



kaupasta kaikille

Katri Koistinen, Minna Lammi ja Anu Raijas (toim.)

*kaupasta
kaikille*

kaupasta kaikille

Katri Koistinen, Minna Lammi ja Anu Raijas (toim.)

Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5
© Kuluttajatutkimuskeskus ja kirjoittajat
ISBN 978-951-698-207-9 (nid.)
ISBN 978-951-698-208-6 (PDF)
Taitto DTPAGE OY
Kannen suunnittelu TIMO JAAKOLA
Kannen kuva MAIJA PAAVILAINEN
Paino Tampereen Yliopistopaino 2009

Sisällys

OSA I

KAUPAN KEHITYSTEKIJÄT

Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja	11
– Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen <i>Katri Koistinen</i>	
Kaupan kansainvälistyminen	27
<i>Kari Neilimo</i>	
Kauppakisan voittajat ja voitettut	37
<i>Heikki Peltola</i>	
Vähittäiskauppa maakunnassa: tapaus Keski-Suomi	49
<i>Outi Uusitalo</i>	
Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen	64
<i>Matti Kautto ja Lasse Mitronen</i>	
Tasapainottelua tavaramaailmassa	80
<i>Sirpa Uimonen</i>	
Kauppakeskuspapin tuntoja	96
<i>Petteri Kerko</i>	
Erilaisuuden hyväksyminen luo esteettömyyttä	100
<i>Marja Pihkala</i>	
Suomalainen ruokakauppa saksalaisen silmin	109
<i>Angela Jorzig-Seppälä</i>	

OSA II
KAUPAN TULEVAISUUS

Kauppa, yhdyskuntarakenne ja ilmastonmuutos	115
<i>Katri Tulkki</i>	
Vastuullinen kauppa panostaa toimintajärjestelmiensä läpinäkyvyyteen	125
<i>Jouko Kuisma</i>	
Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin	135
<i>Arto Lindblom</i>	
Kuluttajat kaupassa	148
Terveysvaikuttiset elintarvikkeet, luomuruoka ja vastuullisuus	
<i>Johanna Mäkelä ja Mari Niva</i>	
Ruokakauppa kaukana tulevaisuudessa – ruoan ostamisen tulevaisuuskuvia	164
<i>Leena Jokinen ja Anna Kirveenummi</i>	
Asiakasymmärryksen harhat	177
<i>Minna Lammi, Mika Pantzar ja Anssi Öörni</i>	

Kaupasta kaikille

Päivittäistavarakauppa on jokapäiväinen juttu: ilman sitä emme tule nykyaikaisessa yhteiskunnassa toimeen. Siksi se on myös monen arjen tutkijan sydäntä lähellä, mutta yhtä lailla se kirjoittaa mielipiteitä ja näkemyksiä kuluttajilta ja kaupassa työtä tekeviltä.

Nykyaikainen päivittäistavarakauppa ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Suomalainen yhteiskunta on muuttunut merkittävästi viimeisen sadanviidenkymmenen vuoden aikana. 1800-luvun puolivälin vaihtokaupasta on pitkä matka nykypäivän hypermarketteihin.

Kauppaa rajoitettiin voimakkaasti aina vuoteen 1859 saakka: kauppaa sai käydä vain kaupungeissa ja harvoilla maaseutumarkkinoilla. Kaupan vapauttaminen johti kauppojen määrän nopeaan kasvuun ja kulutuksen muutoksiin. Ensimmäisen maailmansodan ja 1930-luvun laman vaikutus kulutukseen ja tuotantorakenteen muutokseen hidastivat kehitystä, mutta silti vaatimattomat tehdastuotteet alkoivat korvata kotona tehtyjä tuotteita. Päivittäistavarakaupat erikoistuiivat ja ruokaa myytiin maito-, leipä-, liha- ja siirtomaatavarakaupoissa. Ruoka ostettiin palvelumyymälässä.

Sotien jälkeen 1950-luvulta lähtien suomalaisten elintarvikkeiden saatavuus ja käyttö ovat runsastuneet ja monipuolistuneet. Itsepalvelumyymälöistä on tullut itsestäänselvyys. Harva

enää muistaa 1950-luvun keskustelua perheenemäntien roolista kulutuksessa. Silloin pohdittiin, miten työssäkäyville perheenemännille ruokaostosten teko olisi kätevintä työn ja kodin välisten kulkureittien varrella.

Kauppa on kautta historiansa ollut myös ihmisten kohtaamispaikka. Puolitoistavuosisataa sitten kaupat olivat niitä harvoja julkisia paikkoja, joihin naisetkin saattoivat mennä itseksensä. Siinä mielessä ne olivat tuolloin, aivan kuten nykyäänkin, tärkeitä sosiaalisen elämän solmukohtia. Tavarapaljoudesta tuskin osattiin edes unelmoida tai kuvitella sellaista yhteiskuntaa, jossa perheet viettäisivät vapaa-aikaa ostoskeskuksissa viikonloppuisin.

Kaupan kehitykseen on vaikuttanut paitsi yhteiskunnallinen muutos myös yhteiskunnan ohjaus, joka on välittynyt lainsäädännön, työmarkkinasopimusten sekä kaavoituksen ja yhdyskuntasuunnittelun kautta. Kuluttajien arjen muutokset vaikuttavat omalta osaltaan kaupan kehitykseen. Kauppa ei luonnollisestikaan ole pelkkä reagoija: moniin asioihin kauppa on vaikuttanut omilla valinnoillaan.

Tässä artikkelikirjassa tarkastellaan kaupan nykyistä tilaa sekä sen tulevaisuuden haasteita. Kirjassa on kaupan toimijoiden, tutkijoiden sekä kuluttajien näkemyksiä temasta. Kirjan avaa tutkija Katri Koistisen historiallinen kat-

saus kaupan toimintaympäristöön toisen maailmansodan jälkeen. Vuorineuvos Kari Neilimo valottaa kaupan kansainvälistymisen vaikutuksia suomalaiseen kauppaan ja konsultti Heikki Peltola käsittelee kaupan viimeaikaista rakenne-
muutosta.

Taustoittavien alkuartikkeleiden jälkeen professori Outi Uusitalo tutustuttaa lukijat keski-suomalaiseen kauppaan. Kaupan tutkija Mikko Kautto ja toimitusjohtaja Lasse Mitronen puolestaan käsittelevät artikkelissaan kaupan arvoketjua ja sen muutostarpeita. Tutkija Sirpa Uimonen valottaa asiaa kuluttajan näkökulmasta.

Tutkijapuheenvuorojen jälkeen kaupan nykytilaa ja kehitystekijöitä käsitellään vielä hieman näkemyksellisemmällä kirjoituksilla. Pappi Petteri Kerko kertoo kokemuksistaan kauppa-keskuspappina, Invalidiliiton järjestöpäällikkö Marja Pihkala käsittelee kaupan ongelmia vammaisen näkökulmasta ja Angela Jorzig-Seppälä suomalaista kauppa Suomessa asuvan saksalaisen silmin.

Kirjan toinen osa keskittyy kaupan tulevaisuuteen. Toisen osan avausartikkelissa yliarkkitehti Katri Tulkki käsittelee yhdyskuntasuunnittelun haasteita ja kaupan sijoittumisen kysymyksiä erityisesti ympäristönäkökulmasta. Konsultti Jouko Kuisma pohtii vastuullisuuden haasteita tulevaisuuden kaupalle. Professori Arto Lindblom puolestaan kirjoittaa koulutuksen merkityksestä kaupan tulevaisuuden haasteiden ratkaisijana.

Tutkijat Johanna Mäkelä ja Mari Niva pureutuvat artikkelissaan tulevaisuuden ruokaan kaupassa, erityisesti funktionaaliin elintarvikkeisiin ja luomutuotteisiin. Tulevaisuuden

tutkijat Leena Jokinen ja Anna Kirveennummi hahmottelevat ruuan ostamisen tulevaisuudenkuvia vielä kaukaisemmassa tulevaisuudessa.

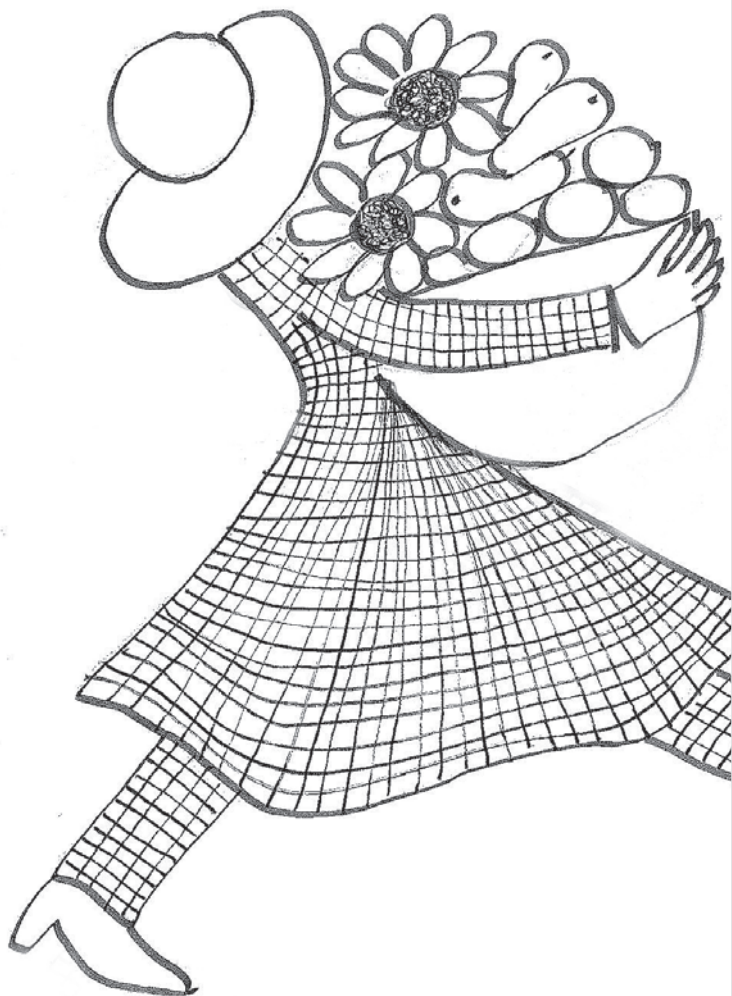
Kirjan lopuksi tutkijat Minna Lammi, Mika Pantzar ja Anssi Öörni pureutuvat asiakasymmärryksen harhoihin ja nostavat esiin arjen ruutiinien merkityksen kuluttajan jokapäiväisessä elämässä.

Tulevaisuuden haasteita kaupalle asettavat niin ympäristö, yhä erilaistuvat kuluttajat kuin liiketoiminnan suuret tehokkuusvaatimukset. Kaupan täytyy kyetä tarjoamaan tuotteitaan ja palvelujaan siellä, missä kuluttajat ovat. Kuluttajat puolestaan joutunevat pohtimaan myös entistä tarkemmin, millaisia kuluttajia he haluavat olla.

Kaupassa kävijöitä riittää moneen joukkoon: yksi haluaa viettää kaupoissa aikaansa shoppailen ja katsellen, toinen haluaa suoriutua pakollisista ostoksista mahdollisimman joutuisasti, kolmas pitää kaupassakäyntiä tärkeänä sosiaalisena tapahtumana ja haluaa käyttää siihen siksi aikaa. Määrätietoisten ostosten tekijöiden lisäksi kaupassa on usein myös lapsia, jotka hankkivat ensimmäisiä kulutuskokemuksiaan ja seuraavat aikuisten ostotentekoa sivusta, kenties ihmetellenkin. Kaupan tehtävänä on tarjota näille kaikille asiakasryhmille jotain, ja kaupan on pyrittävä myös entistä paremmin ymmärtämään, miten erilaisten kuluttajien toiveita ja tarpeita voidaan tyydyttää.

Kirjan toimituskunta kiittää kaikkia kirjoittajia ja muita kirjan tekemiseen osallistuneita yhteistyöstä. Samalla toivotamme hyviä lukuhetkiä kirjan artikkeleiden parissa!

Katri Koistinen, Minna Lammi ja Anu Raijas



Osa I

Kaupan kehitystekijät

Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja
– Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen

Katri Koistinen

Kaupan kansainvälistyminen

Kari Neilimo

Kauppakisan voittajat ja voitettut

Heikki Peltola

Vähittäiskauppa maakunnassa: tapaus Keski-Suomi

Outi Uusitalo

Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen

Matti Kautto ja Lasse Mitronen

Tasapainottelua tavaramaailmassa

Sirpa Uimonen

Kauppakeskuspapin tunteja

Petteri Kerko

Erilaisuuden hyväksyminen luo esteettömyyttä

Marja Pihnalala

Suomalainen ruokakauppa saksalaisen silmin

Angela Jorzig-Seppälä

Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja

– Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut merkittävästi viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana ja tämä muutos näkyy myös päivittäistavarakaupan kehityksessä. Väestön rakenteessa, alueellisessa jakaumassa, kulutuksessa ja ostovoimassa tapahtuneet muutokset ovat luoneet ne yhteiskunnalliset lähtökohdat, jotka kaupan on täytynyt huomioida toimintaansa kehittäessään. Kaupan kehitykseen on heijastunut monenlainen institutionaalinen ohjaus, joka on välittynyt lainsäädännön, työmarkkinasopimusten sekä kaavoituksen ja yhdyskuntasuunnittelun kautta. Myös kuluttajien muuttuvat tavat ja tottumukset ostopaikan valintaan, ostokäyttäytymiseen ja auton käyttöön liittyen ovat heijastuneet kaupan kehitykseen.

Kaupan kehitykseen liittyy myös tekijöitä, joihin kauppa on voinut vaikuttaa omalla toimintastrategiallaan. Tällaisia ovat esimerkiksi valikoimien kasvu, logistiikan ja informaatiotekniikan kehitys sekä kilpailu- ja kustannustekijät. (esim. Vähittäiskaupan suuryksiköitymisen... 1997, 21–37; Kotisalo 2000, 10–11.)

Kuluttajille muutokset päivittäistavarakaupan rakenteessa näkyvät selvimmin muutoksina palveluiden laadussa, määrässä ja saatavuudessa. Tyypillistä päivittäistavarakaupan kehitykselle Suomessa on ollut myymäläkoon kasvu, uusien kauppatyyppien syntyminen, kaupan ketjuuntuminen ja keskittyminen sekä kan-

sainvälistyminen. Päivittäistavaramyymälöiden määrä oli suurimmillaan vuonna 1964, jolloin toiminnassa oli 22 565 myymälää mukaan lukien kauppahallit ja erikoismyymälät (Kotisalo 2000, 29). Tämän jälkeen määrä on vähentynyt ja vuonna 2007 toiminnassa oli enää 3922 myymälää (Päivittäistavarakauppa ry 2008, 19).

Tämän artikkelin tavoitteena on luoda kuva päivittäistavarakaupan rakennemuutoksesta, sen syistä ja seurauksista toisen maailmansodan jälkeisessä Suomessa ja arvioida päivittäistavarakaupan tulevaisuutta. Rakennemuutosta tarkastellaan kuluttajan näkökulmasta etsien vastausta siihen, mistä ja miten päivittäistavaroita on voi-

tu vuosikymmenien aikana hankkia, miten tarjonta on kehittynyt ja millaisia toiveita kuluttajilla on tulevaisuuden päivittäistavarakaupoista ja niiden palveluista. Artikkelissa käydään läpi päivittäistavarakaupan rakennemuutosta vuosikymmenittäin sodan jälkeisestä elintarvikkeiden säännöstelyn purkautumisesta alkaen aina 2000-luvun yltäkylläisten valikoimien ja yhä suurempien myymälöiden keskelle. Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan artikkelissa elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden, kuten kosmetiikkatuotteiden ja pesuaineiden vähittäiskauppaa (ks. Santasalo & Koskela 2008, 49). Artikkelissa esitetyissä kokonaismyymälämäärää kuvaavissa tiedoissa on mukana perinteisten myymälätyyppien lisäksi erikoismyymälät ja kauppahallit.

Säännöstelystä valinnan vapauteen (1950-luku)

Toisen maailmansodan jälkeinen elintarvikkeiden säännöstely päättyi, kun viimeiset elintarvikkeet vapautettiin jakelusäännöstelystä vuonna 1954. Elintarvikkeiden ja erikoistuotteiden korttisäännöstely oli asettanut kulutukselle tarkat rajat. Useimpia tuotteita oli saanut ostaa ainoastaan tietyn määrän ja tuotteilla oli ollut yksi tarkoin määrätty hinta. (Hentilä 1999, 290–291.) Säännöstelyn purkautuessa alkoi kaupan nopea kasvuvaihe. Toimipaikkojen lukumäärä kasvoi ja myymäläverkosto monipuolistui niin kaupungeissa, kauppaloissa kuin maaseudulla. Samalla myynti lisääntyi ja alalle syntyi uusia työpaikkoja. (Home 1989, 26–27.)

Autokannan yleistymisen ja julkisen liikenteen kehittyminen loivat edellytyksiä kaupan

myymäläverkon leviämisen ja kauppapaikkojen perustamiselle syrjäseuduille. Myymälätiheys kasvoi maalaiskunnissa asukasta kohden mitattuna. Sen sijaan kaupungeissa ja kauppaloissa asukkaiden määrä kasvoi myymälöiden määrää nopeammin (Home 1989, 27). Myymälämäärän kasvaessa kuluttajien valinnanmahdollisuudet ostopaikkojen suhteen lisääntyivät. Ostoksia saattoi tehdä lähellä kotia sijaitsevista pienistä sekatarvikaupoista, maito-, leipä-, liha- ja kalakaupoista ja osastomyymälöistä. Osastoihin jaettu liiketila oli yhteismyymälä, jossa eri elintarvikkeita myytiin osastoittain. Elintarvikkeita saattoi hankkia myös myymäläautoista, joiden määrä alkoi kasvaa 1950-luvulla. Ensimmäinen myymäläauto oli aloittanut toimintansa Helsingin seudulla jo ennen toista maailmansotaa vuonna 1932 (Heinimäki 2002, 9).

Myymälän läheisyydessä oleva väestömäärä vaikutti keskeisesti kaupan menestykseen. Kauppa sijoittuikin sinne, missä kuluttajat asuivat. Lähikaupassa asioitiin päivittäin yleensä kävellen tai pyöräillen ja asiointi oli tärkeä sosiaalinen tapahtuma. Elintarvikkeita ostettiin pieniä määriä kerralla, ja ostokset oli koottava useasta pienestä myymälästä myymälöiden melko suppean tuotevalikoiman takia. Asiointi tapahtui palvelutiskillä; asiakas pyysi myyjältä haluamansa tuotteet, jotka myyjä poimi asiakkaalle hyllystä.

Kilpailu oli vähäistä kaupan vapautuessa säännöstelystä. Kauppiaat ennakoivat, että kilpailu lisääntyisi tuotetarjonnan ja myymälämäärän kasvaessa (Hentilä 1999, 295). Kulutuksen ja kysynnän kasvun myötä syntyikin runsaasti erikoisliikkeitä, ja sekatarvikaupat,

joista saattoi ostaa elintarvikkeiden lisäksi monia jokapäiväisessä elämässä tarvittavia kulu- tushyödykkeitä, menettivät erikoistavaramyyn- tään erikoisliikkeille (Home 1989, 26–27, 31). Elintarvikkeiden ja erikoistavaroiden myynti alkoi ohjautua omiin myymälöihinsä.

Vähitellen pienet sekatarvakaupat, erilliset leipä- ja maitokaupat ja osastomyymälät kor- voutuivat itsepalvelumyymälöillä eli valinta- myymälöillä, joiksi elintarvikkeiden yleismyymälöitä nimettiin (Hentilä 1999, 307). Niissä kaikki elintarvikkeet myytiin samassa tilassa ja asiakkaat saivat itse kerätä tuotteet hyllyiltä ja maksaa ne yhdellä kertaa kassalle. Valinta- myymälöiden kehittyminen oli mahdollista tuoretuotteiden, pakasteiden, puolivalmisteiden (einesten) ja säilykkeiden pakkaamisen kehittyessä sekä myymälöiden kylmälaitteiden yleistyessä. Vuonna 1954 Suomessa toimi jo 55 valintamyymälää. Valintamyymälät vähensivät kaupassakäyntiin käytettävää aikaa. Ne toivat ajansäästöä perheenäideille, joista merkittävä osa alkoi 1950-luvulla käydä töissä kodin ulkopuolella. (Home 1989, 87; Hentilä 1999, 295–302, 307.)

Suomen päivittäistavara kauppaa hallitsi 1950-luvulla neljä tukku- ja vähittäiskauppa- ryhmittymää: Kesko, Tuko, SOK ja OTK. Kaup- paryhmittymät ja tukkuliikkeet välittivät ja mainostivat omia tuotteitaan, kuten omia leipomotuotteita. Suuret tuotantomäärät alensivat vähitellen tuotantokustannuksia. Kaupan keskusliikkeiden perustaessa (yksittäisiä vähit- täiskauppoja palvelevan) aluevarastoverkoston vähittäiskauppojen tavaranhallinta tehostui ja jakelukustannukset pienenivät. (Hentilä 1999, 304, 315.)

Ostoskeskuksia ja itsepalvelua (1960-luku)

Kaupan toimipaikkojen nopean lisääntymisen jälkeen kilpailu myymälätyyppien välillä kiristyi ja valikointi kannattavien ja kannattamattomien myymälätyyppien välillä alkoi. Pienten, palvelu- periaatteella toimivien elintarvike- ja sekatarva- kauppojen määrä väheni, itsepalveluperiaatteella toimivien valintamyymälöiden yleistyminen jat- kui ja aikaisempaa suuremmat myymälät tulivat osaksi kaupan palveluverkkoa.

Päivittäistavaramyymälöiden lukumäärä kas- voi vielä 1960-luvun alussa saavuttaen kuitenkin huippunsa vuonna 1964, jolloin Suomessa toimi 22 565 myymälää. Tämän jälkeen myymälöiden määrä alkoi vähentyä ja väheneminen on jatku- nut, tosin hidastuen 2000-luvulle tultaessa. So- dan jälkeisen ajan voimakkain myymälämäärän väheneminen tapahtui vuosina 1968–1970, jol- loin poistui yli 5700 myymälää. Päivittäistavara- myymälöiden väheneminen alkoi maaseudulta, josta väestö muutti työn perässä kaupunkeihin. Samaan aikaan autoilun ja julkisen liikenteen yleistyessä väestön liikkuvuus kasvoi ja palve- luita voitiin hakea entistä kauempaa (Hentilä 1999, 313–314). Useita maaseudun pieniä elin- tarvike- ja sekatarvakauppoja lopetti kannatta- mattomana (Home 1989, 28). Kaupungeissa ja kaupaloissa toimipaikkojen määrä jatkoi kas- vuaan vuoteen 1968 saakka, jonka jälkeen myy- mälämäärä niissäkin alkoi vähentyä. Maaseu- dulla ja saaristossa myymäläautot ja -veneet korvasivat osittain maaseudun ja saariston hei- kentynyttä päivittäistavara tarjontaa.

Itsepalveluperiaatteella toimivien valinta- myymälöiden lukumäärä kymmenkertaistui

kaupungeissa 1960-luvulla. Monet muutokset edesauttoivat valintamyymälöiden läpimurtoa. Kuluttajien kylmäsäilytysmahdollisuudet parantivat kotona jääkaappien yleistyttyä, joten yhdellä asiointikerralla saattoi ostaa ruokaa aiempaa suuremman määrän ja asiointikertoja saattoi harventaa. Myös naisten yleistynyt työssäkäynti merkitsi ostokertojen harventumista ja kertaostosten suurenemista. Samaan aikaan teollisten tuotteiden pakkaaminen, säilytys, jakelu ja varastointi kehittyivät ja erityisesti tuore-elintarvikkeiden teollinen pakkaaminen yleistyi. Pakastettujen elintarvikkeiden myynti kaksinkertaistui Suomessa joka vuosi 1960-luvulla. (Hentilä 1999, 292–302.)

Vuonna 1967 voimaantullut terveydenhoitoasetus (55/1967) määritteli itsepalvelumyymälöiden minimikooksi 120 neliometriä ja varaston kooksi vähintään 40 neliometriä. Lainsäädäntö edesauttoi näin itsepalvelun lisääntymistä liikekokoa suurentamalla (Hentilä 1999, 317). Myös työvoimakustannusten kohoaminen palkkakustannusten nousun myötä (Heinimäki 2002, 9) edisti aiempaa suurempien myymälöiden kehittämistä. Valintamyymälöiden rinnalle rakennettiin ensimmäiset supermarketit. Ne olivat pinta-alaltaan, valikoimiltaan ja lajitelmiltaan valintamyymälöitä suurempia itsepalveluperiaatteella toimivia, vähintään 400 myyntineliometrin kokoisia päivittäistavaramyymälöitä. Kuluttajille tarjoutui niiden myötä aiempaa monipuolisemmat mahdollisuudet hankkia erilaisia päivittäistavaroita. Suomeen perustettiin vuoteen 1968 mennessä 79 supermarketia (Home 1989, 28). Asiointimatka lähimpään päivittäistavaramyymälään alkoi kuitenkin kasvaa, sillä myymälämäärä väheni

nopeasti 1960-luvun lopulla ja sen seurauksena myymäläverkko harveni.

1960-luvulla ryhdyttiin toteuttamaan myös niin sanottua myymäläkeskitystä ostoskeskusten muodossa. Uusien lähiöiden haluttiin olevan palveluiltaan mahdollisimman omavaraisia ja niiden palvelut keskitettiin ostoskeskuksiin. Ostoskeskus muodostui yhdestä tai useammasta liikerakennuksesta, joissa myymälät yleensä avautuivat ulkotilaan. Ostoskeskuksissa toimi tyypillisesti muutama päivittäistavaramyymälä, posti, pankki, apteekki, kahvila ja kioski ja niistä muodostui kaupunginosiensa keskeisimpiä kohtaamispaikkoja. Suomen ensimmäiset ostoskeskukset oli avattu jo vuonna 1959 Helsingin Munkkivuoreen, Haagaan ja Kannelmäkeen (Lindh 2002, 66), mutta suurin osa ostoskeskuksista toteutettiin 1960-luvulla lähiörakentamisen vilkkaina vuosina. Ostoskeskukset sijoitettiin lähiöihin siten, että niihin oli helppo tulla sekä kävellen, autolla että julkisilla kulkuneuvoilla.

Itsepalveluperiaatteella toimivat valintamyymälät ja supermarketit merkitsivät kuluttajalle vapauden ja itsenäisyyden kasvua ostosten teossa. Samalla päivittäistavarahankintojen suorittamiseen liittynyt palvelu ja henkilökohtainen asiointi myyjän kanssa vähenivät ja kuluttajien olikin totuttava uudelleen, aiempaa omatoimisempaan tapaan hankkia päivittäistavaroita.

Tietotekniikan kehityksen myötä kaupan toimintoja voitiin tehostaa ja esimerkiksi suurten varastojen hallinta helpottui. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen pyrittiin vaikuttamaan mainonnan ja hinnoittelun avulla (Hentilä 1999, 314–315). Kuluttajat tulivatkin puolestaan entistä hintatietoisemmiksi. Kilpailu suosi

kaupparyhmittymiä ja suuria myymälöitä, jotka pystyivät kilpailemaan keskitetyn hankinnan tuomalla hintaeddulla ja tarjouksilla.

1960-luvun lopussa tuli voimaan uusi aukioloaikalaki (435/1969). Itsepalveluperiaatteen myötä kauppa oli siirtynyt yhä suurempiin ja kalliimpiin liiketiloihin, jotka piti saada tuottamaan mahdollisimman hyvin. Laki mahdollisti aukioloajan pidennyksen arkisin kahdella tunnilla ja lauantaisin tunnilla. Kaupat saivat olla auki arkisin 8.00–20.00 ja lauantaisin 8.00–18.00. Aukioloaikojen pidentyessä kuluttajien mahdollisuudet suorittaa ostoksiaan paranivat. Lisäksi uusi asetus kioski- ja siihen verrattavasta kaupasta (436/1969), mahdollisti joidenkin päivittäistavaratuotteiden hankinnan kioskeista ja huoltoasemilta. Aiemmin päivittäistavarojen myyminen niissä ei ollut sallittua.

Automarketit astuvat kuvaan (1970-luku)

Kaupan toimintojen tehostuminen oli leimallista 1970-luvulle (Home 1989, 28). Myymälämäärä väheni voimakkaasti ja yksikkökoko kasvoi. Kun vuonna 1970 toiminnassa oli vajaat 16 000 päivittäistavaramyymälää, niin vuosikymmenen loppuun tultaessa määrä oli vähentynyt alle 10 000 myymälään. Eniten vuosikymmenen lopulla oli edelleen alle 200 myyntineliömetrin kokoisia pienmyymälöitä, noin 70 prosenttia myymälöistä, ja niiden kautta myytiin noin 2/3 päivittäistavarasta. Isompien myymälätyyppien lukumäärä ja myynnin osuus kuitenkin kasvoivat.

1960-luvulla alkanut ja 1970-luvun puoli-väliin jatkunut maaltamuutto siirsi ostovoimaa maaseudulta kaupunkeihin. Päivittäistä-

varakaupan palvelutarjonnan heikentyminen kohdistui maaseudun harvaan asutuille alueille. Lopettaneiden kyläkauppojen palveluja 1960-luvulla korvanneet myymäläautot alkoivat nekin vähetä 1970-luvun alun jälkeen, jolloin toiminnassa oli vielä yli 1200 myymäläautoa (Peltola & Vainio 1995, 10; Heinimäki 2002, 10). Haja-asutusalueiden kauppvoja pyrittiin tukemaan lainsäädännöllisin keinoin. Maaseudun kaupan palvelujen saavutettavuuden turvaamiseksi ja palvelutason kehittämiseksi myönnettiin haja-asutusalueiden kauppoille vuodesta 1975 lähtien haja-asutusalueiden kaupan rahoitustukea (1086/1974). Tukea myönnettiin muun muassa elintarvike- tai sekatavaramyymälän perustamiseen sekä myymälän korjaus-, muutos- tai parannustöihin.

Suomessa aloitti toimintansa myös uusi myymälätyyppi, automarket. Pinta-alaltaan suuri-kokoiset myymälät, joita myöhemmin ryhdyttiin nimittämään hypermarketeiksi, rakennettiin asutuksen liepeille tai ulkopuolelle suurten liikenneylien risteyskohtiin. Elintarvikkeiden osuus niissä oli alle puolet myyntipinta-alasta. Suomen ensimmäinen automarket, Espoon Leppävaarassa sijainnut Maxi-market, aloitti toimintansa vuonna 1970 (Lindh 2002, 68). Automarketeissa kuluttajille tarjoutui mahdollisuus yhdistää päivittäistavara- ja erikoistavarahankintoja, kuten aikanaan oli ollut mahdollista pienissä sekatavara-kaupoissa – tosin nyt tuotevalikoima ja -lajitelma olivat huomattavan laajoja, ja asiointi suoritettiin yleensä autolla myymälän sijainnin ja aiempaa suuremman kertaostoksen vuoksi.

Kuluttajien hintatietoisuus kehittyi ja kuluttajat muuttuivat entistä vaativimmiksi ostopai-

kan ja valikoimien suhteen (Heinimäki 2002, 9). Suuret myymälätyypit houkuttelivat yhä enemmän autoa käyttävää väestöä. Samalla asuinalueilla ja ostoskeskuksissa sijaitsevat pienikokoisemmat myymälät menettivät asiakkaitaan. Lisäksi vuonna 1977 pakastetuista, jäädytetyistä ja jäätyneistä elintarvikkeista (797/1977) annetun asetuksen vaatimus pakasteiden katkeamattomasta kylmäketjusta edellytti useilta myymälöiltä kylmäkalusteiden hankintaa. Etenkin pienmyymälöille hankinta osoittautui liian suureksi investoinniksi ja moni pienmyymälä joutuikin lopettamaan toimintansa (Home 1989, 39). Huoltoasemat ja kioskit sen sijaan lisääntyivät, kun niissä sai myydä tiettyjä elintarvikkeita. Elintarvikemyynti oli kuitenkin pieni-
muotoista.

Virallisessa julkisessa keskustelussa kiinnitettiin ensimmäisen kerran huomiota kaupan rakennemuutokseen ja sen vaikutuksiin tasapuolisen palvelutason ja jakeluverkoston ylläpitämisessä. Erilaiset toimikunnat, muun muassa kotimaankauppakomitea, lähikauppatoimikunta ja kyläkauppatoimikunta, laativat selvityksiä kotimaisen kaupan kehityksen suuntaviivoista ja antoivat toimenpide-ehdotuksia muun muassa haja-asutusalueiden vähittäiskaupan tukemisesta (Home 1989, 48–52).

Kauppakeskuksia keskustoihin (1980-luku)

Kauppa jatkoi toimintojensa tehostamista myymäläkokoja kasvattamalla ja palveluita karsimalla. 1980-luvun myymäläpoistuma kokonaisuudessaan, noin 3300 myymälää, oli kuitenkin edellisiä vuosikymmeniä pienempi ja vuosi-

kymmenen lopussa toiminnassa oli noin 6700 myymälää. Vuosikymmenen aikana hypermarkettien ja supermarketien lukumäärä miltei kaksinkertaistui, ja pienmyymälöistä yli puolet ja erikoismyymälöistä yli neljännes lopetti toimintansa. (Markkinatrendit: päivittäistavara-
kauppa 1991...2001.)

Myymälämäärän väheneminen koski myös haja-asutusalueita siitä huolimatta, että 1975 myönnetyn haja-asutusalueiden rahoitustuen lisäksi vuodesta 1982 lähtien (935/1981) haja-asutusalueiden kaupalle myönnettiin erillistä toimintatukea tavara- ja henkilökuljetuksiin. Kun kyläkauppoja toimi 1980-luvun alussa noin 3400, vuoteen 1990 mennessä määrä oli vähentynyt noin 1600 myymälään (Peltola & Vainio 1995, 9).

Päivittäistavaramyymälöiden yhteenlaskettu päivittäistavaramyynti kasvoi voimakkaasti koko 1980-luvun ajan, mutta myyntiosuudet eri myymälöiden kesken kehittyivät uudella tavalla. Kun 1970-luvulla päivittäistavaraa myytiin eniten pienmyymälöissä, niin 1980-luvulla niiden paikan ottivat supermarketit. Vuosikymmenen lopulla jo liki 40 prosenttia kaikesta myymälöiden kautta myytävästä päivittäistavarasta myytiin supermarketeissa. Myös hypermarketit kasvattivat osuuttaan, mutta osuus jäi vielä alle kymmenesosaan. (Markkinatrendit: päivittäistavara-
kauppa 1991...2001.)

Kaupan rakennemuutos näkyi myös yhdyskuntarakenteessa. Kaupunkikeskustojen ja taajamien ulkopuolelle autolla helposti saavutettaviin paikkoihin rakennettiin uusia suurikokoisia myymälöitä, kuten hypermarketteja. Ison pinta-alatarpeensa vuoksi niiden sijoittaminen olemassa oleviin keskustoihin ja taajamiin koet-

tiin hankalaksi, kalliiksi ja osin mahdottomaksi. Kun samalla yhä useammalla kuluttajalla oli auto käytettävissään ja suuret myymälät osoittautuivat kilpailukykyisiksi niin valikoimallaan kuin hinnallaankin, edellytykset suurmyymälöiden menestykselle olivat syntyneet. Asutuksen keskellä olevat yksittäiset myymälät ja edellisinä vuosikymmeninä rakennetut ostokeskukset menettivät sen sijaan asiakkaitaan. Uudenlaisena lähimyymälätyyppinä kaupan palvelurakenteeseen tulivat 1980-luvun aikana kuitenkin laatikkomyymälät (Rasmus 1995, 57). Ne pyrkivät tarjoamaan tuotteita edulliseen hintaan. Vastaavasti tuotevalikoima oli suppea, palvelu vähäistä ja myymälätilat vaatimattomat. Laatikkomyymälöistä muodostui monelle kuluttajalle täydennysostopaikka, kun pääasialliset hankinnat tehtiin laajemman valikoiman myymälöissä. Uusista suurista myymälöistä huolimatta ruokakaupassa asioitiin 1980-luvun lopulla edelleen keskimäärin noin viisi kertaa viikossa (Späre & Pulkkinen 1997, 18 [alkup. lähde A.C. Nielsen Finland oy]).

Kuluttajille tarjoutui uudenlaisia mahdollisuuksia yhdistää päivittäistavara- ja erikoistavaratuotteiden hankintoja samalle asiointimatkalle, kun monen eri toimialan myymälöitä käsittäviä kauppakeskuksia rakennettiin eri puolelle Suomea 1980-luvun loppupuolella. Tietä uusille kauppakeskuksille viitoitti Helsingin keskustaan 1985 valmistunut kauppakeskus Forum ja pian sen jälkeen toteutettiin muun muassa Turkuun koko korttelin kattava kauppakeskus Hansa ja Tampereelle Koskikeskus. Kauppakeskukset rakennettiin pääsääntöisesti kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskusten yhteydessä toimivat päivittäistavara-kaupat olivat supermarketteja tai sitä pienempiä myymälöitä.

Suuryksiköitä ja uusia pienmyymälätyyppejä (1990-luku)

Kauppa jatkoi toimintojensa tehostamista 1990-luvulla keskittymällä ja ketjuuntumalla (esim. Lindblom 2003; 125–132). Kauppa piti yksikkökoon kasvua edelleen välttämättömänä saadakseen logistiikka-, työvoima- ja pääomakustannukset hallintaan. Päivittäistavaramyymälöitä poistuikin noin 2400, ja vuosikymmenen lopulla toiminnassa oli vajaat 4300 myymälää. Myymälöiden lukumäärä väheni voimakkaammin 1990-luvun alun laman aikana verrattuna vuosikymmenen loppuun. Kokonaisuudessaan laman vaikutukset olivat päivittäistavara-kaupalle lievempiä kuin erikoiskaupalle. Käytettävissä olevien tulojen lasku ei vaikuttanut kuluttajien päivittäistavarahankintojen määrään yhtä paljon kuin erikoistavaroiden hankintaan (Vähittäiskaupan suuryksiköitymisen...1997, 61). Supermarkettien ja hypermarkettien markkinaosuudet kasvoivat ja vuosikymmenen lopulla jo miltei puolet päivittäistavarasta myytiin supermarkettien ja viidennes hypermarkettien kautta (Markkinatrendit: päivittäistavara-kauppa 1991...2001.)

Suuryksiköiden ohella kauppa kehitti olemassa olevien pienmyymälöiden konsepteja ja rakensi totutusta poikkeavia myymäläkokonaisuuksia. Uusiin tai uudistettuihin pienmyymälöihin pyrittiin houkuttelemaan asiakkaita etenkin kasvavaa yhden ja kahden hengen talouksien joukkoa ja kiireisiä työssäkäyviä. Myymälöissä oli tarjolla runsaasti erilaisia valmisruokia ja tuoretuotteita. Erityisesti uudet tai uudistetut pienmyymälät vaikuttivat kaupan tarjontarakenteeseen keskusta- ja taajama-alueilla.

Tyypillistä 1990-luvulla myymäläkoosta riippumatta oli se, että myymälöistä karsittiin erilisiä palvelutiskejä, kuten kala-, liha-, juusto- tai leipätiskit. Tuotteet siirtyivät pakattuina itsepalveluun. Moniin myymälöihin tuli niin sanottu paistopiste, jossa myymälän henkilökunta paistoi esivalmistettuja leipomotuotteita, kuten pullia ja sämpylöitä. Näin kauppa pystyi tarjoamaan vastapaistettuja tuotteita koko aukiolon ajan.

Huoltamoiden elintarvikemyynti vapautui kioskiasetuksen muutoksen myötä vuonna 1991. Tämän seurauksena elintarvikkeista muodostui keskeinen myyntiartikkeli ja convenience store -tyyppisten päivittäistavaraan erikoistuneiden huoltoasemien määrä kasvoi siten, että 1990-luvun lopulla niitä oli jo yli 200 (Marjanen & Saarinen 2000, 7). Vuonna 1998 avattiin ensimmäinen kokonaan huoltamotoinnasta erillään ollut convenience store -myymälä Helsingin Erottajalle (Marjanen & Saarinen 2000, 7). Lähinnä autoileville kuluttajille suunnattu myymälätyyppi tuotiin näin keskustassa liikkuville jalankulkijoille. Convenience store -myymälöille oli ominaista hyvin pitkät aukioloajat, osa oli auki ympäri vuorokauden. Tuotevalikoimaan kuuluivat erityisesti erilaiset ”helpot” ruuat, kuten voileivät, salaatit, virvoitusjuomat ja sipsit.

Perinteinen elintarvikekioskikin muuttui 1990-luvulla. Luukkukioskit korvautuivat valintatyyppisillä sisäkioskeilla, joiden valikoima alkoi muistuttaa convenience store -myymälöitä. Kioskeista ja huoltoasemista muodostuikin 1990-luvun lopulla merkittäviä täydennysostopaikkoja, vaikka niiden hintatasoa pidettiin yleisesti korkeana.

Haja-asutusalueiden päivittäistavarakaupan palvelut heikkenivät edelleen 1990-luvulla. Noin 500 haja-asutusalueen myymälää lopetti toimintansa ja vuosikymmenen lopulla jäljellä oli enää hieman yli 1000 myymälää. Myös myymäläautojen määrä väheni ja vuonna 1997 toiminnassa oli enää 127 myymäläautoa. Eripuolilla Suomea käynnistyi kyläkauppaprojekteja, joiden tavoitteena oli kyläkauppojen palvelujen ylläpitäminen ja elinvoimaisuuden edistäminen (Sankkila 1996, 28–34). Esimerkiksi asiamiespostin tai veikkaustoiminnan avulla pyrittiin laajentamaan maaseudun päivittäistavaramyymälöiden palvelutarjontaa. Yhtenä syynä kyläkauppojen nopeaan vähenemiseen 1990-luvulla oli se, että vuonna 1993 haja-asutusalueiden vähittäiskaupan rahoitustuki loppui (935/1981) eikä tilalle tullut sen jälkeen vastaavaa tukijärjestelmää 1990-luvun aikana. Rahoitustuen turvin monet kyläkauppiaat olivat pystyneet tekemään toiminnan jatkumisen kannalta välttämättömiä investointeja, kuten uusimaan kylmäkalusteita ja kassajärjestelmiä.

Suomi liittyi Euroopan unioniin 1995, jolloin elintarvikkeiden tuontirajoituksista vapautuminen vaikutti kaupan tarjontaan ja hintatasoon. Elintarvikkeiden hinnat laskivat ja kauppoihin tuli tarjolle uusia ulkomaisia tuotteita (Lindblom 2003, 144). Samalla kilpailu kiristyi ja päivittäistavarakaupan keskittyminen ja ketjuuntuminen jatkuivat. 1990-luvun alussa Suomessa toimi päivittäistavarakaupan alalla neljä yhteistoimintaryhmittymää: K-ryhmä, S-ryhmä, Tradedka/Elanto ja Spar-ryhmä. Näiden ryhmittymien sisällä tapahtui 1990-luvulla voimakasta ketjuuntumista. Ketjuuntumisella kauppa pyrki parempaan liiketaloudelliseen tulokseen ra-

tionalisoimalla sisäisiä toimintojaan ja keskittämällä kaupparyhmään kuuluvien myymälöiden toiminnan ohjausta (Kotisalo & Kiuru 1997, 35; Vähittäiskaupan... 1997, 29; Kiuru ym. 2004, 45). Ketjuutumisen myötä myymälöiden välinen kilpailu muuttui yhä enemmän ketjujen väliseksi kilpailuksi (Kiuru ym. 2004, 45). Ketjut pyrkivät erottautumaan toisistaan muun muassa omien tuotemerkkien (ns. private label -tuotteet) avulla. Kuluttajille ketjuuntuminen näkyi tuotevalikoiman ja hinnoittelun yhtenäistymisenä samaan ketjuun kuuluvissa myymälöissä.

Kauppan toimintaympäristö uudenaikaistui ja tehostui monella tapaa 1990-luvulla. Sähköisten tuote- ja kuittitietojen hyväksikäyttö ja tarkempi tuotekohtainen tieto mahdollisti tehokkaamman tilaustoiminnan ja logistiikan ohjauksen, tuoteryhmä- ja tuotehallinnan sekä markkinoinnin suunnittelun. Kassatyöskentely nopeutui ja myyntitapahtumat voitiin tallentaa myöhempää analysointia varten. Kauppa oppi tuntemaan kuluttajien tarpeet paremmin ja saattoi reagoida niihin nopeammin. Kanta-asiakasjärjestelmistä kehittyi uudenlainen päivittäistavarakaupan kilpailukeino. Keskittäessään ostoksensa saman ketjun myymälöihin kuluttaja hyötyi päivittäistavaraostoksista erilaisten etujen, kuten ylimääräisten alennusten, muodossa.

Internetin yleistyessä 1990-luvun lopulla kuluttajille tarjoutui tilaisuus tehdä päivittäistavaraostokset kotona tai työpaikalla päivittäistavaroiden verkkokaupassa, joita perustettiin Suomeen toistakymmentä. Verkkokauppojen toiminta-alue ei kuitenkaan ulottunut haja-asutusalueille. (Hyvönen 2003, 1.) Kuluttajien vaikiintuneiden arjen rutiinien muuttuminen oli hidasta eikä verkkokaupasta kehittynyt var-

teenotettavaa kilpailijaa perinteisille päivittäistavaramyymälöille. Keskeisiä ongelmia verkkokaupassa asioimisessa olivat tuoteinformaation vähäisyys, tuotevalikoiman suppeus, tekniikkaan liittyvät ongelmat, kuten tuotteiden etsimisen ja verkossa asioimisen hankaluus, ja erilaiset tavaroiden toimitusongelmat (Hyvönen 2003, 123, 126–127). Verkkokauppa palvelikin varsin suppeaa kuluttajien joukkoa.

Kauppan aukioloa pidennettiin 1997, kun voimaan astui uusi liikeaikalaki (276/1997). Kuluttajat saattoivat tehdä nyt ostoksia arkisin kello 7.00–21.00 välisenä aikana. Samalla sallittiin kaikkien kauppojen aukiolo viitenä sunnuntaina kesä-, heinä-, elo- ja joulukuussa. Laki ei koskenut kioskikauppaa tai siihen verrattavaa kauppa- tai automaattikauppaa tai haja-asutusalueilla sijaitsevista vähittäiskaupoista tai myymäläautoista tapahtuvaa myyntiä.

Suuryksiköiden markkinaosuuden kasvu ja uusien suuryksiköiden rakentaminen vaikuttivat palveluiden alueelliseen saatavuuteen. Yhä useampi kuluttaja menetti kävelymatkan etäisyydellä olevan lähimyymälän ja etenkin autottomien ja liikuntarajoitteisten asiointi vaikeutui. Julkinen keskustelu kaupan sijainnin ohjauksesta virisi. Vuonna 1991 kauppakeskustyöryhmän mietinnössä (Keskustojen kehittäminen... 1991) kiinnitettiin huomiota kauppakeskusten sijaintiin. Työryhmän mukaan kauppakeskusten tuli sijoittua kaupunkikeskustoihin ja aluekeskukseen tukemaan olemassa olevaa ja suunniteltua yhdyskuntarakennetta. Samoin kunnallisia ja valtion palveluita tuli sijoittaa vain niihin kauppakeskuksiin, jotka sijaintinsa puolesta ovat kaikkien väestöryhmien saavutettavissa. Vuonna 1997 suurmyymälätyöryhmän mietinnös-

sä (Suurmyymälätyöryhmän... 1997) huomiota kiinnitettiin kaupunkikeskustojen ja asuinalueiden päivittäistavarakaupan palvelujen vahvistamiseen. Mietinnössä suositeltiin suurmyymälöiden sijainnin ohjauksen tehostamista, jotta kaupan siirtymistä yhdyskuntarakenteen ulkopuolelle voitaisiin rajoittaa. (ks. Koistinen 2006, 122–123, 125–131.)

Ulkomainen päivittäistavarakaupan ketju Suomeen (2000-luku)

Päivittäistavaramyymälöiden määrän väheneminen on hidastunut selvästi 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana ja vuonna 2007 toiminnassa oli yhteensä 3922 myymälää. Vaikka myymälöissä asioidaan harvemmin kuin edellisinä vuosikymmeninä, niin edelleen kuluttajat asioivat päivittäistavaramyymälöissä keskimäärin neljä kertaa viikossa. Keskiostos on hiukan kasvanut vuosien varrella ollen noin 18 euroa ostokertaa kohden vuonna 2007 (Päivittäistavarakauppa ry. 2008, 17).

Kauppa on polarisoitunut, päivittäistavaramyymälöistä yhä suurempi osa on pieniä tai suuria myymälöitä ja keskikokoisten myymälöiden määrä on vähentynyt. Yhtenä syynä pienten myymälöiden menestysedellytysten parantamiseen voi pitää vuonna 2001 voimaan tullutta liikeaikalakia (1297/2000), joka mahdollisti myyntipinta-alaltaan alle 400 neliömetrin kokoisten myymälöiden ympärivuotisen aukiolon sunnuntaisin klo 12.00–21.00 (Kiuru ym. 2004, 90; Koistinen & Vesala 2006, 76). Alle 100 myyntineliömetrin myymälät voivat olla auki jopa vuorokauden ympäri, sillä niiden aukioloaikaa säätelee kioskilaki.

Kaupan suuryksiköitä on rakennettu lisää, mutta niiden sijoittumista yhdyskuntarakenteeseen ohjataan entistä tarkemmin. Maankäyttö- ja rakennuslain (132/99) maaliskuussa 1999 voimaan astuneet vähittäiskaupan suuryksiköitä, yli 2000 kerrosneliömetrin kokoisia myymälöitä, koskevat säännökset antoivat uusia välineitä ja velvoitteita kaupan palveluverkon suunnitteluun ja suuryksiköiden sijainnin ohjaukseen. Lähtökohtana on, että kaupan suuryksiköt sijoitetaan maakunta- ja yleiskaavoissa keskustatoiminnoille tarkoitetuille alueille, joita käytännössä ovat kaupunki- ja kuntakeskusten ja joidenkin aluekeskusten alueet. Suuryksiköiden ei haluta sijoittuvan irralleen muusta yhdyskuntarakenteesta. (Santasalo & Koskela 2003, 17–189; Kauppa kaavoituksessa 2004). Päivittäistavarakaupan suuryksiköiden, hypermarkettien ja isojen supermarkettien kautta myytiin vuonna 2007 jo noin 60 prosenttia päivittäistavarasta (Päivittäistavarakauppa ry 2008).

Haja-asutusalueiden päivittäistavarakauppaan ovat 2000-luvulla vaikuttaneet eniten valteiden varsille syntyneet uudet liikennemyymälät, joita kauppa on kehittänyt huoltoasemien yhteyteen. Liikennemyymälät palvelevat nimensä mukaisesti liikenteessä olevia, mutta ne ovat myös merkittäviä päivittäistavaroiden ostopaikkoja sekä haja-asutusalueiden vakitukselle väestölle että kesäasukkaille. Liikennemyymälöiden määrän kasvaessa perinteiset kyläkaupat ovat edelleen vähentyneet ja vuoden 2003 lopussa toiminnassa oli enää 664 kyläkauppaa (Kyläkauppojen määrä... 2004). Kyläkaupat on koettu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi maaseudun elinvoimaisuuden säilyttämisessä ja siksi julkinen taho on tukenut niitä. Vuoden 2004 alus-

sa voimaan astui asetus haja-asutusalueiden kyläkauppojen investointituksesta (1062/2003), jota oli saatavilla vuoden 2005 loppuun saakka. Tukea tarjottiin alle 400 myymäläneliömetrin kokoisille ja päivittäistavaraa vuodessa alle kaksi miljoonaa euroa myyville kyläkaupoille hankkeisiin, joiden arvioitiin parantavan tai monipuolistavan niiden palveluja.

Erikoistavaroiden sähköinen kaupankäynti on lisääntynyt 2000-luvulla. Sen sijaan päivittäistavaroiden verkkokauppa on jäänyt vähäiseksi johtuen muun muassa ruuan jakelua koskevista logistisista ongelmista (esim. Hyvönen 2003.).

Uuden vuosituhannen alussa Suomessa aloittivat toimintansa ensimmäiset alhaisen hintatason ja suppean tuotevalikoiman niin sanotut hard discounter -myymälät. Ensimmäinen hard discounter -ketju ja samalla ensimmäinen Suomeen tullut ulkomainen päivittäistavaraketju, saksalainen Lidl, aloitti toimintansa Suomessa vuonna 2002. Suomea ei oltu pidetty houkuttelevana kohdemaana ulkomaalaiselle päivittäistavarakaupalle pienten markkinoiden, voimakkaasti keskittyneen kaupan ja pitkien välimatkojen takia (Home 1995, 18). Supermarket-kokoluokkaa olevien Lidl-myymälöiden tulo Suomen päivittäistavaramarkkinoille aloitti hintakilpailun kotimaisten päivittäistavaraketjujen ja ulkomaisen tulokkaan välillä (Kiuru ym. 2004, 48–50). Suurimpina hyötyjinä tässä hintakilpailussa ovat olleet kuluttajat. Vuonna 2004 kotimainen Kesko perusti oman hard discounter -ketjun Cassan. Ketjun elinkaari jäi kuitenkin lyhyeksi, sillä se lopetettiin jo vuonna 2007.

Uusille 2000-luvulla avatuille kauppakeskiksille on ollut ominaista, että niissä toimii niin

sanottuna ankkuriliikkeenä yksi tai useampi hypermarket. Lisäksi niiden toimintaideassa korostuu kaupankäynnin lisäksi vapaa-ajan vietto. Kauppakeskuksessa voikin toimia monenlaisia yksityisiä ja julkisia palveluja päivittäistavara- ja erikoisliikkeiden lisäksi, kuten kirjasto, kunnan yhteispalvelupiste, työväenopiston toimintapiste, Lippupalvelu, elokuvateatteri tai kappeli kauppakeskuspappeineen. Myös erilaiset kauneuden- ja terveydenhoitopalvelut, jopa kylpylät, ovat osa uusien kauppa- ja vapaa-ajankeskusten toimintaa.

Ympäristö haastaa kaupan ja kuluttajat

Kuluttajien toiveet ja kaupan palvelurakenne eivät täysin kohtaa toisiaan 2000-luvun Suomessa. Kuluttajat toivovat hyvän valikoiman tarjoavia keskikokoisia päivittäistavarakauppoja kävelyetäisyydelle kodistaan, sillä asioinnin halutaan olevan helppoa ja vaivatonta eikä autosta haluta olla liian riippuvaisia (Koistinen & Tuorila 2008; ks. myös Strandell 2005, 41). Lisäksi kaupassa pitäisi voida pistäytyä tarpeen mukaan eikä ruokaostoksia haluta suunnitella pitkälle eteenpäin (Koistinen & Tuorila 2008). Kaupan rakennemuutoksen seurauksena yhä harvemmalla on kuitenkaan enää ruokakauppa kävelyetäisyydellä kodista ja keskikokoisten myymälöiden määrä on vähentynyt (Koistinen & Vesala 2006; Koistinen & Väliniemi 2007).

Huoli ilmastonmuutoksesta ja erilaiset ympäristöongelmat haastavat niin kaupan, kuluttajat kuin koko yhteiskunnan pohtimaan toimintatapojaan nyt ja tulevaisuudessa. Kaupan on syytä kuunnella entistä tarkemmin kulutta-

jien toiveita ja huomioitava väestön ikääntymisen sekä pienten kotitalouksien määrän kasvu. Päivittäistavarakauppoja kehitettäessä on myös huomattava, että kulutus suuntautuu yhä enenevässä määrin muuhun kuin päivittäistavaraan. Lisäksi kaupan pitää suunnitellaan uusia myymälöitä ja myymälätyyppejä huomioida palveluiden saavutettavuuteen ja yhdyskuntarakenteen tiiviyyteen asetetut lainsäädännölliset tavoitteet. Megasuuret päivittäistavarakaupat ja harva kaupan palveluverkko eivät ole vastaus tulevaisuuden haasteisiin, vaikka ne voivatkin kaupan näkökulmasta olla logistisesti houkuttelevia.

Suomalaisen kuluttajan ekologinen jalanjälki on maailman suurimpia. Toki luonnonvarojen keskimääräistä suurempaan kulutukseen vaikuttaa harvaanasutun maan suuri koko ja pohjoinen sijainti, mutta silti tai juuri tästä syystä pitää aiempaa vastuullisemmin ja tarkemmin miettiä kaikkia kulutukseen liittyviä valintoja. Päivittäistavaraa ostaessaan viisas kuluttaja käyttää kotiaan lähellä olevia palveluita ja antaa aktiivisesti palautetta palveluiden tuottajille, jotta lähipalvelut kehittyisivät kuluttajien toivomaan suuntaan. Asiointimatkat kuluttaja tekee mahdollisuuksien mukaan kävellen tai pyörällä saaden samalla hyvää hyötyliikuntaa. Autoa hän käyttää harkiten.

Kuntien on entistä määrätietoisemmin suunniteltava yhdyskuntarakennettaan siten, että lähipalveluille ja julkiselle liikenteelle muodostuu kannattavat toimintaedellytykset asuinalueille. Erityisesti pientaloalueiden suunnittelu ansaitsisi uusia näkökulmia. Kuluttajien mielestä nimittäin hyvässä elinympäristössä asuinalueet ovat sosiaalisesti ja toiminnallisesti monipuolisia ja muodostuvat monipuolisesta

rakennuskannasta (Koistinen & Tuorila 2008). Yksinomaan omakotitaloista koostuvat kauas palveluista kaavoitetut alueet eivät siis vastaa toiveisiin ja muodostuvat ennen pitkää asukkailleen ja koko yhteiskunnalle kalliiksi asuinpaikoiksi.

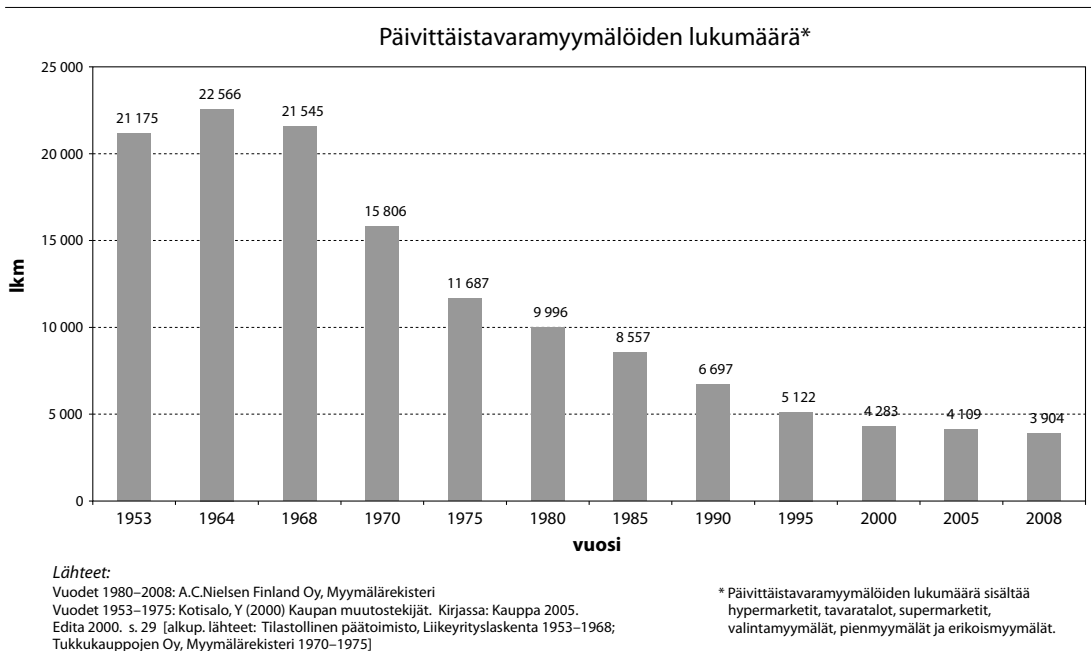
Asutuksen äärellä olevien lähipalveluiden kehittäminen on todellinen haaste. Nykyisestä aukiololainsäädännöstä saatujen kokemusten perusteella tiedetään, että sunnuntaiaukiolo on parantanut alle 400 neliöisten myymälöiden kannattavuutta. Kannattavuuden parantamiseksi kauppa on myös ollut kiinnostunut kehittämään näitä myymälöitä. Kuluttaja on voinut huomata sen muun muassa valikoiman laajenemisena ja aiempaa siistimpinä, selkeämpinä ja valoisimpina myymälätiloina. Trukkilavojen ja pahvilaatikkojen täyttämistä laatikkomyymälöistä on kuljettu pitkä matka nykypäivän pieneen ja tehokkaiseen lähikauppoihin. Kuluttajat ovat kuitenkin entistä vaativampia ja juuri valikoimaan liittyvät suurimmat odotukset ja toiveet, ei niinkään kaupan kokoon.

Tiiviiseen yhdyskuntarakenteeseen sijoittuva tulevaisuuden lähikauppa onkin ”Siwaa suurempi, mutta Prismaa pienempi” monipuolisen valikoiman ruokakauppa monine oheispalveluineen. Joka päivä ei ole tarjolla siikaa, mutta leipähylly ei ammota tyhjyyttään myöhäänään asioivalle. Lisäksi etukäteen tilaten myyjä hankkii vaikka kalakukon Kuopiosta ilahduttamaan illanviettoa Turussa. Tulevaisuuden lähikaupan yhteydessä toimii lounaskahvila, josta saa ostaa herkullisia ruokia ja leivonnaisia myös kotiin. Kahvilassa voi tietenkin lukea päivän sanomat, tavata tuttuja ja tarvittaessa käydä siistissä vessassa. Nuoretkin ovat tervetulleita asiakkai-

ta. Myymälän ja kahvilan yhteydessä voi toimia myös infopiste, jossa paikalliset järjestöt ja yhteisöt voivat kertoa toiminnastaan ja välittää vaikkapa vapaaehtoistyöntekijöitä avuksi kaupassa asiointiin tai lampun vaihtoon. Jos lähetyvillä ei ole parturikampaamoja, pesulaa tai kukkakauppaa, niin nekin voivat hyvin sijoittua lähikaupan yhteyteen. Myös yhteiskunnan palveluita voi olla tarjolla. Ylipäänsä mikä tahansa usein käytetty palvelu, joka ei aiheuta häiriötä ja jonka alueen asukkaat kokevat tarpeelliseksi, sopii osaksi lähikauppaa. Tulevaisuuden lähikauppa on siis enemmän kuin pelkkä kauppa. Se on aktiivinen osa paikallista yhteisöä auttaen monipuolisilla palveluillaan alueen asukkaita ja tarjoten kimmokkeita sosiaaliseen kanssakäymiseen ja erilaiseen toimintaan alueellaan.

Yhteenveto

Verrattuna moniin muihin vähittäiskaupan toimialoihin, päivittäistavarakaupan kehitys on ollut nopeaa ja muutokset huomattavia viimeisen kuudenkymmenen vuoden aikana. Pienet sekatavarakaupat, erilliset maito-, leipä-, liha-, ja kalakaupat sekä osastomyymälät ovat korvautuneet uusilla myymäläkonsepteilla. Tyypillistä kaupan rakennemuutokselle on ollut myymäläkoon kasvu, itsepalvelun lisääntyminen, valikoimien ja lajitelmien monipuolistuminen sekä ketjuuntuminen ja keskittyminen. Uuden vuosituhannen alussa pääosa päivittäistavarasta myydään supermarkettien ja hypermarkettien kautta, mutta valittavana on edelleen myös erilaisia pienmyymälöitä.



Kuva 1.
Päivittäistavara-
kaupan
myymälämäärä
vuosina 1953–
2008.

Nykyajan hypermarketit muistuttavat sodanjälkeisiä sekatavarakauppoja, vaikka valikoimat ja myymäläkoko ovatkin tyystin toisenlaiset. Hypermarketit pyrkivät tarjoamaan kuluttajille kaikki jokapäiväisessä arjessa tarvittavat perus- hyödykkeet samasta paikasta yhdellä ostokerralla, kuten sekatavarakaupat aikoinaan. Erilais- ten toimintojen keskittämisen etu toteutui, kun 1950-luvun lopussa perustettiin ensimmäiset ostoskeskukset, joissa oli tarjolla päivittäis- tavaramyymälöiden lisäksi muita palveluja, kuten apteekki, pankki, posti ja parturi-kampaamo. 1980-luvun kauppakeskukset olivat vanhoja ”ostareita” huomattavasti monipuolisimpia kaup- pallisia keskittymiä päivittäistavara- ja erikois- tavaramyymälöineen. 2000-luvulla myös julki- set palvelut hakeutuivat kauppakeskuksiin.

Muutokset näkyvät myös myymäläverkon ke- hityksessä. 1950- ja 1960-luvulla pienten myy- mälöiden verkosto kattoi niin kaupunki- kuin maaseutualueet tarjoten monille päivittäis- tarvapalvelut kävelymatkan etäisyydellä kodi- ta. Suuren maaltamuuton myötä 1960-luvun lopulla kaupan palveluverkko alkoi ensimmäi- senä harventua maaseudulla, missä päivittäis- tavarapalveluiden huonosta saavutettavuudesta on muodostunut pysyvä ongelma. 1970-luvulla alkaneen ja 1980- ja 1990-luvuilla voimistuneen suuryksiköitymisen myötä lähipalvelut harve- nivat myös kaupungeissa ja useat ostoskeskuk- set ajautuivat vaikeuksiin. Osa uusista suuryk- siköistä sijoittui tiiviin yhdyskuntarakenteen ulkopuolelle autolla helposti saavutettaviin paikkoihin.

Suuryksiköitymisestä huolimatta tai juuri sen vuoksi pienmyymälöitä on kehitetty. Erityises- ti 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa on toimin- tansa aloittanut moni täysin uuden myymälä- konseptin mukainen pienmyymälä. Maaseudun palveluita ovat parantaneet huoltoasemien yh- teyteen perustetut liikennemyymälät, joskin sa- maan aikaan monien kyläkauppojen toiminta- edellytykset ovat huonontuneet.

Yhä useampi kuluttaja on menettänyt vii- me vuosikymmeninä kävelymatkan etäisyy- dellä olevan myymälän ja yhä useampi tekee ostosmatkansa autolla. Samalla kertaostos on kasvanut ja kaupassa asioidaan entistä harvem- min, tosin edelleenkin 2000-luvulla keskimää- rin neljä kertaa viikossa. Kaupan palveluverkon supistuminen on heikentänyt erityisesti autot- tomien kotitalouksien ja ikääntyneiden mah- dollisuuksia saada ja käyttää päivittäistavara- kaupan palveluita.

Tulevaisuudessa suurimman haasteen kau- palle ja kuluttamiselle asettaa ympäristö. Kau- pan palveluverkon pitää edesauttaa kestävä- ja ehyen yhdyskuntarakenteen muodostumis- ta ja nimensä mukaan päivittäistavarakaupan tulee tarjota päivittäin tarvittavia tuotteitaan ja palveluitaan siellä, missä ihmiset asuvat ja elä- vät. Kuluttajien on puolestaan mietittävä mi- ten omasta elämästään voisi tehdä vähemmän kuluttavaa!

- Heinimäki, H. 2002. *Kauppa – vuosisatojen kuluessa toimintaympäristönsä sopeutunut*. Teoksessa: Markkinoilta markettiin, 6–15. Suomen Kotiseutuliitto. Suomen kotiseutuliiton julkaisuja A:8.
- Hentilä, M. 1999. *Keikkavaaka ja kousikka. Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalvelu-aikaan*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Home, N. 1989. *Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen: valikoituminen lopettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavarakaupassa*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. *Acta academicae oeconomicae Helsingiensis* A:63.
- Home, N. 1995. *Kauppa 2000 – EU-jäsenyyden vaikutus päivittäistavarakaupan rakenteeseen ja toimintaan*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-223.
- Hyvönen, K. 2003. *Ruokaa netistä: sähköinen päivittäistavarakauppa kuluttajien arjessa*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 10/2003.
- Kauppa kaavoituksessa 2004. Helsinki: Ympäristöministeriö. Ympäristöopas 115.
- Keskustojen kehittäminen kauppapaikkoina 1991. Kauppakeskustyöryhmän mietintö. Helsinki: Ympäristöministeriö, Kaavoitus- ja rakennusosasto. Työryhmän raportti 1/1991.
- Kiuru, P., Mankinen, R., Niilola, K., Pulkkinen, M. & Riipinen, T. 2004. *Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja tehokkuus: case päivittäistavarakauppa*. Helsinki: LTT-Tutkimus. Sarja B 171.
- Koistinen, K. 2006. *Vähittäiskaupan suuryksikön sijoittumissuunnittelu – Tapaustutkimus kauppakeskus Myllyn sijoittumisesta Raision Haunisiin*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-4:2006.
- Koistinen, K. & Vesala, T. 2006. *Päivittäistavarakaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995–2003*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 6/2006.
- Koistinen, K. & Väliniemi, J. 2007. *Onko lähikauppa lähellä? Päivittäistavarakaupan saavutettavuus Turun, Lahden ja Mikkelin kaupunkiseuduilla 1995–2003*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 4/2007.
- Koistinen, K. & Tuorila, H. 2008. *Millainen olisi hyvä elinympäristö? –Asukkaiden näkemyksiä elinympäristöstä, asumisesta ja palveluksista eri elämänvaiheissa*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 9/2008.
- Kotisalo, Y. & Kiuru, P. 1997. *Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat*. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Sarja B 151.
- Kotisalo, Y. 2000. *Kaupan muutostekijät*. Teoksessa: Kauppa 2005 – Kauppa yhdyskuntasuunnittelussa, 9–38. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kyläkauppojen määrä väheni 40 myymälällä vuonna 2003, investointituki vasta vuonna 2004. 2004. *Päivittäistavarakauppayhdistys, Tiedote 29.6.2004*
- Lindblom, A. 2003. *Vaihdantasuhteen muutosvoimat – Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-6:2003.
- Lindh, T. 2002. *Ostarit, esikaupunkien keitaat*. Teoksessa: Markkinoilta markettiin, 66–71. Suomen Kotiseutuliitto. Suomen kotiseutuliiton julkaisu A:8.

- Marjanen, H. & Saarinen, P. 2000. *Lähikaupat, huoltamoiden konseptoidut myymälät ja R-kioskit päivittäistavaroiden ostopaikkana – Hinta- ja palvelusvertailu*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 2/2000.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1991. 1992. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1992. 1993. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1993. 1994. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1994. 1995. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1995. 1996. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1996. 1997. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1998. 1999. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 1999. 2000. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Markkinatrendit: päivittäistavarakauppa 2001. 2002. A.C.Nielsen Finland Oy.
- Peltola, O. & Vainio, A. 1995. *Vaasan läänin kyläkaupat. Nykytila ja tulevaisuus*. Vaasa: Vaasan yliopisto, Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos. Julkaisu 59.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2008. Päivittäistavarakauppa 2008–2009. Osoitteessa: http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaistut/PTY_Vuosijulkaisu_2008-2009_lores.pdf (luettu 15.3.2009.)
- Rasimus, T. 1995. Kauppa 2010. *Kaupan toimintaympäristö ja rakenne*. Helsinki: Ympäristöministeriö. Selvitys 10/1995.
- Sankkila, I. 1996. *Kauppa – osa lähipalveluverkostoa*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimus- ja koulutuskeskus. Aiheita 9/1996.
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2008. *Vähittäiskauppa Suomessa 2008*. Suomen kaupan liitto ry ja Palvelualojen ammattiliitto ry.
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2003. *Vähittäiskauppa Suomessa 2003*. Kaupan työnantajaliitto ry ja Palvelualojen ammattiliitto ry.
- Spåre, H. & Pulkkinen, M. 1997. *Päivittäistavaroiden kauppapalvelujen koettu saavutettavuus*. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Sarja B 139.
- Strandell, A. 2005. *Asukasbarometri 2004*. Helsinki: Ympäristöministeriö, Alueiden käytön osasto. Suomen ympäristö 746.
- Suurmymälätyöryhmän mietintö. 1997. Helsinki: Ympäristöministeriö, Alueiden käytön osasto. Suomen ympäristö 102.
- Vähittäiskaupan suuryksiköitymisen hyödyt ja haikat. Koonnostutkimus. 1997. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Sarja B 130.

Lait ja asetukset

- Laki vähittäiskaupan liikeajasta. 24.6.1969/435.
- Laki haja-asutusalueiden vähittäiskaupan rahoitustuesta. 31.12.1974/1086.
- Laki haja-asutusalueiden vähittäiskaupan rahoitustuesta annetun lain muuttamisesta. 18.12.1981/935.
- Laki vähittäiskaupan ja eräiden työliikkeiden liikeajasta. 26.3.1997/276.
- Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeiden aukioloajasta. 28.12.2000/1297.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132
- Asetus haja-asutusalueiden kyläkauppojen tukemisesta. 11.12.2003/1062
- Asetus kioski- ja siihen verrattavasta kaupasta sekä automaattikaupasta. 24.6.1969/436.
- Asetus kioski- ja siihen verrattavasta kaupasta sekä automaattikaupasta annetun asetuksen muuttamisesta. 19.4.1991/726.
- Asetus pakastetuista, jäädytetyistä ja jäätyneistä elintarvikkeista. 1977/797.
- Terveystieteiden tutkimuslaitos. 1967/55.

Kaupan kansainvälistyminen

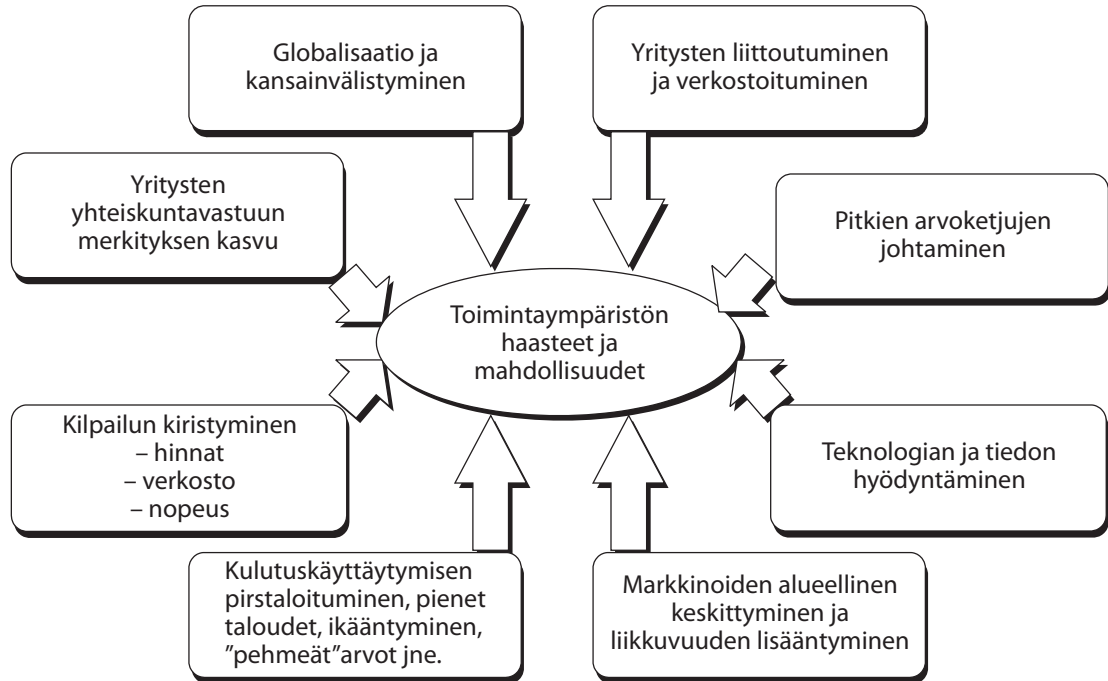
Kaupan kansainvälistyminen on osa kaupan kasvustrategiaa. Kansainvälistyville kauppayritykselle on tyypillistä vahva asema kotimarkkinoilla, selkeät kaupakonseptit ja korkea liiketoimintaosaamisen taso. Kaupan kansainväistyminen alkaa yleensä naapurimaista, jonka jälkeen laajenemista jatketaan pysyen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

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

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

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

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



Kuva 1. Kaupan toimintaympäristön megatrendit.

