

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN YKSIKKÖ

Olli Sahala

RUOAN VERKKOKAUPPA SUOMESSA VUONNA 2025

Kohti monikanavaista tulevaisuutta

Markkinoinnin
pro-gradu - tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Verkkokauppa murroksessa	11
1.2. Ruoan verkkokauppa täynnä mahdollisuuksia	12
1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusasetelma	14
1.4. Tutkimuksen näkökulma ja rajaus	15
1.5. Keskeiset käsitteet	16
1.6. Tutkimuksen rakenne	18
2. RUOAN VERKKOKAUPAN KILPAILUKENTTÄ	20
2.1. Ruoan verkkokaupan historiaa 90-luvulta alkaen	20
2.2. Staattisuus ruoan verkkokaupan kasvun jarruna Suomessa	22
2.2.1. K-ryhmä	23
2.2.2. S-ryhmä	23
2.2.3. Kauppahalli24	24
2.2.4. Ruoka.net	26
2.3. Kuluttajalle tärkeimmät tekijät ruoan verkkokaupassa	26
2.3.1 Kokonaiskustannukset	29
2.3.2. Palvelu ja mukavuus	29
2.4. Yhteenveto	30
3. ASIAKASARVON LUOMINEN RUOAN VERKKOKAUPASSA	33
3.1. Perinteinen ostopäätösprosessi	33
3.2. Kuluttajalle arvoa myös verkkokaupassa	35

3.3. Asiakas matkalla ruoan verkkokaupassa	37
3.4. Arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalla	42
4. TULEVAISUUDENTUTKIMUS JA SEN MENETELMÄT	48
4.1. Mystiikasta kohti tieteellistä statusta	48
4.2. Tulevaisuudentutkimuksen monet eri kasvot	50
4.3. Skenaarioparadigman dissektio	53
4.4. Tutkimuksen viitekehys	55
4.5. Mielikuvituksen ja tilastojen kautta kohti tulevaisuutta	56
4.5.1. Asiantuntijan rooli tulevaisuudentutkimuksessa	57
4.5.2. Käytetyt aineistot ja niiden keruu	58
5. ASIAKKAAN PALVELU RUOAN VERKKOKAUPASSA SUOMESSA VUONNA 2025	61
5.1. Teknologinen kehitys ja digitalisoituminen	62
5.1.1. Klikkaa ja nouda	64
5.1.2. Kotiinkuljetus	69
5.2. Kestävä kehitys	71
5.3. Väestön ikääntyminen	73
5.4. Vuoden 2025 ruoan verkkokauppaostamisen skenaariot	74
5.4.1. Skenaario 1	75
5.4.2. Skenaario 2	77
5.5. Arvontuotantoprosessi ruoan verkkokaupassa vuonna 2025	79
5.5.1. Tietoisuus palvelusta	80
5.5.2. Vaihtoehtojen vertailu	82
5.5.3. Verkko-ostos	84
5.5.4. Toimitus/nouto	86

5.5.5. Tuotteiden käyttö	90
5.5.6. Tyytyväisyys/tyytymättömyys	92
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	95
6.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset	95
6.2. Teoreettiset implikaatiot	98
6.3. Liikkeenjohdolliset implikaatiot	99
6.4. Tutkimuksen rajoitteet	100
6.5. Suositukset jatkotutkimuksiksi	101
LÄHDELUETTELO	103
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelukysymykset	111
Liite 2. Lista haastatteluista	113

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Ruoan verkkokaupan merkittävimmät toimijat Suomessa	31
Kuvio 2. Ostopäätösprosessin EKB-malli	35
Kuvio 3. Asiakkaan matka ruoan verkkokaupassa	42
Kuvio 4. Arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalla	46
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli	56
Kuvio 6. Tulevaisuuden mahdolliset skenaariot	75
Kuvio 7. Arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalla vuonna 2025	94

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Perinteinen ruokakori	28
--	----

VAASAN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Olli Sahala	
Tutkielman nimi:	Ruoan verkkokauppa Suomessa vuonna 2025	
Ohjaaja:	Arto Rajala	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Vaasan yliopisto	
Oppiaine:	Markkinointi	
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2009	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 113

TIIVISTELMÄ

Päivittäistavaroiden myynti on murrosvaiheessa. Verkkokauppa on mahdollistanut kokonaan uuden tavan palvella ja lähestyä kuluttajia. Siirtyminen perinteisestä kivijalkakaupasta verkkokauppaan ei ole kuitenkaan helppoa ja täysin kivutonta. Tarvitaan oikeanlaista johtamista ja uskottavia visioita.

Tutkielman tarkoituksena on rakentaa kaksi erilaista tulevaisuudenskenaarioita ruoan verkkokaupasta Suomessa vuonna 2025. Tutkimusongelmana on kartoittaa ja analysoida, miten ja millä ehdoilla arvonluontiprosessi todennäköisimmin muuttuu ruoan verkkokaupassa vuoteen 2025 mennessä. Tutkimuksessa luodaan katsanto nykyhetken ruoan verkkokauppaan Suomessa, sekä perehdytään asiakkaan matkaan ruoan verkkokaupassa.

Tärkeä osa tutkielmaa on uskottavien visioiden luominen tulevaisuudesta. Tähän tavoitteeseen päästään kolmen megatrendin kautta. Tutkimusongelman selvittämistä varten on haastateltu Suomen johtavia ruoan verkkokaupan asiantuntijoita. Myös tutkijalla on pitkä työkokemus päivittäistavarakaupan asiantuntija- ja esimiestehtävistä. Tätä asiantuntijapohjaa on tässä työssä rikastettu kattavalla katsauksella ruoan verkkokaupan ulkomaisiin toimijoihin.

Tuotteiden keräilyyn tehostaminen, isojen kauppaketjujen sisäisen logistiikan uudelleenjärjestely, sekä kuluttajatilausten automatisointi tulevat olemaan merkittävimmät tekijät ruoan verkkokaupassa Suomessa vuonna 2025. Helppous ja joustavuus tulevat korostumaan entisestään arvonluontiprosessissa.

AVAINSANAT: Ruoan verkkokauppa, asiakkaan matka, tulevaisuus

1. JOHDANTO

Vanha suomalainen sananlasku toteaa: *On niin nälkä että näköä haittaa.* Jo Abraham Maslow:n tarvehierarkiassa vuodelta 1943 todettiin fysiologisten tarpeiden, mm. ruoka, juoma ja hengittäminen, olevan ehdottomia perustarpeita, jotka tulisi täyttää ensin, joiden jälkeen ihminen rupeaa etsimään tyydytystä korkeammille tarpeille. Ruoan hankinta, oli se sitten suoritettu tunduralla heittokeihäällä tai Siwan kassalla luottokorttia höyläämällä, on aina ollut keskeinen osa ihmisen elämää.

1.1. Verkkokauppa murroksessa

Nykypäivänä, jatkuvasti globaalimmassa ja digitaalisemmassa maailmassa, iso osa kuluttamisesta on jo siirtynyt verkkoon ja suoraan kotiin tai postiin tilattavaan malliin, mutta Suomessa ruoka haetaan edelleen erittäin perinteisesti suoraan kaupasta. Esimerkiksi Englannissa ruoan verkkokaupalla on jo huomattava osuus ruoan kokonaisymyynistä, yli 5 prosenttia vuonna 2013 (Kantar Worldpanel 2013: 2), kun Suomessa vastaava osuus jää alle prosentin luokkaan (Talouselämä 2014).

Suomessa kuluttaja ei vielä tiedä paremmasta ja huomio kohdistuukin perinteisestä kivijalkakaupasta ostamiseen. Verkkokauppaa ei nähdä todellisenä vaihtoehtona tälle perinteiselle tavalle ostaa ruokaa. Kuluttajan näkökulmaa ei ole vielä tuotu esille. Mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan ruoan verkkokaupalla, mistä kaikesta asiakas siis käytännössä maksaa ja miten kaupan tulisi toimia tämän arvoketjun tuottamisen eri vaiheissa? Ruoan verkkokauppa on jotain uutta ja erilaista. Tällä hetkellä yleistä mielipidettä ja keskustelua ohjaavat enemmän keskusliikkeet ja verkkokaupat, kuten esimerkiksi S-ryhmä ja Kauppahalli24, jotka kertovat miten haastavaa ruoan

verkkokauppa Suomessa on. Suomessa ruokakaupan kilpailutilanne on perinteisesti todella staattinen ja etenkin isojen tekijöiden eli S-ryhmän ja Keskon näkökulmasta isot investoinnit ruoan verkkokauppaan olisivat, ainakin lyhyellä tähtämellä, vain ”turha” menoerä joka ottaa enemmän kuin antaa.

Tarvitaanko siis jokin iso muutos, että ruoan verkkokauppa ampaisisi nopeasti nousuun? Vai onko hidas, mutta tasainen kasvu todennäköisempää? Mitä asioita kaupan tulisi erityisesti huomioida ruoan verkkokaupassa 10 vuoden kuluttua, jotta asiakas olisi tyytyväinen ja käyttäisi palvelua? Tämä tutkimus ei pyri vastaamaan näihin kysymyksiin kurkistamalla kristallipalloon, vaan kutsumalla lukijan mukaan tutkimusretkelle tulevaisuuden skenaarioihin, rakentamalla perustellun, loogisen ja ennen kaikkea mahdollisen polun nykyhetkestä tulevaisuuteen.

1.2. Ruoan verkkokauppa täynnä mahdollisuuksia

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan tausta ja kokemus päivittäistavarakauppan alalla. Tutkija omaa laajan kokemuksen tältä sektorilta, vastaten viimeiset 2 vuotta Siwa-ketjun markkinoinnista kokonaisuudessaan. On selvää että ruoan verkkokaupalla ei olla tekemässä nopeita voittoja, mutta on elintärkeää valmistautua tulevaan. Tutkija näkee tulevaisuuden tutkimuksen päätarkoituksen enemmän mahdollisuutena vaikuttaa tulevaisuuteen kuin toimia pelkästään ulkopuolisena tarkkailijana ennustamalla tulevaisuutta. Tulevaisuutta koskevan ikuisen totuuden etsiminen ei ole, eikä voikaan olla tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena (Vapaavuori 1993: 36).

Akateemisesti ruoan verkkokaupan tulevaisuutta Suomessa on tutkittu todella vähän. Arhi Kivilahti (2013) pohtii väitöskirjassaan ruoan verkkokaupan kehitystä Englannissa, näkökulmana toimialan muutos teknologisen

innovaation johdosta. Hän toteaa johtopäätelmänään ruoan verkkokaupan kasvavan nopeasti ja pohtii tulevaisuutta erityisesti fyysisen kaupan sijoittumisen ja konseptien kehittämisen kannalta. Jarkko Kangas (2013) on puolestaan tutkinut lopputyössään ruoan verkkokauppaa liiketoimintamallien näkökulmasta. Hän näkee tulevaisuudessa kaksi selkeästi kilpailevaa liiketoimintamallia: puhtaasti vain verkossa toimivat, yleensä pienemmät yritykset ja monikanavaista hybridi toimintamallia suosivat, yleensä isommat, ketjuliiketoimintaa harjoittavat yritykset. Jälkimmäisten kannalta monikanavaisuus ja erityisesti omni-channel malli tulevat olemaan isossa roolissa Kankaan mukaan.

Julkinen keskustelu kiihtyy jatkuvasti ruoan verkkokaupan ympärillä, mikä varmasti heijastuu myös lähitulevaisuudessa akateemisen tutkimusten määrään aiheesta. Yleensä ottaen tulevaisuudentutkimusta tehdään sangen vähän, erityisesti yritysten toimesta. Maailma kuitenkin muuttuu todella nopeasti ympärillämme. Jopa niin nopeasti, että se välillä ”halvaannuttaa” päämäärätietoisien proaktiivisen tekemisen ja tekeminen muuttuu reagoinniksi. Kuskista tulee matkustaja. On välillä todella tärkeää pohtia mahdollisia pitkän aikavälin tapahtumia ja strategioita, jotta voimme tehdä lyhyellä aikavälillä oikeita päätöksiä kovassa paineessa. Silloin kun asiat menevät hyvin, ei tulevaisuuden tutkimiselle nähdä tarvetta ja silloin kun menee huonosti, todetaan tulevaisuuden tutkimuksen olevan jo myöhäistä (Mannermaa 1999: 89).

Mannermaa (1999: 21) toteaa tulevaisuudentutkimuksen harjoittamisen perimmäinen intressin olevan välineellinen. Hän korostaa, että tulevaisuudentutkimuksella ei etsitä tulevaisuutta koskevaa Totuutta, vaan sen avulla pyritään vaikuttamaan nykyhetkessä tehtäviin päätöksiin. Välineellisyys korostaa vahvasti tulevaisuuden tekemistä: tulevaisuus ei synny ulkopuolisten voimien toimesta, vaan se luodaan yksittäisten ihmisten ja heidän

muodostamiensa yhteisöjen kuten yritysten tekojen avulla. Tutkija haluaa kuitenkin korostaa, että suurin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä on sattumanvaraisuus, joten suunnitellut skenaariot ja kausaalisesti pätevät päättelyketjut tulevaisuudesta, eivät koskaan toteudu 100 prosenttisesti niin kuin oli ajateltu.

1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusasetelma

Päivittäistavaroiden myynti on murrosvaiheessa. Verkkokauppa on mahdollistanut kokonaan uuden tavan palvella ja lähestyä kuluttajia. Siirtyminen perinteisestä kivijalkakaupasta verkkokauppaan ei ole kuitenkaan helppoa ja täysin kivutonta. Tarvitaan oikeanlaista johtamista ja uskottavia visioita. Tutkielman tarkoituksena onkin rakentaa kaksi erilaista tulevaisuudenskenaarioita ruoan verkkokaupasta Suomessa vuonna 2025. Tutkimusongelmana on kartoittaa ja analysoida, miten ja millä ehdoilla arvonluontiprosessi todennäköisimmin muuttuu ruoan verkkokaupassa vuoteen 2025 mennessä. Tutkimuksessa luodaan katsanto nykyhetken ruoan verkkokauppaan Suomessa, sekä perehdytään asiakkaan matkaan ruoan verkkokaupassa.

Ensimmäinen tavoite on kartoittaa ja kuvata aikaisempien selvitysten, kuten raporttien, (alan) lehdistön, eri toimijoiden verkkosivujen sekä tutkijan oman asiantuntemuksen avulla ruoan verkkokaupan ominaispiirteitä tällä hetkellä Suomessa.

Toinen tavoite on konstruoida jäsenyys asiakkaan arvontuotantoprosessista ruoan verkkokaupassa markkinoinnin akateemisen kirjallisuuden & tutkimuksen, sekä aikaisempien käytäntöjen ja asiantuntemuksen kautta.

Kolmas tavoite on analysoida mikä tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä soveltuu parhaiten tutkielman empiiristä osaa varten annetussa viitekehyksessä, ruoan verkkokaupassa. Tätä varten tehdään laaja katsanto akateemiseen kirjallisuuteen tulevaisuudentutkimuksesta.

Neljäs tavoite on teorian ja empirian avulla rakentaa vähintään kaksi perusteltua skenaariota ruoan verkkokaupasta Suomessa vuonna 2025 ja päivittää asiantuntijoiden suorittaman tuomaroinnin tukemana tavoitteessa kaksi konstruoitu kuvaus ruoan verkkokaupan asiakkaan arvontuotantoprosessista vuoden 2025 tasolle.

1.4. Tutkimuksen näkökulma ja rajaus

Työn lopullisen tarkoituksen osalta käytetään mesotaso eli kaupan näkökulmaa. Tutkimuksessa tarkastellaan ruoan verkkokauppaa ilmiönä, erityisesti kuluttaja-arvon luomisen kautta. Työssä otetaan huomioon myös kuluttajien sekä yhteiskunnan käyttäytymiseen ja sen muuttumiseen vaikuttavia megatrendejä. Kuten Ruokanen & Nurmio (1995: 26) toteavat, monet tulevista tapahtumista ovat jo nyt latentteina, piilevinä, olemassa. Siksi skenaarioitten hahmottelussa on tärkeää ottaa huomioon maailman tapahtumat tänään. Ihmiskunnan menneisyydestä ulottuvat ja ihmisiin yhä vaikuttavat traditiot, perinteet ja kokemukset, kulttuuri ja uskomukset kohtaavat nykyajan kansainväliset verkostot ja globaalin kommunikaation. Koskaan aikaisemmin historiassa ihmisen valittavissa ei ole ollut näin paljon tietoa menneisyydestä ja nykyisyydestä. Tulevaisuuden skenaarioiden rakentaminen voi onnistua vain vahvojen (ajallispaiikallisten, käsitteellisten, teoreettisten) rajausten vallitessa (Vapaavuori 1993: 15).

Tämä asettaa myös omat haasteensa työn rajaamiselle. Toisaalta kun tavoitteena on perustellun ja mahdollisen tulevaisuuden skenaarion luominen, on myös näkökulman oltava riittävän kattava. Toisaalta taas ottaen huomioon konteksti mihin tutkimusta tehdään (pro gradu -tutkielma) ja sen kannalta mielekkään tarkkuustason löytäminen.

Tämän työn empiriaosaa rajaavat käytettävät megatrendit, heikot signaalit, sekä Suomen markkinoiden erityispiirteet. Megatrendien käyttö rajaavana tekijänä tarkoittaa sitä, että valittujen megatrendien ulkopuolelta tulevia megatrendi vaikutuksia ei oteta tulevaisuuden skenaarioissa huomioon. Työn tarkoituksen osalta tutkimuksen tulokset rajoittuvat siis maantieteellisesti Suomeen. Vaikka Suomi on ehkä maantieteellisesti äärilaidalla, olemme monin sitein kiinni muiden maiden kohtaloissa. Muiden kansojen tapahtumat vaikuttavat suoraan meihin (Ruokanen ym. 1995: 26). Tästä syystä primaariaineistona käytetään myös esimerkkejä ruoan verkkokaupasta ulkomailta. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti päivittäistavarakauppaan vähittäiskaupan alalajina.

1.5. Keskeiset käsitteet

Arvontuotantoprosessi

Tässä tutkielmassa arvontuotantoprosessilla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa, kuluttajalle merkityksellistä arvoa, asiakkaan matkan jokaisessa vaiheessa. Arvolla tässä yhteydessä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ajallista, rahallista tai laadullista lisäarvoa.

Asiakkaan matka (Customer Journey)

Asiakkaan matka viittaa eri vaiheisiin joiden läpi asiakas kulkee ollessaan suhteessa yritykseen. Näitä vaiheita voivat olla esimerkiksi ruoan

verkkokaupassa tietoisuus palvelusta, vaihtoehtojen vertailu, verkko-ostos, toimitus/nouto, tuotteiden käyttö ja lopuksi tyytyväisyys/tyytymättömyys kokonaisuuteen. Kun ymmärretään asiakkaan matkan eri vaiheet, voidaan ne analysoida ja tuottaa asiakkaalle enemmän positiivista arvoa matkan jokaisessa vaiheessa. (DJS Research Ltd. 2015).

Megatrendi

Megatrendit ovat kehityksen isoja linjoja. Niillä tarkoitetaan ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla on yleisesti jo tunnistettava suunta toteutuneen kehityksen perusteella ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisena tulevaisuudessa. Megatrendi on siis laaja ilmiö ja se voi itsessään sisältää erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä, jos nämä ilmiöt kuitenkin kokonaisuudessaan muodostavat riittävän koherentin kokonaisuuden. (Mannermaa 1998: 84-85)

Ruoan verkkokauppa

Ruoan verkkokauppa on asiointia ruokakaupan kanssa internet-kanavan kautta. Yleensä tämä tarkoittaa ruokatuotteiden tilaamista kaupan verkkosivuilta tai sovelluksen kautta. Tuotteiden toimitusmuotoja tässä yhteydessä ovat mm. kotiinkuljetus kaupasta, klikkaa & nouda (tilaa verkkokaupasta, nouda kivijalkamyymälästä), kotiinkuljetus varastosta tai nouto varastosta (esimerkiksi darkstore-myymälät).

Ruoan verkkokaupan toimijoiksi tässä tutkimuksessa lasketaan ainoastaan perinteisen ruokakaupan mallia harjoittavat toimijat, jotka myyvät tuotteita yksittäisinä kuluttajapakkauksina. Esimerkiksi ainoastaan valmiita ruokakokonaisuuksia myyvät toimijat ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. On kuitenkin hyvä huomioida, että tulevaisuuden skenaarioissa perinteisen ruokakaupan rajoja lähdetään haastamaan.

Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimuksen käsite viittaa näkökulmaan, josta käsin nykyhetkeä ja tietoa menneisyydestä lähestytään. Tutkimusaineistoa ei lähdetä hakemaan tulevaisuudesta vaan aineiston muodostavat yleensä nykyhetken ja historian

tilastot, aikasarjat, asiantuntijahaastattelut ja muun muassa teorit talouden, teknologian ja yhteiskunnan kehityksen dynamiikasta. Aineiston keräämisen jälkeen, tätä aineistoa pyritään tarkastelemaan tieteidenvälisestä tai yleensä monitieteisestä näkökulmasta. Tällöin pyritään teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen avulla rakentamaan perusteltuja kehityskulkuja tulevaisuudesta. (Mannermaa 1999: 21) Tulevaisuudentutkimista voidaan tältä osin pitää eräänlaisena nykyisyyttä tulevaisuuden mahdollisuuksien kannalta monitieteisesti syntetisoivana metatutkimusalueena (tai tieteenä) (Malaska 1988: 22-29).

1.6. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen *ensimmäinen luku* johdattelee lukijan aihealueeseen. Siinä esitellään tutkimusongelma sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Luvussa kerrotaan myös tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen näkökulmasta ja rajauksesta. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet määritellään.

Toisessa luvussa tehdään kattava toimiala-analyysi tämän hetken ruoan verkkokauppaan Suomessa.

Kolmas luku keskittyy teoriaan ja siinä perehdytään asiakkaan arvontuotantoprosesseihin, sekä rakennetaan asiakkaan matka ruoan verkkokaupassa.

Neljännessä luvussa tutustutaan tulevaisuudentutkimiseen, valitaan empiriaosassa käytettävä metodi ja perustellaan sen valinta.

Viides luku on tutkimuksen empiriaosuus, missä muodostetaan ensin 2 perusteltua skenaariota ruoan verkkokaupalle Suomessa vuonna 2025, käyttäen megatrendejä, heikkoja signaaleja, sekä Suomen markkinoiden erityispiirteitä. Skenaariot edustavat mahdollisia ääripäitä. Tämän jälkeen skenaariot tuomaroi-

daan alan asiantuntijoiden toimesta. Tuomaroinnin pohjalta muodostetaan asiakkaan arvontuotantoprosessi ruoan verkkokaupassa Suomessa vuonna 2025.

Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, tutkimuskysymyksiin vastataan ja tuodaan esille tutkimuksen keskeiset löydökset kehitysehdotusten kanssa. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen jatkokehitysehdotuksia.

2. RUOAN VERKKOKAUPAN KILPAILUKENTTÄ

Ruoan verkkokauppa Suomessa kasvaa jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Verkkokauppa yleensä on kehittynyt Suomessa lähivuosina laajentuen kattamaan yhä useampia tuoteryhmiä. Vaikka päivittäistuotteiden verkkoostaminen on vielä pientä, entistä useampaa suomalaista kiinnostaa nyt päivittäisen ostoskorin ostaminen verkon kautta. Myös mukana kulkevaa puhelinta tai tablet-laitetta hyödynnetään jo hieman ostamisen tukena (TNS Gallup 2013). Tässä kappaleessa käydään ensin läpi lyhyesti ruoan verkkokaupan historiaa, alan nykyisiä toimijoita, lyhyen tähtäimen trendejä ja lopuksi suoritetaan yhteenveto ruoan verkkokaupan nykytilanteesta.

2.1. Ruoan verkkokaupan historiaa 90-luvulta alkaen

Maailmalla ensimmäiset ruoan verkkokaupan pioneerit olivat jo 90-luvun puolivälissä Tesco ja Food Ferry. Vuonna 1996 Tesco avasi oman nettipalvelunsa, Tesco Internet Superstore ja oli täten ensimmäisiä jälleenmyyjiä verkossa (Kivilahti 2013: 80). Amazon oli avannut omat sivunsa (ei ruoan verkkokauppaa) 1995, mutta valmiita toimintamalleja verkkokaupan jälleenmyyjille oli hyvin vähän tarjolla. Täten Tescosta tuli pakonkin sanelemana hyvin innovatiivinen tienraivaaja tuleville ruoan verkkokaupan toimijoille.

PKO-kotiostopalvelu oli ensimmäinen ruoan verkkokauppa Suomessa. Se käynnistyi Joensuussa 1996 ja lanseerattiin alueen asiakasomistajille 1997. Tämä tapahtui siis suunnilleen samaan aikaan kun Tesco aloitti omaa verkkokauppatoimintaansa Englannissa. Kasvuodotukset olivat tuolloin erittäin korkealla: Forrester Research ennusti, että jo vuonna 2005 arvoltaan

Euroopan suurin tuoteryhmä verkkokaupassa olisi päivittäistavarat. (Palonen 2013)

90-luvun lopulla S-ryhmän eri alueosuuskaupoissa toimi parhaimmillaan Joensuun lisäksi viisi muutakin samanlaista verkkokauppaa. Olarin alueella tehtiin vuosituhanen vaihteessa kaikista pisimmälle viety toteutus: HOK:n S-box-pilot-kokeilu. Tähän pilottiin osallistui Olarin alueelta noin 50 kotitaloutta. Näiden pilottiin osallistuneiden pihalle tuotiin verkkokaupan vastaanottolaatikko. Kyseessä oli kookas kylmälaite, jossa oli osastot kolmelle eri lämpötilalle. Tämän boxin avulla asiakkaan ei tarvinnut olla silloin paikalla, kun verkkokaupasta tilatut tuotteet toimitettiin kotiosoitteeseen. (Palonen 2013)

Ruoan verkkokaupan toimijoita oli Suomessa vuonna 2000 noin parisenkymmentä. Näistä toimintaansa edelleen jatkaa ainoastaan Ruoka.net-verkkokauppa, kuitenkin ilman merkittävää menestystä. Muut verkkokaupat suljettiin kannattamattomina 2000-luvun alussa. Syy kannattamattomuuden oli jakelun kalleus sekä verkosta tilattujen tuotteiden keräily. On tietenkin mahdollista, että on muitakin syitä, joiden takia lopettamispäätös on tehty. (Palonen 2013)

Modeemi-internetin aikakaudella ainoastaan haaveiltiin Foodien tai Kauppahalli24:n kaltaisista monipuolisista ruokaverkkopalveluista. Käytännössä kuitenkin puhtaasti verkkokauppanäkökulmasta 90-luvun parhaimmat ruokaverkkokaupat olivat hyvinkin vertailukelpoisia nykyisten toimijoiden toteutuksille. (Palonen 2013)

2.2. Staattisuus ruoan verkkokaupan kasvun jarruna Suomessa

Suomessa ruoan verkkokauppa on pattitilanteessa. Isot toimijat eli S-ryhmä ja Kesko eivät ole halukkaita tekemään suuria investointeja verkkokauppaan, mikä tarkoittaa myös sitä että kysyntää ei synny, koska todellista tarjontaa ei ole. Suomen kaksi ylivoimaisesti isointa toimijaa ovat vuosikymmenien ajan hioneet logistisen kannattavuuden huippuunsa kivijalkamyymälöiden kanssa, eikä tämän järjestelmän purkaminen tai muokkaaminen tunnu vielä tarpeelliselta, sillä innovatiivisimmat ruoan verkkokaupan toimijat Suomessa (esimerkiksi Kauppahalli24 tai Middag Finland Oy) ovat vielä todella pieniä, eivätkä uhkaa millään tasolla isojen keskusliikkeiden markkina-asemaa.

