



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

# Kaupan kasvuvision 2020

Pirkanmaan ja Tampereen kaupunkiseutu  
– kaupankäynnin ja kaupan osaamisen keskus

Lasse Mitronen, Timo Rintamäki, Mirka Toivonen, Harri Talonen

3/2011

Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)  
Pirkanmaan ennakointipalvelu



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013

# Kaupan kasvuvision 2020

Pirkanmaan ja Tampereen kaupunkiseutu  
– kaupankäynnin ja kaupan osaamisen keskus

Lasse Mitronen, Timo Rintamäki, Mirka Toivonen, Harri Talonen

## KUVAILEHTI

Julkaisusarjan nimi ja numero <b>Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen julkaisuja 2/2011</b>				
Vastuualue <b>Elinkeinot, työvoima ja osaaminen</b>				
Tekijät <b>Harri Talonen, Lasse Mitronen, Mirka Toivonen, Timo Rintamäki</b>		Julkaisuaika <b>Kesäkuu 2011</b>		
		Julkaisija <b>Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus</b>		
Julkaisun nimi <b>Kaupan kasvuvision 2020.</b> Pirkanmaan ja Tampereen kaupunkiseutu – kaupankäynnin ja kaupan osaamisen keskus.				
Tämän esiselvityksen tilaajana on Pirkanmaan Ennakointipalvelu (Pirkanmaan ELY-keskuksen ennakointityön kehityshanke). Esiselvityksen johtoryhmässä toimivat seu-tujohtaja Päivi Nurminen (Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä), johtaja Riitta Varpe (ELY-keskus), aluejohtaja Jari Alanen (Kesko), toimitusjohtaja Timo Mäki-Ullakko (Pirkanmaan Osuuskauppa), kaupunkikehitysjoh-taja Kari Kankaala (Tampereen kaupunki), innovaatiojohtaja Anne-Mari Järvelin (Tredea Oy), maakuntakaavoitusjohtaja Pekka Harstila (Pirkanmaan liitto), yliarkkitehti Leena Stranden (ELY-keskus), sekä projektipäällikkö Jenni Ruokonen (ELY-keskus). Mainitut toimenkuvat ovat esiselvityksen käynnistyksen aikaiset (joulukuu 2010).				
Esiselvityksen toteutti Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, vastuullisina toteuttajina Lasse Mitronen, Timo Rintamäki ja Harri Talonen. Tutkimusapulaisina toimivat Mirka Toivonen ja Annika Peltomaa. Kansainvälisten tutustumiskohteiden osalta asiantuntijana ja kumppanina toimi Finpro Leila-Mari Ryynäsen ja Sissi Silvänin johdolla.				
Esiselvityksen tavoitteena oli tuottaa taustatietoa ja näkemyksiä kaupan kasvuvision 2020 luomiseksi. Esiselvityksen tarkoituksena oli mm. <ul style="list-style-type: none"> <li>• tunnistaa keskeisiä kaupan kasvun ja kehittymisen ajureita, mahdollisuuksia ja esteitä Tampereella ja lähialueilla</li> <li>• tuottaa johtopäätöksiä kaupan kehitysedellytyksistä, kaupan osaamisen kehittämisestä ja koulutustarjonnasta sekä</li> <li>• ehdottaa toimenpiteitä tarvittavista kaupan kehitystoimista Tampereen keskustan, esikaupunki- ja lähialueiden ja palveluverkoston kehittämisen sekä kaupan koulutuksen järjestämisen ja osaamisen kehittämisen osalta.</li> </ul>				
Aiempiin raporteihin ja tutkimuksiin pohjaava kirjallisuuskatsaus loi pohjan kaupan kehittymisen ajureiden ja esteiden ymmärtämiselle. Paikallista näkökulmaa tuotiin esiin kahden pirkanmaalaisista kaupan, julkishallinnon, kaavoituksen, koulutuksen ja kiinteistösijoittamisen asiantuntijoista koostuvan paneelin avulla. Kansainvälistä näkökulmaa avattiin benchmark-matkoilla Lontooseen ja Kööpenhaminaan.				
Tunnistettuja kaupan kehityksen keskeisiä ajureita ja mahdollisuuksia ovat mm. kuluttajatrendit, saavutettavuus, väestökasvu, infrastruktuuri, kaavoitus tulevaisuuden kaupan toimintaedellytysten luojana, matkailun ja kulttuurin synergiat kaupan kehittämiseksi, kuluttamisen elämysellisyys korostuminen, kuluttamisen pirstaloituminen, lähikaupan ja kysynnän kasvu sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö lähipalvelujen tuottamisessa. Benchmark-esimerkkien perusteella kaupan alueen tarjoomassa pitää olla kiinnostavaa paikallista ja kansainvälistä tarjontaa ja palveluja sekä luontaisia paikkoja ihmisten kohtaamiseen ja elämiseen. Kaupan kehittämisen keskeisimmiksi haasteiksi Pirkanmaalla tunnistettiin selkeän ja vahvan tahtotilan puuttuminen ja nykyisten kehittämishankkeiden sirpaleisuus. Kauppaa kehitetään pääosin eri tahojen irralisiin intresseihin pohjautuen, kokonaisuuden jäädessä jalkoihin. Esiselvityksen keskeiset johtopäätökset koskevat yhteisen tahtotilan ja kaupan kasvuvision muodostamista tulevaisuuden strategiatyön pohjaksi. Johtopäätöksissä ehdotetaan kaupan neuvottelukunnan perustamista, kaupan tutkimus- ja kehittämissuunnitelman käynnistämistä sekä suunnitelmien toteuttamisen varmistamista toimenpiteiden ja koordinoinnin vahvalla resursoinnilla.				
Esiin nousseiden asioiden edistämiseksi esitetään käynnistettäväksi noin vuoden pituinen Kaupan kasvuvision 2020 -jatko-hanke, jonka aikana kootaan kaupan neuvottelu-kunta, määritellään tarkemmat sisällöt sekä toteuttajatahot kaupan tutkimus- ja kehitysohjelmalle lähivuosiksi, ja tunnistetaan ja varmistetaan ohjelman ja sen osahankkeiden sekä niiden koordinoinnin resurssitarpeet ja -lähteet. Lisäksi esitetään Tampereen yliopistoon perustettavaksi kaupan ja palveluliiketoiminnan professuuri.				
Asiasanat <b>Pirkanmaa, työvoimakoulutus, ennakointi, työvoimatarpeet, toimialojen kehitys</b>				
ISBN (painettu) 978-952-257-307-0	ISBN (PDF) 978-952-257-308-7	ISSN-L 1798-7970	ISSN (painettu) 1798-7970	ISSN (verkkójulkaisu) 1798-8861
Kokonaissivumäärä <b>60</b>		Kieli Suomi	Hinta (sis. alv 8%) <b>0 €</b>	
Julkaisun jakaja Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) Pirkanmaan ennakointipalvelu, PL 297, Pellavatehtaankatu 25, 33101 Tampere Julkaisu on saatavana myös verkossa: <a href="http://www.pirkanmaanennakointipalvelu.fi">www.pirkanmaanennakointipalvelu.fi</a>				
Julkaisun kustantaja Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus				
Painopaikka ja -aika I-print Oy Seinäjoki 2011				

ISSN-L 1798-7970  
 ISSN (painettu) 1798-7970  
 ISSN (verkkójulkaisu) 1798-8861  
 ISBN (painettu) 978-952-257-307-0  
 ISBN (pdf) 978-952-257-308-7

Taitto: I-print | plus  
 Painopaikka: I-print Oy

Seinäjoki 2011

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä	7
<b>1. Näkökulmia tamperelaiseen ja pirkanmaalaiseen kauppaan</b>	<b>7</b>
1.1. Esiselvityksen tavoitteet	8
1.2. Pirkanmaan väestö- ja elinkeinorakenteen kehittyminen	8
1.2.1. Väestörakenteen kehitys	9
1.2.2. Elinkeino- ja elinkeinorakenteen kehitys	10
1.3. Kuluttajarakenteen ja kulutuskäyttäytymisen muutos	12
1.3.1. Kuluttajarakenteen muutos	12
1.3.2. Kuluttajakäyttäytymisen muutostrendit	14
1.4. Kaupan toimialat ja osaamisvaatimukset	18
1.4.1. Päivittäistavarakaupan näkökulma	18
1.4.2. Erikoiskaupan näkökulma	20
1.4.3. Tukkukaupan näkökulma	22
1.4.4. Verkkokaupan näkökulma	22
1.4.5. Osaamisvaatimusten muutos	25
1.5. Kaupan ohjaus ja sääntely	26
1.5.1. Aukioloaikojen sääntely ja myyntirajoitukset	26
1.5.2. Maankäyttö ja kaavoitus	26
1.5.3. Keskustan kehittäminen	29
1.5.4. Kaupan sääntelyn kehittäminen	29
<b>2. Kansainväliset benchmark-esimerkit</b>	<b>31</b>
2.1. Lontoon alueen tutustumiskohteet	31
2.1.1. Milton Keynes – kaupan, asumisen ja vapaa-ajan keskus	31
2.1.2. Chiswick – inhimillistä ja ihmisläheistä kaupaa vanhaa rakennuskantaa hyödyntäen	33
2.1.3. Keskeiset opit Lontoosta	34
2.2. Kööpenhaminan alueen tutustumiskohteet	35
2.2.1. Ørestad – Pohjolan suurinta kaupaa ja urbaania vihreää asumista	36
2.2.2. Østerbro – elinvoimaista erikoiskauppaa ja palveluita esikaupungissa	37
2.2.3. Keskeiset opit Kööpenhaminasta	38
<b>3. Paneelikeskustelut</b>	<b>39</b>
3.1. Keskeiset kaupan kehitystrendit ja niiden vaikutukset Tampereen seudulla	40
3.2. Merkittävimmät kaupan kehitystä edistävät ja ehkäisevät tekijät	43
3.3. Kaupan osaamisen vaatimukset ja koulutuksen kehittäminen	46
<b>4. Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>49</b>
4.1. Kaupan neuvottelukunnan perustaminen	50
4.2. Kaupan tutkimus- ja kehittämisohjelman käynnistäminen	51
4.3. Toimenpiteiden ja koordinoinnin vahva resursointi	52
<b>Lähteet</b>	<b>53</b>



## TIIVISTELMÄ

Tämän esiselvityksen tilaajana on Pirkanmaan Ennakointipalvelu (Pirkanmaan ELY-keskuksen ennakointityön kehityshanke). Esiselvityksen käynnistämistä ja ohjaamista varten perustettiin johtoryhmä, jossa toimivat seutujohtaja Päivi Nurminen (Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä), johtaja Riitta Varpe (ELY-keskus), aluejohtaja Jari Alanen (Kesko), toimitusjohtaja Timo Mäki-Ullakko (Pirkanmaan Osuuskauppa), kaupunkikehitysjohtaja Kari Kankaala (Tampereen kaupunki), innovaatiojohtaja Anne-Mari Järvelin (Tredea Oy), maakuntakaavoitusjohtaja Pekka Harstila (Pirkanmaan liitto), yliarkkitehti Leena Stranden (ELY-keskus) sekä projektipäällikkö Jenni Ruokonen (ELY-keskus). Johtoryhmän kokoonpano perustui edellä mainittuihin esiselvityksen käynnistysvaiheen aikaisiin toimenkuviin (joulukuu 2010).

Esiselvityksen toteuttaja on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, vastuullisina toteuttajina Lasse Mitronen, Timo Rintamäki ja Harri Talonen. Tutkimusapulaisina toimivat Mirka Toivonen ja Annika Peltomaa. Kansainvälisten tutustumiskohteiden valinnassa ja niihin suunnatuilla tutustumiskojoilla asiantuntijana ja kumppanina toimi Finpro Leila-Mari Ryytäsen ja Sissi Silvánin johdolla.

Esiselvityksen tavoitteena oli tuottaa taustatietoa ja näkemyksiä kaupan kasvuvision 2020 luomiseksi. Esiselvityksen tarkoituksena oli mm.

- tunnistaa keskeisiä kaupan kasvun ja kehittymisen ajureita, mahdollisuuksia ja esteitä Tampereella ja lähialueilla
- tuottaa johtopäätöksiä kaupan kehitysedellytyksistä, kaupan osaamisen kehittämistä ja koulutustarjonnasta sekä
- ehdottaa toimenpiteitä tarvittavista kaupan kehitystoimista Tampereen keskustan, esikaupunki- ja lähialueiden ja palveluverkoston kehittämisen sekä kaupan koulutuksen järjestämisen ja osaamisen kehittämisen osalta.

Esiselvityksessä perehdyttiin aiempiin Tampereen ja Pirkanmaan kaupan alan selvityksiin sekä hankkeen tavoitteiden kannalta keskeisiin kansainvälisiin tutkimuksiin ja niiden johtopäätöksiin. Lisäksi toteutettiin kaksi paneelikeskustelua, joiden avulla kartoitettiin pirkanmaalaisten asiantuntijoiden ja toimijoiden näkemyksiä. Näiden pohjalta todettiin kaupan kehittämisen keskeisimmiksi haasteiksi selkeän ja vahvan tahtotilan puuttuminen ja nykyisten kehittämishankkeiden sirpaleisuus. Selvityksessä kävi ilmi, että kaupan kehittäminen on pääosin eri tahojen irrallisiin intresseihin pohjautuvaa, jolloin kokonaisuus jää jalkoihin. Tämän pohjalta heräsi kysymys, kuka tai mikä organisaatio koordinoisi ja loisi toimivat yhteistyörakenteet kaupan kehittämiseksi. Selvää toki on, että vastuu kaupallisesta ja muusta toiminnasta on mukana olevilla eri toimijoilla.

Kaupan paikallisten kehitysnäkökulmien lisäksi perehdyttiin neljään ulkomaiseen, hankkeen kannalta

kiinnostavaan kohteeseen. Lontooseen ja Kööpenhaminaan tehdyillä tutustumismatkoilla perehdyttiin sekä systemaattisen kehittämisen tuloksena syntyneisiin että otollisten olosuhteiden ansiosta ”itses-tään kehkeytyneisiin” kaupan alueisiin. Yhteinen opi näistä oli, että asiakkaita kiinnostavan, kehittyvän kaupan alueen tarjoomassa pitää olla kiinnostavaa paikallista ja kansainvälistä tarjontaa ja palveluja sekä luontaisia paikkoja ihmisten kohtaamiseen ja elämiseen.

Esiselvityksessä tunnistettiin kaupan kehityksen keskeisiä ajureita ja mahdollisuuksia. Näitä ovat mm. kuluttajatrendit, saavutettavuus, väestökasvu, infrastruktuuri, kaavoitus tulevaisuuden kaupan toimintaedellytysten luojana, matkailun ja kulttuurin synergiat kaupan kehittämiseksi, kuluttamisen elämyksellisyyden korostuminen, kuluttamisen pirstaloituminen, lähikaupan ja kysynnän kasvu sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö lähipalvelujen tuottamisessa.

Esiselvityksen keskeiset johtopäätökset koskevat yhteisen tahtotilan ja kaupan kasvuvision muodostamista tulevaisuuden strategiatyön pohjaksi. Johtopäätöksissä ehdotetaan kaupan neuvottelukunnan perustamista kaupan kasvuvision toteuttamiseksi ja aluekehittämisen tukemiseksi, kaupan tutkimus- ja kehittämissuunnitelman käynnistämistä kaupan kasvuvision lunastamiseksi sekä suunnitelmien toteuttamisen varmistamista toimenpiteiden ja koordinoinnin vahvalla resursoinnilla.

Perustettavaksi ehdotettava kaupan neuvottelukunta ”omistaa” kaupan kasvuvision ja tahtotilan. Neuvottelukuntaan tulisi nimetä edustajat mm. kaupan toimijoista, alueiden ja maankäytön suunnittelijoista, kuntien edustajista sekä muista keskeisistä intressiryhmistä. Aluekehittämisen ohjaaminen perustuu Pirkanmaan kaupan vetovoiman kehittämiseen luomalla omaleimaista alueellista profiilia kaupan, matkailun ja kulttuurin sekä julkisten palveluiden yhdistelmänä, uusien palvelukonseptien kehittämiseen lähipalveluiden tuottamiseksi yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden yhteistyönä sekä kaupan nostamiseen Tampereen keskustan kehittämissuunnitelman ytimeen. Kaupan kasvuvision ja tahtotilan muodostamisessa tulee huomioida muut laadinnassa olevat strategiat.

Kaupan tutkimus- ja kehittämissuunnitelman sisältö luodaan yhdessä kaupan neuvottelukunnan kanssa. Esiselvityksen perusteella kaupan pirkanmaalainen tutkimus ja koulutus on monipuolista ja hyvällä tasolla, ja kaupan osaamistarpeet täyttyvät melko hyvin. Tutkimus- ja kehittämissuunnitelman haasteena on kuitenkin saada tutkimus ja koulutus voimakkaammin rajapintoja ylittäväksi, selkeämmin kaupan kontekstiin soveltuvaksi ja kansainvälisestä tiedosta ammentavaksi sekä luoda kannusteita uusien hankkeiden kehittämiseksi ja pilotoinnille. Oleellista on päästä kertaluonteisten ja sirpaleisten projektien maailmasta kestävään, esimerkiksi viiden vuoden tähtäimellä tapahtuvaan kaupan tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Muutosten seuranta ei ole ollut järjestelmällistä eikä tutkimustietoa ole osattu riittävästi hyödyntää asiakaslähtöisessä palvelukehitystyössä.

Esiselvityksessä nousseiden asioiden edistämiseksi on kannattavaa käynnistää noin vuoden pituinen Kaupan kasvuvision 2020 -jatkoehdotus, jonka aikana

- perustetaan kaupan neuvottelukunta
- käynnistetään kaupan tutkimus- ja kehittämissuunnitelma
- varmistetaan tutkimus- ja kehittämissuunnitelman toteuttamiselle riittävät resurssit.

Resursoinnin näkökulmasta osaamisen kumuloimiseksi ja koulutus- ja tutkimustoiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi on välttämätöntä saada Tampereen yliopistoon kaupan ja palveluliiketoiminnan professori. Ehdotettu professori tukisi Pirkanmaan ja Tampereen kaupunkiseudun profiilia luovien ja vahvistavien, teemallisten kaupan tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeiden suunnittelua, toteuttamista sekä hyödyntämistä, esimerkiksi yhteistyössä esitetyn kaupan neuvottelukunnan kanssa. Tarkoituksena on myös, että professorin avulla voitaisiin lisätä yhteistyötä Tampereen teknisen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun välillä sekä laajemmin valtakunnallisten toimijoiden, kuten Kaupan liiton ja sen jäsenliittojen kanssa.

Olemme siis toteuttamassa Tampereen osalta yli kahden sadan vuoden takaa olevaa Kustaa III:n Mahtikäskyä vuodelta 1779: ”Tampere on teollisuuden, käsityön ja kaupan keskus”.

