



# Kaupan alan vetovoimatekijät 2035 kohdeorganisaatiossa

Taija Paavola

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

# Kaupan alan vetovoimatekijät 2035 kohdeorganisaatiossa

liiketoiminta

Taija Paavola

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palvelu-

Yamk Opinnäytetyö

Toukokuu, 2023



Taija Paavola

Kaupan alan vetovoimatekijät 2035 kohdeorganisaatiossa

Vuosi	2023	Sivumäärä	68
-------	------	-----------	----

---

Elämme keskellä suurta työelämän murrosta, jolle yksikään yritys tai organisaatio ei voi kääntää selkäänsä ilman vaikutuksia. Työn muutoksia ei voida kuitenkaan tarkastella irrallaan erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä. Toimintaympäristö, odotukset työstä ja työn merkityksellisyydestä tulevat muuttumaan merkittävästi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen on tulevaisuuden työ ja millaisia mahdollisia tulevaisuuden vetovoimatekijöitä on tunnistettavissa kaupan alalla vuonna 2035. Toimeksiantajana on perheomisteinen, tanskalaislähtöinen kansainvälisesti toimiva vähittäiskaupan ketju.

Opinnäytetyössä tutkitaan tulevaisuuden työtä ja millaisia odotuksia tulevaisuuden työntekijöillä on. Tavoitteena oli löytää keinoja, miten kohdeorganisaation on muututtava ollakseen vetovoimainen ja merkityksellinen työpaikka tulevaisuuden työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämistehtävässä kohdeorganisaatiolle luodaan erilaisia skenaarioita ja suosituksia, jossa selvitetään millaista, on tulevaisuuden työ, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat työhön ja miten kaupan alan kohdeorganisaatio säilyttää vetovoimaisuutensa työnantajana muuttuvassa maailmassa.

Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä lähestyttiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin hyödyntäen teemahaastattelua, toimintaympäristön analyysiä, PESTE-analyysiä, skenaarion määrittelyä, vetovoimatekijöiden visiointia ja SWOT-analyysiä. Lopputuloksena syntyi opinnäytetyö, jonka tuloksia ja kehittämisehdotuksia voi hyödyntää kaikki kaupan alan yritykset ja työvoimavaltaiset palveluyritykset.

Kehittämistyön tulosten perusteella on nähtävissä, että teknologinen murros ravistelee tulevaisuuden työn mallia. Teknologisen murroksen myötä ihmisten tekemät rutiininomaiset työtehtävät vähenevät, ja uudessa toimenkuvassa vapaus ja oman työn johtaminen korostuvat merkittävästi. On perusteltua sanoa, että teknologian rinnalle nousevat osaaminen ja vuoro-vaikutustaidot. Tämä vaatii uudenlaista taitoja ja jatkuvaa uuden opiskelua.

Kehittämistyön tulosten perusteella havaittiin, että tulevaisuuden työssä keskeisimmät ajurit ovat teknologia ja digitalisoituminen, jatkuva osaamisen kehittäminen, yritysten muutostaloudet ja vuoro-vaikutustaidot.

Taija Paavola

Attractiveness Factors of a Retail Organization in 2035

Year

2023

Pages

68

---

We are living in the middle of a major transformation in working life, to which no company or organization can turn its back without impact. However, changes in work cannot be viewed in isolation from various social phenomena. The environment, expectations of work and the meaningfulness of work will change significantly.

The aim of this thesis was to study what the future of work will be like and what kind of potential future attraction factors can be identified in the retail sector in 2035 and specially in the target organization. The client is a family-owned, Danish-based internationally operating retail chain.

The thesis examines the future of work and what kind of expectations future employees have. The aim was to find ways for the target organization to be an attractive and meaningful workplace for future employees. In the development task, various scenarios and recommendations were created for the target organization, clarifying what the future work will be like, how changes in the operating environment might affect work and how the target organization in the retail sector will maintain its attractiveness as an employer in a changing world.

In the thesis, the research questions were approached using a qualitative research method. The qualitative research of the thesis was carried out using thematic interviews, analysis of the operating environment, PESTE analysis, scenario definition, visioning of attraction factors and SWOT analysis. The results and development suggestions can be utilized by all companies in the trading sector and labor-intensive service companies.

Based on the results of the development work, the technological revolution will shake up the model of future work. With the technological revolution, routine tasks performed by people will decrease, and freedom and managing one's own work will be significantly emphasized in the new job description. It is fair to say that alongside technology, competence and interaction skills are emerging. This requires new kinds of skills and continuous learning.

Based on the results of the development work, it was found that the key drivers of future work are technology and digitalization, continuous competence development, companies' ability to change, and employees' social and interaction skills.

Keywords: Future work, attractiveness factors, retail

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset.....	8
1.2	Tutkimusongelma, kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus .....	8
1.3.1	Kohdeorganisaation arvot ja johtajuus .....	8
1.3.2	Kohdeorganisaation Attract Generation Z -tutkimus .....	10
1.4	Kaupan ala työllistäjänä .....	12
2	Tietoperusta - Kaupan alan muutostrendit .....	12
2.1	Kuluttajakäyttäytymisen muutos .....	13
2.2	Teknologian vaikutus kaupan alalla .....	15
2.3	Kaupungistumisen taustavoimat ja vaikutukset.....	19
2.4	Kiertotalouden vaikutukset työn sisältöihin .....	20
2.5	Kaupan alan osaamistarpeiden muutokset tulevaisuudessa .....	22
2.5.1	Tulevaisuuden työntekijät GEN Y ja Z.....	24
2.5.2	Työvoimapula ja työntekijöiden jaksaminen .....	26
2.5.3	Elinikäinen oppiminen .....	27
3	Opinnäytetyön prosessi.....	27
3.1	Tutkimusotteena laadullinen tutkimus.....	29
3.2	Ennakoinnin menetelmät ja prosessi .....	29
3.3	Toimintaympäristön monitorointi.....	30
3.4	Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi .....	30
4	Tutkimuksen tulosten esittely.....	31
4.1	PESTE-analyysin tulokset.....	31
4.1.1	Poliittinen näkökulma.....	32
4.1.2	Taloudelliset näkökulmat.....	33
4.1.3	Sosiaalinen näkökulma.....	34
4.1.4	Teknologiset näkökulmat .....	37
4.1.5	Ekologiset näkökulmat .....	39
4.2	Skenaariot.....	40
4.2.1	Skenaario 1 - Digitaaliset elämystehtailijat .....	41
4.2.2	Skenaario 2 - Piece of work .....	43
4.2.3	Skenaario 3 -Yhteiskunnallisen vastuullisuuden sanansaattaja .....	44
4.2.4	Skenaario 4, Kaupunkiyhteisön pieni kivijalkamyymälä.....	45
4.3	SWOT-analyysin tulokset .....	47
4.3.1	Skenaario 1, SWOT .....	47
4.3.2	Skenaario 2, SWOT .....	49

4.3.3	Skenaario 3, SWOT .....	50
4.3.4	Skenaario 4, SWOT .....	51
5	Johtopäätökset ja pohdintaa .....	53
5.1	Skenaarioiden keskeisimmät ajurit .....	53
5.2	Vetovoimatekijät.....	55
5.3	Pohdintaa.....	57
5.4	Opinnäytetyön luotettavuus .....	57
5.5	Opinnäytetyön jatkokehittämisaiheet ja laajempi hyödynnettävyys .....	58
	Lähteet.....	59
	Kuviot .....	64
	Liitteet .....	65

## 1 Johdanto

Maailma muuttuu nopeampaa kuin koskaan ja kiihtyneen kehitysvauhdin ja globalisaation myötä muutokset leviävät nopeammin kuin koskaan (Koskelo 2021, 32). Työn tekeminen ja työelämä ovat keskellä isoa murrosta. Liiketoimintamallit, organisaatioiden rakenteet, työn suunnittelu, työtavat, työtehtävien roolit, työntekijöiden vaatimukset työympäristölle ja johtamisen tavat vaikuttavat kaikki organisaatioihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 107.) Digitalisaatio, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä kaupan alan globaalit markkinat ja kansainvälinen kauppa uudistavat kaikki toimialan kehitystä. Erityisesti covid pandemia, Ukrainan sota, energiakriisi ja inflaatio ovat omiaan vauhdittamaan kaupan alan suurta murrosta Suomessa ja kansainvälisesti. Suomalaiset kaupan alan yritykset kuuluvat jo nyt globaalin kaupan ekosysteemiin, jossa liiketoimintamalleissa tapahtuu merkittäviä murroksia. Kaupan alalla on nähtävillä digitaalista disruptiota, joka voi johtaa alan uudistumiseen tai jopa jossain määrin tuhoutumiseen. (VNS 2022, 4.) Tulevaisuusajattelu on onneksi apuna ymmärtämässä paremmin tulevaisuuden muutoksia ja monimutkaistuvaa maailmaa (Koskelo 2021, 32).

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, joten on tärkeää valmistautua erilaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin. ”Se mitä ajattelemme tulevaisuudesta, vaikuttaa siihen, millaisen tulevaisuuden saamme. Siksi visioista olisi hyvä keskustella”, sanoo ennakointi- ja strategiajohtaja Katri Vataja Sitran Megatrendit 2023 julkistustilaisuudessa. ”Tulevaisuus ei myöskään muutu ajatuksen voimalla, mutta ilman visiota ei synny toimintaa, jolla muutosta voidaan saada aikaan”, täsmentää Mikko Dufva samaisessa tilaisuudessa.

Toimintaympäristö muuttuu ja oletettavasti vuonna 2035 kaupan alalla työskentelevät ovat niin kutsuttuja sukupolvi Z- ja Y, joilla käsitys työstä, työntekeisestä ja odotukset organisaatiotyöstä ovat kovastikin erilaiset, mitä ne ovat olleet tämän päivän työntekijöillä. Työskentelen tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa, joka yksi kaupan alan vetovoimaisista työnantajista. Miten säilyttää vetovoimaisuus jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa työntekijöiden odotukset työstä, työntekeisestä, johtamisesta ja organisaatiokulttuurista ovat murroksessa? Nämä ovat teemoja, joita haluan tarkemmin saada selville haastatteleamalla kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Minua kiinnostaa myös visioita miten näihin asioihin tulisi valmistautua.

Kaupan ala on iso osa Suomen yritysraakenteesta, jolla on suuri merkitys kansantalouteen. Liikervaihdollisesti mitattuna kaupan ala on yksi suurimmista toimialoista ja bruttoarvonlisäyksen osuus on ollut 9-10 prosenttia. Jotta suomalainen kaupan ala menestyy jatkossakin kansallisesti ja kansainvälisesti on uudistuminen elinehto. (VNS 2022, 4-5.)

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa löytämään kaupan alan toimijalle vetovoimatekijöitä houkutellakseen tulevaisuudessakin alansa parhaat osaajat. Ajallisena tarkastelujäntenä on vuosi 2035. Opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, millaisia mahdollisia tulevaisuuden vetovoimatekijöitä on tunnistettavissa toimintaympäristön muuttuessa, huomioiden tulevaisuuden työn muutokset ja muuttuneet odotukset työstä sekä työn merkityksellisyydestä tulevien sukupolvien näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käsitellään kaupan alaa tulevaisuudessa, tulevaisuuden työtä ja työelämän muutosta, eri sukupolvien näkemystä työstä ja työn merkityksellisyydestä.

### 1.2 Tutkimusongelma, kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio haluaa olla tulevaisuudessakin vetovoimainen työnantaja, ja tässä työssä selvitetään, miten organisaation on muututtava ollakseen vetovoimainen ja merkityksellinen työpaikka tulevaisuuden työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkitaan tulevaisuuden työtä ja millaisia odotuksia tulevaisuuden työntekijöillä on. Kehittämistehtävässä kohdeorganisaatiolle luodaan erilaisia skenaarioita ja suosituksia, joilla organisaatio säilyttää vetovoimaisuutensa.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia ovat tulevaisuuden työntekijöiden odotukset työltä, ja mitä on tulevaisuuden työ?
- Miten kohdeorganisaatio voi kehittää työtään ja organisaatiotaan ollakseen vetovoimainen?

### 1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on perheomisteinen, tanskalaislähtöinen kansainvälisesti toimiva vähittäiskaupan ketju. Tutkimuskohteena on kohdeorganisaation Suomen liiketoiminnot. Organisaatiolla on lähes sata kivijalkamyymälää ympäri Suomea ja verkkokauppa. Liiketoiminnasta suurin osa tulee kuluttajaliiketoiminnasta, noin 10 % yritysmyyntistä. Yritys työllistää Suomessa n. 800 työntekijää.

#### 1.3.1 Kohdeorganisaation arvot ja johtajuus

Kohdeorganisaation arvot ja johtajuusmääritelmä ohjaavat kohdeorganisaation työntekijöitä, kuinka kohdellaan toista kollegaa ja ulkoisia kumppaneita. Yrityksen kolme fundamentaalista arvoa ovat kauppias, kollega ja yrityshenki. Nämä perustajan yli 30 vuotta sitten määrittelemät arvot kuvaavat sitä, millaista käyttäytymistä ja asennetta kollegoilta odotetaan.

Ydinarvojen lisäksi esihenkilöiden odotetaan toimivan johtajuusmääritelmän mukaisesti, jotka ovat leader, coach ja communicator. Kohdeorganisaatiossa on kova luotto työkavereihin. Työntekijöille annetaan sopivassa määrin vapauksia sekä vastuunkantoa.

Kohdeorganisaatio on määritellyt työnantajalupauksen: ”Me uskomme, että työntekijämme ovat avain menestykseen. Tästä syystä tarjoamme mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa sekä edetä uralla uusiin haasteisiin. Kun työntekijämme kehittyvät, mekin kehitymme. Tavoitteenamme on olla työntekijöidemme ensimmäinen vaihtoehto kaupan alalla. Työntekijöiden viihtyvyys töissä on kohdeorganisaatiolle tärkeää.

Kohdeorganisaatio palkitsee sitoutuneita ja yritteliäitä työntekijöitä. Oikealla asenteella kohdeorganisaatio on tulvillaan mahdollisuuksia.

Työnantajalupaukset tuodaan esiin erilaisilla sloganeilla:

- Bring dedication. Meet possibilities.
- Strong teams. Great engagement.
- When you grow. We grow.

Kohdeorganisaatio sai 2023 kolmannen kerran peräkkäin Great Place to Work-sertifikaation, jonka saamisen kriteerinä on vähintään 70 % tuloksen saavuttaminen Trust Index © -henkilöstökyselyssä, joka mittaa työntekijöiden kokemuksia omasta työpaikastaan. Organisaation Hr Managerille on tärkeää, että kyselyllä saadaan selville niin hyvät asiat kuin myös kehitettävät asiat. Työn ja vapa-ajan yhteensovittaminen on hyvä esimerkki kehitettävästä asiasta. Edellisen vuoden kyselyssä työntekijät kokivat, että työvuoroihin ja lomien ajankohtiin ei voinut vaikuttaa tarpeeksi. Henkilöstöä kuunneltiin ja yhdessä esihenkilöiden kanssa epäkohtiin puututtiin. Uusimmassa kyselyssä tyytyväisyys työvuorojen joustavuuteen oli kasvanut ja työntekijät kokevat, että töihin on mukava tulla. Vastauksista ilmeni, että henkilöstö oli tyytyväinen myös siihen, miten heidän ideoitaan ja ehdotuksia kuunnellaan ja ne otetaan huomioon.

Kohdeorganisaatio tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kouluttautua ja kehittyä kaupan alalla. Jatkuva työssä oppimisen malli, työntekijöiden kehittäminen ja kouluttaminen ovat elintärkeitä tekijöitä ja sitä myös tuetaan vahvasti. Yritys tarjoaa valmennusta ja koulutusohjelmia kaikille työntekijöille. Vahvojen tiimien luominen on kohdeorganisaatiolle tärkeää ja heillä on halua kouluttaa parhaat kyvykkyydet valmiiksi seuraaviin ura-askeliin.

Kohdeorganisaatio tarjoaa erilaisia uramahdollisuuksia organisaation sisällä, kuin sen ulkopuolellakin niin sanotuissa ministeri rooleissa. Kohdeorganisaatio pyrkii tarjoamaan työntekijöille niin paljon mahdollisuuksia, kuin työntekijä niitä haluaa ottaa vastaan. Kansainvälisessä organisaatiossa on mahdollisuus työskennellä myös erilaisissa kansainvälisissä rooleissa yli maajojen.

Kohdeorganisaatiossa on tavoitteena palkata 90 % myymäläpäälliköistä yrityksen sisältä, myyjistä tai apulaismyymäläpäälliköistä. Lisäksi on mahdollista hakea uralle erilaista näkökulmaa esimerkiksi asiakaspalvelukeskuksesta, erilaisista tukitoiminnoista hallinnon puolelta, tuoteriityhmävastaavana, kouluttaja kouluttajana tai hakeutua tiimiin, joka rakentaa uusia myymälöitä Suomessa.

### 1.3.2 Kohdeorganisaation Attract Generation Z -tutkimus

Kohdeorganisaatiossa tehtiin vuonna 1995-2006 syntyneille työntekijöille Attract Generation Z -tutkimus, jossa haluttiin tietää millainen on heidän mielestään houkutteleva työnantaja ja mitä työ heille merkitsee. Tavoitteena on ymmärtää tulevaisuuden työvoimaa paremmin ja millaisia vaatimuksia ja toiveita heillä on työnantajaa kohden tulevaisuudessa. Tutkimuksen toteutti ulkopuolinen yritys, Ennovan, joka teki samalla vertailevan tutkimuksen haastatteleamalla samanikäisiä, ei kohdeorganisaatiossa työskenteleviä. Tutkimus auttaa ymmärtämään millaisia asioita sukupolvi Z arvostaa työssä ja organisaatioissa sekä miten nämä tekijät resonoivat kohdeorganisaatiossa.

Kysely koostui yhteensä 25 eri kysymyksestä, jotka oli jaettu 9 eri drivereihin. Haastattelevalle kohdeorganisaation Z-sukupolven työntekijöistä selvisi vetovoimatekijöitä, jotka he kokivat tärkeiksi työskennellessään kohdeorganisaatiossa. Kategorisesti nämä luokiteltiin pito-voimatekijöiksi. Kohdeorganisaation kyselyyn vastasi 3842 Z-sukupolven kuluva työntekijää 27 eri maasta. Suomessa kyselyyn vastasi 185 työntekijää.

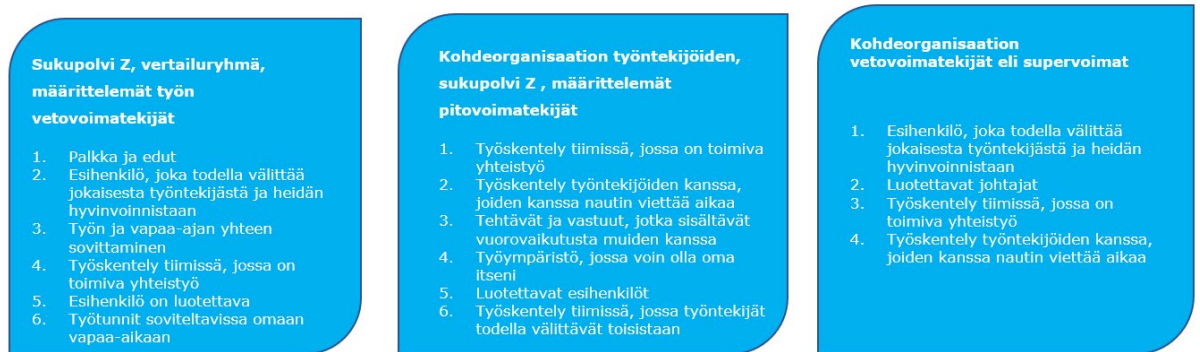
Vastaavasti toteutettiin vertaileva tutkimus, jossa haastateltiin vertaisryhmän Z-sukupolvea. Haastattelussa selvitettiin mitkä ovat heille yleisesti työssä tärkeitä vetovoimatekijöitä sekä millaisia vetovoimatekijöitä he näkevät kohdeorganisaatiossa. Näin saatiin luotua supervoima korrelaatio vetovoimatekijöistä. Vertailututkimukseen vastasi 6529 nuorta, 26 eri maasta eli keskimäärin noin 250 vastaajaa yhdestä maasta.

Lähiesihenkilön toiminta ja yhteistyö, ovat ajureita, jotka ovat kohdeorganisaation supervoimia Z-sukupolven näkemysten mukaan. Molemmat ajurit on arvioitu suhteellisen korkeaksi ja niitä arvostetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Oppimista ja kehitystä pidetään jatkuvasti tärkeänä sekä sisäisesti että ulkoisesti, mutta sitä ei pidetä vahvuutena kohdeorganisaation työntekijä Z-sukupolven keskuudessa.

Yleisesti sukupolvi Z arvostavat mahdollisuutta sovittaa työ ja vapaa-aika yhteen. Yleisesti on selvinnyt, että kohdeorganisaation työntekijät ovat tyytyväisiä asetettuihin työvuoroihin, mutta muuttuvat työvuorot stressaavat. He haluavat luottaa sovittuihin työvuoroihin, eivätkä halua niitä muutettavan. Yleisesti työntekijät eivät tämän tyyppisissä kyselyissä ole koskaan tyytyväisiä palkkaan ja ansioihin, mutta kohdeorganisaatiossa ne näyttävät olevan erittäin

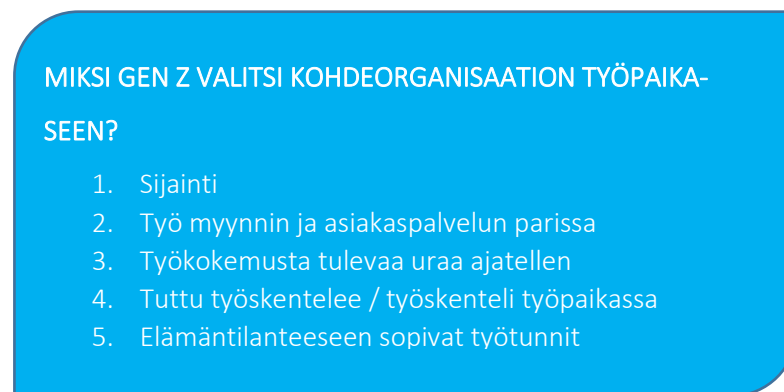
alhaalla, olisikohan mahdollista, että työntekijät eivät ole tietoisia kaikista saavutettavista palkkioista?

Työntekijät arvioivat palkitsemisen ja edut usein alhaiseksi. Mutta onko näin nuorella sukupolvella, joka on ensimmäisessä työpaikassaan, käsitystä palkkatasosta ja siitä mikä on kilpailukyinen palkka markkinoilla?



Kuvio 1: Attraction survey generation Z vetovoimatekijät, pitovoima ja supervoimat.

Lisäksi kohdeorganisaatiossa työskenteleviltä sukupolvi Z:n työntekijöiltä kysyttiin miksi he olivat valinneet kohdeorganisaation työpaikakseen.



Kuvio 2: Kohdeorganisaation tuloksia mitä asioita he arvostavat organisaatiossaan

Ehkä yksi olennainen asia, mikä tuloksista pitää erikseen erotella on, että kohdeorganisaatiossa työn pitävyystekijä on työn monipuolisuus ja vaihtelevat työtehtävät. Se ei ole houkuttelevuustekijä yleisesti sukupolven kesken. Tämä ehkä johtuu siitä, että myyntityötä ei yleisesti nähdä toimenkuvultaan monipuoliseksi.

Omasta näkökulmasta näen mielenkiintoisena sen, että kysely tehtiin 26 eri maahan ja vastaukset poikkesivat maakohtaisesti todella paljonkin. Tulevaisuuden näkökulmasta on

tärkeää, että aikaisemmin täysin kaikilla tasoilla johtaminen on ollut konsernitasoista, ilman maakohtaisia eroja. Tutkimukseen kuuluu maakohtaiset ehdotukset, miten ja millä tavoin henkilöstöjohtamista tulisi kehittää tällä hetkellä. Eli selkeä suunnan muutos konsernijohtamisesta majoitukseen. Tutkimuksen tuloksissa ei kuitenkaan oteta kantaa, miten tulevaisuutta pitäisi visioida pohjautuen näihin tuloksiin.

