**Liite 4: Skenaariotekstiluonnos**

**Kilpikonna – BAU skenaario**

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

Regulaatio ei rajoita kaupan kehittymistä. Sääntely- ja ohjausmekanismit yhtenäistyvät, esimerkkinä tuoteturvallisuussäännökset EU:n alueella tai jollakin muulla alueella. Myymälöiden aukioloajat vapautuvat entisestään, ja viinit saapuvat ruokakauppoihin. Röökit Alkossa/apteekeissa? Julkisen talouden roolin muuttuminen näkyy myös vähittäiskaupan alalla. Yksityiset palveluntuottajat tarjoavat perinteisiä julkisia palveluja ja ottavat joitain julkisia palveluja kokonaan hoitaakseen. Esimerkiksi kirjaston palveluja saa kaupoista, kun kirjastohyllyt ovat muuttaneet kirjastorakennuksista uuteen ympäristöön.

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

Logistiikan kehittyminen mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen jakelun uudistamisen. Ruokakuljetukset kotiin yleistyvät, samoin nettikaupan postikuljetukset. Logistinen kehitys vaikuttaa myös asiakkaiden liikkumiseen. Ostoskeskuksiin saapuminen helpottuu: autot ajavat itsestään, ja asiakkaita kuljetetaan ostoskeskuksiin. Logistiikan hiilijalanjälkeen ”tuottajalta kuluttajalle” kiinnitetään erityistä huomiota; tuottajat ja jalostajat jakavat tuotteitaan suoraan kuluttajille, ilman väliportaita. Varastorobotiikka tuo tehokkuutta kaupan varastojen hallinnointiin.

Väestörakenne Suomessa muuttuu lähivuosien aikana. Ikäihmisten osuus koko väestöstä kasvaa ja määrä lisääntyy. Yhä suurempi osuus kuluttajista tarvitsee arkea helpottavia ja sujuvoittavia palveluja, *erityisesti sellaisia, jotka tukevat kotona asumista.* Päivittäistavarakaupat erikoistuvat tuottamaan palveluja esimerkiksi etnisille ryhmille tai ikäihmisille.

Kuluttajakäyttäytyminen muuttaa muotoaan. Asiakkaat haluavat entistä enemmän juuri heidän tarpeitansa ja toiveitansa vastaavia tuotteita ja palveluita. *Asiakkaiden valmius maksaa ko. tuotteista ja palveluista?* Räätälöinti tuotteissa ja palveluissa jatkuu. Kaupat erikoistuvat palvelemaan eri asiakasryhmiä ja –segmenttejä. Vähittäiskaupan alan käytössä oleva tieto eri kuluttajasegmenteistä lisääntyy. Tietoa kuluttajasegmenteistä ja näiden käyttäytymisestä voidaan saada esimerkiksi kauppakuitin perusteella: kauppakuitti paljastaa mm. kuluttajan terveysprofiilin.

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

Yhteiskuntamme arvot pirstalloituvat. Kauppakeskukset toimivat sosiaalisen kohtaamisen paikkoina, yhteisöllisyyden rakentajina. Kauppakeskukset houkuttelevat asiakkaita paitsi valikoimilla myös sosiaalisuudella. Kaupat myös mahdollistavat jakamistalouden harjoittamisen: vuokrauspalvelut lisääntyvät ja kauppahallimaisuus saa sijaa.

Asiakkaiden asemaa ja tarpeita tarkastellaan asiakasryhmittäin:

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

**Kauppa juuri sinulle! – Toivottava skenaario**

Yhteiskuntamme globalisoituu ja lokalisoituu samanaikaisesti. Suomalainen vähittäiskauppa hallitsee kotimaan markkinoita, eivätkä ulkomaiset kauppaketjut ole uhka kotimaisille toimijoille. Suomalainen vähittäiskauppa valloittaa maailmaa *laajeten nopeasti lähimarkkina-alueille*. Suomalaisten toimijoiden menestys perustuu eettisyyteen ja ekologiseen osaamiseen. Suomessa on opittu valvomaan eettisyyden ja ekologisuuden toteutumista tuotteen valmistuksessa.

Regulaatio ei rajoita vähittäiskaupan kehittymistä, vaan sääntelyä ja ohjausta esiintyy juuri sopivasti ja toivottavassa määrin. Regulaatio kohtelee toimijoita tasapuolisesti riippumatta esimerkiksi siitä, onko kyseessä iso tai pieni, kotimainen tai ulkomainen toimija. Vähittäiskaupan ala mukautuu ongelmitta ennakoitavissa olevaan regulaatioon.

