen. Peruskuluttajaa kuvaavat sanat keskiverto ja massa.

- **Elämyskuluttaja** – ”elämä vaikeutuu”: Elämyskuluttaja on hedonisti ja esteetikko. Hän haluaa tuotteilta ja palveluilta monipuolisuutta ja vaihtelua, uutuuksia, yllätyksellisyyttä, hemmottelua ja moniulotteisuutta. Asiakkaalle voidaan tarjota uutuuksia, yllättäviä esillepanoja, tarinoita ja kertomuksia tuotteen ja palvelun alkuperästä, markkinointia ja brändejä. Asiakas käyttää ostamiseen aikaa ja harrastaa shoppailua. Hän on elämystaluinen ja näkee vaivaa elämysten hankkimiseen. Elämyskuluttaja on arvaamaton, eikä häntä voida laittaa yhteen muottiin. Tulotasolla ei kyseisessä asiakastyypissä ole merkitystä, paitsi syrjäytyneillä kuluttajilla (ks. alla).
- **Tietoisen valinnan tekevä kuluttaja** – ”elämä vaikeutuu”: Tietoisen valinnan tekevällä kuluttajalla on vankat mielipiteet. Hänen ostokäyttäytymisensä on rationaalista ja systemaattista, ja hän tunnistaa tarpeensa tarkasti (esim. wellness). Hän on kuluttajana vaativa ja tiedostava. Hän haluaa tietää tuotteista, joskus syvällisestikin. Hänelle voidaan tarjota oikeaa valikoimaa, ja esillepanolla, viestinnällä, mainonnalla ja myyjien osaamisella on vaikutusta ostopäätökseen. Tietoisen valinnan tekeviä kuluttajia on kaikissa tuloryhmissä. Hänen tarpeensa voivat muuttua, ja hän voi olla kuluttajakäyttäytymisessä radikaali.

Tähän skenaarioon haluttiin skenaarion luonteen vuoksi tuoda myös neljäs kuluttajatyyppe:

- **Syrjäytyneet** – ”kurjuus lisääntyy”: Syrjäytyneillä kuluttajilla ei ole rahaa, heillä on sosiaalisten kontaktien pelko, he eivät osaa tehdä ostopäätöksiä tai heillä on fyysisiä rajoitteita. Syrjäytynyt kuluttaja tarvitsee apua perusasioissa. Syrjäytyneen kuluttajan tarpeet ovat perustarpeita (vrt. Maslowin tarvehierarkia) – tosin perustarvekin voi ylittää käytettävissä olevan rahamäärän. Hänelle voidaan tarjota omia merkkejä, perustuotteita. Lisäpalveluja voidaan tarjota syrjäytyneellekin kuluttajalle, jos maksaja löytyy. Hänelle on tyyppillistä sosiaalisten kontaktien puute. Syrjäytyneet kuluttajat käsittävät laajan skaalan: oluen varastajista rehellisiin vanhuksiin.

3.4 Heimopeli – Yllättävä skenaario

Yhteiskuntamme globalisoituminen ja lokalisoituminen etenevät rinnakkain ja saavuttavat äärimuotonsa. Fyysiset aluerajat menettävät merkityksensä. Kansa jakautuu, ja tilalle syntyy heimoja, joiden jäseniä yhdistävät erilaiset tekijät. Niitä voivat olla esimerkiksi ihmiskäsitys, luontokäsitys, tietokäsitys jne. Niistä seuraavat erilaiset elämäntyyli, jotka todentuvat erilaisina ruokailutottumuksina, harrastuksina jne. Yhtenä heimottomuuden lähtökohtana voi olla käsitys perheestä. Pelätyt kyberuhat muuttavat yhteiskuntaa. Heimoilla on mahdollisuus kehittää haavoittuvuutta estäviä järjestelmiä ja teknologiaa. Yhtenä esimerkkinä on heimo, jonka jäsenet haluavat elää teknologiavapaasti. Energiapolitiikka rakentuu uusien teknologioiden varaan, ulkopuolisista tahoista riippumattomasti. Konfliktituhat pakottavat omavaraisuuteen muillakin aloilla.

Regulaatio, niin kuin se nykyisin ymmärretään, on menettänyt merkityksensä. Kansallisesta tai tietyn alueen, esimerkiksi EU:n alueen, sisäisestä sääntelystä ja ohjauksesta on luovuttu. Sen sijaan heimojen regulaatiota lisätään, ja sääntöjen valvonta tapahtuu teknologian avulla, esimerkiksi robotit voivat valvoa sääntöjä. Markkinavoimat hallitsevat vähittäiskaupan alaa muita tahoja kuulematta. Markkinavoimien dominoiva asema perustuu käytössä olevaan kuluttajadataan. Tieto on valtaa, tieto on sirussa. Heimo-data on uusi merkittävä datatyyppi.

Perinteistä julkista valtaa, julkista taloutta ja julkisia palveluja ei ole. Kansallisvaltiot romahtavat, ja tilalle nousevat heimot. Heimoverotuksella rahoitetaan heimon jäsenille tuotettavat heimopalvelut. Palveluja saa esimerkiksi seuraavasti: ”Ota pistokset, anna ääni heimokaupan infotiskillä”.

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muovaavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa nopeasti ja ennen näkemättömällä tavalla. Käteisestä rahasta luovutaan kokonaan. Käteinen raha korvataan asiakkaiden henkilökohtaisella sirulla, johon on ladattu ”krediittejä”. Sirut ovat kaikkien käytössä, ja ne ohjaavat rahamarkkinoita. Digitalisaatio muoaa vähittäiskaupan alaa monin eri tavoin, asiakkaiden tarpeita tiedostetaan ja tunnistetaan yhä yksilöllisemmin arvoketjun eri vaiheissa esimerkiksi tunnesensoreiden avulla, ja älykkäät tuotteet ja pakkaukset ovat jo kaikkialla kaupan hyllylle pääsemisen ehtona.

Logistiikan kehittyminen mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen tuottamisen ja jakelun uudistamisen. Logistiikan kehittymisen rinnalla 5D-tulostus on kaikkien hyödynnettävänä. Monia tuotteita voi tulostaa tarpeen mukaan monipuolisesti. Tulostimet muuttavat valmistajien valta-asemaa ja kilpailua. Tulostus luo uusia työpaikkoja ja ammatteja.

Väestörakenne Suomessa on kokonaan muuttunut. Keski-ikä nousee, ja vastuu omasta itsestä kasvaa. ”Leireillä” on noin 200 000 pakolaista (ilmastonmuutokset, uskonnolliset syyt, sodat, elintavat jne.). Yhteisöissä perustetaan oppimispiirejä, joissa voi tavoitella parempaa tulevaisuutta heimolle.

Kuluttajakäyttäytyminen on muuttanut muotoaan. Heimot ohjaavat yksilöllistä kulutusta. Heimot perustavat omia kauppoja ja ovat näille uskollisia. Ketterät keskisuuret ketjut ja kaupat menestyvät sen mukaan, miten ne pystyvät toteuttamaan heimojen arvoja. Heimokaupoilla on omia private-labeleita. Heimokonseptin mukainen kaupan alan koulutusmuotoilu lisääntyy. Kaikille heimojen jäsenille ladataan kansalaispalkka. Vain osa ihmisistä työskentelee, ja heillä on täten mahdollisuus kuluttaa enemmän ja parantaa asemaansa heimossa.

Kestävän kehityksen ja biotalouden voimistumisen vauhti ja merkitys riippuvat heimojen arvoista. Biotalous voimistuu. Ekologista jalanjälkeä seurataan tarkasti. Yksilön kulutusta sanktioidaan, mikäli se poikkeaa sallitusta.

Yhteiskuntamme arvot pirstaloituvat. Siirrymme jakamistalouteen, jossa muun muassa omistuksen, vuokraamisen ja lainaamisen ehdot uudistuvat. Työnteon arvostus vähenee. Toisaalta tavoitteelliset, työtä tekevät ja enemmän ansaitsevat erottuvat joukosta.

Asiakkaiden asemaa ja tarpeita tarkastellaan asiakasryhmittäin:

- **Peruskuluttaja** ostaa harkitusti tuotteita, joita ei saa jakamistaloudesta (”krediittejä” rajatusti). Peruskuluttajalla on perustarpeita, ja heimon tarpeet määrittelevät kulutuksen. Asiakas ei tee itsenäisiä päätöksiä. Asiakkaalle voidaan tarjota erikoistuotteita ja -palveluja, esimerkiksi energiaa ja lääkkeitä. Hän ei ole koulutettu.
- **Elämyskuluttaja** on itsekeskeinen ja yksilöllisyyttä korostava. Hän voi ostaa erivapauksia. Elämyskuluttajan tarpeisiin vastataan kustomoiduilla ratkaisuilla, henkilökohtaisilla tuki- ja valmennuspalvelulla ja tarjoamalla aitoja kokemuksia. Hänelle voidaan tarjota yksilöllisiä, henkilökohtaisia palveluita ja palvelukokemuksia sekä luksusta. Elämyskuluttajalle tyypillistä on, että hän käyttää peruskuluttajan palveluita, joista maksaa.

■ **Tietoisien valinnan tekevä kuluttaja:**

- Bränditietoinen säästää ”krediittejä” saadakseen haluamansa. Tämä on pitkäjänteistä kuluttamista. Hän rakentaa imagoaan brändillä ja osallistuu sosiaaliseen kilpailuun. Hän haluaa kombinoida sähköisiä ja henkilökohtaisia palveluja. Asiakkaalle voidaan tarjota rahoitusratkaisuja sekä koulutus- ja terveystietopalveluja – hän ei luota pelkästään heimoonsa. Asiakas on koulutettu ja tietoinen trendeistä.
- Terveystietoinen tekee terveystietoon perustuvia valintoja rakentaen terveyttään ja hyvinvointiaan. Hänelle voidaan tarjota tietoa ja sellaisia palveluja, jotka ovat terveellisiä ja edistävät hyvinvointia. Hän on kiinnostunut terveystietämistä, jotka saattavat vaihdella heimoittain.
- Ekologinen ja eettinen kuluttaja punnitsee vaihtoehtoja ja harkitsee ostoksiaan. Hän on kiinnostunut laajemmin tuotteesta ja palvelusta kuin vain brändistä. Asiakkaan tarpeet liittyvät reiluun kauppaan, luomuun ja lähi- tai heimoruokaan. Asiakkaalle voidaan tarjota lokaaleja ja globaaleja tuotteita sekä palveluja henkilökohtaisesti ja verkossa. Hän on valveutunut, tiedonhaluinen ja arvostaa tuotteen ja palveluun liittyviä tarinoita.

3.5 Uusia ammatteja

Ennakointiryhmä pohti sitä, millaisia uusia ammattiryhmiä tai tehtäväkokonaisuuksia vähittäiskaupan alalle voisi tulevaisuudessa syntyä. Ryhmä ideoi seitsemän uutta tehtäväkokonaisuutta.

Ostokumppani toimii kaverina ostoksilla ja antaa vinkkejä sekä neuvoja ostosten tekemiseen henkilöille, jotka tarvitsevat apua tai neuvoja sekä ideointia ostospäätöksiä tehdessään. Hän tuntee myymälän valikoimat ja on idearikas sekä innostava. Ostokumppani voi avustaa ostosten tekemisessä ideoita tarvitsevan peruskuluttajan lisäksi esimerkiksi liikuntarajoitteisia henkilöitä. Yksinäisille henkilöille ostokumppani voi toimia vaikkapa vain ”shoppailukaverina”.