## 1

# NÄKÖKULMIA TAMPERELAISEEN JA PIRKANMAALAISEEN KAUPPAAN

Kauppa ja sen edellytykset ovat keskeisessä roolissa Tampereen kaupungin ja sen lähialueiden historiassa, nykyhetkessä ja tulevaisuuden mahdollisuuksissa. Pirkanmaan keskeinen ja logistisesti hyvä sijainti pääteiden ja rautatieverkoston risteyspisteessä yhdessä valtakunnallisen kaupungistumiskehityksen kanssa ovat tehneet siitä yhden Suomen suosituimmista asuin- ja työskentelyalueista. Väestönkasvultaan Tampereen seutu on jo Suomen toiseksi suurin kasvukeskus.<sup>1</sup> Kaupan rooli ja perinteet alueen kehityksessä ovat pitkät ja voimakkaat. Jo 1200-luvulla kauppa loi vetovoimaa nykyisen Tampereen alueelle, jossa on vuodesta 1602 asti järjestetty laillisia markkinoita. Kauppa kokosi ihmiset yhteen markkinapaikoille pitkienkin matkojen päästä. Kaupan vetovoima toi alueelle pysyvää asutusta ja työpaikkoja, luoden kysyntää sekä kuluttajia- että tukkukaupan tuotteille. Tuonaikaisia kaupan edellytyksiä olivat Pyhäjärven ja Näsijärven vesireitit ja niiden välisellä kannaksella kulkeva tie. Myöhemmin järvet yhdistävä Tammerkoski oli energiatuotannon muodossa merkittävä vetovoimatekijä pysyvälle yrittämiselle ja investoinneille, josta esimerkkinä on Suomen ensimmäisen modernin tehdasrakennuksen, Finlaysonin perustamisen vuonna 1837.<sup>2</sup> Nyt on aika pohtia, kuinka tulevaisuuden Tampere voisi uudistaa vetovoimatekijänsä ja varmistaa paikkansa niin haluttuna asuinkuntana kuin elinvoimaisena teollisuuden ja palvelujen edelläkävijänä.

Tämän päivän Suomessa kauppa on keskeinen työllistäjä ja kasvun ajuri. Sääntelyn asteittaisen va-

*Tamperetta perustaessaan Kustaa III halusi Tampereesta erivapauksien voimin kaupan, tehtaiden ja käsityölaitosten avulla elävän kaupungin. Kuinka tulevaisuuden Tampere voi uudistaa vetovoimatekijänsä ja varmistaa paikkansa teollisuuden ja palvelujen edelläkävijänä?*

paukkamisen jälkeen 1990- ja 2000 -luvuilla on yhteiskunnassa jälleen nähty voimistuva tarve ohjata kaupan kehityssuuntia. Sääntelyllä on ollut historiassakin osuutensa Tampereen ja kaupan yhteisellä kehityspolulla. Maaseudulla ei ollut sallittua käydä kauppaa, ja vuonna 1638 Suomen kenraalikuvernööri Pietari Brahe määräsi Tammerkosken kylässä pidettäväksi kahdet markkinat vuosittain. Myöhemmin vuonna 1879 terveydenhoitoasetus ja sen hygieniavaatimukset pakottivat tuoretuotteiden kaupan toreilta sisätiloihin, muuttaen samalla kaupunkirakennetta ja sen kehitystarpeita. Unohtaa ei sovi myöskään sääntelyn avulla annettuja erivapauksia. Tamperetta perustaessaan vuonna 1779 Kustaa III halusi nimenomaan Tampereesta erivapauksien voimin kaupan, tehtaiden ja käsityölaitosten avulla elävän kaupungin. Miten Kustaa III:n tahto on toteutunut ja miltä tulevaisuus näyttää? Kuinka kaupan sääntely ja kaavoitus voi vastata nykypäivän keskeisen kehityksen haasteisiin suistamatta kauppa pois kasvu-uralta?

## 1.1. Esiselvityksen tavoitteet

Olemme ottaneet tämän raportin otsikoksi ”Kaupan kasvuvision 2020. Pirkanmaa ja Tampereen kaupunkiseutu – kaupankäynnin ja kaupan osaamisen keskus”. Otsikon mukaisesti tämän esiselvityksen tavoitteena onkin pohjustaa visiota siitä, mitä kauppa ja sen kehittyminen voisi Tampereen kannalta tarkoittaa. Tätä tavoitetta varten esiselvitykselle on määriteltävä seuraavat osatavoitteet:

- Tunnistaa keskeisiä kaupan kasvun ja kehittymisen ajureita, mahdollisuuksia ja esteitä Tampereella ja lähialueilla.
- Tuottaa johtopäätöksiä kaupan kehitysedellytyksistä, kaupan osaamisen kehittämistä ja koulutustarjonnasta.
- Ehdottaa toimenpiteitä tarvittavista kaupan kehitysoimista Tampereen keskustan, esikaupunki- ja lähialueiden ja palveluverkoston kehittämisen sekä kaupan koulutuksen järjestämisen ja osaamisen kehittämisen osalta.

Esiselvitys toteutettiin kevään 2011 aikana kolmea eri tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Aiempiin raportteihin ja tutkimuksiin pohjaava kirjallisuuskatsaus loi pohjan kaupan kehittymisen ajureiden ja esteiden ymmärtämiselle. Paikallista näkökulmaa tuotiin esiin kahden pirkanmaalaisista kaupan, julkishallinnon, kaavoituksen, koulutuksen ja kiinteistösijoittamisen asiantuntijoista koostuvan paneelin avulla. Kansainvälistä näkökulmaa puolestaan avattiin Finpron avustuksella järjestetyillä benchmarkmatkoilla Lontooseen ja Kööpenhaminaan. Raportti rakentuu näiden kolmen menetelmän avulla saatujen tulosten varaan. Raportin lopuksi esitämme yhteenvedon sekä johtopäätökset esiselvityksen annista.

## 1.2. Pirkanmaan väestö- ja elinkeinorakenteen kehittyminen

### 1.2.1. Väestörakenteen kehitys

Tampereen kaupunkiseutu on Helsingin seudun jälkeen Suomen toiseksi nopeimmin kasvava seutukunta. Vuoteen 2030 mennessä Tampereen seudun – Tampereen, Nokian, Ylöjärven, Oriveden, Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden – väkiluvun odotetaan kasvavan nykyisestä 350 000 hengestä 435 000 asukkaaseen.<sup>3</sup> Alueen väestö on voimakkaasti keskittynyt Tampereelle ja sen ympäristöön: Tampereella asuu yli 200 000 koko Pirkanmaan 490 000 asukkaasta.<sup>4</sup> Vuosina 2005-2009

Tampereen osuus kaupunkiseudun väestönkasvusta oli 39 prosenttia. Muista kunnista samana aikana eniten kasvoivat Ylöjärvi, Nokia ja Lempäälä (kts. taulukko 1).<sup>5</sup>

Pirkanmaan väestörakenne on kaupan kannalta yhtäältä lupaava, mutta toisaalta ongelmallinen. Tampere korkeakouluineen houkuttelee nuorta väestöä, ja vuonna 2008 ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli tamperelaisista 10 prosenttia – 2,8

*Pirkanmaan väestörakenne on kaupan kannalta yhtäältä lupaava, mutta toisaalta ongelmallinen. Erityisesti Tampereen ostovoima ei ole kasvanut samaan tahtiin väestönkasvun kanssa, johtuen väestörakenteen painotuksista.*

prosenttiyksikköä enemmän kun valtakunnallisella tasolla, mutta silti 2,4 prosenttiyksikköä alle suurten kaupunkien tason.<sup>5</sup> Tampereen kaupunkiseudulla ylimpiin tuloiluokkiin lukeutuvien määrä on 90-luvun lopulta lähtien selvästi kasvanut alempiin tuloiluokkiin verrattuna: yli 32 000 euroa tienaavien osuus Tampereen kaupunkiseudun asukkaista on noussut vuoden 1998 kymmenen prosentista 2000-luvun lopun vajaaseen 30 prosenttiin.<sup>6</sup> Toisaalta asuntokuntien käytettävissä olevat tulot ovat niiden absoluuttisesta kasvusta huolimatta olleet Pirkanmaalla koko 2000-luvun valtakunnallista tasoa matalammat – erityisesti Tampereella, jossa ne jäivät vuonna 2008 valtakunnallisesta tasosta jo lähes 3000 euroa vuodessa.<sup>5</sup> Tampereen kaupungin haasteena onkin väestön koostumus, sillä Tampereelle muuttaa

paljon nuoria opiskelijoita ja työttömiä. Sen sijaan työssäkäyvät lapsiperheet ja yli 12 000 euroa vuodessa ansaitsevat muuttavat Tampereelta kehyskuntiin. Tästä muuttoliikkeestä osoituksena vuonna 2007 korkeakoulutettujen määrä keskuskunnissa laski 10,5 prosenttia samalla, kun se kehyskunnissa nousi 41,1 prosenttia. Samaten työttömyysaste oli vuonna 2010 keskuskunnissa 15 prosenttia, kun se kehyskunnissa oli 10,1 prosenttia.<sup>7</sup> Keskimääräinen tulotaso onkin kehyskunnissa Tamperetta korkeampi. Yksi syy korkeaan työttömyysasteeseen perinteisesti teollisuusvaltaisella Tampereella on rakenne muutoksesta johtuva työttömyys.<sup>8</sup>

Ostovoima keskittyy siis Pirkanmaalla reuna-alueille, joilla kauppaa ei juuri ole. Toisaalta koko Pirkanmaan ja erityisesti Tampereen ostovoima ei välttämättä ole kasvanut samaan tahtiin väestönkasvun kanssa, johtuen väestörakenteen painotuksista. Samalla nopea väestönkasvu asettaa paineita kasvun hallinnalle ja yhdyskuntarakenteen toimivuudelle.<sup>1,9</sup> Se edellyttää muun muassa maankäytön ja liikennejärjestelyjen miettimistä: saavutettavuuden ja liikenteen sujuvuuden merkitys kasvaa koko kaupunkiseudulla ja erityisesti Tampereen keskustassa. Käytännössä tähän on ehdotettu ratkaisuksi esimerkiksi kaavoituspolitiikan tehostamista sekä keskustapysäköinnin ja ruuhkaisten väylien parantamista palvelimaan sujuvasti entistä suurempia liikennemääriä.<sup>1</sup>

Kunta	Väkiluku 2009	Osuus kaupunkiseudun väestöstä	Väestönkasvu 2009 (noin)	Osuus kaupunkiseudun väestönkasvusta	Väestöennuste 2030
Tampere	211 507	59 %	1 955	39 %	253 400
Kangasala	28 466	8 %	250	10 %	38 700
Lempäälä	20 178	6 %	425	11 %	25 900
Nokia	31 357	9 %	400	12 %	37 800
Orivesi	9 634	3 %	0	3 %	10 500
Pirkkala	16 515	5 %	350	9 %	20 700
Vesilahti	4 365	1 %	100	3 %	6 500
Ylöjärvi	30 175	9 %	400	13 %	41 500
Yhteensä	352 197	100 %	3 923	100 %	435 000

**Taulukko 1.**

*Tampereen kaupunkiseudun väestömäärien kehitys alueittain vuonna 2009. Lähde: Salminen 2010.<sup>5</sup>*

### 1.2.2. Elinkeinorakenteen kehitys

Sekä Pirkanmaan että Tampereen kaupunkiseudun bruttokansantuote on koko 2000-luvun ajan ollut nousussa ja selvästi korkeammalla tasolla muihin seutukuntiin verrattuna Helsinkiä lukuun ottamatta.<sup>6</sup> Myös kaupan alan kehitys on Pirkanmaalla ollut lupaavaa. Väestönkasvun mukanaan tuoma uusi osto-voima, tiivistyvä yhdyskuntarakenne ja ostovoiman keskittyminen kaupunkiseuduille lisäävät päivittäistavarakaupan toimintamahdollisuuksia.<sup>1,10,11,12</sup> Vuonna 2010 Pirkanmaalla toimi noin 30 000 yritystä, joiden liikevaihdosta kauppa muodosti 31 prosenttia.<sup>13</sup> Väestönkasvua seuraillen myös työpaikkojen ja talouden kasvu suuntautuu Tampereelle, jossa sijaitsee nykyisin 76 prosenttia kaikista Pirkanmaan tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoista.<sup>10,11</sup> Tampereella, Nokialla ja Lempäälässä eniten onkin juuri tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikkoja, kun taas Kangasalla ja Ylöjärvellä on eniten rakennusalan ja Orivedellä ja Vesilahdella maa-, metsä- ja kalatalouden toimipaikkoja. Toimipaikkojen määrässä mainitut kolme toimialaa sekä teollisuus ovat kärjessä kaikissa kaupunkiseudun kunnissa. Kokonaisuudessaan toimipaikkojen määrä kasvoi vuonna 2009 Orivettä ja Vesilahtea lukuun ottamatta kaikissa kaupunkiseudun kunnissa – eniten Pirkkalassa (reilut 5 %) ja Ylöjärvellä (reilut 4 %).<sup>6</sup>

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategioissa on 90-luvulta lähtien painotettu osaamista sekä alueen strategisten klustereiden tunnistamista ja kehittämistä. Samalla aluekehittämisen perspektiivi on laajentunut: kun 80-luvulla Tampere nähtiin ensisijaisesti maakunnallisena keskuksena, nyt tavoitteena on kehittää alueesta merkittävä keskus eurooppalaisella tai jopa maailmanlaajuisella tasolla.<sup>1</sup> Vuoden 2005 strategiassa Tampereen nähdään jo profiloituvan ”koulutuksen, tutkimuksen ja kulttuurin keskuksiksi sekä kansainvälisesti merkittäväksi osaamisintensiivisen yritystoiminnan keskittymäksi”.<sup>14</sup> Alueen perinteiset teollisuuden alat, etenkin koneenrakennus ja automaatioteollisuus, ovatkin uudistuneet ja muuttuneet entistä teknolo-

*Sekä klusterien vahvistamisen, kaupan alan yritysten verkostoitumisen että Tampereen seudun profiloitumisen olennainen edellytys on kaupan alan sisäinen, toimialojen ja kuntien välinen toimiva ja koordinoitu yhteistyö. Tällainen yhteistyö on Pirkanmaalla vielä alkutekijöissään.*

gia- ja osaamisintensiivisemmiksi. Myös kaupalliset palvelut ovat monipuolistuneet, ja alueelle on kehitetty uusia toimialoja, merkittävimpänä monipuolinen ICT-ala.<sup>1,10,14</sup> Kaupan näkökulmasta teknologian kehitystä ja vahvaa paikallista ICT-osaamista tulisi jatkossa tehokkaammin hyödyntää esimerkiksi monikanavaisuutta ja asiakashallintaa kehitettäessä sekä tuottavuuden parantamisessa.<sup>10,15</sup>

ICT-alan lisäksi etenkin matkailua ja elämystaloutta pidetään nousevina strategisina klustereina Tampereella. Elämystalouden klusteri muodostuu muun muassa ICT-alan, matkailun ja kulttuurin toimialojen välisestä yhteistyöstä, jossa erikoiskaupalla on hyvät mahdollisuudet kasvattaa rooliaan.<sup>1,10,14,16</sup> Aluekehittämisen kannalta olennaista on löytää sellaisia tekijöitä, joihin panostamalla Tampereen seutu voisi erottautua muista kaupunkiseuduista.<sup>14</sup> Esimerkiksi matkailun näkökulmasta mahdollisuuksia erilais- tamiseen tarjoaa Tampereen teatteri- ja festivaalitarjonta sekä teatterikaupungin maine. Samalla Tampere on tunnettu kokous-, kongressi- ja messumatkailun keskittymä, joka vetoaa Särkänniemen ansiosta myös perhematkailijoihin.<sup>16</sup>

Sekä klusterien vahvistamisen, kaupan alan yritysten verkostoitumisen että Tampereen seudun profiloitumisen olennainen edellytys on niin kaupan alan sisäinen, kuin toimialojen ja kuntien välinen toimiva ja koordinoitu yhteistyö. Tällainen yhteistyö on Pir-

kanmaalla vielä alkutekijöissään huolimatta siitä, että sen merkitys strategioissa tiedostetaan.<sup>10</sup> Kuntien yhteistyö nojautuu tällä hetkellä yhteiseen seutustrategiaan.<sup>1</sup> Valittuja strategisia klustereita kehitetään Tampereen seudun osaamiskeskusohjelman puitteissa,<sup>14</sup> mutta myös useiden muiden kehittäjäorganisaatioiden, kuten ELY-keskuksen ja Pirkanmaan liiton, toimesta.<sup>10</sup> Seudulla on myös toteutettu tiettyyn teemaan kohdistettuja erityisiä kehittämishoitoja, kuten eTampere ja Luova Tampere, joiden tavoitteena on ollut suunnata resursseja

ja luoda yhteistyötä valitun teeman ympärillä.<sup>1</sup> Yhteistyörakenteiden moninaisuudesta johtuen alueellista yhteistyötä kaupan alan kehittämisessä leimaa sirpaleisuus. Etenkin erikoiskaupassa verkostoituminen on vielä vähäistä, vaikka juuri sillä olisi hyvät edellytykset kehittyä osana matkailu- ja elämyspalveluiden klusteria.<sup>10</sup> Yhteistyön tehostamiseksi ja verkostoitumisen edistämiseksi tarvitaan selvästi parempaa koordinoitua ja selkeämpi yhteinen kokonaiskäsitelmä alueen kehittämisen tavoitteista.

Kunta	Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten erotus 2009 (noin)	Tukku- ja vähittäiskaupan toimipaikoja 2009	Vähittäiskaupan henkilöstö 2009	Vähittäiskaupan liikevaihto 1000 e 2009
Tampere	+300	1 417	6 342	1 914 251
Kangasala	+60	155	515	147 363
Lempäälä	+45	192	902	203 419
Nokia	+30	171	529	143 129
Orivesi	+25	76	215	71 689
Pirkkala	+45	102	578	151 193
Vesilahti	+4	12	31	9 896
Ylöjärvi	+45	163	490	130 430
Kaupunkiseutu yhteensä	+550	2 288	9 602	2 773 658
Pirkanmaa	+600	2 840	11 108	2 794 609
Koko maa	+5000	59 000	-	34 500 000 000

**Taulukko 2.**  
Tampereen seudun vähittäiskauppa. Lähde: Tilastokeskus.<sup>6</sup>

## 1.3. Kuluttajakenteen ja kulutuskäyttäytymisen muutos

### 1.3.1. Kuluttajakenteen muutos

Kuluttajakenttää muuttavat lähitulevaisuudessa eniten väestön ikääntyminen ja pienten kotitalouksien lisääntyminen.<sup>10,17,18,19,20</sup> Eri kuluttajaryhmien painottuminen vaikuttaa siihen, missä ostoksia halutaan tehdä, millaisiin tuotteisiin ja palveluihin kulu- tus keskittyy ja millaisia odotuksia näihin kohdistuu.

