



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

# Pirkanmaan kaupan alan ennakointiselvitys

Rosa Vihavainen, Taina Ollikainen,  
Kirsti Toivonen, Aulikki Graf,  
Samuli Leveälahti ja Jari Järvinen

4/2010

Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskuksen julkaisuja



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013

ISBN 978-952-257-069-7 (nid.)  
ISBN 978-954-257-070-3 (pdf)  
ISSN 1798-7970

Taitto: Mainostoimisto Sireeni Oy  
Paino: Domus Print Oy

Tampere 2010

Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus  
Julkaisuja

Tekijät		Julkaisun numero ja julkaisu-aika	
Rosa Vihavainen, Taina Ollikainen, Kirsti Toivonen, Aulikki Graf, Samuli Leveälahti ja Jari Järvinen		4/2010 Toukokuu 2010	
		Toimeksiantaja Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	
Julkaisun nimi Pirkanmaan kaupan alan ennakoitiselvitys			
Tiivistelmä			
<p>FCG Finnish Consulting Group Oy on laatinut yhteistyössä Foredata Oy:n kanssa Pirkanmaan kaupan alan ennakoitiselvityksen toimeksiantona Pirkanmaan ELY-keskukselle. Selvitys jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäisessä kartoitetaan Pirkanmaan kaupan alan nykytilaa ja toisessa ennakoitaan kaupan tulevaisuuden näkymiä. Ensimmäisessä osassa on analysoitu Pirkanmaan kaupan alan mahdollisuuksia, muutostrendejä, kehityskulkuja ja kehitystarpeita koko maan tilanteeseen nähden. Toisessa osassa selvitetään kaupan alan työvoima- ja koulutustarpeiden kehitysnäkymiä Pirkanmaalla.</p> <p>Selvityksen aineistona on käytetty kaupan alan asiantuntijoiden haastatteluita, tilastoja ja jälkimmäisessä osassa lisäksi avoimia työpaikkailmoituksia.</p> <p>Kaupan alaa Pirkanmaalla luonnehtii voimakas keskittyminen Tampereen seutukuntaan. Tampereen seutukunnassa sijaitsee 76 % kaikista Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoista, 84 % henkilöstöstä ja 88 % liikevaihdosta. Kaupan ala on Pirkanmaalla kasvanut viime vuosina huomattavasti muuta Suomea nopeammin toimipaikkojen ja henkilöstön osalta.</p> <p>Ilmastonmuutoksen hillitseminen ja yhdyskuntarakenteen tiivistäminen ovat tällä hetkellä keskeisiä tavoitteita, jotka vaikuttavat myös kaupan alaan. Kaupan viranomaisohjausta pyritään tiukentamaan mm. hillitsemällä suuryksiköiden rakentamista keskustojen ulkopuolelle ja sen sijaan kehittämällä kaupan saavutettavuutta julkisen ja kevyen liikenteen keinoin.</p> <p>Kaupan ala heijastaa yleisiä yhteiskunnallisia muutoksia. Aukioloaikojen vapauttaminen kuvastaa elämänrytmin muutosta ja kauppakeskukset ovat muuttumassa entistä enemmän ajanviettopaikoiksi, joihin yhdistyy myös julkisia palveluita ja asu-mista. Väestön ikääntyminen tuo toisaalta helposti saavutettavien lähipalveluiden tarpeen, mutta toisaalta ikääntyneet ovat entistä merkittävämpi ostovoimainen kuluttajaryhmä.</p> <p>Toistaiseksi Pirkanmaalla ei ole yhtä yhteistä kaupan alan klusterin kehittämisorganisaatiota, vaan monta yksittäistä toimijaa. Kaupan alan klusteria vahvistaisi nykyistä huomattavasti vahvempi alueellinen brändi. ICT-alan osaamista voitaisiin myös hyödyntää kaupan kehittämisessä, ja toiseksi erikoiskaupan asemaa voitaisiin kehittää elämystalouden osana.</p> <p>Kauppa on merkittävä elinkeino ja tärkeä työllistäjä Pirkanmaalla. Erikoiskaupan alalla tulevaisuuden haastena on ammattitaitoisen työvoiman saaminen. Vaihtuvuus kaupan alalla on suurta, joten yritykset voisivat lisätä vetovoimaisuuttaan tarjoamalla uralla etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Erikoiskaupan alalle voitaisiin uudelleen kouluttaa henkilöitä, jotka ovat tietyn erityisalan osaajia, mutta jotka eivät ole aiemmin työskennelleet kaupan alalla.</p>			
Asiasanat Pirkanmaa, työvoimakoulutus, ennakointi, työvoimatarpeet, toimialojen kehitys			
ISSN (painettu)	ISBN (painettu)	ISSN (verkkopainettu)	ISBN (pdf)
1798-7970	ISBN 978-952-257-069-7	1798-7970	ISBN 978-954-257-070-3
Kokonaissivumäärä		Kieli	Hinta
52		Suomi	0 €
Julkaisija		Paino	
Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		Domus Print Oy	

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS</b>	<b>6</b>
	2.1 Pirkanmaan kaupan alan nykyinen rakenne	6
	2.1.1 Vahvuudet	7
	2.1.2 Suurimmat puutteet	7
	2.1.3 Keskeiset kehittämistarpeet	7
	2.1.4 Tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen määrä	9
	2.1.5 Tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstömäärä	10
	2.1.6 Tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihto	12
	2.2 Kaupan alan toimijoiden verkostoituminen Pirkanmaalla	14
	2.2.1 Kaupan alan arvoketjun kehityspiirteitä	15
	2.2.2 Kaupan alan verkostoitumisen kehittämishaasteita Pirkanmaalla	19
	2.2.3 Arvioita kaupan alan klusterin kehittämistarpeista Pirkanmaalla	22
	2.3 Tulevaisuuden näkymät	23
	2.3.1 Muutostrendit	23
	2.3.2 Vireillä olevat hankkeet	26
	2.3.3 Ostovoiman kehitys ja kaupan mitoitus	26
	2.3.4 Kehitysvaihtoehdot	27
	2.4 Kaupan suunnittelu- ja ohjausjärjestelmä	29
	2.4.1 Nykytilanne	29
	2.4.2 Uudistukset	30
<b>3</b>	<b>KAUPAN ALAN TYÖVOIMA- JA KOULUTUSTARPEIDEN KEHITYSNÄKYMÄT PIRKANMAALLA</b>	<b>32</b>
	3.1 Kaupan alan avoimien työpaikkojen kehitys	32
	3.2 Kaupan alan osaamistarjonnan kehitys	37
	3.3 Kaupan alan osaamistarpeiden trendit Pirkanmaalla	39
	3.4 Suosituksia kaupan alan koulutus- ja työmarkkinoiden kehittämiseksi Pirkanmaalla	45
<b>4</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>47</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>49</b>

# 1 JOHDANTO

*Tämä Pirkanmaan kaupan alan ennakoitiselvitys on tehty kaupan alan nykytilan ja tulevaisuuden näkymien kartoittamiseksi koko toimialan kannalta yleisesti, mutta erityisesti työvoiman osaamistarpeisiin painottuen.*

Selvitys jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäisessä kartoitetaan Pirkanmaan kaupan alan nykytilaa ja toisessa ennakoitaan kaupan tulevaisuuden näkymiä. Ensimmäisessä osassa on analysoitu Pirkanmaan kaupan alan mahdollisuuksia, muutostrendejä, kehityskulkuja ja kehitystarpeita koko maan tilanteeseen nähden. Selvityksen on toteuttanut toimeksiantona Pirkanmaan ELY-keskukselle FCG Finnish Consulting Group Oy yhteistyössä Foredata Oy:n kanssa<sup>1</sup>.

Lähteinä on käytetty aikaisempia kaupan alan selvityksiä ja raportteja, joista keskeisimmät ovat Selvitys seudullisista kaupan hankkeista 2008 (Ympäristöministeriön raportteja 2/2009), Kaupan tulevaisuus Pirkanmaalla vuoteen 2010 (Pirkanmaan TE-keskuksen raportti 2003) sekä Osaaja 2015. Selvitys vähittäiskaupan alan osaamistarpeista (Kauppiaitten kauppaoppilaitos, 2007). Aineistona on käytetty Pirkanmaan ja koko Suomen kaupan alan asiantuntijoiden haastatteluita nykytilanteen ja tulevaisuuden näkymien kartoitukse-

sa. Laskelmat perustuvat Tilastokeskuksen, Tuomas Santasalo Ky:n sekä Foredata Oy:n aineistoihin. Kaupan alan työvoima- ja koulutustarpeiden kehitysnäkymät Pirkanmaalla -luvussa on kehitetty uusia osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoitimalleja kansainvälisiin hyviin käytäntöihin perustuen. Kansainvälisten mallien pohjalta kehitetty työvoimatarpeen ennakointi perustuu avointen työpaikkailmoitusten analysointiin. Ennakointimallien menetelmistä on kerrottu tarkemmin luvussa 3. Ennakointiosiossa esitetään ennuste tulevista työpaikoista ammattiryhmittäin sekä nuorisoasteen koulutuksesta eli osaamistarjonnasta. Tulosten perusteella esitetään myös suosituksia kaupan alan koulutus- ja työmarkkinoiden kehittämiseksi Pirkanmaalla. Kokonaisuudessaan selvitys muodostaa kattavan kuvan kaupan alan nykytilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä kaupan alan rakenteen ja työvoima- ja koulutustarpeen osalta Pirkanmaalla.

<sup>1</sup>Foredata Oy on vastannut kaupan alan osaamistarjonnan ennakoinnista.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Pirkanmaan kaupan tämänhetkistä tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä on selvitetty kuvaamalla kaupan alan rakenne, tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen määrä, henkilöstön määrä ja liikevaihto toimialoittain. Tilastoja on täydennetty kaupan alan asiantuntijoiden haastatteluilla. Lisäksi on selvitetty kaupan alan klusterirakenne ja sen kehitys Pirkanmaalla. Kaupan alan tulevaisuudennäkymiä on kuvailtu rakenteelliselta kannalta muutostrendejä hahmottaen, ostovoiman kehityksen ja tulevien kaupan hankkeiden avulla.

Kaupan toimialojen käsitteet on selitetty lyhyesti alla.

### Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavaroihin lasketaan elintarvikkeiden lisäksi kuuluvan tuotteet, joita ihmiset ovat tottuneet hankkimaan elintarvikeostosten yhteydessä. Näihin lukeutuvat ruoka, juomat, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet sekä kosmetiikka. Päivittäistavaroita myydään market-tyyppisten myymälöiden lisäksi kioskeissa, huoltoasemilla ja päivittäistavaroiden erikoismyymälöissä.

### Erikoiskauppa

Tietyn tuoteriikän kauppaan ja siihen liittyviin palveluihin erikoistunut myymälä. Erikoiskaupalle on tyypillistä keskeinen sijainti, mutta erikoiskauppoja sijaitsee myös keskustojen ulkopuolella.

### Tilaa vaativa erikoiskauppa

Paljon tilaa vaativiin erikoiskaupan myymälöihin lukeutuvat mm. moottoriajoneuvojen, veneiden, huonekalu-, rauta-, rakenteellinen sisustustarvike- ja puutarha-alan kaupat. Tilaa vaativa erikoiskauppa sijoittuu yleensä keskustojen ulkopuolelle, hyvien liikenneyhteyksien varrelle.

Erikoiskauppa on viime vuosina kehittynyt voimakkaasti. Muutokset näkyvät myös tilaa vaativassa erikoiskaupassa tuotevalikoimien laajentumisena.

Kauppa on itsessään laaja kokonaisuus, mutta se linkittyy myös muihin toimialoihin, kuten teollisuuteen ja matkailuun. Olennainen osa matkailun liikevaihdosta muodostuu erikoiskaupasta ja myös Tampereen ja

Pirkanmaan elämystalouden strategiassa erikoiskaupan toimialat ovat vahvasti mukana. Elämystalouden strategiassa elämystalous on laajasti määritelty, lähtökohtana on ns. sateenvarjomalli, eli elämystaloutteen lasketaan kuuluvan kulttuuri, matkailu ja urheilu. Kauppaa ei kokonaisuudessaan voida laskea elämystalouden toimialaksi, mutta tietyt erikoiskaupan alat, kuten musiikki- ja videotallenteiden vähittäiskauppa ja urheiluvälineiden ja polkupyörien vähittäiskauppa on luokiteltu elämystalouteen kuuluviksi.

Kaupan ja matkailun linkittymisestä kertoo myös se, että Elämystalouden strategiassa Lempäälän Ideapark mainitaan merkittävänä Pirkanmaan ostosmatkailukohteena (Tampereen ja Pirkanmaan elämystalouden strategia 2010–2012).

## 2.1 Pirkanmaan kaupan alan nykyinen rakenne

Haastatteluissa tuli esiin Pirkanmaan kaupan kaksijakaisuus eli Tampereen erillisyys muuhun Pirkanmaahan nähden. Keskittyminen on tällä hetkellä koko Suomea koskeva trendi kaupan alalla, myös Pirkanmaalla. Toinen trendi on suuryksiköiden keskittyminen keskustojen ulkopuolisille alueille.

Kaupan keskittymistä ei aina pidetä myönteisenä kehityksenä, mutta keskittyminen ei ole kuluttajan kannalta huono asia, koska se tarkoittaa kovaa kilpailua suurten ketjujen välillä, mikä puolestaan pitää tuotteiden hinnat alhaalla. Keskittyminen tarkoittaa myös suurempaa tehokkuutta esim. logistiikan kannalta.

Keskittymisen lisäksi toinen Pirkanmaan kaupalle ominainen piirre on kova kilpailu, erityisesti Tampereen kaupunkiseudulla. Kilpailu on kiristynyt 2000-luvulla, isojen toimijoiden määrä on vähentynyt ja Pirkanmaalla on nykyisin vain kaksi vahvaa toimijaa, S- ja K-ryhmä. Erityisesti päivittäistavaramarkkinoilla kilpailu on niin kova, että tilaa uusille toimijoille ei juuri ole. Poikkeuksena voivat olla pienemmät paikkakunnat, joissa kilpailu voi vielä lisääntyä, kuten Mänttä-Vilppula, Virrat ja Urjala. Erikoiskaupan osalta seudulta puuttuu vielä joitain keskeisiä kansainvälisiä toimijoita, kuten vaateketju Zara. Erikoiskauppa keskittyy päivittäista-

varakauppaa enemmän suuriin keskuksiin ja alle 5000 asukkaan kunnissa erikoiskaupalle ei todennäköisesti ole riittävästi kysyntää.

Seuraavassa on esitetty tiivistetysti haastatteluissa esiin tulleita Pirkanmaan kaupan alan vahvuuksia, puutteita ja keskeisiä kehittämistarpeita.

### 2.1.1 Vahvuudet

Haastateltavat näkivät Tampereen ja sen seudun selkeimpänä vahvuutena sen kovan kasvuvauhdin, verrattuna esim. Turkuun, joka haastateltavien mukaan on taantumassa. Haastatellut kaupan toimijat pitivät Tampereen markkinoita hyvinä ja uskoivat ostovoiman kasvuun seudulla. Kasvusta johtuen Tampereen ydinseutu on kaupan toimijoille mielenkiintoinen ja houkutteleva alue, jonne halutaan tulla. Tästä yksi viimeaikainen esimerkki on Ikea, jonka yksi uusi tavaratalo sijoittuu Tampereelle. Kuluttajan kannalta tämä tarkoittaa monipuolista tarjontaa. Kansainväliset erikoiskaupan toimijat ovat olleet kiinnostuneita Tampereen seudusta ja sijoittuneet mm. Ideaparkkiin. Viime aikoina myös lähimyymlöiden verkko on parantunut Tampereen kaupunkiseudulla.

### 2.1.2 Suurimmat puutteet

Suurimpana puutteena asiantuntijat näkivät Tampereen keskustan heikon profiilin ja imagon. Syyksi tähän mainittiin mm. huono saavutettavuus autolla, mikä on kaavoitus- ja pysäköintipolitiikan tulosta. Myös ympäristöministeriön raportissa todetaan, että kaupan saavutettavuus on erityisesti haja-asutusalueilla heikentynyt 2000-luvulla koko maassa ja keskimääräinen etäisyys kauppaan on kasvanut noin puolella kilometrillä (Ympäristöministeriö 2009).

Asiantuntijoiden mielestä Tampereen kaupunkiseudun kehitys on jäänyt jälkeen, vaikka yksittäisiä uusia hankkeita, kuten Ideapark, Ikea, Elovainio ja Kolmenkulma, onkin toteutettu. Tekniikan ja teollisuuden kehitykseen on panostettu palvelusektorin kustannuksella. Kaupan toimijoita on Tampereen kaupunkiseudulla vähän Helsingin kauppakeskuksiin verrattuna, joissa on ulkomaalaisiakin yrittäjiä. Tampereella ei ole samalla tavalla ollut mahdollisuuksia ulkomaalaisille yrittäjille ja kiinteistösijoittaminen on myös paikallisten voimien varassa.

Tampere on nopeasti kasvava kaupunki, mutta reuna-alueilla sen sijaan kehitys on vaakalaudalla, erityisesti erikoiskaupan osalta. Päivittäistavarakaupan toimipaikkoja supistetaan vasta viimeiseksi, jos suurimmat toimijat näkevät siihen tarvetta. Lähikauppaverkosto on edelleen heikko muualla Pirkanmaalla, vaikka se onkin Tampereen seudulla parantunut.

### 2.1.3 Keskeiset kehittämistarpeet

Haastatteluissa nousivat esiin seuraavat kaupan alan kehittämistarpeet Pirkanmaan osalta:

- Suuryksiköiden sijaan muiden kauppatyyppien kehittäminen: erityisesti lähikauppaverkosto
- Hypermarketteja ei asiantuntijoiden arvion mukaan Tampereen seudulle enää juuri mahdu, sen sijaan lähikauppaverkoston kehittäminen on keskeistä tulevaisuudessa.

- Saavutettavuus kevyen liikenteen ja julkisen liikenteen keinoin henkilöauton sijasta

Keskustojen kehittäminen varsinkin kaupunkikeskustojen ulkopuolella on suuri haaste. Ominaista kaupalle on Pirkanmaalla ollut hyvä saavutettavuus henkilöautolla ja sen vastapainoksi olisi tulevaisuudessa kehitettävä saavutettavuutta kevyen liikenteen tai julkisen liikenteen keinoin. Tämä koskee erityisesti päivittäin tarvittavia peruspalveluita, eli lähinnä päivittäistavarakauppaa.

Kaupan kehittäminen keskustoissa on haastateltavien mukaan myös tahtokysymys. Uusilla, innovatiivisilla ratkaisuilla voidaan löytää liikenteen solmukohtia, joihin kaupan yksiköitä voidaan sijoittaa. Henkilöautolla saavutettavuuden sijaan joukkoliikenteen laatuikäytävät voivat tuoda uusia mahdollisuuksia kaupalle.

- Kauppaa kehitettävä elinkeinona

Kaupan asema elinkeinona on jäänyt taka-alalle ja kauppa olisi kehitettävä muiden elinkeinojen rinnalla. Kauppa on myös suuri työllistäjä ja kaupan alan työntekijöillä on omat yhdyskuntarakenteeseen vaikuttavat tarpeensa: hyvät liikenneyhteydet, edullinen asuminen jne.

- Kaupan verkoston kehittäminen osana aluekehitystä

Kaupan keskittymisellä on tärkeä rooli aluekehityksen kannalta, esim. Sastamalassa.

- Tampereen keskustan kehittäminen

Kaupan yksiköiden on nykyisessä tilanteessa vaikea sijoittua Tampereen keskustaan. Keskustan kehittäminen vaatii erityistoimenpiteitä.

- Suuret kauppakeskukset

Viime aikoina suosittua pienten kauppakeskusten rakentamista alakeskuksiin ei pidetty järkevänä kehityssuuntana. Pienten kauppakeskusten tarjonta on asiakkaan kannalta liian suppeaa. Sen sijaan suurissa kauppakeskuksissa on mahdollisuudet laajempaan tarjontaan, mikä tekee niistä riittävän vetovoimaisia kuluttajalle.

Kartta 1. Pirkanmaan kuntien jakautuminen seutukuntiin (Nieminen 2009)





Taulukko 1. Tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihdot päätoimialoittain ja seutukunnittain Pirkanmaalla vuonna 2008 (Tilastokeskus, Toimipaikkarekisteri ja Toimiala Online)

Toimipaikat 2008	Pirkanmaa	Etelä-Pirkanmaa	Kaakkois-Pirkanmaa	Lounais-Pirkanmaa	Luoteis-Pirkanmaa	Tampereen seutu	Ylä-Pirkanmaa
Tukku- ja vähittäiskauppa	5 266	381	91	318	211	3 989	276
Moottoriajoneuvojen kauppa ja korjaus	936	77	16	76	54	650	63
Tukkukauppa	1 474	76	24	72	30	1 226	46
Vähittäiskauppa	2 856	228	51	170	127	2 113	167

Henkilöstö 2008	Pirkanmaa	Etelä-Pirkanmaa	Kaakkois-Pirkanmaa	Lounais-Pirkanmaa	Luoteis-Pirkanmaa	Tampereen seutu	Ylä-Pirkanmaa
Tukku- ja vähittäiskauppa	20 045	1 089	173	818	464	16 835	667
Moottoriajoneuvojen kauppa ja korjaus	2 991	138	27	160	82	2 493	90
Tukkukauppa	5 697	262	39	141	38	5 118	98
Vähittäiskauppa	11 357	688	106	517	345	9 223	478

Liikevaihto 2008, milj.€	Pirkanmaa	Etelä-Pirkanmaa	Kaakkois-Pirkanmaa	Lounais-Pirkanmaa	Luoteis-Pirkanmaa	Tampereen seutu	Ylä-Pirkanmaa
Tukku- ja vähittäiskauppa	8 561	435	37	245	131	7 504	210
Moottoriajoneuvojen kauppa ja korjaus	1 357	34	3	50	22	1 227	20
Tukkukauppa	4 375	218	6	57	10	4 042	42
Vähittäiskauppa	2 828	183	28	138	98	2 235	147

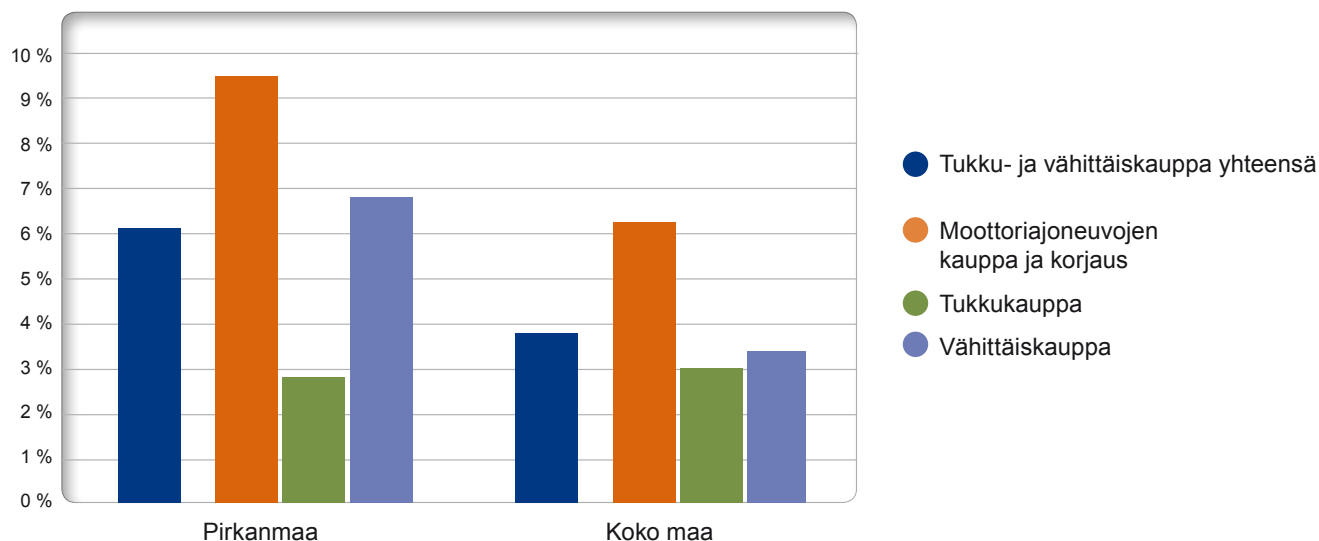
## 2.1.4 Tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen määrä<sup>2</sup>

Tarkasteltaessa kaupan alan tilastoja, niin toimipaikkojen, liikevaihdon kuin henkilöstönkin määrän osalta, voidaan todeta, että kaupan ala on erittäin voimakkaasti keskittynyt Tampereen seutukuntaan. Tampereen seutukunnassa sijaitsee 76 % kaikista Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoista, 84 % henkilöstöstä ja 88 % liikevaihdosta. Tilastot siis tukevat asiantuntijahaastattelussa esiin tullutta näkemystä Tampereen hallitsevasta asemasta Pirkanmaalla.