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

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

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

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

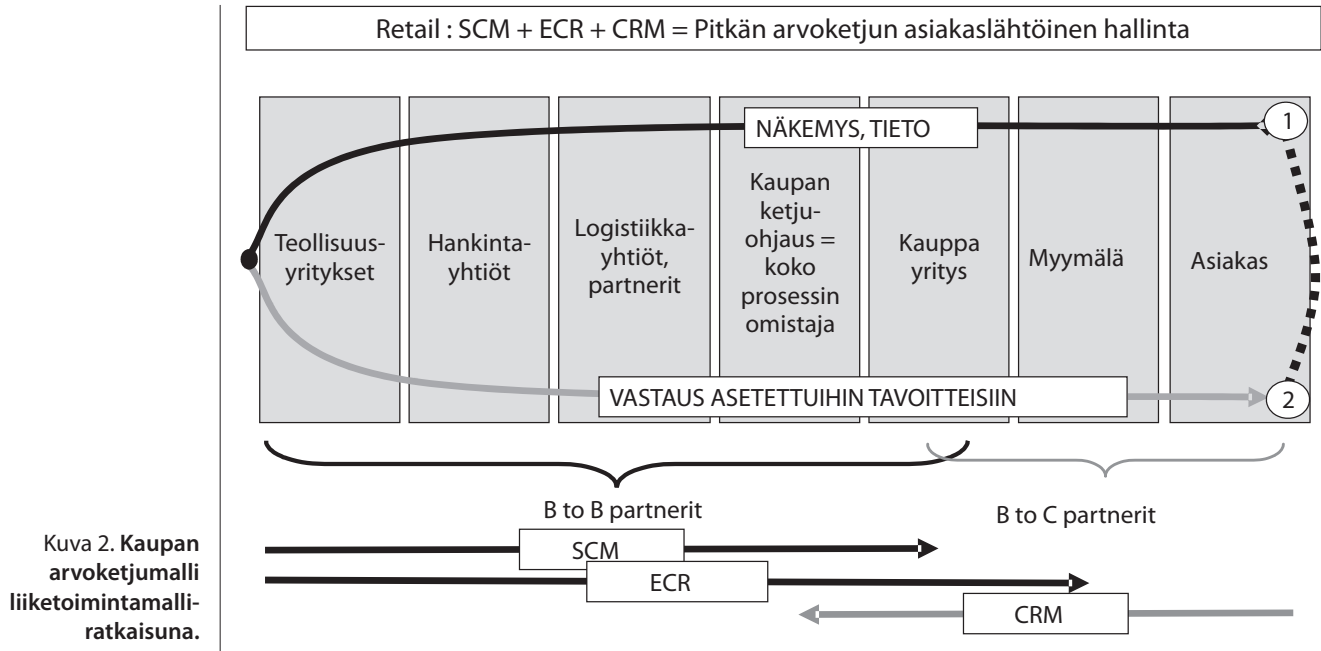
Toinen strateginen valtavirta kaupan pyrkiessä vastaamaan erilaistuvan asiakaskunnan tarpeisiin on ollut uusien kauppakonseptien kehittäminen. Näistä esimerkkeinä ovat niin sanotut laatikkokauppakonseptit ja hard discounter -kauppakonseptimallit sekä liikenne-myymäläkonseptit, joissa polttonesteitä sekä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

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

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

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

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



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

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

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

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

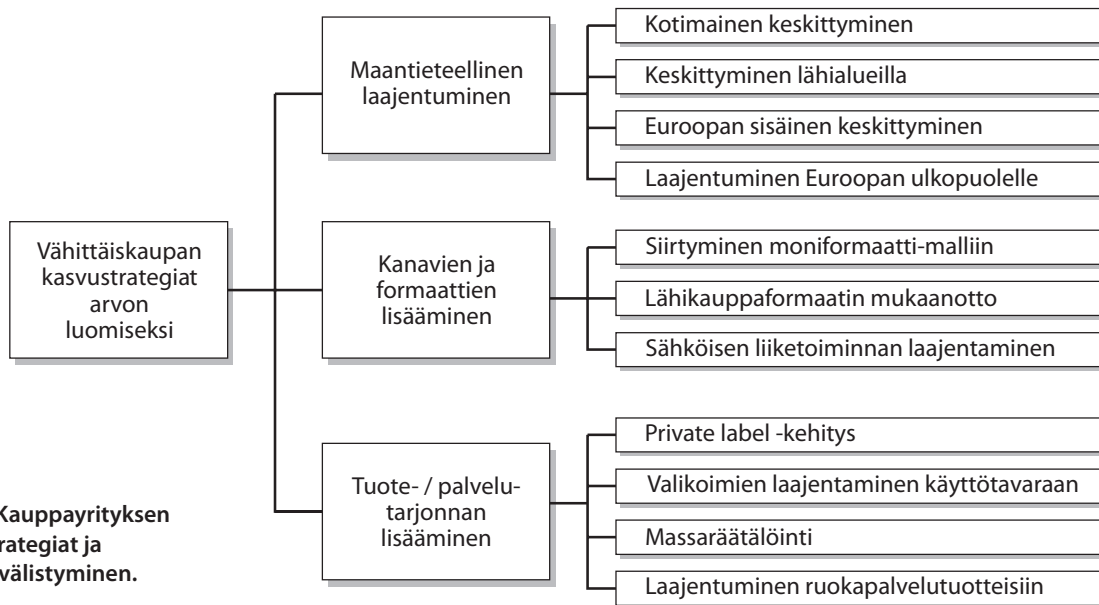
Kansainvälistyminen osana kaupan kasvustrategiaa

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

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

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

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



Kuva 3. Kauppayrityksen kasvustrategiat ja kansainvälistyminen.

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

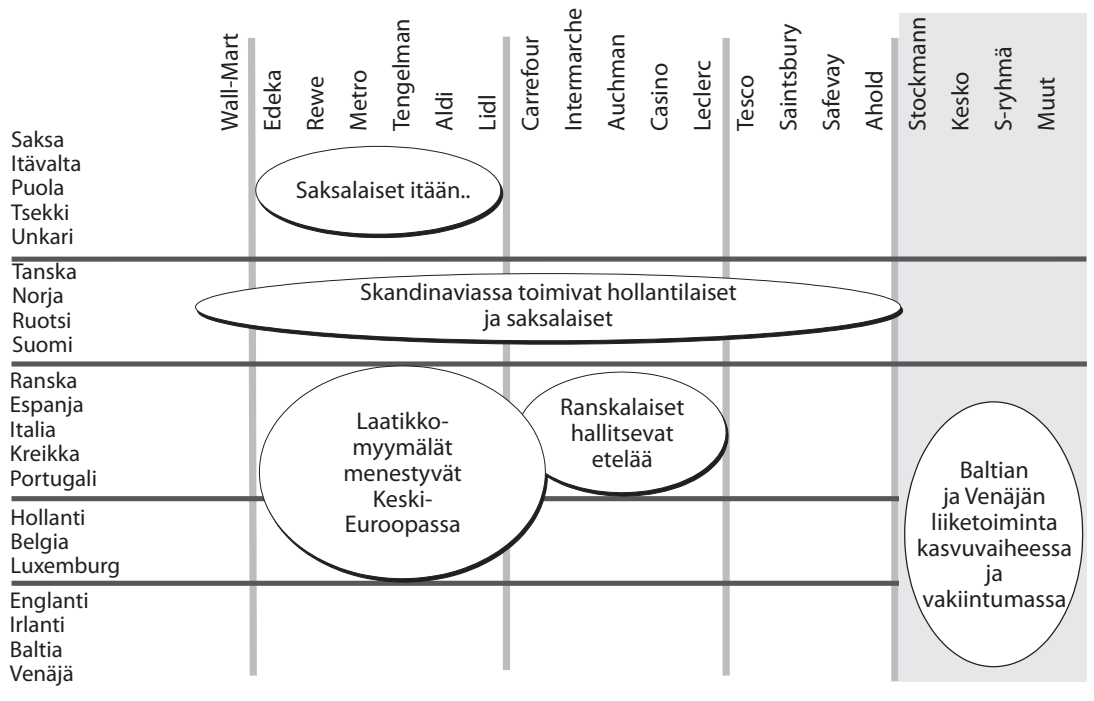
Lähes aina kotimarkkinoiden kauppakonseptia on pitänyt muokata jossain määrin uusien markkinoiden olosuhteita vastaavaksi. Useimmissa tapauksissa kaupan toimintatapaa ja tuotevalikoimaa on mukautettu uusien markkinoiden ostokäyttäytymis- ja kulutustottumusten mukaisiksi. Ranskalaisen suuren kansainvälisen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

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

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

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

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



Kuva 4. Eurooppalaisten kaupparyitysten kansainvälistymisen kohdemarkkinat.

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

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

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

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

Suomalainen kauppa ja kansainvälistyminen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lokaalisuus ja globaalisuus mukana kaupan liiketoimintamallissa

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

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

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

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

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

LÄHTEET

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

Kauppakisan voittajat ja voitettut

Ulkomaisten ketjujen tulo on johtanut hyperkilpailuun ja kaupan rakenteen muuttumiseen, mutta edelleen joukossa on myös pieniä toimijoita. Asiakasta ei nykyisin voi hurmata pelkillä tuotteilla ja hinnoilla. Asiakkaat ostavat yhä vähemmän sitä, mitä tarvitsevat ja yhä enemmän sitä, mikä heitä sytyttää. Menestyäkseen kaupan on voitettava itsensä ja osattava vedota yksittäisten asiakkaiden tunteisiin kiehtovien konseptien avulla.

Tässä artikkelissa esitellään suomalaisen kaupan murrosta ja ketjujen välisen kilpailun muuttamista: sen voittajia ja voitettuja ja miten tämä on muokannut palvelun käsitettä. Asiakasta ei nykyisin voi hurmata pelkillä tuotteilla ja hinnoilla, nyt oleellista on rakentaa häntä kiehtova konsepti.

Ulkomaiset ketjut ovat tuoneet suomalaiseen kauppakisaan uusia piirteitä. Huikeasti kasvanneen ja tasokkaan tarjonnan takia asiakkaat voivat hylätä huonojen lisäksi myös hyvät kaupat vain siksi, että ne eivät miellytä heitä tarpeeksi. Kilpailussa on siirrytty hyperkilpailun aikaan. Sitä ei käydä eikä voiteta pelkillä tuotteilla, hinnoilla ja palveluilla vaan kiehtovilla konsepteilla, olemalla omaperäisesti erilainen.

Suomessa on lähes 30 000 vähittäiskauppaa, noin 200 kaupan ketjua ja tuhansia kiehtovia tarinoita. Rakenteet ovat ryskyneet ja viidesssä vuodessa ulkomaiset ketjut ovat tuplanneet markkinaosuutensa, mutta ovat silti edelleen pieniä toimijoita. Suunta on kuitenkin selvä, ja asiakkaan mielessä raja kotimaisen ja ulkomaisen välillä hämärtyy ja menettää merkitystään.

Ratkaisevaa ei ole se, missä konsepti on kehitetty tai kuka sen omistaa, vaan miten houkuttelevaa ketjun palvelutarjonta asiakkaiden silmissä on. Kärjistetysti voi sanoa: ketjun pitää joko erottua tai sen voi lopettaa.

Suurimmat rakenteelliset järjestelyt ovat koskeneet päivittäistavarakauppaa. Kun SOK osti Sparin, HOK nielaisi Elannon ja Tradeka ja Wihuri kihloutuivat, viisi ketjua katosi ruoka-kaupan kisasta ja myös katukuvasta. Joka neljäs myymälä myy ruokaa ja muissa tarjolla on pukeutumiseen, kodin kohentamiseen ja harrastuksiin liittyviä käyttötavaroita.

Joukkoon mahtuu monenlaista. Tarjonnan kirjo on laaja ja kilpailu kuluttajista kovaa. Toisin kuin yleisesti kuvitellaan, kauppojen lukumäärä ei ole juurikaan laskenut. Väärä luulo syntyyne siitä, että ruokaa myyvien kauppojen määrä vähenee jopa yli sadalla joka vuosi. Samaan aikaan erikoiskauppojen määrä on kasvanut.

Suomessa toimivien kauppojen myynnit tilastoidaan tarkasti. Tilastokeskus laskee kauppojen liikevaihdon, lukumäärän ja henkilöstön, ja kaupan järjestöt keräävät tarkkoja tietoja ke-

hityksestä. Kannattavuuden kehitystä voi seurata verotiedoista. Tieto on tarkkaa, joskin se tulee melkein vuoden viiveellä: loppuvuodesta saa tiedon edellisvuoden myynneistä ja tuloksista vähän pitemmällä viiveellä.

Tilastoja tutkimalla karisiksi moni luulo kaupan rakenteesta ja kehityksestä. Esimerkki tästä on oletus kaupan keskittymisestä suuriin yksiköihin. Suuret yksiköt ovat kyllä entistä suurempia ja niiden osuus myynnistä on kasvamassa, mutta näiden jättiläisten seassa tuhannet kääpiökaupat taistelevat urheasti elämästään. Esimerkiksi vaatekaupassa kymmenen suurinta ketjua nappaa 500 myymälällään puolet myynnistä, mutta toista puolta jakaa 2500 putiikkia. Urheilukaupassa viiden ketjun 200 myymälää jakaa puolet, toisesta kisailee melkein 900 pääosin pitkälle erikoistunutta kauppaa. Kodintekniikkakauppa on keskittynyt ketjuihin, mutta viiden suurimman ketjun ulkopuolelle jää alan myymälöitä vielä 500.

Toinen harha liittyy ketjutoimintaan. Suomessa on melkein 200 kaupan ketjua ja niiden osuus vähittäiskaupan myynnistä on 80 prosenttia. Ketjujen kokonaismäärä on kasvanut, mutta osittain tästä johtuen suuri osa ketjuista kasvaa markkinaa hitaammin eli menettää markkinaosuutta. Kolmas harha liittyy ulkomaisiin ketjuihin. Monilla on yksisilmäinen käsitys niiden menestyksestä Suomessa. Kasvavia ja erinomaisen kannattavia on monta: H&M, IKEA, Lindex, Biltema, Hemtex ja Yves Rocher. Kaupan murroksessa monessa ketjussa rahaa tuhlataan tyhmyysiin ja tehottomuuteen. Asiakkaita houkuttellaan keinoilla, joissa ei ole imua.

Huipulle pääsee vain ymmärtämällä, mikä on peli ja mitkä ovat sen säännöt. Jotta tämän ym-

märtäisi, täytyy katsoa, miltä oma meno näyttää asiakkaan silmin: onko siinä tarpeeksi imua.

Kasvanut vauraus on johtanut siihen, että asiakkaat ostavat yhä vähemmän sitä mitä tarvitsevat ja yhä enemmän sitä, mikä heidät sytyttää. Menestyäkseen tässä markkinassa on ymmärrettävä, että palvelussa ja kilpailemisessa on yhä vähemmän kyse tuotteiden myymisestä ja tuputtamisesta ja yhä enemmän kyse siitä, että yritykset voittavat itsensä ja osaavat vedota yksittäisten asiakkaiden tunteisiin.

Suomalaisen kaupan murrosta voisi kuvata seuraavilla havainnoilla:

1. S-ryhmä nousi päivittäistavarakaupan ykköseksi selkeän strategian ja taitavan toteutuksen avulla.
2. Sparien, Elannon ja Wihurin lopettaminen johti päivittäistavarakaupan keskittymiseen kahden ison (S ja K) ja muutaman pienemmän toimijan käsiin (Suomen Lähikauppa Oy, Lidl, Stockmann ja halpakaupat).
3. Hypermarkettien asema on vahvistunut. Viidessä vuodessa Prisma ja Citymarket ovat kasvattaneet myyntiään yli miljardilla eurola ja sadalla toimipisteellään ne nappaavat jo reilut 12 prosenttia koko vähittäiskaupasta.
4. Isot jähmeät järkäleet ovat yksi toisensa jälkeen hajonneet. Eka ja Tuko kaatuivat laman jälkipyykissä ja Kesko muuttui kauppiaiden keskusliikkeestä kauppiasvetoisten ketjujen kehittäjäksi. Samalla kauppiaiden asema ja rooli muuttui ketjussa.
5. Lidl rakensi ällistyttävällä vauhdilla sata uutta ruokakauppaa täytenä pidettyyn markkinaan ja opetti suomalaisille uuden kauppatavan ja uudet hinnat, mutta sai pelättyä pienemmän osuuden.

6. Halpakaupat kasvattivat vaivihkaa osuuttaan ja ovat tehneet erinomaista tulosta. Alueellisesti toimineiden ketjujen yhdistyminen on tärkeä askel toimintojen tehostamisessa.
7. Ulkomaisten, erityisesti ruotsalaisten, ketjujen rantautuminen Suomeen on elävöittänyt tarjontaa ja pakottanut kotimaisia ketjuja tarkistamaan toimintaansa.
8. H&M mullisti muotikaupan ja otti ykköspaikan varsin pienellä myymälämäärällä.
9. Vaikka ketjut hallitsevat markkinaa, tuhannet yksittäiset myymälät tuovat vähittäiskauppaan moninaisuutta. Ketjukonseptit ovat ajan myötä kirkastuneet ja niihin on tullut omaperäisyyttä.
10. Erikoiskaupat hakeutuvat toistensa tuntuun: kauppakeskuksiin ja keskustakortteleihin.

Muutosten seurauksena asiakkaille on tullut vaihtoehtoja lisää, mutta tarjonta on supistunut. Kilpailu käydään yhä enemmän ketjujen välillä eikä vain kauppa kauppaa vastaan. Ketjujen tarjonta on usein konseptilähtöistä eikä asiakaslähtöistä. Kun valikoima päätetään keskitetysti, kaukana asiakkaista, asiakkaiden todelliset tarpeet voivat jäädä tyydyttämättä.

Seuraavaksi tarkastelen kaupan murrosta Suomessa toimialoittain aloittamalla kahdesta suuresta kauppamahdistista: S- ja K-ryhmästä.

Pitkä kiri puri

S-ryhmän ruokakaupassa tapahtui käännekohta vuonna 1990. Sen jälkeen markkinaosuus on kivunnut yli 40 prosenttiin. Vuonna 1990 S-verkosto käsitti 763 päivittäistavaroita myyvää

kauppaa, joista melkein puolet, 376 kappaletta, oli pieniä lähikauppoja.

S-ryhmä on ollut aktiivinen kaikilla kolmella ruokaketjullaan. S-market on Suomen suurin ketju. Sen päivittäistavaramyynti on viidennes alan markkinoista, yhtä paljon kuin K-supermarketilla ja K-marketilla yhteensä.

Prisma näytti koko 1990-luvun kaksinumeroisia kehityslukuja. Ainoastaan Lidlin tulo hiukan hyydytti ketjua, ja vuosina 2002 ja 2003 myynti ei kasvanut.

S-ryhmän keskeiset strategiset valinnat olivat ex-pääjohtaja Kari Neilimon mukaan kustannustehokkuus, monipuolinen palvelutarjonta, osaamisen kehittäminen ja asiakasomistajälähtöisyys. Neljään ketjuun keskittyminen, panostaminen ruokaan, omien asiakkaiden palkitseminen bonuksella ja hankinnan tehostaminen muodostavat vankan perustan, jolla osuutta on kasvatettu. S-ryhmän strategiset valinnat muodostivat kokonaisuuden, jolla on noustu suomalaisen kaupan huipulle.

Näkemyistä ketjujen suunnitteluun haettiin ulkomailta. Prisman konseptin takana on ranskalaista näkemystä ja S-marketin konseptin perustan loi amerikkalainen osaajaryhmä. Sokokset saatiin yhdistelemällä ranskalaista ja englantilaista näkemystä. Prisma osui maaliinsa ensi yrittämällä ja Sokos toisena vuonna, mutta S-market alkoi liittää vasta, kun sitä hiottiin suomalaisin aivoin. Lähimyymälälle sopivaa liiketyyppeä pohdittaessa päädyttiin siihen, että koska se on asiakkaalle yleensä vain täydennysostopaikka, toimivin ratkaisu on laatikkomyymäläksi silloin kutsuttu halpakauppa. Sellainen saatiin ostamalla valmis ketju, Alepa. Tällä nimellä toimitaan kuitenkin

vain pääkaupunkiseudulla, muualla käytetään nimeä Sale.

Bonus-kortti on monen mielestä ehkä S-ryhmän kauppastrategian kirkkain kruunu. Kun Bonus-kortti otettiin käyttöön, luovuttiin työllästä ja kalliista tarjousruletista ja alettiin palkita asiakas ostosten keskittämisestä omistamaansa yritykseen. Koska palkitseminen tehdään progressiivisesti, molemmat osapuolet hyötävät: Mitä enemmän asiakas ostaa, sitä enemmän hän hyötyy.

Neljäs nostetta synnyttänyt tekijä on Inex Partners Oy:n (S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayritys) perustaminen 1990-luvun alussa. Sitä vastustettiin aluksi, joko ennakkoluulojen tai ymmärtämättömyyden takia. Ajateltiin, että kilpailijan kanssa ei sovi liittoutua yhteistyöhön. Yhteistyö tuotti kuitenkin nopeasti säästöjä ja oli tärkeä lenkki erityisesti S-ryhmän nousussa.

K-kansan nousu

Mediassa suomalainen vähittäiskauppa nähtiin 1990-luvulle asti neljän kopian kisanä. Kvartettiin katsottiin kuuluvan yksityiset tukkukaupat Kesko ja Tuko sekä osuuskaupat SOK ja EKA. Tuko oli yksityisten tukkukauppiain yhteensuittymä ja sen lippua liehuttivat mm. Stockmann ja Anttila.

Tuosta joukosta on jäljellä enää kaksi isoa, ihan erilaista kaupan jättiä. Tuko haudattiin vuonna 1996 ja Eka-yhtymä murskaantui 1990-luvun laman jalkoihin jättäen jälkeensä pienen päivittäistavarakauppaa harjoittavan Tradekan.

Kauppiain perustama ja osittain omistama Kesko nousi kaupan ykköseksi ainutlaatuisella organisaatiolla, jossa yhdistyivät tehokas tukku-

kauppa ja itsenäisten kauppiain johtama vähittäiskauppa.

Keskon rakenteen nerokkuus näkyy varsinkin tavassa, jolla kauppiat toisaalta Keskon omistajina, toisaalta sen asiakkaina saatiin mukaan tukkuliikkeensä päätöksentekoon. Hallintoneuvoston ja neuvottelukuntien kautta kauppiat pääsivät päättämään varsinkin itseään koskevia asioita, mutta heidät on pidetty taitavasti ja tehokkaasti erossa tukkukaupan johtamisesta. Kun pitkä yritys Tradekan ja Tukon yhdistämisestä epäonnistui vuonna 1996, pankit järjestivät Tukon ostajaksi Keskon, ja Tradeka jäi yksin. Kilpailuvirasto kuitenkin esti kaupan eikä Kesko saanut T-kauppoja. Niistä muodostettiin Suomen Spar Oy, joka ei kymmeneen vuoteen päässyt lentoon ja päätyi kutistuneena lopulta SOK:n syyliin syksyllä 2005. Tuko-kaupassa Kesko sai kuitenkin Anttilan ja alkoi kovalla kädellä laittaa sitä tuloskuuntoon. Erilaiset yrityskulttuurit vaikeuttivat työtä, mutta nyt Anttila tekee tuskaisten vuosien jälkeen tulosta.

K-kauppojen markkinaosuus päivittäistavarakaupassa pysytteli sinnikkäästi 40 prosentin pinnassa, mutta lähti laskuun vuonna 1997. Vaikka K-kaupoilla on edelleen vankka jalansija useimmilla edustamillaan toimialoilla, ne ovat joutuneet perääntymään monilla aloilla. Ruokakaupassa S-ryhmä meni ohi vuonna 2005, tavaratalokaupassa Prisma ohitti Citymarketit vuonna 1998, Vaatehuoneen lopettamisen jälkeen vaatekaupassa ei ole enää omaa ketjua, K-kenkä ja Andiamo ovat kutistuneet ja Musta Pörssi on putoamassa. Ilonaiheita ovat asemansa markkinajohtajana vakiinnuttanut Intersport sekä rautakaupan ketjut K-rauta ja Rautia.

Kesko aloitti verkostonsa saneeraamisen yli kymmenen vuotta myöhemmin kuin muut. Ky-län viimeisen kaupan ovesa luki melkein aina K. Ruokaa myyviä K-kauppoja on nyt 2000 vähemmän kuin 20 vuotta sitten. Määrä on valtava, ja on mahdotonta kuvitella, että markkinaosuus säilyy verkoston karsiutuessa lähes sadan kaupan vuosivauhtia. Kaikki menetetyt markat ja eurot eivät voi mitenkään siirtyä toiseen K-kauppaan.

Uusi ketjuorganisaatio teki myös yhteistyön K-ketjujen välillä vaikeaksi. Iso ja vahva K oli murtunut moneksi pikku-K:ksi. Tästä seurasi paljon strategista sekoilua ja taktista hapuilua. Kokeiltiin kaikenlaista ja kun uudet temput eivät tepsineet, kokeiltiin jotain muuta. Lopulta iso kuva katosi eikä enää tiedetty, mitä oltiin tekemässä.

Kun myynnit hyytyivät, kauppiaan rooli otettiin uuteen tarkasteluun ja ketjuyhteistyö viritettiin sellaiseksi, että kauppialla on keskeinen pelipaikka, mutta eri tavalla kuin ennen. Uudelle ketjukauppiaille ketjukuri ei ole kahle vaan onnistumisen elinehto. Keskon kohtalonkysymys onkin, miten kauppiasyrittäjäys saadaan hyödynnettyä niin, että syntyy kaupallista nostetta.

Viidessätoista vuodessa Kesko on muuttunut keskusliikkeestä ketjujen keskuksiksi. Kovin kasvu ja suurimmat toiveet kohdistuvat erikoiskauppaan. K-ruokakauppojen määrän väheneminen on tehnyt ison loven myyntiin. Sitä on paikattu kiihtyvällä kansainvälistymisellä.

Kolmannen korvapuusti

T-ryhmän jäsenliikkeiden myynti oli vuonna 1990 yli puolet suurempi kuin tuolloin vaikeuk-

sisssa tarpovan S-ryhmän. Sen jälkeen myynnin kasvu alkoi hidastua ja Tuko teki tappiota.

Tradekasta sen sijaan kasvoi selviytyjä. Eka-yhtymän raunioista nousi kolmen ketjun Tradeka, joka on selvinnyt yrityssaneerausohjelmasta ja maksanut velkansa korkojen kera. Eka-yhtymä sekoili monen ketjun kanssa, mutta oppi omista virheistään ja on sen jälkeen keskittynyt kolmeen. Siwaa, Valintataloa ja Euromarketia yhdistää konstailematon ja kaupunkimainen toimintatapa.

Koko 1990-luvun myymälöiden määrä ja myynti vähenivät, mutta vuosi 2000 oli käännekohta ja sen jälkeen on näytetty vain plus-alkuisia numeroita.

Osuusliike Elanto perustettiin leipomoksi vuonna 1905 ja se ehti toimia 98 vuotta ennen sulautumistaan HOK:iin vuonna 2004. Virallisissa yhteyksissä on korostettu, että HOK ei fuusioinut Elantoa itseensä, vaan kaksi itsenäistä osuuskauppaa yhdistivät voimansa. Tosiasia kuitenkin on, että yhtenä aamuna Elanto lakkasi olemasta itsenäinen ja pikavauhtia sen myymälät alkoivat liputtaa vanhan kilpailijansa logolla. Elannolle olisi voinut käydä paljon huonomminkin, mutta HOK:lle ei paljon paremmin. Se sai mukavan määrän maukkaita kauppapaikkoja pääkaupunkiseudulta, mutta kauan piti vääntää ennen kuin sopimuspaperit olivat valmiina.

Tyylillä tulosta

Jos Suomessa äänestettäisiin tyylikkäämmästä kauppahuoneesta, Stockmann olisi vahva ehdokas voittajaksi. Hyvä tyylijatja, vakaa kasvu ja taiseen tuhti tulos ovat tehneet yrityksestä ihailun. Toimiala ei kuitenkaan ole sellainen, jossa

tehdään helppoa rahaa, päinvastoin. Useimmat Stockmannin kollegat eivät tee tulosta, sillä tavaratalo keskustassa on kauan sitten julistettu uhanalaiseksi elinkeinoksi. Stockmannin menestyksessä on enemmän osaamista kuin onnea: kenelläkään ei voi olla onnea 147 vuotta. Stockmannin onni ja kirous ovat vaativat asiakkaat. He pitävät yhtiövanhuksen virkeänä ja nöyränä vaatimalla siltä enemmän kuin kehtaavat muilta vaatia.

Tilastoissa tavarataloiksi kutsuttuun ryhmään kuuluu kahdenlaisia toimijoita. Sokos, Stockmann ja Anttila edustavat perinteistä, mutta kutistuvaa keskustatavarataloperinnettä. Prisma, Citymarket ja Euromarket tilastoidaan myös tavarataloiksi, mutta ne ovat oikeasti hypermarketteja ja vetävät puoleensa eri keinoin kuin perinteiset tavaratalot. Niiden myynnistä noin puolet tulee ruuasta ja ne haluavat yhteen kerrokseen sekä keskitetyn kassarahastuksen. Perinteiset tavaratalot rahastavat palvelupisteissä ja tarjoavat myös henkilökohtaista palvelua.

Elannon Maxi-ketjun lopettamisen jälkeen on jäljellä kuusi tavarataloketjua, jotka keräävät vajaalla 200 toimipaikalla noin 7 miljardin euron myynnin, noin kuudesosan kaupan kautta kulkevista euroista. Prisma ja Citymarket muodostavat kärkiparin ja ne sijaitsevat usein rinnakkain tai lähekkäin. Citymarket on johdossa myymälöiden määrissä, Prisma myynnissä.

Stockmann on suomalaisen tavaratalokaupan ikoni, mutta jää Suomen myynnissä alle puoleen Prismaan ja Citymarketin tasosta. Samassa keskustatavaratalojen sarjassa sen kilpailijoita ovat Anttila ja Sokos. Sokos on sitkeästi sinnitellyt kutistuvan verkostonsa, laskevan myyntinsä ja kehnojen tulostensa kanssa. Vasta

euroajalla toimenpiteet alkoivat purra ja myynnin eteen on ilmestynyt plus-etumerkki. Anttilan on suomalaisen kaupan väriläiskä. Anttilan juuret ovat 1950-luvulla Kaarle E. Anttilan perustamassa postimyöntiyrityksessä. Myöhemmin alueellisista tavarataloista tehtiin valtakunnallinen ketju muuttamalla Saastamoisen HEPS-tavaratalot, Lipsasten LIPSit, Kotilainen Joensuusta, Snellman Oulusta ja Aminoffien Putkola Iisalmesta Anttila-kytlin alle.

Joka päivä pitää syödä

Suomessa on enää alle 4 000 ruokaa myyvää myymälää. Niissä työskentelee 43 000 henkilöä eli 40 prosenttia kaupan työllistämistä 110 000 henkilöstä. Tämän lisäksi ruokatavaroita myydään 1 500 kioskista ja 1 600 erikoiskaupasta, jollaiseksi katsotaan liha-, kala-, luontaistuote- ja karkkikauppojen, konditorioiden ja jäätelökioskien lisäksi myös Alko, vaikka harvalle sen ketjun tuotteet kai ihan päivittäisessä käytössä ovat.

Suomen päivittäistavaroiden kauppa on keskittynyttä. Sen jälkeen kun Spar siirtyi SOK:lle ja Tradeka vei Wihurin, markkinan on voinut jakaa kolmeen osaan. SOK haukkaa reilun ja Kesko vajaan kolmanneksen, ja loppu menee Suomen Lähikaupalle, Lidlille, Stockmannille ja yli tuhannelle pienelle yrittäjälle. Neljä suurinta ketjua – S-market, K-supermarket, Prisma ja Citymarket – myyvät yli puolet kaikesta ruuasta ja tuhat pienintä alle kymmenyksen.

S-market on paitsi ruokakaupan, myös Suomen suurin ketju reilulla kolmen miljardin euron myynnillään. S-marketin tasaisen kasvun takana on selkeä strategia sekä kirkas ketjukon-

septi ja sen tinkimätön toteutus. Perheystävällisenä hypermarkettina itsensä esittelevän Prismen verkosto kasvoi 1990-luvulla 22:sta 38:aan ja on nyt jo yli 50.

S-ryhmän selkeän ketjurakenteen kummainen on kahden lähes samanlaisen alennusketjun ylläpitäminen. Sale ja Alepa onkin vuosikertomuksessa niputettu samalle riville. Sale ja Alepa ovat suppean valikoiman halpamyymälöitä, joille on oma vakiintunut paikkansa markkinoilla. Maakunnissa toimiva Sale on ketjuista hiukan suurempi. Lidlin tulo samalle hintalohkolle ei ole kutistanut alan konkareita. Se, joka haluaa ostaa ruokansa halvalla, käy sekä Lidlissä että Salessa/Alepassa. Toisen valikoimissa on pääosin omia tuotteita, toisella lähinnä tunnettuja merkkituotteita. Sale on luonteva osa S-ryhmän kauppatarjoomaa, ja se on hitaasti kasvanut ja pystynyt myös nostamaan markkinaosuuttaan.

K-citymarket oli hypermarkettien ykkönen 27 vuotta aina vuoteen 1999 asti. Vuoden 1993 K-ryhmän ketju-uudistuksen jälkeen uusperustanta loppui viideksi vuodeksi. K-supermarketit ovat 12 vuodessa kasvaneet 53 myymälän ketjusta kolminkertaiseksi, mutta samaan aikaan keskikoko on laskenut. Ketjun kasvupyrähdys sattui vuosille 2000–2003 ja uusia tuli nimenomaan isojen ”kahden koon” markettien liittyessä ”kolmen koon ketjuun”. K-supermarketit ovat kauppiansa näköisiä. Myymälöitä ei ole kloonattu samalla muotilla, vaikka painetta ja perusteita siihen suuntaan varmasti on. Ketjun iskulause ”tavallista parempi ruokakauppa” kuvaa iskevästi sitä, mistä K-kaupat on aina tunnettu.

Viides mahti ruokamarkkinoilla on lukumäärältään suurin kauppiasvetoinen ketju K-

market, joka on monta vuotta kerännyt vajaan kymmenen prosentin markkinaosuuden.

K-market on parhaimmillaan silloin, kun se on kauppiansa näköinen. Hyvä kauppias tekee hyvän tilin, mutta huonoa asiakas ei armahda tilanteessa, jossa asiakkaalla on vaihtoehto – ja usein on.

Siwa on Tradekan kolmesta ketjusta suurin ja mainostaa itseään Suomen suurimpana lähikauppaketjuna. Sitä se onkin, jos mittarina käytetään myymälöiden määrää, joka ylitti 500 rajan vuonna 2006. Viiden miljoonan asukkaan maassa se on korkea luku. Siwa on omalla tavallaan ketjutoiminnan edelläkävijä Suomessa, sillä se starttasi monta vuotta ennen muita. Se harjoittaa suoraviivaista toimintaa. Valintatalo on kaupunkilähikaupan tienraivaaja. Se ei ole perinteisesti palveleva, vaan haluaa olla cityihmisen korttelikauppa. Suomen Lähikaupan kolmas ketju Euromarket hakee linjaansa. Myynnin rakenne ja toimintatyyli on samanlainen kuin Prismalla ja Citymarketilla, mutta se ei ole edes pyrkinyt näiden haastajaksi, vaan jäänyt välisarjaan haluten olla ”iso, mutta nopea”.

Lidl taaplaa tyylillään

Lidlin tulo Suomeen kirjaimellisesti herätti suomalaisen ruokakaupan. Tapa ei ehkä ollut miellyttävä, mutta havahtuminen oli välttämätön.

Lidl on ensimmäinen todella kansainvälisen tason toimija Suomen ruokakaupassa. Se tuo kisaan uuden tavan toimia. Ehdoton ketjukurri, tiukka fokus, spartalainen toteutus, outo ja arveluttava, vähän pelottavakin tiedottamattomuus ovat yhdistelmä, joka jättää ihmisten mielikuvitukselle tilaa.

Lidl opetti kuluttajille uuden hintatason. Tämä pakotti kaikki kilpailijat tarkistamaan omia hintalappujaan, kun liian kallis tavara alkoi jäädä hyllyyn. Oikeastaan koko oma kaupantekotapa piti tarkistaa. Miksi meille tullaan, mistä asiakas meille maksaa? Mihin meillä on varaa panostaa ja mistä pitää supistaa, kun kate kutistuu?

Halvalla menee, tulosta tulee

Yli 200 myymälää voi niputtaa halpahalli -otsikon alle. Nimen rekisteröi itselleen alan legenda Esko Ylinen. Hänen pääasiassa Pohjanmaalla toimiva Halpa-Halli on reilulla 30 myymälällä alan suurin ketju.

Halpakauppa-ala on ollut rivakan uudelleenjärjestelyn alaisena sen jälkeen, kun Capman kiinnostui alasta. Ensin syntyi Tarjousmaxi yhdistämällä Tarjoustalo ja Maxi-Makasiini.

Joulukuussa 2005 kerrottiin kolmannesta askeleesta kohti valtakunnallista ketjua, kun Tokmanni, Tarjousmaxi ja Robinhood yhdistyivät. Näiden satakunta toimipistettä kerää yli 500 miljoonan euron myynnin. Capmanilla on enemmistö perustetun yhtiön osakkeista.

Monien kaupan ammattilaisten silmissä halpakaupoissa ei ole mitään hohdokasta. Kansa on toista mieltä. Vetovoima ei kuitenkaan synny pelkästään hinnoista, vaan yhtä lailla mielenkiintoisista tuotteista.

Tiimarin vanha iskulause ”hyvää mieltä pikkurahalla” kuvaa osuvasti halpojen hintojen ydintä. Ihmiset eivät osta halpaa tavaraa pelkästään säästääkseen rahaa, vaan hakevat tavaran hankkimisen ja sen käyttämisen tuomaa tyydytyksen tunnetta. Elämyksen yksi osa on, että tavaran saa pikkurahalla.

Pintamuotia kansan syville riveille

Siitä tonnista, josta suomalaiset kotitaloudet joka kuukausi luopuvat kaupan kassoilla, jää ruokakaupoissa käynnin jälkeen jäljelle 450 euroa käytettäväksi erikoiskaupoissa. Kodin varustetasoa kohennetaan 175 eurolla, lääkkeitä napsitaan 80 eurolla ja vaatteisiin käytetään 45 euroa. Vain kymppi kuussa jää kirjakauppaan ja kuudella eurolla ostetaan kukkia.

Asiakkaan euroja on kärkeymässä toista sataa erikoiskaupan ketjua. Taulukko 1 näyttää erikoiskaupan rakenteen myymälöittäin ja myyneittäin.

Taulukko 1. Erikoiskauppa myymälöittäin ja myyneittäin vuonna 2007.

	Myymälöitä	Myynti milj. €
Vaate- ja tekstiilikaupat	3220	1750
Kenkä- ja laukkukaupat	520	220
Urheilu- ja venekaupat	1310	1010
Kodintekniikka- ja musiikkikaupat	1040	1620
Huonekalu ja sisustus	1500	1560
Rauta- ja maalikaupat	1800	3220
Apteekit ja kemikaliot	1400	2415
Kirja- ja paperikaupat	750	390
Optisen alan kaupat	740	390
Kulta ja kellokaupat	670	280
Postimyynti ja verkkokauppa	160	580

Muodin markkinoiden lasketaan olevan reilut neljä miljardia euroa, josta vaatteiden osuus on kolme miljardia. Sitä on jakamassa yli kolmetuhatta myymälää. Pukeutumisen markkinasta vain noin puolet tulee vaatekauppojen kautta, toisen puolen jakavat tavaratalot, halpahalit, urheiluliikkeet ja postimyynti. Suomen suurin muodin myyjä on Stockmann, joka tavoittaa seitsemällä tavaratalollaan joka kymmenennen Suomessa vaatteisiin ja kenkiin käytetyn euron. Sokos-ketju tulee hyvänä kakkosena. Kolmossijasta kisaavat tasaisesti Citymarket, Anttila ja Prisma.

Yhä useampi Suomessa käytettävä vaate on hankittu ulkomaisen ketjun valikoimista. Nykyisin Stockmannin omistama Lindex oli ensimmäinen ulkomainen vaateketju Suomessa. Lappeenrannassa vuonna 1987 avattu myymälä sai nopeasti jatkoa ja viidessä vuodessa oli valmiina 18 myymälän verkosto. Pohjoismaisten ketjujen vyöry Suomen muotikauppaan on ollut hurjaa: sata myymälää viidessä vuodessa, puolet niistä Dressmanneja, loppu tanskalaisia Bestsellerin ketjuja ja ruotsalainen H&M. H&M tuli Suomeen vuonna 1997 vauhdikkaasti viidellä myymälällä ja nousi 20 myymälällä ykköseksi noin 15 prosentin markkinaosuudella ohi Seppälän ja Modan, joilla molemmilla oli ja on edelleen yli sata myymälää. Moda ja Vaatehuone ovat kuitenkin taipuneet ylivoiman edessä ja menettäneet myyntiään.

Seppälän juuret löytyvät Kymenlaaksosta, mutta Helsingin muuton jälkeen lähdettiin maailmalle vuonna 1984 avaamalla myymälä Berliiniin. Marraskuussa 1988 Seppälästä tuli osa Stockmannia, mutta ennen sitä oli maksettu oppirahoja yrittämällä Amerikan valloitusta.

Nyt ketjun laajentumisen suuntana on Venäjä.

Suomen vaatekaupoista neljä viidestä jää kaikkien tuntemien ketjujen ulkopuolelle. Tämä määrä hupenee, mutta ei kovin nopeasti.

Toisin kuin vaatteet ja kengät, suomalaiset ostavat urheilutavaransa pääosin erikoisliikkeestä. Alalla liikkuvasta lähes miljardin euron markkinasta neljä viidestä päätyy johonkin tuhannesta urheilukaupasta.

Intersport on ollut ylivoimainen ykkönen jo kauan. Sen osuus alan erikoiskaupasta on reilu kolmannes ja kansainvälisestikin huippuluokkaa. Intersport on yksi maailman suurimmista erikoiskaupan ketjuista jättäen taakseen myös oman alansa amerikkalaiset yritykset. Kesko-konserniin kuuluvassa ketjussa on vain 58 myymälää, mutta se myy yhtä paljon kuin kuusi seuraavaksi suurinta kilpailijaansa.

Kotipiiri koreaksi

Kodin kohentamiseen käytetään reilut seitsemän miljoonaa euroa vuodessa eli tuplasi enemmän kuin pukeutumiseen. Tavaratalojen osuus myynnistä on reilu viidennes. Prisma on tällä alueella selvästi suurin, sen jälkeen Sokos ja Anttila melko tasoissa ja Citymarket heistä hieman jäljessä. Tavaratalojen kotiin liittyvä tarjonta on pääasiassa sisustusta.

Kotia voi kohentaa remontoimalla, kalustamalla tai koneistamalla. Näitä tarpeita tyydyttävät kodintekniikkaan, huonekaluihin tai rauta-alan kauppaan erikoistuneet ketjut ja myymälät.

Aikoinaan puhuttiin kodinkonekaupoista, mutta nykyisin käytössä oleva termi kodintekniikkakauppa kuvaa paremmin alan luonnetta;

enää ei myydä koneita, vaan teknisiä laitteita. Alan kauppa on kasvanut hyvin ja se on ollut aikamoisessa myllerryksessä. Vuonna 1999 Suomeen tullut Gigantti on noussut alan ykköseksi. Gigantin aloittaessa Expert, Tekniset ja Musta Pörssi hallitsivat 321 myymälällä markkinaa. Mitään niistä uusi tulija ei lyönyt kanveesiin, mutta kaikki ovat joutuneet luovuttamaan myyntiä. Ykkösketjujen ulkopuolelle jää iso, mutta kutistuva joukko kodinkoneita myyviä pieniä myymälöitä ja ketjuja.

Huonekalukaupassa liikkuvat isot rahat. Niihin jätetään 1,5 miljardia euroa ja sillä jaolla on 700 kauppa. Yhtä isoa ei alalta löydy. Myyntilistan kärjessä olevat Kodin Ykkönen ja IKEA eivät ole perinteisiä huonekalukauppoja vaan sisustukauppoja. Sotka, Masku, Asko, Isku, Stemma ja Vepsäläinen rajautuvat selvemmin huonekalukauppaan, tanskalainen Jysk ja ruotsalainen Hemtex taas sisustamisen tekstiileihin. Alalle on tullut uusia yrittäjiä, eivätkä kaikki vanhat ole pysyneet vauhdissa. Suurten toimijoiden jälkeen jää vielä yli 1200 pientä myymälää osaansa ottamaan.

Rautakaupat ovat yrittäneet päästä eroon maskuliinisesta maineestaan ja alkaneet kiinnostua miesrakentajien rahojen lisäksi naisistustajien sieluista.

Raudan vähittäiskaupassa näyttää olevan kaksintaistelutilanne, mutta tasavahvat ykköset K-rauta ja Starkki ovat erilaisia. Kummatkin ketjut koostuvat isoista myymälöistä: K-raudan keskimyynti on 16 miljoonaa euroa ja Starkin melkein tuplasti isompi. Rautakaupat ovat myös ammattilaisten ostopaikkoja ja tämä pitää ottaa huomioon tilaston lukuja arvioitaessa.

Neljän suurimman rautaketjun myynti on

kaksi kolmasosaa markkinoista. Suuret rautaketjut myyvät yksin enemmän kuin alan 500 pienintä yritystä yhteensä. Pieniä toimijoita on alalla valtavasti, mutta keskimyynti kertoo, että kyse on todella pienistä, erikoistuneista toimijoista.

Elinvoimaa ja aistielämyksiä

Erikoiskaupasta on tähän asti käyty läpi vasta noin puolet. Se toinen puoli pitää sisällään mm. apteekit, kirjakaupat, optikot, Alkot, lelukaupat sekä fotoalan, kukka- ja käytettyjen tavaroiden kaupan. Tässä joukossa on muutama iso ketju ja tuhansia yksilöllisiä pikkupuoteja.

Alko on monella tavalla aliarvostettu ja ylenkatsottu ketju. Se johtunee osin sen erikoisasemasta ja historiasta, osin tietämättömyydestä. Iso muutos yhtiön ajattelussa tapahtui 1990-luvun alussa, kun tältä tylyn palvelun talolta haluttiin riistää sen erityisasema ja saada viinit maitokauppojen hyllyille. Muutamassa vuodessa melkein maatumispisteessä olleesta monopolista kuoriutui moderni palvelulaitos. Myymälät uudistettiin, valikoimat käytiin läpi ja kauppa uudistettiin monin tavoin niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Harvoin näkee niin nopeaa muodonmuutosta. Sen jäljiltä Suomessa on yksi maailman parhaista alkoholin myyntiketjuista.

Alko ilmoittaa itsevarmasti olevansa ”valmis huippusuorituksiin kaikilla niillä osa-alueilla, joista yhden maailman parhaan alkoholijuomien vähittäismyyntiketjun asiakaspalvelun kokonaisuus muodostuu”. Syy tähän on ilmeinen. On vain ajan kysymys, milloin se joutuu kilpailemaan avoimessa sarjassa ainakin viinikauppiana.

Moni ketju saisi opetella tekemisen asennetta Alkolta. Sen ei olisi tarvinnut uudistua niin paljon ja niin nopeasti, mutta se halusi näin tehdä, ja lopputulos kestää vertailun mihin tahansa.

R-kioski voisi kehua olevansa Suomen suurin ketju. Sen yli 700 toimipistettä on levinneisyydessään ihan omassa luokassaan. Rautakirjan omassa hoidossa oli noin 400 ja kauppiaiden hoidossa noin 300 kioskia. R-kioski onkin Suomen asioiduin ketju, siellä käydään 110 miljoonaa kertaa vuodessa. Kirjakaupan ykkönen on Suomalainen kirjakauppa, jonka 60 myymälää palvelevat 44 paikkakunnalla Kemijärveltä Helsinkiin. Myynnistä kirjojen osuus on noin 70 prosenttia. Kirjakauppojen 300 miljoonan euron myyntiä ovat Suomalaisen kirjakaupan lisäksi jakamassa Stockmannin Akateeminen Kirjakauppa, kauppiasvetoiset Info-kirjakaupat, Kipa, Kirja-Q ja kustantajien jäännöserien myyntiin erikoistuneet Kirjapörssi ja Kirjatori.

Optisella alalla on tungosta. Viisi suurinta ketjua vie markkinasta 80 prosenttia, mutta muiden osuus on kasvanut eniten. Instru on markkinajohtaja lähes 30 prosentin osuudellaan. Silmäasema on suurin suomalaisomisteen optikkoketju. Se erottuu kilpailijoistaan sillä, että se tarjoaa myös silmälääkärin palvelut.

Pitää kumartaa, jos tahtoo kohota

Lidl käänsi lehteä Suomen kaupan historiassa. Vähän aiemmin IKEA, H&M ja Gigantti olivat osoittaneet, miten suhteellinen käsite kilpailu on. Kautta historian on sanottu kilpailun kiristyvän, mutta moni ei ole vaivautunut miettimään, mitä tämä tarkoittaa ja mitä johtopäätöksiä asiasta pitää tehdä. Kilpailun tehtävänä

on poistaa huonot ja keskinkertaiset yritykset markkinoilta. Niin kauan kun huonoja yrityksiä on hengissä, kilpailu ei toimi.

Hyvä palvelu ja halvat hinnat eivät hyperkilpailuksi muuttuneessa taistelussa takaa kaupan menestymistä. Asiakkaat eivät sitoudu yhteen ostopaikkaan eivätkä he halua ostaa vain siksi, että tavaraa on tarjolla tai se on halpaa. Ostessaan asiakkaat toteuttavat itseään ja arvojaan, hakevat elämyksiä ja merkityksiä, vaihtelua ja välittämistä.

Kaupalle tämä merkitsee haastetta, johon se ei ole ennen joutunut vastaamaan. Asiakasta on opittava kuuntelemaan uudella tavalla. Ei riitä, että kuulee sanat, pitää kuulla sanojen välit.

Toiseksi asiakasta on opittava palvelemaan uudella tavalla. Ei riitä, että tarjoaa sitä mitä kysytään, pitää tarjota myös sitä mitä ei osata kysyä, mutta halutaan ostaa, jos joku ymmärtää tarjota. Jos haluaa palvella hyvin, pitää tuntea asiakas.

Mitä asiakas sitten haluaa? Jos ei tyydy pinnalliseen oletukseen, ainoa oikea vastaus on: ”Emme tiedä”. Ei voi tietää, miksi asiakas tulee juuri tiettyyn kauppaan, miksi hän valitsee juuri tietyn tuotteen, millaisissa tunnelmissa hän poistuu, mitä hän pohtii kotona tuotetta käyttäessään, tuleeko hän koskaan takaisin samaan kauppaan ja jos ei, miksi.

Asiakkaita tutkitaan miljoonilla euroilla, mutta silti heitä ei tunneta. Paljon on saatu selville, mutta tärkein on oletusten varassa. Miten voisi tietää, mitä asiakas tuumii ja tekee, kun asiakas ei itsekään tiedä. Asiakkaat valitsevat kaupan hetken mielihohteesta ja ostavat mikä juuri silloin sattuu miellyttämään.

Tällaisessa maailmassa on fiksua tunnustaa, että ei tiedä ja siksi olla kiinnostunut kaikin kei-

noin selvittämään, mitä asiakkaiden päissä liikkuu. Juuri tämä epävarmuus tekee kaupasta niin kiehtovan alan. Koskaan ei tiedä, mikä toimii ja mikä ei. Tärkeätä on pelata eikä pelätä, kokeilla kaikenlaista, tehdä virheitä ja flopata, muuten ei voi onnistua isosti.

Kolmanneksi asiakkaita on opittava kumartamaan uudella tavalla. Asiakas kohtaa kaupassa yhä harvemmin ihmisen, mutta silti hän voi kokea, että hänelle kumarretaan. Välittämistä voi osoittaa monin tavoin. Häntä varten on hankittu mielenkiintoisia tavaroita, ne ovat siististi esillä, hintoja ei tarvitse arvailla. Jos asiakas pettyy, kauppa korvaa häntä kuulustelematta.

Palveluloisto ei synny kauppiaan käskystä, vaan ihmisten oivaltaessa, että kaupanteossa on kyse loiston synnyttämisestä eikä pelkästä myymisestä ja ostamisesta, ei tuoton tekemisestä, ei tarjouksista, ei palvelemisesta, vaan loistosta.

Palveluloisto johtaa siihen, että asiakas poistuu ihastuneena, iloisesti yllättyneenä, huojentuneena tai haltioissaan siitä, mitä hän on löytänyt tai miten häntä on kohdeltu.

Palveluloistoa ei synny, jos

1. Kaupan henkilöstö ymmärtää tehtävänsä olevan vain konseptin teknistä toteuttamista.
2. Ihmisiä johdetaan huonosti, heistä ei välitetä, jos työpaikalla on ahdistunut henki, kun kenenkään ei tarvitse töissä käynnistää aivojaan.
3. Jos asiakas nähdään vain kukkaron kantajana, eikä ihmisenä, joka reagoi tunteillaan siihen mitä hänelle tarjotaan ja miten häntä katsotaan.

Palvelu tulee takaisin

Halvalla myyviä on aina ollut. Ne valtaavat kaupasta yhden nurkan, mutta paljon jää valtaamatta. Jos hinta olisi meille asiakkaina tärkein asia, kaikkien kaupan toimijoiden pitäisi olla E-RITÄIN huolissaan tulevaisuudestaan. Hyperkilpailu tuo supertehokkaat toimijat eikä niille voi pärjätä hinnalla.

Asiakkaina me tarvitsemme halpaa, mutta haluamme hyvää. Hinta on suhteellinen suure. Se suhteutetaan siihen, mitä saadaan vastineeksi.

Palveluloiston ydin on antaa enemmän vastinetta rahalle. Tavara ei muuksi muutu, mutta palvelu kasvaa antajansa otteessa. Palveluloisto syntyy sydämessä, näkyy silmän pilkkeenä ja siirtyy asiakkaalle. Sitä on palveluloisto.

Halvalla myyvät eivät voi poistaa asiakkaan halua saada palvelua. Mitä enemmän palvelua karsitaan, sitä kipeämmin sitä kaivataan. Uskon, että palvelu tulee takaisin siitä yksinkertaisesta syystä, että emme halua elää ilman sitä.

Palvelun käsite muuttuu. Se sisältää edelleen kumartamista palvelutilanteessa, mutta ennen kaikkea halua ymmärtää asiakkaan sielua, heidän odotustensa arviointia ja ennakointia. Tässä haasteellisessa tehtävässä ei voi onnistua, jos asioita tarkastelee pelkän taskulaskimen kanssa. Kaupan huipulle nousevat vain ne, jotka kuulevat sellaista, mitä ei sanota ääneen. Siitä syntyy ilmiö, jota voi parhaiten kuvata sanalla palveluloisto.

Vähittäiskauppa maakunnassa: tapaus Keski-Suomi

Vähittäiskaupan palvelujen tarjonta muodostaa tärkeän perustan maakunnan asukkaiden hyvinvoinnille. Keski-Suomen maakunnassa kaupan palvelut ja samalla kilpailu ovat keskittyneet Jyväskylän kaupunkiseudulle. Päivittäistavarakaupan palveluita on kuitenkin tarjolla myös pienemmissä kunnissa. Uudet investoinnit maakuntakeskukseen saattavat heikentää etäällä sijaitsevien alueiden vetovoimaisuutta. Tulevaisuudessa väestön ikääntyminen ja pienten kotitalouksien määrän kasvu edellyttävät uusien palvelukonseptien kehittämistä. Koko maakunnan näkökulmasta innovatiiviset palvelut lisäävät alueen vetovoimaa.

”Keski-Suomi on tiedolla, taidolla ja yrittäjyydellä tulevaisuuttaan rakentava elämänlaadun maakunta” (Keski-Suomen liitto 2008). Maakunta on tunnettu hienoista metsistään, vesistöistään ja vuorimaisemistaan. Se on niittänyt mainetta niin perusteollisuuden vahvan perustan kuin uusien teknologioiden osaamisenkin maakuntana. Perinteisten kivijalkojen, kuten metsä-, paperi-, metalli-, puutuote- ja koneteollisuuden lisäksi tulevaisuuden kasvualat, tieto- ja viestintäteknologia, energia- ja ympäristötekniikka, hyvinvointi- ja nanoteknologia, muodostavat tärkeän osan alueen elinkeinoelämää. Tunnettu yliopisto ja ammattikorkeakoulu sekä lukuisat muut oppilaitokset ovat nostaneet Keski-Suomen osaamisen ja koulutuksen maa-

kunnaksi. Maantieteellisesti maakunta sijaitsee keskellä Suomea valtakunnallisen liikenneväyläverkoston solmukohtassa. Väestön määrä kasvaa, ja maakuntakeskus Jyväskylä on kilpailukykyinen kaupunkiseutu, yksi Suomen kasvukeskuksista. (Keski-Suomen liitto 2008.) Miltä näyttää vähittäiskauppa Keski-Suomen maakunnassa? Millainen maakunta Keski-Suomi on kaupan palvelutarjonnan näkökulmasta?

Jyväskylän seutu muodostuu seitsemästä kunnasta¹ ja asukkaita alueella on noin 166 000. Vuoden 2009 alusta Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti yhdistyivät ”Uudeksi Jyväskyläksi”, joka toimii maakunnan keskuksena. Keski-Suomen maakunta käsittää Jyväskylän seutua laajemman alueen, edellä

¹ Hankasalmi, Jyväskylä (vuoden 2008 loppuun saakka Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti), Laukaa, Muurame, Petäjävesi, Toivakka ja Uurainen.

mainittujen lisäksi noin 20 kuntaa. Koko maakunnan asukasluku on noin 270 000. Keski-Suomen maakunta on jaettu kuuteen seutukuntaan, joista suurimpia ovat Jyväskylän, Äänekosken ja Jämsän seutukunnat. Jyväskylän kaupunki on maakunnan kaupallinen keskus, jossa sijaitsee 45 % maakunnan vähittäiskaupoista (Vähittäiskaupan toimipaikat... 2008). Jyväskylän seutua ympäröivät pienet seutukunnat ja niissä sijaitsevilla kunnissa on kaupalliset peruspalvelut, kuten päivittäistavarakauppa. Seudullisilla keskuksilla sekä maakuntakeskuksella on monipuolinen ja vetovoimainen erikoiskaupan tarjonta. Ostovoiman erot eri kuntien välillä ovat suuret, samoin erot vähittäiskaupan palveluiden tarjonnassa.

Keski-Suomen maakunnassa väestö kasvaa, joskin kasvu on huomattavasti vähäisempää kuin etelän kasvumaakunnissa Pirkanmaalla ja Uudellamaalla. Keski-Suomessa väestö keskittyy Jyväskylän seudulle. Muita yli 20 000 asukkaan kuntia on vain Äänekoski, joka sijaitsee Jyväskylän vaikutusalueella. Maakunnassa on suuri määrä pieniä kuntia: seitsemässä kunnassa on alle 2000 asukasta. (Keski-Suomen ja Pohjois-Savon kaupallinen palveluverkko 2006.) Jyväskylän seudun ulkopuolisilla haja-asutusalueilla asuu noin 24 % maakunnan väestöstä. Väestö näillä alueilla vähenee, ikääntyy ja syntyvyys on alhainen ja nettomuutto negatiivinen. Aluekehityksen näkökulmasta nämä seudut kaipaavat uusia, kannattavia yritysideoita. (Keski-Suomen liitto 2008). Vähittäiskaupan palvelujen tarjonta on yksi mahdollisuus syrjäisempien alueiden elinvoimaisuuden ylläpitämisessä.

Keski-Suomen ja Pohjois-Savon kaupallista palveluverkkoa vertailevan Defris-hankkeen

raportin mukaan Pohjois-Savossa on Kuopion lisäksi kaksi merkittävää vetovoimaista kaupan keskusta, Varkaus ja Iisalmi. Väestömäärältään vastaavan kokoiset kunnat Keski-Suomessa ovat niin voimakkaasti Jyväskylän vetovoiman piirissä, etteivät ne kykene hyödyntämään omien kuntalaisten ostovoimaa (Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko ... 2006). Kaupalle tarjonnan keskittyminen voi tuoda lisää tehokkuutta, mutta kuluttajille se merkitsee pidempiä ostosmatkoja.

Vuoden 2009 alussa voimaan tullut Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kuntaliitos tuo mielenkiintoisen näkökulman kaupallisen palveluverkon kehittäjille: uusi tilanne antaa mahdollisuuden aikaisemmin kolmen erillisen kunnan muodostaman alueen tarkasteluun yhtenä kokonaisuutena. Painopiste siirtyy kuntakeskuksista asutuksen keskittymisiin, työpaikkojen keskittymisiin, asioinnin keskittymisiin, sekä liikennevirtoihin näiden välillä.

Koska kauppa on hyvin työvoimavaltainen palveluala, työntekijöiden saatavuus ja ammattitaito nousevat tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyssä. Keski-Suomessa kauppa on tähän mennessä ollut kiinnostava työnantaja ja työvoimaa on ollut saatavilla. Jyväskylän 30 000 opiskelijaa ovat kaupan kannalta potentiaalisia ja toivottuja työntekijöitä joustavine työsuhte- ja aikatoiveineen. Työntekijätason henkilöstön lisäksi kaupoihin tarvitaan kauppiaita yrittäjiksi. Yrittäjien rekrytointi on Keski-Suomessa osoittautunut haasteelliseksi ja kaupan ryhmittymät joutuvat panostamaan yrittäjiksi kannustamiseen (Keskon vuosi 2007, 51).

Maakunnan ja seudun vahvuudet ja heikoudet heijastuvat kaupan toimintaedellytys-

ten ja kilpailun kautta kaupan tarjontaan, kuten palveluiden saatavuuteen ja monipuolisuuteen. Vähittäiskaupan toimialan rakennetta ja kilpailutilannetta Keski-Suomessa tarkastellaan tässä artikkelissa Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Mallin mukaan toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavat voimat ovat toimialan nykyisten yritysten välinen kilpailu, tarvarantoimittajien neuvotteluvoima, kuluttajien neuvotteluvoima, uusien alalle tulijoiden uhka sekä korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka. Artikkelin tarkoituksena on analysoida ja valottaa vähittäiskaupan tarjontarakennetta ja strategioita Jyväskylän seudulla ja Keski-Suomen maakunnassa. Analyysin pohjalta voidaan nostaa keskustelun kohteeksi tulevaisuuden mahdollisuuksia tarkastelluilla alueilla ja kaupan toimialan kannalta keskeisiä ajankohtaisia kysymyksiä, haasteita ja muutostrendejä. Artikkelissa hyödynnetään olemassa olevia aineistoja, kuten tutkimuksia, selvityksiä ja tilastoja. Näitä aineistoja täydentäviä näkökulmia on kerätty asiantuntijahaastattelujen avulla.

Kaupan kilpailutilanteen ja strategian tarkastelu Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla

Michael Porterin (Porter 1980, 1985) ns. viiden kilpailuvoiman malli kuvaa toimialan kilpailutilannetta ja kilpailun kireyden astetta. Malli auttaa jäsentämään toimialan tärkeitä olosuhteita ja piirteitä ("basic underlying forces") (Porter 1980, 6). Sen avulla voidaan tarkastella myös toimialan houkuttelevuutta yrityksille. Mallin taustalla on ajatus, jonka mukaan yritykset hakevat toimialalta itselleen kilpailuasemaa,

josta käsin ne pystyvät ensinnäkin puolustautumaan kilpailun painetta vastaan ja toisaalta vaikuttamaan kilpailutekijöihin ja muokkaamaan niitä haluamaansa suuntaan.

Kilpailuvoimien kuvaaminen avaa ymmärrystä yritysten toimintaympäristöön, strategiisiin valintoihin ja toimintamahdollisuuksiin. Kilpailuvoimien juuret ovat kietoutuneet kuluttajien piirteisiin, talouden olosuhteisiin ja teknologioiden toimialalle tarjoamiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin. Michael Porter kehitti mallin toimialan kilpailun tarkasteluun. Toimialan muodostavat yritykset, joiden tuotteet tai palvelut ovat toisensa korvaavia. Käytännössä toimialan määrittely ei ole täysin ongelmaton, sillä avoimia kysymyksiä syntyy mm. tuotteiden, prosessien sekä maantieteellisen alueen rajojen täsmällisestä määrittelystä (Porter 1980, 5). Tämän määritelmän mukaisesti toimiala määrittyy varsin kapeasti, mikä onkin tärkeä silloin, kun toimialan analyysin tarkoitus on yrityksen strategian rakentaminen. Tässä artikkelissa sovelletaan toimialan käsitettä laajemmin, tarkastellaan sekä päivittäistavara- että erikoiskauppaa Keski-Suomen maakunnassa.

Kilpailuvoimien muotoutuminen

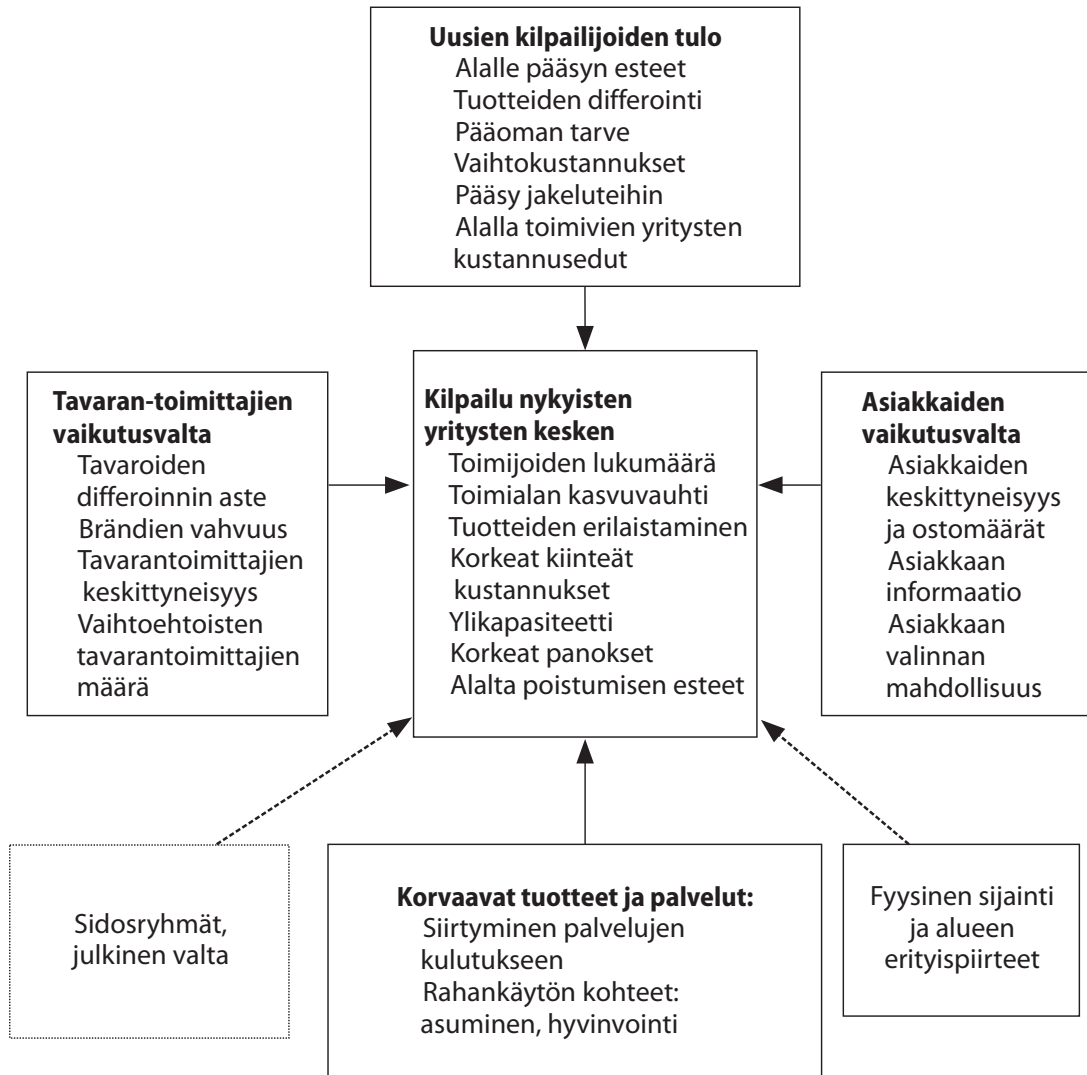
Vähittäiskaupan rakennetta ja kilpailutilannetta määrittää toimialan sisäisen kilpailun voimakkuus. Kilpailua kiristävät toimijoiden lukumäärä tai samankaltaisuus, toimialan hidas kasvuvauhti, korkeat kiinteät kustannukset, tarjottavien tuotteiden vähäinen erilaistamisen aste, (ajoittainen) ylikapasiteetti, korkeat sijoitetut panokset ja valvottavat edut sekä korkeat alalta poistumisen esteet. Uusien kilpailijoiden markkinoille tulon todennäköisyys riippuu siitä, mil-

laiset alalle pääsyn esteet toimialalla vallitsevat. (Porter 1980). Päivittäistavarakaupan alalla esimerkiksi vaade suurtuotannon eduista ja kustannustehokkuudesta voivat muodostaa pienelle yrittäjälle esteen toiminnan aloittamiselle. Erikoiskaupan alalla pääoman sitoutuminen voi vastaavasti vaikeuttaa uusien yrittäjien markkinoille tuloa. Julkisen vallan toimenpiteet, kaavamääräykset ja lainsäädäntö saattavat muodostaa esteitä uusille kilpailijoille. Muita uusien kilpailijoiden markkinoille tuloon vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteiden differointi, pääoman tarve, vaihtokustannukset, pääsy jakeluteihin sekä alalla toimivien yritysten kustannusedut. Asiakkaiden neuvotteluvoima liittyvät asiakkaiden keskittyneisyyteen ja ostomääriin, asiakkaan omaamaan informaatioon ja asiakkaiden valinnan mahdollisuuteen. Tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa määrittävät tavaroiden differoinnin aste ja brändien vahvuus, tavarantoimittajien keskittyneisyyden aste, vähittäiskaupan yritysten mahdollisuus integroitua taaksepäin ja vaihtoehtoisten tavarantoimittajien määrä. Korvaavien tuotteiden ja palveluiden ilmeneminen liittyy esimerkiksi siihen, että kuluttajat mahdollisesti vähentävät tavaroiden ostamista ja siirtyvät kuluttamaan entistä enemmän palveluita, joita jakelevat muut kuin vähittäiskaupat. Erityisen huomion kohteina ovat sellaiset korvaavat tuotteet, joilla on mahdollisuus tarjota toimialan tuotteille edullista hinta-laatusuhdetta edustava vaihtoehto. Toisaalta erityishuomiota vaativat ne tuotteet, joiden valmistajat ovat hyvin kannattavia yrityksiä. (Porter 1980, 7–29.). Sähköinen kauppa ja tavaroiden ostaminen ulkomailta voivat korvata vähittäiskaupan palvelujen käyttöä. Niin ikään matkailu- ja va-

paa-ajanpalvelujen tarjonta kilpailee kuluttajien euroista. Toisaalta ostovoiman, varallisuuden ja vapaa-ajan lisääntyessä erilaiset matkailu-, hyvinvointi-, liikunta- ja viihdepalvelut sekä kaupan tarjonta täydentävät toisiaan. Näiden yritysten keskittymisen tietyille maantieteelliselle alueelle voidaan ajatella vahvistavan paikan vetovoimaa.

Kilpailuvoimat yhdessä vaikuttavat toimialan yritysten tuloksentekoon. Tämä tarkastelu keskittyy tunnistamaan toimialan tärkeät rakenteelliset tekijät, jotka vaikuttavat siihen, miten voimakkaina eri kilpailuvoimat ilmenevät. Kilpailuvoimat kytkeytyvät toimialan kannattavuuteen. Ajatuksena on, että toimialan yritykset pyrkisivät löytämään itselleen sellaisen paikan tai aseman, joka auttaisi niitä puolustautumaan kilpailuvoimilta. Tärkeää on myös ymmärtää kilpailun taustalla olevien voimien esiintyminen ja lainalaisuudet. Näin hahmottavat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ja voidaan paikantaa alueita, joita koskevat strategiset päätökset johtavat taloudellisen tuloksen kohentumiseen. Analyysi voi auttaa valottamaan toimialan niitä trendejä, joihin liittyy uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tai uhkatekijöitä. (Porter 1980, s. 4).

Porterin malli kuvaa toimialan kilpailutilannetta viiden kilpailuvoiman kautta. Näiden kilpailuvoimien lisäksi on hahmotettavissa muitakin tärkeitä kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Yhdeksi merkittäväksi kilpailuvoimaksi on esitetty sidosryhmät (Freeman 1984), joita vähittäiskaupan toimialalla ovat esimerkiksi julkisten vaikuttajien toimet, kuten lainsäädäntö ja kaavoitus. Ne ovat olennainen osa yritysten kilpailullista toimintaympäristöä.



Kuva 1. Kuva esittää viiden kilpailuvoiman mallin ja tärkeimmät kilpailuvoimia määrittävät tekijät.

Kilpailuvoimien lisäksi toimintaympäristön fyysiset puitteet määrittävät alueen kiinnosta- vuutta kaupan palvelujen tarjonnalle sekä kau- pan toimintaedellytyksiä. Fyysisen ympäristön ja infrastruktuurin piirteitä ovat muun muassa lii- kenneyhteydet ja niiden toimivuus, asutuskeskit- tymien koko ja niiden sijainti suhteessa toisiinsa, tarjolla oleva työvoima ja oppilaitokset.

Kilpailuedun jatkuva etsiminen edellyttää in- novatiivista otetta liiketoimintaan. Onnistuneet innovaatiot luovat yrityksiä vahvistavia kilpai- luetuja. Toisaalta kypsillä toimialoilla, kuten päivittäistavarakaupassa, innovointi voi joh- taa uudistusten pysähtymiseen. Aikaisemmin kilpailuetua innovaatioiden kautta menestyk- sekkäästi saavuttaneet yritykset kasvavat ja kil- pailuetua menettävät yritykset poistuvat mark- kinoilta, josta seuraa toimialan keskittyminen. Keskittyminen voi johtaa kilpailun puuttumi- seen ja hintatason nousuun, usein myös tar- jonnan yllätyksettömyyteen ja uusien toimin- tamallien puuttumiseen. Yrityskoon kasvu ja toimialan keskittyminen tuottavat myös etuja: suuret yritykset ovat vahvoja ja asiantuntevia, ne saavuttavat suuruuden myötä kustannusetu- ja ja voivat siten tarjota edullisempia hintoja. (Varley & Rafiq 2004, 14).

Porterin viiden kilpailuvoiman mallia so- velletaan tässä artikkelissa vähittäiskaupan kil- pailutilanteen alueellista tarkastelua jäsentävä- nä viitekehiksenä (Kuva 1). Malli on alun perin kehitetty strategisen liiketoimintayksikön tar- kasteluun. Analyysissä suunnataan tarkastelua tulevaisuuteen: miten kilpailuvoimat kohdataan ja miten haasteet otetaan vastaan tulevaisuudes- sa. Kilpailuvoimat eivät ole vakiintuneita, vaan ne muuttuvat ajan kuluessa johdonmukaises-

ti tiettyyn suuntaan. Tämä tasainen muutos voi joissakin tilanteissa häiriintyä, mistä seuraa epäjatkuvuuksia, äkillisiä tapahtumia tai rajua muutoksia, joilla on merkittävä vaikutus yritys- ten toimintaan. Kilpailuvoimat eivät myöskään ole irrallisia ja toisistaan riippumattomia, vaan niillä saattaa olla keskinäisiä kytkentöjä. Kau- pan liiketoiminta ei ole yksinomaan sopeutu- mista kilpailuvoimiin. Kehittyvällä ja kilpail- lulla toimialalla yritykset ja muut toimijat myös pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan ympäristöönsä. (Johnson & Scholes 2002, 112–113).