Julkisen talouden roolin muuttuminen näkyy vähittäiskaupan alalla. Suomessa opitaan yhdistämään julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja kaupan alan palvelut. Uudenlainen toiminta on paitsi kannattavaa myös asiakkaita houkuttelevaa ja hyvin palvelevaa. Kaupan yhteiskunnallinen merkitys kasvaa edelleen. Vähittäiskauppa on merkittävä työllistäjä, joka tarjoaa kiinnostavia ja uudenlaisia työtehtäviä työntekijöilleen.

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muuttavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa. Uudet teknologiat palvelevat asiakkaan tarpeita näkymättömästi ja joustavasti. *Toimintamallit uudistuvat asiakkaan ehdoilla*; asiointi on sujuvaa ja asiakkaan tarpeisiin kohdentuvaa. Uusi teknologia synnyttää myös kiinnostavia ja monipuolisia tehtäväkokonaisuuksia hävittäen raskaita ja monotonisia työtehtäviä.

Uudet logistiset ratkaisut ovat tehokkaita ja tukevat kestävän kehityksen tavoitteita. Ratkaisut palvelevat sekä kauppaa että asiakasta. *Tuotteiden ja palvelujen ostaminen ja jakelu eivät ole enää sidottuja aikaan tai paikkaan.*

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

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

Kestävän kehityksen merkitys ja vastuullisuuden painottuminen kuluttajan valinnoissa yleistyy. Kauppa tarjoaa kestävän kehityksen kannalta parhaat vaihtoehdot ja ohjaa kuluttajaa valinnoissa. *Miten?*

Yhteiskuntamme arvot pirstalloituvat. *Kauppa tarjoaa mahdollisuuden mikroyrittäjyydelle. Tämä toteutuu esimerkiksi xxx.*

Asiakkaiden asemaa ja tarpeita tarkastellaan asiakasryhmittäin:

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

**Horror story – Ei-toivottava skenaario**

Yhteiskuntamme globalisoituu. Suomalainen vähittäiskauppa menettää asemansa kotimaan markkinoilla ulkomaisille kauppaketjuille. Paikallisuutta ja lähialueiden tuotantoa ei arvosteta. Paikallisten toimijoiden toimintaedellytykset katoavat.

Regulaatio rajoittaa kaupan toimintaedellytyksiä ja kehittymistä. Sääntely- ja ohjausmekanismit yleistyvät ja kiristyvät. *Esimerkkejä?*

Julkisen talouden roolin muuttuminen näkyy myös vähittäiskaupan alalla. Muutos aiheuttaa yhteiskunnassa eriarvioistumista. *Miten eriarvoistuminen ilmenee?*

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muuttavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa. Muutos ei kuitenkaan ole toivottava, sillä tekniikka kääntyy itseään vastaan. Teknologiset ratkaisut eivät ole yhteensopivia ja toisiaan tukevia. *Muutos johtaa yhteiskunnan kahtiajakoon: in ja out, isot ja pienet yritykset.*

*Logistiikan kehittyminen johtaa raaka-aineiden kallistumiseen? Sodat ja muut kansainväliset konfliktit värittävät tulevaisuuden kuvaa.*

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

Kuluttajakäyttäytyminen muuttaa myös muotoaan. *Koulutus vähenee ja lama jatkuu?*

Kestävän kehityksen merkitys vähittäiskaupan alalla korostuu. Tuotteiden ja palvelujen hintataso nousee. Vain tehokkaimmat selviävät.

Arvot pirstalloituvat. Työelämä ei enää houkuttele ja vähittäiskaupan alalla on pulaa motivoituneesta henkilöstöstä.

Asiakkaiden asemaa ja tarpeita tarkastellaan asiakasryhmittäin:

