

VAASAN YLIOPISTO

TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANNON LAITOS

Maaria Joensuu

SIJOITTUMISPÄÄTÖKSET JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

VÄHITTÄISKAUPASSA

Tuotantotalouden
Pro Gradu -tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	5
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2. Tutkimuksen rajaus ja rakenne	7
1.3. Tutkimusote ja -menetelmät	9
2. SIJOITTUMINEN JA SIJAINNIPAIKAN MERKITYS	10
2.1. Sijaintipaikan merkitys liiketoiminnalle	10
2.2. Sijoittumisen teoriaa	11
2.3. Vähittäiskaupan määritelmä	12
3. SIJAINNIPAIKAN ARVIOINTI	14
3.1. Toimialan merkitys	14
3.2. Seutu- ja markkina-alueen arviointi	15
3.3. Sijoittumisen vaihtoehdot vähittäiskaupassa: missä voi sijaita?	17
3.4. Kriteerit spesifisen sijaintipaikan valinnassa	19
3.4.1. Saavutettavuus	20
3.4.2. Näkyvyys	20
3.4.3. Arkkitehtuuri	21
3.4.4. Yhteensopivuus	22
3.4.5. Julkisivu	22
3.4.6. Pysäköinti	23
3.4.7. Paikan rajoitteet	23
3.4.8. Tilan soveltuvuus liiketoiminnalle	23
3.4.9. Hinta	24
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	25
4.1. Sijaintitekijäanalyysi	25
4.2. Case -yritys	26

5. ANALYYSIN SUORITTAMINEN	28
5.1. Sijaintipaikkakuvaukset	28
5.1.1. Vaihtoehto A	28
5.1.2. Vaihtoehto B	30
5.2. Analyysien suorittaminen	31
5.2.1. Seutu- ja markkina-alueiden analyysi	32
5.2.2. Spesifisten sijaintipaikkojen analyysi	34
6. MENETELMÄN JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI	37
7. MUUTOKSEN HALLINTA	41
7.1. Muutoksen tasot	42
7.2. Työntekijät näkökulmana	43
7.3. Asiakkaat näkökulmana	45
7.3.1 Muutosviestintä	45
7.3.2. Viestinnän keinoja	46
7.4. Case -yritys	48
8. YHTEENVETO	51
LÄHDELUETTELO	53

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta****Tekijä:**

Maaria Joensuu

Tutkielman nimi:

Sijoittumispäätökset ja muutoksen johtaminen vähittäiskaupassa

Ohjaajan nimi:

Marja Naaranoja

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Tuotantotalous

Opintojen aloitusvuosi:

2005

Tutkielman valmistumisvuosi:

2011

Sivumäärä: 56

TIIVISTELMÄ:

Sijaintipaikan merkitys yrityksen toiminnalle on tärkeä tekijä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Oikean sijaintipaikan avulla voidaan parantaa tulosta huomattavasti, kun taas väärä paikka voi johtaa jopa liiketoiminnan loppumiseen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tekijöitä, joiden perusteella vähittäiskaupassa tehdään sijoittumispäätöksiä. Niitä tekijöitä käytettiin sijaintitekijäanalyysissä, jonka avulla voidaan verrata eri sijaintipaikkoja yritykselle tärkeiden kriteereiden pohjalta. Tutkimukseen liitettiin case - yritys, joka on toiminut nykyisissä tiloissaan usean vuoden ajan. Nyt sillä on tiedossa uudet tilat. Sijaintitekijäanalyysia voidaan käyttää päätöksenteon apuna, kun täytyy päättää, täytyykö yrityksen sijaintia muuttaa. Tutkimuksessa analyysia käytettiin spesifisten sijaintipaikkojen sekä alueiden vertailussa.

Toinen olennainen tutkimuksen kohde on se, miten mahdollinen muutto uuteen sijaintipaikkaan saadaan johdettua. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työkaluja henkilökunnan muutosvastarinnan ehkäisemiseen sekä asiakkaiden ohjaamiseen uuteen toimitilaan. Muutoksen tason määrittäminen auttaa siinä, kuinka laajaa muutoksen hallintaa tarvitaan. Muutosviestintää taas pidetään keinona muutoksen tiedottamisesta asiakkaille.

Kaksi yrityksessä sen perustamisesta saakka työskennellyttä henkilöä antoivat arvosanat kriteereille. He tuntevat yrityksen ja alueet hyvin, ja osaavat siksi parhaiten antaa analyysiin vaadittavat todenmukaiset painoarvot ja arvosanat. Tutkimustulosten mukaan uusi sijaintipaikka sai molemmissa analyysissä molemmilta henkilöiltä olennaisesti paremmat arvosanat kuin nykyinen paikka. Muutosviestinnän tutkimisella puolestaan saatiin selville joitakin yritykselle sopivia työkaluja muutoksen johtamiseen. Niitä ovat muun muassa suorat ja välilliset viestinnän keinot.

AVAINSANAT: Sijoittuminen, sijaintitekijäanalyysi, muutosjohtaminen, vähittäiskauppa

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of Technology****Author:**

Maaria Joensuu

Topic of the Master's Thesis:Location Decisions and Change Management
in Retailing**Instructor:**

Marja Naaranoja

Degree:Master's of Science in Economics and
Business Administration**Major subject:**

Industrial Management

Year of Entering the University:

2005

Year of Completing the Master's thesis:

2011

Pages: 56

ABSTRACT:

Right location is a significant factor for a company when thinking about continuity of business. With a right location it's possible to considerably enhance the income, when a wrong location can lead even to exhaustion of business. The purpose of this study was to identify factors that effect on location decisions in retailing. Those factors were used in a location factor analysis, in which it's possible to compare alternative locations. The analysis is made for a case -company, which have been operating in its location for several years. The company now has a new location option. Location factor analysis can be used to help decision making, when a decision concerning on changing the location need to be done. The analysis was used when comparing specific locations and marketing areas.

Another key objective in this study was that how potential location change can be managed. The purpose was to find out tools for preventing employees' resistance to change and guiding customers to a new location. Determining the level of a change helps to define how broad change management is needed, when change communication can be used as a tool to inform the location change to customers.

Two persons, who have been working in a company since its establishment, gave rates and values to criterions. They know the company and both areas well, and were able to give realistic weights. According to the results the new location was significantly better, in both analyses from both answerers, comparing to the current location. The research of change communication gave some tools for company to control the change. These include direct and indirect communication ways.

KEY WORDS: Location, Location Factor Analysis, Change Management, Retailing

1. JOHDANTO

Yrityksen sijaintipaikan merkitys liiketoimintaan ja sen jatkumiseen on suuri. Hyvä sijaintipaikka on kilpailuetu, joka on vaikeasti kopioitavissa, sillä sijaintipaikkapäätöksiä tehdään ja sijaintipaikkaa muutetaan suhteellisen harvoin. Muutokset vaativat suuriakin investointeja, joten eri vaihtoehtoja täytyy pohtia tarkkaan. Täydellistä sijaintipaikkaa kun ei ole, on valittava jokin olemassa olevista vaihtoehdoista.

Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat tuoneet uusia, laajempia näkökulmia yritysten sijaintipaikkapäätöksiin, sillä paras sijainti ei välttämättä enää ole Suomen rajojen sisällä. Työskentely onnistuu etäyhteyksien avulla muualtakin kuin työpaikalta. Verkkokaupankäynnin kasvaminen toisaalta vähentää liikkeen asiakaskeskeisen sijainnin merkitystä yrityksen näkökulmasta, ja toisaalta tekee kuluttajan ostosten tekemisen helpommaksi, kun sen voi tehdä suoraan kotoa. Sijaintipaikka ja toimitilat olisi kuitenkin hyvä nähdä resurssina, jonka avulla voidaan päästä haluttuihin liiketoiminnan tavoitteisiin, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista ja joka voi luoda asiakkaille haluttua mielikuvaa yrityksestä. Sopiva alue ja sopiva tila vaikuttavat myös henkilöstön viihtyvyyteen ja sitä kautta motivaatioon.

Sijaintipaikkaa muutettaessa on huomioitava muutosjohtamisen näkökulma. Jos sijaintipaikkaa päätetään muuttaa, siihen liittyviä epävarmuustekijöitä voidaan vähentää muutoksen hallinnalla. Ensinnäkin yrityksen yhden tärkeimmän voimavaran, henkilöstön suhtautuminen muutokseen on syytä huomioida. Työntekijöillä voi olla mielipiteensä toimitilan muutokseen esimerkiksi työmatkan pidentymisen vuoksi. Toinen muutosjohtamiseen liittyvä kysymys on se, miten asiakkaat saadaan ohjattua uuteen toimitilaan

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen sijaintipaikkaa ja sen muutosta. Tarkoituksena on tutkia sitä, mitkä tekijät vaikuttavat sijoittumispäätöksiin, ja millä perusteilla sijoittumispäätöksiä tehdään vähittäiskaupassa. Eri toimialoilla on omat kriteerinsä, joiden mukaan sijaintipaikkaa arvioidaan ja jotka tekevät paikasta hyvän tai huonon. Esimerkiksi teollisuudessa raaka-aineiden läheisyys sekä kuljetusten helppous ja nopeus voivat olla etusijalla, kun taas palvelualoilla sijainti asiakkaan läheisyydessä on luonnollisesti ehkä merkittävin tekijä. Tutkimuksessa pyritään siis löytämään merkittävät tekijät vähittäiskaupan sijoittumispäätöksissä, ja tehdä niiden perusteella analyysi, jossa verrataan kahta eri sijaintipaikkaa tekijöiden perusteella. Tekijöille annetaan painoarvot ja arvosanat, jonka jälkeen painotetut arvosanat lasketaan yhteen.

Tutkimukseen liitetään case -yritys, jolle sijaintipaikan muutos on ajankohtaista. Yritys on toiminut nykyisissä tiloissaan yli kuusi vuotta, ja sijainnin ja itse toimitilan heikkoudet on tiedostettu. Nyt olisi tiedossa uudet, yrityksen toiminnalle hyvin soveltuvat tilat, joiden sijaintia pidetään hyvänä. Tutkimuksen ja analyysin tavoitteena on saada tuloksia, jotka toimisivat case -yrityksen apuna sen tehdessä sijaintipäätöstä.

Muutoksen hallinnan tutkimisen tavoitteena on löytää työkaluja siihen, miten sijaintipaikan muutos on johdettavissa. Miten voidaan estää työntekijöiden mahdollinen muutosvastarinta? Entä miten asiakkaat saadaan ohjattua uuteen paikkaan sen sijaan, että he menevät vanhaan tilaan?

1.2. Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus rajataan koskemaan ensinnäkin vähittäiskauppaa. Case -yritys toimii vähittäiskaupan alalla, ja sijoittumispäätöksissä on suuri ero siinä, onko sijoitettava yritys

tuotannollinen vai toimiiko se palvelualalla, jossa asiakkaan läheisyys on tärkeää. Tutkimuksen tässä vaiheessa oletetaan, että kaikki sijaintipaikat ovat mahdollisia. Tutkimuksessa ei siis oteta huomioon kunnan kaavoituksellisia näkökulmia, jotka voivat estää vähittäiskaupan sijoittumisen tiettyyn paikkaan. Muutoksenhallinta taas rajataan koskemaan yrityksen henkilöstöä ja asiakkaita, joita pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä. Miten voidaan välttyä henkilöstön muutosvastarinnalta ja saada henkilöstön asenteet muutosta kohtaan positiivisiksi niin, että myös heidän tavoitteenaan olisi muutoksen onnistuminen? Toisaalta taas asiakkaiden näkökulmasta toimipaikan muutossa tulisi ottaa huomioon se, miten yrityksen asiakkaat saataisiin ohjattua uuteen toimipaikkaan, kun vanha paikka on jäänyt heidän mieliinsä.

Tutkimus jakaantuu kahdeksaan pääkappaleeseen. Ensimmäisenä on johdanto, jossa esitellään tutkittavaa aihetta, tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita sekä kerrotaan hieman tutkimusmenetelmästä. Toisessa pääkappaleessa pohditaan sitä, kuinka suuri merkitys sijaintipaikalla on, tai kuinka suuri merkitys sillä tulisi olla. Kolmas kappale puolestaan esittelee kriteereitä, joiden mukaan sijaintipäätökset tulisi tehdä. Ensin tuodaan esiin yleisiä kriteereitä, joiden mukaan sijaintipaikkaa, tai lähinnä sijaintialuetta, voidaan joiltakin osin arvioida. Tutkimus keskittyy enemmän vähittäiskaupan sijaintikysymyksiin, joten yksittäisen sijaintipaikan valintaa koskevassa luvussa kriteerit on valittu sen mukaan. Neljännessä pääkappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, sekä tutkimuksen case -yritys. Viidennessä kappaleessa kuvataan itse analyysin suorittamista. Ensin esitellään sijaintipaikkavaihtoehdot, joihin analyysi tehdään, ja sen jälkeen tehdään alueen ja spesifisen sijaintipaikan analyysi. Kuudes kappale on menetelmän ja tutkimustulosten arviointia, eli siinä esitellään tutkimustulokset, ja pohditaan, mitkä tekijät voivat mahdollisesti vaikuttaa niihin.

Seitsemännessä pääkappaleessa tutkitaan muutosjohtamista, joka jaetaan ja rajataan henkilökunnan ja asiakkaan näkökulmiin. Tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitellä muutoksia, jotka tulevat yhtäkkiä ja aiheuttavat jonkinlaisen kriisitilanteen, vaan

muutoksia, joista on tiedetty ja joihin on ennakoitu. Asiakkaan näkökulmassa keskitytään muutosviestintään, jolla on suuri rooli siinä, miten asiakkaille saadaan tieto yrityksen toimipaikan muutoksesta. Lopuksi pohditaan, miten tutkittua tietoa voidaan hyödyntää case -yrityksessä. Viimeisenä, kahdeksantena pääkappaleena on yhteenveto, jossa kerrotaan lyhyesti työn kulusta ja arvioidaan sitä, saatiinko tutkimuskysymyksiin vastauksia.