Tämä staattinen kilpailutilanne näkyy myös S-ryhmän pääjohtajan lausunnossa (Talouselämä 2014), missä hän arvioi ruoan verkkokaupan osuuden olevan n. yhden prosentin luokkaa kaikesta ruoan myynnistä vuonna 2024. Ruotsissa sen arvioidaan olevan silloin jo noin 22 prosentin tasolla (Svens Digital Handel 2014: 6). Osasyynä tähän eroon on ruotsalaisten kauppaketjujen ICA:n ja Coop Sweden:n vahva satsaaminen verkkokauppaan, mikä näkyy muun muassa ICA:n Googelta hankitussa asiantuntija-avussa. Kuluttajan kannalta olisikin hienoa, jos Lidl alkaisi panostaa ruoan verkkokauppaan tosissaan. Myös Stockmannilla olisi erinomainen valmius aloittaa ruoan verkkokauppa. Stockmannin Herkku on ruokakaupan brändinä vahva ja se erottuu selkeästi muusta markkinasta.

Seuraavaksi käydään lävitse tärkeimmät ruoan verkkokaupan nykyhetken toimijat Suomessa. Mukana ei siis ole ollenkaan potentiaalisia lähivuosien tekijöitä Lidliä ja Stockmannia. Tässä tutkielmassa ruoan verkkokaupalla tarkoitetaan ainoastaan perinteisen ruokakaupan mallia harjoittavia toimijoita. Tämä rajaa listan ulkopuolelle muun muassa Verkkokauppa.com:n ja Middag Finland Oy:n.

2.2.1. K-ryhmä

K-ryhmä eli Kesko on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija 5,6 miljardin euron vuosittaisella (2013) pt-myyntillään. Ruoan verkkokaupan osuutta ei ole tiedossa. Kesko toteaa kuitenkin tiedotteeseen (Citymarket 2014) Vantaan Hakkilassa sijaitsevan ruoan verkkokaupan varaston olevan toimitusmäärillä mitattuna Suomen suurin.

Palvelumallina Keskolla on alueesta riippuen kotiinkuljetus ja/tai klikkaa & nouda. Palvelupisteinä toimivat toimitusalueiden omat kaupat ja tilausalustana kauppojen omat nettisivut. Kotiinkuljetuksen toimitusalueet kattavat pääkaupunkiseudun, Turun, Imatra, Kuopion, Lahden, Lappeenrannan, Maskun, Muuramen ja Vuokatin. Klikkaa & nouda palvelu puolestaan toimii Hollolan, Vantaa, Espoon, Muuramen, Kuopin, Mikkelin, Vuokatin, Nurmijärven, Maskun ja Helsingin alueilla. Kotiinkuljetusten ja klikkaa & nouda palveluiden toimitusajat ovat suurimmalla osalla pisteistä maanantaista lauantaihin ja tilauksen voi usein tehdä saman päivän aikana. Hinta kotiinkuljetukselle on 9-10 euron välillä. Osasta toimituspisteistä on mahdollista saada ilmainen kotiinkuljetus ostoskorin ylittäessä joko 50 tai 130 euroa, riippuen pisteestä. Tilattujen tuotteiden hinnat ovat samat kuin toimituspisteen kivijalkakaupassa. (K-ruokakauppa.fi 2015)

2.2.2. S-Ryhmä

S-ryhmä on Suomen suurin päivittäistavarakaupan toimija 7,6 miljardin euron vuosittaisella (2013) myyntillään. Tarkkaa ruoan verkkokaupan osuutta tästä kokonaisuudesta ei ole tiedossa, mutta vuonna 2014 antamassaan haastattelussa (Talouselämä 2014) S-ryhmän pääjohtaja toteaa ruoan verkkokaupan myynnin olevan pienen S-marketin luokkaa eli n. 5-6 miljoonaa

euroa (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2015) mikä on alle 0,1 prosenttia kokonaisymyynnistä.

Palvelumallina S-ryhmällä on alueesta riippuen kotiinkuljetus ja/tai klikkaa & nouda. Palvelupisteinä toimivat toimitusalueen omat kaupat, sekä Suomen ensimmäinen ”darkstore”-myymälä, joka avattiin 2014 syyskuussa. Tämä piste on niin kutsuttu ”keräilymyymälä” eikä se ole auki asiakkaille, vaan toimii varastona sekä keräilypisteenä kotiinkuljetus ja klikkaa & nouda tilauksille. Tilausalustana S-ryhmällä toimii Digital Foodien ja S-ryhmän yhdessä kehittämä foodie.fm:n nettisivut. Kotiinkuljetuksen toimitusalueet kattavat Helsingin, Espoon, Kauniaisen, Vantaan, Lahden, Kuopion ja Oulun. Klikkaa & nouda palvelu toimii Helsingissä, Vantaalla, Tampereella ja Oulussa. (Foodie 2015)

Kotiinkuljetuksen ja klikkaa & nouda palveluiden toimitusajat ovat suurimmalla osalla pisteistä maanantai-lauantai välillä ja tilauksen voi usein tehdä saman päivän aikana. Hinta kotiinkuljetukselle on 6,90-14,90 euroa riippuen toimituspäivästä ja toimitusajasta. Keskon tapaista mahdollisuutta ilmaiseen kotiinkuljetukseen tietyn ostosumman ylittyessä ei S-ryhmän palvelussa ole. Kaikki kotiinkuljetukset tehdään kyseisen toimipisteen toimesta. Ulkopuolisia alihankkijoita ei ole käytössä. Tilattujen tuotteiden hinnat ovat samat kuin toimituspisteen kivijalkakaupassa. (Foodie 2015)

2.2.3. Kauppahalli24

Kauppahalli24 aloitti liiketoiminnan vuonna 2009 nimellä Seulo Palvelut Oy ja aloitti silloin pientuottajien tuotteiden jakelun Espoon alueella. Lähituotteiden lisäksi valikoimiin tuli pian myös peruselintarvikkeet ja toimitusalue laajeni koko pääkaupunkiseudun kattavaksi. Marraskuussa 2012 nimi vaihtui Kauppahalli24:ksi ja verkkoruokakauppa avattiin. Kauppahalli24:n myynti

vuonna 2014 oli 1,35 miljoonaa euroa. Kauppahalli24:n näkyvin kilpailuetu on pientuottajien iso osuus valikoimassa. Tämän lisäksi se tarjoaa myös, perinteisestä ruokakaupasta poiketen, valmiita Anton&Anton ruokakasseja. Nämä ovat viikoittain vaihtuvia raaka-aineiden ja reseptien yhdistelmiä. Käytännössä Kauppahalli24 yhdistää perinteisiä logistiikkaratkaisuja nykyaikaiseen Magento-pohjaiseen verkkokauppaan. Heiltä voi myös vuokrata ruoan vastaanottokaapin, jolloin asiakkaan ei itse tarvitse olla kotona vastaanottamassa ruokaa ja kylmäketju säilyy silti. (Kauppahalli24 2015)

Kauppahalli24:llä ei ole ollenkaan kivijalkakauppaa, mutta heiltä löytyy kuitenkin noutopiste Helsingin kauppatorilta. Tämä noutopiste on suunnattu lähinnä palvelemaan Suomenlinnassa asuvia asiakkaita. Kyseessä ei ole varsinainen kiinteä noutopiste vaan Postin kylmäkuljetusauto. Tilausalustana käytetään Kauppahalli24:n omia nettisivuja niin kotiinkuljetukselle kuin noutopistelle. Kotiinkuljetuksen toimitusalueet kattavat Helsingin, Espoon, Vantaan, Keravan, Järvenpään, Tuusulan, Sipoon, Kauniaisen, Kirkkonummen ja Mäntsälän. (Kauppahalli24 2015)

Kotiinkuljetuksen toimitusajat ovat tiistai-perjantai välillä. Suomenlinnan noutopiste on avoinna ainoastaan tiistaisin klo. 16:25-16:40 ja torstaisin klo. 17:05-17:20. Tilauksen ja toimituksen välissä tulee olla yksi arkipäivä. Hinta kotiinkuljetukselle on 5,90-7,90 euroa riippuen toimitusalueesta. Ensimmäinen kuljetuskerta on ilmainen. Myös "VIP-kuljetusetu" on mahdollista hankkia, jolloin yhden kotiinkuljetuksen hinnaksi tulee viikoittain 1,98-3,73 euroa. Suomenlinnan noutopisteeseen tilaaminen maksaa 5,90 euroa. Kaikki kotiinkuljetukset ja noutopisteen toimitukset tehdään Postin toimesta. (Kauppahalli24 2015)

2.2.4. Ruoka.net

Ruoka.net on ainoa 2000-luvun alun IT-kuplasta selvinnyt ja täten myös vanhin suomalainen ruoan verkkokaupan toimija. Ruoka.net:n tavarantoimittajana toimii Wihurin pikatukkumyymälä Vantaalla. (Ruoka.net 2015)

Ruoka.net:llä ei ole ollenkaan kivijalkakauppaa, joten kotiinkuljetus on ainoa palvelumalli. Kaikki kotiinkuljetukset tehdään Posti Oyj:n toimesta. Toimitusalueena on koko Suomi, pois lukien Lappi ja saaristo. Toimitusajat ovat pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen) maanantaista perjantaihin klo. 12-15 ja klo. 17-19. Muualla Suomessa tiistaista perjantaihin klo. 12-15 ja klo. 17-19. Pääkaupunkiseudulla tilaus tulee tehdä viimeistään edellisenä päivänä klo. 16. Muualle Suomeen tilaukset tulee tehdä kaksi arkipäivää ennen toimitusta. Hinta kotiinkuljetukselle on pääkaupunkiseudulla 9,90 euroa ja muualle Suomeen 14,90 euroa. Alle 99 euron ostoksille tulee 9,90 euron lisämaksu. Lisämaksu käytännön osalta Ruoka.net poikkeaa täysin muista toimijoista markkinoilla. (Ruoka.net 2015)

2.3. Kuluttajalle tärkeimmät tekijät ruoan verkkokaupassa

Kuluttajalle merkityksellisiä asioita ruoan verkkokaupassa on tutkittu lähinnä ostamisen esteiden kautta. Ranskassa tehdyssä tutkimuksessa (McKinsey 2011) löydökset jaettiin kolmeen ryhmään: hinta, palvelu ja mukavuus. Yksittäisistä tekijöistä liian korkeat kotiinkuljetus-/keräilyhinnat, tuotteiden liian korkeat verkkohinnat sekä liian pieni tuotevalikoima nousivat erittäin merkittävien ostamisen esteiden joukkoon. Myös Mika Pokkinen (2015) on lopputyössään selvittänyt todellisia esteitä päivittäistavaroiden ostamiseen verkkokaupasta. Hänen tutkimuksessaan tärkeimpinä löydöksinä ostamisen esteistä nousivat epävarmuus tuoretuotteiden tuoreudesta ja laadusta, ostamisen hankaluus sekä

toimituskulut ja toimitusaika. Tässä tutkimuksessa kuluttajalle tärkeät tekijät ruoan verkkokaupassa on jaetta kahteen eri ulottuvuuteen: kokonaiskustannukset sekä palvelu & mukavuus. Ensimmäiseksi tarkastellaan kokonaiskustannuksia eri toimijoiden kesken.

Taulukko 1. Perinteinen ruokakori (hinnat ja tuotteet kerätty 1.4.2015).

	K-ryhmä (K-market Ruoholahti)	S-ryhmä (Alepa Eliel)	Kauppahalli24	ruoka.net
Omena Royal Gala 1kg pussi	1,89 €	1,85 €	2,49 €	2,13 €
Ruukkusalaatti 1 kpl	0,99 €	1,19 €	0,99 €	1,31 €
Mustikka 200g	1,79 €	2,29 €	1,99 €	2,05 €
Pakasteherne 200g	0,55 €	0,79 €	0,89 €	1,06 €
Klementiini 1kg	1,99 €	1,65 €	2,89 €	3,48 €
Paprika 2 kpl	2,49 €	1,65 €	1,69 €	2,15 €
Ananasmurska 230/145g	0,60 €	0,78 €	0,89 €	0,97 €
Porkkana 1kg	1,99 €	1,29 €	1,69 €	1,97 €
Kurkku 1kg	3,79 €	2,09 €	3,59 €	4,41 €
Maitorahka 250g	0,85 €	0,85 €	0,99 €	1,10 €
Skyr rahka 170g	1,69 €	1,59 €	1,69 €	1,78 €
Ruokakerma 2,5dl	0,80 €	1,19 €	1,19 €	1,10 €
Dr. Oetker Paula vanukas 4x125g	2,05 €	2,05 €	2,39 €	3,16 €
Rasvaton maito 3l	2,37 €	2,94 €	2,97 €	3,30 €
Valio raejuusto 200g	1,55 €	1,55 €	1,29 €	2,07 €
Vaasan Isopaahto 510g	2,09 €	2,09 €	2,29 €	3,38 €
Kariniemen kananpojan nugetit 200g	1,99 €	1,49 €	1,89 €	2,04 €
Kariniemen kanafilesuikale 250g	3,99 €	3,30 €	3,19 €	4,22 €
Pringles perunalastut 190g	2,49 €	2,29 €	2,19 €	2,62 €
Maapähkinä 250g	1,69 €	1,49 €	1,19 €	1,74 €
Pepsi Max 1,5l	2,69 €	2,49 €	3,29 €	3,74 €
Pingviini vaniljajäätelö 1l	3,49 €	2,47 €	3,99 €	4,67 €
Mehukatti sekajuomatiiviste 1,5l	4,49 €	3,59 €	4,29 €	7,03 €
Kuljetus	9,00 €	6,90 €	5,90 €	19,80 €
Totaali	57,31 €	49,86 €	55,85 €	81,28 €

2.3.1. Kokonaiskustannukset

Tutkittujen yritysten kesken tehtiin ruokakorien hintavertailu (taulukko 1). Kokonaiskustannuksiin lisättiin myös kotiinkuljetusmaksu. Mielekkäin hintavertailun malli oli nimenomaan kotiinkuljetus, sillä Kauppahalli24:llä ja Ruoka.net:llä ei käytännössä ole olemassa ollenkaan klikkaa & nouda palvelua. Ruokakorin sisältö koostui laajassa valikoimassa olevista perinteisistä tuotteista. Niin tuotteiden kuin kuljetuksen hinnat olivat ei-alennettuja kuluttajahintoja. Jos tuotetta ei ollut valikoimassa, korvattiin tuote lähimmällä vastaavalla tuotteella. Kuten taulukosta 1 nähdään, S-ryhmä osoittautui vertailun edullisimmaksi vaihtoehdoksi, kun taas Ruoka.net selvästi kalleimmaksi. S-ryhmä oli tasaisimmin edullinen kautta tuotekirjon ja 61 prosentissa vertailuun valituista artikkeleista, sillä oli edullisin tuote. Ruoka.net oli puolestaan tasaisesti kallis kautta tuotekirjon ja sen hinta oli kaikkein kallein 78 prosentissa tuotteista. Kauppahalli24 osoittautui kokonaiskustannuksissa vertailun toiseksi edullisimmaksi ja sillä oli edullisin kuljetusmaksu. K-ryhmä sijoittui kokonaiskustannusvertailussa toiseksi kalleimmaksi.

2.3.2. Palvelu ja mukavuus

Tärkeimmät McKinseyn (2011) palvelu-kategorian alle määrittämistä ruoan verkkokaupan asiointiin esteistä ovat liian pieni valikoima, liian iso aikaikkuna kotiinkuljetukselle/noudolle ja liian vaikeaksi koettu palautteen lähettäminen. Tarkat valikoimamäärät ovat kaikkien yritysten kohdalla salaisia, mutta ruokakorivertailussa K-ryhmän, S-ryhmän ja Kauppahalli24:n valikoima osoittautui erittäin kattavaksi. Ruoka.net:n kohdalla valikoima oli sen sijaan erittäin puutteellinen ja yli puolet (56 prosenttia) tuotteista täytyi korvata toisella tuotteella. Kotiinkuljetuksen aikaikkunoissa kaikki yritykset ovat samalla tasolla. S- ja K-ryhmät tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden saman päivän aikana tehtäviin tilauksiin, jota Kauppahalli24 ja Ruoka.net eivät tarjoa.

Tutkittaessa valittujen yritysten tarjoamia mahdollisuuksia lähettää asiakaspalautetta, voidaan havaita muutamia selviä eroja. S-ryhmä ja Kauppahalli24 tarjoavat erittäin toimivan chat-asiakaspalvelun, jonka avulla jatkokysymystenkin esittäminen on vaivatonta. Kauppahalli24:n kohdalla tämä palvelu toimi erittäin sujuvasti kun taas S-ryhmän chat-asiakaspalvelija oli vain aika-ajoin paikalla. Perinteisemmin järjestetty asiakaspalautteen antaminen eli sähköposti tai soittaminen olivat mahdollisia kaikissa tutkittavissa yrityksissä. Näistä Kauppahalli24:n sivut tarjosivat kaikista mutkattomimman tavan olla yhteydessä.

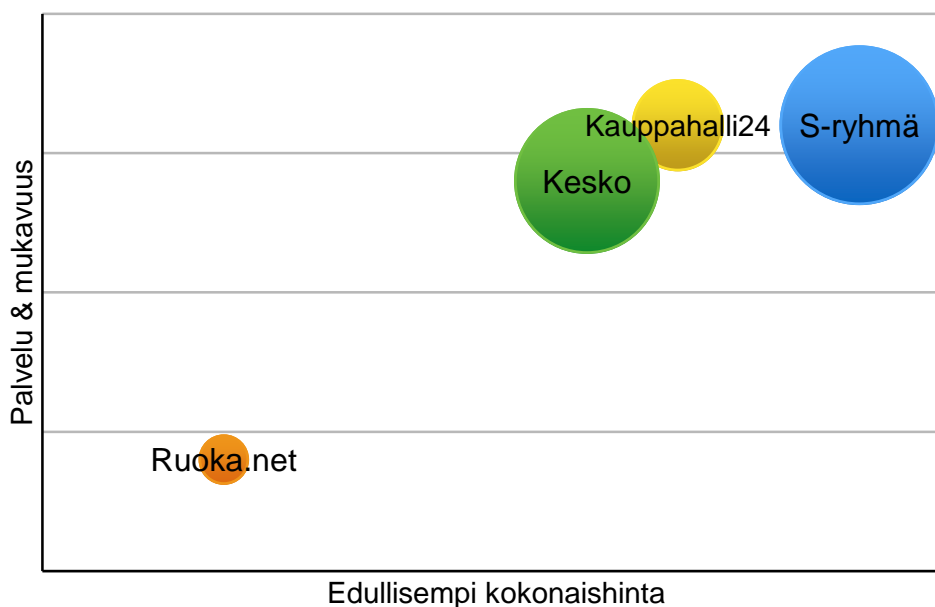
Mukavuus-kategorian alle tärkeimpinä tekijöinä asioinnin esteeksi McKinsey (2011) määrittelee pankkitietojen syöttämisen järjestelmään sekä monimutkaisen nettisivukokemuksen. S- ja K-ryhmä tarjoavat kaikista kattavimmat maksutavat ja heidän kohdalla kotiinkuljetuksen/noudon voi maksaa vasta kun tuotteet toimitetaan eli pankkitietoja ei tarvitse syöttää järjestelmään. Kauppahalli24:n ja Ruoka.net:n kohdalla pankkitiedot ovat pakollisia, jotta tilaus voidaan tehdä.

Tutkittaessa kaikkien kohdeyritysten nettisivuja, huomataan välittömästi, että sivut ovat todella monimutkaiset, käyttökokemukseltaan vanhanaikaiset ja visuaalisesti epäinspiroivat. Kaikkien yritysten kohdalla verkko-ostosten aloittaminen oli tehty liian hankalaksi ensikertalaiselle ja informaatiota tarjottiin liikaa yhdellä silmäyksellä. Käyttäjäystävällisimmät sivut olivat Kauppahalli24:llä. Kaikista monimutkaisimmat S- ja K-ryhmien kohdalla.

2.4. Yhteenveto

S- ja K-ryhmät toimivat ja näkyvät ruoan verkkokaupassa todella uskollisesti samoilla vahvuuksilla ja heikkouksilla kuin kivijalkakaupassa. S-ryhmä on

selvästi pysyvästi edullinen, hintavetoinen vaihtoehto, kun taas K-ryhmä pyrkii teemoittamaan markkinointiaan myös ruoan verkkokaupan puolella. Molemmilla tarjonta rajoittuu kivijalkakaupan valikoimaan. Kauppahalli24:n perinteisen ruokakauppa mallin ulkopuolelta tarjoamat Anton&Anton ruokakassit ovatkin merkittävä kilpailuetu kuluttajan valitessa omaa ruoan verkkokauppaansa. Myös kilpailukykyinen hintataso ja kattavat toimitusalueet ovat Kauppahalli24:n vahvuuksia. Ruoka.net sen sijaan on kaikilla mittareilla mitattuna kaikista heikoin vaihtoehto.



Kuvio 1. Ruoan verkkokaupan merkittävimmät toimijat Suomessa (pallon koko: verkkokaupan myynti€, arvio).

Ruoan verkkokauppa on tällä hetkellä tyypillisessä uuden markkinan murrosvaiheessa. Isot perinteiset tekijät ovat liian kankeita adaptoitumaan nopeasti uuteen tilanteeseen ja ketterät uudet pienyritykset saavat mahdollisuuden haalia itselleen markkinaosuutta tuoreilla markkinoilla. Voidaan kuitenkin olettaa, että kun S-Ryhmä ja Kesko saavat verkkokauppaansa toimimaan täysmittaisesti laajassa kauppaverkossaan, toimintaa jatkuvasti

iteroiden, isot tekijät tulevat jyräämään pienet. Tällöin ne pienemmät tekijät jäävät jäljelle ja saattavat jopa haastaa S-ryhmän ja Keskon, jotka ovat onnistuneet tuottamaan parhaiten arvoa kuluttajille eli asiakkailleen. Seuraavassa kappaleessa lähdemme tutkimaan tämän arvon muodostumista ja sen tuottamista. Käymme läpi asiakkaan matkaa (Customer Journey) ja kuluttajan arvontuotantoprosessia ruoan verkkokaupassa.

3. ASIAKASARVON LUOMINEN RUOAN VERKKOKAUPASSA

Tällä hetkellä yritysten kilpailutilanne on haastavampi kuin koskaan aiemmin. Perinteiset, puhtaasti myyntiin ja tuotteeseen keskittyvät yritykset tulevat olemaan alakynnessä, eivätkä ne pysty tuottamaan riittävää arvoa nykypäivän kuluttajalle. Yritykset jotka asettavat asiakkaan kulttuurinsa ja prosessien keskiöön tulevat olemaan vahvoilla. (Kotler & Keller 2006: 139)

Kuluttajan kokeman arvon tiedostaminen on siis yritykselle tärkeää. Yrityksen on kannattavaa tietää, mitä asioita kuluttaja arvostaa missäkin kanavassa ja ostopäätösprosessin eri vaiheissa. Resurssien hukkaaminen väärin kohteisiin on mahdollista, ellei yritys ymmärrä kuluttajan toimintaa ja odotuksia. (Noble, Griffith & Weinberger 2005: 1643-1651) Jotta asiakassuhde saadaan tälle tasolle, asiakas aidosti tekemisen keskiöön ja asiakkaan arvontuotantoprosessi optimoitua, vaatii se usein ajattelutavan muutosta koko organisaation tasolla. Tämä tarkoittaa myös *asiakkaan matkan* (Customer Journey) hahmottamista läpi ostopäätösprosessin ja odotusarvoihin vastaamista matkan jokaisessa vaiheessa.

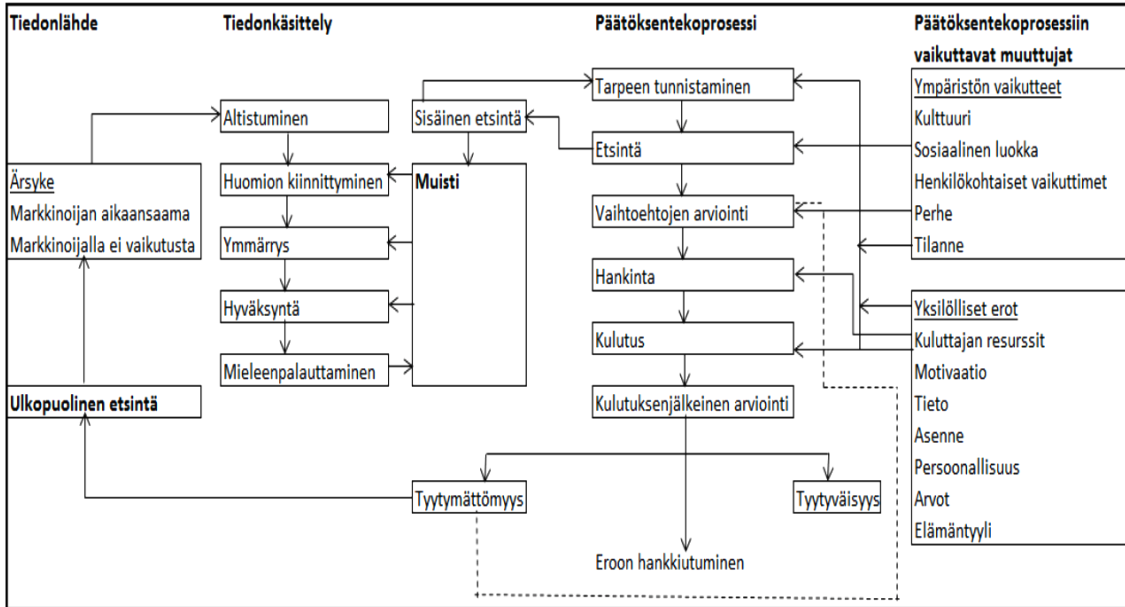
3.1. Perinteinen ostopäätösprosessi

Yleisesti voidaan sanoa, että ongelmanratkaisu-lähtöisesti asiakkaan päätöksenteo sisältää seuraavat kohdat:

1. *Tarpeen tunnistaminen* - Havaitaan ero nykyhetken ja halutun tilan välillä. Ero on niin suuri, että päätöksentekoprosessi käynnistyy.
2. *Informaation etsintä* - Sisältää niin muistinvaraista informaation etsintää kuin päätöksenteolle oleellisen informaation etsintää ulkoisista lähteistä.

3. *Ostoa edeltävää vaihtoehtojen arviointia* - Odotetun hyödyn näkökulmasta eri vaihtoehtojen arviointia ja karsintaa kohti parhaimpana pidettyä vaihtoehtoa.
4. *Osto* - Hankitaan paras vaihtoehto tai riittävän hyvä korvike.
5. *Käyttö* - Käytetään hankittua tuotetta/palvelua.
6. *Oston jälkeinen arviointi* - Arvioidaan miten hyvin tuote/palvelu tyydytti tarpeen.
7. *Poisto* - Jätteiden hävittäminen esimerkiksi kierrättämällä. (Engel, Blackwell, Miniard 1995: 142-143)

Tästä ostopäätösprosessista on tehty monia eri malleja. Yksi eniten käytetyistä malleista on Engel-Kollat-Blackwell -malli (EKB-malli). Malli hahmottaa nimenomaan ostopäätösprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Lähde: Engel ym. 1995: 154).