Pirkanmaalla oli vuoden 2008 lopussa yhteensä 5 266 tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkaa, joka on lähes 9 % koko maan tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoista. Vuosina 2006–2008 toimipaikkojen määrä lisääntyi Pirkanmaalla 6 %, kun samaan aikaan kasvu koko maassa oli alle 4 %. Moottoriajoneuvojen kaupassa ja vähittäiskaupassa kasvu oli Pirkanmaalla suurempaa kuin koko maassa keskimäärin. Agentuuritoiminnassa ja tukkukaupassa toimipaikkojen määrä kasvoi Pirkanmaalla jonkin verran hitaammin kuin koko maassa.

<sup>2</sup>Selvityksen tilastot perustuvat kartan seutukuntajakoon. Seutukuntajakoon on tullut tämän jälkeen työ- ja elinkeinoministeriön päätöksellä vuoden 2010 alusta seuraavat muutokset: (1) Oriveden kaupunki liitettiin Ylä-Pirkanmaan seutukunnasta Tampereen seutukuntaan, (2) Hämeenkyrön kunta liitettiin Luoteis-Pirkanmaan seutukunnasta Tampereen seutukuntaan. Näiden muutosten jälkeen Tampereen asema seutukuntajaossa vahvistuu entisestään.

Kuvio 1. Tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen muutos 2006–2008 Pirkanmaalla ja koko maassa (Tilastokeskus, Toimiala Online)



Pirkanmaalla tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista oli noin 17,3 % vuonna 2008. Koko maassa tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista oli jonkin verran pienempi (16,8 %) kuin Pirkanmaalla. Päätoimialoittain tarkasteltuna vähittäiskaupan toimipaikkojen osuus kaikista toimipaikoista oli Pirkanmaalla suurempi kuin koko maassa keskimäärin. Näin ollen erityisesti vähittäiskaupan merkitys Pirkanmaan yritystoiminnassa on suurempi kuin koko maassa keskimäärin.

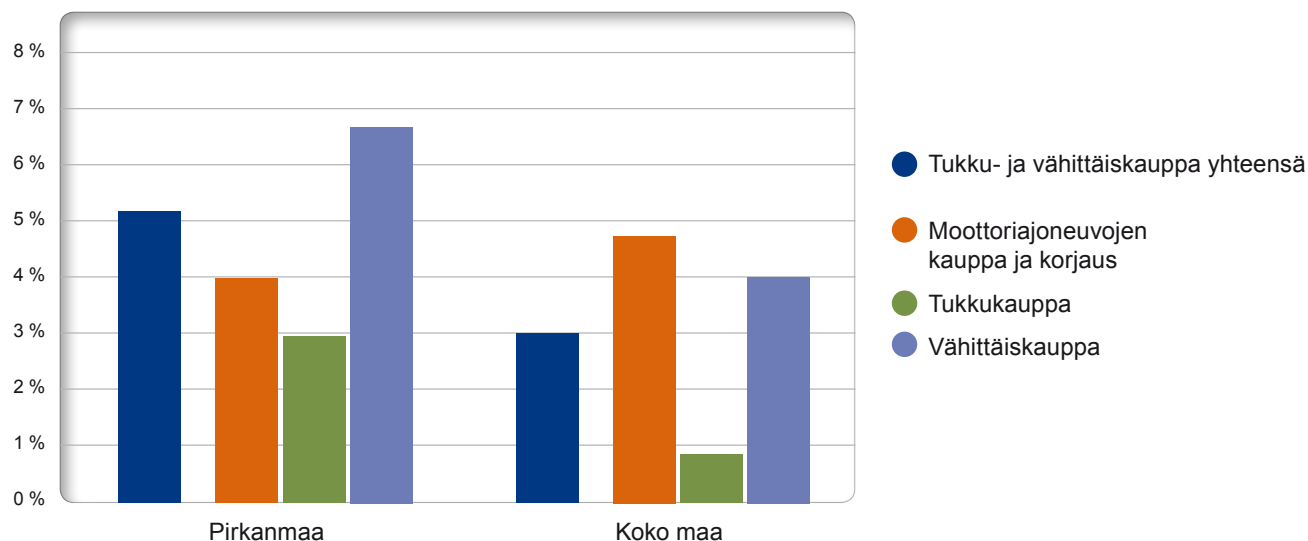
Valtaosa (76 %) Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoista toimii Tampereen seudulla. Muiden seutukuntien osuus koko Pirkanmaan toimipaikoista on selkeästi alle 10 %. Päätoimialoittain tarkasteltuna eniten Tampereen seudulle on keskittynyt tukkukauppa, sillä noin 83 % Pirkanmaan kaikista Pirkanmaan tukkukaupan toimipaikoista toimii Tampereen seudulla. Pirkanmaan vähittäiskaupan toimipaikoista 74 % ja moottoriajoneuvojen kaupan ja korjauksen toimipaikoista 69 % toimii Tampereen seudulla. Tukku- ja vähittäiskaupan merkitys Pirkanmaan yritystoiminnassa on suurempi kuin koko maassa keskimäärin.

## 2.1.5 Tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstömäärä

Kaupan alan yritykset työllistävät yhteensä yli 300 000 henkilöä Suomessa ja kaupan osuus koko maamme työvoimasta on noin kolmetoista prosenttia. Maamme bruttokansantuotteesta kauppa puolestaan tuottaa noin yksitoista prosenttia. Bkt-osuudessa edellä ovat vain teollisuus sekä kiinteistö- ja liike-elämän palvelut. Kauppa on siis kansantalouttamme ajatellen merkittävä toimiala. Kaupalla on suuri merkitys sekä työllisyyden että laajemmin koko talouden kehitykselle. (Lindblom 2009.)

Tukku- ja vähittäiskauppa työllisti Pirkanmaalla vuoden 2008 lopussa yhteensä noin 20 000 henkilöä. Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstömäärä on noin 8 % koko maan vastaavasta. Vuosina 2006–2008 henkilöstömäärä lisääntyi Pirkanmaalla noin 5 %, kun samaan aikaan kasvu koko maassa oli 3 %.

Kuvio 2. Tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstömäärän muutos 2006–2008 Pirkanmaalla ja koko maassa (Tilastokeskus, Toimiala Online)



Henkilöstömäärä yhtä toimipaikkaa kohti oli Pirkanmaalla keskimäärin 3,8 henkilöä ja koko maassa 4,2 henkilöä. Pirkanmaalla toimipaikkojen koko henkilöstömäärällä mitattuna oli siten pienempi kuin koko maassa keskimäärin. Myös kaikilla päätoimialoilla henkilöstömäärä toimipaikkaa kohti oli Pirkanmaalla pienempi kuin koko maan keskiarvo.

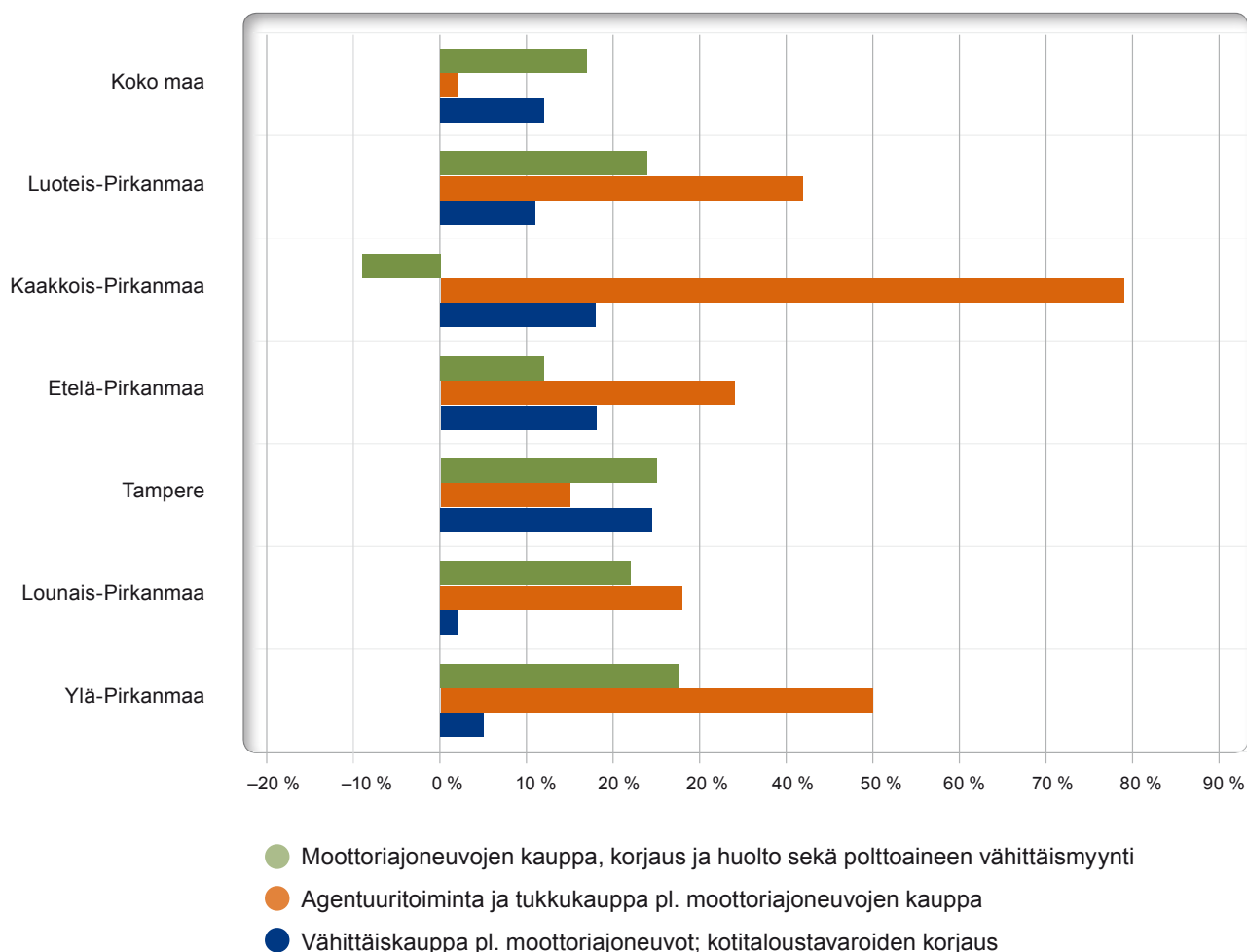
Tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstön osuus Pirkanmaan kaikkien toimipaikkojen henkilöstöstä oli 15 % vuonna 2008. Koko maassa tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen henkilöstön osuus kaikkien toimipaikkojen henkilöstöstä oli jonkin verran suurempi (17 %) kuin Pirkanmaalla. Kaikilla päätoimialoilla henkilöstömäärän osuus oli Pirkanmaalla pienempi kuin koko maassa keskimäärin. Näin ollen tukku- ja vähittäiskaupan rooli työllistäjänä oli Pirkanmaalla jonkin verran vähäisempi kuin koko maassa.

Valtaosa Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstöstä työskentelee Tampereen seudulla. Tukku- ja

vähittäiskauppa työllisti Tampereen seudulla vuonna 2008 yhteensä noin 16 800 henkilöä, joka on 84 % koko Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstöstä. Muiden seutujen osuudet Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan henkilöstöstä olivat selkeästi alle 10 %. Päätoimialoittain tarkasteltuna Tampereen seudun osuus Pirkanmaan moottoriajoneuvojen kaupan ja korjauksen henkilöstöstä oli 83 %, tukkukaupan henkilöstöstä 90 % ja vähittäiskaupan henkilöstöstä 81 %.

Kaupan alan toimialojen työllisten määrän kehitys on ollut vuosien 2000–2010 välillä Pirkanmaalla selvästi valtakunnallista kehitystä nopeampaa lukuun ottamatta moottori-ajoneuvojen kauppaa, korjausta ja huoltoa sekä polttoaineen vähittäismyyntiä. Huomattavaa on, että varsinkin agentuuritoiminnan ja tukkukaupan työllisten määrä on kasvanut Kaakkois-Pirkanmaalla selvästi enemmän kuin valtakunnassa keskimäärin (kuvio 3).

Kuvio 3. Kaupan toimialojen työllisten määrän kehitys vuosien 2000–2010 välillä (Foredata; Tilastokeskus 2006)

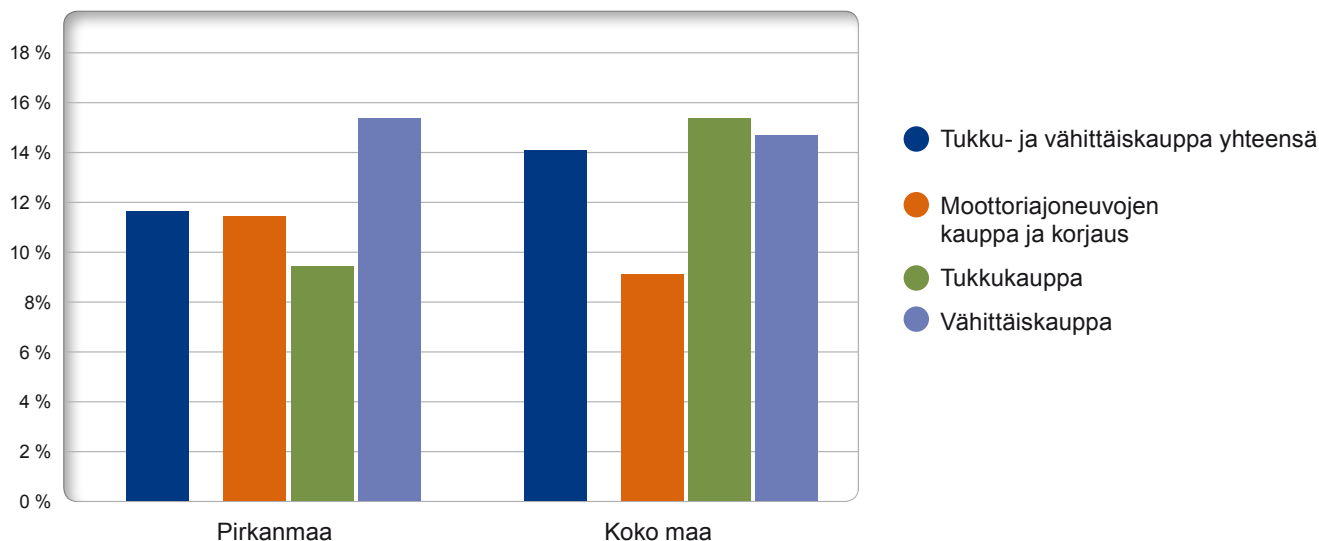


## 2.1.6 Tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihto

Vähittäiskaupan kysyntä on kotimarkkinalähtöistä. Eniten toimialan palveluita käyttävät kotitaloudet, mutta myös investointikysynnällä ja julkisella kysynnällä on merkitystä; vuonna 2005 ne muodostivat yli 10 prosenttia vähittäiskaupan kokonaiskysynnästä. Moottoriajoneuvojen kaupan ja korjauksen toimialojen kysyntärakenne muistuttaa paljon vähittäiskaupan kysyntärakennetta. Kaupan toimialaryhmän kehitys

on ennen kaikkea riippuvaista kotimaisen kysynnän kehityksestä. Kaupan toimialat ovat enemmän riippuvaisia kulutus- kuin investointikysynnästä, missä on oleellinen ero esimerkiksi rakentamisen toimialaan verrattuna. Tästä syystä myös viimeaikaisen talouskriisin negatiiviset vaikutukset ovat jääneet huomattavasti pienemmiksi kuin esimerkiksi rakentamisen toimialalla. (VATT 2010, 97.)

Kuvio 4. Tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihdon muutos 2006–2008 Pirkanmaalla ja koko maassa (Tilastokeskus, Toimiala Online)



Tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihto oli Pirkanmaalla vuoden 2008 lopussa yhteensä noin 8,6 miljardia euroa, joka on 6,5 % koko maan tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihdosta. Vuosina 2006–2008 liikevaihto kasvoi Pirkanmaalla 11,6 %, kun samaan aikaan kasvu koko maassa oli 14,0 %. Liikevaihdon kasvu oli Pirkanmaalla hitaampaa kuin koko maassa vaikka toimipaikkojen määrä ja henkilöstömäärä lisääntyi Pirkanmaalla nopeammin kuin koko maassa keskimäärin.

Liikevaihto yhtä toimipaikkaa kohti oli Pirkanmaalla keskimäärin 1,6 miljoonaa euroa ja koko maassa 2,2 miljoonaa euroa vuonna 2008. Pirkanmaalla toimipaikkojen koko liikevaihdolla mitattuna oli siten pienempi kuin koko maassa keskimäärin. Myös kaikilla päätoimialoilla liikevaihto toimipaikkaa kohti oli Pirkanmaalla pienempi kuin koko maan keskiarvo. Liikevaihto henkilöä kohti oli Pirkanmaalla keskimäärin 427 100 euroa ja koko maassa 523 700 euroa vuonna 2008. Myös kaikilla päätoimialoilla liikevaihto henkilöä kohti oli Pirkanmaalla pienempi kuin koko maan keskiarvo.

Pirkanmaalla tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihdon osuus Pirkanmaan kaikkien toimipaikkojen liikevaihdosta oli 28,2 % vuonna 2008, eli selkeästi pienempi kuin koko maassa (37,4 %). Kaikilla päätoimialoilla liikevaihdon osuus kaikkien toimipaikkojen liikevaihdosta oli Pirkanmaalla pienempi kuin koko maassa keskimäärin.

Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihdosta toteutui Tampereen seudulla 88 % vuonna 2008. Tampereen seudun tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihto oli vuonna 2008 yhteensä noin 7,5 miljardia euroa, josta moottoriajoneuvojen kaupan ja korjauksen liikevaihto oli noin 1,2 miljardia euroa (90 % päätoimialan liikevaihdosta koko Pirkanmaalla), tukkukaupan liikevaihto noin 4 miljardia euroa (92 % Pirkanmaan liikevaihdosta) ja vähittäiskaupan liikevaihto noin 2,2 miljardia euroa (79 % Pirkanmaan liikevaihdosta). Liikevaihdolla mitattuna tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkojen koko oli Pirkanmaalla pienempi kuin koko maassa keskimäärin, Pirkanmaalla liikevaihto/toimipaikka oli keskimäärin 1,6 miljoonaa euroa ja koko maassa 2,2 miljoonaa euroa.

## 2.2 Kaupan alan toimijoiden verkostoituminen Pirkanmaalla

Organisaatioiden välisiä verkostosuhteita on analysoitu 1990-luvun alusta alkaen ns. klusterianalyysillä (Porter 1991). Klusteri on maantieteellisesti keskittyneiden yritysten ja organisaatioiden kaupallisten ja ei-kaupallisten yhteyksien luoma verkosto. Klusteri-nimikkeeseen alla olevat verkostot ovat kuitenkin monissa yhteyksissä melko vaatimattomia toimintojen keskittymiä, joissa on havaittavissa keskittymisen mukanaan tuomia hyötyjä, tuotantopanosten ja tuloksen kytköksiä ja sosiaalisia verkostoja, mutta jotka eivät ole klustereita niiden alkuperäisessä merkityksessä (Gordon & McCann 2000). Tässä selvityksessä ei keskitytä niinkään perinteisiin klusterianalyysin näkökulmiin, vaan pyritään kuvaamaan kaupan alan verkostoitumista ja arvoketjuja käytännön esimerkein ja mahdollisimman konkreettisesti kaupan alan kehittämistyötä tukien.

Verkostoituva talous rakentuu nykyisin lukemattomista yritysten alihankkijasuhteista. Varsinkin globaalit markkinat ja informaatioteknologian tuottamat verkottumista edistävät työkalut ovat mahdollistaneet eri toimintojen ulkoistamisen kustannustehokkaasti. Verkottuminen ei ole jäänyt tuotannollisiin alihankintaketjuihin, vaan yrityksillä on yhä laajempaa toimialarajat ylittävää tuote- ja palvelukehitysyhteistyötä. Tämä on mahdollistanut kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyminen erilaisten innovatiivisten osaamisyhdistelmien kautta. Verkostoympäristössä toimiminen edellyttää yrityksiltä paitsi uudenlaista suuntautumista, myös joukkoa uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyyksiä (esim. Möller, Rajala, Svahn 2004). Tällaisia uusia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi verkoston organisointi ja johtamiskyvykkyydet. Olennaista on se, että pitkän arvoketjun kaikkien toimijoiden on toimittava samansuuntaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kautto, Lindblom, Mitronen 2007.)

Tulevaisuuden vaativia asiakkaita palvellaan useamman yrityksen välisenä yhteistyönä. Asiakkaalle toiminta näkyy kuitenkin ”yhden luukun” periaatteena eli asiakkaalle ei näy, että toiminnan takana on monta tahoa. Verkostoitumisesta on tullut keskeinen menestystekijä myös innovaatiotoiminnassa. Hyvä

alihankintaketju reagoi markkinoihin nopeasti, jakaa kysynnän ja tarjonnan tietovirrat kaikille osapuolille, toteuttaa yhteistä prosessointia ja suunnittelua sekä pyrkii yhteisiin tavoitteisiin verkostomaisesti. Menetelmiä toiminnan kehittämiseen ovat tietovirtojen hyödyntäminen, yhteistyösuhteet, lyhyet läpimenoajat, toimiva logistinen järjestelmä, hyvät ongelmanratkaisutaidot ja johtajuus. (Välikangas 2007, 13–14.) Erityisesti alueen kilpailukyyn näkökulmasta on kriittistä paikallisten toimijoiden kyky yhdessä ja erikseen luoda uusia alueen kilpailukykyyn vaikuttavia resursseja (Sotarauta & Kautonen 2007).

Erikoiskaupassa kaupan alan verkostoimisen dynamiikka poikkeaa vähittäiskaupasta, koska se kytkeytyy usein tiiviisti muiden klusterin toimintaan. Suurin osa erikoiskaupoista on omistajiensa vetämiä itsenäisiä yhden myymälän yrityksiä. Ketjumyymälöistäkin merkittävä osa on itsenäisiä yrityksiä, joille ketju takaa lähinnä yhteishankintojen edut. Erikoiskaupat harjoittavat ketjuissaan markkinointi- ja ostoyhteistyötä, mutta kiinteämpiä ketjuja sekä monimyymäläyrityksiä on myymäläkantaan nähden tällä hetkellä melko vähän. Monella erikoiskaupan toimialalla kiinteiden ketjujen ja monimyymäläyritysten asema on kuitenkin liikevaihtoon suhteutettuna merkittävä. (Erikoiskaupan liitto 2010.)

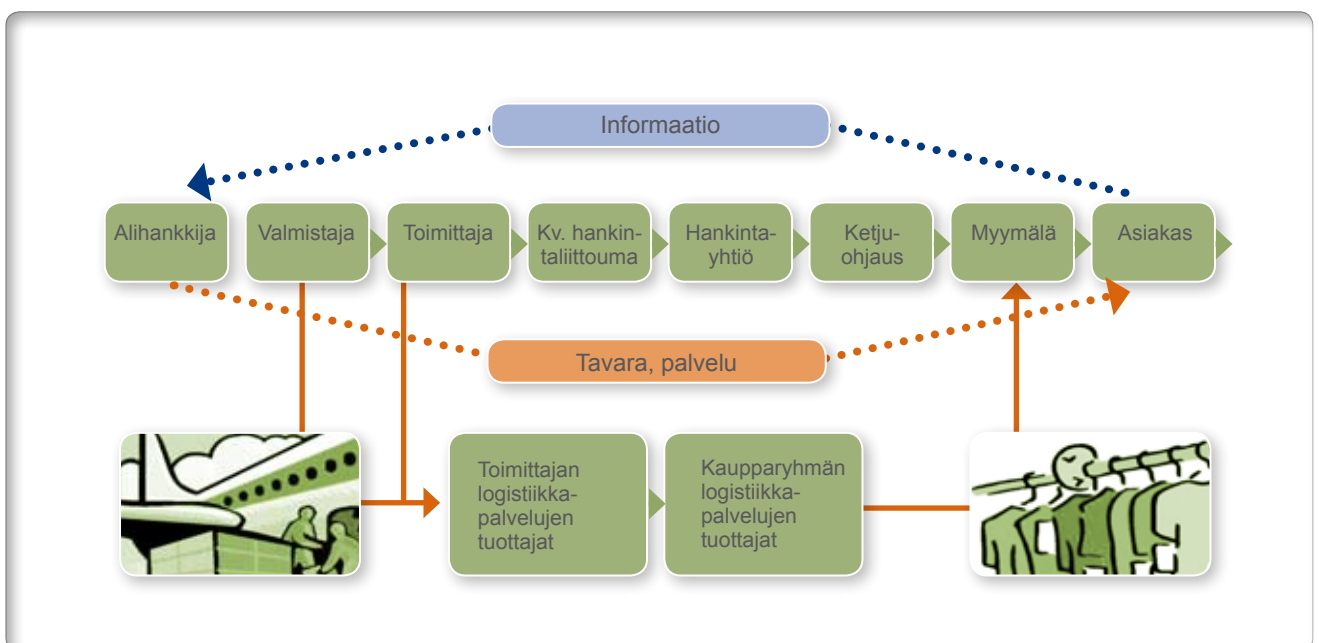
Erikoiskaupan erityispiirteenä on ollut viime vuosina verkostoitua varsinkin elämyksellisten palveluiden kuten matkailuliiketoiminnan kanssa. Esimerkiksi Pirkanmaan elämystalous -hanke vaikuttaa erityisesti erikoiskaupan klusterioitumiskehitykseen. Hankkeen tarkoituksena on tarkistaa matkailun kärkituotestrategia ja strategiset toimenpiteet 2009–2012, kuvailla Pirkanmaan elämystalouden klusteri ja sen taloudelliset vaikutukset sekä tehdä kehittämis ehdotukset kilpailukykyisen ja aktiivisen klusterin toiminnalle. Pirkanmaan elämysklusteri käsittää kulttuurin, matkailun sekä urheilun ja virkistystyksen päätoimialat sekä Tilastokeskuksen määrittämän osan vähittäiskaupasta ja polttoaineiden vähittäiskaupasta. Vähittäiskaupasta varsinkin erikoiskaupalla on tärkeä rooli matkailualalla. Siksi on perusteltua, että nähdä erikoiskaupan kehittäminen osana elämystalouden (ja varsinkin matkailun) klusteria, eikä tarkastella sitä vain kaupan alan yleisen arvoketjuajattelun perustalta. (Tampereen ja Pirkanmaan elämystalouden strategia 2010–2012.)