Vähittäiskaupan toimiala ja kilpailu Keski-Suomessa

Kilpailu tiivistyy maakuntakeskuksessa

Keski-Suomen maakunnassa oli vuonna 2007 yhteensä 1 706 vähittäiskaupan toimipaikkaa, joiden myynti oli yhteensä 1,8 miljardia euroa. Koko maakunnan toimipaikoista 57 prosenttia sijoittui Jyväskylän seudulle ja noin 69 prosenttia kokonaisymyynnistä tapahtui siellä. Jy- väskylän kaupungin osuus Jyväskylän seudun kokonaisymyynnistä oli 78 prosenttia. (Vähit- täiskaupan toimipaikat ...2008).

Päivittäistavarakaupan toimialan kilpailuti- lanne on Keski-Suomessa Suomen keskimää- räistä tasoa. Kaupan palvelut ovat keskittyneet vetovoimaiselle Jyväskylän kaupunkiseudulle, jossa myös kilpailu on tiiviimpää kuin muual- la maakunnassa. Erikoiskaupan alalla tarjonta lisääntyy ja erityisesti huonekalukaupassa, asu- misessa ja rautakaupassa kasvunäkymät hou- kuttelevat alueelle uusia toimijoita. (Haastatte- lu C).

Päivittäistavarakaupassa pääkilpailijoiden keskinäinen samankaltaisuus ja tasavahvuus lisäävät painetta kilpailuun. Koko Suomessa S-ryhmän markkinaosuus vuonna 2007 oli 41,0 prosenttia, K-ryhmän 33,9 prosenttia, Tradekan 11,9 prosenttia ja Lidlin 4,7 prosenttia. Paikallisuuskauppa Keskimaalla, jonka asiakasomistajina on 70 prosenttia maakunnan asukkaista, on vahva asema maakunnassa. K-ryhmä on kutistanut toimipaikkaverkostoaan 1990-luvun aikana erityisesti lähipalveluiden osalta, mutta on 2000-luvulla vahvistamassa asemaansa maakunnassa, mistä on osoituksena uusi alueorganisaatio. (Haastattelu B).

Päivittäistavarakauppa on hitaan kasvun toimiala, mikä kiristää kilpailutilannetta. Hitaasti kasvavan toimialan kypsyysvaihe voidaan kuvata kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa kilpailun logiikkaan kuuluu se, että omaa markkinaosuutta kasvatetaan ja riittäviä volyymejä haetaan myös hinnanalennuksilla. Tällä tavoitellaan sitä, että heikoimmat kilpailijat poistuisivat toimialalta. Toisessa vaiheessa pyritään puolustamaan markkinaosuutta. Tällöin korostuu kustannustehokkuus. (Johnson & Sholes 2002, 118-119). Keski-Suomessa päivittäistavarakauppa on kypsyysvaiheessa, jossa vakiintuneet toimijat pyrkivät markkinaosuuden ylläpitämiseen ja markkina-aseman puolustamiseen. Suomalaisen päivittäistavarakaupan johtamisa ja toimintatapojen vuoksi kilpailua käydään useilla eri institutionaalisilla tasoilla (vrt. Miller, Reardon & McCorkle 1999). Kaupparyhmittymien tasolla erityisen silmiinpistävää on S-ryhmän ja K-ryhmän välinen kilpailu markkinaosuuksista ja markkinajohtajuudesta. Kaupan liiketyypit kilpailevat mikä on vetovoimainen,

asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä parhaiten palveleva kauppakonsepti. Myymälätyyppien tasolla kilpaillaan, kenellä on vetovoimaisin kaupan brändi.

Kypsillä markkinoilla toimivien päivittäistavarakauppojen kilpailutilanne on suhteellisen vakaa. Pääkilpailijat ovat haluttomia hintakilpailuun, joka voisi lopulta tuottaa kaikille toimijoille heikompa tulosta. Toisinaan markkinoilla kuitenkin tapahtuu yllättäviä muutoksia, shokkeja, jotka järkyttävät tasapainoa ja saavat toimijat ryhtymään näyttäviin kilpailullisiin toimenpiteisiin. Saksalaisen Lidlin tulo Suomen markkinoille oli shokki, joka sai myös suuret pääkilpailijat reagoimaan (Uusitalo & Rökman 2007). Lidlin vaikutus on ulottunut myös Keski-Suomeen, jossa vuoden 2009 alussa on seitsemän Lidlin myymälää toiminnassa ja yksi uusi rakenteilla.

Keski-Suomessa kauppojen sijoittumista leimaa keskittyminen. Sekä lähipalvelut että suuret yksiköt, kuten tilaa vievät myymälät ja hypermarketit, sijoittuvat maakuntakeskukseen. Jyväskylän seudulla suurmyymälöiksi luettavien kauppojen kautta kulkee yli puolet päivittäistavarakaupan tavaravirroista (Haastattelu C; ks. myös Koistinen & Vesala 2006). Kauppa siis sijoittuu Jyväskylän seudulla alueellisesti kompaktiin kokonaisuuteen, ja kuntarakenteen tiivistyessä maakuntakeskuksen asema vahvistuu edelleen. Tämä todennäköisesti lisää uusien toimijoiden mielenkiintoa maakuntakeskusta kohtaan (Haastattelu C). Erikoiskaupat hakeutuvat maakuntakeskukseen ja suuriin kaupan keskittymiin, kuten Seppälän alueelle, Keljonkeskukseen ja Palokankeskukseen. Lähipalvelut ja päivittäistavarakauppa taas sijoittuvat myös kuntakeskuksiin tai aluekeskuksiin.

Keski-Suomessa Jyväskylän seudun ulkopuolella erikoiskaupan tarjonta näyttää keskittyvän tiettyihin kuntiin. Vahva paikallinen ostovoima edistää kuntien elinvoimaa, ja ostovoiman siirtyminen muista kunnista vankistaa niitä edelleen. (Haastattelu D). Olemassa oleva tieverkosto ja sijaintipaikat pääväylien varressa tarjoavat houkuttelevia mahdollisuuksia erikoiskaupalle. Pääteiden varsilla sijaitsevat kunnat saavat osansa ostovoimasta, kun taas kauempana sijaitsevat kunnat menettävät sitä. (Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko... 2006.)

Keski-Suomea ja Jyväskylän seutua tarkastellessa ilmenee, että päivittäistavarakaupan tarjonta on maantieteellisesti suhteellisen tasaisista. Kaikissa kunnissa on päivittäistavarakaupan palveluja. (Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko... 2006). Viime vuosikymmenenä tapahtuneen kaupan rakennemuutoksen seurauksena etenkin pienemmissä kunnissa kauppa on keskittynyt harvoille yrityksille. Rakennemuutos ilmenee näkyvimmin lähialvelujen tarjonnassa. Rakenteen mullistuessa perinteiset kyläkaupat ovat lopettaneet, ja myös kuntakeskuksissa monet pienet kaupat ovat sulkeneet ovensa. Koska lähialveluille on tarvetta, niitä on alettu rakentaa uudelleen. Erityisesti Suomen lähikauppa Oy asemoi itseään läheisyyttä tarjoavana palveluna. Siwa-kauppaverkosto on oiva esimerkki lähialvelujen uudesta tulemisesta. Markkinajohtajatkin ovat olleet aktiivisia: S-ryhmä on avannut supermarket-myymlöitä useissa kunnissa Keski-Suomen maakunnassa. Myös K-ryhmä on kiinnostunut rakentamaan uudelleen pieniä ja keskisuuria supermarket-myymlöitään (Haastattelu B). Pienten kauppojen menestystä on siivittänyt niiden mahdolli-

suus vapaisiin aukioloaikoihin. Yksi ilmentymä tästä ovat liikennemyymälät, jotka hyödyntävät vapaan aukiolon mahdollisuutta rakentamalla modernia 24/7/ –konseptin verkostoa. Liikennemyymälät paikkaavat osittain lähialveluiden tarvetta. Ne sijaitsevat pääväylien varsilla, jolloin niissä asiointi edellyttää autoa ja joskus pitkiäkin ajomatkoja. Monissa paikoissa niiden tärkeimmän asiakassegmentin muodostavat pääväyliä kulkevat autoilijat, ei niinkään paikallinen väestö.

Kasvumahdollisuuksien osalta päivittäistavarakauppa ja erikoiskauppa ovat hyvin eritilanteessa. Erikoiskaupassa kasvun mahdollisuuksia syntyy luontevasti, ja muodit, trendit tai ostovoiman vaihtelut näkyvät myynnissä ja kilpailun kireydessä herkästi. Päivittäistavarakauppa liittyy perustarpeiden tyydyttämiseen, jossa kysyntä on vakaata ja melko hyvin ennustettavaa.

Markkinoille tulon esteitä

Uusien kilpailijoiden tulo markkinoille on kulluttajien ja yhteiskunnan näkökulmasta toivottavaa, mutta nykyisille toimijoille alalle tulo helppous on uhka, joka heikentää toimialan houkuttelevuutta ja nykyisten toimijoiden voitopotentiaalia. Uusien toimijoiden markkinoille tuloa saattaa hankaloittaa se, että nykyaikainen tehokkuutta tavoitteleva vähittäiskaupan johtaminen edellyttää etenkin päivittäistavarakaupassa investointeja tieto- ja viestintäteknologiaan sekä logistisiin järjestelmiin. Näin ollen päivittäistavarakaupassa mahdolliset alalle tulijat ovat suuria, todennäköisesti ulkomaisia kaupan ketjuja, joilla on investointien vaatimia resursseja.

Toimialalle tulon helpous liittyy myös siihen, miten alttiita nykyisin alalla toimivat yritykset ovat vastaamaan kilpailuun. Vakiintuneiden yritysten voimakkaat toimenpiteet, kuten raju hintakilpailu tai vakiinnutetut asiakassuhteet, vaikeuttavat alalle tuloa. Uudelta tulokkaalta edellytetään voimavaroja, osaamista ja vetovoimaa. Alalle tulijan on siis omattava kiinnostava ja vahva tuote tai brändi, voimavaroja investointien tekemiseen, osaamista tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä kehittää ja hoitaa asiakassuhteita ja luoda asiakasuskollisuutta. (Uusitalo 2004).

Alalle tulon helpouteen vaikuttavat mahdollisuudet luoda kestäviä asiakassuhteita. Tämä edellyttää asiakaslähtöisyyttä, paikallisten olosuhteiden ja kulttuurin tuntemista, mikä puolestaan saattaa hidastaa ulkomaisen kilpailijan alalle tuloa. Uusien alalle tulevien yritysten on saavutettava asiakkaiden suosio ja onnistuttava murtamaan vallitsevat asiakassuhteet ja asiakasuskollisuuden vakiintuneet perustat. Uusi yritys joutuu ponnistelemaan saadakseen nimensä tunnetuksi ja voittaakseen asiakkaan suosion. Vaadittavat markkinointiponnistukset voivat olla mittavia.

Toimitilojen ja liikepaikkojen saatavuus voivat muodostaa vähittäiskaupassa esteen alalle pääsyle. Erityisesti suuryksikköjen osalta sääntely vaikeuttaa markkinoille tuloa Jyväskylän seudulla samalla tavoin kuin muuallakin. (Haastattelu D.) Kauppojen lopettamisen seurauksena monissa kuntakeskuksissa on tyhjiä tai kaupan toiminnoista muuhun käyttöön siirtyneitä liiketiloja uusille yrittäjille. Esimerkkinä uudelleen hyödyntämisestä on K-marketin avaaminen Korpilahden kuntakeskukseen lo-

kakuussa 2008. K-market sai käyttöönsä liike-tilan, joka alun perin oli rakennettu kaupalle, mutta jossa toiminut kauppa oli sulkenut ovensa, ja tilalle oli tullut ravintola. Tämä esimerkki kuvastaa lähipalveluiden uudelleen tulemistä ja olemassa olevien liikepaikkojen uudelleen hyödyntämistä. (Haastattelu B.)

Maankäytön suunnittelun osalta erityisen haasteelliseksi on koettu tilaa vievän käyttöta- varakaupan liikepaikkavarantojen niukkuus (Haastattelu C). Suunnitteilla oleva Eteläportin alue tarjoaa tulevaisuudessa liikepaikkoja juuri tilaa vievälle erikoiskaupalle ja siten madaltaa uusien toimijoiden markkinoille tulon kynnystä.

Ulkomaisten kilpailijoiden markkinoille tulo on ollut mielenkiintoinen kysymys jo pitkään (esim. Uusitalo & Rökman 2004). Suomalaisella vähittäiskaupalla on piirteitä, jotka mahdollisten markkinoille tulijoiden piirissä koetaan vetovoimaisina, mutta alalle tulon esteitäkin on olemassa. Päivittäistavarakaupassa uusien toimijoiden markkinoille tuloon vaikuttaa tehokkuuden vaatimus. Pienet markkinat ja pitkät etäisyydet heikentävät tehokkuutta ja nostavat siten alalle tulon kynnystä. Toisaalta kaupan tuottopotentialin taso saattaa herättää kiinnostusta.

Toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavat alalta poistumisen esteet, kuten vaikeasti myytävät koneet, laitteet tai kiinteistöt tai hankitut lisenssit ja toimiluvat. Kaupan toimialalla ei ole erityisiä poistumisen esteitä. Vähittäiskaupan toimipaikkojen määrä onkin vähentynyt Keski-Suomessa samalla tavoin kuin muuallakin Suomessa. Alalle tulon esteet saattavat hidastaa kilpailijoiden alalle tuloa, vaikka eivät estä sitä kokonaan. Ne voivat vaikuttaa osaan tulok-

kaista, mutta eivät kaikkiin (Johnson & Scholes 2002, 114).

Kuluttajilla on väliä

Kuluttajien vaikutusvalta vähittäiskauppaan on vähäinen. Voitaisiin sanoa, että asiakassuhde on neuvotteluvoiman osalta epäsymmetrinen. Yksilöt tai kotitaloudet päätöksentekijöinä muodostavat hajanaisen asiakaskunnan, joiden ostomäärät ovat pieniä. Asiakkaiden informaatio vaihtoehtoista ja hinnoista on yrityksiin verrattuna epätäydellinen. Kuluttajan vaikutusvalta todentuu valintatilanteessa, mikäli hänen on helppo vaihtaa kauppaa. Asiakkaiden valinnan mahdollisuus ei kuitenkaan ole läheskään täydellinen. Vähittäiskaupan asiakas on sidoksissa aikaan ja paikkaan, ja lisäksi saavutettavissa olevien vaihtoehtojen määrä ja laatu ovat rajallisia. Vaikutusvallalla on merkitystä vasta silloin, jos kuluttajat liittoutuvat keskenään tai kollektiivisesti päättävät muuttaa ostokäyttäytymistään. Sähköiset tietolähteet, kuten internet, ovat parantaneet kuluttajien tiedon saantia. Esimerkiksi tuotteiden vertailu on helpottunut, ja tietoa hinnoista ja niiden vaihtelusta on entistä helpompi kerätä.

Huolimatta kuluttajien heikosta vaikutusvaltaasta kaupan yritykset tarkkailevat ja ennakoivat kuluttajakunnassa tapahtuvia muutoksia sekä kulutuksen trendejä. Kuluttajien odotukset ja tarpeet muuttuvat, eikä kauppa voi olla vastaamatta näihin muutoksiin. Asiakkaiden tunteminen on tärkeää myös siksi, että kuluttajien uudenlaiset tarpeet ja mieltymykset luovat tilaa uusille tuote- ja palveluinnovaatioille, ja sitä kautta avaavat kauppoille uudenlaisia kilpailuedun lähteitä.

Kuluttajakunnan vaikutusvaltaa voidaan tarkastella myös kuluttajien väestöllisten ominaisuuksien näkökulmasta. Jyväskylän kaupunkiseudulla väestöllisenä erityispiirteenä on opiskelijoiden suuri määrä. Kaupunkiseutu houkuttelee varsinkin nuoria aikuisia koulutus- ja työpaikoilla. Toisaalta ikääntyvien määrä on suuri, ja se kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi. (Väestöennuste ...2008). Julkinen valta parantaa ikääntyvien asemaa pitämällä huolta lähipalveluiden saatavuudesta, jalankulkumahdollisuuksista ja joukkoliikenteestä (Haastattelu D). Pienten, yhden ja kahden hengen talouksien määrä on suuri etenkin kaupungin keskustassa. Nämä taloudet kaipaavat kaupallisten palveluiden helppoa saavutettavuutta kävelen, pyöräillen tai joukkoliikenteen avulla. Keski-Suomessa yksi maakunnan vaikeimmista ongelmista, työttömyys, on koko maan keskiarvon yläpuolella (Työllisyys, työttömyys ... 2009).

Kuluttajat näyttävät sopeutuvan kaupan tarjonnan ja rakenteen muutoksiin, eivätkä erityisen aktiivisesti käytä valtaansa vaikuttaakseen kaupan tarjontaan tai kilpailutilanneeseen. Lähitulevaisuudessa väestön rakenne muuttuu merkittävästi, kun pienet kotitaloudet sekä ikääntyvät ja ikääntyneet kuluttajat lisääntyvät. Uudenlaiset elämäntyyli- eli tavat käyttäät aikaa ja rahaa saattavat myös yleistyä. Kaupan alalla on havaittu kuluttajakunnan muutos perinteisestä, vakiintuneista kulutustottumuksista toteuttavasta kuluttajasta yhä enemmän kohti tilannekohtaista, vaikeasti ennakoitavaa kuluttajaa. (Haastattelu C.) Kauppa ennakoivat kuluttajan neuvotteluvoiman kasvavan, kun tarjonta lisääntyy ja tarpeen tyydytyksen tavat monipuolistuvat. Jyväskylän kaupunkiseutu on vah-

va ja monipuolinen keskus, jossa nykyiset toimijat pyrkivät vahvistamaan asemiaan ja jonne jatkuvasti on tulossa uusia toimijoita. Tällaisessa ympäristössä kauppa joutuu vastaamaan kuluttajakunnan muutoksiin kehittämällä ja uudistamalla tarjontaansa. Esimerkiksi alueen väestön piirteet pyritään ottamaan yhä paremmin huomioon keskitetystä ketjujohtamisesta huolimatta. Valikoima profiloidaan alueen mukaan. (Haastattelu C.)

Paikallisen tavarantoimittajan vähäinen neuvotteluvoima

Tavarantoimittajien vaikutusvallalla ja neuvotteluasemalla on olennainen merkitys erilaisten tuotteiden saatavuudelle sekä tavaralajitelmien ja -valikoimien tarjonnalle. Alueellisen toimialatarkastelun yhteydessä tavarantoimittajan asemaa voidaan pohtia paikallisten tuotteiden saatavuuden näkökulmasta.

Päivittäistavarakauppa on Suomessa keskittynyttä, ja tavaravirrat kulkevat harvojen osto-organisaatioiden kautta. Esimerkiksi S-ryhmässä ostot on keskitetty yhteen osto-organisaatioon. K-ryhmässä Kesko suorittaa tavarastoja, mutta myös paikalliset K-kauppiat ostavat tavaraa myymäläänsä. Keski-Suomessa K-kauppiat ostavat suoraan lähitoimittajilta noin neljänneksen kaikista tavarastoista. Erityisesti K-kauppiat ostavat tuotteita suoraan omiin kauppakohtaisiin valikoimiinsa sellaisilta tavarantoimittajilta, joiden tuotantovolyyymi ei riitä Keskon valtakunnallisten ketjujen valikoimiin (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 39–40). Kaupalla on vahva ja vaikutusvaltainen asema suhteessa tavarantoimittajiin. Vaikka tavarantoimittajien pirissä, esimerkiksi elintarvikealalla,

on viime aikoina nähty fuusioita, yritystoiminta ja yritysten kasvua, niin tavarantoimittajien joukossa on myös runsaasti pieniä toimijoita. Tavarantoimittajan vahva tunnettuus ja myönteinen imago toki lisäävät osapuolen vaikutusvaltaa. Vähittäiskauppa on ryhtynyt valmistuttamaan omia tuotemerkkejään, ja sitä kautta siirtynyt tavarantoimittajan asiakkaan roolista myös sen kilpailijaksi.

Kysyntä paikallisia ja maakunnallisia tuotteita kohtaan voi vaikuttaa kaupan valikoimapäätöksiin. Lähiruoka ja paikallisten tuottajien ja valmistajien tuotteet kiinnostavat kuluttajia myös Keski-Suomessa, mutta tämä kiinnostus ei kuitenkaan ilmene ostokäyttäytymisessä. Maakunnan elintarviketuottajat ovat usein pieniä yrityksiä, joiden kapasiteetti on vähäinen suhteessa kooltaan suurten kaupparyhmittymien vaatimiin ostovolyymeihin. Siksi paikallisten tuottajien tuotteiden saatavuus jää nykyisen kaltaisessa jakelujärjestelmässä melko suppeaksi.

Korvaavista tuotteista kaupan palveluita täydentäviin

Vähittäiskaupan toimialalla korvaavien tuotteiden uhkaa määrittää esimerkiksi se, että osa tavaroiden jakelusta kulkee vähittäiskaupan ”ohi”. Korvaavuuden liikkumatilaa määrittää se, onko myytävä hyödyke kuluttajien perustarpeita tyydyttävä, vai onko kyseessä vapaa-aikaan ja mielihyvään liittyvä tuote. Päivittäistavarakauppa toimii perustarpeiden kentässä, mutta toimialaan kohdistuu kilpailua kodin ulkopuolisia aterioita tarjoavilta yrityksiltä, kuten työpaikkaruokailu ja lounasravintolat. Kauppa on pyrkinyt vastaamaan kodin ulkopuolella tapah-

tuvan ruokailun kehitykseen tarjoamalla entistä enemmän pakattuja valmisruokia ja valmiita aterioita. Kaupan alan yritykset toimivat usein myös hotellien, ravintoloiden ja catering-yritysten tavarantoimittajina. (Haastattelu B.)

Monilla erikoiskaupan sektoreilla kauppa kilpailee erilaisten vapaa-ajanviettopojen kanssa. Mielihyvää tai nautintoa tarjoavat tavarat ja palvelut ovat korvattavissa, ja vaihtoehtoja on laaja kirjo. Kuluttajan valinta saattaa kohdistua jopa eri tuotekategorioita edustaviin tavariin ja palveluihin: ostaako kotiteatteri, käyttäkö rahansa Thaimaanmatkaan vai lomailako pelaten maakunnan uudella golfkentällä. Nämä toisiaan korvaavat tuotteet eivät kuitenkaan välttämättä syö markkinoita toisiltaan. Ostovoiman kasvaessa esimerkiksi matkailu ja vapaa-ajan harrasteet lisäävät tarvikkeiden ja välineiden ostoja.

Vapaa-ajan ja muut palvelut voidaan nähdä kuluttajien rahankäytön näkökulmasta kaupan tarjonnan substituutteina. Toisaalta vähittäiskaupan tarjonta ja matkailupalvelut ovat toisiaan täydentäviä. Houkutteleva matkailukohde lisää koko alueen vetovoimaa, kotimaisten ja ulkomaisten matkailijoiden määrää, mikä tuo myös kaupolle uutta kysyntäpotentiaalia. Jyväskylän kaupunkiseudun yhtenä haasteena on mainittu valtakunnallisesti vetovoimaisen matkailukeskuksen puuttuminen. Jyväskylän seudulla ja Keski-Suomen maakunnassa on vireillä matkailuun ja vapaa-aikaan liittyviä hankkeita: Jämsän Himoksen alue kylpylöineen ja golfkenttineen, Häkärinteen laskettelualue, Revontulen golfkenttä Hankasalmella ja Peurunka Laukaassa.

Julkinen valta, yhteistyö ja toimintaedellytykset

Sidosryhmät, niiden väliset suhteet ja yhteistyö on mainittu Keski-Suomen vahvuustekijöiksi kaupan toimijoiden näkökulmasta. Kaupunki, kauppakamari, yritykset ja oppilaitokset ovat käynnistäneet keskusteluja ja yhteistyöhankkeita. (Haastattelu B.) Jyväskylässä toteutuneen kuntaliitoksen seurauksena vähittäiskaupan suunnittelun lähtökohta muuttuu merkittävästi. Kuntien ja niiden keskinäisen kilpailun sijasta alueiden käytön suunnittelun perustaksi voidaan ottaa työssäkäyntialueet sekä asukkaiden asiointi- ja liikkumisketjut. Seudulla nähdään kuntarakenteen muutoksen avaavan uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi yhdyskuntarakenteen kehittämiseen tai lähipalveluiden kehittämiseen. (Haastattelu D)

Palveluiden kehittäminen alueella koetaan tärkeäksi elinvoimaa vahvistavaksi tekijäksi. Pitkäjänteinen yhdyskuntasuunnittelu auttaa ennakoimaan palveluiden tarvetta. Kaupan näkökulmasta tärkeitä tekijöitä ovat asutuksen sijoittumisen ennustettavuus ja liikenteen infrastruktuurin kehittäminen. (Haastattelu C.) Liikenteen ja asutusrakenteen pitkäjänteinen kehittäminen lisäävät kaupan mahdollisuuksia ennakkointiin (Haastattelu B).

Julkisen vallan tehtäväksi nähdään toimintaedellytysten ja -ympäristön luominen. Sen sijaan, että rooliksi otettaisiin lainsäädännön tarjoama mahdollisuus sääntelyyn, rajoitukseen ja ohjailuun, halutaan pikemminkin luoda mahdollisuuksia sekä ohjata kaupan kehitystä neuvotellen ja ennakoiden.

Fyysinen sijainti ja pääliikenneväylät

Keski-Suomen keskustaajama Jyväskylä ulottuu yhtenäisenä kaupungin keskustasta itään Vaajakoskelle ja pohjoiseen Palokan suuntaan. Kaupallisten keskusten ja kauppapaikkojen suunnittelun lähtökohtana on ollut niin sanottu tavoitteellinen hajottamaton keskusverkko. Tässä hierarkkisessa suunnittelumallissa keskustalle on asetettu suuri painoarvo, ja keskustan ympärille on syntynyt laajasti julkisia ja kaupallisia palveluja tarjoava alakeskusverkko. Paikalliskeskukseen sijoittuu lähipalveluja ja julkisista palveluista esimerkiksi päivähoito, ala-asteen koulu tai kirjasto. Verkkoon kuuluvat myös kaupan keskuksat Keljonkeskus, Seppälä ja Palokankeskus, joihin sijoittuvat mm. kaupunkiseudun hypermarketit ja erikoiskaupan yksiköitä. Uudelle kaupalliselle keskukselle, Eteläportille, on varattu alue kaupungin eteläpuolella. Kaupungin tavoitteena on kehittää tätä uutta aluetta pitkäjänteisesti ja hallitusti rakentuvana kaupan ja työpaikkojen keskuksena. Eteläportti nähdään tulevaisuuden kauppapaikkana, joka mahdollistaa myös uusien kaupan toimijoiden tulon Jyväskylän seudulle. (Haastattelu D.)

Maantieteellisestä näkökulmasta Keski-Suomen maakunnan, ja erityisesti Jyväskylän seudun, vahvuus on sen sijainti pääväylien varrella. Alueella on useita seutuja, jotka ovat lupaavia kasvu- ja asukaskeskittymiä, ja joiden välille on muodostunut liikenteellisesti luontevia väyliä. Lämpökululiikenne tuo mahdollisuuksia kaupallisille palveluille. Pääväyliä onkin hyödynnetty maakunnan kehittämishankkeissa. Seudullisessa kehittämisessä on kiinnitetty huomiota kehittämisvyöhykkeisiin. Niiden idea on edistää

taloudellista kasvua kytkemällä kasvukeskuksia toisiinsa ja kehittämällä kaupunkikeskustoja ja niiden ympäristöjä. Liikenteelliset pääväylät, maantiet, rautatiet ja vesiliikenneväylät toimivat ”alustana” kehitysvyöhykkeiden ja -käytävien muodostamiselle. Keski-Suomessa on tunnistettu seuraavat lupaavat kehityskäytävät asumisessa sekä työpaikkojen ja liikenteen kehittämisessä: Jyväskylä–Helsinki-alue nähdään seutujenvälisen kehittämisen alueena, Tampere–Jyväskylä–Kuopio nähdään seutujen välisen kehittämisen vyöhykkeenä ja seudun sisällä tärkeäksi on nostettu Jämsä–Jyväskylä–Äänekoski-vyöhyke. Esimerkiksi Jämsä–Jyväskylä–Äänekoski-kehityskäytävä hyödyntää valtakunnallista pääliikenneväylää ja samalla rakentuu alueen eri osien maantieteellisiin vahvuuksiin. Kehityskäytävän eteläpäässä, Jyväskylä–Tampere-pääväylän varrella sijaitsevassa Jämsässä, kehitetään vetovoimaista matkailun ja vapaa-ajan keskusta. Jyväskylä puolestaan tarjoaa monipuolisesti päivittäistavarakaupan, erikoiskaupan sekä muita palveluita. Kehityskäytävän ajatuksen liittyy myös viihtyisten asuinalueiden sijoittaminen käytävän varrelle esimerkiksi vesistöjen läheisyyteen.

Vähittäiskauppa kilpailun kenttänä keskiarvomaakunnassa

Vähittäiskaupan palvelujen tarjonta muodostaa tärkeän perustan maakunnan asukkaiden hyvinvoinnille. Kaupan toimialan hyvät toimintaedellytykset ja toimiva kilpailu edistävät arjen sujumisen kannalta tärkeiden kaupallisten palveluiden ylläpitämistä. Toimialan kilpailuun

vaikuttavien voimien tunteminen ja niiden ymmärtäminen tuo esille yrityksen kriittisiä vahvuuksia ja heikkouksia, hahmottaa yrityksen asemoitumista toimialalla sekä auttaa erittelemään alueita, joilla strategiset muutokset tuottavat suurimman hyödyn. Tarkastelu kohdistuu toimialan rakenteellisiin tekijöihin, niihin taloudellisiin ja teknologisiin lainalaisuuksiin, jotka määrittävät yritysten toimintaympäristöä. Näitä kilpailuvoimia ymmärtämällä voidaan hahmottaa toimialan rakenne ja luonne, ja analyysin pohjalta on mahdollista hahmottaa voimia, jotka ovat merkityksellisiä alalla toimivien yritysten tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseksi.

Keski-Suomea on luonnehdittu keskiarvojen maakunnaksi. Maakunnan vahvuus liittyy maantieteeseen: keskeinen sijainti pääliikenneväylien varrella ja lyhyet etäisyydet maakunnan sisällä. Maantieteellisiin vahvuuksiin yhdistyvät hyvin toimivat yhteistyösuhteet eri toimijoiden kesken. Alueen tarkastelun näkökulmasta yhteistyö vaikuttaisikin olevan tulevaisuuden voimavara. Eri toimijoiden yhdessä käynnistämät kehitysvyöhykehankkeet voivat onnistuessaan hyödyntää maakunnan eri alueiden vahvuuksia sekä toimijoiden verkostoa. Maakunnassa on kehkeytymässä markkinamahdollisuuksia ja -aukkoja, markkina-alueita tai konsepteja, joita voidaan kehittää tulevaisuudessa. Innovatiivisia avauksia on odotettavissa ainakin vähittäiskaupassa sekä vapaa-ajanpalveluissa, kuten matkailussa ja liikuntapalveluissa.

Viiden kilpailuvoiman malli tuo esille vähittäiskaupan palveluita korvaavat tuotteet ja palvelut uhkien näkökulmasta. Näkökulman kääntäminen mahdollisuudeksi vaatii pohdin-

taa vähittäiskaupan sekä hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluiden toisiaan täydentävästä roolista. Toimialarajojen rikkominen luo mahdollisuuden innovaatioille.

Kuluttajien väestölliset piirteet, ajankäyttötavat, tarpeet ja ostokäyttäytyminen ovat lähteenä uusien liiketoimintatapojen kehittämiseksi vähittäiskaupassa. Keski-Suomen maakunnassa näkyviä suuntauksia ovat ikääntyvien lisääntyminen, kotitalouksien pieni koko sekä nuoren väestön, ja erityisesti opiskelijoiden lukumäärä. Kuluttajakunnan tarpeet ja mielihyvän lähteet sirpaloituvat, erilaistuvat ja muuttuvat entistä nopeammin. Asiakassegmenttien tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä uusien palvelukonseptien kehittäminen on kaupan strateginen keino hakea kilpailuetua. Koko maakunnan näkökulmasta innovatiiviset palvelut lisäävät alueen vetovoimaa ja asukkaiden hyvinvointia.

Vahva ja vetovoimainen maakuntakeskus on perusta alueen myönteisille tulevaisuudennäkymille. Uusillekin vähittäiskaupan yrityksille ja moderneille konsepteille on avattu ovia osoittamalla tulevaisuudessa hyödynnettävissä olevia liikepaikkoja. Yhden vahvan keskuksen kääntöpuolena on monien muiden alueiden elinvoimaisuuden hiipuminen. Uudet investoinnit maakuntakeskukseen saattavat edelleen heikentää etäällä sijaitsevien alueiden vetovoimaisuutta. Tulevaisuudessa kehityksen suunta on mahdollista kääntää erilaisille alueille valoisammaksi. Kehittämisyöhykkeet ja alueiden väliset verkostot luovat maakuntakeskuksen ulkopuolisille alueille mahdollisuuden lisätä niiden vetovoimaa. Niiden mahdollisuuksiksi saattavat hyvinkin nousta arvokkaat maisemalliset ja luontoon liittyvät ominaisuudet.

- Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman Publishing, Inc.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*. 6th ed. Harlow: Pearson Education.
- Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko (2005) Kaupan keskukset ja kehitysmahdollisuudet. 2006. Tuomas Santasalo Ky. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto. Julkaisu B 152.
- Keski-Suomen ja Pohjois-Savon kaupallinen palveluverkko (2006) Keski-Suomen liitto ja Pohjois-Savon liitto / Tuomas Santasalo Ky.
- Keski-Suomen liitto. 2008. Tietoja Keski-Suomesta 15.1.2009. <http://www.keskisuomi.fi/fin/arkistot/ajankohtaista/index.php?id=2>
- Keskon vuosi. 2007.
- Keskon yhteiskuntavastuun raportti (2007)
- Koistinen, K. & Vesala, T. (2006) *Päivittäistavara-kaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995–2003*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 6.
- Miller, C.E., Reardon, J. & McCorkle, D.E., (1999) “The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition”. *Journal Of Marketing*, Vol. 63, 107-120.
- Porter M.E (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Työllisyys, työttömyys ja työvoima maakunnittain 1998–2008 (2009) Tilastokeskus, StatFin-tilastopalvelu 26.1.2009. http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/tym/tyti/tyti_fi.asp
- Uusitalo, O. (2004) “Competitive Reactions to Market Entry: The Case of the Finnish Grocery Retailing Industry”. *British Food Journal*, Vol. 106, No. 9, 663-672.
- Uusitalo, O. & Rökman, M. (2004) “First Foreign Grocery Retailer Enters the Finnish Market – A Stakeholder Model”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, No. 4, 195-206.
- Uusitalo, O. & Rökman, M. (2007) “The Impacts of Competitive Entry on Pricing in the Finnish Retail Grocery Market” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35, No. 2, 120-135.
- Varley, R. & Rafiq, M. (2004) *Principles of Retail Management*. Palgrave Macmillan.
- Väestöennuste iän ja sukupuolen mukaan alueittain 2006–2040 (2007) Tilastokeskus, StatFin-tilastopalvelu 15.1.2009. http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/vrm/vaenn/vaenn_fi.asp
- Vähittäiskaupan toimipaikat kunnittain 2007 (2008) Tilastokeskus, StatFin-tilastopalvelu 15.1.2009. http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/yri/syr/020_top/020_top_fi.asp

Haastattelut

- Aluejohtaja Merja Haverinen, Kesko
 Maakuntainsinööri Jarmo Koskinen, Keski-Suomen liitto
 Projektipäällikkö Jouni Mäkäräinen, Jyväskylän kaupunki
 Toimitusjohtaja Kuisma Niemelä, OSK Keski-maan

Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen

Kaupan tutkimus on pääosin perustunut eri toimintojen ja erillisten asioiden tutkimukseen ilman kokonaisnäkökulmaa. Eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja integraatiota ei useinkaan ole ollut esillä. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakasarvon muodostaminen on vaikeaa, jos toimitusketju ja sen tehokkuus eivät tue koko arvoketjun toimintaa. Toimitusketjun johtamisesta puuttuu usein asiakasnäkökulma. Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset on pitkälti nähty yritysten sisäisenä toimintana ja erillisenä raportointina.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata nykyaikaisen vähittäiskaupan toiminnan kokonaisuutta ja osatekijöitä. Tarkoituksena on erityisesti hahmottaa uusia tai kehittymässä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupan toimintaan tuottajilta asiakkaille asti. Näitä tekijöitä ovat asiakkaiden muuttuminen kohteista kumppaneiksi ja kaupan arvoketjun johtaminen ketjuliiketoimintamallin avulla tehokkaasti ja vastuullisesti, kokonaisuutena.

Termillä *vähittäiskaupan arvoketju* tarkoitetaan eri toimijoista ja kumppaneista muodostuvaa yhteistyöverkostoa, jonka toiminta perustuu vähittäiskaupparyityksen strategiaan tavoitteisiin ja niihin perustuvaan operatiiviseen liiketoimintaan. Sanalla *arvo* tarkoitetaan sitä, että koko arvoketjun toiminta kaikilta osin perustuu arvon tai hyödyn tuottamiseen asiakkaille. Asiakasarvo voi tällöin olla taloudellista, toiminnallista, emotionaalista tai symbolis-

ta. Kyse on myös siitä, kuinka voidaan vähentää asiakkaiden uhrauksia tai turhiksi koettuja kustannuksia.

Artikkelissa käytetään käsitettä vähittäiskaupparyitys tavanomaista laajemmassa merkityksessä. Käsite kuvaa kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen tai kaupparyhmän erilaisten ketjukonseptien mukaisista kaupoista, muista asiakkaille suunnatuista palveluista ja yrityksen taustaorganisaatiosta. Johtavat kansainväliset yritykset, kuten Tesco, ovat jo pitkään toimineet tämän määrityksen mukaisesti.

Laajennamme arvoketjun näkökulmaa siten, että keskeiseksi toimijaksi tulevat mukaan kuluttajat uudemman kulttuurisen kuluttajien käyttäytymisen teorian oppien mukaisesti.

Kuluttajat eivät ole enää homogeeniseen demograafiseen luokitteluun perustuvia segmenttejä ja kohderyhmiä perinteisen modernin markkinoinnin teorian mukaisesti. Kuluttajat

ovat nykyisin kaupan aktiivisia kumppaneita, osallistujia ja toiminnan kehittäjiä. Kuluttajat ovat myös tuottajia. Esitetty näkökulma on vähittäiskaupan kannalta aikaisempiin toimintamalleihin verrattuna hyvin erilainen orientaatio ja asiakkuuksien johtamisen perusta. Asiakkaiden kanssa tapahtuva uudenvuoden yhteistyö ja kumppanuussuhteet ovat arvoketjun toiminnan keskeinen tekijä ja perusta. Kuluttajat keskeisinä toimijoina ja kumppaneina ovat siksi arvoketjun keskeinen kohta ja tärkein osatekijä. Asiakassuuntautunut näkökulma on muuttumassa asiakaskeskeiseksi toiminnaksi.

Kaupan arvoketju on tähän asti perustunut pääasiassa Michael Porterin 1980-luvun puolivälissä julkaistuihin oppeihin (Porter 1980, 1985). Niiden mukaan arvoketju tarkoittaa yrityksen sisäisen toiminnan arvontuotantoa, tehokkaita toimintatapoja sekä alhaista kustannustasoa. Näin toimivalle yritykselle syntyy kilpailuetua. Myöhemmin arvoketju on laajentunut kuvaamaan toimitusketjun kumppaneiden verkostoyhteistyön avulla saavutettavaa toiminnan tehokkuutta. Osapuolina ovat olleet kaupan yritykset sekä tavaroiden ja palveluiden toimittajat.

Vastuullisuus on myös keskeinen tekijä vähittäiskaupan arvoketjun toiminnassa. Vastuullisuudella tarkoitetaan tässä yritysten toiminnan eettisyyttä, ympäristövastuuta sekä ihmisten arvostusta ja hyvää kohtelua. Douglas Holt, tunnettu kulttuurisen kuluttajamarkkinoinnin ja brändien tutkija Harvardista, on todennut vuonna 2002, että vastuullisuus nousee tulevaisuudessa niin keskeiseen rooliin yritysten toiminnassa, että voidaan puhua markkinoinnin teorian uudesta paradigmasta. Kysymys ei ole

vain siitä, miten vähittäiskaupparyitys itse toimii näissä asioissa vaan kaikkien kaupan arvoketjun kumppaneiden on toimittava vastuullisesti. Virheet tai suoranaiset rikkomukset vaikuttavat aina raskaimmin vähittäiskaupparyitysten maineeseen ja toimintaan. Riippumatta aiheutajasta seuraukset voivat olla nykyisin hyvin vahingollisia, sillä tieto virheistä leviää nopeasti. Huonoja uutisia tehdyistä virheistä on viime aikoina ollut mediassa esillä runsaasti.

Johtamisen näkökulmasta näkemyksemme on, että kaupan arvoketju on ketjuliiketoimintamallin toimintatapa eikä siitä mikään erillinen asia. Ketjumallin vertikaalinen strategiaosio on myös arvoketjun strategioiden perusta. Mallin horisontaalinen osa kuvaa operatiivisten liiketoimintaprosessien toimintaa (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008).

Näin ollen vähittäiskaupan arvoketjun toimintaan kuuluu kolme eri osa-aluetta ja keskeistä tavoitetta: 1) asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaiden mukaan ottaminen kumppaneiksi, 2) toimitusketjun tehokkuus sekä 3) vastuulliset toimintatavat. Kaikki kolme tavoitetta ovat keskeisiä strategisia tekijöitä ja ne liittyvät myös aivan keskeisesti kaupan operatiiviseen toimintaan ja arkeen. Tätä laajennettua perustaa voidaan kutsua kolmikantaiseksi. Tämä tarkoittaa hyvää ja tasapainoista toimintaa kaikilla kolmella alueella ja näiden välistä tiivistä integraatiota. Saavuttaakseen kilpailukykyä, jonka keskeisin perusta on asiakasarvon luominen, nykyaikaisen vähittäiskaupan tulee toimia tehokkaasti ja tasapainoisesti kaikilla kolmella osa-alueella. Hyvät suoritukset vain yhdellä osa-alueella eivät riitä vaan kaupan arvoketjua on johdettava ja kontrolloitava hyvin kaikilla osa-alueilla.

Kaupan tutkimus on pääosin perustunut eri toimintojen ja erillisten asioiden tutkimukseen ilman kokonaisnäkökulmaa. Eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja integraatiota ei useinkaan ole ollut esillä. Uskomme, että asiakkuuksien johtaminen ja asiakasarvon muodostaminen on vaikeaa, jos toimitusketju ja sen tehokkuus eivät tue koko arvoketjun toimintaa. Toimitusketjun johtamisesta puuttuu usein asiakasnäkökulma. Vastuullisuuteen liittyvät kysymykset on pitkälti nähty yritysten sisäisenä toimintana ja erillisenä raportointina.

Pääväittäömme on, että sellainen vähittäiskaupparyitys, joka toimii ketjuliiketoimintamallilla ja johtaa ja kontrolloi tehokkaasti kaupan arvoketjun toimintaa integroituna ja loogisena kokonaisuutena, saavuttaa ylivoimaista kilpailukykyä asiakasarvon luomisessa, toiminnan tehokkuudessa ja toimintatapojen vastuullisuudessa.

Asiakkaat kumppaneina

Vähittäiskaupparyitysten menestymisen kannalta olennaisinta on seurata ja ennakoida sekä jatkuvasti analysoida asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia. Asiakkaat sekä heidän odotuksensa ja tarpeensa ovat keskeisimpiä lähtökohtia vähittäiskaupparyitysten toiminnassa. Siksi asiakkaiden käyttäytymisen ja sekä tiedossa että piilossa olevien tarpeiden, käyttäytymismallien ja kuluttamisen syvällinen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Nykytilanteen lisäksi on arvioitava myös tulevia muutoksia ja trendejä. Asiakkaiden tyytyväisyys, myönteiset ostokokemukset ja jatkuva asiakasarvon tuottaminen ovat menestyksen ja

kilpailuetujen muodostumisen kannalta oleellisia seikkoja.

Perinteinen demograafisiin tekijöihin perustuva ketjukonseptien segmentointi, positiointi ja kohderyhmien määrittely eivät enää toimi riittävän hyvin. Asiakkaiden keskuudessa on tapahtunut voimakas fragmentoituminen, sirpaloituminen. Enää ei ole olemassa välttämättä samanikäisiä, tietyn tulotason tai samaan sosiaaliluokkaan kuuluvia asiakkaita, joista voi muodostaa perinteisin modernin markkinoinnin opein homogeenisia segmenttejä ja kohderyhmiä (Bagozzi 1975; Kotler 1972). Sama asiakas voi kuulua useampaan yhteisöön ja voi käyttäytyä jokaisessa niistä eri tavalla.

Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut ja muuttuu tulevaisuudessa yhä enemmän uudemman kulttuurisen kuluttajien käyttäytymisen (CCT) markkinoinnin oppien mukaiseksi. Tässä paradigmassa sana kulttuuri esiintyy eri merkityksessä kuin mitä sillä perinteisesti ymmärretään.

Moisander ja Valtonen (2006) toteavat, että kulttuurinen markkinointi perustuu kuluttajien kulttuuriseen konstruktion ja heidän sosiaaliin suhteisiinsa. Näitä tekijöitä ovat:

- Elämäntyyli tai elämäntyylien kategoriat, merkitykset, imago, myytit, symbolit ja jaetut arvot.
- Erilaisissa yhteisöissä vallitsevat normit ja säännöt, joista osa voi olla avoimia ja osa salattuja. Normit ja säännöt vaikuttavat siihen, miten ihmiset käyttäytyvät yhteisöissään.
- Yhteisöjen sisäiset voimasuhteet.
- Ihmisten puheet, keskustelut ja tarinat.
- Jokapäiväiset sosiaaliset ja tuotteiden hankkimiseen ja kuluttamiseen liittyvät käytännöt.

Mainitut ilmiöt esiintyvät eri yhteisöissä ja eri yhteyksissä eri tavalla, sillä yhteisöjen suhteet ja rakenteet ovat erilaisia. Vähittäiskaupan näkökulmasta nämä tekijät vaihtelevat myös tavara-aloittain. Keskeinen näkökohta on kuitenkin, että kulttuurisilla suhteilla ja vuorovai-
kutuksilla on suuri vaikutus eri yhteisöjen jäsen-
ten käyttäytymiseen, tuotteiden ostamiseen ja kuluttamiseen sekä suhtautumiseen erilaisiin brändeihin ja palveluihin.

Samat ihmiset eri rooleissaan voivat kuulua useisiin yhteisöihin, joissa tällä samalla ihmisellä on tilanteen mukaan erilaisia käyttäytymismalleja. Firat, Schultz ja Clifford (1997) esittävät, että brändien ja tässä tapauksessa ketjukonseptien kohderyhmien määrittämisen lähtökohdaksi tulee ottaa erilaiset kuluttajayhteisöt ja niiden käyttäytymismallit. Fragmentoituneissa kuluttajayhteisöissä on monenlaisia tavoiteltavia imagoja eri tilanteiden mukaisesti. Tästä syystä yhteisöihin kuuluvien jäsenten käyttäytyminen on hyvin vaihtelevaa.

Näiden syiden vuoksi on muodostettavissa vaihtelevien tilanteiden ja niihin liittyvien käyttäytymistekijöiden mukaisia klustereita, joihin kuhunkin kootaan samankaltaisten käyttäytymismallien mukaisia yhteisöjen jäseniä. Klusterit voivat korvata perinteisen segmentoinnin ja toimia ketjukonseptien kohdentamisen, konseptikartaston ja vahvuuksien määrittelyn uuteen lähtökohtana.

Tiettyihin yhteisöihin kuuluva asiakas ei ole kiinnostunut enää pelkästään tuotteista. Kysymys onkin siitä, millaiset ovat kunkin yhteisön ja sen jäsenen käyttäytymismallit esimerkiksi Moisanderin ja Valtosen esittämien tekijöihin suhteen. Kysymys on kokonaisuudesta, jo-

ka liittyy yhteisön ja sen jäsenten arvostuksiin tuotteista, brändeistä ja palveluista.

Kulttuurinen brändien kehittäminen eroaa traditionaalisesta brändin luomisen periaatteista. Tavoite on, että vähittäiskaupparyitys kokonaisuutena ja sen eri ketjukonseptit ovat tunnettuja ja arvostettuja brändejä.

Asiakkaiden näkökulmasta vähittäiskaupparyityksen palvelukokonaisuuteen kuuluvia tekijöitä ovat muun muassa:

- yritys- tai ketjubrändit ja muut koko kauppakonsernia koskevat tunnukset
- kanta-asiakasohjelma
- omat merkkitarvikkeet
- täydentävät palvelut
- vastuulliset toimintatavat
- internet ja muut sähköiset palvelukanavat.

Johtavien vähittäiskaupparyitysten menestyksen perustaksi on noussut asiakkaiden mahdollisuus yhdistää yritystason ja ketjukonseptitason toimintoja ja palveluita. Tällainen yhdistäminen tapahtuu sekä valtakunnallisesti että paikallisesti myymälätasolla. Yhdistämisessä on tärkeää, että kaikkien tasojen toimintaa yhdistää yksi ja sama nimi, joka on koko brändin perusta. Esimerkiksi Tesco on hyvä esimerkki vähittäiskaupparyityksestä, jossa ketjukonseptit ja palvelut toimivat saman nimen ja merkin alla.

Kun perinteisessä brändin muodostuksessa tuodaan esiin tuotteita ja palveluita sekä niiden hyötyjä, arvoja, kustannuksia tai segmenttejä, kohderyhmiä ja positiointia peruselementteinä, on brändien kulttuurinen lähtökohta erilainen. Aaker (1991) esittää, että brändit muodostuvat seuraavien neljän kohdan perusteella: 1) havaittu laatu, 2) brändiuskollisuus, 3) tietoisuus

brändeistä ja 4) brändeihin liittyvät assosiaatiot. Tämän tyyppiset tekijät liittyvät kuluttajayhteisöissä näkyvään käyttäytymiseen.

Holt (2002, 2004) korostaa, että tämän lisäksi brändit liittyvät aina myynteihin ja myydit liittyvät kuluttajayhteisöiden tarinoihin. Brändit, joista tulee vahvoja ikoneita, liittyvät myös asiakasarvoon ja asiakkaiden identiteettiin. Kuluttajayhteisöjen jäsenet korostavat identiteetin merkitystä, koska se kertoo, mihin yhteisöön he haluavat kuulua. Tämä lisää heidän identiteetin arvoa.

Holt toteaa myös, että ikonibrändejä on kyettävä uudistamaan aina silloin, kun ympäristössä tapahtuu fundamentaalisia, usein historiallisia muutoksia ja murroksia. Silloin ikonin myydit ja arvostukset muuttuvat kuluttajayhteisöissä. Jos tähän muutokseen ei reagoida oikealla tavalla ja oikealla hetkellä, ikonibrändit alkavat menettää voimaansa ja ne voivat menettää jopa kokonaan arvonsa.

Kuluttajien käyttäytymisen syvälinen ymmärtäminen on kaiken toiminnan ja asiakasarvon luomisen perusta. Esimerkiksi Tesco on määrittänyt toiminnan perustarkoitukseksi asiakkaan kokeman arvon kasvattamisen elinikäisen asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi: *”Our core purpose is to create value for customers to earn their lifetime loyalty”*.

Vähittäiskaupparytymisen tutkimusmenetelmät on uudistettava, koska kulttuurisen kuluttajatutkimuksen metodologia on erilainen. Kun uusien oppien mukaan muodostetaan kohde-ryhmiä ja kumppanuuksia, entiset demograafiset määrittelyt eivät toimi. Tästä syystä on tärkeää tietää, minkälaisia kvalitatiivisia metodeja eri ilmiöiden tutkimisessa käytetään. Vähittäis-

kaupan kannalta kulttuurinen kuluttajatutkimus voi merkitä perehtymistä kokonaan uudentyyppisiin tutkimusmenetelmiin.

Näkemyksemme mukaan kaupan alalla on siirryttävä asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Kuluttajat on otettava aktiivisina toimijoina mukaan kaupan arvoketjun kumppaneiksi. Vähittäiskaupparytymisen on siksi arvoketjun toiminnassa organisoitava sellaiset systemaattiset toimintatavat, jotka todella tuovat asiakkaat kumppaniksi sekä toiminnan strategioita mietittäessä että erityisesti käytännön operatiivisessa toiminnassa. Keskeinen kysymys on, minkälaiset uudet yhteistyön ja kumppanuuksien mallit ja toimintatavat vähittäiskaupparytymis luokuttajiin ja heidän yhteisöihinsä. Tässä mallissa kuluttajayhteisö ja sen jäsen on tuottaja, joka määrittelee yhdessä vähittäiskaupparytymisen kanssa, millaisia tuotteita, brändejä ja palveluja tuotetaan (Firat & Dholakia 2006). Vähittäiskaupparytymis on välittäjä, joka järjestää nämä kokonaisuuteen liittyvät palvelut asiakkaalle sopivalla tavalla.

Uskomme, että kulttuurisen markkinoinnin oppien hyödyntäminen ja soveltaminen ovat kaupalle erityisen tärkeä asia nyt ja tulevaisuudessa. Vähittäiskaupparytymis, joka kykenee toimimaan uudella innovatiivisella tavalla tulee todennäköisesti saamaan merkittävän ja vaikeasti jäljiteltävän kilpailuedun. Kilpailuedulla tarkoitetaan tässä yhteydessä suhteellista paremmuutta kilpailijoihin verrattuna.

Toiminnan tehokkuus

Vähittäiskaupan arvoketjun toisena ja perinteisenä osa-alueena on toiminnan tehokkuus.

Vähittäiskauppayrityksen toiminnan tehokkuudella on kaksi päätavoitetta. Tehokkaan toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea keskeisten asiakastytyväisyyden ja asiakasarvoon liittyvien tekijöiden saavuttamista. Tämä näkökulma on hyvin olennainen. Jos asiakasarvoa ei muodostu tai se alkaa heikentyä, on tehokkaan toiminnan ylläpitäminen myynnin laskiessa erittäin vaikeaa. Perustoiminnan kulmakiviä ovat hintakilpailukyvyyn varmistaminen ja korkea tuotteiden saatavuuden aste kaupoissa. Tehokkaan toiminnan keskeinen tehtävä on myös varmistaa yrityksen kannattavuusedellytykset ja tavoitellun liikevoiton taso.

Markkinoinnin aikaisemmissa tutkimustraditioissa on pitkään ollut esillä toiminnan tehokkuuden ja siihen liittyvän kustannustason näkökulma erityisesti yrityksen sisäisinä tekijöinä. Toimitusketjun johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa (SCM, supply chain management) tämä näkökulma on ollut myös hallitseva. Lisäksi kaupan toiminnassa tämä ajattelutapa on ollut keskeisessä roolissa. Päähuomio on ollut erityisesti logististen toimintatapojen tehokkuudessa. Asiakasnäkökulma on ollut heikommin esillä. Sama koskee myös koko toimitusketjun hallintaa ja kumppaniverkoston yhteistyötä.

Perinteisessä tukku-vähittäiskauppa -mallissa erilaiset toiminnot muodostivat peräkkäisen ketjun, ja toimintojen välinen yhteistyö oli vähäistä. Tukkukauppa keskittyi erityisesti logistisen toimintansa kehittämiseen ja sen kustannustason madaltamiseen omista lähtökohdistaan. Vähittäiskaupat hoitivat valikoiman muodostamisen ja ostamisen omista lähtökohdistaan. Jokaisen toiminnan ja toimijan tavoite oli oman

edun tavoittelu. Kokonaisuuden kannalta tällainen toimintatapa johti osaoptimointiin ja myös haitallisiin opportunistisiin toimintatapoihin. Mitronen (2002) totesi väitöskirjassaan, että kyseinen toimintatapa johti sekä ulkoiseen että sisäiseen tehostomusloukkuun eli yrityksen tai kaupparyhmän kilpailukyky heikkeni sekä asiakasarvon muodostamisessa että sisäisessä tehokkuudessa. Tätä aikakautta voidaan kutsua sisäisen orientaation (internal orientation) aikakaudeksi.

Ulkoisen orientaation (external orientation) aikakausi alkoi tietotekniikan kehittymisen myötä 1980-luvun loppupuolella. Yksi ratkaiseva tekijä oli sähköisen myynti- ja tuotetiedon (epos, electronic point of sales/ean -tiedon) saaminen kauppojen järjestelmistä valikoimien suunnittelun ja tavaravirtojen ohjauksen apuvälineeksi. Samoihin aikoihin tulivat käyttöön myös strategiset ketjukonseptit, jotka olivat liiketoiminnan perusta asiakasrajapinnassa ja asiakasarvon luomisessa. 1990-luvulla siirryttiin ketjuliiketoiminnan aikakauteen. Samalla siirryttiin funktiopohjaisista erillisistä toimintatavoista liiketoimintaprosesseihin, prosessien väliseen integraatioon ja prosessijohtamiseen. Olennaisinta on kuitenkin, että todellinen asiakastieto alkoi ohjata kaupan toimintaa. Vähittäiskauppayrityksellä oli tarkat tiedot, mitä reaaliajassa ketjun jokaisessa kaupassa tapahtui. Näitä tietoja olivat esimerkiksi tuotekohtaiset myynti- ja tuottotiedot, joita voitiin tarkastella vaikkapa tavararyhmittäin, osastoittain ja tavarantoimittajittain.

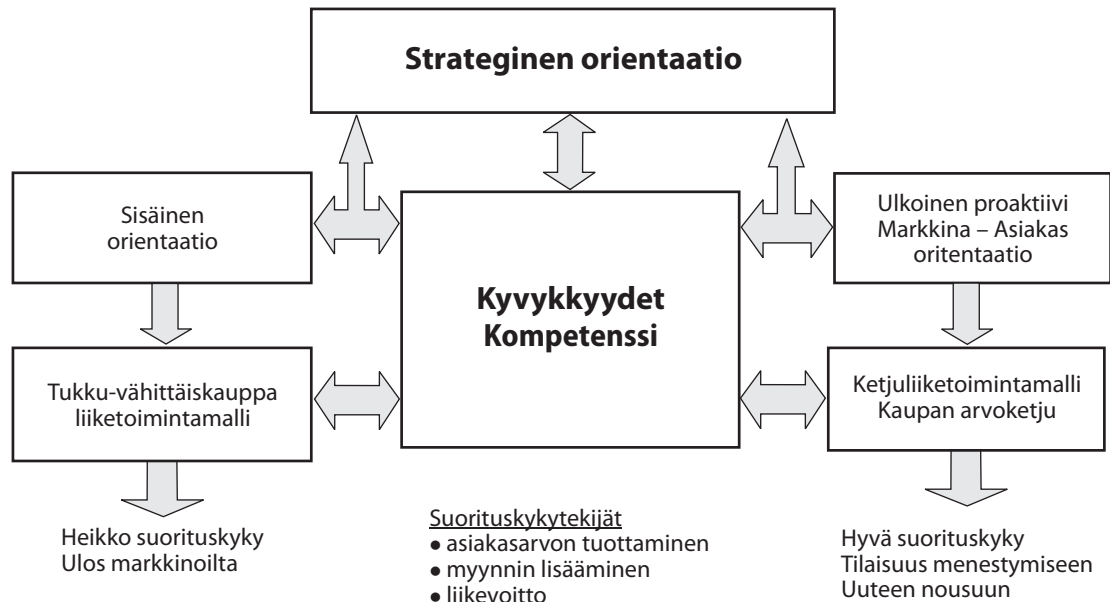
Avaintekijä on koko ketjun vaihto-omaisuuden täydellinen hallinta, mikä edellyttää täydellistä tuoteidentifikaatiota sekä yhdenmukaista

tavararyhmittelyä. Näin syntyy perusta tavararyhmäjohtamiselle ja tehokkaalle tavaravirtojen ohjaukselle. On sanottu, että tämän kehityksen myötä kaupan johtaminen on muuttunut tiedolla johtamiseksi. Kaupan neuvotteluasemat ovat tämän kehityksen myötä muuttuneetkin merkittävästi. Kaupan toimintaketjun, eli siis aiemmin mainitun arvoketjun, ja tavaravirtojen ohjauksen kannalta pääperiaate on, että tilaus-signaali lähtee yksittäisten ketjujen kauppojen järjestelmistä, jotka ovat osa kokonaisjärjestelmää. Tieto lävistää koko toimintojen ketjun ja

siirtyy tavarantoimittajien ja mahdollisesti alihankkijoiden järjestelmiin asti tuotannon suunnittelua ja ohjausta varten. Fyysinen tavaravirta kulkee päinvastaiseen suuntaan tarkkojen aikataulujen mukaisesti hyvin pitkälti keskitetysti.

Toiminnan tehokkuuden kannalta ketjuliiketoimintamalli on ylivoimainen tukku-vähittäiskauppa -malliin verrattuna. Organisaation rakenteet ovat tehokkaammat erityisesti toimintojen keskittämisen ja järkevän työnjaon ansiosta. Keskittämällä voidaan saavuttaa merkittäviä etuja logistiikkaan liittyvissä käyt-

Strategisen orientaation viitekehys kaupan kontekstissa



Matti Kautto, 20.11.2008

Kuva 1. Strategisiin orientaatioihin liittyviä näkökulmia.

töomaisuusinvestoinneissa. Keskitetyllä osto-toiminnalla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, kun käytössä on koko ketjun tai yrityksen kaikkien ketjujen koko ostovoima. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla voidaan tavaravirtoja ohjata myös kokonaisuutena olennaisesti nopeammilla läpimenoajoilla kuin aikaisemmissa malleissa, jolloin vaihto-omaisuuteen sitoutuva pääoma pienenee merkittävästi, muutamia käytännössä havaittuja tuloksia mainitaksemme.

Kuvassa 1 esitetään keskeisiä edellä kuvattuihin strategisiin orientaatioihin liittyviä näkökulmia.

Vähittäiskauppayrityksen toiminnan kannalta suuruuden ekonomialla on erittäin tärkeä rooli. Vain suuri ja keskitetysti toimiva yritys voi olla merkittävä ja arvostettu kumppani kansainvälisillä ostomarkkinoilla. Omien merkkitavaroiden teettäminen ja laadun valvonta on mahdollista vain suurilla volyymeilla. Myös kustannukset ovat aina suhteessa liikevaihtoon. Suurella liikevaihdolla suhteelliset kustannukset ovat pienemmät. Vaikka kustannustehokkuus on parantunut, suuruuden ekonomia ja kannattava toiminta mahdollistavat investoinnit esimerkiksi kauppapaikkaverkoston kehittämiseen ja tietotekniikkainvestointeihin, jotka voivat olla pienille yrityksille ylivoimaisia.

Suuruuden ekonomia ja toiminnan tehokkuus ovat keskeisiä osatekijöitä siihen, että vähittäiskauppayritysten keskittyminen on ollut Suomessa ja myös kansainvälisesti voimakasta ja tavoitehakuista. Hyvänä esimerkkinä käy Suomen päivittäistavarakaupan viime vuosien keskittymiskehitys, jossa kahdella suurimmalla toimijalla on yli 75 prosentin osuus kokonaismarkkinoista.

Tehokkuuteen liittyy keskeisesti vähittäiskauppayrityksen tai kaupparyhmän sisäinen ansaintalogiikka. Ansainnan ristiriidat ja osapoptimointiin perustuva toiminta ovat usein este välttämättömille ja oikea-aikaisille strategisille päätöksille ja tehokkaille toimintatavoille. Kysymys on siitä, miten liiketoiminnan tulos muodostuu. Monet johtavat vähittäiskauppayritykset toimivat keskitetyllä yksiportaisella tuloksenmuodostumisperiaatteella. Yrittäjärakenteisissa kaupparyhmissä tulostenmuodostus voi olla kolmiportainen, jolloin se muodostuu osakkeenomistajille, taustaorganisaatiolle ja yrittäjille muodostuvista osista.

Edellä lyhyesti kuvattu ketjuliiketoimintamalli ja siihen liittyvä tietojärjestelmien nopea kehittyminen ovat erityisesti 2000-luvulla lisänneet merkittävästi mahdollisuuksia toimitusketjun kumppaneiden verkostoyhteistyöhön. Käyttöön on otettu termi *kaupan arvoketju* tai *kaupan pitkä arvoketju*, jolla tarkoitetaan koko toimintaketjua tuottajilta kuluttajille asti. Verkostoyhteistyön avulla pyritään lisäämään tehokkuutta entisestään. Vähittäiskauppayritykset ovat muodostaneet tavar- ja palvelujen toimittajakumppaneiden kanssa hierarkkisia (tärkeysjärjestys, yhteistoiminnan taso) yhteistyösuhteita. Tavoitteena on yhteistoiminnan kokonaisuoptimointi, eli mahdollisimman tehokaiden toimintatapojen aikaansaaminen, jotka hyödyntävät kaikkia osapuolia kuluttajia myöten. Yhteistyön hedelmien syntymisen ja niiden jakautumisen rinnalla jatkuvaa keskustelua käydään myös kaupan liian määräävästä asemasta. Yhteistoimintaa korostavassa toimintatavassa vallitsee myös kova kilpailun ja kilpailuttamisen periaate. Hyvän yhteistyön avulla toimin-

ta on kuitenkin kokonaisuutena tehokkaampaa, minkä useat tutkimukset ovat käytännössä todistaneet.

Tähän yhteistyöhön voi kuulua myös, että eri toimijat keskittyvät ydinosaamiseen ja tiettyjen toimintojen suorittamiseen. Tästä huolimatta kaupan arvoketjun strategioiden ja prosessien omistaja on vähittäiskauppayritys. Toiminta tähtää sen keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Verkoston kumppaneiden toimintaa on tästä näkökulmasta pyrittävä johtamaan ja kontrolloimaan. Verkosto ei ole mikään itseohjautuva elin eikä ”idealistinen apaaraatti”. Möller (2006) onkin todennut, että tämä johtamistehtävä on aivan erilainen kuin perinteiset yrityksen sisäiset johtamistehtävät. Hän kutsuu näitä taitoja johtamisen dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

Toiminnan etiikka

Kuluttajayhteisöt ovat entistä kriittisempiä yritysten eettistä toiminnan, ympäristövastuukysymysten sekä ihmisten kohteluun ja arvostukseen liittyvien tekijöiden suhteen. Siksi olemme nostaneet toiminnan vastuullisuuden kaupan arvoketjun kolmanneksi keskeiseksi alueeksi (vrt. Holt 2002).

Erittäin vakava kysymys on, miten yritykset toimivat käytännössä vastuullisesti asiakkaiden näkökulmasta katsottuna. Asiakkaat eivät pääsääntöisesti lue vastuullisuusraportteja vaan perustavat näkemyksensä omiin kokemuksiinsa sekä verkostojensa ja median tietoihin. Toiminnan vastuullisuus ja virheiden välttäminen on mitä ilmeisimmin muodostumassa yhä keskeisemmäksi. Pahat virheet aiheuttavat valtavan

julkisuuskohun erittäin nopeasti. Kohu leviää myös internetissä, ja voi johtaa esimerkiksi boikottilistojen tekemiseen yrityksiä vastaan. Jokaisen virheen vastuu lankeaa aina vähittäiskauppayritykselle. Huono toiminta voi vaurioittaa todella pahasti sen mainetta, vaikka virheen syy on jonkun toisen kumppanin aiheuttama.

Toiminnan eettisyydellä tarkoitetaan lainsäädännön noudattamista ja kaikilla osa-alueilla eettisesti hyväksyttäviä toimintatapoja. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi lapsityövoiman käyttö, tuotteiden turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvät tekijät sekä tuotevastuukysymykset. Myös reilun kaupan tuotteisiin ja luomutuotteisiin liittyvät toiminnot voidaan katsoa kuuluvaan tähän kohtaan.

Viime aikoina julkisuudessa on esiintynyt törkeitä rikkomuksia ja suoranaisia tahallisia väärinkäytöksiä. Osa pahoista virheistä on johdunut selvästi myös kaupan arvoketjun toimijoiden ja kaupan oman toiminnan heikosta tasosta ja valvonnan puutteesta. Myös lainsäädäntöön, erityisesti kilpailurajoituslainsäädäntöön, liittyviä selvityksiä on ollut vireillä. Virheitä ja rikkomuksia on sattunut hyvin tunnetuille vähittäiskauppayrityksille ja joillekin jopa useita peräkkäin lyhyenä aikana.

Voidaankin kysyä, onko arvoketjussa muiden toimijoiden, erityisesti tavarantoimittajien, valvonta riittävää ja säännöllistä? Vähittäiskauppayritykset yrittävät rakentaa eettisillä ohjelmilla, julistuksilla ja raporteilla myönteistä mielikuvaa. Vastaako näiden julistusten sisältö kuitenkin todellista toimintaa vai ovatko nämä julistukset osittain väärää propagandaa? Kun melko säännöllisesti julkisuuteen tulee johtavienkin vähittäiskaupparyitysten osalta

huonoja uutisia, herättää se epäluuloja ja uskovatavuuden puutetta. Julkisuudessa on ollut esillä rikkomuksia, joissa taloudellisen edun voimakas tavoittelu ohittaa eettiset näkökohdat. Tämä ei ole uusi eikä outo asia sinänsä!

Viimeaikaisissa kansainvälisissä ja kotimaisissa kannanotoissa on arvioitu yritysten eettisen toiminnan merkityksen korostuvan voimakkaasti. Juridiset tuomiot eivät ehkä ole ankaria, mutta kuluttajien ja muiden sidosryhmien reagoinnit voivat olla erittäin nopeita ja haitallisia sekä pitkävaikutteisia. Maailmalla esiintyy nettissä joidenkin yritysten tai joidenkin tunnettujen brändien boikottilistoja näistä syistä.

Odotettavissa on, että kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttaa entistä enemmän vähittäiskaupparyhtymien vastuullinen toimintatapa. Koska ympäristönsuojeluohjelmista käydään laajaa kansainvälistä poliittista keskustelua, paineet myös vähittäiskaupparyhtymä- ja niiden toimintatapoja kohtaan kasvavat. Erityisesti suuret vähittäiskaupparyhtymät ovat tiukan kontrollin kohteena. Esimerkiksi Tesco lahjoitti vuonna 2006 ympäristönsuojeluun 100 miljoonaa puntaa osoittaakseen vastuutaan ympäristöasioista.

Ihmisten arvostaminen ja asiallinen kohtelu voivat tuntua äkkiseltään aika kaukaisilta asioilta kaupan arvoketjun toiminnassa, mutta menestyvällä vähittäiskaupparyhtymällä Tescollakin on ydinarvoinaan ”*No-one tries harder for customers*” ja ”*Treat people how we like to be treated*”. Ihmisiä pitääkin kohdella asiallisesti kaikissa arvoketjun vaiheissa olivatpa he asiakkaita, työntekijöitä tai muita toimijoita.

Yrityksen sisäisellä ilmapiirillä tulee olemaan jatkossa yhä keskeisempi merkitys yritysten menestykselle. Se vaikuttaa muun muassa siihen,

saadaanko hyvät työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa, millainen maine yrityksellä on työnantajana ja minne parhaat työntekijät hakeutuvat. Vähittäiskaupparyhtymä- ja tutkimuksissa on ilmennyt suuria eroja työpaikan maineessa ja haluttavuudessa.

Kaupan arvoketjun strategiat ja operatiivinen toiminta

Kaupan arvoketju kuvaa ketjuliiketoiminnan toimintatapaa. Arvoketju toimii niiden periaatteiden mukaisesti, jotka on määritelty vähittäiskaupparyhtymien strategioissa. Strategiat antavat lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille, työnjaolle ja toimintatavoille arvoketjun kumppaneiden kesken. Arvoketju rakentuu vertikaalisesta ja horisontaalisesta logiikasta, mihin tämä artikkeli perustuu. Arvoketjuajattelun mukaisesti vähittäiskaupparyhtymien strategiat ovat koko arvoketjun strategioita ja liiketoimintaprosessien toiminta kuvaa arvoketjun horisontaalista operatiivista toimintaa.

Strategisista määrittelyistä vähittäiskaupparyhtymien missio, visio ja arvot ovat tärkeitä lähtökohtia. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia siitä, että nämä toteutuvat arvoketjun käytännön toiminnassa. Strategiset ketjukonseptit ovat keskeisessä roolissa. Arvoketjun tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki arvoketjun toiminnat tukevat konseptien asiakasarvon muodostumista.

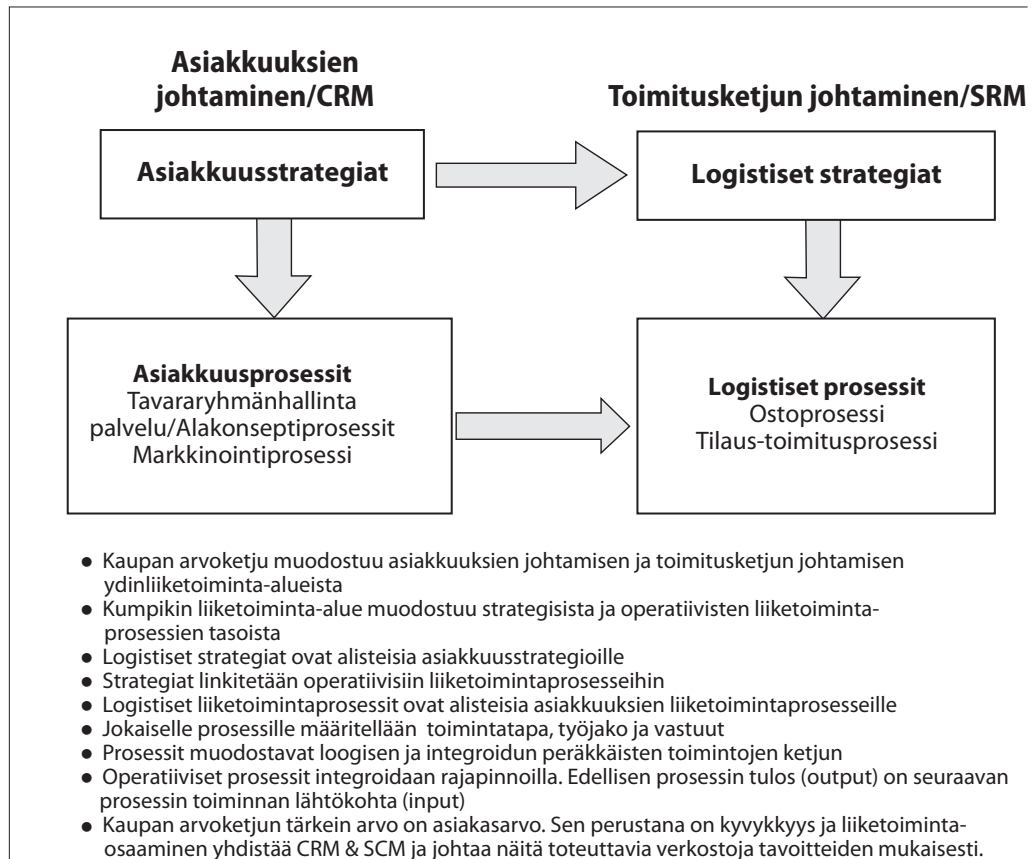
Vähittäiskaupparyhtymä on arvoketjun strategioiden ja prosessien omistaja. Sen johdon tehtävä on johtaa ja kontrolloida arvoketjun toimintaa kokonaisuutena asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi alla olevan kuvan mukaisesti-

ti asiakkuuksien hallinnan strategioista vastaa-va johto on strategioiden ja prosessien omistaja ja toimitusketjun hallinnan strategiat ja prosessit on alistettu asiakkuuksien hallinnalle.