Kuvio 2. Ostopäätösprosessin EKB-malli (Engel ym. 1995: 154).

Ostopäätösprosessiin vaikuttaa ulkoiset tekijät ja yksilölliset henkilökohtaiset erot. Käytännössä kuluttaja ei käyttäydy näin yksinkertaisesti. Kuluttaja suorittaa monia päätöksiä samaan aikaan ja eri vaihtoehtoja analysoidaan välittömästi kun ne tulevat esille. Harkintajoukko kuvaa niitä vaihtoehtoja, joiden välillä kuluttaja tekee päätöksen (Peter & Olsen 2005: 53-54). Seuraavaksi tarkastelemme, miten kuluttaja-arvo muodostuu ja miten yritys voi tuottaa kuluttaja-arvoa ostopäätösprosessin eri vaiheissa.

3.2. Kuluttajalle arvoa myös verkkokaupassa

Kuluttaja-arvon määritelmä lähtee siitä, että tunnistetaan, miten kuluttaja tekee valinnan. *Asiakkaan havaittava arvo* on mahdollisen asiakkaan arvio tarjotun hyödykkeen, sekä tämän havaittavien vaihtoehtojen, kaikista hyödyistä ja kuluista. *Asiakkaan kokonaisarvo* on havaittava monetaarinen arvo joka muodostuu nipusta taloudellisia, käytännöllisiä ja psykologisia hyötyjä, joita asiakas odottaa saavansa tarjotusta hyödykkeestä. *Asiakkaan kokonaiskustannus* on nippu kustannuksia, joita seuraa hyödykkeen arvioinnista, hankinnasta,

käytöstä ja hävittämisestä. Nämä kustannukset voivat olla luonteeltaan monetaarisia, ajallisia, energiaa kuluttavia tai fyysisiä. Lopullinen kuluttaja-arvo muodostuu kaikkien hyötyjen ja kulujen erotuksena. Yritys voi siis käytännössä kasvattaa kuluttaja-arvoa joko tuottamalla lisää kokonaisarvoa kuluttajalle tai vähentämällä kuluttajalle koituvia kustannuksia. (Kotler ym. 2006: 141)

Holbrook (1999: 147) sanoo kuluttaja-arvon olevan suhteellinen, koska kuluttajat arvostavat eri asioita. Kuluttajat konkreettisesti osoittavat arvostustaan suosimalla tiettyjä ominaisuuksia. Tätä kautta syntyy myös käsite preferenssistä. Hän nostaa myös käyttökokemuksen kokonaisuutena yhdeksi kuluttaja-arvon muodostamiseen vaadittavaksi tekijäksi. Kuluttaja ei osta tuotetta tuotteen itsensä vuoksi, vaan siksi että arvostaa sen hyödyllisyyttä välinearvona.

Woodruff & Gardial (1996: 3) toteavat, että jos yritys ymmärtää arvon kuluttajan näkökulmasta, löytyy yleensä aina tapa millä tämän arvon voi tuottaa kuluttajaa miellyttävällä tavalla. Yleensä onkin huomattavasti haastavampaa saada selville, mitä kuluttaja tarkalleen ottaen haluaa. He ovat sitä mieltä, että tästä syystä ylivertaisen arvon tuottamisen kautta syntyvä kilpailuetu alkaa kuluttajalta saadusta informaatiosta ja arvon identifioinnista. Kun kuluttaja-arvo segmenteittäin tiedetään, voidaan tehdä päätös siitä, mitä kohderyhmää silmälläpitäen lähdetään arvontuotantostategiaa tekemään. Seuraavassa vaiheessa tämä strategia viedään käytäntöön, minkä jälkeen uusi käytännön tasolle viety kuluttaja-arvo kommunikoidaan selkeästi kuluttajalle. Lopuksi voidaan arvioida miten tämä prosessi kokonaisuudessaan toimii. (Woodruff ym. 1996: 7-9)

Luonnollisesti myös ruoan verkkokaupassa on erittäin oleellista ymmärtää, miten asiakas kokee kuluttaja-arvoa ostopäätösprosessinsa eri vaiheissa ja

miten asiakkaan havaittava kokonaisarvo muodostuu. Kun tämä on tiedossa, pystyy verkkokauppa tarjoamaan huomattavasti korkeampaa kuluttaja-arvoa haluamilleen kohderyhmille. Ensin on kuitenkin hyvä selvittää, millainen tämä asiakkaan ostopäätösprosessi eli asiakkaan matka on ruoan verkkokaupan kohdalla. Tähän syvennymme tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.3. Asiakas matkalla ruoan verkkokaupassa

Kotlerin ja Kellerin (2007: 92) tiivistetty viisivaiheinen ostopäätösprosessi antaa hyvän lähtökohdan asiakkaan matkan tutkimiseen ruoan verkkokaupassa. Tämä prosessi sisältää tarpeen tunnistamisen, informaation etsinnän, vaihtoehtojen vertailun, ostopäätöksen ja oston jälkeisen käyttäytymisen. Ruoan verkkokaupan erityispiirteet on kuitenkin tärkeää huomioida ja nyt tutkimme niiden vaikutusta ostopäätösprosessiin vaihe vaiheelta.

Tarpeen tunnistaminen. Asiakkaan matka alkaa tarpeen tai ongelman tunnistamisesta, joka aiheutuu ulkoisesta tai sisäisestä ärsykkeestä. Sisäiset ärsykkeet ovat ihmiselle luontaisia tuntemuksia, kuten nälkä tai väsymys. Ulkoisella ärsykkeellä tarkoitetaan esimerkiksi mainosta tai jotain toisen ihmisen omistamaa. (Kotler ym. 2007: 92) Ruoan verkkokaupan kohdalla ärsyke voi olla joko ulkoinen tai sisäinen.

Informaation etsintä. Matkan seuraavassa vaiheessa kuluttaja hankkii tai vastaanottaa lisää tietoa sellaisista tuotteista ja palveluista, joiden hän uskoo tyydyttävän edellisessä vaiheessa tiedostamansa tarpeen. Kuluttaja voi etsiä tietoa aktiivisesti eri lähteistä esimerkiksi internetistä, kaupoista tai muilta ihmisiltä. (Kotler ym. 2007: 92-93) Tätä informaation etsintää voidaan suorittaa eri intensiteetti-tasoilla riippuen siitä, missä määrin aiempaa tietoa ja kokemusta kuluttajalla on jo olemassa, minkä arvoiseksi hän kokee

lisäinformaation sekä kuinka helppoa ja tyydyttävää tiedonhankinta on (Beatty & Smith 1987: 83-95). Informaation etsintä voi myös olla joko sisäistä tai ulkoista. Tämä riippuu siitä käyttääkö kuluttaja lähteenään omia muistoja ja/ tai kokemuksia vai ulkoisia lähteitä (Ferrell & Hartline 2008: 153-154). Ruoan verkkokaupan kohdalla on erittäin kriittistä, että tietoisuus palvelusta ja sen eduista on vaivattomasti saatavilla. Tietoisuus ruoan verkkokaupasta kasvaa jatkuvasti etenkin suosittelun kautta. Myös monet yritykset esim. S-ryhmä ovat alkaneet markkinoimaan tätä palvelua huomattavasti aktiivisemmin.

Vaihtoehtojen vertailu. Vaihtoehtojen arviointiin vaikuttavat kuluttajan uskomukset ja asenteet, joiden perusteella kuluttaja voi suhtautua niitä kohtaan negatiivisesti tai positiivisesti. Tämä johtaa siihen, että vertailujoukkoon valitut vaihtoehdot ovat usein ominaisuuksiltaan samankaltaisia. (Kotler ym. 2007: 93-94)

Vaihtoehdot joita vertaillaan, ovat samankaltaisia myös siksi, koska ne ovat yleensä luokiteltavissa samaan kategoriaan. (Solomon 2009: 161) *Tämä asiakkaan matkan kohta on kaikista kriittisin ruoan verkkokaupan tulevaisuutta ajatellen.* Ruoan ostamisen kohdalla nykyinen omni-channel maailma tarjoaa kuluttajalle useita eri kanavavaihtoehtoja ja tekee vaihtoehtojen kartoittamisesta ja arvioinnista kaksipuolaisen. Ensimmäiseksi kuluttaja saattaa päättää, tekeekö hän ruokaostoksensa perinteiseen tapaan suoraan kivijalkakaupasta, käyttääkö hän klikkaa & nouda mallia vai tilaako kuluttaja tuotteet suoraan kotiin. Vasta tämän jälkeen valitaan tietty päivittäistavaratoimija kenen palvelua käytetään. On myös mahdollista että yritys valitaan ensin ja kanava vasta sen jälkeen. Molemmissa tapauksissa on tärkeää, että kivijalkakauppa ei ole itsestäänselvä kanavavalinta vaan verkkokauppa on myös huomioitu vaihtoehtoja vertailtaessa. Tällöin sen on tarjottava oikeat tuotteet, oikeaan hintaan.

Ostopäätös. Kuluttajan tehdessä ostopäätöstä, kuluttajan tekemät valinnat voivat perustua kompensatoriseen tai ei-kompensatoriseen vertailuun. Kompensatorinen vertailu tuotevaihtoehtojen välillä tarkoittaa tyypillisesti sitä, että hyvät ominaisuudet kompensoivat huonoja. Yleensä päädytään ei-kompensatoriseen vertailuun, missä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ei tarkastella kokonaisuutena. Kun toimitaan näin, tuote voidaan valita, kun se täyttää sille asetetut minimivaatimukset tai jos se on paras vaihtoehto tärkeimmäksi määritellyn ominaisuuden kohdalla. Liian yksinkertainen vertailu voi kuitenkin johtaa tietyissä tilanteissa huonoon lopputulokseen. (Kotler ym. 2007: 94-95) On kuitenkin monia tilanteita missä myös liian suuri valinnanvara ja tietomäärä voivat vaikuttaa päätökseen negatiivisesti.

Solomon (2009: 157-158) luokittelee kuluttajan päätöksentekoprosessin kahteen eri tasoon: laaja ongelmanratkaisu ja rutiininomainen päätöksenteko. Tämä määrittely perustuu siihen, kuinka paljon kuluttaja näkee vaivaa tehdessään päätöksen. Yksinkertaisin päätöksentekotaso on rutiininomainen ostaminen. Tällöin päättämiseen eteen nähty vaiva on hyvin vähäistä tai olematonta. Näitä rutiininomaisia ostopäätöksiä tehdään esimerkiksi tutussa kivijalkakaupassa, jolloin ostoskärry täyttyy pääasiassa tutuista tuotteista. Laajaan ongelmanratkaisuun liittyy puolestaan usein riskejä, jolloin kompensatorinen vertailu on yleisempää. Tällöin kuluttaja pyrkii mahdollisimman hyvään ostopäätökseen esimerkiksi hankkimalla laajalti informaatiota eri vaihtoehdoista sekä vertailemalla tuotteita huolellisesti keskenään. Esimerkiksi se minkä tyyppinen ostettava tuote/palvelu on tai paljon aikaa on käytettävissä, vaikuttaa siihen otetaanko käyttöön yksi vai useampi päätöksenteon strategia.

Edellinen kappale paljastaa jälleen yhden haasteen ruoan verkkokaupan kasvun tiellä. Ruokaostokset ovat päätöksenteon luonteeltaan lähes aina rutiininomaisia, jolloin päättämiseen käytetty vaivannäkö on hyvin vähäistä tai

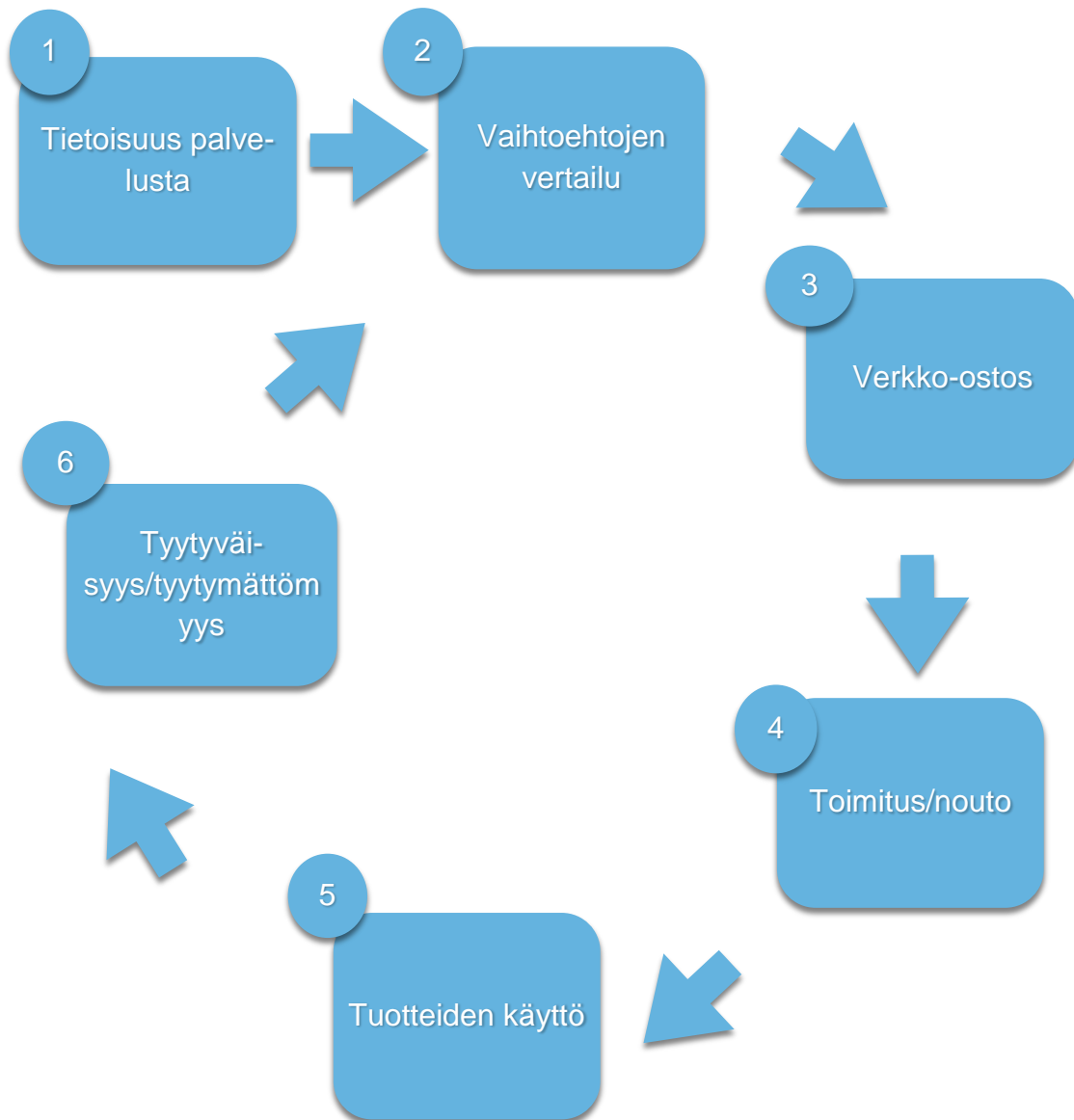
olematonta. Tämä koskee myös koko ostoprosessia, jolloin kivijalkakaupan roolia ei lähdetä kyseenalaistamaan laajan ongelmanratkaisun kautta, joka nähdään liian vaivalloisena suhteessa rutiininomaiseen ostamiseen. Kivijalkakauppa palvelee riittävän hyvin, jotta ruoan verkko-ostaminen tulisi vaihtoehdoksi. Ruoan ostaminen verkosta vaatii uudenlaista rutiinia ja rutiinien rikkominen on todella hankalaa. Vanhat tavat *tuntuvat* tutuilta ja turvallisilta (Kahneman 2011: 59-60). On siis erittäin tärkeää, että ruokaostosten tekeminen verkosta on mahdollisimman helppoa ja vaivatonta.

Oston jälkeinen käyttäytyminen. Kotlerin ja Kellerin (2007: 95-96) mukaan ostopäätösprosessin jälkeen kuluttaja on edelleen vastaanottavainen tuotteeseen liittyvälle informaatiolle, riippumatta siitä onko hän ostoon tyytyväinen vai tyytymätön. Kuluttaja siis hakee yleensä ostopäätökselleen tukea jälkikäteen, etenkin silloin jos hänellä on ristiriitaisia ajatuksia tehdyn päätöksen suhteen. Tätä tunnetta kutsutaan kognitiiviseksi dissonanssiksi. Ferrell ja Hartline (2008: 155-156) toteavat, että samankaltaiset kriteerit vaikuttavat kuluttajan arvioon hankitusta tuotteesta/palvelusta oston jälkeen kuin vaihtoehtojen vertailun vaiheessa. Tämä arviointi määrittää sen, onko kuluttaja tyytyväinen vai tyytymätön ostokseensa. Dissonanssi on pienempi, jos kuluttaja saa lisää syitä päätellä, että hän on päätenyt oikeaan ratkaisuun tai mikäli toisesta, ostamatta jääneestä vaihtoehdosta, löytyy oston jälkeisessä vaiheessa negatiivista informaatiota (Solomon 2009: 162-163).

Se taso millä kuluttaja kokee tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä vaikuttaa siihen, mitä hän muille tuotteesta kertoo ja kuinka todennäköisesti hän ostaa uudestaan samanlaisen tuotteen (Kotler ym. 2007: 95-96). Kertoessaan kokemuksistaan muille, voi kuluttaja vaikuttaa myös heidän ostopäätöksiinsä. Eräs mahdollinen tapa mielipiteiden ja kokemusten ilmaukseen tuotteesta tai palvelusta on tehdä siitä arvio tai arvostelu. Yleensä niitä tehdään silloin, kun kokemus tuotteesta on ollut joko erittäin huono tai erittäin hyvä.

Ruoan verkkokaupassa oston jälkeinen käyttäytyminen on erittäin suuressa roolissa. Ruokien toimittaminen kotiovelle tai noutaminen kivijalkapisteestä ovat erittäin tärkeitä kohtauspisteitä kokonaiskokemuksen kannalta. On oleellista, että tämä kohtaaminen tapahtuu sovittuun aikaan, sovitussa paikassa ja sovitulla tavalla. Myös ostettujen tuotteiden laatu pystytään todentamaan vasta tässä vaiheessa, mikä on erittäin kriittistä etenkin tuoretuotteiden kohdalla, jotka eivät ole tasalaatuisia, toisin kuin esimerkiksi pullotetut virvoitusjuomat. On myös tärkeää, että juuri kyseiset tilatut tuotteet ovat toimitettu, eikä korvaavien tuotteiden määrä ole häiritsevän suuri. Jos odotusarvot tässä kohtaa ylittyvät selvästi, saattaa kuluttajasta tulla palvelun puolestapuhuja ja vakiokäyttäjä.

Asiakkaan matka koostuu näistä edellä kuvatuista vaiheista, joiden läpi asiakas kulkee ollessaan suhteessa yritykseen. Kun nämä vaiheet määritellään, voidaan ne analysoida ja tuottaa asiakkaalle enemmän positiivista arvoa matkan jokaisessa vaiheessa (DJS Research Ltd. 2015). Kokonaisuutena voimme tämän pohjalta muodostaa ruoan verkkokaupan ostopäätökselle räätälöidyn kuusi vaiheisen asiakkaan matkaa kuvaavan jäsennyksen:



Kuvio 3. Asiakkaan matka ruoan verkkokaupassa.

3.4. Arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalla

Tässä tutkielmassa arvontuotantoprosessilla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa, kuluttajalle merkityksellistä arvoa, asiakkaan matkan jokaisessa vaiheessa. Edellä (kuvio 3) määriteltiin tämä matka nykyisellä hetkellä ruoan verkkokaupassa, joten voimme nyt analysoida sitä kohta kohdalta ja kasvattaa

ymmärrystä siitä, miten yritys voi toimia arvon tuottajana matkan jokaisessa vaiheessa.

Tietoisuus palvelusta. Jotta voidaan olettaa, että palvelua käytetään, täytyy kuluttajan olla siitä ensin tietoinen. Ylipäätään tieto mahdollisuudesta ostaa ruokaa verkkokaupan kautta kasvaa jatkuvasti ja esimerkiksi pääkaupunkiseudulla vuonna 2014 13 prosenttia kyselyyn vastanneista kuluttajista oli ostanut viimeisen 12 kuukauden aikana ruokaa verkkokaupan kautta (Frankly Partners 2014: 38). Monet yritykset omaavat vahvan presenssin verkko-ympäristössä jo ennen kuin aloittavat ruoan verkkokaupan ja totuttavat näin asiakkaitaan verkossa asiointiin. Näin on tehnyt muun muassa ruotsalainen ICA-kauppaketju (ICA 2015). Monet ruoan verkkokaupan toimijat ovat taustaltaan perinteisiä kivijalkamyymälän kautta tuotteitaan myyviä yrityksiä ja lähtiessään mukaan monikanavaiseen omni-channel maailmaan, valjastavat he vahvasti myös muut kanavat tietoisuuden lisäämiseen. Kivijalkakauppa itsessään ja siellä käytettävä myymälämateriaali on tärkeä ja ”ilmainen” kanava lisätä kuluttajan tietoisuutta. Tätä mallia kertoa ruoan verkkokaupasta omassa kivijalkakaupassaan on käyttänyt muun muassa Tesco (Tesco 2015). TNS:n (2013) tekemässä gallupissa jo olemassa olevia kanta-asiakaskanavia pidettiin kuluttajien mielestä mielekkäimpänä kanavana ottaa vastaan uutta tietoa ruoan verkkokaupasta. Tämän lisäksi kustannustehokas sosiaalinen media on varteenotettava kanava yrityksille tietoisuuden lisäämiseen.

Vaihtoehtojen vertailu. Suomalaiset kuluttajat arvostavat verkkokaupan kohdalla vaihtoehtoja vertaillessaan laajempaa valikoimaa ja mahdollisuutta rahan säästämiseen (TNS 2013). Verkkoympäristö auttaakin kuluttajaa vertailemaan tuotteiden hintoja eri toimijoiden kesken entistä paremmin, jolloin yritysten hinnoittelustrategioissa saatetaan joutua tekemään muutoksia. Tämä asettaa yritykset mielenkiintoisen tasapainoilutilanteen eteen, missä toisaalta hinnan

pitäisi olla riittävän alhainen ja tuotteiden taas toisaalta riittävän laadukkaita ja riittävässä määrin. Onnistunut "kärkitarjoustuotteiden" esillepano verkkoympäristössä yhdistettynä esimerkiksi mielenkiintoiseen "niche"-valikoimaan ovat avaintekijöitä menestykseen.

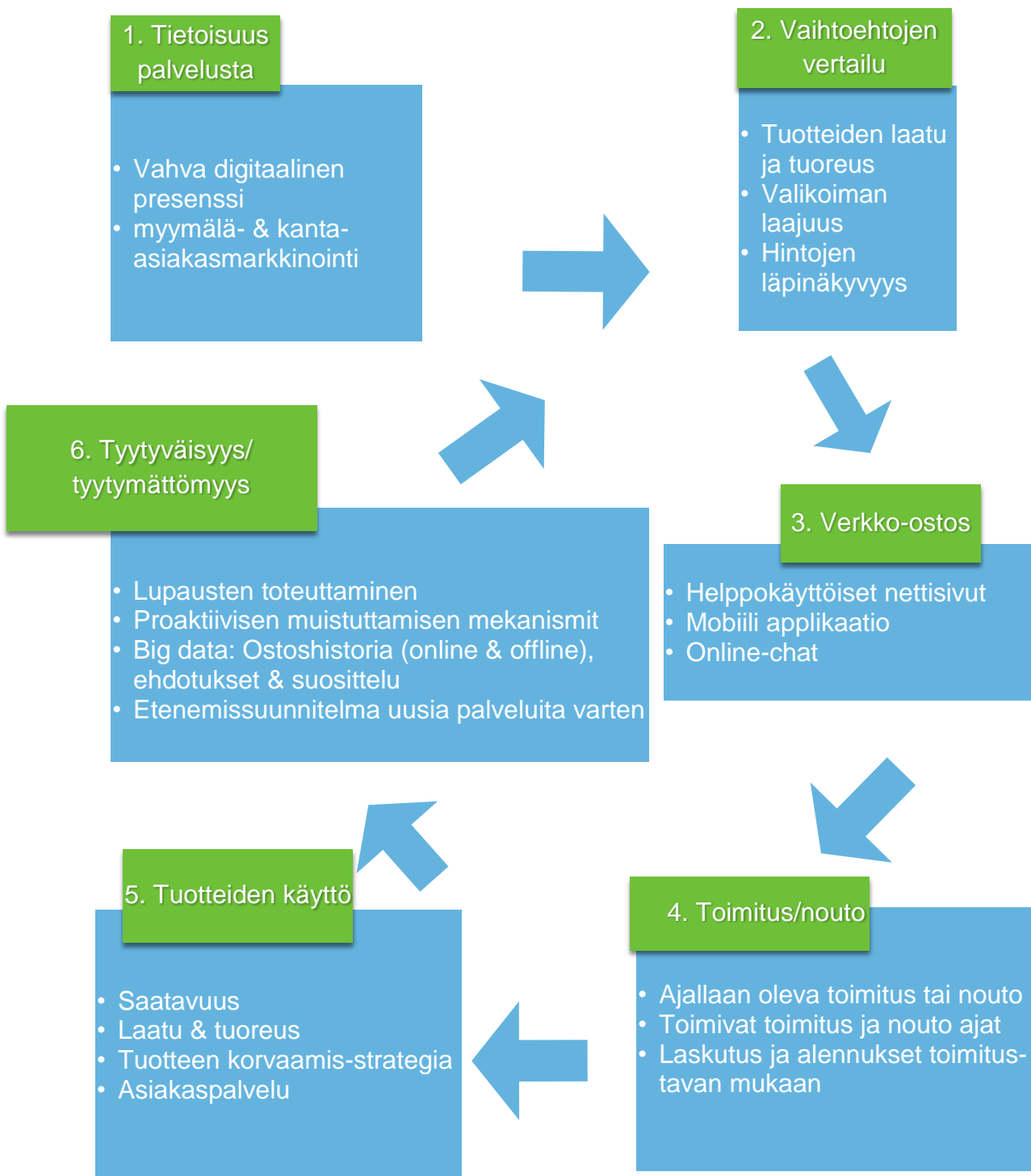
Verkko-ostos. Tällä hetkellä kilpailukykyisen yrityksen tuotteiden ostamiselle on olemassa selvä standardi, kuluttajan on voitava ostaa tuotteita verkosta milloin ja mistä tahansa. Parhaimmassa tapauksessa yritys voi siis tarjota kuluttajalle helppokäyttöiset nettisivut, mobiiliapplikaation, puhelinkeskuksen, online chatin ja joskus jopa kivijalkakauppojen tai esimerkiksi metroasemien yhteydessä olevana "tilausseinän", josta kuluttaja voi tilata haluamansa tuotteet suoraan kotiovelle. Tärkeintä kuitenkin on, että tilaaminen on riittävän nopeaa ja helppoa. Lisäpalveluiden tarjoamista ostoshetkellä kannattaa harkita tarkkaan, sillä se palvelun sujuvuutta.