## 2.2.1 Kaupan alan arvoketjun kehityspiirteitä

Tehokkaasti toimivassa kaupan arvoketjussa työnjako on jaettu arvoketjun osiin, jotka tukeutuvat toistensa ydinkyvyykkyyksiin tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. Työnjako ja erikoistuminen merkitsevät myös sitä, että yritykset ovat toiminnallisesti riippuvaisia toisistaan, jota voidaan kutsua myös klusteroitumiseksi. Tämä osapuolten keskinäinen riippuvuus asettaa kaupan liikkeenjohdolle merkittäviä osaamisvaatimuksia työnjaon suorittamiseen ja ennen kaikkea työnjaon ohjaamiseen (esim. sopimusten laadintaan) liittyen. (Lindblom 2009.) Tässä selvityksessä kaupan alan klusterirakennetta tarkastellaan kuitenkin valtaosin arvoketjun ja verkostoitumisen näkökulmasta, koska varsinkin päivittäistavara-kauppa on hyvin keskittynyt kahteen suureen kauppaketjuun (SOK ja Kesko), joiden liiketoiminnan kehittämispotentiaalit ovat valtaosin valtakunnallisia ja liittyvät niiden sisäisten arvoketjun osiin, eivätkä niinkään klusteriajattelulle tyypillisiin alueellisiin ja useiden eri toimijoiden verkostojen kehittämiseen.

Kaupan alan pitkää toimitusketjua on perinteisesti johdettu ns. työntöperiaatteen mukaisesti. Tällä tarkoitetaan toimintamallia, jossa teollisuus toimittaa tavarat tukkukaupan keskusorganisaatiolle, joka jakaa ne edelleen alueorganisaatioilleen ja sitä kautta vähittäiskauppaan (Mitronen 2002). Työntöperiaatteen mukaisesti toimivassa tukku- ja vähittäiskauppamallissa teollisuus ja kauppa toimivat erillisinä omista lähtökohdistaan käsin. Sekä teoreettiset että empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että työntömalliin perustuva toiminta tekee kaupan alalla tavaravirtojen ohjaamisen erittäin vaikeaksi, ja heikentää asiakkaan näkökulmasta kaupan toiminnan luotettavuusmielikuvaa. Edellä kuvattu toimintamalli on viimeisen kymmenen vuoden aikana korvautunut asiakaslähtöisellä ketjulii- ketoimintamallilla (esim. Mitronen 2002). Ketjumallissa kauppayritykset vastaavat omien ketjukonseptiensä määritysten mukaisesti valikoimien muodostamisesta. Logistiset prosessit toimivat asiakkuusprosessien määritysten lähtökohdista (kuvio 5). Kaikki kaupan alan toiminta tähtääkin yhä useammin ensisijaisesti asiakkaiden tyytyväisyyden, asiakasarvon ja kestävästi asiakassuhteen luomiseen (esim. Grönroos 2003) eli ns. asiakkuusjohtamiseen.

Kuvio 5. Kaupan alan toimitusketjun toimijat (Neilimo 2006b)





Kaupan arvoketjun keskeisiä operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat asiakkuusprosessit (CRM) eli tavararyhmähallinta- ja markkinointiviestintäprosessit sekä logistiset prosessit (SCM) eli osto- ja tilaus-toimitusprosessi. Kaupan arvoketjun johtamisen tavoitteena on aikaansaada prosessien välinen saumaton yhteistyö. Yhteistyön on oltava tiivistä, jotta varmistetaan tiedon kulku ja toiminnan tehokkuus. Prosessit ovat siten tehokkaasti toimiva ja looginen peräkkäisten toimintojen ketju, joka hyvin toimiessaan tuottaa todellista asiakasarvoa. Lisäksi kaupan liiketoiminnan kehittämisen ja koko arvoketjun johtamisen edellytys on kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle sekä asiakkuuden hallinnassa että koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa. (Kautto & Mitronen 2009.)

Kumppanuusajattelu ja toimitusketjun hallinta ovat kaupan alalla konkretisoituneet muutamaankin toimintatapaan. Tärkeimpiä ovat erikoistavarakaupasta alkanut Quick Response (QR) ja päivittäistavarakaupan Efficient Consumer Response (ECR). QR:n eli nopean vasteen toimintamallin keskeisiä osia ovat tietojärjestelmät (seuranta, ennustaminen), sopimustekniikat, uudet liiketoimintatavat, sisäiset tavoitteet ja toimintakulttuurin muuttaminen. Sen sijaan kaupan arvoketjussa ilmenevästä tiivistä yhteistyöstä käytetään tänä päivänä yleisesti käsitettä ECR (Efficient Consumer Response). ECR-toimintatapa on strategia, jossa toimittajat ja jakelijat toimivat yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. Toiminnalle tyypillisiä piirteitä ovat seuraavat (Välakangas 2007, 12):

1. toimialalle suunnitellut toimintaperiaatteet
2. tarkastelun kohteena on koko toimialan jakeluketju
3. ketjun osapuolet toimivat läheisessä yhteistyössä
4. lähtökohta suunnittelussa on kuluttajan tarpeet ja toiveet.

ECR-toiminnan tarkoituksena on tehostaa ja syventää erityisesti vähittäiskaupparyhtymien ja tavarantoimittajien keskinäistä yhteistyötä. Tämä yhteistyö koskee tavararyhmähallinta-, markkinointi-, osto- ja

tilaus-toimitusprosesseja. ECR-toimintaan siirtyminen saattaa olla haasteellista arvoketjun eri osapuolille. ECR-toiminnan haasteellisuus tulee hyvin esille tarkasteltaessa ECR:n taustalla vaikuttavia johtamisoppeja. ECR nojaa seuraaville johtamisopeille ja –periaatteille, joiden hallinta on tärkeää myös pirkanmaalaisille vähittäiskaupan arvoketjun toimijoille (Finne & Kokkonen 2005):

### 1. Laatujohtaminen

(TQM eli Total Quality Management)

- toiminnan asiakaslähtöisyys
- kaiken arvoa tuottamattoman poistaminen toimintatavoista

### 2. Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu

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

### 3. Tarjontaketjun hallinta

(SCM eli Supply Chain Management)

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

### 4. Nopea vasteen periaate

(QR eli Quick Response)

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

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

- hukan poistaminen toiminnasta
- keskittyminen ydinosaamiseen ja muiden toimintojen ulkoistamiseen

### 6. Partnership-yhteistyö

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



Kysynnänhallinta, toimitustenhallinta sekä tietojärjestelmät ja niihin liittyvät eri standardit ja menetelmät muodostavat kolme pääosaa, joista asiakaslähtöinen arvoketju rakentuu. Kaupan arvoketjussa informaation läpinäkyvyys kasvaa ja IT-järjestelmät mahdollistavat toimintojen automatisoinnin ja kustannustehokkuuden. Järjestelmäratkaisut tulevat yhä reaaliaikaisemmiksi. Asiakkuusinformaatio mahdollistaa täsmäohjauksen kaupan keskeisissä kysynnänhallinnan prosesseissa. (Välikangas 2007) Kari Neilimo (2006) on tuonut lisäksi esille vähittäiskaupan tulevaisuuden haasteina toimitusketjun ohjauksen ja läpinäkyvyyden kehittämisen, ketjun eri osapuolten yhteistyön, logististen ohjaustietojen sähköisen tiedonsiirron kehittämisen tavarantoimittajalta logistiikkaan ja logistiikasta myymälään sekä nopean ja tehokkaan sähköisen tiedonsiirron, joka mahdollistaa tulevaisuudessa myös uusien teknologioiden kuten RFID-tekniikan hyödyntämisen koko toimitusketjussa.

Kauppa kansainvälistyy ja yhteistyötä tehdään jatkossa yhä enemmän kansainvälisten yhteenliittymien puitteissa. Tämä vaikuttaa todennäköisesti myös kaupan logistiikan järjestämistapoihin. Kaupan ala on ollut edelläkävijä tietojärjestelmien ja automatisoinnin hyödyntämisessä logistiikkansa järjestämisessä. Tulevaisuudessa tämä kehitys jatkuu ja edellyttää kehittyneitä teknologisia ja toiminnallisia valmiuksia kaupan logistiikkakumppaneilta. Muun muassa näistä syistä kaupan logistiikka keskittyy jatkossa entistäkin voimakkaammin. (Vulli & Larjovuori 2005, 28.) Helon (2004) mukaan varsinkin elintarvikealan logistiikkaan kohdistuu paineita mm. ruuan tuoreusvaatimuksista ja tarpeesta yhdistää kuluttajakäyttäytyminen logististen prosessien hallintaan. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ohjaavat parhaillaan monet samanaikaiset prosessit. Tuotteita myydään erilaisten kanavien kautta ja pakataan eri tavalla riippuen siitä, onko kyseessä kaupan oma merkki vai perinteinen tuotenimellä valmistettava tuote. Erilaiset kuluttajat ostavat erityyppisiä tuotteita ja myös ketjuja ohjataan erilaisin periaattein.

Monet käytännön esimerkit niin Suomesta kuin ulkomailtakin ovat osoittaneet, että menestys kaupan alalla on sidoksissa paitsi toimintaympäristölähtöiseen asiakkuusjohtamiseen niin myös yrityksen liiketoimintamalliin ja liiketoimintamallin toteutusta tukevaan resurssivarantoon, kuten kauppapaikkaverkostoon ja informaatiopääomaan. Liiketoimintamallin valinta

on yksi kaupan johdon keskeisimmistä strategisista valinnoista. Kaupan alalla liiketoimintamallit ovat kuitenkin viime vuosina voimakkaasti samankaltaistuneet. Vaikka eroavaisuuksiakin mallien välillä löytyy, niin kaupan yritysten liiketoimintamalleissa korostuvat tänä päivänä konseptiohjautuvuus, liiketoimintaprosessien integraatio sekä vertikaalisesti keskitetty päätöksenteko. Liiketoimintamallien samankaltaistumisesta seuraa se, että pelkästä liiketoimintamallista ei voi enää syntyä tulevaisuuden kilpailuympäristössä kestävä kilpailuedun perustaa. Jatkossa korostuukin kaupan liikkeenjohtajien kyvykkyys johtaa ja ennen kaikkea uudistaa liiketoimintamallia ja sen sisältöä sekä koko kaupan pitkää arvoketjua kokonaisuutena. Kaupan alan kilpailu on selkeästi muuttumassa liiketoimintamallien välisestä kilpailusta osaamisperustaiseksi kilpailuksi. (Lindblom 2009.)

Yhtenä merkittävimpänä kaupan alan klusteriosaamisen osa-alueena voidaan pitää kestävä kehityksen mukaista osaamisperustaa. Ympäristönäkökulmat ovat olleet jo 2000-luvun alkupuolella esillä päivittäistavarakaupassa, mutta hyvien toimintamallien laajentaminen koko kauppaverkoston on edelleen haaste. Monien päivittäistavarakaupan keskeisten ympäristökysymysten ratkaiseminen edellyttää kaupan toimijoiden, kuntien sekä lainsäätäjien yhteistyötä. (Päivittäistavarakauppa ry 2004.) Avoimen yhteistyön lisääminen osapuolten välillä, kumppanuushankkeet sekä yhteisten pelisääntöjen luominen esimerkiksi logistiikassa sekä jätehuollossa lienevät 2010-luvulla entistä keskeisimpiä kaupan alan kehittämiskohteita. Voidaan arvioida, että kaupan alan verkostoitumisen (tai tarkemmin klusteroitumisen) keskeisimpiä haasteita on kehittää yksityisen ja julkisen sektorin yhteisiä ratkaisuja kaupan tuotteiden ja palveluiden ympäristöystävällisyyden parantamiseksi raaka-aineiden alkutuotannosta kuluttajien jätteiden käsittelyyn saakka.

Seuraavassa esimerkki kansainvälisen kauppaketjun kestävään kehitykseen perustuvasta liiketoiminnan kehittämisestä:



## Case Wal-Mart: Vihreä arvoketju

Wal-Mart Stores on Yhdysvaltain suurin vähittäismyyntiin keskittynyt kauppaketju. Se on myös maan suurin yksityinen työnantaja. Wal-Mart on maailman suurin vähittäismyyjä ja liikevaihdoltaan maailman suurin yritys. Tammi-kuun lopussa 2009 päättyneellä tilikaudella liikevaihto oli 405,6 mrd. dollaria. Wal-Martin menestys nojasi pitkään isoihin tuotekokoihin perustuvaan tehokkuuteen, kasvuun ja tuotavuuteen. 1980-luvun lopulla yritys kuitenkin otti ensi askeleen kestäväen kehityksen ja ympäristöystävällisen liiketoiminnan suuntaan rakentamalla ”vihreän arvoketjumallin”. Siihen kuului erityisesti kierrätettävät pakkausmateriaalit. Vaikka yrityksen valikoimassa oli enimmillään yli 300 ympäristöystävällistä tuotetta, se ei kuitenkaan kiinnittänyt riittävästi huomiota sen alihankintaketjun toimintatapojen ympäristöystävällisyyteen. Tämä aiheutti Wal-Martille 1990-luvun lopulla negatiivista julkisuutta ja yrityksen ”vihreät arvot” kyseenalaistettiin.

Yrityksen pääjohtaja julkisti vuonna 2005 uuden kestäväen kehityksen liiketoimintastrategian, jonka tavoitteena oli vähentää yrityksen vaikutusta ympäristöön kolmen kunnianhimoisen tavoitteen kautta. Ensimmäinen tavoitteena oli tavaroiden tuottaminen 100 % uusiutuvalla energialla, toiseksi siinä tavoiteltiin hävikin poistamista kokonaan ja kolmanneksi tavoitteeksi asetettiin myydä tuotteita, jotka ovat resurssien ja ympäristön näkökulmasta kestäväen kehityksen mukaisia. Näiden tavoitteiden toteuttamisen kannalta oli

keskeistä, että yritys alkoi tehdä yhteistyötä t&k-toimintaan kehittäväen kaupallisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kuten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa, koska sillä ei ollut itsellään tarvittavaa ympäristöosaamista. Niinpä Wal-Mart alkoi tehdä tiivistä yhteistyötä em. sidosryhmien kautta. Vastapainoksi sidosryhmät saivat tietoa Wal-Martin toiminnoista, mutta samalla vaikutusvaltaa yrityksen ympäristöystävällisten ratkaisujen toteuttamiseksi.

Uusi strategia on tuottanut ympäristöä säästäviä ratkaisuja paitsi Wal-Martille itselleen, niin myös sen lukuisille alihankkijoille. Wal-Mart on lisäksi kehittänyt tuotevalikoimaansa siten, että ympäristöystävällisten tuotteiden osuus perinteisiin tuotteisiin verrattuna on kasvanut. Keskeisenä tuotevalikoiman kehittämisen punaisena lankana on ollut pitkän aikavälin ympäristöystävällisten tuotteiden myynti ja tutkimustietoon perustuva informaation hyödyntäminen ympäristöystävällisten tuotteiden markkinoinnissa. Arvoketjun näkökulmasta Wal-Martin esimerkki osoittaa, että pelkän lopputuotteen tai palvelun ympäristöarvot eivät enää riitä, vaan valistuneet kuluttajat ovat tietoisia ja kiinnostuneita laajemmin tuotteiden valmistusketjuun liittyvästä ympäristön kuormittavuudesta ja tuotteiden valmistukseen kuluneesta energian määrästä. (Plambeck & Denend 2008.)

## 2.2.2 Kaupan alan verkostoitumisen kehittämishaasteita Pirkanmaalla

Pirkanmaalla on useita eri klusterien kehittäjäorganisaatioita, joista osa on päätoimisia kehittäjiä, osa taas toimii kehittäjänä muiden tehtäviensä ohella. Klusterien osaamisen kehittäminen erilaisten alueellisten elinkeinoelämän kehittäjäorganisaatioiden (esim. osaamiskeskukset, ELY-keskukset, toimialajärjestöt) välityksellä on tullut viime vuosina keskeiseksi osaksi klusterien kilpailukykytekijöiden vahvistamista. Klustereita pidetäänkin keskeisinä innovatiivisten yhteistyöryhmien keskittymänä, jossa toteutuu ns. triple helix eli yliopistojen, yritysten ja julkisen sektorin yhteistyö (esim. Leydesdorff & Mayer 2006). Klusterien kehittäjäorganisaatiot voidaankin käsittää paitsi tiedon siirtäjinä niin laajemmin substanssiin liittyvän tiedon siirtäjänä, joka organisaatiolla on ympäristönsä rakenteeseen ja dynamiikkaan.

Klusterirakenteiden kehittäjäorganisaatioista ovat Pirkanmaalla viime vuosina olleet esillä muun muassa

Teknologiakeskus Hermia, Finn-Medi Oy, seudulliset kehitysyhtiöt, Pirkanmaan liitto, ELY-keskus, yrittäjien etujärjestöt sekä yksityiset kehitysyhtiöt. Pirkanmaan kehittäjäorganisaatorakennetta leimaa kuitenkin moninaisuus ja sirpaleisuus. Päällekkäisyyksien purkaminen, erikoistuminen ja tehtävien jakaminen kulloinkin osaavimmalle taholle ovat keskeisiä kehittämishaasteita välittäjäorganisaatorakenteen toimivuuden parantamiseksi. Yritysten, tutkimus- ja koulutusyksiköiden sekä välittäjäorganisaatioiden lisäksi olennaista on myös julkisen sektorin osallistuminen strategian toteuttamiseen sekä innovaatioiden tai innovatiivisuutta edistävien palvelujen tuottajana että niiden hyödyntäjänä. Myös kunnat, maakuntaliitto ja valtionhallinnon paikallisorganisaatiot kuuluvat olennaisina osina maakunnan innovaatiojärjestelmään. Erityisesti korkeakoulujen ja oppilaitosten yhteistyöverkostojen työnjakoa olisi perusteltua kehittää välittäjä- ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa. (Pirkanmaan innovaatiostrategia 2008.) Haastateltavien mukaan kaupan alan klusterin kehittäjäorganisaatioita ovat olleet tähän asti lähinnä kansalliset toimialajärjestöt sekä koulutuksen järjestäjät, joskin toiminta ei ole ollut tähän asti kovin järjestäytyntä.



### Haastateltavien näkemyksiä kaupan alan klusterin keskeisimmistä välittäjä- ja kehittäjäorganisaatioista Pirkanmaalla/kansallisesti:

- Keskeiset kuluttajajärjestöt, Kaupan liitto ja Ek, Suomen Yrittäjät, Elävä kaupunkikeskusta-järjestö, vähittäiskaupan tutkimussäätiö, korkeakoulut ja Tekes.
- SAK-instituutti, Amiedu, Mercuria ja Markkinointi-instituutti
- Tärkein kehittäjäorganisaatio on kauppakamarin aluesuunnittelu- ja liikennevaliokunta, jossa käsitellään kaava-asioita.
- Suomen kaupan liitto

Yritysten rakenteet ovat muuttuneet 2000-luvulla Pirkanmaalla kaupan alalla, mikä on tarkoittanut ketjutoiminnan tiivistymistä. Tosin muutoksia ei ole tapahtunut ihan viime vuosina. Pirkanmaan kaupan alan klusteroituminen ja kaupan alan arvoketjuosaaminen on haastateltujen asiantuntijoiden mukaan vielä alkuvaiheessa. Yksi syy tähän on ollut seudun vahva teollisuusperinne ja ICT-alan merkityksen painottaminen aluestrategioissa – kaupalla ei ole ollut tunnustettua asemaa omana toimialanaan Pirkanmaalla. Kaupan alan ketjut ja yritykset ovat tehneet tästä huolimatta koko ajan kehitystyötä oman toiminnan suunnittelussa, mutta kilpailutekijät rajoittavat sitä luonnollisesti tekemästä sitä kovin julkisesti. Kaupan alan yritykset tekevätkin haastateltavien mukaan paljon selvitystyötä omilta toimialoiltaan, mutta ei laajemmin klusterinäkömyksen mukaisesti. Tämä on tarkoittanut, ettei alueelle ole muodostunut vielä kokonaiskäsitystä alan kehittämistarpeista.

Lisäksi vaikuttaa siltä että verkostoituminen oikeiksi klustereiksi on enemmän päivittäistavarakaupan ilmiö. Erikoiskaupan alalla yhteistyö painottuu sen sijaan selvemmin oman edunvalvontaliiton alueelle. Eri toimijoiden yhteistyö ei ole ollut siten aktiivista ja esimerkiksi kauppakamarissa ei ole kaupan valiokuntaa. Tässä on kuitenkin tapahtumassa muutos, josta kertoo kaupan työryhmän perustaminen kauppakamariin vuoden 2010 alussa. Huomattavaa kuitenkin on, että aluerakenteen suunnitteluun vaikuttavat

viranomaisohjauksen lisäksi myös suuret kaupan alan toimijat. Kuten eräs haastateltava totesi ”kaupaa ei voida erottaa erilliseksi juoneksi yhdyskuntien kehittämisessä.” Yhdyskuntasuunnittelun tulee olla kokonaisvaltaista ja kauppa on siinä yksi osatekijä muiden joukossa.

Pirkanmaalla on kehitetty koulutuksen järjestäjien ja vähittäiskaupan välisiä yhteistyörakenteita osaamisen kehittämiseksi, mutta niiden kohdennus on ollut toistaiseksi enemmänkin toimiala- kuin klusterilähtöistä. Kaupan alan toimijat eivät ole toistaiseksi löytäneet juurikaan sellaisia yhteisiä kehittämiskohteita, jotka ylittäisivät toimialarajapinnat. Tällaisena yhteistyöhaasteena voidaan pitää jatkossa esimerkiksi kestävä kehityksen mukaisia toimintamalleja, joiden uskottavuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta tarvitaan laajaa arvoketjun yhteistyötä. Tällaisia voisivat olla tulevaisuudessa esimerkiksi lähiruoan tuottamiseen ja jakeluun liittyvät ratkaisut. Erikoiskaupan osalta klusterirakenteen kehittämisen painopiste tulisi kenties olla laajemmin eri toimialoille ulottuvaa toimintaa, johon varsinkin matkailun ja hyvinvointialan sektorit tarjonnevat jatkossa yhä enemmän mahdollisuuksia. Osaamisen näkökulmasta olisi lisäksi tärkeää, että kaupan alan yritysten t&k-toiminnan ja koulutuksen järjestäjien yhteistyötä tiivistettäisiin nykyisestäään tulevaisuuden osaamisalueiden varhaiseksi tunnistamiseksi.