Väestön ikääntymisen vaikutukset kulutukseen ovat monitahoisia ja siksi vaikeasti ennakoitavissa. Yh- täältä ikääntyminen voidaan nähdä mahdollisuute- na, sillä aktiivisten eläkeläisten toivotaan kuluttavan enemmän rahaa elämänlaatuun, kuten asumiseen, matkailuun, vapaa-aikaan ja terveyspalveluihin. Toisaalta ikääntyminen on haaste, sillä se johtaa väistämättä kulutuksen vähenemiseen.<sup>20</sup> Väestön ikääntymisen vaikutukset ilmenevät Tampereella kuitenkin viiveellä, sillä suuret kaupungit ikäänty- vät hitaammin. Tampere on viime vuosiin asti on- nistunut jopa kasvattamaan työikäistensä määrää; 15–65-vuotiaiden osuus väestöstä on nyt yli 70 prosenttia.<sup>17</sup> Tampere on opiskelijakaupunki, mikä näkyy 20–34-vuotiaiden erityisenä painottumisena kaupungin väestörakenteessa. Sen sijaan Tam- pereen kehyskunnissa nuoria aikuisia on vähän, mutta lapsia ja työikäisiä paljon, mikä kertoo per- heiden hakeutumisesta keskustasta kehyskuntiin. Väestöennusteiden mukaan kehyskuntien väestö- rakenteessa painottuvat tulevaisuudessa vanhuks- ta ja lapset. Myös Tampereella ja muualla kaupunki- seudulla vanhuksien määrän odotetaan kasvavan merkittävästi; ennusteiden mukaan 2040 mennessä yli 65-vuotiaat muodostaisivat jo noin 23 prosenttia kaupunkiseudun väestöstä.<sup>6</sup>

*Kuluttajakenttää muuttavat lähitulevai- suudessa eniten väestön ikääntyminen ja pienten kotitalouksien lisääntyminen. Myös nuoret, naiset ja ulkomaalaiset ovat kasvattamassa merkitystään kuluttajina.*

Pienten kotitalouksien lisääntyminen sen sijaan jo sinällään kasvattaa kulutusta, kun perushyödykkeet hankitaan useampaan talouteen.<sup>10</sup> Pienet kotita- loudet ovat Pirkanmaalla lisääntyneet eniten Tam- pereella,<sup>21</sup> jossa kodeista 45 prosenttia on yhden hengen talouksia.<sup>17</sup> Sekä ikääntymisen että pienten kotitalouksien yleistymisen uskotaan lisäävän pien- ten lähikauppojen, uusien pienmyymälätyyppien ja helppojen valmisruokien kysyntää.<sup>17,22</sup> Samalla saa- vutettavuuden merkitys kasvaa, kun kaupassa halu- taan pistäytyä suunnittelematta eikä tarvetta suurille kertaostoksille ole. Etenkin ikääntyvät suosivat kä- velymatkan päässä sijaitsevia kauppia.<sup>18</sup> Toisaalta tulevat eläkeläiset ovat jo tottuneet asioimaan suur- yksiköissä, eivätkä ehkä koe lähipalveluja yhtä vält- tämättömiksi kuin nykyiset vanhuks.<sup>10</sup> Läheisyys on kuitenkin selvästi yleisin pääasiallisesti käytetyn päivittäistavarakaupan valintakriteeri – vasta sen jälkeen tulevat hinta-laatusuhde ja valikoima.<sup>23</sup> Yksi keino kehittää lähikauppia vastaamaan kasvavaan kysyntään, samalla vahvistaen niiden kannattavuut- ta, on monipuolistaa niiden valikoimia ja yhdistää niihin kaupan lisäksi muita palveluita.<sup>10,19,22</sup>

Kunta	Asukkaiden kes- kimääräiset tulot vuonna 2009 (euroa/vuosi)	Verotulot tulove- roista kunnittain vuonna 2009 (eu- roa/asukas)	Työttömyysaste vuonna 2010	Tuloerot vuonna 2009 (Gini-kerroin*)
Tampere	24 778	2 900	14,5	29,4
Kangasala	-	3 050	7,5	-
Lempäälä	-	2 950	10	-
Nokia	-	3 000	12,5	-
Orivesi	-	2 350	13,5	-
Pirkkala	-	3 300	10	-
Vesilahti	-	2 550	9	-
Ylöjärvi	-	2 800	8,5	-
Kaupunkiseutu yh- teensä	25 611	-	13,1	27,5
Pirkanmaa	24 000	2 850	12,2	26,9
Koko maa	24 657	2 900	10,8	27,6

### Taulukko 3.

*Tampereen kaupunkiseudun ostovoima. Lähteet: Kallio 2011<sup>24</sup>, Tilastokeskus 2009<sup>6</sup> Salminen 2010<sup>5</sup>, Tampereen kau- punkiseudun alueprofiilijulkaisu<sup>7</sup>, Pirkanmaan talous 2010<sup>13</sup>.*

Myös nuoret, naiset ja ulkomaalaiset ovat kasvatta- massa merkitystään kuluttajina. Nuorilla ja naisilla on käytettävissään entistä enemmän omaa rahaa, jolloin esimerkiksi vaatteiden, kosmetiikan, lasten- tarvikkeiden ja huonekalujen kulutuksen arvellaan kasvavan.<sup>10,17</sup> Ulkomaalaisten rooli niin kuluttajina kuin työntekijöinä tulee myös huomioida yrityksis- sä, sillä ulkomaalaisten määrä Tampereen kau- punkiseudulla on kasvanut tasaisesti vuoden 1995 3 500 asukkaasta nykyiseen yli 9 000 asukka-

seen.<sup>5</sup> Selvästi merkittävin ulkomaalaisryhmä Tam- pereen kaupunkiseudulla ovat venäläiset.<sup>35</sup> Kau- punkiseudun ulkomaalaisista valtaosa, noin 7900, asuu Tampereella.<sup>6</sup> Eniten ulkomaalaisia asuu Her- vannassa (lähes 10 % asukkaista) ja Multisillassa (7,5 %), heidän osuutensa väestöstä ollessa muu- alla Tampereella reilut neljä prosenttia.<sup>35</sup> Vähittäis- kaupassa tämä näkyy jo nyt muun muassa erilais- ten etnisten elintarvikemyymälöiden lisääntymisenä Tampereen keskustassa.

\*Gini-kerroin on asuntokuntien tuloeroja kuvaava mittari. Mitä suuremman arvon Gini-kerroin saa, sitä epätasaisemmin ovat asuntokuntien tulot jakau- tuneet. Gini-kertoimen suurin mahdollinen arvo on sata. Tällöin suurituloisin tulonsaaja saisi kaikki tulot. Pienin mahdollinen Ginikertoimen arvo on 0, jolloin kaikkien tulonsaajien tulot olisivat yhtä suuret.



### 1.3.2. Kuluttajakäyttäytymisen muutostrendit

Eri raportit nostavat esiin erilaisia kuluttajakäyttäytymisen trendejä, joiden uskotaan vaikuttavan vähittäiskaupan kehitykseen tulevaisuudessa. Keskeisimpiä näistä on seuraavassa jaoteltu kolmeen ryhmään, pyrkien samalla tuomaan esiin vähittäiskaupan keinoja vastata näiden trendien luomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

#### 1. ENNALTA-ARVAAMATTOMUUS

Kulutuksen fragmentoitumisella ja polarisoitumisella viitataan yhtäältä kohderyhmien pirstaloitumiseen ja eriytymiseen toisistaan, toisaalta yksittäisten kuluttajien kulutuskäyttäytymisen vaihteluun; sama kuluttaja saattaa tilanteesta ja tuotteesta riippuen ”köyhällä” tai etsiä luksusta.<sup>10,25</sup> Yksilöllisyys ja itsensä toteuttaminen sekä nautintojen ja elämysten etsintä ohjaavat kulutusta.<sup>10,19,25</sup> Kulutuksen fragmentoitumiseen liittyy myös asiakasuskollisuuden häilyvyys<sup>20</sup> ja elämänrytmin nopeutuminen, joka asettaa vaatimuksia joustavammista aukioloajoista<sup>10</sup> ja mahdollisuudesta pistäytyä kaupassa suunnittelematta.<sup>22</sup>

Erottautuminen, erottuvan brändin luominen ja ylivoimaisen, tavanomaisesta poikkeavan ostoskokemuksen tarjoaminen yksilöllisyyttään korostavalle, elämishakuiselle asiakkaalle ovat tulevaisuuden kilpailuvaltteja.<sup>20,26</sup> Tämä kaikki luo kysyntää uusille räätälöidyille tuotteille ja palveluille sekä erilaisille elämyksellisille kokonaisuuksille. Esimerkiksi kaupapakeskuksista voidaan kehittää tällaisia elämyksellisiä ajanviettopaikkoja.<sup>10,19,22</sup>

#### 2. YHTEISÖLLISYYS

Individualistisen kulutuksen vastapainona ovat vahvistuneet erilaiset yhteisökulttuurit ja ”heimoistuminen”.<sup>17,19,20</sup> Teknologinen kehitys ja sosiaalinen media mahdollistavat kuluttajien verkostoitumisen ja omien alakulttuurien luomisen, vaikuttaen siten kulutustot-

*Kulutuksen fragmentoituminen, yksilöllisyys ja elämysten etsintä muuttavat kulutusta ennalta-arvaamattommaksi. Teknologinen kehitys mahdollistaa kuluttajien verkostoitumisen ja muuttaa ostoprosessia. Samalla tiedon saatavuus tekee kuluttajista tiedostavampia, nostaen vaatimustasoa.*

tumuksiin ja luoden yrityksille mahdollisuuksia räätälöidä palveluitaan uusille kohderyhmille. Samalla ostoprosessi muuttuu: yhä useampi kuluttaja hankkii nyt omatoimisesti tietoa tuotteista ja jakaa sitä muiden kuluttajien kanssa.<sup>20</sup>

On selvää, että jos asiakas jo kauppaan tullessaan tietää tuotteesta enemmän kuin myyjä, täytyy yritysten panostaa uudella tavalla palveluun. Samalla erikoistumisen ja profiloitumisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, yksilöllisyyden ja heimoistumisen trendien luodessa mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden räätälöintiin ja kohdentamiseen uudensille kohderyhmille.<sup>10,17,20,26</sup> Tulevaisuudessa kaupan kannattaakin siirtyä asiakkaiden demografisesta ryhmittelystä psykografiseen ja panostaa entistä enemmän asiakkuuksien johtamiseen ja syvällisempään kohderyhmätuntemukseen.<sup>10,17</sup>

#### 3. TIEDOSTAVUUS

Tiedon saatavuuden parantuminen merkitsee kuluttajien tiedostavuuden kasvua, jolloin vaatimukset saatavilla olevasta informaatiosta, palvelutasosta, yritysten läpinäkyvyydestä ja kommunikaatiosta asiakkaiden kanssa kasvavat. Kuluttajista tulee entistä aktiivisempia – he eivät tyydy enää yksisuuntaiseen kommunikaatioon yritysten taholta, vaan vaativat mahdollisuutta osallistua tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Yrityksiltä vaaditaan uudenlaista kykyä asiakkaiden kuunteluun sekä keskusteluun ja yhteistyöhön heidän kanssaan.<sup>17,10,19,20,26,27</sup>

Erityisesti ympäristö- ja terveystietoisuuden kasvu sekä niihin liittyvät vaatimukset ovat tulevaisuudessa vahvistuvia kulutusta ohjaavia trendejä.<sup>10,17,19,20</sup> Toisaalta on kyseenalaista, missä määrin näillä on suoraa vaikutusta kulutukseen: vaikka ympäristötietoisuus jossain määrin vaikuttaa kuluttajien preferensseihin, kulutuskäyttäytymistä määrittelee yhä ensisijaisesti hinta, laatu ja mukavuus.<sup>10,20</sup> Vastuullisuuden pohjalta voidaan kuitenkin tulevaisuudessa kehittää toiminta- ja johtamismalleja, joiden avulla kauppa voi luoda itselleen kilpailuetua.<sup>40</sup> Niinpä yritysten tulisikin itse tehdä aloite kestävän kehityksen edistämisestä omassa toiminnassaan<sup>20</sup> kiinnittämällä huomiota esimerkiksi energian käytön tehostamiseen ja tuotteiden elinkaaren ympäristövaikutuksiin.<sup>12</sup> Julkiselta taholta puolestaan tarvitaan taloudellisia kannustimia ja tietoa vaikuttamaan

eri toimijoiden asenteisiin ja valintoihin kehityksen ohjaamiseksi kestävämpään suuntaan. Tällaiset keinot voisivat olla motivoivampia kuin pakkoon perustuvat, esimerkiksi rakentamiseen kohdistuvat rajoitukset.<sup>28</sup>

Kehityssuunnat	Yksittäiset trendit	Keinoja vastata trendeihin
Ennalta-arvaamattomampi kuluttaja	Kulutuksen fragmentoituminen	Psykografinen ryhmittely, kohderyhmätuntemus
	Yksilöllisyys	Räätälöinti, erikoistuminen, profiloituminen
	Elämysten etsintä	Erottuvien ostokokemusten tarjoaminen, elämyksellisyys, hybridikaupat
	Häilyvä asiakasuskollisuus	Erottautuminen
	Elämänrytmin nopeutuminen	Joustavammat aukioloajat
Yhteisöllisempi kuluttaja	Yhteiskulttuurit	Kohderyhmätuntemus, erikoistuminen, profiloituminen, psykografinen ryhmittely
	Ostoprosessin muutos	Asiantunteva palvelu, tiedon saatavuuden varmistaminen
	Kuluttajien aktiivisuus	Kaksisuuntainen kommunikaatio, asiakkaiden osallistaminen
Vaativampi kuluttaja	Vaatimustason nousu	Palvelu, läpinäkyvyys, kommunikaatio
	Ympäristö- ja terveystietoisuus	Terveellisyyteen ja ympäristöystävällisyyteen panostaminen

**Taulukko 4.**  
Keskeiset kuluttajatrendit ja keinoja niihin reagoimiseksi.

Edellä kuvattujen kuluttajakäyttäytymisen trendien uskotaan synnyttävän uusia luovia liiketoimintamalleja ja -konsepteja, jotka erottautuvat ja tuottavat elämyksiä tuomalla erilaisia tuotteita ja palveluja saman katon alle.<sup>10,12,19,28,29</sup> Tällaisista ”hybridikaupoista” on jo esimerkkejä ruokakauppojen tarjotessa take-away -ruokaa sekä rautakauppojen laajentaessa tarjontaansa puutarhakauppaan. Erottavia konsepteja voidaan luoda yllättävien tuote- ja palveluyhdistelmien avulla. Tällaisten yhdistelmäkonseptien luominen, toteuttaminen ja markkinointi vaativat kuitenkin toimialat ylittävää yhteistyötä ja verkostoitumista, jota tulisi Pirkanmaalla selvästi kehittää.<sup>1,10,16,17,20</sup> Fyysisissä tiloissa toimivien hybridikauppojen lisäksi erilaiset verkkokaupan ja vähittäiskaupan yhdistelmät yleistyvät tulevaisuudessa.<sup>10,12,40</sup> Monikanavaisuuden ja moniformaattisuuden avulla sekä uutta teknologiaa hyödyntämällä kauppa voi vastata asiakkaiden kulutustarpeiden ja ostokäyttäytymisen muutoksiin. Monikanavaisuus mahdollistaa yrityksille uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ja yhteistyöverkostojen luomisen, tarjoten samalla asiakkaalle mahdollisuuden käyttää tilanteesta riippuen eri kanavia ja asioida itse valitsemanaan ajankohtana.<sup>40</sup>

Kulutuksen arvellaan tulevaisuudessa osaksi ikääntymisen ja osaksi arvojen muutoksen vaikutuksesta suuntautuvan entistä enemmän muuhun kuin päivittäistavaraan.<sup>17,25</sup> Etenkin verkkokaupassa painopiste on jo selvästi aineettomissa tavaroissa, kuten pääsylippujen, matkojen ja hotellivarausten myynnissä.<sup>12,17</sup> Tämä trendi vaikuttaa samaan suuntaan elämyksellisyyden trendin kanssa, luoden kysyntää ennen kaikkea erilaisille ajanviettoon liittyville tuotteille ja palveluille. Vapaa-ajan kulutus<sup>10,12,25</sup>, liikkuminen ja matkailu<sup>17,20,25</sup>, vaatteet<sup>25</sup>, kodin- ja tietotekniikka<sup>12,17,25</sup> asuminen<sup>12,17</sup>, terveyspalvelut ja kotiin ostettavat palvelut kasvattavat osuuttaan kaupasta. Pirkanmaalla ihmisten halusta panostaa asumiseen kertoo asuntojen keskimääräisen koon kasvu: vuonna 2000 keskimääräinen tamperelainen asunto oli kooltaan 67 m<sup>2</sup> ja pinta-ala asukasta kohti 34,8 m<sup>2</sup>, kun vastaavat luvut vuonna 2010 olivat jo 75 m<sup>2</sup> ja 37,5 m<sup>2</sup>. Tämän trendin uskotaan jatkuvan samalla, kun asukkaiden määrä asuntoa kohden laskee.<sup>17</sup>

## 1.4. Kaupan toimialat ja osaamisvaatimukset

Valtakunnallisesti kaupan toimintaympäristöön viime aikoina voimakkaasti vaikuttava trendi on ollut kaupan ketjuuntuminen ja keskittyminen keskuksiin sekä keskustojen ulkopuolisiin liikenteen solmukohtiin.<sup>10,12,18,22,28</sup> Pirkanmaalla tämä on näkynyt muun muassa Ideaparkin ja Ikean kaltaisten hankkeiden toteuttamisena ja toisaalta lähikauppaverkoston heikentymisenä. Merkittävä tekijä tässä kehityksessä on ollut henkilöautoistuminen, joka on laajentanut kuluttajien asiointialuetta, mahdollistaen kaupan suuryksiköiden menestyksen keskustojen ulkopuolella.<sup>18</sup> Myös Tampereen kaupunkiseudulla henkilöautojen lukumäärä on kasvanut 1990-luvun puolivälistä asti tasaisesti noin 20 000 autolla joka viides vuosi. Tampereella kasvu on ollut koko seutukuntaan verrattuna hitaampaa, sillä keskustassa liikkuminen ilman omaa autoa on helpompaa.<sup>5</sup> Ydinkeskustan päivittäistavara- ja erikoiskauppojen asiakkaista hieman yli 60 prosenttia saapuukin jalan tai polkupyörällä ja noin 20 prosenttia julkisilla kulkuneuvoilla, kun kaikilla muilla alueilla yli 70 prosenttia saapui henkilöautolla.<sup>29</sup> Kuluttajat tekevät ostoksensa pääasiassa henkilöautolla, ja siksi kauppa hakeutuu henkilöautolla parhaiten saavutettavissa oleville alueille. Samalla liikenteellisestä saavutettavuudesta on tullut avaintekijä kaupan menestykselle ja parantuneet kulkuyhteydet ovat muuttaneet alueiden kiinnostavuutta.<sup>10,12,22,28,29</sup> Saavutettavuudella on siis olennainen merkitys kaupan sijoittumisessa, ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota sekä Pirkanmaan maankäytön ja liikenneverkoston suunnittelussa että Tampereen keskustan kilpailukyvyyn kehittämisessä.

*Valtakunnallisesti kaupan toimintaympäristöön vaikuttava trendi on ollut kaupan ketjuuntuminen ja keskittyminen keskuksiin sekä keskustojen ulkopuolisiin liikenteen solmukohtiin. Myymäläverkon harventuessa päivittäistavarakaupan myymäläkoot ovat kasvaneet, valikoimat laajentuneet ja asiakkaiden ostoskäynnit harventuneet.*

### 1.4.1. Päivittäistavarakaupan näkökulma

Päivittäistavaroihin kuuluvat elintarvikkeet sekä tuotteet, joita ihmiset ovat tottuneet hankkimaan elintarvikeostosten yhteydessä, kuten tupakkatuotteet, lehdet ja kosmetiikka. Päivittäistavaroita myydään market-tyyppisten myymälöiden lisäksi kioskeissa, huoltoasemilla ja päivittäistavaroiden erikoismyymälöissä.<sup>10</sup>

Päivittäistavarakaupassa kilpailu käydään nykyisin ketjujen välillä.<sup>19,22</sup> Kova kilpailu ja kaupan keskittyminen lähinnä kahdelle suurelle kaupparyhmälle ovat jättäneet vähän tilaa uusille toimijoille<sup>10,17</sup> ja joltaneet tuotevalikoimien ja hinnoittelun yhtenäistymiseen.<sup>22</sup> Vaikka kilpaileminen päivittäistavarakaupan suurten toimijoiden kanssa vaikuttaa nykyisessä toimintaympäristössä vaikealta, yhdenmukaistumisen voi nähdä myös mahdollisuutena erottautua tulevaisuudessa esimerkiksi erilaisen valikoiman avulla.