Toimitus/nouto. TNS:n (2013) gallupin mukaan suomalaiset ovat valmiita maksamaan kotiinkuljetuksesta 5-10 euroa, riippuen ostoskorin koosta. Toimitusajankohdan odotusarvona suomalaiset pitävät korkeintaan tilausta seuraavaa arkipäivää, kun taas kehittyneemmillä markkinoilla standardi on saman päivän toimitukset. Klikkaa & nouda mallissa suomalaiset ovat valmiita maksamaan 4-8 euroa lisää kaupan suorittamasta keräilystä, käyttämään aikaa noutopisteessä jopa 11 minuuttia ja ajamaan noutopisteelle 1-2 kilometriä. Matka minkä asiakas on valmis ajamaan noutopisteelle on sangen lyhyt, mikä tulee varmasti nostamaan myös "darkstore" myymälöiden sekä pienten noutopisteiden määrää tulevaisuudessa, jos klikkaa & nouda mallista tulee vallitseva tapa harjoittaa ruoan verkkokauppaa.

Tuotteiden käyttö. Ruoan verkkokaupassa kuluttaja odottaa saavansa juuri ne tuotteet, jotka hän on tilannut. Toleranssi vaihtaa, tässä tapauksessa vastaanottaa korvaava tuote tilatun tilalle, on huomattavasti matalampi kuin jos

kuluttaja voisi itse valita korvaavan vaihtoehdon kivijalka myymälässä. Tämän lisäksi tuotteiden pitää vastata laadultaan odotusarvoa ja tuoretuotteiden oltava priimassa kunnossa. Kuluttajat arvostavat näissä asioissa läpinäkyvyyttä, riittävää informaatio ja tätä kautta syntyvää luottamusta toimijaan. Tämän takia osa ruoan verkkokaupan toimijoista onkin ottanut tuoreuden, terveellisyyden ja turvallisuuden strategiansa keskiöön. Tästä esimerkkeinä amerikkalaiset Fresh Direct (2015) ja Relayfoods (2015).

Tyytyväisyys/tyytymättömyys. Merkittävä osa asiakkaista kokeilee ruoan ostamista verkkokaupasta vain kerran, ja jos kokemus päättyy pettymykseen, he eivät enää palaa (McKinsey 2011). Käytännössä kun kauppa toimittaa järjestään odotetut eli tilatut tuotteet ja tuotteiden tuoreus ja laatu pysyvät korkeina, asiakas päätyy käyttämään palvelua uudelleen ja saattaa tulla myös lojaaliksi asiakkaaksi ainoastaan tälle toimijalle. Ruoan verkkokaupan murrosvaiheen ollessa käynnissä, toimijat panostavat 2-3 kertaa enemmän jo saadun asiakkaan pitämiseen asiakkaana kuin uuden asiakkaan hankkimiseen. Jatkuva muistuttaminen onkin tärkeä osa markkinointia. Näistä asiakkaista kiinnipitäminen kannattaa, sillä ruoan verkkokaupan käyttäjät ovat yleensä kaikista tuottoisimpia asiakkaita. Tämän lisäksi verkkokaupasta sekä kivijalkakaupasta ruokaa ostavat käyttävät kokonaisuudessaan tuplasti enemmän rahaa ruokaostoksiinsa (McKinsey 2011).



Kuvio 4. Arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalla.

Seuraavaksi sukellaan mystisen usvan taakse kohti tulevaisuudentutkimuksen metodologiaa ja pohdintoja siitä, millä metodilla ja rajoitteilla tämän asiakkaan matkan ja arvontuotantoprosessin voisi määritellä vuodelle 2025.

4. TULEVAISUUDENTUTKIMUS JA SEN MENETELMÄT

Tässä kappaleessa käydään läpi tulevaisuudentutkimuksen erityispiirteitä ja haasteita, sekä valittua metodologiaa ja tutkimuksen toteutusta. Tulevaisuuden sattumanvaraisuuden ja tätä kautta jopa mystisen luonteen takia tutkija kokee tarpeelliseksi ensin avata niitä erityispiirteitä ja haasteita, joita tulevaisuuden tutkiminen tuo mukanaan. Tämän jälkeen käydään läpi eri lähestymistapoja ja menetelmiä tulevaisuuden tutkimiseen. Näistä menetelmistä haarukoidaan ja perustellaan parhaiten juuri tähän tutkimukseen soveltuva tapa tutkia ruoan verkkokauppaa vuonna 2025. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen empiirisen osan kulku ja tutkimuksen viitekehys. Lopuksi tutkimuksen empiirisen osan primaarisen ja sekundaarisen aineiston lähteet ja hankintamenetelmät käydään läpi.

4.1. Mystiikasta kohti tieteellistä statusta

Mannermaa (1999: 27) kiteyttää oman asiantuntijanäkemyksensä tulevaisuudentutkimisesta seuraavasti: Tulevaisuusprojekti voidaan toteuttaa tieteellisesti uskottavalla tavalla, tai sitten ei. Tämä kuvaa hyvin akateemista keskustelua ja väittelyä tulevaisuudentutkimuksen tieteellisestä statuksesta. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmalla tasolla eri tutkijoiden omia näkökantoja aiheeseen.

Tulevaisuutta on pyritty ennustamaan vähemmän tai enemmän tieteellisesti läpi ihmiskunnan historian. Varsinaista akateemista tulevaisuudentutkimusta on harjoitettu viimeiset nelisenkymmentä vuotta. Koko tämän ajan tulevaisuudentutkimuksen tieteellisyydestä, paradigmoista ja alalla käytettyjen metodien ominaisuuksista on käyty keskustelua puolesta ja vastaan. Ääripäitä ovat edustaneet näkemys, jonka mukaan tulevaisuudentutkimus on täysin oma tieteenalansa omine tutkimuskohteineen, metodeineen ja tieteellisyyden

kriteereineen, ja toisaalta näkemys, joka kieltää tulevaisuudentutkimuksen mahdollisuuden täydellisesti, koska tulevaisuutta ei voi tutkia. (Vapaavuori 1993: 19)

Vapaavuori (1993: 21) tulkitsee, että tulevaisuudentutkimusta voidaan luonnehtia omana tieteellisenä tutkimusalanaan. Myös Mannermaa (1999: 21) toteaa, että tulevaisuudentutkimusta on syytä pitää käsitteellisesti laajempaan asiana kuin useimpiin tieteenaloihin sisältyvää ennustamispyrkimystä. Tulevaisuudentutkimuksen empiirinen tutkimuskohde on nykyisyydessä, jota tulevaisuudentutkimuksessa tarkastellaan monitieteisestä näkökulmasta käsin, tavoitteena teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen kautta muodostaa perusteltuja kehityskulkuja tulevaisuuden tapahtumille. Tulevaisuuden tutkimus ei ole tieteenala, mutta se on tieteellinen tutkimusala, jolla on myös vain sille ominaiset piirteensä ja pätevyysalueensa, kuten tulevaisuussuuntautunut tiedonintressi, oma tapa asettaa tutkimusongelmat ja osittain oma tutkimusmetodologia. (Vapaavuori 1993: 21)

Tulevaisuudentutkimuksen käsite viittakin näkökulmaan, josta käsin nykyhetkeä ja tietoa menneisyydestä lähestytään. Tutkimusaineistoa ei tietenkään lähdetä hakemaan tulevaisuudesta vaan aineiston muodostavat yleensä nykyhetken ja historian tilastot, aikasarjat, asiantuntijahaastattelut ja muun muassa teorit talouden, teknologian ja yhteiskunnan kehityksen dynamiikasta. Aineiston keräämisen jälkeen, tätä aineistoa pyritään tarkastelemaan tulevaisuudentutkimuksessa tieteidenvälisestä tai yleensä monitieteisestä näkökulmasta. Tällöin pyritään teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen avulla rakentamaan perusteltuja kehityskulkuja tulevaisuudesta (Mannermaa 1999: 21). Tältä osin tulevaisuudentutkimukselta voidaan siis odottaa samojen tieteellisyyden kriteerien täyttymistä, joita odotetaan yleensäkin yhteiskuntatieteiltä, huomioiden monitieteisyyden lisävaatimukset.

Tulevaisuudentutkimus voi aineiston muodostuksessaan käyttää ”raakadataa” eli esimerkiksi tilastoja. Kuitenkin vähintään yhtä tärkeää dataa sille ovat tieteenalojen tuottamat tiedot eli teoriat ja empiiriset tulokset nykyisyydestä. Tulevaisuudentutkimuksen tietämisen kohteena ovat itse tiedot ja niiden merkitykset inhimillisten mahdollisuuksien ja intentioiden kannalta arvioituina. Tutkielman tekijän mielestä juuri merkityksen antaminen eri tieteenalojen tuottamille tuotoksille on tulevaisuudentutkimisen yksi suurimmista lisäarvoista; tulevaisuudentutkimista voidaan tältä osin pitää eräänlaisena nykyisyyttä tulevaisuuden mahdollisuuksien kannalta monitieteisesti syntetisoivana metatutkimusalueena. (Malaska 1988: 22-29)

4.2 Tulevaisuudentutkimuksen monet eri kasvot

Tutkija kokee kattavan katsauksen menetelmiin olevan tarpeellinen, jotta valittu menetelmä on perusteltu perusteellisesti. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä on luokiteltu eri tavoin. Mannermaa (1999: 36-37) pitää eräänlaisina perusjaotteluina jakoa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin sekä toisaalta eksploratiivisiin ja normatiivisiin menetelmiin. Tarkastellessa kvantitatiivinen-kvalitatiivinen -jaottelua tarkemmin, luodaan hyvä perusta mahdollisille tulevaisuudentutkimuksen menetelmätyypeille ja saadaan muodostettua kolmiulotteinen ”kuutio”, joka kuvaa kahdeksaa eri tapaa lähestyä tulevaisuudentutkimusta:

1. Empiirisen aineiston luonne

- kvantitatiivinen data
- kvalitatiivinen aineisto

2. Tulevaisuuden ennustamis- tai arviointiprosessi

- matemaattinen, toistettavissa

- subjektiivinen, ei-toistettavissa

3. Suhtautuminen tulevaisuuteen, tutkimuksen tarkoitus

- eksploratiivinen – nykyisyydestä tulevaisuuteen
- normatiivinen – tulevaisuudesta nykyisyyteen

Stephen M. Millet ja Edwar J. Honton (1991) jaottelevat tulevaisuudentutkimuksen, erityisesti yritysympäristössä tehtävän ennakkoinnin menetotit kolmeen ryhmään: trendianalyysit, asiantuntija-arvioinnit ja monivaihtoehtoiset analyysit.

Vapaavuoren (1993: 27) mielestä tulevaisuudentutkimus voidaan jaotella kolmeen paradigmaan:

- Deskriptiiviseen tulevaisuudentutkimukseen
- Skenaarioparadigmaan
- Evolutionaariseen tulevaisuudentutkimukseen

Deskriptiivisellä tulevaisuudentutkimuksella tarkoitetaan sellaista menetelmää, johon liitetään korkea toteutumistodennäköisyys ja jonka pyrkimyksenä on esittää menneisyyden kehityslinjojen jatkamiseen perustuvia ennusteita eli tulevaisuutta koskevia arvioita. Deskriptiivisen tulevaisuudentutkimuksen taustalla vallinnut näkemys yhteiskunnallisen kehityksen yleisestä luonteesta on ollut usko edistykseen, joka konkreettisesti on usein ilmentynyt lineaarisena tai eksponentiaalisena kasvuajatteluna. Se on yleensä hyvä lähestymistapa silloin, kun tutkimuskohde on kvantifioitavissa ja sen ympäristö on suhteellisen muuttumaton. Tässä tutkielmassa tämä menetelmä on riittämätön etenkin rajallisen aikaperspektiivin takia. Myös ruoan verkkokauppa on liian moniulotteinen ilmiö, jotta se voitaisiin kuvata puhtaasti lineaarisena tai eksponentiaalisen kasvuajattelun kautta. (Vapaavuori 1993:27)

Skenaarioparadigma on näkemys, jonka mukaan tulevaisuudentutkimuksen ensisijainen tehtävä ei ole ennustaa todella toteutuvaa tulevaisuutta, koska sen ei uskota olevan mahdollista. Sen sijaan tavoitteena on hahmottaa useita erilaisia tulevaisuuden laaja-alaisia skenaarioita, joiden arvo määräytyy tapahtumainkulkuihin liitettävien arvostusten perusteella. Niiden arvo ei siis perustu niiden toteutumisen todennäköisyyksiin. Skenaario voi olla merkittävä, vaikka sen toteutumisen todennäköisyys on hyvin pieni, mikäli skenaario kuvaa huomattavan uhkaavaa tai tavoiteltavaa tapahtumainkulkua, jonkun toimijan näkökulmasta. (Vapaavuori 1993:27)

Skenaarioparadigman kohdalla on haluttu usein painottaa tutkijan luovuutta metodiseen sofistikoituneisuuteen. Tämä tapahtuu tietysti mielessä tieteellisyyden kustannuksella ja antaa ainakin mahdollisuuden haastaa skenaarion tieteellistä perustaa ja uskottavuutta. Näistä haasteista huolimatta, skenaarioiden laadintaa sovelletaan hyvin monelle eri alueelle. Erilaisia skenaarioita voidaan tehdä periaatteessa mistä tutkimuskohteesta tahansa. Skenaarioajattelun yleisyys on kuitenkin samalla sen heikkous (Vapaavuori 1993: 27). Tämän menetelmän käyttöä tässä tutkimuksessa tukee korostunut mahdollisuus tutkijan mielikuvituksen ja tätä kautta vuosien työkokemuksella syntyneen kokonaisnäkemysten ja osittain niin kutsutun *hiljaisen tiedon* käyttöön. Myös skenaarioiden laaja soveltuvuus tekee ruoan verkkokaupan tulevaisuuden näkymien muodostamisen mielekkääksi.

Evolutionaarisen tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on skenaarioparadigmaa teoreettisesti ja metodologisesti perustellumman ja samalla deskriptiivistä tulevaisuudentutkimusta laaja-alaisemman viitekehyksen luominen tulevaisuudentutkimuksen harjoittamiselle, ja siten teoreettisesti perusteltujen skenaarioiden konstruoimiselle (Vapaavuori 1993: 27). Huomioiden etenkin tämän menetelmän laaja-alaisuuden määritteet, karsiutuu evolutionaarinen

tulevaisuudentutkimus pois käytettävien menetelmien listalta tässä tutkimuksessa.

Tulevaisuudentutkimusmenetelmän valinta riippuu siis ennen kaikkea aiheesta, projektin tavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista. Käytössä tulee olla jokin työskentelyä eteenpäin vievä ja jäsentävä kehikko, kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen metodi. (Mannermaa 1999: 42)

Skenaarioparadigman käyttöä tässä tutkimuksessa tukee se, että skenaariot ja megatrendit ovat tyypillisesti hyvin pitkän aikavälin työkaluja. Skenaariot ovat myös työkaluja eri tasoilla. Niitä voidaan käyttää yhtä hyvin laajoissa maailmanmallityyppisissä globaaleissa tarkasteluissa kuin esimerkiksi yksittäisen yrityksen strategisessa suunnittelussa. (Mannermaa 1999: 45)

Ruoan verkkokaupan tilaa vuonna 2025, nimenomaan eksploratiivisella otteella tutkittaessa ja ottaen huomioon tutkimuksen laajuus ja käyttötarkoitus, on perustelua valita käytettäväksi työkaluksi nimenomaan *skenaarioparadigma*. Tätä valintaa tukee skenaarioiden laaja soveltuvuus, sekä mahdollisuus korostuneempaan mielikuvituksen käyttöön. Myös muiden menetelmien rajoitteet kuten esimerkiksi deskriptiivisen menetelmän rajattu aikaperspektiivi ja evolutionaarisen tulevaisuudentutkimuksen laaja resurssitarve, karsivat ne pois mielekkäiden menetelmien listalta käytettäväksi tähän tutkimukseen.

4.3. Skenaarioparadigman dissektio

Skenaarion laaja-alaisuus on luokittelukriteereistä tärkeimpiä. Mannermaan (1999: 59) luokittelun mukaan voidaan puhua monosektoraalisista tai multisektoraalisista skenaarioista.

Monosektoraalinen skenaario kattaa vain yhden tieteenalan, teollisuuden sektorin, organisaation, alueen tai yhteiskunnan sektorin ilmiöitä. Muiden alojen muutosilmiöt jätetään ottamatta huomioon *ceteris paribus* -olettamuksin (=muutoin samanlaisin ehdoin). (Mannermaa 1999: 59)

Multisektoraalinen skenaario pyrkii ylittämään erilaisia sektorirajoja, olivatpa ne taloudellisia, yhteiskunnallisia, teknologisia tai esimerkiksi alueellisia. Voidaan puhua myös monitieteisistä tai laaja-alaisista skenaarioista. Multisektoraalisten skenaarioiden rakentaminen on useimmissa tapauksissa toivottavaa, mutta ne vaativat yleensä huomattavasti enemmän resursseja käyttöön. Niitä on myös huomattavasti vaikeampi laatia kuin kapea-alaisia monosektoraalisia skenaarioita. Tässä tutkimuksessa keskitytään megatrendien ja heikkojen signaalien kautta nimenomaan multisektoraaliseen näkemykseen ruoan verkkokaupasta, rajattuna päivittäistavarakauppaan vähittäiskaupan alalajina. Kun skenaariotyötä tehdään, varsinaiset kultajyvät ja tärkeät oivallukset löytyvät yleensä oman alan ulkopuolelta. (Mannermaa 1999:59)

Tieteellisesti uskottavat skenaario on johdettu loogisesti nykyhetkeä koskevasta ymmärryksestä. Ne eivät sisällä sisäisiä ristiriitaisuuksia, ne käsittelevät olennaisia tekijöitä ja ovat holistisia ja monialaisia. Hyvät skenaariot perustuvat tilastolliseen tai muuhun empiiriseen analyysiin nykyhetkestä. (Mannermaa 1999: 27) Tässä tutkimuksessa muodostetaan tulevaisuustaulukon kautta, hyödyntäen megatrendejä ja heikkojen signaaleja, mahdollisimman loogiset ja multisektoraaliset skenaariot, pohjautuen arvonmuodostusprosessiin asiakkaan matkalla.

4.4. Tutkimuksen viitekehys

Tutkielman viitekehys muodostuu tulevaisuustaulukon kautta. Ensin muodostetaan kaksi erilaista skenaariota, joista toisessa ”klikkaa & nouda” ja toisessa ”kotiinkuljetus” on perusrakenteeltaan todennäköisempi ruoan verkkokaupan malli vuonna 2025. Suurin yksittäinen muuttuja, joka määrittää kumpi vaihtoehto tulee hallitsevaksi malliksi, on kuluttajien ostofrekvenssi (Kantar Worldpanel 2013: 4). Tällä hetkellä kuluttajat ostavat pääsääntöisesti kerran kahdessa viikossa pääruokakorin ja viisi kertaa kahdessa viikossa täydennysruokakorin. Jos tämä ostofrekvenssi on edelleen voimassa vuonna 2025, hypoteesina tulevaisuuden skenaariossa valtaosa ruoan verkkokaupoista tulee noudattamaan klikkaa & nouda mallia. Annettuna lähtökohtana *skenaariossa 1* pidetään sitä, että tämä ostofrekvenssi pysyisi ennallaan. *Skenaariossa 2* puolestaan otetaan annettuna lähtökohtana ostofrekvenssin muutos nykyisestä: kaksi pääruokakori ja kolme täydennysruokakori ostoskäyntiä kahdessa viikossa. Hypoteesina toisessa skenaariossa valtaosa ruoan verkkokaupoista tulee noudattamaan kotiinkuljetus mallia. Jaottelu perustuu arvioon siitä, että lisäostoskorja (pieni määrä tuotteita, kiireellisempi tarve ja suhteessa ostosmäärään suurempi lisäkustannus) ei olisi mielekästä suorittaa kuljetettuna kotiin. Tämän jälkeen kolmen valitun megatrendin, digitalisoitumisen/teknologisen kehityksen, kestävän kehityksen ja väestön ikääntymisen kautta lähdetään muodostamaan näitä kahta tulevaisuuden skenaariota, pitäen annettuina taustaoletuksina, että nämä megatrendit kehittyvät kymmenessä vuodessa siihen suuntaan, missä keskimääräinen kuluttajien ostofrekvenssi on annetuilla tasoilla. Juuri nämä kolme megatrendiä on yleisesti ja globaalisti tunnistettu vallitseviksi megatrendeiksi (PWC 2015) ja niillä on suora ja looginen yhteys myös siihen, mihin suuntaan ruoan verkkokauppa tulee kehittymään. Tämän jälkeen muodostetut skenaariot tuomaroidaan asiantuntijoiden toimesta puolistrukturoitujen teema-haastatteluiden muodossa. Lopuksi tuomaroinnin perusteella tarkastellaan,

mitä tämä tarkoittaa asiakkaan matkan ja arvontuotantoprosessin kannalta ruoan verkkokaupassa Suomessa vuonna 2025.

	<p>Ostofrekvenssi 1: Pääostoskori: 1 krt / 2 vko Täydennysostoskori: 5 krt / 2 vko</p> <p>(Klikkaa & nouda)</p>	<p>Ostofrekvenssi 2: Pääostoskori: 2 krt/ 2vko Täydennysostoskori: 3 krt / 2 vko</p> <p>(Kotiinkuljetus)</p>
Teknologinen kehitys/ Digitaalisuus	_____	_____
Kestävä kehitys	_____	_____
Väestön ikääntyminen	_____	_____
	SKENAARIO 1	SKENAARIO 2



TUOMAROINTI



ARVONTUOTANTOPROSESSI VUONNA 2025

Kuvio 5. Tutkimuksen teorettinen viitekehysmalli.

4.5. Mielikuvituksen ja tilastojen kautta kohti tulevaisuutta

Tulevaisuudentutkimuksen tutkimusaineiston muodostavat tilastot, aikasarjat, asiantuntijahaastattelut ja muun muassa teoriat talouden, teknologian ja

yhteiskunnan kehityksen dynamiikasta. Tätä aineistoa pyritään tarkastelemaan tulevaisuudentutkimuksessa tieteidenvälisestä tai monitieteisestä näkökulmasta. (Mannermaa 1999: 21)

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään tutkijan omaa mielikuvitusta, ulkomailla käytettäviä ruoan verkkokaupan liiketoimintamalleja, puolistrukturoituja haastatteluja, akateemisia tutkimuksia, sekä akateemista kirjallisuutta.

4.5.1. Asiantuntijan rooli tulevaisuudentutkimuksessa

Stephen M. Millet ja Edwar J. Honton (1991) jaottelevat tulevaisuudentutkimuksen, erityisesti yritysympäristössä tehtävän ennakkoinnin menetelmät kolmeen ryhmään: trendianalyysit, *asiantuntija-arvioinnit* ja monivaihtoehtoiset analyysit.

Myös tässä tutkimuksessa käytetään asiantuntija-arvioita. Kuten Mannermaa (1999: 20) toteaa, tulevaisuutta ei voi empiirisesti tutkia: sitä ei voi haastatella, sille ei voi lähettää kyselylomakkeita eikä sitä voi viipaloida mikroskoopin alle havainnoitavaksi. Käytännössä mielikuvitus on siis tärkein työkalu nykyhetkestä tulevaisuuteen. Skenaarioiden tuottajan näkemykset ja erityisesti niitä synnyttävät taustaoletukset ovat keskeisin aineiston lähde skenaarioita luotaessa. Tämä pätee myös vahvasti tähän tutkimukseen, nojaten tutkijan laajaan asiantuntijakokemukseen päivittäistavarakaupan alalta. Tätä asiantuntija pohjaa rikastetaan kuitenkin suorittamalla puolistrukturoituja haastatteluja muille alan asiantuntijoille.

Taito käyttää ja kerätä kriittisesti asiantuntijatietoa on erityisesti tulevaisuudentutkimukselle ominainen osaamisen laji ja tämän taidon hallitseminen myös laadukkaan lopputuloksen (skenaarion) kannalta on

välttämättömyys. Tätä osaamista kehittämällä tulevaisuudentutkimuksen itsenäistä profiilia voitaisiin korostaa erityisesti suhteessa historiallisiin aikasarjoihin perustuvaan ekonometriseen tulevaisuuden ennakointiin ja mallintamiseen. (Vapaavuori 1993: 133)

Vapaavuori (1993: 133) jatkaa, keskeisin ero asiantuntijatiedossa verrattuna historiallisiin aikasarjoihin on, että tiedon esittäjän psyykkiset ominaisuudet, arvot ja intressit vaikuttavat hänen esittämiinsä arvioihin. Kriittinen asiantuntijatiedon käyttö edellyttää, että tämä otetaan tavalla tai toisella huomioon. Asiantuntijatiedon käytön tulee tässä mielessä aina olla hermeneuttista.

Tulevaisuuden tekemisen kannalta, asiantuntijan valitsema näkökulma on Vapaavuoren (1993: 134) mukaan merkittävä ainakin kahdelta kannalta:

1. Näkökulman valinta voi kertoa siitä, millaisista lähtökohdista alalla yleensä tehdään päätöksiä.
2. Asiantuntijat poikkeavat henkilöinä kullekin luonteenomaisen tulevaisuuden tekemisstrategian osalta.

On selvää, että tutkijat eivät voi kritiikittä hyväksyä todeksi asiantuntijan itse esittämää arviota hänen näkökulmastaan. Siitä huolimatta tällainen itse esitetty arvio antaa kiintoisaa pohjaa jatkopohdiskeluille. (Vapaavuori 1993: 134)

4.5.2. Käytetyt aineistot ja niiden keruu

Tutkimuksen primaarisena aineistona käytetään ulkomailla muodostettuja ruoan verkkokaupan liiketoimintamalleja, tutkijan mielikuvitusta sekä kokemuksen ja oppimisen kautta syntyneitä näkemyksiä ruoan verkkokaupasta Suomes-

sa. Asiantuntijapohjaa rikastetaan alan asiantuntijalle, Suomen Lähikauppa Oy:n markkinointi- ja kehitysjohtaja Jonas Stjernbergille tehdyn *puolistrukturoidun haastattelun* avulla. Haastattelussa pyritään erityisesti selvittämään valittujen megatrendien vaikutusta ruoan verkkokauppaan vuonna 2025. Tämän lisäksi Kesko Oy:n Digitaalisten palveluiden kehitysjohtaja, Arhi Kivilahti ja S-Ryhmän Verkkokaupan päällikkö, Matti Torniainen, tuomaroivat muodostetut kaksi tulevaisuuden skenaariota puolistrukturoidun haastattelun kautta. Haastateltavat ovat ensin lukeneet muodostetut skenaariot. Tässä tutkielmassa tuomarointi tarkoittaa puolistrukturoidun haastattelun tekemistä käyttäen esiluentamateriaalina muodostettuja tulevaisuuden skenaarioita. Tuomarointi sisältää myös haastateltavien asiantuntija-arvion skenaarioiden sisällöistä sekä niiden toteutumismahdollisuuksista. Tuomaroinnin lopullisena tarkoituksena on selvittää haastateltavien oma näkemys ruoan verkkokaupasta Suomessa vuonna 2025.

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47)

Sekundaarisena aineistona käytetään vastaavasti vallitsevaa akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta. Jotta tutkimuksen prosessi, jolla tulokset on saatu aikaan, saataisiin eksplisiittiseksi, selvennetään tutkijan näkemyksiä ja niitä synnyttäneitä taustaoletuksia sekä varsinaista teoreettista aineistoa.