## Haastateltujen näkemyksiä kaupan alan kouluttajien, t&k-toimijoiden ja yritysten yhteistyöstä:

- Verkostoitumisesta ja yhteistyöstä puhutaan paljon, mutta ne ovat jääneet jälkeen todellisesta tilanteesta. Kentällä on monta toimijaa, jotka hoitavat samaa tehtävää. Yhteistyö tulevaisuudessa ei tule juuri muuttumaan, mutta arvoketjut lyhenevät.
- Kaupan alan arvoketjuissa tai t&k-yhteistyössä ei ole tapahtunut mitään muutoksia viimeisten vuosien aikana Pirkanmaalla. Muutokset ovat olleet hitaita ja pidemmän aikavälin aikana tapahtuneita.
- Vaikuttaa siltä että verkostoituminen oikeiksi klustereiksi on enemmän päivittäistavarakaupan ilmiö. Erikoiskaupan alalla yhteistyö painottuu selvemmin oman edunvalvontaliiton alueelle.
- Klusteriyhteistyö ei ole ollut aktiivista, mutta näyttää olevan aktivoitumassa. Esimerkiksi Tampereen kauppakamarissa ei ole kaupan valiokuntaa ja kaupan työryhmä on perustettu vasta vuoden 2010 alussa.
- Kaupan alan klusterirakennetta ei ole syntynyt, koska seudulla on vahva teollisuusperinne ja toisaalta ict-alaa painotetaan nykyisin. Kaupalla ei ole tunnustettua asemaa omana toimialanaan Pirkanmaalla.
- Erikoiskaupan koulutus HSE:n kaupan maasteriohjelmassa ja ammattikorkeakoulujen opetussisältöjen kehittäminen on tärkeä osa kaupan alan klusterin kehittämistä.
- Suomessa pidetään erittäin tärkeänä yhteistyötä, mutta korkeakoulujen tuotekehitys jäänyt jälkeen yritysten omasta kehitystyöstä ja korkeakoulut tulevat vasta perässä. Toisaalta maailmanlaajuinen kehitys ja innovaatiot syntyvät yrityksissä.
- Suomessa on lisääntyvissä määrin kiinnostusta EU:n laajuisiin kaupan alan kehittämishankkeisiin, mutta nurkkakuntaisuus, kieliongelmat ja EU-byrokratia estävät yhteistyötä.
- Tuotekehitystä ei voida perustaa julkiseen rahoitukseen, vaan olisi mentävä yritysten ehdoilla enemmän. Lisäksi kaupan alan t&k-toimintaan olisi saatava apua korkeakouluilta.
- Kaupan alan t&k-hankkeita on Pirkanmaalla liian vähän. Tarvittaisiin enemmän yhteistyötä koulujen kanssa, varsinkin ammattikorkeakoulujen kanssa.
- Kaupan alalla on kansallisesti paljon tutkimuksellista yhteistyötä esim. VTT:n ja HSE:n kanssa. Lisäksi aikuiskoulutuskeskukset ovat pk-seudulla aktiivisia kumppaneita (esim. Amiedu).



### 2.2.3 Arvioita kaupan alan klusterin kehittämistarpeista Pirkanmaalla

Päivittäistavarakaupassa huomion kiinnittäminen koko elintarvikeketjun osien tehokkaaseen toimintaan ja yhteensopivuuteen on välttämätöntä kotimaisen kaupan tehokkuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Lisäksi ulkomaisen ja muun kilpailun seurauksena myös kotimaisen kaupan toimijoiden kansainvälinen hankintayhteistyö kehittynee edelleen. Parhaiten hankintayhteistyö toimii kaupan omissa tuotteissa, joissa tuotteiden koko arvoketju tuotannosta alkaen on kaupan hallussa. Tämä myös selittää, miksi kansainvälisille halpaketuille on ominaista omien merkien korkea osuus. Tulevaisuudessa on tärkeää, ettei teollisuuden ja vähittäiskaupan markkinatasapaino muodostu sellaiseksi, että tavarantoimittajien pääsy jakelukanavaan estyisi tai antaisi mahdollisuutta kohtuuttomiin sopimusehtoihin. (Valtioneuvoston selonteko 2006.)

Kaupan alan klusteroitumiseen tulevaisuuden näkökulmasta suhtauduttiin haastatteluissa melko pessimistisesti. Haastateltavien mukaan verkostoitumisesta ja yhteistyöstä puhutaan paljon, mutta todellisuudessa kehittäminen on jäänyt jälkeen todellisesta tilanteesta. Klusteriyhteistyö käsitetään lähinnä informaation välittämisenä. Toisaalta klusterin kehittäjäorganisaation tehtävänä pidetään äänitorvena olemista ympäristökeskuksen tai maakuntaliiton suuntaan. Järjestöjen tehtävänä on haastateltavien mukaan pitää yritykset ajan tasalla siitä, mitä ympärillä tapahtuu, koska sääntely ja muut reunaehdot ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi. Esimerkiksi ympäristöä, tuotteita, henkilöstöä ja myymäläkalusteita koskevat säädökset ovat tiukentuneet viime vuosina. Järjestöt toimivatkin ”tulkkina” yrityksille muutoksista. Yhteistyö tulevaisuudessa ei tule asiantuntijoiden mukaan juurikaan muuttumaan, mutta arvoketjujen arvellaan lyhenevän. Lisäksi kaupan alaa on kehittämässä monta toimijaa, jotka hoitavat osittain päällekkäisiä tehtäviä. Toisin sanoen selkeää kaupan alan klusterin kehittäjäorganisaatioiden välistä yhteistyöfoorumia ei ole vielä muodostunut Pirkanmaalle. Toisaalta haastateltu kansainvälisen kaupan alan yrityksen edustaja toi ilmi, että alueellinen t&k-yhteistyö ei ole tarpeellista globaaleilla yrityksillä ja alueellisen kaupan alan

klusterin kehittäminen ei ole näin ollen kriittinen tekijä yrityksen kehittämiseksi.

Lisäksi klusteroitumisen kehitykseen vaikuttavat haastateltavien mukaan aktiivisten kehittäjäorganisaatioiden toimenpiteitä enemmän yleisen taloustilanteen kehitys. Toisin sanoen hyvinä aikoina luodaan verkostoja ja yhteistyömalleja, mutta huonompina aikoina supistetaan toimintaa. Lisäksi t&k -asioista puhutaan haastateltavien mukaan paljon, mutta nykyisen taloustilanteen seurauksena yrityksillä ei ole ollut mahdollisuuksia panostaa niin klusteroitumiseen. Haastateltavien mukaan taloustilanne on muuttanut tilannetta niin, että yritysten kehittämistoimenpiteet on suunnattu verkostoitumisen tai alihankintaketjujen kehittämisen sijaan esimerkiksi kustannustehokkaiden ratkaisujen etsimiseen ja sähköisen kaupankäynnin eri muotojen soveltamiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että klusterin osat ja siinä toimivien yritysten verkostoyhteistyön muodot eivät ole stabiileja vaan muuttuvat jatkuvasti ja vastaavat muuttuviin olosuhteisiin mukautumalla, tai vaihtoehtoisesti hajoamalla takaisin verkostoiksi. Vahvistava kehityssuunta kaupan alan klusterille olisi se, että kaupan ala saisi nykyistä keskeisemmän aseman alueen t&k-panostuksissa. Vahva panostus ICT-alaan on tuonut Pirkanmaalle voimakasta kasvua 2000-luvulla, mutta palveluiden ja kaupan merkitys tulee kasvamaan myös Pirkanmaan elinkeinorakenteessa ostovoiman kasvun myötä. Heikentävään suuntaan kaupan alan klusteria veisi matala tuottavuuden kehittyminen ja erityisosaamisen kehittymättömyys, jotka asettavat erityisiä haasteita Pirkanmaan aluetalouden kehittämiseksi.

Kriittisenä tekijänä kaupan alan kehittämisen investoinneille ja tahtotilalle on kaupan alan asiantuntijoiden mukaan yhteistyön heikentyminen taloustaantumien seurauksena. Klusterin kehittäjien olisi varsinkin taloustaantumassa perusteltua tukea ja kehittää näitä verkostosuhteita. Lisäksi olisi keskeistä rakentaa Pirkanmaan kaupan alan klusterista nykyistä huomattavasti vahvempi kuva, joka on kilpailijaklustereista poikkeava ja houkutteleva sekä alueen omiin vahvuuksiin perustuva. Yhtenä 2010-luvun kaupan alan kehittämisen mahdollisuutena Pirkanmaalla olisi hyödyntää alueen monipuolista ICT-alaan osaamista

kaupan alan tuotteiden ja palveluiden tuottavuuden parantamiseksi. Toinen mahdollisuus olisi nostaa esiin erikoiskaupan asemaa osana alueen elämystalouden klusteria. Tämä edellyttäisi, että kaupan alan kehittäjäorganisaatiot (esimerkiksi ELY-keskus, yliopistot ja kauppakamari) selkeyttäisivät keskinäistä työkäyttöä ja asettaisivat yhteisiä tavoitteita yhteistyössä erikoiskaupan yritysten kanssa esimerkiksi sähköisen kaupan kehittämiseksi.

## 2.3 Tulevaisuuden näkymät

Kaupan alan tulevaisuuden näkymiä on kartoitettu selvittäen muutostrendejä, vireillä olevia kaupan hankkeita ja ostovoiman kehitystä ja kaupan mitoitus-ta siihen perustuen. Näiden pohjalta on hahmotettu erilaisia kehitysvaihtoehtoja Pirkanmaan kaupan tulevaisuudelle.

### 2.3.1 Muutostrendit

Muutostrendejä on käsitelty haastatteluiden ja olemassa olevan kirjallisuuden avulla. Trendien osalta ei ole eroteltavissa pelkästään Pirkanmaata tai joissain tapauksissa edes Suomea koskevat kehityskulut, vaan trendit ovat enimmäkseen maailmanlaajuisia.

Haastatteluissa ja muussa lähdeaineistossa seuraavia muutostrendejä ja kehityskulkuja pidettiin keskeisimpinä:

- **Kaupan eri alojen rajojen hälventyminen**

Rajat teknisen, tukku- ja vähittäiskaupan välillä ovat hälventyneet verrattuna parin vuosikymmenen takaiseen kehitykseen. Tämä johtuu kaupan ketjuuntumisesta, jonka ansiosta sama yritys hoitaa logistiikan, myynnin, kaikki kaupan osavaiheet. Eri erikoisalat myös limittyvät ja menevät osittain päällekkäin, esim. makeisten myynti on levinnyt päivittäistavarakaupasta erikoiskauppoihin. Lisäksi eri palvelukonsepteja voidaan yhdistellä, esim. baarin ja kampaamon yhdistelmä toimii jo Helsingissä.

- **Kaupan sääntelyn muutokset ja sektorirajojen hälventyminen**

Eri sektoreiden rajojen hälventymiseen liittyy myös itsehoitolääkkeiden ja mietojen viinien myynnin salliminen päivittäistavarakaupassa, jota asiantuntijat pitivät todennäköisenä muutoksena. Sääntelyn muutos on myös lähi- ja kyläkauppojen elinvoimaisuuden kannalta tärkeää. Lähikauppojen kannattavuuden takaamiseksi tarvitaan riittävän laaja tuotevalikoima ja/tai kaupan yhteydessä muitakin toimintoja, kuten posti, apteekki, Alko tai tulevaisuudessa niiden tuotteiden myynti.

Sunnuntaiaukiolo muuttaa kaupan ja kulutuksen luonnetta. Osittain sunnuntaiaukiolo on seurausta elämänrytmin muuttumisesta, 24/7-toimintamallista. Haastatteluissa sunnuntaiaukiolon uskottiin lisäävän keskustojen ulkopuolisten viihtymiskeskusten käyttöä. Sunnuntaiaukiolon myötä kauppakeskuksesta voi tulla entistä enemmän ajanviettopaikkoja, joihin mennään koko perheen voimin viettämään koko päivä. Tämän tekee mahdolliseksi myös kauppakeskusten laajeneminen elämyksellisiksi kokonaisuuksiksi, joissa on kauppojen lisäksi myös muita palveluita, mahdollisesti jopa kylpylä, kuten Flamingossa Vantaalla.

Suomessa on myös esimerkkejä asumisen yhdistämisestä kauppakeskuksiin ainakin Kampin kauppakeskuksessa Helsingissä sekä kauppakeskus Sellossa Espoossa. Myös julkisia palveluita, kuten

posti ja sosiaali- ja terveydenhuoltoa on yhdistetty kauppakeskuksiin. Näin kauppakeskusten merkitys vahvistuu ja muuttuu ja niistä tulee enemmän kuin ostospaikkoja. Sinänsä uutta ei ole, että julkiset ja kaupalliset palvelut sekä asuminen sijoittuvat lähekkäin, mutta uutta on, että nämä kaikki toiminnot yhdistetään saman katon alle.

Pirkanmaalla Tesoman alakeskuksen kehittäminen on esimerkki vastaavasta kehityksestä. Tesoman vanhentuneen kauppakeskuksen uudistamisen mahdollistavan asemakaavaprosessin yhteydessä on tutkittu terveysaseman, kirjaston ja nuorisotilojen sijoittamista liikekeskuksen yhteyteen. Liikekeskukseen on suunnitteilla päivittäistavara- ja erikoiskaupan tiloja. Kaupallisten toimintojen korttelin läheisyyteen suunnitellaan myös senioriasuntoja. Näin tavoitellaan kokonaisuutta, joka olisi hyvin saavutettavissa julkisen ja kevyen liikenteen kulkumuodoilla, sijaitsisi aivan aluekeskuksen ytimessä ja samasta rakennuskokonaisuudesta löytyisi sekä julkisia että kaupallisia palveluita.

- **Ikääntyminen, asutokuntien koon pienentyminen**

Väestön ikääntyminen on kiistaton kehityssuunta, jolla voi olla monenlaisia, vaikeasti ennustettaviakin vaikutuksia kauppaan. Esimerkiksi ikääntyneen väestön kulutustottumuksia voi olla vaikea ennustaa, koska vanhemmat ikäluokat ovat heterogeeninen ryhmä, joista vähemmistö on nykyisin liikuntaesteisiä vanhuksia ja sen sijaan yhä suurempi osa aktiivisia liikkujia ja harrastajia. Ikääntyneiden tulotaso on myös keskimäärin korkea.

Ikääntymisen myötä palvelu erikoiskaupoissa voi nousta entistä tärkeämmäksi. Palvelun vaatimus ei tosin liity pelkästään ikääntymiseen, myös nuoremmat sukupolvet voivat haluta sitä, esim. koska ovat tottuneet siihen ulkomailla matkustaessaan.

Ikääntyminen ja asutokuntien pienentyminen vaikuttaa myös lähikauppaverkoston kysynnän kasvamiseen. Tähän kehitykseen eivät kuitenkaan kaikki uskoneet, joidenkin haastateltavien mielestä ikääntyvät sukupolvet ovat jo tottuneet asioimaan suuryksiköissä. Yksinasuminen on yleistymässä erityisesti kaupungeissa ja yksinasumisen lisääntyminen kasvattaa myös kulutusta, kun tietyt

perustarvikkeet ja –hyödykkeet on hankittava yhä useampaan kotitalouteen.

- **Vapaa-ajan lisääntyminen, elämänrytmin nopeutuminen**

Tämä muutos liittyy ikääntymiseen, eläkeläiset ovat hyväkuntoisia ja maksukykyisiä ja heillä on entistä enemmän aikaa käytettävissä kuluttamiseen.

- **Itsepalvelu**

Vaikka palvelua toisaalta halutaan, toisaalta itsepalveluun perustuvat, hyvin menestyneet konseptit, joihin perustuvat esim. Ikea ja Bauhaus ovat osoituksia itsepalvelun lisääntymisestä. Trendi näkyy myös päivittäistavarakaupoissa palvelutiskien vähentymisenä. Tämä ei miellytä kaikkia kuluttajia ja osa saattaakin äänestää jaloillaan ja suosia pieniä erikoismyymälöitä. Pirkanmaalla tähän on tosin mahdollisuus vain lähinnä Tampereella, jossa päivittäistavarakaupan erikoismyymälöitä on tarjolla.

- **Kulutuksen fragmentoituminen ja polarisoituminen: säästäminen vs. luksus**

Kuluttajan käyttäytyminen on entistä vaikeammin ennustettavissa, koska samat asiakasryhmät voivat toisissa tuotteissa suosia halpoja vaihtoehtoja, esim. kaupan omia tuotemerkkejä, toisissa tuotteissa taas panostaa luksukseen ja olla valmiita maksamaan suuriakin summia tietystä merkistä.

Kuluttajan vaatimustaso on noussut ja kuluttamisessa on siirrytty tarpeen tyydyttämisestä nautinnon ja elämysten hakemiseen. Toisaalta Suomessa yhteiskuntaluokkien väliset erot ovat melko pieniä ja ostovoimassa ei ole jyrkkiä sosiaaliryhmien välisiä eroja. Luksuksen kysyntä ja tarjonta on sen tähden melko vähäistä, vaikkakaan ei olematonta.

Kulutuksen fragmentoitumisesta johtuen tuotteiden räätälöinti nousee entistä tärkeämmäksi massatuotannon sijaan. Rajoitetut erät ja selkeästi tietyille kohderyhmille suunnatut tuotteet ovat asiantuntijoiden mukaan myös tulevaisuutta.

- **Naisten kulutus**

Yhtenä tulevaisuuden megatrendinä pidetään ostokykyisten naisten määrän kasvua (Kauppalehti 29.10.2009). Naisten tulot kasvavat nopeammin kuin



miesten ja naiset tekevät jo nyt suurimman osan perheen kulutuspäätöksistä. Tästä voivat hyötyä mm. lastentarvikeyritykset, vaate- ja huonekalukaupat ja kosmetiikkayritykset.

- **Nettikauppa**

Tuotevalikoima on kasvanut Suomessa huomattavasti EU:iin liittymisen myötä. Laajenemisesta huolimatta myymälöissä tarjolla oleva tuotevalikoima on Suomessa edelleen pieni pienistä markkinoista johtuen. Internetin tuotevalikoima on huomattavasti suurempi ja siksi kuluttajalle tärkeä. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan internetin käyttö ei enää kasva Suomessa. Uusimman tilaston mukaan 82 % 16–74 vuotiaista suomalaisista käyttää internetiä. Tutkimuksen mukaan 37 % internetin käyttäjistä käytti palvelua verkkokaupasta ostamiseen. (Tieto- ja viestintätekniikan käyttö –tutkimus 2009). Internetistä ostetaan eniten matkalippuja, pääsylippuja, kirjoja ja lehtiä, vaatteita ja jalkineita, musiikkia ja videoita (Tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2007).

Enemmistö asiantuntijoista ei uskonut nettikaupan roolin tulevaisuudessa kasvavan päivittäistavarakaupassa. Nettikaupan ja vähittäiskaupan yhdistelmät, joista esimerkkinä mainittakoon Verkkokauppa.com, yleistynevät tulevaisuudessa.

- **Kansainvälistyminen**

Kansainvälistyminen on yhteydessä edellä mainittuun nettikauppaan, kansainvälistyminen tulee osin sitä kautta. Päivittäistavarakaupassa kovan kilpailun ja kahden suuren toimijan vahvan aseman takia ulkomaalaisille on huonosti tilaa Suomessa. Lisäksi Suomen pienet markkinat eivät ole ulkomaalaisille isoille toimijoille välttämättä niin kiinnostavat. Asutus on Suomessa hajaantunutta ja etäisyydet pitkiä, mikä myös vähentää houkuttelevuutta. Sen sijaan erikoiskaupassa kansainvälistyminen alkoi jo 1980-luvulla, eivätkä asiantuntijat uskoneet sen merkittävästi enää lisääntyvän.

Suomessa pääomaa on vähän, minkä takia suomalaisten yritysten voimakas laajentuminen ulkomaille ei vaikuta mahdolliselta. Toisaalta kova kilpailu kotimaassa pakottaa hakemaan kasvua ulkomailta. Sääntely estää osaltaan kansainvälistymistä.

- **Ilmastonmuutos ja ekologisuus**

Ilmastonmuutoksen vaikutuksesta ostokäyttäytymiseen ei ollut asiantuntijoiden joukossa yksimielisyyttä. Ympäristötietoisuus on kuluttajien joukossa kasvussa, kuluttajat ovat entistä vaativampia ja kiinnostuneempia tuotteiden alkuperästä ja tuotantoprosessista, ekologisuudesta ja eettisyydestä. Tästä kertoo mm. Reilun kaupan tuotteiden kasvava menestys. Ylempänä esitetty Wal-Mart – ketjun ympäristöystävällinen linja on kehitetty osittain vastaukseksi kuluttajien vaatimuksiin. Kuitenkin ympäristötietoisuus on ominaista erityisesti kaupunkilaiselle ja hyvin koulutetulle väestölle, ei välttämättä koko väestölle. Kuluttajien vaatimustason nousu näkyy myös laatutietoisuutena ja terveysvaikutteisten tuotteiden suosiossa

Osa haastatelluista asiantuntijoista ei uskonutkaan ilmastonmuutoksen vaikutuksen kuluttamiseen olevan suuri. Yksilön voi olla vaikea kokea omaa rooliaan ilmastonmuutoksen hillitsemisessä niin tärkeäksi, että olisi valmis vapaaehtoisesti maksamaan tuotteesta kalliimman hinnan ympäristöystävällisyyden perusteella. Varmaa on, että ilmastonmuutos näkyy kaupan ohjauksessa, esim. kaupan rakentamisen keskittämisenä, mikä on energiankulutuksen hillitsemisen kannalta tärkeää.

- **Taantuma**

Taantumaa ei voida pitää trendinä, mutta kuitenkin kauppaan vaikuttavana kehityskulkuna. Teknisessä kaupassa, jonka toiminta suuntautuu pääasiassa teollisuuteen, taantuma on näkynyt voimakkaana. Huolestuttavaa on, että taantumien vaikutuksesta teollisuuden toiminta on siirtynyt osittain pois Suomesta. Taantuma voi lyhyellä aikavälillä näkyä myös kotitalouksien käytettävissä olevien tulojen vähenemisenä.

## 2.3.2 Vireillä olevat hankkeet

Pirkanmaan vireillä olevat kaupan hankkeet on selvitetty olemassa olevien selvitysten ja suunnitelmien pohjalta. Keskeinen lähtöaineisto on ympäristöministeriön Selvitys seudullisista kaupan hankkeista 2008, jota on tarkennettu kuntien tiedoilla. Alla olevassa taulukossa on esitetty tällä hetkellä Pirkanmaalla vireillä olevat kaupan hankkeet.

Taulukko 2. Pirkanmaalla vireillä olevat kaupan hankkeet. Ikea avautuu alkukesästä 2010

KAUPUNKI- SEUTU	PIRKANMAAN SEUDULLISESTI MERKITTÄVÄT VIREILLÄ OLEVAT HANKKEET		Kerrosalan nettolisäys yhteensä k-m <sup>2</sup>
		<i>Tampere</i>	<i>IKEA</i>
	<i>Tampere</i>	<i>Lakalaivan kauppakeskus</i>	110 000
	<i>Tampere</i>	<i>Ratinan kauppakeskus</i>	50 500
	<i>Tampere</i>	<i>Tesoman kauppakeskus</i>	17 000
	<i>Kangasala</i>	<i>Lentolan Prisman laajennus</i>	5 000
	<i>Lempäälä</i>	<i>Marjamäen pohj. alue, Areena</i>	28 000
	<i>Pirkkala</i>	<i>Linnakallion-Linnakorven tiva-keskus</i>	260 000
	<i>Ylöjärvi</i>	<i>Elovainion kauppakeskus, II-vaihe</i>	20 000
	<b>Yhteensä</b>		<b>525 500</b>
MUUT	<i>Ikaalinen</i>	<i>Ikaalisten liikekeskus</i>	15 000
	<i>Valkeakoski</i>	<i>Torinrannan kauppakeskus</i>	9 700
	<i>Valkeakoski</i>	<i>Vanhakylän liikealue</i>	15 200
	<i>Sastamala</i>	<i>Keskusta, Marttila jne.</i>	39 000
	<b>Yhteensä</b>		<b>78 900</b>
<b>Koko Pirkanmaa yhteensä</b>			<b>604 400</b>

## 2.3.3 Ostovoiman kehitys ja kaupan mitoitus

Ostovoima ja sen kehitys ovat perusta kaupan kehittymiselle ja investoinneille. Vähittäiskaupan ostovoima on arvioitu väestömäärän ja asukaskohtaisten kuluksien perusteella. Kulutuslukuina on käytetty Tuomas Santasalo Ky:n Pirkanmaan kuntakohtaisia ostovoima-arvioita. Ostovoiman kehitys on arvioitu Tilastokeskuksen väestöennusteiden (Väestöennuste 2009, 30.9.2009) mukaan sekä kulutuksen kasvu- arvioiden kautta.

Tilastokeskuksen ennusteen mukaan vuonna 2010 Pirkanmaan väestömäärä on noin 489 400 henkilöä. Ennusteen mukaan vuoteen 2020 mennessä väestönkasvu on noin 41 100 ja seuraavan kymmenen vuoden kuluessa noin 32 500 henkilöä.