1.3. Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyritään etsimään vähittäiskaupalle tärkeitä sijoittumisen kriteereitä, ja pohtimaan niiden perusteella sijaintipaikkojen hyviä ja huonoja puolia, laadullisia ominaisuuksia. Aineisto kerätään yrityksen kahdelta johtohenkilöltä, ja heiltä nimenomaan sijaintivaihtoehtojen alueiden tuntemisen takia, mutta myös siksi, koska he ovat tiloissa toimiessaan nähneet, mitkä asiat eivät ole toimineet, ja mitä uudelta paikalta tarvittaisiin. Vaikka tutkimuksen sijaintitekijäanalyysissä käytetään numeerista aineistoa, sen perusteena ovat laadulliset ominaisuudet, joten tutkimusta ei voida pitää kvantitatiivisena.

Levy & Weitz jakavat sijaintipäätökset kolmeen tasoon: seutuun, markkina-alueeseen sekä spesifiseen sijaintipaikkaan (1998: 256–257), joiden mukaan tutkimuksessa tehdään kaksi analyysiä alueeseen ja toimitilaan liittyen. Russel & Taylorin (1998: 392–393) esittelemää sijaintitekijäanalyysiä käytetään sijaintivaihtoehtojen vertailuun, eli tehdään analyysit, joissa tekijöille annetaan painoarvoja ja arvosanoja. Niistä lasketaan painotetut arvosanat, jotka lasketaan yhteen. Paremmat arvosanat saaneet vaihtoehdot ovat siis parempia sijaintivaihtoehtoja. Muutosjohtamisen tutkimusmenetelmistä voidaan mainita työkalut, joiden avulla henkilökunnan muutosvastarinta saadaan mahdollisimman vähäiseksi (Arikoski & Sallinen 2008: 90–93), sekä työkalut, joiden avulla asiakkaisiin kohdistuvalla muutosviestinnällä saadaan tiedotettua asiakkaille uusista toimitiloista (Juholin 2009: 206–208).

2. SIJOITTUMINEN JA SIJAIN TIPA I K A N M E R K I T Y S

2.1. Sijaintipaikan merkitys liiketoiminnalle

Sijaintipaikalla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle ja sen jatkumiselle. Oikean sijaintipaikan valitseminen antaa mahdollisuuden tuloksen huomattavaan paranemiseen, kun taas väärällä päätöksellä lopputulos voi olla yhtä dramaattinen (Newman & Cullen 2002: 215). Myös Waleckin (2008: 177) mukaan yksityisten yritysten pitäisi kiinnittää enemmän huomiota sijainteihinsa, sillä se vaikuttaa selvästi niiden tulevaisuuteen. Hyvällä sijainnilla voidaan kehittää jatkuvaa kilpailuetua, ja se on resurssi, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida, sillä sijaintipaikan muutosta ei tehdä kovin lyhyessä ajassa (Levy & Weitz 1998: 230). Täydellistä paikkaa ei kuitenkaan ole, joten olemassa olevista vaihtoehdoista on valittava yritykselle merkittävien kriteereiden mukaan paikka, joka vastaa parhaiten yrityksen tarpeita ja auttaa saavuttamaan yrityksen tavoitteita. Kuten Talley-Seijn toteaaakin, täydellistä sijaintipaikkaa ei ole, mutta paras voidaan löytää. Se tapahtuu laadullisten ja määrällisten kompromissien avulla, jotka koskevat esimerkiksi liiketoimintaystävällistä ympäristöä tai kustannustekijöitä. (2004: 29.)

Epäonnistumisen riski on aina olemassa liiketoiminnassa, ja muuttuvissa olosuhteissa riski kasvaa. Yrityksen uuteen toimipaikkaan sisältyy tekijöitä, joita ei entuudestaan voida tuntea kunnolla. Uusi toimipaikka tuo siis muutoksen jo olemassa olevaan paikkaan, joten voidaan sanoa, että uusi liikepaikka on aina uusi riski yritykselle. (Helminen 1999: 42.)

Päätöksiä toimipaikan sijainnista tai sen muuttamisesta joudutaan tekemään harvoin, mutta kun ajatellaan kannattavuutta ja menestystä pitkällä tähtäimellä, ovat nämä päätökset sitäkin merkittävämpiä. Väärään paikkaan sijoittuminen ei ole helposti korjattavissa, ja liiketoiminnan menestys perustuukin usein toimimiseen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Palvelualojen yritykset tekevät yleensä sijaintipäätöksiä useammin kuin tuotannolliset

yrietykset, mutta palveluuloilla sijaintipaikan muutoksesta aiheutuvat kustannukset tai investoinnit eivät välttämättä ole niin suuria. (Russell & Taylor 1998: 385.)

Kansainvälisyyden lisääntyessä vaihtoehdot sijaintipaikalle eivät enää välttämättä ole Suomen rajojen sisällä, vaan myös esimerkiksi muissa EU-maissa tai Aasiassa. Vaihtoehtojen määrä voi siten kasvaa, jolloin valinta ei välttämättä ole helppo. Jos sijaintipaikka halutaan pitää Suomessa, mutta vaihtoehdot ovat eri kuntien alueilla ja kaukana toisistaan, täytyy siinäkin tapauksessa ottaa huomioon monia tekijöitä päätöksenteossa.

Globalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat tuoneet mukanaan muutoksia sijaintipäätöksissä, mutta jo vuosikymmeniä sitten on asetettu samat perustavoitteet paikan valinnalle kuin nykyään. Näitä tavoitteita on ensinnäkin rakennuskustannusten ja muiden kiinteistökustannusten minimointi sekä työvoimasta, kuljetuksesta ja veroista aiheutuneiden kustannusten minimointi. Lisäksi, jo kauan on tähdätty mahdollisuuksien maksimointiin, eli uuden sijaintipaikan sovittamista yrityksen strategiaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Neljäntenä tavoitteena on kaikenlaisen riskin minimointi. (Talley-Seijn 2004: 26–27.)

2.2. Sijoittumisen teoriaa

Aiheeseen liittyvät tutkimukset tarkastelevat useissa tapauksissa ensinnäkin alueeseen liittyviä sijaintitekijöitä sekä toimitilan välittömään läheisyyteen ja sen ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä. Alueen näkökulmaan sisältyy alueella sijaitsevien kotitalouksien tai väestön määrä ja se, kuinka kauas liikkeen vetovoiman uskotaan riittävän, eli kuinka suuri liiketoiminta-alue on. Kotitalouksien luonteella on myös tutkimuksissa olennainen merkitys: kuinka varakkaita seudun kotitaloudet keskimäärin ovat, minkä ikäisiä asukkaat ovat, ja onko tekijöihin odotettavissa muutoksia? Väestön ominaisuudet vaikuttavat alueella olevaan työvoimaan ja työvoiman saatavuuteen, jonka merkitys on suuri joillakin aloilla.

Aluetta tarkastellessa myös kilpailijoilla ja niiden sijainnilla on oma merkityksensä, eli on huomioitava kilpailijoiden sijainti ja määrä alueella. (Jones & Simmons 1990: 275; Laulajainen & Stafford 1995: 16.)

Levy ym. puolestaan jakavat sijaintipäätökset kolmeen tasoon: seutuun, markkina-alueeseen sekä spesifiseen sijaintipaikkaan. Seudulla tarkoitetaan maan osaa, tiettyä kaupunkia tai talousaluetta. Markkina-alue on maantieteellinen alue, josta tulee suurin osa kaupan myynnistä tai jossa suurin osa kaupan asiakkaista sijaitsee. Spesifinen sijaintipaikka puolestaan on se tietty paikka, jolla kauppa sijaitsee, kuten kaupungin kävelykeskusta tai kaupungin ulkopuolinen ostoskeskus. Sijaintipaikkaa valittaessa on mietittävä kaikkea kolmea tasoa samanaikaisesti. (1998: 256–257.) Alue-analyysiin liittyviä tekijöitä käsitellään ja selitetään tarkemmin kappaleessa 3.2. ja spesifisen sijaintipaikan arviointia, arviointiin vaikuttavia tekijöitä ja tekijöiden määritelmiä tarkemmin kappaleessa 3.4.

Tässä tutkimuksessa selvitetään alueellisia tekijöitä, mutta myös itse toimitilan välittömään fyysiseen ympäristöön ja toimitilan ominaisuuksiin, eli spesifisen sijaintipaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Kuten Laulajainen ym. (1995: 16) toteakin, alue tulisi määritellä aina ennen paikkaan liittyviä tekijöitä, sillä yhdellä alueella voi olla useita mahdollisia sijoituspaikkoja joista valita.

2.3. Vähittäiskaupan määritelmä

Vähittäiskauppa koostuu niistä viimeisistä toiminnoista, joita tarvitaan siihen, että muualla valmistetut tuotteet saadaan kuluttajan käsiin. Se siis vastaa siitä, että kuluttaja saa yksilölliset tarpeensa suurelta määrältä valmistajia ja palveluntarjoajia. Mikä tahansa yritys, joka myy tuotetta tai tarjoaa palvelua loppukäyttäjälle, on osa vähittäiskauppaa, riippumatta siitä tapahtuuko myynti kaupassa, puhelimesta vai Internetissä. (Dunne & Lusch 2008: 4.)

Vähittäiskaupassa voi muodostua liikkeitä, joita voidaan kutsua termillä destination store. Ne ovat liikkeitä, joita ihmiset pitävät määränpäänään, ja joihin lähdetään juuri liikkeen tarjoaman valikoiman tai liikkeen antaman mielikuvan perusteella pitkänkin matkan takaa etsimään jotakin tiettyä tuotetta. Tällaisiksi muodostuvat yleensä huonekalu- ja muut liikkeet, jotka myyvät tuotteita, joiden käyttöikä on yli kolme vuotta. (Brown & Tilling 1997: 42.)

3. SIJAIN T I P A I K A N A R V I O I N T I

3.1. Toimialan merkitys

Helmisen mukaan yritys tekee sijaintipaikkavalinnan siis omista lähtökohdistaan, joista toimiala on ehkä merkittävin. Sijaintipaikka antaa ihmisille tietyn vaikutelman yrityksen arvoista ja vahvuuksista (1999: 43).

Sijaintipaikan valintaan vaikuttavat kriteerit vaihtelevat sen mukaan, tarjoaako yritys palveluita vai onko se valmistava yritys. Palvelualoilla asiakaskeskeinen sijainti on ehkä tärkein tekijä paikan valinnassa, kun taas tuotannollinen yritys painottaa työntekijöiden saatavuutta ja kustannusta, raaka-aineiden, tavarantoimittajien ja markkinoiden läheisyyttä, jakelukustannuksia sekä energian saatavuutta ja hintaa. Myös esimerkiksi liikenneinfrastruktuurilla on erilainen merkitys tuotantotoiminnassa kuin palveluliiketoiminnassa. (Russell ym. 1998: 385–386.) Tämä tutkimus keskittyy enemmän vähittäiskauppaan, joten tuotantotoiminnan sijainnille tärkeitä kriteereitä ei juurikaan käsitellä. Kuitenkin monia tässä esitellyistä tekijöistä voisi käyttää myös tuotannollisten yritysten sijaintikysymyksissä.

Ympäristötekijöillä on vaikutus asiakkaiden valintoihin. Passilan mukaan ympäristötekijät käsittävät esimerkiksi yhteensopivuuden, kilpailun ja kulkuyhteydet. Yhteensopivuudella tarkoitetaan yrityksen sopivuutta ympäristöön esimerkiksi arkkitehtuurisesti, mutta myös yhteensopivuutta alueen muiden yritysten toimintaan (vrt. klusterit). Jos taas lähellä ei ole muita saman alan yrityksiä, yhden yrityksen vaikuttavuusalue voi olla laajempi, kun kilpailu on ehkä heikompa. Kulkuyhteyksillä on vähittäiskaupassa oma merkityksensä. (2009: 335–336.) Asiakkaan on päästävä myymälään suhteellisen helposti.

3.2. Seutu- ja markkina-alueen arviointi

Sijaintipäätöksissä tekijöitä, joita voisi ottaa huomioon, on satoja. Kuitenkin todellisuudessa merkittäviä tekijöitä on muutamia, joita tutkimuksessa käsitellen. Tässä kappaleessa esitellään tärkeitä kriteereitä seutu- ja markkina-aluetta mietittäessä.

Passilan (2009: 332) mukaan sijoittumisessa tulisi pyrkiä siihen, että yrityksen menestymisen mahdollisuudet olisivat optimaaliset. Passila (2009: 332–333) ja Newman ym. (2002: 219–221) esittelevät tekijöitä, joita tulisi huomioida sijoittumisessa, kun verrataan seutu- tai markkina-alueita:

- myynnin kohderyhmät
- markkina-alueen koko ja luonne
- ostovoima
- ammattitaitoisen työvoiman saatavuus
- palkkaerot
- asiakasvirrat
- logistiset kustannukset
- klusterit
- kilpailijat
- yrittäjyysilmasto
- verotus

Myynnin kohderyhmällä tarkoitetaan sitä, missä asiakaskunta sijaitsee. Onko liiketoiminnan kannalta tärkeää että asiakkaat ovat lähellä, vai ovatko ne kenties muissa maissa? Markkina-alueen koko ja luonne kertovat ensinnäkin ostovoimasta, mutta myös työvoiman saatavuudesta. Ikärakenne voi vaikuttaa sekä työvoiman saatavuuteen että ostovoimaan. Nuoremmilla on parempi koulutus ja koulutuksen soveltuvuus kuin vanhemmilla (Lipiäinen 2000: 194). Varsinkin, jos tarvitaan jonkin alan erikoisosaamista, on

sijoittumisessa ajateltava ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta, johon voi vaikuttaa myös alueen yleinen asenne esimerkiksi pienyrityksiä kohtaan (Passila 2009: 332; Havusela 1999: 137).