Myymälätyyppi	Myymälöiden lukumäärä Suomessa vuonna 2009	Myynti (milj. euroa) vuonna 2000	Myynti (milj. euroa) vuonna 2009
Hypermarketit	143	2 092	3 706
Tavaratalot	126	691	662
Isot supermarketit	557	2 661	4 827
Pienet supermarketit	442	2 006	1 850
Isot valintamyymälät	1 084	1 410	2 295
Pienet valintamyymälät	523	485	492
Pienmyymälät	476	191	332
Erikoismyymälät ja kauppahallimyymälät	563	145	175
Yhteensä	3 917	9 681	14 529

**Taulukko 5.**

*Päivittäistavarakauppa myymälätyypeittäin Suomessa. Lähde: Päivittäistavarakauppa ry 2010.<sup>23</sup>*

Toisena trendinä on ollut päivittäistavarakaupan suuryksiköiden keskittyminen keskustojen ulkopuolelle rakennettuihin kaupan keskuksiin.<sup>10,12,18,28</sup> Samalla myymäläverkosto on harventunut ja Pirkanmaalla erityisesti reuna-alueiden lähikauppaverkosto heikentynyt. Uusia kauppia on koko maassa syntynyt lähinnä taajamiin ja teiden varsille.<sup>10,12,18,22,28</sup> Koettuun saavutettavuuteen vaikuttavat kuitenkin useat seikat, kuten valikoima, palvelu, aukioloajat ja liikenneyhteydet.<sup>29</sup> Lähikauppaverkoston harventumisesta huolimatta kuluttajat ovatkin kokeneet kaupan saavutettavuuden jopa parantuneen parempien liikkumismahdollisuuksien ja jäljellejääneiden kauppojen valikoimien laajentumisen ansiosta.<sup>18,30</sup>

Myymäläverkon harventuessa päivittäistavarakaupan myymäläkoot ovat kasvaneet<sup>12,18,19,22,28,29</sup>, valikoimat laajentuneet<sup>12</sup> ja asiakkaiden ostoskäynnit harventuneet.<sup>22,23</sup> Nykyisin pääosa päivittäistavarasta myydään super- ja hypermarketeista, joiden aseman oletetaan jatkossakin pysyvän vahvana. Suuret yksiköt ovat vastanneet asiakkaiden tarpeeseen tehdä kaikki ostokset yhdellä kertaa hyvin hen-

kilöautolla saavutettavissa olevasta paikasta. Uudet pienemmät kauppatyypit, kuten liikennemyymälät ja erikoistuneemmat pienmyymälät, ovat kuitenkin nousemassa suuryksiköiden rinnalle.<sup>10,12,18,22</sup> Tähän kehitykseen vaikuttaa osaltaan pieniä myymälöitä suosiva aukioloaikalainsäädäntö ja tulevaisuudessa suuryksiköiden rakentamisen hankaloituminen, mutta myös havainto, ettei Tampereella enää ole tilaa uusille hypermarketeille.<sup>10,18</sup> Kuusela ja Neillimo uskovat painopisteen vähitellen siirtyvän hypermarketeista muihin kauppaformaatteihin, yritysten alkaessa panostaa monikanavaisuuteen, erilaisiin formaatteihin ja konsepteihin, kun hypermarkettien kannattavuus muun muassa käyttötavaran verkko-kaupan kasvun seurauksena laskee.<sup>40</sup> Myymälät ovatkin koon suhteen polarisoitumassa keskikoisten markettien jäädessä väliinputoajiksi – ne eivät nykyisessä toimintaympäristössä pysty kilpailemaan hypermarkettien kanssa valikoimallaan eivätkä pienmyymälöiden kanssa aukioloajoillaan.<sup>10,29</sup> Kysyntää keskikokoisille marketeille kuitenkin olisi, sillä kuluttajat toivovat asuinalueilleen juuri laajan valikoiman tarjoavia lähikauppoja.<sup>22</sup>

### 1.4.2. Erikoiskaupan näkökulma

Erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn tuoteryhmän kauppaa ja siihen liittyviin palveluihin erikoistuneita myymälöitä. Erikois-kaupoiksi voidaan siis laskea kaikki vähittäiskaupan toimialojen yritykset, jotka eivät ole päivittäistavara-kauppoja tai päivittäistavaroita pääosin myyviä suuryksiköitä. Erikoiskauppa muodostaa merkittävän osan vähittäiskaupasta, sillä erikoistavaroiden kysyntä kasvaa muun muassa kulutustarpeiden muutoksen, tulotason nousun ja vapaa-ajan lisääntymisen myötä päivittäistavara-kauppaa nopeammin. Erikoiskaupan osuus (ilman autokauppaa) koko vähittäiskaupan yrityksistä oli vuonna 2009 84 % ja toimipaikoista 78 %. Vähittäiskaupan myynnistä 48 % tuli erikoiskaupasta.<sup>39</sup>

Nopeimmin kasvavia erikoiskaupan toimialoja ovat viime vuosina olleet muun muassa kodintekniikka-, huonekalu-, rauta- ja sisustustarvikealat. Myymäläkannaltaan suurin toimiala on edelleen muotikauppa, jonka osuus koko vähittäiskaupan toimipaikoista on lähes 14 %. Eräillä toimialoilla, kuten juuri muotikaupassa, erikoiskaupan ketjuuntuminen on jo erittäin laajaa. Kuitenkin pääosa erikois-kaupoista on yhä omistajavetoisia, itsenäisiä yhden myymälän yrityksiä. Ketjumyymälöistäkin suuri osa on itsenäisiä yrityksiä, jotka harjoittavat yhteistyötä lähinnä tehostaakseen hankintaa ja markkinointia.<sup>10,29,31,39</sup> Ketjuuntuneiden ja monimyymäläyrytysten osuus liikevaihdosta on kuitenkin useimmilla erikoiskaupan toimialoilla merkittävä. Kansainvälisiä erikoiskaupan ketjuja toimii Suomessa nykyisin noin neljäkymmentä, pääosin muotikaupassa sekä kodintekniikka-, huonekalu- ja rautakaupassa.<sup>39</sup>

Erikoiskaupan asiakaskunta arvostaa mahdollisuutta vertailla valikoimia. Siksi suuret ostos- ja kauppakeskukset koetaan houkuttelevammiksi kuin pienet, ja samasta syystä erikoiskauppa hakeutuukin mieluiten lähelle kilpailevaa ja muuta erikoiskaupan tarjontaa, hyötyen sen läheisyydestä.<sup>10,12,39</sup> Erikoiskaupalle tyypillistä on myös hakeutuminen keskustoihin. Eri-

*Erikoiskaupan haasteena Pirkanmaalla on paikallisen ostovoiman valuminen alueen ulkopuolelle; mikäli näistä asiakkaista halutaan pitää kiinni, on erikoiskaupan monipuolistuttava.*

tyisesti tilaa vaativan erikoiskaupan keskittymiä on kuitenkin syntynyt myös keskustojen ulkopuolelle, muodostaen tietyn teeman ympärille keskittyviä palvelukokonaisuuksia.<sup>22,39</sup> Myymälätyypeistä lisääntymässä ovat erikoistavaroiden suurmyymälät, pienet erikoistuneet myymälät sekä kauppakeskuksissa toimivat erikoismyymälät. Etenkin keskustaan sijoittuvat erikoiskaupan toimipaikat ovat pääosin pieniä, alle 400 m<sup>2</sup> myymälöitä. Samalla tilaa vaativan erikoiskaupan myymäläpinta-alat ovat kasvaneet.<sup>39</sup>

Pirkanmaalla erikoiskaupan haasteena on paikallisen ostovoiman valuminen alueen ulkopuolelle, sillä osa hyvin tienaaavista tamperelaisista suuntaa mieluummin ostosmatkansa Helsinkiin.<sup>17</sup> Tästä päätellen ostovoimaisin osa asukkaista ei koe löytävänsä Tampereelta tarpeeksi laajaa ja kiinnostavaa valikoimaa. Mikäli näistä asiakkaista halutaan pitää kiinni, on erikoiskaupan monipuolistuttava: Tampereelle tarvitaan enemmän erilaisia erikoiskaupan toimijoita tarjoamaan kuluttajille laadukkaampaa, laajempaa ja monipuolisempaa valikoimaa. Erikoiskaupan keskukset syntyvät yleensä juuri suuriin kaupunkeihin, sillä mitä tarkemmin rajattuun valikoimaan erikoiskauppa keskittyy, sitä suuremman markkina-alueen se vaatii menestyäkseen.<sup>12</sup> Pirkanmaalla esteeksi saattaa kuitenkin muodostua laadukkaampaa valikoimaa kaipaavan asiakaskunnan riittävyys, johtuen keskuskuntien väestörakenteesta. Tämä selittäisi sen, miksi Pirkanmaalla erikoiskaupan tarjonta on suppeaa väestönkasvusta huolimatta.

Toimiala	Liikevaihdon osuus toimialoit-tain vuonna 2009	Toimipaikkojen osuus toimialoit-tain vuonna 2009	Myynti (milj. euroa) vuonna 2009	Myynnin kehitys vuonna 2009
Huoltoasemat	17,7 %	5,7 %	3 538	-8,9 %
Apteekit	13,5 %	3,4 %	2 698	0,0 %
Kosmetiikka-, luontaistuote- ja terveyskauppa	1,9 %	4,5 %	378	17,9 %
Muotikauppa	9,5 %	13,9 %	1 904	-0,6 %
Rauta- ja rakennusalan kauppa	16,9 %	8,6 %	3 372	-4,2 %
Kodintekniikkakauppa	2,6 %	2,1 %	515	-5,3 %
Viihde-elektroniikan ja puhelinten kauppa	9,0 %	5,2 %	1 791	-13,8 %
Huonekalukauppa	6,4 %	3,4 %	1 270	-8,0 %
Sisustus- ja lahjatavara-kauppa	3,5 %	12,3 %	707	-0,8 %
Kirja- ja paperikauppa	2,2 %	3,1 %	406	-4,4 %
Kukka- ja puutarhakauppa	1,6 %	5,1 %	314	2,0 %
Lemmikkieläinkauppa	0,6 %	1,8 %	118	10,0 %
Kello- ja kultakauppa	1,4 %	2,8 %	278	-3,6 %
Fotokauppa	0,4 %	1,2 %	79	-10,8 %
Optisen alan kauppa	1,9 %	3,4 %	373	3,4 %
Musiikki- ja soitinkauppa	0,5 %	1,1 %	97	-3,5 %
Urheilu-, retkeily- ja venekauppa	5,2 %	5,7 %	1 036	-2,2 %
Leikkikalu- ja pelikaupat	0,3 %	0,6 %	62	-3,8 %
Muu erikoiskauppa	1,6 %	8,1 %	312	-11,5 %
Verkko- ja postimyyntikaupat	2,7 %	1,7 %	548	-2,0 %
Erikoiskauppa muualla kuin myymälöissä	0,7 %	6,3 %	147	-0,5 %

**Taulukko 6.**  
Erikoiskauppa Suomessa 2009. Lähde: Erikoiskaupan liitto 2010.<sup>42</sup>

### 1.4.3. Tukkukaupan näkökulma

Tukkukaupalla tarkoitetaan valmistajilta suurissa erissä tapahtuvaa hankintaa ja myyntiä vähittäiskauppaa harjoittaville yrityksille. Tukkukaupan tehtäväkenttä on kuitenkin muuttunut, sillä nykyisin tukkukauppa hoitaa myös monia palveluiksi luokiteltavia tehtäviä sen lisäksi, että se toimii tavarantoimittajana tuotannon ja vähittäiskaupan välillä.<sup>36</sup>

Suurin tukkukaupan toimiala on kulutustavaratukkukauppa, joka muodostaa 21,3 prosenttia Suomen tukkukaupasta, päivittäistavarakaupan viedessä markkinoista toiseksi suurimman palan, 19,8 %.<sup>36</sup> Tukkukaupan liikevaihto on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla, erityisesti kulutustavaroissa sekä rauta-, rakennus- ja sisustustarvikkeissa. Tilastokeskuksen vuosien 2003 ja 2008 tekemien selvitysten välillä tukkukaupan liikevaihto kasvoi lähes 34 prosenttia.<sup>38</sup> Vähittäiskauppaan verrattuna tukkukaupan sektori on liikevaihdoltaan merkittävästi suurempi, mutta toimipaikkamäärältään ja työllistävyydeltään vähäisempi.<sup>36</sup>

Liikevaihdolla mitattuna tukkukauppa on keskittynyt voimakkaasti pääkaupunkiseudulle, jossa sen liikevaihto vuonna 2007 oli 49 311 miljoonaa euroa. Myös Tampere ja Turku ovat merkittäviä tukkukaupan keskittymiä, vaikka jäävätkin liikevaihdossa selvästi pääkaupunkiseudusta jälkeen: Pirkanmaalla liikevaihto on 3 999 miljoonaa ja Varsinais-Suomessa 3 552 miljoonaa euroa.<sup>36</sup> Pirkanmaalla tukkukauppa on keskittynyt voimakkaasti Tampereen seudulle, jossa sijaitsee noin 83 prosenttia pirkanmaalaisista tukkukaupan toimipisteistä ja 90 prosenttia sen henkilöstöstä.<sup>10</sup>

Vähittäiskaupan tavoin myös tukkukauppa muuttua valikoimien laajentuminen ja kilpailun kansainvälistyminen.<sup>41</sup> Kulutustavaroitten osalta tukkukauppa on

*Tukkukaupassa varastojen hallinnasta on siirrytty yhä enemmän logistiikan hallintaan. Samalla tukkukaupan vastuu tuotteiden elinkaaresta on kasvanut ja tukkukaupan rooli informaation välittäjänä on korostunut.*

viime vuosina muuttunut varastoinnin ja vastuiden suhteen. Vaikka suurimmalla osalla tukkukauppi- aista onkin yhä varastoja, varastojen hallinnasta on siirrytty yhä enemmän logistiikan hallintaan. Samalla tukkukaupan vastuu tuotteiden elinkaaresta on kasvanut ja tukkukaupan rooli informaation välittäjänä paitsi valmistajille ja vähittäiskauppiaille, myös kuluttajille ja viranomaisille, on korostunut.<sup>36</sup>

### 1.4.4. Verkkokaupan näkökulma

Verkkokaupalla viitataan tavaroiden tai palveluiden tilaamiseen verkon välityksellä. Verkkokauppa on 2000-luvulla kasvanut voimakkaasti: kun vuonna 2001 verkko-ostoja oli edellisen kolmen kuukauden aikana tehnyt vain kymmenesosa 16–74 -vuotiaista, vuonna 2008 heitä oli jo kolmasosa.<sup>31</sup> Nuorista ja työikäisistä lähes kaikki käyttävät jo internetiä, mutta sen käyttö yleistyy nopeasti myös vanhemmissa ikäryhmissä. Internetin käyttäjien osuus 65–74-vuotiaista kasvoi vuonna 2010 edellisvuodesta peräti kymmenellä prosenttiyksiköllä 43 prosenttiin.<sup>37</sup> Verkkokaupan kasvu nojaa ensisijaisesti nuoriin internetin käyttäjiin.<sup>29</sup> Mielenkiintoista on, jäävätkö nykyiset nuoret aikuiset pysyvästi aktiivisiksi verkkokaupan asiakkaiksi, vai johtuuko nuorten painottu-

Alue	Toimipaikat	Henkilöstö	Liikevaihto (milj. euroa)
Tampereen seutu	1 226	5 118	4 042
Ylä-Pirkanmaa	46	98	42
Luoteis-Pirkanmaa	30	38	10
Lounais-Pirkanmaa	72	141	57
Kaakkois-Pirkanmaa	24	39	6
Etelä-Pirkanmaa	76	262	218
Koko Pirkanmaa	1 474	5 697	4 375

**Taulukko 7.**  
Pirkanmaan tukkukauppa 2008. Lähde: Vihavainen et al. 2010.<sup>10</sup>

minen verkkokaupan asiakaskunnassa pikemminkin sen tarjoaman tuotevalikoiman sopivuudesta nuorten elämäntilanteeseen.<sup>31</sup>

Eniten verkosta ostettiin vuonna 2010 pääsylippuja, majoituspalveluita ja muita matkailuun liittyviä palveluita (32 %). Muita merkittäviä tuoteryhmiä verkkokaupassa ovat vaatteet ja kengät (25 %), kirjat ja lehdet (22 %), harrastuksiin (lukuun ottamatta urheilua) liittyvät tuotteet (21 %), valokuvaukseen liittyvät tuotteet ja palvelut (17 %), kulutuselektronikka ja kodinkoneet (17 %) sekä musiikki (16 %).<sup>37</sup> Verkkokaupan arvioidaan lisäävän merkitystään erikoiskaupan tietyissä tuoteryhmissä, kuten elektroniikassa, musiikissa ja tietokoneisiin liittyvissä tuotteissa.<sup>29</sup> Elintarvikkeiden osuus oli vuonna 2010 1 %<sup>37</sup>, eikä verkkokaupan roolin odoteta lähiaikoina kasvavan merkittävästi päivittäistavarakaupassa.<sup>10,29</sup> Päivittäistavarakaupassa verkkokauppa ei siis vielä ole varteenotettava kilpailija. Sen kasvu edellyttäisi sekä logistiikan että tavaroiden vas-

taanoton kehittämistä.<sup>10,12,22</sup> Kysyntää päivittäistavaroitten verkkokaupalle löytyisi lähinnä ikääntyvistä ja haja-asutusalueilla asuvista, kunhan tavaroiden toimitus saadaan sujuvaksi.<sup>29</sup> Toisaalta kysyntäpotentiaalia löytyy myös kaupungeista, joissa päivittäistavaran verkkokauppa voisi palvella kiireisiä kuluttaja-asiakkaita sekä kodinhoitajia, joilla näin olisi mahdollisuus keskittyä asiakkaiden auttamiseen kaupassakäynnin sijaan.