Arvoketjun johtamisessa voidaan puhua johtamisen johtamisesta. Perinteinen oman yrityksen johtaminen ei riitä. Vähittäiskauppayrityksen johdon on vaikutettava hyvässä yhteistyössä siihen, mitä muut kumppanit toteuttavat.

Tämä ajatus mahdollistaa kontrollin ja tavoitteiden saavuttamisen.

Verkostotutkijat (esimerkiksi Möller 2006, Möller, Svahn ja Rajala 2005) korostavat erityisesti, että asiakasarvon luominen on verkostoyhteistyön keskeinen tavoite. Tietenkin kustannustehokkuus ja tuotteiden hyvä saatavuus ovat asiakasarvon muodostumisen kannalta erittäin tärkeitä asioita kaupan toiminnassa.



Kuva 2.
Kaupan arvoketjun
ydinliiketoiminnan
osat ja logiikka.

Laajennamme arvoketjun käsitettä siten, että siihen sisältyy kolme edellä jo mainittua osaluuetta ja keskeistä tavoitetta. Nämä ovat:

1. asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppanina,
2. toimitusketjun tehokkuus ja
3. vastuulliset toimintatavat.

Nykyaikana nämä kaikki ovat keskeisiä strategisia tekijöitä. Ne kaikki liittyvät myös aivan keskeisesti kaupan operatiiviseen toimintaan ja arkeen. Yhden tavoitteen osalta hyvä suoritustaso ei riitä asiakasarvon muodostamiseen ja kilpailukyyn parantamiseen. On saavutettava hyvä suoritustaso ja tasapaino kaikkien kolmen tekijän osalta.

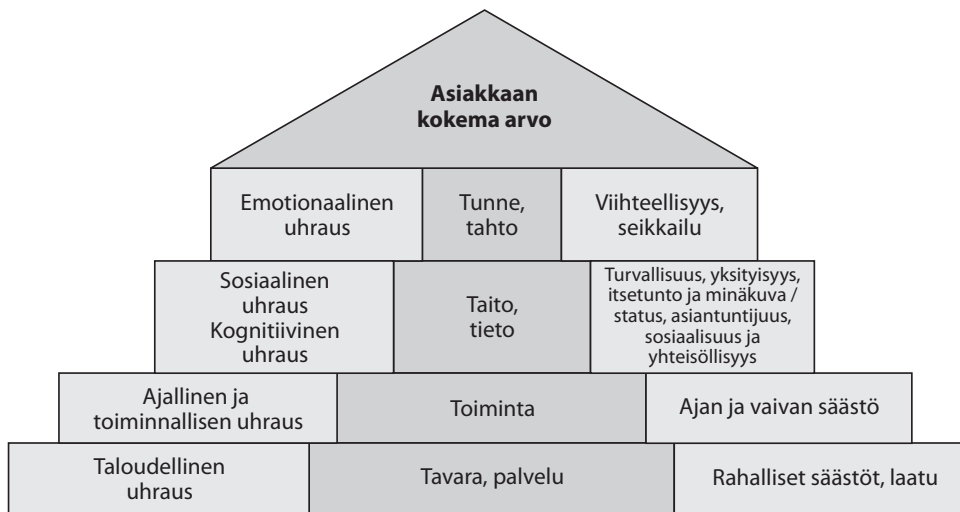
Keskeisin tavoite on, että koko arvoketjun kaikki toiminnot tukevat asiakasarvon luomista. Asiakasarvon eri ulottuvuuksia voidaan ku-

vata Kuuselan ja Rintamäen (2004) pyramidikuvan avulla.

Kuvassa ilmaistu keskeinen ajatus on, että asiakasarvoa voidaan luoda taloudellisten ja toiminnallisten, tietoon ja taitoon tai tunteeseen liittyvien arvojen tai säästöjen tai niihin liittyvien kustannusten tai uhrausten kautta. Asiakkaan kokema arvo on näiden ulottuvuuksien yhdistelmä. Keskeistä on myös brändiin tai muuhun toimintaan liittyvät asiakaslupaukset, niiden pohjalta asiakkaille luodut odotukset sekä lupauksen lunastaminen käytännön kauppatyössä.

Kristian Möller on artikkelissaan (2006) jakanut arvon muodostamisen kolmeen eri osaluueeseen:

1. Perusarvo, joka muodostuu asiakkaan kannalta tärkeiden perustoimintojen tasosta ja laadusta. Näitä voivat olla kaupan alalla esimerkiksi edullinen hintataso ja toiminnan



Kuva 3. Asiakasarvon eri ulottuvuuksia Kuuselan ja Rintamäen (2004) mukaan.

luotettavuus. Lähtökohta on se, että keskeisten perusasioiden on oltava asiakaskohtaisissa kunnossa ja asiakkaita tyydyttävällä tasolla koko toiminnan perustana.

2. Lisäarvoa ja differoivaa arvoa muodostetaan erilaisilla palvelukonsepteilla ja asiakaskeskeisellä toiminnalla. Tämä on innovatiivista, omaperäistä ja kilpailijoiden toiminnasta poikkeavaa. Lisäarvon muodostamisen edellytys on se, että perusarvon tuottamisen keskeiset elementit ovat kunnossa.
3. Tulevaisuuden arvo tarkoittaa tarkkaa kuluttajien käyttäytymisen ennakkointia ja niiden perusteella tapahtuvaa harkittua toiminnan muuttamista ja uudistamista. Tämä voi tapahtua nykyisten konseptien uudistamisella, kokonaan uusilla konsepteilla tai uusien palvelujen luomisella.

Arvoketjun toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki kumppanit tuntevat keskeiset strategiset lähtökohdat ja hyväksyvät nämä keskeiset tavoitteet. Arvoketjun toiminta perustuu kumppaneiden väliseen luottamukseen. Se ei kuitenkaan perustu mihinkään idealismiin. Kaupan arjessa toiminta perustuu melko suoraviivaiseen toimintaan ja sen varmistamiseen, että kumppanuusyhteistyössä kaupan kilpailukyvyyn edellytykset turvataan.

Kaupan arvoketjun operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat:

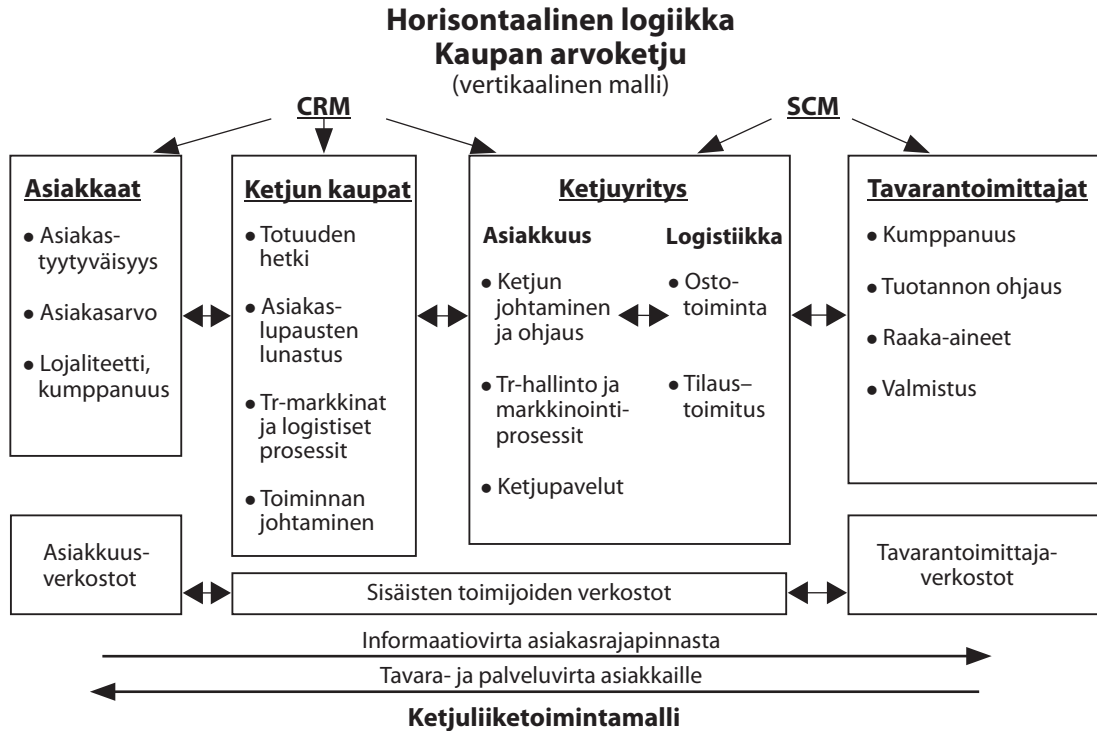
- Asiakkuusprosessit (CRM): tavararyhmähallinta ja markkinointiviestintäprosessit
- Logistiset prosessit (SCM): osto- ja tilaus -toimitusprosessi.

Kaupan arvoketjun horisontaalista operatiivista toimintaa kuvaa oheinen kuva 4, jossa näkyvät arvoketjun toimijat, liiketoimintaprosessit sekä tieto- ja tavaravirtojen kulku läpi koko arvoketjun.

Keskeistä on, että kaikki kaupan arvoketjun toimijat myymälätasolta alihankkijoihin asti toimivat samansuuntaisesti keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitä aikaisemmassa vaiheessa perustavaa laatua olevia heikkouksia – jopa virheitä – prosesseissa on, sitä vaikeampaa, ellei suorastaan mahdotonta, on saavuttaa hyvä lopputulos asiakasrajapinnassa.

Strategisten suunnitelmien läpivienti asiakasrajapintaan edellyttää arvoketjun toimijoilta keskittymistä ja kurinalaisuutta. Keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että jokainen toimija keskittyy niiden tehtävien laadukkaaseen toimeenpanoon, kehittämiseen ja johtamiseen, jotka hänen tehtäväkseen on määritetty. Kurinalaisuudella taas tarkoitetaan sitä, että kaikissa tehtävissä toimitaan täsmälleen niin kuin tehtävänkuvauksissa, toimintatavoissa ja yhteisissä, sovituihin menettelytavoissa on määritetty.

Jokaisen edellä olevassa kuvassa esitetyn prosessin osalta organisoinnin tulee perustua selkeään työnjakoon tehtävien ja vastuiden osalta. Kukin tehtävä tehdään siellä, missä sen suorittaminen on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Ne tehtävät, jotka on järkevintä tehdä keskitetyksi, tehdään keskitetyksi. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi perusvalikoiman muodostaminen, ketjun markkinointi- ja viestintäohjelman laatiminen sekä ostotoiminta. Kaupoissa keskitytään aivan erityisesti niiden prosessinosien suorittamiseen.



Kuva 4. Kaupan arvoketjun horisontaalinen operatiivinen toiminta

miseen, jotka ovat kaupan vastuulle määriteltä, ei muuhun. Kaupan tehtävänä on keskittyä asiakkaiden palvelemiseen ja asiakasarvon tuottamiseen.

Kaupan arvoketjun johtamisen tavoitteena on aikaansaada prosessien välinen hyvä ja saumaton yhteistyö. Myös prosessien välillä on oltava tiivis yhteistyö, jonka avulla varmistetaan tiedon kulku ja toiminnan tehokkuus. Prosessit ovat näin määritellen tehokkaasti toimiva ja

looginen peräkkäisten toimintojen ketju, joka hyvin toimiessaan todella tuottaa asiakasarvoa.

Kaupan liiketoiminnan kehittämisen ja koko arvoketjun johtamisen edellytys on kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle sekä asiakkuuden hallinnassa että koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa.

Toimivat prosessit ja toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat automaattisen tilaustoi-

minnan. Järjestelmä tilaa tarvittavan määrän tuotteita jokaisen kaupan menekin ja varastotilanteen perusteella. Tämä toimintatapa koskee pääosin perustavaroita. Jatkuva täydentäminen merkitsee, että tavaravirtojen läpimenoajat ovat lyhentyneet huomattavasti ja käyttöpääoman tarve on pienentynyt olennaisesti. Esimerkiksi päivittäistavara-kaupassa vähittäiskaupparyitys ei tarvitse omaa käyttöpääomaa lainkaan. Asiakkaille toimivat ketjuprosessit ja tiedonhallinta merkitsevät parempia valikoimia ja hyvää tuotteiden saatavuutta.

Kaupan arvoketjun johtamisessa tietoa jaetaan myös kumppaneiden kanssa. Täytyy kuitenkin harkita kriittisesti, mitä tietoja ja kenelle luovutetaan. Vähittäiskaupparyitykset suhtautuvat nykyisin hyvin tarkasti eri tietojen luovuttamiseen, koska tiedot ovat strategista omaisuutta ja niiden luovuttaminen voi olla omalle toiminnalle kilpailun kannalta vahingollista. Myös kilpailulainsäädäntö rajoittaa tietojen luovutusta. Johtamisen kannalta kaikkein merkityksellisimpiä tietoja ovat asiakas-, myynti-, tuotto- ja kannattavuustiedot. Kaupan arvoketjun toiminnan kannalta menekkitiedot ovat erityisen kriittisiä. Näitä tietoja luovutetaan pääasiassa vain valikoituille strategisille kumppaneille.

Kaupan arvoketjun kyky tuottaa asiakasarvoa ratkeaa viime kädessä asiakaskohtaamisissa ja ostokokemuksissa vähittäiskaupparyitysten ketjujen kaupoissa. Kaikki toiminta lopulta kulminoituu tähän totuuden hetkeen. Hyvät kokemukset lisäävät asiakasarvoa ja huonot heikentävät sitä.

Yhteenveto

Tässä artikkelissa korostetaan vähittäiskaupparyityksen joustavan, yksinkertaisen ja nopeasti muutoksiin reagoivan strategiatyön ja johtamisen merkitystä. Tämä työstäminen on jatkuva, systemaattinen oppimisprosessi. Johdon jatkuva valveutuneisuus sekä kyvykkyyksien ja tietämyksen taso luovat menestyksellisen toiminnan perustan.

Olemme tuoneet esiin uusia kulttuurisen kuluttajien tutkimuksen näkökulmia. Uskomme, että vähittäiskaupan asiakkaat eivät ole enää perinteisen ajattelun mukaisia homogeenisiä, demograafisten tekijöiden perustella jaoteltavia kohderyhmiä. Asiakkaat ovat nyt ja tulevaisuudessa aktiivisia toimijoita sekä kaupan arvoketjun tärkeimpiä kumppaneita.

Vähittäiskaupparyitysten on uuden orientaation avulla rakennettava uudet kuluttajatutkimuksen metodologiat jatkuvaan systemaattiseen tiedonhankintaan kuluttajayhteisöjen käyttäytymisestä. Yhteistyön ja kehittämisen perustaksi on rakennettava toimivat vuorovaikutusjärjestelmät kuluttajien kanssa.

Olemme myös laajentaneet kaupan arvoketjun käsitteen sisältöä. Tulkitsemme, että ketju-liiketoimintamallin strategiset määrittelyt ovat kaupan arvoketjun toiminnan lähtökohta. Horisontaalinen logiikka kuvaa sen operatiivisten liiketoimintaprosessien toimintaa. Arvoketjun keskeiset osa-alueet ovat 1) asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppanina, 2) toiminnan tehokkuus ja 3) toiminnan vastuullisuus.

Tulevaisuudessa yhä kriittisemmäksi tekijäksi kilpailussa menestymisen kannalta muodostuu kaupan alan henkilöstön osaaminen. Tällä tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikissa eri tehtävissä ja kaikilla toiminnan tasoilla. Johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi. Uskomme, että ihmisten arvostuksella ja hyvällä kohtelulla on lisääntyvä merkitys, kun kaupan yritykset joutuvat käymään yhä kovempaa kilpailua osaavista ja kehityskykyisistä ihmisistä.

Artikkelissa esitetyt ajatukset ja näkökulmat kulminoituvat asiakaskohtaamisissa ketjujen kaupoissa. Hyvät kokemukset johtavat asiakasarvon vahvistumiseen. Huonot kokemukset, erityisesti jos ne liittyvät keskeisiin perusarvotekijöihin, voivat päättää asiakkuussuhteen. Kaikki on arvoketjussa lopulta kiinni kauppojen toiminnan laadusta ja virheettömyydestä.

LÄHTEET

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity*. New York. Free Press.
- Bagozzi, R.P. (1975) Marketing as Exchange. *Journal of Marketing* 39(4): 32-9.
- Firat, A. Fuat, Schultz, II & Clifford, J. (1997) From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the post-modern era. *European Journal of Marketing*, Vol.31.
- Firat, A. Fuat & Dholakia, N. (2006) Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory Articles*. Volume 6(2).
- Holt, D. (2002) Why Do Brands cause Troubles? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*. Inc.Vol.29.
- Holt, D. (2004), *What becomes an Icon most? Big Picture*. Harvard Business School Publishing.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. **Talentum**.
- Kotler, P. (1972) A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. 36(2).
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2004) *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. **Acta Universitatis Tamperensis** 877.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006) *Qualitative Marketing Research, A Cultural Approach*. Sage Publications, London.
- Möller, K. (2006) Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-Creation Logic Approach. *Industrial Marketing Management*. 35 (2006).
- Möller, K., Rajala K., Svahn S. (2004) *Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvontuotanto*. Teknologiateollisuuden julkaisu 11/2004.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*. The Free Press. New York. www.Tesco.com

Tasapainottelua tavaramaailmassa

Näennäisen runsauden keskellä kuluttajat ovat tyytymättömiä siihen, miten päivittäistavarakauppa Suomessa kohtelee heitä asiakkaina. Päivittäistavarakaupan keskusjohtoinen ketjuihin perustuva liiketoiminta ja arvoverkossa olevien yritysten vallitseva toimintatapa ovat johtaneet sekä tehokkuuteen että jäykkyyteen kaupassa. Keskittyminen tehokkuuden parantamiseen arvoverkossa ja kumppanuusverkoston luomiseen ylipäätään on tähän mennessä vähentänyt kuluttajan huomioinnin ottamista.

Kun suomalainen kuluttaja menee ruokakauppaan, hän menee katsomaan teatteriesitystä, jonka kaupparyhmien johto on käsikirjoittanut ja lavastanut, ja jossa näyttelijöinä esiintyvät ammattilaisiksi sanotut henkilöt. Asiakkaan tehtäväksi jää toimia yleisönä, hyväksyä se mitä tarjotaan ja ostaa – tai sitten kävellä tyytymättömänä pois. Taloudellisesti ajatellen tällainen keskusjohtoinen toimintatapa vaikuttaa kustannustehokkaalta teatterin pitäjän kannalta, varsinkin kun sama teatteriesitys samanlaisine lavasteineen on kopioitu koko valtakuntaan. Mutta tämän päivän kuluttaja-asiakas haluaa itse näyttämölle ja osallistua käsikirjoituksen laadintaan. Ovatko Suomen markkinoilla toimivat kauppayritykset valmiita ottamaan kuluttajan mukaan suunnittelutiimeihinsä tuottamaan kuluttajalle mieleenpainuvia kokemuksia? (vrt. Pine II, Gilmore 1999, Firat, Dholakia 2006, Firat, Dholakia 2006)

Se, saako kuluttaja haluamiaan asioita kaupasta, riippuu monesta tekijästä. Kuluttaja it-

se ei läheskään aina toimi omien tavoitteidensa mukaisesti, vaan tilanteesta riippuen esimerkiksi aikapaine, tieto-taito tai itsekontrollin heikkeneminen vaikuttavat siihen, mitä päädytään valitsemaan. Kaupan tarjonnan houkutukset luovat ne puitteet, joissa näitä tavoitteita ylipäätään pystyy saavuttamaan. Näennäisen runsauden keskellä kuluttajat ovat tyytymättömiä siihen, miten päivittäistavarakauppa Suomessa kohtelee heitä asiakkaina. Tarkastelen tässä artikkelissani kuluttajan tavoitteiden ja toteutuneen valinnan eroavaisuuteen vaikuttavia tekijöitä päivittäistavarakaupassa.

Ketjuuntunut kauppa

Kaupan palvelu- ja tavaratarjontaan vaikuttavat kaupan liiketoimintatapa ja arvoketjussa toimivien yritysten väliset toimintatavat. Vähittäiskaupassa vallitseva liiketoimintamalli on ketju-liiketoiminta. Suomessa on melkein 200 kaupan ketjua, joiden osuus vähittäiskaupan myynnis-

tä on 78 prosenttia (Peltola 2007). Ketjukonsepti on ketjuliiketoiminnan toimintamalli, jossa määritetään ketjuun kuuluvien kauppojen toimintatavat ja prosessit. Niiden avulla tavoitellaan valittua kohdeasiakasryhmää (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008). Ketjuun kuuluvia kauppvoja johtaa ketjuyksikkö. Periaatteena on ollut, että asiakas voi odottaa tiettyä tavara- valikoimaa, palvelua, hintatasoa, viestintää sekä myymälän kalustusta ja sisustusta kaikissa ketjun kaupoissa – edellyttäen, että tunnistaa, mikä ketjun kaupassa asioi (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008; Finne & Kokkonen 2005).

Tiukkojen keskusjohtoisten ketjukonseptien seurauksena päivittäistavara kauppojen valikoimat muistuttavat hämmästyttävän paljon toisiaan; ketjujen tarjonta on usein konseptilähtöistä eikä asiakaslähtöistä (Peltola 2007; Finne & Kokkonen 2005). Kauppa tekee parhaiten rahaa nopeasti kiertävillä tuotteilla. Tämä tapahtuu parhaiten, kun valikoimassa on tuotteita, joita ostetaan usein ja monien toimesta. Tätä voi verrata *mob rule* -ilmiöön: massatuotannon kehittymisen seurauksena teollisuuden oli kannattavampi valmistaa suuren ihmisjoukon haluamia tuotteita kuin erikoisryhmien haluamia tuotteita (Scitovsky 1992). Mielestäni tämä ”keskiarvokansalainen rulettia” -käytäntö vallitsee Suomen ketjukonseptilähtöisessä päivittäistavara kaupassa. Ketjuvalikoiman ansiosta samat perustavarat ovat saatavilla Hangosta Utsjoelle. On sanottu, että kyetäkseen olemaan kansalainen kulutusyhteiskunnassa, vaaditaan kuluttajilta tietty tavaroiden omistaminen. Tästä tavaramassasta käytetään – matematiikkaa lainaten – nimitystä alhaisin yhteinen kulttuuri, *lowest common culture* (Baudrillard 1970/1998).

Siitä siis ketjuuntunut kauppa huolehtii.

Viime aikoina on puhuttu paljon arvoverkosta ja arvoketjuista. Näillä tarkoitetaan tietyn toimialan eri yritysten vapaaehtoista yhteistoimintaa sovitun kokonaisuuden optimoimiseksi. Tavoitteena on tarjota kuluttajalle mahdollisimman oikeaa arvoa tuotteissa ja palveluissa. Se tarkoittaa oikea-aikaisen ja täsmällisen tietovirran hyödyntämistä niin, että tuotanto, jakelu ja kaikki niihin liittyvät järjestelmät toimivat mahdollisimman tehokkaasti kustannukset ja virheet minimoiden (esim. Kautto, Lindblom & Mitronen 2008). Optimaalisessa tilanteessa verkostossa toimivien yritysten yhteistyö perustuu kunkin erityisosaamista hyödyntävään luottamukseen eikä tiukkoihin sopimuksiin. Verkostoa johtaa yksi yritys, jonka johtaminen tulisi olla yhteistyön ja työnjaon koordinointia. Käytännössä Suomen päivittäistavara-markkinoilla toimivat arvoverkot ovat edelleen perinteistä ostaja-myyjä-suhdetta (Ylitalo & Timonen 2007). Tässä tilanteessa ei voida vielä puhua koko arvoketjun osalta strategisesta kumppanuudesta, johon arvoverkossa pyritään.

Suomen päivittäistavara kaupan toimialan yhteistyötä on kehitetty ja kehitetään edelleenkin ECR-viitekehysessä. Tämä Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa synnytetty periaate pyrkii siihen, että kauppa ja teollisuus yhdessä kehittävät toimintatapojaan molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. ECR (*effective consumer response*) on käännetty suomeksi eri tavoin vähän eri asioita painottaen: se tarkoittaa esimerkiksi asiakaslähtöistä tarjontaketjun hallintaa tai tehokasta kuluttajalähtöistä yhteistyötä (Finne & Kokkonen 2005; Ylitalo & Timonen 2007). ECR-yhteistyö teollisuuden, kaupan ja muiden arvo-

ketjussa toimivien yritysten kesken voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: kulutuskysyntään suuntautuva yhteistyö mm. yhteisten myynti- ja markkinointitoimintojen muodossa; yhteistyö tarjonnan ja logistiikan hoitamiseksi ja yhteistoiminta informaatio- ja prosessiteknologian kehittämiseksi ja käyttöön-ottamiseksi arvoketjussa (Lindblom & Olkkonen 2008). Tärkeysjärjestyksestä kuvanee se, että S-ryhmän entisen pääjohtajan Kari Neilimon mielestä kauppa on tietovirtojen hallintaa, jolla taas hallitaan tavaravirtoja (Siltala 2007).

ECR-ajattelu on selvimmin vaikuttanut kustannustehokkuuteen logistiikassa (ECR Europe 2005). Mikäli kukin jakeluketjun osapuoli ajattelee kokonaisuutta, yksittäinen yritys voi olla jopa valmis ottamaan lyhyellä ajalla lisäkustannuksia itselleen. Niin on mm. käynyt, kun teollisuus on kehittänyt kaupalle hyllyvalmiita pakkauksia (Ylitalo & Timonen 2007). Työ kaupassa – etenkin hyllyttäminen – on edelleen suurin päivittäistavaralogistiikan kustannuksista. Sähköinen tilaaminen ja tilaamisen automatisointi tähtäävät paitsi kustannustehokkuuteen myös tuotteiden puuttumisen vähentämiseen. Kustannustehokkuus on tarkoittanut päällekkäisten toimintojen ja virheiden vähentämisestä, jakelun ainakin osittaista yksinkertaistamista, ajan säästämistä, prosessien automatisoimista sekä prosessin ohjaamista koko ketjussa. Kaupan asiakkaalle tämä on merkinnyt tuotteiden varmempaa saatavuutta kauposta ja hillinnyt hinnan nostopaineita. Tuotekoodien yhdenmukaistaminen mahdollistaa tulevaisuudessa monenlaisen tiedon sisällyttämisen koodeihin. Vaikkapa ostoskärryn skannerin avulla asiakas voisi tulevaisuudessa tarkistaa tuotteen alkup-

rän, nähdä tuotteen valmistusaineet ja ravintoarvon, saada käyttövinkkejä ja seurata ostoskorinsa hintaa.

Kumppanuuden rinnalle on tullut harvojen valta, sillä kaikkien Suomen kauppojen ostoista päättää vain muutama henkilö. Tilannetta voidaan kuvata tiimalasilla, jossa toisessa leveässä päässä ovat (maatalous)tuottajat ja toisessa leveässä päässä kuluttajat. Tiimalasin keskikapeudessa ovat nämä muuttamat kaupan ostoista vastaavat henkilöt. Arvoketjun muut toimijat ovat ostajien ja ääripäiden välissä. Suurten elintarviketeollisuusyritysten johtohenkilöiden voidaan katsoa olevan lähempänä valtakapeikkoa kuin pienten yritysten (Lindblom, Olkkonen 2008). Valtataistelu ilmenee mm. tavarakuljetuksissa. Kun tehokkuuden nimissä kauppa tavoittelee kuljetusten hallinnointia tavarantoimittajien omien kuljetusten asemasta, eivät kaikki teollisuusyritykset ole tähän valmiita. Nyt ne edes tietävät, minkä verran mitään tavaraa menee mihinkin kauppaan. Tarjontayhteistyö keskittyy edelleen pitkälti hintaneuvotteluihin (Ylitalo, Timonen 2007). Jos kauppa valitsee toimittajan, joka on halvin, miten voidaan puhua pitkäaikaisesta kumppanuudesta? Ylitalon ja Timosen haastattelemien päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden edustajien puheista he päättelivät, että kaupan alalla kilpailu on rauhallisempaa ja yritysten kannattavuus korkeampaa kuin teollisuudessa (mt.).

Kaupan valikoimajaksot ovat pitkiä, vaikka keskustelua lyhyemmistä jaksoista käydään erityisesti rullaavan hinnoittelun toteuttamiseksi (esim. Tammilehto 2008, Salminen 2008). Esimerkiksi luonnon kiertokulun mukaista sesonkivalikoimaa ei tällä hetkellä saa kauposta.

Pitkät valikoimajaksot merkitsevät myös hyvin varhaista päätöksentekoa valikoimasta ja hinnasta, vähintään kolme kuukautta ennen valikoimajakson alkua. Erityisesti uusien pienten toimittajien tuotteiden pääsy kaupan hyllylle on vaikeaa ja se vaatii investointeja kauan ennen kuin on edes varmuutta valikoimaan pääsystä. Pääsääntöisesti tarjousvaiheessa tuotteen tulee olla täysin valmis kuluttaja- ja kuljetuspakkauksineen, sekä lisäksi tuotetietojen tulee olla sähköisessä tietokannassa, Sinfos-tuotetietopankkijärjestelmässä. Ongelma on tiedostettu ja Päivittäistavarakauppa ry. on tehnyt oppaan pienille ja keskisuurille yrityksille parantaakseen niiden mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan kaupalle (Päivittäistavarakauppa ry 2007).

Keskittyminen tehokkuuden parantamiseen arverkossa ja kumppanuusverkoston luomiseen ylipäätään on tähän mennessä vähentänyt kuluttajan huomioon ottamista. Esimerkiksi tavararyhmät määritetään tuote- ja systeemi-lähtöisesti. Erään tutkimuksen mukaan ruoan terveellisyttä korostava t kuluttaja luokitteli välipalapatukan ja hedelmäjogurtin samaan luokkaan, ja terveellisyydestä piittaamaton kuluttaja piti omenaa ja munkkia enemmän samaan ryhmään kuuluvana kuin omenaa ja appelsiinia (Ratneshwar et al. 2001). Asiakkaiden ostotiedot kertyvät kassajärjestelmän kautta kaupparyhmien tietokantoihin. K-ryhmällä, S-ryhmällä ja Suomen Lähikauppa Oy:llä on kullakin omat kanta-asiakasjärjestelmänsä ja mahdollisuus kerätä asiakaskohtaista ostokäyttäytymistietoa, ostokoritietoa, menekkitilastojen jalostamiseksi. Uuden valikoiman suunnittelu olemassa olevan valikoiman menekkitilastoihin perustuen on suhteellisen yksinkertaista, mut-

ta johtaa oravanpyörään. Tilastoa ei kuitenkaan synny tuotteista eikä tuoteryhmistä, joita ei ole valikoimissa. Suurimmalla osalla suomalaisista kotitalouksista on kaikkien kaupparyhmien kortit, mutta kuka on niistä tähän mennessä hyötynyt, sillä kanta-asiakasohjelmat maksavat kolme prosenttia päivittäistavaroiden hinnasta (Finne, Kokkonen 2005). Lähinnä kyseessä on tässä kallis hintojen erilaistaminen kaupparyhmän kuluttaja-asiakkaiden kesken. Tarjonnan kehittäminen vaatii tarkempaa kuluttajatietoa ja erilaisten tietojen yhdistelyä sekä ennen kaikkea arvoketjussa toimivien toimijoiden kykyä jalostaa tieto tietämykseksi. Tarkemman kuluttajatiedon hyödyntämiseksi on jo kehitetty työkaluja, esimerkiksi kuluttajaneelitietoa jalostava ”Kuluttajaominaisuus -malli” (*Consumer Attribute Model*) (ACNielsen with Karolefski, J. and Heller, A. 2006).

Aiemmin ajateltiin, että kuluttajille tarjolla olevien tuotteiden ja palveluiden arvo muodostui tuotannosta, jakelusta ja markkinoinnista. Kuluttajaa pidettiin loppukäyttäjänä, jonka katsottiin käyttävän loppuun tämän hänelle valmiiksi luodun arvon. Tämä tuotantoperusteinen arvokäsitys on sitkeässä. ”Arvoketju on malli arvonmuodostusprosessista, eli se kuvaa hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi ja edelleen sen toimittamista loppukäyttäjälle. Arvoketjun viimeinen vaihe on jakelu, esimerkiksi kaupan vähittäismyynti ”(Ylitalo, Timonen 2007). Tämä käsitys tarjoaa hyvin vajavaisen näkemyksen; aivan kuin kuluttaja-arvo olisi valmis paketti, jota tarjotaan markkinoilla ota tai jätä -tyylillä. Asiakas/kuluttaja-arvoajattelu on lisäksi edelleen tavarakeskeistä eikä kokonaistarjontapai-

notteista. Tuotteilla ja palveluilla on arvoa kuluttajalle vasta kun kuluttaja ottaa ne haltuun tiettyssä yhteydessä tai tilanteessa (Firat, Dholaria 2006, Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007, Korkman 2006). Kun ECR-toimintamallia lähdettiin kehittämään, kuluttajalähtöisyys oli keskeistä, ja se ilmenee ECR-nimessäkin (*effective consumer response*). Ilmeisesti kuluttajalähtöisyyden vieminen käytäntöön yrityksissä on kuitenkin vaivalloista.

Olennaista kuluttajakeskeisyyden omaksumisessa yrityksissä on se, miten ne ymmärtävät kuluttaja-arvon ja sen muodostumisen. Woodall (2003) on artikkelissaan koonnut yhteen tutkimukset asiakasarvo (*value for the customer*) -aiheesta. Tämän mukaan on selvää, että kuluttaja-arvon muodostuksessa markkinoista ja tuotteesta lähtevät tekijät ovat vain osa totuutta. Kuluttaja itse sekä kulutustilanne vaikuttavat olennaisesti kokonaisarvon kokemiseen.

Kokonaisarvon muodostumisesta Vargo ja Lusch (Vargo, Lusch 2004, ks. myös Peñaloza, Venkatesh 2006) ovat esittäneet ns. uudenlaisen markkinoinnin logiikan. Sen logiikan mukaan kuluttaja tuottaa yhdessä markkinoijan ja tuotteiden kanssa merkitysarvoa. Yritykset eivät voi tuottaa suoraan merkityksiä kuluttajille, ainoastaan ehdotuksia tai vihjeitä. Tuotteet toimivat tällä tavoin välillisesti, sillä niihin sisältyy resursseja, joiden avulla kuluttajat tuottavat merkityksiä. Vargon ja Luschin mielestä kuluttajat saavat tällä tavoin enemmän irti rajallisista luonnonvaroista ja teollisuuden tuotteista, sillä he voivat löytää samoista resursseista erilaisia merkityksiä. Tällä tavoin määriteltynä markkinointi keskittyy tuotteiden ja palveluiden sisältämien merkitysten julki tuomiseen kuluttajien

mieltymysten, kokemusten, tietojen ja taitojen avulla käsiteltäviksi.

Suomen vähittäiskaupan alan yritysten ajattelun muuttamiseksi suomalaiset tutkijat (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007) ehdottavat vähittäistä omaksumismallia. Alkuvaiheessa yritys keskittyy taloudellisten arvojen tarjoamiseen, jolloin hinnalla on suuri merkitys. Seuraavaksi tarjotaan ratkaisuja taloudellisilla ja toiminnallisilla elementeillä, esimerkiksi helpolla ja nopealla asioinnilla. Seuraavassa vaiheessa pyritään tarjoamaan asiakaskokemuksia, jolloin edellisten elementtien lisäksi mielihyvätai tunnetekijät otetaan tarjonnan suunnittelussa mukaan. Tavoitteena on, että asiakas pystyisi nauttimaan asiointikokemuksesta varsinaisen tehtävästä suoriutumisen lisäksi. Kehittyneimmällä tasolla asiakkaille tarjotaan merkityksiä, joihin kuuluvat paitsi taloudellisuus ja toiminnallisuus, myös mielihyvä ja symboliset tekijät. Esimerkkinä tällä tasolla toimivasta vähittäiskaupparytyksestä Rintamäki ym. antavat The Body Shopin. Mitä ylemmälle tasolle yritys pyrkii, sitä enemmän se joutuu ottamaan kuluttajan mukaan yrityksen kumppaniksi arvon luomisprosessiin.

Kuluttajan valintamekanismeista

Päivittäistavarakaupan asiakkaita leimaa tekemisessä ajan niukkuuden tunne, helppouden ja mielihyvän tavoittelu, hyvän ja terveen elämän tavoittelu ja halu käyttää aikaa itselle mielekkäällä tavalla (Kotroy. 2005). Tiedot ja taidot arkiasioden hoitamiseen vaihtelevat kuluttajien kesken hyvin paljon. Nämä eivät nykyisin välity sukupolvelta toisella kuten ennen, vaan tilal-

le ovat tulleet kokkiohjelmat, keskustelupalstat, samanheimoiset ryhmät – ja kaupan houkutukset. Ostoskärryihin napataan tavaroita harkitsemattomammin kuin ennen. Osa tavaroista päätyy ostoskärrystä kaupan kassan ja kotihyllytyksen kautta kaatopaikalle.

Perimmiltään kuluttaja pyrkii valinnoillaan toteuttamaan omia tavoitteitaan (Shiv, Fedorihin 1999). Jotkut tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin toiset, ja myös osa tavoitteista vaikuttaa taustalla tiedostamatta. Markkinoinnissa ehkä käsitellyin ihmisen tavoite on tarpeiden tyydytys. Tarpeet sinällään vaikuttavat kuluttaja-asiakkaankin toiminnan motivoijina, mutta pelkäänsä tarpeiden tarkastelu antaa hyvin vajavaisen käsityksen kuluttajan toiminnan vaikuttamista. Toiminnan motivoijina tavoitteet vaikuttavat yhdessä tavoitteisiin vievien keinojen kanssa. Markkinoilla olevat tavarat ja palvelut ja niihin liittyvät merkitykset ovat esimerkkejä keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi. Merkittäviä ovat sellaiset keinot, joilla pääsee useisiin tavoitteisiin, esimerkiksi suositaan jogurttia, joka koetaan sekä terveelliseksi että hyvänmakuiseksi ja joka on helppo ja nopea syödä. Kuluttajat ovat ilmaisseet haluavansa elintarvikkeilta samanaikaisesti useita ominaisuuksia: herkullisuutta, terveellisyttä, edullisuutta, kotimaisuutta (Piironen, Järvelä 2006). Mutta se, mitä tavoitellaan ruoalta on eri asia kuin mitä tavoitellaan ruoan ostamiselta tai aterian valmistamiselta (Laaksonen 2007). Ruokaan liittyviä tavoitteita on löydetty esimerkiksi seuraavanlaisia: tasapainoinen elämä, hyvä olo, hyvinvointi, terveyden säilyttäminen, elämässä pärjääminen, lasten elämän turvaaminen ja parempi ulkonäkö. Ruoan ostamiselta vaaditaan kuitenkin ai-

van eri asioita: taloudellisuutta, helppoutta, vaihtomuutta, sosiaalisuutta. Ja ruoan valmistus voi merkitä muista välittämistä, itsensä toteuttamista, trendikkäänä olemista.

Täydellistä tietoa valinnan kohteena olevasta tuotteesta ei tosielämässä ole kuluttajan käytössä. Hän joutuu päättelemään, mitä tuotteen ostaminen hänelle merkitsee suhteessa omiin tavoitteisiin; mitä toiminnallisia ominaisuuksia tuote tarjoaa, tuoko se mielihyvää, mitä mieltä muut ihmiset ovat siitä, onko se jotain uutta ja jännää jne. Päättelyä ja tulkintaa tehdään sekä tilanteen tuomien vihjeiden perusteella – esimerkiksi tuotteen ulkoisten tekijöiden, brändi mielikuvan ja valikoimassa olevien muiden tuotteiden perusteella – sekä oman kokemuksen ja tiedon sekä asenteiden perusteella (Kardes, Posavac & Cronley 2004, ks. myös Sheth, Newman & Gross 1991/3, Foxall, Goldsmith & Brown 1998). Jokainen kuluttaja havaitsee ja tulkitsee samanlaisen tilanteen omalla tavallaan. Tai kuten Vargo ja Lusch totesivat, kuluttajat löytävät samoista resursseista omanlaisia merkityksiä (kts. s. 5).

Ihminen kehittää koko ajan uusia ja uudistettuja tavoitteita, ideaalitalanteita a niin, että hänellä on aina jotain saavutettavaa. Tavaroilla on tärkeä rooli näiden merkitysten käytännön toteuttamisessa. McCrackenin (1988) mukaan ihmisen tavoittelemien merkitysten ja todellisuuden välillä on lähes aina eroa, sillä ihminen idealisoi aina jotain, joka ei ole vielä todellista. Yhden tuotteen mukanaan tuoma merkitys harvoin yksinään täyttää ihanteen tavoitteita. McCracken käyttää tästä ilmiöstä nimitystä Diderot-vaikutus (*Diderot effect*) 1700-luvulla eläneen valistusfilosofin mukaan. Tuote ei saa

poiketa liiaksi aiemmasta yksilöllisestä tavaramaailmasta, vaan sen tulee sopia yhteen kuluttajan aiemman ja nykyisen elämän kanssa (ks. myös Scitovsky 1992), koska uotteet täydentävät toisiaan. Tällaisessa tapauksessa Diderot-vaikutus ylläpitää olemassa olevaa tavanomaista makua tai elämäntyyliä. Mikäli näin ei ole, vaan uusi tulokas poikkeaa merkittävästi aiemmasta, saattaa seurauksena olla tavanomaisen maun uudelleen järjestely ja uuden tulokkaan kanssa yhteen sopivien tuotteiden hankinta, kuten kävi Diderotilla. Diderot huomasi päätyneensä siustamaan kokonaisen huoneen uudelleen vain siksi, että oli saanut lahjaksi uuden hienon kotitakin. Alkon myyjät toteuttavat mainiosti Diderot-efektiä. He neuvovat, monesti tarinan kera, asiakasta valitsemaan viinin, joka sopii ruokaan, ruokailutilanteeseen, asiakkaan kukkarolle ja etiikkaan. Kun kuluttaja ostaa sopivaa punaviiniä, johon tarvitaan sopivia viinilaseja (Kolbe 2007).

Siinä missä tavoitteet ovat ihanteita, ovat motiivit tavoitteen hakumoottoreita. Ostomotiivit tuovat kuluttajat kauppaan. Yleisesti ostokäyttäytymisen motiiveja on useita, joista osaa on vaikea suoranaisesti yhdistää johonkin tiettyyn tuotteeseen. Kuluttaja ei mene kauppaan pelkästään päästäkseen nälästä, vaan taustalla on monenlaisen kokemuksen ja tuntemuksen tavoittelua. Yksilötason ostomotiiveja ovat esimerkiksi kaupassa käynnin tuoma vaihtelun halu, mielihyvän hakeminen, uutuuksiin tutustuminen, fyysinen aktiivisuus ja aistituntemusten kokeminen. Sosiaalisia ostomotiiveja ovat esimerkiksi perheestä huolehtiminen, ihmisten kohtaaminen kodin ulkopuolella, kommunikointi toisten ihmisten kanssa, oman yhteisön

jäsenten tapaaminen, jopa tietyn aseman tavoittelu tai näyttäminen (Tauber 1995, Arnold, Reynolds 2003). Useat motiivit vaikuttavat kuluttajan toimintaan samanaikaisesti.

Kuluttajan päätöksentekoon ja valintaan vaikuttavat aina järkeily ja tunnetekijät yhdessä. Käytän käsitettä järkeily tarkoittamassa kognitiivisia prosesseja. Tunnetekijöillä tarkoitan varsinaisten tunteiden taustalla olevia prosesseja, en itse tunteita. Joissakin tilanteissa käytetään järkeilyä, toisissa tunnetekijät dominoivat. Molempiin aivoprosesseihin kertyy kokemuksen kautta tietoa, jonka myötä päätöksenteko muuttuu. Iän myötä järkeily lisääntyy (Panksepp 2003, Kruglanski et al. 2002). Järkeilykapasiteetti on rajoitettua: liian montaa ongelmaa ei voida käsitellä samanaikaisesti. Järkeily vaatii ponnisteluja ja itsekontrollia, kun taas tunnereagointi on enemmän tai vähemmän automaattista ja nopeaa, ja usein tiedostamatonta (Shiv, Fedorikhin 1999, Bechara, Damasion 2005).

Impulssi- tai heräteostamisena on pidetty sellaista yhtäkkistä suunnittelematonta ostosta, johon ostohalun herättää jokin tuotteen ominaisuus (Rook 1987). Ostamisen seurauksia ei tässä ostotilanteessa pohdita. Impulssiostamisen on nähty liittyvän tiettyihin tuoteryhmiin ja ihmistyyppeihin, mutta viimeaikaisten tutkimusten perusteella heräteostaminen on mieluummin tilanneriippuvaista (Shiv, Fedorikhin 1999, Vohs, Faber 2007). Jos järkeilyyn liittyvä aivokapasiteetti on jostain syystä kuormittunut tai uupunut, tunnetekijät hallitsevat kuluttajan valintaa. Ihminen hillitsee itsekontrollilla tai tahdon voimalla tunnetekijöiden vaikutusta (Baumeister 2002). Itsekontrollin har-

joittaminen käyttää rajoitettua aivokapasiteettia, jota voidaan verrata energiaan tai voimaan, joka kuuluu käytettäessä. Jos kaupan asiakas puhuu puhelimeen tai pohtii ostosten lomassa jotakin muuta, on hänen järkeilyyn käytössä oleva aivokapasiteettinsa kuormittunut näillä muilla asioilla, joten itsekontrolli ostosten valintatilanteessa on rajoittunutta. Samoin perättäiset päätökset uuvuttavat niin, että ostoskierroksen loppua kohti tunnepohjainen valintakäyttäytyminen lisääntyy (Bruyneel et al. 2006). Itsekontrolli on verrannollinen voimaan myös siinä mielessä, että pidemmän päälle se vahvistuu käytössä. Tavoitteissa pysyminen ja onnistunut houkutusien vastustaminen vahvistavat henkilön kykyä kontrolloida itseään (Fishbach, Friedman & Kruglanski 2003).

Kuluttajien päätöksenteko on hyvin usein enemmänkin rutiininomaista toimintaa kuin monitahoista vaihtoehtojen punnitsemista omien tavoitteiden toteuttamiseksi. Leipämaa-Leskisen tutkimuksen mukaan (Leipämaa-Leskinen 2008) kuluttaja pitää hyvänä ruokana puhtaita, terveellisiä ja kotimaisia elintarvikkeita, mutta valitsee kaupassa usein edullisen, tutun, hyvänmakuisen ja nopeasti syötäväksi valmistettavan elintarvikkeen. Kuluttajiin vetoavat ruokamuotiin (kokkiohjelmassa tehtiin bataatista ruokaa), perinteeseen (joulun perinneruoat ja juhannusolut myydään pääsääntöisesti tarjouksina), tavanomaiseen arkiruokailuun (edamjuusto, banaani) tai elämäntyyliin (juotavat jogurtit) sopivat tarjoukset (Ilmonen 2007).

Rutiinitsäästävä järkeilyyn tarvittavaa aivokapasiteettia (Baumeister 2002). Niinpä ostoskierroksella kännykkään puhuva kuluttaja saattaa olla hyvinkin järkevä, mikäli hänellä on

selvä kaupassa asioimisen käsikirjoitus: tapa toimia, jota hän automaattisesti noudattaa. Ajattelun vaivan lisäksi rutiinia noudattava kuluttaja saattaa säästää myös aikaa. Itse asiassa monet arkiset ostotapahtumat ovat rutiininomaisia toimintatapoja. Tottumukset ja tavat ovatkin keskeisiä elementtejä arkielämässä, sillä ne pitävät yllä ennustettavuutta ja jatkuvuutta ja auttavat yksilöä jäsentämään joskus kaoottiseltakin tuntuvaan todellisuutta. Ne myös luovat turvallisuuden tunnetta. (Foxall, Goldsmith & Brown 1998, Heinonen 1998, Miller 1997, Raijas 1997.) Kaupan asiakkaiden rutiini, josta kaupat hyötyvät, on kertakäyttöisten muovikassien ostaminen kaupan kassalla. Harva harkitsee, ostaako muovikassin, vaan kysymys kuuluu useimmiten: Kuinka monta kassia tarvitsemme? Tämän rutiinin seurauksena euromääräisesti kaupalle parhaiten tuottavien yksittäisten tuotteiden kymmenikössä on muovinen kauppakassi.

Valintaa kaupassa helpottaa – siis vähentää aivotyöskentelyä – myös ostossuunnitelma. Erään tutkimuksen mukaan (Thomas, Garland 2004) elintarvikeostoksia tekevistä lähes 90 prosentilla oli jonkinlainen ostoslista joko kirjoitettuna tai mielessä. Näiden tutkijoiden mukaan kaupan asiakkaat noudattavat tiettyä ennakkosuunnitelmaa, mutta tämä suunnitelma on väljä. Näin ollen kuluttajat valmistautuvat saamaan houkutusia kaupassa tottumustensa toteuttamisen lisäksi. Moni menee kauppaan summittainen suunnitelma päässään ostamaan jotain viikonlopun pääruuaksi, hedelmiä, aamiaisjuustoa...

Yksittäisessä ostostilanteessa järkevältä vaikuttava kuluttajan valinta eivät aina pidemmälle ajateltuna ole välttämättä järkeviä ja hyödylli-

siä hänelle itselleen. Jostain syystä tämän päivän asiakkaat haluavat pakatuilta elintarvikkeilta pitkälle ulottuvia käyttöpäivämääriä. Hyllyistä asiakkaat penkovat tuotteet, joilla on pisimmälle ulottuvat päiväykset ja luulevat siten saavansa tuoreimman mahdollisen tuotteen. Teollisuus reagoi tähän niin, että lisää tuotteisiin säilöntäaineita pidentääkseen tuotteiden säilyvyyttä.

Kaikkina aikoina ihmiset ovat halunneet ryhmitellä itseään ja toisia ihmisiä, vain ryhmitteilyperusteet ja erottautumisen ilmenemismuodot ovat vaihdelleet. Viime aikoina on puhuttu paljon kuluttajien yksilöllistymisestä ja sirpaleisista kuluttajamarkkinoista. Osa tästä ajattelusta on harhaa, sillä myös nykyajan ihmiset haluavat olla jonkun yhteisön jäseniä. Cova ym. (Cova, Kozinets & Shankar 2007, Cova, Cova 2002) mukaan tämän päivän yhteisöjen, heimojen, jäseniä yhdistää yhteinen halu, kokemus, tunne ja jopa intohimo. Jäsenet voivat olla hyvinkin erilaisia arvioituina sellaisilla tavanomaisilla ominaisuuksilla, kuten ikä, sukupuoli, tulotaso. Yritysten näkökulmasta entisenlainen asiakkaiden segmentointi luokkiin on näiden kuluttajien tavoittamiseksi haasteellista. Tietyntyypinen kulutustapa ilmenee rituaaleissa ja käytännöissä, joihin liittyy esineitä. Voidaan myös sanoa, että yhteisöissä harjoitetaan omanlaista elämäntyyliä. Niiden avulla tehdään eroja ihmisten välille ja samalla osoitetaan yhteenkuuluvuutta omaanryhmään. Toisin kuin selkeät kyläyhteisöjen rajat, nykyajan ryhmien rajoja ei voi piirtää kartalle; niiden rajat eivät ole konkreettisesti näkyviä, vaan mieluumminkin virtuaalisia. Ryhmienolemassaolo riippuu jäsenten halusta ylläpitää yhteisöä, joten ne voivat olla hyvinkin lyhytkestoisia. Kuluttaja saattaa kuulua useam-

paankinryhmään. (kts. myös Chaney 1996)

Jo pelkästään ryhmien löytämiseksi tarvitaan erilaisia tutkimustapoja; on etsittävä vihjeitä ja epätavallisia ilmiöitä (Cova, Kozinets & Shankar 2007, Cova, Cova 2002). Esimerkiksi urheiluvälineyritys Salomon päätti vuonna 1994 selvittää lumilautailuilmiota osallistuvan havainnoinnin avulla. Ensimmäiset Salomon -lumilaudat ja niiden ympärille rakennettu aiemasta poikkeava markkinointi ja jakelu tulivat markkinoille parin vuoden kuluttua. Suomalaisista yrityksistä mielenkiintoisia ovat Exelin kävelysauvojen kehittäminen sekä Suannon rannetietokoneiden kehittäminen ulkoilmaharrastajille (Kotro et al. 2005).

Kuluttajien ympärillä tapahtuu koko ajan muutoksia, joiden arvioimiseen heillä tulisi olla yhä enemmän aikaa ja kykyjä perehtyä muutuneeseen ympäristöön. Tähän ratkaisuksi tarvitaan jonkinasteista esivalintaa. Arkielämästä selviämisen oljenkorsina kuluttajat hyödyntävät paitsi mainittuja heimoja ja muita yhteisöjä, tietyn elämäntavan noudattamista, myös sellaisia apuja kuten erilaiset nettisivustot, kokkiohjelmat, aikakauslehdet ja myös brändit (Chaney 1996, Holt 2002).

Vaikka yksilön halu kuulua johonkin ryhmään saattaa olla hyvinkin lyhytaikainen, etäinen tai marginaalinen, kuluttajanelämässä on kuitenkin jotain pysyvämpää. Tapa elää perustuu edelleen myös sosiaalisiin rakenteisiin kuten ammattiin, sukupuoleen, paikallisuuteen, etnisyyteen ja ikäpolveen, jotka eivät katoa, vaikka uusia käytäntöjä, rituaaleja tai elämäntyyliä omaksutaankin. Jokaisessa kulttuurissa on perinteensä ja tottumuksensa, mitkä ilmenevät mm. tapana laittaa ruokaa arkena ja juhla-

na. Uusiakin ruoka-aineita käytetään vanhojen sääntöjen ja reseptien mukaan (Ilmonen 2007). Perinteet ja tottumukset tuottavat ihmisten elämään johdonmukaisuutta, jolloin liikkuminen heimosta tai elämäntyylistä toiseen ei edellytä koko oman elämäntavan vaihtamista (Chaney 1996). J Mika Pantzar ja Oskar Korkman (2007)) ovat havainneet, että tehdessään tiettyjä arkisia asioita, kuten siivotessaan, puhuessaan, unelmoidessaan, juostessaan tai kävellessään ihmiset ovat yllättävän samankaltaisia.

Mikäli kuluttajalla on etukäteen kauppaan tullessaan tieto, mitä tuoteominaisuuksia hän on hakemassa, etsii hän haluamansa mieluummin suuresta kuin pienestä valikoimasta (Chernev 2003). Tällöin päätöksenteko on yksinkertaisesti omaa makua tai mieltymystä parhaiten toteuttavan vaihtoehdon valinta. Yleisesti kuluttajan valinta monimutkaistuu valikoiman kasvaessa. Tutkimuksissa on havaittu, että ollessaan epävarma valinnastaan, kuluttaja pyrkii tekemään kompromissiratkaisuja. Tällaisia kompromissiratkaisuja ovat mm. keskimääräisen vaihtoehdon valitseminen. Toisaalta on selvitetty, että tietäessään mitä haluaa, kuluttaja valitsee kaupan, jonka valikoima on suhteessa hänen tarvitsemiensa tavaroiden määrään: pienet hankinnat – pieni kauppa; kohtalaiset hankinnat – keskikokoinen kauppa ja suuret hankinnat – suuri kauppa (Chernev 2008). Kuluttaja haluaa oikeaa valikoimaa juuri niihin tuotteisiin, joita on hakemassa. Kaupan lajitelman laajuus tulisi siis olla suhteessa hankittavien tavaroiden määrään, mutta näistä tavaroista tulisi olla hyvä, riittävän syvä valikoima. Mitä pienempi kauppa sitä tarkemmin tulisi tuntea kaupan vaikutusalueen ihmisten toiveet ja käytännöt (ks.

myös Aaltonen 2007). Tällä hetkellä lähikaupan asiakkaiden ostoskorissa korostuvat juomat, pakasteet ja jäätelöt, maitotaloustuotteet ja tupakointituotteet (ACNielsen 2008). Pienten kauppojen puutteena kuluttajat pitävät tiettyjen tuoretuotteiden huonoa saatavuutta (Koistinen, Vesala & Marjanen 2005). Tuoretuotteiden tarjonnan lisäämisen esteenä pienissä lähikaupoissa toimii eniten kauppojen aukiololainsäädäntö, sillä sunnuntaisin kaikki oluen ja siiderin ostajat tulevat alle 400 neliön kauppoihin, ja tätä varten panimotuotteiden esillepano joudutaan pitämään suhteettoman suurena. Kummasta syntyy äänekkäämpi mekkala: siitä, että olut on loppu vai siitä, että munakoiso on loppu?

Kun kuluttajat hankkivat kerralla usean päivän ruoat, he ostavat useampia tuotteita ja samastakin tuotteesta useampia makuja kuin jos jakaisivat nämä ostokset useampiin ostoskertoihin (Goukens, DeWitte & Warlop 2007). Sen sijaan kun he käyvät usein ostoksilla juuri tiettyä tarvetta varten, he näyttävät ostavan aina samaa brändiä, makuvaihtoehtoa ja pakkaus-kokoa. Useamman päivän kertaostokset ovat suuremmat kuin näiden päivien ostokset erikseen. Ilmeisesti kuluttajat eivät osaa käytännössä suunnitella ja toteuttaa montaa tapahtumaa kerrallaan. Syynä voi olla myös edellä mainittu itsekontrollin hiipuminen. Jos samalla ostosreissulla joutuu punnitsemaan vaihtoehtoja toistuvasti, järkeilyyn väsyttään ja tunnetekijät alkavat hallita (Bruyneel et al. 2006). Niinpä ostoskierroksen loppua kohti sortuminen houkuttuksiin lisääntyy. On havaittu myös, että itsekontrollin vähentyessä aletaan ostaa kalliimpia tuotteita. Olisi mielenkiintoista tutkia, meneekö suuria kauppia suosivien suomalaisten ku-

luttajien elintarvikeostoista jätteisiin suurempi osa kuin pieniä kauppvoja suosivien kuluttajien ostoksista. Suomalaiset käyvät tänä päivänä suuremmissa kaupoissa enemmän kuin aiemmin, sillä pieniä kauppvoja on lopetettu ja tilalle on tullut suurempia päivittäistavarakauppvoja. Päivittäistavarakauppoja on tänä päivänä noin 40 prosenttia vuoden 1980 määrästä (ACNielsen 2006).

Suomalaisten talouksien ruokakaupassa käynti on hitaasti vähentynyt ollen vuonna 2005 vajaa neljä kertaa viikossa. Ei siis joka päivä, mutta usein kuitenkin. Viikoittaisten kaupassakäyntien tarkoitus kuitenkin vaihtelee, ja niinpä ostokäyntityyppejä voidaan sanoa olevan kolmenlaisia: tavanomainen, täydennysostos ja kotivaraston täydentäminen (McKinsey & Company 2005). Tavanomaisella kaupassakäynnillä ostetaan jokapäiväisiä ja talouden tavanomaisiin käytäntöihin kuuluvia tuotteita. Täydennysostokerralla haetaan muutama tuote, vaikkapa vain sen illan ruoka tai puuttuvat leipä. Kotivaraston täydentäminen on suomalaisille tyypillisesti viikonlopun ostosreissu suurempaan kauppaan, josta ostetaan suurempia eriä ja ylipäätään enemmän kerralla. Joillekin suomalaisille supermarket tai hypermarket on pääasiallinen ostospaikka, jossa käydään vain yksi tai kaksi kertaa viikossa (Koistinen, Vesala & Marjanen 2005). Hypermarketeissa käydään Suomessa ostoksilla keskimäärin kerran viikossa (ACNielsen Finland 2007). Kysyttäessä kaupan valintaperusteita, kuluttajat antavat tähän ”järki-syitä”. Päätökseen vaikuttavaa ensinnäkin asioinnin helppous niin, että kuluttaja saa samasta kaupasta kaiken tarvitsemansa helposti ja nopeasti, aikaa ja vaivaa säästäen. Toiseksi ko-

rostuu taloudellisuus: kuluttajan käsitys kaupan hinta- ja laatuasosta ja palkitseva kanta-asiakasjärjestelmä (Raijas 1997, ACNielsen Finland 2007). Kanta-asiakasohjelmat vetoavat järkisyihin, kuten hintaetuihin ja kokonaistaloudellisuuteen, vaikka lojaalisuutta rakennettaessa tämän päivän kuluttajalle yhä tärkeämpiä asioita ovat kuluttajien keskinäiset suhteet tiettyssä ryhmässä sekä mielihyvätekiöt (Cova, Cova 2002). Tarvitaan parempia käsikirjoituksia teatteriin!

Tietyn ominaisuuden (brändin imago, laatuominaisuudet, hinta) ääripäätä edustavat tuotteet ovat vähemmän todennäköisiä valintoja kuin keskivertotuotteet. Tätä ilmiötä tutkijat kutsuvat kompromissivaikutukseksi (Goukens, DeWitte & Warlop 2007, Dhar, Nowlis & Sherman 2000). Kuluttajat siis päätyvät usein ostamaan kompromissi- tai keskivertotuotteita. Mielenkiintoinen on havainto, että aikapaineessa ei tehdä kompromisseja, vaan valintaa ohjaavat tärkeimpinä pidetyt ominaisuustekijät. Kiireessä kuluttajat ostavat korkeamman laadun brändejä ja tuoteominaisuuksiltaan monipuolisista brändejä. Kiire ei siten välttämättä tee kuluttajaa ”tyhmemmäksi” (Dhar, Nowlis & Sherman 2000, Payne, Bettman & Johnson 1988).

Kun tuoteryhmän jompaan kumpaan ääripäähän tai sen läheisyyteen lisätään tuote, lisääntyy ääripää-tuotteen houkuttelevuus (Chernev 2005). Kauppa voi korostaa jonkin tuotteen houkuttelevuutta laittamalla sen tuotteen ympärille tietyn tuoteominaisuuden perusteella muita tuotteita. Jos esimerkiksi jollakin suklaabrändillä on huippulaadun maine, ja sen viereen tuodaan samanhintainen, mutta tuntematon brändi, lisääntyy huippubrändin

din houkuttelevuus. Tätä ilmiötä tutkijat kutsuvat houkutusvaikutukseksi. Vaikuttaa siltä, että Suomen päivittäistavarakauppojen omat brändit mielletään parempana alemman laatuluokan valintana, sillä ne ovat vahvoja juuri niissä tuoteryhmissä, joissa valmistajien brändit ovat heikkoja. Tällöin kaupan oman merkin kanssa samalla hintatasolla olevat toimivat houkutuslintuina parempilaatuisina miellettyihin kaupan merkkeihin. Kaupan brändit eivät puolestaan pärjää tuoteryhmissä, joissa on vahvoja teollisuuden brändejä (Tuormaa 2008). Mikäli valikoiman tuotteet ovat liian samankaltaisia, valintatilanne on vaikea, ja kuluttaja saattaa jättää kokonaan tuotteen ostamatta (Dhar 1997). Jotta kompromissivaikutus ja houkutusvaikutus toimisivat, tulee vaihtoehtojen olla kuluttajan näkökulmasta todellisia vaihtoehtoja. Mielienkiintoinen on tutkimustulos, jonka mukaan houkuttelevuuden perusteella kuluttajan tekemä valinta johtaa uusintaostoihin todennäköisemmin kuin kompromissin perusteella tehty valinta (Chernev 2005). Vaikka vaikuttaisi siltä, että kuluttaja tekee päätöksen perustuen johonkin tuoteominaisuuteen, päätös onkin hyvin riippuvainen tilanteesta.

Johtopäätökset

Päivittäistavarakaupan keskusjohtoinen ketjuihin perustuva liiketoiminta ja arvoverkossa olevien yritysten vallitseva toimintatapa ovat johtaneet sekä tehokkuuteen että jäykyyteen kaupassa. Näyttäisi siltä, että arvoketjut ovat olleet sisäänpäin kääntyneitä ja keskittyneet itse systeemin pyörittämiseen. Kuitenkin arvoketjujen tarkoitus on tuoda kuluttajille arvoa kau-

pan kokonaistarjonnan kautta. Kaupan tarjonta on vasta lähtölaukaus kuluttaja-arvon muodostumisessa. Tätä yritysten näyttää olevan vaikea ymmärtää, sillä edelleen vallitsee käsitys kuluttaja-arvon tulevan skannatuksi kaupan kassoilla. Arvoketjussa työskentelevien ihmisten tulisi perusteellisemmin perehtyä oikeisiin kuluttajiin.

Kuluttajien käyttäytymisen taustalta löytyy monikerroksisuutta. Suomalainen kulttuuri, perinteet ja tavat muuttuvat hitaasti. Jos ajatellaan viimeistä sataa vuotta, Suomi on kokenut valtavan murroksen, joka ainakin eurooppalaisittain katsoen on ollut poikkeuksellisen nopea. Maalta kaupunkiin, tehtaaseen, pelloilta palveluun, susiparista hyväksytyksi avopariksi, kotoa lastentarhaan, köyhäntalosta hyvinvointiyhteiskuntaan, omavaraisuudesta riippuvaiseksi teollisuudesta jne. Sen sijaan modernia elämäntavan yksilöllistä tuunaamista tapahtuu koko ajan. Tämän tuunauksen mahdollistamiseksi kuluttajat odottavat kaupan huomioiden heidän erityistoivomuksensa. Kuluttajat harmistuvat, jos he joutuvat tinkimään tavoitteistaan heille epäsovivan kaupan tarjonnan takia.

Kuluttaja on varsin vähän suoraviivaisen rationaalinen. Kaupassa asioidessaankin hän joutuu jatkuvasti tasapainottelemaan erilaisten tilannetekijöiden edessä. Aikapaine, väsymys, suunnittelemattomuus, rutiinit, tiedot ja taidot, kuluttajille merkittävät viiteryhmät sekä kaupan tarjonta vaikuttavat hyvin paljon ostoskäryn sisältöön.

Päivittäistavaramarkkinoille tulevien tuotenumikkeiden määrä lisääntyy varmasti entisestään. Helsingin Sanomien TNS Gallupilla teet-

tämän tutkimuksen (Simola 2007) mukaan haastatelluista vain 13 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä päivittäistavarakaupan tarjontaan. Kaupan vaikutusalueen asukkaiden parempi tuntemus mahdollistaisi kauppakohtaisen täsmätarjonnan ketjuvalikoiman rungon ympärille. Tarjontaa suunnitellessa kaupan kannattaa huomioida, että kuluttaja ei tule kauppaan pelkästään hakemaan tavaroita, kuten Rintamäki ym. (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007) mallissaan ovat oivaltaneet. Kaikkea tavaraa ei välttämättä tarvitse hyllyttää, jos tilausvalikoima tulee laajemmalti mahdolliseksi. Kauppakohtainen täsmätarjonta merkitsisi tyytyväisempiä asiakkaita, lyhempiä kauppamatkoja, pienienkin kauppojen hyvää varaston kiertoa ja siten kannattavuutta kauppojen aukiolon vapautuessa. Laitostereiden suosimisen sijaan pitäisikin kehitettäväksi asiakkaita kiinnostavia kyläteattereita.

LÄHTEET

- Aaltonen, J. 2007, ”HOK-Elanto viilaa valikoimat asiakaskuntansa mukaan”, *Helsingin Sanomat*, , pp. B1.
- ACNielsen 2008, *Nielsen Kuluttajapaneeli 2007*, ACNielsen Finland, Helsinki.
- ACNielsen 2006, *Myymälärekisteri 2005*, ACNielsen Finland.
- ACNielsen Finland 2007, *Shopper Trends Suomi April 2007*, ACNielsen Finland. ACNielsen with Karolefski, J. and Heller, A. 2006, *Consumer Centric Category Management. How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Arnold, M.J. & Reynolds, K.E. 2003, ”Hedonic shopping motivations”, *Journal of Retailing*, vol. 79, no. 2, pp. 77–95.
- Baudrillard, J. 1970/1998, *The Consumer Society: Myths and Structures*, Sage, London.
- Baumeister, R.F. 2002, ”Yielding to Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Research*, vol. 28, no. March, pp. 670–676.
- Bechara, A. & Damasio, A.R. 2005, ”The Somatic Market Hypothesis: A Neural Theory of Economic Decision”, *Games and Economic Behavior*, vol. 52, pp. 336–372.
- Bruyneel, S., Dewitte, S., Vohs, K.D. & Warlop, L. 2006, ”Repeated Choosing Increases Susceptibility to Affective Product Features”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, pp. 215–225.
- Chaney, D. 1996, *Lifestyles*, Routledge, London.
- Chernev, A. 2008, ”The Role of Purchase Quantity in Assortment Choice: The Quantity-Matching Heuristic”, *Journal of Marketing Research*, vol. XLV, no. April, pp. 171–181.
- Chernev, A. 2005, ”Context Effects without a Context: Attribute Balance as a Reason for Choice”, *Journal of Consumer Research*, vol. 32, no. September, pp. 213–223.
- Chernev, A. 2003, ”Product Assortment and Individual Decision Processes”, *Journal of Personality and Psychology*, vol. 85, no. 1, pp. 151–162.
- Cova, B. & Cova, V. 2002, ”Tribal Marketing. The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing”, *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 5/6, pp. 595–620.
- Cova, B., Kozinets, R.V. & Shankar, A. (eds) 2007, *Consumer tribes*, Elsevier, Oxford, UK and Burlington, MA, USA.
- Dhar, R. 1997, ”Consumer Preference for a No-Choice Option”, *Journal of Consumer Research*, vol. 24, no. September, pp. 215–228.

- Dhar, R., Nowlis, S.M. & Sherman, S.J. 2000, "Trying Hard or Hardly Trying: An Analysis of Context Effects in Choice", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, no. 4, pp. 189–200.
- ECR Europe 2005, *The Case for ECR. A Review and Outlook for Continuous ECR Adaptation in Western Europe*, ECR Europe, Brussels.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005, *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*, WSOY, Helsinki.
- Firat, A.F. & Dholakia, N. 2006, "Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing", *Marketing Theory*, vol. 6, no. 2, pp. 123–162.
- Fishbach, A., Friedman, R.S. & Kruglanski, A.W. 2003, "Leading Us Not Unto Temptation: Momentary Allurement Elicit Overriding Goal Activation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no. 2, pp. 296–309.
- Foxall, G.R., Goldsmith, R.E. & Brown, S. 1998, *Consumer Psychology for Marketing*, International Thompson Business Press, London.
- Goukens, C., DeWitte, S. & Warlop, L. 2007, *Me, Myself, and My Choices: The Influence of Private Self-awareness on Choice*, K.U.Leuven, Leuven, Belgium.
- Heinonen, V. 1998, *Talonpoikainen etiikka ja kulutuksen henki. Kotitalousneuvonnasta kuluttajapolitiikkaan 1900-luvun Suomessa*, Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Holt, D.B. 2002, "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no. June, pp. 70–90.
- Ilmonen, K. 2007, *Johan on markkinat. Kulutuksen sosiologista tarkastelua*, Vastapaino, Tampere.
- Kardes, F.R., Posavac, S.S. & Cronley, M.L. 2004, "Consumer Inference: A Review of Processes, Bases, and Judgment Contexts", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 14, no. 3, pp. 230–256.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008, *Kauppa liiketoimintaosaaminen*, Talentum, Helsinki.
- Koistinen, K., Vesala, T. & Marjanen, H. 2005, *Jakelukanavien välinen kilpailu Suomen päivittäistavaramarkkinoilla sekä eräillä erikoistavarakaupan toimialoilla*, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Kolbe, L. 2007, "Suomi kiehtova ruokaa", *Kehittyvä Elintarvike*, vol. 1, pp. 11.
- Korkman, O. 2006, *Customer Value Formation in Practice. A Practice Theoretical Approach*, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Korkman, O. & Pantzar, M. 2007, "Arjessa asiakkaat ovat samanlaisia", *Talouselämä*, vol. 4, pp. 33–33.
- Kotro, T., Timonen, P., Pantzar, M. & Heiskanen, E. 2005, *The Leisure Business and Lifestyle*, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Kruglanski, A.W., Shah, J.Y., Fishbach, A., Friedman, R., Chun, W.Y. & Sleeth-Keppler, D. (eds) 2002, *A Theory of Goal Systems*, Elsevier Science. Academic Press, San Diego.
- Laaksonen, P. 2007, *Luento: Kuluttajan uudet arvot; juhlapuheista käytäntöön myös markkinoinnissa*, Elintarvikepäivä 3.05.2007.
- Leipämaa-Leskinen, H. 2008, *Hyvä ruoka. Keskestelu pian julkaistavan Hanna Leipämaa-Leskisen väitöstutkimuksen sisällöstä*.
- Lindblom, A. & Olkkonen, R. 2008, "An analysis of suppliers' roles in category management collaboration", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, pp. 1–8.

- McCracken, G. 1988, *Culture and Consumption. New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis.
- McKinsey & Company 2005, *Responding to Discount. A New Business Model for Food Retailers?*, The Coca-Cola Retailing Research Council Europe.
- Miller, D. (ed) 1997, *Consumption and Everyday Life*, Sage, London.
- Päivittäistavara-ry 2007, *Pienet ja keski-suuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina. Opas tavarantoimittajille ja kaupalle*. Pty ry, Helsinki.
- Panksepp, J. 2003, "At the interface of the affective, behavioral, and cognitive neurosciences: Decoding the emotional feelings of the brain", *Brain and Cognition*, vol. 52, pp. 4–14.
- Payne, J.W., Bettman, J.R. & Johnson, E.J. 1988, "Adaptive Strategy Selection in Decision Making", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, vol. 14, no. 3, pp. 534–552.
- Peltola, H. 2007, *Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito*, Edita Publishing oy, Helsinki.
- Peñaloza, L. & Venkatesh, A. 2006, "Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: from Services to the Social Construction of Markets", *Marketing Theory*, vol. 6, no. 3, pp. 299–316.
- Piironen, S. & Järvelä, K. 2006, *Kokemuksella ja tiedolla. Tutkimus kuluttajien ruoan valinnasta.*, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Pine II, J.B. & Gilmore, J.H. 1999, *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Howard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Raijas, A. 1997, *The Consumer's Choice of Grocer's Shop - a Comparison between Two Metropolitan Areas in Finland and Norway*, Julkaisuja 6 edn, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Ratneshwar, S., Barsalou, L.W., Pechmann, C. & Moore, M. 2001, "Goal-Derived Categories: The Role of Personal and Situational Goals in Category Representations", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 10, no. 3, pp. 147–157.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007, "Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing", *Managing service quality*, vol. 17, no. 6, pp. 621–634.
- Rook, D.W. 1987, "The Buying Impulse", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, no. September, pp. 189–199.
- Salminen, M. 2008, "Teollisuus taipuu kahden kuukauden neuvotteluviiliin", *Kauppa-lehti*, pp. 8–8.
- Scitovsky, T. 1992, *The Joyless Economy. The Psychology of Human Satisfaction*. Oxford University Press, New York.
- Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. 1991/3, "Why we buy what we buy: A theory of consumption values", *Journal of Business Research*, vol. 22, no. 2, pp. 159–170.
- Shiv, B. & Fedorikhin, A. 1999, "Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, vol. 26, no. December, pp. 278–292.
- Siltala, T. 2007, "Kaupan kunkku. Kari Neilimo leipoi S-ryhmän toimintatavasta sellaisen, että it:stä voi ottaa kilpailuedun irti", *CIO-lehti*, vol. 1, pp. 21–25.
- Simola, S. 2007, "Kansa ostaa tahtomattaan ei-nestä", *Helsingin Sanomat*, no. 06.12.2007, pp. D1.

- Tammilehto, P. 2008, ”Kauppa haluaa eroon pitkistä hintasopimuksista”, *Kauppalehti*, vol. 28.11.2008, pp. 2–3.
- Tauber, E.M. 1995, ”Why do people shop?”, *Marketing Management*, vol. 4, no. 2, pp. 58–60.
- Thomas, A. & Garland, R. 2004, ”Grocery shopping; list and non-list usage”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, no. 6, pp. 623–635.
- Tuormaa, J. 2008, ”Vaihda merkkiä! Kuluttaja maksaa ruokakaupassa kalliisti merkkisuudesta. Kauppojen omat merkkituotteet ovat valmistajien brändejä selvästi halvempia ja niiden laatu nousee koko ajan.”, *Talouselämä*, vol. 2, pp. 34–42.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004, ”Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1–17.
- Vohs, K.D. & Faber, R.J. 2007, ”Spent Resources: Self-Regulatory Resource Availability Affects Impulse Buying”, *Journal of Consumer Research*, vol. 33, no. March, pp. 537–547.
- Woodall, T. 2003, ”Conceptualising ‘Value for the Customer’: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis”, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2003, no. 12, pp. 1–44.
- Ylitalo, J. & Timonen, H. 2007, *Päivittäistavara-kaupan arvoverkoston kehittäminen*, Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership, Espoo, Finland.