Tutkimuksen lopullinen skenaario on monimutkaisten taustaoletuksien, syyseuraussuhteiden ja asiayhteyksien yhdistelmä. Tällöin ei voida aina

eksplisiittisesti esittää selkeitä linkkejä skenaarioiden ja teorian tiedon välille. Tässä mielessä skenaarioiden keskeisin lähde ei olisi vallitseva akateeminen tutkimus vaan ulkomailla, etenkin Englannissa ja Yhdysvalloissa pidemmälle kehittyneet ruoan verkkokaupan markkinat sekä skenaarion muodostajan ja haastateltavien asiantuntijoiden mielikuvitus, näkemykset ja erityisesti niitä synnyttävät taustaoletukset. Sekundaarisena aineistona käytetään vastaavasti vallitsevaa akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta tuomassa akateemista painoarvoa primaariaineistolle.

5. ASIAKKAAN PALVELU RUOAN VERKKOKAUPASSA SUOMESSA VUONNA 2025

Tottumukset ja tavat ohjaavat vahvasti kuluttajan käyttäytymistä. On siis erittäin todennäköistä, että etenkin suuren murroksen, kivijalkakaupasta verkkokauppaan, alkuvaiheessa kuluttajat kokeilevat ensin varovaisesti verkkokauppaa ja siirtyvät sen jälkeen tekemään ruokaostoksensa monikanavaisesti. Välillä ostokset tehdään erittäin perinteisesti kivijalkakaupan hyllyjen välissä, välillä halutut tuotteet tilataan internetistä ja noudetaan kivijalkakaupassa, kun taas välillä tuotteet tilataan verkkokaupasta ja ne toimitetaan suoraan kotiovelle. Tämä "multichannel" mahdollisuus tulee todennäköisesti mullistamaan perinteiset tavat ja ajattelumallit ruoan ostamisesta. Tällöin kuluttajalla on tasavertaiset vaihtoehdot, joista personoida omaa ostokäyttäytymistään kulloiseenkin tilanteeseen sopivimmaksi, kuluttajälhtöisesti kätevyys ja mukavuus maksimoiden.

On kuitenkin erittäin hyvä muistaa, että kymmenen vuoden aikajänne jolla tulevaisuutta tässä tutkimuksessa tutkitaan, on verrattain lyhyt. Kun muodostamme mahdollisimman uskottavan ja realistisen arvion ruoan verkkokaupan tulevaisuudesta Suomessa vuonna 2025, etenkin jo tunnetut isot kauppaketjut ovat erittäin tärkeässä roolissa, vaikka lukuisat pienemmät start-up yritykset innovatiivisine ratkaisumalleineen tulevat varmasti myös ottamaan pienen osan kokonaismarkkinoista (Mercatus 2014). Helppoa se ei kuitenkaan tule olemaan pienemmille yrityksille, kuten ruoan verkkokauppa Mukavalle, joka joutui lopettamaan toimintansa vain alle vuoden toimintajakson jälkeen (Mukava 2015). Eli vaikka uusi tekniikka saadaan nykyään implementoitua nopeastikin eri järjestelmiin ja prosesseihin, kuluttajalle sillä on merkitystä, kuka tämän tekniikan ottaa käyttöönsä.

Tässä kappaleessa käymme ensin lävitse kolmen valitun megatrendin; digitalisoitumisen/teknologisen kehityksen, kestäväen kehityksen ja väestön ikääntymisen vaikutukset ruoan verkkokauppaan tulevaisuustaulukon kautta. Megatrendien muodostamat tulevaisuudenskenaariot ovat muodostuneet alisteisesti ennalta määriteltyjen ostofrekvenssi-tasojen kautta, jotka voidaan jakaa nimellisesti perinteisiin ”klikkaa & nouda” sekä ”kotiinkuljetus” malleihin, joissa ruoan ostaminen verkosta painottuu pääsääntöisesti toiseen malliin. Skenaarioissa tavoitellaan mahdollisia ääripäitä, jotka luovat pohjan asiantuntijoiden suoritamalle tuomaroinnille, joka suoritetaan puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta. Tämän kautta hahmotetaan todennäköisin ruoan verkkokaupan arvontuotantoprosessi vuodelle 2025.

5.1. Teknologinen kehitys ja digitalisoituminen

Teknologian kehittymistä on erityisen haastavaa ennustaa, sillä täysin mullistavia tekniikoita tulee tasaisin väliajoin ja ne syrjäyttävät vanhan tekniikan, yhä nopeutuvalla syklillä. Sana ”mullistava” tarkoittaa kuitenkin yleensä enemmän uutta kehitystasoa vanhan idean sisällä, esimerkiksi dvd->blueray->streamaus. Toinen esimerkki erittäin merkittävästä uudesta kehitystasosta vanhaan ideaan ovat kännykät. Kun lankapuhelimet aikoinaan tulivat, kesti niillä 76 vuotta aikaa saavuttaa puolet populaatiosta, kun taas kännykät pystyivät samaan kymmenessä vuodessa (PWC 2015). Tällä hetkellä myös ruoan verkkokaupassa ollaan hieman vastaavanlaisessa tilanteessa, ruoan verkkokaupan ”kännykkää” odotetaan saapuvaksi eli jotain mikä todella mullistaisi ruoan verkkokaupan nopeasti(kin). Käytännössä olemme sen sijaan tällä hetkellä palanneet siihen vanhaan aikaan, missä kauppaan voitiin soittaa (lankapuhelimella) ja kauppa-auto sitten toimitti tuotteet kotiovelle (muutaman päivän päästä) (Nielsen 2015). Nykytekniikka tekee tästä prosessista kuitenkin huomattavasti nopeampaa ja kätevämpää. Ja mikä tulevaisuuden kannalta

tärkeintä, se on nimenomaan kuluttajan näkökulmasta riittävän nopeaa ja kätevää. Tämä johtaa nopeasti siihen, että ruoan verkkokaupasta tulee kannattavaa liiketoimintaa myös kaupalle.

Tällä hetkellä kuluttajat eivät käytä ruoan verkkokauppoja siitä syystä, että se olisi erityisen inspiroivaa tai jotenkin täysin uutta ja ihmeellistä. Se on pikemminkin kivuttomampi ja kätevämpi tapa suorittaa pakolliset viikoittaiset ruokaostokset. Verkkokauppa on siis tällä hetkellä lähinnä niiden ihmisten suosiossa, jotka eivät pidä erityisemmin kaupassa käymisestä (Forbes 2015). Etenkin näille ihmisille riittävä valikoima, riittävän edulliset hinnat ja riittävän nopea toimitus ovat asioita, joiden takia ruoka ostetaan mieluummin verkkokaupasta kuin käymällä kaupassa itse. Tekniikka on siis auttanut tuomaan nämä kolme asiaa, valikoiman, hinnan ja toimituksen sille tasolle, että ruoan verkkokauppa on kannattavaa niin kuluttajalle kuin kaupalle. On hyvä kuitenkin tunnistaa, että Suomessa ei olla vielä sillä tasolla ruoan verkkokaupan käyttäjämäärissä, että se olisi isoille ketjuille kannattavaa toimintaa. Käyttäjämäärien kasvuun kuitenkin uskotaan vahvasti (Yle 2015).

Tässä tutkimuksessa käytetään megatrendejä luomaan mahdollisia skenaarioita tulevaisuudesta. Teknologian kohdalla selvänä trendinä on ollut uuden teknologian ja hyvien käytäntöjen todella nopea leviäminen myös globaalilla tasolla. Seuraavaksi lähdemmekin tutkimaan Suomeen todennäköisesti implementoitavia kiintopisteitä (benchmark) maailmalta ja sitä mihin skenaarioihin digitalisoituminen voi ruoan verkkokaupan johdattaa vuonna 2025.

Kuten jo aiemmin todettiin, teknologian kehittyminen megatrendinä koskee suurelta osin kuluttajan näkökulmasta käytännöllisyyttä ja ostamisen helppoutta, siedettävillä lisäkustannuksilla. Tämä korostaa monikanavaista tulevaisuudenkuvaa. Tulevaisuustaulukkoa käytettäessä teemme kuitenkin selvän lähtökohtaisen erottelun ostofrekvenssissä, jolloin toisessa skenaariossa ”klikkaa &

nouda” -malli on todennäköisempi pääsääntöinen ruoan verkkokaupan ostomalli kun taas toisessa ”kotiinkuljetus” olisi todennäköisesti pääasiallinen tapa tehdä ruokaostoksia verkosta. Tästä syystä seuraavat alakappaleet ovat jaettu kursoorisesti ”klikkaa & nouda” sekä ”kotiinkuljetus” teemaisiksi, vaikka myös yhtymäkohtia skenaarioiden välillä löytyy runsaasti.

5.1.1. Klikkaa & nouda

Kulut ja riskit huomioiden, isojen keskusliikkeiden näkökulmasta, klikkaa & nouda tyyppinen malli on huomattavasti vaivattomampi vaihtoehto kuin kotiinkuljetus, sillä tällöin tuotteiden toimittamisen mahdollistavaa infrastruktuuria ei tarvitse rakentaa. Klikkaa & nouda mallin käyttöönotto ei kuitenkaan ole täysin vailla perustamiskustannuksia, sillä sitä varten tarvitaan alusta, jonka kautta asiakkaat voivat tehdä tilauksensa sekä järjestelmä tuotteiden keräilyä varten. Teknologiset innovaatiot ovatkin aivan merkittävässä roolissa tämän mallin yleistyessä.

”Dark store” -kaupat ovat kauppoja, joista kuluttajat käyvät noutamassa tilaamansa tuotteet valmiiksi kerättyinä eli kuluttaja ei itse käy keräämässä tuotteita hyllyiltä. Tämä tarkoittaa sitä, että dark store myymälät näyttävät sisältäpäin usein suhteellisen normaaleilta kaupoilta, ainoastaan perinteiset mainosmateriaalit ja brandivärit puuttuvat. Näissä myymälöissä niin kutsutut ”henkilökohtaiset shoppaajat” kulkevat pitkin käytäviä ostoskärryillä ja keräävät samalla useamman asiakkaan tilaukset kyytiin. Hyllyt ovat aseteltu optimaalisesti keräilyä varten ja ostoskärryyn kiinnitetty padi tekee tilausten vastaanottamisesta ja täyttämisestä mutkatonta. Lopuksi asiakas tulee hakemaan tilauksensa, joko tiskiltä myymälän sisältä tai suoraan autokaistalta. Tästä syystä dark store myymälät ovat usein hyvien liikenneyhteyksien varrella ja vain harvoin kaupunkien keskustoissa tai kauppakeskuksissa. Vuonna 2013 Tesco, maailman toiseksi suurin vähittäiskauppaa harjoittava yritys, avasi jo

neljännen sukupolven dark storen. Näissä myymälöissä keräily on mekanisoitu jo niin pitkälle, että "henkilökohtaiset shoppaajat" eivät käytännössä itse kävele hyllyjen välissä keräämässä tuotteita, vaan tuotteet tulevat suoraan keräilijän luokse. Myös varastojen täydennys on pitkälle mekanisoitu ja tapahtuu niin kutsuttujen "hiljaisen tuntien" aikana, jolloin aktiivisia tilauksia on vähemmän. Esimerkiksi Ranskassa on tällä hetkellä jo yli 2000 dark store myymälää, jotka toimivat klikkaa & nouda mallia noudattaen (Wikipedia Dark Store 2015). Tekniikan kehittyessä automaatio kasvaa jatkuvasti ja vuonna 2025 myymälän sisäinen logistiikka saattaa tarvita ainoastaan ylläpitoa edustavaa henkilökuntaa. Tämä luonnollisesti laskee myös pitkässä juoksussa yritykselle koituvia kustannuksia, mikä näkyy usein myös kuluttajalle tuotteiden hinnassa. Tällöin myös keräilyyn käytetty aika minimoidaan, mikä tekee tilaushetken ajoittamisesta entistäkin joustavampaa. Tällä hetkellä esimerkiksi Tescolla noutohetki pitää ilmoittaa 2 tunnin tarkkuudella (Total Customer 2014).

Suomessa ensimmäinen "pimeä myymälä" avattiin HOK-Elannon toimesta Vantaa Kartanonkoskella (HOK-Elanto1 2015). Perinteisempiä noutopisteitä perus kivijalkamyymälän yhteydestä löytyy jo useammalta ketjulta useilta eri paikkakunnilta. Isot keskusliikkeet ovat olleet varovaisen optimistisia ulostuloissaan koskien klikkaa & nouda -mallia ja näitä "pimeitä myymälöitä" tullaan varmasti näkemään lisää tulevaisuudessa. Suomessa pieniä lähikauppoja on kuitenkin todella runsaasti, pelkästään Keskolla Suomen Lähikauppa Oy:n oston jälkeen yli 1000 kappaletta ympäri Suomea ja ne mielletään kuluttajien keskuudessa erittäin nopeiksi kaupoiksi asioida. Klikkaa & nouda malli rantautuu pikemminkin kuluttajien viikoittaiseen käyttöön näiden lähikauppojen noutopisteiden kautta, jolloin tuotteiden keräily tapahtuu myymälän henkilökunnan toimesta muiden asiakkaiden lomassa. Vuonna 2025 kivijalkakaupoissa on jo omat noutopisteet verkkotilauksille, samaan tapaan kuin esimerkiksi Postin noutopisteet Siwoissa ja Valintataloissa. Klikkaa & nouda -mallin esiaste eli valmiit, ei internetin kautta tilattavat ruokakassit ovat

saapuneet kauppojen valikoimaan jo nyt. Jotta nimenomaan klikkaa & nouda malli saavuttaisi todellisen läpimurron kuluttajien keskuudessa, on itse verkkokokemuksen oltava mahdollisimman mutkaton ja tarjottava lisäarvoa kokonaisuuden kannalta.

Verkkokaupat ja verkkomaksaminen ovat kehittyneet valtavasti viimeisten vuosien aikana. Hyvänä case esimerkkinä pysäköinnin maksamiseen käytettävä EasyPark-sovellus, jossa kauppa ja maksaminen ovat käytännössä sulautuneet yhteen (Easypark 2015). Yleisimmät verkko-ostosten maksutavat ovat Suomessa pankkien verkkomaksut, maksukortit, laskut, postiennakot, virtuaaliset lompakot ja mobiilimaksut (Tieke 2014). Digitaalisuuden vallatessa jatkuvasti suurempaa roolia ihmisten arjessa, tuntuvat myös verkon sisällä suoritettavat maksutapahtumat arkipäiväisemmiltä ja tutummilta. Etenkin Suomessa pankit nauttivat perinteisesti kuluttajien suurta luottamusta, minkä takia verkkopankkitunnuksilla maksaminen on Suomessa verrattain yleisempää kuin monessa muussa maassa (Tieke 2014). Digitalisaation edistyessä ja maksutapojen kehittyessä on siis oleellista pitää mielessä, kuka "fasilitoi" maksutapahtuman, jotta kuluttajan luottamus ja tuttuuden tunne pysyvät läpi palvelukokemuksen. Kun tämä asia on kunnossa, vain mielikuvitus on rajana, eikä esimerkiksi verkkopankin fyysisiä verkkoavainlistoja enää tarvita. Vuonna 2025 klikkaa & nouda mallissa tuotteiden maksu on jo tapahtunut tilausta tehdessä ja asiakas voi tuotteita noutaessaan näyttää kännykkänsä ruudulta esimerkiksi ostotapahtuman kuitin tai tunnistautua muuten digitaalisesti, kuten uudessa suomalaisessa Wolt palvelussa on mahdollista tehdä (Wolt 2015). Jos ostokset maksetaan kuitenkin vasta paikanpäällä kaupassa, on käytössä todennäköisesti mobiililompakon ja NFC (Near Field Communications)-tekniikan kaltainen yhdistelmä, jossa maksu tapahtuu esimerkiksi kännykkää näyttämällä.

Helppokäyttöisistä, intuitiivisista ja asiakaspalvelultaan moitteettomista ruoan verkkokaupan tilausalustoista eli kotisivuista ei ole vielä tällä hetkellä ylitarjontaa, etenkin Suomessa. Tilausalusta nähdään hyvin usein staattisena verkkokauppana, jossa asiakas itse lisää eri otsikoiden alta haluamansa tuotteet virtuaaliseen ostoskoriin. Yleensä tämä ostoskori voidaan tallentaa ja sitä käytetään peruspohjana seuraavillakin ostoskerroilla. Digitalisoituminen mahdollistaisi kuitenkin huomattavasti kattavamman dialogin kuluttajan kanssa ja todella personoidun ostokokemuksen. Kun kannettava/puettava teknologia edistyy ja yleistyy, voisi yrityksellä olla esimerkiksi oma sovellus, joka seuraisi asiakkaan ruokailua ja liikunta-aktiiviteetteja. Asiakkaan määritellesä omat henkilökohtaiset tavoitteensa, sovellus suosittelisi automaattisesti kerätyn datan perusteella sopivan ostoskorin sisällön seuraavalle ostokerralle. Samoin älyjääkaapin tieto integroituisi suoraan sovellukseen ja perustarvikkeiden puutteet lisättäisiin suoraan ostoslistaan (McKinsey&Company 2011). Samoin eri teemat ja sesongit tulisivat halutessa automaattisesti personoiduksi suosituksiksi. Kuluttajan elämästä tulisi huomattavasti rikkaampaa ja mutkattomampaa.

Kotisivut voisivat olla myös todella yhteisöllisiä kokemuksia. Top-listoja suosituimmista tuotteista per kategoria, kilpailuja, käyttäjien tuotearvioita ja omia reseptejä, kuumimpia uutuuksia sekä äänestyksiä seuraavaan tunnin/päivän mega-tarjouksesta. Pitäen kuitenkin mielessä, että käyttäjäkokemus olisi todella helposti räätälöitävissä asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaiseksi. Tavoitteena olisi, että kuluttaja aidosti viihtyy sivuilla, viettihän siellä sitten vain 5 sekuntia tai puolituntia.

Digitaalinen maailma mahdollistaa myös tuotteiden lajittelun mitä erikoisempiin kategorioihin saumattomasti. Yhdysvalloissa toimiva The Grommet verkkokauppa jaottelee tuotteensa muun muassa henkilökohtaisten arvojen pohjalta, jolloin asiakas voi valita tuotteensa joukkorahoitus, made in the USA, ympä-

ristöä säästävä, käsintehty, filantropia, riippumaton yritys, tekniikka & innovaatio, aliedustetut yrittäjät ja sosiaalinen yritys -kategorioista (The Grommet 2015). Jo nyt ruoan verkkokaupan puolella on käytössä rajaavaa lajittelua, esimerkiksi käyttäjän allergiat voidaan huomioida tuotehakuja tehdessä. Tulevaisuudessa näemme varmasti paljon monipuolisia lajitteluvaihtoehtoja, joista esimerkkeinä hinta, tuoreus, valmistusmaa (tuotteen kulkema matka noutokauppaan/kotiovelle), raaka-aine, ”suoraan maatilalta” ja suosituimmuus. Hakuihin yhdistyvät myös käyttöhetket ja asiakkaan ostohistoria. Myös mahdollisuudet kuukausikohtaiseen budjettiin ja budjettiseurantaan sekä henkilökohtaiseen bonusjärjestelmään ovat todennäköisesti vuonna 2025 ruoan verkkokauppojen kotisivujen arkipäivää.

Tuotekuvien käyttö verkon puolella simuloi vielä tällä hetkellä vahvasti fyysisessä kivijalkamyymälässä asiointia. Tuotehauissa näkyvät pakkauskuvat, eikä inspiroivia animaatioita tai käyttötilannekuvia juurikaan käytetä. Amazonfresh näyttää tuotekuvien yhteydessä asiakkaiden antamien arvioiden keskiarvon tuotteesta (1-5 tähteä) ja yksittäistä tuotetta klikkaamalla kuluttaja voi nähdä lukuisia kirjallisia arvosteluita tästä tuotteesta (Amazonfresh 2015). Tämä asiakkaiden mahdollisuus arvostella tuotteita on ollut tunnetusti yksi Amazonin menestyksen kulmakivistä jo ennen Amazonin laajentumista ruoan verkkokaupan puolelle (McKinsey&Company 2011). Jo vuonna 2025 brandien mielikuvamainonta tulee varmasti ulottumaan myös ruoan verkkokauppaan ja ostettuja tuotenostoja tehdään samaan tapaan kuin esimerkiksi Googlen verkkohaussa tai valtavirrasta poikkeavia tuotteita myyvässä Fancy verkkokaupassa (Fancy 2015). Vuonna 2025 on myös mahdollista, että ”virtuaalisia myymälöitä” kuten esimerkiksi Helsingin rautatieasemalla sijaitseva Alepan kauppakassin ”seinä”, josta asiakkaat voivat skannata ruokatilauksensa qr-koodilla, yleistyvät hieman, mutta käytännössä tilaaminen tapahtuu kotisivujen ja yritysten omien sovellusten kautta.

On myös tärkeää tunnistaa mahdolliset eksponentiaalisella nopeudella yleistyvät teknologiat. Eksponentiaalinen kasvu ylittää usein ihmisen intuitiivisen, lineaarisen kyvyn hahmottaa tulevaisuutta. Monet isot teknologiayritykset Googelta Facebookiin panostavat resurssejaan tällä hetkellä todella voimakkaasti tekoälyn kehittämiseen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että äänestä sekä eleistä tulee yleinen tapa hallita käyttöliittymiä ja sitä kautta myös arkea. Amazon toi jo vuonna 2015 jatkuvasti kuulolla kodeissa olevan laitteen, jolle voi huikkailla ääneen esimerkiksi Google-hakuja tai tilauksia Amazonin verkkokauppaan (Helsingin Sanomat 2016).

5.1.2. Kotiinkuljetus

Kotiinkuljetus-malli lisää kokonaisuuteen kaksi uutta muuttajaa. Kaupan näkökulmasta tuotteiden kuljettamisen kuluttajan kotiovelle ja kuluttajan näkökulmasta tuotteiden vastaanottamisen kotona. Tekniikan kehittyminen tuo molempiin muuttujiin huomattavaa tehokkuutta ja joustoa.

Tuotteen kuljettaminen asiakkaan kotiovelle tuo ymmärrettävästi merkittäviä lisäkustannuksia yritykselle ja tämä näkyy myös palvelun hinnassa kuluttajalle. Suomessa asutus on erittäin hajallaan ja onkin selvää, että kotiinkuljetuspalvelu on ensimmäiseksi saatavilla niillä alueilla, joissa massat ovat suurimmat eli alueilla joissa suuri määrä tilauksia voidaan toimittaa samalla toimituskierroksella. Käytännössä tämä tarkoittaa Suomessa Helsinkiä, Tamperetta, Turkuja ja Oulua. Suurissa kaupungeissa asuvilla on myös suhteellisesti vähemmän omia autoja, mikä nostaa kiinnostusta kotiinkuljetusmallia kohtaan. Tähän kuljetus haasteeseen on jo nyt käynnissä monia eri pilotteja täällä Suomessakin. S-ryhmä kokeilee yhteistyössä Lähitaksi Oy:n kanssa uutta toimintatapaa, jossa asiakas voi määritellä iltaisin tuotteiden toimitusajan tunnin tarkkuudella. Pilottivaiheessa palvelu toimii ainoastaan Kartanonkosken keräilymyymälän ympäristössä noin kuuden kilometrin

säteellä (S-kanava 2015). Alepan Kauppakassilla on käynnissä myös toinen pilotti, jossa asiakkaiden pihaan asennetaan ruokapostilaatikko. Ruokapostilaatikot pyritään asentamaan tiheästi samalle alueelle, millä pyritään myös ratkaisemaan haja-asutus haastetta (HOK-Elanto2 2015). Lahdessa kokeillaan jopa mallia, jossa kaupan asiakas voi itse kuljettaa toisen asiakkaan ruokatilauksen tälle kotiin. Tästä palvelusta toimituksen tehnyt asiakas saisi viiden euron korvauksen (ESS 2015).

On erittäin mielenkiintoista nähdä, löytyykö näistä pilottihankkeista jokin pidemmässä juoksussa käyttöön otettava toimitusmalli. Kun myös esimerkiksi työllä tai sähköllä kulkevista autoista tulee yleisempiä, vähenevät kuljetuskustannukset huomattavasti. Tesla Motorsin suunnitelma vapauttaa auto kokonaan kuljettajasta vuonna 2018 vähentäisi kustannuksia jälleen merkittävästi (Tech Insider 2015). Amazon on suunnittelemassa jopa pienien lennokkien (Drone) käyttöönottoa kuljetuksissa (Amazon 2015). Ensimmäiset onnistuneet lennokokuljetukset tehtiin jo kesällä 2015, mutta päivittäisiin käyttöön on vielä matkaa (The Guardian 2015). Kaukana tulevaisuudessa ruoan toimittaminen voi tapahtua kokonaan sähköisesti 3d-printterien tapaan, jolloin lisenssit eri resepteihin ja valmistusmassa ovat ainoat myytävät artikkelit.

Kuluttajan näkökulmasta kotiinkuljetuksen haasteina voidaan pitää pitkää aikajännettä tilauksesta toimitukseen, aikaikkunaa jolloin toimitus saapuu perille, sekä toimitusmaksua. Suomessa osa toimijoista lupaa jo nyt toimituksen saman päivän aikana, jos tilaus tehdään heti aamulla. Myös ulkomaisista isoista toimijoista muun muassa Google, Amazon, Walmart sekä uusi raketinlailla nouseva start-up pohjainen yritys Instacart ovat siirtyneet käyttämään melkein pelkästään 24/7-toimituksia (Food Tech Connect 2014). Voidaan siis pitää erittäin todennäköisenä, että vuonna 2025 toimitusjänne tilauksesta kotiovelle on alle 24 tuntia maanlaajuisesti Suomessa, ja suurimmissa kaupungeissa jopa huomattavasti lyhyempi. Monikanavainen malli mahdollistaa myös jouston, jos

tuotteet halutaan tilata netin kautta, mutta toimitusjänne on jollain kerralla esteenä tilaukselle. Tällöin klikkaa ja nouda malli tarjoaa yleensä nopeamman vaihtoehdon, jos kuluttaja noutaa tuotteet itse toimipisteestä.

Aikaikkuna jolloin toimitus saapuu perille on tällä hetkellä yksi suurimmista haasteista koskien ruoan verkkokauppaa. Kuluttaja ei ole tottunut aikataulutamaan kotona olemistaan sen mukaisesti, koska ruoka saapuu kotiin (Tech Crunch 2015). Jos tarve on akuutti ja toimituksessa kestää yhtä kauan kuin perinteisessä pizzakuljetuksessa, niin silloin tilanne on toinen. Pitäen silmällä tätä haastetta jo mainitun ruokapostilaatikon kaltaiset ratkaisut ovat varmasti vuonna 2025 arkipäivää ja aamulla tehty tilaus on odottamassa toimitettuna kotona töistä tullessa.