Kaupan ravitsemusneuvoja on perehtynyt erityisesti elintarvikepuoleen. Hän osaa auttaa ruokaostoksilla ja ehdottaa maistuvia sekä terveellisiä vaihtoehtoja. Kaupan ravitsemusneuvoja tuntee kaikki ruokarajoitteet ja niiden edellyttämät ruokavaliot. Hän auttaa esimerkiksi juhlien tarjoilujen suunnittelussa huomioiden erilaisten vieraiden tarpeet ja mieltymykset. Ravitsemusneuvoja laskee nopeasti asiakkaan puolesta esimerkiksi valintojen kalorisisällöt. Hän auttaa sellaisia henkilöitä tekemään valintoja, joilla ei ole tietoa eikä kokemusta ruuanlaitosta (esim. ns. uusavuttomat).

Personal Responsibility Shopper eli henkilökohtainen vastuullisuusostaja osaa auttaa kuluttajaa välttämään turhia ostoksia. Hän tuntee ekologiset ja kestävästi kehitettyä tukevat tuotevaihtoehdot. Vastuullisuusostaja tukee asiakkaan henkilökohtaisia arvovalintoja ja osaa valita niihin sopivat ratkaisut ja perustella eri vaihtoehdot.

BDA-päällikkö (Big data analysis -päällikkö) on perehtynyt big datan hyödyntämiseen. Hän louhii dataa ja muun muassa etsii siitä uusia kulutukseen liittyviä signaaleja sekä trendejä. Hän on perehtynyt erityisesti tulevaisuuden ennakointiin saatavissa olevan datan pohjalta.

Hyvinvointineuvoja on perehtynyt asiakkaan hyvinvointiin. Hän löytää erilaisille asiakkaille räätälöityjä ostos- ja palvelukokonaisuuksia, jotka tukevat kokonaisvaltaisesti asiakkaan hyvinvointia.

Seremoniamestari osaa tuottaa elämyksiä kauppapaikalla. Hän on tunnelmanluoja, joka tekee ostospaikoista elämyksellisiä erilaisten ratkaisujen kokonaisuuksien avulla. Ratkaisut ovat moniaistisia ja saavat asiakkaan viihtymään ja palaamaan uudelleen ostospaikalle.

Yhteisöpalvelija tai -assistentti palvelee erityisesti tietyn yhteisön tarpeita (vrt. Heimopeli-skenaario). Hän tuntee yhteisön arvot, toiveet ja tarpeet ja osaa räätälöidä tuote- sekä palvelukokonaisuudet juuri niitä palveleviksi. Yhteisöpalvelija voi esimerkiksi huolehtia siitä, että lähiruokaa arvostavilla yhteisöillä on mahdollisuus saada laaja skaala lähellä tuotettuja laadukkaita elintarvikkeita suoraan kotiovelle.

4 Useassa skenaariossa tarvittavat osaamiset sekä tärkeimmät skenaariokohtaiset osaamistarpeet

Skenaarioista Kilpikonna kuvasi vähittäiskaupan viimeaikaista kehitystä lähes trendinomaisena jatkavaa tulevaisuuden tilaa. Kauppa juuri sinulle! -skenaario puolestaan kuvasi vähittäiskaupan kannalta positiivissävytteistä ja Heimopeli yllätyksellistä tulevaisuutta. Horror-skenaario puolestaan kertoo ei-toivottavasta tulevaisuudesta.

Mikään näistä skenaarioista tuskin täysin vastaa alan tulevaisuutta. Skenaarioiden tarkoituksena osaamistarpeiden ennakointiprosessissa onkin toimia apuvälineinä tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä sekä työkaluna erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien hahmottamisessa. Skenaariot luovat erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuuden pohdinnalle, ja niiden tarkoituksena on laajentaa näkemystä alan mahdollisista tulevaisuuden kehityskuluista.

Ennakointiryhmä mietti tulevaisuuden osaamistarpeita eri skenaarioissa eri näkökulmista: minkälaista osaamista tarvitaan Kilpikonna-skenaariossa ja Heimopeli-skenaariossa sekä millaista osaamista tarvitaan, jotta päästäisiin alan kannalta toivottavaan tulevaisuuden tilaan eli Kauppa juuri sinulle! -skenaarion mukaiseen maailmaan. Ei-toivottavan Horror-skenaarion osalta pohdittiin sitä, että millaista osaamista tarvitaan, jotta sellainen tulevaisuuden tila voitaisiin välttää.

Taulukossa 1 on esitetty ne vähittäiskaupan alan osaamistarpeet, jotka esiintyvät kahdessa tai useammassa skenaariossa. Osaamistarpeiden ryhmittely perustuu C&Q-osaamisen hallintajärjestelmässä käytettyyn dynaamiseen osaamiskvalifikaatioluokitteluun⁶. Käytetyt osaamisten pääryhmät ovat

- toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja -taidot
- tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaaminen
- liiketoimintaosaaminen, hallinto- ja talousosaaminen
- asiakkuuden, asiakassuhteiden hallinta
- työyhteisöosaaminen
- henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet
- tutkimus- ja kehitysosaaminen sekä tieteellinen ja muu osaaminen.

Ryhmä tuotti skenaariokohtaisia, mielestään tärkeimpiä osaamistarpeita vapaasti ideoiden. Ennakointiryhmässä tuotetut osaamistarpeet luokiteltiin myöhemmin edellä mainitun kvalifikaatioluokittelun mukaisesti.

6 Lisää osaamisten luokitusjärjestelmästä Taina Hanhisen väitöskirjassa Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. 2010. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8290-8.pdf>.

Taulukko 1. Osaamistarpeet eri skenaarioissa.

Osaamisen pääryhmä	Osaamistarve
Toimialariippumattomat yleistiedot ja -taidot	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot • Turvallisuusriskien tunnistaminen ja niihin varautuminen • Turvallisuusosaaminen, asiakkaiden, henkilöstön, ympäristön turvallisuudesta huolehtiminen, tietoturvaosaaminen • Organisaation omien tietojärjestelmien tuntemus ja monipuolinen hyödyntäminen • Yleisten tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvien laitteiden käytön hallinta • Projektiosaaminen, projektityöskentelyvalmiudet • Kielitaito, työn kannalta riittävä vieraan kielen osaaminen • Liiketoimintaan liittyvien eettisten arvojen tuntemus ja noudattaminen (huom. myös logistiikkaketjujen optimoinnissa ja big datan hyödyntämisessä) • Kulttuurien (myös paikallisen) tuntemus ja tiedon hyödyntäminen työssä
Tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Logististen ratkaisujen hallinta muuttuvassa toimintaympäristössä • Turvallisuuteen liittyvien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen hallinta, turvallisuusteknologian hallinta • Monikanavaisen kaupankäyntiin liittyvä osaaminen, eri myyntikanavien ominaisuuksien tunnistaminen • Elämysten tuottamiseen liittyvien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen hallinta
Liiketoimintaosaaminen, hallinto- ja talousosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketalouden perusteiden hallinta; Liiketoiminnan ja liiketalousasioiden ymmärrys ja tuntemus • Yrittäjätaidot, liiketoiminnalliset taidot, yrityksen talouden hallinta • Organisaation ja sen toimintaympäristön muutosten ennakointiin liittyvä osaaminen, big datan ja asiakastietojen hyödyntäminen ennakoinnissa • Muutoksen, muutostilanteiden hallintakyky • Työvuorosunnitteluun, työvuorolistojen suunnitteluun liittyvä osaaminen, kustannussäästöjen, työntekijöiden arvojen ja elämäntapojen huomioiminen työvuorolistasuunnittelussa • Palvelukonseptin hallinta • Tulokortin näkökulmien tuntemus osana kokonaisuutta ja moniosaaminen suhteessa niihin • Talousosaaminen, budjetointiosaaminen, budjettien laatiminen ja seuranta • Logistiikkaosaaminen, tavara- ym. virtojen ohjaukseen liittyvä osaaminen • Verkosto-, kumppanuus- ja sidosryhmäosaaminen <ul style="list-style-type: none"> – Kyky etsiä tietoa kumppaneista, valita ja hallita kumppaneita – Kyky löytää ja tunnistaa sopivat kumppanit yli toimialarajojen – Kyky rakentaa ja tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja verkoston avulla – Ymmärrys verkostoitumisen molemminpuolisista hyödyistä, myös siitä, mitä annettavaa itsellä on verkostokumppaneille • Palvelujen sähköistämisen, digitalisoinnin mahdollisuuksien ymmärtäminen

<p>Asiakkuuden ja asiakassuhteiden hallinta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluhenkisyys, myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luominen <ul style="list-style-type: none"> – Kyky asettua asiakkaan asemaan • Asiakkaan henkilökohtainen palvelu, kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot • Asiakaspalveluprosessin kokonaisvaltainen osaaminen • Asiakaslähtöinen toimintatapa, asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen, tarpeiden ja odotusten tunnistus <ul style="list-style-type: none"> – Erialaisten asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja sopivien ratkaisujen suunnitteluun liittyvä osaaminen • Asiakastietous, kohderyhmän tuntemus, markkinatuntemus <ul style="list-style-type: none"> – Asiakastuntemus, tuotteiden ja palvelujen käyttäjien ymmärtäminen • Asiakkaan turvallisuudesta huolehtiminen • Asiakkaan sitouttamiseen liittyvä osaaminen ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa asiakkaiden sitouttamisessa • Brändin tai imagon myynti- ja markkinointitaito, brändin, brändien hallinta • Kuluttajakäyttäytymisen tuntemus • Oman kulttuurin hyödyntäminen kansainvälisillä markkinoilla • Digitaaliseen markkinointiin liittyvä osaaminen • Kulttuurien tuntemus, monikulttuuriosaaminen <ul style="list-style-type: none"> – Erialaisuuden, eri kulttuurien hyväksyminen ja ymmärtäminen johtamisessa, esimiestyöskentelyssä, työkavereina – Eri kulttuureja edustavien asiakkaiden kanssa kommunikointi ja palvelu – Erialaisuuden ja eri kulttuurien huomioiminen tuotevalikoimaa laadittaessa – Eri kulttuureissa olevien trendien ymmärtäminen – Myynnin kohdemaan kulttuurin ymmärtäminen – Suomalaisen kulttuurin tuntemus • Myyntitaidot, kaupantekotaito, myyntitekniikan, myyntityön hallinta <ul style="list-style-type: none"> – Hinnoitteluosaaminen, hinnoittelun perusteiden tuntemus • Palveluketjun sujuvuudesta huolehtiminen
<p>Työyhteisö-osaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työtovereiden sekä alaisten tasapuolinen, tasa-arvoinen kohtelu, objektiivinen ja puolueeton toiminta • Työkykyä ylläpitävä toiminta, TYKY-toiminta, työhyvinvoinnin huomioonottaminen • Oman organisaation tuntemus • Omaan työhön liittyvien prosessien tuntemus ja tietous siitä, mitä itseltä odotetaan • Organisaation toiminta-ajatuksen, liikeidean, toimintakonseptin ja arvojen tuntemus ja niiden mukaisesti toimiminen • Oman työn merkityksen ja tarkoituksen ymmärrys • Oman ammattiroolin tunnistaminen • Yhteistyö- ja tiimitaidot