#### 1.4 Kaupan ala työllistäjänä

Suomessa kaupan ala on merkittävä työllistäjä. Vuonna 2020 kauppa työllisti 270 000 henkilöä suoraan ja välillisesti 450 000 henkilöä. Erityisesti digitalisaatio tulee muuttamaan kaupan alan työtä ja toimenkuvia. Ongelmaksi tulevaisuudessa nähdään työvoiman tarjoaman ja kysynnän kohtaamattomuus. Samalla kun kaupan alalta poistuu tekijöitä, kasvaa tarve palkata lisää työntekijöitä digitalisiin tehtäviin kansainvälistyvän kaupan kasvaessa (VNS 2020, 87). Tulevaisuudessa tarve kaupan alan työntekijöistä kokonaisuudessaan kuitenkin vähenee, joka on kaikista toimialoista suurinta. Työllisten määrä muun muassa kaupan alalle ennakoidaan laskevan jopa 10 % ajalla 2015-2035 (Opetushallitus 2019, 35.) Osaamisen ennakointifoorumi (2017-2020) mukaan vuosina 2016-2035 työllisten määrän odotetaan vähenevän jopa 42 800 työllisellä, joka vastaa 19 prosenttia. Uusia työntekijöitä odotetaan tarvittavan n. 40 000 henkilöä. Toimialan uusi työvoimatarve muodostuu pääosin työvoimapoistuman kautta. Ammatillista osaamista uudesta työvoimasta tarvitaan noin 32 000 henkilöä ja korkeakoulutettuja uuden työvoiman tarve on noin 17 500 henkilöä. Ennakoidun muutoksen taustalla on verkkokaupan laajeneminen ja kassatoimintojen automatisoituminen. Uusi työvoimatarve ei kaikkienensa korvaa työvoimapoistumaa, vaan matalan osaamistason työtehtävien nettomuutos vuoteen 2035 mennessä tulee olemaan suurta. (VNS 2020, 18-20). Myös merkittävä osuus matalan osaamistason työtehtävissä tällä hetkellä työskentelevistä joutuu hakeutumaan osaamistasoltaan vaativampiin toimialan tehtäviin tai avoimiin työpaikkoihin vuoteen 2035 mennessä. Tähän ennakoituun kohdistuu myös huomattavasti lisää, täydennys ja uudelleen koulutuksen tarvetta. (VNS 2022, 90).

Kaupan alan haasteet ovat pitkälti työvoiman ja tarjoaman kohtaamattomuus. Joka suurimmaksi osaksi johtuu työnhakijalla ei ole riittävää toimialan peruskoulutusta tai toimialan työkokemusta, tai muuta alaan luonteeseen tai toimialaan tarvittavia tekijöitä. (VNS 2022, 92). Mahdollisuutena tarjota työtä ulkomaalaistaustaisille tai maahanmuuttajille.

## 2 Tietoperusta - Kaupan alan muutostrendit

Muutokset, jotka tapahtuvat maailmalla vaikuttavat väistämättä työelämään. Ei ole erikseen työelämän tulevaisuutta, on vaan olemassa erilaisia tulevaisuuksia, johon työelämä peilautuu. Tulevaisuutta ei pysty kukaan ennustamaan. (Hiltunen, 2022.)

Kaupan tulevaisuusselonteon visiossa 2032 Suomessa on vahva kaupan toimialan ekosysteemi, jossa syntyy palvelu- ja tuoteinnovaatioita sekä uudenlaisia kaupan toimintatapakonsepteja. Kaupan ala nähdään houkuttelevana alana ja työpaikkana. Olennaista on ymmärrys ottaa vastuu ihmisistä ja ympäristöstä. (VNS 2022, 5.)

Sitran (2023) mukaan Suomen kankeat rakenteet teollisuuden toimialoilla, jossa työ on jo nyt nopeasti muuttuvaa. Opiskelu nähdään liian suoraviivaiseksi koulun penkiltä töihin - ajatteluksi. Myös maahanmuuttajien ja nuorten työllistämistä pelätään liikaa. Tulevaisuuden työelämässä kaikkien ihmisten potentiaali tulisi saada paremmin käyttöön ja liikkuminen yli perinteisten rajojen ja siilojen yli tulisi olla joustavampaa. Menestyvä työelämäkulttuuri tukee monimuotoista, sallivia työyhteisöjä, joissa on kokeileva ja yrittäjämäinen tapa tehdä työtä. Muutokset haastavat niin työntekijöitä kuin yrityksiä.

Toimintaympäristön muutoksien tarkasteluajanjakso tässä opinnäytetyössä on vuoteen 2035 asti. Tutkimusten valossa on selvää, että työn toimintaympäristö on muutoksessa jo nyt ja yritysten on vastattava muuttuneisiin olosuhteisiin nopeasti pysyäkseen kehityksen kerkassa. Jo nyt yrityksiltä odotetaan osallistavaa kokeilukulttuuria ja muutokseen sopeutuvia työntekijöitä. Työyhteisöjen moninaistuuessa organisaatioiden tulee luoda rakenteita ja ymmärrystä yhdenvertaisuuteen ja inklusiivisuuteen. Yrityksiltä odotetaan rohkeita ratkaisuja, sillä työntekijät vaativat yrityksiltä entistä suvaitsevampaa ja yksilöä huomioiva yrityskulttuuria.

Käsitteet työstä ja palkkatyöstä sen sijaan saattavat tulevaisuudessa heittää kuperkeikkaa. Dufva Helsingin Sanoman (2023) haastattelussa heittää ilmoille ajatuksen, jossa hän kyseenalaistaa perinteiset termit. Mitäpä jos palkkatyö tarkoittakin tulevaisuudessa ylipäättänsä merkityksellistä toimintaa kuten omaishoivaa, kotitaloustyötä tai jotain missä parannetaan yhteiskuntaa tai luonnon tilaa? Tai mitä jos työ ja toimentulo ovatkin tulevaisuudessa täysin toisistaan irrallaan olevia?

## 2.1 Kuluttajakäyttäytymisen muutos

Yksi merkittävin työn uudistaja kaupan alalla on kuluttajakäyttäytymisen muutos. Monikanavainen ja globalisoitunut kauppa antaa kuluttajille entistä enemmän valinnan varaa ja ostopolku muokkautuu aina entistä yksilöllisemmäksi. Asiakkaalla on entistä enemmän mahdollisuutta valita mistä ja milloin ostaa tuotteensa. Käyttäytymisen muutoksiin vaikuttavat voimakkaasti megatrendit, globaalit toimintaympäristömuutokset, pandemiat, digitalisaatio ja ilmastonmuutokset. Ymmärtääksemme asiakaskäyttäytymistä, on datankerääminen ja sen tulkinnan ymmärtäminen yksi kilpailutekijöistä kaupan alalla. Valtioneuvoston selonteossa (2022) on todettu, että ”Asiakaskokemuksesta, asiakaspolun saumattomuudesta ja monikanavaisuudesta on tullut kaupan alan strateginen menestystekijä”. Asiakaskäyttäytymisen muutos haastaa yrityksiä uudistamaan prosesseja, liiketoimintamalleja ja teknologiaa.

Tekoälyn ja automaation tuottaessa parempaa ymmärrystä asiakkaista, yritys voi tehostaa myyntiprosessiaan.

Datan avulla voimme asiakaspalvelutyössä ja markkinoinnissa tunnistaa ja ennakoidaan asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeita entistä paremmin. Tämä mahdollistaa entistä kohdennettua markkinointia potentiaalisille ja halutuille asiakaskohderyhmille. (Immonen, 2023). Kaupan toimialan muutoksessa ei ole kyse kivijalkaliikkeen ja verkkokaupan vastakkainasettelusta, vaan tavoite on löytää tapoja, miten palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, eri kanavat sujuvasti yhdistäen (VNS 2022, S.80.) Asiakkaalle kivijalkamyymälä, verkkokauppa, sähköposti, some ja chat ovat samaa jatkumoa. Tulevaisuudessa tarjonta on vielä entistä kovempaa ja asiakkaiden luottamuksen voittavat yritykset ja palvelutarjoajat, joilla on paras kokonaispalvelukyky monikanavaisessa palveluprosessissa. (Immonen, 2023). Muuttuva myyntiprosessi, kasvava asiakastiedon määrä ja monikanavainen kaupankäynti haastaa myyntityötä. Jos perinteisessä myyntityössä myyjälle on kuulunut vain yksi tai osa palveluprosessin vaiheista tulee myyjän tulevaisuudessa hallita kaikki monikanavan kohtauspisteet. Perinteinen kaupan arvoketju muuttuu lineaarisesta kolmiomalliin, jossa yhdessä kulmassa perinteisen vähittäismyyjät eli kaupat, toisessa valmistajat ja brändi ja kolmannessa erilaiset markkinapaikat sekä alustat. (VNS 2022, S.80).

Kuluttajat ovat tulevaisuudessa enemmän monikanavakuluttajia. Ostoksia voi tehdä digitaalisen alustojen ja kanavien kautta. Kanavia voivat olla sosiaalisen median kanavat, keskustelupalstat, pelit, älykaiuttimet. Näissä kaikissa on kyse ostamisen helppoudesta ja miellyttävyydestä. Myös Social selling, jolla tarkoitetaan kuluttajan omaa verkostoja, tai micro selling, jossa myyntiä tehdään erilaisten pelialustojen kautta tai live commerce, jossa tuotteita esitellään verkon eri videokanavissa. Uskotaan, että perinteiset kivijalkamyymälät säilyttävät vielä pintansa erityisesti aloilla, joissa asiakkaat kokevat tärkeänä päästä näkemään, testaamaan ja kokeilemaan tuotteita ennen ostopäätöstä. Fyysisellä kohtaamisella on merkitystä ja nykyiselle sukupolvelle on tärkeää, että tuotteet saa heti mukaansa. Kivijalkaliikkeiden fyysinen muutos näkyy siinä, että niistä tulee enemmissä määrin näyttelytiloja, kuten pop-up-storeja tai show-roomeja. Uusissa liiketiloissa tulee myös korostumaan elämyksellisyys ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (VNS 2022, 82.)

Kuluttajakäyttäytymisessä on nähtävillä erilaisia sukupolvieroja. Z-sukupolvelle (v. 2020 alle 25-vuotiaat) ei ole enää olemassa erikseen digitaalista ja fyysistä kauppaa, vaan lähinnä erilaisia kosketuspisteitä, jotka mahdollistavat ostosten tekemisen ja asiointin yritysten kanssa. Heille sosiaalinen media ja digitaaliset laitteet ovat erottamaton osa heidän arkeansa. He ovat tottuneet digitaalisen ja fyysisen maailman vuorovaikutukseen. (Lahtinen & Närvänen 2020.)

Varsinaisesti iällä ei ole enää merkittävää selittävää tekijää ostopäätöksissä, vaikkakin sukupolviryhmittelyllä on oma merkityksensä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että eri vuosikymmeninä syntyneillä on samanlaisia sukupolvikokemuksia erilaisista poliittisista, taloudellisista ja sosiaalisista tapahtumista. Nämä vaikuttavat vahvasti arvoihin ja suhtautumistapoihin. (Lissitsa & Kol 2016). Vanhenevan sukupolven vaikutus vähittäiskauppaan sen sijaan nähdään merkittävänä (vuonna 202 +55-vuotiaat). Tällä sukupolvella on suhteellisesti entistä enemmän käytettävissä olevaa rahaa ja aikaa kuin muilla sukupolvilla.

Kuluttajakäyttäytymisen muutos luo uusia toimenkuvia ja muuttaa myyjän roolia asiakaspalvelussa. Teknologia tulee olemaan entistä enemmän osa myyjän arkea kaupan alalla jo hyvinkin pian. Oma uskalias näkemykseni ennustaa, että radikaaleja muutoksia tulee olemaan jo viiden vuoden kuluessa. Kassajärjestelmät digitalisoituvat ja verkkokauppa kasvaa entisestään. Tämä tulee muuttamaan nykyisten myyjien toimenkuvaa. Kaikki eivät halua muutosta ja oppia uutta, mutta uskon yritysten, jotka panostavat koulutukseen säilyttävän pitovoimaisuutensa. Milleniaaleille ja Z-sukupolvelle, jotka on kasvaneet digitaalisuuteen, tällaiset työpaikat ovat varmasti houkuttelevia. Tarvitaan työntekijöitä, joilla on osaamista digitaalisuudesta tai halukkaita työntekijöitä oppia uusia asioita.

## 2.2 Teknologian vaikutus kaupan alalla

Teknologian perimmäinen tarkoitus oli olla ihmisiä parempia ja auttaa tekemään asioita paremmin. Nykymaailmassa suhtautuminen teknologiaan on huomattavasti inhimillisempi. Maailmanhistorian näkökulmasta teknologia kehittyi juuri nyt kiivaimmin ja tulee muuttamaan meidän jokaisen elämää enemmän kuin osaamme kuvitella. (Pöllänen 2020, 17). Hiltunen kuvailee (Hiltunen & Hiltunen 2014, 27), miten uutta teknologista hyödykettä aluksi hyljeksitään tai jopa pelätään. Pöllänen (2020, 21) kehottaakin meitä olemaan rohkeampia uusien keksintöjen käyttöönotossa. Sitran Megatrendeissä (2023) nousee esiin teknologian nurja puoli. Kiista digitaalisesta vallasta kasvaa: kuka kerää ja hyödyntää dataa, millaiset digimaailman pelisäännöt meitä velvoittavat ja millainen on teknologian kehityssuunta. Tälläkin hetkellä toimimme arjen teknologisessa ympäristössä, jonka pelisäännöistä päättävät muutamat isot monikansalliset teknologiayritykset.

Tekoälyn uskovan vaikuttavan elämäämme merkittävästi niin hyvässä kuin pahassakin. Tekoälyn ansiosta yritykset voivat kehittää tuotteitaan ja palveluitaan. Tekoälyllä avulla voidaan optimoida logistiikkaa, tehostaa tuotantoa, parantaa asiakaspalvelua ja säästää energiaa. Työn tuottavuuden arvioidaan kasvavan tekoälyn ansiosta 11-37 prosenttia vuoteen 2035 mennessä. Jos tekoälyn kaikkia mahdollisuuksia ei hyödynnetä, kuten vihreän kehityksen ohjelmaa, saattaa uhkana olla talouden laantumista. (Euroopan parlamentti, 2021).

Uhkana on tekoälyn hallitsematon kehitys, joka johtaa disinformation leviämiseen, synnyttää vihapuhetta ja uhkaa pahimmillaan demokratiaa. Tosin EU:n korkeatasoinen digitaalinen

infrastruktuurin ja lainsäädäntö, joka suojaa yksityisyyttä ja sananvapautta antaa Euroopan maille etulyöntiaseman kehittyä datatalouden johtajaksi. Jos tekoälyn suunnittelussa ja datankäytössä pitää olla tarkkana, ettei synny tarkoituksellisia tai tahattomia vääristymiä. Digitalisaation positiivisten kehitysnäkymien kääntöpuolella ovat erilaiset kyberuhat. Erityisesti koronavirusepidemian aikana siirtyminen etätöihin ja sota Ukrainassa ovat luoneet uusia mahdollisuuksia rikolliseen toimintaan datataloudessa. Euroopan parlamentti (2023) on listannut omassa selonteossaan kahdeksan yleisintä kyberuhkaa vuonna 2022 ja sen jälkeen: Kiristysohjelmat, jossa hakkerit ottavat tiedot hallintaansa ja vaativat lunnaita hallinnan palauttamiseksi, haittaohjelmat, käyttäjien manipulointi, jossa tietojen tai palvelujen hankitaan inhimillisiä virheitä hyödyntämällä, datalähteisiin kohdistuvia hyökkäyksiä, joiden tavoitteena on tietojen luvaton käyttö ja paljastaminen, palvelunestohyökkäykset, jotka estävät tietojen tai palvelujen käytön, internetin saatavuuteen kohdistuvat uhat, disinformaatio ja misinformaatio, jossa levitetään harhaanjohtavia tietoja ja toimitusketjuhyökkäykset kohti organisaatioiden ja toimittajien välisiin suhteisiin. (Euroopan parlamentti, 2020).

Teknologisen vallankumouksen keskustelun keskiössä on ollut jo vuosikymmeniä pelko siitä, miten robotit tai tekoäly vievät ihmisten työpaikat. Nämä varmasti vaarantavat ihmisten työpaikkoja, mutta tekoälyn uskotaan luovan uusia ja parempia työpaikkoja. Tässä koulutuksella nähdään olevan iso rooli pitkällä aikavälillä työvoiman taitojen ylläpitämisessä. Jopa 14 % työpaikoista on automatisoitavissa. 32 % työtehtävistä saattavat muuttua merkittävästi. (Euroopan parlamentti, 2020). Hiltunen & Hiltunen (2014, 176-177) tuovat esiin teoksessaan Teknoelämää 2035 miten teollisuudessa robotit ovat jo osa teollisuuden työtä ja palvelualalla robottien tuleminen ovat osa lähitulevaisuutta. Robotit tulevat korvaamaan ihmisiä aloilla, jossa on pulaa työntekijöistä tai aloilla, joissa haetaan kustannussäästöä. Robotin etu on myös se, että se ei välttele ikäviä tehtäviä. Viestinnän näkökulmasta, kuten vaikkapa robotin vastaanotossa, on oma viestinnällinen uutuusarvo ainakin alussa. Anu Madgavkar kommentoi Guadianin (2023) artikkelissa, että yksi neljästä työntekijästä tulee työskentelemään tekoälyn kanssa USA:ssa ja 50-60 % yrityksistä työskentelee tekoälyä käyttävissä projekteissa. Suurin vaikutus tekoälyllä tulee olemaan keskiluokkaan, jotka työskentelevät toimistoissa, asiakaspalvelukeskuksissa ja myynnin parissa. Vaikka tekoäly tulee vaikuttamaan työhön, ei tekoäly vie kaikkia ihmisten työpaikkoja, kasvokkaista asiakaspalvelua tulee olemana jatkossakin. Tekoälyn uskotaan synnyttävän myös paljon uusia toimenkuvia, joita emme osaa vielä tarkoin ennustaa. Myös Mira Murati (Daily Show, 2022) uskoo että tulevaisuudessa tekoäly tekee monen työt, joidenkin töiden osalta vaaditaan työntekijöitä uuden oppimista ja lisäkoulutusta, mutta varmasti tekoäly synnyttää myös uusia työpaikkoja.

Yksi pelottavimmista tekoälyn negatiivisista vaikutuksista on tuloerojen ja terveyden epätasoinen kasvu, jonka vaikutuksena syntyy miljonäärejä ja toisaalla osa työllisistä ajautuu entistä huonommin palkattuihin rooleihin (Guardian 2023.)

”Digitalisaatio on edennyt erilaisissa aalloissa. Ensimmäisessä aallossa Digitalisaation tavoitteena on ollut tehokkuus- ja tuottavuusparannukset, joka on laajentunut monikanavaisen asiakaspalveluun ja asiakkuuksien hallintaan. Tällä hetkellä kehityksen kohteena ovat tiedon, sensortechnologian ja internetin hyödyntäminen.” Palta ry, 2016.

Esimerkkejä roboteista palvelutyössä on useita maailmalta, kuten messuopastajana, vastaanottovirkailijana, opettajan sijaisena ja jopa pingiksen pelaamisessa. Robottien mekaniikan kehittyessä ihmisillä on mahdollisuus solmia lähempääkin tuttavuutta, niistä tulee vertaisia työkavereita tai kenties ystäviäkin. Saksassa tehdyn tutkimuksen mukaan ihmiset voivat tuntea samanlaisia tunteita kuin ihmisiä kohtaan. (Hiltunen & Hiltunen, 2014 178-179). Neuropölyn ansiosta saatamme tulevaisuudessa kommunikoida tietokoneen kanssa suoraan ajatuksella. Markkinoilla on jo teknologia, jossa tuntokäyttöliittymän avulla voi tuntea erilaisia materiaaleja ja pintoja. Tulevaisuudessa siis mobiilishoppaaja voi tunnistaa erilaisia kangasmateriaaleja puhelimen näytöltä. Haju-tv:n luodessa läpi meillä on mahdollisuus myös haistaa näytössä olevan kuvan mukaan. Kentien tulevaisuudessa myös makuelämys on teknologian avulla mahdollista. Ehkäpä kotiruokaprintteri tulostaa meille 3d-tulostimella pullanäytteen. Kun sensorit ja tietokoneet saadaan pienennettyä, saamme käyttöömmä älypölyä. Älypölyn yksittäiset tietokoneet ja sensorit ovat pienempiä ja pystyvät keskustelemaan keskenään. Tämä mahdollistaa erilaisten tilojen monitoroinnin. (Hiltunen & Hiltunen, 2014, 195-199).

Laajennettu todellisuus on ollut kuluttajien käytössä jo vuosia. Hyvä esimerkki on FlyRadar, joka on matkapuhelimen sovellus, jonka avulla voi tunnistaa taivaalla lentävän lentokoneen ja tarkemmat tiedot lennosta. Esimerkkejä löytyy myös vaatebrändiltä, joka mahdollisti ikkunashoppailumahdollisuuden ja muotinäytöskokemuksen kaupan ikkunasomistuksen kautta. Jo nyt laajennetun todellisuuden sovellukset ovat vakuuttavia, muutaman kymmenen vuoden päästä ne tarjoavat varmasti huikaita mahdollisuuksia yhdistettynä virtuaalilaseihin. Googlen kehittämät lasit toimivat jo nyt ääniohjauksella, ovat yhteydessä nettiin, josta se käyttää ajankohtaista tietoa ympäröivästä todellisuudesta. (Hiltunen & Hiltunen, 2014, 203-204).

Digitalisaatio on muuttanut ja tulee muuttamaan jatkossakin työn tekemisen tapoja. On tärkeää ymmärtää, että digitaalisuus ei ole pelkästään teknologinen muutos vaan ennen kaikkea sosiotekninen muutos. Tulevaisuuden menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka panostavat henkilöstön kouluttautumista ja digitaalisuuden käyttöönottoa. Digitaalisuuden vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin ei kuitenkaan ole suoraviivaista. (Työterveyslaitos 2023). Teknologioiden valta on tällä hetkellä muutamien suuryritysten vallassa. Seuraava digitaalinen murros saat- taakin olla portinvartioiden vallan mureneminen, valta-asemien tasapainottuminen ja yhteisten rajapintojen yleistyminen. Web3 eli hajautetun internetin toimintaperiaatteena on

hajautettu digitaalinen lokikirja, jonka käyttäjät varmentavat yhdessä lokikirjan. Näin toiminta ei ole yhden toimijan takana. (Sitra 2023).

Palvelualla digiajan palvelutyö muuttuu koko ajan entistä monipuolisemmaksi ja asiakaslähteisemmäksi. Oma-aloitteellisuus, ketteryys ja tunneäly tulevat olemaan palvelualan työntekijän tärkeitä ominaisuuksia. (Palta ry, 2016).

Antti Siekki tuo esiin artikkelissaan (2021) sen, miten alustat muokkaavat työmarkkinoita entistä yrittäjävetoiseksi ja tulevaisuudessa erilaiset alustat yleistyvät, jotka mahdollistavat työntekijöiden oman osaamisen, tietotaidon tai uusien ideoiden kaupallistamisen aiempaa ketterämmin kokopäivä työhön tai palkkatyön rinnalle. Alustat ovat yksi johdannainen siihen, että työmarkkinat polarisoituvat ja tulevaisuuden työelämästä löytyy voittajia ja häviäjiä. Siekillä on vahva näkemys siitä, miten tulevaisuudessa yrittäjyys ja palkkatyö lähentyvät toisiinsa. Palta (2016) on tuonut esiin tutkimuksessaan keikkatyön lisääntymisen, itsensä työllistäminen freelanserina tai kevytyrittäjänä. Myös työn sisällöstä ja työntekemisen malleista tullaan sopimaan paikallisesti entistä useammin.

Robottien tuleminen työpaikalle muuttaa työyhteisöjämme. Varastotoiminnassa ja kuljetuksessa robotit ja robotiikka helpottaa kaupan työtä ja lisää pitovoimaa sekä houkuttelevuutta, kun raskaat ja niin kutsutut ikävät työt poistuvat. Uusimman teknologian käyttöönotto lisää myös työntekijöiden ylpeyttä työnantajasta. Robotit ovat kuitenkin kalliita investointeja ja esimerkiksi laajassa myymäläverkostossa niiden käyttöönotto näkemykseni mukaan tulee olemaan myöhemmin kuin 2035. Tekoälyn avulla voimme ymmärtää asiakkaitamme entistä paremmin. Tämä toki synnyttää uusia toimenkuvia, mutta vaatii suuria panostuksia tulkita tietoja ja muuttaa toimintaa saadun datan mukaiseksi. Tämä saattaa olla mahdollista jo vuonna 2035, mutta tähän tulevat silloin kykenevän vain suuryritykset.

Erilaisten uudet alustat mahdollistavat työntekijöiden uuden oppimisen sujuvasti työpaikalla. Alustat mahdollistavat myös sujuvamman työvuorosunnittelun, joka luo työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Milleniaalit ja sukupolvi Z tulee varmasti adaptoimaan digitalisoituneen työyhteisön, jollainen se luultavammin on jo vuonna 2035. Teknologia tulee vaikuttamaan työn toimenkuviin jo paljon aikaisemmin, ja se vaatii työntekijöiltä entistä enemmän uudelleen kouluttautumista ja uuden oppimista. Kaikille nämä muutokset eivät varmasti ole mielekkäitä eikä kaikilla ole välttämättä osaamista kouluttautua uudestaan. Myyjän työssä jo tähän mennessä opittu saattaa olla hyvinkin muutaman vuoden päästä osaamisvaluuttaa, jolla ei työelämässä ole arvoa.

Vaikka digitalisuus tulee helpottamaan työtämme, en usko sen tekevän työstämme kuitenkaan yksitoikkoista. Teknologia tekee työstä monipuolisempaa. Se vaatii toki yritysiltä kouluttaa ja perehdyttää työntekijöitä, mutta tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän oma-aloitteellisuutta ja rohkeutta tarttua uusiin asioihin.