Korkeatuloisilla ja kasvavilla alueilla on paremmat näkymät uusille toiminnoille (Newman ym. 2002: 220), joten jos alueelle suunnitellaan uutta yritystä, on tällaisella alueella parempi mahdollisuus menestyä. Yksi olennainen seikka on myös se, onko odotettavissa muutoksia väestön kokoon ja luonteeseen. Palkkaerot ovat Suomessa vielä suhteellisen pieniä, mutta niiden vaikutus ulottuu sekä ostovoimaan että työvoiman hintaan.

Asiakasvirrat on perustekijä, joka on huomioitava vähittäiskaupassa: siellä missä asiakasvirrat ovat suuret, on menestymisenkin varmempaa. On kuitenkin aloja ja yrityksiä, joihin asiakkaat voivat tulla pitkänkin matkan takaa. Tällaisia ovat erikoismyymälät, etenkin sellaiset, joissa valikoima on laaja.

Logistisiin kustannuksiin vaikuttaa kuljetettavan tuotteen määrä ja kuljetettava matka (Shah 2009: 102). Jos sijainti on kaukana asiakkaasta esimerkiksi alhaisten toimitilakustannuksien perusteella, mitä ovat logistiset kustannukset tuotteen toimittamisesta asiakkaalle? Myös tuotteiden valmistajien tai varastojen kaukainen sijainti myymälään nähden lisää logistisia kustannuksia. Jos logistiikka on toiminnassa tärkeää tai esimerkiksi kuljetusten määrä on suuri, logistiikan kustannuksia ja sujuvuutta on ajateltava etukäteen.

Klusterit, eli kauppojen keskittyminen tietyille alueille on tyypillinen ilmiö vähittäiskaupassa. Keskittymisestä saadut agglomeraatioedut eli keskittymishyödyt ovat suuremmat kuin muiden saman alan kauppojen läheisyydestä aiheutunut kilpailu. Etua voidaan saada muun muassa alentuneina kustannuksina, mutta ennen kaikkea lisääntynyt potentiaalinen asiakasmäärä on merkittävä etu. Suurimman hyödyn saavat erikoistavaroita myyvät liikkeet, joilla keskittyminen onkin yleisempää kuin päivittäistavaramyymälöillä. Kuluttajan kannalta keskittyminen taas vähentää matkakustannuksia ja ostosten tekoon

kuluvaa aikaa, kun samalla kertaa on mahdollisuus tutustua useamman liikkeen tarjontaan. Myös eri aloilla toimivat liikkeet saavat hyötyä toisten kauppojen läheisestä sijainnista, sillä kuluttaja pyrkii myös yhdistämään mahdollisimman monia erilaisia toimintoja ja näin vähentämään ostoskertojaan. (Marjanen 1998: 6–7.)

Kilpailussa positiivisena pidetään sitä, että yritykset joutuvat parantamaan toimintojensa tehokkuutta ja organisaation elinkykyisyyttä pysyäkseen mukana markkinoilla. Yrityksillä on myös eri tavalla motivaatiota panostaa tuotekehitykseen kuin silloin, jos kilpailua ei olisi. (Somerla 2007: 18.) Kilpailu voi kuitenkin mennä liiallisuuksi esimerkiksi tuotteiden hinnoissa. Lisäksi, mitä vähemmän alueella on kilpailua, sitä suurempi yhden yrityksen vaikutusalue voi olla (Passila 2009: 335).

Yrittäjyysilmasto voi vaihdella eri kuntien välillä paljonkin. Kunnassa, jossa suurin osa asukkaista työskentelee suurten yritysten tai yhteiskunnan palkkatyössä, ei yrittäjyyttä pidetä kiinnostavana vaihtoehtona palkkatyölle, tai edes työttömyydelle. Monilla on yrittäjistä melko kielteinen käsitys. Pienemmät, ja varsinkaan uudet yritykset eivät pysty tarjoamaan samoja etuja kuin suuret työnantajat, joten pienyrityksillä voi olla vaikeuksia aloittaa toimintaansa ja löytää työntekijöitä. (Havusela 1999: 136–137.)

Verotus vaihtelee eri maiden välillä paljon, mutta eroja on myös Suomessa kuntien välillä. Kiinteistöveroissa, jätemaksuissa, sähköliittymämaksuissa ym. on myös alueellisia eroja, joita on hyvä tutkia eri sijaintipaikkoja mietittäessä. (Passila 2009: 333.) Jotkut kunnat tarjoavat kannustinjärjestelmiä houkutellakseen uusia yrityksiä alueelleen, ja verotuksessa se voi tarkoittaa esimerkiksi verotuksen vähentämistä joksikin ajaksi (Grant 2007: 68).

3.3. Sijoittumisen vaihtoehdot vähittäiskaupassa: missä voi sijaita?

Vähittäiskaupan sijainnille on olemassa monia eri sijaintityyppejä, joissa kaikissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Levy ym. jakavat tyypit kolmeen ryhmään: sijaintiin keskusta-alueella, sijaintiin kauppakeskuksessa sekä itsenäiseen paikkaan. Keskusta-alueella tarkoitetaan perinteistä kaupungin keskustan liikealuetta. Monipuolisen tarjonnan vuoksi keskusta houkuttelee paljon ihmisiä, ja siellä on myös suuri osa työpaikoista. Keskustoihin pääsee kulkemaan hyvin julkisilla liikennevälineillä. Sijainnilla kaupungin keskustoissa on myös ongelmansa. Rikollisuus on suurempaa keskustoissa, mutta myös pysäköintitilojen puute tuo omat haasteensa. Hyvin suunniteltuihin kauppakeskuksiin verrattuna kävelymatkat ovat keskustoissa yleensä pidemmät, sillä esimerkiksi toimisto- ja asuinrakennukset sijaitsevat kauppojen kanssa samoissa kortteleissa. (1998: 231–232.)

Ihmisten asuinpaikan siirtyminen kaupungin lähiöihin on luonut tarpeita kauppoille keskustan ulkopuolella, kotia lähempänä. Suurissa ostoskeskuksissa kauppojen määrä voi ylittää kaupungin keskustan tarjoamalle tasolle, ja usean kaupan sijainti saman katon alla houkuttelee enemmän kuin kauppojen omat, erilliset sijaintinsa. Vuokrat ovat kuitenkin ostoskeskuksissa itsenäisiä paikkoja korkeammat. Kauppakeskuksilla on omat johtajansa, jotka valvovat ja voivat rajoittaa joitakin vuokralaistensa toimintoja. Pienillä erikoisliikkeillä voi olla vaikeaa kilpailla samassa kauppakeskuksessa olevan ison tavaratalon kanssa. (Levy ym. 1998: 232, 237.)

Viimeisenä sijaintityyppinä on itsenäinen, erillinen sijainti muihin yrityksiin nähden. Vuokrakustannukset ovat muualla kuin kaupungin keskustassa tai kauppakeskuksessa alhaisemmat. Erillinen sijainti antaa myös enemmän vapauksia toimia omalla tavallaan, esimerkiksi aukioloaikojen suhteen (Lewison 1997: 336). Nykyään vähittäiskaupassa etsitään koko ajan uusia, vaihtoehtoisia sijaintipaikkoja: Yhdysvalloissa kokeillaan muita kuin perinteisiä paikkoja, esimerkiksi Pizza Hut on alkanut myydä pizzoja videovuokraamoissa. (Dunne ym. 2008: 18.)

3.4. Kriteerit spesifisen sijaintipaikan valinnassa

Millä perusteella sitten valitaan yrityksen toimintapaikka tietyllä alueella monesta eri sijaintivaihtoehdoista? Kuten on aikaisemmin tullut jo esiin, erityisen sijaintipaikan valinnassa on toimialan merkitys suuri. Markkina-alueen arvioinnin jälkeen voidaan sijaintipäätöksissä siirtyä erityisen sijaintipaikan arviointiin. Jos tehdään päätöstä uuden liiketoiminnan sijoittamisesta tai uudelleensijoittamisesta, voi yhdeltä markkina-alueelta löytyä useita sopivalta tuntuvia paikkoja.

Itse tila jossa liike toimii, on olennainen tekijä yrityksen toiminnassa ja sen jatkuvuudessa. Tuotannon tehokkuudella on suuri merkitys liiketoiminnassa, joten tilojen on annettava mahdollisuudet tehokkaalle toiminnalle ja tarvittaessa toiminnan muutoksille. Tehokkaasti käytettävissä olevaa toimitilaa ei välttämättä tarvitse pinta-alaltaan niin paljon kuin sellaista tilaa, jossa toiminta on vaikeaa ja siksi ehkä hajautunut. Toimitiloilla on suuri merkitys myös yrityskuvan muodostumisessa. Tilalla ja sen sijainnilla on oma merkityksensä myös työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitä kautta motivaatioon.

Liikkeen suunnittelussa täytyisi huomioida liikkeen ilmapiiri, joka tulisi olla yhtenäinen strategian ja sen mielikuvan kanssa, joka liikkeestä on. Hyvin suunniteltu liike auttaa myös vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. (Levy ym. 1998: 540.) Jos yritys markkinoi tuotteitaan nuorekkaille ja trendikkäille ihmisille, on huomioitava heidän erilaiset arvostukset ja elämäntyylit, jotka myös ympäristön ja tuotteiden suhteen ovat vaativampia ja muotitietoisempia (Nieminen 2004: 134). Lahtisen ja Isoviitan (1998: 70) mukaan onnistuneessa palvelutapahtumassa on tärkeää hyvän ensivaikutelman luominen asiakkaalle. Jos se onnistuu, voi myöhemmässä vaiheessa saada anteeksi pienet virheet. Yksi ensivaikutelman syntymiseen vaikuttavista tekijöistä on palveluympäristö, josta ensimmäisenä asiakas usein kohtaa toimitilat.

Asiakkaan ostopäätöksissä liikkeen antama ensivaikutelma on siis tärkeää, sillä asiakas päättää usein sen mukaan, mihin kauppaan pysähtyy. Kaupan ulkoasu on merkittävä osa sitä, minkä perusteella asiakkaan ensivaikutelma syntyy. Houkutteleeko ja pysäyttääkö se uusia asiakkaita ja pystyykö se säilyttämään vanhat asiakkaat? (Lewison 1997: 263). Asiakkaan saamaan myymälämielikuvaan vaikuttavat piha-alue, opasteet ja mainokset, rakennus, julkisivu ja sisäänkäynti sekä näyteikkunamainonta. Myös rakenteet, valaistus, värit, ilmastointiratkaisut vaikuttavat mielikuviin. (Nieminen 2001: 75.)

3.4.1. Saavutettavuus

Saavutettavuutta voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Mikä on myymälän sijainti suhteessa asutukseen, muihin palveluihin tai työpaikkoihin? Liikenteellinen sijainti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka helposti myymälä on saavutettavissa jalan, autolla tai julkisilla kulkuvälineillä. Lisäksi, onko paikka eri väestöryhmien, kuten vanhusten tai autottomien saavutettavissa? (Heinimäki 2006: 24.)

Saavutettavuus on ratkaisevaa, ja sijainti alueella, johon asiakkaiden on vaikea löytää, ei välttämättä kannata. Ohikulkevan liikenteen määrä sekä näkyvyys ovat olennainen osa saavutettavuutta, ja kulkemisen pitäisi olla helppoa joka suunnasta. Jos paikalle on huono pääsy, sekavat opasteet ja monimutkaiset tiet, täytyy soveltuvuutta miettiä uudelleen. (Newman ym. 2002: 219–220; Lewison 1997: 349.) Liian ruuhkainen paikka taas voi vaikeuttaa ja näin vähentää kulkemista (Levy ym. 1998: 248).

3.4.2. Näkyvyys

Näkyvyys vaikuttaa asiakkaiden huomion herättämiseen ja kaupan näkemiseen. Näkyvissä oleva kauppa jää kuluttajan mieleen, ja ihanteellinen paikka olisikin liikenteestä helposti nähtävissä oleva. Myymälälle, joka on erikoistunut tietyn alan tuotteisiin tai jolla on

vakiintunut asiakaskunta, näkyvyys ei ole niin tärkeää, sillä asiakkaat tietävät sijainnin etukäteen. (Lewison 1997: 264; Levy ym. 1998: 247.)

Myymälän kyltti ja opasteet ovat usein ensimmäinen asia, jonka asiakas näkee, ja ovat siis suuri osa näkyvyyttä. Kyltillä on rooli yrityksen tunnistamisessa ja vetovoimassa. Kyltin nimi, logo tai muu merkki määrittelee sen, mikä myymälä on kyseessä, missä se sijaitsee, miten sinne pääsee, ja jopa sen, milloin palvelua on saatavilla (esimerkiksi 24 tuntia). Kyltin tulisi luoda tietoisuutta kuluttajan mielessä, herättää mielenkiinto ja kutsua tulemaan myymälään sisään. Tähän pystytään vaikuttamaan muodolla, värillä, koolla, valolla ja materiaalilla. (Lewison 1997: 265.) Etenkin syrjäinen tai hankalasti löydettävissä oleva sijaintipaikka vaatii selkeän opastuksen (Lahtinen ym. 1998: 197). Kunta voi rajoittaa opasteiden käyttöä, kokoa ja muotoa jollakin paikalla (Levy ym. 1998: 252), joten rajoituksia on hyvä selvittää etukäteen.