Verkkokaupan ja fyysisen vähittäiskaupan yhdistelmien, kuten Verkkokauppa.com, odotetaan tulevaisuudessa lisääntyvän.<sup>10,12,40</sup> Verkkokaupan merkitys kasvaa erityisesti erikoiskaupassa, jossa myymälöiden mahdollisuudet tarjota laajaa tuotevalikoimaa ovat pienillä markkinoilla rajatut.<sup>10</sup> Uhan sijasta verkkokauppaan kannattaakin suhtautua mahdollisuutena laajentaa omaa valikoimaa monikanavaisuutta hyödyntämällä, sillä verkkokauppa voi auttaa kaupan alaa vastaamaan kansainvälistymisen ja globalisaation haasteisiin.<sup>17</sup>

Ikäryhmä	Käyttänyt internetiä viim. 3 kk aikana %	Etsinyt tietoa tavaroista tai palveluista viim. 3 kk aikana %	Ostanut verkon kautta viim. 3 kk aikana %	Ostanut verkon kautta viim. 12 kk aikana %	Käyttänyt viim. 3 kk aikana internetin kautta tehtyihin ostoksiin vähintään 100 € %
16-24	99	80	46	71	34
25-34	100	94	64	87	53
35-44	96	84	58	76	51
45-54	92	80	42	62	34
55-64	75	60	25	37	21
65-74	43	32	9	15	7
Pääkaupunkiseutu	-	-	54	72	47
Suuret kaupungit	-	-	41	60	32
Muut kaupunkimaiset kunnat	-	-	39	58	33
Taajaan asutut/maaseutumaiset kunnat	-	-	35	52	29
Miehet	87	76	41	60	35
Naiset	85	70	42	59	33
Yhteensä	86	73	41	59	34

**Taulukko 8.**  
Verko-ostokset Suomessa vuonna 2010. Lähde: Tilastokeskus.<sup>37</sup>

#### 1.4.5. Osaamisvaatimusten muutos

Kilpailu vähittäiskaupassa on muuttunut pitkälti osaamisperusteiseksi. Tulevaisuudessa yrityksiltä vaaditaan etenkin parempaa arvoverkostoja, innovaatioiden, monikanavaisuuden ja verkostojen osaamista. Osaamisvaatimusten kiristyminen johtuu toimintaympäristön muutoksista, kuten kansainvälistymisestä, tietotekniikan kehityksestä, kulutusikäntymisen muutoksista ja ketjujen liiketoimintamallien samankaltaistumisesta, jolloin perinteinen liiketoimintamallien välinen kilpailu ei enää ole ollut mahdollista.<sup>10,32</sup> Kaupan toimintojen johtaminen vaatii entistä enemmän yhteistyötä lukuisten eri toimijoiden kanssa, jolloin kyky luoda kumppanuussuhteita, toimia verkostoissa ja johtaa niitä nousee erityisen tärkeäksi. Lindblom nostaa kaupalle keskeisiksi osaamisvaatimuksiksi liiketoimintamallien ja -konseptien, markkinointi- ja palveluliiketoiminnan, arvoketjujen ja uuden teknologian osaamisen sekä tiedon tehokkaan hyväksikäytön. Myös henkilöstön johtaminen sekä vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet ovat tärkeitä osaamisalueita. Vaikka osaamisvaatimukset luonnollisesti vaihtelevat johtamistasoittain siten, että ylemmillä tasoilla korostuu strateginen johtaminen ja alemmilla operatiivinen, vaaditaan kaikilla tasoilla asiakasorientaatiota, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä kykyä hankkia ja hyödyntää tietoa.<sup>32</sup>

Kaupan menestyksen kannalta ratkaisevaa on ennen kaikkea se, kuinka toiminta sujuu itse myymälässä. Henkilökunnan osaamiselle haasteita asettaa asiakkaiden palvelun laatuun kohdistamien odotusten nousu. Tämä luo toisaalta uusia mahdollisuuksia

*Kaupan toimintojen johtaminen vaatii entistä enemmän yhteistyötä lukuisten eri toimijoiden kanssa, jolloin kyky luoda kumppanuussuhteita, toimia verkostoissa ja johtaa niitä nousee erityisen tärkeäksi. Tulevaisuudessa yrityksiltä vaaditaan parempaa arvoverkostojen, innovaatioiden, monikanavaisuuden ja verkostojen osaamista.*

liiketoimintamallien erilaistamiselle ja niiden väliselle kilpailulle, jolloin osaaminen ja niihin kytkeytyvät resurssit muodostuvat entistä tärkeämmiksi kilpailuetujen lähteeksi. Työvoiman määrällinen saatavuus ei ole Pirkanmaalla ongelma, mutta henkilöstön osaamista on kehitettävä etenkin erikoiskaupassa, jossa asiantuntevan asiakaspalvelun ja erikoisosamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään.<sup>10,19</sup> Palvelutason takaamiselle asettavat oman haasteensa kaupan alan osa-aikaiset työsuhteet ja henkilöstön korkea vaihtuvuus. Kaupan onkin panostettava tulevaisuudessa henkilöstön sitouttamiseen esimerkiksi koulutus- tai uramahdollisuuksia lisäämällä.<sup>10</sup>

## 1.5. Kaupan ohjaus ja sääntely

Kaupan ohjausta ja sääntelyä toteutettaessa on sovittava yhteen asiakastarpeet, liiketoiminnan tavoitteet sekä yhteiskunnan tarpeet. Usein nämä kolme tekijää on nähty vastakkaisina voimina, joista erityisesti yksipuolinen yhteiskunnan tarpeisiin keskittyminen kaupan ohjauksessa ja sääntelyssä häiritsee sekä asiakastarpeisiin vastaamista että liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Näin ei tuki tulisi olla. Ideaalitalanteessa yhteiskunnan taholta tuleva kaupan ohjaus ja sääntely lisää kaupan vetovoimaa ja luo kaupan toimijoille ennakoitavan ja kannattavan toimintaympäristön, varmistaen samalla yhteiskunnan edun toteutumisen. Keskeisiä kaupan ohjauksen muotoja ovat aukioloaikojen sääntely ja myyntirajoitukset, maankäyttö ja kaavoitus sekä keskusta-alueiden kehittäminen. Näistä näkökulmista kaupan sääntelyä voidaan myös kehittää.

### 1.5.1. Aukioloaikojen sääntely ja myyntirajoitukset

Kaupan menestykseen vaikuttavat osaltaan niiden toimintaa ohjaavat, aukioloaikoja ja määrättyjen tuotteiden myyntiä koskevat säädökset. Kauppojen aukiolon sääntelyn tavoitteena on parantaa pienten lähikauppojen kannattavuutta ja kilpailuasemaa, missä onkin onnistuttu, sillä pienten myymälöiden määrä on lähtenyt niiden sunnuntaiaukiolojen vapauttamisen jälkeen nousuun.<sup>18,29</sup>

Aukioloaikojen sääntelystä on kaupan piirissä ristiriitaisia näkemyksiä: päivittäistavarakauppa ja tavaramyymäläkauppa kannattavat aukioloaikojen laajennuksia, kun taas yrittäjävetoiset ja erikoiskauppa vastusta-

*Kaupan ohjausta ja sääntelyä toteutetaan sovittamalla yhteen asiakastarpeet, liiketoiminnan tavoitteet sekä yhteiskunnan tarpeet. Usein nämä kolme tekijää on nähty vastakkaisina voimina.*

vat niitä kannattamattomina. Yksimielisyys vallitsee kuitenkin aukioloaikojen selkeyttämisen tarpeesta.<sup>29</sup> Suurempien kauppatyyppien kannalta aukiolojen vapauttaminen olisi hyväksi, sillä vapaammat aukioloajat mahdollistaisivat kauppakeskusten kehittämisen elämyksellisten ajanviettopaikkojen suuntaan.<sup>10</sup> Tätä kehitystä tukee nyt voimassa oleva uusi kauppojen aukiololainsäädäntö, joka antaa mahdollisuuden sunnuntain aukioloon kaikille kauppoille.

Alkoholin ja lääkkeiden myyntirajoituksia puolestaan on kritisoitu lähikauppojen kilpailuaseman heikentämisestä ja selkeän kilpailuedun tuomisesta apteekkien ja Alkon läheisyydessä sijaitseville kauppoille.<sup>17,29</sup> Tulevaisuudessa mahdollinen itsehoitolääkkeiden ja mietojen viinien myynnin salliminen päivittäistavara-kaupassa tukisikin erityisesti lähikauppoja.<sup>10</sup>

### 1.5.2. Maankäyttö ja kaavoitus

Päätöksiin maankäytöstä ja kaavoituksesta vaikuttavat poliittiset, kaupalliset ja ympäristötekijät.<sup>10,17</sup> Näistä ympäristötekijät ovat kasvattaneet merkitystään

huomattavasti, ja tulevat mitä todennäköisimmin jatkossa yhä tärkeämmiksi päätöksentekoperusteiksi. Tampereen kaupunki pyrkii ympäristötavoitteisiinsa sekä tiivistämällä yhdyskuntarakennetta että parantamalla palvelujen tavoitettavuutta julkisilla kulkuneuvoilla.<sup>10,20,21,22,28</sup>

Nykyisin Tampereen kaupunkiseudun koko väestöstä noin 60 prosenttia asuu Tampereella, vaikka 2000-luvulla väestönkasvu onkin ollut nopeampaa kehyskunnissa. Kaupunkiseudun väestönkasvun painopistettä pyritään tasoittamaan alueellisesti ohjaamalla uusista asukkaista puolet ja asuinrakentamisen sijoittuu pääosin kunta- ja alakeskusten tuntumaan.<sup>3</sup> Uusi asutus sijoitetaan ensisijaisesti kävely- ja joukkoliikennevyöhykkeille, välttäen rakentamista autoriippuvaisille alueille.<sup>33</sup>

Asuinalueiden suunnittelussa on otettu huomioon väestön muutokset, kuten ikääntyminen ja kotitalouksien pienentyminen, ympäristövaatimukset sekä elämäntapojen ja asumistavoitteiden monipuolistuminen. Asumisvaihtoehtoja pyritään siis monipuolistamaan, ja kehitettävien asuinalueiden joukossa onkin ”sekä tiiviitä urbaaneja kaupunkialueita, erityyppisiä esikaupunkialueita että maaseutuympäristöön sijoituvia taajamia ja kyliä”. Saavutettavuuteen kevyen ja julkisen liikenteen avulla kiinnitetään erityistä huomiota, ja palveluita ja työpaikkoja pyritään sijoittamaan yhdyskuntarakenteen sisälle siten, että ne ovat saavutettavissa ilman omaa autoa.<sup>3</sup> Kasvu ohjataan Pirkanmaalla jatkossa selkeämmin keskukseen ja joukkoliikennekäytävien varrelle<sup>21</sup>; kehitettävät asuin- ja työpaikka-alueet on valittu siten, että ne muodostavat toisiinsa kytkeytyvän verkoston. Merkittävin asuinrakentamisen kasvusuunta on Tampereen keskustan ja Nurmi-Sorilan välinen alue. Muita merkittäviä kasvualueita ovat Tampereen Lielähti ja Hervanta, Tampereen Vuores, Ylöjärven Mäkkylä-Teivaala ja kirkonseutu, Naistenmatkantien varsi, Nokian keskusta ja Harjuniitty.<sup>3</sup>

*Tampereen kaupungin tavoitteena on ilmastomuutoksen hillintä, kestävä kehitys ja keskustan elävöittäminen yhdyskuntarakennetta tiivistämällä ja parantamalla palvelujen tavoitettavuutta julkisilla kulkuneuvoilla. Uusi asutus sijoitetaan ensisijaisesti kävely- ja joukkoliikennevyöhykkeille. Sen sijaan kaupan suuryksiköiden sijoittuminen tulee vaikeutumaan.*

Uusien tiukempien maankäytön tavoitteiden myötä erityisesti keskustojen ulkopuolisissa liikenteen solmukohtissa sijaitsevien kaupan suuryksiköiden sijoittuminen tulee vaikeutumaan.<sup>10,22</sup> Keskustat ovat säädösten mukaan suuryksiköidenkin ensisijaisia sijoituspaikkoja, eikä uusille keskustan ulkopuolisille suuryksiköille enää Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelman mukaan osoiteta paikkoja maakuntakaavassa. Tampereen keskustan lisäksi kauppaa halutaan ohjata Pirkkalaan, Lempäälään, Hervantaan, Nokialle, Ylöjärvelle ja Kangasalaan.<sup>21</sup> Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että keskustoista suuryksiköille on vaikea löytää tilaa. Päivittäistavarakaupan hypermarkettien kaltaisten suuryksiköiden sijoittuminen keskustoihin on ongelmallista sekä tilanpuutteen että huonomman saavutettavuuden vuoksi. Erikoiskaupankin ongelmana on sopivien keskustaliiketilöiden puute, vaikka kaupan ohjaaminen keskustoihin niiden elävöittämiseksi sinänsä onkin keskuksissa viihtyvän erikoiskaupan kannalta positiivinen kehityssuunta.<sup>10</sup> Lempäälän Ideaparkin, IKEA:n ja suunnitellun Lakalaivan tyyliä asutuksesta irrallaan sijaitsevia suuria yksiköitä ei siis nykylinjan mukaan pitäisi enää syntyä. Näiden sijaan halutaan Ratinaan suunnitellun tyyppisiä, keskustojen yhteyteen rakennettavia kauppakeskuksia.

Kunta	Alue	Kerrosalan lisäys km <sup>2</sup>
Tampere	Ratinan kauppakeskus	50 500
	IKEA-IKANO *	45 000
	Tesoman kauppakeskus	17 200
Kangasala	Lentolan alue *	30 000
Lempäälä	Marjamäen pohjoinen alue	80 000
Pirkkala	Linnakallion-Linnakorven alue	127 000
	Vähävaitin alue	16 000
Ylöjärvi	Elovainio	12 000
Nokia	Lehtimäki	25 000
	Saviselän alue	15 000
	Kolmenkulman alue *	40 000
Ikaalinen	Nummenrinteen kauppakeskus	14 500
Valkeakoski	Torinrannan kauppakeskus	9 500
	Vanhakylän alue	20 500
Sastamala	Marttilan ja Hopun alueet *	19 200
<b>Yhteensä</b>		<b>521 400</b>

\*asemakaavoitus tai asemakaavan muutos vireillä

#### Taulukko 9.

Pirkanmaan merkittävät asemakaavoitetut ja asemakaavoitusvaiheessa olevat kaupan hankkeet ja alueet 2011. Lähde: Pirkanmaan Ely-keskus, rakennetun ympäristön yksikkö.

### 1.5.3. Keskustan kehittäminen

Kestävän kehityksen lisäksi toinen keskeinen maankäytön suunnittelun tavoite Pirkanmaalla on Tampereen keskustan imagon parantaminen. Keskusta on tärkeä kaupungin identiteetin ja kilpailukyvyn kannalta.<sup>28</sup> Tampereella sen asemaa kaupunkiseudun kasvun veturina pyritään nyt vahvistamaan ohjaamalla sinne tavoitteellisesti asutuksen lisäksi niin palveluita, työpaikkoja kuin kauppaakin.<sup>21</sup> Lisää tilaa näille saadaan tiivistämällä Amurin, Tammen ja Kalevan asuinalueita, Hatanpään ja Nekalan työpaikka-alueita sekä Ranta-Tampellaa.<sup>3</sup> Vuonna 2011 eniten uusia asuntoja valmistuu Härmälään, Tampellaan, Ratinaan, Kaukajärvelle, Hervantaan, Kalevanrinteeseen, Muotialaan, Kalkkuun ja Vuorekseen.<sup>4</sup>

Tampereen keskustan merkittävimpana imago-ongelmana pidetään henkilöautoilijoiden näkökulmasta huonoa saavutettavuutta.<sup>10,28</sup> Vaikka Tampereen joukkoliikennettä pidetään jo nykyisellään toimivana, saavutettavuutta tunnutaan silti arvioitavan ennen kaikkea henkilöautolla kulkemisen kannalta. Suurin osa asiakkaita tekeekin ostoksensa henkilöauton, ja siksi ratkaisuksi on yhtäältä esitetty parkkipaikkojen ja parkkihallien lisäämistä.<sup>22,28</sup> Toisaalta saavutettavuuden parantaminen tällaisin keinoin on ristiriidassa sen kanssa, että kaavoituksen keinoin pyritään päinvastoin vähentämään henkilöauton liikenteen edellytyksiä keskustoissa samalla, kun liikennejärjestelmässä korostetaan katuraitiotien, lähijunaliikenteen ja linja-autoliikenteen merkitystä. Tavoitteena on kilpailukykyisen joukkoliikenteen tarjoaminen entistä suuremmalle osalle asukkaista, korjaten siten nykyistä tilannetta, jossa asuinalueita on syntynyt voimakkaan väestönkasvun seurauksena joukkoliikenteen ulottumattomiin.<sup>21</sup> Keskustaa kehitettäessä keskeinen kysymys koskeekin sitä,

*Keskusta on tärkeä kaupungin identiteetin ja kilpailukyvyn kannalta. Tampereen keskustan imago kärsii kuitenkin huonoksi koetusta saavutettavuudesta.*

missä määrin halutaan tukea henkilöautoilua ja millä keinoin asiakkaita voitaisiin kannustaa käyttämään tehokkaammin hyväkseen kaupungin tarjoamaa joukkoliikenneverkostoa.

### 1.5.4. Kaupan sääntelyn kehittäminen

Julkinen päätöksenteko ja kaavoitus ilmenevät tarkastelluissa raporteissa lähinnä kaupaa haittaavana ja estävänä tekijänä. Tarkoituksenmukaisempaa olisi, että ne koettaisiin pikemminkin kaupaa tukeviksi, sillä esimerkiksi kaavoituksen tehtävänä on muiden tavoitteiden ohella myös luoda kaupalle toimintaedellytyksiä.<sup>29</sup> Kaupan näkökulmasta nykyinen ohjausjärjestelmä on kuitenkin liian hidas, monimutkainen ja riittämätön kaupan tarpeisiin, eikä ota tarpeeksi huomioon kilpailunäkökulmaa.<sup>10,12,28,29</sup> Kaupaa ohjaavan päätöksenteon tavoitteeksi tulisi ottaa nopeus ja joustavuus sekä se, että tonttimaata olisi riittävästi ja oikeaan aikaan tarjolla yrityksille.<sup>1</sup> Sijainninohjausta voitaisiin joustavoittaa esimerkiksi osoittamalla kaupan rakentamiseen soveltuvia alueita yksittäisten kauppapaikkojen sijaan.<sup>29</sup> Vaikka rakennesuunnitelmassa luvataan ottaa huomioon yritysten muuttuvat tarpeet ja laajenemismahdollisuudet, varsinkin kaupan rakentamisen rajaaminen



keskustoihin tuntuu olevan ristiriidassa kaupan tarpeiden kanssa.

Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelmassa esitetään kolme rakennemallivaihtoehtoa: Tampereen keskustan tuntumaan tiivistyvä, joukkoliikennekäytäviin tukeutuva tai monikeskuksinen kaupunkirakenne.<sup>21</sup> Näistä joukkoliikennekäytäviin tukeutuva rakenne tuntuu parhaiten tukevan kaupan toivetta suuryksiköiden pitämisestä keskustojen ulkopuolella, joukkoliikennekäytävien mahdollistaessa samalla niihin ympäristöystävälliset ja toimivat kulkuyhteydet.

Toisaalta ympäristöseikat yhdessä joidenkin trendien – kuten yksilöllisyyden korostumisen, monikanavaisuuden ja ikääntymisen – kanssa saattavat kannustaa kauppaa panostamaan pienempiin keskustamyymälöihin rakennesuunnitelmista riippumatta. Lisäksi rakennesuunnitelmat ovat toimenpiteiden suhteen ohjeellisia ja niiden toteuttaminen on kuntien vastuulla,<sup>21</sup> mikä antaa kaupalle mahdollisuuden jossain määrin vaikuttaa suunnitelmien toteutukseen. Järjestelmän selkeyttäminen ja yhteistyön lisääminen kaupan ja viranomaisten välillä helpottaisi kaikkien osapuolten tarpeet paremmin huomioonottavien ratkaisujen löytämistä.<sup>10,34</sup>

*Kaupan näkökulmasta nykyinen ohjausjärjestelmä on liian hidas, monimutkainen ja riittämätön kaupan tarpeisiin, eikä ota tarpeeksi huomioon kilpailunäkökulmaa. Kauppaa ohjaavan päätöksenteon tavoitteena tulisi olla nopeus ja joustavuus.*

## 2

# KANSAINVÄLISET BENCHMARK-ESIMERKIT

Aiempien tutkimusraporttien ja selvitysten tarkastelun ohella benchmarking, eli olemassa olevista kaupallisista alueista oppiminen on tärkeä konkreettisten kehitysideoiden lähde sekä laajempien visioiden kehittämiseen soveltuva menetelmä. Seuraavassa esitellään kaksi benchmark-kohdetta Englannista ja kaksi Tanskasta.