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet	<ul style="list-style-type: none"> • Omasta työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta huolehtiminen • Yrittäjämäinen asenne ja toimintatapa, sisäinen yrittäjäyys, aktiivinen ja sitoutunut ote työhön • Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, itsensä kehittämishalu, ajan tasalla pysyminen • Tiedon hankintaan, tiedonhakuun liittyvä osaaminen, tiedon etsiminen eri lähteistä; teknologian hyödyntäminen tiedonhankinnassa • Koulutuksesta saadun tiedon soveltamiskyky omassa työssä, teorian tietojen siirtäminen käytäntöön • Kokemuksen kautta saadun tiedon soveltamiskyky, tietotaito omassa työssä • Uuden tiedon oppimiskyky • Uusien oman alan tekniikoiden, teknologioiden tuntemus ja hyödyntäminen • Muutosvalmius, muutoksen sietokyky • Joustavuus työtehtävissä ja työmenetelmissä, henkilön osaamisen monipuolinen käytettävyys • Vastuullisuus, kantaa vastuun asiakkaistaan • Nopea reagointikyky • Ihmissuhdetaidot, sosiaaliset taidot, sosiaalisuus, ihmisen kohtaamistaidot • Ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen • Eri kulttuuritaustaisten esimiesten, työtovereiden ja asiakkaiden hyväksyminen • Oman toimintatavan huomiointi ja merkityksen ymmärtäminen, muiden huomioon ottaminen • Tilan hallintataidot, kokonaisvaltainen hahmottaminen, asiakokonaisuuksien hallinta • Priorsointikyky, asian kiireellisyyden ja tärkeyden arviointitaito • Ongelmanratkaisukyky • Ratkaisukeskeinen ajattelutapa ja työote, tulevaisuussuuntautuneisuus • Halu oppia epäonnistumisista
Tutkimus- ja kehitysosaaminen sekä tieteellinen ja muu osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden brändäämiseen liittyvä osaaminen • Käyttäjien huomiointi ja mukaan ottaminen brändäykseen ja tuotekehitykseen • Sosiaalisen median (some) verkostojen hyödyntäminen tuotekehityksessä ja brändäyksessä • Liiketoiminnan ekosysteemin kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyvä osaaminen • Henkilöstön työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen edistäminen • Psykologiatieteisiin, käyttäytymistieteisiin liittyvä osaaminen

Ennakointiryhmä sai myös valita kullekin skenaariolle tärkeimmät osaamistarpeet. Taulukossa 2 on esitetty kunkin skenaarion viisi tärkeintä osaamistarvetta.

Taulukko 2. Kunkin skenaarion tärkeimmät osaamistarpeet.

Kilpikonna	Kauppa juuri sinulle!	Horror story	Heimopeli
<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot • Sosiaalisen median (some) hyödyntäminen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä markkinoinnissa • Tietotekniikan alan perustekniikat, -taidot, IT-tekniinen osaaminen • Uusien markkina-alueiden löytäminen, markkinamahdollisuuksien tunnistamisen taito • Itsensä johtamisen, oman käyttäytymisen ja mielen tietoinen hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkkoviestintätaidot ja viestintäteknologian hallinta (uudenlainen verkkoviestintä) • Big datan analysointiin ja hyödyntämiseen liittyvä osaaminen • Organisaation sekä toimintaympäristön tulevaisuuden ennakoitiosaaminen • Valmentava johtaminen, valmentavan esimiestyön hallinta • Uusien oman alan teknologioiden tuntemus ja hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön johtamistaidot • Muutoksen, muutostilanteiden hallintakyky • Motivaatio, motivoitunut, aktiivinen, myönteinen asenne omaan työhön • Innovatiivisuus, luovuus, ideointikyky • Osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja varmistamiseen liittyvä osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoturvan hallinta • Organisaation omien tietojärjestelmien tuntemus ja monipuolinen hyödyntäminen • Turvallisuusosaaminen, asiakkaiden, henkilöstön ja ympäristön turvallisuudesta huolehtiminen • Yrittäjätaidot, liiketoiminnalliset taidot • Kyky luoda palvelukokonaisuuksia erilaisille heimoille

5 Tehtäväryhmäkohtaiset osaamistarpeet

Ennakointiryhmä tarkasteli osaamistarpeita erikseen tehtäväryhmittäin. Alan työtehtävät jaettiin kolmeen ryhmään:

- suorittavat henkilöt
- esimiehet ja johto
- asiantuntijat.

Osaamistarpeita mietittiin etenkin Kilpikonnan- ja Kauppa juuri sinulle! -skenaarioiden näkökulmasta. Seuraavissa luvuissa on esitetty eri tehtäväryhmien keskeisimmät osaamistarpeet osaamistarpeiden pääkategorioiden mukaisesti.

5.1 Suorittavat tehtävät

Toimialariippumattomista tuotannon yleistiedoista ja -taidoista suorittavissa tehtävissä tulevaisuudessa tärkeitä ovat vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä alati kasvavana osaamisalueena verkkoviestintätaidot ja viestintäteknologian hallinta. Niihin liittyy kyky osata hyödyntää sosiaalista mediaa (some) sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä markkinoinnissa. Ammattilaisen tulee kyetä olemaan somessa aktiivisesti läsnä ja tunnistamaan siellä muun muassa uusia signaaleja ja trendejä sekä hoitamaan yrityksen sosiaalisia suhteita. Toiminnan digitalisoituessa ja asiakkaista kerättävän tiedon määrän kasvaessa tietoturvan hallinnasta tulee yhä tärkeämpää. Yhteiskunnan monikulttuuristuessa riittävän kielitaidon tarve kasvaa. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tulevaisuudessakin tärkeitä myös muutoin kuin verkkoviestinnässä.

Tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaamiseen liittyy taito tuottaa tuotteita ja palveluita koskevaa sisältöä verkkoon. Medialukutaidon merkitys kasvaa.

Yrittäjyysosaaminen on keskeinen tulevaisuudessa tarvittava *liiketoimintaosaamisen sekä ballinto- ja talousosaamisen* osio. Logistiikkaosaamisen ja tavara- ym. virtojen ohjaukseen liittyvän osaamisen tarve kasvaa uusien jakelukanavien ja toimitusmallien kehittymisen myötä. Asiakkaille tulee myös pystyä rakentamaan ja tarjoamaan uusia palveluita yrityksen verkostojen avulla. Tuotetuntemus on tärkeää, mutta tulevaisuudessa sen hankkiminen todennäköisesti muuttuu. Teknologia mahdollistaa välineitä, joilla asiakas ja myyjä voivat helposti lukea elektronisesti kaikki tuotteeseen liittyvät tiedot valmistusketjua myöten pakkauksesta. Ulkoa opettelemisen tarve vähenee.

Asiakkuuden ja asiakassuhteiden hallintaan liittyvistä osaamisista palvelualltius ja asiakaspalvelutaidot säilyttävät edelleenkin merkityksensä. Asiakkaalle tulee pystyä tarjoamaan henkilökohtaista palvelua, ja monikulttuurisuuden lisääntyessä myös asiakaspalvelussa eri kulttuurien tuntemuksen tarve kasvaa. Kaupanteko- ja myyntityötaidot ovat tärkeitä myös jatkossa.

Työyhteisöosaamisista yhteistyökykyisyys ja alaistaidot säilyvät jatkossakin merkittävänä. Suorittavissakin tehtävissä toimivilla tulee olla ymmärrys liiketoiminnan kokonaisuuksista sekä valmiudet ja kyky useiden erilaisten tehtävien hoitamiseen, eli tarvitaan moniosajuutta. Työnkuvien yksipuolinen hallitseminen ei ole tulevaisuutta.

Kyky hankkia tietoa monipuolisesti eri lähteistä on eräs keskeinen *henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja asenteisiin* liittyvä osa-alue. Tarvitaan mukautumiskykyä toiminnan ja työn muutoksiin sekä taitoa luopua ja poisoppia vanhoista käytännöistä. Itsensä johtamisen, oman käyttäytymisen ja mielen tietoinen hallinta on tärkeää. Nopeasti muuttuvassa maailmassa työntekijän tulee pystyä nopeasti oppimaan uutta, kuten erilaisia työhön liittyviä tietojärjestelmiä. Tärkeää on kokonaisuuksien hallinta sekä tilannehallintataidot, asioiden kokonaisvaltainen hahmottaminen ja asiakokonaisuuksien hallinta. Itsensä johtamisen, oman käyttäytymisen ja mielen tietoinen hallinta kasvattavat merkitystään. Moniosaaminen on tärkeää, jotta voi siirtyä sujuvasti tehtävistä toisiin omalla sektorillaan. Tulosajattelu ohjaa työskentelyä, mikä tarkoittaa kykyä toimia taloudellisesti ja kustannustietoisesti.

Kebittämisosaamisista työntekijöille tärkeitä ovat valmius ottaa käyttöön uutta teknologiaa ja kyky opettaa sen käyttöä myös kollegoille. Tuote- ja palvelukokonaisuuksia kehitettäessä kuluttajalle tulee pystyä tarjoamaan elämyksiä, ja tämä on huomioitava kehitystyössä sekä palveluprosesseissa.

Ennakointiryhmä arveli, että *poistuvia* osaamistarpeita ovat todennäköisesti myytävien tuotteiden esillepanoon, hyllytykseen, tuotteiden järjestämiseen liittyvä osaaminen sekä perinteiseen kassatyöskentelyyn liittyvä osaaminen. Nämä tehtävät tullaan pitkälti automatisoimaan. Erilaisten rutiininomaisten toimistotöiden ja kirjanpidon osaamista ei tulevaisuudessa enää juurikaan tarvita. Luultavasti myös erilainen tilausten tekeminen automatisoituu.

5.2 Esimiehet ja johto

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ovat *toimialariippumattomista tuotannon yleistiedoista ja taidoista* keskeisimpiä osaamistarpeita myös esimiesten ja johdon tehtäväryhmässä. Organisaation omien tietojärjestelmien tuntemus ja monipuolinen hyödyntäminen ovat yhä tärkeämpiä, ja tähän liittyy myös lisääntyvä tarve fyysisen ja tietoturvallisuuden hallitsemiseen. Ammattilaisilla tulee olla kykyä nähdä ja omaksua oma roolinsa osana asiakaslupauksen toteuttamista. Myös tässä tehtäväryhmässä riittävän kielitaidon hallitseminen on välttämätöntä. Tarvitaan myös lisää projektien johtamistaitoja.

Tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaamisista korostuvat logististen ratkaisujen sekä monikanavaisen myynnin ja asiakaspalvelun kokonaisuuksien hallinta. Tarvitaan myös ymmärrystä siitä, millaisia elämyksiä asiakas haluaa ja miten niitä voidaan tuottaa. Esimiesten ja johdon tulee myös ymmärtää asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuuteen vaikuttavat seikat.