3.4.3. Arkkitehtuuri

Tilan arkkitehtuuri vaikuttaa sekä oikean mielikuvan antamiseen että siinä toimivan yrityksen tehokkaiden toimintojen kehittämiseen. Myymälän arkkitehtuurinen aihe voi olla tehokas väline myynninedistämisessä, se voi välittää erilaisia vaikutelmia ja huomattavan määrän tietoa. Arkkitehtuurinen tyyli voi myös kertoa vähittäiskaupan toiminnan koosta ja maineesta, tärkeimmän tuotteen luonteesta sekä vähittäiskaupan yhteyksistä muihin toimijoihin. (Lewison 1997: 264–265.)

Myymälän toiminnalliset ominaisuudet ovat toinen osa arkkitehtuuria. Suunnittelussa on huomioitava myös kustannukset, energiatehokkuus, turvallisuus, toimintojen tehokkuus sekä asiakkaalle soveltuvuus. Materiaalikustannusten ja energian hinnan noustessa sisäänkäyntien ja ikkunoiden määrää on rajoitettava, mutta on myös käytettävä asianmukaisia eristyksiä ja ilmastointeja. Turvallisuuden ylläpitäminen taas tuo omat kriteerinsä ulko-ovien valvontaan ja valaistukseen. Tilojen on mahdollistettava yrityksen

tehokkaat toiminnot niiden sisällä. Tärkeille toiminnoille on oltava riittävästi tilaa, esimerkiksi myynti- ja myymälätilaa on oltava tarpeeksi. (Lewison 1997: 264–265). Toimitilan laadun voidaan siis myös katsoa tukevan yrityskuvaa sekä yrityskuvan näkyvyyttä.

3.4.4. Yhteensopivuus

Liikkeen yhteensopivuus sen ympäristöön tuo huomattavaa etua, sillä se vaikuttaa kuluttajan visuaaliseen mielikuvaan. Yhteensopivuudella tarkoitetaan esimerkiksi rakennuksen kokoa suhteessa tonttiin, sillä liian suuri rakennus pienellä tontilla vaikuttaa mielikuvaan suhteellisuudentajusta. (Lewison 1997: 264.)

Arkkitehtuuri ja rakennusmateriaalit tulisi myös olla samankaltaisia välittömän ympäristön kanssa (Lewison 1997: 264). Jos rakennus on harmoniassa lähiympäristönsä kanssa, se siis tuo oman osansa yrityksen toiminnan tukemiseen.

3.4.5. Julkisivu

Jos myymälä sijaitsee alueella, jossa on vilkas liikenne, se ei välttämättä erotu ympäristöstään. Tällöin julkisivun ja näyteikkunoiden merkitys on suuri, sillä niiden avulla erottuminen on mahdollista. (Lahtinen ym. 1998: 195.)

Julkisivun tai myymälän edustan, ja sisäänkäynnin tulisi kertoa asiakkaalle siitä, mitä sisältä on löydettävissä. Julkisivun ja sisäänkäynnin muoto voi olla erilainen, ja sen rakenne voi vaikuttaa vetovoimaan, näyteikkunoiden kokoon, sijaintiin ja siihen, voiko asiakas rauhassa katsella näyteikkunoita. Suuret näyteikkunat taas vaikuttavat sisätilojen kokoon. (Lewison 1997: 266–267.)

3.4.6. Pysäköinti

Jones ym. ottaa esiin pysäköintitilan suuruuden ja läheisyyden (1990: 275). Maksuton pysäköinti varsinkin keskusta-alueella on asia, jota arvostetaan (Passila 2009: 336). Liian monta tyhjää paikkaa taas antaa ohikulkeville negatiivisen kuvan myymälästä (Levy ym. 1998: 248).

Myös laajentumismahdollisuuksia pitäisi arvioida, vaikka sijaintipäätöstä tehtäessä laajentumisajatukset eivät välttämättä tunnukaan ajankohtaisilta. Parkkipaikka on hyvää tilaa laajentaa, mutta mihin tällöin asiakkaiden paikoitus saadaan? Kuluttajalle soveltuvassa paikassa on riittävästi parkkitilaa, mutta myös paikoitusalueella kävelevien turvallisuus on huomioitu (Lewison 1997: 264.)

3.4.7. Paikan rajoitteet

Tontin koko ja muoto sekä kaavoitus voivat olla rajoittavia tekijöitä. Kaavoitus voi määrätä maan käyttöä tietyllä tavalla tai tiettyyn tyyliin. (Levy ym. 1998: 252.) Kiinteistön omistaja sekä alueen yleiset normit ja asetukset julkisivuun liittyen voivat rajoittaa ilmeen muuttamista (Nieminen 2004: 133).

Vuokratut tilat saattavat rajoittaa sitä, kuinka paljon myymälää voidaan muokata omaan käyttöön soveltuvaksi ja oman imagon esille tuomiseksi. Esimerkiksi arkkitehtuuria ja laajempia materiaalityratkaisuja ei vuokratiloissa voi tai kannata välttämättä muuttaa (Nieminen 2004: 121).

3.4.8. Tilan soveltuvuus liiketoiminnalle

Tuotantotilojen soveltuvuus yrityksen toimintaan on olennainen tekijä toiminnan tehokkuudessa. Yleensä on mahdollista toimia monenlaisissa paikoissa, mutta mitä

paremmin tilat on suunniteltu juuri tietyn yrityksen toiminnalle, sen tehokkaampaa toimintaa voidaan saavuttaa. Esimerkiksi eri toimintojen sijoittaminen tilaan saadaan järkevämmäksi, kun pohjaratkaisu on toimiva. Voidaan puhua myös layoutista.

Russellin ym. mukaan layout vaikuttaa laatuun, tuottavuuteen sekä yrityksen kilpailukykyyn. Layoutilla on merkityksensä työntekijöiden tehokkuuteen ja tuotantonopeuteen, mutta myös siihen, kuinka hyvin voidaan vastata muutoksiin tuotteessa tai kysynnässä. Tehokas layout varmistaa työn, raaka-aineen, ihmisten ja informaation sujuvan virran koko prosessin läpi. Sen avulla voidaan siis vähentää muun muassa raaka-aineiden käsittelykustannuksia, hyödyntää tilaa ja työvoimaa tehokkaammin, lyhentää läpimenoaikaa ja poistaa tuotantoa hidastavia yksittäisiä tekijöitä, sekä parantaa joustavuutta vaihtuvissa olosuhteissa. (1998: 273.)

3.4.9. Hintaa

Sijoittuminen asiakasvirtojen läheisyyteen on monelle selkeä kriteeri. Esimerkiksi Walmart on toiminut juuri päinvastoin ja sijoittanut kaupan sinne, missä kiinteistö on halpa ja luottaa siihen, että asiakkaat tulevat kaukaakin kun tarjonta on hyvä (Mäkelin & Vepsäläinen 1995: 241). Toimitilan kustannusten merkitystä ei voi aliarvioida, vaikka paikka olisikin hyvä.

Kustannukset koostuvat monesta eri tekijästä, joista suurin on vuokratiloissa vuokra. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä kustannuksia tarkemmin, joten hintaa voidaan pitää vuokran suuruutena.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1. Sijaintitekijäanalyysi

Russell & Taylor (1998: 392–393) esittelevät kirjassaan tavan sijaintipaikan analysoimiseen ja sen avulla päätöksenteon helpottamiseen. Analyysiin valitaan sijaintipäätöksissä tärkeinä pidettyjä tekijöitä, joita vertaillaan sijaintipaikkavaihtoehtojen välillä. Tekijöille annetaan arvosanat sen mukaan, kuinka hyvin asia toteutuu tietyssä sijaintivaihtoehdossa verrattuna muihin paikkoihin (esimerkiksi välillä 0–100). Jokaiselle tekijälle annetaan myös painoarvo sen mukaan, kuinka tärkeänä tekijää pidetään (välillä 0–1.00). Painoarvojen yhteissumman tulee olla 1.00.

Taulukko 1. Sijaintitekijäanalyysi.

Tekijä	Painoarvo	Paikka 1	Paikka 2	Paikka 3
Toimittajien läheisyys	0,20	90	25	45
Asiakkaiden läheisyys	0,25	30	85	55
Palkkataso	0,25	55	30	40
Kuljetustavat	0,20	70	35	60

Tekijän painoarvo kerrotaan paikan arvosanalla ja tulokset lasketaan yhteen. Esimerkiksi painotettu arvosana toimittajien läheisyydelle paikassa 1 saadaan:

$$0,20 * 90 = 18$$

Taulukko 2. Painoitettut tulokset.

Tekijä		Paikka 1	Paikka 2	Paikka 3
Toimittajien läheisyys		18,00	5,00	9,00
Asiakkaiden läheisyys		10,50	29,75	19,25
Palkkataso		13,75	7,50	10,00
Kuljetustavat		14,00	7,00	12,00
Yhteensä		56,25	49,25	50,25

Laskutoimitusten jälkeen nähdään analyysin tulokset. Paikka 1 saa parhaan tuloksen eli 56,25 pistettä. Analyysin mukaan siis Paikka 1 olisi paras vaihtoehto toimipaikan sijainnille. Paikkojen 2 ja 3 tulosten välillä ei ole merkittävää eroa. Analyysiä ei kuitenkaan tule käyttää päätöksenteossa yksin, vaan sitä voidaan käyttää yhdessä muun tiedon, esimerkiksi kustannusanalyysin kanssa (Russel ym. 1998: 393).

4.2. Case -yritys

Tutkimuksen case -yritys myy kodin kiintokalusteita rakentajille ja remontoijille Oulun seudulla. Yritys kuuluu franchising -ketjuun, joka toimii 14 paikkakunnalla ympäri Suomea. Noutomyymäläperiaatteen mukaisesti suuren myymälän yhteydessä on suuri noutovarasto. Tarkoituksena on, että varastosta löytyisi kalusteisiin tarvittavat rungot, sekä jokin ovimalli, jotka asiakas saa halutessaan heti mukaansa. Muut valikoimaan kuuluvat ovimallit toimitetaan 1–4 viikon toimitusajalla. Kalusteet myydään osina, mutta rungot on saatavissa myös kasattuina. Asiakas hakee tavarat pääosin itse, mutta yritys voi järjestää kuljetuksen kuljetusliikkeen kautta. Toiminnassa pyritään nopeisiin toimituksiin ja edullisuuteen. Työntekijöitä on yhteensä kuusi, neljä myyjää ja kaksi varastomiestä.

Yritys aloitti toimintansa vuonna 2004, ja on siitä asti toiminut samoissa vuokratiloissa. Myymäläpinta-alaa on noin 250 neliometriä, varastopinta-alaa 700 neliometriä. Vuosien

kuluessa tilan hyvät ja huonot puolet ovat tulleet esiin, ja nyt olisikin mahdollisuus muuttaa uusiin, juuri yrityksen käyttötarkoitukseen suunniteltuihin tiloihin. Uusi sijainti ja uudet tilat tuntuvat paljon paremmalta, ja tässä tutkimuksessa onkin siis tarkoitus tehdä analyysi ja vertailla nykyistä ja mahdollista uutta toimitilaa. Ketju on saavuttanut hyvän hinta-laatumielikuvan, johon myös myymälätiloilla on oma vaikutuksensa. Uudessa tilassa tulisi huomioida myös se, millaisen mielikuvan asiakas saa itse myymälästä.

Kuten tutkimuksessa on tullut jo esiin, asiakasvirrat ovat olennainen tekijä sijoittumisessa. Tätä liikettä voitaisiin kuitenkin kutsua termillä destination store, eli kuten aikaisemmin tuli jo esiin, liikkeeksi, jota ihmiset pitävät määränpäänään ja lähtevät juuri siihen tiettyyn liikkeeseen pidemmänkin matkan takaa (Brown ym. 1997: 42). Päämääränä pidettävän myymälän muodostuminen voi kuitenkin kestää jonkin aikaa, ja tällaisen aseman saavuttamiseksi ovat sijaintikysymyksiin liittyvät tekijät todella tärkeitä.

5. ANALYYSIN SUORITTAMINEN

5.1. Sijaintipaikkakuvaukset

Molemmat sijaintivaihtoehdot sijaitsevat saman kunnan alueella, noin viiden kilometrin päässä toisistaan. Vaikka vaihtoehdot ovat melko lähellä toisiaan, ne ovat keskenään joiltakin osin hyvin erilaisia alueen ja itse tilan näkökulmasta katsottuna. Vaihtoehtojen läheisyys vaikuttaa esimerkiksi siihen, että alueiden analyysissä tiettyjen tekijöiden arvosanat ovat hyvin lähellä toisiaan tai jopa samoja. Esimerkiksi molempien vaihtoehtojen markkina-alueita voidaan pitää samana. Tekijät on kuitenkin otettu analyysiin mukaan, sillä niitä pidetään merkittävänä tekijöinä vähittäiskaupan sijoittumisessa. Seuraavaksi esittelen yrityksen kahta sijaintivaihtoehtoa tarkemmin.