Kauppakeskuspapin tuntoja

Kirkon strategian mukaan sen tulisi tavoittaa ihmisiä entistä paremmin. Kauppakeskukset ovat oivallisia paikkoja tavoittaa ihmisiä. Kauppakeskuspapilta voidaan edellyttää jonkinlaista visiota siitä, miten olla läsnä oman viestinsä kanssa ympäristössä, jonka toimintaperiaate rakentuu kilpailumisen ja kuluttamisen varaan. Pappi voi vaikka istua kahvilassa tiettyyn aikaan ja käydä ihmisten kanssa keskusteluja.

Kauppakeskus Iso Omena sijaitsee Espoon Matinkylässä. Se on valmistunut vuonna 2001. Jo rakennusvaiheessa siihen päätettiin rakentaa ”Hiljaisuuden kappeli”. Hiljaisuuden kappeli jäsentyy osaksi Espoon Olarin seurakunnan toimintaa. Kappeli sijaitsee hiukan vaikeasti saavutettavissa olevassa paikassa, ylimmässä kerroksessa, ns. palvelutasolla elokuvateatteria vastapäätä. Vuosina 2001–2005 kappelilla ei ole ollut seurakunnan vakituisia työntekijöitä, vaan sitä pitivät valvotusti avoimna seurakunnan vapaaehtoistyöntekijät päivystämällä kahden tunnin vuoroissa. Kappelia pidettiin aluksi auki arkisin klo 11–19, lauantaisin klo 11–15.

Selvittelen aluksi Olarin seurakunnan kauppakeskusprojektin taustaa ja kuvailen sitten omia tuntojani kauppakeskuspappina 2006–2008. Artikkelissa on tarkoitus pohtia, millainen toimintaympäristö kauppakeskus on tehdä seurakuntatyötä, ja miten pappi näkee kuluttamisen.

Keväällä 2004 Olarin seurakunnan seurakuntaneuvosto teki seuraavan aloitteen: Olarin seurakunta esittää, että perustetaan neljän vuo-

den seurakuntatyön pilottiluonteinen projekti (2005–2008), jonka tarkoituksena on selvittää seurakuntatyön edellytyksiä ja toimintatapoja suurissa kauppakeskuksissa. (Seurakuntatyön kehittämisprojekti kauppakeskus Isossa Omenassa 2005–2008)

Olarin seurakunta esitti tuolloin myös, että tämä projekti olisi Espoon seurakuntien, Kirkkohallituksen ja muiden mahdollisten toimijoiden yhteishanke, jonka rahoituksesta Olarin seurakunta vastaisi 40 prosentin osuudella, mikä on kauppakeskuksen omien selvitysten mukaan Olarin seurakunnan alueella asuvien asukkaiden osuus kaikista kauppakeskuksen asiakkaista. Lisäksi Olarin seurakunta huolehtisi projektipapin lomituksesta ja kokoavan toiminnan tukemisesta. Vastaavasti projektipappi osallistuisi muuhun seurakuntatyöhön noin 20 prosentin osuudella työpanoksestaan. Aloitteessa ehdotettiin, että projektia varten palkattaisiin projektityöntekijä, pappi, joka sijoitettaisiin hallinnollisesti Olarin seurakuntaan. Lisäksi parannettaisiin kokoavan seurakuntatyön edellytyksiä, minkä johdosta vahtimesta-

rityön tuntimäärää tulee lisätä joustavasti tarpeen mukaan.

Yhteistyökumppaneiksi projektiin ilmoittautuivat Kirkkohallitus ja Kirkkopalvelut, joista Kirkkohallitus myös taloudellisesti merkittävällä panoksella ja Kirkkopalvelut erityisesti viestintäosaamisensa kautta. Myös kauppakeskus Ison Omenan yrittäjäyhdistys päätti tukea hanketta. Samoin Espoon seurakuntien yhteinen kirkkoneuvosto päätti osallistua hankkeeseen toiminnallisesti ja taloudellisesti. Vuoden 2004 lopulla kukin yhteistyökumppani nimesi edustajansa hankkeen ohjaus- ja seurantaryhmään. (Seurakuntatyön kehittämisprojekti kauppakeskus Isossa Omenassa 2005–2008)

Kauppakeskuspappina Isossa Omenassa

Ison Omenan mainonnassa ja markkinoinnissa on käytetty iskulausetta ”pieni kaupunki”, jolla viitataan tarjolla olevien palvelujen moninaisuuteen. Kauppakeskus haluaa tuoda esille myös ns. pehmeitä arvoja, joita juuri seurakunta edustaa. Kauppakeskuspapin liikkuminen kauppakeskuksessa on koettu omistajien taholta hyväksi. Se viestii siitä, että kauppakeskus on kiinnostunut ihmisten hyvinvoinnista, ei vain heidän rahoistaan. Kokemukseni mukaan kauppakeskuksen asiakkaat saattavat papin tavattuaan ajatella, että mitäs jos menisin tuollekin juttelemaan nyt kun kohdalle sattui. Papin tavatakseen ei tarvitse mennä erikseen kirkolle, vaan häneen saa yhteyden samalla kun hoitaa päivittäisiä asioita.

Kauppakeskuspappina liikkuessani olen päässyt perille ihmisten mieliä askarruttavis-

ta teemoista. Eniten keskustelua on herättänyt ihmissuhteet. Korkea elintaso ei suojele ihmissuhteiden karikoilta, ja kun ei tiedä, mistä apua hakisi, voi tulla ex tempore papillekin juttelemaan. Kaikki tietävät papilla olevan vaitiolovelvollisuus, ja siksi häntä on turvallista lähestyä. Olenkin voinut antaa ihmisille kuunteluapua ja ohjata seurakuntien tarjoamiin perheneuvontapalveluihin. Tämä on kauppakeskuspapin toiminta-agendaa: tarjota kuunteluapua ja sen jälkeen kertoa, mitä palveluja seurakunnalla on. Toisinaan olen hienotunteisesti ehdottanut puhtaasti psykoterapiaan hakeutumista.

Yrittäjien kanssa olen käynyt juttelemassa silloin tällöin työpäivän mittaan. Heidän kiireensä on ollut yleisin puheenaihe. Varsinkin pienet yrittäjät saattavat kärsiä aukioloajoista, joihin kauppakeskuksen yrittäjän on sitouduttava, jotta suurella yleisöllä olisi selkeä kuva, milloin kauppakeskus on auki ja milloin sinne voi tulla asioimaan. Tällä on perusteltu yhtenäistä aukioloaikaa, joka sitoo yhden työntekijän liikettä siinä missä kymmenen työntekijän tai sitä suurempaa yritystä.

Ihmiset liikkuvat kauppakeskuksissa kuin unelmatehtaassa. Kauppakeskukset yrittävät ostaa asiakkaidensa aikaa. Samalla kun kuluttaja liikkuu kauppakeskuksessa hän törmää erilaisiin tuotteisiin, ja hänessä herää tarpeita ja unelmia. Uudet tarpeet, jotka syntyvät tavara- ja tuotevalikoiman laajuudesta, muuttuvat rahavirroiksi kauppakeskuksen yrittäjille. Siksi kauppakeskuksista halutaan tehdä mahdollisimman viihtyisiä. Niihin on tuotu elokuvateattereita, kirjastoja, taidelainaamoita, kappeli, hiihtoputkia, mikroautoratoja – kaikenlaisia elämyksiä tuottavia asioita. Kauppakeskuksiin

pyydetään säännöllisesti tunnettuja artisteja viihdyttämään asiakkaita. Nuoret kuluttajat tulevat hyvissä ajoin paikalle hengaillemaan kahviloihin ja tapaamaan kavereita. Samalla heissä herää unelmia. Ajan ja paikan taju häviää kun tehokas urbaanikulttuuri syöttää elämystodellisuutta. Ympärillä on runsaasti nuoruutta ja kauneutta.

Yhtäkkiä paikalle astelee pappi. Pappikin on tullut tänne kuluttamaan, saattaa joku ajatella. Sitten hän ymmärtää: pappi on täällä uskiksia varten, hekin tarvitsevat edusmiehen.

Mitä pappina viestin tällaisen mielialan vallassa olevalle ihmiselle? Kykenenkö tarjoamaan uskottavan mielikuvan vastakulttuurista, joka ei perustu kuluttamiseen vaan perinteeseen? Uskallan epäillä, että kovin suurta suunnanmuutosta läsnäoloni ei aiheuta. Sen sijaan jotkut toisinajattelijat tai ne ”uskikset” tulevat Hiljaisuuden kappeliin, koska he saavat tyydytystä siitä, että kauppakeskuksesta löytyy edes yksi hiljainen paikka.

Jos kauppakeskus on uudenlainen kaupunkiympäristö, niin myös kirkon on raivattava tiensä sinne. Muuten kenties saamme heittää hyvästit haaveelle tavoittaa ja ymmärtää nykyaikaista ihmistä, joka ei enää välttämättä elä perinteiden vaan markkinavoimien velvoittamalla tavalla. Seurakunnan on yritettävä ymmärtää ihmistä kuluttajana. On kiistaton tosiasia, että suurin osa ihmisistä haluaa kuljeskella kauppakeskuksessa ja kokea sen tarjoamia elämyksiä. Siellä kirkko kohtaa ihmisen hädän. Siellä kirkko pääsee näkemään myös, miten hyvin joillain menee.

Ison Omenan kahvilat ovat kohtaamispaikkoja. Usein puolilta päivin kävelen erääseen pöytäni, missä muutama eläkeläismies istuskelee partioimassa. He tulevat päivittäin nauttimaan kauppakeskuksen tunnelmasta ja juttelemaan. Minutkin ovat hyväksyneet joukkoonsa, koska en tuputa. Vain pantakaulus kertoo minun olevan pappi. Siinä pöydässä keskustelu kulkee kaikissa maailman asioissa, eikä edes politiikkaa ja uskontoa puheenaiheina kaihdeta. Sitten on joku, joka käy päivittäin sairasta vaimoiaan laitoksessa katsomassa ja poikkeaa kauppakeskukseen matkalla sinne. Hänen pöytänsä voi aina poiketa. On monenlaisia elämänkohtaloita ja tarinoita siinä nykyaikaisessa ja viihtyisässä ympäristössä, missä leppoisan näköiset vartijat tuovat turvallisuuden tunteen.

Näkee, että ihmiset tulevat viihtymään. Yksinäistä ei tuijoteta, vaan annetaan olla omisa oloissaan. Ihmiset katselevat toisia ihmisiä, nuoruutta ja kauneutta. Ihmiset nauttivat liikkeestä, elämän tunnusta. Jotain tapahtuu, jotain on jatkuvasti meneillään. Joku saattaa etsiä uutta identiteettiä tai pönkitystä itsetunnolleen keskellä tavaramerta.

Kahvila on kuin olohuone, mihin voi ostosten lomassa pistäytyä jäätelölle tai viinilasilliselle. Tietenkin kauppakeskuksen yrittäjät toivovat, että ihmiset tekisivät muutakin kuin viettäisivät aikaa. Kenties jonkun mielessä juuri syntyy ostopäätös hänen nähdessään kiiltävät näyteikkunat tai hyvin istuvat farkut jonkun jaloissa. Tällaista on elämä kauppakeskuksessa. Pappikin on paikalla kahviaan hörppien. Hänkin näyttää viihtyvän keskellä nuoruutta ja kauneutta, keskellä

unelmia ja hektistä meininkiä. Mutta minä olen täällä nimenomaan pappina, en vain viihtymässä. Toivottavasti ihmiset tietävät sen.

Ajatuksia kuluttamisesta ja työn tarpeellisuudesta

Millaisia eväitä kauppakeskuspapilla olisi tarjota kuluttajuuteen tai sen aiheuttamiin mahdollisiin ongelmiin? Minulle ei ole tullut kertomaan ylivelkaantumisen tai riippuvuudesta shop-pailuun. Näyttää siltä, että kauppakeskuspapin mahdollisuudet puuttua ihmisten kuluttamiseen ovat olemattomat. Kuluttaminen sinänsä ei ole hyvää eikä pahaa. Totuus on, että kansantalous tarvitsee kulutusta, jotta pyörät pysyisivät pyörimässä. On kuitenkin niin, että kirkon näkökulmasta esimerkiksi sunnuntaiaukiolot ovat tietyllä tavalla ”polvien notkistamista kulutusjumalalle”, kuten arkkikiispa asian ilmaisi. On vaikea pitää esillä kolmannen käskyn ”Pyhitä lepopäivä” viestiä ympäristössä, jossa raha tietyllä tavalla ratkaisee.

On totta, että pyhän ja arjen voi erottaa muutenkin kuin pitämällä kaupat sunnuntaisin kiinni. Jokainen meistä voi nähdä pyhyyttä jo siinä, että olemme olemassa. Elämän pyhyys on arvo, jonka ei soisi hukkuvan kulutusjuhlan keskellä, ja sitä kauppakeskuspappi koettaa läsnäolollaan viestittää. Perhe, rakkaus, läheiset, terveys – nämä ovat kuitenkin ihmisen hyvinvoinnin kannalta tärkeämpiä asioita kuin tavarajon ja kuluttaminen. Pyhän ja arjen erottamista Hiljaisuuden kappeli viestittää sillä, että se ei

ole avoinna sunnuntaisin. Sunnuntaisin ihmisiä kutsutaan kirkkoon – ehkäpä Hiljaisuuden kappelin oveen voisi kiinnittää ilmoituksen, jossa lukee ”Jumalanpalvelus kirkossasi joka sunnuntai klo 10”.

Näkinsin, että kirkon kannattaisi olla läsnä muissakin kauppakeskuksissa. Kirkon strategian mukaan sen tulisi tavoittaa ihmisiä entistä paremmin. Kauppakeskukset ovat oivallisia paikkoja tavoittaa ihmisiä. Jos kauppakeskukseen mennään, on valmistauduttava siihen, että tilavuokrat ovat korkeat. Kauppakeskuspapilta voidaan edellyttää jonkinlaista visiota siitä, miten olla läsnä oman viestinsä kanssa ympäristössä, jonka toimintaperiaate rakentuu kilpailun ja kuluttamisen varaan. Ja vaikka kauppakeskuksessa ei olisi kappelia, voi pappi olla silti siellä. Hän voi vaikka istua kahvilassa tiettyyn aikaan ja käydä ihmisten kanssa keskustelua.

Mielestäni kauppakeskusprojekti on ollut onnistunut tapa tavoittaa niitä ihmisiä, jotka eivät muuten seurakunnan palveluja käytä. On ollut ilo huomata, että joillekin on voinut olla avuksi. Papin näkökulmasta huomaa, että myös kauppakeskuksissa kaiken säihkeen ja tavarantalouden keskellä ihminen tarvitsee rakkautta, huomiota ja hyväksyntää. Kauppakeskus voi parhaimmillaan tarjota foorumin ihmisten väliselle kohtaamiselle ja yhteydenpidolle; se voi tarjota foorumin myös kirkolle löytää uutta jalansijaa 2000-luvun suomalaisessa yhteiskunnassa.

LÄHTEET

Seurakuntatyön kehittämisprojekti kauppakeskus
Isossa Omenassa 2005–2008.

Erilaisuuden hyväksyminen luo esteettömyyttä

Kuvittele, että on lauantaiaamu. Heräät aamulla sängyssäsi kellon pirinään. Tehtävänäsi on miettiä, miten päivä sujuu, jos alaraajasi eivät toimisikaan. Miten pääset ylös sängystä? Aloita aamutoimet. Miten ne sujuvat pyörätuolissa omassa kodissasi? Miten yletyt eri paikkoihin. Miten pääset ulos? Illalla on tulossa ystäviäsi kylään ja kiirehdit kauppaan. Miten lähikauppasi toimii, miten siellä selviytyisit? Menetkö mieluummin tuttuun kauppakeskukseen? Miten ostokset sujuvat? Miten pääset autolle kantamuksinesi? Miten arvelet ihmisten suhtautuvan?

Huomaa, miten erilaisia esteitä kohtaat. Palaa tähän hetkeen, olet taas oma itsesi. Tässä artikkelissa käsittelen niitä näkökulmia, jotka vaikeuttavat tai helpottavat vammaisen kuluttajan elämää lähikaupoissa, kauppakeskuksissa tai tavarataloissa. Vammaisten ihmisten liikkumista ja asiointia rajoittavat esteet voivat olla seurausta tietämättömyydestä, asenteista tai ennakkoluuloista. Vammaisen kuluttaja kohtaa monenlaista käytäytymistä; häntä ylivalvellaan tai alivalvellaan. Rajoittunut toimintakyky koskettaa jatkuvasti huomattavan suurta osaa väestöstä. Jossain elämämmme vaiheessa se koskettaa jokaista. Arkkitehti Kirsti Pesola on ilmaissut asian luennossaan: ”Esteettömyys ei ole pelkästään noitten vammaisten tai vanhusten juttu”. Kaikki hyötyvät esteettömistä palveluista ja esteettömästä rakentamisesta. Näkökulma tässä artikkelissa on fyysisesti vammaisen ihmisen: itse käytän liikkuesani apuvälineitä keppejä ja pyörätuolia.

Vammaiset kohtaavat syrjintää

Maailmassa on 600 miljoonaa eri tavoin vammaista ihmistä. Näistä Euroopan alueella asuu noin 57 miljoonaa. Eri tavalla vammaisia ihmisiä on maailman väestöstä joka kymmenes. Voisiko heidänkin äänensä kuulua niin palveluissa kuin muuallakin samalla tavalla? Lisäksi ikäihmisiä on väestöstä joka neljäs.

Usein vammaisten elämä on rajoitettua fyysisten ja sosiaalisten esteiden haitatessa täyttä osallistumista yhteiskunnassa (Koskinen 2008, 47). Vammaiset ihmiset ovat suuri vähemmistö, jotka ovat kautta aikojen kohdanneet valtaväestön ennakkoluuloja. Ajat ovat toki vuosisatojen ja vuosikymmenten aikana muuttuneet. Valitettavasti vieläkin vammaiset ihmiset kohtaavat vähätteleviä asenteita ja tietämättömyyttä.

Syrjintä on vaikeasti hahmotettavissa ja ymmärrettävissä. Kyse on syrjinnästä, kun vam-

mainen tai ikäihminen ei pääse kauppaan siksi, että esteenä ovat portaat tai hissi puuttuu. Jokaisen, myös vammaisen ja ikäihmisen, on elettävä omaa arkeaan ja päästävä kauppoihin hankkiakseen syötävää ja juotavaa sekä päälle pantavaa.

Syrjintää on, jos yhtä ihmistä tai ihmisryhmää kohdellaan ilman hyväksyttävää perustetta eri tavoin kuin toisia samassa asemassa olevia. Syrjintää on myös sellainen erottelu, joka kohdistuu jollakin merkityksellisellä tavalla samassa asemassa oleviin ja jolle ei ole esitettävissä hyväksyttäviä tarkoituspäriä (Könkkölä 2003).

Suomessa ajatellaan, että vammaisten ihmisten asema on hyvä. Kuitenkin myös suomalaiset vammaiset kohtaavat syrjintää – suoraa tai piilotettua. Itsetuntoa voivat horjuttaa asenteet, ennakkoluulot, tiedon puute ja se, että jatkuvasti kohtaa erilaisia esteitä, jotka vaikeuttavat liikumista ja pääsyä eri paikkoihin.

Vamma sinänsä ei ole kovinkaan merkillinen asia vammaiselle ihmiselle itselleen. Vammaiset ihmiset eivät koe olevansa sen omituisempia kuin muutkaan ihmiset. Kuitenkin vammaisuus saa ihmiset reagoimaan ja se herättää muissa tunteita. Erilaisuudella on taipumusta herättää kielteisiä reaktioita, olipa kyseessä millainen erilaisuus tahansa. Kohtaaminen voi vaatia ponnistelua, sillä poikkeava ulkonäkö tai käyttäytyminen synnyttää helposti vieroksuntaa. Myyjän on helppoa kiirehtiä eteenpäin muihin tehtäviin ja jättää vastuu jollekin toiselle työntekijälle. Esimerkiksi vaikeasti puhevammaiset ovat kerzoneet, miten yhdelläkään myyjällä ei ole aikaa pysähtyä kuuntelemaan vaikeasti ymmärrettävää puhetta. Samoin vaateliikkeessä sovituksen jälkeen myyjä puhuu vaikeavammaisen henkilön avustajalle: ”Hän tosiaankin taitaa tarvi-

ta yhtä kokoa suuremman puseron.” Myyjän tulisi kuitenkin puhua suoraan asiakkaalle. Myös pyörätuolissa istuva, tavallista lyhyempi asiakas tai vanhus ohitetaan jonotustilanteessa lähes säännönmukaisesti. Palvelun saavat pitkät ja nopealiikkeiset. Tiskillä myyjät hyväksyvät tämän muutta mutkitta, vaikka heidän tulisi pitää huolta siitä, että lapset, vammaiset ja vanhukset eivät tule jonossa syrjityksi. Erityisesti omat asenteet nousevat esiin hyvin salakavalasti vaikkapa päivän kiireisimmässä hetkessä tai kun olet väsynyt, etkä hallitsekaan ajatuksiasi. Silloin myyjän piilossa olevat todelliset asenteet rävähtävät asiakkaan silmille.

Oma reviiri, tuttu ja turvallinen alue, jolla osaamme olla luontevasti, muuttuu kohdattessamme vammaisen. Outo ja vieras herättää hämmennystä, koska tilanne on uusi. Jostain syystä, kun ihminen kohtaa vammaisen, hän tuntee olonsa tukalaksi etenkin, jos toisen ulkonäkö on kovasti poikkeava tai kun puheesta ei saakaan selvää. Erilaisuus ei tunnu normaalityliltä. Mikä sitten on normaalia?

Normaalisuuteen liitetään vahvoja arvoja siitä, mitä pidetään tavanomaisena ja ei-toivottavana. Normaalisuus sisältää ajatuksen siitä, mikä on oikeaa, toivottavaa ja sopivaa. Normaalisuus on keskiarvo yhteiskunnassa. Tuohon normaalisuuden möykkyyn peilaamme omia ajatuksiamme, kun kohtaamme erilaisuutta. Ne, jotka poikkeavat ulkonäkönsä, toimintojensa, käyttäytymisensä tai uskomustensa vuoksi keskiarvosta, eivät olekaan enää normaaleja. Poikkeavista tulee muita, he eivät kuulu joukkoon. Aikakauslehtiä ja televisiota seuraamalla on helppo todeta, millainen on nykypäivän ihmisihanne. Siinä ei juurikaan ole sijaa erilaisuudelle.

Yhteiskunnan ennakkoluulot ja asenteet rajoittavat vammaisten ihmisten toimimista täysivaltaisina yhteiskunnan jäseninä silloinkin, kun vamma sinänsä ei asettaisi esteitä toiminnalle. Ihmisten suhtautuminen vammaisuuteen tai erillaisuuteen vaikuttaa myös siihen, miten vammaiset ihmiset suhtautuvat itseensä. Ennakkoluulot vaikeuttavat ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Vammaisuuden kohtaamisessa ei ole kyse vain konkreettisesta kohtaamisesta vaan ennemminkin tavasta ajatella ja hyväksyä erilaisuutta. Omilla asenteillasi olet muuttamassa yhteiskuntaa sellaiseksi, jossa kaikkien vammaisten ja vammattomien on helppo elää elämäänsä omista lähtökohdistaan käsin.

Esteettömyys ja hyvät käytännöt

Esteettömyydessä on kyse ympäristön esteettömyydestä, palveluiden saavutettavuudesta ja tuotteitten helppokäyttöisyydestä. Kyse on valinnoista ja mahdollisuuksien luomisesta ja havaitsemisesta. Esteettömyydessä on kyse ihmis-oikeuksista ja omatoimisuuden säilyttämisestä. Esteettömyys on turvallisuutta ja laatua. Esteettömyydessä on kyse ajattelutavasta, asenteista ja toisten huomioon ottamisesta, suurista ja pienistä valinnoista (Pesola 2008).

Esteettömällä ympäristöllä ymmärretään yleensä ympäristöä, jossa ei ole portaita tai taseroja ja jossa pystyy liikkumaan pyörätuolilla tai muilla apuvälineillä. Esteettömään suunniteltuun liittyy myös valaistus-, väritys- ja kontrastiasiat, akustiikka, materiaalivalinnat, tekstien luettavuus, käytön helppous jne. (Kirsti Pesolan luento). Esteettömyys on laatutekijä, joka liittyy kaikkien arkeen.

Kauppakeskukset ja tavaratalot ovat mielestäni ottaneet hyvin huomioon esteettömyyden. Sen sijaan lähikauppojen esteettömyydessä on runsaasti toivomisen varaa. Lähikaupat ovat monille kuitenkin se välttämättömin ja tarpeellisin. Vanhoissa rakennuksissa on usein portaita, jotka ovat este kauppaan sisään pääsulle. Tuulikaapit ovat liian ahtaita, ja pyörätuolilla ja rollaattorilla törmää helposti kynnyksiin. Ovipumput ovat niin raskaita, että huonosti liikkuvalla ja heikkokätisellä pääsy kauppaan on lähes mahdotonta.

Liikuntavammaisena kuluttajana katson, että esteettömyys kuuluu kaikille. Esimerkiksi Invalidiliitto on tehnyt yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa esteettömyyskartoituspajaan. Kauppakeskusten, kauppojen ja tavaratalojen arkkitehtuurista vastaavien henkilöiden tulee tietää, mitä esteettömyys kaupassa merkitsee.

Hyviä käytäntöjä siitä, miten asiakkaat ja esteettömyys on otettu huomioon, löytyy runsaasti.

Lempäälän Ideapark

Ideaparkin edessä on kolmisenkymmentä pyörätuolisymbolilla merkittyä invapaikkaa aivan pääsisäänkäynnin edessä. Parkkipaikat ovat riittävän väljiä, niin ettei huonollakaan tasapainolla tarvitse pelätä kolhivansa naapurin autoa. Invapaikat on tarkoitettu henkilöille, joiden on hankalaa kävellä pidempiä matkoja. Invapaikalle voi pysäköidä vain poliisin myöntämällä pysäköintiluvalla.

Valitettavan usein invapaikoille pysäköidään ilman asianmukaista lupaa. Lisäksi talvella niihin on monesti aurattu lumet. Olisi hyvä, että kauppakeskus kampanjoisi teemalla ”ethän vie-

nyt invapaikkaa sitä tarvitsevalta” vaikkapa 3.12., joka on kansainvälinen vammaisten päivä.

Ideaparkissa reitti parkkipaikalta kauppakeskukseen on lyhyt ja helppokulkuinen. Sisääntuloaulassa infotiskin vieressä invamopojen parkki. Ne ovat käytettävissä, kun esitöt ajokortin tai muun henkilöllisyystodistuksen. Invamopolla useankin tunnin shoppailu sujuu. Eivät pääse jalat ainakaan väsymään. Ideaparkissa on toimivat invavessat ja levähdyspaikkojakin riittävästi.

Halikon Prisma

Prisma-hypermarkettiin pääsee helposti sekä autolla että kevyenliikenteenväyliä pitkin pyörätuolilla, invamopolla tai vaikkapa ikäihmisten formulalla (= rollaattori). Kulkuväylät ovat tasaisia ja ostoskärryjen kanssa on helppo liikkua kaupasta autolle asti. Piha on hyvin valaistu ja sisäänkäynti on katettu. Sisääntuloaulassa on vammaisille tarkoitettuja kevyemmin liikuteltavia ostoskärryjä, joihin ei tarvita rahaa tai poletteja. Tämä on hyvä asia, jos sormissa ei ole voimia tai ne ovat jäykät; ei tarvitse etsiä lompakosta kolikkoa eikä irrotella vaunuja toisistaan.

Ison Omenan kauppaemäntä

Moni vanhus ja eritavalla vammainen on ollut ilahtunut Ison Omenan omenaemännästä Espoossa. Omenaemäntä auttaa iäkkäämpää asiakasuntaa ostosten tekemisessä ja muun muassa pankkiasioiden hoitamisessa. Apua ovat saaneet lisäksi liikuntarajoitteiset ja leikkauksesta toipuvat. Joku voi tarvita omenaemäntää parikin tuntia, kun toiselle riittää saatto vaikkapa hissille. Omenaemäntä auttaa niin ruokien keräämisessä ostoskärryihin kuin pyörätuolin työntämisessä. Usein tavaroiden pakkaami-

nen ja kantaminen autolle on hankalaa, mutta tähänkin saa apua. Omenaemännän palvelu on maksutonta ja käytännön toteuttamisesta vastaa Lähimmäisapu ry. Tällainen emäntä palvelee neljänä päivänä viikossa viisi tuntia kerrallaan. Avun voi varmistaa etukäteen puhelimitse.

Myös muihin kauppakeskuksiin on kaavailtu kauppaemäntiä. Eri vammaisjärjestöt ovat perehdyttäneet kauppaemäntiä vammaisuuteen. Tällainen emäntä on omiaan kauppakeskuksissa, joissa saman katon alla on monenlaisia palveluita, kuten lääkäri, kirjasto, pankki, apteekki sekä päivittäistavara- ja erikoistavara-kaupat. Onko ajateltavissa, että esimerkiksi siivilipalvelusmiehet voisivat olla kauppakeskuksissa ”kauppaisäntinä”? Entäpä harjoittelupaikat opiskelijoille? Kauppakeskusemäntänä tai -isäntänä jos missä oppisi vuorovaikutustaitoja käytännössä ja tapaisi monenlaisia asiakkaita.

Stockmannin tuolit sisääntulon vieressä

Stockmann on osoittanut huomaavaisuutta asiakkaitaan kohtaan sijoittamalla tavalliset tuolit sisääntulon viereen. Tuoleilla voi levähtää hetken ja jatkaa sitten shoppailua. Yksikin tuoli on ensiarvoisen tärkeä silloin, kun on otettava kengistä pois liukuesteet. Heikolla tasapainolla liukuesteiden pois ottaminen ja uudelleen asettaminen kenkiin onnistuu tukevasti tuolilla istuen. Toivottavasti muutkin ottavat mallia tästä hyvästä käytännöstä.

Muita hyviä käytäntöjä

Pyörätuolilla on helppo mennä normaalia isompaan pukukoppiin. Monille huonojalkaisille helpotusta tuovat tavallista korkeammat tuolit,

sillä niistä pääsee myös ylös. Heikkonäköiselle ja ihmiselle, joka hahmottaa huonosti värejä, on tärkeää, että saman tuoteperheen, kuten maitotuotteiden, eri vaihtoehdot ovat selkeästi erotettavissa toisistaan.

Tietotekniikka hyödyttää

Tietotekniikan hyödyntäminen on tätä päivää. Erilaisten kuluttajien kannalta on tarkoituksenmukaista kehittää muun muassa verkkopalveluja. Valtaosaa ihmisiä eivät suuret mammuttikaupat vedä eikä kaikilla ole edes mahdollisuuksia ajaa suuriin marketteihin. Monet ihmiset arvostavat entistä enemmän lähikaupan palvelun laatua ja sitä, että palvelun saa kodin läheltä.

Lähikaupankin tulisi kehittää verkkopalveluja. Verkkopalvelu on pelastus henkilölle, joka ei esimerkiksi leikkauksen jälkeen pysty asiomaan kaupassa itse muutama viikkoihin. Se on myös pelastus monelle vammaiselle tai ikäihmiselle, jonka pääsy kauppaan on estynyt huonojen keliä tai muuten kaupan esteellisyyden vuoksi. Verko- ja kotiin kantopalvelusta on iloa myös suurperheen äidille tai isälle. Ruoat suoraan kotiovelle tietyllä euromäärällä, hienoa! Miten kätevää onkaan tehdä tilaus kotikoneen äärestä. Tämä edellyttää luonnollisesti, että on kotona tietokone, jota osaa käyttää. Kaupan pitää puolestaan palkata luotettava henkilö toimittamaan tavarat tilaajan kotiin.

Moni kaupan tilaus- ja kotiinkuljetuspalveluita käyttänyt ikäihminen on ollut pettynyt tuotuihin tuotteisiin. Tilauspalveluja käyttävät ovat hintatietoisia ja älykkäitä kuluttajia, joiden luottamusta ei pidä pettää toimittamalla heille

vanhentuneita hedelmiä tai tuotteita, joiden viimeinen käyttöpäivä on lähellä.

Verkkopalveluita voisi kehittää siten, että asiakkaat voisivat keskustella keskenään verkkoympäristössä kaupan palveluista, tuotteista ja myös ideoida palveluja. Itse osuin erääseen pieneen lähikauppaan arvostetulla alueella. Kauppaan oli pienet portaat ja itse kaupassa oli vaikea liikkua, koska tavaraa oli kaikkialla. Kauppias kertoi tilaus- ja kotiinkuljetuspalvelusta. Pienessä kaupassa oli upeat valikoimat: oli leivonnaisia, hedelmiä, lihaa ja kahvia jos vaikka mitä sortimenttia. Jos olisin asunut tuolla alueella, olisin varmasti kaupan käyttäjä ja liukkailla keleillä käyttäisin tuotteiden kotiinkuljetusta.

Yksi toistuvasti esiin tuleva ongelma on, että huonosti liikkuvat ihmiset eivät jaksa etsiä tarvitsemiaan tavaroita suurmarketeissa. Opasteet eivät aina näy ja infotaulut sijaitsevat sisääntulon lähellä. Vammaisena ihmisenä ihmettelen, miksi suurissa liikkeissä ei ole muutamaa infopistettä, josta voisi selvittää tuotteiden sijainnin. Miten helppoa olisikaan mennä koneelle ja painaa nappia ”löydä etsimäsi tuote”. Hakuosan avulla tulisi esiin kartta, joka osoittaisi, missä kohtaa mammuttmarkettia tuote sijaitsee. Tällainen yksinkertainen ohjelma helpottaisi huonosti liikkuvia ihmisiä ja säästäisi niin askeleita, voimia kuin hermojakia. Samalla se helpottaisi henkilökuntaa, jota palkataan entistä vähemmän.

Jokaisessa kaupassa tai kauppaketjussa tulisi ottaa asiointikierrokselle testiasiakkaita, kuten rollaattorilla liikkuva vanhus, pieni koululainen, pyörätuolia käyttävä henkilö, kaksimetrisen mies tai pienten lasten äiti. Testikäyttäjät voisivat ottaa kantaa aina silloin, kun tehdään

uudistuksia. Jos aikakauslehdet käyttävät testi-asiakkaita, niin mikseivät sitten kaupat voidakseen palvella paremmin asiakkaitaan.

Huonot käytännöt aiheuttavat hankaluuksia

Rakennettu ympäristö, tuotteet ja erilaiset palvelut on suunniteltava alun alkaen kaikille sopiviksi. Tällaista suunnittelua nimitetään universaaliksi suunnitteluksi. Jokapäiväisen kokemuksen perusteella suunnittelu ei kuitenkaan ole kovin universaalia.

Lähikaupassani on niin jyrkkä luiska, että en suosittelen sitä kenellekään. Toivoisin, että sisäänkäynti olisi toteutettu ilman tasoeroja tai portaiden oheen olisi rakennettu loiva luiska, jota uskaltaisi käyttää talviliukkaillakin. Koska käytän myös pyörätuolia, tarvitsen ulko-oven edessä vapaata tilaa vähintään 1,8 metriä x 1,8 metriä. Automaattisesti avautuvat ulko-ovet helpottavat liikkumista, mutta ovien pitää tunnistaa kulkija ajoissa. Takavuosina jäin usein kauppakeskuksissa automaattiovien töytäisemäksi ja menetin kävellessäni tasapainon.

Onneksi lähikaupassani ei ole kynnyksiä ja kaupassa sisällä liikkuminen on esteetöntä. Pienetkin kynnykset voivat tuottaa heikkokätiselle pyörätuolia käyttävälle ongelmia ja ikäihmisen voi olla vaikeaa työntää rollaattoria niiden yli. Liian ahtaat kaupat käyttävät hankaloittavat myös liikkumista niin ostoskärryjen kuin erilaisten apuvälineiden kanssa.

Toivosin, että ostoskärryjen pyörät putsattaisiin ja huollettaisiin nykyistä useammin. Kärryjen työntäminen on hankalaa, kun likaiset tai vioittuneet pyörät kinnaavat vastaan. Auto-

maattivaaioista suurin osa on niin korkealla, etten ulotu niihin. Osa vaaioista pitäisikin sijoittaa niin alas, että lapset ja pyörätuolilla liikkuvat voisivat niitä käyttää. Samoin kassalla kirjoitustaso ja kortinlukija ovat hankalan korkealla. Molemmat pitäisi voida antaa tarvittaessa pyörätuolissa istuvalle. Vaikka lähikaupassani on monia esteitä, käytän sitä, koska saan siellä hyvää palvelua.

Kokemukseni perusteella kaupan tiloja suunnittelevien tulisi tutustua erilaisten kuluttajien esteettömyysvaatimuksiin. Vammaisjärjestöt ovat kehittäneet esteettömyyden arvioimiseksi valmiita lomakkeita. Niitä kannattaa hyödyntää.

Minun ja monien muiden, joilla on käsissään muita vähemmän voimia, on täysin mahdotonta avata maitopurkkeja, karkkipusseja, suolakurkku- tai punajuurisäilykepurkkeja. No, eivät ne näytä avautuvan aina mieheltänikään, joka harastaa punttien nostelua. Onko tuotteet tarkoitettu ostettavaksi vai kaunistukseksi hyllyille?

Vuonna 2006 Tanskan Reumaliitto toteutti haastattelututkimuksen, jonka mukaan 17 prosentilla tanskalaisista on ollut käsien toimintakyvyn ongelmia. Samaan tulokseen on päädytty myös Ruotsissa, jossa noin 1,7 miljoonaa ruotsalaista kärsii käden huomattavasta toimintakyvyn heikkenemisestä. Suomessa tutkimusten mukaan arvelaan 1,5 miljoonalla kansalaisella olevan vaikeuksia pakkausten avaamisen kanssa. Luulisi aikana, jolloin ihmiset lentävät kuu-hun ja innovaatio seuraa toistaan, löytyvän ratkaisu tähänkin asiaan. Itse jätän hankalasti avattavan pakkauksen kaupan hyllyyn.

Suomen Reumaliitto on kiinnittänyt huomiota heikkovoimaisten käyttäjien tarpeisiin. Vuo-

den 2007 alussa käynnistyi Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama hanke, jonka tavoitteena on saada kuluttajille helpommin avattavia pakkauksia. Lisäksi Suomen Reumaliitto toteutti Next Icon Oy:n kanssa ETU-käyttäjätutkimuksen vuosien 2006–2007 vaihteessa. Tavoitteena oli tuottaa käyttäjien näkökulmia pakkaussuunnittelun tueksi. Hankkeen perusteella hyvän pakkauksen tunnistaa siitä, että pakkausta on helppo käsitellä, avata ja käyttää. Se on helppo uudelleen sulkea, käyttää loppuun ja pitää siistinä. Se on myös helppo huomata ja kierrättää. Reumaliitto otti käyttöön pohjoismaisen Helppo avata – Lätt att öppna -käsimerkin. Se annetaan testin perusteella helposti käsin avattaville pakkauksille. Toivottavasti käsimerkin käyttö laajenee vauhdilla tuotteisiin. Käsimerkit kertovat tulevaisuudessa heikkovoimaisille ihmisille, mistä löytyy helposti avattava tuote. Suomi harmaantuu Euroopan toiseksi nopeimmin Italian jälkeen. Luulisi asian kiinnostavan kauppiaita.

Keskuudessamme on paljon ihmisiä, joilla on eri syistä johtuen vaikeuksia tuottaa puhetta tai puhe on niin epäselvää, että sitä on vaikeaa ymmärtää. Esimerkiksi erilaiset kehitysvammat, autismi ja myöhäisemmällä iällä aivojen vaurioituminen, sairaudet ja puhe-elinten vauriot voivat aiheuttaa pysyvän tai tilapäisen puhekyvyttömyyden. Puhumattomuus tai epäselvä puhe voivat vaikeuttaa kanssakäymistä ja syrjäyttää ihmisen yhteisöstä ja yhteiskunnasta. Tavallista on, että huonosti puhuvan henkilön älykkyydenkin arvioidaan olevan heikko, vaikka näinhän ei asia ole. Monet puheongelmista kärsivät ovat valittaneet kaupossa saamastaan palvelusta ja kertoneet, miten heidän ylitseen kuvaannollisesti kävellään. Myyjä ei jaksa

kuunnella loppuun heidän kertoessaan asiaansa, koska puheesta on vaikeaa saada selvää tai kuunteleminen vie liian kauan aikaa. Myyjä puhuu helposti myös vammaisen ihmisen seurassa olevalle henkilölle ja näin syrjäyttää asiakkaan. Kun malttia ja aikaa ei ole tai kun yhteinen kieli puuttuu, asiakkaan tarpeet ja toiveet voivat jäädä täyttymättä (Roisko 2000).

Puheongelmaista palveltaessa katsekontakti on tärkeä; katso asiakasta, eikä hänen seurassaan mahdollisesti olevaa henkilöä. Anna puhevammaisen itse kertoa asiansa ja kuuntele rauhallisesti loppuun keskeyttämättä. Varmista kysymällä, että olet ymmärtänyt oikein, ja aseta kysymyksiäsi niin, että siihen voidaan vastata kyllä tai ei. Kerro myös reilusti, jos et ymmärtänyt ja pyydä tarvittaessa toistamaan. Muista, että moni puhevammaisen ymmärtää tavallista puhetta ja kuuleekin normaalisti. Jos vammaisella ihmisellä on mukanaan jokin kommunikoinnin apuväline, niin anna hänen kertoa viestinsä sillä. Voit pyytää kirjoittamaan asian myös paperille, jos asiakas siihen pystyy. Pääasia on että asiaa selviää! (Invalidiliitto 2004)

Kohti parempia käytäntöjä

Tässä artikkelissa on käsitelty vammaisen kuluttajan kaupassa asiointiin liittyviä ongelmia ja tarpeita. Aiheesta on käyty varsin vähän keskustelua kaupan alalla. Olen kirjoittanut artikkelin liikuntavammaisen näkökulmasta, mutta monet esiin nostamistani asioista koskettavat myös muilla tavoin vammaisia. Tärkeitä teemoja jää kuitenkin vielä tarkastelun ulkopuolelle. Esimerkiksi miten kuuro tai näkövammaisen asioi kaupassa ja miten heidän tarpeet otetaan

huomioon. Vammaisten kuluttajien aseman parantamiseksi esitän lopuksi yhteenvetona toimenpiteitä toteutettavaksi kaupan alalla.

- Kauppaketjujen ja vähittäiskauppojen henkilökunnalle on suotava mahdollisuus osallistua lyhytkestoisin teemakoulutuksiin, jossa käsiteltäisiin vammaisuutta, sen kohtaamista, omia ennakkoluuloja ja asenteita sekä annettaisiin käytännön neuvoja. Uskon, että vammaisjärjestöt olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä.
- Kauppaketjujen tulisi perustaa erilaisia asiakasraateja toimintansa kehittämiseen. Näiden raatien jäsenenä tulisi olla myös vammaisia asiakkaita.
- Ympäristön ja kauppojen esteettömyys on kaikkien asia. Kaupan alalla on herättävä toimimaan entistä esteettömämmän myymäläympäristön puolesta. Esteettömyyskartoituksia voi tilata vammaisjärjestöiltä.
- Kansainvälisenä vammaisten päivänä 3.12. kaupoissa voisi olla myös jokin aiheeseen liittyvä tempaus. Esiin voisi nostaa esimerkiksi invapaikat.
- Kauppiaiden ja myymäläpäälliköiden kesken kannattaa vaihtaa kokemuksiaan hyvistä käytännöistä.
- Vammaisten ihmisten piirissä puskaradio toimii nopeasti. Liike, jossa tulee huonosti kohdelluksi, joutuu boikottilistalle.
- Verkko- ja kotiinkuljetuspalveluita tulee kehittää erityisesti päivittäistavarakaupan alalla, sillä ne takaavat kaikille ryhmille palvelun saatavuuden, esteettömyyden ja jopa kohutuuhintaisuuden.
- Kaupan infopisteisiin tarvittaisiin tietokone, josta asiakas löytäisi ”Löydä etsimäsi tuote”

-hakusanalla yksinkertaisesti ja vaivattomasti tietoa tuotteiden sijainnista kaupassa.

- Pakkauksia on kehitettävä helpommin avattaviksi.

Erilaisuuden hyväksyminen auttaa

Brittiläinen vammaisen nainen, Pam Evans on sanonut: ”Vammattomien maailma olettaa, että vammat ihmiset haluavat olla normaaleja. Tästä seuraa se, että erilaisuutta ei saisi tuoda esille, vaikka me olemme erilaisia. Vammaisina ihmisinä emme voi kieltää erilaisuuttamme, joka on niin merkittävä osa identiteettiämme.”

Ennakkoluulot ovat syrjintää, jota kaikki vammat ihmiset joutuvat kokemaan, jotkut enemmän, toiset vähemmän. Ennakkoluulot ovat niin hienonhienoja, että niitä on äärimmäisen vaikea nimetä saatikka niitä vastaan taistella. Ennakkoluulot, joita ei voi avoimesti nähdä, ovat hankalimpia. Ne ovat näkymättömiä oletuksia vuorovaikutussuhteissa. Vammaisen ihminen kuitenkin aistii pinnan alla olevat asenteet. Tästä seuraa tilanne, jossa jonkun käyttäytyminen saa vammaisen ihmisen vihastumaan. Tällaiset asenteet ovat tavallisia ja ne pyritään jopa kieltämään. Ongelma on siinä, että nämä jatkuvat viestit kielteisestä erilaisuudesta tulevat osaksi vammaisten omaa ajattelutapaa ja käsitystä itsestään. Ympäristö passivoi vammat näkymättömin samettihanskain salakavalasti vieden myös vammaisen ihmisen oman tahdon. Miten tällaisessa tilanteissa vammat voivat olla ylpeitä itsestään, kun vammaisuus provosoi esiin niin kielteisiä tunteita?

Ja kun vammat eivät suostu tähän muotiin, he saavatkin kokea epäystävällisyyttä ja vi-

haa. Oletteko kuulleet ns. hankalista asiakkaista? Mitä hankala asiakas itse asiassa haluaa kertoa? Onko ikävän käyttäytymisen takana syrjityksi tulemisen tunne? Usein vaativaa asiakasta, joka perää oikeuksiaan, kutsutaan häiriköksi. Hän joutuu myös helposti silmätikuksi vaatiessaan pääsyä sinne, mihin muiden asiakkaiden pääsy on itsestään selvää. Onko kohtuutonta päästä sinne, missä muutkin ihmiset asioivat? Onko aina jaksettava taistella, onko jaksettava kertoa esteettömistä tiloista, onko vaadittava omia oikeuksia? Vammaisia ihmisiä on ollut kautta aikain. Missä vaiheessa voin olla osa suurta massaa ja luottaa siihen, että erilaisena, vaikkakin samanlaisena kuin muut saan laadukasta palvelua esteettömissä tiloissa? Olen varma, että kukkarossani on samaa valuutaa kuin muillakin.

On tärkeää, että jokainen vammaaton ihminen miettii edes kerran elämässään omaa suhtautumistaan erilaisuuteen. Sillä näkymättömät asenteet muuttuvat helposti liian kapeiksi oviksi, portaitseksi ja kynnyksiksi, korkeiksi hyllyiksi, toimimattomiksi luiskiksi. Jokainen voi omalta osaltaan olla tekemässä yhteiskuntaa esteettömämmäksi myös asennetasolla. Todennäköisyys, että kohtaat erilaisia asiakkaita on sata prosenttia.

LÄHTEET

- Esteetön rakennus ja ympäristö* (2007). Suunniteluopas. Rakennustieto Oy Rati. Helsinki.
- Hyyppönen, H. (2000) *Hyvä suunnittelu ulottaa teknologian edut kaikkialle*. Vammaiset – haaste yhteiskunnalle artikkelisarja. Valtakunnallinen vammaisneuvosto. Helsinki.
- Koskinen, K. (toim) (2008) *Kiinni elämässä – oivalluksia ja onnen pilkahduksia*. Artikkelikokoelma. Invalidiliitto. Helsinki.
- Könkkölä, K. (2003) *Tunne oikeutesi, pidä puolesi, auta muitakin*. Vammaisten ihmisten ihmisoikeusopas. Valtakunnallinen vammaisneuvosto . Helsinki.
- Nordlund, M. (toim.) (2008) *Katse kotiin – tietoa toimivasta asumisesta*. Invalidiliitto. Helsinki.
- Pesola, K. *Esteettömän ympäristön rakentaminen*. Luento Nurmijärven kunnan esteettömyyseminaarissa 1.10.2008.
- Rakennetun ympäristön esteettömyyskartoitusopas, kartoituksen tilaajalle ja toteuttajalle* (2009). Invalidiliitto. Helsinki.
- Roisko, E. (2000) *Puhumisen häiriöt voivat johtaa syrjäytymiseen*. Vammaiset – haaste yhteiskunnalle artikkelisarja. Valtakunnallinen vammaisneuvosto. Helsinki.
- Vammaisuuden kohtaamisesta Ihmisen kohtaamiseen* (2004). Työkirja. Invalidiliitto. Helsinki.
- www.esteeton.fi
- www.helppopakkausnetu.com

Suomalainen ruokakauppa saksalaisen silmin

Suomessa pitkään asuneena saksalaisena suomalaiset ruokakaupat eivät ole kovin eksoottisia, sillä olen jo ehtinyt tottua niihin. Toki verrattuna saksalaisiin, joitakin eroja ja jopa "kummallisuuksia" löytyy.

Erityisen miellyttävänä olen aina Suomessa kokenut pitkät aukioloajat, sillä Saksassa kauppojen aukioloajat ovat Suomea selvästi lyhyemmät. Täällä Suomessa ei ole ongelma ehtiä työpäivän jälkeen ostoksille. Lisäksi varsinkin ennen joulua on oikein miellyttävää tehdä ostoksia myös sunnuntaisin. Siksi suhtaudun varsin kriittisesti kauppojen aukiolon laajentamiseen tai niiden sääntelyn vapauttamiseen kokonaan. Laajemmasta aukiolostahan aiheutuu kaupalle kustannuksia, jotka varmaan kuluttajat sitten joutuvat maksamaan. Pelkään myös pienten kauppojen puolesta, jos aukioloajat vapautetaan: ne saattavat kuolla, kun niillä ei ole enää sunnuntaiaukiolon tuomaa kilpailuetua. Tällä näkemykselläni taidan kuulua vähemmistöön; luulen, että valtaosa suomalaisista kannattaa kaikille kauppoille vapaata sunnuntaiaukioloa.

Pienet erikoisliikkeet – kuten leipomot ja lihakaupat – ovat viehättäviä ja niitä näkee vielä nykyisinkin saksalaisissa kaupungeissa. Niissä asiointikulttuuri on erilainen, sillä Saksassa päätoimisilla kotirouvilla on hyvin aikaa käydä ostoksilla useissa eri liikkeissä. Suomessa taas naiset ovat yleisesti työelämässä, ja siksi ruoka-

ostosten tekeminen pitää tapahtua nopeasti ja tehokkaasti. Suomessa myös markkinat ovat liian pienet, jotta leipomot ja lihakaupat voisivat toimia kannattavasti.

Jos ei joudu käymään kauppoissa pahimpina ruuhka-aikoina, ilmapiiri on yleensä aika miellyttävä. Ongelmana vain on myyjien vähyys: jos joskus haluaa kysyä jotakin, täytyy usein mennä kassalle asti, koska muualla henkilökuntaa ei näy. Kauppa on tehostamisessaan minimoinut näkyvän henkilökunnan määrän. Henkilökunta on ilmeisesti kulissien takana järjestämässä tavarointia.

Pidän keskikokoisessa kaupassa asioimisesta, sillä ne ovat helposti hallittavia kokonaisuuksia, mutta niissä on kuitenkin minulle riittävä tavaravaliokoima. Suurissa myymälöissä aikaa menee ympäri kävelyyn ja tavaroiden etsimiseen. Ruokakauppojen myymälätilat Suomessa ovat yleisesti siistejä ja tavarat hyvässä järjestyksessä. Koska myyjiä ei ole saatavilla, niin onneksi opaskyltit helpottavat tavaroiden löytämistä.

Ostan perheellemme ainoastaan punaista täysmaitoa. Meillä vieraat jaksavat toistuvasti kauhistella tätä. Mikään valistus ei saa minua

vakuuttuneeksi siitä, että täysmaito on epäterveellisempää kuin rasvaton maito, joka maistuu ihan vedelle, ja myös näyttää siltä. Perheemme aikuiset käyttävät maitoa vain lähinnä kahviin ja teehen, ja lapsemme ovat laihoja, joten aina-kaan kolmen prosentin rasvaosuudesta ei ole heille ollut mitään haittaa. Saksassa maitoa ruokajuomana käyttävät vain lapset, aikuiset laittavat sitä vain kahviinsa tai teehensä. Suomessa maidon käyttö on Saksaa yleisempää.

Maitohyllyllä minun ja kaupan henkilökunnan välillä käydään salaista kilpailua. Koska punaisen maidon kysyntä on vähäistä, sitä on ajoittain huonosti saatavilla kauppoissa. Maitohyllyn ensimmäisessä rivissä maitopurkit ovat yleensä käännetty niin, ettei parasta ennen -päivämäärä näy. Tuoreimmat maidot on piilotettu joko ihan taaimmaksi tai alimmaisiin koreihin, koska myyjät tietysti toivovat, että asiakkaat ostavat ensin ne maitopurkit, joiden parasta ennen -päivämäärä lähestyy. Maksavana asiakkaana otan itselleni oikeuden ostaa maitoa, joka säilyy mahdollisimman pitkään, ettei minun tarvitsisi käydä kaupassa niin usein. Tarkastan siis joka kerta parasta ennen -päivämäärän ja laitan ostokoriini vain purkkeja, jossa tämä päivämäärä on mahdollisimman kaukana. Hahaa – olen siis olevampi kuin kaupan myyjät! Pahoittelen, että kaupan ”piiloleikki” ei tepsu minuun.

Suomessa minua ihmetyttää suuri kevyttuotteiden tarjonta ja niiden suosiminen. Usein kevyttuotteita käyttävät ihmiset tulevat syöneeksi niitä tavallisia tuotteita enemmän. Olen sitä mieltä, että kevyttuotteet kannattaa korvata vihanneksilla ja hedelmillä. Saksassa lapsille pyritään tarjoamaan mahdollisimman luonnonmu-

kaista ja puhdasta ruokaa, ja erityisesti sokeria ja lisäaineita pyritään välttämään. Suomessa sen sijaan lapsille syötetään vähärasvaista ja jalostettua ruokaa, eikä heidän sokerinsaantiaan pahemmin rajoiteta.

Haluan, että käyttämästäni kaupasta löytyy hyvä valikoima tuoreita vihanneksia ja hedelmiä. Joitakin Saksasta tuttuja vihanneksia saa täältä vain harvoin tai ei ollenkaan, vaikka niiden pitäisi ilmaston puolesta menestyä erinomaisesti Suomessa. Ovatkohan ne liian eksoottisia Suomeen? Kyssäkaalia – joka on minun ja lasteni suurta herkkua – näkyy joskus harvoin ja vain muutaman viikon ajan kauppoissa, muttei useammin. Tuoretta pinaattiakaan ei saa kovin usein ja lisäksi se maksaa kohtuuttoman paljon. Viherkaali, monien saksalaisten suosikki, on täällä melkein tuntematon. Toisaalta täällä saa syksyllä ihania metsäsieniä, joka vähän korvaa muiden vihannesten puuttumista. Luomutuotteita on Suomen kauppoissa tarjolla valittavan heikosti, ja niiden hinta todella korkea. Tästä voi syyttää osin kuluttajia: jos luomua ostettaisiin enemmän, tarjonta olisi suurempaa ja hinnat voisivat sitten ehkä laskea. Kaiken kaikkiaan Suomessa valikoiman laajenemisen esteenä ovat pienet markkinat verrattuna esimerkiksi Saksaan.

Vihannesosastolla jaksan toistuvasti ihmetellä monien vihannesten runsasta pakkaamista. Tiedämme, että kuluttajan pitäisi kiinnittää huomiota omaan ekologiseen jalanjälkeensä, mutta ruokakaupassa tätä ei tehdä helpoksi. Aika usein esimerkiksi paprikat ovat yksitellen omiin muovipakkauksiinsa hitsattuja, samoin kukka- ja parsakaalit. Miksi ihmeessä?

Hygieniasyistä? Onko tämä tarpeen, koska vihannekset pestään ja aika usein myös keitetään ennen syömistä? Vihannesten punnitsemisen jälkeen kuluttaja joutuu vaikeaan valintatilanteeseen: laitanko jokaiseen paprikaan erikseen oman hintatarran vai kaikki ostettavat paprikat samaan muovipussiin ja punnitsen ne yhdessä? Voi ehkä tuntua (saksalaiselta?) pikkutarkkuudelta, että mietin tällaisia asioita ruokakaupassa. Mutta jos lasketaan yhteen, paljonko ylimääräistä muovijätettä pelkästään tästä syntyy vaikka vain yhden yksittäisen ruokakaupan osalta yhden päivän aikana, määrä on aikamoinen.

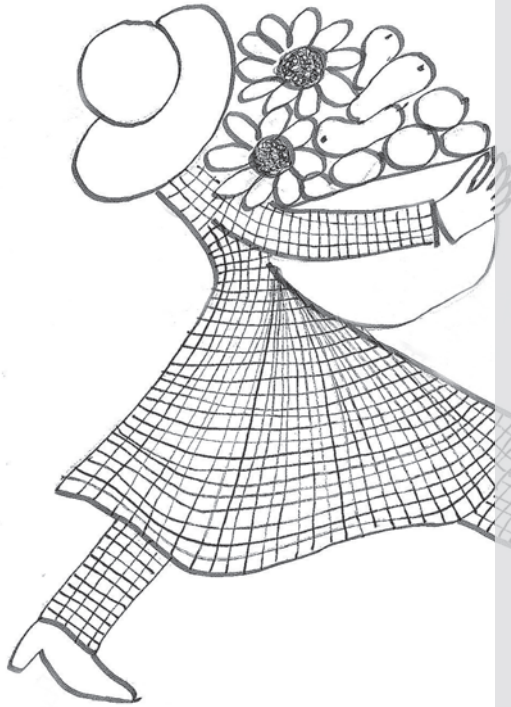
Joitakin tuotteita on Suomessa tarjolla liian vähän ja joitakin liikaa... En aluksi Suomessa ollessani ymmärtänyt, mikä ero oli karkeilla, puolikarkeilla ja hienoilla vehnäjauhoilla. Mitä minun olisi pitänyt ostaa, kun halusin vain tavallisia jauhoja?

Olen ollut erityisen iloinen Suomen hyvistä leipävalikoimista. Kuten Saksassakin, leipä Suomessa on hyvää, ja valinnanvaraa riittää. Perheemme on asunut myös Britanniassa ja Ruotsissa, joissa kansallinen leipäkulttuuri ei ole olenkaan niin runsas ja kehittynyt kuin Suomessa. Tosin monet kuluttajat valittavat, että töiden jälkeen kauppaan mennessä ei tarjolla ole enää kovin kummoista leipävalikoimaa, lähinnä muoviin pakattuja paahtoleipiä. Kauppa varmisteleee näin, että hävikki jää pieneksi, mutta samalla jää kyllä myymättä monta leipää. Lisäksi riittävän monta kertaa petyttyään kuluttaja vaihtaa kauppa.

Suomalaisissa elintarvikepakkauksissa on runsaasti pakkausmerkintöjä, ja lisäksi kaikki vielä pienellä tekstillä suomeksi ja ruotsiksi. Joissain tuotteissa on vaikeaa löytää merkintää valmistuspäivästä, parasta ennen -ajankohdasta tai viimeisestä myyntipäivästä. Näiden merkintöjen paikka vaihtelee tuotteittain ja joskus merkintä on niin epäselvä, että päiväys jää täysin arvailujen varaan. Onneksi luomutuotteille on olemassa oma selkeä merkki, joka helpottaa niiden löytämistä. Tällaisia muitakin yhtä selkeitä symboleja tarvittaisiin pakkauksiin.

Lopuksi vielä vähän kehuja suomalaiselle ruokakaupalle. Nautin todella siitä, että kassalla on kunnan kassapöydät, joissa on kaksi tai jopa kolme eri lokeroa ja riittävästi tilaa. Jokainen asiakas voi pakata ostoksensa rauhassa, olipa sitten kyse suuremmasta ostosmäärästä tai iäkkäämmästä asiakkaasta, joka tarvitsee enemmän aikaa. En suostu käymään ostoksilla kaupassa, jossa kassapöytä loppuu heti kassan jälkeen. Maksettuaan asiakas joutuu hirveällä kiireellä työntämään tavarat takaisin ostoskärryihin, ja sen jälkeen tavarat on pakattava muualla kasseihin.

Toinen miellyttävä juttu on se, että Suomessa joulutavarat tulevat vasta marraskuussa kauppoihin, jopa vasta marraskuun loppupuolella eikä joululauluja joudu kuuntelemaan kolmea kuukautta. Pidän joulumusiikista ja laulamisesta, mutta pakkokuuntelusta kauppoissa en pidä. Täydet pisteet kauppoille, joissa ei soi musiikki kaiken aikaa!



Osa II

Kaupan tulevaisuus

Kauppa, yhdyskuntarakenne ja ilmastomuutos

Katri Tulkki

Vastuullinen kauppa panostaa toimintajärjestelmiensä läpinäkyvyyteen

Jouko Kuisma

Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamis- haasteisiin

Arto Lindblom

Kuluttajat kaupassa

– Terveysvaikutteiset elintarvikkeet, luomuruoka ja vastuullisuus

Johanna Mäkelä ja Mari Niva

Ruokakauppa kaukana tulevaisuudessa

– ruoan ostamisen tulevaisuuskuvia

Leena Jokinen ja Anna Kirveenummi

Asiakasymmärryksen harhat

Minna Lammi, Mika Pantzar ja Anssi Öörni

Kauppa, yhdyskuntarakenne ja ilmastonmuutos

Vähittäiskaupan suuryksiköiden sijainnin ohjaus aloitettiin Suomessa kymmenen vuotta sitten. Silloin keskustat saivat etusijan suuryksiköiden sijaintipaikkana. Pidettiin tärkeänä, että suuryksiköt sijoittuvat palvelujen saatavuutta ja yhdyskuntien kehitystä ajatellen perustellusti. Hankkeiden koon kasvaessa niiden sijainnilla on entistä suurempi merkitys. Monet suuret hankkeet näyttävät kuitenkin hakeutuvan yhdyskuntarakenteen kannalta ongelmallisesti sivuun asutuksen painopisteestä: paikkoihin, joissa asiointi tulisi olemaan yksipuolisesti henkilöauton varassa. Kaupan ohjaus voi olla vaikuttavaa vain, jos sen perustana ovat selkeät tavoitteet yhdyskuntarakenteen kehittämisestä kestäväan suuntaan. Kaavoituksen tueksi tarvitaan toimia, jotka ohjaavat kaupan sijaintia samaan suuntaan suunnittelun kanssa.

Keväällä 2008 tuli julkisuuteen useita suuria kauppahankkeita. ”Vihtiin nousee jättimäinen kauppakeskus. Suomen suurin liikekaupunki työllistää 1500 ihmistä”, kertoi Helsingin Sanomat maaliskuussa 2008. Uutisesta virisi eri medioissa vilkas keskustelu kauppakeskuksista ja niiden vaikutuksista yhdyskuntiin – aina Facebookin ”Ideaparkittamiselle loppu” -netityhteisöä myöten. Moni yhdyskuntasuunnittelun asiantuntija ilmaisi huolensa siitä, että kauppakeskuksia suunniteltiin paikkoihin, joissa asiointi tulisi olemaan henkilöauton varassa. Valtakunnan tason poliittiseksi puheenaiheeksi asia nousi, kun asuntonministeri Vapaavuori esitti julkisesti epäilynsä Vihdin hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta.

Samoihin aikoihin keskusteltiin myös ilmastomuutoksen hillinnästä ja välttämättömyydestä leikata merkittävästi muun muassa liikenteen kasvihuonekaasupäästöjä. Tiedossa oli, että asiointiliikenne on vapaa-ajan liikenteen ohella nopeimmin kasvava liikenteen lohko ja että merkittävä osa asiointiliikenteestä syntyy juuri matkoista pääteiden varsien marketteihin ja kauppakeskuksiin. Varsin aiheellisesti kysyttiin, onko yhdyskuntien kehitys kulkemassa päinvastaiseen suuntaan kuin siihen, mitä ilmastomuutoksen hillintä edellyttäisi?

Tässä tilanteessa ympäristöministeriö päätti selvittää, miten laajasta ilmiöstä on kysymys. Kesällä 2008 koottiin alueellisten ympäristökeskusten avustuksella tiedot tuolloin suunnitteil-

la olleista kauppaa koskevista kaavahankkeista. Selvitys rajattiin merkitykseltään seudullisiin hankkeisiin. Mukaan kelpuutettiin siis vain sellaiset suuret hankkeet, joilla on merkittäviä vaikutuksia usean kunnan alueella. Selvityksen tulokset herättävät monia uusia kysymyksiä, joita pohdin seuraavassa. Oman sävynsä pohdintaan tuo maailman taloutta koetteleva taantuma ja finanssikriisi. Selvitystä tehtäessä se ei vielä ollut näköpiirissä.

Suurten hankkeiden määrä yllätti

Selvitys tuotti tiedot noin 200 vähittäiskaupan liiketilan rakentamista koskevasta kaavahankkeesta. Aineisto käsittää kaavoja, jotka koskevat monentyyppisiä hankkeita: suuria päivittäistavara-kauppoja, kauppakeskuksia, retail park -tyyppisiä erikoiskaupan keskuksia, suuria ti-

laa vaativan erikoistavarakaupan hankkeita sekä näiden kaikkien erilaisia yhdistelmiä.

Hankkeiden suuren määrän lisäksi silmiinpistävä piirre oli niiden koko. Julkisuuudessa esillä olleiden Ideaparkkien ohella suunnitteilla oli monia muitakin megaluokan hankkeita. Kerrosalaltaan vähintään 50 000 neliömetrin suuruisia kaavahankkeita oli yli 30. Niistä kymmenen käsitti yli 100 000 kerrosneliometriä uutta myymälätilaa. Suurimmat ylsivät 300 000 kerrosneliometriin. (Kuva 1) Hankkeet keskittyivät odotetusti suurimmille kaupunkiseuduille, mutta isoja hankkeita oli myös pienillä paikkakunnilla, kuten Töysässä ja Pieksämäellä.

Hankkeiden suuruusluokasta saa käsityksen, kun niitä vertaa nykyisiin kauppakeskuksiin. Esimerkiksi Helsingin Itäkeskus on kooltaan 150 000 kerrosneliometriä. Se on tällä hetkellä Suomen suurin kauppakeskus. Samankokoinen olisi suurin suunnitteilla oleva kauppakeskus, Vihdin Ideapark.

Edellisen kerran vastaava selvitys tehtiin kymmenen vuotta sitten, kun eduskunta käsiteli maankäyttö- ja rakennuslain kauppapöytäkäytä. Tuolloin tehtyyn kartoitukseen verrattuna hankkeiden pinta-aloihin oli tullut yksi nolla lisää. Suurimmat vireillä olevat hankkeet olivat tuolloin keskimäärin 10 000 – 15 000 kerrosneliometriä. Suurin yksittäinen hanke oli espoolainen kauppakeskus Iso Omena 60 000 kerrosneliometrillä.

Hankkeiden kokoa ovat osaltaan kasvattaneet kaupan eri toimialoja yhdistävät uudet myymälätyypit. Esimerkiksi retail park -tyyppiset erikoiskaupan keskuksat yhdistävät paljon tilaa vaativaa ja muuta erikoiskauppaa. Myös uusissa kauppakeskuksissa paljon tilaa vaativan erikoistavaran osuus saattaa olla merkittävä.

Kuva 1. Suurimmat kaavahankkeet. Hankkeiden kerrosalatiiedot ovat kesä-syyskuulta 2008. Tietoja ei ole päivitetty ja ne ovat voineet muuttua kaavojen valmistelun edetessä. Muun muassa kahden suurimman hankkeen koko on ollut uudelleen arvioinnin kohteena. Myös uusia hankkeita on tullut vireille.

	Kerrosala, k-m ²
Linnakallio-Linnakorpi, Pirkkala	300 000
Marja-Vantaa/Keimola, Vantaa	300 000
Focus, Tuusula	165 000
Eteläportti, Jyväskylä	160 000
Matkuksen yritysalue, Kuopio	150 000
Ideapark, Vihti	150 000
Ideapark, Pieksämäki	130 000
Itäportti, Mikkeli	122 000
Lakalaivan kauppakeskus, Tampere	120 000
Lommila, Espoo	110 000

Esimerkiksi Lempäälän Ideaparkin myymälä-kerrosalasta tilaa vaativan erikoistavara-kaupan, lähinnä huonekalu- ja kodintekniikkakaupan, osuus on lähes puolet.

Liiketilat ovat viime vuosina olleet houkutteleva sijoituskohteita hyvän vuokratuoton ansiosta. Kansainvälisten sijoittajien tulo Suomen kiinteistömarkkinoille on osaltaan vauhdittanut liiketilojen kasvua.

Autoistuminen mahdollisti aikoinaan päivittäistavara-kaupan palvelujen irtaantumisen asutusrakenteesta. Onko liiketilojen suunnittelu puolestaan irtaantunut kaupan palvelujen kehittämisen tarpeista?

Sijainnilla entistä suurempi merkitys

Hankkeiden koon kasvaessa niiden sijainnilla on entistä suurempi merkitys. Selvityksen perusteella monet suuret hankkeet näyttivät

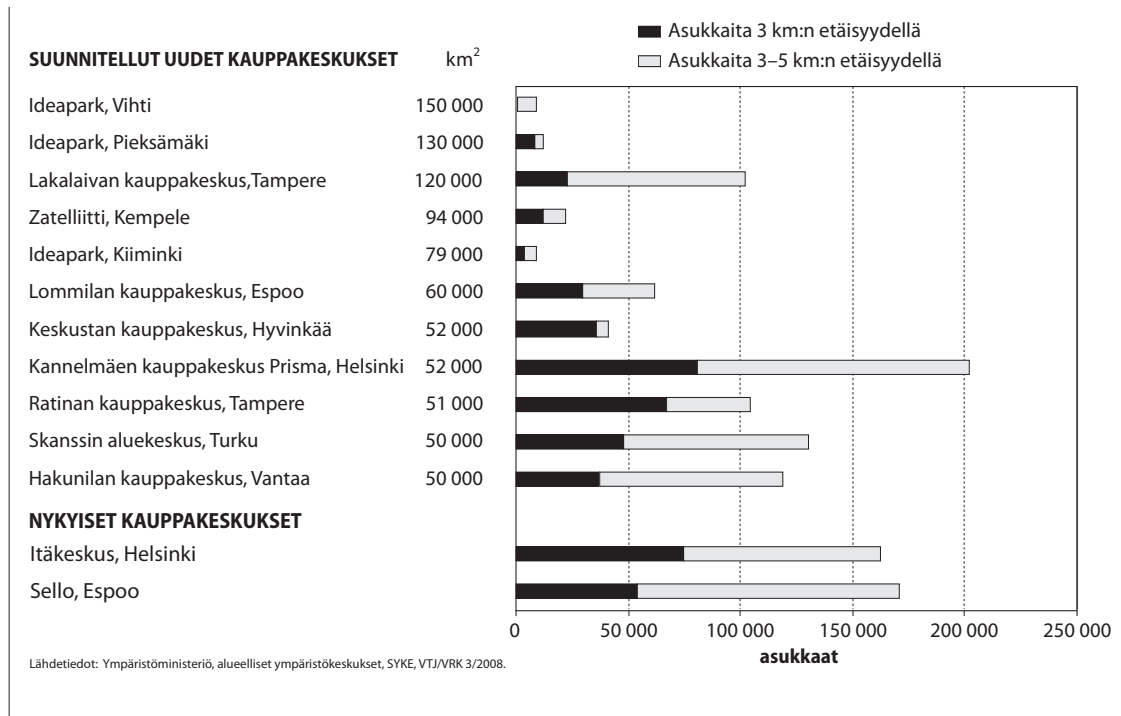
kuitenkin hakeutuvan yhdyskuntarakenteen kannalta ongelmallisesti sivuun asutuksen painopisteestä: paikkoihin, joissa asiointi tulisi olemaan yksipuolisesti henkilöauton varassa.

Hankkeiden sijaintia yhdyskuntarakenteessa arvioitiin muun muassa tarkastelemalla väestön määrää eri etäisyysvyöhykkeillä. Tarkastelu toi hyvin esiin hankkeiden keskinäiset erot. Esimerkiksi Oulun kaupunkiseudulla molemmat yhdyskuntarakenteen kannalta kiistanalaiset hankkeet, kauppakeskus Zateiliitti ja Kiiminkiin suunnitteilla oleva Ideapark, erottuivat selvästi muista vireillä olevista hankkeista vähäisen lähiasutuksen perusteella. Viiden kilometrin säteellä suunnitellusta Ideaparkista asui alle 10 000 ihmistä, kun vastaavalla etäisyydellä Oulun keskustaan suunnitelluista vastaavan kokoisista kauppakeskuksista asui yli 80 000 henkilöä. (Kuva 2) Myös Pieksämäen Ideaparkin lähiasutus osoittautui hankkeen kokoon nähden

Kuva 2. Suurimmat kauppakeskukset. Väestö eri etäisyysvyöhykkeillä.

Kauppakeskus	Kerrosala k-m ²	Sijainti keskustassa tai alakeskuksessa	Maakuntakaavan/ seutukaavan mukainen
Ideapark, Vihti	150 000	ei	ei
Ideapark, Pieksämäki	130 000	ei	ei
Lakalaivan kauppakeskus, Tampere	120 000	ei	ei
Zateiliitti, Kempele	94 000	ei	ei
Ideapark, Kiiminki	79 000	ei	ei
Lommilan kauppakeskus, Espoo	60 000	ei	kyllä
Keskustan kauppakeskus, Hyvinkää	52 300	kyllä	kyllä
Kannelmäen kauppakeskus Prisma, Helsinki	52 000	kyllä	kyllä
Ratinalan kauppakeskus, Tampere	50 500	kyllä	kyllä
Skanssin aluekeskus, Turku	50 000	kyllä	kyllä
Hakunilan kauppakeskus, Vantaa	50 000	kyllä	kyllä

Kuva 3.
Suurimmat
kauppakeskukset,
niiden sijainti ja
suhde maakunta-
kaavaan.



vaatimattomaksi. Pieksämäellä kauppakeskuk-
sen olisi houkuteltava pääosa asiakkaista jopa
50–100 kilometrin etäisyydeltä, jossa sijaitsevat
lähimmät suuret väestökeskittymät: Jyväskylän,
Kuopion, Mikkelin ja Savonlinnan kaupungit.

Suunnitteilla olleista uusista kauppakeskuk-
sista lähes puolet sijoittui keskustojen tai kau-
punkiseutujen alakeskusten ulkopuolelle, jou-
kossa kaikki kuusi suurinta kauppakeskusta.
Nykyiset kauppakeskukset sijaitsevat muuta-
maa poikkeusta lukuun ottamatta keskustoissa,
joten näiden suunnitteilla olevien hankkeiden
toteutuminen olisi selvä käänne kauppakeskus-
ten sijoittumisperiaatteissa. (Kuva 3)

Mitoitus hukassa?