Liiketoimintaosaamisella sekä hallinto- ja talousosaamisella on luonnollisesti keskeinen merkitys tässä ammattiryhmässä. Tarvitaan lisää valmiuksia oman organisaation ja sen toimintaympäristön ennakointiin. Tarvitaan uudenlaista osaamista työn organisoinnissa sekä töiden suunnittelussa ja järjestelyssä muun muassa automatiikan ja teknologian hyödyntämisen lisääntyessä. Globalisaation laajetessa tulee tarvetta monipuoliselle kansainvälisen toimintaympäristön tuntemukselle. Suhteiden luomisen ja verkostoitumisen taidot sekä kumppanuusajattelun sisäistäminen ovat tärkeitä yritysten verkostoituessa yhä enemmän keskenään. Tämä edellyttää verkostojen rakentamistaitojen lisäksi kykyä ylläpitää ja johtaa niitä.

Erialaisten asiakasryhmien erityistarpeiden tunnistamisen sekä uusien markkina-alueiden löytämisen ja markkinamahdollisuuksien tunnistamisen taidoilla on tärkeä merkitys. Asiakkuuksien ja asiakassubteiden hallintaan liittyviä kasvavia osaamistarpeita ovat myös monikulttuurisuuteen ja kulttuurien tuntemukseen liittyvä osaaminen.

Työyhteisöosaamisista johtamis- ja esimiesosaamisissa korostuvat motivointi-, innostamis- ja kannustamiskyky. Johtamisen ja esimiestoiminnan tulee olla ennemminkin valmentavaa, ei käskevää eikä valvovaa. Myös työhyvinvoinnin johtamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Organisaation toiminta-ajatuksen, toimintatapojen ja prosessien sekä liikeidean, toimintakonseptin ja arvojen tuntemus ja niiden mukaisesti toimiminen korostuvat tulevaisuudessa. Tarvitaan lisäksi ryhmäyttämiseen liittyvää osaamista eli kykyä luoda tehokkaasti ja dynaamisesti toimivia ryhmiä.

Positiivisen palautteen ja korjaavan palautteen antamisen taito sekä tilannehallintataidot ja kyky hahmottaa tilanteet kokonaisvaltaisesti ovat tulevaisuudessakin tarvittavia *henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asenteita*. Sellaisia ovat myös kyky ja halu jatkuvasti omaksua ja tutustua oman alan uusiin tekniikoihin ja teknologiaan sekä hyödyntää niitä.

Tutkimus- ja kehitysosaamisista sekä tieteellisestä ja muusta osaamisesta korostuvat luovuus sekä kyky ideoida ja innovoida. Oman organisaation prosesseja tulisi pystyä kehittämään kokonaisuuksina.

Myös esimies- ja johtotehtävissä perinteisten toimistotöiden osaamisen tarve *vähenee*.

5.3 Asiantuntijat

Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot ovat asiantuntijoillakin niitä *toimialariippumattomia tuotannon yleistietoja ja taitoja*, joita tulevaisuudessa tarvitaan vahvistuvasti. Kirjallisen viestinnän osaamiseen tulee panostaa nykyistä enemmän. Myös riittävä vieraiden kielten osaaminen on tärkeää.

Oman alan teknologisten ratkaisujen sekä tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvien ratkaisujen tunteminen ja niissä ajan tasalla pysyminen korostuvat. Asiantuntijat tarvitsevat yhä syvällisempää perehtyneisyyttä alan yleisimpiin työvälineohjelmiin sekä hyviä tietoteknisiä taitoja. Heidän tulee tuntea hyvin oman organisaationsa tietojärjestelmät ja osata hyödyntää niitä monipuolisesti. Tähän liittyy myös tarve hyvään tietoturvaosaamiseen.

Tarve oman yrityksen vahvalle tuotteiden tuntemukselle säilyy. Asiantuntijoilla tulee olla kyky nähdä ja omaksua oma rooli osana asiakaslupauksen toteuttamista. Projekti- ja sessiossaamisen tarve korostuu.

Tuotteiden ja palveluiden tuotanto-osaamisista big datan analysointiin ja hyödyntämiseen liittyvän osaamisen tarve kasvaa. Tarvitaan myös kriisinhallintaosaamista ja taitoa huolehtia asiakkaiden, henkilöstön ja ympäristön turvallisuudesta sekä tietoturvasta.

Toimintaympäristön muutoksiin ja oman organisaation tulevaisuuteen liittyvä ennakointiosaaminen ovat tulevaisuudessa yhä enemmän tarvittavia *liiketoiminta-, hallinto- ja talousosaamisista*. Talousosaamisen tarve säilyy. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä syvällisempää henkilöstöhallintoon ja työsuhteasioihin liittyvää osaamista. Globalisoitumisen edetessä

kansainväliseen toimintaympäristöön liittyvä osaaminen kasvattaa merkitystään. Syvä-
lisemmän logistiikkaosaamisen tarve kasvaa. Myös oman alan digitalisaatioon liittyvän
tietämyksen tarve kasvaa.

Tarvitaan kykyä verkostoitua eri yritysten ja organisaatioiden kanssa sekä kumppanuus-
ajattelun sisäistämistä. Asiantuntijoille on tärkeää tuntea oman alan asiantuntijaverkostot
ja osata hyödyntää niitä.

Jakamistalous eli yhteinen tai yhteisöllinen kuluttaminen, käyttö ja tuotanto lisääntyvät.
Tämän vuoksi vähittäiskaupan alan asiantuntijoilla tulee olla myös tämän kulttuurin ym-
märrystä.

Asiakassubteiden hallinta edellyttää vahvaa markkinointiin ja mainontaan liittyvää osaa-
amista. Tähän liittyy myös hyvä kuluttajakäyttäytymisen tuntemus. Asiantuntijoiden tulee
ymmärtää verkkomainontaa sekä digitaalisen markkinoinnin tekniikoita. Erilaisten asi-
akkaiden tarpeiden tunnistamisen ja niihin liittyvien sopivien ratkaisujen suunnitteluun
liittyvän osaamisen merkitys kasvaa.

Omaan työhön liittyvien prosessien tuntemus ja tietous siitä, mitä itseltä odotetaan, ovat
myös asiantuntijoilta edellytettäviä *työyhteisöosaamisista*. Tulee ymmärtää oman työn tar-
koitus ja merkitys. Ymmärrys työnantajan ja työyhteisön toiminnan tavoitteista ja näiden
tavoitteiden mukainen vastuullinen toiminta ovat keskeisiä osaamisalueita.

Henkilökohtaisista ominaisuuksista ja asenteista korostuvat itsensä kehittämishalu eli jat-
kuva ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä kyky pitää itsensä ammatillisesti
ajan tasalla. Asiantuntijan tulee osata hankkia tietoa erilaisista lähteistä ja pystyä omaksu-
maan uutta tietoa. Tärkeää on myös kyky soveltaa sekä koulutuksen että työkokemuksen
kautta opittua tietoa. Tarvitaan kykyä tiedon kokoamiseen, analysointiin, jalostamiseen
ja jakamiseen.

Koska toimintaympäristö on nykyään jatkuvassa muutoksessa, korostuvat mukautumisky-
ky toiminnan ja työn muutoksiin ja taito luopua sekä poisoppia vanhoista käytännöistä.
Tämä edellyttää niin itsensä johtamisen taitoja, oman käyttäytymisen ja mielen tietoista
hallintaa kuin myös ajankäytön hallintaa. Täytyy pystyä tiedostamaan omia toimintatapo-
ja ja niiden merkitystä kokonaisuuden kannalta, mutta ottamaan huomioon myös muut
ihmiset.

Tutkimus- ja kehittämisosaamisista korostuu tuotteistamiseen ja brändäykseen liittyvä
osaaminen. Asiakkaat tulee ottaa mukaan kehitystyöhön muun muassa hyödyntämällä
verkostoja, Internetiä ja sosiaalista mediaa.

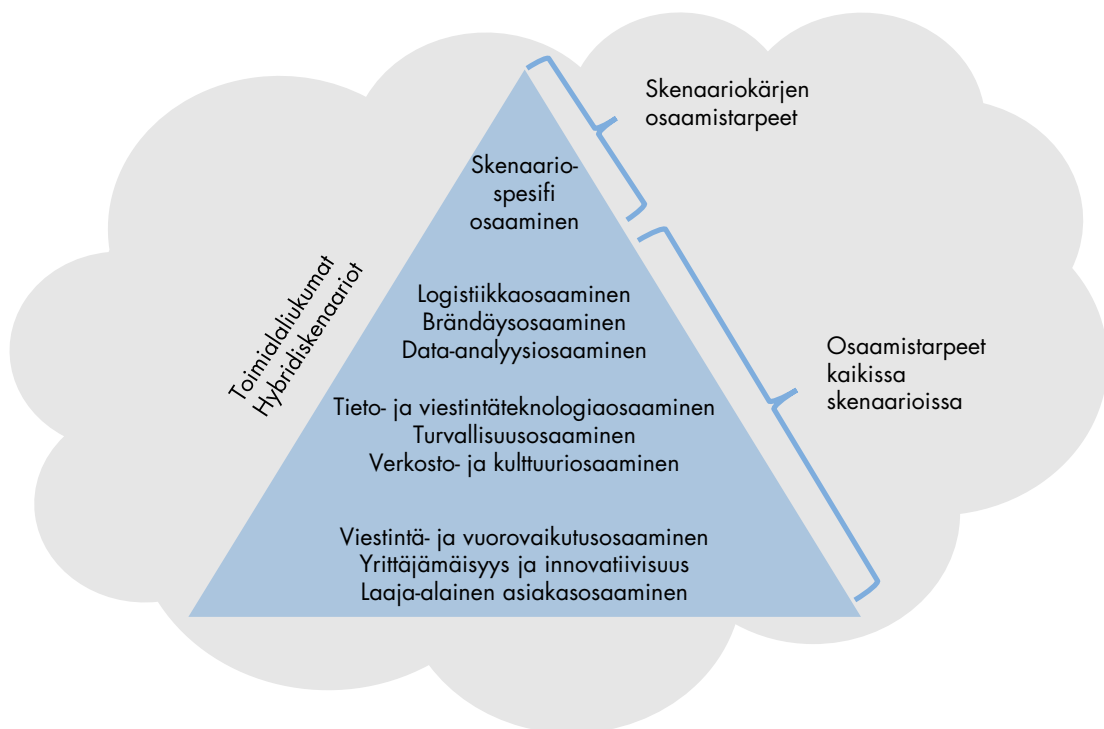
Asiantuntijoiden osalta ennakointiryhmä ei löytänyt *poistuvia osaamistarpeita*. Tärkeää
on kuitenkin vanhentuneista käytännöistä ja toimintatavoista pois oppiminen ja uusien
omaksuminen. Ryhmä pohti myös sitä, että tiettyjen osaamisten, kuten IT-, talous-, logis-
tiikka-, markkinointi- ja henkilöstöhallinto-osaaminen, tulee toisaalta olla tulevaisuudessa
yhä syvällisempää, mutta toisaalta taas jokaisella kaupalla ei voi olla näissä omaa syvällistä
osaamista, vaan osa ostetaan ulkoa. Ryhmä keskusteli myös siitä, että kielitaitovaatimukset
saattavat muuttua, jos teknologia mahdollistaa tulevaisuudessa helpon kommunikoinnin
eri kielten välillä.