5.1.1. Vaihtoehto A

Yritys on toiminut sen perustamisesta asti vuodesta 2004 vuokratiloissa, jonka hyvät ja huonot puolet ovat tulleet esiin näiden vuosien aikana. Myymälätilaa on noin 250 neliometriä ja varastopinta-alaa noin 700 m². Yritys sijaitsee nyt noin viiden kilometrin päässä kaupungin keskustasta, ja kulku autolla sinne on suhteellisen nopeaa. Alueella ei ole asutusta, mutta siellä on muita yrityksiä jonkin verran. Kuitenkin alue on enemmän pienteollisuusaluetta, joten agglomeraatioetua ei juuri ole. Melko lähellä on rautakauppa, josta asiakkaat voivat hankkia muuta rakentamiseen ja remontoimiseen liittyvää, minkä voidaan katsoa tuovan jonkin verran etua. Asutusta ei ole välittömässä läheisyydessä, ja työpaikkojakin on melko vähän. Näiden vuoksi asiakasvirrat ovat heikkoja. Myynnin kohderyhmät, markkina-alueen koko ja luonne, ostovoima sekä verotus ovat hyvin lähellä toisiaan molemmissa vaihtoehdoissa. Työvoiman saatavuus ei ole ollut ongelma ainakaan tähän mennessä, mutta julkisilla kulkuneuvoilla nykyiseen myymälään pääsee melko heikosti. Logistiset kustannukset ovat hyvin lähellä toisiaan molemmissa vaihtoehdoissa; kulku esimerkiksi moottoritietä on melko yksinkertainen molempiin paikkoihin. Läheinen

rautakauppa myy myös keittiökalusteita, mutta muita kilpailijoita ei ole kovin lähellä. Kuten jo aiemmin tuli esiin, alueella on jonkin verran muita pienyrityksiä, joten yrittäjyysilmasto ei ole aivan heikko.

Keskustan läheisyydestä huolimatta sijainti on melko syrjäinen, ja päivittäin asiakkailta kuulee siitä, kuinka vaikeaa myymälään on osata. Kaupunki on kieltänyt tienvarsiopasteiden käytön, joten niistäkään ei ole apua. Tätä voidaankin pitää paikan rajoitteena. Kulku esimerkiksi moottoritieltä on kuitenkin melko yksinkertainen, jos paikka on tuttu. Saavutettavuus ja näkyvyys ovat siis heikkoja. Syrjäinen sijainti vaikuttaa siihen, että juuri kukaan ei huomaa myymälää sattumalta ohi kulkiessaan, joten mainontaan on täytynyt panostaa. Myymälän läheisyyteen pääsee julkisilla kulkuvälineillä, mutta melko heikosti. Kuitenkin autottomiakin asiakkaita käy, ja heille voidaan toimittaa kalusteet kuljetusliikkeen avulla.

Rakennus itsessään on suhteellisen hyvässä kunnossa, ja ulkonäöltään se soveltuu ympäristöönsä. Julkisivun ei voida sanoa herättävän suurta huomiota, ja asiakkaat ovatkin monesti positiivisesti yllättyneitä tullessaan sisään, kun sieltä löytyykin suuret ja monipuoliset esittelytilat. Soveltuvuus yrityksen toiminnalle on melko heikko. Esimerkiksi varastotila on suuri, mutta tila jakautuu useampaan osaan, joten sen käyttö ei ole kovin tehokasta. Henkilökunnan tilat ovat pienet. Pysäköinti ja asiakkaiden kalusteiden nouto on ollut nykyisessä tilassa ongelma jo pitkään. Varastossa on vain yksi ovi, josta tavaraa tuodaan sisään, ja josta asiakkaat hakevat omat kalusteensa. Lisäksi parkkipaikat ovat samalla alueella. Noutojen yhteydessä on useampi asiakkaan auto kolhiintunut, kun kalusteita haetaan peräkärriksen kanssa. Paikan rajoitteina voidaankin pitää pysäköintiä ja sitä, että sen korjaaminen on mahdotonta. Aiemmin tuli jo esiin kieltäminen opasteiden laittamisesta. Lahtisen ym. mukaan syrjäinen tai hankalasti löydettävissä oleva sijaintipaikka vaatisi selkeän opastuksen (1998: 197), mikä tässä tapauksessa on ollut mahdotonta. Vuokratiloissa myös julkisivua ja sen kuntoa voidaan pitää rajoitteena. Lewisonin mukaan julkisivun ja arkkitehtuurin tulisi kertoa asiakkaalle siitä, mitä sisältä on

löydettävissä, ja siis vaikuttaa oikean mielikuvan antamiseen (1997: 264–265, 266–267), mutta vuokratiloissa julkisivun korjaaminen ei välttämättä kannata.

5.1.2. Vaihtoehto B

Toinen vaihtoehto sijaitsee noin viiden kilometrin päässä vaihtoehto A:sta, ja noin seitsemän kilometrin päässä kaupungin keskustasta. Vaihtoehtojen läheisten sijaintien vuoksi markkina-alueen kokoa ja luonnetta, ostovoimaa sekä myynnin kohderyhmiä voidaan pitää lähes samoina molemmilla alueilla. Työvoiman saatavuus ei pitäisi ainakaan heiketä, se ei ole ollut ongelma nykyiselläkään sijainnilla, mutta uuteen tilaan on paremmat yhteydet julkisilla kulkuvälineillä. Tilaa on juuri alettu rakentaa, ja olisi siis muuttovaiheessa täysin uusi. Se on suunniteltu vastaamaan juuri tämän yrityksen tarpeita, ja nykyisen tilan huonot puolet on pyritty tilassa korjaamaan mahdollisuuksien mukaan. Myymälätilaa on noin 250 m², varastotilaa 500 m², eli varastopinta-alaa on jonkin verran vähemmän kuin nykyisessä tilassa. Kun tilan soveltuvuus yrityksen toiminnalle on kuitenkin hyvä, voidaan pienempää varastoalaa pitää riittävänä.

Alueella on paljon suhteellisen uusia yrityksiä, kuten rautakauppa ja muuta vähittäiskauppaa. Viereisille tonteille on myös nousemassa uusia tiloja yrityksille, joista ei vielä ole tarkempaa tietoa. Kuitenkin agglomeraatioedut ovat alueella huomattavasti paremmat. Muiden uusien yritysten takia aluetta voidaan pitää innovatiivisempana, eli yrittäjyysilmasto on hyvä. Kilpailijoiden suhteen sijainti on samanarvoinen nykyisen sijainnin kanssa.

Asiakasvirrat ovat toisessa sijaintivaihtoehdossa huomattavasti paremmat. Vieressä menee tie, jossa on todella paljon liikennettä, ja jonka varrella on myös paljon asutusta. Uusi myymälä näkyy myös moottoritiele. Myymälän huomaa ohikulkijatkin, ja ne, joille alue on tuttua huomaavat myös uuden rakennuksen ja sitä kautta myymälän. Saavutettavuus on siis asutuksen, muiden palvelujen ja työpaikkojen kannalta hyvä, ja sijainti on myös linja-

autoreittien varrella. Autolla kulku on helppoa, johon näkyvyydellä on oma merkityksensä, sillä myymälä on kulkureiteiltä helposti nähtävissä. Kun sijainti on hyvä, kylteillä voidaan parantaa näkyvyyttä.

Kuten tuli jo esiin, tila on suunniteltu case -yrityksen käyttöön sopivaksi, joten arkkitehtuuri on ensinnäkin oikean yritysilmeen kannalta sopiva, mutta myös toimintojen tehokkuus ja toiminnalliset ominaisuudet ovat kunnossa. Yhteensopivuus ympäristöön on rakennusmateriaalien ja värien kannalta hyvä, eikä rakennus poikkea kooltaan paljoa muista rakennuksista. Julkisivu tullaan rakentamaan niin, että se on yrityskuvan mukainen. Ketju sai parhaat pisteet Rakennustietosäätiön Asuntokorjaaja 2010 -tutkimuksessa, jossa korostettiin ennen kaikkea hinta-laatumielikuvaa. Rakennuksesta ei haluta olla ulospäin liian hienon tai kalliin näköistä, jotta tuo mielikuva ei kärsisi.

Pysäköinnin ja logistiikan toimivuus noutojen kannalta on varmistettu suunnittelussa. Varastoon on kaksi erillistä nosto-ovea, yksi lähtevälle ja yksi saapuvalla tavaralle. Pysäköinti taas on itse myymälän välittömässä läheisyydessä. Vuokratustannukset ovat hieman enemmän kuin nykyisessä tilassa. Koska toimitilat on suunniteltu juuri tämän yrityksen käyttöön, on tilan soveltuvuus liiketoiminnalle todella hyvä. Tämä mahdollistaa tehokkaat toiminnot ja niiden sijoittelun esimerkiksi varastossa, joten noin 200 m² pienemmän varastoalan katsotaan riittävän.

5.2. Analyysien suorittaminen

Analyysiin mukaan otettavat kriteerit valittiin yhdessä yrityksen kahden omistajan kanssa. Kriteereiden merkitykset selitettiin näille henkilöille, kuten ne on luvuissa 3.1. ja 3.4. kuvattu. Sen jälkeen molemmat henkilöt antoivat omat painoarvonsa ja arvosanansa kriteereille. Analyysi esitellään arvosanoineen seuraavissa kappaleissa. Ensin käsitellään kappaleessa 5.2.1. seutu- ja markkina-alueen analyysi, jossa näkyy henkilöiden A ja B

antamat painoarvot ja arvosanat, sekä niistä lasketut tulokset. Kappaleessa 5.2.2. on analysoitu spesifisiä sijaintipaikkavaihtoehtoja samalla tavalla.

Jotkut kriteereille annetut arvosanat ovat samoja molemmissa vaihtoehtoissa etenkin alueen arvioinnissa, mutta tekijät on silti otettu mukaan, sillä ne ovat merkittäviä kriteereitä vähittäiskaupassa.

5.2.1. Seutu- ja markkina-alueiden analyysi

Seuraavissa taulukoissa esitellään henkilöiden A ja B antamat painoarvot ja arvosanat jokaiselle kriteerille ja molemmille sijaintivaihtoehtoilta liittyen alueen arviointiin. Painoarvoista ja arvosanoista lasketut painoitettut arvosanat eli tulokset esitetään omissa taulukoissaan.

Henkilö A

Taulukko 3. Henkilö A:n antamat painoarvot ja arvosanat.

	Vaihtoehto A		Vaihtoehto B
	Painoarvo	Arvosana	Arvosana
Myynnin kohderyhmät	0,05	50	50
Markkina-alueen koko ja luonne	0,05	50	50
Ostovoima	0,05	50	50
Työvoiman saatavuus	0,05	50	50
Logistiset kustannukset	0,05	50	50
Klusterit	0,20	30	70
Kilpailijat	0,05	50	50
Yrittäjyysilmasto	0,05	40	60
Verotus	0,05	50	50
Asiakasvirrat	0,40	20	80

1,00

Taulukko 4. Henkilö A: painoitettut arvosanat.

Vaihtoehto A Vaihtoehto B

Myynnin kohderyhmät	2,50	2,50
Markkina-alueen koko ja luonne	2,50	2,50
Ostovoima	2,50	2,50
Työvoiman saatavuus	2,50	2,50
Logistiset kustannukset	2,50	2,50
Klusterit	6,00	14,00
Kilpailijat	2,50	2,50
Yrittäjyysilmasto	2,00	3,00
Verotus	2,50	2,50
Asiakasvirrat	8,00	32,00
Yhteensä	33,50	66,50

Henkilö B

Taulukko 5. Henkilö B:n antamat painoarvot ja arvosanat.

Vaihtoehto A Vaihtoehto B

	Painoarvo	Arvosana	Arvosana
Myynnin kohderyhmät	0,05	70	90
Markkina-alueen koko ja luonne	0,10	90	90
Ostovoima	0,19	80	70
Työvoiman saatavuus	0,05	50	60
Logistiset kustannukset	0,05	60	80
Klusterit	0,15	70	80
Kilpailijat	0,10	60	60
Yrittäjyysilmasto	0,05	40	70
Verotus	0,01	50	50
Asiakasvirrat	0,25	20	80

1,00

Taulukko 6. Henkilö B: painoitettut arvosanat.

Vaihtoehto A Vaihtoehto B

Myynnin kohderyhmät	3,50	4,50
Markkina-alueen koko ja luonne	9,00	9,00
Ostovoima	15,20	13,30
Työvoiman saatavuus	2,50	3,00
Logistiset kustannukset	3,00	4,00
Klusterit	10,50	12,00
Kilpailijat	6,00	6,00
Yrittäjyysilmasto	2,00	3,50
Verotus	0,50	0,50
Asiakasvirrat	5,00	20,00
Yhteensä	57,20	75,80

5.2.2. Spesifisten sijaintipaikkojen analyysi

Spesifisen sijaintipaikan analyysissä annetut painoarvot ja arvosanat voi nähdä seuraavista taulukoista. Molempien henkilöiden arvioinnit ja tulokset on esitetty omina taulukoinaan, ensin henkilön A antamat painoarvot ja arvosanat sekä niistä lasketut tulokset, ja sen jälkeen vastaavasti henkilön B.

Henkilö A

Taulukko 7. Henkilö A:n antamat painoarvot ja arvosanat.

	Vaihtoehto A		Vaihtoehto B
	Painoarvo	Arvosana	Arvosana
Saavutettavuus	0,10	30	70
Näkyvyys	0,20	10	90
Arkkitehtuuri	0,20	5	95
Yhteensopivuus	0,05	30	70
Julkisivu	0,10	10	90
Pysäköinti	0,10	20	80
Paikan rajoitteet	0,05	30	70
Tilan soveltuvuus liiketoiminnalle	0,15	30	70
Hinta	0,05	60	50
	1,00		

Taulukko 8. Henkilö A: painoitettut arvosanat.