### 2.3 Kaupungistumisen taustavoimat ja vaikutukset

Kaupungistumisen valtavirta Suomessa on ohjannut viime vuosikymmeninä suurimpiin kaupunkeihin (Mdi, 2022) ja arviona on, että vuonna 2035 väkiluku kasvaisi vain Pirkanmaan ja Uudenmaan maakunnissa sekä Ahvenanmaalla. (Tilastokeskus, 2019). Suuremmat kaupungit ovat aina mahdollistaneet paremmat markkinapaikat, enemmän palveluita ja harrastusmahdollisuuksia. Saavutettavuus onkin aina ollut kaupungistumisessa merkittävässä roolissa. Kaupungin ajurit voidaan jakaa väestöllisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin ajureihin. (Sitra 2023). Euroopan väestömäärän kääntyessä 2020 paikkeilla laskuun, tarkoittaa tämä maaseudun tyhjentämisenä. Länsi-Euroopassa 70 prosenttia kaupunkilaista asuu alle puolen miljoonan kaupungissa eikä megakaupungeissa. Sama tahti näyttää jatkuvan. (Sitra 2014). Työvoiman muutto kaupunkiin johtaa itseään ruokkivaan ilmiöön. Kaupunkeihin keskittyy taloudellista toimintaa, koulutusta ja innovaatioita, joka synnyttää lisää työpaikkoja ja palveluja, ja houkuttelee kaupunkiin yhä enemmän ihmisiä. Tämä johtaa suurempaan tuottavuuteen ja vaurauteen näivettämällä maaseutua. (OP-Media, 2018).

Vuonna 2023 syntyvä ikäluokka on määrältään pieni, he ovat entistä kaupunkimaisempia ja kansainvälisempiä. Tällä hetkellä heidän toiveitaan ja maksukykyään on vaikeaa arvioida. Suurten perintöjen tai hyvien digitöiden myötä, kaupungistuminen voi hyvinkin kääntyä pienitaloidylliin maaseudun rauhaan. (Sitra 2023).

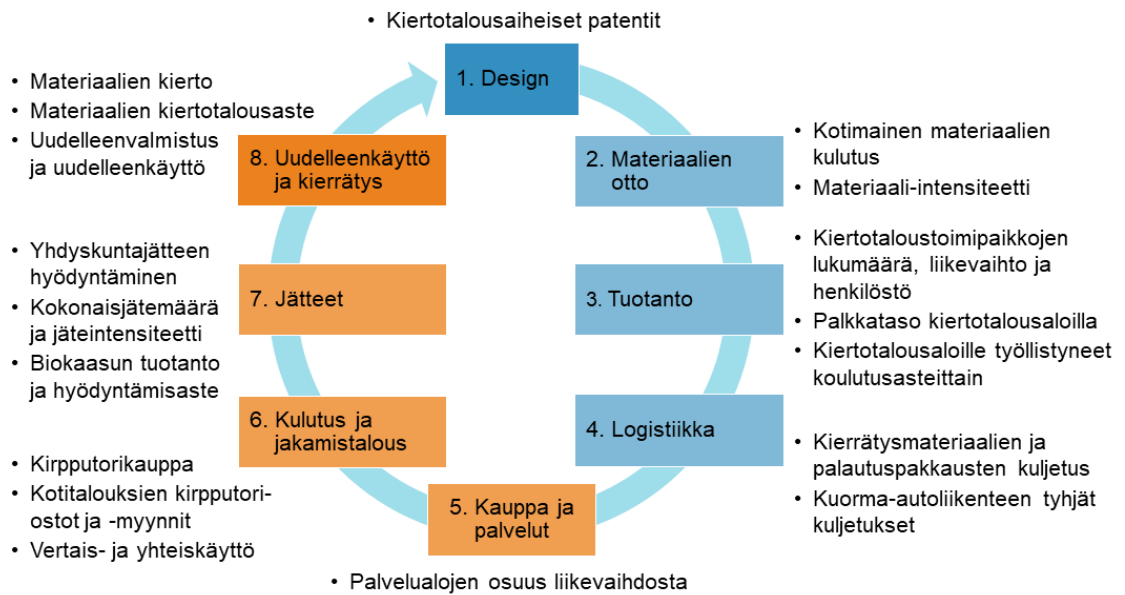
Yksi merkittävä kaupungistumiseen vaikuttanut tekijä on ollut liikenne. Kaupungit syntyivät aikoinaan meriliikenteen ja satamien varrelle. Nyt kytevä voimakas teknologisoituminen liikenteessä saattaa osaltaan olla vaikuttamassa tulevaan kehitykseen ja lisätä maalle muuttoa. Yhtäältä liikenteessä vaikuttaa robotisoituminen ja sähköistyminen. Akkuteknologian ja sähkömoottoreiden kehitys vaikuttaa kevytliikenteen sähköistymiseen ja sähkölentokoneiden kehitykseen. Jo nyt erilaiset dronet ja nelikoptereita on käytössä kuljetuksissa ja logistissa järjestelmissä. (Tulevaisuuspankki, 2023). Hyperloop junien läpiluonti mullistaa liikkumiseen. Hyperloop kehittäjien haaveissa on juna Intian ja Mumbain välille. Suomessa hyperloop junaa suunnitellaan Turun ja Tukholman välille sekä Helsingistä Tallinnaan. Näillä reiteillä matka taittuisi vain kymmenissä minuuteissa. (Yle, 2018). Liikenteen teknologisoituminen vaikuttaa työvoiman liikkuvuuteen positiivisesti. Työntekijät eivät ole niin paikkasidottuja oman asunpaikkansa suhteen, kun liikkuminen työpaikoille on nopeaa ja halpaa. Tämä korostuu erityisesti duunaritason työpaikoissa. Suomessa erityisesti pääkaupunkiseudulla on vaikeuksia saada työntekijöitä kalliiden asumiskulujen vuoksi. Liikkuvuuden parantuminen helpottaa myös esimerkiksi teollisuuden työpaikkoja tai logistiikkaisuuksia sijoittamaan omat tuotantolaitokset pois keskustoista työvoiman saatavuuden parantuessa.

## 2.4 Kiertotalouden vaikutukset työn sisältöihin

Koronanjälkeiseksi talousmalliksi halutaan nostaa kiertotalousmallia. Lineaalitaloudesta siirtyminen kiertotalousmalliin hillitsee ilmastonmuutosta, mutta uskotaan tuomaan myös taloudellista etua, kilpailukykyä, uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja työpaikkoja. Kiertotalouden kautta on mahdollista muuttaa ostokäyttäytymistä ja muuttaa suhtautumista omistamiseen. (Esignals Pro. 2021). Kiertotalous voi mahdollistaa uusia töitä esimerkiksi tuotteiden elinkaaren pidentämisessä. Tämä ei tarkoita pelkästään käsityöläisyyttä vaan suuren mittakaavan teollisuutta. Ekologisen jälleenrakentamista varten tarvitaan uudenlaista osaamista, johon tulisi tarttua etupainotteisesti. (Sitra 2021).

Tulevaisuudessa ekologisen käyttäytymisen muutos näkyy kiertotalouden valtavirtaistumisena, kuluttamisen vähenemisenä, liikenteen sähköistymisenä, siirtymisenä kasvipohjaiseen ruokavaliioon ja uusiutuvaan energiaan. Kiertotalous ei ole pelkästään käyttäytymisen muutosta, vaan talouden uusia toimintamalleja, kuten jakamista, vuokraamista, korjaamista ja uudelleenkäyttöä. Näissä uusissa malleissa teknologialla on suuri merkitys. (Sitra 2023). Kuluttamisen väheneminen ja vähäisen kuluttamisen ihannointi tekee kaupan alalla erityisesti lisämyynnin haastavaksi jo nyt. Työn toimenkuvat ovat jo nyt muuttuneet ja uskon niiden muuttuvan tulevaisuudessa vielä enemmän. Esimerkiksi huonekalualalla erilaiset tuotteiden kokoamispaletit lisääntyvät ja tuotteiden odotetaan olevan kestävämpiä, ja että niitä voidaan korjata ja kierrättää paremmin. Tämä tietysti muuttaa työn toimenkuvia ja kokonaisuutta merkittävästi, se vaatii henkilöstöltä tietämystä, mutta myös yhteiskunnallista näkemystä.

Tilastokeskus on luonut vuodesta 2020 asti kiertotalouden indikaattoreita, joka kuvaa Suomen edistymistä kohti kiertotaloutta liiketoiminnan näkökulmasta. Toiminnot koostuvat kahdeksasta eri indikaattorista palveluiden ja tuotteiden näkökulmasta.



Kuvio 3: Kiertotalousindikaattorit. Tilastokeskus 2022.

Indikaattoreita tulisi tarkastella kiertotaloutta eri näkökulmista ja laajoina kokonaisuuksina. (Tilastokeskus 2022). Yritysten pitäisi osata ottaa käyttöön omassa liiketoiminnassaan kaikki indikaattorit tai tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa indikaattorien osatekijöiden osalta.

Kestävää tulevaisuus, ekologisuuden ja kiertotalousmallin ymmärtäminen ja ottaminen osaksi arkea vaatii muutosta ajattelussamme ja käyttäytymisessä. Kasvatuksella ja koulutuksella onkin tässä merkittävä rooli. Tarvitsemme nopeasti uutta tietoa, tapoja, sivistystä, jonka avulla ymmärrämme ympärillä tapahtuvia muutoksia, ja jotka ohjaavat meitä kohti kestävämpiä, eettisiä toimintatapoja. (Sitra 2023).

Kuluttajakäyttäytyminen rakentuu ostopäätöksen tekemisen lisäksi ratkaisevaksi ostosten hankinnan suunnittelu ja myös käytöstä poistaminen, kuten kierrättäminen ja uudelleenkäyttö. Designtoimisto Kuudes kerroksen (2019, 8-16) mukaan vastuullisuus yksittäisenä teemana on kuitenkin ottanut mittavia askelia eteenpäin ja puhuttelee nyt merkittävästi laajempaa yleisöä kuin ennen. Vastuullisuuden merkitys on myös voimakas draiveri ostopäätöksissä. Suomalaisista 62 % on sitä mieltä, että vastuullisuus on laadullisuuden kriteeri.

Käytettävien tuotteiden hankkiminen tai vuokraaminen vain tarkoitukseen uskotaankin lisääntyvän. Palvelullistaminen, jossa kuluttaja pääsee irtautumaan varsinaisesta omistamisesta, tulee laajenemaan liiketoimintamallien kasvaessa ja laajentuessa erilaisiin toimintaympäristöihin. Alustatalouden helpottuessa osana digitalisuutta mahdollistuu myös kuluttajien vertaiskaupan yleistymiseen (=consumer-to-consumer). Osa kuluttajista näkee, tärkeänä vaikuttaa valmistettävien tuotteiden vähentämisen. (Mitronen & Närvänen, 2020, OECD 2017)

Design-toimisto Kuudes kerros (2019, 61) toteaa tekemässä kuluttajatutkimuksessa, 61 prosenttia hankkivan aina mieluummin tutun tuotteen kuin uuden ja erilaisen. Brändien arvostus-tutkimuksissa Suomessa kotimaiset ja perinteikkäät brändit nousevat arvostuksissa korkeim-mille sijoille.

Uskon, että uuden yrityksen perustaminen lineaariseksi on helpompaa, kun vanhan yrityksen muuttaminen kiertotalousmalliin. Tämä vaatii suuria kulttuurillisia ja arvopohjaisia muutoksia ja työntekijöiden kouluttautumista. Ihmisten tietoisuus lisääntyy pikkuhiljaa ja muutokset työnsisältöihin hiipivät pikkuhiljaa.

## 2.5 Kaupan alan osaamistarpeiden muutokset tulevaisuudessa

Samalla kun kaupan alalta poistuu tekijöitä ja kansainvälistyvän kaupan kasvaessa tulee tarve palkata lisää työntekijöitä digitalisaation. Digitalisaatio aiheuttaa suorittavan työtason teki-jöiden merkittävää vähenemistä. (VNS 2020, 87). Teknologisen murroksen myötä ihmisten te- kemät rutiiniomaiset työtehtävät vähenevät, ja uudessa toimenkuvassa vapaus ja oman työn johtaminen korostuvat merkittävästi. Onkin perusteltua sanoa, että työn muutoksen keskiössä on osaaminen. (Mannila, 2022). Kaupan alan polarisoituminen näkyy myös työntekijöiden työ- suhteessa. Vuonna 2020 osa-aikaisia kaupan alan työntekijöistä oli jopa 60 prosenttia. (Tilas- tokeskus 2021).

Tulevaisuudessa työskentely tapahtuu entistä enemmän uudistuvassa toimintaympäristössä, jossa työ itsessään on uuden oppimista. Teknologian auttaa työntekijöitä tekemään työnsä pa- remmin, mutta vain, jos toimintatavat muuttuvat. Säilyttääkseen vetovoimaisuuden yritysten tulee panostaa muutosjohtajuuteen ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, sillä osaja- pulan kasvaessa ei osaamista voi hankkia vain rekrytoimalla. Yrityksessä tapahtuva oppimi- nen uudistaa myös yritystä itseään. (Teknologiateollisuuden julkaisu 2021, 17). Työn muuttu- essa osaaminen ja motivaation tulisikin olla terveyden tapaan yhtenä osana työkykyä (Valtio- neuvoston tulevaisuuselonteko 2018.)

Jaana Anglé kertoo Teknologiateollisuuden julkaisussa (2021, 19) miten Alfameassa halutaan kannustaa laaja-alaiseen opiskeluun ja kokeilukulttuuriin. Näin työntekijät ja organisaatio ke- hittyvät oppivat oppimaan mikä tulevaisuudessa on tärkeää. Teknistyvässä tulevaisuudessa ko- rostuu sosiaalinen älykyys ja kyvykyys kommunikoida erilaisesta taustasta tulevien kanssa. (Mannila, 2022).

Digitalisoituminen myötä osa työtehtävistä saattavat hävitä kokonaan. Selvää on, että osaa- mistarpeet muuttuvat digitalisaation, laajenevan verkkokaupan, automatisoitumisen ja teko- älyn myötä. Rutiini- ja perustyöt vähenevät mutta alalle syntyy myös uusia ammatteja data- analytiikassa ja tietojohdamisessa. (Palta, 2016). Lauri Järvilehto (2022) näkee tulevaisuuden suurena haasteena rakenteellisen ammattitaidottomuuden. Teknologia on muokannut

toimialat sellaisiksi, että nykyisellä osaamisella ei ole työmarkkinoilla kysyntää. Taustalla toimii informaatioteknologian itseään ruokkiva takaisinkytkentä systeemi. Elämme sellaisessa tilanteessa, jossa informaatio leviää globaalisti lähes reaaliaikaisesti. Me keksimme koko ajan uutta, joka ruokkii uuden keksimistä. Tämä on alati kiihtyvä käyrä. On myös tiettyjä ilmiöitä, mustia joutsenia, jotka ovat määrittelemättömästi ennakoimattomia, mutta joilla saattaa olla massiivisen globaalit vaikutukset. Monet globaalit murrokset ovat laajojen yleisöjen ennakoimattomissa. Ne ovat olleet tavalla tai toisella ennakoitavissa, mutta se ongelma on se, että emme tiedä mitä asioita meidän tulisi seurata. Tekemällä skenaariotyötä ja ennakoimalla ja kehittämällä itseämme uudelleenlaiselle ajattelulle olemme valmiit mustalle joutsenelle.

Piipari ym. näkökulma Valtioneuvoston selonteossa (2022) tuo esiin miten kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos vaikuttaa kaupan työtehtävien luonteeseen ja vaatimukseen radikaalisti. Digitaalinen ulottuvuus lisää myös kaupan kansainvälistymistä. Nämä yhdessä muodostavat kaupankäynnin ympärivuorokautiseksi.

Verkkokaupan kasvaessa myös logistiikan työt lisääntyvät ja muuttavat muotoaan. Automatisointi vähentää perinteisiä logistiikan tehtäviä, mutta vastaavasti kasvattaa sisälogistiikan työtä ja lisätä varastotehtävien yksittäiskeräilyä. Kivijalkaliikkeet saattavat olla tuotteiden noutopaikkoja, jossa työntekijät osallistuvat tilausten keräilyyn, pakkaamiseen ja toimittamiseen. (VNS 2022, 97.) Mitronen & Närvänen (2020) näkevät, että tulevaisuudessa kaupan ala tarvitsee enemmän tiedon johtamisen osaajia, jotka osaavat louhia datasta informaatiota. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän osaajia, joilla on osaamista ymmärtää datan merkitystä. Luoda ymmärrystä ja johtaa kehitystä analytiikkaan perustuen. Myös markkinoinnissa tarvitaan uudenlaista osaamista, jotka ymmärtävät jatkuvan testauksen ja digitaalisen asiakashankinnan keinot. Asiantuntija- ja johtotehtävissä on ymmärrettävä yhteiskunnan muutoksista ja megatrendien vaikutuksesta kuluttaja- ja asiakaskäyttäytymiseen.

Jakamistalous ja vertaiskauppa ovat merkittävä osa kaupan liiketoimintaa tulevaisuudessa. (VNS 2022 102.) Ilmasto- ja kiertotalousosaamisessa vaaditaan tietotaitoa siitä, miten kaupan rooli vaikuttaa ilmasto- ja vastuullisuustyöhön, yhteistyösuhteiden rakentamiseen keskeisten sidosryhmien kanssa, EU:n ja kansallisen sääntelyn ennakointiin sekä tähän kaikkeen vastaamiseen. Osaaminen 2035 - raportissa puhutaan niin sanotuista kasvattavista osaamistarpeista: ongelmaratkaisutaidot, digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaaminen ja tiedon arviointitaidot yhdistettynä kestävä kehityksen tuntemukseen ja asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämisosaamiseen. Mannila (2022) viittaa SeAMKin verkkolehdeissä Dondi et al. (2021) tutkimukseen, jotka ovat tunnistaneet 56 taitoa, jotka auttavat menestymään tulevaisuuden työtehtävissä. Nämä taidot voi jakaa neljään pääluokkaan: kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, kyky itsensä johtamiseen ja digitaaliset taidot.

### 2.5.1 Tulevaisuuden työntekijät GEN Y ja Z

Työelämän sukupolvia määritellään yleensä syntymävuosien perusteella. Mellanen & Mellanen (2020, 22) toteavat, että on mahdotonta määrittää vuosilukua, joka erottaisi eri sukupolvet toisistaan. Samaisessa kirjassa siteerataan Adam Klingeliä, jonka mukaan vuosiluvut helpottavat eri sukupolvien tunnistamista, mutta varsinaisesti sukupolvien väliset erot johtuvat maailman makroympäristöjen trendeistä ja muutoksista sekä niistä muodostuneista kokemuksista. Myös ympäristön vaikutus on suuri sukupolvien muovautumisessa, ja tässä taloudella on ollut suuri vaikutus.

Hyvinvointiyhteiskunta on tehnyt X-sukupolvesta aiempia sukupolvia kouluttautuneempia ja kansainvälisempiä. Tätä sukupolvea on kuvattu myös hyvin tiimikeskeiseksi, jotka haluavat rakentavaa ja tarkkaa palautetta. Tämä on myös sukupolvi, jolle ensimmäisen kerran työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella alkoi olla merkitystä. He arvostavat vapautta tehdä työtä omalla tavalla, sekä mahdollisuutta edetä uralla. He odottavat päättäväisyyttä ja kunnianhimoisuutta, matala hierarkkisuutta, käytännölläisyyttä ja suoraviivaista johtamista. (Mellanen & Mellanen, 2020, 34-36.)

Milleniaalit tai Y-sukupolvi ovat syntyneet 1980-2000-luvulla, käsittävät puolet vuoden 2020 työvoimasta ja toimivat Z-sukupolven esihenkilöinä. He ovat kasvaneet globalisaation, taloudellisen ja digitaalisen kasvun aikakausi. He vaativat motivoituneempaa ja arvoihin sitoutunutta johtajuutta. He eivät myöskään valitse asuinpaikkansa työn mukaan kuin aikaisemmat sukupolvet. He kokevat tulevaisuuden ja työelämän täynnä mahdollisuuksia. 90-luvun lama, 2008-luvun finanssikriisi ja 2001 alkanut terrorismien aallot, teknologian huima kehitys vaikuttavat myös tämän sukupolven asenteisiin. He elävät hetkessä, työasiat eivät stressaa, he ovat muutoshalukkaita. He ovat digisukupolvi, joka ovat kasvaneet, kommunikoineet, ajatelleet ja etsineet tietoa teknologian kautta. Milleniaalit ovat kouluttautunein sukupolvi, ja he haluavat päätyä heti työpaikkoihin ja virkoihin, joihin ovat kouluttautuneet. Esimiesten tulisikin kohdella heitä enemmän valmennettavina tai kollegoina kuin perinteisen roolin mukaan alaisina. Milleniaaleille työn halutaan olevan merkityksellistä, mielekästä, kehittävää sekä oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke (Mellanen & Mellanen, 2020, 36-41.)

Alfa tai Z-sukupolvi katsotaan syntyneen 2010-2030, jotka ovat tällä hetkellä kymmenvuotiaita tai aikuisuuden kynnyksellä. Globaalisti katsottuna, nyt koulua käyvä sukupolvi työllistyy työpaikkoihin, joista 65 prosenttia ei vielä ole olemassa. Tälle sukupolvelle teknologian kehittyminen on eksponentiaalista ja sen merkitys korostuu entisestään. Tutkimusten mukaan jopa 14 prosenttia perinteisistä työpaikoista katoaa ja 32 prosenttia kokee merkittäviä muutoksia seuraavan kymmenenvuoden aikana. Ehkä merkittävin muutos tulee olemaan keikkatalouden yleistyminen. Keikkatyö on työnantajille edullisempaa, mutta myös antaa työntekijöille

suuremman vapauden. Z-sukupolvelle hyvä työyhteisö, työn merkityksellisyys, sopiva työkuorma, avoimuus ja läpinäkyvyys ovat merkittäviä. (Mellanen & Mellanen 2020, 44-47.)

Sukupolvissa eteenpäin mentäessä nämä tekijät lisääntyvät:

- Kouluttautuneisuus sekä laadullisesti että määrällisesti
- Teknologian käytön hallinta ja teknologian käytön korkeampi taso yhä nuorempana.
- Maailman nopeutuminen sekä tarve ja kyky välittää ja vastaanottaa uutta tietoa kiihtyvällä syklillä.
- Ympäristökysymykset ja sosiaalinen vastuu
- Mielenterveysongelmien ja niistä puhumisen yleistyminen
- Luottamuksen mureneminen instituutioita kohtaan
- Epälojaalius työnantajia kohtaan
- Rahan merkityksen väheneminen suhteessa pehmeisiin arvoihin kuten työn merkityksellisyys tai yhteisöllisyys
- Väestön monimuotoisuuden ja tasa-arvo on merkityksen korostuminen
- Oppimisen ja mentoroinnin merkitys ja sen tukeminen työssä.

(Mellanen & Mellanen 2020, 47)

Toimintaympäristön muutos, työn luonne ja teknologian kehittyminen ovat kolme syytä, miksi itseohjautuvuus on tässä ajassa tärkeää ja lyömässä läpi. Liiketoimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi ja nopeasti muuttuvammaksi globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena. Rutiinistyön sijaan useampi työ vaatii luovaa ja itsenäistä päätöksentekoa. (Martela & Jarenko, 2017)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta. Tähän vaaditaan itsemotivoinnin osaamista, selkeää päämäärä ja tarvittava osaaminen. (Martela & Jarenko, 2017) Sanna Puhakka (2020) puhuu Laurea -julkaisussa omajohtajuudesta, jossa työntekijä on tietoinen arvoistaan, tavoitteistaan, vahvuuksistaan ja joka toimii ja johtaa omaa arkipäivän työntekimistään näiden mukaan. Omajohtaja ottaa vastuutaan omasta jaksamisestaan, työstään ja elämästään. Työnantajalle taitava itsensä johtaminen näyttäytyy tuottavana työntekijänä, joka on osaava, motivoitunut, aikaansaava ja hyvinvoiva.

Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, jossa ylhäältä annetut rakenteet on minimoitu. Ei ole jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja ja tiettyä esimiestä, jolta pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden keskinäinen organisoituminen muodostuu tarpeen mukaan ja muokkautuu jatkuvasti. Vuorovaikutus syntyy siellä missä se on mielekästä ja tiimejä syntyy tilanteiden mukaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisoituminen tapahtuisi miten sattuu, vaan se on organisaatiossa organisoitumisen tapa, tietyt rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan. (Martela & Jarenko, 2017.)

### 2.5.2 Työvoimapula ja työntekijöiden jaksaminen

Tulevaisuuden kaupan alaa haastava tekijä on työntekijöiden saatavuus. Sitran Megatrendien (2023) mukaan väestö vanhenee, erityisesti vauraissa maissa syntyvyys laskee ja nuoret ovat vähemmistönä. Globaalin muuttoliikkeen myötä Suomeenkin saapuu entistä enemmän maahanmuuttajia, jotka lieventävät työvoimatarvetta matalapalkka-aloille. Osaajapuolan kään- töpuolella on rakenteellinen työttömyys, jossa alueellinen koulutus ei vastaa paikkakunnan työvoimatarvetta. xx mukaan ammattikoulusta on valmistunut opiskelijoita työttömäksi vuo- desta 2008 asti. Rakeenteellisten ongelmien lisäksi nähdään valmistuneiden halua hakea töitä. (Yle 2023). Heinäveden kunta on tarjonnut ratkaisuksi työvoimapulaan ja maaseudun väestön vähenemiseksi metallialan rekrytointia, jossa kaupungista työ- tai koulutuspaikan hankkineet saavat asua paikkakunnalla maksuttomasti kolme kuukautta. (Yle 2023).