Kulutuksen kasvu- arviointina on käytetty päivittäistavara- kaupassa 1 % / vuosi ja erikoiskaupassa 2 % / vuosi. Lähtökohtana arvioinnissa on käytetty vuoden 2010 ostovoimaennustetta. Ostovoiman kehitys- arviot on tehty päivittäistavara- kaupalle, tilaa vievälle erikoiskaupalle ja muulle erikoiskaupalle erikseen. Laskelmissa käytetyt kulutusluvut on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Ostovoiman kehitysarviossa käytetyt kulutusluvut (Tuomas Santasalo Ky, 04/2010)

	Kulutusluvut €/asukas			Kasvuarvio
	2010	2020	2030	% / vuosi
<i>Päivittäistavarakauppa</i>	2196 - 2970	2426 - 3281	2680 - 3625	1,0 %
<i>Tilaa vaativa kauppa</i>	918 - 1229	1119 - 1362	1364 - 1826	2,0 %
<i>Muu erikoiskauppa</i>	1795 - 2497	2188 - 3044	2668 - 3711	2,0 %

Näillä lähtöoletuksilla Pirkanmaan vähittäiskauppaan kohdistuva ostovoima kasvaisi vuoteen 2020 mennessä yhteensä 784 milj. €. Ostovoiman kasvusta voidaan arvioida kaupan nykyiseen rakenteeseen pohjautuen kohdistuvan päivittäistavarakauppaan 258 milj. €, tilaa vievään erikoiskauppaan 176 milj. € ja muuhun erikoiskauppaan 350 milj. €.

Vv. 2020-2030 päivittäistavarakaupan ostovoiman kasvu on arviolta 272 milj. €, tilaa vievän erikoiskaupan 212 milj. € ja muun erikoiskaupan 423 milj. €. Yhteensä vähittäiskaupan kasvun voidaan arvioida olevan noin 907 milj. €. Koko tarkasteluajanjaksolla Pirkanmaan maakunnan ostovoiman kasvu on arviolta yhteensä 1,7 mrd €.

Jos koko ostovoiman kasvu edellyttäisi uusien liikeyritysten rakentamista, kerrosalan kokonaistarve vuoteen 2030 mennessä olisi noin 710 000 m<sup>2</sup>, josta päivittäistavarakaupan osuus olisi noin 120 000 m<sup>2</sup>, tilaa vievän erikoiskaupan noin 200 000 m<sup>2</sup> ja muun erikoiskaupan noin 390 000 m<sup>2</sup>.

Ostovoimatarkasteluissa on pidettävä mielessä, että ostovoima kuvaa kuluttajien ostopotentiaalia tietyllä alueella. Se ei kerro suoraan, missä tämä potentiaali toteutuu myyntinä. Kuluttajat eivät tee kaikkia ostoksia omalta paikkakunnalta, vaan osa ostoksista hankitaan oman asuinalueen ja oman kunnan ulkopuolelta. Vastaavasti muualla asuvat tuovat kyseiselle paikkakunnalle ulkopuolista ostovoimaa. Pirkanmaalla parhaillaan vireillä olevista hankkeista ainakin Ikean voidaan odottaa tuovan ostovoimaa Tampereen

kaupunkiseudun lisäksi koko Pirkanmaan alueelta ja sen ulkopuolelta. Myös matkailu tuo ostovoimaa alueelle Pirkanmaan ulkopuolelta ja jossain määrin ulkomailtakin.

### 2.3.4 Kehitysvaihtoehdot

Edellä esitettyjen kaupan alan nykytilanteen, ostovoiman kehityksen, muutostrendien ja tulevaisuudennäkymien perusteella voidaan esittää seuraavia kehitysvaihtoehtoja.

**Päivittäistavarakaupassa** hypermarketit ja isot supermarketit säilyttävät vankan asemansa myös lähitulevaisuudessa. Hypermarkettien koko ei kuitenkaan enää kasva oleellisesti ja markkinoille tulee myös aiempaa pienempiä hypermarketteja. Päivittäistavarakaupassa viime vuosien kehityspiirteisiin on kuulunut se, että on alettu perustaa uusia pienmyymälöitä, etenkin suurimmilla kaupunkiseuduilla. Laadukkaiden pienmyymälöiden merkitys on ollut kasvussa ja kasvaa edelleen tulevaisuudessa. Suurten ja pienten myymälöiden merkityksen kasvaessa keskikokoisten päivittäistavaramyymälöiden asema heikkenee. Kehityksessä on kuitenkin alueellisia eroja.

Kuluttajarakenteen muutosten (ikäntyminen, pienet kotitaloudet, auton käyttö jne.) myötä asuinalueiden lähikauppojen tarve lisääntyy. Myös myymälöiden erikoistumisen ja profiloitumisen merkitys kasvaa ja liikenneasemamyymälöiden, Deli-tyyppisten myymä-

löiden ja 24/7-kauppaketjujen kysyntä kasvaa. Viime aikoina myös lähellä tuotetun ruoan kysyntä on ollut kasvussa ja kasvun voidaan olettaa jatkuvan edelleen. Uusi, 1.12.2009 voimaan tullut laki, joka on vapauttanut vähittäiskaupan aukioloaikoja, osittain vastaa elämänrytmin muutoksen tuomaan vaatimukseen, osittain edesauttaa sen kehitystä. Uusi laki myös periaatteessa suosii lähikauppaa, koska alle 400 m<sup>2</sup> myymälöiden aukioloajat ovat muita vapaammat.

Nettikaupan merkitys tulee pitkällä ajanjaksolla kasvattamaan merkitystään myös päivittäistavara-kaupassa. Edellytyksenä kuitenkin on, että kuljetuspalvelut saadaan logistisesti ja taloudellisesti kannattavaksi ja että myös tavaroiden vastaanottopää kehittyä. Tämä tarkoittaa sitä, että taloissa on riittävät ja tarkoitukseen soveltuvat tavaroiden vastaanottotilat. Esimerkiksi Espoon Suurpeltoon rakentuvalla uudella asuinalueella osa kerrostaloista tullaan varustamaan tuotteiden vastaanottotiloilla, ns. palvelueteisillä.

**Erikoiskaupassa** nettikauppa vahvistuu nopeammin ja selkeämmin kuin päivittäistavara-kaupassa, vaikka eri toimialojen välillä onkin eroja. Etenkin kansainvälinen nettikauppa kasvaa. Suomessakin on jo nettikaupan ns. näytemyymälöitä, joissa on vain rajallinen määrä tuotteita esillä ja tuotteet tilataan netin välityksellä. Esimerkki tällaisesta näytemyymälästä on Verkkokauppa.com, jonka myynti pääsääntöisesti tapahtuu netissä, mutta jolla on myös kolme myymälää, Helsingissä, Pirkkalassa ja Oulussa.

Erikoiskaupassa myymälöiden valikoimat monipuolistuvat ja kasvavat. Tämä merkitsee mm. sitä, että myymäläkoko kasvaa ja kauppakeskukset vahvistuvat. Samalla erikoistuminen, niin yksittäisten myymälöiden kuin pienten kauppakeskustenkin, lisääntyy. Myös hybridikaupat lisääntyvät ja ”avaimet käteen -periaate” yleistyy. Nähtävissä on myös, että Suomeen tulee muutama suuri outlet-keskus ja että hyvinvointi- ja vapaa-ajan palveluihin sekä elämyksellisyyteen liittyvä kauppa lisääntyy.

**Kaupallisten keskittymien** merkitys koko maassa on kasvanut ja kasvaa edelleen samalla kun irrallaan olevien myymälöiden asema heikkenee. Etenkin kaupunkirakenteeseen liittyvät kauppakeskukset ja kaupan keskittymät menestyvät. Päivittäistavara-kauppojen ja vetovoimaisten erikoiskaupan ketjujen sijoittuminen keskusten yhteyteen parantaa niiden toimintaedellytyksiä.

Kaupan palvelujen liikenteellinen saavutettavuus on yksi menestyvän kauppapaikan avaintekijöistä. Kuten haastatteluisssakin tuli ilmi, viime aikoina on alettu yhä enemmän kiinnittää huomiota henkilöautolla saavutettavuuden lisäksi myös hyvään saavutettavuuteen joukkoliikenteellä sekä kävellen tai pyöräillen. Tämä on keskeistä myös Tampereen kaupunkiseudun rakennusuunnitelmassa. Monipuolinen saavutettavuus tukee kaupunkirakenteeseen liittyvien kauppapaikkojen menestymismahdollisuuksia. Saavutettavuus joukkoliikenteellä ja kävellen/pyöräillen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää pyrittäessä hillitsemään ilmastomuutosta ja vähentämään liikennettä.

Tilaa vaativa erikoiskauppa on tällä hetkellä ja tulevaisuudessakin voimakkaasti kasvava erikoiskaupan toimiala. Tilaa vaativan kaupan alalle tulee jatkuvasti uutta tarjontaa ja uusia toimialakeskittymiä rakennetaan.

Ostovoiman kasvun vuoksi kaupan ja erityisesti erikoiskaupan liiketilan tarve kasvaa. Tilantarpeen lisäys voidaan ratkaista sekä nykyisiä tiloja laajentamalla että uusia yksiköitä ja kaupan keskittymiä rakentamalla. Kaupan uusiutumissykli on muuta rakentamisen sykliä nopeampaa, noin 15 vuotta. Tämän vuoksi yhdyskuntarakenteesta irrallaan olevan suurmyymälän ympärille syntyvä muu rakentaminen saattaa jäädä ”isännättömäksi” (uusiokäyttö hankalaa), kun suuryrityksen elinkaari päättyy. Nykyiseen rakenteeseen liittyvät suurinvestoinnit ovat tässä mielessä riskittömämpiä.

## 2.4 Kaupan suunnittelu- ja ohjausjärjestelmä

### 2.4.1 Nykytilanne

Kaupan palvelurakenteen kehitystä ohjataan valtakunnallisella alueidenkäytön suunnittelujärjestelmällä. Kunnallisella ja maakunnallisella tasolla puolestaan maakuntakaava ohjaa yleis-, osayleis- ja asemakaavan laatimista. Maakuntakaavassa osoitetaan merkitykseltään seudulliset vähittäiskaupan suuryksiköt. Valtakunnallisia alueidenkäyttötavoitteita on tarkistettu viimeksi vuonna 2008 (Valtioneuvosto 13.11.2008). Alueidenkäyttötavoitteissa korostuu ilmastonmuutoksen hillintä yhdyskuntarakenteen tiivistämisen keinoin. Yhdyskuntarakennetta ja kauppaa koskevat seuraavat tavoitteet:

- palveluiden ja työpaikkojen saavutettavuus siten, että henkilöautoliikenteen tarve on mahdollisimman vähäinen.
- kaupunkiseutujen kehittäminen olemassa oleviin keskuksiin tukeutuen. Keskuksia ja erityisesti niiden keskusta-alueita kehitetään monipuolisina palvelujen, asumisen, työpaikkojen ja vapaa-ajan alueina.
- yhdyskuntarakenteen eheytyksen vaatimat toimenpiteet maakunta- ja yleiskaavassa; joukkoliikennettä, kävelyä ja pyöräilyä edistävä liikennejärjestelmä ja palvelujen saatavuutta edistävä keskusjärjestelmä ja palveluverkko sekä vähittäiskaupan suuryksiköiden sijoittumisen selvittäminen.
- uusia asuin-, työpaikka- tai palvelualueita ei tule sijoittaa irralleen olemassa olevasta yhdyskuntarakenteesta. Vähittäiskaupan suuryksiköt sijoitetaan tukemaan yhdyskuntarakennetta. Näistä tavoitteista voidaan poiketa, jos tarve- ja vaikutus selvityksiin perustuen pystytään osoittamaan, että alueen käyttöönotto on kestävä kehityksen mukainen.
- elinkeinotoiminnalle osoitetaan sijoittumismahdollisuuksia olemassa olevaa yhdyskuntarakennetta hyödyntäen. Runsaasti henkilöautoliikennettä aiheuttavat elinkeinoelämän toiminnot ohjataan

olemassa olevan yhdyskuntarakenteen sisään tai muuten hyvien joukkoliikenneyhteyksien äärelle.

Maankäyttö- ja rakennuslaissa on säädetty vähittäiskaupan suuryksiköitä koskevat säännökset, joilla pyritään ohjaamaan suurten yksiköiden sijaintia. Vähittäiskaupan suuryksikön ensisijaisia sijoituspaikkoja ovat keskustat eikä suuryksikköä saa sijoittaa keskusta-alueen ulkopuolelle, ellei alue ole asemakaavassa erityisesti osoitettu tätä tarkoitusta varten. Alueen soveltuvuus vähittäiskaupan suuryksikön sijaintipaikaksi on aina erikseen selvitettävä. Vähittäiskaupan suuryksiköllä tarkoitetaan kooltaan yli 2000 km<sup>2</sup>:n vähittäiskaupan myymälää lukuun ottamatta paljon tilaa vaativan erikoistavaran kauppaa. Kerrosalaltaan 2 000 kerrosneliön myymälä vastaa myyntipinta-alaltaan noin 1 500 neliön myymälää.

Joulukuussa 2009 valmistuneessa Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelma 2030 –hankkeessa käsitellään paljon myös kaupan alaa. Rakennesuunnitelmassa korostuvat samat ilmastonmuutoksen hillitsemisen ja yhdyskuntarakenteen kehittämisen vaatimukset, kuin valtakunnallisissa alueidenkäyttötavoitteissakin. Seuraavassa on käsitelty ne hankkeen päätavoitteet, joilla on selvä yhteys kaupan kehittämiseen:

- Väestön kasvuun varautuminen  
Palveluiden on vastattava väestön kasvuun, tähän lukeutuu myös kauppa.
- Yhdyskuntarakenteen tiivistäminen  
Tavoitteena on ”sujuva arki”, mikä tarkoittaa palveluiden hyvää saavutettavuutta kevyen liikenteen ja julkisen liikenteen keinoin, ts. kaupan alueita tiivistetään.
- Keskustojen kehittäminen ja liikkumisen tapojen uudistaminen

Osana keskustojen elävöittämistä päivittäin käytettäviä kaupallisia palveluja ohjataan kaupunkien ja kuntien

keskustoihin. Joukkoliikenteen suosiminen henkilöautoilun sijaan näkyy myös siten, että tilaa vievä kauppa ohjataan puolestaan keskitetysti hyvien joukkoliikenneyhteyksien varrelle. Rakennesuunnitelman mukaan uusia keskustojen ulkopuolisia kaupan suuryksiköitä ei maakuntakaavassa varattujen lisäksi osoiteta.

- Elinkeinoelämän kasvun tukeminen  
Vaikuttaa kauppaan elinkeinona, rakennesuunnitelman mukaan ”suunnittelussa otetaan huomioon yritysten muuttuvat tarpeet ja laajenemismahdollisuudet” ja ”luodaan mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan syntyyn”.
- Palvelujen saatavuuden parantaminen yli kuntarajojen  
Vaikuttaa myös kauppaan osana palveluverkkoa.

## 2.4.2 Uudistukset

Kauppan ohjausjärjestelmä on parhaillaan muutosten kohteena ja sekä kansallisen tason selvitysten että tekemämme haastatteluiden perusteella muutoksille on myös tarvetta.

Haastateltavat kertoivat, että käytännössä kaupan sijainnin viranomaisohjaus on ollut liian löyhää, sitä kuvailtiin jopa sattumanvaraiseksi. Haastateltavien mukaan kaupan tulisi olla tiiviimmin mukana yhdyskunta- ja maankäytön suunnittelussa. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi palveluverkkoselvitysten kautta ja väestön sijoittumisen mallinnuksen avulla. Maakuntakaavaa pidettiin nykyisellään riittämättömänä ohjauksen välineenä. Toisaalta haastateltavien mukaan kunnat eivät riittävästi käytä niille lainsäädännön antamia mahdollisuuksia kaupan sijoittumisen ohjaukseen.

Kauppan ohjaaminen on sikäli haastavaa, että siihen vaikuttavat vahvasti niin poliittiset ja ympäristö- kuin kaupallisetkin tekijät ja toimijat. Siksi kaupan kehittäminen kokonaisvaltaisesti osana yhdyskuntasuunnittelua on välttämätöntä. Kauppan ohjaamisen tekee vaikeaksi myös sen dynaaminen luonne ja nopeiden uudistusten tarve, joka on ristiriidassa hitaan viranomaisohjauksen kanssa, joka ei pysy kaupan toimijoiden vaatimusten perässä. Haastateltavat korostivat kokonaissuunnittelun

lisäksi yhteistyön tärkeyttä, niin eri alojen toimijoiden kuin myös Pirkanmaan seutukuntien viranomaisten kesken. Maakuntakaavan suunnittelussa seutuyhteistyö olisi tärkeää. Lisäksi maankäytön ja liikenteen suunnittelujärjestelmiä olisi kehitettävä läheisemmin yhteistyössä.

Myös ympäristöministeriön kaupan sijainnin ohjauksen arviointityöryhmä on todennut, että kaupan nykyisellä ohjausjärjestelmällä ei ole pystytty riittävästi tukemaan yhdyskuntarakenteen eheyttämistä ja yhdyskuntien toimivuutta eikä varmistamaan kaupan palveluverkon pitkäjänteistä kehittämistä. Keskeisiä ongelmia ja puutteita ovat työryhmän mukaan seuraavat:

- kaupan ohjauksen periaatteet ovat toteutuneet puutteellisesti. Suurimmat ongelmat liittyvät suuren, merkitykseltään seudullisten vähittäiskaupan suuryksiköiden ohjaukseen.
- maakuntakaavan ohjaavuus on riittämätöntä. Nykyisissä maakuntakaavoissa on osoitettu vähittäiskaupan suuryksiköiden ja myymäläkeskittymien sijainti, mutta ei niiden mitoitusta. Mitoitus ratkaistaan usein kuntien yleis- ja asemakaavoissa.
- sijainnin ohjauksen päähuomio on kohdistunut päivittäistavarakauppaan, vaikka rakentamisen painopiste on siirtynyt erikoiskauppaan. Erityisesti paljon tilaa vaativassa erikoiskaupassa on suunnitteilla isoja hankkeita.
- sitoutumisessa maakuntakaavojen kaupparatkaisuihin on puutteita. Kesä-syyskuussa 2008 vireillä olleista seudullisista hankkeista viidennes oli maakunta- tai seutukaavan vastaisia.
- kuntakaavoitus on liian hankelähtöistä. Strateginen, koko kunnan kattava yleiskaava on hyvä väline ohjata kunnan yhdyskuntarakenteen kehittämistä, muun muassa kaupan palveluverkon muutoksia ja asutuksen sijoittumista. Käytännössä kuntatason kaavoituksessa edetään kuitenkin usein hankekohtaisesti osayleiskaavalla tai asemakaavalla ilman, että kaupan palveluverkon kehittämistä olisi tarkasteltu koko kunnan yleiskaavalla tai muutoin kokonaisvaltaisesti. Hankelähtöisyyttä on lisännyt kuntien välinen kilpailu kaupan hankkeista.



Hankelähtöisyyden ongelman ja edellä esitetyn kokonaissuunnittelun puutteen toivat esiin myös haastatellut. Tähän voidaan saada muutos vain eri toimijoiden ja viranomaistahojen tiiviin yhteistyön kautta.

- nykyinen ohjausjärjestelmä on koettu monimutkaiseksi. Tulkintaongelmat ovat vieneet huomion pääasialta eli kaupan ohjaukselta. Ohjauksen tavoitteet ja periaatteet ovat jääneet taka-alalle.

Kaupan sijainnin ohjauksen arviointityöryhmän ehdotukset tähtäävät kokonaisvaltaisen otteen vahvistamiseen kaupan palveluverkon kehittämisessä erityisesti kaupunkiseuduilla. Työryhmän ehdotuksia ovat seuraavat:

- kaupan ohjaukselle selkeät periaatteet lainsäädäntöön. Vähittäiskaupan suuryksiköitä koskevat säännökset kootaan maankäyttö- ja rakennuslaissa omaan lukuun.
- vähittäiskaupan suuryksikön kokoraja pysyy nykyisellään. Selvitys kokorajan muutoksesta on kuitenkin tarpeellinen.
- paljon tilaa vaativan erikoistavaran kauppa otetaan vähittäiskaupan suuryksiköitä koskevan ohjauksen piiriin.

- seudullisten kaupan yksiköiden mitoitus ratkaistaan maakuntakaavassa määrittelemällä alueelle osoitettavien yksiköiden suurin mahdollinen kerrosneliömetrimäärä. Koon alaraja määritellään aina maakuntakaavassa.
- erittäin suuret kaupan hankkeet lisätään YVA-asetuksen hankeluetteloon.
- palveluverkkoselvitysten asemaa vahvistetaan. Yleispiirteisten kaavojen kaupan palveluverkkoa koskevien ratkaisujen tulee perustua palveluverkkoselvitykseen.

Ympäristöministeriössä on tällä hetkellä tekeillä kaupan sijainninhjauksen uudistamisesityksiin liittyviä taustaselvityksiä. Päätökset kaupan sijainnin ohjauksen muutoksista on tarkoitus tehdä syksyllä 2010.

Kaavoitus määrittelee puitteet kilpailulle ja kaupan suuryksiköiden sijoittumisen tarkempi säätely ohjaa myös kilpailua. Arviointityöryhmän ehdotusten perusteella on odotettavissa, että kauppaa ohjaava lainsäädäntö tiukentuu tulevaisuudessa ja kaupan suuryksiköiden tähän asti melko vapaa sijoittuminen vaikeutuu.

## 3 KAUPAN ALAN TYÖVOIMA- JA KOULUTUS- TARPEIDEN KEHITYSNÄKYMÄT PIRKANMAALLA

### 3.1 Kaupan alan avoimien työpaikkojen kehitys

Tässä luvussa arvioidaan kaupan alan työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa vuoteen 2013 ulottuvalla aikajänteellä. Määrällinen tarkastelu on tuotettu laatimalla ekonometrinen ennuste toimialojen ammattirakenteiden kehityksestä ja laskemalla ennuste kaupan alan keskeisten ammattien työvoimapoistumasta. Lisäksi luvussa arvioidaan kaupan alan työmarkkinoiden nykytilaa hyödyntämällä Tilastokeskuksen työssäkäyntitilastoja ja muita Pirkanmaan työmarkkinoita kuvaavia tilastoja<sup>3</sup>. Tutkintoennusteiden laatimisessa on hyödynnetty julkisia opetusministeriön KOTA- ja AMK-KOTA-tietokantoja sekä Opetushallituksen WERA-tietokantaa ammatillisen koulutuksen osalta. Laadullinen osaamistarpeiden tarkastelu on laadittu sen sijaan analysoimalla avoimena olevia työpaikkailmoituksia sisällönanalyysin avulla.

Kaupan alan työllisten määrän ennustetaan laskevan vuosien 2010–2013 välillä Pirkanmaalla muutamalla kymmenellä työllisellä. Kaupan alan työllisten määrän ennustetaan vähenevän vielä vuonna 2011, jonka jälkeen alan työllisyyden on ennustettu hitaasti siirtyvän jälleen kasvuun useilla kaupan alan ammattialoilla. (ETLA 2009)<sup>4</sup>. Keskeisimmin työllisten määrä tulee vähenemään kaupan toimialalla rahdinkäsittelijät, va-

rastotyöntekijät ym. -ammattiryhmässä (-70 työllistä) ja myymälänhoitajien ja kauppiaiden työtehtävissä (-30 työllistä). Työllisten määrän mukaan kasvavia ammattiryhmiä ovat sähkö-, elektroniikka- ja tietoliikennelaitteiden asentajat ja korjaajat -ammattiryhmä sekä farmaseutit, mutta näiden ammattien työllisten absoluuttinen määrä tulee ennusteen mukaan kasvamaan vain muutamia työllisiä vuosien 2010–2013 välillä. Suhteellisesti tarkasteltuna työllisten määrä laskee eniten rahdinkäsittelijät, varastotyöntekijät ym. -ammattiryhmässä, jossa työllisten määrä vähenee noin 4 prosenttia vuoteen 2013 mennessä.

Yleinen kaupan alan työmarkkinoiden suuntaus on toipumassa vuoteen 2013 mennessä nykyisestä laskusuhdanteesta ja varsinkin kaupan alan asiantuntijoiden työllisten määrän ennustetaan kasvattavan osuuttaan kaupan alan ammattirakenteessa (kuvio 6). Kaiken kaikkiaan kaupan toimialan ammattirakenteen muutos kehittynee melko hitaasti 2010-luvulla, koska kaupan alalla on tehty jo 2000-luvun alkupuolella huomattavia henkilöstöä ja liiketoimintaa koskevia rakenteellisia muutoksia varsinkin kahden suurimman kaupan alan toimijan (Kesko ja SOK) toimesta<sup>5</sup>.