5.4 Vähittäiskaupan tärkeimmät osaamistarpeet tulevaisuudessa

Ennakointiryhmä valitsi tuotetuista vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeista tärkeimmät. Nämä osaamiset ovat sellaisia, joita tarvitaan jollain tasolla joka tapauksessa kaikissa vähittäiskaupan tehtävissä. Osaamiset menevät pitkälti keskenään lomittain ja tukevat sekä täydentävät toisiaan. Tärkeimmiksi osaamisiksi valikoituivat

- tieto- ja viestintäteknologian osaaminen sekä uuden teknologian hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä
- data-analyysiosaaminen (big data + asiakastieto) ja ennakointi
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot eri kanavissa
- laaja-alainen asiakasosaaminen ja asiakaslähtöisyys
- kansallinen ja kansainvälinen kulttuuriosaaminen
- brändiosaaminen ja konseptointiosaaminen
- yrittäjämäisyys, muutoksensietokyky ja joustavuus
- turvallisuus (ml. tietoturva) ja vastuullisuus
- verkosto-osaaminen
- logistinen optimointiosaaminen
- innovatiivisuus.

Kuviossa 1 on visualisoitu eräänlainen osaamiskolmio, joka kuvaa edellä mainittujen osaamisten aseitoitumista vähittäiskaupan ammattilaisten osaamisprofiiliin. Kolmiossa alimpana olevat osaamiset ovat sellaisia, joiden täytyy olla vahvoja kaikilla kaupan alan ammattilaisilla. Kolmiossa ylempänä olevista osaamisista ja taidoista tulee ammattilaisilla olla joko pinnallisempaa tai syvällisempää osaamista sen mukaan, missä tehtävissä he toimivat. Näiden osaamisten lisäksi tarvitaan hieman erilaista osaamista eri skenaarioissa. (Kuvio Kirsti Jokiranta.)



Kuvio 1. Vähittäiskaupan osaamiskolmio.

Tieto- ja viestintäteknologian osaaminen sekä uuden teknologian hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä

Uuden teknologian hyödyntäminen koskee kaikkia vähittäiskaupan tehtäviä. Kyseessä on kansalaistaito, jota tarvitaan yli toimialarajojen. Digitaalisuus ei ole päämäärä vaan väline. Sen hyödyntäminen on osin vielä vajavaista, ja teknologia tulee tarjoamaan ihan uudenlaisia mahdollisuuksia myös vähittäiskaupan alalla. Teknologian kehitykseen liittyy muun muassa uusia laitteita ja ohjelmistoja, joilla esimerkiksi tuotetiedot ovat helposti niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin saatavilla. Sovituskopissa voi olla vaikkapa laite, jolla asiakas voi tarkastaa, onko samaa tuotetta olemassa muita kokoja, värejä tms., tai näkee itsensä sovitettava vaate päällä eri väreissä ja kuoseissa. Teknologiaa voidaan hyödyntää myös elämysten tarjoamisessa asiakkaille. Erilaiset järjestelmät mahdollistavat materiaali- ja tuotevirtojen helpon seurannan. Koodaaminen tulisi tehdä helposti lähestyttäväksi, jotta erilaisten järjestelmien pieniin muutoksiin ja päivityksiin pystyisi kuka tahansa.

Johdon tulee tunnistaa yrityksen IT-arkkitehtuuri ja huomioida digitaalisuus myös strategiatasolla. Teknologian tulee olla asiakaslähtöistä, jotta se tuottaa lisäarvoa yritykselle. Asiantuntijoilla täytyy olla diginäkemyksellisyyttä siitä, miten tekniikkaa voidaan hyödyntää ja miten sen avulla voidaan päästä ”asiakkaaseen kiinni”. Digimarkkinointi vaatii kokonaisvaltaista näkemystä omni-kanavaisuuden mahdollisuuksista eli siitä, miten asiakas voidaan saavuttaa monipuolisesti eri kanavien kautta samanaikaisesti.

Data-analyysiosaaminen (big data + asiakastieto) ja ennakointi

Data-analytiikan merkitys kasvaa nopeasti. Tietoa on nykyään valtavasti saatavilla, ja erilaisten tietolähteiden yhdisteleminen tarjoaa mahdollisuuden saada yhä kattavampaa tietoa kuluttajista. Tärkeää on tunnistaa erilaiset mahdolliset tietolähteet ja osata yhdistellä niitä innovatiivisesti. Tietoa voidaan hyödyntää muun muassa räätälöityjen tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa kuluttajille. Suuria tietomassoja voidaan hyödyntää kulutustrendien, asenteiden ja arvojen sekä vaikkapa ostovoiman kehityksen ja kuluttajakokemuksen muutosten ennakoinnissa. Oleellista on osata jalostaa olemassa oleva data ymmärrykseksi eli analysoida tietomassat asiakasymmärrykseksi.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot eri kanavissa

Verkkoviestintää ja sosiaalista mediaa tulee osata hyödyntää niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Sosiaalisessa mediassa hoidetaan asiakassuhteita ja muutakin yhteisömanagerointia eli yrityksen sosiaalisia suhteita kokonaisuudessaan. Tämä edellyttää uudenlaisia, monikanavaisia viestinnällisiä valmiuksia. Tulee osata tunnistaa eri kanavien roolit ja mahdollisuudet ja myös se, mitkä kanavat ovat vanhentuneita.

Tällainen vuorovaikutus saattaisi merkitä esimerkiksi uudenlaista kielitaitovaatimusta, jossa tekniikkaa hyödyntämällä suoriuduttaisiin useista eri kielistä, ja kielten osaaminen olisi laajaa, mutta ei syvällistä. Toisaalta ennakointiryhmä piti hyvää suomen kielen kirjallista osaamista tärkeänä asiantuntija- ja esimiestasolla myös tulevaisuudessa.

Vuorovaikutukseen liittyy kyky hyödyntää sosiaalista mediaa mainonnan ja markkinoinnin lisäksi myös tuote- ja palvelumuotoilun joukkoistamisessa eli asiakkaiden ottamisessa mukaan kehittämistyöhön. Se edellyttää asiakkaita aktivoivaa ja motivoivaa viestintää ja vuorovaikutusta. Tulee huomioida se, että asiakkaat keskustelevat eri kanavissa myös keskenään. Tärkeää on ymmärtää se, että asiakas haluaa hyötyä eri kanavissa toimimisesta.

Laaja-alainen asiakasosaaminen ja asiakaslähtöisyys

Asiakasosaaminen tarkoittaa kykyä olla läsnä ja kuunnella asiakasta myös edellä mainitussa omni-kanavaisessa tai monikanavaisessa viestinnässä. Asiakaslähtöisyys lyö läpi sellaisissakin taustatehtävissä ja teknisissä tehtävissä, missä sitä ei ole ennen pidetty niin tärkeänä. Esimerkiksi erilaisten sovellusten, järjestelmien ja teknologian kehittämisessä sekä ostotoiminnassa ja tuotevalikoiman kehittämisessä tulee asiakas huomioida entistä paremmin. Asiakas haluaa kohdennettua asiakasviestintää ja itselleen räätälöityjä sisältöjä. Laaja-alainen asiakasosaaminen tarkoittaa myös ketteryyttä ja sitä, että osataan reagoida uusiin tilanteisiin. Se edellyttää muun muassa aktiivista erilaisten signaalien ja trendien seuraamista ja kykyä viestiä niistä organisaatiossa eteenpäin.

Asiakasosaaminen ja -lähtöisyys ovat myös tuote- ja palvelukehityksen joukkoistamisen perusta. Asiakkaat odottavat henkilökohtaista palvelua, kommunikointia ja viestintää. On kyettävä eläytymään asiakkaan asemaan, varmistamaan palveluketjun sujuvuus ja sitouttamaan asiakas. Kuluttajakäyttäytymisen tuntemus on osa asiakasosaamista. Vastuulliseen asiakaspalveluun liittyy ajantasainen tietämys kuluttajansuojaan liittyvistä asioista, kuten asiakkaan ja myyjän oikeuksista ja velvollisuuksista, virhevastuusta ja vastaavista asioista.

Kansallinen ja kansainvälinen kulttuuriosaaminen

Kulttuuriosaaminen tarkoittaa monelta osin erilaisuuden hyväksymistä. Tarvitaan ”kulttuuririäly”, joka tarkoittaa halua muuttaa ja sopeuttaa omaa käyttäytymistään. Vähittäiskaupassa työskentelevien tulee ymmärtää se, että yrityksen omistaja, esimies, työtoveri, asiakas tai yhteistyökumppani voi edustaa eri kulttuuria kuin mitä itse edustaa. Asiakaspalvelijan täytyy pitää monikulttuurisuutta arvona sinänsä. Hänen täytyy ymmärtää edustavansa yrityksen arvoja asiakkaan ja kumppaneiden suuntaan. Monikulttuurisuus tulee huomioida johtamisessakin, ja johtajan tulee ymmärtää eri kulttuureita edustavien alaisten erilaisia taustoja ja tapoja. Kulttuuriosaamista tulee hyödyntää myös mietittäessä tuotevalikoimaa kaukaisia kulttuureja edustavien asiakkaiden kannalta.

Kansallisen ja paikallisen kulttuurin tunteminen on tärkeää siinä kuin kaukaisempienkin kulttuurien tunteminen. Lähikulttuuria tulee osata hyödyntää esimerkiksi tuotevalikoimassa ja asiakaspalvelussa. Esimerkkinä tästä on vaikkapa lähiruoka. Toisaalta omaa kulttuuria voidaan hyödyntää myös tehtäessä kauppaa ulkomailla, mutta toisaalta silloinkin tulee ymmärtää myyntimaan kulttuuria. Eri kulttuureissa olevien trendien ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen myynissä on osa kulttuuriosaamista. Pitää myös osata sopeuttaa hinnoittelu myyntialueen mukaiseksi.

Brändiosaaminen ja konseptointiosaaminen

Liiketoiminnan muuttaminen tuottavaksi toiminnaksi eli tuotteistaminen tarkoittaa muun muassa kykyä kehittää brändejä ja liiketoiminta-, palvelu- sekä tuotekonsepteja. Projektihallintataidot, kuten projektin johtamis-, suunnittelu-, toteutus- ja seurantaosaaminen, korostuvat. Projektit tulee osata muun muassa aikatauluttaa, budjetoida ja viedä loppuun. Mainonta- ja markkinointiosaaminen ovat keskeisiä.

Brändi- ja konseptointiosaaminen sisältävät luonnollisesti myös kansainvälisen ulottuvuuden. Kotimaista kauppaa tulee peilata kansainväliseen toimintaympäristöön ja kilpailutilanteeseen. Tärkeää on kehittää brändejä, jotka pärjäävät kansainvälisessä kilpailussa, ja kehittää vientikelpoisia kaupan konsepteja.

Viestinnällinen osaaminen ja kyky hyödyntää kulttuuriosaamista ja -tietämystä ovat myös osa tätä brändi- ja konseptointiosaamista. Kuten edellä on jo mainittu, tulevaisuudessa tässä hyödynnetään yhä enemmän asiakkaita ja otetaan asiakkaat kehitystyöhön mukaan. Sosiaalinen media on tässä toiminnassa tärkeä työkalu. Data-analytiikan hyödyntäminen ja ennakointi auttavat olemaan kehityksen kärjessä.