Erilaiset kriisit, informaatiotulvat, kilpailuyhteiskunta ja elämän monimutkaistuminen ovat lisänneet jatkossakin mielenterveysongelmia, jotka heijastuvat työssä jaksamiseen. Osana työn murrosta korostuvat työntekijöiden itsetuntemus, oma-aloitteellisuus, itseohjautuvuus ja työn merkityksen oivaltaminen (Puhakka, 2020, s. 104-105).

Hyvä johtajuus syntyy esimiehen itsetuntemuksesta. Johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan. Empatiakyky on yksi perusominaisuuksia, jota vaaditaan kasvussa kohti hyvää johtajuutta. On osattava asettua alaitensa asemaan, ja löydettävä ne asiat, jotka alaisia motivoi. Motivoitu- nut työntekijä on tuottelias ja luova. (Luukka, 2018)

Tulosten mukaan kaikkia menestyneitä tiimejä ylitse muiden yhdistää yksi tekijä: parhaiten toimivissa ja huippusuorituksiin pystyvissä tiimeissä vallitsee psykologisen turvallisuuden tunne. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät uskaltavat olla omia itsejään työpaikalla, ja kokevat ilmapiirin turvalliseksi ja luotettavaksi. Työntekijät uskaltavat tuoda oman äänensä ja ehdotuksensa esiin ilman pelkoa. Kun työyhteisö koetaan psykologisesti turvalliseksi, uskal- letaan myös tehdä virheitä ja oppia niistä, joka loppupeleissä tarkoittaa sitä, että jokaisen oma potentiaali on täysmittaisesti käytössä. Myönteinen ilmapiiri lisää sitoutumista tiimiin ja yritykseen, lisää uuden oppimista ja on yhteydessä luovaan ajatteluun ja hallittujen riskien ottamiseen. Tulosten mukaan menestyviä tiimejä yhdisti psykologien turvallisuus. Myös luot- tamus on tärkeää työhyvinvointia rakennettaessa, joka rakentaa myös psykologista turvalli- suutta. (Pyyhtiä, 2019).

Maahanmuuttajien integroiminen työelämään on jokaisen organisaation asia. Työ tuo maahan- muuttajalle yhteisöllisyyttä, mahdollisuus oppia kieltä ja luoda merkityksellisyyden tunnetta. Avainkysymys on tulevaisuuden työelämässä. Näemme ikäihmisiä entistä enemmän työpai- koilla. Miten voimme joustaa, jotta eri ikäiset ja eri tilanteissa olevat voivat tehdä työtä. Ikäsyrajintään ei ole varaa. Työ elämänsisältönä on mahdollisuus ikäihmisille. (Hiltunen, 2022.)

Työtuunaamisen (job crafting) avulla voidaan parantaa omaa työtä ja kohdentaa paremmin omiin motivaatioteorioihin. Kyseessä pitkälti miten voi vähentää työn huonoja puolia ja miten voi lisätä hyviä puolia. Löytää niitä arjessa motivaatiota lisääviä seikkoja. (Järvilehto, 2022.)

### 2.5.3 Elinikäinen oppiminen

Nopea muutostahti työelämässä ja yhteiskunnassa vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työurien pidentyminen ja jatkuva uuden oppiminen lisäävät tarvetta jatkuvalla uuden oppimiselle. Teknologiaosaamisen merkityksen kasvaminen nostaa tarvetta ymmärtää ja oppia teknologiaa entistä enemmän. (Sitra, 2023). Samkin rehtori Margit Mannila (2022) kirjoittaa artikkelissaan siitä, miten elinikäisestä oppimisesta tulee pikkuhiljaa luonnollinen osa arkeamme.

”Osaamisen ja ajattelun uudistamisen tarve koskettaa kaikki ihmisiä ja kohdistuu koko osaamisjärjestelmään. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemissä siten, että ihmiset ja muut organisaatiot toimivat yhdessä.” Sitra, 2022

Halu liittyä osaksi verkostoihin ja oppia yhdessä liittyvät vahvasti osaamisidentiteettiin. Nämä ihmiset osaavat tunnistaa, sanoittaa ja hyödyntää omaa osaamistaan, mutta myös hahmoittaa osaamisvajeen ja löytää keinoja sekä kumppaneita täydentämään osaamista. On tärkeää luoda monipuolinen ja dynaaminen vuorovaikutus koulujärjestelmän, työelämän ja muiden toimijoiden välille. (Sitra 2013).

Pitääkseen huolta työikäisten väestön osaamisen kehittymisestä ja osaavan työvoiman saataavuudesta Opetushallituksen yhteyteen on perustettu 2022 osaamisen- ja työllisyyden palvelukeskus. (Valtioneuvoston julkaisu 2022.) Palvelukeskuksen vahvuus on nopealla aikataululla rahoittaa kohdennettuja ja ennakkotietoon perustavia koulutuksia.

Kaupan alan koulutuksen ja työelämän tiivis yhteistyö on ratkaisevaa tulevaisuuden kannalta. Ammatillinen reformi on määritellyt työpaikalla lisättyä oppimista. Jo nyt ammatillisen tutkinnon voi suorittaa monin eri tavoin: koulutussopimuksella, oppisopimuksella tai näitä yhdistelemällä. (Opetushallitus, 2017).

## 3 Opinnäytetyön prosessi

Tämän opinnäytetyön menetelmäosuuden prosessi muodostui kuvion 5 mukaisesti. Opinnäytetyön aineisto kerättiin vuoden 2023 tammi-toukokuun välillä, ja kehitystyö kirjoitettiin näiden

pohjalta. Menetelminä käytettiin teemahaastattelua, toimintaympäristön analyysiä, PESTE-analyysiä, skenaarion määrittelyä, vetovoimatekijöiden visiointia ja SWOT-analyysiä.

Menetelmäosuuden prosessi alkoi nykytilanteen analyysillä, jonka toteutin teemahaastatteluna, johon osallistui kolme kohdeorganisaation HR-tiimin työntekijää. Teemahaastattelussa selvitettiin kohdeorganisaation nykyisiä vetovoima- ja pitävyystekijöitä. Tämän jälkeen loin PESTE-analyysin haastatteleamalla kohdeyrityksen 4 henkilöstöhallinnon asiantuntijaa teemahaastattelun avulla itse toimien moderaattorina. Haastateltavat saivat ennen haastattelua pohjatietoa (Liite 1) tulevaisuuden tutkimuksesta sekä yleisimpiä megatrendejä tulevaisuuden työstä. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen kokosin keskeisimmät näkemyksen analyysin kohdalta sen mukaan, oliko kyseessä megatrendi, villi kortti tai heikko signaali. Tämän jälkeen rakensin teoriaosuuden, joka kuvaa kaupan alan tulevaisuustekijöitä, kuten digitalisaatiota sekä erilaisia nykyisiä ja tulevia muutoksia työntekijöiden osaamistarpeissa ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksia. PESTE-analyysin ja kerätyn teoriaosuuden pohjalta rakensin neljä erikaista skenaariota. Tämän jälkeen olikin helppoa kirjoittaa SWOT-analyysi kullekin skenaariolle. Loppupohdinnassa mietin, miten kohdeorganisaation strategia tukee tulevaisuuden visiointia ja millaisiin tekijöihin kohdeorganisaation tulee jatkossa keskittyä säilyttääkseen vetovoimaisuutensa.

## OPINNÄYTETYÖN PROSESSI



Kuvio 4: Opinnäytetyön prosessi

### 3.1 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Lopputyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Viitekehyksenä PESTE-analyysi selvittää toimintaympäristön muutoksia. Kvalitatiivisena tutkimuksessa on merkittävää saada perspektiiviä tutkittavaa ilmiötä kohteen asiantuntijoiden näkökulmasta. Haastateltavan kokemukset, ajatukset, tunteet ja merkitykset ovat kiinnostavia. (Puusa & Juuti, 2020). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista pieni otanta, jota on mahdollisuus analysoida sitäkin syvällisemmin (Eskola & Suoranta, 1998.)

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna (Liite 1) valituille kohdeorganisaation henkilöstöalan asiantuntijoille. Teemahaastattelu on luonteeltaan vapaamuotoinen ja joustava menetelmä. Liitteen haastattelukysymyksillä luotiin kehykset haastattelulle. Ominaista haastattelutilanteessa on, että tutkija voi ohjata keskustelua ja toimia moderaattorina. Parasta on, jos haastateltavat kertovat aihealueesta vapaasti ja laajasti. Avoimessa vuorovaikutuksessa haastateltavien on luontevaa kertoa oma näkemys ja käsitellä tarkasteltavia aiheita omasta näkökulmasta. Merkitykset ja ymmärrys saattavat muodostua vasta haastattelutilanteessa, vuorovaikutuksen kautta. On tärkeää, että teoreettinen viitekehys tukee kysymysten teemoja. On tärkeää varmistaa, että haastateltava ja haastattelija puhuvat samaa kieltä ja valitut käsitteet tarkoittavat molemmille samoja asioita. (Puusa & Juuti, 2020.)

### 3.2 Ennakoinnin menetelmät ja prosessi

Erilaisilla ennakoinnin menetelmien avulla tunnistamme erilaisia tulevaisuuden muutosajureita ja viedä niitä päätöksenteon tueksi (Koskelo 2021, 33). Koskelo (2021, 36) kuvaa tulevaisuusmuotoilua toimintatavaksi, jossa pyritään saatua tulevaisuustietoa hyödyntäen vaikuttamaan tulevaisuuteen. 2010-luvulla tulevaisuudentutkimus on kehittynyt entistä osallistavaan ja taiteellisempaan suuntaan. Härö (2021) määrittelee tulevaisuuden ennakointiprosessiin monitorointivaiheen, analyysi- ja tulkintavaiheen sekä tulevaisuuden kommunikaatiovaiheen.

Monitorointivaiheen luokittelua kutsutaan tolkun tekemiseksi, ns. sense making, jossa pyritään tunnistamaan toisiinsa liittyviä havaintoja. Analysointiin löytyy monia eri keinoja ja menetelmiä. Tärkeää on tulkita aineistoa, osata lukea myös rivien välistä, erilaisia yhteyksiä ja tuottaa uusia merkityksiä. Aineistoa voidaan luokitella erilaisten nelikenttien, ilmiökarttojen avulla tai S-käyrän avulla. (Härö, 2021.) Yksi yritysfutureologian kattava menetelmä on PESTLE-analyysi, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä, ekologista ja lainopillista tilaa ja tulevaisuutta. Löydetyt signaalit, trendit, villit kortit ja muut havaitut ilmiöt määritellään suhteessa PESTLE-muutostekijöihin. Ilmiöt luokitellaan liiketoiminnankannalta mahdollisuuksiksi tai uhkiksi. Mahdollisuuden tai uhan merkitys arvioidaan ja priorisoidaan. (Bush, 2019.) Avuksi voidaan käyttää myös erilaisia

Tulevaisuudenpyöriä nk. Mind-map menetelmää (Laakso, A. & Lehtinen R. 2014) tai verkkoalustalla toimivaa Miroa.

Ammattifuturistien järjestö The Association of Professional Futurists (APF) on määritellyt omassa mallissaan ennakointiprosessin kuuteen vaiheeseen: 1. ongelman ja lähtötilanteen määrittely (*framing*), 2. muutossignaaleiden havainnointi (*scanning*), 3. muutolinjojen ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tunnistaminen (*futureing*), 4. tavoiteltavien tulevaisuuskuvioiden kehittäminen (*visioning*), 5. tavoitteiden mukaisten ratkaisuiden suunnittelu (*designing*), ja 6. organisaation sopeutuminen muutokseen (*adapting*). (Gordon & Rohrbeck & Schwarz 2019, 34-35.)

### 3.3 Toimintaympäristön monitorointi

Toimintaympäristö muodostuu yritysten ja yhteisöjen symbioosista, johon vaikuttaa yhteiskunnalliset tekijät (Verkkovaria, 2016). Anita Rubinin (2004) esittää toimintaympäristöllä koostuvan toimijan sosiokulttuurisesta, poliittisesta, ekologisesta ja taloudellisesta näytelmästä, jossa varsinainen toiminta tapahtuu. Tietoyhteiskunnan toimijoina katsotaan kansalaiset, yritykset, yhteisöt, viranomaiset, oppilaitokset, järjestöt ja media.

Monitoroinnilla ymmärretään toimintaympäristön muutosten tarkastelua (environmental scanning tai futures scanning), joka on yksi tärkeä osa ennakoinnin työvaiheista. Toimintaympäristön monitorointiin liitetään vahvasti trendien, megatrendien, heikkojen signaalien, villien korttien ja muutosvoimien (driving force) jäljittäminen, tunnistaminen ja analysointi. (Rubin 2004.) Toimintaympäristön monitorointi toimii ennakoinnin kivijalkana ja helpottaa ennakointiprosessin alkua. Se on osa tulevaisuustietoisien organisaation jatkuvaa ja systemaattista kehitystyötä. Organisaatiot voivat hyödyntää monitorointia riskien hallinnassa, trendien tunnistamisessa ja löytämällä uusia teemoja ja mahdollisuuksia. (Härö 2021.)

### 3.4 Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tarkkailemalla muutoksia toimintaympäristössä ja pohtimalla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia muutokset eivät pääse yllättämään. Tulevaisuustieto on valistunutta arvailua, joka perustuu empiriaan ja teoretietoon. (Koskelo 2021, 11-12.) Ennakoinnissa pohditaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja tai tapahtumia. Keskeisenä ajatuksena on miettiä ”entä jos” tai valistuneina arvauksina tai käyttää ennalta mainittuja työkaluja tulevaisuuden pohdintaan. Ennakoinnin tarkoituksena on pohtia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, ja siinä trendit, megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit ovat ennakoinnin työkaluja. (Hiltunen, 2017, osa 1.)

Kettusen & Meristön (2010, 15-16, 21) mukaan ennakointi on tärkeä osa uudistamisprosessia, jotta uutta idea voidaan menestyksekkäästi soveltaa, on toimintaympäristö merkityksellisemmässä roolissa kuin substanssi itsessään. Ennakointi liitetään osaksi strategiatyötä, jossa tavoitteena on uudistaa yrityksen toiminta vastaamaan osaksi tulevaisuuden muutoksia. Organisaatioympäristössä Voros (2005, 6) määrittelee ennakoinnin strategiseksi ajatteluksi, jossa tarkoituksena on laajentaa näkemyksiä erilaisista strategisia vaihtoehtoista, jotta varsinainen strategiansuunnittelu olisi mahdollisimman viisasta. Lähellä ennakointia on horisontaalinen skannaus (horizon scanning), jossa on tavoitteena kehittää isoa kuvaa tutkittavana olevien kysymysten takaa. Cuhls (2019) tuo esiin artikkelissaan skannauksen tieteellisemmän ja systemaattisemmän taustatiedon kohti strategiaa, jossa taas ennakointi on enemmänkin askel suunnitteluun.

Pallo on myös meillä, sillä me voimme yksilöinä, kansalaisina, organisaatioina, suomalaisina vaikuttaa tulevaisuuteen. Kun jokainen tekee jotain, jotain voi tapahtua. Jos kukaan ei tee mitään, mitään ei tapahdu. Meidän pitää olla valmiita vaikuttamaan. (Hiltunen, 2022.) On tärkeää ymmärtää, että me ihmiset rakennamme tulevaisuutta nykyhetken valinnoilla ja teoilla sekä tekemällä jättämisillä, ainakin suurimmaksi osaksi ja erityisesti organisaatioiden menestymiseen meillä on suuri vaikutus. (Koskelo, 2021, 12-27.)

## 4 Tutkimuksen tulosten esittely

### 4.1 PESTE-analyysin tulokset

Selvitin kohdeorganisaation merkittävämpiä toimintaympäristön muutoksia PESTE-analyysia hyväksi käyttäen. Haastattelin kohdeyrityksen 4 henkilöstöhallinnon asiantuntijaa teemahaastattelun avulla, toimien itse moderaattorina. Analyysin tarkoituksena oli pyrkiä tutkimaan ja tunnistamaan mahdollisimman laajasti erilaisia kaupan alaan vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa.

Haastattelun tueksi lähetin haastateltaville pohjustukseksi kehitystehtäväni ja haastattelun tarkoitus, Liite 1. Liitteessä kuvattiin myös keskeisimmät käsitteet ja erilaisia julkaisuja erilaisista kanavista, joiden tarkoituksena on esiintyä esimerkkinä erilaisina megatrendeinä, heikkoina signaaleina ja villoina kortteina. Pyysin haastateltavia valmistautumaan haastattelutilaisuuteen tuomalla esiin hullujakin ehdotuksia ja näkemyksiä.

Kolme haastattelua tehtiin Teams -etäyhteyden kautta, ja yksi haastatteluista tehtiin kasvokkain. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, samalla tein muistiinpanoja asioista, jotka tuntuivat haastattelu hetkellä keskeisimmältä. Litteroin kaikki haastattelut. Litteroinnin jälkeen nostin keskeisimmät asiat sen mukaan oliko haastattelijä kuvaillut asioita megatrendien

näkökulmasta, villinä korttina tai heikkojen signaalien kautta. Tämä auttoi hahmottamaan kokonaisuutta ja yhdistämään haastattelussa esiin tulleet samat asiakokonaisuudet.

Tehdystä PESTE-analyyseistä erottautui selkeästi keskeisimmät ajurit, joista oli jokseenkin helppo laatia skenaariot. PESTE-analyysin avulla hahmotin keskeisimpiä maailmoja, minne kohdeyritys voisi mennä. Skenaarioita muodostui kaikkiaan neljä: Skenaario 1 - Digitaalisten elämystehtailijat, Skenaario 2 - Piece of work, Skenaario 3 - Yhteiskunnallisen vastuullisuuden sanansaattaja ja Skenaario 4 - Kaupunkiyhteisön pieni kivijalkamyymälä. Skenaariossa rakensin yleiskatsauksen yhteiskunnalliseen nykytilaan keskeisimpiin ajureihin nojautuen ja kolme mahdollista työntekijäprofiilia. Pyrin rakentamaan skenaariot mahdollisimman todenmukaisesti sen perusteella, mitä haastateltava ovat haastatteluissa tuoneet esiin. Jokaisesta skenaariosta rakensin SWOTin nelikentän, jossa pohdin miten kussakin skenaariossa kohdeorganisaation vetovoimatekijöiden sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia.

#### 4.1.1 Poliittinen näkökulma

Poliittisten näkökulmien tarkasteleminen oli vastaajille haastavaa. Yksi keskeinen näkökulma liittyi EU:n sääntelyyn ja valta-asemaan. Vastaajat näkivät, että EU tulee puuttumaan kansallisiin asioihin enemmän ja EU-lainsäädäntö muuttaa kilpailukenttää erityisesti kestävä kehityksen, kaupankäynnin ja eettisen työvoiman käytön osalta. Toisaalta pohdittiin kriittisesti EU:n todellista valtaa, sillä myös sen riveissä nähtiin liikehdintää. Myös hintasäädäntöön uskotaan vaikuttavan tulevaisuudessa.

Vastaajat eivät uskoneet kaiken kattavaan demokratiaan, vain näkivät eri yhteiskuntaluokkien olemassaolon tulevaisuudessakin. Työvoimapolitiiset ongelmien uskotaan jatkuvan samantyyppisissä, ellei lainsäädännöllä puututa sosiaalituikiin kuten työttömyyskorvauksiin ja vanhempainvapaisiin, pienennetä opintojen aikaiseen palkan ansaintarajaa tai mahdollisteta eläkeläisten osa-aikaista työllistymistä. Työvoimatarve tulee haastamaan työelämään tulevia ja sinne haakevia. Työntekijöiden ammatti- ja työelämäosaaminen edellyttää yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä, jotta osaaminen vastaa työelämän tarpeisiin.

Vastaajat uskoivat suuremmat muutokset tapahtuvan oppilaitosten rakenteissa ja lainsäädännössä. Vastaajat näkevät suuria mahdollisuuksia siinä yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä, jotta muutamme maailman mukana ja oppilaitokset kouluttavat jatkossa tarvittavia työntekijöitä.

Vastaajat uskoivat ääripuolueiden liikehdinnän jatkuvan, mutta eivät uskoneet niiden pystyvän radikaalisti muuttamaan lainsäädäntöä. Kirjoitushetkellä Suomen liittyminen Natoon ei ollut vielä varmistunut, joten myös Naton vaikutusvaltaa ja todellista merkitystä epäiltiin.

Vastaajat epäilivät maan rajojen sulkeutumista tulevaisuudessa. Uskottiin kansanmielisyys lisääntyvän ja ääripuolueiden sekä kansallisten liikkeiden haluavan suojella suomalaisuutta.

Ihmiset ovat tottuneet liikkumaan maiden välillä helposti ja nopeasti, tästä on muodostunut jo osa arkea. Venäjän ja Ukrainan välisen sodan jatkuessa, epäiltiin tämän tuovan joidenkin maiden välille sulkua liikkumisen suhteen.

Heikot signaalit

Politiikan näkökulmasta pelättiin Kiinan asemaa ja merkitystä maailmassa. Kiina nähtiin selvästi villiksi kortiksi, jonka toiminnasta saattaa seurata mitä tahansa. Myös Venäjän ja Ukrainan sodan jatkuessa tai lopputilanteen kärjistyessä erinäisiä heikkoja signaaleja. Sodan päättymisestä on olemassa mediassa erilaisia skenaarioita ja niiden uskotaan mahdollisesti synnyttävän monia yllättäviä tilanteita. Heikkoja signaaleja havaittiin sääntöjen paheksunnasta ja maksutavan muutoksesta, jossa ostajalla ei ole enää olisi mitään vastuuta. Yrittämisestä ja kaupankäynnistä tulee entistäkin byrokraattisempaa.

#### 4.1.2 Taloudelliset näkökulmat

Vastaajat olivat aika yksiselitteisesti sitä mieltä, että ihmisten hintatietoisuus tulee kasvaamaan entisestään ja raha ajurina tulee ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä ja ostopäätöksiä. Yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyä ohjaa hinta-laatusuhde ja vastaavasti kuluttajat ovat todella tarkkoja tuotteen tai palvelun laadusta. Palkkatasa-arvoon eivät vastaajat usko.

Asiakkaiden vaatimustaso palvelun- ja tuotteiden laadussa tulee kasvamaan. Tällä hetkellä asiakkaat odottavat jopa "ubermaista" palvelua, vaikka eivät ole valmiita maksamaan siitä. Erityisesti matalapalkkaisilla kaupan aloilla asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ovat korkealla, mutta työntekijöiden palkkaus on alhainen. Tämä luo ristiriidan, jossa työntekijät eivät sitoudu työhönsä, pitovoima heikkenee ja työvoiman liikkuvuus lisääntyy. Tämä luo haasteen alalla toimiville yrityksille, mutta samalla tarjoaa mahdollisuuden luoda uudenlaista kilpailuetua tarjoamalla ylivertaista palvelua ja kokemusta, josta asiakkaat olisivat valmiita maksamaan.

Vastaajat pohtivat myös nuorten taloudellista tilannetta tulevaisuudessa, jossa uhkana on eläkeiän kasvu. Nuoret saattavat joutua työskentelemään pidempään tai hankkimaan monia rinnakkaisia työpaikkoja, saadakseen nykyiseen tasoon rinnastettavan eläkkeen.

Teknologian ja digitalisaation tuomia kyberuhat koetaan tulevaisuuden pahimmiksi uhiksi, jotka saattavat horjuttaa demokratiaa.

Heikot signaalit

Tulevaisuuden näkemys oli, että huonekalut ja tekstiilit valmistetaan tullaan valmistamaan jostain muusta kuin luonnonmateriaaleista. Puuvilla ja puu korvautuvat aivan uusilla materiaaleilla. Tulevaisuuden työkaveri on robotti, teknologinen laite tai apuväline, joka vie työpaikkoja tai vähentää tulotasoa. Kuluttaminen vähenee, omistaminen tai ostaminen ei tuo tyydytystä tai merkitystä. Käytettynä ostaminen ja kierrätys, lainaaminen tms. lisääntyy merkittävästi. Omistamista ei enää arvosteta eikä kaikkea tarvitse enää omistaa itse. Nuorille tämä muutos on radikaalimpaa, eikä heillä ole välttämättä edes halua omistaa mitään.

#### 4.1.3 Sosiaalinen näkökulma

Haastatteluissa sosiaalisia näkökulmia nousi eniten. Tämä on erittäin luonnollista ja odotettavaakin, sillä vastaajat ovat kaikki henkilöstöhallinnon ammattilaisia, ja kehittämishankkeessa on tarkoitus miettiä työntekijöiden motivaatiotekijöitä, jotka monet ovat sosiaalisia.

Teknologian vaikutusta ihmisyyteen, vuorovaikutukseen ja sosiaalisuuteen pohdittiin paljon. Teknologian tuleminen nähdään väistämättömänä, mutta pelätään sen tuovan negatiivisia vaikutuksia ihmisten kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. Nähtiin, että teknologia ei voi kieltoutua kaikkeen. Jatkossakin pitää olla asioita, joita voi tuntea, kokea ja aistia, niin asiakastilanteissa kuin työyhteisöissäkin. Yhteisöllisyys ja auttaminen tulevat vahvasti olemaan läsnä. Etätyö on etäännyttänyt ihmisiä toisistaan, joten tulevaisuudessa haetaan taas yhteisöllisyyttä. Tulevaisuudessa nuoret tulevat sanelemaan, miten työtä tehdään.