* Peruskuluttaja - ”nauttii tilanteesta”: Peruskuluttaja on pienituloinen ja perustarpeinen. Hintatietoisuus ja ostopäätösten rutinoituminen ovat hänelle ominaisia piirteitä. Ostamisen tulee olla helppoa, ja tuotteet löytyvät ”lähikaupasta”. Hänelle ei kannata tarjota yllätyksiä, vaan tuttua ja turvallista tuotetta ja palvelua. Peruskuluttajalle riittää rajoitettu valikoima ja tutut brändit, joiden hintataso on tasainen. Peruskuluttajaa kuvaavat sanat keskiverto ja massa.
* Elämyskuluttaja - ”elämä vaikeutuu”: Elämyskuluttaja on hedonisti ja esteettikko. Hän haluaa tuotteilta ja palveluilta monipuolisuutta ja vaihtelua, uutuuksia, yllätyksellisyyttä, hemmottelua ja moniulotteisuutta. Asiakkaalle voidaan tarjota uutuuksia, yllättäviä esillepanoja, tarinoita ja kertomuksia tuotteen ja palvelun alkuperästä, markkinointia ja brändejä. Asiakas käyttää ostamiseen aikaa ja harrastaa shoppailua. Hän on elämyshaluinen ja näkee vaivaa elämysten hankkimiseen. Elämyskuluttaja on arvaamaton eikä häntä voida laittaa yhteen muottiin. Tulotasolla ei kyseisessä asiakastyypissä ole merkitystä, pl. syrjäytyneet kuluttajat.
* Tietoisen valinnan tekevä kuluttaja - ”elämä vaikeutuu”: Tietoisen valinnan tekevällä kuluttajalla on vankat mielipiteet. Hänen ostokäyttäytymisensä on rationaalista ja systemaattista ja hän tunnistaa tarpeensa tarkasti (esimerkiksi wellness). Hän on kuluttajana vaativa ja tiedostava. Hän haluaa tietää tuotteista, joskus syvällisestikin. Hänelle voidaan tarjota oikeaa valikoimaa, ja esillepanolla, viestinnällä, mainonnalla ja myyjien osaamisella on vaikutusta ostopäätökseen. Tietoisen valinnan tekeviä kuluttajia on kaikissa tuloryhmissä. Hänen tarpeensa voivat muuttua ja hän voi olla kuluttajakäyttäytymisessä radikaali.
* Syrjäytyneet – ”kurjuus lisääntyy”: Syrjäytyneillä kuluttajilla ei ole rahaa, heillä on pelko sosiaalisista kontakteista, he eivät osaa tehdä ostopäätöksiä tai heillä on fyysisiä rajoitteita. Syrjäytynyt kuluttaja tarvitsee apua perusasioissa. Syrjäytyneen kuluttajan tarpeet ovat perustarpeita (Maslow) – tosin perustarvekin voi ylittää käytettävissä olevan rahamäärän. Hänelle voidaan tarjota omia merkkejä, perustuotteita. Lisäpalveluja voidaan tarjota syrjäytyneellekin kuluttajalle, jos maksaja löytyy. Hänelle on tyypillistä sosiaalisten kontaktien puute. Syrjäytyneet kuluttajat käsittävät laajan skaalan: oluen varastajista rehellisiin vanhuksiin.

**Heimopeli – Yllättävä skenaario**

Yhteiskuntamme globalisoituminen ja lokalisoituminen saavuttavat äärimuotonsa. Valtakuntien rajat menettävät merkityksensä. Kansa jakautuu, ja *tilalle syntyy heimoja, joiden jäseniä yhdistävät erilaiset tekijät.* Jotkut heimot edustavat ns. amatsoniyhteiskuntaa, jossa ei ole tilaa miehille. Pelätyt kyberuhat toteutuvat muuttaen yhteiskunnan rakenteita ja tapaamme toimia. Energiapolitiikka rakentuu aurinkopaneeleiden varaan, *ja konfliktiuhat pakottavat omavaraisuuteen muillakin aloilla.*

Regulaatio, niin kuin se nykyisin ymmärretään, on menettänyt merkityksensä. Kansallisesta tai tietyn alueen, esimerkiksi EU:n alueen sisäisestä sääntelystä ja ohjauksesta on luovuttu. Sen sijaan heimojen regulaatiota lisätään, ja sääntöjen valvonta on luovutettu robottien tehtäväksi. Markkinavoimat hallitsevat vähittäiskaupan alaa muita tahoja kuulematta. Markkinavoimien dominoiva asema perustuu käytössä olevaan kuluttajadataan. Tieto on valtaa, tieto on sirussa.

Perinteistä julkista valtaa, julkista taloutta ja julkisia palveluja ei ole. Kansallisvaltiot romahtavat, ja tilalle nousevat heimot. Heimoverotuksella rahoitetaan heimon jäsenille tuotettavat heimopalvelut. Palveluja saa esimerkiksi seuraavasti: ”Pistokset Prismasta. Äänestä R-kioskilla – tai virtuaalisesti”.