## 2.1. Lontoon alueen tutustumiskohteet

Lontoossa tutustuttiin hankkeen puitteissa 27.-28.1.2011 kahteen kaupan kohteeseen, Milton Keynesiin ja Chiswickiin. Lontoo itsessään on merkittävä kaupan keskus, jossa paikallisen väestön ostovoimaa täydentävät miljoonat matkailijat. Esi-kaupunkialueilla paikallisen väestön rooli kaupan kehittämisessä on luonnollisesti keskeinen.

### 2.1.1. Milton Keynes - kaupan, asumisen ja vapaa-ajan keskus

Milton Keynes on noin tunnin junamatkan päässä Lontoosta sijaitseva työpaikka- ja asuntoalue, jossa

on asukkaita noin 250 000. Alueella toimii arviolta yli 10 000 yritystä, joista noin 300 on kansainvälisessä omistuksessa. Alueen ytimessä on yhdistetty kauppa- ja vapaa-ajankeskus, jonka lähistöllä on myös muita kauppiaita ja palveluita. Alueelta on hyvät liikenneyhteydet Lontooseen ja lentokentälle. Sijaintia on pidetty yhtenä Milton Keynesin menestyksen syynä, sillä puolentoista tunnin ajomatkan säteellä siitä asuu 30 prosenttia maan väestöstä. Lontoon lisäksi lähellä sijaitsevat Birmingham ja Leicester sekä yliopistokaupungit Oxford ja Cambridge.

Milton Keynes syntyi päätöksestä purkaa Lontoon asutuspainetta perustamalla uusia asuin- ja työ-



kentelyalueita kaupungin läheisyyteen. Alueella oli aiemmin pieni kylä, jota on parin viime vuosikymmenen aikana määrätietoisesti rakennettu elinvoimaiseksi elämisen, asumisen ja kaupan alueeksi, jossa myös työpaikat ovat lähellä. Tarkoituksena on ollut rakentaa alueesta todellinen vaihtoehto Lontoolle niin työpaikkojen kuin kaupunkien osalta. Kaupungissa viheralueita on tuotu asutuksen lähelle ja julkista ja kevyttä liikennettä kehitetty. Samalla kaupunkirakenne on kuitenkin pyritty pitämään väljänä hajauttamalla asutusta ja työpaikkoja, jotta myös henkilöautoilu olisi kaupungissa sujuvaa suurista liikennemääristä huolimatta. Tilaa on säästetty rakentamalla pysäköintialueita monikerroksisia.

Tällä hetkellä Milton Keynesin alueella toimivista yrityksistä 85 prosenttia on palvelualan ja 11 prosenttia tuotantosektorin yrityksiä. Yrityksistä 87 prosenttia on alle 20 henkeä työllistäviä pienyrityksiä. Alueen menestystä kuvastaa se, että 72 prosenttia alueen yrityksistä on perustettu siellä.

### 2.1.2. Chiswick – Inhimillistä ja ihmisläheistä kauppaa vanhaa rakennuskantaa hyödyntäen

Chiswick puolestaan on esimerkki alueesta, joka on syntynyt "kehkeytymällä". Chiswick on 45 000 asukkaan keskiluokkainen kaupunginosa länsi-Lontoossa. Se on yksi Lontoon esikaupunkialueista ja noin 15 minuutin metromatkan päässä Lontoon keskustasta.

Hounslown alue, jolla Chiswick sijaitsee, on yritysten näkökulmasta yksi Lontoon houkuttelevimmista, johtuen sen hyvistä liikenneyhteyksistä Heathrown lentokentälle. Neljäsosalla Britanniassa toimivista ulkomaisista yrityksistä on pääkonttorinsa tällä alueella.

Chiswick on vanha asuinalue, jonka pieniin ja pääosin paikallisiin kauppoihin tullaan nykyisin asioi-

maan ahkerasti eri puolilta Lontoota. Pienten paikallisten kauppojen ja brändimyymälöiden lisäksi Chiswickistä löytyy myös isoja supermarketteja, ja alue on suosittu erityisesti kahvila- ja ravintolapaikkana. Thames-joen läheisyys mahdollistaa ravintoloiden sijoittamisen joen rantaan sekä erilaisten aktiviteettien järjestämisen joella.

Alue on inhimillinen ja ihmisläheinen ja sen vanhaa rakennuskantaa on suojeltu taiten uudisrakentamisessa. Vanhaa rakennuskantaa on käytetty hyväksi muokkaamalla vanhoista tehdasrakennuksista esimerkiksi pubeja ja gallerioita. Chiswickistä on muodostunut brändi Hounslown toisistaan erottuvien alueiden joukossa: sillä on taiteellinen imago paitsi vanhan rakennuskannan, myös siellä asuvien kuuluisuuksien vuoksi. Alue on nykyisin suosituimpia paikkoja kuin kuuluisa Notting Hill.



### 2.1.3. Keskeiset opit Lontoosta

Näiden kahden synty- ja kehityspäristeiltaan varsin erilaisen alueen elinvoimaisuuden edellytykset ja niiden tarkastelun antamat keskeiset opit voidaan kiteyttää seuraaviin havaintoihin.

Ensinnäkin kaupan rakenteessa tulee olla kansainvälisten ketjujen ohella ehdottomasti myös paikallista tarjontaa ja erikoisuuksia. Alueelle tarvitaan hyvät julkiset ja muut liikenneyhteydet. Lisäksi alueella mahdollisesti oleva vanha rakennuskanta tulee säilyttää ja sitä tulee hyödyntää mahdollisimman paljon. Uudistamista tulee tehdä vanhan ehdoilla ja kaikkien paikkojen ja tilojen tulee olla ihmisen kokoisia ja hallittavia. Ihmisille tulee luoda turvallisuuden tunnetta valaistuksella, selkeillä väylillä, hoidetuilla puistoilla ja useilla levähdyspaikoilla.

Kauppojen oheen tarvitaan muita yksityisiä ja julkisia palveluita, kahviloita, ravintoloita ja muita pistäytymispaikkoja ihmisten oleskelua ja kohtaamista varten. Myös liikuntaan ja arkiseen ulkoiluun tulee luoda sopivat puitteet, jolloin esimerkiksi lenkkeilijät ja ulkoilijat voivat olla sujuvasti mukana kaupungin ”turuilla ja elämässä”. Kaikkiaan kaupan ja koko elämisen kokonaisuuden tulee muodostua ”hybridistä” eli asuntojen, työpaikkojen, koulujen, vapaa-ajan- sekä muiden palveluiden ja vaikkapa kirkkojen muodostamana yhteisönä. Kauppa on siis keskeinen toimija, jossa kokonaisuus muodostuu kaupan ohella muista ihmisten arjen ja elämän kiintopisteistä.

Tällainen kokonaisuus olisi hyvin luontainen lähtökohta erityisesti Tampereen keskustalle, mutta sopii hyvin myös aluekeskusten ja lähiöidenkin kehittämisen lähtökohdaksi ja tavoitteeksi.

*Menestyvällä kaupan alueella tulee ehdottomasti olla myös paikallista tarjontaa, hyvät liikenneyhteydet ja kaupan ohessa muita palveluita. Vanha rakennuskanta tulee säilyttää ja sitä tulee hyödyntää. Uudistamista tulee tehdä vanhan ehdoilla ja kaikkien paikkojen ja tilojen tulee olla ihmisten kokoisia ja hallittavia.*

## 2.2. Kööpenhaminan alueen tutustumiskohteet

Tanskan pinta-ala ilman Grönlantia on 43 094 neliökilometriä ja asukasluku noin 5,4 miljoonaa, josta pääkaupungissa Kööpenhaminassa asuu noin 500 000 henkilöä. Suomeen verrattuna Tanska on siis huomattavasti pienempi pinta-alaltaan ja hieman suurempi väkimäärältään. Silti myymäläverkoston tiheys on Suomen luokkaa, koska erityisesti päivittäistavarakaupassa kauppakoot ovat pienet. Hypermarket-segmentti puuttuu Tanskasta lähes kokonaan. Bilka-ketju hallitsee käytännössä yksin hypermarket-kenttää. Deloitteen mukaan kaksi tanskalaista vähittäiskaupan yritystä mahtuvat maailman 250 suurimman kaupan listalle. Dansk Supermarked löytyy sijalta 79 ja FDB, eli Coop Danmark A/S sijalta 128 (vertailun vuoksi: S-ryhmä on sijalla 68 ja Kesko sijalla 82).<sup>26</sup> Dansk Supermarked toimii hypermarket-segmentissä edellä mainitulla Bilka-ketjulla, supermarket-segmentissä Føtex-ketjulla ja discounter-segmentissä Netto-ketjulla. Vastaavasti COOP:in ketjubrändejä ovat Kvickly (supermarket), SuperBrugsen ja Irma (market), Fakta (discounter) sekä Dagli'Brugsen (lähikauppa).

Tanskan vähittäiskaupan kenttä onkin poikkeuksellinen muihin Pohjoismaihin ja useisiin Euroopan maihin verrattuna. Tanskalaisen kaupan kehityksen taustalla on vuonna 1997 tehty päätös sääntelyn li-

säämisestä. Kaupan suuryksiköiden rakentaminen kiellettiin tuolloin ja rajoiksi asetettiin 1 000 neliometriä maaseudulla ja 3 500 neliometriä kaupungeissa. Muiden kuin ruokakauppojen osalta raja on 2 000 neliometriä, johon suuret kaupungit saavat vuosittaisia poikkeuslupia.

Suomen ja Ruotsin päivittäistavarakauppa toimii suurten yksikkökokojen, IT-järjestelmien hyödyntämisen ja tehokkaan tuotanto- ja logistiikkaketjun johdosta tehokkaasti. Edellä mainitut asiat ovat Tanskassa kehittyneet vastakkaiseen suuntaan, mikä on johtanut tehottomuuteen esimerkiksi myyntineliöiden tuotolla tai henkilötehokkuudella mitattuna. Lisäksi Tanskan kuluttajahinnat ovat Euroopan korkeimpia. Tehottomuus on selkeä ongelma Tanskassa, joskin sen ansiosta on säilynyt runsaampi kaupan toimijoiden kirjo, ja esimerkiksi Kööpenhaminassa keskustan alueet ovat säilyneet elinvoimaisina. Tarkastelemalla Tanskan esimerkkiä on mahdollista tunnistaa sekä haasteita että mahdollisuuksia, erityisesti käsillä olevassa tilanteessa, jossa myös Suomessa sääntelyn kiristäminen on ajankohtainen kysymys.



### 2.2.2. Østerbro – Elivoimaista erikoiskauppaa ja palveluita esikaupungissa

Østerbron alue tarjoaa Ørestadille hyvän kontrastin – se ei ole tyhjästä luotu uudisalue vaan perinteistä ja vanhasta rakennuskannasta ammentava elävänä säilynyt alue. Keskeisen sijaintinsa vuoksi se on haluttu asuinalue. Østerbron vahvuus on pienimuotoinen mutta omintakeinen erikoiskauppa, joka paitsi palvelee lähiasukkaita, vetää myös puoleensa asiakkaita muualta Kööpenhaminasta. Lisäksi alueella on ravintoloita ja kahviloita, joissa viihtyvät niin paikalliset kuin kauempaakin tulleet asiakkaat.



### 2.2.1. Ørestad – Pohjolan suurinta kauppaa ja urbaania vihreää asumista

Ørestad on "keskelle peltoa" rakennettu uudisalue, jonka kehittymistä ohjaavia tekijöitä ovat olleet metroradan rakentaminen sekä asunto-, toimisto- ja kouluinfrastruktuurin luominen. Tavoitteena on ollut viihtyisä ja moderni alue, jossa korostuvat asumisen laatu ja ekologiset arvot. Alueelle on rakennettu arkkitehtonisesti erottuvia asuin- ja toimistorakennuksia, kuten projektit '8 House' (2010), 'Mountain Dwellings' (2008) sekä 'VM houses' (2005). Ørestadin alueella onkin kokeiltu, kuinka asuinrakentaminen, toimistot, koulut ja kaupat voidaan tuoda yhteen perinteisiä rajoja rikkoen. Lisäksi innovatiiviset ratkaisut energiahuollossa sekä poikkeuksellisen suuret terassiparvekkeet että puutarha-alueet korostavat alueen ekologista profiilia.

Alueella on myös Pohjolan suurimpana itseään markkinoiva kauppakeskus Fields, jonka kehittäjinä ovat olleet Copenhagen Capacity, Metro Ltd. ja Øresund Committee. Fields on pinta-alaltaan 148 000 neliometriä, ja sisältää perinteisten kaupallisten liiketilöiden ohella myös muun muassa näyttelytilaa ja kuntokeskuksen. Ravintolapalvelut on keskitetty yhteen kerrokseen. Erikoisuutena Fields tarjoaa Arne Jacobsen Loungen, jossa voi tutustua muotoilijan töihin ja elämään. Fields on tyylikäs mutta se ei ole saanut paikallisen väestön varauksetonta hyväksyntää, sillä suuri osa Kööpenhaminalaisista haluaa edelleen asioida pienissä erikoisliikkeissä suurten keskusten sijaan.



### 2.2.3. Keskeiset opit Kööpenhaminasta

Kööpenhaminan vierailu herätti monia ajatuksia, joita voi hyödyntää kaupan kehittämisessä myös Pirkanmaalla. Menestyvältä kaupan alueelta vaaditaan kykyä sekä palvella omia asukkaitaan, että vetää puoleensa asiakkaita muualta. Tanskan esimerkeissä korostuivat kansallisen ja kansainvälisen liikkuvuuden merkitys ja Malmön ostovoiman hyödyntäminen.

Kaupan alueiden suunnittelussa tulee huomioida ihmisten luontainen liikkumistarve, luoden ihmisille mahdollisuuksia ”käyskennellä” sekä varmistaen hyvät julkiset liikenneyhteydet ja liikuntamahdollisuudet.

Ostoskatujen imagoa luodaan Tanskassa kovien brändien kautta, paikallisia niche brändejä unohtamatta. Tutustumiskohteissa aukioloajat olivat suomalaisesta näkökulmasta lyhyet, aamukymmenestä iltakuuteen. Tanskalaiset eivät kuitenkaan asioi muulloin – heille kauppa on keskeinen väline arjessa ja juhlassa, mutta ei kaikki kaikessa.

Ihmisläheisyys ja persoonallisuus nousivat vierailujen pohjalta avaintekijöiksi kaupan alueiden erottautumisen ja menestyksen kannalta. Persoonaton, hajuton ja mauton ei houkuttele ihmisiä. Liian steriilit olemuksesta voidaan pyrkiä eroon esimerkiksi persoonallisin liiketiloin tai hyödyntämällä vanhaa kaupunkia ja vanhoja rakennuksia osana muuta infrastruktuuria. Tanskan esimerkeistä oppia voi ottaa siitä, kuinka uutta on rakennettu vanhan ehdoilla, tuoden kuitenkin samalla uutta tanskalaista designia arkkitehtuuriin ja arkeen. Vierailukohteissa huomio kiinnittyi korkeaan laatutasoon ja hyvään käyttölaatuisuuteen, paikallisen designin esiin nostamiseen, kotiseutuympöyteen ja tanskalaisuuden arvostamiseen.

Ihmisläheisyys, paikallisuus, aitous ja omaleimaisuus vetävät siis ihmisiä puoleensa. Tältä pohjalta onkin aiheellista pohtia, mitä olisi se aito tamperelaisuus, jota voitaisiin hyödyntää kaupan kehittämisessä ja profiloimisessa.

*Persoonaton, hajuton ja mauton ei vedä ihmisiä – tarvitaan ihmisläheisyyttä, paikallisuutta, aitoutta ja omaleimaisuutta. Mitä olisi aito tamperelaisuus?*

## 3

## PANEELIKESKUSTELUT

Esitutkimuksessa etsittiin tuoreita ja konkreettisia näkökulmia pirkanmaalaisen vähittäiskaupan kehittämiseen kartoittamalla asiantuntijoiden ja toimijoiden näkemyksiä kahden paneelikeskustelun avulla. Paneelit järjestettiin 9.3.2011 ja 14.3.2011. Niiden osallistujat on koottu oheiseen taulukkoon.

Paneeleissa käsiteltiin annettuja teemoja sekä yhteisissä keskusteluissa että pienryhmissä monipuolisten näkökulmien esiin saamiseksi. Teemat olivat:

1. Keskeiset kaupan kehitystrendit ja niiden vaikutukset Tampereen seudulla
2. Merkittävimmät kaupan kehitystä edistävät ja ehkäisevät tekijät
3. Kaupan osaamisen vaatimukset ja koulutuksen kehittäminen.

Markku Auvinen	kaupunginjohtaja	Valkeakoski	9.3.2011
Anne-Mari Järvelin	innovaatiojohtaja	Tredea	9.3.2011
Hannu Kuusela	markkinoinnin professori	Tampereen yliopisto	9.3.2011
Ari-Pekka Lehtonen	aluepäälikkö	Sponda	9.3.2011
Timo Mäki-Ullakko	toimitusjohtaja	Pirkanmaan Osuuskauppa	9.3.2011
Jari Alanen	aluejohtaja	Kesko	14.3.2011
Simo Andersson	toimitusjohtaja	Shop'In Research	14.3.2011
Erkki Korkala	elinkeinojohtaja	Pirkkala	14.3.2011
Ilkka Ojala	toimitusjohtaja	Tampereen Tilakeskus Liikelaitos	14.3.2011
Hilikka Pöyliö	koulutuspäälikkö	TAKK	14.3.2011
Eija Tahvanainen	yrittäjä	Storea	14.3.2011

**Taulukko 10.**  
Paneelikeskustelujen osallistujat.

### 3.1. Keskeiset kaupan kehitystrendit ja niiden vaikutukset Tampereen seudulla

Keskusteluissa nousi esiin ajatus uusien kuluttajakäyttäytymistrendien kaksijakoisuudesta: yhtäältä ostamisen helppoutta haetaan verkkokaupasta, toisaalta fyysisen kaupan odotetaan tarjoavan viihtymistä ja elämyksellisyyttä. Sama kaksijakoisuus näkyy myös aluekehityksessä ja kauppatyyppien eroissa – isot hypermarketit helpottavat asioiden hoitamista, kun taas keskusta on viihtymistä varten. Kaupan tulee siis tulevaisuudessa pyrkiä yhtä aikaa sekä tarjoamaan elämyksiä että helpottamaan asiakkaan arkea. Osaaminen ja asiakkaan ajan arvostus on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Niin kauppa paikkana kuin sen rooli arjessa muuttuu, ja keinoksi muutoksen mukana pysymiseen nähtiin elämyksellisyyteen panostaminen ja monikanavaisuus, verkkokaupan ja fyysisen kaupan yhdistäminen, josta käytettiin esimerkkinä Verkkokauppa.com:ia.