Pelkona vastaajilla oli suuntaus, jossa ihmiset yhä enemmän siirtyvät yhteisöllisyydestä yksilön edun tavoitteluun. Yhteisöllisyys lisää sosiaalista pääomaa ja yksilökeskeinen ajattelu lisää eristäytymistä, mielen terveyden ongelmia, jopa erakoitumista. Pohdittiin miten tämä vaikuttaa ihmisten jaksamiseen ja hyvinvointiin. Vastaajat pohtivat myös sitä, miten tällä hetkellä voimakkaasti keskustelussa oleva sukupolvineutraalisuus yleistyy ja miten ilmoituksella voi ilmoittaa kulloisenkin sukupuolensa. Kaikki tämä vaikuttaa yksilön identiteettiin, sen muodostumiseen ja loppujen lopuksi oman itsensä tunnistamiseen, esimerkiksi millaista työtä haluaa tehdä.

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siinä, miten jatkossa halutaan elää laadukasta elämää, testataan erilaisia elämisen tapoja, vaihdetaan ja katsotaan, mikä sopii itselle. Elämän mukavuustekijöiden korostuminen tulee ohjaamaan myös kuluttajana ostamista ja arjen tekemisiä. Halutaan, että ostosten tekemiseen ei saa mennä paljon aikaa, sen pitää olla entistä nopeampaa, vaivattomampaa ja suoraviivaisempaa. Nähtiin, että ihmiset tulevat hakemaan arkeensa enemmän elämän downshiftausta. Suomessa on pitkään nähty työn olevan tärkeä osa elämää. Siihen on suhtauduttu intohimoisesti ja ylpeydellä. Erityisesti nuorten suhtautuminen työhön on erilaista; työllä ei ole enää sellaista arvoa kuin vaikkapa sotien jälkeisellä sukupolvella. Vapaa-ajan merkitys kasvaa, ja sitä arvostetaan entistä enemmän.

Myös vanhemmissa sukupolvissa kaikki eivät näe varallisuuden kasvattamista niin tärkeänä, vaan tehdään sen verran töitä, että saadaan välttämätön palkka. Ylellisyydestä saatetaan luopua, ja askeettisuus onkin tulevaisuuden ylellisyyttä. Ihmiset hakevat elämän kokonaisvaltaista merkityksellisyyttä. Pohdittiin myös, miten yhdistää merkityksellisyys shoppailukokemuksiin niin asiakkaan näkökulmasta kuin työntekijän näkökulmasta? Tai että miten voimme tehdä jotakin, mistä olemme ikinä haaveilleet ja nivottaa nämä kaikki vapaa-aikaan, työn tekemiseen ja perheeseen. Tulevaisuuden työntekijällä supervoimana ovat sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot. Nämä nähtiin ratkaisevina asioina tulevaisuuden työmarkkinoilla. Toki nähtiin, että sosiaaliset suhteet muuttavat muotoaan. Myös sosiaalisen median alustoilla syntyneet suhteet ovat osa vuorovaikutuksen muotoja. Fyysisiä kontakteja ei välttämättä ole. Some-alustoilla keskustelu on erilaista eri sukupolvilla, joka luo suurimman eron eri sukupolvien välille.

Työntekijät tulevat vaatimaan esimiehiltään paljon. He haluavat, että heidät huomioidaan yksilöllisesti. Tulevat työntekijät eivät enää välttämättä joustaa työelämälle, vaan työelämän pitää joustaa työntekijöille. Jatkossa tarvitaan johtamismallia, joka tukee vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista. Jos toimenkuvat laajenevat tulevaisuudessa, miten luovutaan nykyisistä työtehtävistä, jotta työ ei kuormitu? Tätä asiaa ei ole osattu hallita lähihistoriassa. Miten se tullaan johtamaan tulevaisuudessa? Johtajilta ja lähiesimiehiltä vaaditaan myös paljon esihenkilötyötä, jotta he ovat perillä siitä, mitä työntekijät arvostavat ja mitä asioita heidän mielessään liikkuu. Erityisesti henkilöstöhallinnon puolella johdon ja esihenkilöiden tulee pitää itse huolta omasta koulutautumisestaan ja kehittymisestään. Työ on jatkossakin ihmisten kanssa tekemistä. Työyhteisöt ovat tulevaisuudessa monimuotoisempia, jossa mukana on niin ihmisiä kuin robottejakin. Vastaajat arvostivat myös sitä, miten kohdeorganisaatiossa tehdään työtä sen eteen, että ymmärretään tulevien sukupolvien ajatuksia, näkemyksiä ja arvostuksen kohteita.

Nähtiin myyjän toimenkuvan muuttuvan vielä entisestään myyntihenkisemmäksi ja tehtävien myyntiorientoituneemmaksi. Tämän nähtiin vaativan työntekijöiltä enemmän esiintymistaitoja. Nähtiin myynnin kehittyvän niin, että myydään myyjän persoonan kautta, jossa on mukana innovatiivisuutta, ja asiakkaille tarjotaan elämyksiä. Ihmisiä tullaan tarvitsemaan jatkossakin. Vastaajat haluavat uskoa nykyisen työn tarpeellisuuteen ja toimenkuvien monipuolistumiseen. Vaakakupissa mietitytti toisaalta pelko asiakaspalvelun roolin vähentymisestä, erityisesti jos teknologialle annetaan liikaa valtaa. Vahva konsensus oli kuitenkin se, että ihmisiä tarvitaan edelleen myyntityössä.

Oppilaitosten ja yritysten yhteistyö on tulevaisuudessa syvempää ja yrityksille elinehto. Tällä hetkellä kohdeorganisaatioon voi työllistyä ilman tutkintoa tai aikaisempaa työkokemusta. Kohdeorganisaatio panostaa paljon työntekijöidensä koulutukseen ja mahdollistaa uralla etenemisen. Tähän verrattuna haastattelun vastaajat kokivat kohdeorganisaation palkkatason

olevan hyvä. Vastaajat näkivät jatkossa tärkeänä jatkuvan oppimisen mallin ja oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön, jossa koulutuksen tulee olla työvoimalähtöistä. Oppiminen työn ohessa kasvaa ja vahvistuu. Koulutusyhteistyössä tulee huomioida koko kaupan ala, ei vain kohdeorganisaation tarpeet. Muutos tulee vaatimaan myös viranomaisilta muutoksia lainsäädäntöön. Tällä hetkellä kriteerit ovat niin tiukkoja, että yritysten antamaa koulutusta ei oteta osaksi virallisia tutkintovaatimuksia. Ulkomailla viranomaisten vaatimukset ovat joustavampia, ja työharjoittelun ja oppisopimuksen mallit ovat yleisessä käytössä.

Tulevaisuuden organisaatioilta vaaditaan nopeaa muutoskykyä. Väestö ikääntyy ja alalle tulee nuoria työntekijöitä, joilla on aivan erilaiset odotukset organisaatioita kohtaan. Organisaatioilta tullaan vaatimaan muutoksia ja mukautumista uusiin tilanteisiin. Myös kilpailukykyyn vaikuttaa muutoskyky, modernisuus, modernit arvot ja yrityskulttuuri. Hierarkkisuus on haitaksi, vaikka mikään yhteisö ei koskaan tule olemaan täysin demokraattinen. Yrityksen ihmiskäsityksen tulee olla humanistinen ja helposti lähestyttävä. Esimerkkinä modernista arvosta haastateltava mainitsi kohdeorganisaation arvon Kauppias. Hänen mielestään se on hyvä arvo nyt, mutta kyseenalaistin sen merkitystä ja modernisuutta tulevaisuudessa. Yrittäjyys ei välttämättä ole tulevaisuudessa moderni arvo, eivätkä tulevaisuuden työntekijät välttämättä toimi yrittäjämäisesti.

Vastaajat pohtivat myös suomalaisen työvoiman saatavuutta ja suomen kielen tulevaisuutta palvelukielenä. Monessa ravintola-alan yrityksessä palvelee englanniksi. Erikoiskaupassa on tähän mennessä koettu, että palvelua pitää saada omalla kotikielellä. Ratkaisuna mietittiin teknologian tulevaisuutta kielenkäännöksissä, joka tarkoittaisi myös monimuotoisempaa työyhteisöä. Kuten Chatbot GPT-3 on tullut aivan yllättäen, vastaavasti samanlaisia teknologisia suuria muutoksia tulee varmasti palvelu- ja erikoiskaupan alalle.

#### Villit kortit

"Villeinä kortteina" vastaajat kuvailivat virtuaalikauppaa virtuaalilasien kautta, jossa läsnä ovat myös muut asiakkaat. Virtuaalikaupan lähtökohtana olisi palvelun entistä saumattomampi kokemus. Maalailtiin ideaa, jossa asiakas voisi kutsua virtuaalitodellisuuden kautta personal shopping -assistentin omaan kotiin mallailemaan tuotteiden sopivuutta esimerkiksi olohuoneeseen. Ihannetilanne olisi myös sellainen, jossa voisi etukäteen lähettää toiveen asiakaspalvelukeskuksen kautta henkilökohtaiselle ostoavustajalle. Näin hän voisi myymälässä valmistautua hyvin etukäteen ja räätälöidä vaihtoehtoja, jotka sopivat asiakkaan henkilökohtaisiin toiveisiin ja luoda näin palvelusta merkityksellisen kokemuksen. Pohdittiin myös sitä, miten paljon jatkossa pitää omia aivoja ylipäätään käyttää, lukea tai kirjoittaa, kun kaikki ajatellaan ja tuodaan valmiina. Tekoäly herätti vastaajissa ristiriitaisia tunteita. Onko tekoälystä vain tuotannon tehokkuuden vauhdittajaksi vai viekö se työpaikkoja ja vähenevätkö

henkilökohtaiset kohtaamiset? Tekoäly nähtiin uhkana, mutta myös uskottiin tuovan hyviä asioita ihmistyön rinnalle.

#### Heikot signaalit

Haastateltavat visioisivat vanhan ajan kauppiasmallia, jossa paikallista palvelua saa tutulta ja turvalliselta henkilökunnalta. Yksi vastaajista toivoo tulevaisuudessa vuorovaikutteista asiointia, kiireetöntä, helppoa ja palvelua jossa asiakkaan rahaa arvostetaan: ”Miten minä asiakkaana voin vaikuttaa omalla rahallani vaihdantaan, mutta myös siihen, että paikallinen kauppias pärjää ja että rahaani arvostetaan. Näin asiakkaana olen mukana rakentamassa yhteisöllisyyttä.”

Markkinoinnin mallin uskottiin kokevan muutosta. Myyjien ja asiakaspalvelijoiden oma brändäys lisääntyy, ja toimenkuvaan tulee markkinointia ja tuotteiden brändäystä. Yritys ei enää mainosta tai markkinoi, vaan sen tekee myymäläpäällikkö tai myyjä itse. Se on houkuttelevuustekijä, joka saa asiakkaat myymälään.

Teknologia tulee kehittymään niin paljon, että pystymme kotona testaamaan ja myös tuntemaan etänä. Ihminen on yhteisöllinen olento ja vain pieni osa haluaa jättäytyä kotiin ja hankkia tuotteet ja palvelut etänä. Uskotaan vahvasti, että ihmiset haluavat kasvokkaisen palvelukokemuksen myyjän kanssa jatkossakin.

Etäily on vieraannuttanut ihmiset sosiaalisista taidoista ja vastaajat kokivat, että tulevaisuudessa vuorovaikutustaitoja tulee opettaa entistä enemmän. Ihmiset tarvitsevat vuorovaikutusta, sillä se on tärkeää hyvinvoinnillemme. Jos emme tapaa työkavereita tai muita ihmisiä, muuttaako se meidän aivotoimintaamme? Onko muutos ihmiskunnassa enemmän yksilökeskeisempään tai yhteisöllisyyteen panostavaa, jossa asuisimme kommuuneissa ja pitäisimme laajemmin huolta läheisistämme ja yhteisömme jäsenistä? Tällä hetkellä työntekijät arvostavat ja ihannoivat etätyömahdollisuutta, jota ei ole tällä hetkellä kohdeorganisaatioissa mahdollista tarjota muuta kuin toimihenkilöille. Myymälätyöskentely vaatii aina läsnäoloa. Vetovoimaisen yrityksen tulisi tarjota hyvän kombinaation etätyömahdollisuuksia sekä sosiaalisia suhteita. Ihmisen välinen työ ei tule loppumaan ja vaikka asiakkaat siirtyisivät enemmän verkkoon, tulee myyjällä olla sosiaalisia asiakaspalvelutaitoja.

#### 4.1.4 Teknologiset näkökulmat

Teknologia antaa meille mahdollisuuden hallita ja valita oman elämämme entistä paremmin. Teknologia on vahvasti helpottamassa ja auttamassa elämäämme kohti itsevalittua arkea ja juhlaa. Kaikki vastaajamme näkivät vahvasti, että verkko-ostaminen tulee jatkossakin lisääntymään. Ostamisen prosessit helpottuvat ja nopeutuvat ja tässä apuna nähtiin muun muassa virtuaalilasit. Kaikille vastaajille ostaminen näyttäytyi tällä hetkellä kaikissa muodoissaan

hankalana prosessina tai tapahtumana, joka vie aikaa pois siltä mihin elämänsä haluaa käyttää. Teknologian tuleminen nähtiinkin mahdollistavan meille entistä enemmän vapaa-aikaa, jonka voimme käyttää siihen mihin haluan. Tällä nelikolla ei ollut nähtävissä, että shoppailu toisi heille tällä hetkellä varsinaista euphoriaa. Muussa kuin siinä merkityksessä, että ostaminen voi joskus mahdollistaa sosiaaliin tilanteisiin. Eli ikään kuin sosiaalisuutta etsittäessä voitaisiin se yhdistää ostokokemukseen.

Asiakkaiden odotukset nähtiin kasvavan tulevaisuudessa. Yksi vastaajista pohti sitä, miten kauppa ja yritystoiminta tulee jatkossa siirtymään vain isoille ja kansallisille toimijoille, ja pienyrittäjätoiminnan hankaloituvan, sillä teknologisoituminen vaatii jatkossa niin paljon osaamista ja pääomaa. Kuka tahansa ei voi enää perustaa yritystä, koska teknologiset vaatimukset ovat pienyrittäjille niin kovat.

Nähtiin tekoälyn ja virtuaalilasien siirtyminen ostoprosesseihin. Näiden nähdään edistävän ja järjeistävän nykyisiä yritysten ostoprosesseja. Tätä näkökulmaa tutkisteltiin paljon omasta ostajan näkökulmasta, mutta myös siitä näkökulmasta miltä kohdeorganisaation ja sen työntekijöiden tulevaisuus näyttäytyy. Uskottiin, että tekoäly auttaa ja järjeistää paljon myös kohdeorganisaation toimintoja. Visualisoitiin, miten teknologia tulee osaksi kohdeorganisaation prosesseja ja mitä myymälätoiminnoista voidaan automatisoida. Kassatoiminnot ja asiakkaan ostoprosessien nivoutuminen sekä robotiikan avustavat toiminnot varastotoiminnoissa ovat vastaajien mielestä arkea jo hyvinkin pian. Sisäiset tilaus- ja varausprosessit, mutta vastaavasti puheentunnistin ja erilaiset kielenkääntäjät tulevat myymälän ja asiakaspalvelukeskusten palveluihin. Työntekijän ei enää välttämättä tarvitse olla suomenkielentaitoinen tai vastaavasti asiakas voi kommunikoida omalla kotikielellään.

Pohdittiin mihin jatkossa tarvitaan myyjiä ja mihin tekoälyä, millainen tulee olemaan tämä rajanveto eri yrityksissä. Onko tämä asia, joka nousee tulevaisuudessa ratkaisevaksi kilpailutekijäksi? Tekoälyn tuleminen nähtiin tulevan organisaatiotoimintoihin jo hyvinkin nopealla aikataululla. Ratkaisuja ja käytänteitä on jo nyt todella paljon. Kaupassa voi olla robotteja töissä, jotka tekevät osan työstä. Kun puhutaan tunteista, nukkumisesta ja hyvinvoinnista, sitä ei tekoäly pysty korvaamaan.

Henkilökuntaa koulutetaan virtuaalisesti, jossa todellisuus on ympärillä. Vaikka koulutettavat eivät ole läsnä fyysisesti, se ei haittaa sillä virtuaalisuus tekee tilanteesta lähes todellista.

Villit kortit

Haastateltavat eivät suoraan pystyneet vastaamaan kysymykseen tulevaisuuden mullistavasta teknologisesta ratkaisusta, joka luo tehokkaan prosessin palveluun tai kehittää sovelluksen, joka mullistaa asiakaskäyttäytymisen tai työnteon dramaattisesti. Vaikka suoraa vastausta ei löytynyt, tämä seikka kutkutti vastaajia. ”Se on jotain ratkaisevaa, jotakin joka on varmasti

tulossa”. Uskottiin vahvasti, että tulevaisuudessa on virtuaalilasit, virtuaalikauppa ja virtuaalimyyjä. Asiakkaan ei tarvitse lähteä kotoa mihinkään. Pääsisinkö virtuaalilaisen avulla suoraan kaupan logistiikkatilaan tarkistamaan valikoiman ja saatavuustilanteen? Olisiko mahdollista virtuaalilaisien avulla päästä osaksi elämyksellistä kokemusta, joka on käsinkosketeltavaa palvelua kaikille aisteille?

#### Heikot signaalit

Osa vastaajista näki, että huonekalujen ostaminen ei vaadi paikan päällä testaamista. Jos saan sen saman fiiloksen virtuaalikaupassa, miksi pitäisi mennä paikan päälle kauppaan? Teknologisten järjestelmien vahva tuleminen huonekalukauppoihin nähdään tulevan hieman viiveellä, ehkäpä n. 20-30 vuotta vielä. Sitä ennen tarvitaan ihmisiä, taustatoiminnot sen sijaan teknologisoituvat, tulee avustavia toimintoja myymälään, logistiikkaan ja varastotoimintoihin ja kassajärjestelmiin. Myyjillä jää aikaa palvella asiakkaita ja tarjota elämyksiä fyysisesti myymälässä. Työparina on varmemmin jollain aikavälillä robotti, tekninen sovellus tai apuväline.

Pohdittiin miten teknologisoituminen muuttaa aivotointia. Tekeekö se meistä entistä tyhempää, vai antaako se meille enemmän kapasiteettia oppia uutta? Muuttuvatko ihmiset entistä itsekokeskeisemmäksi, jossa pidän huolta vain omista asioistani. Vai onko tulevaisuus sitenkin jossain yhteisössä, jossa pidetään huolta toisista?

Hakkerit pelottivat vastaajia: ”Miten yksi hullu saa muutettua maailmaa peruttamattomasti.” Miten suojautua kaikelta teknologian tuomalta pahalta? Jos verrataan historiaan lähitulevaisuuden muutokset ovat olleet suuria ja muutosvauhti hurja. Miten kauan jaksamme näin kovaa muutosvauhtia?

#### 4.1.5 Ekologiset näkökulmat

Ympäristö ja vastuullisuusasiat kiinnostavat ihmisiä entistä enemmän. Asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä missä tuotteet valmistetaan. Erityisesti suomalaisilla on korostunut kiinnostus luontoa kohtaan. Halutaan tehdä luonnon puolesta kestäviä ratkaisuja. Pelkona vastaajilla on, että jos tällä menolla jatketaan, ennusteet toteutuvat ja luonnon katastrofeja tulee olemaan enemmän. Vaikka ekologisuus on keskustelujen keskiössä, koettiin se vastaajien näkökulmasta olevan enemmän puhetta kuin tekoja, jossa hinta ratkaisee kuitenkin. Keskusteluun nousi yhden vastaajan kanssa ekoloogisesti tuotetut vaatteet. Hänen näkemyksensä mukaan olisi hienoa ostaa vain ekoloogisesti tuotettuja vaatteita, mutta hinta on aivan liian suuri verrattuna niin kutsuttuihin fast fashion tuotteisiin. Varsinkin kun vastaajan näkökulmasta laatu, kestävyys tai istuvuusasiat eivät kohtaa verrattaessa vastuullisesti tuotettuja vaatteita fast fashion tuotteisiin. Tähän vastaaja ei nähnyt itsellään tai edes keskiluokkaiselle olevan nyt tai tulevaisuudessa varaa.

## Villit kortit

Villeimmissä arvioissa nähtiin luonnonkatastrofien yleistyvän, ja kuka ties Euroopan mannerlaatat erkanuttaa Euroopan kahdeksi eri alueeksi. Nähtiin liikkuvuuden hankaloituvan maantieteellisesti, mutta suurimmaksi osaksi ekologisista syistä. Lentomatkestaminen on saastuttavaa ja turismi kuluttaa luonnonvaroja. Yksi vastaajista ei nähnyt suuria muutoksia tulevaisuuden luonnonkatastrofeissa: Maanjäristyksiä on aina ollut, sotiakin on aina ollut. Toki ei ehkä näin lähellä. Mutta enemmänkin vastaajien näkökulmissa oli ihmisten turtuminen maailman ikäviin tilanteisiin. Viikko Turkin maanjäristysten jälkeen asia ei ole enää uutisissa tai ihmisten keskusteluissa.

Haastattelussa ilmeni myös yksi mielenkiintoinen villi kortti. Kohdeorganisaatio muuttuu täysin huonekalujen laatuikoniksi. Tämä olisi seurausta kuluttajien täydellisestä asennemuutoksesta priorisoida vastuullisesti ja kierrättämällä valmistettuihin tuotteisiin. Tämä saattaa olla seurausta poliittisista päätöksistä tai uusi lainsäädäntö ylikuluttamiselle ja yritysten tuotannolle.

## Heikot signaalit

Heikkoina signaaleina nähtiin selvästi, että monen organisaatioiden kilpailutekijäksi muodostuu vastuullisuus tai kierrätys. Se, että ovatko nämä tuottavia tai menestyviä yrityksiä, siihen ei juurikaan osattu ottaa kantaa. Koska omasta rahasta tai viitseliäisyydestä ei olla valmiita tinkimään, pohdittiin muuttuvatko kaupat vuokraamoiksi. Vastaajat pohtivat myös kriittisesti sitä onko mediassa vastuullisuuskeskustelu luotettavaa vai ei? Millaisia yksilön merkityksiä esimerkiksi vastuullisesti tuotetulla ruualla loppupeleissä on yksilölle ja ympäristölle. Perustuvatko tiedot tieteeseen ja tutkittuun tietoon, vai omaan tunteeseen? Ja mikä on markkinakoivon osuus tässä kaikessa? Tässäkin kohdin teknologia tulee avuksi, mutta onko muutos tarvittavan nopeaa?

## 4.2 Skenaariot

”Kuvittelun kautta voimme löytää uusia innostavia tulevaisuuksia menetettyjen tilalle”, Dufva, 2023.

Skenaarioiden katsotaan olevan moderni tapa yrityksissä tutkia tulevaisuuksia. Skenaariot auttavat hahmottamaan millaiset tulevaisuudet ovat mahdollisia ja analysoimaan tarkemmin todennäköisyyksiä. (Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 179.) Minna Koskelo (2021, 98) kuvaa skenaarioiden olevan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. ”Skenaariot rakentuvat tulevaisuuden muutosajureista tulevaisuustutkimuksen menetelmillä ja työkaluilla kattavasti kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalle.” Voidaan perustella, että skenaario on oletuksiin perustuvia tulevaisuudenkuvia, joka ottaa yrityksen osaksi toimintaympäristön tarkastelua ja kuvaa polun

nykyisyydestä tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentely koostuu aiheskenaarioista, jotka vastaavat kysymyksiin mahdollisista maailmoista: Kuka ja missä olemme. Tätä kautta on mahdollista tarkastella yrityksen strategisia tehtäviä ja taustalla olevia mm. asiakkaita, liiketoimintamalleja ja omaa osaamista. Toimintaskenaariot ovat malleja siitä, minne voidaan mennä, kuinka voidaan mennä ja minne lopulta päätetään mennä. (Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 180.) Tässä kehitystyössä luodut skenaarion mallit kuvaava mahdollisia maailmoja.

#### 4.2.1 Skenaario 1 - Digitaaliset elämystehtailijat

Skenaario 1 *Digitaalisten elämystehtailijoiden* toimenkuvassa asiakkaille tarjotaan elämyspalveluita virtuaalikaupassa. Kaupan arvoketjun kolmiossa painopiste on verkkokaupassa ja brändityössä, kivijalkamyymälät ovat pienessä roolissa.

Asiakaspalvelutyö on digitalisoitunut ja suurin osa myynnistä tehdään virtuaalisessa todellisuudessa. Jokaisesta kodista löytyy verkkokaupassa tarvittavat virtuaalilasit. Ennen asiakkaan astumista yrityksen virtuaalikauppaan, hän luo oman ostoprofiilin kohdeorganisaation luomaan portaalin. Omassa profiilissa asiakas valitsee halutun virtuaalinäkymän, jossa hän voi valita henkilökohtaisen palvelun tai, että paikalla on samaan aikaan muita asiakkaita. Asiakas voi myös vaikuttaa tuotevalikoimaan, joista hän on kiinnostunut. Erilaiset lisämyyntituotteet ilmestyvät virtuaaliseen todellisuuteen sitä mukaan, kun myyntitilanne etenee. Virtuaalinen lisämyyntipolku on rakennettua tekoälyn avulla, joka tunnistaa asiakkaan tarpeita ja mieltymyksiä asiakkaan käyttämän terminologian ja kasvoilmeiden kautta.