Yrittäjämäisyys, muutoksensietokyky ja joustavuus

Yrittäjämäisellä asenteella tarkoitetaan osin yrittäjyysosaamista (ulkoinen yrittäjyys), joka sisältää muun muassa tietoutta yrittäjätoiminnasta, ja liiketaloudellista osaamista, joka on myös ongelmanratkaisukykyä ja tietynlaista moniosaajuutta, jossa erilaiset taidot ovat tärkeitä. Asenteena yrittäjämäisyys tarkoittaa esimerkiksi aktiivista ja sitoutunutta otetta työhön sekä vastuullisuutta. Kaikille yrityksessä työskenteleville on tärkeää ymmärrys liiketoiminnan kokonaisuuksista sekä valmiudet ja kyky useiden tehtävien hoitamiseen.

Turvallisuus (ml. tietoturva) ja vastuullisuus

Turvallisuusosaaminen on myös vastuullisuutta, ja se käsittää niin asiakasturvallisuuden, henkilöstö- ja työturvallisuuden kuin tuote- ja tietoturvallisuudenkin. Keskeistä on riskien havainnointi sekä tunnistaminen ja niiden toteutumisen ennaltaehkäisy. Turvallisuusky-symyksistä on tulossa organisaatioille strateginen kysymys ja niiden hallinnasta kilpailu-kykytekijä.

Vähittäiskaupan alalla turvallisuuteen liittyvästä normiosaamisesta voidaan mainita esimer-
kiksi tuoteturvallisuuteen ja kemikaalilainsäädäntöön liittyvät kysymykset.

Sähköisten maksuvälineiden ja kauppojen käytettävissä olevan asiakastiedon lisääntyessä tietoturvaosaaminen on eräs tärkeä turvallisuuden osa-alue. Tietoa tulee osata kerätä, säilyttää ja käyttää vastuullisesti.

Erilaisten laitteiden integroituminen toisiinsa edellyttää myös turvallisuusosaamista – on osattava toimia, jos keskenään keskustelevien laitteiden kokonaisuudessa jokin osa pettää.

Verkosto-osaaminen

Tulevaisuudessa vähittäiskaupan alalla toimivat yritykset toimivat yhä enemmän verkos-
toissa ja muodostavat niiden avulla asiakkaille kokonaisvaltaisia tuote- ja palvelukonsepteja. Verkostomaista toimintaa hyödynnetään myös elämysten tuottamisessa kuluttajille. Verkosto-osaaminen tarkoittaa sitä, että osaa etsiä ja tunnistaa luotettavia kumppaneita ja ymmärtää, kenen kanssa kannattaa verkostoitua. Verkosto-osaaja ymmärtää myös oman roolinsa osana verkostoa tai ekosysteemiä ja sen, mitä annettavaa itsellä on muille verkostokumppaneille. Verkostoja tulee lisäksi osata hallita. Verkostoituminen voi synnyttää uusia ammatti- ja tehtäväryhmiä, esimerkiksi verkostojen ylläpitoon ja aktivointiin liittyviä ryhmiä.

Toimialarajat hämärtyvät, ja vähittäiskaupan ekosysteemiin kuuluu yhä laajemmin erilaisia perinteisiä toimialoja. Tulee osata verkostoitua yli näiden rajojen, ja tärkeää on kyetä näkemään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita voi syntyä eri alojen toimijoiden yhteistyöllä. Keskiössä on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja sen näkeminen, kuinka tämä voidaan toteuttaa uusilla ja innovatiivisilla tavoilla. Kaupan alalla tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi sitä massiivista tietoa, jota kaupalla on asiakkaista.

Verkosto-osaaminen on myös verkostoitumista asiakkaiden kanssa. Usein tässä hyödynnetään sosiaalista mediaa. Asiakkaat ja käyttäjät tulisi osata motivoida ja kannustaa tulemaan mukaan verkostoon kehittämään tuotteita ja brändejä.

Logistinen optimointiosaaminen

Logistiikka on aina vähittäiskaupan alan keskiössä. Tärkeää on osata löytää liiketoiminnan kannalta optimaaliset logistiset ratkaisut. Logistiset toiminnot ja järjestelmät kehittyvät kovaa vauhtia muun muassa kaupungistumisen ja lisääntyvän tietomassan myötä. Tärkeää onkin kyetä hyödyntämään data-analytiikkaa logististen ratkaisujen valinnassa ja kehittämisessä. Myös verkkokaupan kasvu muuttaa logistiikalle asetettavia vaatimuksia. Logistisiin ketjuihin vaikuttavat muun muassa asiakkaiden tarpeet saada tuotteet kuljetetuksi suoraan kotiovelle, verkkokauppaan liittyvät tuotteiden palautusmahdollisuudet jne.

3D-tulostus muuttaa omalta osaltaan logistiikan perusasetelmia. Tulevaisuudessa osa tuotteista toimitetaan asiakkaalle valmiina tuotteina, mutta osan tuotteista asiakas tulostaa itse. Tuotteiden varaosia yms. asiakas pystyy jatkossa itse tulostamaan. Teknologia tuo myös uusia kuljetusvälineitä, esimerkiksi pienet lentolaitteen, nelikopterit.

Logistiikan suunnittelussa ja hallinnassa käytettävät ohjelmistot kehittyvät. Kun big dataa ja laajoja asiakastietomassoja hyödynnetään data-analytiikan avulla logistiikan optimoinnissa, nousevat esille myös eettiset kysymykset, kuten kenelle ja minkälaista tietoa voidaan luovuttaa, mitä kaikkea tietoa saadaan käyttää hyväksi ja miten huolehditaan riittävästä tietoturvasta, etteivät asiakkaiden henkilökohtaiset tiedot joudu väärin käsiin.

Innovatiivisuus

Innovatiivisuudessa korostuu kyky kaupallistaa ideoita ja kehittää uusia, asiakaslähtöisiä konsepteja ja brändejä. Innovaatio-osaaminen liittyy kaikkiin muihin kymmeneen tärkeimmiksi valittuihin osaamisiin. Se on esimerkiksi kykyä löytää uusia tapoja hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa, data-analytiikkaa ja erilaisia viestintäkanavia. Se on myös taitoa kehittää asiakaslähtöisyyttä ja kulttuuriosaamisen hyödyntämistä siinä. Innovatiivisuus syntyy usein toimialojen rajapinnoilla. Sen ei tarvitse olla välttämättä mitään mullistavaa, vaan se voi tarkoittaa hyvinkin pieniä asioita, kuten arjen palveluiden uudistamista tai toimintatapojen muutosta.

6 Ennakointiryhmän tuottamien osaamistarpeiden ja tausta-aineistojen vertailua

Ennakointiryhmällä oli taustamateriaalina käytössään hanketta varten laadittu Vähittäiskaupan taustaselvitys. Selvitykseen oli koottu muun muassa C&Q Systems Oy:n tuottamia tietoja työorganisaatioihin tehdyistä haastatteluista, joissa on kysytty niin tämän hetken kuin tulevaisuudenkin osaamistarpeita. Selvitykseen oli koottu lisäksi aiemmin toteutettujen ennakointihankkeiden tuloksia. Tässä luvussa ennakointihankkeiden osalta vertailtavaksi on valittu niistä tuorein eli Osaajat 2015+ -hanke.

6.1 C&Q-osaamistarvehaastattelut

Kysymykseen siitä, millaista osaamista vähittäiskaupassa tällä hetkellä tarvitaan, olivat haastatteluissa vastanneet vajaan 270 yrityksen edustajat. Kaiken kaikkiaan heidän vastauksensa koskivat 4 230 alalla toimivaa ammattilaista.

Haastatteluissa tämän hetken tärkeimmiksi osaamistarpeiksi ovat nousseet palvelualltius ja asiakaspalvelutaidot, kassakoneiden ja kassajärjestelmien käytön hallinta, myyntityön hallinta sekä tieto- ja viestintätekniikan perustaidot.

Tulevaisuuden osaamistarpeistakin haastateltavat ovat useimmiten maininneet palvelualltiuden ja asiakaspalvelutaidot sekä myyntityön hallinnan ja tieto- ja viestintätekniikan perustaidot. Seuraavaksi listalla tulee verkkokauppaan liittyvä osaaminen. Haastateltuja organisaatioita tässä aineistossa oli noin 250.

Verrattaessa ennakointiryhmän valitsemaa yhtätoista tärkeintä osaamistarvetta haastatteluaineistoon voidaan todeta, että asiakasosaaminen sekä tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvät taidot löytyvät myös yrityshaastatteluissa kymmenen tärkeimmän osaamisen joukosta niin tämän hetken kuin tulevaisuudenkin osaamistarpeista.

Sekä tämän hetken että tulevaisuuden osaamistarpeista tulevat myös haastatteluissa esille vuorovaikutus- ja viestintätaidot, joskaan tulevaisuuden osaamistarpeissa ne eivät ylety kymmenen eniten mainitun osaamistarpeen joukkoon. Ennakointiryhmän tuottamissa tuloksissa korostuu joka tapauksessa selkeästi enemmän viestinnän monikanavaisuus ja näiden kanavien hallinta.

Turvallisuusosaaminen on kyllä mainittu myös haastattelutiedoissa, mutta lähinnä työturvallisuuden osalta. Ennakointiryhmän painottama tietoturvallisuusosaaminen ei ole haastatteluissa päässyt sen kummemmin nykyisten kuin tulevaisuudenkään osaamistarpeiden listoille.

Haastattelutiedoissa ei kulttuuriosaaminen noussut esille, mutta ennakointiryhmä nosti sen tärkeimpien joukkoon. Myöskään brändi- ja konseptointiosaaminen ei haastatteluissa ollut juuri saanut painoarvoa – tulevaisuuden osaamistarpeissa se ei näy ollenkaan, nykyisissäkin osaamistarpeissa vasta tärkeimpien osaamisten häntäpäässä. Yrittäjämäisyys ja yrittäjäosaaminen eivät nouse haastatteluaineistossa kovin korkealle, joskin löytyvät kyllä mainittujen joukosta. Sama on tilanne muutoksensietokyvyn ja joustavuuden suhteen.

Verkosto-osaaminen on mainittu haastattelutiedoissa, mutta niissä se ei yllä edes sadan eniten mainitun joukkoon. Sama tilanne koskee logistiikkaosaamista.

Big datan tai asiakastietojen analysointiin liittyvää osaamistarvetta ei löydy lainkaan haastattelujen tuloksista. Ennakointiosaaminen löytyy, mutta tärkeimpien joukkoon se ei nouse. Nykyisissä osaamistarpeissa kymmenen eniten mainitun joukkoon mahtuvat haastatteluissa kassakoneiden käytön hallinta ja tilausten tekeminen. Myös tulevaisuudessa haastateltavat ovat pitäneet näitä osaamisista tarpeellisina, joskaan ei yhtä useilla maininnoilla kuin nykyisissä osaamistarpeissa. Ennakointiryhmä puolestaan epäili näiden osaamisien olevan automatisaation myötä jopa kokonaan poistuvia osaamistarpeita.