<sup>3</sup>Tilastokeskuksen uusimmat tilastot ulottuivat selvityksen tekemisen aikaan vain vuoteen 2007 asti, joten niitä ei voida suoraan hyödyntää nykytilaa kuvaavina lukuina. Ennakointilaskelmien perusteena on käytetty em. tilastojen lisäksi Foredata Oy:n koostamia alueellisia ennusteaineistoja kuten työ- ja elinkeinoministeriön Toimiala Online-palvelun aineistoja.

<sup>4</sup>Ennusteissa on hyödynnetty Tilastokeskuksen ammattiluokituksen 2001 mukaisia tilastoja ja muita ammatteja koskevia alueellisia sekä valtakunnallisia ennusteita.

<sup>5</sup>Esimerkiksi 2000-luvulla S-ryhmän aluerakenteissa on tapahtunut muutama merkittävä alueosuuskauppojen fuusioituminen, esim. Andelslaget Varubodenin, Osuuskauppa Seudun ja Salon Seudun Osuuskaupan fuusio sekä vuonna 2003 Helsingin Osuuskaupan ja Osuusliike Elannon kombinaatiofuusio.



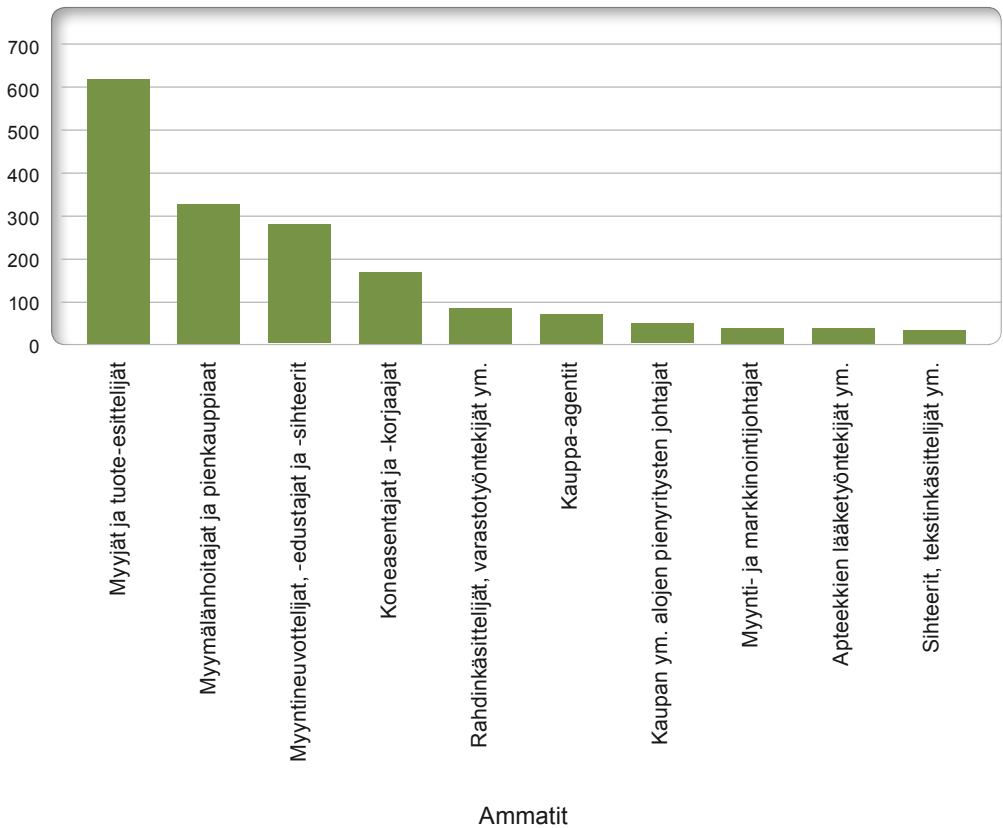
Kuvio 6. Kaupan alan työllisten määrän suhteellinen kehitysennuste vuosien 2007–2010 ja 2010–2013 välille kaupan alan keskeisimmissä ammateissa Pirkanmaalla (Foredata)



Kaupan alan työvoimapoistuman ennustetaan olevan vuosien 2009–2013 välillä noin 2200 henkilöä. Tämä on noin 8 prosenttia vuoden 2009 työllisten määrästä. Keskeisimmin eläkkeelle siirrytään myyjien ja tuote-esittelijöiden ammattiryhmästä, josta siirtyy eläkkeelle 620 henkilöä eli noin 28 prosenttia kaupan alan kokonaispoistumasta (kuvio 7). Myös myymälänhoitajien

ja pienkauppiaiden työvoimapoistuma on huomattava kaupan toimialalla; ammattiryhmästä poistuu noin 330 henkilöä eli 15 prosenttia alan kokonaispoistumasta. Huomattavaa on, että kaupan alan kokonaispoistuma on voimakkainta tarkasteluajavälin viimeisenä vuotena 2013, jolloin kaupan alalta poistuu 580 henkilöä.

Kuvio 7. Kaupan alan työvoimapoistuma vuosien 2009-2013 välillä toimialan keskeisimmissä ammateissa Pirkanmaalla (Foredata)

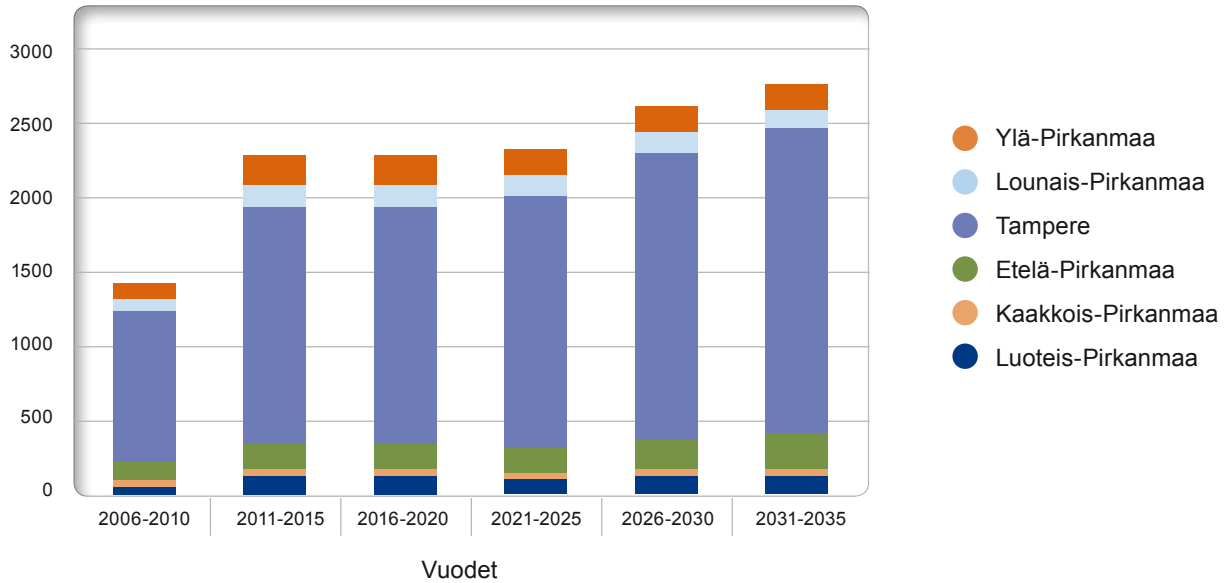


Vähittäis- ja tukkukaupan alan työvoimapoistuma pysyy pitkällä aikavälillä melko tasaisena vuoteen 2025 saakka Pirkanmaalla ja on noin 2200 henkilö per vuosi (kuvio 8). Tämän jälkeen kaupan alan työvoimapoistuma kasvaa vuoteen 2035 mennessä noin 2700 henkilöön per vuosi. Tampereen seutukunnan poistuma on noin 73 prosenttia vähittäis- ja tukkukaupan alan kokonaispoistumasta vuoteen 2035 mennessä. (Järvinen & Leveälahti 2009)

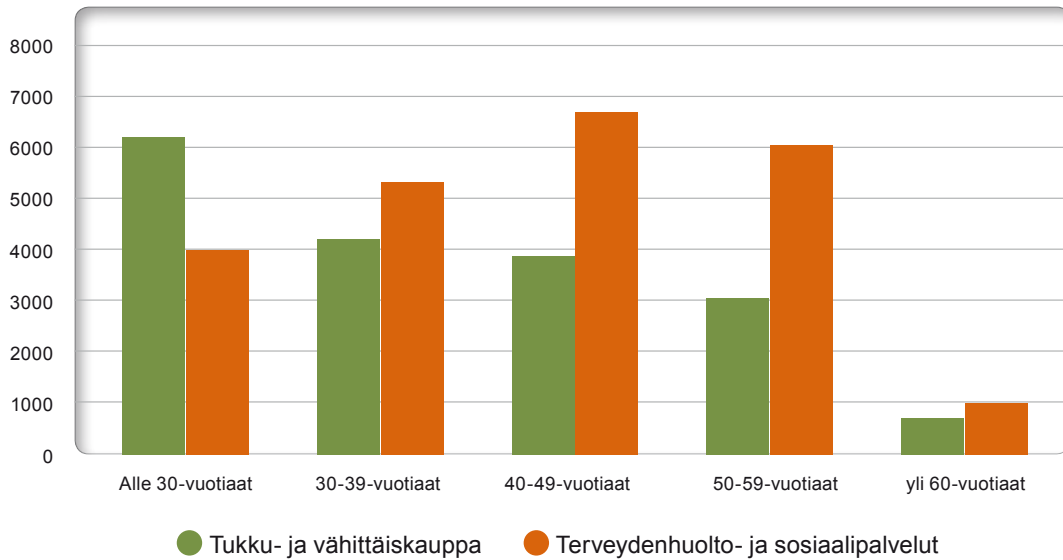
Vuosien 2011–2015 välillä vähittäis- ja tukkukaupan toimialan työvoimapoistuma on suhteellisesti merkittävin Luoteis-Pirkanmaalla; jopa viidennes vuosien

2007–2035 välisestä työvoimapoistumasta tapahtuu em. aikavälillä. Kaakkois-Pirkanmaalla vastaava luku on 16 prosenttia. Huomattavaa on, että Ylä-Pirkanmaan alan työvoimapoistuma on vuosien 2011–2015 välillä jopa 15 prosenttia suurempi kuin vuosien 2031–2035 välillä. Sen sijaan Tampereen seutukunnassa vuosien 2031–2035 työvoimapoistuma on jopa 28 prosenttia suurempi kuin vuosien 2011–2015 välillä. Tampereen seutukunnan alan työllisten ikärakenne ei olekaan uuden työvoimatarpeen näkökulman näkökulmasta lainkaan niin huolestuttava kuin esimerkiksi terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluiden työllisten ikärakenne (kuvio 9) (Järvinen & Leveälahti 2009).

Kuvio 8. Vähittäis- ja tukkukaupan toimialan työvoimapoistuma Pirkanmaan seutukunnissa vuosien 2007-2035 välillä<sup>6</sup> (Järvinen & Leveälähti 2009)



Kuvio 9. Tukku- ja vähittäiskaupan sekä terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut -toimialojen työllisten ikärakenne Tampereen seutukunnassa vuonna 2006. (Foredata; Tilastokeskus 2006)

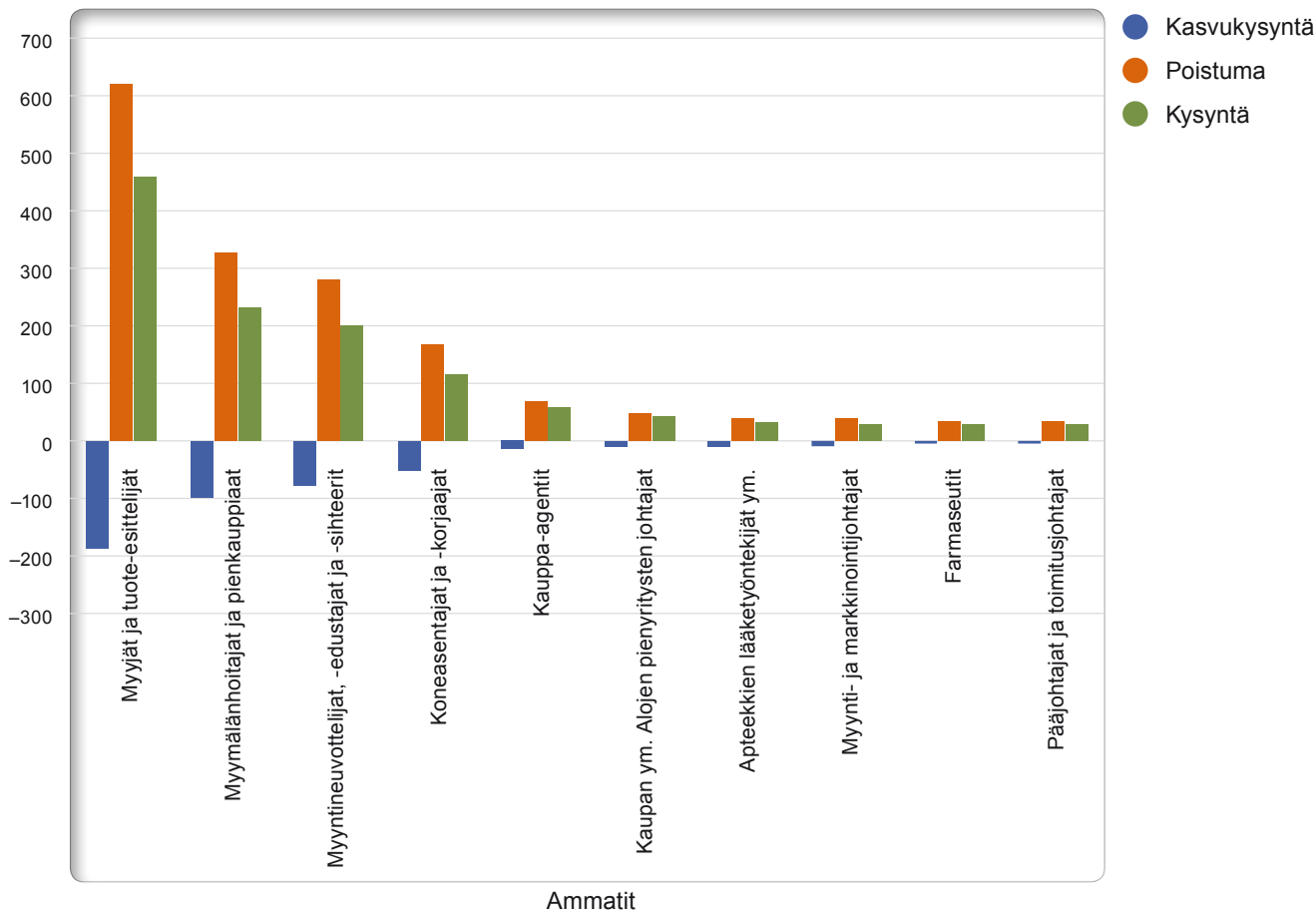


<sup>6</sup>Seutukuntajako perustuu 1.1.2005 seutukuntajaon mukaisiin kuntajaotteluihin.

Yhdistämällä työllisten määrän kehitysarviot ja työvoimapoistumaennuste voidaan kaupan alalle ennustaa syntyvän vuosien 2009–2013 välillä noin 1460 uutta työpaikkaa (kuvio 10). Lähes kaikki uudet kaupan alan työpaikat syntyvät työvoimapoistuman seurauksena, jos ei oteta huomioon työpaikkavaihdoksien vaikutusta avautuvien työpaikkojen määrään. Tähän on syynä 2010-luvun alkupuolelle ulottuva laskusuhdanne, jonka vaikutuksesta kaupan alalla ei ennusteta tapahtuvan merkittäviä uusien työpaikkojen ryppäitä Pirkanmaalla. Kaupan alan uusista työpaikoista noin 30 prosenttia (430 työpaikkaa) on myyjien ja tuote-esittelijöiden ammattiryhmään kuuluvia työtehtäviä. Myös myymälänhoitajien ja pienkauppiaiden (230 työpaikkaa) ja

myyntineuvottelijat, -edustajat ja -sihteerit (200 työpaikkaa) ammattiryhmien avoimia työtehtäviä voidaan laskelmien perusteella ennustaa avautuvan runsaasti kaupan alalle vuoteen 2013 mennessä. Lisäksi on syytä korostaa, että kaupan alalla toimivat vaihtavat työpaikkaa ja samalla ammattia useammin kuin muilla aloilla (vuosittainen vaihtuvuus miltei 27 prosenttia). Esimerkiksi myyjät siirtyvät Pirkanmaalla vuosittain runsain joukoin varsinkin myyntineuvottelijoiden, myymälänhoitajien, posti- ja pankkitoimihenkilöiden sekä koneasentajien ja -korjaajien työtehtäviin ja tätä kautta avautuu siten myös runsaasti alan työpaikkoja. (Tilastokeskus 2006.)

Kuvio 10. Kaupan alan avautuvat työpaikat keskeisimmissä ammateissa Pirkanmaalla vuosien 2010–2013 välillä (Foredata)



Pidemmällä aikavälillä kaupan alan työllisyyden määrä kasvaa huomattavasti valtakunnallisella tasolla. VATT ennustaa kulutuskysynnän kasvun olevan 2020-luvulle tultaessa vajaa kaksi prosenttia vuodessa ja vähittäiskaupan kasvu olevan samaa tasoa. Myös muut kaupan toimialat kasvavat samansuuntaisesti. Tämä kehitys merkitsee kaupan toimialojen arvonlisäys-

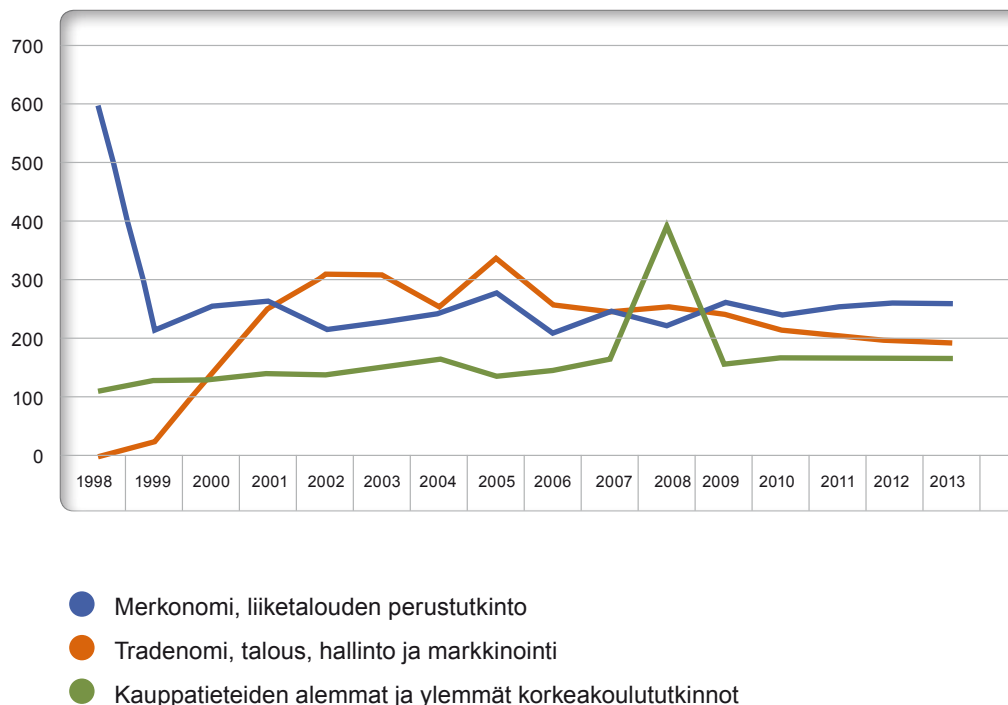
osuuden tasaista kasvua vuoteen 2025 asti. Koska kaupan toimialat ovat varsin työvoimaintensiivisiä, niin työpanoksen merkitys arvonlisäyksen kasvussa on suuri. Niinpä kaupan toimialaryhmän työllisten määrän ennustetaan kasvavan viimeaikaisesta taantumasta aiheutuneen pienen notkahduksen jälkeen tasaisesti 2020-luvulle. (VATT 2010, 98.)

## 3.2 Kaupan alan osaamis- tarjonnan kehitys

Kaupan alan uutta työvoimatarjontaa Pirkanmaalla voidaan tarkastella muutaman vuoden aikavälillä nykytyöllisten lisäksi lähinnä nuorisoasteen koulutuksesta valmistuvien ja työttömien näkökulmasta. Myös työperäisen maahanmuuton ja nettopendelöinnin muutoksen voidaan arvioida olevan jossain määrin työvoiman tarjontaan vaikuttavia tekijöitä pidemmällä aikavälillä. Jopa viidenneksen kaupan alan työtehtävissä toimivista on vuonna 2010 vailla peruskoulun jälkeistä tutkintoa. Myyjien kohdalla ilman ammatillista perustutkintoa tai korkeakoulututkintoa olevia on töissä Pirkanmaalla jopa yli 45 prosenttia. Koko Suomessa osuus on vastaavaa tasoa. Yleisimmät tutkinnot kaupan alan ammateissa ovat markkinointiin ja taloushallintoon erikoistuneet merkonomit ja tradenomit. (Tilastokeskus

2006.) Vuoteen 2013 ulottuvan tutkintoennusteen mukaan kaupallisen alan osaajien tarjontaa vakiintuu hieman yli 600 tutkinnon määrään per vuosi. (kuvio 11). Valmistuvien merkonomien määrä tulee kasvaamaan lähivuosina noin 30–40 tutkintoa per vuosi. Sen sijaan tradenomien määrä näyttää vähentyvän opiskelijamäärän supistumisen vaikutuksista lähivuosina hieman alle 200 tutkinnon määrään per vuosi. Kauppatieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneiden määrän ennusteista tekee epävarmoja vuoden 2008 suuri tutkintomäärä, mikä oli seurausta yliopistojen tutkintouudistuksesta. Oletettavaa kuitenkin on, että yliopistotutkintojen määrä pysyy vuoden 2007 tasolla lähivuosina.

Kuvio 11. Nuorisoasteen eri koulutusasteiden mukainen tutkintoennuste vuoteen 2013 saakka (Foredata)

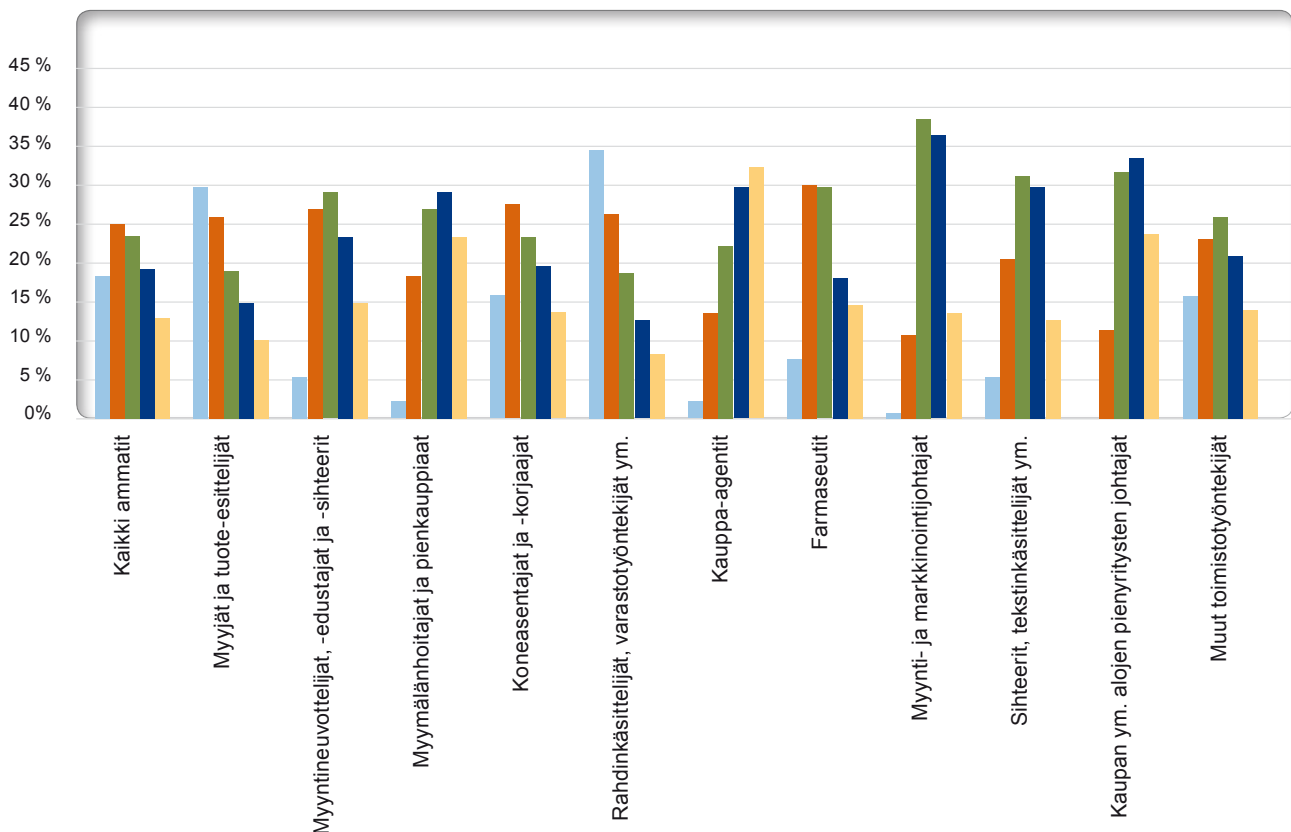


Kaupan alan työttömyys laski 2000-luvun alussa merkittävästi, mutta vuonna 2009 alkanut taloustaantuma kasvatti työttömien määrä useilla sadoilla henkilöillä. Kaupan alan työttömiä oli Pirkanmaan ELY-keskuksen alueella vuoden 2010 alussa noin 2100 henkilöä. Suurin kaupallisen työn työttömien ammattiryhmä on tavaroiden myyntityö (34), jossa oli työttömänä vuoden 2010 alussa noin 1200 henkilöä. Sen sijaan kiinteistön välitys ja rahoituspalvelut -ammattiryhmässä (31) oli työttömiä samaan aikaan vain 35 henkilöä. Koulutuksen näkökulmasta kaupallisen alan työttömiä on eniten liiketalouden opistotutkinnon suorittaneissa merkonomeissa (1153 henkilöä). Myös tradenomien työttömien määrä on huomattava (254 työtöntä). Sen sijaan kauppatieteiden yliopistotutkinnon suorittaneiden työttömien määrä on vain muutamia kymmeniä ja siten melko vähäinen muihin koulutusasteisiin nähden. Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen näkökulmasta kaupallisen alan koulutusvolyyymi ovat kasvaneet viime vuosina jo ennen nykyistä taloustaantumaa. Vuonna 2008 kaupan alan koulutusta järjestettiin 40 000 opiskelijatyöpäivää Pirkanmaalla. (Pirkanmaan ELY-keskus 2009; 2009b.)