Virtuaalikauppoja on kohdeorganisaatioissa globaalisti noin kaksisataa, joka ei perustu lokaalisuuteen vaan tiettyyn asiakassegmenttiin. Kohdeorganisaatio on kasvattanut markkinaosuutta ja asiakaskuntaa on yli maaraajojen, vaikka myymäläverkosto on hiipunut. Erilaisia asiakassegmenttejä on löytynyt yrityksen laajentuessa itään mm. Kiinaan ja Japaniin. Myymäläpäällikön tehtävänä on toimia oman virtuaalisen myymälänsä markkinointikoneistona, joka houkuttelee asiakkaita erilaisten digitaalisten kanavien kautta virtuaalikauppaan. Markkinointiviestinnän sisällöt koostuvat luonnollisesti tuotteiden vastuullisuudesta, laadusta, miten tuunata tuotteita, sisustaa sekä rakentaa itse kulloisetkin kampanjat, jotka soveltuvat juuri hänen asiakaskuntaansa. Teknologia on tuonut palvelukokemukseen älypölyn luomaa tuntokokemusta, joka mahdollistaa luomaan asiakkaille paremman ymmärryksen erilaisista tekstiilimateriaaleista. Asiakkailta on myös helpompi teknologisen mallintamisen kautta nähdä, miten tuote sopii omaan kotiin.

Asiakkaalla on mahdollista asioida virtuaalisesti 24/7, kun henkilökohtaista palvelua ei ole saatavilla, jolloin palvelua tarjoaa tekoälyn luoma asiakaspalveluhenkilö. Robotiikan kautta varastotyö on lähes automatisoitunut ja tuotteiden kotiin toimitus on edullisempaa ja nopeampaa.

Asiakkaan palvelukokemus on luotu mahdollisimman saumattomaksi. Asiakas voi oman profiilinsa kautta tehdä ja täydentää samanaikaisesti ostoksia verkkokaupassa ja kivijalkamyymälässä.



Dina, he/she 24

Dina on peruskoulun drop out, joka opiskelujen sijaan teki verkon kautta erilaisia toimeksiantoja jo peruskoulussa. Dina on itseoppinut digitaalisen moniosaaja. Nykyisin hän toimii kaupan alalla virtuaalissistenttina. Dinaa ei opiskelut maittaneet, onneksi kohdeorganisaatio on kouluttanut hänet kuten kaikki muutkin hänen kollegansa kaupan alan moniosaajaksi.



Jooni, 54

Jooni on entinen reppureissaaja, joka on elämänsä aikana matkannut monilla mantereilla ja tutustunut eri kulttuureihin. Nykyisessä asiakaspalvelukeskuksen esihenkilönä ymmärtää sujuvasti eri kansallisuuksien ostajaprofileja. Kielitaidolla ei juurikaan ole merkitystä, sillä AI kääntää puheen ja tekstin kotikielelle.



Roba

Roba toimii kohdeorganisaatiossa logistiikkavastaavana. Roba purkaa tilaustuotteet, varastoi hyllyihin, kerää asiakastilaukset sekä kasaan näytekappaleet myymälään. Roballa on pari uutta kollegaa, jotka hoitavat kotikuljetukset sekä kasaavat kalusteita asiakkaiden kotona.

#### Kuvio 5: Skenaario 1 työntekijät

Teknologian kiivas kehitys on merkittävästi muuttanut työntekijöiden toimenkuvaa ja osaamistarvetta. Suurimmaksi ongelmaksi osaamisen kentällä on tapahtunut oppilaitosten kyvyttömyys uudistua ja kehittää koulutusta vastaamaan liike-elämän tarpeita. Kaupan-alan suorittavalla tasolla on paljon ns. itseoppineita tai yritysten itsensä kouluttamia. Digitaaliset elämäntehtailijat -skenaariossa menestyjiä ovat henkilöt, joilla on nopea kyky ottaa käyttöön erilaisia teknologisia järjestelmiä ja sovelluksia. Luokkaerot ovat kasvaneet merkittävästi sitten 2020-luvun.

Yksineläjien määrä on kasvanut merkittävästi vuodesta 2023, joka on vaikuttanut asuntojen pienemiseen. Kaupungistuminen on jatkunut ja enemmän perheellisiä asuu kaupungeissa tai lähiöissä. Maaseutujen asukasmäärien ja mökkeilyn vähentyminen on näivettänyt monen maalaiskylän. Suomessa vuokra-asumisen suosio on syrjäyttänyt omistusasumisen ja ihmiset käyttävät enemmän rahaa palveluihin ja tuotteiden vuokraamiseen.

Valtioiden rajat ovat hälventyneet ja globaali kauppa on hallitseva muoto. Opettajien joukkoirtisanoutumiset ja uupumisen aalto laskivat Suomen Pisatulokset. Kouluilla ja oppilaitoksilla ei ole enää instituutionaalista asemaa Suomessa. Ostaminen tapahtuu virtuaalisessa todellisuudessa. Kulutushyödykkeiden hankinta on automatisoitu. Esimerkiksi jääkaappi täydentyy automatisoidun tilaushankinnan kautta, joka perustuu asukkaiden mieltymyksiin.

#### 4.2.2 Skenaario 2 - Piece of work

Skenaario 2 -*Piece of work* on skenaarion malli, jossa työntekijät tekevät vain välttämättömän työn saadakseen palkan, joka riittää elämiseen. Kaupan arvoketjun kolmiossa painopiste on tasaisesti valmistajissa ja brändissä sekä markkinapaikoissa. Markkinapaikoilla tarkoitetaan verkkokauppaa ja varaston noutopisteitä.

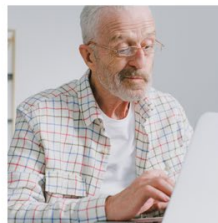
Kohdeorganisaatiossa keskeisimmät toiminnot ovat digitalisoitu. Ostamisen helppous on optimoitu verkkokaupan kautta. Kohdeorganisaatio on supistanut myymälöiden määrää, mutta lisännyt pieniä varastoja lähelle suurimpia asutusalueita. Varastoista automatisoidut trukit toimittavat tilatut tuotteet suoraan asiakkaille. Myymälät ovat avoinna vain asiakkaiden tekemien varausten kautta. Varuskalenterit ovat linkitettyjä suoraan työntekijöiden työvuorokalenteriin. Työvuoroja ei enää tehdä etukäteen vaan työntekijät luovat itse digitaaliseen kalenteriin aikoja, jolloin haluavat työskennellä.

Tässä skenaariossa asiakkaan ostokäyttäytyminen ei ole juurikaan muuttunut. Verkkokaupat ovat kehittyneet huomattavasti ja niiden kautta on helppo ostaa tuotteita, tehdä tilauksia, palauttaa ja saada lisätietoja. Asiakkaiden ostoista suurin osa tapahtuu suoraan verkkokaupan kautta. Rekisteröidyille asiakkaille ostoprosessi on sujuva eri kanavissa, mutta yhteiskunnassa vallitsee yleinen epäluottamus erilaisia järjestelmiä ja rekisteröitymisiä kohtaan. Yhteiskunta ei ole onnistunut suojaamaan kansalaisia teknologisoitumisen kiihtyvässä vauhdissa. Erilaiset identiteettivarkaudet ja virtuaalirikollisuus ovat arkipäivää. Asiakkaat arvostavat ja luottavat henkilökohtaiseen palveluun, jossa palvelua saa tutulta myyjältä.



Perhe Powell

Powellin perhe asuu yhteisössä, johon kuuluu kuvassa olevien henkilöiden lisäksi 4 vanhusta sekä 2 adoptoitua lasta. Yhteisö huolehtii omistaan, hyvinvoinnista ja ruuasta sekä toimeentulosta. Työpaikan työvuorolistassa heillä on perhe Powell. Vuoroon lähtee se, kenellä parhaiten on sillä hetkellä aikaa tai jaksamista. Joskus asiakkaat palvelupyynnön koko perheelle. Kohdeorganisaatio on alkujaan kouluttanut vain perheen äidin, mutta raskauden aikana hän koulutti yhteisön muut jäsenet palvelutyöhön.



Topias, 66

Topias opiskeli aikojaan tuotantotalouden insinööriksi ja teki uransa teknologiyrityksessä toimitusjohtajana, josta jäi eläkkeelle iän karttuessa. Nykyisin hän vastaa kohdeorganisaation sisäisestä ostolaskennasta. Työaika on vapaata, ja Topias voi tehdä töitä silloin kun haluaa ja jaksaa.



Loge

Loge toimittaa asiakkaiden tilaukset varastoista suoraan kotiin, ilman muita välikäsiä.

#### Kuvio 6: Skenaario 2 työntekijät

Suurin muutos on tapahtunut ihmisten asenteessa työtä kohtaan. Elämän arvoja ovat perhe, vapaa-aika ja yhteisö. Vanhuksia, vammaisia ja ongelmanuoria hoidetaan pääsääntöisesti yhteisössä, joista perhe tai kansalaiset ovat sitoutumaan pitämään huolta. Korotettua

palkkatukea saavat kansalaiset, jotka huolehtivat yhteisöissä heikko-osaisia. Palkkatuki on monelle ihmiselle merkittävä toimentulo ja ehdoton toimintamalli yhteiskunnalle. Yhteisöjen kasvamisen myötä asunnot ovat isompia, ja moni näivettynyt kunta on saanut elinvoimansa takaisin muuttoliikkeen siirtyessä kaupungeista maaseudulle. Palkkaerot ovat suuret, työsuhteet ovat pirstaloituneet ja rinnakkaisia. Köyhyys ja rikkaus ovat keskittyneet. Lisääntyneen yrittäjyyden ja digiteollistumisen myötä on kasvanut rikkaiden joukko, joka on erkaantunut raavaasta kansasta kasvaneiden pääomatulojen avulla.

Oppilaitokset ja yhteiskunta tarjoavat hyvää peruskoulutusta ja Suomella on erittäin hyvä maine maana, jossa kansalaisilla on hyvä yleissivistys hyvän peruskoulutusjärjestelmän kautta. Akateemisessa koulutuksen menestyminen perustuu verkostoitumisessa huippuyliopistojen kanssa. Tämän yhteistyön ansiosta Suomessa valmistuu teknologian huippuja, jotka ovat kehittäneet menestyviä teknologiajärjestelmiä.

Yhteisöllinen asuminen on Suomen yleisin asumisen malli. Vanhuksilla, vammaisilla ja syrjäytyneillä on mahdollisuus päästä yhteisöllisen asumisen kommuuneihin, jossa heille tarjotaan asumisen lisäksi hoivaa ja ruokaa. Yrittäjyys on yleistynyt, syrjäytyneisyys vähentynyt ja terveydenhoitokulut pienentyneet. Työtä tehdään niin opiskelujen ohessa kuin eläkkeelläkin.

#### 4.2.3 Skenaario 3 -Yhteiskunnallisen vastuullisuuden sanansaattaja

*Yhteiskunnallisen vastuullisuuden sanansaattaja* -skenaariossa liiketoimintamalli on aivan uudenlainen. Vastuullisuus ja kiertotalous ovat tärkeimmät ajurit.

Kaupan arvoketjun painopiste on brändissä ja liiketoimintakumppaneissa. Asiakkaat vaativat laatua ja kestäviä tuotteita, joita on mahdollista kierrättää tuotteen elinkaaren päättyessä.

Yhteiskunnassa kuluttaminen on vähentynyt minimiin. Liiketoiminta ja yrittäjyys perustuvat suurimmaksi osaksi kiertotalouteen. Yrittäjyys muodostuu pienyrittäjistä, jotka ovat pääsääntöisesti 1-2- henkilön yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia kiertotalous- ja teknologiapalveluita, kuten tuotteiden kasaus- ja korjauspalvelut tai digitaalista koodausta. Tuotteet ovat huomattavasti laadukkaampia kuin vuonna 2023. Yhteiskuntalaisten perusosaamiseen kuuluu asioiden, esineiden ja vaatteiden korjaaminen.



Max, 23

Max on yksityisyrittäjä, joka on keskittynyt huonekalujen kasaamiseen ja korjaamiseen. Hän on osittain itseoppinut, mutta hänellä on myös pientuotteiden korjauspalvelu. Hänen yhtiökumppaninaan toimii Silva robootti. Työnjako heidän kesken on selkeä. Max hoitaa kotikeikat ja Silva tekee huonekalukasauksia kohdeorganisaatioissa.



Silva

Silva toimii kohdeorganisaatioissa. Pääasiallisesti hänen toimenkuvaansa kuuluu huonekalujen kokoaminen ja kuorman purku. Silva on oppinut keskustelemaan henkilöstön ja asiakkaiden kanssa, mikä on mukavaa ja tämän ansiosta Silva on monesti myymälätiloissa kasaamassa kalusteita.



Rasmus

Rasmus on data transformatti, joka kouluttaa Silva tyyppisiä robotteja, koodaten botin kautta keskusteluosaamista sekä toimintavarmuutta myymälätyöskentelyä varten.

### Kuvio 7: Skenaario 3 työntekijät

Tulevaisuuden kohdeorganisaatioissa tuotteiden valikoima on pienentynyt ja tuotteet ovat entistä vastuullisemmin tuotettu. Huonekalujen valmistuksessa on huomioitu kiertotalous ja tuotteita on mahdollisuus myös korjata, tietyn osan rikkoutuessa. Tuotteet ovat myös huomattavasti laadukkaampia ja niiden käyttöikä on pitkä. Laatuluokituksen varmuudeksi kohdeorganisaatiolla on kaikki ajan mukaiset laatustandardit. Kohdeorganisaatiolta löytyy kierrätysappi, jonka kautta asiakkaat voivat myydä ja ostaa käytettyjä tuotteita. Myymälöissä palveluun kuuluu myös tuotteiden huolto, korjaus ja tuunaus. Vastuullisuutta ovat myös ohjelmoidut ja optimoidut AI robotit asiakaspalvelussa sekä automatisoitu varastotoiminta.

Myyjät ja esihenkilöt ovat kohdeorganisaation palkkalistoilla, mutta erikoispalvelua tarjoavat, kuten korjauspalvelua ja somistusta, ovat yksityisiä yrittäjiä. Suurin osa työntekijöistä on vakituisessa työsuhteessa. Henkilökunta on entistä koulutetumpaa ja akateemisen koulutuksen saaneiden osuus on suurempi, mutta hierarkia on entistä matalampi.

#### 4.2.4 Skenaario 4, Kaupunkiyhteisön pieni kivijalkamyymälä

Ristiriitaisuuksien skenaario, jossa muutoksia on tapahtunut vähiten. Kaupan alan arvokolmiossa pääpaino on kivijalkamyymälässä.



Matias, 40

Matias on sisustusalan erikoismyyjä. Sisustusalan itseoppineella ei ole tutkintoja tai alalta muuta osaamista, vaan on saanut kohdeorganisaation pääsuunnittelijalta visualistin opintoja.

Matias rakastaa ihmisiä ja asiakkaitaan kohdeorganisaation erikoismyyjänä. Hän joutui lapsena teknologiasovellusten kiusaamaksi ja kokee voimakasta digistressiä. Tämä on estänyt häntä työskentelemään teknologiasovellusten kanssa. Mutta onneksi kohdeorganisaatio tukee ihmisiä heidän omissa ja omannäköisissä ihanteissaan ja unelmissaan.



Miza, 18

Miza on opiskelija, joka suorittaa osan opinnoistaan kohdeorganisaatiossa. Hän on yksi monesta opiskelijasta, jotka kohdeorganisaatio palkkaa tekemään osa-opintoja, lopputöitä tai oppisopimusopintoja.

Miza tutkiin asiakaskäyttäytymistä ja - tyytyväisyyttä miettiäkseen käyttäjäystävällisempiä virtuaalijärjestelmiä ja verkkokauppasovelluksia.



JYSBO

Varastotyöntekijä, joka organisoii niin varastoon saapuneet tuotteet kuin asiakkaille lähtevät tilaukset. Tekninen ulkonäkö saattaa häiritä, mutta hänen vahvuutensa on teräksissä muskeleissa. Yhdessä ihmistyökaverin kanssa hän lajittelee, nostaa ja hakee tuotteita varastosta henkilökollegan tekemän keräilylistan avulla. Tietoturvasyistä suoraa sovellusta kassajärjestelmään ei ole onnistuttu kaupan alalla tekemään.

## Kuvio 8: Skenaario 4, työntekijät

Tässä skenaariossa teknologiasovellusten ja digitaalisten järjestelmien kehitystä ovat jarruttaneet erilaiset tietoturvaongelmat ja teknologiset terminaattorit. Vuosien saatossa disinformaatiota ja kyberhyökkäyksiä ei ole onnistuttu täysin estämään. Myös demokratia on ollut uhattuna verkossa olevien sosiaalisten kuplien kautta, erilaiset deepfake, eli feikkivideot, ovat johtaneet jopa eri kansakuntien digitaaliseen alistamiseen. Tekoälyn kehityksessä on nähty samanlaisia ongelmia, jotka johtuvat pitkälti tekoälyn 20-luvun alun hallitsemattomasta kasvusta. Ikävät kokemukset ovat vieneet ihmisten luottamuksen digitalisaatioon ja teknologisiin järjestelmiin. Kehitystyötä digitalisaation eteen tehdään, ja erityisesti yritysmaailmassa uskotaan digitaaliseen muutokseen, mutta kulttuurallinen kiintymys perinteiseen on syvällä ihmisten käyttäytymisessä.

Sen sijaan liikkuminen, lentäminen ja raideliikenne ovat hyötyneet teknologiasta. Vuonna 2035 Liikkuminen maitse ja lentoteitse on nopeampaa, halvempaa, turvallisempaa, ympäristöystävällisempää ja saavutettavampaa kuin vuonna 2020. Suomen halki kiittää luotijuna, jolla pääsee kätevästi Itämeren halkovan tunnelin kautta Espanjaan asti. Paikkariippuvuuden merkitys on vähentynyt ja työtä tehdään paikasta riippumatta. Tämä on mahdollistanut ihmisille enemmän vapaa-aikaa. Suomi maana on vetovoimainen ja maaseutu on asutetumpi kuin koskaan Suomen historiassa.

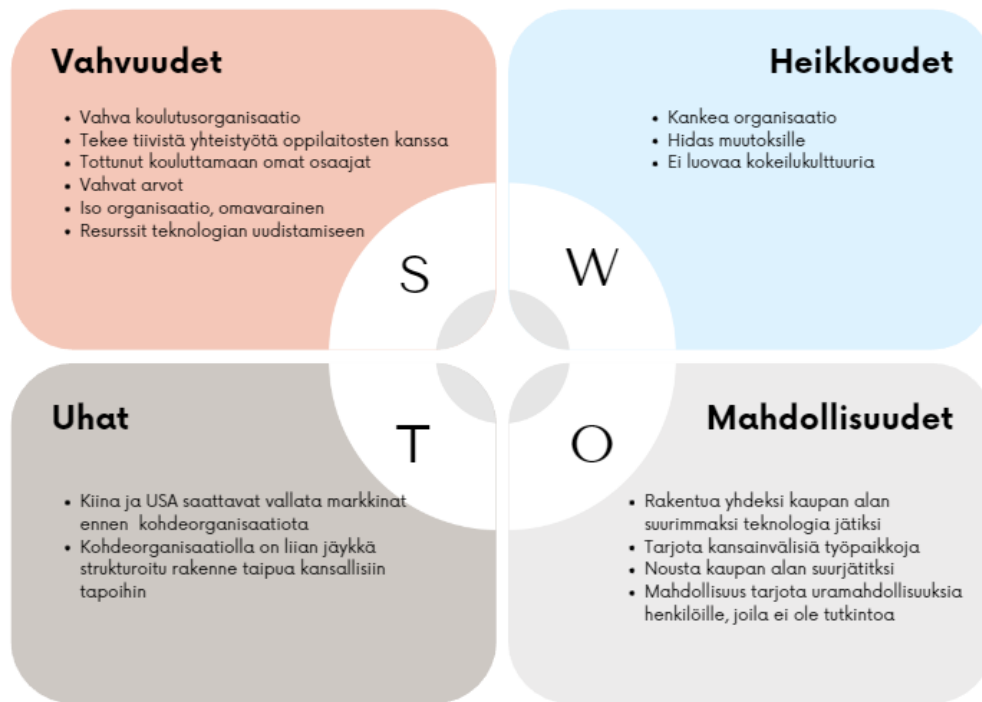
Suurin osa ostamisesta tapahtuu perinteisen verkkokaupan kautta, jossa muutosta vuoteen 2020 on hyvin vähän. Robottiautot toimittavat tuotteen kuin tuotteen kotiin, mutta ihmiset arvostavat erikoiskaupasta saatavaa henkilökohtaista palvelua. Verko-ostaminen on keskittynyt pääsääntöisesti päivittäistavarakauppaan, mutta erikoiskauppa ja palvelut henkilökohtaisella palvelulla kukoistavat. Myyjät kohdeorganisaatiossa toimivat asiantuntijoina ja tai erikoismyyjinä, jossa myyjän rooli on toimia sisustussuunnittelijana tai laatuasiantuntijana. Tässä skenaariossa asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut vähiten.

Työntekijänäkökulmasta rooli myyjästä on muuttunut asiantuntijaksi. Kaikki toistuva työ on automatisoitu, kassatoiminnot ja varastotoiminta sekä kotiinkuljetukset. Asiakkaiden arvoissa on saada palvelua omalta tutulta myyjältä.

Peruskoulutuksen rooli on muuttunut enemmänkin yleissivistäväksi. Ammatillinen koulutus on muuttunut oppisopimuskoulutukseksi, jossa erikoiskaupan roolina on kouluttaa tuote- ja bränditietoutta.

### 4.3 SWOT-analyysin tulokset

#### 4.3.1 Skenaario 1, SWOT



Kuvio 9: Skenaario 1 SWOT-analyysi

Digitaaliset elämystehtailijat- skenaariossa kivijalkamyymälöiden määrä pienenee ja myynti siirtyy virtuaalikauppaan. Tässä skenaariossa tapahtuu eniten muutosta yrityksen toimintatavoissa, prosesseissa ja asiakaskäyttäytymisessä. Erityisesti asiakaskäyttäytymisen muutos haastaa kohdeorganisaatiota uudistamaan prosesseja, liiketoimintamallia ja luonnollisesti teknologiaa. Kohdeorganisaatio on ollut aina vahvasti tulosorientoitunut, joka on panostanut teknologiaan ja uudistuviin järjestelmiin. Voidaan hyvällä syyllä uskoa, että omavaraisella perheyrittäjällä on halua panostaa jatkossakin teknologisiin järjestelmiin. Digisukupolveksikin kutsuttu sukupolvi Z ja milleniaalit arvostavat yrityksiä, joiden palvelujärjestelmät toimivat

digitalisesti ja käytössä on uusin teknologia. Tämä tukee heidän kokemaa merkityksellistä työtä, jossa saavat lisäksi kehittävää ja mielekästä työtä.

Tulevaisuuden työelämäkulttuuri on monimuotoinen ja työyhteisöt erilaisuutta sallivia. Tästä esimerkkinä työntekijä Jooni, jonka vahvuus on työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä. Salliva työyhteisö ei pelkää työllistää ja kouluttaa nuoria ja maahanmuuttajia. Teknologian ansiosta työntekijän kielitaidoilla ei ole merkitystä, vaan eri sovellusten avulla asiakaspalvelu onnistuu työntekijän ja asiakkaan molemmilla kotikielillä.

Tällä hetkellä digitalisaatiota johtaa vain muutama teknologiajätti. Tässä kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus kasvaa oman liiketoiminta-alansa teknologiajätiksi. Jo nyt kohdeorganisaatiossa on suuri IT-yksikkö, tulevaisuudessa pääosaamisaluetta voikin olla juuri teknologiaosaaminen, joka houkuttelee alansa parhaat osaajat. Teknologiajättinä kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus kasvattaa markkinaosuutta ja vallata markkinoita jopa idästä ja Yhdysvalloista. Houkuttelevuutta lisää myös yrityksen kansainväliset uramahdollisuudet.

Mannila (2022) mainitsee rutiiniomaisten, suorittavien töiden katoavan ja oman työn johtamisen korostuvan. Muutoksen keskiössä onkin osaaminen. Digitalisaatio on myös sosioteknistä muutosta ja yritykset, jotka panostavat koulutukseen ja jatkuvaan oppimiseen työpaikoilla ovat tulevaisuuden menestyjiä. Skenaariossa maalailtaan oppilaitosten kyvyttömyyttä uudistua ja motivoida opiskelijoita. Kohdeorganisaation vahvuutena on ollut pitkään kouluttaa omat osaajansa, ja tulevaisuudessa liiketoimintamallien uudistuessa vahva osaamisen kouluttaja houkuttelee jatkossakin parhaat työntekijät yritykseen. Kouluttamalla omat osaajansa kohdeorganisaatiolla on myös vahva sosiaalinen vastuullisuuden aspekti, sekä maine hyvänä työnantajana, joka pitää huolta omista työntekijöistään. Menestymisen ja vetovoimaisuuden takana digitalisoituneessa yhteiskunnassa ovat yritykset, jotka ottavat vastuuta ihmisistä.