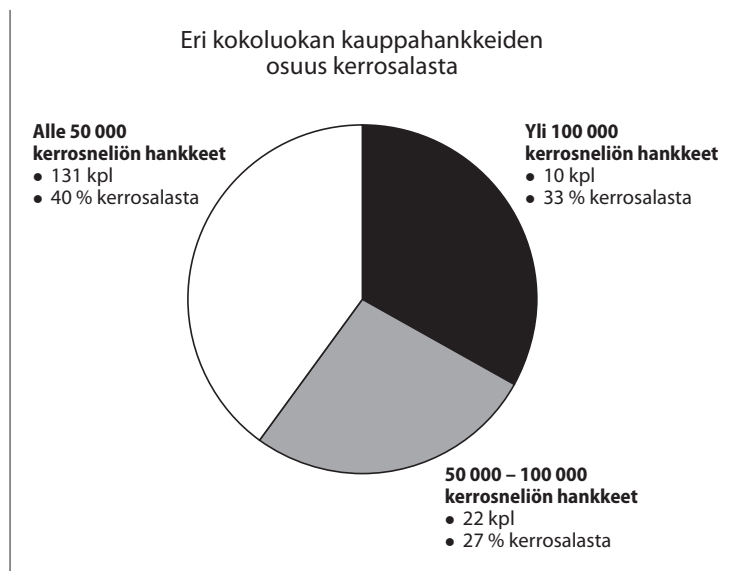
Uutta liiketilaa hankkeet sisälsivät yhteensä yli
viisi miljoonaa kerrosneliometriä, yhden ne-
liömetrin jokaista suomalaista kohti. Määrä on
kaksinkertaisesti lähimmän kymmenen vuoden
tarpeeseen nähden.. Tässä luvussa ei ole muka-
na nykyisten asemakaavojen sisältämä rakenta-
maton liikerakennusoikeus, joten ”ylimitoitus”
on todellisuudessa vielä suurempi. Kolmekym-
mentä suurinta hanketta kattoi yli puolet yhe-
teenlasketusta kerrosalasta, kymmenen suurin-
ta kolmanneksen. (Kuva 4) Toteutuessaan ne
ottaisivat merkittävän osan ostovoimasta ja vai-

kuttaisivat siten muiden hankkeiden toteutumisen edellytyksiin. Tämän lisäksi niillä olisi merkittäviä vaikutuksia nykyisiin kauppoihin.

Keväällä 2009 ei ole tiedossa taloudellisen taantuman syvyys ja kesto. Selvää kuitenkin on, ettei kyse ole tavanomaisesta suhdannevaihtelusta. Samoin on selvää, ettei suomalaisten ostovoima tule lähivuosina kehittymään lamaa edeltävän ajan optimististen ennusteiden mukaisesti. Yhden vertailukohdan tähän antaa 1990-luvun alun lama. Silloin vähittäiskaupan myynti väheni merkittävästi. Lamaa edeltäneen vuoden 1990 taso saavutettiin vasta vuonna 1998.

Ympäristöministeriön kokoama aineisto sisälsi luonnollisesti myös hankkeita, jotka sijoituvat yhdyskuntarakennetta eheyttävästi, ja joiden mitoitus on järkevässä suhteessa seudun ostovoimaan. Nyt nämä hankkeet kilpailevat hiipuvasta ostovoimasta yhdyskuntarakennetta hajauttavien (jätti)hankkeiden kanssa. Olen törmännyt näkemykseen, että viranomaisten on turha kantaa huolta liiketilojen mitoituksesta. Markkinat kyllä huolehtivat siitä, että vain kaupallisesti kannattavat hankkeet toteutuvat. Näin varmasti onkin. Markkinat eivät kuitenkaan välttämättä valitse niitä hankkeita, joiden toteuttaminen olisi myös yhdyskuntarakenteen eheyttämisen kannalta perusteltua. Se on julkisen vallan tehtävä.

Viimeaikoina on perusteltu eräiden kiistanalaisten hankkeiden toteuttamista talouden elvyttämiseksi. Ilmastonmuutoksen hillinnän vaatimus on kuitenkin edessä laman jälkeenkä ja todennäköisesti entistä tiukempänä. Uusien, henkilöauton käyttöön perustuvien kauppapaikkojen rakentaminen vaikeutaisi kasvihuonekaasupäästöjen vähentämistä



Kuva 4. Hankkeiden lukumäärä ja kerrosala.

koskevien kansainvälisten sitoumusten toteuttamista. Tässä tilanteessa tulisi asettaa etusijalle hankkeet, joiden toteuttaminen vie yhdyskuntien kehitystä kestäväan suuntaan.

Mittakaavan kasvun taustalla saavutettavuuden muutokset

Liiketilojen mittakaavan kasvu on kansainvälinen ilmiö. Tutkijat ovat kuvanneet sitä ”mittakaavahyppäyksenä”. Ilmiön taustalla ovat saavutettavuuden muutokset. Liikenneverkon kehitys muuttaa kaupunkiseudun eri osien saavutettavuutta ja keskinäistä asemaa. Perifeeriset alueet muuttuvat keskeisiksi ja paikat, jotka aikaisemmin olivat keskeisiä, menettävät merkitystään. Liikenteen solmukohtiin syntyy alueita, joiden

hyvä saavutettavuus henkilöautolla tekee niistä houkuttelevia kauppapaikkoja. Saavutettavuuden parantuessa entistä suurempi joukko kaupunkiseudun asukkaita tavoittaa palvelut kohtuullisen matka-ajan puitteissa, jolloin voidaan rakentaa suurempia myymälöitä.

Ilmiö on havaittavissa erityisesti päivittäistavarakaupan palveluverkon kehityksessä. Tutkimusten mukaan esimerkiksi Tampereen kaupunkiseudulla kauppa on varsin johdonmukaisesti hakeutunut kulloinkin henkilöautolla parhaiten saavutettaville alueille. Uudet, suuret päivittäistavarakaupat ovat sijoittuneet uusien sisääntuloteiden varsille kaupunginosa-alueiden välisille vyöhykkeille. Päivittäistavarakaupan palveluverkko on vastaavasti harventunut asuinalueilla. Kauppaverkko on harventunut ja yksikkökoko kasvanut.

Kansainväliseen kehitykseen verrattuna jotain erityistä suomalaisessa kaupan mitoituksessa kuitenkin on. Vähän ennen joulua 2008 oli Rakennuslehdessä pieni uutinen Westfield London -kauppakeskuksen avajaisista otsikolla ”Euroopan suurin ostoskeskus avattiin Lontoossa” (Rakennuslehti 1.12.2008). Westfieldin kotisivuilla kerrottiin, että kauppakeskuksen kerrosala on 150 000 neliötä, saman verran kuin Vihdin Nummelaan suunnitellussa Ideaparkin. Samalla paljastui, ettei kauppakeskus sentään ole Euroopan suurin vaan ainoastaan Lontoon suurin ja Britannian kolmanneksi suurin. Westfield London sijaitsee urbaanissa ympäristössä, keskellä 12 miljoonan asukkaan metropolia. Sinne pääsee sujuvasti kahdella metrolinjalla, junalla sekä useilla busseilla.

On pakko kysyä, onko meille vähäväkisesä ja harvaan asutusta Suomessa sattunut jokin

aivan perustavaa laatua oleva mittakaavavirhe, kun niin itsepintaisesti pidämme kiinni megaluokan hankkeista?

Kaupan ohjauksen toimivuus testattavana

Kun vähittäiskaupan suuryksiköiden sijainnin ohjaus aloitettiin Suomessa kymmenen vuotta sitten, keskustat saivat etusijan suuryksiköiden sijaintipaikkana. Suuryksiköiden rakentamista ei haluttu rajoittaa, mutta pidettiin tärkeänä, että ne sijoittuvat palvelujen saatavuutta ja yhdyskuntien kehitystä ajatellen perustellusti. Myöskään myymälöiden koolle ei asetettu kokorajaa, kuten Tanskassa vähän aikaisemmin oli tehty. Valtakunnallisiin alueidenkäyttötavoitteisiin sisällytettiin kaupan sijaintia koskevat tavoitteet. Niiden periaatteet ovat selkeät: uusia suuria palvelujen alueita ei tule sijoittaa irralleen yhdyskuntarakenteesta. Vähittäiskaupan suuryksiköt tulee sijoittaa tukemaan olemassa olevaa yhdyskuntarakennetta.

Ympäristöministeriön selvityksen yhtenä tavoitteena oli saada tietoa vähittäiskaupan suuryksiköiden sijainnin ohjauksen vaikuttavuudesta erityisesti ilmastopolitiikan, yhdyskuntarakenteen eheyttämisen ja liikenteen vähentämisen tavoitteiden kannalta. Koska selvitys koski suuria, merkitykseltään seudullisia hankkeita, joiden sijainti tulee ratkaista maakuntakaavassa, kohdistettiin huomio siihen, miten maakuntakaavoitus on tehtävässään onnistunut ja miten maakuntakaavat ovat ohjanneet kuntien yleis- ja asemakaavoitusta.

Pääosa hankkeista osoittautui maakuntakaavan tai seutukaavan (osassa maakuntia on vie-

lä voimassa vanhat seutukaavat) mukaisiksi. Viidennes oli maakunta- tai seutukaavan vastaisia. Selvitystä tehtäessä kaikkien maakuntakaavan vastaisten hankkeiden kaavoitusprosessit olivat vielä kesken. Tässä joukossa oli useita suuria, yhdyskuntarakenteen kannalta kiistanalaisia hankkeita, muun muassa kaikki kolme Ideaparkkia. Näissä vireillä olevissa kaavoitusprosesseissa testataan kaavajärjestelmän toimivuutta, erityisesti maakuntakaavojen ohjaavaa vaikutusta suhteessa kuntakaavoihin.

Odotettavissa on myös tuomioistuinten linjauksia lainsäädännön soveltamisesta. Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskus on valittanut Oulun hallinto-oikeuteen Kempeleen kunnanvaltuuston päätöksestä hyväksyä kauppakeskus Zatelliittia koskevat yleis- ja asemakaavat. Yhtenä valitusperusteena on, että kaavat ovat kauppavarausten osalta Pohjois-Pohjanmaan maakuntakaavan vastaisia. Keväällä 2009 hallinto-oikeuden ratkaisua vielä odoteltiin.

Tarvetta tarkistaa kaavoituskäytäntöjä

Yksi selvityksen esiin nostamista ohjauksen ongelmista liittyy nykyisiin kaavoituskäytäntöihin. Maakuntakaavoissa ei ole määriteltä vähittäiskaupan suuryksiköiden mitoitus. Syyskuussa 2008 hyväksytty Pohjanmaan maakuntakaava on toistaiseksi ainoa, jossa näin on menetelty. Siinä on asetettu 5 000 kerrosneliömetrin yläraja kuntakeskuksiin sijoittuville suuryksiköille. Maaliskuussa 2009 vahvistusmenettely oli vielä kesken, joten kaava ei vielä ollut lainvoimainen.

Esteitä kokorajan määrittelylle ei ole, mutta on katsottu, että mitoitus tulee parhaiten rat-

kaistuksi lähempänä toteutusta kuntien yleis- ja asemakaavoissa. Hankkeiden koon radikaali kasvu herättää kuitenkin kysymyksen, onko tämä käytäntö nykyisissä olosuhteissa perusteltu? Kun mitoitus liikkuu 50 000 kerrosneliömetristä aina 300 000 kerrosneliöön, kuntien kaavaratkaisuilla on laajakantoisia vaikutuksia seudun yhdyskunta- ja palvelurakenteeseen, jopa koko maakunnan tasolla.

Myös suhtautuminen suuriin tilaa vaativan erikoistavarakaupan hankkeisiin näyttäisi kaipaavan uudelleen arviointia. Maankäyttö- ja rakennuslain vähittäiskaupan suuryksiköitä koskevat säännökset eivät koske paljon tilaa vaativaa erikoistavaran kauppaa, kuten auto-, rakennustarvike-, kodinkone- ja huonekalukauppaa. Aikanaan tähän päädyttiin tilaa vaativan kaupan muusta vähittäiskaupasta poikkeavan luonteen ja vaikutusten perusteella. Selvitys osoitti, että myös tilaa vaativan erikoistavarakaupan hankkeiden mittakaava on kasvanut. Samalla ovat kasvaneet vaikutukset yhdyskuntarakenteeseen ja liikenteeseen. Tilaa vaativan erikoistavarakaupan ohjaamiseen ei kuitenkaan ole kiinnitetty samassa määrin huomiota kuin muihin suuriin vähittäiskaupan hankkeisiin.

Voidaanko kauppaa ohjata kaavoituksella?

Kaavoitusta ja erityisesti maakuntakaavaa on arvosteltu liiallisesta jäykkyydestä kaupan ohjauksessa. On myös epäilty, ettei kaupan sijaintia ylipäätään voida ohjata kaavoituksella. Tällöin on yleensä viitattu hankkeisiin, joihin ei kaavaa laadittaessa ole varauduttu ja jotka ovat tulleet ”täytenä yllätyksenä”. Toisaalta maakuntakaava-

voitukselta on myös kaivattu nykyistä vahvempaa seudullista otetta kaupan ohjaamisessa.

Kaupan sijoittumisen logiikka on kuitenkin varsin johdonmukaista. Kauppa hakeutuu kulloinkin liikenteellisesti parhaiten saavutettaviin paikkoihin. Saavutettavuuden muutosten perusteella voidaan ennakoita, mitkä alueet ovat tulevaisuudessa kiinnostavia kauppapaikkoina. Yhdyskuntasuunnittelun tehtävä on arvioida, onko näiden alueiden käyttöönotto esimerkiksi yhdyskuntarakenteen eheyttämisen tai muiden yhdyskuntien kehittämistä koskevien tavoitteiden kannalta perusteltua.

Olennaista on löytää sellaisia strategisia sijaintoja, joissa saavutettavuus henkilöautolla yhdistyy hyvään saavutettavuuteen joukkoliikenteellä. Tästä ovat esimerkkejä monet raide- ja tieliikenteen solmukohtiin suunnitellut pääkaupunkiseudun aluekeskukset tai vaikkapa Hämeenlinnan keskustan laajentaminen valtatie 3 päälle. Oma kysymyksensä on, miten nykyiset henkilöautoliikenteen varaan rakennetut kaupan alueet on mahdollista kytkeä joukkoliikenneverkkoon.

Mutta miten tunnistaa strategiset sijainnit, jotka soveltuvat kaupan kaltaisille paljon liikennettä aiheuttaville toiminnoille? Yhden lähestymistavan tarjoaa vyöhykemalli, jossa kaupunkirakennetta jäsennetään liikkumistapojen perusteella jalankulku-, joukkoliikenne- ja autokaupunkiin. Rakenteellista riippuvuutta henkilöauton käytöstä voidaan vähentää esimerkiksi sijoittamalla paljon liikennettä synnyttävät toiminnot julkisen liikenteen vyöhykkeelle tai keskustojen jalankulkuvyöhykkeelle. Malli on käytössä Kuopiossa. Kuopio on valinnut strategiakseen jalankulkukaupungin ja joukkoliiken-

nekaupungin vahvistamisen. Vyöhykemallin soveltamista erityyppisiin yhdyskuntiin kehitetään muun muassa Ympäristöklusterin tutkimushankkeessa Autoriippuvainen yhdyskuntarakenne ja sen vaihtoehdot. Lähivuosina se saattaa tarjota muillekin kaupunkiseuduille tervetulleen työkalun yhdyskuntarakenteen muutosten hallintaan. Itse näen tilanteen niin, että kaupan ohjaus voi olla vaikuttavaa vain, jos sen taustalla on selkeä näkemys ja periaatteet yhdyskuntarakenteen kehittämisestä. Tähän vyöhykemalli antaa mahdollisuuksia.

Ettemme unohtaisi kaupunkikeskustoja

Kun vähittäiskaupan suuryksiköiden sijainnin ohjaukseen aikanaan päädyttiin, painavana tekijänä oli huoli kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta. Keskustat olivat monella kaupunkiseudulla menettäneet merkittävän osan asiakkaistaan uusille marketeille. Samalla keskustakiinteistöt menettivät arvoaan ja keskustojen kiinnostavuus sijoituskohteena heikkeni.

Kaupunkikeskustojen aseman heikkenemisen taustalta löytyvät edellä kuvatut saavutettavuuden muutokset. Esimerkiksi Tampereen keskusta oli henkilöautolla liikkuvalla ylivoimaisesti parhaiten saavutettavissa oleva kauppapaikka vuonna 1980. Vuonna 2000 se oli menettänyt tämän aseman uuden Kehätien varren marketeille.

Elinvoimainen keskusta on kaupungille tärkeä muun muassa kaupungin identiteetin ja kilpailukyvyyn kannalta. Asiointiliikenteen vähentäminen on painava syy kehittää kaupunkikeskustoja vetovoimaisina kauppapaikkoina. Ulkopuolisiin

sijainteihin verrattuna keskustojen etuna on vahva lähiasutus ja saavutettavuus joukkoliikenteellä. Esimerkiksi Tampereella keskustassa neljä viidestä asiointimatkasta tehtiin jalan tai joukkoliikenteellä. Lisäksi henkilöautolla keskustaan tehdyt asiointimatkat ovat selvästi marketalueille tehtyjä matkoja lyhyempiä.

Keskustan saavutettavuutta on monissa kaupungeissa pyritty parantamaan helpottamalla asiointia henkilöautolla. Suurten pysäköintilaitosten, toriparkkien ja luolastojen rakentaminen keskustoihin on herättänyt myös vastustusta. Ilman niitä keskustat tuskin tulevat selviämään varsin epätasaisesta kilpailusta tienvarsien kauppakeskusten kanssa. Ongelma syntyi silloin, kun sallittiin tuhansia autopaikkoja tarjoavien kauppakeskusten rakentaminen keskustojen ulkopuolelle.

Suomalaisille kaupunkikeskustoille on tarjottu malliksi Kööpenhaminan keskustaa, jossa pysäköintipaikkoja on järjestelmällisesti vähennetty ja kävelyalueita laajennettu. On kuitenkin hyvä muistaa, että Tanskassa kaupunkikeskustat eivät joudu kilpailemaan keskustojen ulkopuolisten megaluokan kauppakeskusten kanssa, koska kauppakeskusten rakentaminen keskustojen ulkopuolelle on kielletty.

Kymmenen vuotta kaupan sääntelyä – ovatko ohjausvälineet ajan tasalla?

Maaliskuun alussa 2009 tuli kymmenen vuotta siitä, kun nykytuotoinen kaupan sääntely alkoi Suomessa. Tänä aikana moni asia on muuttunut. Ilmastonmuutos, talouden globalisoituminen, väestön ikääntyminen ja yhdyskuntarakenteen hajautuminen, jota kaupan rakenteen

raju muutos edelleen voimistaa, ovat isoja haasteita yhdyskuntien kehittämiseksi. On aika kysyä, ovatko kaupan ohjauksen välineet joka suhteessa ajan tasalla?

Ympäristöministeriö on asettanut työryhmän arvioimaan kaupan ohjauksen vaikuttavuutta ja ajanmukaisuutta. Työryhmä arvioi kaupan merkitystä yhdyskuntien kehityksessä, kulutuskäyttäytymisen muutosten ja kauppalpalvelujen vastaavuutta sekä ilmastonmuutoksen hillinnän vaikutuksia kaupan sijaintiin ja rakentamiseen. Työryhmän toimikausi päättyi elokuussa 2009, jolloin se tekee ehdotuksensa havaitsemiensa ongelmien korjaamiseksi.

Kaupan sääntelyn ajanmukaisuutta on viime aikoina arvioitu myös muissa Pohjoismaissa. Tanska tiukensi jo varsin tiukkaa sääntelyään vuonna 2007. Lain muutoksella vahvistettiin keskustojen ennestäänkin vahvaa asemaa kaupan sijoituspaikkana. Taustalla oli huoli erityisesti pienten ja keskisuurten kaupunkien keskustojen kehityksestä. Keskustojen ulkopuolelle voidaan nyt sijoittaa vain tilaa vaativan erikoistavaran kauppaa ja pieniä asuntoalueita palvelevia lähikauppoja. Tanskassa kaupan sääntely on myös siinä suhteessa Suomea tiukempaa, että myymälöiden koolle on laissa asetettu kokoraja, jota ei saa ylittää. Päivittäistavaramyymälän enimmäiskoko on 3 500 k-m² ja erikoiskaupan 2 000 k-m². Meillähän vähittäiskaupan suuryksikön kokoraja, 2 000 k-m², rajaa ne myymälät, joita erityinen sijainnin ohjaus koskee.

Myös Norjassa keskustoilla on Suomeen verrattuna vahva asema kaupan sijaintipaikkana. Yli 3 000 k-m² kauppakeskuksia ei saa sijoittaa keskustojen ulkopuolelle. Tämän periaatteen toteuttamisen varmistamiseksi vahvistettiin vii-

me vuonna sikäläisten seutukaavojen (fylkesplan) sitovuutta suhteessa kuntien kaavoihin. Ruotsin kaavoitus- ja rakennuslakia uudistettaessa vuosina 2005–2007 arvioitiin, ettei taajamien ulkopuolisten kaupan suuryksiköiden (externetablerad handel) ohjaamiseksi tarvita erityistä kaupan sääntelyä. Luotettiin siihen, että kuntien maankäytön yhteensovittamisen, yleiskaavoituksen ja vaikutusten arvioinnin parantaminen tehostaisi ohjausta riittävästi. Boverketin tuore raportti kuitenkin kertoo, ettei tässä ole onnistuttu. Kuntien keskinäinen yhteistyö suurten, taajamien ulkopuolisten kaupakeskusten kaavoituksessa on kariutunut keskinäiseen kilpailuun.

Lopuksi

Yhteispohjoismaisessa Framtidens Nordiska Stad -hankkeessa tutkittiin, miten kaupungit voivat vastata ilmastonmuutoksen haasteisiin. Yksi hankkeen loppupäätelmistä oli, että tarvitaan ennen muuta strategista maankäytön suunnittelua. Toinen tärkeä huomio oli, että yhdyskuntasuunnittelun rinnalla tarvitaan myös taloudellisia kannustimia, jotka vaikuttavat eri toimijoiden asenteisiin ja valintoihin. Samoin tarvitaan tietoa valintojen vaikutuksista ja tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Omat pohdintani johtavat samaan suuntaan. Kaupan ohjaus voi olla vaikuttavaa vain, jos sen perustana ovat selkeät tavoitteet yhdyskuntarakenteen kehittämisestä kestäväan suuntaan. Ei myöskään ole yhtä keinoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaavoituksen tueksi tarvitaan toimia, jotka ohjaavat kaupan sijaintia samaan

suuntaan suunnittelun kanssa. Tämä voi toisaalta tarkoittaa keskustojen houkuttelevuuden lisäämistä esimerkiksi parantamalla niiden saavutettavuutta, toisaalta yhdyskuntarakenteesta irrallisten, paljon liikennettä aiheuttavien sijaintien houkuttelevuuden vähentämistä. Viimeaikaisessa keskustelussa on väläytetty muun muassa kiinteistöveron kytkemistä kasvihuonekaasupäästöihin, jolloin myös asiointiliikenne tulisi hinnoittelun piiriin.

LÄHTEET

- Alppi, S. (2008) *Kauppa ja kaupunkien keskukset*. Rakennettu Ympäristö 3/2008.
- Dymén, C., Brickett, S. & Damsgaard, O. (2008) *Framtidens Nordiska Stad*. Nordregio. Tukholma.
- Kosonen, L. (2007) Kuopio 2015. jalankulku-, joukkoliikenne- ja autokaupunki. Suomen ympäristö 36/2007.
- Santasalo, T. & Koskela, K. (2003) *Vähittäiskauppa Suomessa 2003*. Tuomas Santasalo Ky. Helsinki.
- Yrjölä, A. (2009) *Selvitysseudullisista kaupan hankkeista 2008*. Ympäristöministeriön raportteja 2/2009.
- Boverket (2008) *Beslutsunderlag vid detaljhandelslokalisering - en kvalitativ studie av åtta fall åren 2004 och 2005*. Boverket. Karlkrona.
- Strengere regler for kjøpsentre*. Pressemelding 27.6.2008.
- Kalenoja, H., Vihanti, K., Voltti, V., Korhonen, A. & Karasmaa, N. (2008) *Liikennetarpeen arviointi maankäytön suunnittelussa*. Suomen ympäristö 27/2008.
- Koski, K. (2007) *Kauppa maakuntakaavoituksessa*. Ympäristöministeriön raportteja 23/2007.

Vastuullinen kauppa panostaa toimintajärjestelmiensä läpinäkyvyyteen

Ilmastonmuutoksen myötä kiinnostus kaupan ympäristövastuuseen on kasvanut. Kaupan sidosryhmät haluavat luotettavaa tietoa kaupan toimintatavoista, sillä yritysten ja tuotteiden ekologinen jalanjälki kiinnostaa. Kun yksinkertaiselta vaikuttavan tuotteen valmistukseen voi osallistua kymmeniä yrityksiä kenties eri puolella maailmaa, kauppa tarvitsee selkeitä mittareita ja standardeja toimintansa tueksi. Vastuullinen kauppa panostaakin toimintajärjestelmiensä läpinäkyvyyteen. Toistaiseksi vastuullisuudesta raportointi on ollut yrityksille vapaaehtoista, mutta monet kansalaisjärjestöt halusivat vastuullisuuden edistämiseen uusia lakeja ja määräyksiä, kuten pakollisen raportoinnin.

Globalisaatio on synnyttänyt kansainväliseen kulutustavarakauppaan lukemattomia tuotantoverkostoja. Yksinkertaiselta vaikuttavan tuotteen valmistukseen voi osallistua kymmeniä yrityksiä. Tuotteen on ehkä suunnitellut ja sitä markkinoinnut tunnettu kansainvälinen brändiyritys, joka on teettänyt sen omalla sopimusvalmistajallaan. Valmistajaa voi usein kutsua pikemminkin kokoonpanijaksi – tuote koostuu lukuisista osista, jotka on teetetty alihankkijoilla eri puolilla maailmaa, ja alihankkijoilla on vielä omat alihankkijansa. Tuote voi myös olla brändinä tuntematon bulkkituote, mutta silti sen tuotantoverkosto on suunnilleen samankaltainen kuin suurilla brändituotteilla. Valmistajan nimeä ei näy missään, ei edes valmistusmaa-

ta, sillä EU ei sitä vaadi. Alkuperä on käsitteenä aika lailla hämärtynyt, ja eri puolilla maailmaa se määritellään vielä eri tavalla. Kuitenkin kuluttajalle tuotteen laadusta ja turvallisuudesta vastaa tuotteen hänelle myynyt yritys.

Tuotantoverkostojen ja alihankintaketjujen syntyminen ei sinänsä ole paha asia, koska se on lisännyt työtä – ja toivottavasti myös kasvavaa hyvinvointia – eri puolille maailmaa. Ongelmana tässä kehityksessä on lähinnä se, että tällaisessa verkostossa tuotteen laatu vastuu jakautuu pieniin ja hankalasti jäljitettäviin osiin. Samalla laatuvaatimukset ovat laajentuneet koskemaan tuoteketjun monia ulottuvuuksia: raaka-aineiden, valmistuksen, jakelun ja käytön vaikutuksia ympäristöön, valmistuksessa työs-

kentelevien ihmisten työoloja ja -ehtoja ja valmistajayritysten lainkuuliaisuutta. Mitä monimutkaisempi verkosto tuotetta valmistaa, sitä vaikeampaa on valvoa sen tapahtumia eri puolilla maailmaa vaikkapa Helsingin Pitäjänmäeltä käsin.

Tässä artikkelissa käsitellään sitä, miten yritykset edistävät ympäristövastuullista liiketoimintaa. Ympäristövastuun raportointi alkaa johtamisen periaatteista ja järjestelmistä. Ympäristöpolitiikka on nykyään kaikilla aikaansa seuraavilla yrityksillä, mutta sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä on jostain syystä kaupan alalla vielä harvinainen.

Sidosryhmät haluavat tietoa kaupan toimintatavoista

Laadunvalvontaa vaativat vastuullisuuden sisäistäneet ja riskejä kaihtavat sijoittajat, julkisen sektorin ja suurten yritysten hankintapäälliköt, kansalaisaktivistit, media, ja myös kuluttajat. Helsingin Sanomien syksyllä 2007 teettämän tutkimuksen mukaan suomalaiset pitävät tärkeänä, että yritykset suojelevat ympäristöä, käyttävät luonnonvaroja säästeliäästi, kamppailevat harmaata taloutta ja epäeettisiä käytäntöjä vastaan sekä kantavat vastuuta myös globaaleissa ympyröissä. Vastuullisuus ei vaikuta niin paljon ostopäätöksiin kuin yrityksen yleiseen maineeseen – vain runsas kolmannes miettii näiden asioiden painoarvoa ostoksia tehdessään. Terhi-Anna Wilska on eettistä kuluttamista tutkiessaan havainnut, että nykykuluttaja käyttäytyy periaatteisiinsa nähden usein kovin ristiriitaisesti. Ikääntyvä väki on ympäristötietoisinta, ja nuoret ovat hämmästyttävän välinpitämättö-

miä. Wilskan mukaan 38 prosenttia kuluttajista on valmis maksamaan eettisyydestä, siis suunnilleen samansuuruinen ryhmä kuin Helsingin Sanomien tutkimuksessa ostopäätöksiään vastuullisuuden pohjalta pohtivat. Vaikka tässä ei enemmistöstä puhutakaan, kyse on noin 1,7 miljoonan ihmisen mielipiteestä.

Edellä kuvattu tuotantoverkosto on sen verran monimutkainen, että jos siihen perusteellisesti paneutuminen on kaupan ostajille haastavaa, niin tavalliselle kuluttajalle se on jokseenkin mahdotonta – eikä kuluttajalle sellaista tehtävää pidä säilyttääkään. Parempi on lähteä siitä perusajatukselta, että valmistajan ja myyjän on toimitettava aina vastuullisesti, ja tähän kuluttajan on voitava luottaa ilman omia tutkimuksia. Luottamus ei synny itsestään, vaan se kehittyy asiakassuhteessa ajan kanssa. Yritysten puolelta luottamuksen synnyttämiseksi tarvitaan pitkäjänteistä, tuloksellista työtä. Yritysten on esiteltävä toimintatapojaan ja tuloksiaan avoimesti ja läpinäkyvästi sekä rakennettava brändiään niin, että kuluttajat saavat käsityksen sen kaikista ominaisuuksista. Yritysten on siis luotava toiminnastaan ja tuotteistaan vahva, faktoihin ja puolueettomiin näkemyksiin nojautuva mielikuva.

Yritysten vastuullisuutta pitää mitata

Liiketoiminta tähtää aina hyvään tulokseen, ja niin pitää vastuullisuudenkin tähdätä. Aivan kuten liiketoiminnan tulokset pitää eritellä viimeistä piirtoa myöten numeroilla, niin pitää vastuullisuudenkin tulokset eritellä numeroin. Toimintaa voidaan johtaa ja kehittää vain tuntemalla nykytila ja asettamalla tulostavoitteita, joiden saavuttamista seurataan.

Yritysten vastuullisuutta on jo kohta vuosikymmenen ajan voitu arvioida kansainvälisen kestäväen kehityksen raportointisuositukseen – Global Reporting Initiative (GRI) – avulla. GRI lähti liikkeelle 1990-luvun lopulla YK:n ympäristöohjelman UNEPin aloitteesta, ja sen työryhmissä on satojen eri sidosryhmiä ja asiantuntijatahojen edustajia: yliopistoista, tutkimuslaitoksista, sertifiointilaitoksista, tilintarkastus- ja konsultointiyhtiöistä ja järjestöistä, yrityksistä. GRI tarjoaa yrityksille mallin siitä, millaisia johtamisperiaatteita ja -järjestelmiä tarvitaan, mitkä ovat taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun keskeiset tunnusluvut, ja miten toimintatavoista ja tuloksista raportoidaan niin, että jaettu tieto on olennaista, kattavaa, luotettavaa ja vertailukelpoista. Tulokset pitää kertoa totuudenmukaisina, ei niin, että hyviä tuloksia kehutaan ja huonot jätetään mainitsematta. Tulokset puhuvat kyllä puolestaan, epämääräisyyksistä ei kriittisen tarkkailijan mieleen jää kuin epäilyksiä. GRI:n mukaan raportoijan tulee verrata raportointinsa sisältöä GRI-suosituksen sisältöön. Jollei yritys pysty täysin toteuttamaan GRI:n suositusta, tai jos jokin mittari ei ole yrityksen toiminnassa olleena relevantti, tästä poikkeamasta ja sen syistä pitää kertoa. Näin ei pääse syntymään tilannetta, jossa jätettäisiin kertomatta huonoja tuloksia tai ohitettaisiin asia, jonka eteen ei ole tehty mitään.

Noin 2 500 yritystä, joista pääosa eurooppalaisia, julkaisi vuoden 2007 toiminnastaan GRI-suositukseen perustuvan raportin. Suurista yrityksistä noin 75 prosenttia raportoi GRI:n mukaisesti. Osa raporteista julkaistaan erillään yrityksen vuosikertomuksesta ja jotkut on liitet-

ty vuosikertomukseen selvästi erottuvana osana. Kaikissa tapauksissa raportti ja aihealueen muut tiedot löytyvät yrityksen Internet-sivuilta. Pelkästään ympäristötuloksiin keskittyviä raportteja näkee enää harvoin, vaikkakin jotkut vahvasti ympäristöasioita painottavat yritykset tuottavat edelleen hyvin yksityiskohtaista ympäristötietoa.

Vastuullisuusraporttien kansainvälisessä vertailussa (UNEPin alkuunpanema Global Reporters Survey, jota ei enää vuonna 2008 tehty) eurooppalaiset yritykset, erityisesti brittiläiset, ovat yleensä vallanneet kärkisijat. Viimeksi British Telecom oli selkeä ykkönen, toisena pankkiryhmä Co-operative Group, kolmantena öljy-yhtiö BP. Suomesta Kesko on ollut vuodesta 2002 eli mukaantulostaan lähtien kaupan alan paras ja sijoittunut joka kerta ainoana suomalaisena yrityksenä 50 parhaan joukkoon. Toisessa tärkeässä pörssiyrityöiden vertailussa eli Dow Jonesin kestäväen kehityksen indeksissä vastuullisimmiksi reitattuja kaupan alan yrityksiä ovat Kesko, brittiläiset Tesco, Sainsbury ja Marks&Spencer sekä ranskalainen Carrefour.

Kansalaisjärjestöt haluaisivat lisää säädöksiä

GRI:lle ei ole syntynyt vakavasti otettavaa kilpailevaa mallia, tosin pyrkimyksiä siihen on ollut. EU-komissio ei ole liputtanut GRI:n puolesta, mutta tunnustaa sen merkityksen. Vaikka yritysten vastuullisuutta halutaan komissiossa edistää vapaaehtoiselta pohjalta, raportoinnin pakollisuuteen on koko ajan ollut paineita. Monet kansalaisjärjestöt haluavat vastuullisuuden edistämiseen uusia lakeja ja määräyksiä, yhtenä

näistä pakollinen raportointi.

EU-komission toimenpiteet raportoinnin pakolliseksi muuttamiseksi ovat toistaiseksi rajoittuneet kirjanpitolainsäädäntöä koskeviin suosituksiin, joiden mukaan yrityksen hallituksen tulee toimintakertomuksessaan esitellä ympäristötoimintojensa tuloksia ja kustannuksia, mikäli niillä on olennaista vaikutusta yrityksen tulokseen ja osakkeen arvoon. Suomessa tällainen säädös on olemassa, vaikka sen sisällystä ei ole löytynyt yksimielisyyttä. Ranskassa on menty pitemmälle, siellä niin sanottu yhteiskuntavastuuraportointi on yrityksille pakollista. Kynnikot sanovat pakollisuuden pysäyttäneen Ranskassa kokonaan sen hyvän kehityksen, joka raportoinnista oli aiemmin meneillään.

Raportoinnin luotettavuutta voidaan merkittävästi vahvistaa sen puolueettomalla varmentamisella. Vaikka varmentaminen maksaa ja on työlästä, siihen sijoittaminen kannattaa. Puolueettomat todistukset luotettavuudesta ovat nyky maailmassa tarpeen, sillä eihän tilinpäätöskään voida julkaista ilman tilintarkastajan lausuntoa. Kaikki kerrottu voi toki olla totta ilman tarkastustakin, mutta valitettavan usein varmennuksen puuttuminen houkuttelee raportoijaa ylisanoihin, epämääräisiin ilmaisuihin, katteettomiin lupauksiin ja toteennäyttämättömiin väitteisiin. ”Vähennämme ympäristön kuormitusta kaikin käytettävissämme olevien keinoin.” ”Sitoudumme pienentämään ilmasto-vaikutuksiamme.” ”Olemme ottaneet kansainvälisen edelläkävijän roolin toimialallamme.” ”Pyrimme varmistamaan vaikutusvaltamme rajoissa, että tavarantoimittajamme noudattavat konsernimme eettisiä periaatteita.” Tällaisten esimerkkien mukaista tyhjää tekstiä ilman

näyttöä tuloksista ei varmentajan käsittelemässä raportissa esiinny tai jos esiintyy, varmentaja ei ole tehtäviensä tasalla!

Yrityksen vastuullisuutta tutkittaessa ja vertailtaessa lähtökohtana ovat kaikki ne julkisesti esitetyt periaatteet ja lupaukset, joiden varassa yritys varmistaa ja kehittää vastuullisuuttaan. Jos vastuullisuusnäkökulma on yritykselle tärkeä, se näkyy arvoissa, visiossa ja strategiassa, ei ehkä ykkösasiana, mutta muiden tärkeiden asioiden rinnalla. Vastuullisuuden päivittäistä johtamista ohjataan paketilla, joka sisältää muun muassa yleiset liiketoimintaperiaatteet, henkilöstön toimintaohjeet (Code of Conduct), hallinto-, henkilöstö-, työterveys- ja turvallisuus-, ympäristö-, hankinta-, riskienhallinta- ja viestinnän periaatteet ja yksityiskohtaisia toimintaohjeita. Kaikkien tällaisten periaatteiden ja ohjeiden tulee läpinäkyvyysvaatimusten mukaisesti olla julkisia, mikä toteutuu helpoimmin yrityksen Internet-sivuilla. Ellei niitä sieltä löydy, toiminnan periaatteiden, lupausten ja tulojen vertaaminen on mahdotonta. GRI antaa selkeät ohjeet siitä, miten johtamisperiaatteita vastuullisuuden eri osa-alueilla tulee esitellä, ja hyvät raportoijat pitävät huolta niiden vaivattomasta saatavuudesta.

Taloudellisen vastuun tunnusluvut ovat peräisin kirjanpidosta, joten niiden laskemiseen ei tarvita erillisiä tieto- ja tilastointijärjestelmiä. Koska GRI-suositus käsittelee yrityksen tuloista myös muiden sidosryhmien kuin omistajien kannalta, se tuo talouden raportointiin uudenlaista, tilinpäätöskaavasta poikkeavaa erittelyä. Vastuullisuutta kuvattaessa yrityksen synnyttämää taloudellista hyvinvointia tarkastellaan sidosryhmittäin: paljonko omistajat ovat saa-

neet osinkoja ja henkilökunta palkkaa, paljonko on ostettu tavaroita ja palveluja, paljonko on rahoitettu sosiaaliturvaa ja muutoin tuettu yhteiskuntaa, paljonko on varattu rahaa yrityksen kehittämistä varten. Jos yritys, esimerkiksi kauppaketju, toimii kaikkialla Suomessa, on mielenkiintoista tietää, miten sen ostot, investoinnit ja palkat tukevat ja vauhdittavat maakuntien hyvinvointia ja elinvoimaisuutta. Jos yritys toimii monessa eri maassa, on kiinnostavaa katsoa, jakautuuko hyöty kaikkialla samalla tavalla, vai tuoko yritys esimerkiksi myytävät tavarat maahan pääosin jostain muualta.

Koska kaupan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosa menee tavaroiden valmistajille, on kiinnostavaa tutkia, mistä myytävä tavara on kotoisin. Alkuperä ei suoraan kerro tuotannon vastuullisuudesta, mutta mielikuvia se herättää. Kuluttajat tuntuvat arvostavan kotimaisuutta kaikkialla, joten kotimaisten tuotteiden osuus myynnistä on mittari, jota taloudellisen vastuun yhteydessä käytetään. EU:n jäsenenä kotimaisuutta ei kuitenkaan saa korostaa liikaa, sillä tuotteille pitää taata vapaa liikkuvuus. Kehitysmaista ostaminen taas on tärkeä osa maailman köyhyyden vähentämistä.

Kotimaisuutta ei määritellä kaikkialla samalla tavalla, esimerkiksi suomalainen ja amerikkalainen määrittely poikkeaa aika lailla toisistaan. Toisin kuin USA, EU ei yleensä vaadi tuotteisiin alkuperämaamerkintöjä, mikä sekivaikeuttaa kotimaisuuden tilastointia. Yritysten omat tuontitilastot syntyvät yleensä joko tullausten, huollinnan tai ostoreskontraan kirjautuvien laskujen perusteella. Mikään menettely ei anna täysin varmaa tietoa siitä, mistä tuote on todella kotoisin. Suomesta lähetetty lasku kir-

jautuu ostoihin Suomesta, vaikka laskuttava yritys olisi teettänyt tavarantoimituksen muualla tai olisi tuontiyritys. Belgiasta saatu lasku kirjataan ostoksi Belgiasta, vaikka kyseessä olisi Japanissa valmistettu tuote, jota myydään Euroopan maihin Belgiassa sijaitsevasta myyntikonttorista. Kotimaisen tuotannon ja tuonnin välistä suhdetta ei siis ihan tarkasti pystytä laskemaan.

Kesko on saanut kiitosta taloudellisen hyödyn maakunta- ja maatilastojen laatimisesta. Ostot Suomessa on Keskossa pystytty kohdistamaan maakuntiin ja samalla on voitu seurata pienten lähitoimittajien osuuden kehittymistä. Vähittäiskauppa on yleensä pääosin kotimaisen tuotannon kauppaa – Keskokin voi tuonti- ja maakuntatilastoillaan osoittaa ostavansa vaikka Savosta enemmän kuin Kiinasta. Eikä tuontituotteista saatu vähittäishinta katoa kokonaan maailmalle, sillä Suomeen jäävät arvonlisävero ja täällä tuotetta välittävien osapuolten myyntipalkkiot, joilla maksetaan muun muassa palkkoja, sosiaaliturvaa ja veroja.

Kaupan omat ympäristövaikutukset selkeitä ja hallittavia

Ympäristövastuussa kaupalle olennaisimmat tunnusluvut ovat kiinteistöissä ja kuljetuksissa käytetty energia ja sen tuottamat päästöt, varastoinnissa ja myynnissä syntyvä jäte ja sen hyötykäyttö, kuluttajille tarjottavat tuotteiden ja pakkausten kierrätysjärjestelmät sekä välillinen vastuu myytävien tuotteiden tuotannossa syntyvistä ympäristövaikutuksista. GRI-suosituksen noudattaminen tyydyttää tätä tietotarvetta varsin hyvin, ja parhaat raportoitajat ovatkin tuottaneet näistä keskeisistä toimista tarkkoja

tilastoja. Työtä näiden asioiden eteen on tehty jo vuosikausia. Energiatehokkuus on parantunut, uusiutuvan energian osuus koko energiankäytöstä on kasvanut ja päästöt sen myötä alentuneet, jätteiden hyötykäyttöaste on korkea, kierrätysjärjestelmät toimivat hyvin ja ovat taloudeltaan Euroopan tehokkaimpia. Tuotteiden ympäristövaikutusten vähentämiseen on myös panostettu. Sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä on jostain syystä kaupan alalla vielä harvinainen. Suomessa muun muassa Keskona, Stockmannilla ja Tuko Logisticsilla ja Ruotsissa ICalla on käytössään sertifioitu ISO 14001 laatu- ja ympäristöjärjestelmä. Muualla maailmassa käyttäjiä on vielä vähän. Standardin käyttö ei takaa tuloksia, mutta sertifiointi on joka tapauksessa todistus siitä, että ympäristöjohtaminen on systemaattista, tavoitteellista ja dokumentoitua.

Energiatehokkuuden parantaminen ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen ovat viimeisten parin vuoden aikana nousseet ympäristötyön selkeiksi painopisteiksi kaikilla aloilla. Vähittäiskaupassa on pitänyt paneutua toden teolla kiinteistöjen sähkön ja lämmön ostamiseen ja kulutukseen. Lämmön hankintaan ei aina pääse itse vaikuttamaan, vaan esimerkiksi kauppakeskuksissa se hoidetaan keskitetysti. Sähkökaupassa tuotantotavasta johtuvia päästöeroja on vaikea ottaa ostokriteereiksi. Yleisenä ratkaisuna tässä on ollut ”vihreän” sähkön ostaminen.

Uusien kauppakiinteistöjen rakennuttamisessa energiaterhokkuutta on parannettu monenlaisilla innovatiivisilla energiansäästöratkaisuilla. Vanhoissa kiinteistöissä on tehty energiakatselmuksia, joita seuranneet investoinnit ovat maksaneet itsensä hyvin nopeasti takaisin. Kiinteis-

töjen pakollinen energiatodistus vauhdittanee osaltaan tehokkuuden paranemista. Ruokakaupan haasteet ovat keskimääräistä kovemmat, sillä ruoanvalmistuskulttuurimme suosii yhä enemmän niin kaupassa kuin kotona kylmäsäilytystä vaativia raaka-aineita, puolivalmisteita ja valmisannoksia.

Monet haluavat näyttää vähentävänsä kasvihuonekaasupäästöjä ja esittävät kovia tavoitteita. Esimerkiksi brittiläinen Marks & Spencer on luvannut pudottaa hiilidioksidipäästönsä nolnaan (”carbon neutral”) vuoteen 2012 mennessä. Osa tavoitteesta on tarkoitus saavuttaa energiaterhokkuutta parantamalla ja osa siirtymällä uusiutuvan energian käyttöön. Päästöjen kompensoiminen rahalla on ajateltu olevan vasta viimeinen keino. Matka on vielä pitkä, sillä vuonna 2007 päästöjä oli yhdeksän prosentin vähennyksen jälkeen jäljellä 469 000 tonnia. Toimintaohjelma on kuitenkin käynnissä ja se on julkinen. Muut eivät ole yhtä kovia tavoitteita esittäneet. Ruotsissa ICA tyytyy 30 prosentin vähennykseen nykyisestä vuoteen 2020 mennessä. Suomessa Keskon K-ryhmälle hankkiman sähkön päästöt vähenivät 40 prosentilla vuosina 2001–2007 ja vuoden 2008 alusta Kesko siirtyi hiilivapaan sähkön käyttöön.

Asiointipäästöt moninkertaiset jakeluun verrattuna

Suomen kaltaisessa harvaan asutussa maassa kaupan kuljetusten aiheuttamat päästöt oletetaan usein korkeiksi, mutta tehokkaan suunnittelun ansiosta ne eivät ole sitä.

Karkeasti voidaan arvioida, että hankinnat täysinä rekkakuljetuksina Keskon keskusva-

rastolle Vantaalle tuottavat hiilidioksidipäästöjä kotimaan tehtailta 5–15 grammaa, Keski-Euroopasta 25–35 grammaa ja Etelä-Euroopasta 50–60 grammaa kiloa kohti, laivalla Saksasta tai Puolasta noin 10 grammaa kiloa kohti. Kun laskelmiin lisätään Keskon runko- ja jakelukuljetusten tuottamat keskimäärin 50 grammaa, eurooppalaisten tuotteiden toimittaminen K-ruokakauppaan on aiheuttanut tuotantopaikasta ja kuljetustavasta riippuen hiilidioksidipäästöjä noin 55–110 grammaa kiloa kohti. Vertailuleikkiin voi vielä ottaa mukaan lähiruoan. Jos vihannestuottajan pakettiautossa on tavaraa vaikka 500 kiloa ja toimitusajoa kertyy 100 kilometriä, niin näiden lähivihannesten kuljetuspäästöt ovat noin 50 grammaa kiloa kohti. Mitä vähemmän lähituottajan tarvitsee ajaa ja mitä enemmän hänen kuormassaan on tavaraa, sitä pienemmät ovat päästöt kiloa kohti. Pääsääntöisesti lähituottajan jakelun ja suuri-volyymisen jakelun päästöt näyttävät olevan aika lähellä toisiaan.

Biodiesel ja muut vaihtoehtoiset polttoaineet tekevät tuloaan myös kaupan kuljetuksiin, joten odotettavissa on, että päästöt toimitettua yksikköä kohti alenevat edelleen. Ja saisihan se sähköautokin toteutua, jolloin ainakin lähikuljetukset saataisiin päästöttömiksi, tosin sillä edellytyksellä, että käytetty sähkö on päästötöntä.

Tästä voimme jatkaa vertaamalla tuotteiden kuljettamista valmistajalta kauppaan niiden kuljettamiseen sieltä edelleen asiakkaan kotiin. Jos asiakas lähtee autolla ostoksille viiden kilometrin päähän kotoaan, hänen hiilidioksidipäästönsä tästä ostosmatkasta ovat noin 1,7 kiloa eli monta kertaa suuremmat kuin niiden tavaroiden kauppaan kuljettamisen, jotka hän

ostoskasseissaan kotiin kantaa. Kaupassa asiointi kuormittaa siis ympäristöä huomattavasti enemmän kuin tavaroiden hankkiminen ja toimittaminen kauppaan. Ylivoimaisesti eniten kuormittavat ruokaostokset. Pienillä talouksilla ostokset ovat pienemmät ja tavaraa voidaan lyhyiltä etäisyyksiltä kantaa ympäristöystävällisesti kävellen tai pyörällä. Suuremmissa talouksissa ja ostoksissa käytetään autoa, jolloin on samalla helppoa mennä myös hieman kauemmas. Päästöt ovat suorassa suhteessa kaupan ja kodin väliseen etäisyyteen. Esimerkiksi miljoona kappaletta keskimäärin 10 kilometrin etäisyydeltä tehtyä ostosmatkaa tuottaa noin 3 500 – 4 000 tonnia hiilidioksidipäästöjä, kymmenen miljoonaa käyntiä vastaa jo Keskon kaikkien kuljetusten vuosipäästöjä. Ei siis ihme, että yhdyskuntasuunnittelussa on ilmastonmuutosuhan alla ryhdytty arvioimaan uudelleen kauas asutuksesta suunniteltujen suurten kauppakeskushankkeiden ympäristövaikutuksia.

Tuotteiden hiilijalanjäljet kiinnostavat

Yritysten ja tuotteiden ekologinen jalanjälki tai selkäreppu, hiilidioksidijalanjälki, vaikutukset sademetsien ja muiden ympäristön kannalta herkkien alueiden tilaan ja vastaavat tiedot kiinnostavat sekä yhteiskunnan päättäjiä että valvutuneita kuluttajia. Sen lisäksi, että ostopäätöksiä tehtäessä tarjolla on elintarvikkeissa koostumus-, ravintoarvo- ja energiasisältötiedot, vaatteissa ja tekstiileissä raaka-ainetiedot ja pesuohjeet, kodinkoneissa energialuokitusmerkinnät ja monenmoiset käyttöohjeet, ja osalle tuotteita vielä EU:n ja Pohjoismaiden ympäristö-

merkit, Luomu- ja Reilun kaupan tuotemerkinnät sekä pakkausten kierrätysmerkinnät, tarvittaisiin siis vielä hiilijalanjälkimerkki. Kuluttajat pitäisi saada havahtumaan ja ymmärtämään oman käyttäytymisensä vaikutukset ilmastoon. Joidenkin tuotteiden, kuten auton käytön kohdalla tätä tietoa on jo onnistuttu juurruttamaan jokapäiväiseen elämään. Auton käyttöön verrattavalle numerotasolle ei tavallinen kuluttaja omaa energian käyttöään pohtiessaan pääse, eikä se ole hänen vikansa. Asumisesta ymmärretään, että vesi-, tuuli- ja aurinkovoima ovat uusiutuvaa puhdasta energiaa, että öljylämmitys ja hiilellä tuotettu sähkö tuottavat paljon päästöjä ja että ydinvoima on päästötöntä, mutta jätteilään ongelmallista. Tähän oma hiilijalanjäljen laskenta yleensä päättyy. Perhe-elämän muista ympäristövaikutuksista, kuten syömisestä, pukeutumisesta ja harrastuksista, ei ole ympäristötunnuslukuja juuri käytettävissä.

Hiilidioksidi-tuotemerkintä on pohdinnan kohteena niin Euroopassa kuin Aasiassa. Ainaakin Britanniassa ja Japanissa valtiovalta on työssä vahvasti mukana, vaikka yritysten halutaan asiassa etenevän vapaaehtoisesti. Suomessa Suomen ympäristökeskus on laatinut tästä raportin osana hallituksen. Raportissa todetaan, että tähänastiset harjoitukset alalla ovat olleet vielä kovin sekalaisia. Suurimpana pulmana otetaan esille elinkaariarvioinnin kattavuus. Esimerkiksi yksi merkintä kattaa elinkaaren raaka-aineista teollisuuden kautta kaupan vastaanottolaiturille ja toinen vain pakkauksen ja kaupan osuuden. Britannian suurin kauppaketti Tesco lupaa käsitellä koko elinkaaren käyttö mukaan lukien. Tässä Tescolla on yhtä haastava tavoite kuin Marks & Spencerillä päästöjen nollaamisessa. Vuoden

2007 keväällä Tesco lupasi merkinnän 70 000 tuotteeseen vuoteen 2012 mennessä, mutta vuoden 2008 lopussa merkintä oli vasta 30 tuotteella. Tuotteen käyttö on esimerkiksi elintarvikkeissa tärkeä ottaa elinkaarieläskentään mukaan, koska säilytyksen ja ruoanvalmistuksen osuus on aina suuri. Auton kohdalla pelkän käyttövaiheen päästöjen ilmoittaminen on riittävän tarkka tieto, kun taas vaikkapa sohvapöydän käyttöä tuskin paljon päästöjä aiheutuu.

Vielä tällä hetkellä hiilijalanjäljen laskemiseen vaadittava työ on kallista ja aikaa vievää, koska tulosten on oltava päteviä. Tietokannat kuitenkin kasvavat ja kehittyvät nopeasti, joten toivoa on. Toinen kysymys on sitten voidaanko hyväksyä informaatio, jossa pientä hiilijalanjälkeä kehutaan ja jätetään esimerkiksi suuret rehevöittämisspäästöt kertomatta. Jotta kaikkia olennaisia ympäristövaikutuksia voisi käsitellä samassa paketissa, katseet kääntyvät virallisten ympäristömerkkien ja ISO 14025 -ympäristöselostestandardin suuntaan.

Työntekijöistä pidettävä huolta

Vaikka ympäristövastuu on ilmastonmuutoksen takia noussut vaatimusasteeltaan luokkaa ylempäs, on sosiaalinen vastuukin vahvasti pinnalla pääosin kahdesta syystä. Edessä hämmäyttävä työvoimapula vaatii yritykseltä hyvää huolenpitoa nykyisistä työntekijöistä ja houkuttelevaa mielikuvaa potentiaalisille työnhakijoille. Lisäksi globalisaation synnyttämät, erityisesti kehitysmaihin ulottuvat hankintaverkostot ovat lisänneet suomalaisten yritysten maineriskejä ja tarvetta valvoa työelämän perusoikeuksien toteutumista sielläkin.

Johtamisen laadun mittaaminen on vastuullisissa, henkilökuntaan panostavissa yrityksissä yleensä hyvin hoidettu. Keskeinen mittari on työtyytyväisyys, jota seurataan vuosittain. Muita työyhteisöä ja sen johtamista kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön ikärakenne, työsuhteiden pituus, osa- ja määräaikaisten työsuhteiden osuudet, vaihtuvuus, urakehitys, sairastaminen ja työtapaturmat, eläketapahtumat, täydennyskoulutus, kehityskeskustelut, tasa-arvoa kuvaavat mittarit ja henkilöstön yhteistyö- ja osallistumisjärjestelmät. Näistä aihepiireistä on kohtalaisen hyvin tietoa tarjolla, tosin se näyttää usein painottuvan kvantitatiivisiin tilastoihin. Johtamisen laatua kuvaavat mittarit jäävät julkisessa aineistossa vähemmälle. Johtamista olisi kuitenkin mielenkiintoista päästä tarkastelemaan, koska johtamisen laatu vaikuttaa yleensä varsin selkeästi yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Työlainsäädännön ja työterveys- ja turvallisuussäätöjen noudattamisen valvonta kuuluu ensisijaisesti kansallisille työsuojeluviranomaisille. Tuotteita kehitysmaista ostavat yritykset joutuvat kuitenkin toteamaan, että tämä järjestelmä ei toimi kaikkialla. Kaikki valtiot eivät ole ratifioineet ILO:n sopimuksia, ja jos ovatkin, säädetyn kansallisen lain valvonta voi olla puutteellista. Resurssija suurten ihmismäärien työolojen tarkastamiseen ei ole riittävästi, ja osa valvonnan todellisista tuloksista häviää jonnekin. Koska työsuojelutarkastajan papereilla ei ole kovin suurta arvoa, ulkomaiset ostajayritykset kantavat välillistä vastuuta tavarantoimittajiensa työoloista pyytämällä toimittajia hankkimaan todistukset työolojensa kelvollisuudesta kaupallisilta sertifiointilaitoksilta. Monen ke-

hitysmaan työsuojelu onkin tällä tavoin ulkoistettu DNV:lle, SGS:lle, BVQI:lle, Intertekille ja muille vastaaville laitoksille, ja joskus ostava yritys jopa maksaa tarkastukset, jotta valvonassa päästäisiin nopeammin eteenpäin. Koska myös ostavien yritysten resurssit ovat rajallisia, tarkastusten kohteiksi on valittava yrityksiä, jotka ovat sekä ostajalle tärkeitä kumppaneita että kuuluvat määriteltyyn riskiryhmään.

Päivittäisen työnteon valvonta on käytännössä paljon vaikeampaa kuin ympäristövaatimusten noudattamisen valvonta. Ympäristölaatu todistetaan yleensä luvilla, sertifiointeilla, tuotantomenetelmillä ja mittareilla, jotka kaikki ovat suhteellisen pysyviä. Työnteossa muutokset voivat olla nopeita, eikä päivän tai viikon läpileikkaus paljasta kaikkea. Tarkastukset on tehtävä paikan päällä työntekijöiden parissa. Tarkastajan on paitsi tunnettava kansainväliset standardit sekä kansalliset säännöt ja tavat, myös osattava työntekijöiden kieltä, jotta haastattelut ja dokumenttien lukeminen onnistuisi.

Hankintaketjun vastuullisuuden todistaminen edellyttää siis systemaattista, riskiarviointiin perustuvaa valvontajärjestelmää, jossa riskitoimittajat tarkastetaan kansainvälistä standardia tai vastaavaa menettelyä käyttäen ja auditointitulokset tarjotaan halukkaiden saatavilla. Tässä kohtaa läpinäkyvyys joutuu kovaan testiin. Yritykset eivät kilpailusyistä halua kertoa tavarantoimittajiensa nimiä, joten auditoinnissa hyväksytyjen toimittajien listaa ei panna näkyville – kansainvälisistä merkeistä Nike taitaa olla ainoa poikkeus. Kovin suurta hyötyä tällaisesta julkisesta auditointitiedosta ei kulluttajalle edes ole niin kauan kuin tuotteissa ei ole valmistajan nimeä. Vasta sitten, kun valmis-

tajan saa helposti selville ja valmistajaa koskevat tarkastustiedot löytyvät helposti Internetistä, sosiaalinen vastuu on riittävän läpinäkyvää. Merkkejä Internetin hyväksikäytöstä tällaiseen tarkoitukseen on jo olemassa. Esimerkiksi sveitsiläisen vaatealan yrityksen Switcherin tuotteissa on niin sanottu DNA-koodi, jonka avulla yhtiön www.respect-inside.org -sivuilta löytyy runsaasti tietoa tuotteiden raaka-aineiden ja eri valmistusvaiheiden toimittajista ja näissä yrityksissä tehdyistä tarkastuksista raportteineen. Tällaisen toimintatavan voi ennustaa yleistyvän 2010-luvulla, eikä tietoa muulla tavalla enää voi jakaakaan siinä vaiheessa, kun tarkastettuja toimittajia on kymmeniätuhansia.

Lopuksi

Läpinäkyvyyden lähtökohtana on vastuullisuutta ohjaavien johtamisperiaatteiden ja -järjestelmien sekä toimintaohjeistusten esittely, siis yrityksen lupaukset siitä, mitä se aikoo tehdä ja millä tavoin. Lupausten toteutumista on voitava seurata kullekin vastuualueelle sovittujen

mittarien avulla. Taloudellisen vastuun alueella kiinnostavinta on, miten yrityksen tuottama taloudellinen hyöty jakautuu eri sidosryhmien kesken. Kaupan alalla tähän tarkasteluun kuuluu myös se, mistä myytävät tavarat ovat kotoisin. Ympäristövastuussa painottuvat erityisesti ilmastonmuutokseen vaikuttavat tekijät, ja paineita on viedä ympäristölaskentaa tuotetasolle, jotta myös kuluttajat oppisivat arvioimaan oman ostopäätöksensä ympäristövaikutuksia. Sosiaalisen vastuun alueella oman henkilökunnan hyvinvointia kuvaavat mittarit korostuvat entisestään työvoimapulan lähestyessä, ja hankintaketjussa erityisesti kehitysmaiden työntekijöiden asemaa on pystyttävä merkittävästi parantamaan. Kun mukaan otetaan vielä tuoteturvallisuuskysymykset, korruptio-ongelmat ja monet muut asiat, kaupalla ja sen koko tavarantoimittajaketjulla on paljon työtä edessään. Järjestelmällinen toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi ja avoin viestintä tulosten kertomiseksi tuottaa varmasti hedelmää, kunhan vain hyväksytään, ettei maailmaa paranneta hetkessä.

Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin

Kaupan alan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi kansainvälistymisen, taloudellisen sääntelyn purkamisen ja tietotekniikan nopean kehittymisen seurauksena. Myös kuluttajien tarpeet ja kulutustyytit ovat sirpaloituneet ja tulleet yhä vaikeammin ennakoitaviksi. Kaupan liikkeenjohdon osaamisen kehittämisessä ratkaiseva merkitys on eri korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kaupan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla.

Kaupan alan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi kansainvälistymisen, taloudellisen sääntelyn purkamisen ja tietotekniikan nopean kehittymisen seurauksena. Myös kuluttajien tarpeet ja kulutustyytit ovat sirpaloituneet ja tulleet yhä vaikeammin ennakoitaviksi. Kuluttajien ja yhteiskunnan kasvanut huoli ympäristön tilasta on myös asettanut kaupalle merkittäviä haasteita liiketoiminnan kehittämisen suhteen. (ks. esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto & Lindblom, 2004a; 2004b; Kautto ym. 2007; 2008; Lindblom, 2003; 2006.)

Kaupan toimintaedellytysten turvaaminen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä vahvaa liiketoimintaosaamista (Neilimo, 2006; Näsi, 2006; Näsi & Neilimo, 2006; Tainio & Lilja, 2006). Kautto ym. (2008) toteavatkin, että kaupan alan kilpailua voidaan tänä päivänä luonnehtia yhä

selkeämmin osaamisperustaiseksi kilpailuksi. Dynaamiset kyvykkyydet, osaaminen ja oppiva organisaatio ovat muodostuneet kilpailuedun lähteiksi (Kautto ym., 2008).

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella kaupan alan osaamis- ja kyvykkyyksivaatimuksista sekä johtamishaasteita yhtäältä horisontaalisesti koko kaupan pitkän arvoketjun osalta ja toisaalta vertikaalisesti vähittäiskauppayrityksen eri johtamistasojen suhteen. Kaupan arvoketjun eri osissa ja eri tehtävissä ja johtamistasoilla kyvykkyyks- ja osaamisvaatimukset vaihtelevat. Tämä artikkeli osaltaan pyrkii lisäämään ymmärrystä eri tehtävien ja johtamistasojen osaamisvaatimuksista.

Kaupan liikkeenjohdon osaamisen kehittämisessä ratkaiseva merkitys on eri korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kau-

pan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla.

Tässä artikkelissa tehdään lyhyt katsaus kaupan alan koulutus- ja tutkimustoimintaan kotimaamme eri korkeakouluissa ja yliopistoissa. Tarkastelun kohteena on erityisesti Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelma (ks. lisätietoja www.hse.fi/kauppa). Tämän monitieteisen ja -muotoisen kaupan ohjelman tehtävänä on tuottaa kaupan alan yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoita yhteistyössä eri yliopistojen ja alan yritysten kanssa. Kaupan ohjelman tavoitteena on luoda niin opiskelijoille kuin liikkeenjohtajille käsitteellisiä ja ammatillisia valmiuksia toimia vastuullisissa suunnittelu- ja johtotehtävissä kaupan yritysten ja tavarantoimittajayritysten piirissä sekä myös kaupan yrittäjinä. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman yhtenä keskeisenä tavoitteena on myös kaupan alan tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnan arvonnosto eri sidosryhmien keskuudessa ja yleisen kiinnostuksen herättäminen kaupan alaa kohtaan.

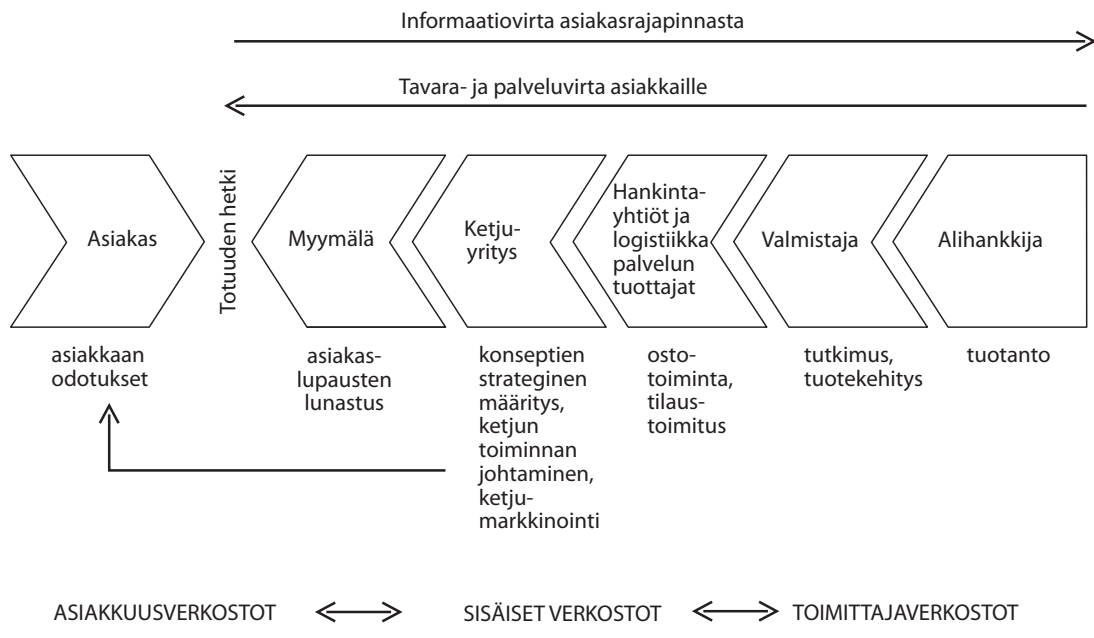
Kaupan alan osaamisvaatimukset

Arvoketjulla tarkoitetaan ketjua arvoa tuottavia perustoimintoja ja perustoimintojen suorittamista edistäviä tukitoimintoja (Porter, 1980; 1985; 1991). Arvoketjua kuvattaessa niin kutsutut arvotoiminnot ovat siten keskeisiä. Möller, Rajala ja Svahn (2004) tarkoittavat arvotoiminnolla kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi.

Keskeisimpiä arvotoimintoja kaupan arvoketjussa ovat kysynnän hallinta (demand management) ja toimitusten hallinta (supply ma-

nagement) (esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto ym. 2007; 2008). Näiden arvotoimintojen laadukas ja asiakkaalle arvoa tuottava toteuttaminen edellyttää kaupalta erityisosaamista. Kysynnän hallinta edellyttää kaupalta vahvaa markkinaorientaatiota, asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä sekä kilpailijoiden toiminnan ja muuttuvan toimintaympäristön analysointia. Toimitusten johtaminen perustuu tehokkaaseen ostotoiminnan järjestämiseen ja kokonaisvaltaisesti hoidettuun logistiikkaan, jonka on ehdottomasti ulottuttava myymälöiden logistiikkaan asti (Kautto ym., 2008). Kautto ym. (2007; 2008) korostavat erityisesti johdon kyvykkyyttä yhdistää kysynnän hallinta ja toimitusten hallinta toisiinsa saumattomasti sekä kyvykkyyttä johtaa kyseisiä osa-alueita konseptin strategisista lähtökohdista. Ilman arvotoimintojen integraatiota ja keskitettyä ohjausta asiakasarvon kasvattaminen on vaikeaa ja arvoketjussa tapahtuvaa toimintaa leimaa helposti erillisyys ja osaoptimointi.

Tärkeää on nähdä myös se, että tänä päivänä edes suurimmat kaupan alan yritykset eivät hallitse yksin kaikkia niitä arvotoimintoja, joita vaaditaan tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja saattamiseen asiakkaan hyödynnettäväksi. Arvotoimintojen suorittamiseksi kauppa tarvitseekin tavarantoimittajien, logistiikkayritysten, erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden toimijoiden hallitsemia resursseja ja osaamista. Kaupan toimintojen johtaminen onkin siten yhä lisääntyvässä määrin erilaisten verkostojen johtamista (esim. Kautto ym., 2007; 2008; Neilimo, 2006). Kaupan alan yrityksillä yhteistyö- ja verkostokumppaneiden määrä voi olla jopa tuhansissa.



Kuva 1. Kaupan arvontuotantojärjestelmän rakenne ja työnjako. (Kautto ym., 2007)

Kuva 1 kuvaa pääpiirteissään nykyaikaisen kaupan arvontuotantojärjestelmän rakenteen ja arvoketjun toimijoiden keskinäisen työnjaon. Työnjako tarkoittaa tehtävien jakamista arvoketjussa siten, että kukin arvoketjun jäsen suorittaa ne tehtävät, jotka juuri se kykenee parhaiten suorittamaan. Tehokkaasti toimivassa kaupan arvoketjussa arvoketjun jäsenet suorittavat työnjakoa ja tukeutuvat toinen toistensa ydinkyvykkyyksiin tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. Työnjako ja erikoistuminen merkitsevät myös sitä, että yritykset tulevat toiminnallisesti riippuvaiseksi toisistaan. Tämä osapuolten keskinäinen riippuvuus asettaa kaupan liikkeenjohdolle merkittäviä osaamisvaatimuksia työnjaon suorittamiseen ja ennen kaikkea työnjaon ohjaamiseen (esim. sopimusten laadintaan) liittyen.

Kautto ja Lindblom (2004b) painottavat, että viime kädessä kaikki toiminta kaupan arvoketjussa tähtää hyvään lopputulokseen asiakasrajapinnassa. Jos siellä ei toimita laadukkaasti ja asiakkaan odotuksia vastaavasti, koko rakennelma pettää. Kaupan arvoketjua johdettaessa onkin huolehdittava siitä, että koko toiminnan loogisuus säilyy ja työnjaon mukaiset tehtävät tulevat laadukkaasti hoidettua kaupan arvoketjun kaikissa vaiheissa (Kautto & Lindblom, 2004a; 2004b).

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että kaupan kyky toimia osana verkostojaa ja muodostaa omia arvoa tuottavia verkostojaa ovat tulevaisuudessa yhä keskeisempiä menestystekijöitä (Kautto ym., 2008). Verkostoympäristössä toimiminen edellyttää Möllerin ja

kumppaneiden (2004) mukaan yrityksiltä paitsi uudenlaista suuntautumista, myös joukkoa uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä. Tällaisia uusia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi verkoston organisointi- ja johtamiskyvykkyydet sekä verkoston visiointikyvykkyydet. Verkostojen johtamisessa erityisen tärkeää on kokonaisvaltainen ajattelu ja kokonaisuuksien ymmärtäminen.

Kyky luoda vahvoja yhteistyö- ja kumppanuussuhteita on keskeinen osaamisvaatimus tavoiteltaessa tehokkaasti toimivaa kaupan arvoketjua. Kilpailukykyisessä kaupan arvoketjussa yritysten välisten suhteiden oletetaan perustuvan aina jonkin tasoiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Kaupan arvoketjussa ilmenevästä tiivistä yhteistyöstä käytetään tänä päivänä yleisesti käsitettä ECR (Efficient Consumer Response). ECR-toiminnassahan arvoketjun eri osapuolet toimivat hyvin läheisessä yhteistyössä perinteisen vastakkainasettelun sijaan (esim. Finne & Kokkonen, 2005; Kautto & Lindblom, 2004b). ECR-toiminnan tarkoituksena on tehostaa ja syventää erityisesti vähittäiskaupparyityksen sekä tavarantoimittajien keskinäistä yhteistyötä. Tämä yhteistyö koskee tavararyhmähallinta-, markkinointi-, osto- ja tilaus-toimitusprosesseja. ECR-toimintaan siirtyminen saattaa olla hyvinkin haasteellista arvoketjun eri osapuolille. ECR-toiminnan haasteellisuus tulee hyvin esille tarkasteltaessa ECR:n taustalla vaikuttavia johtamisoppeja. ECR nojaa seuraaville johtamisopeille ja -periaatteille (Finne & Kokkonen, 2005):

1. **Laatujohtaminen** (TQM eli Total Quality Management)
 - toiminnan asiakaslähtöisyys
 - kaiken arvoa tuottamattoman poistaminen toimintatavoista

2. **Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu**

- toimintatapojen radikaali suunnittelu kokonaan uudelleen
- tietotekniikan tarjoamien mahdollisuuksien hyväksikäyttö toimintatapojen uudelleensuunnittelussa

3. **Tarjontaketjun hallinta** (SCM eli Supply Chain Management)

- koko jakelukanavan tarkastelu kokonaisuutena osaoptimoinnin sijaan
- varastojen pienentäminen koko jakelukanavassa
- informaatiovirran tehostaminen tietojärjestelmien avulla

4. **Nopea vasteen periaate** (QR eli Quick Response)

- teknologioiden mahdollistaman menekkitiedon reaaliaikainen käyttö tuotetäydennyksessä
- jatkuva, kysyntään perustuva tuotetäydennys
- menekkitiedon käyttö uusien tuotteiden suunnittelussa

5. **Lean-toimintatapa** (Lean Management)

- hukan poistaminen toiminnasta
- keskittyminen ydinosaamiseen ja muiden toimintojen ulkoistamiseen

6. **Partnership-yhteistyö**

- yritysten välisten suhteiden kehittäminen liikesuhdetta syvemmiksi
- vastavuoroisuus opportunistin sijaan.

On selvää, että näiden yllä mainittujen toimintamallien ja periaatteiden toteuttaminen kaupan arvoketjussa vaatii niin kaupalta kuin muilta arvoketjun toimijoilta suurta osaamista

ja kyvykkyyttä. Jatkossa tiedolla johtaminen sekä sen vaatimat kyvykkyudet ja osaaminen ovat entistä ratkaisevammassa roolissa kaupan liiketoiminnan ja koko arvoketjun johtamisessa ja kehittämisessä. Tiedolla johtamiseen liittyen vähittäiskaupparyitykset ovat tällä hetkellä ottamassa käyttöönsä kokonaisvaltaisia toiminnanohjausjärjestelmiä (Enterprise Resource Planning eli ERP), joiden piirissä on koko ketjun operatiivinen liiketoiminta sekä sitä tukeva taloushallinto. Toiminnanohjausjärjestelmien tavoitteena on ohjata ja automatisoida kaikkia niitä arvoketjun toimintoja ja prosesseja, joilla asiakkaita palvellaan. (esim. Finne & Kokkonen, 2005.)