5.2. Kestävä kehitys

Jatkuvasti kasvava tietoisuus ilmastonmuutoksen haitoista ja ihmiskunnan roolista sen jouduttamisessa ovat johtaneet kestävän kehityksen ja vihreiden arvojen alati kasvavaan suosioon. Ihmisillä on tarve osallistua talkoisiin etenkin tulevien sukupolvien puolesta ja tämä heijastuu myös ruoan verkkokaupan tulevaisuuteen. Tämä näkyy ympäristövastuullisissa mielikuvissa, joita yritykset haluavat luoda ja osa myös aidosti noudattaa. Tämä näkyy myös poliittisessa päätöksenteossa ja säädöksissä joita asetetaan edistämään yritysten kestävän kehityksen toimintamalleja. Näistä esimerkkeinä ovat verohelpotukset puhtaan energian käytöstä ja toisaalta päästösanktiot. Kestävällä kehityksellä on siis niin yrityksen kulurakenteeseen kohdistuvia vaikutuksia kuin myös mielikuvallista good will-arvoa.

Erittäin monet asiat puoltavat ruoan verkkokaupan myönteistä roolia kestävässä kehityksessä vs. perinteinen kivijalkakaupasta ostaminen.

Verkkokaupasta ostaminen on huomattavasti suunnitelmallisempaa ja impulssituotteita ostetaan vähemmän kuin asioidessa myymälässä (EDigitalResearch 2014). Tämä johtaa luonnollisesti huomattavasti vähäisempään määrään turhaa ruokahävikkiä kotitalouksissa ja se auttaa myös kauppaa suunnittelemaan menekkinsä tarkemmin, mikä puolestaan vähentää kaupanpään hävikkiä. Tällä olisi merkittäviä ympäristöllisiä seurauksia (IOPScience 2015).

Käytettäessä kotiinkuljetusta saastutetaan ympäristöä huomattavasti vähemmän kaupan toimittaessa tilaukset yhdellä kertaa monelle asiakkaalle. Tämä korostuu vielä enemmän kun asiakkaat ovat valmiita joustamaan toimitusajoista ja kaikki toimitukset samalle alueelle tehdään yhdellä ja samalla kierroksella (TRF 2012). Tämä toimintamalli korostaisi myös yhteisöllisyyttä ja voisi olla jopa kilpailuetu ja markkinointivaltti kestävien arvojen noustessa yhä merkittävämpään rooliin päivittäisessä arjessa. Samalla tämä suunnitelmallisuus vähentää myös yrityksen kuluja ja samalla päästöjä. Tällöin myös toimituskulut kuluttajalle laskisivat, kun alueellinen yhteisö käytännössä jakaisi saman toimituksen keskenään. Heriot-Wattin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa jopa 30 prosenttia vastaajista totesi, että ruoan kotiinkuljetus vähentää selvästi tai erittäin selvästi tarvetta auton omistamiseen ylipäättäen. Tässä tutkimuksessa on hyvä huomioida, että vastaajajoukko koostui kokonaan opiskelijoista (Cullicane, Edwards & McKinnon 2008).

Verkkokaupan valikoimaan vihreillä arvoilla tulee varmasti olemaan suuri merkitys, samoin käy varmasti myös kivijalkakaupan puolella. Muun muassa luomutuotteet tulevat korostumaan ja "suoraan maatilalta"-tuotteet voidaan toimittaa suoraan paikallisilta pientilallisilta asiakkaille.

Kokonaisuudessaan ruoan verkkokaupan rooli ilmastonmuutoksen torjunnassa voi olla siis suurikin. Se miten tämä näkyy Suomessa ruoan verkkokaupassa

vuonna 2025, riippuu pitkälti juuri niistä mielikuvista, joita kotiinkuljetukseen tullaan liittämään lähivuosisuosina täällä Suomessa, sekä isojen kauppaketjujen linjauksista tiellä kohti kestävästä kehitystä kokonaisvaltaisesti läpi kaikkien toimintatasojen. Myös esimerkiksi jatkuvasti kasvavat REKO-lähiruokarengas tulevat haastamaan myös keskusliikkeiden keskeisen roolin mielekkyyden asiakkaiden silmissä (REKO 2016).

5.3. Väestön ikääntyminen

Väestön ikääntymisellä tarkoitetaan yli 65-vuotiaiden osuuden kasvua maan väestössä. Hedelmällisyyden vähentyminen, kuolleisuuden ja syntyvyyden lasku ovat syynä tähän kehitykseen (Uutistamo 2015). Suomessa ikääntyminen on voimakkaimmillaan juuri nyt. Suomessa vuonna 2000 65-vuotiaiden osuus väestöstä oli 15 prosenttia, kun se vuonna 2030 kasvaa 26,3 prosenttiin. Näin joka neljäs Suomessa asuva olisi tuolloin vanhus (Tilastokeskus 2003). Senioreiden ostovoima kasvaa siis voimakkaasti, mutta tämä ei näy ainakaan vielä merkittävästi yritysten palvelu- tai markkinointiratkaisuissa.

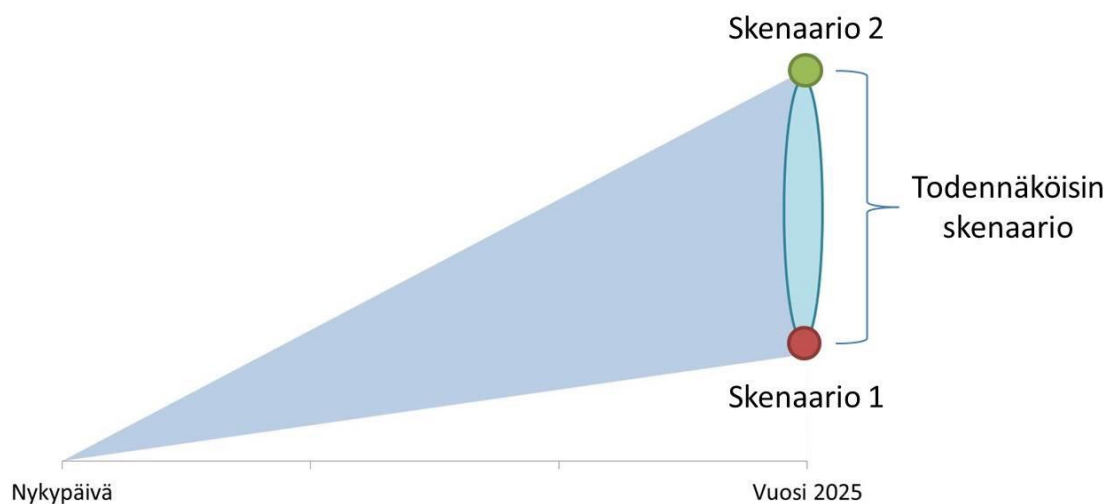
Lähipalvelut yleisesti ovat senioreille erittäin tärkeitä. Ne tarkoittavat yleensä pitkäkestoisempaa itsenäistä elämää ja tunnetta siitä että elämässä pärjää. Senioreilla on luonnollisesti enemmän myös liikuntarajoitteita, mikä korostaa ehdottomasti kotiin kuljetetun ruoan roolia tulevaisuudessa. Ruoan verkkokaupan toimijoilla on tämän suhteen omat haasteensa eli miten saada seniorit, jotka eivät ole diginatiiveja, tilaamaan ruokaa verkon kautta. On myös hyvä tehdä etenkin tässä kohtaa selvä ero perinteisten päivittäistavarakauppojen tuotteiden ja valmiiden aterioiden välillä. On selvää että osalle iäkkäämmistä senioreista kotiinkuljetuksen artikkeleina ovat valmiit ateriat, kun taas osalle perinteinen kauppakassi riittää.

Suurin syy siihen, miksi väestön ikääntyminen ei todennäköisesti, etenkin klikkaa & nouda -mallin kohdalla, tule aiheuttamaan suurta siirtymää ruoan verkkokaupan suuntaan vuonna 2025, on pinttyneet tavat ostaa ruokaa. Lähes poikkeuksetta jokainen yli 65-vuotias henkilö on ostanut koko elämänsä ajan kaikki päivittäistavaratuotteensa, yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta, kivijalkakaupasta. Miksi muuttaa toimivaa mallia?

"On erittäin todennäköisestä, että vuonna 2025 löytyy ulkomailta toimivia ruoan verkkokaupan malleja, jotka on suunnattu senioreille, mutta Suomessa ikääntyvä väestö ei todennäköisesti tule olemaan se tekijä, joka ainakaan yksin nostaa ruoan verkkokaupan markkinaosuutta merkittävästi nykyisestä. (Jonas Stjenberg)

5.4. Vuoden 2025 ruoan verkkokauppaostamisen skenaariot

Tutkielman tässä osassa hahmotellaan kaksi kiteytettyä, eri ääripäiden, skenaariota ruoan verkkokaupan tulevaisuudesta vuonna 2025. Nämä skenaariot pohjautuvat tutkielmassa käsiteltyjen akateemisten tutkimusten näkemyksiin, megatrendeihin ja niiden kautta käsiteltyihin ulkomaisiin benchmarkkeihin, Suomen ruoan vähittäismarkkinoiden erityispiirteisiin, kokemusperäiseen osaamiseen ja mielikuvitukseen. Tämän jälkeen skenaariot tuomaroidaan puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa Keskon ja S-ryhmän ruoan verkkokaupan kehittämisestä vastaavien toimihenkilöiden toimesta. Lopuksi tuomaroinnin pohjalta muodostetaan arvontuotantoprosessi ruoan verkkokaupalle Suomessa vuonna 2025.



Kuvio 6. Tulevaisuuden mahdolliset skenaariot.

5.4.1. Skenaario 1

Vuonna 2025 kuluttajien ostokäyttäytyminen on pysynyt lähes ennallaan nykyisestä. Kuluttajien ostofrekvenssi sisältää keskimäärin yhden pääostoskorin kahdessa viikossa ja ruoan verkko-ostaminen on painottunut lähes kokonaan klikkaa & nouda malliin. Lähikauppojen kattava peitto tekee kaupassa käymisestä helppoa ja nopeaa. Autokaistat ruokakauppojen yhteydessä ovat lisääntyneet. Samoin nk. ”dark storet” eli puhtaasti noutopisteenä toimivien kauppojen osuus on jatkuvasti nousussa. Kokonaisuutena ruoan verkkokaupan osuus on 5 prosenttia kaikista ruokaostoksista.

Etenkin ikääntynyt väestö tekee edelleen ruokaostoksensa lähes kokonaan perinteiseen malliin käymällä kaupassa ja kulkemalla läpi kauppakierroksen. Nopeat teknologian omaksujat ovat sen sijaan alkaneet käyttää mm. älyvaatteita, kännykän sovelluksia, lisätyn todellisuuden mahdollisuuksia, älysormuksia, älyjääkaappeja ja pitkälle vietyjä puhe-/äänisovelluksia. Näiden avulla ostosten tilaaminen matkalla töistä kotiin on helpottunut huomattavasti. Amazonfreshin rantautuminen Suomeen vuonna 2020 kiihdytti huomattavasti myös kotimais-

ten keskusliikkeiden halua panostaa uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin tilausalustojen luomisessa ja kehittämisessä. Digitaalinen läsnäolo läpi alustojen on vahvaa ja kanta-asiakas sekä myymälämarkkinoinnissa verkkostamisen optiosta muistutetaan jatkuvasti.

Kauppojen ja noutopisteiden kustannusrakenne on saatu optimoitua tasolle, jolla kuluttajan cross-channel ostokäyttäytyminen ei ole vain rasite vaan selvä lisätulon lähde. Myös myymälöiden sisäinen logistiikka on saatu kehitettyä kokonaan uudelle tasolle, jolloin tilatut tuotteet ovat noudettavissa alle tunnin sisällä tilauksen tekemisestä, eikä asiakkaalle koidu merkittäviä lisäkustannuksia tästä palvelusta. Pieni kiinteä lisämaksu on kuitenkin olemassa, mutta etenkin pääostoskorin kohdalla se ei ole ostamisen este. Nopeat impulssimaiset ostot käydään edelleen hakemassa suoraan kaupasta perinteiseen malliin, samoin suurin osa kaikista täydennysostoista. Pääostoskori sen sijaan hankitaan jatkuvasti useammin klikkaa & nouda menetelmää käyttäen, usein suoraan työmatkalta big dataa, aiempaa ostohistoriaa ja älylaitteiden tarjoamia suosituksia hyväksikäyttäen. Kuluttajat ovat myös huomanneet säästävänsä rahaa ja syövänsä terveellisemmin kun ostokset ovat suunnitelmallisempia ja impulssituotteiden osuus ostoskorista on pienempi. Tämäkin on entisestään kiihdyttänyt klikkaa & nouda palvelun käyttöuseutta.

Ostosten maksamiseen on kehitetty monia eri malleja. Tärkeimpänä näkökulmana on asiakkaan kannalta vaivattomuus ja joustavuus. Käyttäjät ovat rekisteröityneet sisälle tilausjärjestelmään, joten käytettäviä maksutapatietoja ei tarvitse syöttää järjestelmään enää uudelleen jokaisen tilauksen yhteydessä. Tällöin myös kanta-asiakasedut rekisteröityvät aina, eikä kassalla tarvitse näyttää esimerkiksi bonuskorttia. Tämä mahdollistaa myös portaistetun tai liukuvan hinnoittelu-/alennusjärjestelmän ruokaostosten maksamiseen käytettyjen eurojen mukaisesti. Itse maksaminen tapahtuu joko tilauksen

yhteydessä tai noutopisteellä. Jos maksu on suoritettu jo tilauksen yhteydessä, kuittia näytetään kassalla lukulaitteelle tai sensorit lukevat sen suoraan esim. älysovituksesta. Noutopisteellä maksettaessa lähimaksamiseen kehitetty NFC teknologia on laajalti käytössä läpi eri alustojen. Vaihtoehtoisesti kortilla tai käteisellä maksaminen on edelleen myös mahdollista. Ostoksen jälkeen asiakas voi helppoa symbolijärjestelmää käyttämällä arvioida ostokokemuksen mutkattomuuden ja antaa tarvittaessa tarkempaa palautetta esim. tuotetoiveiden muodossa.

Oston jälkeen proaktiivinen muistuttaminen voidaan säätää mielekkäälle tasolle. Tämä perustuu vahvasti ostohistoriaan ja big dataan, joka rekisteröi kuluttajan käyttäytymisen ja liikkeen. Esimerkiksi viikoittaiset muistutukset tuoreiden hedelmien ja vihannesten hankinnasta voidaan ajastaa etukäteen muistutukseksi tai sovellus saattaa proaktiivisesti suositella sopivaa urheilujuomaa kun yhdeksi kokonaisuudeksi integroidut verkkokauppa- ja juoksu-sovellus rekisteröivät uuden harrastuksen. Tämän lisäksi erityisten kampanjoiden, "happy hour" alennusten, "parasta ennen" päivämäärän saavuttaneiden tuotteiden loppuunmyynnin tai uutuustuotteiden saapuessa valikoimaan, saa asiakas ilmoituksen näistä.

5.4.2. Skenaario 2

Vuonna 2025 kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut huomattavasti nykyisestä. Kuluttajien ostofrekvenssi sisältää keskimäärin kaksi pääostoskoria ja kolme täydennysostoskoria kahdessa viikossa. Ruoan verkkokauppa on keskittynyt pitkälti kotiinkuljetukseen. Klikkaa & nouda malli on edelleen olemassa, mutta edistysaskeleet teknologiassa sekä niiden nopea implementointi infrastruktuuriin ja käytäntöön ovat tehneet siitä käytännössä tarpeettoman. Lähikauppojen kattava peitto on tehnyt tuotteiden

toimittamisesta nopeaa ja kannattavaa. Kokonaisuutena ruoan verkkokaupan osuus on 20 prosenttia kaikista ruokaostoksista.

Tekniikan nopea kehittäminen ja helppo käytettävyys ovat tuoneet ruoan verkkokaupan helposti kaikkien ulottuville. Akkuteknologian parannuttua suurin harppauksin 2010-luvun lopulla, monet tekniset pullonkaulat saatiin selvitettyä ja teknologiatuotteiden hinta romahti. Eleistä ja puheesta on tullut standardi tapa hallita arkea. Myös ikääntynyt väestö on nyt kerinnyt omaksumaan uuden tekniikan. Kaupassa käymisen sosiaalinen ulottuvuus ei ole enää niin merkittävää yksin eläville senioreilla, vaan sosiaalinen media ja etenkin virtuaalitodellisuus ovat olleet suuresti apuna yksinäisyyden lievittämisessä. Lisätty todellisuus yhdessä huomattavasti näistä päivistä kehittyneen tekoälyn kanssa ovat tehneet ostoslistan tekemisestä ja ostosten maksamisesta lähes automaattista. Asiakkaiden ostoslistalle haarukoidaan jatkuvan bioskannauksen avulla juuri sopivat tuotteet. Listaa voi toki kustomoida manuaalisesti tai tehdä valmiita painotuksia ja suosituksia tuotteisiin. Kuitenkin kokonaisuutena aikaa käytetään huomattavasti vähemmän ostosten suunnitteluun ja tekoälylle annetaan suuri rooli päätösten tekemisessä.

Ilmastonmuutoksen kiihtyessä ja konkretisoituessa ympäri maailmaa entistä selkeämmin, heräsivät myös kuluttajat ja kaupat. Keskusliikkeet ja pienemmät toimijat näkivät vihreät arvot ja ekologisten ratkaisuiden toteuttamisen ainoana mahdollisena tapana toimia kannattavasti lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Yhteisöllisyys ja jakamistalous alkoivat korostua. Tämä olisi tarkoittanut elintason laskua kauttaaltaan, mutta uuden teknologian avulla tätä ei tapahtunut. Sähköautojen myötä myös automaattiohjaus ja kuskittomat autot ovat vallanneet nopeasti alaa ja ihmisillä ei ole enää niin suurta tarvetta omistaa omaa autoa. Lähikauppojen runsas määrä teki myös toiminta-alueella sijaitsevien asiakkaiden palvelemisesta tehokasta, kun asiakaskunta per kauppa

ei ollut liian suuri. Tällöin tuotteiden toimitusviive kuluttajalle on saatu nykyisen pizzatilauksen tasolle. Haja-asutusalueilla osalla asiakkaista on ekologinen ruokapostilaatikko, johon tilauksen voi jättää. Näillä alueilla käytetään myös verrattain vähemmän sähköautoja, jolloin ruokatilaukset toimitetaan useampaan talouteen samalla toimituskierroksella kulujen ja päästöjen minimoimiseksi. Tämä malli koskee kuitenkin vain pientä osaa asiakkaita ja se tarkoittaa myös kuljettajan osallistumista itse toimitukseen, mikä nostaa ruokakorin kokonaishintaa huomattavasti.

Myös vahva trendi ruoan 3d-tulostamisessa on juuri alkanut. Kaupat toimittavat tarvittavat raaka-ainemassat makuesansseineen kuluttajalle tai ne haetaan itse kaupasta. Itse annokset muodostetaan sitten kotona tulostamalla. Eri resepteihin tai reseptipankkeihin ostetaan lisenssejä ja tekoäly tekee jatkuvasti suosituksia sopivista ateriakokonaisuuksista, oikeasta ateriarytmistä ja mahdollisista uutuustuotteista. Ruoan tilaamisen ja valmistamisen voi siis käytännössä automatisoida lähes kokonaan tekoälyn vastuulle. Tämä säästää valtavista aikaa arjesta. Manuaalinen ruoan valmistaminen painottuu entistä enemmän tiettyihin seremonioihin ja juhlapyyhiin esim. jouluaattoon. Manuaalisen ruoan tekemisen taidot ovat katoamassa entistä kiihtyvämällä tahdilla. Ihmiset haluavat kuitenkin edelleen käydä usein ulkona ravintoloissa syömässä täysin perinteisesti valmistettua ruokaa.

5.5. Arvontuotantoprosessi ruoan verkkokaupassa vuonna 2025

Tässä kappaleessa kartoitetaan Suomen ruoan verkkokaupan arvontuotantoprosessi vuodelle 2025. Tämä arvontuotantoprosessi muodostetaan edellisessä alakappaleessa (5.5.) hahmoteltujen mahdollisten tulevaisuuden skenaarioiden tuomaroinnin kautta (Liite 1), sekä puolistrukturoiden asiantuntijahaastattelun (Liite 1) tukemana. Lähtö- ja

vertailukohdaksi otetaan ruoan verkkokaupan tämän hetkinen arvontuotantoprosessi, joka muodostettiin aiemmin kappaleessa 3.4 (kuvio 4). Samalla huomioidaan mahdolliset muutokset asiakkaan matkaan ruoan verkkokaupassa Suomessa vuonna 2025 ja hahmotetaan todennäköisintä toteutuvaa skenaariota.

5.5.1. Tietoisuus palvelusta

Verkkokaupan rooli vaihtoehtoisena tapana asioida brandin kanssa korostuu kaikkien haastateltavien vastauksissa. Verkkokauppa tulee siis olemaan luonteva osa omni-channel ajattelua kuluttajan mielessä. Itse verkkopalvelun markkinointia pidetään järkevänä toimintamallina ainoastaan kohdistettujen viestien kautta.

"Tärkeää muistaa, että kuluttaja asioi brandin kanssa, ei kanavan. Kun katsotaan tulevaisuuteen, niin on erittäin todennäköistä, että yleisiä, kaikille suunnattuja markkinointiviestejä ei oteta enää vastaan, vaan markkinointi tulee olemaan kohdennettua käyttäjäprofiilien mukaiseksi." (Jonas Stjernerberg, jatkossa JS)

"Verkkokauppaa ei pitäisi tuputtaa, vaan tiedottaa, että näitä vaihtoehtoja löytyy ja asiakas sitten menee minne menee. Tässä tapauksessa ei kysyntää tarvitse luoda kohti verkkoa vaan enemmän kohti Keskoa. Mitä enemmän asiakas asioi meidän kanssa missä kanavassa tahansa, myös verkkokauppa saa siitä oman osansa." (Arhi Kivilahti, jatkossa AK)

"Meidän tahtotila on palvella asiakasta niiden myynti- ja toimituskanavien kautta mitä asiakas haluaa. Ja oikeastaan me rakennetaan sitä omni-channel maailmaa, missä meidän myymälät ja verkko ja mobiili ovat yhtä ja palvelevat asiakasta saumattomasti ja asiakas sitten oman tarpeen ja tilanteen mukaan tekee päätökset, tuleeko ruoka

toimitettuna, menenkö noutopisteelle vai lähikauppaan.” (Matti Torniainen, jatkossa MT)

”Mielestäni sitä (ruoan verkkokauppaa) ei pitäisi markkinoida juuri ollenkaan. Toki digitaalisia palveluita kannattaa markkinoida, ei aivan samalla tavalla kuin tämä nykyinen roiskiminen.” (AK)

Ruoan verkkokauppa nähdään vuonna 2025 pitkälti osana asiakkaan peruspalvelua. Tietoisuus palvelusta on levinnyt laajalti brandien omille asiakaskunnille, lähinnä sisäisen tiedottamisen kautta. Arviot ruoan verkkokaupan osuudesta kaikista ruokaostoksista vuonna 2025 kertovat myös tästä tietoisuuden korkeasta tasosta.

”Impulsiivinen- ja täydennysostaminen tulee olemaan lähes kokonaan perinteistä kivijalkaostamista, mutta vuonna 2025 10 prosenttia ostoksista saattaa kuitenkin tapahtua jo verkossa. Todennäköisempi arvio on kuitenkin lähellä 3-4 prosenttia, sillä suomalaisten työvoimakustannukset estävät helposti verkkokaupan ampaisun täyteen kukoistukseen.” (JS)

”Uskon että vuonna 2025 ruoan verkkokaupan osuus kaikista ruokaostoksista on yli 5 prosenttia. Todennäköisesti osuus välille 5-10 prosenttia. Mutta sitten hyvä huomata riippuen teknologian ja asiakaskokemuksen kehityksestä, niin myös 20 prosenttia voi olla mahdollinen. (MT)

”Ruoan verkkokaupan osuus 5 prosenttia on aika paljon. Paljon saa tapahtua, että kahdeksassa vuodessa päästään 5 prosenttiin. Nyt me ollaan kuitenkin promilleissa. Englannissa meni viiteen prosenttiin 20 vuotta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että 5 prosenttia olisi mahdotonta saavuttaa. 20 prosentin osuus ruoan verkkokaupalle olisi todella kova. En mene vannomaan, että se ei toteutuisi, mutta olen todella yllättynyt jos näin kävisi.” (AK)

Ruoan verkkokaupan kasvu tuli kaikkien asiantuntijoiden vastauksissa selvästi esille. On kuitenkin merkille pantavaa, että asiantuntijoiden arviot ruoan verkkokaupan osuudesta kaikista ruokaostoksista vaihtelivat suurestikin, erityisesti S-ryhmän ja Keskon välillä.

Asiakkaan matkan entinen ensimmäinen vaihe, **tietoisuus palvelusta**, sulautuu yhteen asiakkaan matkan toisen vaiheen, **vaihtoehtojen vertailu**, kanssa. Vuonna 2025 mahdollisuutta ruoan ostamiseen verkon kautta pidetään lähtöoletuksena. Tärkeintä on tuoda esille se, miten tämä verkkokauppa on toteutettu eli miten asiakas voi suorittaa ruokaostoksensa verkon kautta. Tällöin tietoisuuden lisääminen, vaihtoehtojen vertailu sekä itse verkko-ostaminen tapahtuu siellä, missä asiakas on jo valmiiksi.

5.5.2. Vaihtoehtojen vertailu

Vaihtoehtojen vertailu sisältää yleisesti brandiin sekä verkkokaupan erityispiirteisiin liitettäviä ominaisuuksia. Verkko-ostoksia tehdään siis osittain samoilla kriteereillä kuin perinteistä ruokaostamista, mutta esimerkiksi verkkokaupan toteuttamisen eri muodot saattavat olla kriittisiä tekijöitä verkkokaupan valinnassa. Tällöin ostaminen ei välttämättä keskity yhteen brandiin läpi eri kanavien vaan verkko-ostokset saatetaan tehdä uskollisesti toisen toimijan kautta samalla kun perinteinen ostaminen käydään tekemässä pelkästään toisen brandin toimipisteissä.

Erottautuakseen kilpailijoista asiakkaan vertailtaessa vaihtoehtoja, haastateltavat näkevät erityisesti asioinnin helppouden tuovan lisäarvoa asiakkaalle.

"Asiakas lähestyy vuorovaikutusta helppouden kautta. Helppo ja matala kynnyks lähteä mukaan." (JS)

"Tavoitteena on asiakaskokemuksen ylivoimainen helppous. Helpotuksia asiakaskokemukseen tulee paljon, mikä indikoi ruoan verkkokaupan kasvua." (MT)

"2025 Isot asiat tulevat ostamisen helppouteen. Erilaisten älykkäiden asioiden kautta saadaan kaikki turhat vaiheet helpommaksi." (AK)

Ylivoimaisesti suurin yksittäinen syy asioinnin helpottumiseen on teknologian alati kiihtyvä kehitystahti. Tämä tekee myös uuteen teknologiaan panostavien toimijoiden suurten investointien ajoittamisen erittäin hankalaksi. Oikean ratkaisun löytäminen oikeaan aikaan tulee olemaan entistä haastavampaa ja samalla entistä tärkeämpää kilpailukyvyn ja jopa mahdollisen kilpailuedun kannalta.

Hinnan rooli kilpailutekijänä ei ole niin merkittävä ruoan verkkokaupassa kuin mitä se on perinteisessä ruokaostamisessa. Voidaan osittain todeta, että verkkokauppa ei kilpaile, ainakaan suoranaisesti, perinteisten kivijalkakauppojen kanssa samalla hintatasolla vuonna 2025. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman ekstrapaa verkkokaupan tuomasta lisäarvosta.