	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B
Saavutettavuus	3,00	7,00
Näkyvyys	2,00	18,00
Arkkitehtuuri	1,00	19,00
Yhteensopivuus	1,50	3,50
Julkisivu	1,00	9,00
Pysäköinti	2,00	8,00
Paikan rajoitteet	1,50	3,50
Tilan soveltuvuus liiketoiminnalle	4,50	10,50
Hinta	3,00	2,50
Yhteensä	19,50	81,00

Henkilö B

Taulukko 9. Henkilö B:n antamat painoarvot ja arvosanat.

	Painoarvo	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B
		Arvosana	Arvosana
Saavutettavuus	0,15	40	90
Näkyvyys	0,15	40	90
Arkkitehtuuri	0,05	10	90
Yhteensopivuus	0,10	50	90
Julkisivu	0,05	10	90
Pysäköinti	0,20	10	90
Paikan rajoitteet	0,05	10	80
Tilan soveltuvuus liiketoiminnalle	0,20	30	90
Hinta	0,05	60	50

1,00**Taulukko 10.** Henkilö B: painoitettut arvosanat.

Vaihtoehto A Vaihtoehto B

Saavutettavuus	6,00	13,50
Näkyvyys	6,00	13,50
Arkkitehtuuri	0,50	4,50
Yhteensopivuus	5,00	9,00
Julkisivu	0,50	4,50
Pysäköinti	2,00	18,00
Paikan rajoitteet	0,50	4,00
Tilan soveltuvuus liiketoiminnalle	6,00	18,00
Hinta	3,00	2,50
Yhteensä	29,50	87,50

6. MENETELMÄN JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI

Menetelmä, jolla analyysi tehtiin, on hyvin yksinkertainen toteuttaa, joten suurempia virheitäkään ei helposti pitäisi tulla. Haastavaa on kuvailla kriteerit niin, että analyysin tekijät ymmärtävät, mitä kriteerillä tarkoitetaan, ja voivat sen perusteella arvioida tekijöitä totuudenmukaisesti. Painoarvojen ja arvosanojen antaminen vaatii kuitenkin keskittymistä ja tietoa alueista, joilla sijaintivaihtoehdot ovat, mutta myös tietoa yrityksen toiminnasta. Analyysin tehneet henkilöt tuntevat kuitenkin melko hyvin seudun, jolla yritys toimii nyt, ja jossa uusi mahdollinen sijaintipaikka on. Henkilöt ovat toimineet yrityksessä sen perustamisesta saakka, joten he tuntevat myös yrityksen ja sen tarpeet. Yksinkertainen ja melko lyhyt menetelmä auttaa myös totuudenmukaisen arvioinnin saavuttamisessa, sillä sellaisen tekoon jaksaa keskittyä paremmin.

Helminen mukaan yrityksen uuteen toimipaikkaan sisältyy tekijöitä, joita ei entuudestaan voida tuntea kunnolla (1999: 42). Nykyisessä tilassa on toimittu jo pitkään, ja tutun alueen ja tilan arviointi on suhteellisen helppoa. Vaihtoehto B:n, eli uuden paikan arviointi on haastavampaa, ja kuten Helminen sanookin, kaikkia tekijöitä ei voida entuudestaan tuntea kunnolla. Uusi tila on suunniteltu niin, että se vastaisi juuri tämän yrityksen tarpeita, ja nykyisessä tilassa olevat heikkoudet on pyritty mahdollisuuksien mukaan korjaamaan. Tämän johdosta B vaihtoehdon arviointeja voidaan pitää melko totuudenmukaisina, vaikka on kuitenkin varauduttava siihen, että yllätyksiäkin voi ilmaantua. Sijaintipaikkojen analysoiminen on kuitenkin tärkeää, sillä sen avulla voidaan tunnistaa mahdollisia heikkouksia tietyssä alueessa ja toimitilassa, jonka jälkeen niitä voidaan parantaa mahdollisuuksien mukaan.

Alla olevissa taulukoissa 11 ja 12 on esitetty sijaintivaihtoehtojen painotettujen arvosanojen yhteissummat erikseen henkilöiltä A ja B.

Seutu- ja markkina-alueen analyysi

Taulukko 11. Molempien henkilöiden arviointien tulokset.

Vaihtoehto A Vaihtoehto B

Henkilö A	33,50	66,50
Henkilö B	57,20	75,80

Spesifisen sijaintipaikan analyysi

Taulukko 12. Molempien henkilöiden arviointien tulokset.

Vaihtoehto A Vaihtoehto B

Henkilö A	19,50	81,00
Henkilö B	29,50	87,50

Kuten tuloksista näkyy, vaihtoehto A, eli nykyinen sijainti saa huomattavasti heikommät tulokset molemmilta henkilöiltä molemmissa analyyseissa. Etenkin spesifisen sijaintipaikan analyysissä vaihtoehtojen saamalla arvosanoilla on todella suuri ero, alueiden analyysissä tuo ero ei ole niin suuri. Tähän vaikuttaa se, että alueanalyysissä on mukana useita tekijöitä, jotka saavat molemmissa vaihtoehtoissa samat tai melkein samat arvot. Joidenkin kriteereiden osalta taas erot arvosanoissa ovat todella suuret, ja nämä kriteerit ovat painoarvoltaan merkittävämpiä, etenkin henkilön A analyysissä. Spesifisen sijaintipaikan analyysissä taas vaihtoehto A on saanut selkeästi heikommät arvot melkein jokaisesta tekijästä kummankin henkilön analyyseissa. Henkilö B on antanut paremmat arvot

molemmissa analyyseissa molemmille vaihtoehdoille, joten tuloksissa on eroja, mutta silti voidaan sanoa vaihtoehto B:n olevan kaikissa tapauksissa parempi paikka sijoittumiselle.

Näiden analyysien mukaan sijaintia kannattaisi siis muuttaa vaihtoehtoon B, joka on alueen ja toimitilan ominaisuuksiltaan huomattavasti parempi niiden kriteereiden valossa, jotka analyysiin on otettu mukaan. Kriteerit on pyritty valitsemaan sen perusteella, mikä olisi tärkeää vähittäiskaupalle ja case -yritykselle, joten yritykselle parempi sijaintipaikka olisi vaihtoehto B.

Sijoittumispäätöstä tehtäessä ei voi kuitenkaan luottaa vain yhteen analyysiin, eli pelkästään näiden analyysien tulosten perusteella ei voida sanoa, kannattaako sijaintipaikan muuttaminen vai ei. Esimerkiksi kustannukset, joita tässä analyysissä käsiteltiin todella suppeasti, ovat olennainen osa sijaintiratkaisuja. Niissä huomioitavia tekijöitä voisivat olla vuokran lisäksi esimerkiksi toimitilan vakuutukset sekä sähkö-, lämmitys- ja muut ylläpitokulut.

Ennen analyysien suorittamistakin on ollut mielikuva siitä, että vaihtoehto B olisi parempi paikka yritykselle, sillä ovathan täysin uudet ja käyttötarkoitukseensa hyvin soveltuvat tilat melko tärkeä tekijä liiketoiminnassa ja sen tehokkuudessa. Analyysin tulosten perusteella saatiin kuitenkin varmistus tälle mielikuvalle, ja ennen kaikkea saatiin melko varmaa tietoa siitä, mitkä ovat ne tekijät, joiden perusteella toinen vaihtoehto on parempi.

Helmisen esittämistä uuden sijaintipaikan epävarmuustekijöistä (1999: 42) voitaisiin tässä tapauksessa nostaa esiin esimerkiksi se, ovatko vaihtoehto B:n tilat sitten tarpeeksi isot yrityksen toiminnalle, vaikka soveltuvuus onkin parempi? Kuitenkin on totuttu toimimaan suuremmissa tiloissa, joten saadaanko toiminta tehokkaaksi myös pienemmässä tilassa? Yksi huomattava epävarmuustekijä on se, kuinka jo olemassa olevat asiakkaat suhtautuvat mahdolliseen uuteen sijaintipaikkaan? Miten asiakkaat saadaan ohjattua uuteen toimitilaan? Entä kuinka henkilökunta suhtautuu muutokseen, ja kuinka suurta on mahdollinen

muutosvastarinta? On muistettava, että näihin ja muihinkin epävarmuustekijöihin tulee varautua ja niiden ilmenemistä on osattava tarkkailla ennen muutosta ja sen jälkeen. Seuraavissa luvuissa käsitellään muutosta ja sen johtamista, ja pyritään etsimään työkaluja muutoksen hallintaan. Niiden työkalujen avulla voidaan ainakin varautua joidenkin epävarmuustekijöiden toteutumiseen ja jopa poistaa niitä.

7. MUUTOKSEN HALLINTA

Yrityksen toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi tuossa muutoksessa on pysyttävä mukana ja itse muututtava. Muutos yrityksessä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan sitä on suunniteltava tarkoin sen syvyydestä ja laajuudesta riippuen, sitä on johdettava ja se täytyy pyrkiä toteuttamaan niin, että halutut lopputulokset saavutetaan.

Edellä tutkittiin sopivan sijaintipaikan tärkeyttä sekä kriteereitä, joiden mukaan sijaintipaikkaa pitäisi arvioida. Jos näiden perusteella tullaan siihen lopputulokseen, että yrityksen sijaintia tulisi muuttaa, tarvitaan muutosjohtamista. Muutos on aina itsessään mahdollisuus, mutta myös riski liiketoiminnalle, ja uudessa toimipaikassa aloittaminen sisältää tekijöitä, joita ei voida entuudestaan tuntea kunnolla. Muutoksen hallinta pyrkiikin minimoimaan epävarmuustekijöitä ja saamaan siten muutos toteutetuksi mahdollisimman sujuvasti. Joskus muutosta vaativat asiat tulevat ennalta arvaamatta ja yhtäkkiä, jolloin muutoksen täytyy tapahtua nopeasti. Tässä muutoksia käsitellään kuitenkin niin, että niistä on tiedetty, niihin on ennakoitu ja niitä on suunniteltu.

Onnistuakseen muutoksessa, sitä täytyy pystyä johtamaan, ei pelkästään sopeutua siihen. Sopeutumallakin on mahdollista onnistua, mutta muutoksen hallinnalla voi todennäköisemmin onnistua itse määräämillään kriteereillä. (Lipiäinen 2000: 139.) Muutoksen hallitsemisella on siis haluttuun lopputulokseen pääsemisen kannalta suuri rooli. Lisäksi, muutosjohtaminen ei ole vain asioiden toteuttamista, vaan myös olosuhteiden luomista (Lipiäinen 2000: 139). Esimerkiksi käymällä läpi muutosta, sen syitä ja seurauksia työntekijöiden kanssa, luodaan muutokselle hyvät olosuhteet.

7.1. Muutoksen tasot

Muutoksia on olemassa erilaisia, ja niitä voidaan luokitella sen mukaan, kuinka laaja tai syvä muutos on. Mitä monimutkaisempi muutos on, sitä enemmän se vaatii suunnittelua ennakkoon, ja sitä useampia tekijöitä on suunnittelussa otettava huomioon. Muutoksen laajuus tulee siis ymmärtää, jotta sen hallinta voisi tapahtua asianmukaisella tavalla. Strömmer (1999: 88) jakaa muutosprosessit niiden vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos on luonnollista kasvua ja kehitystä. Yrityksen ja sen toiminnan perusrakenteet pysyvät samoina, mutta niihin tapahtuu pieniä parannuksia ja uudistuksia. Toisen asteen muutokset lisääntyvät yrityksissä koko ajan. Ne ovat laadullisia, voimakkaasti uudistavia ja murroksia aiheuttavia prosesseja.

Anderson & Ackerman Anderson puolestaan jakavat muutokseen kolmeen perustasoon niiden syvyyden ja suuruuden mukaan: parannukseen, uudistukseen ja muodonmuutokseen. Johtajien tulisi tietää tasojen erot ja se, mille tasolle tuleva muutos kuuluu, jotta organisaatiota voidaan johtaa tehokkaasti. Parannus on yksinkertaisin kolmesta muutoksen tasosta. Se on pieniä muutoksia, esimerkiksi jonkun taidon tai metodin jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena on vahvistaa tai korjata yrityksen sisällä jo olemassa olevia asioita. Parannuksen vaikutus ihmisiin ei ole suuri, yleensä riittää jonkin uuden tiedon tai taidon osaamisen kehittäminen. (2010: 51–52; Kvist & Kilpiä 2006: 27–28.)

Uudistusta voidaan pitää jonkin olemassa olevan ongelman ratkaisuna. Se ei siis paranna mitään olemassa olevaa, vaan korvaa sen kokonaan uudella. Vaikutus ihmisiin on todella huomioitava, mutta ei ole tärkein kysymys. Ongelma itsessään, johon uudistusta haetaan, riittää muutoksen perusteluna myös työntekijöille, joten suurta muutosvastarintaa ei yleensä hyvällä tiedottamisella synny. Henkilökunta voi kuitenkin joutua muuttamaan tuttuja toimintatapojaan, joten parannukseen verrattuna uudistus on haastavampi toteuttaa. Esimerkkinä uudistuksesta on organisaation uudistus tai aikaisemmista poikkeavien tuotteiden tarjoaminen. (Anderson ym. 2010: 56–57; Kvist ym. 2006: 29–30.)

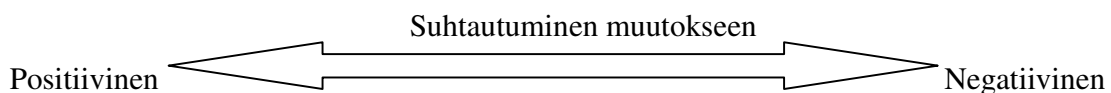
Viimeisenä, kokonaisvaltaisimpana ja monimutkaisimpana muutoksena on muodonmuutos. Muutoksen syynä voi olla selviytyminen, eli organisaation ainoat vaihtoehdot ovat muuttua täysin tai jopa lopettaa toiminta. Siispä muodonmuutos vaatii rajuja muutoksia monella eri alueella, ja rutiineista on päästävä irti. Esimerkiksi uuden, vahvan kilpailijan tuleminen markkinoille tai avainasiakkaiden käyttäytymisen muuttuminen voi nostaa esiin tarpeen muodonmuutokseen. (Anderson ym. 2010: 54, 59; Kvist ym. 2006: 31.)