Osaamisvaatimukset kaupan eri johtamistasoilla

Edellä kuvattiin lyhyesti osaamisvaatimuksia horisontaalisesti kaupan pitkässä arvoketjussa. Osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella myös vertikaalisesti johtamistasoittain. Nykyaikaisessa ketjuuntuneessa vähittäiskaupparyityksessä voidaan tunnistaa useita eri johtamisen tasoja. Keskeisimmät johtamisen tasot ovat (esim. Mitronen, 2002):

1. konsernijohto
2. toimialayhtiön johto
3. ketjujohto
4. kaupan eli myymälän johto.

Näistä johtamisen tasoista ja näillä tasoilla toimivista toimijoista muodostuu vähittäiskaupparyityksensä ja sen monimuotoinen ja -ilmeinen sisäinen verkosto. Suurimmissa vähittäiskaupparyityksissä verkostoon kuuluvien toimijoiden

kokonaislukumäärä voi olla useissa tuhansissa.

Konserni- ja toimialayhtiöjohdon on syvästi ymmärrettävä vähittäiskaupparyityksen liiketoiminnan kokonaisuus, sen sisältö ja logiikka. Kaupan ylimmän johdon tuleekin kyttä johtamaan kaupan liiketoimintaa kokonaisuutena. Aivan keskeistä on se, että ylin johto hallitsee pitkän aikavälin strategiset päätökset ja linjaukset markkina-alueiden ja maiden, toimialojen, konseptiportfolioiden ja konseptien kilpailuetujen sekä verkostojen hallintarakenteiden ja ohjausmekanismien suhteen. Ylimmälle johdolle keskeisiä johtamishaasteita ovatkin, missä vähittäiskaupparyitys on mukana ja miten jakaa resurssit eri liiketoiminnoille mahdollisimman suuren arvon tuottamiseksi asiakkaille niin että myös pääomalle asetetut tuotovaatimukset täyttyvät. Kaplania ja Nortonia (2004) mukaillen kaupan ylimmän johdon yhtenä keskeisenä tehtävänä on löytää tasapaino kasvun ja tuottavuuden välille. Näiden kahden vastakkaisen voiman tasapainottaminen luo Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan pohjan varsinaiselle strategiayöskentelylle.

Ketjujohdon tasolla vaaditaan osaamista ja kyvykkyyttä itse ketjujen kilpailukyvyyn ja -etujen kehittämiseen liittyen. Nykyaikaisen vähittäiskaupparyityksen ketjujohdon tehtäväalueet voidaankin määrittää seuraavasti (ks. esim. Mitronen, 2002):

1. ketjukonseptien määrittely ja kehittäminen
2. ketjun toiminnan, kauppojen ja henkilöstön johtaminen, liikkeenhoitajien valinta, koulutus ja kokemustenvaihto
3. ketjumarkkinointi
4. tavararyhmähallinta
5. osto- ja logistiikkatoiminta

6. ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut
7. kauppapaikkaverkostosuunnittelu ja kauppapaikkatoiminto.

Yllä kuvattujen tehtävien suorittaminen edellyttää ketjujohdolta asiakkaiden ostokäyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä sekä kilpailijoiden toiminnan analysointia (Kautto ym. 2008). Ketjujohdon tasolla korostuvatkin selkeästi markkinointiosaaminen ja kyvykyys tiedolla johtamiseen (Lindblom, 2006). Osa ketjujohdon tehtävistä, kuten tavararyhmähallinta ja kauppapaikkaverkoston suunnittelu vaativat aivan omaa erityisosaamista.

Kaupan tai -myymäläjohdon tehtäväalueet voidaan puolestaan määrittää seuraavasti (ks. esim. Mitronen, 2002):

1. myynti ja myynnin edistäminen
2. kauppataason asiakassuhteiden, henkilöstön ja myymälätoimintojen johtaminen ketjukonseptin ja paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti
3. kauppakohtainen valikoimahallinta, hinnoittelu ja markkinointi.

Kautto ym. (2008) korostavat, että kaupan toiminnan johtaminen ja itse toiminta kaupossa ratkaisee viime kädessä kaupan ja koko ketjun menestyksen. Esimerkiksi kassatoimintojen sujuvuus sekä kaupan henkilökunnan ammattitaito, palvelualltius ja ystävällisyys ovat aivan olennaisia asioita kuluttaja-asiakkaiden ostosuosiosta ja -uskollisuudesta taisteltaessa. Myymälähenkilökunnan työtyytyväisyydestä ja hyvästä palveluasenteesta huolehtiminen onkin kaupan johdon erittäin tärkeä tehtäväalue.

Kuten edellä on kuvattu, vähittäiskauppayrityksen osaamisvaatimukset ja johtamishaasteet vaihtelevat johtamistasoittain. Ylimmillä johtamistasoilla korostuvat strategiseen johtamiseen liittyvät osa-alueet, kun taas alemmilla tasoilla operatiiviseen toimintaan ja toiminnan ohjaukseen liittyvät osa-alueet. Vaikka osaamisvaatimukset vaihtelevat johtamistasoittain ja työtehtävittäin, voidaan sanoa, että kaikilla johtamistasoilla vaaditaan vahvaa asiakasorientaatiota, kokonaisvaltaista ajattelua, hyviä vuorovaikutustaitoja ja aivan erityisesti kykyä vastavuoroiseen yhteistyöhön. Yhä tärkeämpää on myös kyky hankkia luotettavaa ja ajantasaista tietoa ja ennen kaikkea kyky hyödyntää tätä tietoa erilaisissa päätöksentekotilanteissa (esim. Lindblom, 2006).

Kaupan alan osaamisvaatimuksiin vastaaminen

Kilpailuetua luova inhimillinen osaaminen ja tietämys eivät synny itsestään. Nykyiset ja tulevat työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ja tiedonhankintaa. Kaupan alan yritysten yksi tärkeimmistä tehtävistä on siten henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi (Kautto & Lindblom, 2004b). Osaamisen kehittämisessä aivan ratkaiseva merkitys on eri korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kaupan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla.

Tänä päivänä kaupan alaan keskittyvää tutkimusta ja siihen perustuvaa opetusta tuottavat Suomessa useat eri yksiköt. Kaupan alan koulutuksessa jo varsin pitkällä ovat Helsingin kaup-

pakorkeakoulu (www.hse.fi/kauppa) ja Turun kauppakorkeakoulu (www.tse.fi), jotka ovat perustaneet muodolliset kaupan maisteriohjelmat omine sisäänottokiintiöineen ja kaupan erityisopintojaksoineen. Helsingin ja Turun lisäksi kaupan kysymyksistä luennoidaan ja/tai kaupan alaa tutkitaan ainakin seuraavissa yliopistoissa ja tiedekunnissa:

- Helsingin yliopiston maatalous- ja metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen laitos (www.mm.helsinki.fi)
- Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta (www.uta.fi)
- Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta (www.jyu.fi)
- Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunta (www.oulu.edu)
- Vaasan yliopiston kauppätieteellinen tiedekunta (www.uwasa.fi).
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto (www.lut.fi).

Vaikka yllä mainitut yksiköt ensisijaisesti keskittyvät kaupan koulutus- ja tutkimustoiminnassa omiin ydinosaamisalueisiinsa, tekevät yksiköt tänä päivänä keskenään myös hyvin tiivistä yhteistyötä kaupan koulutus- ja tutkimustoiminnan kehittämiseksi. Yksiköt toteuttavat muun muassa yhteisiä kaupan luentosarjoja ja harjoittavat aktiivista luennoitsijavaihtoa. Yksiköt ovat käynnistäneet myös yhteisiä kaupan alan tutkimushankkeita.

Mainittakoon vielä tässä yhteydessä, että tunnettuja kansainvälisiä yliopistotason kaupan ohjelmia ovat:

- Oxford SAID Business School & Retail Institute (www.sbs.ox.ac.uk/oxirm)

- University of Stirling & Institute for Retail Studies (www.irs.stir.ac.uk)
- University of St Gallen & Institute of Marketing and Retailing (www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf)
- University of Gothenburg & Center for Retailing (CFR) (<http://www.hgu.se/item.aspx?id=15280>)

Tässä yhteydessä keskitytään tarkastelemaan tarkemmin Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelmaa. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman tehtävänä on tuottaa kaupan alan yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoita yhteistyössä eri yliopistojen ja alan yritysten kanssa. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelma profiloituu kaupan liiketoimintaosaamiseen eli liiketoimintastrategioihin, -prosesseihin ja johtamismenetelmiin erikoistuneeksi korkealaatuiseksi ohjelmakokonaisuudeksi. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman kokonaisuus muodostuu kahdesta koulutusohjelmakokonaisuudesta: kaupan maisteriohjelmasta ja kaupan liikkeenjohdon koulutusohjelmasta (Kaupan JOKO) (ks. taulukko 1).

Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman tavoitteena on luoda toimintaedellytykset kansainvälisesti kilpailukykyiselle kaupan alan tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnalle yhteistyössä eri yliopistolaitosten sekä alan yritysten kanssa, tuottaa tämän tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnan pohjalta uutta, alan yritysten kilpailukykyä vahvistavaa osaamista ja tietämystä sekä kohottaa kaupan alaan keskittyvän tutkimus-, opetus- ja koulutustoiminnan arvostusta eri sidosryhmien keskuudessa.

Taulukko 1. Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) kaupan koulutusohjelmat.

Koulutusohjelma	Koulutusohjelman sisältö	Koulutusohjelman rakenne ja toteutus
HSE:n Kaupan maisteriohjelma	Kaupan maisteriohjelma on monitieteinen koulutusohjelmakokonaisuus, joka perehdyttää opiskelijat kaupan alan yritysten liiketoiminnan perusedellytyksiin ja ydinalueisiin sekä kaupan liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Kaupan maisteriohjelma syventää ja laajentaa opiskelijan ymmärrystä kaupan liiketoiminnan logiikasta, sisällöstä ja johtamisesta niin ketjujohdon kuin kaupan johdon näkökulmasta. Opiskelija perehtyy myös tieto- ja tavaravirtojen logistiseen johtamiseen sekä kaupan pitkän arvoketjun johtamiseen ja jakelukanavien suunnitteluun.	Ohjelman laajuus 120 opintopistettä. Erikoistumisopintojaksot: Kaupan liiketoimintamallit ja markkinointi (6 op) Kaupan arvoketjun johtaminen (6 op) ja kaupan alaa käsittelevä pro gradu -tutkielma (30 op).
HSE EE:n Kaupan toimialan JOKO	Kaupan toimialan JOKO on tarkoitettu päivittäis- ja erikoistavarakaupan sekä tukkukaupan johtotehtävissä toimiville. Koulutusohjelman tavoitteena on lisätä kaupan alan liikkeenjohdon strategisen päätöksenteon valmiuksia sekä tarjota näkökulmia strategioiden jalkautukseen osallistujan omassa organisaatiossa. Koulutusjaksojen teemat: Liiketoiminta- ja kansainvälistymisstrategiat, Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta, Arvoketjun johtaminen ja hallinta, Tiedolla johtaminen ja toiminnan ohjaaminen sekä Henkilöjohtaminen ja kompetenssien hallinta.	Ohjelma on vuoden mittainen opintokokonaisuus, johon sisältyy viisi kolmipäiväistä koulutusjaksoa sekä projektiryhmässä tehtävä laaja strategiatyö. Ohjelman kouluttajina toimivat kaupan alan johtavat kansainväliset ja suomalaiset asiantuntijat.

Kaupan koulutustoiminta

Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan koulutustoiminnan ytimen muodostaa kaupan maisteritason koulutusohjelma. Kaupan maisteritason koulutusohjelma on kaupan alan yritysten tarpeisiin räätälöity maisteritason johtamiskoulutusohjelma. Kaupan maisteriohjelma tuottaa-

kin kauppatieteiden maistereita, jotka jo opintojensa aikana erikoistuvat kaupan alan yritysten liiketoimintaan ja liiketoiminnan johtamiseen. Kaupan maisteriohjelma toimii ensisijaisesti kauppatieteiden kandidaattien, mutta myös muiden soveltuvien kandidaatin- tai maisterintutkinnon suorittaneiden sekä tradenomien jatkokoulutusväylänä.

Kaupan maisteriohjelma toteutetaan tarkastelemalla keskeisimpiä vähittäiskaupparyityksen liiketoimintaan liittyviä liiketoiminta-, johtamis- ja päätösalueita. Nämä osa-alueet ovat:

1. vähittäiskaupparyityksen strateginen johtaminen: toimialavalinnat, markkina-aluevalinnat, päätökset markkinasegmenteistä ja konsepteista sekä niiden lukumäärästä, päätökset verkoston toimintarakenteesta
2. vähittäiskaupparyityksen vaihtoehtoiset liiketoimintamallit ja liiketoimintamallien sisältö, logiikka ja johtaminen
3. vähittäiskaupparyityksen konseptin tai -konseptien strateginen määrittäminen
4. vähittäiskaupparyityksen operatiiviset liiketoimintaprosessit ja niiden ohjaus
5. kaupan arvoketjun johtaminen, tiedolla johtaminen, ja ECR-toiminta
6. vähittäiskaupparyityksen yhteiskuntasuhteiden johtaminen.

Kaupan maisteriohjelman tavoitteena on antaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva nykyaikaisen vähittäiskaupparyityksen liiketoiminnan perusedellytyksistä ja ydinalueista sekä kaupan liiketoiminnan strategisesta ja operatiivisesta johtamiseen. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan maisteriohjelmasta valmistuvalle onkin:

1. hyvät edellytykset osallistua kaupan yrityksen strategiseen johtamiseen ja operatiivisten kilpailukeinojen arviointiin ja valintaan
2. kyky osallistua kaupan liiketoimintamallien ja -konseptien uudistamiseen
3. edellytykset osallistua kauppaketjun asiakkuusprosessien suunnitteluun ja johtamiseen

4. edellytykset osallistua kauppaketjun logististen prosessien, kuten ostotoiminnan ja tilaus-toimitus-prosessien suunnitteluun ja johtamiseen
5. edellytykset jakelutievaihtoehtojen arviointiin ja valintaan
6. kyky kehittää jakelukanavan jäsenten toimivaa yhteistyötä
7. viestintä- ja esiintymistaidot
8. tarvittavien laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien hallinta.

Kaupan maisteriohjelmalla on tiivis yhteys elinkeinoelämään: opiskelijat vierailevat yrityksissä, liike-elämän asiantuntijat vierailevat luennoilla, harjoitukset tehdään ajankohtaisella aineistolla, tutkielma- ja tutkimusteemoista keskustellaan yritysten edustajien kanssa ja tutkimustulokset raportoidaan yhteistyöyrityksille. Ohjelma kaiken kaikkiaan toteutetaan monimuotoisena ja vuorovaikutteisena oppimistapahtumana. Taulukossa 2 on kuvattu Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan maisteriohjelman erityisopintojaksot ja jaksojen sisältö pääpiirteissään.

Kaupan maisteriohjelman ohella Helsingin kauppakorkeakoulu on käynnistänyt yhteistyösä HSE EE:n kanssa kaupan liikkeenjohdon koulutusohjelman Kaupan toimialan JOKO:n (www.hseee.fi). Kaupan toimialan JOKO on tarkoitettu päivittäis- ja erikoistavara-kaupan sekä tukkukaupan johtotehtävissä toimiville. Koulutusohjelman tavoitteena on lisätä kaupan alan liikkeenjohdon strategisen päätöksenteon valmiuksia sekä tarjota näkökulmia strategioiden jalkautukseen osallistujan omassa organisaatiossa. Ohjelman kouluttajina toimivat kaupan alan johtavat kansainväliset ja suomalaiset asiantuntijat.

Taulukko 2. HSE:n kaupan maisteriohjelman kaupan erityisopinnot.

Kurssin nimi	Kurssin sisältö
Kaupan liiketoimintamallit ja markkinointi	Kaupan toiminta- ja kilpailuympäristön muutokset ja kuluttajan ostokäyttäytyminen. Kaupan alan yrityksen johtamisen keskeiset piirteet (strateginen ja operatiivinen johtaminen, asiakasarvon tuottaminen ja liiketoimintakonseptien kehittäminen). Kaupan strateginen markkinointi: ketjuliiketoimintamallit, teknologia ja arvontuotanto. Kaupan alan yrityksen kilpailukeinot ja kilpailuetu kansainvälistyillä markkinoilla.
Kaupan arvoketjun johtaminen	Arvoketjun hallintaan ja yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin liittyvät johtamisongelmat ja asiakaslähtöinen arvontuotanto. Markkinointikanavien ja kanavajäsenten valintaperusteet, kanavastrategiat ja kanavas suunnittelu. Tieto- ja tavaravirtojen asiakaslähtöinen ohjaaminen ja kanavakumppanuus kansainvälistyillä kaupan alan markkinoilla. Kaupan alan ja teollisuuden kysyntälähtöinen hankintayhteistyö (Efficient Consumer Response - ECR).
Erikoiskauppa ja kauppakeskusten johtaminen	Erikoiskaupan liiketoimintamallit, konseptit ja sijaintistrategiat. Kurssin aikana tutustutaan nykyaikaisten kauppakeskusten toimintalogiikkaan ja strategiseen johtamiseen. Keskeisiä teemoja ovat kauppakeskusten sijoittumissuunnittelu, markkinointi, liikekokoontalon merkitys ja hallinta sekä kauppakeskusten profiloituminen. Erityistä painoa annetaan kauppakeskusten markkinoinnin ja palveluympäristön asiakaslähtöiselle johtamiselle ja suunnittelulle.
Kaupan yhteiskuntasuhteet	Kaupan yhteiskuntavastuu sosiaalisena, poliittisena ja taloudellisena ilmiönä. Yrityksen yhteiskuntasuhteiden johtaminen. Vastuullisen johtamisen käytännöt kaupan alalla. Liiketoiminnan etiikka kaupan ja kuluttajien näkökulmasta. Kaupan säätely-ympäristön kehittyminen ja vaikutukset yritysten liiketoimintastrategioihin. Kaupan yhteiskuntastrategiat ja keinot vaikuttaa säätely-ympäristöön. Kilpailu- ja yhteiskuntastrategioiden integrointi.

Kaupan tutkimustoiminta

Korkeaan osaamistasoon tähtäävän koulutuksen tulee perustua paitsi alan yritysten parhaiden käytäntöjen tuntemukseen ja analysoitiin, myös kansainvälisiin ja kotimaisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja selvityksiin. Kaupan tutkimustoiminnalla onkin aivan keskeinen rooli kaupan alan yritysten osaamistason nostamisessa ja uuden ymmärryksen luomisessa.

Tarkasteltaessa hieman yleisemmällä tasolla kaupan tutkimustoiminnalle asetettavia tavoitteita, voidaan todeta seuraavaa:

1. kaupan tutkimustoiminnan keskeisenä tavoitteena tulee olla kaupan alan tutkimuksen teoreettisen pohjan ja metodologian kehittäminen ja vahvistaminen
2. kaupan tutkimustoiminnan tehtävänä on lisätä tutkijoiden ja kaupan liikkeenjohdon välistä vuorovaikutusta uuden tiedon tuottamiseksi.

Uuden tutkimustiedon tuottamisessa on tärkeää yhtäältä kaupan alan perustutkimus ja toisaalta alan yritysten tarpeita palveleva soveltava tutkimus. Kaupan alan perustutkimus on luonteeltaan riippumatonta, kriittistä ja pitkäjänteistä tieteellistä tutkimustyötä uuden tiedon tuottamiseksi. Kaupan alan soveltava tutkimus on perustutkimuksen tuloksille perustuvaa käytännön sovellukseen pyrkivää tiedon etsintää. Viime vuosina erityisesti soveltavan tutkimuksen osuus on ollut kasvussa eri tutkimusyksiköissä. Tällä hetkellä Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelmassa on käynnissä useita merkittäviä Tekes-rahoitteista soveltavan tutkimuksen hankkeita. Näiden hankkeiden tuot-

tamaa tieteellistä tietoa levitetään vuosittain kansainvälisissä konferensseissa ja tieteellisissä aikakauslehdissä sekä järjestämällä säännöllisin väliajoin johtoryhmän tapaamisia sekä erilaisille kohderyhmille suunnattuja seminaareja ja luentoja tutkimushankkeiden teemoihin liittyen.

Kaupan ala kaikkine erilaisine liiketoimintamalleineen, toimialoineen, verkostoineen ja konsepteineen muodostaa poikkeuksellisen rikkaan empiirisen tarkastelun kohteen. Kaupan ala tarjoaakin useita kiinnostavia tutkimusaiheita niin pro gradua kuin lisensiaatti- tai väitöskirjatöitä tekeville. Kaupan alan tarjoaa myös hyviä ja haastavia aiheita väitöskirjan jälkeisiin tutkimushankkeisiin. Teoreettisesti ja liikkeenjohdon näkökannalta ajankohtaisia ja mielenkiintoisia tutkimusaiheita kaupan alalta ovat muun muassa (1) kaupan liiketoimintamallit ja palvelukonseptit ja niihin liittyvä innovaatiotoiminta, (2) kaupan arvoverkostot ja niiden rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut, johtamisenmenettelyt ja prosessit sekä ohjausmekanismit ja (3) kaupan kilpailuetua luovat erityiset resurssit, voimavarat ja osaaminen sekä niiden luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen lisäarvoa tuottavissa toimintoprosesseissa.

Yhteenveto

Suomessa toimii lähes 50 000 kaupan alan yritystä. Näiden yritysten vaikutus työllisyyteen on merkittävä. Kaupan alan yritykset työllistävät yhteensä yli 300 000 henkilöä ja kaupan osuus koko maamme työvoimasta on noin kolmetoista prosenttia. Maamme bruttokansantuotteesta kauppa puolestaan tuottaa noin yksi-

toista prosenttia. Bkt-osuudessa edellä ovat vain teollisuus sekä kiinteistö- ja liike-elämän palvelut. Kauppa on siis kansantalouttamme ajatellen merkittävä toimiala. Kaupalla on suuri merkitys sekä työllisyyden että laajemmin koko talouden kehitykselle.

Katsottaessa kaupan toimialan tulevaisuutta voidaan perustellusti väittää, että kaupan alan kilpailu tulee edelleen kansainvälistymään ja kiristymään sekä saamaan aivan uusia muotoja teknologian kehittyessä. Aivan keskeisenä muutosvoimana tulee toimimaan kuluttajien tarpeissa ja ostokäytännöissä tapahtuva yhä voimakkaampi polarisaatio. Myös kuluttajien ja yhteiskunnan kasvava huoli ympäristöstä asettaa kaupalle aivan uudenlaisia vaatimuksia liiketoiminnan johtamisen suhteen. On siis selvää, että tulevaisuuden kehityssuunta tuo suuria haasteita suomalaisille kaupan alan yrityksille.

Kaupan toimintaedellytysten turvaaminen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää kaupan alan yrityksiltä vahvaa liiketoimintaosaamista. Tässä artikkelissa on esitetty, että kaupalle keskeisiä osaamisvaatimuksia lähitulevaisuudessa ovat muun muassa liiketoimintamallien ja konseptien strategiseen johtamiseen liittyvä osaaminen, ketju- ja myymälätason markkinointi- ja palveluliiketoimintaosaaminen, kaupan arvoketjun johtamis- ja organisointikyvykyys, strategisen tiedon hankintaan, tiedolla johtamiseen sekä uuteen teknologiaan liittyvä osaaminen, henkilöstön johtamiseen ja johtajuuteen sekä vastuullisuuteen ja yhteiskuntasuhteiden johtamiseen liittyvä osaaminen. Näiden osaamisalueiden lisäksi kaupan liikkeenjohdolta vaaditaan vahvaa asiakasorientaatiota, kokonaisvaltaista ajattelua,

hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä vastavuoroiseen yhteistyöhön.

Artikkelissa on korostettu, että kaupan liikkeenjohdon osaamisen kehittämisessä ratkaiseva merkitys on korkeakoulujen ja yliopistojen sekä myös ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten harjoittamalla kaupan alan koulutus- ja tutkimustoiminnalla. Tänä päivänä kaupan alaan keskittyvää tutkimusta ja siihen perustuvaa opetusta tuottavatkin Suomessa useat eri yksiköt. Helsingin kauppakorkeakoulu vastaa osaltaan kasvaneeseen kaupan alan tutkimus-, opetus- ja koulutustarpeeseen kaupan ohjelman muodossa. Kaupan ohjelman tehtävänä on tuottaa kaupan alan yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoita ja osajia yhteistyössä eri yliopistolaitosten ja alan yritysten kanssa. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelmassa yhdistyvät laadukas tieteellinen tutkimustyö, korkealaatuinen opetus- ja koulutustoiminta sekä tiivis yritysyhteistyö.

Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelman tuottamat hyödyt liike-elämälle ja yhteiskunnalle ovat merkittäviä. Keskeiset hyödyt ovat:

1. Kaupan ohjelma synnyttää alan yritysten kilpailukykyä vahvistavaa uutta osaamista ja tietämystä
2. Kaupan ohjelma tuottaa kauppatieteiden maistereita vaativiin kaupan alan johtamis-, suunnittelu- ja tutkimustehtäviin
3. Kaupan ohjelma tarjoaa tutkimustietoon ja alan parhaiden käytäntöjen analysointiin perustuvaa korkeatasoista liikkeenjohdon koulutusta sekä muita asiantuntijapalveluita alan yrityksille ja yhteiskunnalle
4. Kaupan ohjelma tarjoaa alan yrityksille mahdollisuuden suoraan vuorovaikutukseen tiedeyhteisön kanssa
5. Kaupan ohjelman pitkän aikavälin tulos on luoda arvostettu, tutkimukseen perustuva kaupan alan ”keskustelufoorumi”, jonka kautta alan yritysten on mahdollista saavuttaa pysyvää kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla liiketoimintaosaamistaan parantamalla
6. Kaupan ohjelma tarjoaa alan yrityksille korkean näkyvyyden opiskelijoiden keskuudessa.

Kaupan ohjelman toteuttamisessa aivan keskeistä on lisätä tutkijoiden ja liikkeenjohdon välistä vuorovaikutusta. Helsingin kauppakorkeakoulun kaupan ohjelma onkin hyvin käytännönläheinen ohjelma ja tiivis yhteistyö liike-elämän suuntaan on hyvin keskeistä ohjelman toteutuksen kannalta. Ohjelman toteutuksessa tärkeää on myös uudenlainen eri oppiaineiden ja laitosten välinen yhteistyö ja integraatio perinteisen vastakkainasettelun sijaan. Vain tiiviillä yhteistyöllä eri tahojen ja sidosryhmien kanssa voidaan luoda uutta tieteellistä tutkimustietoa, jolla on myös merkittävää käytännön relevanssia.

- Finne, S., Kokkonen, T. (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOYpro. Helsinki.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004) *Strategiakartat: ai-neettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum. Helsinki.
- Kautto, M., Lindblom, A. (2004a) *Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu B-1:2004.
- Kautto, M., Lindblom, A. (2004b) *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2007) Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No. 1/2007.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Talentum. Economica.
- Lindblom, A. (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-6. Turku.
- Lindblom, A. (2006) *Arvoa tuottava kauppiasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-71. Helsinki.
- Lindblom, A., Tikkanen, H. (2002) Evolution of European Fast-Moving Consumer Goods Business in the Globalising World. Teoksessa: *Viewpoints on the Economic Dimension of Globalisation*, toim. N. Nummela, 151–174. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-8:2002. Turku.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere.
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuuden julkaisu 11/2004.
- Neilimo, K. (2006) Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 173–184. Kauppätieteellisen yhdistyksen julkaisu. Jyväskylä.
- Näsi, J. (2006) Liiketoimintaosaamista metsästä-mässä, liiketoimintamallit kiikareina. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 23–33. Kauppätieteellisen yhdistyksen julkaisu. Jyväskylä.
- Näsi, J., Neilimo, K. (2006) *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. WSOYpro.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- Porter, M.E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95–117.
- Tainio, R., Lilja, K. (2006) Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä*, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 41–45. Kauppätieteellisen yhdistyksen julkaisu. Jyväskylä.

Kuluttajat kaupassa

Terveysvaikutteiset elintarvikkeet, luomuruoka ja vastuullisuus

Viimeisten vuosikymmenien aikana suurimmasta osasta suomalaisia on tullut ruoan tuottajien sijaan ruoan kuluttajia. Samalla sekä fyysinen että psyykkinen etäisyys ruoasta ja ruoan tuotannosta on kasvanut ja kuluttajien suhde ruokaan on muuttunut. Kuluttajille muutos näkyy varsinkin ruokakaupan rakenteessa ja sen tarjoamissa valikoimissa. Päivittäistavarakauppa on jo pitkään ollut kuluttajille arjen ruoka-aitta, jossa kohdataan muuttuvan elintarviketuotannon tulokset. Maitotuotteiden pitkissä hyllyissä seisovat vierekkäin perinteiset, terveysvaikutteiset, luomut ja monet muut vaihtoehdot. Pakastealtaat, eineshyllyt ja uutta nousua elävät palvelutiskit pullistelevat niin puolivalmisteita, aterian osia kuin valmiita aterioita erilaisille syöjille. Kotimaiset ja ulkomaiset vaihtoehdot kilpailevat sekä tuoreissa että säilytysissä elintarvikkeissa, ja kauppojen omat merkit saavat hyllytilaa tunnettujen valmistajien merkkituotteilta.

Suomalaisten ruokatottumuksissa on 1960-luvulta lähtien tapahtunut muutoksia niin ruoka-aineiden kulutuksessa kuin siinä, missä, millaista ja kenen valmistamaa ruokaa arjessa syödään ja mistä ruoka hankitaan. Muutoksen suuruus kuitenkin vaihtelee tarkastelutason ja kohteena olevan ajanjakson mukaan – näkökulmasta riippuen ruoan kulutus voi muuttua hitaasti tai elää valtavaa myllerrystä. Suurimpia muutoksia ruoka-aineiden osalta ovat kasvisten ja hedelmien käytön huima nousu, voin kulutuksen romahtaminen ja käytetyn rasvan laadun muutos. Mutta myös eri tuoteryhmien sisällä on tapahtunut

ja tapahtuu edelleen kiinnostavia siirtymiä. Esimerkiksi samalla kun maidon juonti on vähentynyt ja täysmaito on vaihtunut kevyempiin laatuihin, nautimme entistä enemmän juustoja, jogurttia ja jäätelöä. Tuoreen perunan kulutus on vähentynyt, mutta erilaisia jalostettuja perunavalmisteita käytetään jatkuvasti enemmän. Tuoretta lihaa syödään kokonaismäärinä entiseen tapaan, mutta erilaisten lihalaatujen suosio on muuttunut: punainen liha vaihtuu yhä useammin vaaleaan, erityisesti broilerin lihaan. Samoin esimerkiksi leivän kulutuksen kokonaismäärät ovat olleet melko vakaita, mutta leipien

valikoimat ovat entistä suurempia ja vaihtelevampia. (Viinisalo, Nikkilä & Varjonen 2008, ks. myös Ravintotase 2006/2007.)

Myös se, kuka ruoan valmistaa, muuttuu. Erityisesti valmisruokien, mutta myös puolivalmisteiden kulutus on kasvanut roimasti aivan viime vuosina (Viinisalo ym. 2008), ja valikoimiin tulee jatkuvasti uusia, niin yhdelle hengelle kuin useammallekin syöjälle suunnattuja valmisaterioita. Samalla valmisruoasta on tullut sosiaalisesti hyväksytympää, kun itse tekemiseen ja kunnon ruokaan liittyvät normit ja odotukset ovat väljentyneet (Mäkelä 2007). Valmisruokaan kiinnittyy edelleen terveellisyysteen, makuun, hintaan ja vaivattomuuden moralisointiin liittyviä kiistoja, mutta samalla valmisruoka ja puolivalmisteet ovat, ehkä pakosta, lunastaneet paikkansa monen kuluttajan arkisessa ruokapöydässä. Tuotekehitys, markkinointi ja huomion kiinnittyminen myös teollisen ruoan ravintosisältöön lienevät osaltaan lieennyttäneet ristiriitoja.

Samalla elintarvikkeiden tuotantoon ja kulutukseen liittyvät yhteiskunnalliset odotukset ovat voimakkaassa murroksessa. Kun aikaisemmin voitot, liikevaihto, tuloksellisuus ja kannattavuus ovat olleet elintarviketuotannon tärkeimpiä tavoitteita, on viime vuosina herännyt keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta ja yrityskansalaisuudesta tuonut yrityksille uudenlaisia velvoitteita: niiden olisi kannettava huolta paitsi taloudesta, myös kestävästä kehityksestä (ks. esim. Forsman-Hugg ym. 2009). Nyt yritysten on huolehdittava siitä, etteivät taloudelliset intressit polje eettisiä, ekologisia, sosiaalisia ja kulttuurisia arvoja ja odotuksia. Samaa on alettu vaatia myös kuluttajilta. Pelkkää omaan na-

paan tuijottamista pidetään vastuuttomana kuluttamisena; vastuullisten kuluttajakansalaisten on otettava selvää elintarvikkeiden taustoista ja valittava kestävä kehityksen periaatteiden mukaan tuotettua ruokaa. Helppoa tämä ei ole kummallekaan osapuolelle, sillä ruokaan kohdistuvat odotukset ja intressit eivät aina kohtaa. Niin arjen yritystoiminta kuin kulutuskin ovat täynnä vakiintuneita rutiineja, kompromisseja ja odotusten ristiriitoja.

Tässä artikkelissa tarkastelemme sitä, miten kaupan ja kuluttajien odotukset vastuullisesta tuotannosta, kaupasta ja kulutuksesta voisivat kohdata edellä kuvattujen kehityskulkujen luomassa maailmassa. Konkretisoimme kysymystä kahdella esimerkillä tuotteista, joihin nykyisin liitetään vastuullisuuden erilaisia ulottuvuuksia, mutta joista käytyyn keskusteluun liittyy myös ristiriitoja. Terveysvaikutteiset eli funktionaaliset elintarvikkeet ovat osa keskustelua terveellisyydestä ja siihen liittyvästä vastuusta, yhteiskuntavastuukeskustelun termin ilmaistuna ravitsemusvastuuta (ks. Mikkelsen & Trolle 2004, Forsman-Hugg ym. 2009). Luomutuotteet puolestaan kytkeytyvät ympäristövastuuseen, joskin niidenkin ympärillä käydään keskustelua myös terveydestä ja terveellisyydestä. Ruodimme, millaisia odotuksia kuluttajilla on tuotteille ja niiden valikoimien kehittämiseksi kaupassa sekä sitä, missä määrin kauppa voisi näihin odotuksiin vastata. Pohdimme, millainen kaupan ja kuluttajien vuorovaikutus voisi edistää kestävä kehitystä. Hyödynnämme aikaisempia terveellistä syömistä ja terveysvaikutteisia elintarvikkeita käsitteleviä tutkimuksiamme (ks. Niva & Piironen 2005, Niva & Mäkelä 2005, Niva & Mäkelä 2007, Niva 2008) sekä luomutuotteiden

ja -tuotannon markkinointikonsepteihin liittyvää tutkimustamme (Niva, Mäkelä & Kujala 2004). Tätä artikkelia varten olemme tarkastelleet aineistoista erikseen niitä osia, jotka liittyvät eri toimijoiden vastuullisuuteen, terveysvaikutteisten elintarvikkeiden ja luomutuotteiden tulevaisuudennäkymiin sekä odotuksiin kaupan roolista terveellisen ja vastuullisen ruoan tarjonnassa. Näiden kuluttaja-aineistojen lisäksi olemme tarkastelleet kaupan yhteiskunta- ja vastuullisuutta käsitteleviä raportteja ja peilanneet niitä kuluttajien esiin nostamiin asioihin.

Terveyttä ja luonnonmukaisuutta tavoittelemassa?

Ensimmäiset terveysvaikutteisina tai funktionaalisina markkinoidut elintarvikkeet saapuivat Suomen kauppoihin 1990-luvun alussa. Laajalle levinneen yleismääritelmän mukaan elintarvike on terveysvaikutteinen, jos se tavanomais-ten ravitsemuksellisten ominaisuuksien lisäksi vaikuttaa myönteisesti elimistöön toimintaan ja edistää tai ylläpitää siten terveyttä ja hyvinvointia ja/tai vähentää sairauden riskiä (Diplock ym. 1999). Ongelmana on, että määritelmä on niin yleinen, että jopa asiantuntijoiden on hankala arvioida, milloin elintarviketta on perusteltua kutsua terveysvaikutteiseksi. Siksi esimerkiksi Euroopan unionissa ei lainsäädännössä esitetä kriteereitä terveysvaikutteisille elintarvikkeille vaan säädellään elintarvikkeiden markkinoinnissa sallittuja terveysväitteitä (ks. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 1924/2006).

Terveysvaikutteiset elintarvikkeet edustavat osin uudenlaista ajattelua. Ne poikkeavat ta-

vanomaisista ja kevyistä elintarvikkeista, joita markkinoidaan korkeintaan ”terveellisinä”. Sen lisäksi niiden kantama ajatus siitä, että yksittäisellä tuotteella voidaan vaikuttaa terveyteen nyt ja tulevaisuudessa eroaa ravitsemusvalistuksen kokonaisuuden painotuksesta, jossa erityisesti nykyisin korostuu se, etteivät yksittäiset valinnat kaada tai pelasta ruokavaliota. Suomalaisen ravitsemusvalistuksen perussanomana mukaan terveellinen ruokavalio syntyy monipuolisuudesta, tasapainosta ja kohtuullisuudesta sekä liian rasvan, sokerin ja suolan välttämisestä. Ei olekaan yllättävää, että terveysvaikutteisia elintarvikkeita on markkinoitu uudenaikaisena, ”positiivisena” tapana edistää terveyttä (Sloan 1999, 55). Tämän ajatuksen mukaan terveellisyys ei synny kieltäytyksestä ja erilaisten herkkujen välttämisestä vaan uudenaikaisia, terveyttä edistäviä elintarvikkeita valitsemalla. Tällaista terveellisyyskäsitteistä onkin kuvattu jopa vallankumoukseksi ravitsemuksellisessa ajattelussa (Heasman & Mellentin 2001).

Suomessa vanhimpia ja tutuimpia terveysvaikutteisina markkinoituja elintarvikkeita ovat hampaiden terveyttä edistävä ksylitolipurukumi, joka on jo 1970-luvun puolivälistä kuulunut monien suomalaisten arkeen. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden laajamittaisempi kehitystyö alkoi kuitenkin myöhemmin. 1990-luvun alussa markkinoille tulivat ns. probioottisia maitohappobakteereita sisältävät, vatsan hyvinvointia edistävät maitotuotteet ja vuosikymmenen puolivälissä kauppoihin saapui ensimmäinen kasvistanolia sisältävä, kolesterolia alentava levite. Suomi on ollut terveysvaikutteisten elintarvikkeiden eräänlainen mallimaa, jota on luonnehdittu alan piilaaksoksi (Heasman & Mellentin

2001). Esimerkiksi Sitran vuosina 2004–2008 toteutetun ERA-ohjelman yhtenä tavoitteena oli terveellisen ruoan kehittäminen ja kaupallistaminen (Elintarvike- ja ravitsemusalan strategiaraportti 2006).

Terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin liittyy suuria odotuksia. Niiden odotetaan kasvattavan elintarvikeketjun kannattavuutta, kasvua ja kilpailukykyä, mutta myös tarjoavan tutkimus- ja tuotekehitysmahdollisuuksia. Uusien tuotteiden toivotaan lisäävän ravitsemusvalistuksen keinovalikoimia, parantavan kuluttajien mahdollisuuksia tehdä terveyttä edistäviä valintoja, edistävän hyvinvointia ja kansanterveyttä sekä laskevan terveydenhuollon kustannuksia. (ks. Niva 2008.) Elintarviketeollisuuden ja kaupan näkökulmasta terveysvaikutteiset elintarvikkeet voidaan ajatella osana niiden ravitsemusvastuuta eli vastuuta terveellisten vaihtoehtojen tarjoamisesta kuluttajille (Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa 2005).

Erilaisten terveysvaikutteisina markkinoitujen tuotteiden valikoimat ovat laajentuneet ja monipuolistuneet. Vähitellen myös kaupan omiin tuotemerkkeihin on tullut terveysvaikutteisia vaihtoehtoja. Se kertonee paitsi tuotteiden tavanomaistumisesta myös siitä, että kauppaakin haluaa osansa terveysvaikutusbuumin tuomista katteista. Samalla terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinat ovat kasvaneet tavoittamaan yhä useampia kuluttajia. Nykyisin terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoiden arvoksi on Suomessa arvioitu noin 70–80 miljoonaa euroa eli vajaa yksi prosentti elintarvikkeiden kokonaismarkkinoista vuodessa. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kauppa kasvaa kuitenkin keskimääräistä nopeammin,

noin 6–10 prosenttia vuodessa. (Välimäki 2007, 29.)

Toisaalta kriittisissä puheenvuoroissa on esitetty pessimistisiä kuvia tulevaisuudesta, jossa teknoruoka valtaa paikan ”oikealta” ja terveelliseltä ruoalta ja ihmiset kadottavat tajun siitä, kuinka tulee syödä. Terveysvaikutteisia elintarvikkeita on luonnehdittu teknologiseksi interventioiksi, jotka edustavat reduktionistista ja medikalisoivaa lähestymistapaa syömiseen ja joiden merkitys kansanterveyden kohentamisessa on kyseenalainen (esim. Lawrence & Rayner 1998). Kriitikot ovat myös pohtineet, murtavatko ruokaa ja lääketiedettä yhdistävät uudet tuotteet tavanomaisiin, tuttuihin tuotteisiin kiinnittyneet rutiinit ja odotukset. Kun ruokaan olisikin sovellettava lääkkeitä koskevia ajattelumalleja, ihmiset eivät enää voi olla varmoja, mitä ruokakaupan hyllyiltä löytyviltä tuotteilta oikein voi odottaa (Meijboom 2007). Myös erilaisissa suomalaisissa tulevaisuuskuvis- sa terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin kohdistuvat odotukset ovat osin ristiriitaisia (Kirve-nummi, Saarimaa & Mäkelä 2008).

Luomutuotannon edistäminen on saanut viime vuosina uutta nostetta kaikkialla maailmassa. Euroopan unionilla on luomutuotannon tunnetuksi tekemiseen keskittyvät internet-sivut (<http://ec.europa.eu/agriculture/organic>), luomutuotantoa ja -kulutusta koskeva toimintaohjelma ja oma luomumerkki. Unioni tukee luomutuotantoa koskevaa tutkimusta ja vuoden 2009 alussa astui voimaan uusi luomutuotantoa koskeva asetus (EY N:o 834/2007). EU:n mukaan luomuviljelyn periaatteisiin kuuluvat mm. laajan viljelykierron hyödyntäminen, synteettisten torjunta- ja lannoiteaineiden, eläin-

antibioottien ja ruoan lisä- ja jalostusaineiden käytön rajoitukset, GMO:n käyttökielto, paikallisten luonnonvarojen hyödyntäminen, eläinten kasvatusta ulkoaitauksissa ja luomurehun käyttö (http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic_fi). Suomessakin luomutuotantoa edistetään erilaisten strategioiden, toimenpideohjelmien, kampanjoiden ja hankkeiden avulla ja julkisella sektorilla luomutuotteiden käytön lisäämiselle pyritään luomaan edellytyksiä esimerkiksi kestäviä hankintoja koskevista ohjeista. (Ks. esim. Kestävän kulutuksen ja tuotannon toimikunta 2005, Luomumarkkinoiden... 2006, Julkisten hankintojen työryhmä 2008.)

Myös luomutuotteita käsittelevässä keskustelussa nousevat esiin niin optimistiset odotukset kuin alan ongelmat. Luomu on institutionalisoitunut, vaikka sen merkityksestä osana maailman ruokajärjestelmää kiistellään edelleen (esim. Mononen 2008). Optimismia herättää se, että luomutuotteet näyttävät olevan vähitellen siirtymässä jonkinlaisesta viherpiipertäjien oudosta harrastuksesta laajempien kuluttajajoukkojen kiinnostuksen kohteeksi. Ympäristöongelmat, erityisesti ilmastonmuutos, ja eläinten hyvinvointi ovat nousseet ihmisten arkisiin keskusteluihin, ja luomutuotanto ja -tuotteet on alettu nähdä vastaukseksi näihin kysymyksiin. Samalla lisääntyvät luomuvaihtoehdot, ja luomutuotteiden kasvavat hyllytilat nostavat tuotteita marginaalista keskiöön ja arkistavat niiden käyttöä. Yhä useammassa tuoteryhmässä luomuvaihtoehto poikkeaa tavanomaisesta korkeamman hinnan lisäksi ainoastaan luomuudellaan. Kun aikaisemmin luomutuotteiden pakkaukset olivat ruskeansävyisiä, maanläheisiä ja kotiku-

toisia, nyt monet luomutuotteet erottaa tavanomaisista ainoastaan pieni luomumerkki pakkauksen kyljessä. Toisaalta luomutuotantokaan ei ole ongelmatonta. Lehtien palstoilla nousevat edelleen esiin sellaiset kysymykset kuin luomutuotannon kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus, korkeat hinnat, riittämättömät luomutuotantotuet sekä ympäristöystävällisyyteen, vastuullisuuteen ja terveellisuuteen liittyvät kiistat.

Samoin kuin terveysvaikutteisten elintarvikkeiden, myös luomutuotteiden osuus elintarvikkeiden kokonaisu-myynnistä on Suomessa pysynyt melko vaatimattomana. Vuonna 2007 luomutuotteiden markkinaosuus jäi vajaaseen yhteen prosenttiin, kun esimerkiksi Tanskassa ja Itävallassa osuus on noin viisi prosenttia ja Saksassa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassakin noin 2–3 % (Padel ym. 2008, 139). Joissakin tuoteryhmissä luomun markkinaosuus on meilläkin jo kohtalainen: kananmunista ja ruokaöljyistä luomua on jo yli 7 %, hiutaleista vajaan 5 % ja maidosta sekä vihanneksista ja juureksista vajaan 3 %. Nielsenin vuotta 2008 koskevien tietojen mukaan luomuostot kasvoivat peräti 19 prosenttia edellisvuodesta. Kasvu oli suurinta maito- ja lihatuotteissa. (Luomuostot... 2009.) Tilastotietojen ja käyttäjätutkimusten perusteella luomusta ei näytä ainakaan vielä tulleen koko kansan asia: luomutuotteita ostaa aktiivisesti tai säännöllisesti noin viidennes kotitalouksista. Pieni, vain muutaman prosentin suuruinen suurkuluttajien joukko hankkii luomutuotteita useammin kuin kerran viikossa ja ostaa jopa puolet kaikista myydyistä luomutuotteista. (Finfood Luomu 2008.) Vuonna 2006 julkaistun luomustrategian visio on, että vuonna 2015

Suomi on luomutuotannon ja -kulutuksen kärkimaa Euroopassa. Kunnianhimoisena tavoitteena on nostaa luomun osuus vähittäiskaupan myynnistä 6 prosenttiin ja elintarvikeviennistä jopa 10 prosenttiin. (Luomumarkkinoiden... 2006.)

Toistaiseksi luomuruoan tuotanto ja kulutus ovat kuitenkin Suomessa kehittyneet eri suuntaan kuin monissa muissa maissa, joissa luomun suosio on jo pitkään ollut kasvusuunnassa. Meillä luomun markkinaosuus on viime vuosina pienentynyt, kotimainen tuotevalikoima ei ole juuri kasvanut ja luomutuotteita ostavien kotitalouksien määräkin on hiipunut. Suomen markkinoiden pieneneminen, pienet tuotevirrat, suuret etäisyydet, luomutuotteita valmistavien yritysten tuotekehitys- ja markkinointiresurssien puute sekä ketjuuntuneen kaupan vaatimukset on tunnistettu ongelmiksi, joihin luomualan olisi tartuttava, jotta kuluttajien kiinnostus saataisiin heräämään. (Luomumarkkinoiden... 2006.)

Mitä kuluttajat haluavat luomu- ja terveysvaikutteisilta tuotteilta?

Mitä kuluttajat sitten odottavat ruoan terveellisyydeltä, terveysvaikutteisilta elintarvikkeilta, luomutuotteilta ja eri toimijoilta terveellisten ja ympäristövastuullisten ruokatottumusten edistäjinä? Voivatko terveysvaikutteisia elintarvikkeita ja luomutuotteita koskevat kuluttajatutkimukset valaista, miten kauppa näyttäytyy kuluttajille toimijana vastuullisuuden edistämisessä?

Terveysvaikutteisia elintarvikkeita koskevat kuluttajatutkimukset paljastavat, että kuluttajilla

on tuotteiden suhteen monenlaisia, eikä täysin ristiriidattomia, odotuksia. Yhtäältä terveysvaikutteiset elintarvikkeet ovat osa tieteen ja teknologian kehitystä, joihin liittyvän epävarmuuden riskiyhteiskuntien kansalaiset tunnistavat ja kokevat omassa elämässään. Toisaalta ne lupaavat hyvinvointia, terveempää elämää ja sairauden riskin vähentämistä, ja niiden lupaukset kohdistuvat paitsi nykyhetkeen myös tulevaisuuteen. Ilman kuluttajien luottamusta yhtäältä terveysvaikutteisten elintarvikkeiden vaikuttavuuteen, toisaalta niiden turvallisuuteen niillä tuskin olisi menestymisen mahdollisuuksia (ks. Niva & Mäkelä 2005). Tutkimusten perusteella suuri osa suomalaisista uskookin, että terveysvaikutteisten elintarvikkeiden lisääntyminen markkinoilla on hyvä asia, että tuotteiden turvallisuus on tutkittu riittävän tarkasti ja että kotimaiset terveysvaikutteiset elintarvikkeet ovat laadukkaita. Useimmat myös kertovat ostavansa tuotteita ainakin joskus. Samaan aikaan ihmiset vaativat, että terveysvaikutteisille elintarvikkeille pitäisi olla viranomaisten ennako-hyväksyntä, että tuotteiden markkinointia tulee valvoa ja että terveysvaikutukset on todistettava tieteellisesti. (Niva & Mäkelä 2007.)

Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden käyttöä koskevien tutkimusten perusteella näyttää siltä, että suosittuja ovat tuotteet, jotka helposti korvaavat muita, tavanomaisia vaihtoehtoja, jotka eivät vaadi erityisiä muutoksia arkeen ja jotka asettuvat helposti osaksi päivittäistä rutiniä. Kuluttajien suosiossa olevat tuotteet ovat pääsääntöisesti heti valmiita käytettäviksi. Terveysvaikutteisissa elintarvikkeissa täytyy olla tuttuutta, joka liittyy ne osaksi olemassa olevia jäsennyksiä, mutta samalla jotakin erilaista,

uutta ja houkuttelevaa, joka perustelee kalliimman hinnan. (Urala & Lähteenmäki 2003, Niva & Mäkelä 2005.) Leivänpäällykslevitteet ja aamiaistuotteet ovat esimerkkejä tuoteryhmistä, joissa terveysvaikutteiset tuotteet ovat saavuttaneet melko pysyvän aseman kauppojen hyllyillä, kun taas esimerkiksi terveysvaikutteiset einokset ja valmisruoat ovat toistaiseksi osoittautuneet epäonnistuneiksi kokeiluiksi. Lisäksi näyttää siltä, että terveysvaikutteisuus ei ole uskottavaa, jos tuote muuten edustaa epäterveellisen, rasvaisen ja suolaisen arkkityyppiä. Terveysvaikutteinen lenkkimakkara voi olla käsitteellinen mahdottomuus, koska se rikkoo symbolisen rajan, joka erottaa terveellisen epäterveellisestä.

Mitä kuluttajat sitten odottavat terveysvaikutteisilta elintarvikkeilta? Useimmiten tiettyä funktionaalista elintarviketta käytetään jonkin konkreettisen terveysvaikutuksen, kuten kolesterolin alentamisen vuoksi, mutta syynä voi olla myös ajatus yleisemmästä terveellisyydestä tai tuotteen hyvästä mausta. Kysyessämme kuluttajilta, miksi he eivät käytä terveysvaikutteisia elintarvikkeita, syiksi mainittiin kiinnostuksen tai tiedon puute, tuotteiden korkeat hinnat sekä se, ettei ole erityisiä syitä syödä terveysvaikutteisia elintarvikkeita. Kiinnostavaa on, että tutkimuksessamme vain noin puolet terveysvaikutteisten elintarvikkeiden säännöllisistä käyttäjistä oli havainnut niiden jollakin tavalla vaikuttaneen omaan hyvinvointiinsa. (Niva 2006.) Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden ei siis tarvitse välttämättä tuoda kuluttajille välitöntä hyvinvointia ja hyvää oloa vaan hyötyjen voidaan olettaa nousevan esiin joskus tulevaisuudessa. On tietenkin merkittävää, jos tällai-

nen terveellisen tulevaisuuden välillisen rakentamisen periaate hyväksytään laajemminkin, jolloin syömisen hyötyjä ei yritetäkään saada itselle nyt heti.

Rutinoituminen ja tutuksi tuleminen ovat keskeisiä siinä, kuinka ihmiset ottavat terveysvaikutteisia elintarvikkeiden haltuun arjessaan. Terveysvaikutteinen tuote valitaan todennäköisesti aluksi tietoisesti – mainoksen inspiroimana, uutuudenviehätyksestä ja kokeilunhalusta tai tavoitteellisesti terveydellisistä syistä. Vähitellen, jos tuote osoittautuu odotusten arvoiseksi, se voi muuntua osaksi ruokatottumuksia, eikä ostamista pohdita joka kerta erikseen. Tällöin terveysvaikutteisesta tuotteesta tulee vähitellen osa arjen itsestäänselvyyksiä samalla tavoin kuin monista muistakin säännöllisessä käytössä olevista elintarvikkeista. (Ks. Niva 2008.)

Kuluttajien ajatuksissa terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tulevaisuudesta puolestaan näkyy se, kuinka vaikeaa tulevaisuutta on yrittää hahmottaa ja kuinka visiot väistämättä kytkeytyvät nykyhetken keskusteluihin. Vuonna 2004 käydyissä terveysvaikutteisia elintarvikkeita koskeneissa kuluttajien ryhmäkeskusteluissa (aineistosta ks. tarkemmin Niva & Piironen 2005) esitettiin humoristisia kauhukuvia tulevaisuuden ruoasta, jossa elintarvikkeisiin on lisätty lääkkeitä tai lääkkeiden kaltaisia aineita. Viagrapiraakat ja diapammaidot edustavat näissä visioissa tuotteita, joille varmasti löytyisi kysyntää; samalla niiden avulla kuvataan dystopioita, joissa ruoka ja lääke lopullisesti sekoittuvat. Toisaalta kuluttajat esittivät toiveita siitä, että olisi palattava ”ihan tavalliseen” ruokaan ja yritettävä tehdä siitä entistä terveellisempää – tai ohjattava ihmisiä syömään tavallista ruokaa terveellisemmällä ta-

valla. Kuluttajille ei näin näyttäisi olevan täysin vieras sellainenkaan ajatus, että kauppa ja teollisuus tavoittelisivat terveellisyttä ei vain kehittämällä ja myymällä terveellisiä erikoistuotteita vaan myös karsimalla valikoimista tuotteita terveellisyysasteikon toisesta päästä.

Kiinnostavasti vuonna 2007 toteutetuissa ruoan kulutuksen tulevaisuutta luodanneiden kuluttajien tulevaisuusverstaiden keskusteluissa myös valmisruoka alkoi lähestyä keinoruokaa ja lääketta, joilla voidaan ratkaista erilaisia ongelmia. Silti erilaiset pillerit usein liittyivät tulevaisuuden uhkakuvii esimerkiksi ikäihmisten tai lasten kustannustehokkaasta ruokailun järjestämisestä. (Kirveennummi ym. 2008.)

Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden menestystä Suomessa on varmasti osaltaan siivittänyt se, että meillä ruokaan ja sen tuotantoketjuun on totuttu luottamaan vahvemmin kuin monissa muissa Euroopan maissa. Vaikkei kauppaa ja teollisuutta meilläkään koeta samalla tavalla luottamuksen arvoisiksi kuin vaikkapa viranomaisia ja tutkijoita, lyhytnäköisen voiton tavoittelun ei nähdä olevan niiden intressissä. (Piiroinen ym. 2004.) Ruokaa kohtaan tunnettu yleinen luottamus tuottanee luottamusta myös uusia ja uudenlaisia elintarvikkeita kohtaan.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö kuluttajat olisi myös kriittisiä terveysvaikutteisista elintarvikkeista kohtaan. Niiden käytön pitkäaikaisvaikutuksia ei tunneta, niiden uskotaan vievän pohjaa ”tavalliselta” terveelliseltä ruoalta ja jopa muuttavan suhdettamme ruokaan siten, että ruoasta nauttiminen menettää vähitellen merkitystään. Tämä kritiikki suuntautuu ennen kaikkea teollisuuteen, mutta epäsuorasti myös kauppaan, joka markkinoi, nostaa esille ja

myy uusia tuotteita. Lisäksi terveysvaikutteisten elintarvikkeiden korkeat hinnat, joihin kauppa päätöksillään keskeisesti vaikuttaa, ovat jatkuva kritiikin kohde, jonka kuluttajat katsovat heikentävän terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tulevaisuudennäkymiä. Siten terveellisemmän syömisen edistäminen voisi edellyttää kaupalta myös toisenlaista hinnoittelupolitiikkaa.

Luomutuotteita ja -tuotantoa koskevien kuluttajatutkimusten perusteella luonnonmukaisiin elintarvikkeisiin kohdistuu monenlaisia odotuksia, mutta myös kriittisiä äänenpainoja ja epäilyjä. Luomutuotannon lähtökohdat, ympäristömyötäisyys ja eläinten hyvinvointi, ovat kuluttajille tärkeitä, mutta luomu näyttää olevan lukuisten muidenkin toiveiden tynnyri. Monet kuluttajat uskovat ja toivovat luomutuotteiden olevan muita tuotteita maukkaampia, terveellisempiä, ”puhtaampia”, turvallisempia, aidompia ja alkuperäisempiä kuin tavallisen, suuruuden ekonomiaan perustuvan teollisen ruoan (ks. esim. Niva ym. 2004, Schmid ym. 2004, Isoniemi 2005). Tässä mielessä luomutuotteisiin sisältyy jonkinlaista nostalgista herttaisuuden ideaalia: luomutuotteet ovat silta vanhoihin hyviin aikoihin, jolloin ruoka maistui paremmalle, ja kuluttajat ja tuottajat olivat naapureita tai vähintään hyvän päivän tuttuja. Näissä mielikuvissa luomu on pienimuotoista, sympaattista, läheistä ja ehkä myös hiukan ylellistä – sen ostamisesta tulee hyvä mieli. Läheisyys ei tässä tarkoita sitä, että tuottajan ja kuluttajan olisi nyky maailmassa kohdattava fyysisesti. Modernia läheisyyttä voi tuottaa myös kokemus siitä, että tuottaja on tarvittaessa tavoitettavissa ja että palautteen antaminen on helppoa (Isoniemi 2005).

Toisaalta luomutuotteetkaan eivät pääse täysin pakoon modernin ruoantuotannon etäännyntä kuluttajista ja tämän mukanaan tuomaa luottamuksen ongelmaa. Monet epäilevät, onko luomu sittenkään luomua, valvotaanko tuotantoa riittävän tarkasti, onko luomutuotanto ympäristöystävällisempää kuin tavanomainen tuotanto tai vetävätkö jalostava teollisuus ja kauppa luomutuotteista ylisuuria katteita. Tuleeko herkäuskoinen ja hyvää tarkoittava kuluttaja huijatuksi? Tämänkaltaiset epäluulot kuvastavat sitä, että luomu on lopulta yhtä lailla etäällä useimmista kuluttajista kuin tavanomaisetkin tuotteet. Epäilevissä puheenvuoroissa luomun hyvydestä vaaditaan pitäviä todisteita, eikä nostalgialle anneta juuri painoarvoa.

Suomessa luomu ei ole kiinnostanut kuluttajia yhtä paljon kuin monissa muissa Euroopan maissa. Kotimaisissa tutkimuksissa onkin havaittu, että monet suomalaiset pitävät tavanomaisesti tuotettua kotimaista ruokaa ”melkein luomuna”, riittävän hyvänä, puhtaana ja laadukkaana. Siksi luomusta ei olla valmiita maksamaan lisähintaa. (Niva ym. 2004, Isoniemi 2005.) Yksi syy luomutuotteiden heikohkoon asemaan voi olla myös se, että Suomessa luomutuotteet eivät vahvasti erotu muusta tarjonnasta vaan ne ovat ”normalisoitu” tavalliseen ruokakauppaan. Kun esimerkiksi Yhdysvalloissa, Saksassa ja Italiassa luomumyynti on keskittynyt erityisiin luomu- ja terveyskauppoihin, liittyy luomuun niissä paljon vahvemmin luontoa, paikallisuutta ja luottamusta korostavia arvoja ja ideologioita (Boström & Klintman 2008, 105). Kaupan rakenne ja luomutuotteiden paikka siinä voivat vaikuttaa luomutuotteille annettuihin merkityksiin ja niiden myyntiin monensuuntaisesti.

Myös OMIARD-hankkeen luomutuotteita koskeissa kuluttajakeskusteluissa luomutuotteet nähtiin kahdesta erilaisesta näkökulmasta, jotka johtivat erilaisiin näkemyksiin siitä, miten luomutuotteita tulisi markkinoida ja mitkä olisivat parhaita tapoja saattaa tuotteet kuluttajien saataville (Niva ym. 2004). Yhtäältä korostui luomun erityisyys, poikkeavuus muusta, tavallisesta ruoasta. Tällöin luomu kiehtoo juuri erityislaatuensa, pienimuotoisuutensa, tunnistettavuutensa ja jäljitettävyytensä vuoksi. Tällaista luomua löytää suoraan tuottajilta, toreilta, halleista ja erikoismyymälöistä, ja luomun ostamiseksi on nähtävä vaivaa. Toisaalta luomutuotteita ja -tuotantoa lähestyttiin pohtimalla sitä, miten tuotteet olisivat kaikkein helpoimmin kuluttajien saatavilla. Tällöin näkökulmana on luomutuotannon edistäminen laajassa mittakaavassa, tuotannon ja kulutuksen kasvattaminen ja niiden kohtaamisen pohdinta. Tästä näkökulmasta luomusta olisikin tultava tavallista, laajamittaista ja ei-erityistä, ja luomun merkityksen kasvattaminen edellyttäisi, että siitä tulisi eräällä tavalla ”massaluomua”. Helposti saatavilla olevat, ”tavalliset” luomutuotteet riisuisivat luomusta mystiikkaa ja elitismiä. Luomukuluttajan ei tarvitsisi enää olla erityisen valistunut tai aktiivinen vaan hän voisi tehdä luomutuotteiden hankinnasta päivittäistä rutiinia helposti lähikaupassa. (Ks. myös Zanoli ym. 2004, Boström & Klintman 2008.)

Kuluttajat tunnistavat tämän ristiriidan. Luomutuotteita ostavat kuluttajat haluavat kyllä luomutuotannon, tuotteiden valikoimien ja saatavuuden lisääntyvän, mutta samalla toivotaan, että luomussa säilyisi jotakin erityistä ja pienimuotoista, joka erottaisi sen massasta ja johon voisi identifioitua. Ristiriita näkyy konkreetti-

sesti esimerkiksi siinä, millaista sijoittelua kuluttajat toivovat luomutuotteilta. Toiset toivovat kauppaan luomutuotteille omaa osastoa, josta saatavilla oleva luomuvaihtoehto löytyisi helposti eikä tarvitsisi kiertää koko kauppa etsimässä luomutuotteita muun tarjonnan joukosta. Toiset toivovat päivystävistä, luomuvaihtoehtojen sijoittamista muiden saman tuoteryhmän tuotteiden joukkoon, jolloin muutkin kuin entusiastit tulisivat helpommin ainakin kokeilleeksi myös luomutuotteita.

Kuluttajien toiveet ja odotukset lähtökohdiltaan erilaisille luomutuotteille ja terveysvaikutteisille elintarvikkeille poikkeavat tietenkin monin tavoin toisistaan. Siinä missä terveysvaikutteiset elintarvikkeet nähdään teknologisina ja tieteellisinä uutuuksina, luomutuotanto on jotakin aitoa ja alkuperäistä, mielellään jalostamatonta. Tässä mielessä terveysvaikutteiset elintarvikkeet ja luomutuotteet ovat toistensa peilikuvia. Silti niihin kohdistuu yllättävänkin samankaltaisia odotuksia, jotka liittyvät yhtäältä luonnollisuuteen, toisaalta luottamukseen sekä valvonnan ja tutkimuksen korostamiseen. Luomutuotteissa ”luonnollisuuden” ajatellaan olevan jo lähtökohtaisesti mukana tuotteissa, sisältäen se jo suomen kielen termiin ”luonnollisuus”. Luonnollisuuden ideaali seittänee osin sitä, että monien kuluttajien mielestä luomutuote ei voi olla valmisruoka tai muu pitkälle jalostettu elintarvike. Vastaavasti terveysvaikutteisissa elintarvikkeissa luonnollisuus nousee esiin negaationa: teknologisina ja tieteellisinä pidetyt tuotteet eivät istu yhteen luonnollisen ruoan ihanteen kanssa.

Kahteen esimerkkituotteeseemme liittyy molempiin myös usein esiin nostettu vaatimus

tiukasta valvonnasta ja perusteellisesta tutkimuksesta. Luomutuotannon luomuuden todentamiseksi vaaditaan kontrollia ja testauksia tiloilla, tuotannon ympäristövaikutusten tutkimista ja vertailua tavanomaiseen tuotantoon sekä luomutuotteiden turvallisuuden ja terveellisuuden analysointia. Terveysvaikutteisissa elintarvikkeissa vaatimukset kiinnittyvät samoin tuoteturvallisuuteen, mutta myös terveysvaikutusten ja terveysväitteiden todentamiseen ja markkinoinnin valvontaan. Molemmissa keskiössä on kysymys siitä, ovatko tuotteet todella sitä, mitä niiden luvataan olevan ja voivatko kuluttajat luottaa ruokajärjestelmän toimivan siten, että lupaukset tulevat täytetyiksi.

Yhtenevyudet kuluttajien odotuksissa luomutuotteille ja terveysvaikutteisille elintarvikkeille kertonevat yleisemminkin ruoan tuotantoon ja markkinointiin liittyvistä ongelmista ja niiden ratkaisuyrityksistä. Luottamuksen merkitys korostuu, kun teknologisoitua ruoan tuotantoa ja valmistusta etäännytetään yhä kauemmaksi kuluttajista ja kuluttajilla on yhä vähemmän mahdollisuuksia itse havaita ruoan laatua ja turvallisuutta tai vaikuttaa siihen. Samalla luonnollisuus ja läheisyys nousevat uudella tavalla kuluttajien toivelistalle. Hybridikuluttamisen maailmassa aikaisemmat raja-aidat myös kaatuvat ja vastakkainasettelut lientyvät. Vuoden 2009 alussa Arla Ingman toi markkinoille ”hapatetun terveysvaikutteisen luomutehojuoman” Arla Cultura® ProBion (ks. <http://www.arlaingman.fi/cultura/>). Juoma on Suomen markkinoilla ensimmäinen esimerkki tuotteesta, jota markkinoidaan sekä terveysvaikutteisudella että luomuudella. Nähtäväksi jää, saako tuote seuraajia ja millaisen vastaanoton ne kuluttajilta saavat.

Vastuullinen kauppa?

Oamalla tavallaan sekä terveysvaikutteiset että luomuelintarvikkeet vastaavat pyyntöön tuottaa ja kuluttaa vastuullisia tuotteita. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden voidaan nähdä yhtäältä kertovan ruoan terveellisyyden ideaalien muutoksesta, toisaalta muuntavan niitä rooleja, odotuksia ja vastuita, joita niin yksilötasolla kuin kotitalouksissa esiintyy suhteessa ruoan terveellisyyteen. Ne ovat osa kehitystä, jossa korostetaan yksilön vastuuta omasta elämästään ja terveydestään ja jossa terveyden edistämisen keinot eivät enää ole yleispäteviä vaan yksilöllisiä ja henkilökohtaisiin tarpeisiin sovitettuja. Elintarviketeollisuuden ja kaupan piirissä ne taas nähdään osana niiden omaa ravitsemusvastuuta. Elintarviketeollisuusliiton julkaisemassa elintarvikeketjun yhteiskuntavastuullisuutta käsittelevässä raportissa (2005) terveysvaikutteiset elintarvikkeet nostetaan esiin esimerkkinä teollisuuden yhteiskuntavastuusta (ravitsemusvastuusta ks. myös Forsman-Hugg 2009). Kaupan taholla puolestaan korostuu monipuolisten valikoimien tarjoaminen kuluttajille, jotka voivat koostaa tarjonnasta toiveidensa mukaisen, terveellisen ruokavalion.

Kaupan ryhmittymissä vastuullisuutta ja erityisesti vastuullisuutta suhteessa kuluttajiin näytetään jäsennettävän eri tavoin. Kaikissa kaupan ryhmissä tähdenetään monipuolisten tuotevalikoimien ja eettisten tuotteiden tarjoamista, mutta terveys ja terveellisyys nousevat vastuullisuuden elementteinä esiin vain yhden kaupan ketjun vastuullisuusraporteissa. Keskon yhteiskuntavastuun raportissa (2007, 10) kaupalla nähdään rooli ”perheiden terveellisten elämän-

tapojen ja yleisen elämänlaadun muokkaajana” ja ”kestävän kulutuksen vaihtoehtojen ja oikeaoppisen ravinnon” tarjoajana. Lisäksi yrityksen kerrotaan edistävän terveellisiä elämäntapoja luentojen, kampanjoiden, television ruokaohjelmien, nettipohjaisten palveluiden ja omien tuotemerkkien ravintosisältöjen terveellistämisen kautta. Käytössä on myös ns. ravintokoodipalvelu, jossa asiakkaan ostokset rekisteröityvät kaupan kassalla ohjelmaan, joka laskee niiden ravintosisällön. Ravintokoodin käyttäjämäärän toivotaan kasvavan nopeasti, Keskon tavoitteena on jopa 100 000 käyttäjää parin vuoden kuluessa. Lisäksi kauppojen henkilökuntaa koulutetaan ”terveellisen ruokavalion asiantuntijoiksi” (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 27). S-ryhmän huomattavasti suppeammassa vastuullisuuskatsauksessa (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007) ja Tradekan vuosikertomuksessa (2007), jonka osana yhteiskuntavastuullisuus esitetään, kuluttajia ei yhtä voimakkaasti tuoda esiin toimijoina ja sidosryhmänä, eikä myöskään terveellisyys näyttäyty vastuullisuuden osatekijänä samalla tavalla kuin Keskon raportissa.

Sen sijaan sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu nousevat vahvasti esiin kaikkien kaupan ryhmien toimintakertomuksissa ja/tai vastuullisuusraporteissa. Niissä kuvataan vaihtelevassa laajuudessa paitsi henkilöstön hyvinvointia, energian kulutusta myymälöissä ja kuljetuksissa, kierrätystä, yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa sekä muita toimintaa kuvaavia asioita, myös kaupassa olevaa tuotevalikoimaa. Kaupan sosiaalinen ja ekologinen vastuu kuluttajiin päin näyttääkin jäsentyvän juuri eettisinä pidet-

tyjen tuotteiden valikoimien ja myynnin kautta. Kaikki ryhmät korostavat luomutuotteiden ja reilun kaupan tuotteiden ottamista valikoimiin ja aktiivista markkinointia. Raporttien perusteella useampikin kauppaketju on ottamassa itselleen edelläkävijän tittelin varsinkin reilun kaupan tuotteiden myynnissä ja niihin liittyvässä kampanjoinnissa.

Näyttää kuitenkin siltä, että niin kauppa, teollisuus kuin kuluttajatkin ovat yksimielisiä siitä, että lopullinen vastuu syömisestä, sen terveellisyydestä ja (ekologisesta, eettisestä ja sosiaalisesta) vastuullisuudesta on aina syöjällä itsellään. Tämän yksilöllisyyden korostamisen yhtenä puolena on kuluttajan vapaus valita ja tehdä juuri sellaisia päätöksiä kuin ikinä itse haluaa; toisaalta korostuu itsen hallinta, jossa yksilön on vahdittava itseään ja syömistään sekä huolehdittava varsinkin lasten syömisestä terveellisyydestä. Kaiken tämän tulisi näissä ideaalikuviissa onnistua ilman, että ruoka alkaa hallita elämää ja muuttua elämänsisällöksi itsessään.

Kauppa 2.0

Millainen tulevaisuuden kaupan pitäisi olla? Asiaa pohtiva brittiläinen raportti Retail Futures (2007) esittelee innovatiivisia kaupan tulevaisuusskenaarioita ja niihin liittyviä yhteiskunnan kehityskulkuja, mutta myös haasteita, joihin tulevaisuuden kaupan on omalla toiminnallaan vastattava. Tällaiseksi raportissa on tunnistettu esimerkiksi kestävyys eri ulottuvuuksiin. Raportissa suositellaan, että kauppa alkaisi aktiivisesti muokata tuotteitaan kestäviksi ja ottaisi kestävyuden keskeiseksi valikoimien muodostamisen periaatteeksi (ns. choice editing). Jos

kauppa suurempana ja vahvempana toimijana tekisi eettisiä esivalintoja kuluttajien puolesta, niihin liittyvät ratkaisut eivät enää jäisi pelkästään kuluttajien hyvän tahdon varaan eikä näiden tarvitsisi pohtia kaikkien ostopäätöksiensä seurauksia erikseen. Kaupan olisi osallistettava kuluttajia tuotteiden ympäristö- ja muiden vaikutusten pohdintaan ja kannustettava kuluttajia kestäviin valintoihin. Kaupan olisi myös tunnustettava sosiaalinen roolinsa ja pystyttävä takaamaan se, että sen palvelut ovat saatavilla kaikille. Tulevaisuuden kaupan on tarjottava pelkkien tuotteiden sijasta palveluita ja räätälöityjä ratkaisuja kuitenkin siten, ettei materiaalitehokkuus heikkene. Standardoiduista tuotteista olisi voitava helposti muokata yksilöllisiin odotuksiin vastaavia, houkuttelevia tuotteita. Raportissa korostetaan myös kuluttajien luottamusta ja sellaisen ”hyvän kierteen” (virtuous circle) luomista, jonka avulla kestävä kehitys muuttuu visiosta teoksi. (Retail Futures 2007.)

Viimeaikainen keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta osoittaa, että näkemys kaupasta pelkästään välittäjänä elintarvikevalmistajien ja kuluttajien välillä on vanhentunut. Tämä tuo kaupalle niin uusia velvollisuuksia kuin mahdollisuuksia. Jos kvartaalitaloudessa huomio kiinnittyy taloudellisten indikaattoreiden muutoksiin, uudenlainen vastuullisuus edellyttää yrityksiltä pidempää aikajännettä. Ehkä vastuullisuus on kaupalle paitsi haaste myös uudenlainen mahdollisuus perustella omaa, muuhunkin kuin kannattavuuteen, osinkoihin ja markkinaosuuksiin keskittyvää toimintaansa paitsi kuluttajille myös sijoittajille. Optimistina voisi ajatella, että ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävään kehitykseen liittyvät

vaatimukset saisivat enemmän merkitystä kaupan päätöksissä, ja että kauppa ryhtyisi aktiivisesti toteuttamaan yhteiskuntavastuutaan vaatien tavarantoimittajilta entistä enemmän ja jopa rajaten epäkestävät tuotteet valikoimien ulkopuolelle. Tätä työtä voisi tehdä entistä avoimemmin ja läpinäkyvämmiin niin, että perusteet ja tuotespesifikaatiot tulisivat tutuiksi myös kuluttajille.

”Kuluttaja on kuningas” on slogan, joka on jo pitkään toistanut kuluttajien merkitystä ja vaikutusvaltaa elintarvikkeiden markkinoiden muotoutumisessa. Kun kuluttajat nähdään lompakkoaan avaavina tai sulkevinasiakkaina, heidän roolinsa kutistuu elintarvikeketjun viimeiseksi lenkiksi. Toisaalta edellisen rinnalla voidaan nähdä valtasuhteet ympäri kääntävä ”kuluttajat uhreina” -puhe, jossa valikoimat muotoutuvat teollisuuden ja kaupan välisissä neuvotteluissa, joissa kuluttajalla ei ole sanansijaa. Yksittäisen kuluttajan on vaikea nähdä asemaansa kuninkaana, kun kaupan rakennemuutos vie kaupat yhä kauemmaksi heistä, eri kauppojen hyllyillä näkyvät samat tuotevaihtoehdot ja kaupat näyttävät kilpailevan lähinnä hinnoilla.