Kaupan alan työllisten ikärakenteen mukaan 25–34-vuotiaiden ikäryhmä on alan suurin ikäkohortti, joita on noin neljännes alan työllisistä. Ikäryhmittäin tarkasteltuna on havaittavissa huomattavia eroavaisuuksia eri ammattien välillä (kuvio 12). Alle 25-vuotiaita on eniten rahdinkäsittelijöinä ja varastotyöntekijöinä. Sen sijaan 25–34-vuotiaat ikäryhmässä on miltei 30 prosenttia koneasentajat ja -korjaajat -ammattiryhmässä, jotka kuuluvat usein autoliikkeiden palvelukseen. 35–44-vuotiaiden osuus on suurin myynti- ja markkinointijohtajat -ammattiryhmässä, joita on hieman yli 40 prosenttia ko. ammattiryhmän työllisistä. Myös 45–54-vuotiaiden ammattiryhmässä korostuu myynti- ja markkinointijohtajien osuus. Yli 55-vuotiaiden osuus on suurin sen sijaan kaupan agentit ammattiryhmässä (yli puolet ammattiryhmän työllisistä). Yleisenä johtopäätöksenä kaupan alan työvoimatarjonnasta voidaan kuitenkin sanoa, että alan työvoima on huomattavan nuorta muihin toimialoihin nähden.

Kuvio 12. Eri ikäryhmien osuuksia kaupan alan keskeisimmissä ammatteissa vuonna 2010 (Foredata; Tilastokeskus 2006)

- Alle 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+



### 3.3 Kaupan alan osaamis- tarpeiden trendit Pirkanmaalla

Kaupan toimiala- ja klusteritason osaamista on arvioitu useissa aikaisemmissa hankkeissa. Seuraavassa on esitelty muutamia viimeaikaisia kansallisia ja Pirkanmaalle kohdistuneiden ennakoitihankkeiden tai tutkimusten keskeisiä tuloksia. Tavoitteena on täydentää aikaisempaa tutkimusta ja samalla hahmottaa tarkemmin nimenomaan Pirkanmaan kaupan alan osaamisen erityispiirteitä. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa ammattikohtaista osaamistarpeiden lyhyen aikavälin ennakoitietoa erityisesti työvoimapolittisen aikuiskoulutuksen suunnittelun tueksi.

Kaupan alan osaamistarpeiden ennakointi on 2010-luvulla erityisen tärkeää varsinkin kaupan alan asiantuntija- ja johtotason työtehtävien osaamisvaatimusten tunnistamiseksi, koska asiantuntijatyötehtävien osuus tulee kasvamaan kaupan alan ammattirakenteessa lähivuosina alan ammattiosaajien työtehtäviin verrattuna. Esimerkiksi Lindblomin (2009) mukaan kaupalle keskeisiä osaamisvaatimuksia lähitulevaisuudessa ovat: (1) konseptien strategiseen johtamiseen liittyvä osaaminen, (2) ketju- ja myymälätason markkinointi- ja palveluliiketoimintaosaaminen, (3) kaupan toimitusketjun johtamis- ja organisoitukyvykkyys, (4) strategisen tiedon hankintaan, tiedolla johtamiseen sekä uuteen teknologiaan liittyvä osaaminen, (5) kyvykkyys palveluinnovaatioiden kehittämiseen ja kaupallistamiseen, (6) henkilöstön johtamiseen ja johtajuuteen sekä (7) vastuullisuuteen ja yhteiskuntasuhteiden johtamiseen liittyvä osaaminen. Näiden osaamisalueiden lisäksi kaupan liikkeenjohdolta vaaditaan vahvaa asiakasorientaatiota, kokonaisvaltaista ajattelua, hyviä vuorovaikutustaitoja ja aivan erityisesti kykyä vastavuoroiseen yhteistyöhön. Kilpailuetua luova inhimillinen osaaminen ja tietämys eivät synny itsestään. Nykyiset ja tulevat työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ja tiedonhankintaa. Kaupan alan yritysten yksi tärkeimmistä tehtävistä on siten liikkeenjohdon ja koko henkilöstön jatkuva kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi.

Liiketoiminnan ja innovaatioiden kehittäminen vaativat myös kaupan alan yrittäjiltä yhä kekseliäämpiä ja yhteiskunnan laajempaan kehitykseen liittyvien trendien huomioimista arvoverkostoissaan. Tietoin-

tensiivinen globaalitalous edellyttääkin verkostoilta ja niiden jäseniltä esimerkiksi seuraavanlaisia uusia osaamisalueita, joita myös kaupan alan yritysten, yrittäjien ja henkilöstön tulee hallita eri muodoissaan (Sotarauta & Kautonen 2007):

- Nopeus: kyky reagoida nopeasti ja ennakoida tapahtumia
- Käsitteellistäminen ja merkitykset - kyky käsitteellistää uudet ilmiöt, löytää niiden merkitykset omassa toiminnassa sekä kyky tulkita abstrakteja kehityskulkuja
- Linkit: kyky verkostoitua ja hoitaa kumppanuussuhteita
- Aineettomuus: kyky luoda taloudellista lisäarvoa palveluista ja elämyksistä
- Mielikuvat: kyky ymmärtää todellisuutta moninaisten tulkintojen kentässä
- Teknologia: kyky soveltaa uutta teknologiaa omassa toiminnassa
- Epäselvyys: kyky hyödyntää monimutkaisia ja avoimia tilanteita uutta luovan jännitteen lähteinä

Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen (2007) raportissa ”Osaaja 2015” korostetaan vähittäiskaupan uuden osaamisen olevan huippupalvelun osaamista, järjestelmä- ja prosessiosaamista sekä turvallisuus- ja arvo-osaamista. Osaamistarpeille on tyypillistä työprosessien edellyttämä joustavuus. Toisaalta on havaittavissa vähittäiskaupan töiden kaksiuolotteisuutta, joka äärimmillään ilmenee töiden polarisoitumisena. Elinkeinoelämän keskusliiton Tulevaisuusluotain (2006) loppuraportissa kaupan alan osaamisalueina mainitaan mm. palveluosaaminen (teknologian osaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot), luovuus ja innovatiivisuus (vallitsevien käytäntöjen kehittäminen, ongelmaratkaisu), vastuullinen liiketoiminta (vastuullisuuden ymmärtäminen ja sen käytännön toteuttaminen) sekä monikulttuurisuuden hallinta (kielitaito, eri kulttuurien tuntemus). Kirsti Jokiranta (2008) Kaupanalan koulutuksen kehittämiskeskuksesta on tiivistänyt kaupan alan osaamisvaatimukset kolmen eri tason ulottuvuuksiin (taulukko 4).

Taulukko 4. Kaupan uudet osaamistarpeet vuoteen 2015 (Jokiranta 2008)

Perustason osaajan osaamistarpeet	Asiantuntijoiden osaamistarpeet	Esimies- ja johtajaosaamisen osaamistarpeet
<p><b>Huippupalveluosaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotetieto</li> <li>- Myyntitaito</li> <li>- Vuorovaikutustaito</li> <li>- Kulttuuriosaaminen</li> </ul> <p><b>Järjestelmäosaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaupan ja ketjun tietojärjestelmät</li> <li>- Kokonaisuuden hallinta</li> <li>- Tehokkuus</li> </ul> <p><b>Turvallisuusosaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasturvallisuus</li> <li>- Tuoteturvallisuus</li> <li>- Työ- ja tietoturvallisuus</li> </ul> <p><b>Arvo-osaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketjuohjaus</li> <li>- Työpaikan säännöt</li> </ul>	<p><b>Arvo-osaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvojen mukainen ja eettinen toiminta</li> <li>- Ketjun sääntöjen mukainen toiminta</li> </ul> <p><b>Bisnes-osaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennakointi, suunnittelu ja organisointi</li> <li>- Asiakaslähtöisyys, palveluketju</li> <li>- Kokonaisuuksien hallinta</li> <li>- Ulkomaankaupan osaaminen</li> <li>- Prosessin johtaminen</li> <li>- Paineen sieto</li> </ul> <p><b>Ihmisoosaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsensä johtaminen ja ajan hallinta</li> <li>- Vuorovaikutus, viestintä, yhteistyö</li> <li>- Toiseuden kohtaaminen, kielitaito</li> <li>- Ristiriitojen hallinta</li> </ul> <p><b>Vastuullinen tieto-osaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon hankinta, hallinta ja hyödyntäminen</li> <li>- Kyky oppia uutta, muutosvalmius</li> <li>- Vastuun ottaminen, oma-aloitteisuus</li> </ul>	<p><b>Arvo-osaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvojen mukainen ja eettinen toiminta</li> <li>- Ketjun sääntöjen mukainen toiminta</li> </ul> <p><b>Bisnes-osaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennakointi ja suunnittelu</li> <li>- Päätöksenteko ja paineen sieto</li> <li>- Suunnittelu ja organisointi</li> <li>- Asiakaslähtöisyys, palveluketjun hallinta</li> <li>- Kokonaisuuksien hallinta</li> </ul> <p><b>Ihmisoosaaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsensä johtaminen ja ajan hallinta</li> <li>- Ihmisten johtaminen</li> <li>- Osaamisen johtaminen</li> <li>- Vuorovaikutus, viestintä, yhteistyökyky</li> <li>- Toiseuden kohtaaminen, kielitaito</li> <li>- Tiedon jakaminen</li> </ul> <p><b>Oppija ja vastuun kantaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden oppiminen</li> <li>- Vastuun ottaminen</li> </ul>



Kaupan alan osaamista on arvioitu Pirkanmaalla aikaisemmin esimerkiksi Pirkanmaan yritysbarometrissa II 2009 (Taskinen 2009). Barometrin mukaan toimenpiteitä rekrytointiongelmien helpottamiseksi ovat mm. oppisopimuskoulutuksen laajentaminen, harjoittelun ja työelämäopetuksen korostaminen koulutusohjelmissa ja oppilaitosten sekä yritysten että oppilaitosten yhteistyön tiivistäminen. Myös Pirkanmaan TE-keskuksen julkaisussa (2009b) ”Työvoimatarpeiden ja toimialojen kehitys Pirkanmaalla - Ennakointi- ja seurantatietoa työvoimakoulutuksen suunnitteluun” on arvioitu kaupan alan tulevaisuuden osaamistarpeita, joista korostuvat julkaisun mukaan seuraavat osa-alueet:

- Palveluosaaminen (tuotetietämys, myyntitaito sekä vuorovaikutustaidot)
- Järjestelmäosaaminen (tietojärjestelmät, ketjuohjaus, kokonaisuuksien hallinta ja tehokkuus) sekä turvallisuusosaaminen (kaupan asiakasturvallisuus, tuoteturvallisuus ja työturvallisuus)
- Kaupallinen osaaminen, uudistumis- ja kehityskykyisyys, asiakaspalveluhenkisyys ja kielitaito
- Kuluttajien odotuksiin vastaaminen (kasvava tietoisuus mm. tuotteen ympäristövaikutuksista, ravintoaineiden sisällöstä jne)
- Asiantuntija- tai esimiestehtävissä keskeisimpinä osaamisalueina liiketoiminta-, palvelu- ja johtamisosaaminen
- Verkkokauppa ja kansainvälinen osaaminen

Tässä selvityksessä on hyödynnetty kansainvälisiä hyviä käytäntöjä kansalliseen viitekehykseemme mukautettuna uusien innovatiivisten osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointimallien kehittämiseksi Suomessa. Saksalainen FreQueNz-ennakointiverkosto

on kehittänyt innovatiivisia vaihtoehtoja osaamistarpeiden ennakoinnin menetelmälliseen kehittämiseen ja ennakointiselvitysten toteuttamiseen. (FreQueNz 2009; CEDEFOP 2007; Foredata 2009.) Suomessa on vain harvoin aiemmin käytetty FreQueNz-verkoston kehittämää työpaikkailmoitusten analysointia (esim. Kivinen et al. 1997) sekä tutkintorakenteen ulkopuolisten, uusien osaamiskokonaisuuksien ja/tai työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden ennakointia.

Kaupan alan osaamisen muutostrendejä on ennakoitu työ- ja elinkeinotoimiston Internet-sivujen avoimista työpaikkailmoituksista kerättyyn aineistoon pohjautuen. Tämä osaamisvaatimusten empiirinen aineisto kattaa tasalaatuisesti ja kattavasti kaikki ammattiryhmät toisin kuin työnantajakyselyt, joissa yrityskohtaisesti merkittävimmät ammattiryhmät saavat usein liian suuren huomion. Työpaikkailmoitusten tiedonkoon avulla voidaan analysoida tuoreimpaan työmarkkinatietouteen perustuvaa tietoa työnantajien osaamisvaatimuksista ja saada esille tarkemman sisällönanalyysin kautta ns. heikkoja signaaleja sellaisista osaamiskvalifikaatioista, jotka ovat voimistumassa ammattitaito tarkasteltuna.

Työpaikkailmoitusten analyysi on tehty kaikista Kaupan työ (työhallinnon ammattiluokituksen pääammattiryhmä 3) -pääammattiryhmään kuuluvista Pirkanmaalla avoinna olleista työpaikkailmoituksista 1.9.2009–22.3.2010 välillä. Analysoituja kaupan alan työn työpaikka-ilmoituksia oli yhteensä 2318 kappaletta<sup>7</sup>. Työpaikkailmoituksista valtaosa kuului ammattiryhmään myyntiedustus ja puhelinmyyntialan työtehtävät. Avoimeksi ilmoitetut työpaikat sijaitsivat valtaosin Tampereella (84 prosenttia). Työpaikoista 78 prosenttia oli yli 12 kk kestäviä, 8 prosenttia 6–12 kk kestäviä ja 14 prosenttia alle 6 kk kestäviä työsuhteita

<sup>7</sup>Analysoitujen työpaikkailmoitusten määrä ei ole sama asia kuin avoinna olevien työpaikkojen määrä. Useissa ilmoituksissa haetaan useampaa kuin yhtä työntekijää.



## Huoltoasematyöntekijöiden osaamisvaatimukset

Työpaikkailmoituksissa etsittiin monipuolisia huoltamotöiden osaajia. Hakijalta vaaditaan lähes kaikissa ilmoituksissa kassankäyttökokemusta sekä online/toto-koneiden käyttötaitoa. Myös muut yleiset huoltamotyöt kuuluvat työnkuvaan. Huoltamot ovat usein avoinna 24h, joten hakijoilta edellytetään valmiutta työskennellä erilaisissa vuoroissa. Työssä kulkemiseen tarvitaan eri tehtävissä usein oma auto. Ilmoituksissa korostettiin myös positiivista ja motivoitunutta asennetta työtä kohtaan. Huoltoaseman myyjän työtehtäviin kuuluvat tyypillisesti kahvilatyöntekijän, kassahenkilön ja ruoanvalmistustyöt sekä autotarvikkeiden, polttoaineiden, voiteluaineiden, onlinepelien (Veikkaus ja Toto) ja kahviotuotteiden myyntityöt. Lisäksi siivous ja siisteyden ylläpitotehtävät ovat joissain tapauksissa ehdottomia edellytyksiä palkkaamiselle. Lisäksi työtehtäviin kuuluu tuotteiden tilaamista ja hyllytystä. Työntekijöiltä edellytetään usein kaupan alan koulutusta tai kokemusta. Keskeisiä osaamisalueita ovat asiakaspalvelutaidot, ulospäin suuntautunut luonne ja myyntitaidot. Hakijoilta vaaditaan usein elintarvikehygieniapassi. Työnantaja järjestää joissain tapauksissa koulutuksen veikkaus- ja totopelien myyntiin sekä elintarvikehygienian osaamistodistuksen.



## Myyjien ja tuote-esittelijöiden osaamisvaatimukset

Työpaikkailmoituksista kävi ilmi, että myyjien ja tuote-esittelijöiden avoimiin työpaikkoihin haettiin ennen kaikkea oppimiskykyisiä ja ulospäin suuntautuneita, elämäkokemusta omaavia persoonia. Koulutus oli vain harvoissa ilmoituksissa edellytys työntekijän palkkaamiseen. Työtehtävät ovat usein monipuolisia päivittäistavara-kauppaan liittyviä työtehtäviä, joita ovat erityisesti kassatyöskentely ja asiakaspalvelu laajassa merkityksessä. Myös oma-aloitteisuus ja aikaisempi työkokemus näyttävät olevan etuja työpaikkaa haettaessa. Koska myyjien työtehtävät ovat usein osa-aikaisia ja keikkaluontoisia, soveltuvat ne monissa tapauksissa opiskelijoille. Haluttuja ominaisuuksia hakijoilta ovat mm. asiakaspalveluhenkisyys, hyvät yhteistyötaidot, mahdollisuus vuorotyöhön ja viikonlopputyöhön sekä osaaminen tietyllä tuotealueella. Erityisenä työnhakijoiden edellytyksenä toistuu useissa ilmoituksissa vaikeasti mitattavissa tai kehitettävissä olevia ominaisuuksia kuten reippaus, rohkea asenne ja iloisuus. Myyjän edellytetään ilmoituksissa ymmärtävän asiakassuhteen merkityksen ja hallitsevan asiakaspalvelun vaiheet ostotilanteesta aina after sales -palveluihin saakka. Kyky selvittää ja oivaltaa asiakkaan tarpeet ja ratkaista ne aktiivisella tavalla ovat erityisen haluttuja taitoja. Myös positiivista asennetta ja luontaista järjestelykykyä pidetään hyvän hakijan ominaisuuksina.



## **Myymälänhoitajien ja pienkauppiaiden osaamisvaatimukset**

Myymälänhoitajien ja pienkauppiaiden työpaikkailmoituksia oli tarkastelujaksolla vain 19 kappaletta. Myymälävastaavan työtehtävissä vaaditaan erityisesti oma-aloitteisuutta, mutta ennen kaikkea oikeaa asennetta ja tahtotilaa. Hankitut ominaisuudet kuten koulutus tai työkokemus ovat työpaikkailmoitusten mukaan monissa tapauksissa toissijaisia asioita. Perusedellytyksiä ovat luotettavuus, rehellisyys, reippaus ja kyky esimiestyöskentelyyn. Tehtäväkuvauksena on usein myynnin kasvattaminen, henkilöstön valmentaminen ja myymälätoiminnan kehittäminen. Myymälänhoitajat toimivat esimiehinä ja heidän oletetaan olevan aidosti kiinnostuneita myynti- ja asiakaspalvelutehtävistä sekä haluavan sitoutua myymälän toiminnan kehittämiseen pitkällä aikajänteellä. Myymälänhoitajan oletetaan myös osaavan analysoida alan/alueen markkina-tilannetta ja kehittävän myymälän toimintaa analysoidun tiedon pohjalta oman esimiehen ja henkilökunnan kanssa yhteistyössä. Ilmoituksissa korostuu tarve itsenäiseen työskentelytapaan ja yrittäjähenkiseen otteeseen. Myös kyky työskennellä nopeatempoisessa työrytmässä, vahva organisointikyky ja kokonaisvaltainen ymmärrys liiketoiminnan prosesseista ovat tärkeitä ominaisuuksia. Esimiestaitoina mainitaan innostava suhtautuminen alaisiin ja oikeudenmukainen toimintatapa. Vaativimmissa kaupan alan esimiestehtävissä korostuu talousosaaminen eli kyky suunnitella, priorisoida sekä seurata budjettia, tavoitteita ja kustannuksia. Kielitaitona edellytetään hyvää englannin kielen taitoa, mutta myös ruotsinkielen taitoa arvostetaan.



## **Myyntiedustuksen ja puhelinmyynnin osaamisvaatimukset**

Myyntiedustus ja puhelinmyyntitehtävissä edellytetään halua myyntityöhön ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa. Ylivoimaisesti tärkeimpänä rekrytointivaatimuksena toistuu analysoiduissa ilmoituksissa aikaisempi työkokemus. Ko. ammatti onkin esimerkki alasta, johon työttömän työnhakijan tulee täyttää korostetusti työnantajan vaatimukset työllistymisekseen. Toisaalta käytännössä tämän alan työt eivät ole työnhakijoilla halutuimpien tehtävien joukossa, joten saattaa olla, että työnantajat joutuvat tyytymään myös vähemmän kokeneisiin työntekijöihin. Myyntiedustustyössä edellytetään myyntihenkisyyttä ja asiakaspalvelutaitoa. Lisäksi kyky toimia sekä itsenäisesti että ryhmässä sekä iloinen ja positiivinen asenne ovat tärkeitä ominaisuuksia. Myös oma-aloitteisuutta ja joustavuutta pidetään toivottavana. Työtehtävissä tarvitaan useissa tapauksissa perusymmärrystä markkinoinnista ja markkinointihenkisestä olemuksesta - omatoimisuutta ja aktiivisuutta, ideointikykyä palvelujen ja myyntityön kehittämiseksi. Työnkuva on usein laaja ja siihen kuuluvat myyntiprosessin kaikki osa-alueet uusasiakashankinnasta asiakassuhteiden jälkihoitoon. Työssä korostuu aktiivisuus sekä kartoitus- ja asiakaslähtöinen ote myyntityöhön. Lisäksi kyky kartoittaa asiakkaan nykytilanne ja tulevat tarpeet on tärkeää. Puhelinmyynnissä on lisäksi tärkeää miellyttävä ääni ja sujuva artikulaatio.



## Muiden kaupan alan työtehtävien osaamisvaatimukset

Muita kaupan alan työtehtäviä oli tarkasteluajanjaksolla avoinna 265 kappaletta. Kyseisiä ammatteja tarkastellaan samanaikaisesti, koska niitä ei ole mielekästä tarkastella erikseen vähäisen lukumäärän vuoksi. Näihin ammatteihin kuuluivat seuraavat, toisistaan osaamisvaatimuksiltaan osittain poikkeavat ammatit: tukku- ja vähittäiskauppiaat, torikauppiaat, ostajat, myyntityötä johtavat, myyntisihteerit, muu tavaroiden myyntityö ja muu myynti- ja kaupan edustus. Eniten erilaisia osaamisalueita on kuvattu myyntityötä johtavien työpaikkailmoituksissa. Johtaviin tehtäviin vaaditaan usein soveltuvaa korkeakoulututkintoa, kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä sekä esimiestyöskentelystä, kansainvälisen osto-toiminnan ja logistiikkapalveluiden osaamista ja erinomaista englanninkielen taitoa. Lisäksi työnhakijoilta edellytetään järjestelmällisyyttä, aikaansaavuutta ja määrätietoisuutta. Menestyminen kaupan alan johtavissa tehtävissä edellyttää usein yritysasiakkaiden aktiivista asiakassuhteiden rakentamista ja ylläpitoa sekä kykyä hallita laajoja kokonaisuuksia. Sen sijaan myynti- ja markkinointiassistentin tyyppisissä tehtävissä vastuualueisiin kuuluvat esimerkiksi myynti- ja markkinointimateriaalien suunnittelu ja toteutus, kotisivujen päivitys sekä myyntitilaisuuksien järjestely. Palkattavilta henkilöiltä vaaditaan usein kokemusta myynti- ja markkinointimateriaalien tuottamisesta ja nykyaikaisten myynti- ja markkinointimedioiden hallinnasta. Lisäksi edellytetään sujuvaa kirjallista ja suullista ilmaisutaitoa sekä suomen että englannin kielellä. Yhteenvetona voisi todeta, että tässä ryhmässä korostuvat erikseen analysoituja ammatteja enemmän koulutuksen ja työkokemuksen merkitys rekrytointikriteereinä.