Toimintojen digitalisoituessa ja teknologisten järjestelmiä käyttöön otettaessa tulee yrityksen uudistua. Kohdeorganisaation heikkoutena on jäykkä ja konsernitason prosessit. Kulttuuriin ei kuulu innovatiivisuus tai kokeilukulttuuri, joka voi laskea kohdeorganisaation pitovoimaa ja laskea vetovoimaisuutta.

#### 4.3.2 Skenaario 2, SWOT



Kuvio 10: Skenaario 2, SWOT

Skenaariomallissa käsite työstä ja palkkatyöstä on heittänyt kuperkeikkaa, kuten Dufva (2023) Helsingin Sanomien artikkelissa ennakoii. Yhteiskunnassa työntekijät määräävät työn teen tahdin ja mallin. Työllä ei ole enää arvoa ihmisten arjessa. Tämä skenaariossa työntekijät eivät enää välttämättä joustu työelämälle, vaan työelämän pitää joustaa työntekijöille. Vetovoimaisen yrityksen johtamismallia tukee sujuva vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. Toimeentulo on saatavissa muilla keinoin kuin perinteisellä, 2020-luvun työnteolla. Tämä on skenaarion malleista on pelottavin, sillä palkkatyötä ei enää arvosteta samalla tavalla kuin 2000-luvun alussa ja kansalaisilla on mahdollisuus saada toimeentuloa myös palkkatuen kautta tekemällä hoivatyötä.

Tässä skenaarion mallissa Paltan (2016) ennustama keikkatyö lisääntyy erityisesti myymälätyössä. Varauksalenterimallinen työvuoromalli ei välttämättä ole soveltuvin kohdeorganisaatiolle, mutta tällaisessa tulevaisuuden maailmassa kohdeorganisaatio haluaa antaa työntekijöille mahdollisuuden yhdistää työ ja vapaa-aika heille sopivalla tavalla.

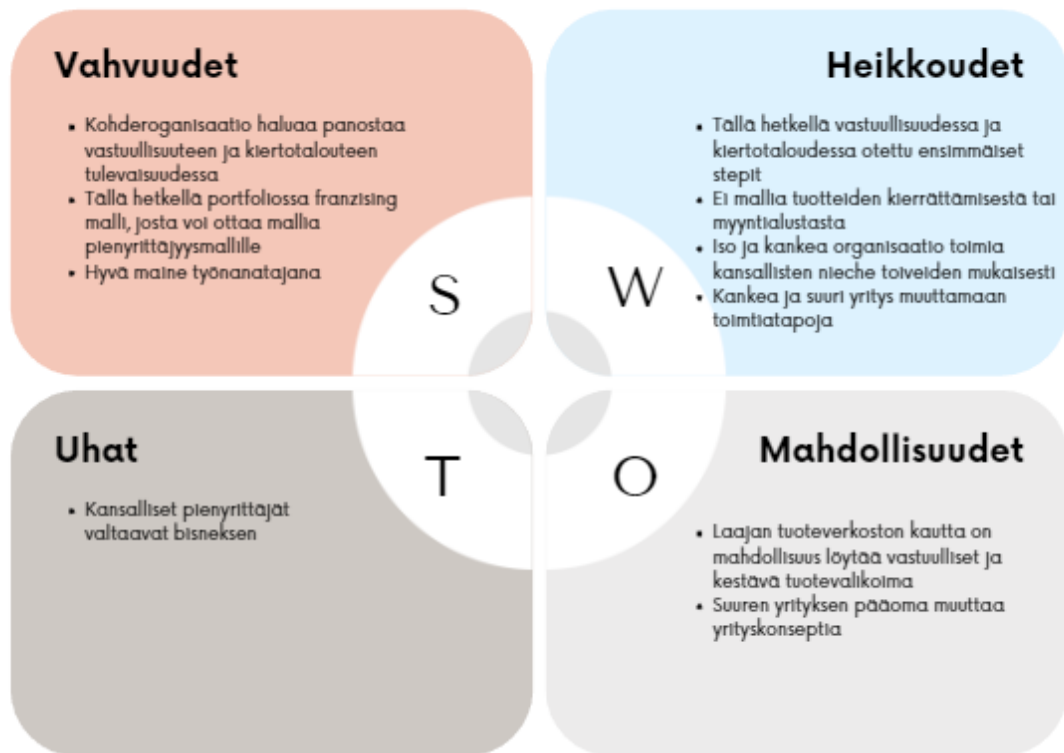
Digitalisaatio aiheuttaa suorittavan työn tekijöiden määrän vähenemistä. Kuten Työvoimatutkimuksen (Tilastokeskus, 2021) tekemän mallin mukaisesti rutiininomaiset työtehtävät vähenevät, vapaus ja oman työn johtaminen korostuvat. Säilyttääkseen kannattavuuden kohdeorganisaatio on hankkinut varastoon robotin suorittamaan raskaita, tylsiä ja toistuvia töitä. Näin työntekijöiden mahdollisuus keskittyä asiakaspalveluun ja mielekkäämpiin töihin lisää

yrityksen kiinnostavuutta. Suorittavan työn tekijät vähenevät digitalisaation seurauksena ja korkeakoulutettuja työntekijöitä taas tarvitaan enemmän. Tästä esimerkkinä työntekijä Topias, joka toimii sisäisessä laskennassa. Vastaavasti kohdeorganisaatio houkuttelee mm. erilaisia datanlouhijoita, jotka tutkivat asiakaskäyttäytymistä tai analytiikkaa ymmärtäviä liiketoimintaosaajia. Erityisesti verkkokauppaan perustavassa toiminnassa asiakasymmärrys on tärkeää.

Yhteiskunnassa, jossa oppilaitosten antama opetuksen taso on laskenut, kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus lisätä vetovoimaisuutta järjestämällä koulutusta ja opetusta työntekijöille.

#### 4.3.3 Skenaario 3, SWOT

Verrattuna muihin yrityksiin, kohdeorganisaation vastuullisuustyö alkoi kovin myöhään. Vaikka liiketoiminnassa on ollut perustamisesta alkaen paljon vastuullisia toimintoja, kuten sosiaalinen vastuullisuus ja eettisen työvoiman kunnioittaminen, on toiminnasta puuttunut systemaattinen vastuullinen liiketoimintamalli ja strategia. Suurella ja kankealla yrityksellä on myös heikkous muuttaa lineaarinen malli kiertotalousmalliksi. Mutta toisaalta myös suuren yrityksen laaja verkosto ja mahdollisuus laajentaa tuotevalikoimaa vastuullisempiin tuotteisiin ja tuotantotapoihin sekä edellyttää tuotteissaan kierrätettäviä elementtejä.



Kuvio 11: Skenaario 3, SWOT

Kiertotalousmallissa vaaditaan tuotteilta myös pidempää käyttöikää eli kohdeyritykseltä entistä laadukkaampia tuotteita. Tämä edellyttää korkeampia hintoja sillä ostokäyttäytyminen ja suhde omistamiseen on muuttunut. Tämä skenaariomalli vaikuttaisi haitallisimmin kohdeorganisaation kannattavuuteen ja vetovoimaisuuteen. Suurella yrityksellä tosin on omavaraisuutta muuttaa liiketoimintamallia, joten muutos ei ole mahdotonta. Mahdollisuutena on nähtävä malli, jossa lisämyyntiä tuovat erilaiset palvelut, kuten tuotteiden kasauspalvelut ja korjauspalvelut. Tässä vahvuutena on myös kohdeorganisaation arvo yrittäjyys, joka tukee niin yrityksen työntekijöitä mutta mahdollistaa myös heille yrittäjyyden.

Valmistamalla vastuullisesti tuotettuja tuotteita, joita on mahdollista korjata tai muodistaa ovat sukupolvi z:n arvostuksessa korkealla. Tämä sukupolvi arvostaa myös yrityksiä, jotka kouluttavat omat osaajansa.

#### 4.3.4 Skenaario 4, SWOT

Tässä skenaariossa pahin on tapahtunut. Tekoälyn kehitystyö ei ole ollut hallittua ja erilaisista yhteiskunnallisista turvallisuustoimenpiteistä huolimatta kyberrikolliset ja hakkerit pääsivät rakentamaan erilaisia haittaohjelmia, mutta myös kansalaisten varomattomuus ja huolimattomuus antoivat jalansijaa pahimmille mahdollisille kyberuhille. Taloudellinen kehitys ei saanut tarvittavaa vauhtia teknologiasta tai digitalisaatiosta. Erilaiset palvelunestohyökkäykset ja vihapuhe ovat heikentäneet kansalaisten luottamusta digitalisaatioon. Voidaan puhuta digitalisaation taantumasta, jossa verkkokauppa on samalla tasolla kuin vuonna 2020. Kaupan alan arvokolmiossa painopiste on paikallisissa myymälöissä ja brändissä. Kauppakeskittymien muodostamat yhteisöt tukevat maalle muuttamisen trendiä. Hyperloop junat ovat mahdollistanut nopean liikkumisen Suomen ja Euroopan välillä. Suomen luonto ja kansallinen turvallisuus ovat houkutelleet uusia asukkaita Euroopasta. Nopeiden yhteyksien avulla myös työntekijöitä saapuu Euroopasta Suomeen. Työvoiman nopea liikkuvuus on uhka, mutta myös mahdollisuus.



Kuvio 12: Skenaario 4, SWOT

Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin, kohdeorganisaatio säilyttää vetovoimaisuutensa. Kilpailu työntekijöistä on kiihtynyt ja vain innovatiivisia ja haastavia työpaikkoja tarjoavat yritykset ovat pysyneet pinnalla. Teknologia ongelmissa rypevässä yhteiskunnassa yritykset, jotka ovat panostaneet johtamiseen ja työssä viihtymiseen ovat olleet menestyjiä. Yhteiskunnan sekasorto ja pelko erilaisista uhista on saanut ihmisiä arvostamaan luontoa ja perhettä.

Merkittävämmät vetovoimaisuustekijät ovat salliva ja monimuotoinen yrityskulttuuri, jolla on hyväksyvä asenne muita kansallisuuksia kohtaan. Mahdollisuus kansainvälisiin urapolkuihin toteutuu tulevaisuudessa käänteisesti, muuttovirta on kääntynyt Suomeen.

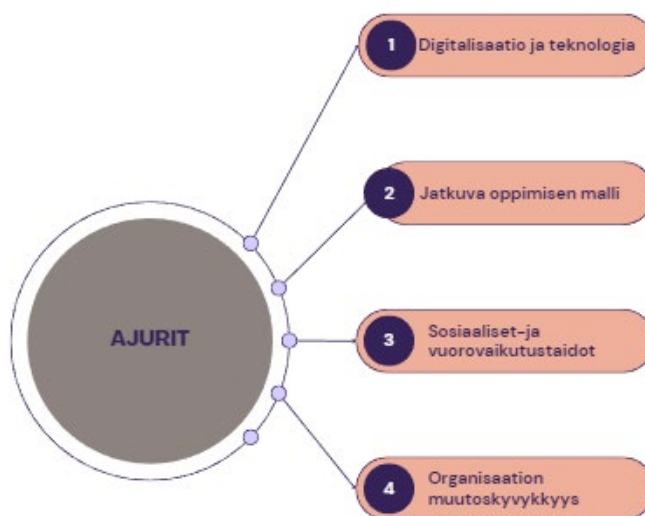
Verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden ero näkyy siinä, että kulutustuotteet ostetaan verkko-kaupasta, mutta erikoistuotteissa kivijalkamyymälöiden menestystekijöinä on henkilökohtainen palvelu. Työssäoppiminen on kohdeorganisaation erityinen valtti. Oppisopimus ja jatkuvaoppimisen malli on pitänyt kohdeorganisaation kuoppaisella tulevaisuustielle yhtenä menestyjäyrityksenä.

## 5 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin selville erilaisia skenaarioita tulevaisuuden töistä ja millaisiin asioihin kohdeorganisaation tulisi panostaa ollakseen vetovoimainen työnantaja. Skenaarioista on nähtävissä, että teknologinen murros ravistelee tulevaisuuden työn mallia. Ihmisten rutiininomaiset työt ja suorittavan työn määrä vähenee. Nähdään, että tulevaisuudessa vapaus ja oman työn johtaminen korostuvat merkittävästi. Tämä vaatii uudenlaista taitoja ja jatkuvaa uuden opiskelua. Teknologisen murroksen myötä ihmisten tekemät rutiininomaiset työtehtävät vähenevät, ja uudessa toimenkuvassa vapaus ja oman työn johtaminen korostuvat merkittävästi. On perusteltua sanoa, että teknologian rinnalle nousevat osaaminen ja vuorovaikutustaidot.

### 5.1 Skenaarioiden keskeisimmät ajurit

Ennakointimenetelmien ja skenaariotyöskentelyn avulla selvisi, että keskeisimmät ajurit tulevaisuuden työssä ovat teknologia ja digitalisaatio, jatkuva oppimisen malli, sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot sekä organisaation muutoskyvykyys.



Kuvio 13: Skenaarioiden keskeisimmät ajurit

Vaikka tulevaisuuden työn yleisissä keskusteluissa ja kirjallisuudessa on kritisoitu digitalisaation korostunutta roolia, nousi se tässä opinnäytetyössä keskeisimmäksi ajuriksi. Tässä opinnäytetyössä kaikissa skenaarioissa digitalisaatiolla ja teknologian tuomilla ratkaisuilla oli keskeinen ja kriittinenkin rooli. Skenaarioiden mukaan digitalisaatio ja teknologia tulevat

muuttamaan toimintaympäristöä merkittävästi. Digitalisaatiolla nähdään olevan myös keskeinen rooli kohdeorganisaation kasvustrategissa.

Digitalisaation ääripäät ovat nähtävillä Digitaaliset elämystehtailijat -skenaariossa, jossa asiakkaita palvellaan virtuaalitodellisuudessa virtuaalilasein. Kohdeorganisaation vahvan teknologiaosaamisen avulla yrityksellä on dataa ja ymmärrystä asiakasprofiileista ja asiakaskäyttämismisestä. Virtuaalinen asiakastilanne mahdollistaa asiakkaita sovitella tuotteita omaan asuntoon ja tekoälyn ansiosta materiaalit on helppo tuntea virtuaalisesti. Skenaariossa kuvattu virtuaalinen lisämyynnin prosessi on syntynyt yrityksen panostuksesta teknologiaosaamiseen. Tämä luo potentiaalia yrityksen laajentua Kiinaan ja Yhdysvaltoihin sekä kasvattamaan markkinaosuutta. Kasvu nähdään tässä skenaariossa muodostuvan myös yli toimialaosaamisen, kohti kaupan alan teknologian jättiorganisaatioksi.

Merkittävin teknologian tuoma lisähyöty nähdään logistiikassa ja varastohallinnassa. Kaikissa skenaarioissa varastotoiminnan robotit tai robotiikka ovat henkilöstön apuna tekemässä raskaimmat ja vaarallisimmat työt. Tämä on myös nopeuttanut asiakaspalvelua ja tuotteiden saatavuutta. Teknologian nähdään tuovan myös ratkaisuja tuotteiden logistiisiin palveluihin. Tuotteet saapuvat nopeammin keskusvarastolta suoraan asiakkaille tai myymälöiden kautta.

Kuten Työterveyslaitos (2023) on selonteossaan tuonut esiin, teknologian muutos on myös sosioteknologinen muutos. Kohdeorganisaation menestys ja vetovoimaisuus työntekijöiden näkökulmasta on perustunut yrityksen perustamisesta lähtien nostamalla henkilöstö keskiöön. Kohdeorganisaation arvoissa ja liiketoiminnan ytimessä on ollut aina kouluttaa omat osajansa. Ihmisläheinen, inhimillinen ja empaattinen yrityskulttuuri asettaa yrityksen vahvalle tulevaisuuspolulle. Luottamus säilyttää vetovoimaisuus jo näillä lähtökohdilla on vahvaa.

Työntekijät ja heidän osaamisensa nähtiin tulevaisuudenkin skenaarioissa ratkaisevaksi yrityksen menestymisen kannalta. Yksi merkittävin työn uudistaja kaupan alalla on kuluttajakäyttäytymisen muutos, joka erityisesti haastaa yrityksiä erikoistumaan ja kouluttamaan omat osajansa. Suorittavan työn väheneminen ja korkeakoulutettujen määrän kasvu haastaa yrityksen sisäistä sosiaalista dynamiikka ja oppimisen rakenteita. Haastateltavien vastauksissa korostui jatkuva oppimisen malli ja yritysten rooli kouluttaa omia osajia jatkossakin. Skenaariossa oppilaitosten ja Suomen koulutusjärjestelmän muutoskyvykkyyttä epäiltiin. Poliittisena epäkohtana nähtiin lainsäädännön jäykkyys vahvistaa yritysten roolia osatutkinnon kouluttajina.

Vaikka asiakaspalvelutyö digitalisoituu merkittävästi, nähtiin henkilökohtaisen asiakaspalvelun säilyvän rinnalla. Henkilökohtainen asiakaspalvelutyön painopiste kaupan alan arvokolmiossa vaihtelee eri skenaarioissa, mutta sen tärkeys nähdään tulevaisuudessakin erittäin tärkeänä, vaikka teknologiahumussa voisimme ajatella toisin. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot nousevatkin eri skenaarioissa ratkaisevaan rooliin. Nämä taidot korostuvat myös työyhteisöissä,

jotka tulevat olemaan entistä monimuotoisempia. Inklusiivisiä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan tulevaisuuden esihenkilöiltä entistä enemmän. Milleniaalit ja Z-sukupolvi haastavat nykyisen johtamistavan. Inklusiivisen työyhteisön muodostumiseen tarvitaan monimuotoisuusosaamista ja monikulttuurista asennetta, kykyä tiedostaa ja arvostaa diversiteettiä, ennakkoluulojen ja syrjivien käytäntöjen tunnistamista, inklusiivisia johtamistaitoja ja diversiteetin huomioon ottavaa vuorovaikutusta.

Opinnäytetyössä rakentui neljä, keskenään hyvin erilaista skenaariota. Emme voi tietää toteutuuko joku skenaarioista kokoanaisuudessaan, vai onko kohdeorganisaation tulevaisuudessa eri osia skenaarioista. Varmaa kuitenkin on, että työelämä muuttuu väistämättä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Kyky uudistua muutoksissa nousee kohdeorganisaation skenaariotyössä tärkeäksi kilpailuvaltiksi tulevaisuudessa. Yritysten transformaatioissa nyt ja tulevaisuudessakin työntekijät tulevat olemaan keskiössä. Skenaarioissa rakentui maailman kuva, jossa kohdeorganisaation työyhteisö monimuotoistuu entisestään. Diversiteetti työyhteisö rikastuttaa työyhteisöjä, mutta on osa menestyvien yritysten reseptiä. Tämä vaatii kuitenkin johtamiselta inklusiivisuutta.

## 5.2 Vetovoimatekijät

Skenaarioiden pohjalta on nähtävissä, että kohdeorganisaation työympäristö muuttuu radikaalisti, riippumatta siitä mikä skenaarioista käy toteen tai vaikka vain osa visioiduista malleista toteutuisi. Työyhteisö tulee olemaan entistä monimuotoisempi, suorittavan töiden tekijöitä on vähemmän ja korkeakoulutettuja enemmän. Milleniaalit ja sukupolvi Z haastaa johtamisen mallin, ja monen työkaverina on robotti. Vetovoimaisuuden säilyttäminen ei välttämättä ole suora jatkumo vaan vaatii kohdeorganisaatiolta muutoksia monissa asioissa.

### Vahvuudet

Kohdeorganisaation dna:ssa on vahva kouluttamisen malli. Yrityksellä on niin kutsuttu pipeline -malli, jossa tavoitteena on tarjota koulutuksen avulla erilaisia urapolkua. Oppimisen kautta työntekijöillä on mahdollisuus saada vastuullisempia työpaikkoja ja edetä uralla. Kohdeorganisaatiolla on käytössä oppisopimusmalli sekä he tekevät tiivistä yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa tarjotakseen tutkintokoulutusta työntekijöille. Myös työntelemisen malli on ollut joustava. Työntekijöillä on ollut mahdollisuutta tehdä oman näköistä työtä kunkin elämäntilanteen mukaan. ”Kun sinä kasvat, mekin kasvamme” Tämä yrityksen strategiamalli on kantanut yritystä jo vuosikymmenen ja tulee kannattelemaan yritystä myös tulevaisuuspolulla.

Muutoksissa vahvat arvot, jotka ovat osa kulttuuria tukevat ja kantavat hankalienkin hetkien yli. Myös ihmisläheinen johtamistapa ja esihenkilötyö tukevat vetovoimatekijöitä. Vaikka kohdeyrityksen heikkous on muutoskyvyttöisyys, niin vahvuutena ovat vakiintuneet toimintatavat, verkosto ja kattava myymäläverkostot eri maissa.

Kohdeorganisaatio on omavarainen, jonka toiminta on ollut pitkään kannattavaa. Tämä on ehdoton etu tulevaisuudessa, jossa tarvitaan pääomaa teknologisoitumiseen.

#### Heikkoudet

Kohdeorganisaation kasvu ja laajentuminen eri maihin on ollut voimakasta. Kasvu on ollut hallittua, mutta heikkoutena on, että isoksi ja kansainväliseksi kasvanut yritys ei osaa huomioida kansallisia tekijöitä riittävästi. Tämä organisaatiomalli haastaa henkilöstön luovuuden käytön eikä anna tilaa kokeilukulttuurille.

Skenaarioissa epäiltiin kuluttajien asiakaskäyttäytymisen muutosta vastuullisempaan suuntaan. Tästä huolimatta muutokset toimintaympäristössä haastaa yrityksiä muutamaa yritystoiminnan lineaarisesta kiertotalousmalliin. Tälle muutosmatkalle kohdeorganisaatio on lähtenyt altavastajana ja huomattavasti myöhempää kuin muut yritykset. Tällä saattaa olla merkittävä negatiivinen vaikutus työnantajamielikuvassa. Pahimmillaan se saattaa vaikuttaa myös pitovoimaisuuteen, sillä kuluttamiseen perustuva myynnin malli ei välttämättä ole Z-sukupolven houkutteleva työtapa. Yhtäältä vastaajat näkivät ekologisuuden olevan tärkeä liiketoimintamalli, toisaalta taas uskottiin rahan toimivan yhtenä ajurina. Näkisin tämän perustuvan vastaajien vähäisiin kokemuksiin ekologisuuden merkityksellisyydestä liiketoiminnassa. Raha on taas näyttäytynyt pitkään käyttäytymistä ohjaavana tekijänä, niin ostokäyttäytymisessä kuin työntekijöiden valinnassakin.

#### Uhat

Riippuen tulevaisuuden digitalisaation muutosnopeudesta kohdeorganisaation tiukat strukturoidut toimintatavat voivat olla uhka menestymiselle. Vastassa voivat olla niin isot kauppavaliot tai pienyritykset, teknologian muutosvauhdista ja hinnoittelusta riippuen. Isot kauppa-maat kuten USA ja Kiina saattavat nousta ohi kohdeorganisaation, jos liikkuvuus mantereiden välillä nopeutuu ja helpottuu eikä kohdeorganisaatio pääse kehittämään teknologiasia järjestelmiä omaan käyttöönsä. Digitalisaation myötä työpaikan kohdemaalla ei välttämättä ole suurta merkitystä. Muutosjärkeys voi myös johtaa siihen, että teknologia ja digitaliset sovellusten kehitysvauhti on niin nopea, että käyttöjärjestelmien hinnat mahdollistavat myös pienten yritysten ottaa käyttöönsä ketteriä sovelluksia.

#### Mahdollisuudet

Omavaraisuus, arvot ja osaaminen kouluttaa omat työntekijät voivat nostaa kohdeorganisaation kaupan alan teknologiajätiksi. Yrityksen yhdeksi merkittäväksi toimialaksi saattaa nousta teknologiaosaaminen. Kansainvälisten uramahdollisuuksien tarjoaminen tulevaisuudessakin on

selkeä vetovoimatekijä. Panostukset teknologiaan parantaa työnantajamainetta ja houkuttelevuutta.

Vaikka kohdeorganisaatio on lähtenyt vastuullisuusmatkalle altavastaaajana, on isolla ja toimintansa vakauttaneella yrityksellä laajaverkosto löytää jatkossa vastuullisesti toimivat kumppanuudet ja muuttaa liiketoimintatapaansa kiertotalousmalliin.

### 5.3 Pohdintaa

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää skenaarioiden ja SWOT-analyysin avulla millaisena tulevaisuuden työ näyttäytyy, ja mitkä ovat kohdeorganisaation vetovoimatekijät vuonna 2035.

Lopputuotoksena opinnäytetyön skenaariosta muodostui selkeästi erilaisia maailmoja, joista keskeisimmät ajurit olivat selkeästi rajattavissa. SWOT-analyysin kautta eri vetovoimatekijät näyttäytyivät jokseenkin samanlaisina skenaariosta riippumatta. Tulevaisuus saattaa näyttäytyä kovinkin erilaisena, tielle voi osua musta joutsen tai lopulta toimintaympäristön muutokset eivät juurikaan muuta tulevaisuuttamme. Tässäkin pätee viisaus: Tulevaisuutta emme voi tietää, mutta tulevaisuustyöllä voimme ennakoida mahdollisia muutoksia ja valmistautua mahdollisiin muutoksiin.