7.2. Työntekijät näkökulmana

Kuten edellä tuli jo esiin, muutostilanteessa sen taso on ymmärrettävä. Asia koskee myös henkilökunnan johtamista: mitä syvempi ja laajempi muutos on, sitä paremmin myös työntekijät on otettava huomioon.

Muutokseen suhtautuminen on eri henkilöillä erilaista. Whettenin mallissa suhtautuminen muutokseen voi olla myönteinen tai kielteinen.

Aktiivinen ennakoiminen (proaktiivinen)	Passiivinen sopeutuminen (reaktiivinen)	Puolustautuminen muutostilanteessa (reaktiivinen)	Vastustaminen ennakolta (proaktiivinen)
-----------------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------



Kuva 1. Whettenin malli.

Jotkut vastustavat muutosta jo ennakolta, ja yrittävät vaikuttaa ympäristöön ja mahdollisiin uhkiin, eli toiminnallaan pyrkivät estämään muutoksen tapahtumisen. Muutostilanteessa puolustautujat pyrkivät pitämään kiinni vanhoista toimintatavoista ja säilyttämään ne, mutta kuten reaktiivisuus kertoo, heidän toimintansa ei varsinaisesti tähtää muutoksen estämiseen. Passiivisten sopeutujien ja aktiivisten ennakoijien suhtautuminen muutokseen on myönteistä, he voivat esitellä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valmistaa organisaatiota selviämään muutoksesta. (Whetten 1980: 363–367.) Aktiiviset ennakoijat ovat vielä toiminnassaan proaktiivisia, eli he todella toimivat jonkin asian puolesta ja ottavat vastuun teoistaan.

Strömmerin mukaan yrityksen muutosta hidastavia tekijöitä ovat yleensä ihmiset ja vanhat kulttuurit, mutta muutoshalukkuus on yksilöllistä ja siten myös vaihtelee. Yleisesti ottaen muutoksen kohteeksi joutuminen aiheuttaa vastustusta, etenkin jos muutoksesta näyttäisi seuraavan hyötyä muille. Muutosjohtamisessa ihmisten asenteet on siis saatava kääntymään niin, että he kokevat muutoksen mielekkäänä. (1999: 89.) Siispä ihmisiin, joiden suhtautuminen muutokseen on negatiivinen, on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Seuraavaksi tuon esiin keinoja, joilla huomioiminen voidaan toteuttaa.

Monet muutosjohtamisen työkaluista ovat johtamisen perusasioita, mutta muutostilanteessa niiden toimivuus tai toimimattomuus korostuu. Arikoski & Sallinen esittelevät työkaluja, joiden avulla muutos saadaan toteutettua mahdollisimman sujuvasti. Ensinnäkin, viestinnän merkitystä ei voi aliarvioida. Jopa sen tiedottaminen, että mitään tiedotettavaa ei ole, rauhoittaa työntekijöitä. Jos johto on suunnitellut muutosta jo kauan kertomatta siitä henkilökunnalle, voi muutoksen yhtäkkinen toteutuminen aiheuttaa vastarintaa. Toisena keinona on antaa työntekijöille mahdollisuus kysymysten esittämiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Osallistuttaminen on henkilöstön ottamista mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Se on yksi parhaista tavoista saada ihmiset sitoutetuksi

muutokseen ja toimimaan niin, että heidänkin tavoitteenaan on muutoksen onnistuminen. (2008: 90–93, 99.) Myös Strömmer tuo esiin sen, kuinka ihmisten sitoutuminen muutokseen ja töiden tekeminen sen eteen on tärkeää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rohkaisemalla ihmisiä ja antamalla heille välineitä toteuttaa muutosta itse. (1999: 89.)

7.3. Asiakkaat näkökulmana

Muutoksen kohteeksi joutuu yleensä yrityksen henkilöstö tai osa sitä, mutta myös jo olemassa olevat asiakkaat. Toimitilan sijaintipaikan muutoksessa uudet asiakkaat tulevat suoraan uuteen sijaintipaikkaan, mutta vanhojen asiakkaiden osalta vanha paikka on jäänyt heidän mieliinsä. Nykyaikana suhdetta olemassa oleviin asiakkaisiin pyritään säilyttämään ja syventämään, sillä asiakkaita pidetään yhä enemmän liiketoiminnan niukkana resurssina ja uusien asiakkaiden hankkimista kalliina (Gummesson 2004: 68). Yrityksen muutoksessa on siis vanhat asiakkaat otettava erityisen hyvin huomioon, mikä voidaan saavuttaa hyvällä muutosjohtamisella.

7.3.1 Muutosviestintä

Asiakkaan näkökulmasta muutosjohtamisen suurin rooli on muutosviestinnässä. Miten tieto muutoksesta saadaan mahdollisimman monelle asiakkaalle? Vaikka sijainti muuttuisikin parempaan suuntaan, väärät huhut muutoksen syistä eivät anna oikeaa tai haluttua kuvaa yrityksestä. Siten asiakkaiden saama tieto pitäisi olla myös oikeasta lähteestä. Muutoksen tasolla on vaikutus myös asiakasviestintään. Onko muutos sen verran pieni, ettei tiedottamista asiakkaille tarvita ollenkaan, vai onko muutos niin iso että tarvitaan erillinen viestintästrategia, jotta viestinnässä onnistutaan mahdollisimman hyvin ja sen tavoitteet saadaan toteutetuiksi?

Lahtisen ym. mukaan yrityksen uusi sijaintipaikka tai syrjäinen sijainti ovat tekijöitä, jolloin sijainti ja liikenneyhteydet on erityisesti otettava huomioon viestinnässä. Jotta asiakkaat oppivat tuntemaan yrityksen, on niistä kerrottava pitkän aikaa ja näkyvästi. (1998: 195.)

Viestinnälle pitäisi ensinnäkin asettaa tavoitteita, mutta myös seurata sen vaikutusta. Mittareita vaikutuksen arviointiin on useita. Huomataanko ja muistetaanko viestejä? Lisääkö viesti vastaanottajien tietoja? Entä muuttaako viesti ihmisten asenteita ja mielikuvia yrityksestä? Vaikuttiko viesti positiivisesti nykyiseen suhteeseen tai syntyikö uusia suhteita? Saatiinko omat tavoitteet näkyviin? Lisääntyikö kiinnostus yrityksen tuotteita kohtaan? (Juholin 2009: 52.)

Yrityksen sidosryhmät voidaan jakaa primäärisiin ja sekundäärisiin. Primääriset ovat läheisesti sidoksissa yritykseen. Ne pystyvät vaikuttamaan yrityksen toimintaan, ja yritys voi puolestaan vaikuttaa niihin. Muun muassa asiakkaat, työntekijät ja rahoittajat kuuluvat primääriseen, eli tärkeimpään yrityksen sidosryhmään. Sekundäärisillä sidosryhmillä ei ole varsinaista suhdetta yritykseen, mutta ne voivat olla kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. Esimerkiksi kilpailijat kuuluvat tähän ryhmään. (Cleland & Ireland 2007: 153.) Kuten jako muutoksen tasoihin, myös jako sidosryhmiin auttaa jäsentämään sitä, kuinka paljon viestintään tulee käyttää resursseja. Jos jokin muutos yrityksessä vaikuttaa tärkeimpiin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin, sen tiedottamiseen halutaan luonnollisesti paneutua enemmän kuin sekundäärisiin sidosryhmiin kohdistuvaan viestintään. Kuten Kuvaja & Malmelin toteaa, myös sidosryhmien osalta huolellinen priorisointi on resurssien järkevää kohdentamista ja riskien hallintaa (2008: 64).

7.3.2. Viestinnän keinoja

Millä tavoin ja mitä kanavia käyttämällä sitten viestintää voidaan toteuttaa? Juholinin mukaan asiakas- ja sidosryhmäviestinnän foorumit voidaan jakaa suoriin ja välillisiin

keinoihin. Suorat keinot ovat sellaisia, joissa asiakas tavataan kasvotusten tai pidetään yhteyttä henkilökohtaisesti. Myös suuret tilaisuudet ja tapahtumat kuuluvat suoriin keinoihin. Esimerkiksi avointen ovien päivät on keino kertoa omasta toiminnasta, ja sidosryhmillä on mahdollisuus tutustua yrityksen toimintaan lähemmin. Henkilökohtaisella yhteydenpidolla ja tapaamisilla on suurin vaikutus viestinnässä, mutta teknologian kehitys on vähentänyt tämän keinon käyttämistä, sillä uusia viestintämahdollisuuksia on syntynyt paljon. Etenkin, jos tapaamista varten täytyy matkustaa pitkiä matkoja, ei suhtautuminen tapaamisiin ole aina kovin positiivista. (2009: 206–207, 212.) Käyttämällä suoria viestinnän keinoja on kuitenkin suurempi mahdollisuus saada asiakkaalle viestittyä juuri haluttu kuva, eli on parempi mahdollisuus saada asiakas ymmärtämään viesti oikein.

Välillisiä keinoja ovat verkkoviestintä ja sen eri muodot kuten Internet ja sähköposti. Mainonta ja markkinointi kuuluvat eri muodoissaan tähän ryhmään, kuten myös tiedotteet, kirjeet ja esitteet. Suoria ja välillisiä viestintäkeinoja voidaan silti käyttää, ja usein käytetään myös rinnakkain ja peräkkäin. Tiedote tai kirje on osoitettu henkilökohtaisesti jollekin. Sitä on hyvä käyttää esimerkiksi silloin, kun jostakin asiasta halutaan nopeasti tiedottaa jotakuta ennen kuin asia tulee julkisesti tietoon, ja verkkoviestintä ei jostain syystä ole mahdollista. Sähköposti on verkkoviestinnän yleisimmin käytettyjä muotoja, ja se onkin saavuttanut aseman tärkeiden asioiden viestittäjänä. Toisaalta, jos vastaanottaja saa useita kymmeniä sähköposteja päivässä, hän ei välttämättä ehdi keskittymään juuri tietyn yrityksen lähettämään sähköpostiin. Lisäksi, massapostituksia pitäisi välttää, jos viestit lähetetään riippumatta siitä, ovatko vastaanottajat kiinnostuneita. On myös huomioitava se, millaista halutun kohderyhmän Internetin käyttö on vai käytetäänkö sitä ollenkaan. Jos heidän Internetin käyttönsä on vähäistä, on sanomalehtikin hyvä vaihtoehto viestintäkanavana. (Juholin 2009: 206–208.)

Viestintäkeinoon valintaan vaikuttaa siis se, kuinka suuri ryhmä viestinnällä halutaan saada tavoitetuksi, missä ryhmän jäsenet sijaitsevat ja millaisia henkilöitä siihen kuuluu. Kuten aiemmin tuli jo esiin, viestintäkanava ja viestintäkeino (suora vai välillinen) riippuu myös

siitä, kuinka tärkeä sidosryhmä on yritykselle ja halutaanko tieto saada heille ennen tiedon varsinaista julkistamista.

7.4. Case -yritys

Case -yrityksessä tarjouksia lasketaan paljon, asiakkaat kyselevät hintoja kuukausia ennen varsinaista kalusteiden toimittamisen tarvetta. Asiakkaat siis saattavat tulla pitkänkin ajan kuluttua uudestaan myymälään. Tällöin korostuu muutosviestinnän merkitys, sillä näillä asiakkailta täytyisi olla tieto uusista toimitiloista ja niiden sijainnista.

Case -yrityksen muutoksen tason voidaan katsoa sisältyvän uudistukseen Andersonin ym. (2010: 56–57) mukaan, sillä uudistuksen katsotaan korvaavan, ei parantavan jotakin olemassa olevaa. Muutosta on siis johdettava, ei niin laajasti kuin muodonmuutoksessa, mutta enemmän kuin parannuksessa. Heidän mukaansa muutoksen vaikutus työntekijöihin on otettava muutoksessa huomioon, mutta se ei ole tärkein kysymys. Case -yrityksen henkilökunta joutuisi tässä tapauksessa muuttamaan toimintatapojaan työmatkan osalta. Andersonin ym. (2010: 56–57) mukaan muutoksen perusteluksi yleensä riittää kuitenkin ongelma, johon muutosta haetaan, ja hyvällä tiedottamisella muutos vastarintaa ei yleensä synny. Pienessä organisaatiossa informaation kulku on hyvää ja viestintä toimii. Nämä tekijät vaikuttavat ilmapiiriin sekä avoimuuteen, ja ongelmasta, eli nykyisestä sijainnista onkin keskusteltu niin, että myös yrityksen työntekijät ovat tiedostaneet ongelman olemassaolon.

Kahden analyysin tehneen henkilön lisäksi case -yrityksessä on neljä muuta työntekijää. Heidän kanssaan on keskusteltu mahdollisesta muutosta jo kauan, ja kaikki ovat siis voineet valmistautua tulevaan. Henkilöstö olisi muutosta täysin uusiin toimitiloihin innoissaan, eikä minkäänlaista muutosvastarintaa voida heidän osaltaan odottaa. Whettenin mallista (1980: 363–367) passiivinen sopeutuminen kuvailisi kaikkia työntekijöitä ehkä parhaiten, sillä

asentoituminen muutokseen on positiivista, mutta he eivät varsinaisesti toimi aktiivisesti muutoksen puolesta, vaan muutoksen toteuttajina ovat omistajat. Henkilökunta voi kuitenkin sanoa mielipiteensä asioihin ja siten olla halutessaan mukana muutoksessa, osallistua siihen.