### 3.4 Suosituksia kaupan alan koulutus- ja työmarkkinoiden kehittämiseksi Pirkanmaalla

Kaupan alan kehitysnäkymät ovat Pirkanmaalla erinomaiset, vaikka esiin on noussut myös kehittämistarpeita alan kasvuedellytysten turvaamiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupan toimialalla koetaan olevan riittävästi henkilöstöä määrällisestä näkökulmasta, mutta osaamisen kehittämisessä on runsaasti parannettavaa. Kaupan alalle ennustetaan syntyvän vuosien 2009–2013 välillä noin 1460 uutta työpaikkaa, mutta samaan aikaan Pirkanmaalla valmistuu pelkästään kaupallisen alan osaajia yli 2500 henkilöä. Kun tähän tarjonnan määrään lisätään yli 2000 työtöntä kaupan alan osaajaa ja useat tuhannet opiskelun ohella kaupan alan osa-aikaisissa työtehtävissä toimivat nuoret, niin on ilmeistä, että kaupan alan osaajista ei synny Pirkanmaalla määrällistä pulaa ainakaan 2010-luvun alkupuolella. Lisäksi henkilötuottavuuden kasvu on ollut kaupan alalla hyvä (erityisesti kaupan keskittyminen ja logistiikkajärjestelmien tehostuminen) ja pienentänyt sitä kautta henkilöstön tarvetta, samoin tietojärjestelmien kehittyminen on vaikuttanut henkilöstötarpeen vähenemiseen. Myös projektissa haastateltavien kaupan alan asiantuntijoiden mukaan rekrytointitulanteissa on ollut havaittavissa, että määrällisesti hakijamäärät kaupan alan eri avoinna oleviin työtehtäviin ovat olleet viime vuosina kasvussa. Pirkanmaalla vuonna 2009 toteutetun yritysharava-kyselyn mukaan vain joka kymmenes kaupan alan vastasi työvoimatarvetta olevan lähiaikoina tai heti. (Pirkanmaan ELY-keskus 2010.) Toisaalta esimerkiksi rautakauppoihin ei saada tarpeeksi ammattitaitoista henkilöstöä. Haastateltavat ennakoivatkin omien kokemustensa perusteella, että tulevaisuudessa Pirkanmaalle ei varmaankaan ole nähtävissä määrällistä työvoimapulaa, mutta erikoisosaamista vaativan kaupan alan henkilöstön tarve tulee kasvamaan.

Myös laaditut työvoiman kysyntä- ja tarjontaennusteet tukevat haastateltavien arvioita siitä, että kaupan alan työvoimatarjontaa on riittävästi tulevaisuuden työpaikkojen kattamiseksi. Ongelmalliseksi kaupan alan kokonaistyövoimatarjonnan tarkastelun tekee osa-aikaisen opiskelijatyövoiman arvioiminen osana

työvoimatarjontaa, koska päätoimisia opiskelijoita ei tilastoida työllisenä työvoimana. Lisäksi kaupan alalle ei ole olemassa yhtä ”oikeaa” tutkintoa, vaikkakin kaupan ja liiketalouden alan tutkinnot antavat alalla työskentelyyn ja etenemiseen vakaan perustan. Myös kaupan alan työtehtävissä vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet (esimerkiksi iloisuus, ”hyvän tyyppin” karisma tai ”miellyttävä” puheääni) saattavat olla sellaisia seikkoja, jotka saattavat vaikeuttaa monien alan työnhakijoiden työllistymistä. Alan työmarkkinoiden segmentoituminen määräaikaisiin vuokratyöntekijöihin ja harvenevaan kokoaikaisten, vakituisten työntekijöiden joukkoon vaikeuttaa alalle työllistymistä pysyvämmiin. Kaupan alan työmarkkinodynamiikan selvittämiseksi olisikin erityisen tärkeää hahmottaa alan henkilöstön urapolkujen kehitystä, niitä edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ja ennen kaikkea työttömien työnhakijoiden mahdollisuuksia vakinaistua kokoaikaiseen kaupan alan työtehtävään.

Eryistä ammattitaitoa ja osaamista tarvitsevia osa-alueita ovat kaupan alan asiantuntijoiden haastattelujen perusteella muutamat erikoiskaupan alat. Näitä ovat erityisesti rautakauppa, urheilukauppa, viihde-elektronikka, ruuan valmistus sekä elintarvikekauppojen yhä laajenevat ja monipuolistuvat palvelutiskit. Myös tietojärjestelmien osaaminen, palveluliiketoiminnan osaaminen, laatu- ja laatujärjestelmät, markkinointi ja logistiikkaosaaminen ovat osa-alueita, joissa työntekijöiden osaamisen merkitys tulevaisuudessa kasvaa. Lisäksi haastateltavien mukaan kaupan alan yleisosaamisen kehittämisaikoina ovat erityisesti asiakaspalvelu ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot. Asiakkaat ovat yhä kriittisempiä ja laatu- ja tietoisempia ja jos kaupan alan henkilöstö osaisi vastata paremmin näihin vaatimuksiin, niin kaupan alan arvostus ja sitä kautta myös palkkataso voisi kasvaa. Kaupan alan erityisosaamisen kehittämiseen on jo tähän mennessä panostettu: esimerkkinä tästä on retail-merkonomien tutkinto.

Kaupan alan työvoiman tarpeena korostuu haastattelujen mukaan tilapäisen ja osa-aikaisen työvoiman tarve. Tämä käy ilmi myös työpaikkailmoitusten analyysissä. Joustavuutta kaivataan lisää työaikoihin ja aukioloaikojen vapautuminen saattaa tuoda muutostarpeita työvoimatarpeen ajalliseen rytmittymiseen. Kuitenkin tällä hetkellä ollaan aukioloaikojen suhteen vielä murrosvaiheessa, joten aukioloaikojen merkitystä ei voida vielä varmuudella arvioida. Varmaa kuitenkin

on, että tilapäisen työvoiman osuus on kasvussa, mikä tarkoittaa varsinkin opiskelijoille uusia avautuvia työllistymismahdollisuuksia osa-aikaisiin ja viikonloppupainotteisiin kaupan alan työtehtäviin. Tämä tarkoittaa myös vuokratyövoiman käytön yleistymistä, mikä edellyttää työntekijältä joustavuutta ja mahdollisesti valmiutta työntekoon lyhyellä varoitusaajalla. Haastateltavien mukaan tulisi siis olisi pyrkiä siihen, että tilapäisen ja vakituisen työvoiman välinen suhde olisi tulevaisuudessa oikea.

Kaupan alan työvoiman eriytyminen osa-aikaiseen ja tilapäiseen työvoimaan sekä vakituisiin kokoaikaisiin työntekijöihin on haastavaa erityisesti tasalaatuisen palvelutason ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Haastateltavien mukaan haasteena on, että kaupan alan työpaikka on usein ns. läpimenotyöpaikka, ja henkilöstön vaihtuvuus on jopa yli 20 prosenttia

vuosittain. Lisäksi työvoiman määrän kausivaihtelut ovat suuria. Jatkossa lienee tarpeen, että varsinkin tilapäisen työvoiman koulutusmahdollisuuksia työn ohessa laajennetaan ja samalla luodaan houkuttelevia urapolkumahdollisuuksia eri henkilöstöryhmille työvoiman sitouttamiseksi. Kaupan alan pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelun uhkana kuitenkin on, että suurin osa osa-aikaisesta opiskelijatyövoimasta ei jää alalle uramahdollisuuksista huolimatta. Alaa olisi saatava vetovoimaisemmaksi erityisesti niille nuorille tutkinnon suorittaneille, joilla on sekä kaupan alan työkokemusta että tutkinto mahdollisesti jonkin erikoiskaupan alan osaamisalueelta. Lisäksi maahanmuuttajatyövoiman lisääntyessä kaupan alalla muiden alojen tavoin on tärkeää painottaa sekä nuorisoasteen että täydennyskoulutuksessa monikulttuurisuuden hyväksymistä ja keinoja toimia yhteistyössä taustaltaan erilaisten työtovereiden kanssa (Lith 2007).

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaupan alaa Pirkanmaalla luonnehtii voimakas kahtiajakautuminen. Kauppa on keskittynyt asutuskeskuksiin, joista tärkein on Tampere. Tampereen kaupunkiseudulla kaupan toimijat ovat hyvin edustettuina ja kilpailu toimijoiden kesken on voimakasta. Pienempien kuntien tilanne on heikompi ja lähikauppaverkosto on asiantuntijoiden mukaan puutteellinen.

Asutuskeskusten lisäksi kaupan suuryksiköt ovat keskittyneet omille alueilleen keskustojen ulkopuolelle. Tämä suuntaus on havaittavissa myös muualla Suomessa ja se on osittain seurausta löyhästä viranomaisohjauksesta. Suuntaus ei ole kestävä kehityksen periaatteiden mukaista ja sitä pyritäänkin hillitsemään tiukentamalla kaavoituslainsäädäntöä, jonka uudistus on parhaillaan käynnissä. Lainsäädännöllisten muutosten lisäksi tarvitaan eri toimijoiden yhteistyön tiivistämistä. Kaupan sijainnin suunnittelun tulisi tapahtua kokonaisvaltaisesti yhteistyössä maankäytön, liikenteen ja ympäristön suunnittelun kanssa yksittäisten hankkeiden toteuttamisen sijaan. Palveluiden, ml. kaupan hyvä saavutettavuus julkisen ja kevyen liikenteen keinoin on tärkeä osa yhdyskuntarakenteen tiivistämistä. Lähikauppaverkoston kehittämiselle on myös selkeä tarve sekä ilmastonmuutoksen hillitsemisen että väestön ikääntymisen takia. Tampereen kaupunkiseudun uudessa rakennesuunnitelmassa nämä periaatteet on otettu huomioon, eli kehitystyö on käynnissä, mutta konkreettiset tulokset eivät vielä ole nähtävillä.

Tilastojen tarkastelu paljastaa, että kaupan alan kasvu on Pirkanmaalla ollut viime vuosina huomattavasti muuta Suomea nopeampaa tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoilla ja henkilöstömäärillä mitattuna. Sen sijaan liikevaihdon kasvu on ollut hieman muuta Suomea hitaampaa. Tilastoista käy myös ilmi, että kauppa on erittäin voimakkaasti keskittynyt Tampereelle; tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoista 76 % sijaitsee Tampereen seudulla, 84 % alan henkilöstöstä työskentelee siellä ja 88 % Pirkanmaan liikevaihdosta tulee Tampereen seudulta. Ostovoiman osalta Pirkanmaa on Suomen kolmanneksi suurin maakunta Uudenmaan ja Varsinais-Suomen jälkeen vähittäiskaupassa.

Tulevaisuudessa Pirkanmaalla vaikuttavat paljolti samat trendit kuin muualla Suomessakin ja koko maailmassa. Jo toteutuneista muutoksista aukioloaikojen vapauttaminen on yksi keskeinen, yleistä elämänrytmin muutosta heijastava trendi. Väestön ikääntyminen tuo myös monenlaisia muutoksia, toisaalta helposti saavutettavien lähipalveluiden tarve kasvaa erityisesti liikuntarajoitteisten kohdalla, toisaalta ikääntyneiden tulotaso voi olla korkea ja he ovat entistä merkittävämpi ostovoimainen kuluttajaryhmä.

Pirkanmaalla on hyvät edellytykset kehittää kaupan asemaa elinkeinorakenteessa, koska ala on ollut väestö- ja ostovoimapotentiaaliin nähden selvästi heikommassa asemassa kuin esimerkiksi Helsingin seudulla. Pirkanmaalla on ollut vahva teollisuuden arvostamisen perinne palvelusektorin kustannuksella. Lisäksi Tampereen keskustalle ei ole muodostunut kaupan kannalta vahvaa profiilia.

Kaupan alaa on kehittämässä monta toimijaa, jotka hoitavat osittain päällekkäisiä tehtäviä, eikä selkeää yhteistyöfoorumia kaupan alan klusterin kehittämiseksi ole vielä muodostunut Pirkanmaalle. Toisaalta globaaleilla yritysillä ei ole tarvetta eikä halua alueelliseen t&k-yhteistyöhön, eikä alueelliseen kaupan alan klusterin kehittämiseen.

Kauppan alan klusteria vahvistaisi nykyistä huomattavasti vahvempi alueellinen brändi, joka olisi kilpailijaklustereista poikkeava ja houkutteleva sekä alueen omiin vahvuuksiin perustuva. Yhtenä 2010-luvun kaupan alan kehittämisen mahdollisuutena Pirkanmaalla olisi hyödyntää alueen monipuolista ICT-alan osaamista kaupan alan tuotteiden ja palveluiden tuottavuuden parantamiseksi. Toiseksi erikoiskaupan asemaa ja brändiä voitaisiin kehittää elämystalouden osana. Tämä edellyttäisi, että kaupan alan kehittäjäorganisaatiot (esimerkiksi ELY-keskus, yliopistot ja kauppakamari) selkeyttäisivät keskinäistä työjakoaan ja asettaisivat yhteisiä tavoitteita erikoiskaupan yritysten kanssa esimerkiksi sähköisen kaupan kehittämiseksi.



Kokonaisuudessaan kauppa on merkittävä elinkeino ja tärkeä työllistäjä Pirkanmaalla. Erikoiskaupan alalla tulevaisuuden haastena on ammattitaitoisen työvoiman saaminen. Päivittäistavara-kaupan suorittava ja osa-aikaluonteinen työ ei välttämättä houkuttele työllistymään kaupan alalle pysyvästi. Kaupan alan yritykset voisivat lisätä vetovoimaisuuttaan tarjoamalla mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja kouluttautumiseen. Tämä koskee lähinnä suurimpia toimijoita, eikä välttämättä ole mahdollista pienyrityksille muutoin kuin oppisopimusjärjestelyn avulla.

Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen näkökulmasta kaupan alan koulutusten kehittäminen on haasteellista, koska alalle virtaa jatkuvasti uutta, nuorta työvoimaa. Yhtenä mahdollisuutena erottua laajasta työvoimatarjonnasta olisi tarjota erikoiskaupan alan työtehtäviin johtavaa koulutusta henkilöille, joilla on jokin muu kuin perinteinen kaupan alan tutkinto (esimerkiksi merkonomi). Kaupan alan työmarkkinoilla on enemmän tarvetta erikoiskaupan (esimerkiksi rautakauppa)

osaajille kuin päivittäistavara-kaupan osaajille. Yhtenä vaihtoehtona olisi uudelleen kouluttaa ei-kaupallisen alan työttömiä erikoiskaupan työtehtäviin, jossa he voisivat hyödyntää nykyistä osaamistaan. Kaupan alan työtehtävät vaativat tiettyjä ominaisuuksia, jotka tulisi ottaa lähtökohdiksi koulutuksen alkukartoituksissa. Esimerkiksi merkonomien kohdalla alan vaihtaminen ammattiin, joissa asiakaspalveluosaamisesta on hyötyä, voi olla perusteltua.

Selvitys antaa hyvät edellytykset Pirkanmaan kaupan alan toimijoille pohtia yhdessä, mitä potentiaalia alueella on alan kehittämiseksi. Olisi suositeltavaa, että selvityksen keskeisiä tuloksi käsiteltäisiin esimerkiksi asiantuntijatyöpajatyöskentelyn avulla ja laadittaisiin tavoitteita alan kilpailukykyyn kehittämiseksi eri toimijoiden yhteistyöhön perustuen. Jatkossa olisi tarpeen myös ennakoida tarkemmin erikoiskaupan liiketoimintapotentiaalia ja alan verkostoitumista elämystalouden alan palveluiden kuten matkailu- ja kulttuuripalveluiden kanssa.

# LÄHTEET

- CEDEFOP (2007). *Towards European skill needs forecasting CEDEFOP Panorama series; 137.* [www.CEDEFOP.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/472/5165\\_en.pdf](http://www.CEDEFOP.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/472/5165_en.pdf)
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006) *Tulevaisuusluotain -hankeen loppuraportti.* [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/tulevaisuusluotain/index.php](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/index.php)
- Erikoiskaupan liitto (2010) *Erikoiskaupan Liiton Internet-sivut. Katsottu 13.4.2010* <http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>
- ETLA (2009) *Keskipitkän aikavälin toimialaennuste vuodelta 2009.*
- Finne S., Kokkonen T. (2005) *Asiakslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR- yhteistyöllä. WSOYpro. Helsinki.*
- Foredata (2009) *Selvitys ammatillisten osaamistarpeiden ennakoimismalleista. Leveälahti, S., Järvinen, J., Vesterinen, N.* [http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden\\_ennakointi/vose-projekti](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden_ennakointi/vose-projekti)
- FreQueNz internet-sivut, [www.frequenz.net](http://www.frequenz.net)
- Gordon I. & McCann P. (2000) *Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks? Urban Studies 37, 3, (513-532).*
- Grönroos C. (2003) *Asiakkaiden odotusten ylittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa: Kilpailuetumme: Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasryttäjäyhteyteen, toim. P. Moilanen ja L. Mitronen, 122–131. Kauppiasliitto ry.*
- Helo P. 2004. *Elintarviketeollisuuden logistiikka kehittyä. Pick [Cimcorp Oy:n asiakaslehti] 2004/1.*
- Hernesniemi H., Kymäläinen P., Mäkelä P., Rantala O., Rautkylä-Willey R., Valtakari M. (2001) *Suomen avainklusterit ja niiden tulevaisuus. Tuotanto, työllisyys ja osaaminen. ESR julkaisuja 88/01.*
- Jokiranta, K. (2008) *Mitä vähittäiskaupassa on osattava nyt ja 2015? PP-esitys* [http://www.kauppa.fi/content/download/4989/51849/file/Osaamistarpeet%20kaupan%20alalla\\_openetti\\_HT.pdf](http://www.kauppa.fi/content/download/4989/51849/file/Osaamistarpeet%20kaupan%20alalla_openetti_HT.pdf).
- Järvinen J. & Leveälahti S. (2009) *Poistuma työvoimasta vuosina 2007-2025. Alue- ja toimialatarkastelu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Alueiden kehittäminen 62/2009.*
- Kauppalehti 29.10.2009, Maailman nopeimmin kasvava markkina: naiset.*
- Kauppiaitten kauppaooppilaitos (2007) Osaaja 2015. Selvitys vähittäiskaupan alan osaamistarpeista. Loppuraportti. Maaliskuu 2007.*
- Kautto M., Lindblom A., Mitronen L. (2007) *Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. LTA 1/07.*
- Kautto M., Mitronen L. (2009) *Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen. Teoksessa: Kaupasta kaikille. Koistinen, Katri, Minna Lammi ja Anu Rajjas (toim.) Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Helsinki 2009.*
- Kivinen O., Lehti H., Metsä-Tokila T. (1997). *Tohtoroitumisen ilot ja kirot: tutkijankammioista työelämään. Turun yliopisto, Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportteja 40.*
- Korkeakoulujen arviointineuvosto (2009) *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuksiköarviointi vuonna 2010 alkavalle toiminta- ja tuloskaudelle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.*
- Leydesdorff L. & Mayer M. (2006). *Triple Helix Indicators of Knowledge-based Innovation Systems: Introduction to the special issue. Research Policy, 35, 10, (1441-1449).*
- Lindblom A. (2009) *Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin. Teoksessa: Kaupasta kaikille. Katri Koistinen, Minna Lammi ja Anu Rajjas (toim.). Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Helsinki 2009.*
- Lith P. (2007) *Maahanmuuttajat ovat erilaisia yrittäjinä. Kunta-puntari [Tilastokeskuksen julkaisu] 4/2007.* [http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap\\_4\\_2007.html](http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2007.html)

Mitronen L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Acta universitatis Tamperensis 877. Tampere.*

Möller K., Rajala A., Svahn, S. (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004.*

Neilimo K. (2006) *Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa: Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä, toim. U. Lehtinen ja T. Mittilä 173–184. Kauppateollisuuden yhdistyksen julkaisuja. Jyväskylä.*

Neilimo K. (2006b) *Kaupan koulutuksen kehityspäivä 16.11.2006. PP-esitys.*

Nieminen J. (2009) *Alueelliset talousnäkymät syksyllä 2009, Pirkanmaan TE-keskus. TEM:n ja TE-keskusten julkaisu*

*Pirkanmaan ELY-keskus (2010) KOTTI-yrityskyselyn tuloskooste Pirkanmaan ELY-keskusalueelta.*

*Pirkanmaan ELY-keskus (2009) Julkaisemattomia työttömien tilastokoosteja.*

*Pirkanmaan ELY-keskus (2009b) Työvoimatarpeiden ja toimialojen kehitys Pirkanmaalla. Ennakointi- ja seurantatietoa työvoimakoulutuksen suunnitteluun. Mikael Andolin, Maija Niskavirta ja Jenni Ruokonen. <http://www.pirkanmaanennakointipalvelu.info/>*

*Pirkanmaan innovaatiostrategia (2008) <http://www.pirkanmaa.fi/innovaatiostrategia.html>*

*Plambeck E. & Denend L. (2008) Case Study: The Greening of Wal-Mart. Stanford Social Innovation Review.*

*Porter, M.E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 12, (95–117).*

*Päivittäistavarakauppa ry (2004) Logistiikka- ja ympäristöasiat osana päivittäistavarakaupan kestävä kehitystä. Selvitys Päivittäistavarakauppa ry:n jäsenyritysten päivittäistavarakauppatoiminnan ympäristövaikutuksista Proventia Solutions Oy.*

*Sotarauta M. & Kautonen M. (2007) Co-evolution of the Finnish National and Local Innovation and Science Arenas: Towards a Dynamic Understanding of Multi-Level Governance. Regional Studies, 41, 8, (1085 – 1098).*

*Tampereen ja Pirkanmaan elämystalouden strategia 2010–2012 (2008) <http://www.luovatatampere.fi/getfile.php?file=477>.*

*Taskinen A. (2009) Pirkanmaan yritysbarometri II 2009. PP-esitys.*

*Tilastokeskus (2009) Tieto- ja viestintätekniiikan käyttötutkimus*

*Tilastokeskus (2007) Tieto- ja viestintätekniiikan käyttötutkimus*

*Tilastokeskus (2006) Tilastokeskuksen työssäkäyntitilasto*

*VATT (2010) Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010–2025. VATT-tutkimuksia 154.*

*Valtioneuvoston päätös valtakunnallisten alueidenkäyttötavoitteiden tarkistamisesta 13.11.2008.*

*Valtioneuvoston selonteko (2006) Valtioneuvoston selonteko vähittäiskaupan rakenteesta, muutoksista ja kauppaa koskevista erityiskysymyksistä 20.4.2006. <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/selonteot/selonteot/fi.jsp?oid=153542>*

*Vulli E., Larjovuori R-L. (2005) Ennakoiva analyysi Pirkanmaan logistiikka- ja kuljetusklusterista. Pirkanmaan TE-keskuksen julkaisuja 4/2005.*

*Välikangas, K. (2007) Yksityisen sektorin innovatiivisten liiketoimintamallien soveltamismahdollisuudet kuntapalvelujen tuotannossa. Sitra.*

*Ympäristöministeriö (2009) Selvitys seudullisista kaupan hankkeista 2008. Ympäristöministeriön raportteja 2/2009*

*Ympäristöministeriö (2007) Kaupan ja kilpailun työryhmän raportti. Ympäristöministeriön raportteja 26/2007.*

*Yrjölä, A. (2009) Selvitys seudullisista kaupan hankkeista 2008. Ympäristöministeriön raportteja 2/2009.*



Pirkanmaan elinkeino-, liikenne-  
ja ympäristökeskus  
PL 297, 33101 Tampere  
puh. 020 636 0140  
[www.ely-keskus.fi/pirkanmaa](http://www.ely-keskus.fi/pirkanmaa)  
[www.pirkanmaanennakointipalvelu.fi](http://www.pirkanmaanennakointipalvelu.fi)

ISBN 978-952-257-069-7 (nid.)  
ISBN 978-954-257-070-3 (pdf)  
ISSN 1798-7970