Olisi aika jättää taakse puhe kuluttajista kuninkaana tai uhrina ja siirtyä uudelleenlaiseen, kollektiivisempaan ajatteluun ja toimintaan, jossa niin valmistajat, kauppa kuin kuluttajat nähdään vastuullisiksi ympäristöstä ja eettisyydestä. Voisiko kuluttajan valtaa korostava monarkiapuhe muuttua demokratiaa, yhteisvastuuta ja vuorovaikutusta korostavaan suuntaan? Jos eri toimijat nähtäisiin valtajärjestelmän osina, jotka ajavat niin yhteisiä kuin omia etujaan, voi-

si kuluttajalta riisua kuninkaan kaavun ja tuoda hänet neuvotteluosapuoleksi muiden toimijoiden joukkoon. Tämä edellyttäisi kaupalta avautumista kuluttajien suuntaan ja muunkin kuin kuluttajien lompakkojen kuuntelemista. Kaupatkin voisivat kokeilla kuluttaja- ja asiakasymmärryksen lisäämiseksi uudenlaisia kuluttajatutkimuksen ja palautteenannon muotoja, joissa kuluttajat pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan. Tästä hyvä esimerkki on vuoden 2009 alussa perustettu Suomen Lähikaupan Neuvonantajat, joiden tehtävänä on kertomalla omista näkemyksistään ja toiveistaan ottaa osaa kaupan kehittämiseen. Osallistuminen edellyttää rekisteröitymistä ja sen välineitä ovat keskustelut, äänestykset ja aloitteet netissä. (<http://neuvonantajat.lahikauppa.fi/>, Jaakkola 2009.)

Viime vuosina kuluttajatutkimuksen käsitteistöön on tullut ajatus Kuluttaja 2.0:sta, joka ei ole enää passiivinen kulutusta koskevan tiedon tuotannon ja käytön kohde, vaan aktiivinen osapuoli, joka itse tuottaa ja käyttää tuota tietoa (Pantzar ym. 2008). Niin ”tosiharrastajat” kuin tavallisetkin kuluttajat ovat yhä kiinteämmin mukana erilaisissa internetin vertaisverkkoissa, keskustelupalstoilla ja huutokaupoissa jakamalla niissä kokemuksiaan ja etsien vinkkejä päätösten tueksi. Kuluttaja 2.0 perustuu ajatukseen tavallisten ihmisten näkemysten ja kokemusten sekä niiden jakamisen merkityksestä tiedontuotannon uutena muotona. Kuluttaja 2.0 tarvitsikin rinnalleen uudelleenlaisen Kauppa 2.0:n, joka avautuisi haasteelle ja ottaisi kuluttajat ja heidän odotuksensa entistä jyrkämmin mukaan toimintaansa.

- Boström, M. & Klinton, M. (2008) *Eco-standards, product labelling and green consumerism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Diplock, A.T., Aggett, P.J., Ashwell, M., Bornet, F., Fern, E.B. & Roberfroid, M.B. (1999) Scientific concepts of functional foods in Europe: Consensus document. *British Journal of Nutrition* 81 (Suppl.1): S1–S27.
- Elintarvike- ja ravitsemusalan strategiaraportti (2006). Suomi – kilpailukykyinen terveellisen ravitsemuksen edelläkävijä. Elintarvike- ja ravitsemusohjelma ERA. Helsinki: SITRA.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 1924/2006, annettu 20 päivänä joulukuuta 2006, elintarvikkeita koskevista ravitsemus- ja terveystähteistä.
- Finfood Luomu (2008). Luomumyynti. Tilastotietoa vuodelta 2007. Saatavilla <http://www.finfood.fi/finfood/luomu.nsf/8292b9a824f76a0bc225707d0042505a/fa95423864f5969ec2256ce80047afae?OpenDocument> (23.12.2008).
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Paananen, J., Pesonen, I., Järvelä, K. & Mäkelä, J. (2009) *Elintarvikeketjun vastuullisuus*. Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. Maa- ja elintarviketalous 140. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus.
- Heasman, M. & Mellentin, J. (2001) *The functional foods revolution*. Healthy people, healthy profits? London: Earthscan Publications.
- Isoniemi, M. (2005). *Pienimuotoista, läheltä ja laadukasta?* Lähi- ja luomuruoka kuluttajien määrittelyinä. Kuluttajatutkimuskeskuksen Työselosteita ja esitelmää 88/2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Jaakkola, O. (2009) *Liity Neuvonantajiin!* Me 2/2009, 12.
- Julkisten hankintojen työryhmä (2008). *Ehdotus kestävien hankintojen toimintaohjelmaksi*. Julkisten hankintojen työryhmän ehdotus 13.2.2008. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007*. Ks. <http://www.digipaper.fi/kesko/12067/> (23.12.2008).
- Kestävän kulutuksen ja tuotannon toimikunta (2005) *Vähemmästä enemmän ja paremmin*. Kestävän kulutuksen ja tuotannon toimikunnan (kulttu) ehdotus kansalliseksi ohjelmaksi 2005.
- Kirveennummi, A., Saarimaa, R. & Mäkelä, J. (2008) *Syödään leväpullia pimeässä*. Tähtikartastoja suomalaisten ruoan kulutukseen vuonna 2030. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Kirveennummi, A., Mäkelä, J., Saarimaa, R. & Timonen, P. (2008) Extreme-valmisruokaa. Pillerit kuluttajien tuottamissa tulevaisuuskuvissa. *Futura* 27 (3): 26–37.
- Lawrence, M. & Rayner, M. (1998). Functional foods and health claims: a public health policy perspective. *Public Health Nutrition* 1(2): 75–82.
- Luomumarkkinoiden kehittämisen strategiset tavoitteet 2007–2015*. Luomumarkkinoiden kehittämisen strategiaryhmä 3.10.2006.
- Luomuoistot kasvoivat 19 prosenttia vuonna 2008* (2009). Ruokatiedon uutiset 11.3.2009. Saatavilla <http://www.ruokatieto.fi/finfood/finnfoo1.nsf/newsbyid/91872C442C5B36D5C2257576003EAA37?opendocument>. 7.4.2009.

- Meijboom, F. (2007) *Trust, food and health*. Questions of trust at the interface between food and health. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 20 (3): 231–245.
- Mikkelsen, B.E. & Trolle, E. (2004) Partnerships for better nutrition-an analysis of how Danish authorities, researchers, non-governmental organizations and practitioners are networking to promote healthy eating. *Scandinavian Journal of Nutrition* 48 (2): 61–69.
- Mononen, T. (2008) *Luomun verkostot*. Tutkimus suomalaisen luomutuotannon toimijaverkostojen muutoksesta. [Väitöskirja.] Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 85. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Mäkelä, J. (2007) *Ruoka*. Teoksessa Maamme Suomi. Helsinki: WSOY. 170–181.
- Neuvoston asetus (EY) N:o 834/2007, annettu 28 päivänä kesäkuuta 2007, luonnonmukaisesta tuotannosta ja luonnonmukaisesti tuotettujen tuotteiden merkinnöistä sekä asetuksen (ETY) N:o 2092/91 kumoamisesta.
- Niva, M. (2006) Can we predict who adopts health-promoting foods? Users of functional foods in Finland. *Scandinavian Journal of Food and Nutrition* 50 (1): 13–24.
- Niva, M. (2008) *Consumers and the conceptual and practical appropriation of functional foods*. [Doctoral dissertation.] Helsinki: National Consumer Research Centre.
- Niva, M., Mäkelä, J. & Kujala, J. (2004). "Trust weakens as distance grows". Finnish results of the OMIaRD consumer focus group study on organic foods. *Working papers* 83. Helsinki: National Consumer Research Centre.
- Niva, M. & Mäkelä, J. (2005) Tieteellistettyä syömistä ja tuotteistettua terveellisyttä. *Yhteiskuntapolitiikka* 70 (4): 440–450.
- Niva, M. & Mäkelä, J. (2007). Finns and functional foods. Socio-demographics, health efforts, notions of technology and the acceptability of health-promoting foods. *International Journal of Consumer Studies* 31: 34–45.
- Niva, M. & Piironen, S. (2005) "Kohtuudella kaikkea". Maallikot ja asiantuntijat terveellisestä syömisestä. Teoksessa Leskinen, Johanna, Hallman, Hannele, Isoniemi, Merja, Perälä, Liisa, Pohjoisaho, Taina & Pylväinen, Erja (toim.). *Vox consumptoris*. Kuluttajan ääni. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2005, 141–161. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Padel, S., Jasinska, A., Rippin, M., Schaack, D. & Willer, H. (2008) The European market for organic food. Teoksessa Willer, Helga, Yussefi-Menzler, Minou & Sorensen, Neil (ed.). *The world of organic agriculture*. Statistics and emerging trends 2008. Bonn: International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) and Frick: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL).
- Pantzar, M., Hyvönen, K., Repo, P. & Timonen, P. (2008) Kuluttaja tiedon tuottajana ja käyttäjänä. Teoksessa Ahlqvist, Kirsti, Rajas, Anu, Perrels, Adriaan, Simpura, Jussi & Uusitalo, Liisa (toim.). Kulutuksen pitkä kaari. *Niukkuudesta yksilöllisiin valintoihin*. 357–372. Helsinki: Palmenia.
- Piironen S., Mäkelä J. & Niva M. (2004) *Luottavaiset suomalaiset?* Kuluttajien näkemykset ruoan turvallisuudesta. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Ravintotase 2006 ja 2007 (ennakko). Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus Tike 2008.

- Retail futures. Scenarios for the future of UK retail and sustainable development. London: Forum for the Future, 2007. Available at: <http://www.forumforthefuture.org/files/11937%20FFF%20Retail%20Futures%20WEB%20new%20version.pdf> (22.10.2008).
- Schmid, O., Sanders, J. & Midmore, P. (eds.) (2004). *Organic marketing initiatives and rural development: Volume seven*. Aberystwyth: School of Management and Business.
- Sloan, A.E. (1999). *The new market: Foods for the not-so-healthy*. Food Technology 53 (2): 54–60.
- S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007. Saatavilla <http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/13325/> (23.12.2008).
- Tradekan vuosikertomus 2007. Helsinki: Tradeka. Saatavilla. [http://www.tradeka.fi/tradeka/ipub.nsf/sivut/Vuosikertomus2007.pdf/\\$file/Vuosikertomus2007.pdf](http://www.tradeka.fi/tradeka/ipub.nsf/sivut/Vuosikertomus2007.pdf/$file/Vuosikertomus2007.pdf) (23.12.2008).
- Viinisalo, M., Nikkilä, M. & Varjonen, J. (2008) *Elintarvikkeiden kulutusmuutokset kotitalouksissa vuosina 1966–2006*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 7. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Välimäki, K. (2007) *Elintarviketeollisuus*. Toimialaraportti 2/2007. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Urala, N. & Lähteenmäki, L. (2003) *Reasons behind consumers' functional food choices*. Nutrition & Food Science 33 (4): 148–158.
- Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa. Selvitys vastuullisista toimintatavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa. Elintarviketeollisuusliitto ry, 2005.
- Zanoli, R., Naspetti, S., Vairo, D., Thelen, E., Labrenz, H. & Bähr, M. (2004). Potential scope for improved marketing: Considering consumer expectations with regard to organic and regional food. Teoksessa Schmid, Otto, Sanders, Jörn & Midmore, Peter (ed.). *Organic marketing initiatives and rural development: Volume seven*. Aberystwyth: School of Management and Business.

Internet-sivustot

- http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic_fi. 30.3.2009.
- <http://www.arlaingman.fi/cultura/> 27.2.2009.
- <http://neuvonantajat.lahikauppa.fi/> 6.4.2009.

Ruokakauppa kaukana tulevaisuudessa – ruoan ostamisen tulevaisuuskuvia

Ruoan ostamisen tulevaisuus on todennäköisesti kaikkien toimijoiden käsissä. Siihen vaikuttavat niin kuluttajat yksilöinä ja ryhminä kuin yritykset, järjestöt ja erilaiset yhteisötkin. Tulevan kehityksen suunta muodostuu monimutkaisista ja vaikeasti analysoitavista systeemeistä ja järjestelmistä. Yhtäältä voidaan ajatella, että vaikuttamalla koko ruokakaupan arvoverkkoon ja kuluttajien valintamahdollisuuksiin voimme ohjata tulevaisuutta tietoisesti johonkin tiettyyn suuntaan. Toisaalta voimme ajatella, että kulutuskäyttäytymisen on merkittävin muutostekijä, jonka kehitys ohjaa vähemmän tietoisesti arvoverkossa tapahtuvia muutoksia.

Tulevaisuudessa ihmiset syövät ruokaa, mutta miten ja mistä he sen hankkivat? Ostetaanko ruoka marketista vai toimitetaanko se suoraan kotiovelle? Millaiset tapahtumat ja olosuhteet kehystävät ostotapahtumia? Tosiasiassa emme voi ennustaa miten ja minkälaiset ostotapahtumat tyydyttävät suomalaisten nälkää 25 vuoden päästä ja millaisessa yhteiskunnassa elämme. Tällä hetkellä hahmottuvista kehityslinjoista sekä kuluttajien ja asiantuntijoiden puheista, toiveista ja odotuksista voimme kuitenkin esittää näkemyksiä ja tulkintoja tulevaisuudesta. Seuraavassa kuvaamme mahdollisia vaihtoehtoisia ja siinä mielessä hieman kärjistettyjä tulevaisuuskuvia siitä, millaisissa arkisissa tilanteissa ja muodoissa ruoan ostaminen tai hankkiminen voisi toteutua.

Lyhyesti tiivistettynä voidaan ruoan ostamisesta käytyjen keskustelujen taustalta erottaa ai-

nakin seuraavat neljä erilaisten tulevaisuuskuvien kehystämää maailmaa.

- Runsaudensarven maailmassa ihmisille tarjoutuu laadukas valikoima maukkaita elintarvikkeita sekä nopeaa ja helppoa palvelua. Kaupalta tai ruoan tuottajilta odotetaan elämyksiä, terveyttä ja nautintoja lupaavia vaihtoehtoja.
- Vastuullisuuteen ja kenties myös niukkuuteen pakotetussa maailmassa ruoan ostajat joutuvat sopeutumaan säädeltyyn elintarvikkeiden tarjontaan. Ostotapahtumat, tuotteet ja jakelukanavat pyrkivät huomioimaan ekologista kestävyyttä. Ihmiset ostavat ruokaa myös suoraan tuottajilta tai jopa osallistuvat sen tuotantoon.
- Teknologisen kehityksen myötä ruokaa ja yhä jalostetumpia elintarvikkeita tarjoavat varsinkin suuret, globaaleilla markkinoilla

liikkuvat toimijat. Ostotapahtumat jäsenyivät erilaisissa automatisoiduissa toiminnoissa. Tuotteiden alkuperä ja tuotantoprosessi ovat usein hämärtyneet samoin kuin myös ero lääkkeiden ja ruoankaltaisten korvikkeiden välillä.

- Pahimmanlaatuisessa tulevaisuuskuvasa ihmiset toimivat kaaoksessa ja epävarmuudessa eivätkä juuri pääse nauttimaan laadukkaasta ruoasta ja syömisestä. Välipitämättömyys kukoistaa. Kuluttajat toimivat hetken mieli-johteesta. Tilannekohtaiset ratkaisut tekevät arjesta ja syömisestä helposti muuttuvaa ja vaikeasti ennakoitavaa. Ihmiset etsivät tyydytystä omaan ravinnontarpeeseensa lyhytnäköisesti ja sieltä, mistä sen milloinkin helpoimmin saa.

Tulevaisuuskuvat ovat osin päällekkäisiä ja toteutuvat erilaisina yhdistelminä erilaisten kuluttajien arjessa. Monet niistä ovat hyvin tunnistettavia jo nykyisessä yhteiskunnassamme. Jatkossa tarkastelemme sitä, miten ruoan kulutukseen liittyvät tulevaisuuskuvat suhtautuvat ostamisen ja kaupankäynnin tulevaisuuteen sekä niistä käytäviin keskusteluihin. Erilaisten näkökulmien kautta haluamme haastaa lukijan pohtimaan asioita, jotka mahdollisesti parin vuosikymmenen kuluttua ovat toisin kuin nykyisin.

Ostoksilla käynti ja valinnat tulevaisuuden tekoina

Tulevaisuutta katsotaan aina nykyhetkestä käsin. Ruoan hankkiminen ja ostaminen ovat sosiaalista toimintaa, joka on voimakkaasti yhteydessä kauppoihin ja markkinoihin se-

kä kulutushyödykkeitä tuottaviin ja sääteleviin organisaatioihin. Omissa näkemyksissämme kuluttajat – samoin kuin muutkin ruokajärjestelmän toimijat: valmistajat, kaupat jne. – ovat aktiivisia toimijoita, joilla on erilaisia rooleja, toimintamalleja ja identiteettejä suhteessa ostamisen käytäntöihin ja kuluttamiseen (Jons-son 2007, Puupponen ym. 2008). Kuluttajien ja palveluntarjoajien, kuten kaupan ja tuottajien, suhde on parhaimmillaan vuorovaikutteinen ja edistää kaikkien osapuolten intressejä. Kuluttajien roolit ja yksilöllisen vaikuttamisen tavat muotoutuvat kuitenkin osana laajempia yhteiskunnallisia tuotantorakenteita sekä palveluiden järjestelmässä tapahtuvia poliittisia muutoksia. Kuluttamiseen liittyvissä tulevaisuuskuvis- sa palvelut korostuvat entisestään ja tuotanto muuttuu entistä kysyntälähtöisemmäksi (Kirveennummi ym. 2008a; vrt. Mannermaa 2008). Tällöin kuluttajien käsitykset itsestään kuluttajina tulevat myös olemaan avainasemassa siinä, millaisia vaihtoehtoisia kulutus- ja ruokajärjestelmiä yhteiskuntaan kehittyy (Trentmann 2008, 39–41).

Ostaminen ja kuluttaminen näyttäytyvät kuluttajien puheissa usein rutiininomaisina tarpeiden tyydyttämisinä, mutta niihin kytketään usein myös leikinomaisuutta ja elämyksellisyyttä sekä yhteisöllisyyttä. Kulutushyödykkeiden ostaminen ja siihen liittyvät palvelut ovat monille jopa harraste tai terapiaa muistuttavaa toimintaa. Se voi toisaalta joillekin olla myös ikäväksi tai haitalliseksi koettu käyttäytymismalli, joka halutaan karsia minimiin tai jättää muiden tehtäväksi. Erityisesti välttämättömyshyödykkeeksi mielletyn ruoan ostamiseen liittyy usein toistoa ja jatkuvuutta eli ajan kuluessa va-

kiintuneita tapoja. Nimenomaan uusien vaihtoehtojen, käytäntöjen ja rutiinien myötä tulevaisuuden ostosympäristöissä ja käytännöissä voi kenties olla odotettavissa suuriakin muutoksia (katso esim. Lash ym. 1994, 322; Lehtonen 1999). Seuraavassa katsommekin millaisia muutosvoimia ruoan ostamiseen liittyy.

Ruokajärjestelmät ovat yhteydessä elintarvikkealan arvoverkostoon – erilaisten toimijoiden yhteistyö- ja lisäarvoverkostoon (Allee 2003). Niihin vaikuttavista muutoksista toiset ovat laajuudessaan koko maapallon kattavia ja toiset kohdentuvat alueellisesti. Laajoja ja koko maapalloon vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi globalisaatio itsessään, ilmastonmuutos, teknologinen kehitys, alueellinen kehitys ja väestönkasvu sekä kehittyvien maiden kulutustapojen muutokset. Näihin laajoihin ilmentymiin liittyy lukuisia ongelmia ja haasteita, kuten kehittyvien maiden talouskasvun ja luonnonvarojen riittävyyden välinen ristiriita tai ruoan ja kansanterveyden väliset yhteydet.

Tulevaisuuteen vaikuttavat myös monet palvelusektorin rakenteelliset ja kysyntää ohjailevat muutosvoimat. Esimerkiksi yhdyskuntarakenteen kehittämiseksi tehdyt päätökset ja taajamien ulkopuolelle tehtävät pääomainvestoinnit vaikuttavat vahvasti siihen, ohjataan-ko kuluttaja hypermarketeihin ostamaan suuria määriä elintarvikkeita kerrallaan vai suosiiko kaavoitus pieniä keskustoissa ja taajamissa toimivia kauppia. Ajan myötä suomalaisessa päivittäistavarakaupassa on siirrytty itsepalveluun ja kauppa on keskittynyt yhä suurempiin yksiköihin. Sähköiset palvelut, erilaiset uudistuvat itsepalvelujärjestelmät ja itsepalvelukassat tuovat mukanaan uusia (tieto)teknologisia käyttörotiineja

ja ostotapahtumien ajankäytön muutoksia kohti 24h-kauppoja ja -palveluita. Itsepalvelun ja markkinoinnin kautta myös kuluttajan aktiivisen osallistuminen tuotanto- ja palveluprosessiin kehittyy vauhdilla (Lash ym. 1994, Pine ym. 1999, Prahalad ym. 2003)

Tällä hetkellä suomalaisten ruoankulutus perustuu pääosin kodin ulkopuolelta ostettavien elintarvikkeiden kulutukseen (Lammi ym. 2008). Kodin ulkopuolella valmistettujen aterioiden ja ruoan hankkimiseen liittyvien palveluiden kulutuksen uskotaan tulevaisuudessa entisestään kasvavan. Ruokakaupat myyvät ruoka-ainesten lisäksi yhä enemmän osapalveluita – esimerkiksi take away -ruokaa, kokonaisia aterioita tai puolivalmisteita. Uusien palveluiden muodostuminen liittyy tiettyihin pitkälle tulevaisuuteen vaikuttaviin muutosvoimiin, jotka ovat yhteydessä sekä kysynnän että tarjonnan lisääntymiseen. Ensimmäisen joukon muodostavat muutosvoimat, jotka liittyvät syömisen ja hyvinvoinnin yhteyksien tiedostamiseen. Tällöin puhumme esimerkiksi yleisestä elintason ja koulutuksen paranemisesta ja sen myötä tapahtuneesta terveystietoisuuden lisääntymisestä, muuttuvan ikärakenteen vaikutuksista ruoan kulutukseen, funktionaalisten elintarvikkeiden määrän lisääntymisestä ja laadukkaan ns. premium -tuotevalikoiman laajentumisesta, uusista painonhallintatuotteista jne. (ks. esim. Varjonen 2008).

Toinen keskeinen muutosvoimien joukko liittyy eettisen kuluttamisen ja ympäristötietoisuuden nousuun sekä ylipäänsä ajatukseen kuluttajien kuuntelemisen ja toisaalta kuluttajien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä. Näitä edistävät erilaiset kansalaisyhteiskunnan sosi-

aaliset ja teknologiset innovaatiot sekä jonkinlainen usko ongelmien ratkeamisesta kuluttamisen suuntia muuttamalla. Hyvin todennäköistä on, että ihmisten tietoisuus tuotteiden alkuperästä ja kriittisyys tuotannon ympäristövaikutuksista kasvavat tulevaisuudessa. Jos vaatimukset tuotteiden eettisistä alkuperämerkinnöistä pitävät, ei kuluttajia enää voi johtaa harhaan esimerkiksi myymällä pohjoisafrikkalaista oliiviöljyä tsecanalaisena.

Kolmantena muutosvoimien joukkona voidaan pitää etenemistä taloudellisten ja teknologisten tekijöiden varassa. Hyvin ristiriitaisiin ja eri suuntiin liikkuviin muutosvoimiin kuuluu yhtäältä kansainvälistymistä ja kilpailurajoitusten väljentymistä, taloudellisia investointeja ja taantumia, sekä yhä voimakkaampia paineita osakkeenomistajien sijoitusten kannattavuudelle. Nämä muutosvoimat kertovat tulevaisuudesta, jossa ihmiset, tieto ja tavarat liikkuvat entistä vapaammin ja nopeammin, ja kenties yllä kuvatuista muutosvoimista piittaamatta. Taloudelliset kriisit ja taantumaiset vaikuttavat laajalaisesti ja erilaisin seurauksin. Niukkenevassa kehityksessä sosiaalinen syrjäytyminen, heikenevä työllisyystilanne sekä tiedon ja osaamisen epätasainen jakautuminen vaikuttavat kuluttajien käyttäytymiseen ja valintamahdollisuuksiin. Niukkuuden vastapainoksi on usein kuviteltu tiukentuvaa otetta yhteisöllisyyteen, ruokaan ja hyvinvointiin liittyvien perusasioiden arvostuksiin. Nämä muutostekijät ovat vain murto-osa niistä muuttujista, joiden ympärille seuraavaksi kuvatut erilaiset tulevaisuudet voivat ryhmittyä. Jokaisessa tulevaisuuskuvassa on kyse joidenkin ihmisten unelmien, toiveiden tai uhkakuvien toteutumisesta erilaisissa tilanne-

kohtaisia variaatioita saavissa muodoissa. Ei siis sellaisenaan, vaan erilaisia ajallisia, paikallisia ja sosiaalisia muotoja saavina kuviteltuina todellisuuksina.

Ruoan ostamisen tulevaisuuskuvia

Edellä kuvatut ostamisen muutosvoimat ja kehitysnäkymät tuottavat erilaisia mahdollisia reunaehdoja ja arvoja sille, millaiseksi vuoden 2030 maailma on kuviteltavissa. Asiantuntijoiden ja kuluttajien puheista erottuvia tulevaisuuskuvia kuvataan jatkossa nimillä: Runsaudentarvi, Ekoteko, Teknologialtaisuus sekä Välinpitämättömyys. Ne perustuvat aiemmin hieman toisenlaisista lähtökohdista (Kirveennummi ym. 2008a) muodostettuihin ruoan kulutuksen skenaarioihin ja tulevaisuuskuviin (ks. myös Vinnari ym. 2008). Artikkelissa kuvatut tulevaisuuskuvat hahmottuvat ruoan kulutusta käsittelevien tutkimusaineistojen ja kirjallisuuden pohjalta, ja suurelta osin Mirhami -hankkeessa tuotetuista skenaarioista. Skenaariot pohjautuivat puolestaan asiantuntijahaastatteluihin sekä kuluttajien ryhmähaastatteluihin ja kyselyaineistoihin, jotka kerättiin yhteistyössä Kuluttajatutkimuskeskuksen sekä Suomen Akatemian rahoittaman Brigade-hankkeen toimijoiden kanssa. Lisätietoja tutkimuksesta ks. Kirveennummi ym. 2008a.

Tulevaisuuskuva 1. **Runsaudentarvi – laatua ja rajoittamattomia nautintoja**

Ensimmäisen tulevaisuuskuvan toimintaympäristöä kuvaa talouden suotuisa ja tasainen kasvu ja kehitys: vuonna 2030 valtaosalla suomalaisista on varaa hankkia suurin piirtein sellaista

ruokaa kuin he haluavat. Suotuisat yhteiskunnalliset olot houkuttelevat sekä pääomia että korkean tason osaamista, globaalissa kilpailussa pärjätään kohtalaisen hyvin ja kansainvälinen yhteistyö on taannut vakaat poliittiset olot.

Runsaudensarven metaforalla kuvatussa maailmassa eläville kuluttajakansalaisille ruoan ostaminen ja syöminen on välillä ravinnon tarpeen tyydyttämistä rutiininomaisesti ja välillä mittavaakin nautiskelua, jossa maku ja tunnelma ovat tärkeitä. Herkuttelu ja mielenkiinto kaikkeen ruokaan liittyvää kohtaan synnyttävät lukuisia ruoan alkuperään, hankkimiseen, valmistamiseen ja syömiseen liittyviä palveluita ja tuotteita. Ostotapahtumat laajenevat vuorovaiikutuksessa erilaisten mediatuotteiden kanssa ja ruokaa valmistetaan tietoisena ympäröivistä yhteisöistä ja yleisöistä.

Ruoan ostamisessa tärkeää on, että kuluttaja saa kokemuksen laadukkaasta palvelusta. Ruokaa hankitaan perheen tai muun ryhmän jäsenen yksilöllisten mieltymysten mukaan. Ruokaostosten tekoon liittyy runsaasti mielihyvää tuovia elementtejä. Erilaisiin liikenteellisiin solmukohtiin nousseet myymälät ovat yhteiseen ajanviettoon houkuttelevia julkisia tiloja, oikeita sinkkujen ja perheellisten paratiiseja. Ostokseen houkutellaan näyttävin esillepanoin, mutta kuluttaja saa myös arvostamaansa tietoa ja kontakteja. Kiinnostus syömiseen ja ravitsemukseen on herännyt, ja ihmiset saavat kaikkialle tunkeutuvan median välityksellä tehoiskuja ruoan terveysvaikutuksista. Kuluttajien on täsapainoteltava erilaisten toiveiden, odotusten ja vaatimusten, kuten herkuttelun ja terveellisen ravinnon välillä.

Ruokakauppojen ja -palveluiden kirjo on

monipuolinen ja nykyistä kansainvälisempi. Gigamarketeista saa suuria määriä mitä tahansa, mutta lisäarvoa tuottavat myös palveluihin panostavat ”kivijalka-delit”, joiden ympärille on rakentunut persoonallisia ja viihtyisiä lähiympäristöjä. Verkkokauppa toimii globaalisti ja luotettavasti ja tarjoaa arvioinnin lähtökohtia kaikille alkuperä- ja hintatietoisille kuluttajille. Valmisruokaa ostetaan sekä ravintoloista että kauppojen valmisruokamoduuleista. Marketit ovat torien kaltaisia viihtymispaikkoja ja ihmisten tapaamispaikkoja, joiden keskelle pienten tuottajien putiikeilla luodaan rauhallisia katetuja keitaita. Sisätiloissa on mukava kuljeskella ja samalla tehdä ostoksia (Lehtonen 1999). Ruoan etsintää helpotetaan esimerkiksi värikoodatuilla ruokavalioreiteillä, mutta elämys-hakuiset kuluttajat saavat ilmoittautua myös opastetuille kierroksille uutuuksien ja maistiaisten maailmaan. Kansainvälisten kontaktien määrä on moninkertaistunut, joten halutessaan ihmiset voivat tilata suosikkituottajiltaan mielmakujaan eri puolilta maapalloa. Globaalin ja paikallisen palvelun välillä on ikuinen kilpailu, jossa kansainvälisillä suosituksilla ja sertifikaateilla on helposti ylilyöntiasema.

Runsaudensarvi on maailma, jossa ostoksissa tärkeintä on vapaus seurata omia mielihaluja ja tottumuksia. Koska ihmiset ovat yksilöllisiä ja erilaisia, on myös ruokapalveluita pitänyt kehittää hyvin monenlaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. On helppoja ja laadukkaita valmisruokia ja ateriakokonaisuuksia tai raaka-aineita, joiden alkuperä, tuotantotavat ja koko arvoverkko on sopusoinnussa ihmisten mieltymysten ja arvomaailmojen kanssa. Tuotteiden sijoittelu ja asettelu hyllyihin on osa palvelumuotoilua, jo-

ta kauppa ja tuottajat sekä muut toimijat tekevät yhä syvenevässä ja kilpaillumassa yhteistyössä. Ruoan tuotanto ja kulutus on kovan globaalin hintakilpailun paineissa ”repeytynyt” vahvoihin talouspoliittisiin saarekkeisiin. Kaikkien on tasapainoiltava lisääntyvien säädösten maailmassa, jossa poliittiset toimijat ja viranomaiset tekevät kaikkensa kuluttajiin kohdistuvien terveysriskien minimoimiseksi. Kuluttajien näkökulmasta tuottajien kanssa verkottunut kauppa on avainasemassa elintarviketuotannon säätelijänä: parhaimmillaan kauppaketjut ovat verkottuneet laajasti erilaisten kotimaisten ja kansainvälisten tuottajien, jalostajien ja jakelijoiden kanssa, ja myös kuluttajat ovat kehittämässä kannavien toiminnallisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Pienet tuottajat taistelevat markkinaosuuksista vaihtoehtoisilla markkinointikanavilla. Erilaisen palveluiden avulla ihmiset voivat halutessaan löytää nopeita ja turvallisia lähimarkkinoiden joustajia omiin yksilöllisiin tarpeisiinsa.

Tulevaisuuskuva 2. Ekotekoja – niukkaa ja ekologisesti kestävää kuluttamista

Ekoteko-tulevaisuuskuvasessa ympäristön tila on heikentynyt nopeasti ja se on vaatinut uusien rajoitteiden sekä pakotteiden käyttöönottoa resurssien suojelemiseksi. Suomessa ja muualla Euroopassa on kärsitty toistuvista ympäristökatastrofeista ja äärimmäisistä sääilmiöistä. Maailman poliittinen ilmasto on kireä, sillä resursseista on kaikkialla pulaa ja kansallisvaltiot sekä liittoumat suojelevat omia etujaan. Ruokaomavaraisuuden turvaaminen on poliittisen järjestelmän keskeisimpiä tavoitteita ja siihen pyritään myös niukkuutta jakamalla. Ekologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyteen py-

ritään laaja-alaisesti, jotta hyvinvoinnin taloudellisen pohjan elvyttäminen olisi mahdollista pidemmällä aikavälillä. Maailmanlaajuinen ruokapula on uhkatekijä, joka on seuraus rakkaisemattomasta väestönkasvun ja ruokatuotannon epätasapainosta. Ruokakatastrofien uhka on jatkuva, ja kuluttajien luottamuksen sekä tulevaisuuskon ylläpitämiseksi tehdään kovasti työtä.

Puute raaka-aineista on nostanut ruoan hinnan ja vaikeuttanut sen jakelua ja tuotantoa. Äärimmilleen vietyä kulutusta on jouduttu rajoittamaan lainsäädännöllä ja tiukentuneella valvonnalla. Niukentuneita resursseja joudutaan käyttämään tehokkaammin hyväksi. Kuluttajat ovat valmiita miettimään omaa kulutuskäyttäytymistään ja pakkojen edessä myös sopeuttamaan toimintaansa uusiin rajoituksiin. Kestävien valintojen arvottaminen aiheuttaa kuitenkin jatkuvia ristiriitoja. Myös ns. harmaa talous kukoistaa. Mustanpörssinkauppaa pyritään hillitsemään yhteisellä valvonnalla ja valistuksella, jotka kohdistuvat paitsi yksilöiden kulutuskäyttäytymiseen ja valintoihin, mutta myös elintarviketeollisuuteen ja ruokakauppaan valintoja tekevinä toimijoina.

Vuonna 2030 ruoka on merkittävässä asemassa ihmisten elämässä. Yleisessä keskustelussa huomio kiinnitetään energiatarpeen tyydyttämiseen kestävällä tavalla. Ruoan runsaus tai siihen liittyvät elämykset ovat jääneet sivumalle, mutta muistot herkkuja pursuilevista hyllyistä ovat ihmisillä yhä läheisesti mielessä. Kulutusvalinnoissa tasapainotellaan ruoan maun, yleisen riittävyyden ja toisaalta tuotannon ympäristövaikutusten välillä. Kotimaiset perusruoat, kasvikset ja viljat muodostavat pääosan suo-

malaisten ravinnosta. Lihakarjaa kasvatetaan entistä vähemmän, ja lihan tuotannossa suositaan luomukasvatusta. Ruoan ostaminen on muuttunut yksinkertaisuutta suosivaksi. Ruokaa ostetaan omiin astioihin. Annoskoot ja pakkaukset ovat huomattavasti pienentyneet nykyisestä. Lisä- ja säilöntäaineita käytetään mahdollisimman vähän, niin ikään vettä sisältäviä tuotteita on entistä vähemmän.

Ruokakauppojen määrä on vähentynyt merkittävästi. Erilaiset logistiset ratkaisut ovat korvanneet vähittäiskauppoja. Ruokaa tai ruoka-aineita tuodaan asuinalueille tai jakelukeskuksiin säiliöissä ja suurpakkauksissa. Ruokailusta on tullut yksinkertaista ja poisheitettävän ruoan määrä on vähentynyt radikaalisti.

Niukkuutta edellyttävässä maailmassa kauppa on yhä riippuvaisempi tuottajista. Ruoan tuotannon ja kaupan välinen suhde onkin tullut läheisemmäksi, ja kauppaketjut omistavat tuotantoresursseja maatiloista ja alkutuotannosta lähtien. Kaupunkisuunnittelussa otetaan huomioon ruoantuotantoon soveltuvat tilat ja alueet. Tulevaisuuden ekorakentaminen ja omavaraiset ekokaupungit suunnitellaan sellaisiksi, että ne ovat omavaraisia ruokatuotannossaan.

Suomalaiset harrastavat mahdollisuuksiensa mukaan kotitarveviljelyä ja voivat näin yhä säädellä niukkuutta. Ruokaa tuotetaan entistä enemmän myös kaupungeissa, esimerkiksi talojen katoilla ja talokasvihuoneissa. Kaupoista saa parveke- ja muuta 'vertikaaliviljelyä' varten pakkauksia, joissa siemenet, maa ja ravinteet ovat valmiiksi aseteltuina, ja vain vesi puuttuu. Myös palveluiden kysyntä ja tarjonta lisääntyy, kun kotiapulaiset alkavat huolehtia siivouksen ohella varakkaimpien ihmisten viljelmistä. Pää-

sy yksityisille maa-alueille ja metsiin vaikeutuu, mutta toisaalta ruoan hankintaan ja kuluttamiseen liittyvä avunanto ja yhteisöllisyys lisääntyvät, ja erilaiset ruokapiirit ja muut yhteistyön ja vaihdon verkostot kukoistavat.

Ruokakauppa, sellaisena kuin se tässä tulevaisuuskuvasa kuvitellaan, ottaa kantaa yhteiskunnallisiin ja yksilön terveyttä koskeviin asioihin. Nykyinen alullaan oleva trendi kaupan yhteiskunnallisesta osallistumisesta ja vaikuttamisesta jatkuu ja voimistuu. Kauppa julistaa päivän hyviä tekoja seinäteksteissään nykyisten Marks & Spencers -myymälöiden tapaan ja luoniillä ideologista yhteenkuuluvuudentunnetta. Järjestöille kertynyt tieto ja valta hyödynnetään nykyistä tehokkaammin kauppojen ekologisen ja vastuullisen toiminnan sparraukseen. Kaupat pyrkivät voittamaan kuluttajien luottamuksen niin, että nämä luovuttavat harkintavaltansa kaupalle. Tällöin kuluttajat voivat myymälää valitessaan vaikuttaa siihen, kenelle luovuttavat tuotteiden turvallisuuden ja markkinoiden hallinnan (vrt. Markkanen 2008, 135).

Tulevaisuuskuva 3. **Teknologiavaltaisuus – kuluttaja nauttii teknologian tuomista globaaleista ratkaisuista**

”Keinoravintoa ja aistinautintoja” -tulevaisuuskuvasa energiaa pystytään tuottamaan huomattavasti entistä taloudellisemmin ja tehokkaammin. Maailmassa on saatavilla runsaasti edullista energiaa, joka on myös kestäväällä tavalla tuotettua. Aurinko- ja tuulienergiaa käytetään laajasti. Myös uudet energiamuodot ovat yhä laajenevassa käytössä. Globaali maailmantalous on tiiviisti verkostoitunut ja kasvussa. Kasvua ja kehitystä pyritään säätelemään kan-

sainvälisillä sopimuksilla, jotka kuitenkin vaikuttavat jälkijättöisesti. Taloudellinen kehitys on aika ajoin kriisiytyvää ja taloudellinen lama vaikuttaa laajasti kaikkiin valtioihin. Poliittiset järjestelmät ovat heikentyneet suhteessa kansainvälisten yritysten valtaan vaikuttaa maailman talouteen.

Tulevaisuuskuva sisältää myös ekologisen modernisaation ajatuksen. Teknologiset ja samalla ekologiset ratkaisut säästävät luonnonvaroja ja ratkovat nykyisiä jäte- ja muita ympäristöongelmia, kuten saastumista. Muovia tuhoavia bakteereja hyödynnetään ja jätteistä saadaan biokaasua. Monet innovaatiot syntyvät edelleen auto-, avaruus- ja sotateollisuuden sivutuotteina. Teknologiaoptimistisessa tulevaisuuskuvasa ruoan korvikkeilla ja tehotuotannolla taataan riittävästi ravintoa koko maailman väestölle (vrt. Belasco 2006).

Ruoan tuottaminen, valinta ja kuluttaminen ovat muuttuneet teknisiksi ja virtaviivaistetuiksi prosesseiksi. Automaateista saa valmiita annoksia ja ateriakokonaisuuksia, joiden pakkausratkaisuja ja säilyvyyttä uudet teknologiset innovaatiot ovat parantaneet. Ruokaa voi hankkia mistä päin maailmaa hyvänsä, mutta teknologioiden hallinta ja ylipäänsä suurten ylikansallisten yritysten valtaoikeudet rajoittavat kuluttajien mahdollisuuksia päättää ruokansa laadusta, raaka-aineista ja valmistustavoista. Teollisuuden valta-asema tarkoittaa sitä, että ruoan hankkimisen ja ostamisen oikeuksien hallinta suosii voimakkaasti keskittyneitä kaupan toimijoita. Monimutkaiset valtaoikeudet ovat tehneet myös monista julkisyhteisöistä ruoan välittäjiä, myyjiä ja tuottajia. Pienet yhteisöt saavat julkisuutta ja äänensä kuuluville sekä valtaa traditio-

naalisten valtakeskittymien ohitse. Uudet informaation muodot voivat kuitenkin johtaa myös uusiin kontrollin muotoihin.

Ruoan teknologisoituminen arjen käytännössä on jokapäiväistynyt. Kuluttajien aikoihin esittämä toivekuva siitä, että ruoka tulisi pöydälle tuosta vain – ”napin painalluksesta” – ei ehkä joka tilanteessa ole toteutettavissa. Eriytyisen tiiviissä yhdyskunnissa kehitys on kuitenkin johtanut siihen, että ruoka tuotetaan kuluttajille yhä valmiimpina kokonaisuuksina ja teknologisoituneita polkuja pitkin.

Monia ruoan raaka-aineita on korvattu keinotekoisesti valmistetuilla tuotteilla ja ainesosilla. Teollisuuden laboratorio-oloissa kasvatetuilla kudoksilla voidaan korvata monia lajikkeita ja erityisesti proteiineja, kuten lihaa. Synteettistä lihaa käytetään erityisesti edullisempaan massaruuantuotantoon. Teolliset tuotteet voidaan haluttaessa määrittää sellaisiksi kuin tarve vaatii, mutta perinteisillä menetelmillä tuotetuissa raaka-aineissa haitallisten lisäaineiden erottelu on kallista ja tuottaa lisäkustannuksia. Lisäaineiden ja terveysvaikutteisten aineosien manipulointi tuottaa arvaamattomiakin yhteisvaikutuksia. Geneettisesti muunnellut raaka-aineet ovat yleistyneet ratkaisuina satokausien epävarmuuteen sekä yhä vaikeammin hallittavissa oleviin tauteihin. Aidoista ja laadukkaista raaka-aineista on pulaa, ja niinpä parhaista raaka-aineista tehty valmisruoka on kallista ja kysyttyä.

Paikallisia erityispiirteitä ja ihmisten kiinnostusta etniseen ruokaan pidetään yllä erilaisen järjestelmien ja tukien avulla. Jatkuvuuteen ja totuttuihin ruokaperinteisiin kytkeytyvää ruokaa on saatavilla kaikkialla ja toimintaym-

päristöt ovat kansainvälistyneet. Ruoan kotimaisuudella on pääosin poliittinen merkitys ja erityistilanteisiin kytkeytyvä funktio. Tavallinen ”suomalainen arkiruoka” on jatkuvasti muuntuva sekoitus erilaisista traditioista tulevista aineksista, riippuen siitä mitä ja millaisia ainesosia on kulloinkin saatavilla. Kun tulee joulu ja pyhät, niin sitten ”kaivetaan nostalgia ja perinteet esiin” ja pyritään erottautumaan arjesta. Ruoan massatuotanto ja jakelu on keskitetty niille alueille, joissa se voidaan hoitaa kustannustehokkaimmin. Ihmisten odotukset siitä, mikä on tuotetta, hyvää ja maukasta ovat muuttuneet, kun ruokavaliossa on paljon teollisesti käsiteltyjä tuotteita ja valmisruokia. Tuotteiden ylitarjonnan keskelläkään ei aina kenties löydy juuri haluamiaan tuotteita.

Teknologisoituminen ja ruoan tuotteistaminen entistä pidemmälle johtavat tietynlaisten taitojen taantumiseen. Käytännölliset taidot, kuten kalan perkaaminen, ovat harvojen hallittavia extreme-lajeja. Suurin osa ihmisistä elää kaupunkimaisissa olosuhteissa, joissa kotitaloustaidoille ei juuri ole tarvetta. Tulevaisuuden ”supermartat” hallitsevat ruoanvalmistutukseen liittyvän teknologian erilaiset kerrokset samalla monipuolisella hiljaiseen osaamiseen kytkeytyvällä tietotaidolla kuin nykyisetkin kotitaloustaitoja vaalivat edelläkävijät. Ympäristö on kuitenkin entistä haasteellisempi.

Vesi tai erilaiset ”räätelöidyt vedet” ovat ruoanvalmistuksen keskeisiä komponentteja, joita pyritään liikuttelemaan mahdollisimman logistisesti ja tehokkaasti yhä laajenevan globaalien tarpeiden tyydyttämiseksi. Ruokaa ja ravintoaineita kuljetetaan ja ostetaan paljon kuivatettuna jauheina ja puristeina. Prosessointi raaka-

neista puristeisiin ja ihmisten ravinnoksi tarjoaa mahdollisuuksia monenlaisiin yhdistelmiin, kemiallisiin sekoituksiin sekä manipulaatioihin.

Ruokakaupat ovat muuntuneet pitkälle automatisoituneiksi ruokakeskuksiksi, joihin kuluttajat eivät välttämättä mene itse sisälle. Tuotteet kuljetetaan suoraan kylmäsäilytystiloihin ja ruoan säilytykseen tarkoitetut laitteet osavat myös automaattisesti tilata puuttuvia tarvikkeita. Kuluttajat voivat ohjelmoida ruokamieltymyksensä ja -tarpeensa tuottajan tai kaupan edustajan palveluun, minkä jälkeen toimitukset tapahtuvat ikään kuin suoraveloituksina. Tuotteiden välitykseen ja ongelmien säätelyyn erikoistunut palveluliiketoiminta kukoistaa, sillä ruoan ostamisesta on tullut paitsi osittain automatisoitunutta, myös uudella tavalla haasteellista tiedon ja jakelukanavien hallintaa.

Tulevaisuuskuva 4. Välinpitämättömyys – hetken mielijohteesta toimivat kuluttajat kaottisessa sirkuksessa

Teknologisesta tulevaisuuskuvausta on jonkin verran matkaa tulevaisuuskuvaan, jossa kuluttajien etäännyminen teknologisissa ympäristöissä tuotetusta ruoasta tuottaa jo todellista vieraantuneisuutta.

Kansainvälinen poliittinen tilanne on kriisiytynyt vakavasti. Poliittisesti epävakaa otollit sevat niin Euroopassa, Aasiassa kuin Amerikan mantereellakin. Globaali talous on lonkeroitunut kaikkialle, ja riskit ovat huomattavan suuria. Kansainvälinen yhteistyö on sirpaloitunutta ja katkonaista ja toimii usein keskinäisen epäluottamuksen varassa. Pohjoismaat ovat tiivistäneet yhteistyötään ja säilyttäneet osia hyvinvointivaltiosta. Kulttuuriset ristiriidat

ovat Pohjolassakin suuria ja yhteiskuntien kilpailukyky huomattavasti heikentynyt. Ihmiset valitsevat puolensa siten kuin heille itselleen on mahdollista ja parhaiten sopii. Huokeille tuotteille on omanlaiset laatulinjat, mutta tarjolla on sitäkin turvallisempaa, ”luksusta ja premiumia”, ruokaan enemmän rahaa käyttäville kuluttajille. Ruokatuotanto on globaaleissa ja paikallisissa ympäristöissä synnyttänyt monimutkaisia tuotantoketjuja ja paljon välittäjiä. Ruoan hinta on kallistunut. Kansainväliset markkinat ovat tottuneet kuljettamaan Suomesta laadukkaita raaka-aineita ulkomaille.

Vuonna 2030 ruokaa on Suomessa saatavilla juuri ja juuri riittävästi, mutta halvan massatuotannon kilpailu syrjäyttää monia kotimaisia toimijoita. Tutuilla ruokabrändeillä on merkitystä niille kuluttajille, jotka vielä välittävät ja yrittävät perustaa elämäänsä turvallisia toistoja ja jatkuvuutta. Enemmistö ihmisistä on ruoan ja elämänmenon suhteen kyynistynyt ja menettänyt uskonsa talouteen ja yhteistyöhön. Tällöin ruoan kulutus on etupäässä hetkellisten mielijohdeiden varassa etenevää, välittömien mielihaluisten tyydyttämistä seurauksista piittaamatta. Kuluttajat ovat toki yhä kiinnostuneita tutuista ruokalajeista ja omien yhteisöjensä ruokaperinteistä, mutta koska etnisten ruokalajien tuotantoprosessit ovat vahvasti irtaantuneet paikallisten tuottajien ulottuvilta, käsitys tuotteen alkuperästä on useimmille epäselvä – eikä se juuri kiinnostakaan.

Välipalatuotteet tarjoavat helppoa ja nopeaa tyydytystä nälkäisille suille. Ateriointikulttuuri on lähes hävinnyt ja ruokaa hankitaan usein samalla, kun vietetään aikaa erilaisissa viihteellä kyllästetyissä kaupakeskuksissa. Ruoan osta-

ja ”hengailee” ja ”laiduntaa” niissä pieniä, nautinnollisia onnenhetkiä tuottavia ravintomääriä kerrallaan. Pahimmillaan ruoka on mielihyväkeskuksia säätelevä lääke, johon on helppo jäädä koukkuun.

Ruokakauppa on pääosin suurten toimijoiden käsissä: pitkälle ketjuuntuneilla ja keskittyneillä toimijoilla on mahdollisuus ohjailta kuluttajaa lähes miten tahansa markkinoinnin ja erilaisten houkutusten avulla. Pienet toimijat selviävät erikoistumalla ja vastaamalla erityisryhmien tarpeisiin; sieltä syntyy myös pohjaa välittämislle. Dystooppisissakin kuvissa on aina pilkahdus uusia mahdollisuuksia ja uuden ajan tuomaa lohtua.

Ruokakaupan tulevaisuutta tekemässä

Tulevaisuutta ei voi tietää, mutta ylläesitetyt välähdykset ovat näkemyksiä mahdollisesta kehityksestä ja muutoksen suunnasta. Ruokakaupan tulevaisuuteen vaikuttavat hyvin monet tekijät, joista tässä on käsitelty lähinnä ruoan kulutukseen yhteydessä olevia asioita. Kulutuksen lisäksi kauppaan vaikuttavat ainakin ruoan tuotanto, jalostus ja logistiset ratkaisut sekä jakelukanavien omistus ja suhde resursseja hallitseviin pääomiin. Ruoan ostamisen tulevaisuus muodostuu ehkä esitettyjen tulevaisuuskuvioiden osasten yhdistelmästä ja yllättävistä tekijöistä, joita juuri kukaan ei ole osannut ennakoita.

Eri tulevaisuuskuvioiden korostettu erilaisia muutosta ohjaavia tekijöitä. Runsauden-sarvi-tulevaisuuskuvioiden keskiössä on nykyisen kehityksen jatkuminen. Tällöin keskeistä on ruokahankintojen monipuolisuus, kiireen

lisääntymisen myötä valmisruokien osuuden kasvu ja niin edelleen. Toinen tulevaisuuskuva kiinnittää huomion ekotekoihin ja nostaa ekologisen päätöksenteon tärkeimmäksi muutosta ohjaavaksi voimaksi. Tässä tulevaisuudessa ihmiset sopeutuvat myös joko vapaaehtoisesti tai pakon edessä kuluttamaan ruokaa nykyistä vähemmän. Kolmannen teknologiavaltaisuus -tulevaisuuskuvan mukaan teknologinen kehitys muuttaa ruoan ostamisen tapoja ratkaisevasti. Erityisesti tietotekniikka ja jakelu muuttuvat hyvin paljon siitä, mitä ne ovat nykyisin. Neljäs tulevaisuuskuva pyrkii seuraamaan ja kuvaamaan hämmentävää välinpitämättömyyden trendiä. Tulevaisuudessa, jossa ruoan ostajat ovat piittaamattomia ja toimivat hetken mieli-johteesta, ruokaa ostetaan mistä milloinkin sitä halutaan tai voidaan ostaa. Tuotteen alkupe- rällä tai ostopaikalla ei sinänsä ole merkitystä, vaan pääasiassa on viihteellisyyden ja mielihy- vän maksimointi. Tällaisen kehityksen voi näh- dä nykyisen tilanteen vastakohtana, vaikka siitä onkin merkkejä olemassa jo nyt (Kirveennum- mi ym. 2008b).

Tulevan kehityksen suunta muodostuu monimutkaisista ja vaikeasti analysoitavista sys- teemeistä ja järjestelmistä. Yhtäältä voidaan ajatella, että vaikuttamalla koko ruokakaupan arvoverkkoon ja kuluttajien valintamahdolli- suuksiin voimme ohjata tulevaisuutta tietoisesti johonkin tiettyyn suuntaan (vrt. Retail Futures 2007). Toisaalta voimme ajatella, että kulutus- käyttäytyminen on merkittävin muutostekijä, jonka kehitys ohjaa vähemmän tietoisesti ar- voverkossa tapahtuvia muutoksia. Ruoan osta- misen tulevaisuus on todennäköisesti kaikkien toimijoiden käsissä. Siihen vaikuttavat niin ku-

luttajat yksilöinä ja ryhminä kuin yritykset, jär- jestöt ja erilaiset yhteisötkin.

Tulevaisuutta on lähes mahdoton tehdä joh- donmukaisesti yhteisten tavoitteiden mukaises- ti. Yhteistä strategista toimintaa on maassamme tehty jossain määrin esimerkiksi maa- ja metsä- talousministeriön ohjelmissa, kuten laatuketjus- sa (<http://mmm.multiedition.fi/laatuketju/www/fi/index.php>), sekä mm. Sitran ERA-ohjelman piirissä (<http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/Paatty- neetOhjelmat/era/era.htm>). Kokemuksemme ovat osoittaneet, että kiinnostusta ja innostusta yhteiseen toimintaan löytyy usein eri alojen yri- tysten välillä silloin, kun pystytään minimoidaan yhteistyötä rajoittavat kilpailutilanteet. Ajatusten jumittuminen kapea-alaisesti oman organisaati- on toimintaan ja tulevaisuuteen hämärtää kykyä hahmottaa tulevaisuutta kokonaisuuden kan- nalta. Esimerkiksi pakkausalan innovaatiot voi- vat edistyä hitaasti, jos jakelu ja kauppa eivät al- kuvaiheessa ole valmiita ottamaan riskiä hävikin mahdollisesta lisääntymisestä.

Tavoitteellinen ja tietoinen tulevaisuuden te- keminen edellyttää paitsi kaikkien toimijoiden yhteistyötä niin myös avoimuutta ja tasa-arvoi- suutta eri toimijoiden välisissä suhteissa. Avoi- muus lisää kuluttajien luottamusta ja samalla myös heidän vaikutusvaltaa. Viestinnässä ja vuo- rovaikutuksessa tulisi kiinnittää huomiota tie- don käytön mahdollisuuksiin, jotta omaehtoiset kulutuspäätökset olisivat mahdollisia. Poliitti- set ohjaukset tai kaupan sisäiset järjestelmät vaikuttavat päätöksillään siihen, millaisia ja mi- ten yhteisesti jaettuina näkemykset toivottavasta tulevaisuudesta ovat. Suomalaisen ruokakaupan tulevaisuuden tavoiteltavat asiat voivat olla tois- tensa kanssa ristiriidassa, mutta vastaavasti on

runsaasti sellaisia tekijöitä, jotka luovat lisäarvoa koko arvoverkolle. Näiden yhteisten tavoitteiden löytämiseksi ja toimenpiteiden määrittelymiseksi tarvitaan nykyistä enemmän vastavuoroista yhteistyötä ja sitä tukevia rakenteita.

Muutokset ovat hitaita

Ruoan ostamisen tai hankkimisen arkiset käytännöt samoin kuin ruoan kulutus rakenne muuttuvat hitaasti, eivätkä päälinjat ole kulloinkin suosiossa olevien trendien liikutettavana. Ruokakaupan ja ostamisen tulevaisuuskuvat kytkeytyvät kuitenkin vahvasti yhteen ruoan kulutuksen muutosten kanssa. Muutokset eivät kuitenkaan aina tapahdu tasaisesti aikaisempaa kehitystä seuraten, vaan niissä voi tapahtua myös suuria hyppäyksellisiä muutoksia. Ruokakauppa suomalaisessa yhteiskunnassa vaikuttaa tällä hetkellä välttämättömyydeltä, mutta kaukana tulevaisuudessa voimme hankkia ruokamme myös muilla tavoin kuin ostamalla sitä kaupasta. Todennäköisenä ruokakaupan tulevaisuutena voimme ehkä pitää sellaista kehitystä, joka on sekoitus erilaisia teknisiä, taloudellisia ja sosiaalisia käytäntöjä. Tärkeää on ajatella erilaisia mahdollisia kehityskulkuja enakkoluulottomasti ja perusrakenteita kyseenalaistaen.

Tuleva kehitys määräytyy enemmän tai vähemmän hallitusti ja johdetusti. Viranomaiset sekä Suomessa että kansainvälisesti ohjaavat kehitystä omien näkemystensä ja linjaustensa mukaisesti. Yritysten ja järjestöjen toimintaa ohjaavat niiden omat tavoitteet ja tarkoitukset. Kuluttajat ja kuluttajajärjestöt tai -ryhmät näyttävät kasvattavan vaikutusvaltaansa ja merkity-

tään tulevaisuuden tekijöinä. Tulevaisuusnäkökulmasta tärkeintä on, että monipuolista tietoa on kaikkien toimijoiden käytössä. Yhteisen tasan arvoisen keskustelun tärkeyttä ja merkitystä ei voi liiaksi korostaa, koska niissä syntyvät ja kasvavat yhteiset näkemykset ja myös mahdolliset päämäärät. Toivomme, että tässä esittämiämme erilaisia tulevaisuuskuvia voidaan hyödyntää yhteisen keskustelun pohjana ja lähtökohtana, jolloin tulevaisuuden tekeminen yhdessä on hieman helpompaa.

LÄHTEET

- Allee, V. (2003) *The Future Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Belasco, W. (2006) *Meals to Come. A History of the Future of the Food*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Jonsson, P (2006) *Capturing the elusive simplifier*. Göteborg: Center for Consumer Science.
- Kirveennummi, A., Saarimaa, R., Mäkelä, J. (2008) *Syödään leväpullia pimeässä*. Suomalaisen ruoan kulutuksen muutostekijät ja skenaariot vuodelle 2030. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja, Turun kaupakorkeakoulu, Turku.
- Kirveennummi, A., Mäkelä, J., Saarimaa, R. & Timonen, P. (2008) Extreme-valmisruokaa? – Pillerit kuluttajien tuottamissa ruoan tulevaisuuskuviissa. *Futura* 3/2008, 26-37.
- Lammi, M. & Raijas, A. (2008) *Pelloilta itsepalvelumyymälään – palvelujen muutos suomalaisessa ruokataloudessa*. Teoksessa Lammi, M., Järvinen, R. & Leskinen, J. (toim.) *Kuluttajat kehittäjinä: miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla?* Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 7-22.

- Lash, S. & Urry, J. (1994) *Economies of Signs & Space*. London: Sage Publications.
- Lehtonen, T.-K. (1999) *Ostoksilla käyminen ja markkinatalouden arki*. Teoksessa: Lehtonen, T.-K., Rahan vallassa. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Mannermaa, M. (2008) *Jokuveli – elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Porvoo-Helsinki: WSOY.
- Markkanen, S. (2008) *Myymäläympäristö elämysten tuottajana*. Myymäläsuunnittelun työkalupakki, Helsinki: Talentum.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999) *The Experience Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2003) *The New Frontier of Experience Innovation*. MIT Sloan Management Review, Summer 2003.
- Puupponen, A. & Taipale, S. (2008) *Lähiuokatuotannon verkostot: Sosiaalisten siteiden ja etäisyyksien tarkastelua Keski-Suomessa*. Maaseudun Uusi Aika. 1/08, 16. vuosikerta, 21-34.
- Retail Futures 2007. Scenarios for the Future of UK retail and sustainable development. Forum for the Future, action for the Sustainable World.
- Trentmann, F. (2008) *Kuluttajan kehitys: merkitykset, identiteetit ja poliittiset kytkökset ennen vaurauden aikakautta*. Teoksessa Lammi, M., Mäkelä, J. & Varjonen, J. (toim.) *Kulutuksen politiikat arjen muovaajana*. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2008, 12-43.
- Varjonen, V. (2008) *Terveellisen ravitsemuksen trendit 2008*. Kehittyvä elintarvike 3/08, 19. vuosikerta. Helsinki: Elintarviketeiden Seura ry. 30-31.
- Vinnari, M. & Tapio, P. (2008) *Ruoan kulutuksen tulevaisuuskuvia vuodelle 2030*. Futura 3/08, 5-16.

Elektroniset lähteet

Maa- ja metsätalousministeriön Laatuketju.
<http://mmm.multiedition.fi/laatuketju/www/fi/index.php>. Linkki noudettu 12.1.2009

Sitra ERA-ohjelma

<http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/PaattyneetOhjelmat/era/era.htm>. Linkki noudettu 12.1.2009

Asiakasymmärryksen harhat

Kuluttajien valintojen yksilöperusteisuutta, harkinnanvaraisuutta ja mielihyvähakuisuutta liioitellaan helposti. Arkinen kulutusikäytyminen on kuitenkin usein rutiinien ja tapojen muovaamaa. Yritykset näkevät kuluttajat mielellään muuttuvina, mutta eivät aina ole yhtä halukkaita muuttamaan omia toimintatapojaan.

Ennakkokäsityksiä ja strategista toiveajattelua kumoavaa kuluttajietoa kaivataan yrityksissä, mutta voidaan myös epäillä, onko yritysten tiedon vastaanottamisen kyky riittävä. Tietoa halutaan, kerätään ja jaetaan lähinnä tehtyjen tai haluttujen investointien oikeuttamiseen. Valmistietoa asiakkaasta oletetaan löytyvän joko yrityksen sisältä (business intelligence) ja erityisesti ulkopuolisilta ja riippumattomilta konsulteilta. Konsulttien tehtävänä on tarjota sitä, mitä kysytään: valta-asemia ylläpitävää tietoa ja tarvittaessa myös vastuunpakoja epävarmojen valintojen edessä. Tässä artikkelissa käsittelemme asiakkuushallinnan maailmankuvaa kaupan tutkijoiden ja toimijoiden kanssa käymiemme keskustelujen pohjalta. Kysymme, onko kuluttaja-asiakashallinta tai muodikkaammin ”asiakkuuksien hallinta” sittenkään mahdollista.

Asiakashallinnan kulmakivi on kuluttajien valintojen ymmärtäminen. Nykypäivän ja tulevaisuuden kuluttajasta on runsaasti erilaisia käsityksiä, esimerkiksi taloustieteilijöiden käsitys rationaalista kuluttajasta tai sosiologien käsitys erottautumaan pyrkivästä kuluttajasta. Tässä nostamme esiin kuluttajan tilannesidonnaisuuden: osan päätöksistä kuluttaja tekee tietoisesti

eri vaihtoehtoja punniten. Arkinen kulutusikäytyminen puolestaan on usein rutiinien ja tapojen muovaamaa. Monet tavoista ja tottumuksista on opittu jo lapsena. Tällaiset kulutus päätökset ovat kyllä tietoisia, mutta joka ostokerralla kulutusvalintoja ei puntaroida erikseen. Myös kauppa käyttää tätä rakenteistamalla myymälätiloja: kuluttajia ohjataan kulkemaan labyrintissä koe-eläinten tavoin. Koska osa kulutuksesta tapahtuu vähemmän tiedostetusti, eikä siihen liity rationaalista asioiden punnintaa, voi kauppa pyrkiä ohjaamaan asiakasvirtoja muun muassa sijoittelulla ja mainonnalla.

Kaupan henkilöstö ymmärtää kuluttajien tarpeita ja haluja yksilöllisellä tasolla, koska he ovat itsekin kuluttajia. Ruohonjuuritasolta tiedot eivät kuitenkaan mene yrityksen päättäjille asti. Ymmärrys hukkuu helposti, kun aletaan puhua yrityksen tasolla asiakkaista. Yritykset keskittyvät luonnollisesti siihen, mitä he parhaiten osaavat tai tuntevat osaavansa. Yrityksissä – olipa sitten kysymys tuotteen valmistajasta tai kaupasta – oletetaan myös herkästi asiakkaan elämän pyörivän myytävän tuotteen ympärillä. Tarvitaanko Kopernikus kertomaan, että tuotteet ja ostaminen eivät ehkä olekaan kuluttajan

elämän ja mielenkiinnon keskipisteessä?

Lähellä olevaa tietoa on vaikea nähdä – tämä pätee niin kuluttajaan kuin yritykseenkin. Esimerkiksi muutoksen ja epäjatkuvuuksien heikkoja signaaleja nähdään helpommin oman osaamisalueen ulkopuolelta. Tietoisuus lähellä olevan tiedon merkityksestä on heikko, vaikka suuri osa intuitiivisesta päätöksenteosta tapahtuu juuri tämän tiedon avulla – myös yritysmaailmassa. Oma henkilökohtainen tietovaranto on kyllä aktiivisessa, mutta tiedostamattomassa, käytössä. Kyvyttömyys nähdä itsestäänselvyksien läpi heikentää mahdollisuutta oivaltaa arjen tärkeitä muutoksia.

Lähinään lisäksi myös kaukonäkö on heikkoa: lyhyen aikavälin vaikutuksia liioitellaan ja pitkän aikavälin muutoksia vähätellään. Ihmisen abstrakti ajattelu on loppujen lopuksi melko konkreettista. Monet nerotkin kuvaavat ajatuksiaan kuviksi. Muiden elämän kuvitteleminen on kuitenkin vaikeaa. Vielä vaikeammaksi se muuttuu, kun pitäisi nähdä tulevaisuuteen ja ymmärtää sekä yksilöä että ryhmiä.

Monipuolinen tieto voi auttaa näkemään paremmin

Jos kauppa tiedostaa yritysmaailman taipumusten huononäköisyyteen, se voi yrittää parantaa näkökykyään tarjoamalla itselleen monipuolista tietoa. Tämä kuitenkin vaatii ennakkoluulottomuutta. Jos kauppa kannattaa vanhallaan konseptilla, miksi vaivautua miettimään uutta ja parempaa? Ruokaa kuluttajan on joka tapauksessa ostettava, ja kuluttajan valinnanvapaus rajoittuu kaupan ja niissä olevien valikoimien kesken tehtävään valintaan. Sitä mitä ei ole, on vaikea ostaa.

Harva kuluttaja myöskään haluaa käyttää loputomiin aikaa päivittäistavaroiden hankkimiseen tai yrityksen kanssa keskusteluun siitä, mitä kaupalta oikeasti toivoisi. Otetaan sitä mitä on, ja mutistetaan hiljaa keittiön pöydän ääressä siitä, mitä voisi olla. Päivittäistavarakaupan keskittyneisyys on omiaan vahvistamaan tätä.

Yrityksissä haetaan valmista tietoa asiakkaasta joko talon sisältä esimerkiksi markkinatutkimusosastolta tai ulkopuolisilta konsulteilta. Konsultit puhuvat kollektiivisten odotusten kielellä yleistäen oletuksiaan muiden odotuksista. Usein yritysjohto ja konsultit tuovat uusillekin alueille asiakaskuvan, joka perustuu vanhaan profesioerinteeseen. Esimerkiksi 1990-luvulla järjestelmänsinöörit olivat vakuuttuneita siitä, että asiakkaat ovat kiinnostuneita sähköisen kaupan kokonaistehokkuudesta. 2000-luvun kuluttajakuvaan on hiipinyt ajatus siitä, että kaikki kuluttajat ovat viestien luoja ja vastaanottajina samanlaisia kuin he, joiden viestejä voimme lukea internetin keskustelupalstoilta. Yksi mediajulkisuuden luoma harha on kuvitella, että kaikki asiakkaat ovat kiireisiä. Luultavasti joukossamme on enemmän ihmisiä, jotka kärsivät pikemminkin ajan runsaudesta kuin sen puutteesta. Lujimpaan ääneen huutavat kuitenkin vain ne, jotka kokevat aikapulaa.

Epäilemme, että yrityksillä on taipumus liioitella kuluttajien valintojen yksilöperusteisuutta, harkinnanvaraisuutta ja mielihyvähakuisuutta. Voidaan ajatella, että arkinen kulutuskäyttäytyminen perustuu ensisijaisesti tutusta tilanteesta toiseen siirtymiseen ja vasta toissijaisesti aktiiviseen päätöksentekoon. Joka kerran kaupassa käytäessä ei pohdita, ostetaanko luomutuotteita vai ei, mikä leivän levite on parasta tai millaista maitoa ostetaan. Nämä valinnat tehdään

rutiinilla ja toistaen, osittain myymälätilan muodostamien reunaehtojen mukaisesti. Normaaleiksi, välttämättömiksi tai itsestään selviksi kokemamme toimintatavat ovat kehkeytyneet erilaisissa yksilöllisissä ja kollektiivisissä prosesseissa. Samalla päätösten alkuperäiset perusteet, esimerkiksi tietynlaisen ruuan tarve, ovat muuttuneet lähes näkymättömiksi.

Uskollisuus voi olla arjen tapa

Yrityksissä on usein taustaoletuksena piilotettu ajatus siitä, että kuluttajien tehtävä on ratkaista yrityksen ongelmia eikä yritysten tehtävä ole ratkaista ihmisten ongelmia heidän tarpeita tyydyttämällä. Tämä voi näkyä esimerkiksi haluna valistaa kuluttajia toimimaan yritysten näkökulmasta rationaalisesti, ei suinkaan yrityksenä ymmärtää kuluttajien moninaisia motiiveja ja toimintatapoja. Ylipäätään yrityksillä on enemmän halua muuttaa kuluttajia kuin muuttaa itseään.

Toistuva ostaminen tulkitaan herkästi uskollisuudeksi, eikä esimerkiksi vaihtokustannuksen ilmentymäksi. Erilaiset bonuskorttijärjestelmät pyrkivät sitomaan kuluttajia tietyn kaupparyhmän asiakkaisiksi. Tosiasiassa kuluttajilla on tasaku täynnä eri ryhmien kortteja. Yritykset luottavat myös tuotemerkkien houkuttelevuuteen. Kuluttajien arjessa tavat ja rutiinit ovat kuitenkin merkittävä voima. Entä jos yritys- tai kauppauskollisuus tulkittaisiinkin rutiineista johtuvaksi? Ostetaan sitä mitä ennenkin ja käydään sellaisessa kaupassa, joka on lähellä työpaikkaa, kotia tai muun päivittäisen reitin varrella. Tällainen tulkinta saattaisi johtaa uudenlaiseen ajatteluun niin kaupassa kuin yrityksissäkin, ja kenties uudenlaisten kulttuurien syntyymiseen.

Kulutuksen rakenteelliset seikat liittyvät usein pitkällä aikavälillä kehittyneisiin ja kiinteytyneisiin mieltymyksiin. Parempaan tottumisen oravanpyörä, se kuinka ylellisyydet ovat muuttuneet välttämättömyyksiksi, näkyy esimerkiksi siinä kuinka nykykuluttaja vaatii elintarvikkeiden suurta variaatiota kaikkina vuodenaikoina. Individualistinen kuluttajapuhe ja kuluttajan rationaalisuuden korostaminen siirtää vastuun vaikeista päätöksistä kuluttajille.

Ympäristökysymyksissä tämä johtaa herkästi siihen, että vaaditaan kuluttajien informoimista. Tiedon vastaisesti toimivat kuluttajat kantavat tämän näkemyksen mukaan vastuun kulutuksen ympäristövaikutuksista. Kuluttaja on kuitenkin vain omien tarpeidensa ja mieltymystensä paras asiantuntija – ei enempää eikä vähempää. Toki hän on vastuussa päätöksistään, mutta kaikkea vastuuta hän ei voi kantaa. On ymmärrettävää, että esimerkiksi pankkitoimiala voi lykätä vastuuta seikkailuistaan valistumattomille kuluttajille, mutta tutkimus, joka kertoo asiakkaiden irrrationaalisuudesta ei auta toimialaa muuttamaan omia luutuneita toimintatapojaan.

Asiakkuuksien hallinnan maailmankuva – siinä missä kuluttajapolitiikkakin – liioittelee sekä yrityksien mahdollisuutta hallita asiakkaitaan että kuluttajien kulutusvalintoja. Voitaishiinko ajatella, että päätöksenteko ei aina olekaan kovin tietoista? Silloin voitaisiin ehkä nähdä rutiinien omaisten tapojen ja tottumusten tai muuten hallitsemattomien ajautumisprosessien taakse. Tällainen ajatustavan muutos tekisi kulutuksesta hieman vähemmän merkittävää ja toisaalta lieventäisi vaatimuksia siitä, että kuluttajien on aina oltava osaavia, järkeviä ja tehokkaita.

Kirjoittajat

Leena Jokinen, koulutuspäällikkö, Turun kauppakorkeakoulu Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Angela Jorzig-Seppälä, maahanmuuttaja

Matti Kautto, tutkija, Helsingin kauppakorkeakoulu

Katri Koistinen, erikoistutkija, Kuluttajatutkimuskeskus

Petteri Kerko, pappi, Suomen evankelisluterilainen kirkko

Anna Kirveennummi, tutkija, Turun kauppakorkeakoulu Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Jouko Kuisma, vastuullisen yritystoiminnan konsultti, eläkkeellä Keskon yhteiskuntavastuun kehitysjohtajan tehtävästä

Minna Lammi, tutkimuspäällikkö, Kuluttajatutkimuskeskus

Arto Lindblom, professori, Helsingin kauppakorkeakoulu

Johanna Mäkelä, tutkimuspäällikkö, Kuluttajatutkimuskeskus

Lasse Mitronen, toimitusjohtaja, Mitrokooppi Ky

Kari Neilimo, vuorineuvos

Mari Niva, erikoistutkija, Kuluttajatutkimuskeskus

Outi Uusitalo, professori, Jyväskylän yliopisto

Sirpa Uimonen, tutkija, Helsingin yliopisto

Mika Pantzar, akatemiatutkija, Helsingin kauppakorkeakoulu

Marja Pihkala, järjestöpäällikkö, Invalidiliitto

Heikki Peltola, konsultti, Nostetuotanto

Anu Raijas, tutkimuspäällikkö, Kuluttajatutkimuskeskus

Katri Tulkki, yliarkkitehti, ympäristöministeriö

Anssi Öörni, professori, Helsingin kauppakorkeakoulu

Kaupassa kävijöitä riittää moneen joukkoon: yksi haluaa viettää kaupoissa aikaansa shoppaillen ja katsellen, toinen haluaa suoritua pakollisista ostoksista mahdollisimman joutuisasti, kolmas pitää kaupassakäyntiä tärkeänä sosiaalisena tapahtumana ja haluaa käyttää siihen siksi aikaa. Kaupan tehtävänä on tarjota näille kaikille asiakasryhmille jotain, ja kaupan on pyrittävä myös entistä paremmin ymmärtämään, miten erilaisten kuluttajien toiveita ja tarpeita voidaan tyydyttää.

Tässä artikkelikirjassa tarkastellaan kaupan nykyistä tilaa sekä sen tulevaisuuden haasteita. Kirjassa on kaupan toimijoiden, tutkijoiden sekä kuluttajien näkemyksiä kaupasta ja sen tulevaisuudesta.