6.2 Osaajat 2015+ -loppuraportti

Osaajat 2015+ -hankkeessa on arvioitu vuosina 2007–2010 tehtyjen neljän kaupan alan osaamistarveselvityksen tulosten pysyvyyttä alan muutosvoimien ”vauhti-ikkunan” läpi. Hanke oli aikaisempien kaupan alan osaamistarveselvitysten tulosten synteysarviointi ja siitä johdettu Delfoi-tutkimus. Hankkeessa tarkasteltiin sekä myyjä- että esimiestason lähitulevaisuuden osaamistarpeita. Tutkimusprojektin toteutusta, teoreettisia lähtökohtia sekä empiirisen aineiston hankintaa ja sen tuottamaa tietoa on kuvattu hankkeen loppuraportissa⁷.

Osaajat 2015+ -hankkeessa on käytetty erilaista osaamiskvalifikaatioluokittelua kuin tässä julkaisussa raportoidussa vähittäiskaupan VOSE-ennakointihankkeessa. Osaajat 2015+ selvityksen empiirisen aineiston informantit edustivat kokeneiden ja näkemyksellisten kaupan alan toimijoiden asiantuntemusta, VOSE-hankkeen ennakointiryhmä edusti alaan liittyvää ammatillista ja korkeakoulutusta, opiskelijoita, tutkimusta, työnantaja-, työntekijä- sekä toimialajärjestöjä, yrityksiä ja hallintoa. Lisäksi Osaajat 2015+ -selvityksen aikaperspektiivi oli lähempänä kuin tässä julkaisussa raportoidun hankkeen tähtäin, ja hankkeiden menetelmät olivat erilaiset. Näistä toteutusten eroista huolimatta voidaan selvästi osoittaa hankkeissa tuotettujen osaamistarpeiden yhtäläisyyksiä ja eroja.

Osaajat 2015+ -selvityksen mukaan perustyöntekijä-/myyjätason lähitulevaisuuden keskeiset osaamistarpeet ovat T-mallista osaamista, jossa yhdistyvät moni- ja erikoisosaamisen tarpeet. Tulosten mukaan keskeistä osaamista lähitulevaisuudessa on kokonaisvaltainen asiakaspalvelun- ja myyntityön osaaminen, jossa korostuvat vuorovaikutusosaaminen, tarvittava järjestelmä- ja turvallisuusosaaminen sekä tuote-palvelukonseptin hallinta. Työyhteisötaidoiksi nimetyssä osaamisessa nousivat esiin joustava vuorovaikutus, yhteistyötaidot, muutosvalmius sekä ongelmaratkaisu- ja oppimistaidot. Tuloksissa korostui myös myyjän ymmärrys kannattavuudesta, kyky hahmottaa oma roolinsa tuloksen tekijänä. Esimies- ja johtotyön edellyttämä tulevaisuuden osaamisen on samassa selvityksessä todettu olevan E-mallista osaamista, joka on kokonaisvaltaista ihmisosaamiselle rakentuvaa talous-, asiakas- ja oppimisoosaamista.

Lähitulevaisuuden muutosvoimien vauhdin ja arvaamattomuuden vuoksi tuodaan Osaajat 2015+ -tuloksissa esiin myös yhdenlaisena osaamisena ammatillista ketteryyttä. Eniten kasvaviksi vähittäiskaupan osaamistarpeiksi sekä myyjä- että esimiestasolla tiivistyivät

7 Osaajat 2015 -loppuraportti: Jokiranta, Kirsti (2012). Osaajat 2015+ vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet. MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos. http://kkkk.mbs.fi/images/osaajat2015_loppuraportti_uusi.pdf

joustavat ja monipuoliset vuorovaikutustaidot sekä kannattavan liiketoiminnan perusta, mikä myyjätasolla oli oman roolin ymmärtämistä tuloksen tekijänä ja esimiestasolla strategisempaa bisnes edellä menemistä, esimerkiksi tunnuslukujen ymmärtämistä.

Molemmat hankkeet tuottivat samanlaista tietoa asiakasosaamisen ja asiakaslähtöisyyden keskeisestä ja kasvavasta tarpeesta kaupan alalla tulevaisuudessa. Yhtäläisen painoarvon molemmissa hankkeissa saivat lisäksi monipuoliset vuorovaikutustaidot. Molempien hankkeiden tuloksissa nousivat niin ikään esiin myös tieto- ja viestintäteknologian osaaminen ja turvallisuusosaaminen ja edellisiin liittyvä järjestelmien hallinta.

Hankkeiden tuottamien tulosten välillä on myös pieniä eroja. Opetushallituksen toteuttamassa hankkeessa on korostunut data-analytiikan osaaminen ja big datan sekä asiakastiedon hyödyntäminen, joka Osaajat 2015+ -hankkeessa ei ole noussut erillisenä osaamistarpeena. Asiakastiedon hyödyntäminen on kuitenkin Osaajat 2015+ -hankkeessa esitetty osana esimiestason osaamistarpeiden asiakkuusosaamista. Kansallinen kulttuuriosaaminen ei myöskään ole Osaajat 2015+ -hankkeen tuottamien keskeisten osaamistarpeiden joukossa, mutta kykyä kohdata eri kulttuureista tulevia on siinäkin pidetty tärkeänä osana joustavaa vuorovaikutusta. Opetushallituksen hankkeessa tärkeimpien osaamisten joukkoon on puolestaan nostettu sekä kansallisen että kansainvälistenkin kulttuurien osaaminen. Osaajat 2015+ hankkeessa on todettu tulevaisuuden kaupan olevan monikanavaista ja etenevän digitalisaation olevan nopeimmin lähitulevaisuudessa osaamistarpeisiin vaikuttava tekijä. Tämä muutosilmiö on esitetty erityisenä haasteena monipuoliselle vuorovaikutukselle. Kuitenkaan ei ole erikseen nostettu monikanavaisen vuorovaikutuksen ja viestinnän osaamistarvetta esille, kuten Opetushallituksen hankkeessa on tehty.

Selkein ero näiden kahden hankkeen tuottamien tulosten välillä on näkemys liiketoiminnan tuloksen tekoon ja kannattavuuteen liittyvistä osaamistarpeista. Osaajat 2015+ -selvityksessä nousi selvästi esiin tämä lähitulevaisuuden osaamistarve sekä myyjä- että esimiestasolla. Myös yrittäjyysosaamisen kohdalla oli painotuseroja. Osaajat 2015+ -selvityksessä sisäinen yrittäjyys/yrittäjämäisyys nähtiin osana myyjän tulevaisuuden työyhteisötaitoja ja esimiehen kokonaisvaltaista E-osaamista, eikä sitä nostettu esiin erillisenä osaamistarpeena. Tässä hankkeessa sen sijaan yrittäjämäisyys oli erikseen mainittu kvalifikaatio.

Kun tarkastellaan näissä kahdessa selvityksessä saatuja tuloksia niissä käytettyjen ilmaisujen ja ryhmittelyjen merkityssällön läpi, voidaan todeta hankkeiden tulosten tukevan erittäin hyvin toisiaan. Niiden tuottamat osaamistarpeet ovat hyvin samankaltaisia, vaikka osaamistarpeita kuvaavissa ilmaisuissa on pieniä eroja. Vähittäiskaupan alan tulevaisuuden osaamistarpeiden kivijalkana on kokonaisvaltainen ja laaja-alainen asiakaspalveluosaaaminen sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ja yrittäjämäinen tapa toimia. Edellä mainittua osaamista tukevat tieto- ja viestintäteknologian hallinta sekä turvallisuus- ja kulttuuriosaaminen. Verkosto-osaamisen, big datan ja asiakastiedon hankinnan ja hallinnan merkitys korostuvat esimiestasolla.

7 Koulutuksen kehittämisehdotukset

Lopuksi ennakkointiryhmä pohti ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi. Osa kehittämisehdotuksista koski koulutusta yleensä, ja osa ehdotuksista suunnattiin tietylle koulutusasteelle. Kehittämisehdotuksia pohdittaessa asiaa lähestyttiin erityisesti ennakkointiryhmän tärkeimmiksi valitsemien osaamisten kannalta. Mietittiin siis sitä, miten koulutusta tulisi kehittää, jotta se tuottaisi vähittäiskaupalle sellaista osaamista, jota ryhmä piti tulevaisuuden kannalta kaikkein merkittävimpänä.

Kaikki koulutusasteet

Opettajien tulisi kehittää opiskelijoiden oppimaan oppimisen taitoja. Itseohjautuva oppiminen edellyttää opiskelijoilta myös itsensä johtamisen taitoja. Sekä opettajien koulutuksessa että oppilaitoksissa tulisi hyödyntää uusinta teknologiaa. Uusinta teknologiaa tulisi harjoitella työelämälähtöisesti niin erilaisissa projekteissa kuin myös jokapäiväisessä yhteydenpidossa. Teknologia tulisi integroida kaikkeen opetukseen. Oppilaitoksia voitaisiin myös hyödyntää pilotoimassa alan uusimpia teknologioita. Oppilaitoksilla tulisi olla mahdollisuus hankkia kaupallisia tietokantoja, joilla voidaan harjoitella data-analytiikkaa opiskelussa.

Koulutuksessa tulee harjoitella monikanavaisuutta, kuten blogien kirjoittamista, kuvallista viestintää (valokuvat, videoinnit) ja sosiaalisen median käyttöä. Opiskelun tulisi olla monikanavaista niin, että se tapahtuu mahdollisimman monipuolisissa ja erilaisissa oppimisympäristöissä (oppilaitoksen lisäksi verkko, yritykset jne.). Lisäksi opiskelujärjestelyistä tulisi tehdä mahdollisimman joustavia ja myös poikkialaisten opintojen mahdollisuuksia tulisi kehittää niin, että eri koulutusasteiden ja -alojen väliset opinnot sujuisivat joustavasti. Tiimi- ja projektioppimista tulee lisätä eri koulutusalojen, -asteiden ja oppilaitosten välillä. Hyviksi koetut kokemukset yhteistyössä tulisi raportoida ja tietoa niistä tulisi levittää aktiivisesti.

Opetushenkilöstön koulutuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota toimialan ja siinä tapahtuvien muutosten tuntemiseen ja sen dynamiikan ymmärtämiseen. Pitäisi pyrkiä pois ajattelusta, että kauppa on pelkkä tavaroiden välittäjä. Ala pitäisi ymmärtää laajemmin ja ajatella asiakkaalle tarjottavia palveluita kokonaisuutena. Koska perinteisten toimialojen rajat häviävät tai ainakin hämärtyvät, syntyy uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, mikä tulisi huomioida jo alan koulutuksessa. Kaupan rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana tulee kasvamaan. Kauppa on läsnä valtavissa asiakasvirroissa, mikä edellyttää siltä myös vastuuta hyvinvoinnista.

Työelämäyhteistyötä tulisi tiivistää muun muassa lisäämällä kokemuksellista oppimista työpaikoilla. Opiskelijoilla tulisi olla nykyistä parempia mahdollisuuksia toteuttaa opinnäytetöitä ja projekteja oikeisiin yrityksiin. Oppilaitosten ja yritysten välille tulisi kehittää uudenlaisia yhteistyömalleja. Kaiken kaikkiaan opetusta tulisi jalkauttaa enemmän työelämään. Opettajia tulisi kannustaa seuraamaan aktiivisesti työelämää ja tutustumaan siihen konkreettisesti esimerkiksi työssäoppimisjaksolla.