"Sinne (verkkokauppaan) ei mene ne ihmiset, jotka ovat tarjousten/mainoksien perässä vaan ne, jotka haluavat sitä oikeasti käyttää. Se on hieman kalliimpi kanava. Kannattaa kohdentaa niille ihmiselle, joiden uskotaan innostuvan ruoan verkkokaupasta ja kokevat sen tarpeelliseksi. Esim. lapsiperheille, ei hintakulmalla vaan sillä muulla hyödyllä mitä siitä tulee. Kun tarjouksia ei hirveästi tuutata, myös kate on verkossa parempi. (AK)

"Meidän verkon asiointikokemus ei vielä tällä hetkellä tarjoa niin paljon lisäarvoa, että se ottaisi ison kuluttajanmassan käyttäjäkseen, mutta tämän kohdalta uskon, että tässä tapahtuu paljon kehitystä." (MT)

Asiakkaan matkan ensimmäinen vaihe, **vaihtoehtojen vertailu (tietoisuus palvelusta** sulautettu tähän vaiheeseen vuonna 2025), sisältää pitkälti eri palveluntarjoajien teknologisten ratkaisuiden vertailua. Näiden ratkaisuiden tarpeellisuus- ja käyttöaste mitataan sen mukaan, miten hyvin ne helpottavat asiakkaan arkea. Myös hinta on mukana vertailussa, mutta hinnan osalta vertailua tehdään lähinnä ruoan verkkokaupan toimijoiden kesken. Lisäarvosta, esim. ajansäästöstä, ollaan verkkokaupan puolella valmiita maksamaan herkemmin lisää.

5.5.3. Verkko-ostos.

Verkko-ostamisesta halutaan tehdä mahdollisimman helppoa ja joustavaa, tilanteesta riippumatta.

"Tiedon hyödyntäminen, kaikki se mitä kuluttaja voi kertoa itsestään, jotta palvelu olisi parempaa, tulee kasvamaan suuresti. Esimerkiksi ne tiedot mitä tilausprosessin aikana tehdään, ovat vahvasti automatisoituja. Kaikki pakollinen paha, maksaminen ja muut, tulevat katoamaan näkyvistä eli se maksetaan, siinä on joku ok-nappi, joku tämmönen vahvistus esim. sormenjälki puhelimen lukijassa." (MT)

"Monimutkaiset maksutavat siis häviävät. Kaikki maksamiseen liittyvät tekijät tulevat olemaan triviaaleja asioita. Ne siis häviävät ja häipyvät taustalle. Oli itse veloitusmalli mikä tahansa. Ainoastaan ostosten hyväksyminen jää enää asiakkaan kontolle. Asiakkaan muistuttaminen ja datan hyödyntäminen, sekä sen tuominen myös ulkopuolelta ovat erittäin relevantteja topiikkeja ja erittäin todennäköisesti osa ruoan verkkokauppaa vuonna 2025." (AK)

Verkko-ostamista halutaan siis automatisoida mahdollisimman pitkälle.

"Verkkokauppa on ideaalipaikka bulkkituotteille. Bulkin automatisointi on todella tärkeää." (AK)

Kun ostettavat tuotteet halutaan valita itse, ei automaattisesti, on tilausalustan käyttöliittymän oltava helposti saatavilla. Tätä kautta etenkin äänen rooli käyttöliittymänä tulee korostumaan.

"2025 isot asiat tulevat ostamisen helppouteen. Tällä hetkellä ostoslista tekeminen sisältää todella monta turhaa vaihetta. Esimerkiksi ääniohjauksella helpotetaan tätä prosessia huomattavasti. Tai sitten annetaan mahdollisuus esimerkiksi päivän ruokakassin tilaamiseen tai perusvakio viikkotilaus. Kaikki turhat vaiheet siis poistetaan. Sekin on huomioitava, että kun ihmiset käyttävät paljon teknisiä apuvälineitä, niin minimoidaan niiden välillä turhat vaihdot. Esimerkiksi kun sosiaalisessa mediassa vietetään paljon aikaa, on paljon helpompi tehdä tilaukset suoraan siellä kuin verkkoselaimen puolella. Ollaan siis siellä missä asiakas on. On toteutus sitten mikä tahansa, siihen tarvitsee myös verkkokaupan integroitua." (AK)

"Tarpeet pirstaloituvat niin voimakkaasti. Joillekin se juttu on virtuaalitodellisuus, sulla on ne lasit ja pääset niillä sitten kauppaan ja jollain toisella se joku aivan muu asia. Voit tehdä esimerkiksi bussissa helposti mobiilina ostokset. Ne kanaavat ja käytettävät teknologiat mitkä nousevat, ovat niitä, joissa meidän pitää sitten olla vahvasti mukana ja auttamassa asiakasta. Potentiaalisin uusin teknologia vuonna 2025 on kuitenkin mielestäni ääni. Se toimii niin monessa eri ympäristössä tilaamisesta maksamiseen. On mielenkiintoista kun mietin itseänikin kuluttajana. Olen mielestäni "first mover" -teknologian kanssa, mutta esimerkiksi Siriä olen käyttänyt vain vähän, mutta juuri hankkimani langattomat kuulokkeet ovat osoittautuneet erittäin käteviksi myös ääni- ja elokomentojen osalta. Näen näiden osalta valtavan potentiaalin." (MT)

Asiakkaan matkan toinen vaihe, **verkko-ostos**, tulee pitkälti automatisoitumaan, etenkin "pakollisten" perustuotteiden osalta. Kun asiakas

haluaa tehdä tilauksen itse, tapahtuu se samassa digitaalisessa ympäristössä, esimerkiksi suoraan integroituna sosiaalisessa mediassa, jossa asiakas viettää muutenkin aikaansa. Vuonna 2025 äänen rooli käyttöliittymänä tulee olemaan erittäin merkittävänä. Kaikki ”turhat” vaiheet, kuten maksaminen, tullaan häivyttämään prosessin taustalle, pois hankaloittamasta asiakkaan arkea.

5.5.4. Toimitus/nouto

Kaikki haastateltavat uskovat erittäin vahvasti siihen, että molemmat ruoan verkkokaupan mallit, niin kotiinkuljetus kuin klikkaa & nouda, tulevat olemaan käytössä vuonna 2025.

”Kotiinkuljetus-malli lähtee yleensä liikkeellä marginaaliryhmien kautta ja sitä seuraa usein klikkaa & nouda malli, joka skaalautuu paremmin. Vastaus ei siis ole yksinkertainen. Mm. noutolokerikot saattavat olla tulevaisuudessa suosittuja myös elintarvikkeiden kohdalla. Tulevaisuuden malliin vaikuttavat siis palkkakustannuksista, matka-ajoista, kulttuurista, yhteiskuntarakenteista ja siitä kuka isoista pelureista lähtee milläkin mallilla. Oma veikkaukseni on se, että vuonna 2025 Suomessa suosituin verkkokaupan malli tulee olemaan klikkaa & nouda. Esimerkiksi Prismassa tätä tehdään jo. Näen että verkkokauppa tulee palvelemaan ns. ratio-ostamista, missä ostokset suunnitellaan proaktiivisesti. Impulsiivinen- ja täydennysostaminen tulee olemaan lähes kokonaan perinteistä kivijalkaostamista.” (JS)

”Uskon että noutaminen ja kotiinkuljetus tulevat säilymään. Nämä molemmat ovat riippuvaisia markkinoista. Täällä Suomessakin on kaksi markkinaa. Kun ajatellaan toimintamalleja, on olemassa pääkaupunkiseutu ja sitten muu Suomi, kun karkeasti jaetaan. Silloin pk-seudulla tulee korostumaan kotiinkuljetusmalli ja kuluttajat tulevat varmasti myös vaatimaan tätä. Toinen elementti on kaupungistuminen myös muualla Suomessa. Tämä nostaa erittäin mielenkiintoisen tutkimuksessa nostetun tarkasteluperspektiivinen eli 10 vuoden aikajänteen. Tässä ajassa voi kehittyä hyöinkin

paljon, mikäli kehitys menee tietyn suunnan mukaisesti. Tämä kaikki riippuu siitä, kuinka kuluttajamassat ottavat vastaan uudet ratkaisut. Miten hyvin ne saadaan muotoiltua asiakkaan tarpeeseen sopivaksi ja mitkä ovat ne kustannukset mitä näistä muutoksista koituu. Nämä kaksi asiaa vaikuttavat varmasti siihen, miten eri asiat skenaarioissa etenevät.” (MT)

”Klikkaa & nouda tulee varmasti olemaan hyvä, kotiinkuljetus tulee varmasti olemaan hyvä, enemmän se riippuu siitä, miten ne toteutetaan. Niitä molempia on kyllä tehty hyvin ja huonosti.” (AK)

Tuotteiden keräily, kaupan sisäisen logistiikan, sekä tuotteiden kuljetuksen kohdalla tapahtuvat kehitysaskleet tulevat olemaan merkittävimmät tekijät kaupan näkökulmasta matkalla kohti ruoan verkkokauppaa Suomessa vuonna 2025.

”Tavallaan jostain kautta muualta pitää tulla verkkokauppa kuin pienmyymälöiden suunnalta. Valikoima ei riitä. Kuluttajat vaativat enemmän. Jokin hybridimalli supermarket- tai hypermarket- ketjusta saattaa olla mahdollinen. Tällöin myös itse toimitusalue olisi isompi kuin paikallisella lähikaupalla. Eli keskitetty varasto mahdollinen pk-seudulla. Muualla ei mahdollinen ennen kuin volyymit kehittyvät.” (MT)

”Sisäisen logistiikan parantaminen on hyvä nosto skenaariossa. Sen parissa meillä on varmasti paljon parannettavaa, enemmän kuin S-ryhmällä. Ensin pitää päästä tehokkaaseen tekemiseen, jonka jälkeen voidaan tarjota aika nopeaa keräilypalvelua. Se toki maksaa, mutta maksaako se asiakkaalle on kokonaan toinen kysymys. Se ei niinkään ole tekniikka tai teknologia kysymys, vaan enemmän kilpailutilanne.” (AK)

”Suomi on harvaan asuttu maa ja kokeileminen on kallista. Kriittinen massa jää usein saavuttamatta. Tästä syystä vaaditaan isot taloudelliset muskelit lähteä kokeilemaan

Suomessa jotain uutta. Tarvitaan joku neljästä logistiikkaputkesta eli Inex, Ruokakesko, Lidl tai Tuko, että olisi mahdollisuuksia onnistua. Pakettipalvelun tyylliset ratkaisut saattavat kuitenkin muuttaa tätä asetelmaa. Mm. Suomen Posti on menossa mukaan elintarvike-logistiikkaan. Tämä avaa pelikenttää myös pienemmille toimijoille. Suuri haaste on kuitenkin tuotteiden keräämisestä ja niputtamisesta syntyvät kustannukset.”
(JS)

Kotiinkuljetuksessa käytettävien itseohjautuvien autojen kohdalla mielipiteet jakaantuivat S-ryhmän ja Keskon haastateltavien kesken.

”Miehittämättömillä sähköautoilla saattaa olla isokin rooli vuonna 2025. Menemme brittejä kaksi tai kolmekin vuotta jäljessä ruoan verkkokaupan tekemisessä. Siitä hetkestä kun sähköautot alkavat briteissä tekemään ruokatoimituksia menee pari vuotta niin erittäin todennäköisesti nähdään ainakin samansuuntaisia kokeiluita myös Helsingin alueella. Tämä muutos ei siis tapahdu ainakaan muutaman vuoden sisällä. Kuitenkin kun homma saadaan rokkaamaan ja skaalattua suureksi, tulee siitä nopeasti myös valtavirtaa. Tästä kuitenkin tulee iso trendi, iso asia kokonaisuudessaan!” (MT)

”Itseohjautuvilla autoilla saattaa olla syvällisempiä vaikutuksia, vaikka nekään eivät varmasti aivan lyhyellä aikavälillä tule käyttöön. Siinäkin tavoitaisiin muutosta ihmisten peruskäyttäytymisessä. Tämä ei ainakaan tapahdu vuodessa tai kahdessa, vaikka kuinka haluaisimme sitä. Haasteena itseohjautuvissa autoissa on se, että jonkun pitäisi olla aina vastaanottamassa sitä. Jos ajatellaan niin, että autossa olisi kuitenkin kuski mukana, saamme erittäin mielenkiintoisen benchmarkin Ruotsista. ICA teki älylukkojen valmistajan kanssa projektin, jossa asiakas pystyi kontrolloimaan etänä oman kotinsa lukkoa. Tällöin ruokatoimituksen saapuessa pystyttiin kätevästi avaamaan ulko-ovi. Ruoan toimittanut henkilö lähetti siis ilmoituksen saapumisestaan noin viisi minuuttia etukäteen, jolloin asiakas pystyi reagoimaan tähän avaamalla oven etänä. Tämä tuo todella paljon joustavuutta. Se ei tarvitse itsestään ohjautuvia autoja. Se tuo sen, että kuljetusikkuna voi olla vaikka kahdeksan tuntia tämän päivän aikana. Tämä on todella iso asia ja tekee myös toimitusten aikatauluttamisesta huomattavasti

tehokkaampaa, saadaan isoja alueita tehokkaasti haltuun. Nämä jutut ovat todella mielenkiintoisia. Kuljettajan jättäminen yhtälöstä pois tarkoittaa siis sitä, että jotain pitää lisätä ketjun loppupäähän.” (AK)

Erityisesti klikkaa & nouda mallin kohdalla kaupassa tapahtuva tuotteiden keräilyn tehostaminen nousee suureen rooliin.

”Klikkaa & nouda mallin puolella tilauksesta noutoon kestävä aika voisi olla 2 tuntia. Myös tässä mallissa voidaan hinnoitella erikseen nopeat ja joustavat tilaukset. Keräily voidaan aloittaa esimerkiksi 5 tuntia aikaisemmin.” (AK)

”Klikkaa & nouda skenaarion odotukset ovat siis varmasti täytettävissä.” (MT)

”Englannissa on äärettömän mielenkiintoinen toimija nimeltään Argos. Puolet heidän liikevaihdosta tulee verkosta. Erittäin iso etenkin mobiilin puolella. Heillä on myymälöiden välinen logistiikka huipussaan. Heillä on jopa kioskin kokoisia myymälöitä ja se mikä tekee heidän toiminnastaan nerokasta, on se, että he pystyvät toimittamaan esimerkiksi tähän kioskiin kolmen tunnin varoajalla mitkä tahansa tuotteet omasta valikoimastaan. Se mikä on vielä mielenkiintoisempaa on se, että jos olet maksanut tuotteen verkossa, tuotteen nouto myymälässä toteutuu 60 sekunnissa. Eli kun astut sisään myymälään, olet 60 sekunnin päästä ulkona. Siinä ei edes ole mitään logistiikkarobottia, se on ainoastaan järjestetty järkevästi ja todella tehokkaasti. Jos tämän mallin toisi Suomeen, se tarkoittaisi esim. hypermarketeille todella isoa lattiatilan hallinnan muutosta, etenkin takavaraston puolella.” (AK)

”Suomessa pitää pk-seudulla ruoan verkkokaupan kasvaa todella paljon, jotta dark store olisi toimiva malli. Jos ruokakauppojen takatilojen logistiikkaa saataisiin parannettua ja siirrettyä varastoa osittain myymälän lattialta takatilaan. Esim. vessapaperit yms. voitaisiin helposti keräillä takahuoneen varastosta robottien toimesta, kun taas esimerkiksi hedelmät ja vihannekset myymälätilojen puolelta ihmisten toimesta. Jos

myymälätilojen puolella keräily tapahtuu sangen kompaktilla alueella ja sitten takahuoneessa automaattisesti niin se voi olla yllättävänkkin tehokasta ennen pitkää. Tämä voisi olla verkkokauppa logistiikan suunta. Mitä enemmän tätä automatisoidaan, sitä pienempi aikaikkunakin saadaan muodostuttua klikkaa & nouda asiakkaille.” (AK)

Asiakkaan matkan kolmas vaihe, **toimitus ja nouto**, tulee saamaan monia eri versioita klikkaa & nouda, sekä kotiinkuljetus malleista. Riittävän joustava aikajänne tilauksesta toimitukseen/noutoon tulee olemaan iso kilpailuvaltti. Samoin toimiva hintajousto esimerkiksi toimitusajan suhteen ja mallien monipuolinen tarjonta ovat tärkeitä tekijöitä lisäarvon luomisessa asiakkaalle. Kaupan sisäisen logistiikan ratkaisut toimivat yleensä taustalla asiakkaalta piilossa, mutta ne näkyvät kuitenkin välillisesti asiakkaalle juuri tärkeiden palvelumittareiden kohdalla. Kaupan kannalta on ensisijaisen tärkeää pysyä mukana nopeassa muutoksessa ja olla mukana monellakin rintamalla. Tällöin ollaan siellä minne asiakasvirran suurimmat vuonot kulloinkin viettävät. Tämä tarkoittaa myös sitä, että omni-channel malli on voimissaan ja ruokaostoksia tehdään monella eri tavalla.

5.5.5. Tuotteiden käyttö

Ratkaiseva kilpailutekijä saattaa löytyä myös itse ostettavasta tuotteesta ja sen jalostusasteesta.

”Ne pärjäävät, ketkä pystyvät parhaiten tuottamaan ratkaisuja. Joku joka osaa yhdistää ruokaa ja ravintolaa tulee olemaan vahvoilla. Tavallaan siis sitä, mitä asiakas oikeasti ostaa. Ne ei osta sipulia, vaan jotain mitä siitä sipulista tehdään. Itse näen sen, että asiakkaan haluama lopputulos on tärkein. Asiakas voi haluta nopeaa lounasta tai nopeaa päivällistä tai sitten asiakas haluaa tehdä sen kokonaan itse. Myös puolivalmisteita tullaan näkemään enemmän. Ruoan hintojen vertailu on helpompaa kun tuotteet ovat raaka-aine muodossa eli silloin hypermarketin hinta on yleensä aina edullisempi kuin

sen mikä on verkkokaupassa. Verkkokaupassa on sitä kautta järkevämpää myydä kokonaisratkaisuja. Tällöin vertailukohtana on enemmän ravintolat, eikä esimerkiksi hypermarketit.” (AK)

Tämäkin korostaa entisestään helppoutta ja joustavuutta.

Tietyn toimijan tuotteita käyttämällä, tuodaan jatkossa myös omia arvoja käytäntöön. Tämä näkyy muun muassa vertaiskauppa-rinkien kohdalla.

”Vertaiskaupparingit kuitenkin kasvavat. Nämä eivät kuitenkaan kasva sen takia että ne olisivat ympäristöystävällisiä vaan sen takia että ne ovat merkityksellisiä. Eli tarinankerronta, ilman välikäsiä ja hyvä omatunto merkitsevät. Paha kauppa jää välistä, kaukaa tulevat prosessoidut ruoat eivät ole kuluttajien mieleen. Tämä tulee näkymään kestävästä kehityksestä vahvemmin ohjaavana tekijänä tällä aikaperspektiivillä.” (JS)

Isot toimijat näkevät kuitenkin vertaiskaupparinkien roolin sangen pienenä.

”Kun valikoima on verraten suppea, vaatii se todella isoa brandityötä, että siitä tulisi merkittävää. Verkko on kuitenkin heille juuri oikea paikka toimia. Suomessa on tilaa Stockmann herkkua, pykälä alaspäin, Mustapekka, pykälä ylöspäin, tasoiselle ketjulle. Yritin aikoinaan myydä tätä ideaa Stockmannille. Tämä on ainoa mahdollinen skenaario, minkä voin nähdä mahdollisena kokonaan uudelle toimijalle.” (AK)

”Varmasti niillä asioilla (vertaiskaupparingeilla) on oma roolinsa. Koen kuitenkin että voimme myös itse tehdä vielä paljon asioita, joilla voimme tehdä asiointikokemuksen mielekkäämmäksi asiakkaillemme. Näen kaupan vahvana toimijana kasaamaan kaikki kuluttajatarpeet ja palvelut yhteen ja sitä kautta asiointikokemus on paras mahdollinen.” (MT)

Asiakkaan matkan neljäs vaihe, **tuotteiden käyttö**, edellyttää vuonna 2025, että tuotteita koskevat hygieniatekijät, laatu ja tuoreus ovat edelleen hyvällä tasolla. Asiakas arvostaa pitkälle jalostettuja tuotteita ja näkee entistä useammin ruokakaupan vaihtoehtona ravintolaillalliselle. Myös omaa arvomaailmaa halutaan tuoda esille käytettyjen tuotteiden kautta. Tällöin ei ole ainoastaan tärkeää, mikä tuote on ostettu vaan myös se, mistä se on ostettu.

5.5.6. Tyytyväisyys/tyytymättömyys

Asiakkaasta kerätyn datan rooli tulee olemaan valtava vuonna 2025.

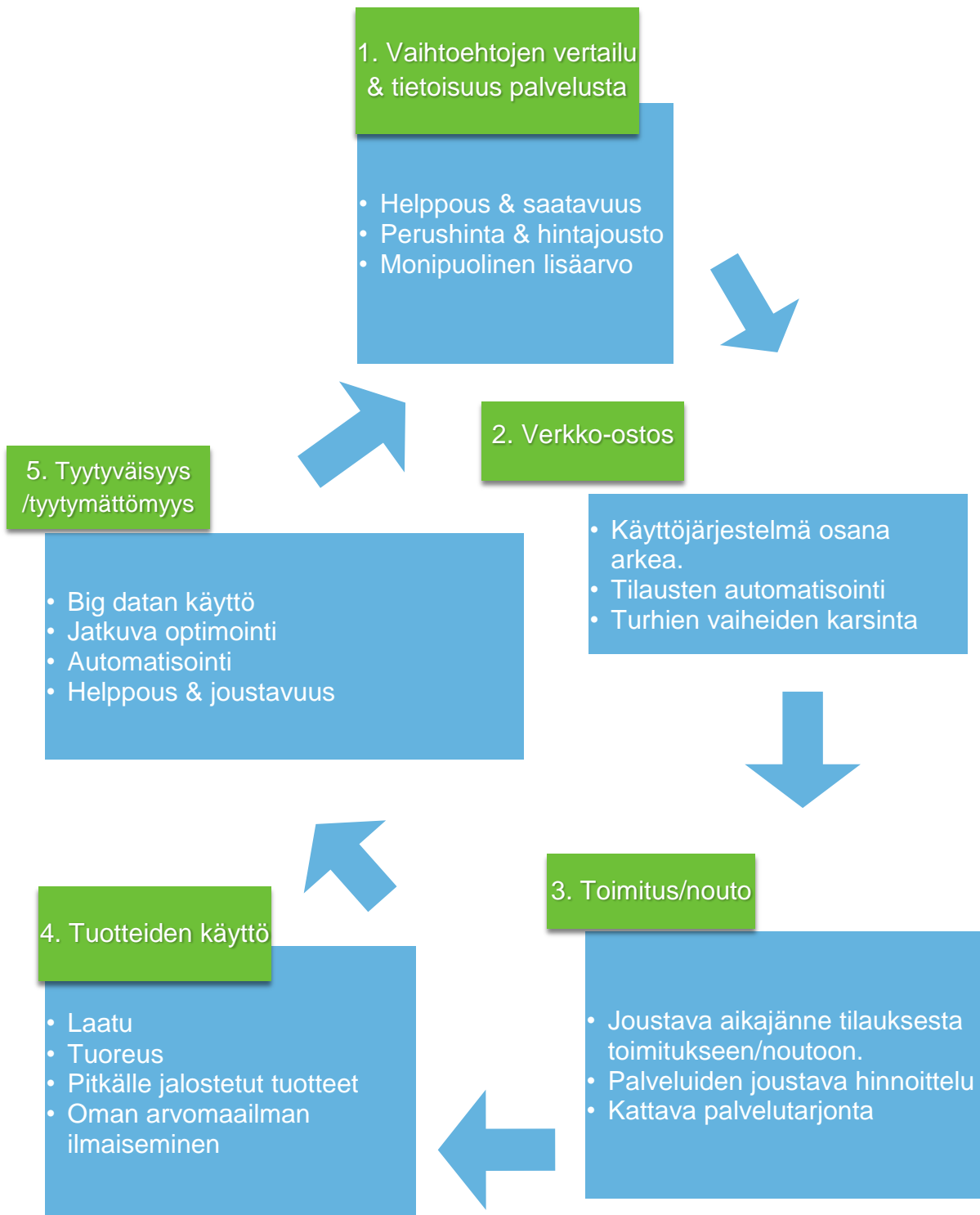
"Tiedon hyödyntäminen, kaikki se mitä kuluttaja voi kertoa itsestään, jotta palvelu olisi parempaa, tulee kasvamaan suuresti." (MT)

"Verkkokaupan ydinongelma on se, että ei pitäisi nähdä kanavaa vaan pitää nähdä asiakas." (AK)

"Yritysten tulee siis hyödyntää massiivista datamäärää, joka heillä on asiakkaista. Digitaalisuus lähtee vuorovaikutuksesta, joka lisää arvoa ja saa asioimaan brandin kanssa." (JS)

Asiakkaan matkan viides vaihe, **tyytyväisyys/tyytymättömyys**, korostuu arvontuotantoprosessissa vuonna 2025. Big datan avulla yritykset voivat proaktiivisesti vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen erittäin tarkalla tasolla. Kuluttajan tyytyväisyys/tyytymättömyys havaitaan välittömästi ostokäyttäytymisessä tekoälyn algoritmien raportoimana. Optimointia tehdään jatkuvasti, niin palvelumallien, hinnoittelun ja tuotteiden osalta. Samoin automatisoimalla perustuotteiden tilaamisen, sekä häivyttämällä palvelun tylsät vaiheet taustalle, kuten maksamisen, pyritään optimoimaan asiakkaan tyytyväisyys optimaaliselle tasolle liiketoiminnan kannalta.

Tästä pohdinnasta saadaan koostettua arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalle vuodelle 2025:



Kuvio 7. Arvontuotantoprosessi asiakkaan matkalla vuonna 2025.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä luvussa tuodaan esille saatujen tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Ensin esitellään kiteytetysti tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset implikaatiot. Lopuksi hahmotetaan vielä tutkimuksen rajoitteita, sekä suosituksia jatkotutkimuksiksi.

6.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkielman tarkoituksena oli rakentaa kolmen valitun megatrendin avulla kaksi erilaista tulevaisuudenskenaarioita ruoan verkkokaupasta Suomessa vuonna 2025. Tutkimusongelmana oli kartoittaa ja analysoida, miten ja millä ehdoilla arvonluontiprosessi todennäköisimmin muuttuu ruoan verkkokaupassa vuoteen 2025 mennessä. Tutkielman alussa muodostettiin katsanto ruoan verkkokaupan *nykytilanteeseen* Suomessa. Tämän jälkeen hahmotettiin *asiakkaan matka* ruoan verkkokaupassa ostopäätösprosessin kautta. Nykyhetken kuvauksen lopuksi muodostettiin *arvontuotantoprosessi* asiakkaan matkalle ruoan verkkokaupassa.