Tulevaisuuden myymälöiden arveltiin muodostuvan elämyksellisiksi tuotteiden kokeilutiloiksi – varastoja ei kaupoissa enää tarvittaisi, sillä tuotteet toimitettaisiin asiakkaalle kotiinkuljetuksella verkossa tai myymälässä tehdyn tilauksen jälkeen. Tämän kaltainen toimintatapa on jo käytössä esimerkiksi huonekalu-, kodintekniikka- ja urheilukaupassa. Verkkokauppa nähtiin kasvavana haasteena erityisesti erikoiskaupalle; päivittäistavara-kaupalle sillä ei nähty olevan niinkään merkitystä. Fyysisellä kaupalla yleisesti nähtiin olevan selviä kilpailuhaittoja verkkokauppaan verrattuna, johtuen liiketiloiden ylläpitoon liittyvistä korkeista ja yhä nousevista kustannuksista ja verotuksesta. Liiketiloihin keskusteltaessa esiin nousi myös liikepaikkojen riittävyys keskustuissa;

*Kaupan tulee tulevaisuudessa pyrkiä sekä tarjoamaan elämyksiä että helpottamaan asiakkaan arkea. Tulevaisuuden myymälöistä voi muodostua elämyksellisiä tuotteiden kokeilutiloja.*

ratkaisuksi esitettiin vanhan rakennuskannan hyödyntämistä sekä liiketiloiden rakentamista ulkomaiden metropolien tyyliin maantasosta sekä ylös- että alaspäin. Kaupan kannalta haastavaksi koettiin valintojen teko tilanteessa, jossa on vaikea tietää, mihin muuttuvassa ympäristössä kannattaisi investoida: varasto- vai myymälätilaan, millaisiin myymälätiloihin ja missä. Verkkokaupan kasvun myötä logistiikan, varastoinnin ja jakeluteiden merkitys kasvaa, ja Tampereen uskottiin logistisesti keskeisen sijaintinsa ansiosta hyötyvän tästä, mikäli alueelle saataisiin houkutelua tavarantoimittajia ja logistiikkaa. Samalla kysyttiin, johtaako tällainen kehitys entisestään harveneviin myymäläverkkoihin ja suurempiin yksiköihin.

Yksittäisen vähittäiskauppiaan kannalta verkkokaupan merkityksen kilpailijana uskottiin riippuvan pitkälti myytävistä tuotteista – vain tietyn tyyppisten tuotteiden myynti on siirtymässä merkittävältä osalta verkkoon. Esimerkkeinä tällaisista tuotteista mainittiin matkailutuotteet, elektroniikka, musiikki ja vaatteet. Verkkokaupan myötä nähtiin syntyneen asiakasryhmiä, joiden haluamia tuotteita ei edes löydy tamperelaisista kaupoista, vaan ainoastaan

verkosta. Toisaalta nostettiin esille myös mahdollisuus fyysisen kauppajon valikoimien monipuolistamiseen internetin vaikutuksesta, kun asiakkaat alkavat vaatia mieleisiään tuotteita tuttuihin kauppoihin sen sijaan, että siirtyisivät pysyvästi verkkokauppojen asiakkaiksi. Verkkokaupasta nähtiin puuttuvan sellainen kokeilemisen mahdollisuus ja ostamisen tunne, jotka vetävät ihmisiä perinteisiin myymälöihin. Tässä ilmeni jälleen kauppapaikkojen roolin muutos: fyysisen kaupan tulee panostaa niiden elämysten tarjoamiseen, joita verkkokaupasta ei saa.

Tampereella koettiin olevan kilpailullisesti tilaa etenkin erikoiskaupan monipuolistumiselle, sillä nykyistä erikoiskauppaa pidettiin pääosin kehittymättömänä rutiinikauppana. Syyksi esitettiin pirkanmaalaisten kuluttajien yhä voimistuvaa hintaorientoituneisuutta, jonka vuoksi halpakonseptit menestyvät, mutta erikoistuneemmille ja laadukkaammille kaupoille ei välttämättä riitä kysyntää. Samalla yksipuolinen tarjonta kuitenkin ajaa osan kuluttajista ostoksille pääkaupunkiseudulle tai tilaamaan tuotteita ulkomailta. Esitettiin kysymys, kuinka parantaa pirkanmaalaisen laatutietoisuutta.

Nuorison kulutusikäntymisen seuraamista pidettiin paneeleissa erityisen tärkeänä. Merkittäviä vaikutuksia kaupan kehitykseen tulee panelistien mukaan olemaan muun muassa ekologisten arvojen nousulla ja sillä, että jo nyt Suomessa on uusi sukupolvi, joka ei koskaan ole ostanut tiettyjä tuoteryhmiä perinteisestä kivijalkakaupasta. Esitettiin kysymys, kuinka kehitys jatkuu – tuleeko kaupasta ruutu pöydällä? Toisaalta mielenkiintoisena pidettiin tiukkojen arvojen ja pinnallisen viihteen limittymistä nuorten elämässä. Olennaisimpana kysymyksenä pidettiin sitä, muuttuvatko nuorten käyttäytyminen ja arvot iän myötä, vai onko kyse pysyvämmästä muutoksesta. Asiakaskunta ja kuluttajakäyttäytyminen muuttuvat myös "heimoutumisen" ja ulkomaalaisen

väestön lisääntymisen myötä. Kaupan tulisi huomioida nämä uudet kohderyhmät ja vastata heidän luomaansa uudenlaiseen kysyntään. Luomun ja paikallisuuden nousevia trendejä käsiteltäessä pohdittiin, kuinka saada paikallisuutta esiin ja voisiko Tampere olla etulinjassa hyödyntämässä näitä trendejä. Paikallisuus ja luomu nähtiin yhtenä keinona tuottaa elämyksellisyyttä verrattuna tavallisiin massatuotteisiin. Paikallista tarjontaa pidettiin kuitenkin paljosta puheesta huolimatta yhä vähäisenä, johtuen ensisijaisesti pienten tuottajien toimituskyvyn rajallisuudesta, joka tekee yhteistyön isojen ketjujen kanssa vaikeaksi.

Nuorison ohella pohdittiin väestön ikääntymisen merkitystä kaupalle: Ovatko tulevat eläkeläiset aktiivisia palvelujen kuluttajia? Laskeeko tavarankulutus, kun eläkeläisillä on jo kaikkea? Yleisten väestötrendien – väestön keskittymisen, ikääntymisen ja yhden hengen talouksien lisääntymisen – uskottiin johtavan lähikaupan renesanssiin kysynnän lisääntyessä. Lähikaupat nähtiin keinona sitouttaa asiakaita tarjoamalla mahdollisuus hoitaa koko viikon ostokset, myös täydennyskäynnit, saman ketjun myymälöissä. Toisaalta eläkeläisten uskottiin suosi-

*Vanhoihin rakenteisiin jumittumisen sijasta tulisi puhua kaupan muutoksesta sen suuntaa arvottamatta. Kauppa on muuttumassa, ja siinä muutoksessa täytyy olla mukana.*

van kattavia kaupan ja palveluiden keskuksia, joissa kaikki asiat voisi hoitaa samalla reissulla. Kauppaan lähdön ajateltiin olevan eläkeläisille ”päivän juttu”, jossa sosiaaliset kontaktit ja myös elämykselliset piirteet korostuvat. Lähialueiden palvelujen nousu ja toisaalta keskustan ulkopuolisten suurten keskusten vetovoima koettiin vastavoimiksi, jotka vaikuttavat yhtä aikaa. Samalla pohdittiin, mikä tulevaisuudessa kokoa palveluja – kauppa vai julkiset palvelut?

Keskusteluissa tuotiin esiin vaatimus ajatustavan muutoksesta: sen sijaan, että jumiutettaisiin vanhoihin rakenteisiin pohtimalla nykyisen kaltaista kaupaa edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä, tulisi puhua kaupan muutoksesta sitä arvottamatta. Kauppa on muuttumassa toisenlaiseksi huolimatta muutoksen suunnasta esitetyistä mielipiteistä, ja siinä muutoksessa täytyy olla mukana. Panelistit totesivat, että on vaikea määrittää, missä määrin trendit mukautuvat rakenteisiin ja rakenteet trendeihin. Pirkanmaalle kaivattiin rohkeutta aloittaa uutta ja mahdollisuuksia kehittää ja kokeilla uudenlaisia liiketoimintakonsepteja. Vaadittiin asennemuutosta: uusien konseptien kokeiluun tulisi rohkaista ja suhtautua kokeiluihin positiivisesti, ei ongelmana. Tulisi pohtia keinoja yrittäjien tukemiseen, madaltaen siten kynnyksiä innovatiivisiin kokeiluihin. Samalla peräänkuulutettiin globaalia ajattelutapaa: enää ei riitä miettiä, mikä sopisi Pirkanmaalle, vaan tulee pyrkiä erikoistumaan kansainvälisellä tasolla ja löytää keinoja tehdä pirkanmaalaisesta kaupasta globaalia. Kansainvälisessä osaamisessa ja ajattelussa koettiin kuitenkin vielä olevan puutteita, kuten myös kansainvälistyvässä kilpailussa menestymiseen tarvittavassa arvoketjujen hallinnan ja konseptoinnin osaamisessa. Suomessa on panelistien mukaan perinteisesti keskitytty paikallisten kuluttajien erityispiirteisiin, jolloin

vahvasti ketjuohjattuja ja kansainvälisesti kilpailukyisiä liiketoimintakonsepteja ei ole syntynyt monitaakaan. Samalla toimivimpien konseptien uskottiin kuitenkin ammentavan myös paikallisuudesta täydellisen globaalin yhdenmukaisuuden sijasta.

Paneeleissa nousi esiin selkeä toive erottuvan profiilin rakentamisesta Pirkanmaalle. Pirkanmaan tulisi panelistien mielestä profiloitua jonkin tietyn kaupan alan keskuksiksi. Yhtenäinen profiili toisi lisäarvoa koko seudulle, poistaen nykyistä kuntien välistä kilpailua. Viitaten aiempaan vaatimukseen mahdollisuuksien tarjoamisesta innovatiivisiin kokeiluihin kaupan alalla paneeleissa ehdotettiin Pirkanmaan profiloituvan uusien liiketoimintakonseptien pilotointialustaksi, houkuttellen siten alueelle innovatiivisia yrittäjiä. Profiloitumalla voitaisiin houkuttaa ostovoimaa Pirkanmaan ulkopuolelta ja matkailun kautta. Eri alueille Pirkanmaan sisällä ehdotettiin luotavaksi omat alueprofiilinsa, jolloin aluekehitystä voitaisiin toteuttaa kolmella tasolla: profiloituneiden kaupan keskittymien, aluekeskusten ja lähikaupan tasoilla.

*Pirkanmaan ehdotettiin profiloituvan uusien liiketoimintakonseptien pilotointialustaksi, houkuttellen siten alueelle innovatiivisia yrittäjiä. Yhtenäinen profiili toisi lisäarvoa koko seudulle kuntien välisen kilpailun sijasta.*

## 3.2. Merkittävimmät kaupan kehitystä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Pirkanmaata pidettiin vetovoimaisena alueena niin asukkaiden kuin yritystenkin näkökulmasta ja siksi yleisen keskittymiskehityksen voittajana. Alueen kehittämistä pidettiin kuitenkin tärkeänä vetovoiman säilyttämiseksi. Asukkaiden näkökulmasta Pirkanmaa on mukava alue asua ja elää – koulutusmahdollisuudet houkuttelevat opiskelijoita ja muun muassa lyhyet etäisyydet sekä kurissa pysyneet asu- ja elämyskustannukset ovat tehneet alueesta pääkaupunkiseudun jälkeen kiinnostavimman työskentely- ja asuinpaikan. Kasvava väestö houkuttelee yrityksiä ja mukava elinympäristö niihin osaavaa työvoimaa. Väestönkasvun ja ostovoiman suhdetta kommentoitiin keskusteluissa kuitenkin myös toisesta näkökulmasta. Väestönkasvua ja koulutettua väestöä pidettiin ostovoiman kannalta positiivisina seikkoina, mutta samalla kyseenalaistettiin positiivisen muutovirran ostovoimaa lisäävä vaikutus, sillä Pirkanmaalle siirtyy paljon alhaisen ostovoiman muuttajia. Lisäksi ostovoimaa heikentää Pirkanmaan suhteellisen korkea työttömyysaste ja teollisuusvaltaisuus – tulevaisuudessa ehkä myös Nokian työllistävän vaikutuksen väheneminen ja matalapalkkaisten kaupan alan töiden lisääntyminen. Kaupan kehitystä estävänä tekijänä keskusteluissa nousi esiin myös pirkanmaalaisen kaupan hintavetoisuus – edulliset ketjut menestyvät hinnan määrittäessä ostopäätöksiä, kun taas laadukkaampi erikoiskauppa ei pääse kehittymään. Vaikka Tamperetta pidettiin selvänä kakkosena Helsingin jälkeen, pirkanmaalaisista erikoiskauppaa kuvattiin silti kehittymättömäksi.

Matkailun kannalta Pirkanmaata pidettiin vetovoimaisena kattavan kulttuuritarjonnan ja luonnon an-

siosta. Näiden hyödyntämisessä yhteistyössä kaupan kanssa nähtiin paljon potentiaalia, ja kaupalla uskottiin voivan olla iso rooli vetovoimatekijänä, mikäli kauppa saadaan tähän yhteistyöhön uudella ja innovatiivisella tavalla mukaan. Toisaalta matkailulla nähtiin olevan vaikutusta vain Tampereen keskustassa, ja kysyttiin jopa, kuinka vetovoimainen Tampere kaupunkina loppujen lopuksi on. Pirkanmaan profiloitumista johonkin toimialaklusteriin tai jonkinlaisen Ideaparkin tyyliin erottuvan vetonaulan kehittämistä pidettiin tärkeänä kansallisena vetovoimatekijänä. Kansainvälisen vetovoiman kehittämisessä kauppa ei pidetty parhaana mahdollisena lähtökohtana.

Tampereen maantieteellistä ja logistista keskeytystä pidettiin kaupan kannalta positiivisena asiana. Ostovoiman keskittyminen tiiviille alueelle sekä Pirkanmaan sisäiset lyhyet etäisyydet helpottavat niin kuluttajien kuin tavarankin liikkumista. Toisaalta pirkanmaalaisia asuinalueita ja lähioita pidettiin lähipalveluiden kehittämisen kannalta liian pieninä, ja julkisessa liikenteessä koettiin olevan parantamisen varaa. Tampereen keskustaa pidettiin nykyisellään melko tylsänä, ja sen kehittymisen keskeisinä haasteina saavutettavuutta sekä liikepaikkojen riittävyttä. Keskusta koettiin liian tiiviiksi ja vaikeasti muunneltavaksi kaupan tarpeisiin. Ratkaisuna esitettiin ehdotus keskustan kauppapaikkojen lisärakentamisesta ylös- tai alaspäin tilankäytön optimoimiseksi. Liikepaikkojen kalleutta ja niiden hallinnointiin liittyvien kustannusten nousua pidettiin myös kehitystä estävänä tekijänä ja kilpailuhaittana suhteessa verkkokauppaan. Paneeleissa pohdittiin

myös keskustan kivijalkakauppojen tulevaisuutta: Mitä tapahtuu, kun vanhat kauppiat eläköityvät – syntykö palveluaukkoja, mikä on vanhojen liiketilojen kohtalo? Olisiko ilta-aukiolojen pidentäminen ratkaisu pienten liikkeiden kysynnän puutteeseen? Lähikauppojen kannalta positiivisena pidettiin niiden kysynnän kasvua ikääntymisen ja yhden hengen talouksien lisääntymisen myötä. Niiden kehityksen haittana sen sijaan pidettiin alkoholimonopolia ja apteekkituotteiden myyntirajoituksia, jotka ohjaavat kysyntää suurempiin keskuksiin.

Julkista kaupan ohjausta keuhuttiin hyvistä suunnitelmista ja hankkeista, mutta muuten se sai osakseen kritiikkiä. Keskeisimmäksi ongelmaksi koettiin kokonaisstrategian puute: erilliset toimijat ja kunnat kehittävät kauppaa omien intressiensä pohjalta kokonaisuuden jäädessä yksittäisten projektien jalkoihin. Sirpaleiset kehityshankkeet ja kuntien välinen kilpailu kaupan hankkeista ja niiden tuomasta ostovoimasta koettiin koko alueen kaupan kehitystä haittaavana. Paneeleissa kaivattiin yhtenäistä aluestrategiaa ja pirkanmaalaista kaupan profiilia, jotka hyödyttäisivät koko seutua. Samaten keskustan kehittämiseen kaivattiin koordinoitumpaa otetta. Nyt kaupan kehittäminen koettiin pirstaleisista hankkeista koostuvaksi selkeän vastuuhenkilön tai -yksikön puuttuessa. Haitaksi koettiin myös institutionaalisten sijoittajien puute; nyt Pirkanmaalla toimii lähinnä yksittäisiä sijoittajia, joilla ei ole vahvaa kehittämisenintressiä.

Maankäytön suunnittelussa ongelmana pidettiin päätöksenteon hitautta ja lainsäädännön rajoittavuutta. Kaikki kauppa ei panelistien mukaan voi sijoittua keskustaan tilanpuutteen ja kalliiden vuokrien vuoksi. Kaavoituspäätösten pelättiin joissain tapauksissa kokonaan estävän kaupan rakentamisen, jolloin kysyntä valuu verkkokaupan kautta ulkomaille. Kysyttiin, onko kaupan rajaaminen lainkaan oikea keino kaupan ohjaamiseen ja voisiko Pirkan-

*Julkista kaupan ohjausta keuhuttiin hyvistä suunnitelmista ja hankkeista. Ongelmaksi koettiin kokonaisstrategian puute – erilliset toimijat ja kunnat kehittävät kauppaa omien intressiensä pohjalta kokonaisuuden jäädessä yksittäisten projektien jalkoihin. Paneeleissa kaivattiin yhtenäistä aluestrategiaa ja pirkanmaalaista kaupan profiilia, jotka hyödyttäisivät koko seutua.*

maa rohkeasti kyseenalaistaa maakuntakaavan, soveltaen sitä paikallisista tarpeista lähtien. Toisaalta ongelmana pidettiin eri osapuolten epärealistisia odotuksia: kauppa ei päätöksä tekemällä siirry sille epäedulliseen paikkaan. Esitettiin kysymys, onko ympäristöministeriö oikea taho ohjaamaan kauppaa, vai pitäisikö ensisijaisesti seurata kaupan ja asiakkaiden tarpeita. Ongelmaksi nähtiin myös yleisempi teollisuuden kehittäminen kaupan kustannuksella, seuraten Pirkanmaan teollisuusvaltaista perinnettä. Kaupan koettiin kärsivän huonosta maineesta, ja pohdittiin, kuinka tuoda esiin kaupan positiivisia yhteiskuntavaikutuksia.

Paneeleissa esiin nousseet pirkanmaalaisen vähittäiskaupan kehitystä edistävät ja ehkäisevät tekijät on koottu oheiseen taulukkoon.