Keskeisten tarvittavien osaamisten oppimisen pitäisi olla opetuksessa läpileikkaavaa niin, että niihin liittyvät näkökulmat integroidaan kaikkeen opetukseen. Tällaisia ovat esimer-

kiksi data-analytiikka, riskienhallinta, monikulttuurisuus ja kansainvälisyys. Tutkimus- ja kehittämistoiminta tulisi integroida opetukseen esimerkiksi yritysten kanssa toteutettavien yhteisten projektien avulla.

Riskien hallintaan opettavaa koulutusta tulisi lisätä. Opiskelijoiden pitäisi osata turvallisuuteen liittyvät perusasiat ja osata kartoittaa turvallisuusriskit. On huomioitava sekä fyysiset että taloudelliset riskit. Valmistuneiden täytyy tunnistaa taloudelliset riskit ja ymmärtää esimerkiksi yrityksen imagon ja reklamaatioiden merkitykset yrityksen menestymiselle. Yritystoiminnan ymmärtämiseksi opiskelijoita tulisi tukea ja antaa heille mahdollisuus perustaa yrityksiä ja osuuskuntia. Yrityshautomotoimintaa tulisi lisätä.

Opiskelijoita ja opettajia tulisi kannustaa kokeilukulttuuriin, jossa sallitaan virheiden tekeminen. Koulutuksessa tulisi hyödyntää esimerkiksi draamapedagogiikkaa.

Suomalaisessa verkkokaupassa piilee mahdollisuus, kunhan markkinoilta löytyy oikea niche ja kauppa ymmärtää tarttua siihen.

Kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusvalmiuksien lisäämiseksi tulisi lisätä työssäoppimista ja harjoittelujaksoja ulkomailla sekä opiskelijavaihtoa. Kotikansainvälisyyden tulisi olla jokaisen opiskelija arkea.

Yksittäisistä osaamisista, joihin ennakointiryhmä toivoi koulutuksessa panostettavan enemmän, nousivat esille muun muassa kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen ja oikeinkirjoitus, jotta eri kanavien kautta tapahtuva viestintä olisi laadukasta ja ammattimaista.

Ammatillinen koulutus

Opetusta ja oppimista tulisi jalkauttaa enemmän työelämään. Opetuksessa tulisi simuloida todellisia työelämän tilanteita ja opiskelijoiden pitäisi päästä mukaan konseptien toteuttamiseen liittyviin hankkeisiin. Keskeistä on aitojen työelämätilanteiden harjoittelu, joihin liittyen myös työntekoon liittyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä yrittäjämäinen toimintatapa voivat koko ajan kehittyä.

Opettajien tulisi ohjata tiiviimmin opiskelijoiden työelämäjaksoja ja panostaa jatkuvaan työelämän tarpeiden seurantaan. Opiskelijoita pitäisi opettaa tunnistamaan omat vahvuutensa ja suhtautumaan itseensä analyttisesti sekä kehittämään ja markkinoimaan alusta alkaen omaa työmarkkina-arvoaan kokonaisvaltaisesti. Työelämän edustajien, etenkin työpaikkaohjaajien, sitoutuminen ja osaaminen tulevat yhä keskeisemmäksi osaksi koulutuksen laatua.

Lisäksi tulee huolehtia siitä, että ammatillinen koulutus todella antaa valmiudet korkeasteelle siirtymiseen. Pitää huolehtia siitä, että ”yleissivistävien” aineiden, kuten kielten ja matematiikan, opetus on riittävää.

Ammattikorkeakoulutus

Opettajien pitäisi saada tuekseen enemmän työelämän ammattilaisia, ja opetukseen tulisi sisällyttää kokonaisuuksia käytännön työelämässä. Alumnit voitaisiin kytkeä mukaan työelämän tarpeiden selvittämiseen. Opiskelijoiden tulisi päästä tutustumaan käytännössä oikeisiin asiakaskohtauksiin ja neuvotteluihin. Tulisi yhdistää esimerkiksi markkinatutkimus, turvallisuus ja vastuullisuus samaan, yhdessä työelämän kanssa toteutettavaan projektiin.

Opintokokonaisuuksien tulisi olla riittävän laajoja, jotta niissä voitaisiin joustavasti toteuttaa erilaisia hankkeita ja projekteja. Kulttuurien tuntemiseen liittyviä opintoja tulisi lisätä. Tämä liittyy myös laajemmin kansainvälisyysosaamisen tarpeeseen. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen opetusta tulisi vahvistaa, sillä nämäkin taidot edesauttavat asiakaslähtöisen toiminnan ymmärtämistä.

Omien vahvuuksiensa tunnistamisen lisäksi kaupan ammattilaisen tulisi kyetä tunnistamaan myös muiden vahvuudet. Näin hän osaa hyödyntää muiden osaamista ja kokemusta toimivien ja tehokkaiden tiimien kokoamisessa.

Yliopistokoulutus

Data-analyysiin liittyvää tutkimustyötä tulisi lisätä ja opintoihin pitäisi sisällyttää myös brändi- ja konseptointitutkimusta. Opiskeluun ja opetukseen tulisi lisätä yrityselämävierailuja, myös kansainvälisiä. Käytännön työelämäharjoittelu tulisi lisätä osaksi opintoja.

Yliopistoissakin tulisi panostaa siihen, että opiskelijat oppivat omien vahvuuksiensa tunnistamisen lisäksi tunnistamaan myös muiden osaamisen ja vahvuudet sekä hyödyntämään niitä.

8 Yhteenveto

Tulevaisuuden osaamistarpeet määrittyvät erilaisten isompien ja pienempien muutosvoimien kautta, jotka ilmentävät työn ja toimialan toimintaympäristön muutoksia. Työryhmä määritteli keskeisimmät poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutosvoimat, jotka nähtiin isoina vähittäiskaupan alan osaamistarpeisiin vaikuttavina ilmiöinä. Tällaisia olivat digitalisaatio ja uudet teknologiat, kuluttajakäyttäytymisen muutos, regulaatio, logistiikka, kestävä kehitys, arvojen pirstallaatio, julkisen talouden rooli, väestörakenteen muutos sekä globalisaatio/lokalisaatio.

Isojen ilmiöiden tuottamia tulevaisuuden osaamistarpeita määriteltiin neljän eri skenaarion kautta. Tuotetuista skenaarioista Kilpikonna edustaa tällä hetkellä etenevän ja tiedossa olevan jatkumoa. Kauppa juuri sinulle! puolestaan on unelma tulevaisuuden vähittäiskaupasta. Vähittäiskaupan kehityksen kauhukertomusta kuvataan Horror story -skenaariossa, ja Heimopeli puolestaan edustaa täysin yllättävää skenaariota. Skenaariot voivat toteutua ristikkäin ja nopeasti vaihtuvina jaksoina, mikä merkitsee käytännössä yhä ketterämmän ja nopeamman reagoinnin vaatimusta.

Keskeiset tulevaisuuden vähittäiskaupan osaamistarpeet tiivistettiin yhdentoista osaamistarpeen luetteloon. Nämä osaamistarpeet voivat saada erilaisia painotuksia eri skenaarioissa. Jokaiseen skenaarioon liitettiin lisäksi tiettyjä skenaariospesifejä osaamistarpeita, jotka korostuvat kyseisen skenaarion mukaan.

Kuvioon 2 on koottu keskeiset tämän hankkeen tulokset. (Kuvio Kirsti Jokiranta.)



Kuvio 2. Muutosvoimista osaamistarpeisiin.

Lähteet

Hanhinen Taina (2010). Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Holmberg Annastiina & Tuominen-Thuesen Minna (2015). Vähittäiskaupan taustaselvitys. KPMG Oy. (Julkaistu vain Internetissä.)

http://www.oph.fi/download/173187_Vahittaiskaupan_tauustaselvitys_liitteineen_251115_valmis.pdf

Jokiranta Kirsti (2012). Osaajat 2015+ -loppuraportti: Osaajat 2015+. Vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet. MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos.

http://kkkk.mbs.fi/images/osaajat2015_loppuraportti_uusi.pdf

Opetushallitus (2013). VOSE-projektissa kehitetyn ennakointimallin kuvaus. (Julkaistu vain Internetissä.)

http://www.oph.fi/download/143985_vose-prosessin_kuvaus.pdf

Maaailma muuttuu. Pysyykö Suomi kärryillä? <http://www.sitra.fi/uutiset/maailma-muuttuu-pysyyko-suomi-karryilla> (11.5.2015)

Liite 1 Vähittäiskaupan osaamistarpeiden ennakointiryhmä

Kauppan, yrittäjyyden, liiketalouden ja hallinnon sekä finanssialan koulutustoimikunnan edustajat

Mervi Angerma-Niittyä	Kauppan liitto / EK
Minna Bálint	Opetushallitus
Heidi Havumäki	Helmi Liiketalousopisto / SKO OAJ
Mikko Hietaranta	Palvelualojen ammattiliitto PAM ry
Kimmo Kumpulainen	Tampereen seudun ammattiopisto – TREDU
Timo Mattila	Arene ry / Satakunnan ammattikorkeakoulu
Mikko Vieltojärvi	Tradenomiliitto TRAL ry

Kauneudenhoitoalan koulutustoimikunnan edustaja

Maria Korpi	AMKE ry / Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opisto
-------------	---

Maatalous- ja ympäristöalan koulutustoimikunnan edustaja

Susanna Tauriainen	Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK
--------------------	--

Matkailu- ja ravitsemispalvelujen koulutustoimikunnan edustaja

Hannu Hakala	Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry
--------------	--

Tekstiili- ja vaatetusalan koulutustoimikunnan edustaja

Iris Schiewek	Ammattiliitto Pro
---------------	-------------------

Myyntityön ja markkinointiviestinnän tutkintotoimikunnan edustajat

Liisa Peltonen	Rautia Malmi
Ulla Tallinen	Jollas Instituutti

Kutsuttuina asiantuntijoina osallistuneet

Timo Erikoinen	Etä-Kymenlaakson ammattiopisto Ekami
Päivi Hallamaa	Kesko Ruokakesko
Kirsti Jokiranta	MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos
Ville Järvenpää	Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry
Arhi Kivilahti	Solita Oy
Katri Koistinen	Helsingin yliopisto, Poliittikan ja talouden tutkimuksen laitos
Arto Lindblom	Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Sara Lindström	Työterveyslaitos
Heli Marjanen	Turun kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja kv. liiketoiminnan laitos
Lasse Mitronen	Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Jussi Nieminen	Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL
Jussi Nummelin	Lidl Suomi Ky, Laukaan jakelukeskus
Pauliina Porkka	Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto
Marko Puhakka	R-kioski Oy
Pekka Ruuth	Jollas Instituutti

Ville Räsänen	Finanssi- ja vakuutuslaitos FINVA
Hannu Saarijärvi	Tampereen yliopisto
Marika Saranne	Lapin ammattikorkeakoulu, Kaupan ja Kulttuurin yksikkö
Leena Simonen	Kuluttajaliitto-Konsumentförbundet ry
Rene Tolonen	Suomen Opiskelija-Allianssi – OSKU ry.
Outi Uusitalo	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Projektin organisointi

Ulla Taipale-Lehto	Opetushallitus
--------------------	----------------

Ennakointityöpajojen fasilitointi

Minna Tuominen-Thuesen	KPMG oy
Sirpa Korkatti	KPMG oy

Verkojulkaisu
ISBN 978-952-13-6214-9
ISSN-L 1798-8918
ISSN 1798-8926