Asiakkaiden näkökulmasta muutoksen hallintaan täytyy sen sijaan paneutua enemmän case -yrityksessä. Kuten tuli jo esiin, asiakkaat saattavat tulla kuukausien päästä uudestaan myymälään, kun kalusteiden tarve on ajankohtainen. He ovat siis käyneet jo nykyisessä myymälässä, jonka sijainti heillä on mielessään, ja josta heille on jäänyt tietty mielikuva. Jos toimitilaa muutetaan, miten nämä asiakkaat saadaan ohjattua uuteen tilaan? Tässä ohjaamisessa on muutosviestinnällä tärkeä osa.

Lahtisen ym. mukaan yrityksen uusi sijaintipaikka tai syrjäinen sijainti ovat tekijöitä, jolloin sijainti ja liikenneyhteydet on erityisesti otettava huomioon viestinnässä. Jotta asiakkaat oppivat tuntemaan yrityksen, niistä on kerrottava pitkän aikaa ja näkyvästi. (1998: 195.) Case -yrityksessä tätä voisi toteuttaa niin, että tarjousta haettaessa asiakkaille puhuttaisiin tulevasta muutosta ja sen syistä, sekä muuton mahdollisesta ajankohdasta. Myös tarjouspaperiin itsessään voisi laittaa maininnan, että tietystä päivästä lähtien meidät löytää uudesta paikasta. Tällaisella toiminnalla saataisiin toteutettua myös Juholinin mukaisia suoran viestinnän keinoja (2009: 206). Muita suoran viestinnän keinoja voisivat olla esimerkiksi avajaiset uudessa toimitilassa.

Sanomalehtimainontaa on käytetty paljon jo aikaisemmin, nyt siihen saataisiin uusia mahdollisuuksia muutosmarkkinoinnista, kuten muuttomyynnistä. Muuttoa voidaan siis pitää myös mahdollisuutena markkinoinnissa, sillä ihmiset voitaisiin muuttomarkkinoinnilla saada kiinnostumaan uudesta paikasta niin, että he tulevat ainakin katsomaan uuden paikan ja uudet malliryhmät. Sanomalehtimainonta kuuluu Juholinin välillisiin keinoihin (2009: 206–208), joita ovat myös erilaiset tiedotteet tai kirjeet. Case -

yrityksessä voitaisiin hyödyntää asiakkaiden osoitteita, jotka tietokannoista löytyvät, ja lähettää niihin tiedotteita muutosta.

Juholin (2009: 52) pitää tärkeänä myös viestinnän tavoitteiden asettamista ja tavoitteiden toteutumisen seuraamista. Esimerkiksi kävijämäärä on mittari, jonka seuraaminen on suhteellisen helppoa. Huolimatta pyrkimyksestä muutosviestinnän hyvään toteutukseen on mahdollista, että osa vuosien varrella kehittyneestä asiakaskunnasta ostavat kalusteensa toimipaikan muuton jälkeen muualta, mutta toisaalta uuden, näkyvämmän paikan taas odotetaan tuovan uutta asiakaskuntaa.

8. YHTEENVETO

Yrityksen toiminnalle soveltuvan sijaintipaikan merkitys tuli tutkielmassa esiin todella vahvasti. Hyvällä sijainnilla saavutetaan muun muassa kilpailuetua sekä parannetaan tehokkuutta. Yritysten ei siis tulisi aliarvioida sijaintiansa, vaan sille tärkeiden tekijöiden perusteella sijoittua parhaaseen mahdolliseen paikkaan. Tutkimuksessa esiteltiin sijoittumisen kriteereitä, jotka pyrittiin valitsemaan vähittäiskaupalle tärkeiden ominaisuuksien mukaan. Sijaintikysymykset jaettiin seutu- ja markkina-alueen tutkimiseen sekä erityisten sijaintitekijöiden tutkimiseen. Sijoittumispäätöksissä on huomioitava nämä kolme ryhmää. Tässä tutkimuksessa seutu- ja markkina-alueiden arviointikriteereitä käsiteltiin samassa kappaleessa, sillä case -yrityksen sijaintivaihtoehdot ovat lähellä toisiaan, ja kuuluvat siis samaan markkina-alueeseen. Lisäksi tutkimuksessa painotettiin enemmän spesifistä sijaintipaikkaa, ja siihen kuuluvia kriteereitä käsiteltiinkin yksityiskohtaisemmin.

Tutkituista tekijöistä muodostettiin analyysi, johon osallistui kaksi yrityksessä johtavassa asemassa olevaa henkilöä. He tekivät molemmat kaksi analyysia, toisen alueeseen ja toisen spesifiseen sijaintipaikkaan liittyen. Oikeiden, yritykselle merkittävien kriteerien valinta oli ehkä haastavin osuus tutkimuksessa. Mahdollisia käytettäviä tekijöitä on satoja, mutta kun kaikkia ei voi käyttää, on osattava poimia yritykselle tärkeät kriteerit. Lisäksi, oikeasti merkittäviä tekijöitä ei ole kovin paljon. Saatu tutkimustulos oli odotettavissa, mutta arvosanojen eron suuruus sijaintipaikkojen välillä jokaisessa analyysissa oli yllättävää.

Muutosjohtamisessa käsiteltiin ensinnäkin muutoksen tasoa, jonka ymmärtäminen muutosta johdettaessa on tärkeää. Suuria muutoksia täytyy luonnollisesti suunnitella enemmän, ja muutosten vaikutusta esimerkiksi henkilöstöön ei pidä aliarvioida. Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin, positiivisesti ja negatiivisesti, mutta suhtautuminen tulisi saada henkilöstön osalta positiiviseksi. Tutkimuksessa esiteltiin keinoja, joilla asenne ja muutosvastarinta ovat muutettavissa. Ehkä tärkeimpänä niistä nostan esiin

osallistuttamisen, jonka avulla työntekijät otetaan osaksi muutosta ja annetaan heidän itse suunnitella ja vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Asiakkaiden näkökulmasta muutosjohtamisessa tutkittiin muutosviestintää, jolla on ehkä tärkein rooli siinä, miten muutoksesta saadaan tieto asiakkaille. Tässä tapauksessa tärkeä kysymys on se, miten vanhoille asiakkaille saadaan tieto uudesta toimipaikasta, ja miten heidät saadaan ohjattua uuteen paikkaan. Tutkimuksessa esiteltiin tähänkin suoria ja välillisiä viestintäkeinoja, joiden avulla tieto on mahdollista saada asiakkaalle.

Case -yrityksen pieni organisaatio helpottaa käyttämään niitä muutosjohtamisen työkaluja, joita tutkimuksessa tuli esiin. Pienessä organisaatiossa informaation kulku on hyvää ja viestintä toimii työntekijöiden välillä. Näillä tekijöillä on vaikutusta ilmapiiriin ja avoimuuteen. Henkilökunta voi sanoa mielipiteensä asioihin ja siten olla halutessaan mukana muutosten suunnittelussa. Asiakkaisiin kohdistuvassa muutosviestinnässä löydettiin useita keinoja, joita yritys voi käyttää apunaan. Niistä tärkeimpinä voidaan mainita sanomalehtimainonta sekä avajaiset.

Muutosjohtaminen oli mielenkiintoinen näkökulma sijoittumiseen. Sitä olisi voinut tutkia vielä laajemmin, myös yrityksen muiden sidosryhmien kannalta. Sijaintipaikkakysymyksiin voisi liittää myös muita tutkittavia näkökulmia, kuten projektin takaisinmaksuajan. Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa saatiin tuloksia, joita osattiin odottaa ennalta. Tutkimus kuitenkin selvensi ja tarkensi niitä syitä, joihin ennakkokäsitys sekä tutkimustulokset perustuvat.

LÄHDELUETTELO

Anderson, Dean & Linda Ackerman Anderson (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. 2.painos. San Francisco: Pfeiffer. 293 s. ISBN 978-0-470-64808-7.

Arikoski, Juha & Mikael Sallinen (2008). *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. 1. –2.painos. Keuruu: Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos. 125 s. ISBN 978-951-802-766-2.

Brown, Mort & Thomas Tilling (1997). *So You Want to Own the Store: Secrets to Running a Successful Retail Operation*. Contemporary Books. 261 s. ISBN 0-8092-3236-7.

Cleland, David I. & Lewis R. Ireland (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 5. Painos. The McGraw-Hill Companies. 527 s. ISBN 0-07-147160-X.

Dunne, Patrick M. & Robert F. Lusch (2008). *Retailing*. 6.painos. Mason: Thomson Learning Inc. 552 s. ISBN 978-0-324-36279-4.

Grant, Jill (2007). Encouraging mixed use in practice. Teoksessa: *Incentives, Regulations and Plans: the Role of States and Nation-States in Smart Growth Planning*, 57–76. Toim. Gerrit-Jan Knaap, Huibert A. Haccou, Kelly J. Clifton & John W Frece. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978-1845426446.

Gummesson, Evert (2004). *4P:stä 30R:ään*. 2.painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 453 s. ISBN 952-14-0855-3.

- Havusela, Raimo (1999). *Kulttuuri – yrittäjyyden kehto*. Vaasa: Universitas Wasaensis. 164 s. ISBN 951-683-771-9.
- Heinimäki, Heikki (2006). *Kauppan toimintaympäristö*. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 278 s. ISBN 951-0-31231-2.
- Helminen, Jarmo (1999). *Valokuvausalan erikoisvähittäiskaupan sijoittuminen Suomessa ja siihen liittyvät spatiaaliset sijaintikysymykset*. Turku: Jarmo Helminen & Turun kauppakorkeakoulu. 261 s. ISBN 951-738-937-X.
- Jones, Ken & Jim Simmons (1990). *Location, Location, Location*. 1. painos. Nelson Canada. 438 s. ISBN 0-17-603492-7.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Porvoo: Infor Oy. 413 s. ISBN 978-952-5123-88-3.
- Kuvaja, Sari & Karoliina Malmelin (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 192 s. ISBN 978-951-37-5303-0.
- Kvist, Hasse & Teemu Kilpiä (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Performance Power Associates. 189 s. ISBN 952-99279-1-6.
- Lahtinen, Jukka & Antti Isoviita (1998). *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. 1.painos. Jyväskylä: Avaintulos Oy. 276 s. ISBN 952-9631-09-X.
- Laulajainen, Risto & Howard A. Stafford (1995). *Corporate Geography: Business Location Principles and Cases*. 1. painos. Kluwer Academic Publishers. 449 s. ISBN 0-7923-3326-8.

- Levy, Michael & Barton A. Weitz (1998). *Retailing Management*. 3. painos. The McGraw-Hill Companies. 627 s. ISBN 0-256-22346-7.
- Lewison, Dale M. (1997). *Retailing*. 6. painos. Prentice-Hall. 884 s. ISBN 0-13-461427-5.
- Lipiäinen, Toivo (2000). *Liiketoiminnanmenestystekijät uudella vuosituhanella*. 1.painos. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit Oy. 867 s. ISBN 951-97884-8-4.
- Marjanen, Heli (1998). *Kauppa, sijainti ja saavutettavuus. Keskeisiä raportteja pähkinänkuoressa*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. 65 s. ISBN 951-698-048-1.
- Mäkelin, Matti & Ari P.J. Vepsäläinen (1995). *Kilpailu kyvykkyydellä: Teknologia-, tuotanto- ja markkinointistrategiat*. Helsinki: HM&V Research Oy. 374 s. ISBN 951-96708-5-8.
- Newman, Andrew J. & Peter Cullen (2002). *Retailing: Environment & Operations*. 2.painos. Cornwall: Thomson Learning. 496 s. ISBN 1-86152-533-8.
- Nieminen, Tuula (2003). *Visuaalinen markkinointi*. 1.painos. Porvoo: WSOY. 296 s. ISBN 951-0-28452-1.
- Passila, Esko (2009). *Tehokas liiketoiminnan johtaminen*. 1.painos. Saarijärvi: Fopco Ltd. 480 s. ISBN 978-951-98517-2-3.
- Russell, Roberta S. & Bernard W. Taylor III (1998). *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*. 2. painos. UpperSaddle River, N.J.: Prentice Hall International. 837 s. ISBN 0-13-896119-0.

- Shah, Janah (2009). *Supply Chain Management: Text and Cases*. Delhi: Dorling Kindersley. 449 s. ISBN 978-81-317-1517-8.
- Somerla, Mariia (2007). *Yrityksen sijaintipaikkapäätökseen vaikuttavat tekijät ja alueiden kilpailukyky Suomessa*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 87 s. ISBN 978-952-214-399-0.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. 1.painos. Helsinki: Oy Edita Ab. 335 s. ISBN 951-37-2812-9.
- Talley-Seijn, Margaret (2004). 30 Years of Location Strategies. *Plants, Sites and Parks* 31:3, 26–29.
- Walecki, Julius (2008). Firm Expansion and Regional Development: Re-discovering the Importance of Geographic Space and Location [online]. Teoksessa: *ASBBS eJournal* 4:1. Pani Chakrapani & Wali I. Mondal. [Siteerattu 1.12.2010]. 177–196. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.asbbs.org/files/eJournal_2008.pdf#page=179>.
- Whetten, David A. (1980). Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline. Teoksessa: *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, 342–374. John R. Kimberly, Robert H. Miles and associates. 1.painos. Jossey-Bass Publishers. ISBN 0-87589-459-3.