Digitalisaatio ja uudet teknologiat muovaavat yhteiskuntaa ja vähittäiskaupan alaa nopeasti ja ennen näkemättömällä tavalla. Käteisestä rahasta luovutaan kokonaan. Käteinen raha korvataan asiakkaiden henkilökohtaisella sirulla, johon on ladattu ”kredittejä”. Sirut ovat kaikkien käytössä, ja ne ohjaavat rahamarkkinoita. Digitalisaatio muovaa vähittäiskaupan alaa monin eri tavoin:

* asiakas tunnistetaan läpi arvoketjun
* asiakkaiden tarpeita tiedostetaan tunnesensorien avulla
* älykkäät tuotteet ja pakkaukset ovat jo kaikkialla ja hyllylle pääsemisen ehtona.

Logistiikan kehittyminen mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen tuottamisen ja jakelun uudistamisen. 5D-tulostus on kaikkien kotona, *mikä tarkoittaa, että xxx.*

Väestörakenne Suomessa on kokonaan muuttunut. Keski-ikä nousee ja vastuu omasta itsestä kasvaa. Leireillä on noin 200 000 pakolaista (ilmastonmuutokset, uskonnolliset syyt, sodat, elintavat jne.). *Ihmisen elinkelpoisuus arvioidaan kulutuskäyttäytymisen perusteella.* Yhteisöissä perustetaan oppimispiirejä, joissa voi tavoitella uutta heimoa ja parempaa tulevaisuutta.

Kuluttajakäyttäytyminen on muuttanut muotoaan. Heimot määräävät ja ohjaavat yksilöllistä kulutusta. Heimot perustavat omia kauppoja ja ovat näille uskollisia. Ketterien keskisuurten heimojen ketjukonseptit kukoistavat. Heimokaupoilla on omia private-labeleita. Kaikille heimojen jäsenille ladataan kansalaispalkka. Vain osa ihmisistä työskentelee, ja heillä on täten mahdollisuus kuluttaa enemmän.

Kestävän kehityksen merkitys korostuu heimoyhteisöissä. Biotalous voimistuu. Ekologista jalanjälkeä seurataan tarkasti. Yksilön kulutusta sanktioidaan, mikäli se poikkeaa sallitusta.

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

Asiakkaiden asemaa ja tarpeita tarkastellaan asiakasryhmittäin:

* Peruskuluttaja ostaa harkitusti tuotteita, joita ei saa jakamistaloudesta (”kredittejä” rajatusti). Peruskuluttajalla on perustarpeita, ja heimon tarpeet määrittelevät kulutuksen. Asiakas ei tee itsenäisiä päätöksiä. Asiakkaalle voidaan tarjota erikoistuotteita ja -palveluja, esimerkiksi energiaa ja lääkkeitä. Hän ei ole koulutettu.
* Elämyskuluttaja on itsekeskeinen ja yksilöllisyyttä korostava. Hän voi ostaa erivapauksia. Elämyskuluttajan tarpeisiin vastataan kustomoiduilla ratkaisuilla, henkilökohtaisella palvelulla, *P(S)T-palveluilla* ja tarjoamalla aitoja kokemuksia. Hänelle voidaan tarjota yksilöllisiä, henkilökohtaisia palveluita ja palvelukokemuksia ml. luksusta. Elämyskuluttajalle tyypillistä on, että hän *käyttää peruskuluttajan palveluita*, joista maksaa.
* Tietoisen valinnan tekevä kuluttaja:
* Bränditietoinen säästää ”kredittejä” saadakseen haluamansa. Tämä on pitkäjänteistä kuluttamista. Hän rakentaa imagoaan brändillä ja osallistuu sosiaaliseen kilpailuun. Hän haluaa kombinoida sähköisiä ja henkilökohtaisia palveluja. Asiakkaalle voidaan tarjota rahoitusratkaisuja sekä koulutus- ja terveyspalveluja – hän ei luota pelkästään heimoon. Asiakas on koulutettu ja tietoinen trendeistä.
* Terveystietoinen tekee terveystietoon perustuvia valintoja rakentaen terveyttään ja hyvinvointiaan. Hänelle voidaan tarjota tietoa ja sellaisia palveluja, jotka ovat terveellisiä ja edistävät hyvinvointia. Hän on kiinnostunut terveysväittämistä.
* Ekologinen ja eettinen kuluttaja punnitsee vaihtoehtoja ja harkitsee ostoksiaan. Hän on kiinnostunut laajemmin tuotteesta ja palvelusta kuin vain brändistä. Asiakkaan tarpeet liittyvät reiluun kauppaan, luomuun ja lähiruokaan. Asiakkaalle voidaan tarjota lokaaleja ja globaaleja tuotteita sekä palveluja henkilökohtaisesti ja verkossa. Hän on valveutunut, tiedonhaluinen ja arvostaa tuotteeseen ja palveluun liittyviä tarinoita.