Keskeisin vahvuus kohdeorganisaatiossa on vahva kouluttamisen kulttuuri, joka toivottavasti tukee jatkossakin osaamista. Koulutus ja osaamisen kehittäminen on tosin ollut suorittavan tason opetusta. Miten vahvistetaan se, että osaamisen kouluttaminen jatkuu myös digitalisointuneessa arjessa, joka vaatii entistä enemmän korkeakoulutettua työvoimaa?

Heikkoutena kohdeorganisaatiolla on jäykkä konserniohjaus, joka ei ota huomioon kansallisia eroavaisuuksia. Tämä saattaa muodostua uhaksi, sillä johtamismalli ei anna sijaa luovuudelle tai kokeilukulttuurille.

### 5.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön tutkijana työskentelen kohdeorganisaatiossa, jolloin työn objektiivisuutta saatetaan kyseenalaistaa. Haastattelua tehdessäni olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman subjektiivinen tulkitessani vastausten tuloksia. Olen tietoisesti myös välttänyt olla johdatteleva kysymyksissäni tai asettelemalla kysymykset tietyllä tavalla. Kuten Puusa & Juuti ym. (2020) kehottavatkin tutkijaa luotettavuuden näkökulmasta kiinnittämään huomiota tutkijan reaktiivisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä miten paljon tutkija itse saattaa vaikuttaa kysymyksiin johdattelemalla vastaajaa tai asettelemalla kysymykset tietyllä tavalla. Tulkintavirheet saattavat johtua siitä, että haastattelija käyttää kapulakieltä, hankalia termejä tai huonosta kysymyksen asettelusta. Tutkijan heikko tulkintataito voi johtaa myös virheisiin. (Puusa & Juuti, 2020.)

Opinnäytetyön luotettavuuteen pyrin vaikuttamaan hyvän ennakkosuunnittelun avulla. Haastatteluajat sovittiin etukäteen ja haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelurunko. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua aihealueeseen ja tulevaisuuden työn keskeisiin megatrendeihin. Haastattelu aloitettiin kertomalla tutkimuksesta ja missä toimintaympäristössä vastaajien pitäisi kysymyksiä tarkastella. Vaikka haastattelun rakenne oli kaikilla sama, ohjasi keskustelu haastattelun kulkua.

### 5.5 Opinnäytetyön jatkokehittämisaiheet ja laajempi hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kaupan alan muutostrendejä ja siihen vaikuttavia megatrendejä. Vaikka PESTE-analyysi rakentui kohdeorganisaation henkilöstöalan osajien näkökulmasta, voivat toimintaympäristön muutoksista hyötyä kaikki kaupan alan yritykset ja työvoimavaltaiset palveluyritykset. Vaikka vetovoimatekijät analysointiin kohdeorganisaation SWOT-tekijöistä, voivat muiden organisaatioiden edustajat hyödyntää siitä viitekehyksenä pohtiesaan tulevaisuuden vetovoimatekijöitä.

Opinnäytetyössä tulevaisuutta tarkastellaan yli kymmenen vuoden päähän. Tulevaisuuspolkua voidaan täydentää muilla tulevaisuustutkimuksen ja ennakkoinnin menetelmillä. Soveltuvia keinoja olisivat DELFOI-menetelmä, tulevaisuuspuun rakentaminen, backcasting ja tulevaisuusporina. Tulevaisuustyöskentelyn menetelmät ovat suositeltuja käyttää kaikessa eri liiketoiminnassa. Ne antavat perspektiiviä ja auttavat ennakoimaan tulevaisuuteen.

## Lähteet

### Painetut

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: trendit ja ilmiöt. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna: Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035 : miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme?

Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Alma Talent.

Linturi, H. & Rubin, A. 2014. Metodi, metafora ja tulevaisuuskartta. Futura 2/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent.

Mellanen, A. & Mallanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit : miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Ateena.

Pöllänen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys.

Valtioneuvoston selonteko TEM/2023/174.

Valtioneuvoston selonteko 12/2022 vp. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta.

### Sähköiset

Association of Professional Futurist. 2005. APF-Houston ´s Six Strategic Foresight Activities (Model and Framwork). Viitattu 26.1.2023.

<http://www.foresightguide.com/apf-houston-foresight-activities/>

Bush T., PESTLE Analysis of the Tourism Industry. Viitattu 26.1.2023.

<https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-tourism/>

Cuhls, K. 2019. Horizon Scanning in Foresight - Why Horizon Scanning is only a part of the game. Viitattu 23.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/337488949\\_Horizon\\_Scanning\\_in\\_Foresight\\_-\\_Why\\_Horizon\\_Scanning\\_is\\_only\\_a\\_part\\_of\\_the\\_game](https://www.researchgate.net/publication/337488949_Horizon_Scanning_in_Foresight_-_Why_Horizon_Scanning_is_only_a_part_of_the_game)

Duunitori-blogi 2.9.2020. Viitattu 31.1.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding>

Daily Show. 2022. Mira Murati - DALL-E 2 and the Power of AI. Viitattu 29.4.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=Ba\\_C-C6Uwll](https://www.youtube.com/watch?v=Ba_C-C6Uwll)

Designstudio Kuudes kerros. 2019. The informed consumer. Tiedostava kuluttaja. Viitattu 25.3.2023. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/evermade-kuudes-kerros/wp-content/uploads/2019/10/08141727/Kuudes\\_Tiedostava\\_Kuluttaja\\_2.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/evermade-kuudes-kerros/wp-content/uploads/2019/10/08141727/Kuudes_Tiedostava_Kuluttaja_2.pdf)

eDelfi. Viitattu 26.1.2023.

<https://www.edelphi.org/index.page>

Esignalsi Pro. 2021. Kuluttajaa unohtamatta - kuinka kääntää kiertotalous kilpailueduksi? Viitattu 23.4.2023. <https://esignals.fi/kategoria/liiketoiminta/kiertotalous-ja-vihrea-siirtyma/kuluttajaa-unohtamatta-kuinka-kaantaa-kiertotalous-kilpailueduksi/#473b3bab>

Eskola, J. & Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Viitattu 30.4.2023.

<https://www.ellibrary.com/reader/9789517685047>

Euroopan parlamentti. 2023. Kyberturvallisuus: Nykyiset ja tulevat uhat. Viitattu 30.4.2023.

<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20220120STO21428/kyberturvallisuus-nykyiset-ja-tulevat-uhat>

Euroopan parlamentti. 2020. Tekoäly: mahdollisuuksia ja uhkia. Viitattu 29.4.2023.

<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200918STO87404/tekoaly-mahdollisuuksia-ja-uhkia>

Eskola, J. & Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Viitattu 12.2.2023.

<https://www.ellibrary.com/reader/9789517685047>

Gordon, T.J. The delphi method. The Millennium Project Futures Research Methodology. Viitattu 26.1.2023.

[https://www.researchgate.net/profile/Gholamreza\\_Gholampour/post/In\\_Delphi\\_model\\_for\\_the\\_reponds\\_in\\_second\\_round\\_which\\_are\\_less\\_than\\_70\\_but\\_more\\_than\\_50\\_third\\_round\\_should\\_be\\_done/attachment/59d633b379197b80779915d0/AS%3A375824315371524%401466614907277/download/04-Delphi.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gholamreza_Gholampour/post/In_Delphi_model_for_the_reponds_in_second_round_which_are_less_than_70_but_more_than_50_third_round_should_be_done/attachment/59d633b379197b80779915d0/AS%3A375824315371524%401466614907277/download/04-Delphi.pdf).

Hakanen, J. (2016). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. TTL. Viitattu 12.2.2023.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Helsingin Sanomat. Dufva, M. Viitattu 18.2.2023. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-200009281324.html>

Hiltunen, E. 2022. SOL 30 vuotta juhlawebinaari. Viitattu 21.1.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=PGRBm-ZCmGo>

Immonen K., 2023. Asiakaskäyttämisen muutokset ja vaikutus vähittäistoiminnan bisnekseen. Fellowmind. Viitattu 9.4.2023. <https://www.fellowmindcompany.com/fi-fi/ajankohdista/asiakaskayttaymisen-muutokset-ja-vaikutus-vahittaistoimialan-bisnekseen/>

Jyväskylän Yliopisto. Narratiivinen analyysi. Viitattu 26.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoi-met/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/narratiivinen-analyysi>

Järvilehto, L. 2022. SOL 30 vuotta juhlawebinaari. Viitattu 21.1.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=PGRBm-ZCmGo>

- Laakso, A. & Lehtinen R. 2014. Tulevaisuutta tekemään - Työpajatyöskentelyn metodiopas. HAMKin ejulkaisu. Viitattu 26.1.2023. <https://core.ac.uk/download/pdf/38111157.pdf>
- Lahtinen, S & Närvänen. 2020. Co-Creating Sustainable Corporate Brands: A Consumer Framing Approach. Viitattu 23.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/341293428\\_Co-Creating\\_Sustainable\\_Corporate\\_Brands\\_A\\_Consumer\\_Framing\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/341293428_Co-Creating_Sustainable_Corporate_Brands_A_Consumer_Framing_Approach)
- Lissitsa, L & Kol, O. 2016. Journal of Retailing and consumer service. Generation X vs. Generation Y - A decade of online shopping. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698915300874>
- Luukka, P. (2018). Luota, kehity, myötäelä – kuka vain voi kasvaa hyväksi johtajaksi. Viitattu 12.2.2023. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/kuka-vain-voi-kasvaa-hyvaksi-johtajaksi/>
- Mannila, M. SeAmk. 2022. Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Viitattu 8.2.2023. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/millaista-osaamista-tulevaisuudessa-tarvitaan/>
- Metodix. 2020. Delfoin monet tarkoitukset. Viitattu 26.1.2023. <https://metodix.fi/2020/03/08/delfoin-tarkoitukset/>
- Millenium project. Nd. Viitattu 26.1.2023. <http://www.millennium-project.org/rtd-general/>
- Opetushallitus. 2017. Laukkanen, T. Ammatillisen osaamisen ja työelämäyhteistyön rakentaminen. Viitattu 28.4.2023. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattillisen-osaamisen-ja-tyoelamayhteistyon-rakentaminen-tuija-laukkanen.pdf>
- Opetushallitus. 2019. Osaamisen ennakkointifoorumin ensimmäisiä ennakkointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 21.2.2023. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- OP-Media. 2018. Viitattu 13.4.2023. <https://www.op-media.fi/vastuullisuus/kaupungistumisen-megatrendilla-on-suora-yhteys-ekologisen-kestavyyskriisin-ratkaisuun/>
- Palta ry. 2016. Digitalisaatio palveluilla. Pysykö Suomi mukana kehityksessä. Viitattu 9.4.2023. [http://www.oamk.fi/files/6515/0694/3421/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyko-Suomi-mukana-digikehityksessa\\_FINA.pdf](http://www.oamk.fi/files/6515/0694/3421/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyko-Suomi-mukana-digikehityksessa_FINA.pdf)
- Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2016. Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.
- Puhakka, S. (2020). Mitkä taidot ovat oman työn johtamisen ytimessä? Wainio, E, toim. Johtajuus tänään / Leadership Today. Laurea julkaisut. Viitattu 12.2.2023. <https://www.the-seus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 12.2.2023. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523456167>
- Pyyhtiä, T. (2019). Digiajan johtajan käsikirja. Viitattu 12.2.2023. <https://www.elliblibrary.com/book/9789528030133/digiajan-johtajan-kasikirja-kaytannonlaheinen-helppolukuinen-ja-tiivis-opas-digiajan-johtamiseen>

Relex Solution. 2022. Viitattu 15.2.2023. <https://news.cision.com/fi/san-francisco-oy/r/relex-solutions-toimittaa-jyskille-tekoalya-hyodyntavan-kysynnan-ennustamisen-ratkaisun-kan-sainvalis,c3684354>

Rubin, Anita (2004) Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen opimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 26.1.2023. <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuksientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/>

Sieki, A. 2021. Alustat muokkaavat työmarkkinat yrittäjävetoisiksi. Viitattu 23.4.2023. <https://yesverkosto.fi/alustat-muokkaavat-tyomarkkinat-yrittajavetoisiksi>

Sitra. 2023. Millaista on elinvoimainen työelämä. Viitattu 8.4.2023. <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#millainen-on-uusi-elinvoimainen-tyoelama>

Sitra. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Viitattu 8.4. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa-tiivistelma.pdf#page55>

Sitra. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Viitattu 8.4.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Sitra. 2014. Viitattu 13.4.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-megakaupungit/>

Teknologiateollisuus ry. 2021. Kansonen I., Republic of Communications Oy & Teknologiateollisuus. Välähdyksiä tulevaisuuteen - näin työelämä uudistuu Julkaisu on osa Teknologiateollisuuden työkuulttuurin kirkastus -projektia. Viitattu 8.4.2023. [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Teknologiateollisuus\\_Valo\\_Tyokulttuurin\\_Kirkastus\\_2021.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Teknologiateollisuus_Valo_Tyokulttuurin_Kirkastus_2021.pdf)

Tilastokeskus. 2022. Viitattu 13.4.2023. <https://www.stat.fi/tup/kiertotalous/kiertotalousliiketoiminnan-indikaattorit.html>

Tilastokeskus. 2019. Viitattu 19.5.2023. [https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn\\_2019\\_2019-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html)

The Guardian. 2023. Us experts warn AI likely to kill of jobs - and widen wealth inequality. Viitattu 29.4.2023. <https://www.theguardian.com/technology/2023/feb/08/ai-chatgpt-jobs-economy-inequality>

Toivola, J. 2019c. Viisi Tapaa Varmistaa Strateginen Ote Työnantajabrändäykseen. Juha Toivola -blogi 11.11.2019. Viitattu 31.1.2023. <https://www.juhotoivola.fi/viisi-tapaa-varmistaa-strateginen-ote-tyonantajabrandaykseen/>

Tulevaisuuspankki. 2023. Liikenne, liikkuminen ja logistiikka. Viitattu 30.4.2023. <https://tulevaisuuspankki.fi/fi/group/Liikenne,%20liikkuminen%20ja%20logistiikka>

Työterveyslaitos. 2023. Viitattu 8.4.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/teknologia-ja-hyvinvointi>

Verkkovaria. 2016. Yrityksen toimintaympäristö. Viitattu 26.1.2023. [https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=52](https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=52)

Voros J. 2005. A generic foresight process framework. Viitattu 26.1.2023. [https://www.researchgate.net/publication/235308871\\_A\\_generic\\_foresight\\_process\\_framework/link/556cfd4708aeab7772231df5/download](https://www.researchgate.net/publication/235308871_A_generic_foresight_process_framework/link/556cfd4708aeab7772231df5/download)

Yle. 2023. Viitattu 13.4.2023. <https://yle.fi/a/74-20006728>

Yle. 2023. Viitattu 13.4.2023. <https://yle.fi/a/74-20016556>

Yle. 2018. Viitattu 30.4.2023. <https://yle.fi/a/3-10085266>

Julkaisemattomat

Härö, P. 2021. Toimintaympäristön Monitorointi, Laurea luentoaineisto 15.1.2021.

---

## Kuviot

Kuvio 1: Attraction survey generation Z vetovoimatekijät, pitovoima ja supervoimat.....	11
Kuvio 2: Kohdeorganisaation tuloksia mitä asioita he arvostavat organisaatiossaan.....	11
Kuvio 3: Kiertotalousindikaattorit. Tilastokeskus 2022.....	21
Kuvio 4: Opinnäytetyön prosessi.....	28
Kuvio 5: Skenaario 1 työntekijät .....	42
Kuvio 6: Skenaario 2 työntekijät .....	43
Kuvio 7: Skenaario 3 työntekijät .....	45
Kuvio 8: Skenaario 4, työntekijät .....	46
Kuvio 9: Skenaario 1 SWOT-analyysi .....	47
Kuvio 10: Skenaario 2, SWOT .....	49
Kuvio 11: Skenaario 3, SWOT .....	50
Kuvio 12: Skenaario 4, SWOT .....	52
Kuvio 13: Skenaarioiden keskeisimmät ajurit.....	53

## Liitteet

Liite 1: Haastattelun teemakortit ..... Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

### **Kaupan alan vetovoimatekijät 2035 kohdeorganisaatiossa**



Tavoite ja tarkoitus:

Miten kohdeorganisaatios säilyttää vetovoimaisuuden työntekijöiden kesken huomioimalla tulevaisuuden työn muutokset ja muuttuneet odotukset työstä ja työn merkityksellisyydestä.

### **Kiva, kun olet mukana!**

Laajan kaupan-alan ja henkilöstöjohtamisen osaamisen myötä arvostan osallistumistasi!

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, joten on tärkeää valmistautua erilaisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

"Se mitä ajattelemme tulevaisuudesta, vaikuttaa siihen, millaisen tulevaisuuden saamme. Siksi visioista olisi hyvä keskustella" Foresight & strategy Director Katri Vataja, Sitra

Skenaariot ovat keinoja, jotka johtavat nykyhetkestä tulevaisuuteen, oletuksiin perustuvia, toisiaan seuraavien tapahtumien kuvauksia, jotta voisimme voitaisiin kiinnittää huomiota syy-yhteydellisiin prosesseihin ja päätöksentekohetkiin.

## Megatrendit, trendit ja heikot signaalit

Skenaarioita rakentaessamme megatrendit, trendit, heikot signaalit sekä villit kortit toimivat rakennuspalikkoina.

**Megatrendit:** ” Megatrendit ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja ja ilmiöiden tunnistettavia sekä havaittavan historian omaavia yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta. Megatrendit muodostuvat kehittyvistä treندهistä – ollen ikään kuin trendien kimppuja. Megatrendi voi sisältää trendikimppussa luonteeltaan hämmäntäviä vastakkaisia treندهjä. (Rubin 2005.)

**Trendi:** Trendeillä käsitetään yleensä menneiden tapahtumien suuntauksina. Tulevaisuutta tarkastellessa trendit ovat siinä mielessä merkityksellisiä, että trendien voidaan ajatella jatkuvan sellaisenaan tulevaisuudessakin. Muutos ei tapahdu hetkessä tai kuole silmänräpäyksessä. (Hiltunen 2017, osa 1.)

**Heikot signaalit:** Heikot signaalit kohdennetaan tekijöihin juuri ensimmäisten merkisien houstessa ilmoille, ennen kuin ne julkaistaan treندهiksi. Heikot signaalit pyrkivät tuomaan esiin asioita ennen kuin ne ovat näkyviä. Lähteinä ovat yleensä kylähullut, marginaaliset ryhmät, ateistit, taiteilijat tai runoilijat. (Dator, 2009, 4.)

**Villit kortit:** Hiekkojen signaalien ominaisuus on, että niitä ilmenee monella, usein täydellisesti toisistaan poikkeavilla alueilla tai asiayhteyksissä samanaikaisesti. Hiekkojen signaalien metsästys vaatii myös sitä, että löydetään jokin toinen uusi ilmiö jossain muualla ja että tarkkailija pystyy oivaltamaan näiden näennäisesti toisistaan riippumattomien ilmiöiden välisen yhteyden.

## Megatrendit 2023, Sitra



”Yllätykset eivät synny tyhjästä – niiden taustalla on pidempiaikaisia muutoksia, megatrendejä. Muutosten ymmärtäminen auttaa hahmottamaan myös yllättävämpiä kehityskulkuja ja niiden synnyttämiä mahdollisuuksia. Jos jotakin tulevaisuudesta voi sanoa, niin sen, että yllätyksiä on luvassa lisää.” sanoo Sitran tulevaisuusasiantuntija Mikko Dufva

## Trendejä, megatrendejä vai heikkoja signaaleja?

Sykkö on huomannut, että gaaloissa on jo nyt näkynyt lyhyitä yläosia tai matalia alaosia, jotka paljastavat navan. Hän kutsuu trendiä Hollywood-tyyliseksi. Järnefelt näkee tässä trendissä kehoposiitiivisuutta. Sitä, että kehot saavat olla ylpeästi näkyvillä riippumatta niiden koosta tai muodosta.

- Vaatteita ei ole tehty vain yhteen vuodenaikaan, vaan niitä voi yhdistää erilaisiin vaatteisiin ympäri vuoden ja luoda niille enemmän käyttökertoja, muotisuunnittelija toteaa.

## Unisex-muoti on megatrendi

PIPPURI.FI | RUOKA-ARTIKKELIT

### Michelin-ravintola sulkee ovensa Helsingissä

Michelin-ravintola Inarin ovet ovat auki viimeistä kertaa 30.heinäkuuta.

- Nyt on aika mennä eteenpäin. Jotta yllämme tavoitteidemme ja tiimimme osaamisen mukaiselle seuraavalle tasolle, Inarin täytyy aloittaa puhtaalta pöydältä. Haluan päästä eroon vanhoista kaavoista ja opituista tempuista. Haluan keksiä Inarin uudestaan, huippukokki kertoo tiedotteessa.

**makuja**

ETUOSUUS RESEPTIT RUOKALAITTEET RUOKAKOULUKKAIT NOKREAT JA HELPOT MAKEAT LEIVONNAKSET HELLAPOLKUI LÄMMÄSPILLET PÄLÖSÄ

### Maailman parhaaksi valittu ravintola sulkee ovensa: "Aloitamme uuden aikakauden"

Kun riittävästi uusia ideoita ja makuja on kerätty, ravintola saattaa avata ovensa tietyn sesongiksi Kööpenhaminassa. Redzeprin mukaan asiakkaiden palveleminen on edelleen osa Nomaa, mutta ravintolana olemisen ei enää määrittele paikkaa tai ravintolatiimiä.

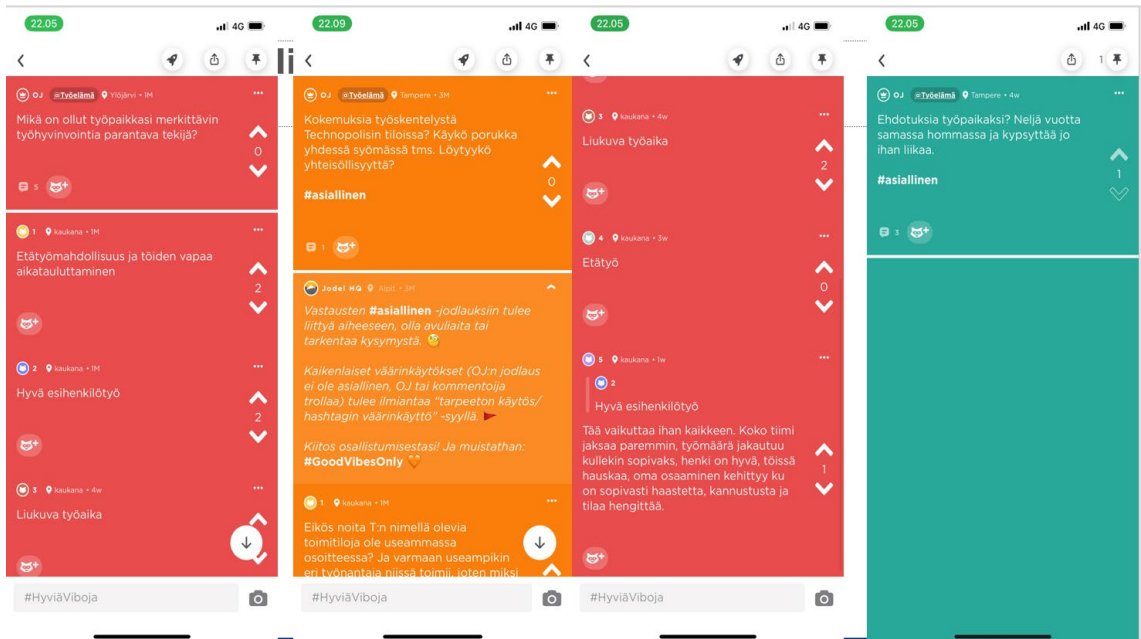
**makuja**

ETUOSUUS RESEPTIT RUOKALAITTEET RUOKAKOULUKKAIT NOKREAT JA HELPOT MAKEAT LEIVONNAKSET HELLAPOLKUI LÄMMÄSPILLET PÄLÖSÄ

### Avec: Helsingiläinen Michelin-ravintola sulkee ovensa – hyvästit Oralle: "On varmasti helppo ymmärtää, miksi valitsen nyt toisin"

Helsingin huviaikaan sijaistava ylösnousemisen ravintola lopettaa toimintansa nuntikuun lopussa. Ravintolajohtaja ja keittiömestari **Sasu Laukkonen** kertoo [ravintolamedia](#) **Avecille** prioriteettinsa muuttuneen ja kokki haluaa keskittyä nyt omaan terveyteensä sekä perheeseensä.

- Minulla on ollut reilu 12 vuotta ravintola, ja tyttäreni täyttää tänä vuonna 14 vuotta. Arvaa, kummanko luona olen viettänyt enemmistön illoista ja jokaisen viikonlopun. On varmasti helppo ymmärtää, miksi valitsen nyt toisin, Laukkonen toteaa Avecille.
- Jokainen, joka saa nyt kohtuuhintaan hyvän työntekijän, niin se on aivan täysi lottovoitto, totesi Laukkonen.



	Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset	Teknologiset	Ekologiset
Megatrendit tai trendit					
Villit kortit					
Heikot signaalit					