Tulevaisuuden sattumanvaraisuuden ja tätä kautta jopa mystisen luonteen takia tutkija koki tarpeelliseksi avata niitä erityispiirteitä ja haasteita, joita tulevaisuuden tutkiminen tuo mukanaan. Tulevaisuudentutkimisen työkaluja käytiin kattavasti lävitse, minkä lopputuloksena skenaarioparadigma valikoitui käytettäväksi menetelmäksi. Tämän jälkeen luotiin kaksi tulevaisuuden skenaariota ruoan verkkokaupasta käyttämällä kolmea valittua megatrendiä. Näin saatiin aikaiseksi prosessi, joka liitti nykytilan ja tulevaisuuden kuvaukset yhteen. Kaksi muodostettua skenaariota asetettiin puolistrukturoitujen

haastattelujen kautta asiantuntijoiden tuomaroitavaksi, jonka pohjalta hahmoteltiin ruoan verkkokaupan arvontuotantoprosessi vuodelle 2025.

Nykytilanteen kuvauksessa keskeisenä havaintona nousi kilpailutilanteen staattisuus. Isot jättiläiset, Kesko ja S-ryhmä, hallitsevat kivijalkamarkkinan lisäksi verkkokauppaa, sillä kukaan pienemmistä haastajista ei ole kehittänyt merkittävää lisäarvoa tuottavaa konseptia. Oligopolin isoin rajoittava tekijä ruoan verkkokaupan kohdalla on valtava; kivijalkamyymälöihin sekä niiden prosessien optimointiin upotettu investointien perintö.

"Koko S-ryhmän valtava organisaatio on rakennettu tukemaan perinteisten kivijalkamyymälöiden verkkoa ja sen muuttaminen verkkokaupan suuntaan kestää kauan." (MT)

Staattisen kilpailutilanteen vallitessa ja prosessien pyöriessä optimoidusti todella isolla mittakaavalla yli tuhansien kivijalkamyymälöiden kohdalla, on erittäin oleellista kysyä, miksi ruoan verkkokauppaa pitäisi ylipäätään lähteä kehittämään? Mistä tulee paine tähän kehittämiseen?

"Paine tulee yleisestä keskustelusta. Paine verkkokauppaan tulee siis ulkopuolelta, ei esimerkiksi asiakkaiden toiveista käsin. Sama tapahtui aiemmin Englannissa ja tämä ei ole hyvä asia. Tällöin saatetaan tehdä liian isoja loikkia verkkokaupan suuntaan, jotka melkein aina osoittautuvat virheliikkeiksi. Paineen pitäisi siis tulla yrityksen sisältä. Tilannetta ulkoapäin tarkkailevat luulevat usein tietävänsä mitä kannattaa tehdä, mutta asia on kuitenkin juuri päinvastoin. Verkkokaupan todellisia asiantuntijoita ei Suomessa juuri ole Keskon ja S-ryhmän ulkopuolella." (AK)

Tutkija ymmärtää Arhi Kivilahden näkökannan, mutta tämä näkökanta on sangen yksipuoleinen ja todettu nimenomaan kaupan näkökulman edustajana. Suomessa Keskon ja S-ryhmän valta-asema on niin ylivertainen, että elleivät he

luo tarjontaa, ei riittävä kriittinen massa kuluttajia osaa uutta palvelua myöskään vaatia. Kestäviä vaihtoehtoja kun ei juuri ole vielä kilpailijoiden muodossa tarjolla. Tämä luo Suomen ruokakauppamarkkinoille sangen erilaiset olosuhteet verrattuna esimerkiksi Englantiin.

Asiakkaan matkan keskeisin havainto oli ”turhien” mekaanisten vaiheiden, kuten maksamisen, häivyttäminen taustaprosesseihin pois asiakkaan silmistä teknologisten innovaatioiden avulla vuonna 2025. Luotettavuus ja turvallisuus tulevat varmasti korostumaan jatkossa, kun monet keskeiset vaiheet automatisoidaan taustalle. Tämä tulee entisestään tukemaan isojen, tuttujen ja turvallisten toimijoiden asemaa markkinoilla. Kokonaisuudessaan valituista kolmesta megatrendistä juuri ensimmäinen, **teknologinen kehitys ja digitalisoituminen**, vaikutti selvästi eniten vuoden 2025 asiakkaan matkaan ruoan verkkokaupassa. Myös kaksi muuta valittua megatrendiä, **kestävä kehitys** ja **väestön ikääntyminen**, nähtiin merkittävinä trendeinä myös vuonna 2025. Niiden vaikutukset ruoan verkkokaupan palvelumallien muodostumiseen ja asiakkaan matkaan olivat kuitenkin sangen vähäiset suhteessa teknologiseen kehitykseen ja digitalisoitumiseen.

Arvontuotantoprosessin keskeisin havainto oli helppouden ja joustavuuden korostuminen arvontuotantoprosessissa useassa asiakkaan matkan eri vaiheessa. Tärkeimmät helppouden ja joustavuuden mahdollistavat tekijät ruoan verkkokaupassa vuonna 2025 olivat tuotteiden keräilyn tehostaminen, isojen kauppaketjujen sisäisen logistiikan uudelleenjärjestely, sekä kuluttajatilausten automatisointi. Se miten nämä lopulta käytännössä toteutetaan, on vielä epäselvää.

”Lopulliset toteuttamisratkaisut tulevat olemaan lopulta hyvinkin triviaaleja. Suuri osa innovoinnista on ainoastaan vanhojen ideoiden imitointia toiselta alalta.” (AK)

Tarinan mukaan esimerkiksi autovalmistaja Henry Ford kopioi oman tuotantolinja/liukuhihna ideansa suoraan tutulta teurastamolta (Helsingin Sanomat 2014). Vastaavia tarinoita tullaan kuulemaan tulevaisuudessa paljon myös ruoan verkkokaupan puolelta.

6.2. Teoreettiset implikaatiot

Kotlerin ja Kellerin (2007: 92) tiivistetty viisivaiheinen ostopäätösprosessi antoi erinomaisen teoreettisen pohjan asiakkaan matkan hahmottamiseen. Kun tätä pohjaa lähdettiin soveltamaan yhteen ruoan verkkokaupan käytännön vaiheiden kanssa, saatiin muodostettua asiakkaan matka ruoan verkkokaupassa nykypäivänä. Tätä asiakkaan matkan teoriamuodostusta on tutkittu ruoan verkkokaupan tasolla hyvin vähän tähän mennessä.

Asiakkaan matkan viitekehysten päälle rakennettiin tutkimustiedon pohjalta nykypäivän ruoan verkkokaupan arvontuotantoprosessi. Tämä teorian, tutkimustiedon ja käytännön luovan kaaoksen pohjalta luotu prosessi onnistui jäsentämään arvon tuottamisen onnistuneesti asiakkaan matkan eri vaiheisiin.

Tämä arvontuotantoprosessi asetettiin testiin tutkielman empiria osassa. Muodostetuille tulevaisuuden skenaarioille suoritettujen tuomaroinnin tulokset jäsennettiin käytännön arvon muodostuksen tasolle onnistuneesti. Viitekehys toimi mainiosti irrallisten kokonaisuuksien yhdistävänä runkona, rakentaen selkeän kokonaisprosessin. Tämän johdosta onnistuttiin konstruoimaan ruoan verkkokaupan arvontuotantoprosessi vuodelle 2025. Tutkimuksen tärkeimpänä teoreettisena implikaationa oli siis teoria- ja tutkimustiedon sekä käytännön onnistunut vuoropuhelu, jonka avulla pystyttiin jäsentämään tulevaisuuden ruoan verkkokaupan skenaariot yhden arvontuotantoprosessin alle.

6.3. Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tuottavan ja terveelle pohjalle rakennetun ruoan verkkokauppakonseptin ydin tulee etenkin isojen keskusliikkeiden kohdalla painottumaan onnistuneeseen multi-channel malliin. Miten tarjota asiakkaalle monta eri tapaa asioida helposti ja joustavasti oman brandin kanssa? Liikkeenjohdon tasolla tämä tarkoittaa todella isojen päätösten tekemistä. Mikä on toimivin myymäläkonsepti ruoan verkkokaupalle? Käytetäänkö erillisiä varastoja tuotteiden toimittamiseen asiakkaiden kotiin vai voiko yksi myymälä toimia yhtä aikaa niin varastona toimittaville tuotteille kuin perinteisenä kivijalkamyymälänä? Mitä nämä päätökset tarkoittavat tehokkaan keräilyn kannalta? Painotammeko logistisissa ratkaisuissa klikkaa & nouda mallia vai olisiko sittenkin järkevämpää luoda kattava toimitusverkosto kotiinkuljetuksille? Miten hyödynnämme jatkuvasti kertyvää massiivista datamäärää prosessin vaiheiden iteroinnissa. Otammeko paljon pieniä askelia, jotta voimme tarvittaessa reagoida ketterästi vai harppaammeko suoraan maaliin muiden ohi?

Teknologiakehityksen alati kiihtyvä tahti ei helpota näiden päätösten tekemistä. Joskus oikeaan aikaan, oikeaan teknologiaan panostaminen on kriittistä menestymisen kannalta. Samalla pilotoinnin pitäisi skaalautua entistä nopeammin isompaan mittakaavaan, jos vuoden 2025 visiot halutaan saavuttaa. Isojen keskusliikkeiden varovainen suhtautuminen verkkokauppaan luo riskejä kaihtamattomille pienemmille pelureille mahdollisuuden luoda yllättävänkin hyvä pohja omalle liiketoiminnalleen

Tällä hetkellä Suomessa ollaan vielä erittäin kaukana vuoden 2025 visioista. Tarvitaan todella isoja investointeja ruoan verkkokauppaan, jotta muodostetut tulevaisuudenkuvat saataisiin realisoitua. Tarvitaan myös selkeä visio siitä, mitä kohti ollaan pyrkimässä. Työssä muodostettu arvontuotantoprosessi tarjoaa

yhden, sangen kattavan, vaihtoehdon huomioitavista asioista etenemissuunnitelmaan matkalla kohti vuotta 2025.

6.4. Tutkimuksen rajoitteet

Tutkielman selkeänä rajoitteena oli haastateltavien asiantuntijoiden valinta. Jokainen haastateltava edusti yhtä isoa kauppaketjua eli Keskoa, S-ryhmää tai Suomen Lähikauppaa. Pienemmän tekijän mukaan ottaminen olisi varmasti tuonut esille kokonaan uuden näkökulman ruoan verkkokaupan tulevaisuuteen. Nyt visiot olivat sangen luonteva, konservatiivinen, jatke kivijalkakaupalle.

Haastateltavat olivat silminnähden innostuneita ideoimaan tulevaisuuden skenaarioita. Kuitenkin tietynlainen pitkän tähtäimen visiottomuus vaivasi asiantuntijoita, etenkin silloin kun vastaukset annettiin työroolissa. Usko ruoan verkkokauppaan ja sen kasvuun oli kaikilla haastateltavilla vahva, mutta epätietoisuus pitkätähtäimen tulevaisuudesta fokusoiti huomion selvästi enemmän nykyhetkeen, ei vahvasti edes lähivuosiin. Tähän on varmasti osasyynä verkkokaupan vahva riippuvuus kiihtyvällä tahdilla kehittyvistä teknologiaratkaisuista.

Tunnelma rivien välistä tulkittuna oli odottava ja reagoiva, ei proaktiivinen. Äänensävy oli varovainen. Tekemistä ei haluttu lukita tiettyyn pitkän tähtäimen visioon. On turvallisempaa jatkuvasti tarkkailla, mitä asiakas kulloinkin haluaa ja sen perusteella muuttaa omaa tekemistä. Kun haastateltavia pyydettiin visioimaan tulevaisuutta ilman ”työhattua”, puheen tahti muuttui lennokkaammaksi ja futuristisemmat visiot vaikuttivat mielekkäimmiltä.

Myös valitut kolme megatrendiä rajoittivat selvästi muodostettuja tulevaisuudenskenaarioita. Näiden kolmen megatrendin ulkopuolelta tulleita vaikutteita ei siis otettu huomioon skenaarioita muodostettaessa. Esimerkiksi kaupungistumisella on oletettavasti oma vaikutuksensa ruoan verkkokaupan tulevaisuuteen.

6.5. Suositukset jatkotutkimuksiksi

Tämä tutkimus otti etupäässä kantaa asiakkaan matkaan ruoan verkkokaupassa ja siihen, miten kauppa voi tuottaa arvoa asiakkaalle matkan eri vaiheissa. Näkökulma painottui kokonaan verkkokauppaan. Olisi kuitenkin erittäin mielenkiintoista tutkia tarkemmin kaupan alaa kokonaisuutena vuonna 2025. Tässä tutkielmassa mainittiin lyhyesti läpi Arhi Kivilahden visio ruokakaupan asemoitumisesta lähemmäs kohti ravintolamaailmaa. Tämä kattavampi ja sangen edistyksellinen näkemys pidemmälle jalostettujen tuotteiden vaikutuksesta ruokakaupan ytimeen ja palvelulupaukseen ansaitsisi kokonaan oman tutkimuksensa. Tämä avaisi samalla myös eksplisiittisesti tuotetarjonnan näkökulmasta verkkokaupan roolia tulevaisuudessa ja saattaisi johtaa kokonaan uuteen ruoan verkkokaupan toimintamalliin.

Olisi myös hyvä ottaa tarkasteluun pelkästään isojen toimijoiden ulkopuolelle jäävät pienemmät toimijat, sekä tutkia verkon tarjoamia mahdollisuuksia muun muassa vertaiskaupparinkien kohdalla.

”Tulevaisuudessa ”paha” kauppa jää yhä useammin välistä pois ja vaihdanta tapahtuu suoraan tuottajan ja loppukuluttajan välillä.” (JS)

Tämä johtaa myös ajatukseen puhtaasti loppukuluttajille tehtävästä tutkimuksesta. Olisi jo aika kysyä suoraan asiakkailta, mitä he odottavat

Suomen ruoan verkkokaupalta vuonna 2025. Voi hyvinkin olla, että vastaukset eroavat suuresti asiantuntijoiden visioista. Asiantuntijat ja toimijat ovat todennäköisesti tietoisempia tulevista mahdollisuuksista ja asiakkaiden todellisista tarpeista, mutta myös tulevaisuuden ruoan verkkokaupan käyttäjien odotukset ja toiveet kannattaisi kartoittaa jo nyt.

Myös arvontuotantoprosessin eri vaiheiden roolia ja painoarvoa liiketoiminnalle olisi teoriatasolla syytä tarkentaa. Tähän kannattaisi yhdistää asiakkaan matkan kriittinen tarkastelu. Nyt asiakkaan matkaa ei testattu käytännössä empirian kautta. Tämän tuloksena asiakkaan matka ruoan verkkokaupassa saattaisi saada hienojakoisempia vaiheita ja sitä kautta arvonluontiprosessi tarkentuisi.

LÄHDELUETTELO

Amazon (2015). *Amazon Prime Air* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.amazon.com/b?node=8037720011>>

Amazonfresh (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <https://fresh.amazon.com>>

Beatty, Sharon E. & Scott M. Smith (1987). *External Search Effort: An investigation Across Several Product Categories*. [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: goo.gl/VdcYBt>. s. 83-95

Citymarket (2014). *Ruokakesko laajentaa ruoan verkkokaupan tarjontaa* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://urly.fi/qvK>>.

Cullicane Sharon, Julia Edwards & Alan McKinnon (2008). *Click versus bricks on campus: Assessing the environmental impact of online food shopping* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/jJtXrq>>.

Fancy (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <https://fancy.com>>.

DJS Research Ltd (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://tinyurl.com/o4pzgv8>>

Easypark (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <https://easypark.fi>>

EDigitalresearch (2014). *Fewer impulse buys made during online grocery shops explain smaller basket values than in store* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/l1nGX>>

Engel, James F., Roger D. Blackwell & Paul W. Miniard (1995). *Consumer behaviour*. Fort Worth (Tex.): Dryden Press, cop. 951 s.

ESS (Etelä-Suomen Sanomat 2015), *Johan on verkkokaupalla idea - veisitkö vitosella naapurisi kauppakassit?* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/GxERJV>>

Ferrel, O.C. & Michael D. Hartline (2008). *Marketing strategy*. Mason, OH: Thomson South-Western. 717 s.

Food Tech Connect (2014). *2015 Food trends: Grocery Delivery Explodes, Gadgets Enable Transparency + more* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/hnaqEe>>

Foodie (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://urly.fi/qvP>>.

Forbes (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/w0ltRw>>

Frankly Partners (2014). *Myymälän ja verkon välillä seikkaileva kuluttaja* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: http://extra.hasanpartners.fi/_R0QTHZAww5RxNR>.

Fresh Direct (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <https://www.freshdirect.com/index.jsp>>

Helsingin Sanomat (2014). *Henry Ford ei keksinytkään liukuhihnaa*. [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002700379.html>>

- Helsingin Sanomat (2016). *Keskustelurobotit tulevat avuksi verkossa* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002896649.html> >
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. 214 s.
- HOK-Elanto1 (2015). *HOK-Elanto 2014: Liikevaihto ja tulos edellisvuoden tasolla* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.hok-elanto.fi/2015/02/861/>>
- HOK-Elanto2 (2015). *Alepa kauppakassi hakee asiakkaista uuteen ruokapostilaatikko kokeiluun* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/5KkR7h>>
- Holbrook, Morris B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London; New York: Rutledge.
- ICA (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.ica.se>>.
- IOPScience (2015). *Lost water and nitrogen resources due EU consumer food waste* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/6bwhFz>>
- Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow*. England etc.: Penguin Books. 499 s.
- Kangas, Jarkko (2014). *Sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja kehityssuunnat - Tapaustutkimuksia Suomen verkkoruokakaupoista*. Aalto Yliopisto. 90 s.

- Kantar Worldpanel (2013). *Shopping for Groceries Discussion paper* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://urly.fi/qvy>>.
- K-ruokakauppa.fi (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://urly.fi/qvM>>.
- Kauppahalli24 (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.kauppahalli24.fi>>.
- Kivilahti, Arhi (2013). *Industry Transformation Initiated by a Technological Innovation*. Department of Real Estate, Planning and Geoinformatics, Aalto University. 190 s.
- Kotler, Philip & Kevin Keller (2006). *Marketing management*. 12. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. 729 s.
- Kotler, Philip & Kevin Keller (2007), *A framework for marketing management*. 3. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. 360 s.
- Malaska P (1988): *Tulevaisuudentutkimuksen metodologiasta*. Futura, 22-29.
- Mannermaa, Mika (1999). *Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo ; Helsinki ; Juva : WSOY. 227 s.
- Mannermaa, Mika (1998). *Kvanttivyöhyke tulevaisuuteen?*. Keuruu: Otavan kirjapaino. 224 s.
- McKinsey (2011). *The Future of online grocery in Europe* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://urly.fi/qvT>>.

McKinsey&Company (2011). *Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/xMY24S>>

Mercatus (2014). *Retail technology pushes grocery shopping online*. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/RULIMp>>.

Mukava (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.mukava.fi>>

Nielsen (2015). *The Future of Grocery* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/R1R3KE>>

Noble, S.M., Griffith, D.A. & Weinberger, M.G. (2005). *Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context*. Journal of Business Research, vol. 58, no. 12, 1643-1651.

Peter, J. Paul & Jerry C. Olsen (2005). *Consumer behavior and marketing strategy*. New York : McGraw-Hill, cop.

Pokkinen, Mika (2015). *Päivittäistavarakaupan verkko-ostamisen esteet*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 50 s.

Palonen, Visa (2013). *Ruoka siirtyy verkkoon ennen pitkää* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL: goo.gl/ujsJ5y>.

PWC (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>>

Reko (2016). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <https://www.luomulaakso.fi/luomu-ja-ekolinkit/reko-lahiruokarenkaita>>

Relayfoods (2015). Saatavilla World Wide Webistä: <URL: <https://www.relayfoods.com/welcome>>

Ruoka.net (2015). Saatavana World Wide Webistä:
<URL: <https://www.ruoka.net>>.

Ruokanen Tapani & Aarne Nurmio (1995). *Suomi ja mahdolliset maailmat*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset. 340 s.

S-kanava (2015). *Alepa kauppakassin toimitukset perille tunnin tarkkuudella* [online]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<https://goo.gl/QDGIxr>>

Solomon, Michael R. (2009). *Marketing: real people, real decisions*. Harlow: Pearson Education. 589 s.

Stephen M. Millet & Edward J. Honton (1991). *A Manager's Guide to Technology Forecasting and Strategy Analysis Methods*. Battelle Press. 112 s.

Svensk Digital Handel (2014). *Digital mathandel - rapport 2014* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://urly.fi/qvG>>.

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (2015). *Uusimmat raportit* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://urly.fi/qvN>>.

Talouselämä (2014). *SOK:n Taavi Heikkilä ennustaa: Vuonna 2024 ruoan verkkokauppa "yli prosentti"* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://urly.fi/qvA>>

Tech Crunch (2015). *Wallmart Expands Online Grocery Shopping Efforts After Strong Repeat Business* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/ia2fPj> >

Tech Insider (2015). *Elon Musk says Tesla's fully autonomous cars will hit the road in 3 years* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.tech-insider.io/elon-musk-on-teslas-autonomous-cars-2015-9> >

Tesco (2015). Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tesco.com>>.

The Grommet (2015). Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://https://www.thegrommet.com>>

The Guardian (2015). *First successful drone delivery made in the US* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/9acF39>>

Tieke (2014). *Maksutavat Suomessa* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Maksutavat+Suomessa>

Tilastokeskus (2003). *Väestön ikääntyminen on suhteellista* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/wo1MJn>>

TNS Gallup (2013). *Ruoan verkkokauppa kiinnostaa suomalaisia yhä enemmän* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tns-gallup.fi/uutiskirje2013/11/otsikko1>>

TNS (2013). *Päivittäistavarakaupan digitalisoituminen*. TNS Gallup Digital. Julkaisematon.

TRF (Transportation Research Forum) (2012). *Evaluating the Efficacy of Shared-use Vehicles for Reducing Greenhouse Gas Emissions: A U.S. Case Study of Grocery Delivery* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://goo.gl/LIKNQR>>

Total Customer (2014). *Exclusive Report on the Click&Collect Drive Through model* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.totalcustomer.org/2014/11/18/click-collect-report/>>

Uutistamo (2015). *Väestön ikääntyminen on Suomen tulevaisuuden haaste* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.uutistamo.fi/vaeston-ikaantyminen-on-suomen-tulevaisuuden-haaste/>>

Yle (2015). *Ruoan verkkokauppa odottaa räjähdystä* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://goo.gl/Mi4iBM>>

Vapaavuori, A. (1993). *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Helsinki: Painatuskeskus.

Wikipedia Dark Store (2015). *Dark Store* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Dark_store>

Wolt (2015). Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://woltapp.com/fi/index.html>>

Woodruff, Robert B. & Sarah Fisher Gardial (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge (MA): Blackwell Business, cop. 338 s.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset

Teema 1: Megatrendien vaikutus ruoan verkkokauppaan vuonna 2025

- Miten digitalisoituminen/teknologinen kehitys tulee näkymään ruoan verkkokaupassa Suomessa vuonna 2025?
 - o Pysytään vielä digitaalisuudessa/teknologisessa kehittämisessä, miten näet kotiinkuljetuksen, klikkaa & nouda sekä kivijalka mallien kehittymisen ja onko Suomi vuonna 2025 puhtaasti monikanavainen?
- Miten näet ostofrekvenssin kehittymisen tulevaisuudessa?
- Miten näet kestäväen kehityksen vaikutuksen ruoan verkkokauppaan tulevaisuudessa?
- Miten väestön ikääntyminen tulee vaikuttamaan ruoan verkkokauppaan Suomessa vuonna 2025?
- Miltä ruoan verkkokauppa näyttää kauppaketju-tasolla Suomessa vuonna 2025? Miten eri kauppaketjut asemoituvat?
- Näetkö Amazonilla tai Googella roolia ruoan verkkokaupassa Suomessa vuonna 2025?
- Kuluttajan matka ruoan verkkokaupassa vuonna 2025? Millainen on kuluttajan kokemus ruoan ostamisessa silloin?

Teema 2: Muodostettujen tulevaisuuden skenaarioiden tuomarointi

- Mikä on ensimmäinen reaktiosi muodostettuihin skenaarioihin?
 - o Käydään ensin lävitse ne asiat skenaarioista, jotka ovat mielestäsi mahdollisesti toteutuneita asioita vuonna 2025. Mitä ne ovat mielestäsi?

- Mitä asioita haluaisit nostaa toisesta skenaariosta?
- Mitkä asiat näet tällä hetkellä suurimmiksi pullonkauloiksi nykyhetken ja skenaario 2 välillä?
- Miten näet nykyisten lähikauppojen roolin tulevaisuudessa. Ovatko ne enemmän noutopistepaikkoja vai toimitetaanko ruoka niistä kotiinkuljetuksella asiakkaille?
 - Miten hahmottelisit klikkaa & nouda ja kotiinkuljetus -mallien tulevaisuutta etenkin kohderyhmien kautta peilaten?
- Mitä oivalluksia kuluttajan käyttäytymisestä ja kuluttajadatasta nousee? Mitkä ovat ne tekijät, joilla pärjätään ruoan verkkokaupan kilpailussa Suomessa vuonna 2025?
 - Näetkö kymmenen vuoden spektrillä mahdollisuutta eksponentiaaliseen kasvuun vai onko lineaarinen kasvu todennäköisempää?
 - Markkinoidaanko vuonna 2025 ruoan verkkokauppaa?
 - Mitä kehitystä näet erityisesti asiakkaan arjen helpottamisessa?
- Millainen on sinun mielestäsi teidän tekemisen kautta muodostuva skenaario? Millainen skenaario syntyisi, jos se muodostuisi ainoastaan teidän tekemisen kautta?
 - Onko mielestäsi vuosi- tai kuukausiperusteinen hinnoittelu toimitusmaksun kohdalla todennäköisempi kuin toimitusmaksu per kuljetus?
- Kuinka suurena haasteena ruoan verkkokaupan tulevaisuudelle näet tämän hetkisen kilpailutilanteen staattisuuden?
- Näetkö suoraan tuottajalta asiakkaalle, esimerkiksi REKO:n kaltaisilla ilmiöillä vaikutusta kilpailukentän monipuolistumiseen myös verkkokaupan kohdalla?
- EU ja verkkokauppa. Mahdolliset uudet toimijat ja lainsäädäntö. Miten näet kehityksen vuoteen 2025 mennessä?

- Jos otat hetkeksi työroolisi "hatun" pois päästä, miten itse haluaisit, että ruoan verkkokauppa kehittyy vuoteen 2025 mennessä?
- Mitkä teknologiset innovaatiot ja suuntaukset näet todennäköisimpänä ruoan verkkokaupassa vuonna 2025?
- Mitkä ovat isoimmat haasteet ruoan verkkokaupassa juuri tällä hetkellä?
- Mistä paine ruoan verkkokaupan kehittämiseen ylipäättään tulee, tässä staattisessa kilpailutilanteessa?

Liite 2: Lista haastatelluista

Yritys/teema	Henkilö/titteli	Ajankohta	Kesto
SLK/ Megatrendien vaikutus ruoan verkkokauppaan vuonna 2025	Jonas Stjenberg/ Markkinointi- ja kehitysjohtaja	28.11.2015	45 min
S-ryhmä/ Muodostettujen tulevaisuuden skenaarioiden tuomarointi	Matti Torniainen/ Verkkokaupan päällikkö	25.10.2016	1h 5 min
Kesko/ Muodostettujen tulevaisuuden skenaarioiden tuomarointi	Arhi Kivilahti/ Digitaalisten palveluiden kehitysjohtaja	8.11.2016	1h 20 min