EDISTÄVÄT TEKIJÄT	EHKÄISEVÄT TEKIJÄT
<b>VETOVOIMA</b>	
Maine ja vetovoimaisuus	
Hyvä alue asua ja elää, kohtuulliset elinkustannukset	
Yleinen väestön keskittymiskehitys	
Kilpailukykyinen ostovoima	Matalan ostovoiman segmentit
Kansainvälinen tarjonta pääkaupunkiseudun jälkeen	Erikoiskauppa silti kehittämätöntä
Tilaa uusille konsepteille	Kauppan hintavetoisuus
Kulttuuritarjonta ja ympäristö	Matkailulla merkitystä vain keskustassa
<b>MAANTIEDE</b>	
Maantieteellinen ja logistinen keskeisyys	
Lyhyet etäisyydet, ostovoima tiiviillä alueella	Silti kaupan kannalta pienet asuinalueet
	Julkisen liikenteen kehityshaasteet
	Kalliit liikepaikat ja niiden riittävyys keskustoissa
	Kiinteistöjen omistamiseen ja hallinnointiin liittyvien kustannusten nousu
	Keskustan saavutettavuus
<b>JULKINEN OHJAUS</b>	
Paljon suunnitelmia	Kokonaisstrategian puute aluekehityksessä ja sirpaleiset hankkeet
	Kuntien keskinäinen kilpailu
	Lainsäädännön tiukentuminen maankäytön suunnittelussa
	Julkisen päätöksenteon hitaus
	Osapuolten epärealistiset odotukset
	Teollisuuden kehittäminen kaupan kustannuksella
	Kauppan alan huono maine
	Alkoholin ja apteekkituotteiden myyntirajoitukset
	Institutionaalisten sijoittajien puute
<b>KOULUTUS JA OSAAMINEN</b>	
Hyvät oppilaitokset	Aivovuoto, eli kaupan osaajien siirtyminen pois talousalueelta
	Arvoverkosto- ja konseptiosaamisen puute

**Taulukko 11.**  
Kaupan kehitystä edistävät ja ehkäisevät tekijät Pirkanmaalla.



### 3.3. Kaupan osaamisen vaatimukset ja koulutuksen kehittäminen

Keskustelujen kantava ajatus oli, etteivät tulevaisuuden ongelmat ratkea eilisen osaamisella. Kaupan menestyminen vaatii panelistien mielestä monipuolista osaamista kaikilla tasoilla, niin johtoportaassa kuin myyjätasollakin. Asiakkaiden vaatimustason nousu asettaa paineita erityisesti myyjien asiantuntemukselle; tiedon saatavuuden parantuessa asiakas saattaa nykyisin tietää tuotteista helposti enemmän kuin myyjä itse. Nimenomaan asiantuntemus, asiakkaiden neuvonta ja ostoprosessin helpottaminen nostettiin tulevaisuuden myyjien olennaisimmiksi tehtäviksi. Verkkokaupan noustessa yhä vahvemmaksi kilpailijaksi juuri asiakaspalveluun panostaminen nähtiin perinteisen fyysisen kaupan kilpailuvalttina.

Myyjän työn nähtiin muuttuvan pankkineuvojien tehtävien tavoin kohti konsultatiivisen neuvojan palveluita, joita asiakkaat jopa varaisivat etukäteen maksua vastaan. Toisaalta asiantuntijuuden koettiin näkyvän myös valikoiman rakentamisessa – asiakkaan ostoprosessi helpottuu, kun kaupalla on tarjota huolella rajattu tuotevalikoima. Alkoa pidettiin yhtenä hyvänä esimerkkinä asiantuntevista myyjistä ja huolellisesti laaditusta valikoimasta. Ongelmaksi myyjien asiantuntemuksen parantamisen kannalta koettiin kaupan alan työpaikkojen houkuttelevuuden puute: työvoiman vaihtuvuus on suurta, ja alalla käytetään paljon osa-aikaisia työntekijöitä. Onkin syytä pohtia, kuinka sitouttaa ihmisiä kaupan tehtäviin ja kuinka kouluttaa heitä vastaamaan tulevaisuuden asiakaskunnan vaatimuksiin. Paneelikeskusteluissa olennaisina tekijöinä pidettiin työnantajan ja -tekijän molemminpuolista sitoutumista, elämiseen riit-

*Asiakaspalvelu nähtiin perinteisen fyysisen kaupan kilpailuvalttina. Myyjän työn nähtiin muuttuvan kohti konsultatiivisen neuvojan palveluita, joita asiakkaat jopa varaisivat etukäteen maksua vastaan. Asiantuntijuus näkyy myös valikoiman rakentamisessa – ostoprosessi helpottuu, kun tarjolla on huolella rajattu tuotevalikoima.*

tämättömien osa-aikaisuuksien hallintaa sekä alan arvostuksen ja palkkojen nostamista.

Kehittämistä kaipaaviksi osaamisalueiksi nimettiin monialainen osaaminen, sidosryhmäosaaminen, palveluosaaminen, verkkokauppa ja monikanavaisuus, logistiikan osaaminen sekä arvoketjujen ja konseptien osaaminen. Palveluosaamista pidettiin tärkeänä viitaten erityisesti edellä käsiteltyyn asiakaspalvelun merkityksen kasvuun fyysisessä kaupassa. Arvoketjujen hallintaa ja uusien liiketoimintakonseptien luomista esimerkiksi Ikean tai H&M:n tapaan pidettiin kansainvälistyvässä kaupassa menestymisen kannalta olennaisena taitona, joka suomalaisilta vielä puuttuu. Myös verkkokaupan ja monikanavaisuuden hallitseminen nousivat esille kaupan muutoksen ja verkkoon siirtymisen sekä sen tuoman laajentuneen kansainvälisen kilpailun yhteydessä. Sidosryhmäosaamista pidettiin erittäin tär-

keänä, sillä tulevaisuuden kauppa vaatii verkostoitumista ja toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Koulutuksen kehittämisen lähtökohtia Pirkanmaalla pidettiin hyvinä perustuen alueen hyviin ja monipuolisiin oppilaitoksiin. Esimerkiksi uuden Johtamiskorkeakoulun monialaisuutta tulisi käyttää hyväksi rakennettaessa pirkanmaalaisia osaamisprofieileja. Osaamisprofiilit auttaisivat kehittämään paikallisten toimialakohtaisten ja kaupan organisaation eri tason osaamistarpeiden ja koulutuksen vastaavuutta, toteuttaen samalla alueellista ja kansallista koulutuksen työnjakoa. Oppilaitosten ja elinkeinoelämän tiiviimpää yhteistyötä pidettiin tärkeänä sekä opiskelijoiden että yritysten kannalta. Samalla esitettiin kysymys, paljonko kauppa itse on valmis satsaamaan oppilaitosyhteistyöhön, jottei se jäisi pelkkien yritysvierailujen tasolle.

Tässä esiselvityksessä on pyritty tunnistamaan tamperelaisen ja pirkanmaalaisen kaupan näkökulmasta keskeisiä kasvun ja kehittymisen ajureita, mahdollisuuksia sekä esteitä. Erikoistavarakaupan näkökulmasta korostuvat erityisesti hintavetoisuuden haaste, palvelun laatu, asiakastuntemus ja henkilöstön sitouttaminen, elämyksellisyys, verkkokaupan ja fyysisen kaupan yhdistäminen ja monikanavaisuus yleensä, erikoistuminen ja profiloituminen osana erikoiskaupan klustereita. Päivittäistavarakaupan näkökulmasta lähikaupoissa ja marketeissa korostuvat jatkossakin saavutettavuus ja monipuolinen valikoima. Tulevaisuudessa myös muiden palvelujen yhdistäminen tarjoamaan luo mahdollisuuden parempaan ja kokonaisvaltaisempaan palveluun. Tämän näkyy erityisesti kauppakeskuksissa, joissa muut palvelut voivat liittyä julkisen ja yksityisen sektorin rajapintoihin, elämyksellisyyteen tai vapaa-ajan palveluihin.

Keskeisiä kaupan ajureita ovat:

- uudistuva ja kehittymiskykyinen kaupan alan toimijaverkosto
- kattava kaupan alan tarpeita palveleva tutkimus- ja koulutustarjonta
- kuluttajatrendit: monirooliset kuluttajat ja erilaisuudet kuluttajakäyttäytymisen mallit luovat uudenlaisia kasvumahdollisuuksia kaupan eri aloille
- erinomainen saavutettavuus sekä B2C että B2B kaupassa
- väestökasvu ja sen mahdollistama kaupan kasvupotentiaali
- infrastruktuuri: hyvä tie- ja muu liikenneverkosto

Keskeisiä mahdollisuuksia ovat:

- kaavoituksen kriittinen rooli tulevaisuuden kaupan toimintaedellytysten luojana
- matkailun ja kulttuurin synergiat kaupan kehittämiseksi
- kuluttamisen elämyksellisyyden korostuminen
- tukku- ja kuluttajalogistiikan kehittäminen
- tukku- ja ammattiasiakaskaupan kasvattaminen
- lähikaupan ja sen kysynnän kasvu
- julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö palvelujen tuottamisessa

Keskeisiä esteitä ovat:

- yhteistyön hajanaisuus kaupan operatiivisessa ja strategisessa kehittämisessä
- liikepaikkojen puute
- hinnoittelun ylikorostuminen asiakasarvon luomisessa
- arvoverkosto- ja konseptiosaamisen puute
- maankäytön rajoitteet, uudistuva maankäyttö- ja rakentamislainsäädäntö

Esiselvityksen perustella ehdotetaan seuraavia kehittämistoimia elinvoimaisen ja kehittyvän kaupan luomiseksi Pirkanmaalle ja Tampereelle:

- kaupan neuvottelukunnan perustaminen kaupan kasvuvision toteuttamiseksi ja aluekehittämisen tukemiseksi
- kaupan tutkimus- ja kehittämisohjelman käynnistäminen Kaupan kasvuvision 2020 lunastamiseksi
- toimenpiteiden ja koordinoinnin vahva resursointi kaupan kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden vahvistamiseksi

## 4.1. Kaupan neuvottelukunnan perustaminen

Pirkanmaalle tarvitaan uusien konseptien kehittämiseen ja kokeiluun rohkaiseva ja siihen rakenteita tarjoava, yli kuntarajojen ulottuva tahtotila. Tämä edellyttää yhteistyön tiivistämistä yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden kesken. Esiselvityksen pohjalta ehdotetaan perustettavaksi kaupan neuvottelukunta, joka "omistaa" kaupan kasvuvision ja tahtotilan. Kaupan kasvuvision ja tahtotilan muodostamisessa tulee huomioida muut laadinnassa olevat strategiat. Tähän neuvottelukuntaan tulisi nimetä edustajat muun muassa kaupan toimijoista, alueiden ja maankäytön suunnittelijoista, kuntien edustajista, koulutuspalvelujen tuottajista sekä muista keskeisistä intressiryhmistä. Neuvottelukunnassa keskeistä on eri toimijoiden välisen dialogin lisääminen ja roolien täsmentäminen yhteisen kasvuvision saavuttamiseksi. Neuvottelukunnalla on keskeinen asema uusien avausten eteenpäin viemisessä sekä arvioiden antaminen maakunnalliseen kaupan kehittämiseen liittyvistä asioista.

Kaupan kehittäminen tulee nähdä kiinteänä osana muuta strategista ja operationaalista aluekehittämistä. Kaupan alueellista kehittämistä ehdotetaan ohjattavan seuraavien toimenpiteiden avulla:

1) Kehitetään Pirkanmaan kaupan vetovoimaa yhdistämällä kaupan, matkailun ja kulttuurin sekä julkisten palveluiden tarjontaa ja luomalla tämän yhdistelmän avulla omaleimainen alueellinen kaupan ja palvelujen profiili.

- Kehitteillä olevan Tampere-brändin sisällöissä tulisi kiinnittää erityishuomiota kaupan rooliin

brändin vetovoimatekijänä. Tämän toteuttamiseksi tulee selvittää, millaisiin tamperelaisen kaupan tarinoihin Tampereen brändin voisi kytkeä.

2) Kehitetään rohkeasti uusia palvelukonsepteja lähipalveluiden tuottamiseksi yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden yhteistyönä.

- Uusien palvelukonseptien kehittäminen tulee aloittaa aluekeskusten mahdollisuuksien ja tarpeiden kartoituksella. Rohkea palvelukonseptien kehittäminen yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden yhteistyönä tarkoittaa kaupan ja muun palvelusektorin, kiinteistösijoittajien sekä julkisen palvelutuotannon tarjonnan yhdistämistä jopa yli kuntarajojen. Palvelukonseptien kehitystyössä tulee huomioida kuluttajien tarve nopeaan ja helppoon asiointiin sekä toisaalta vapaa-ajanvietteellisyys ja elämyksellisyys.

3) Kehitetään Tampereen keskustan elinvoimaisuutta, omaleimaisuutta ja vetovoimaisuutta nostamalla kauppa aiempaa keskeisemmäksi osaksi keskustan kehittämisen strategiaa ja parantamalla keskustan saavutettavuutta kaikilla kulkuvälineillä.

- Tampereen keskustaa kehitetään elämisen, viihtymisen ja kaupan keskukseksi, jossa kotimaisen ja kansainvälisten ketjuliikkeiden ohella myös kivijalkakaupat ja paikallinen tarjonta kukoistavat. Edellä kuvatun tavoitteen toteuttaminen vaatii kaupan sisältöihin perustuvien profiilihankkeiden tunnistamista ja toteuttamista.

## 4.2. Kaupan tutkimus- ja kehittämisohjelman käynnistäminen

Esiselvityksen perusteella kaupan pirkanmaalainen tutkimus ja koulutus on monipuolista ja hyvällä tasolla, ja kaupan osaamistarpeet täyttyvät melko hyvin. Haasteena on saada sinänsä hyvällä tasolla olevan tutkimus- ja koulutustoiminnan synergia lunastettua pirkanmaalaisen kaupan näkökulmasta. Koulutuksen osalta esiselvityksen perusteella ehdotetaan oppilaitosten roolijaon täsmentämistä kaupan (ja laajemmin myös palvelujen) monialaisen ja monitasoisen osaamisen varmistamiseksi. Osaamisen vahvistamiseksi edistetään molempien yliopistojen, Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston, sisäisen ja keskinäisen poikkitieteellisuuden hyödyntämistä; esimerkkinä ICT-osaaminen ja sen sovellusten kaupallistaminen.

Tutkimuksen ja kehittämisen osalta esiselvityksen perusteella ehdotetaan käynnistettäväksi elinkeinoelämän, yliopistojen ja muiden oppilaitosten yhteinen tutkimus- ja kehittämisohjelma. Tämän ohjelman tavoitteena on luoda perusta vahvalle kaupan alueelliselle ja kansainvälisestikin kiinnostavalle osaamiselle. Sen avulla haetaan muutoksen innovaattoreita ja käynnistäjiä sekä tuetaan päätöksentekijöitä kehitysohjelmien ottamisessa.

Kaupan alan tutkimus- ja kehittämisohjelmassa tulee huomioida Pirkanmaan erityistarpeet. Haasteena on saada tutkimus ja kehittäminen voimakkaammin rajapintoja ylittäväksi, selkeämmin kaupan kontekstiin soveltuvaksi, kansainvälisestä tiedosta ammentavaksi sekä luoda kannusteet uusien hankkeiden ennakkoluulottomalle kehittämiselle ja pilotoinnille.

- Rajapintojen ylittämällä tarkoitetaan tutkimuksen ja koulutuksen substanssien ennakkoluulottomalla yhdistelyä tulevaisuuden menestyvien ja asiakaslähtöisten toimintamallien pohjaksi. Tämä voi tarkoittaa paitsi liiketaloustieteen, myös tekniikan, kulttuurin ja matkailun tutkimuksen ja koulutuksen sisältöjen hyödyntämistä ja niiden yhteistyön tiivistämistä.
- Sovelluskelpoisuudella kaupan kontekstiin tarkoitetaan esimerkiksi teknologisten innovaatioiden kuten RFID-tekniikan tuomista konkreettisesti kaupan liiketoimintamallien ja palvelusovellusten kontekstiin. Eri osa-alueilta on saatavilla laadukasta tutkimustietoa ja osaamista, mutta ne eivät useinkaan välity kaupan kontekstiin asti. Tämä vaatii myös kaupan omaa aktiivisuutta.
- Kansainvälisen tiedon hyödyntäminen lähtee tutkimuksen ja koulutuksen yhteistyöverkostoista sekä tiedon jakamisesta maakunnallisten avaintoimijoiden kesken. Kansainvälisten yhteishankkeiden lisäksi on tarpeen kerätä benchmark-kokemuksia konkreettisista tavoista toteuttaa kaupan palvelukonsepteja.
- Kaupan kehittämiseksi ja uudistamiseksi on tärkeää luoda kannusteet uusien hankkeiden ennakkoluulottomalle kehittämiselle ja pilotoinnille. Tämä vaatii sekä toimintamallin että resursseja varsinaiselle kehityshankkeiden pilotoinnille.

Sisältö tutkimus- ja kehittämisohjelmalle luodaan kaupan neuvottelukunnan kanssa. Esiselvityksen perusteella potentiaalisia Tamperetta ja koko Pirkanmaata koskevia teema-alueita tutkimus- ja kehittämisohjelman osahankkeiksi ovat esimerkiksi seuraavat: kaupan rakenne ja sen keskeiset kehittä-

tämisen edellytykset ja kilpailuedut, asiakkaiden arki ja muuttuva ostokäyttäytyminen, logistiikan rooli ja verkoston hallinta kaupan kilpailussa ja kaupan, matkailun ja kulttuurin yhteistoiminta vetovoimaisuuden ja tarjonnan kasvattamiseksi.

### 4.3. Toimenpiteiden ja koordinoinnin vahva resursointi

Koko Suomi on täynnä hyviä selvityksiä ja aikomuksia. Jotta tapahtuu jotakin, on tapahduttava jotakin. Kaupan alan tutkimus- ja kehitysprojektit ovat edenneet käytännössä hanke pohjaisesti ja näin tapahtuu varmasti tulevaisuudessakin. Haasteeksi on nousut kokonaiskuvan muodostumisen sekä osaamisen sirpaleisuus.

Oleellista on päästä kertaluonteisten ja sirpaleisten projektien maailmasta kestävään, esimerkiksi viiden vuoden tähtäimellä tapahtuvaan kaupan tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Muutosten seuranta ei ole ollut järjestelmällistä, eikä tutkimustietoa ole osattu riittävästi hyödyntää asiakaslähtöisessä palvelukehitystyössä. Esiselvityksessä nousseiden asioiden edistämiseksi on kannattavaa käynnistää noin vuoden pituinen Kaupan kasvuvision 2020 -jatkohanke, jonka aikana

- perustetaan kaupan neuvottelukunta,
- käynnistetään kaupan tutkimus- ja kehittämisohjelma,
- varmistetaan tutkimus- ja kehittämisohjelman toteuttamiselle riittävät resurssit

Resursoinnin näkökulmasta osaamisen kumuloimiseksi ja koulutus- ja tutkimustoiminnan vaikuttavuuden

parantamiseksi on tärkeää perustaa kaupan ja palveluliiketoiminnan professori. Ehdotettu professori tukisi Pirkanmaan ja Tampereen kaupunkiseudun profiilia luovien ja vahvistavien, teemallisten kaupan tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeiden suunnittelua, toteuttamista sekä hyödyntämistä, esimerkiksi yhteistyössä esitetyn kaupan neuvottelukunnan kanssa.

Kaupan ja palveluliiketoiminnan professori toisi vahvan kansainvälisen tutkimus- ja osaamisverkoston osaksi kaupan kehittämistä. Professori vahvistaisi Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun sisäistä ja muiden tieteenalaysiköiden rajapintoja ylittävää yhteistyötä. Tarkoituksena on myös, että professorin avulla voitaisiin lisätä yhteistyötä Tampereen teknisen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun välillä sekä laajemmin valtakunnallisten toimijoiden, kuten Kaupan liiton ja sen jäsenliittojen kanssa.

## Lähteet

<sup>1</sup> Sotarauta Markku, Kolehmainen Jari & Sutinen Kirsi 2007. Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian perusta. SENTE työraportteja 15/2007. Saatavissa <<http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/netlibrary/EKOS.pdf>>.

<sup>2</sup> Kaivanto, Kirsi 2001. Mercato – kauppaa hallissa. Tampereen kauppahalli 1901-2001. Tampereen museoiden julkaisu nro 59.

<sup>3</sup> Tampereen seudun asuntopoliittinen ohjelma 2030. Saatavissa <[http://www.tampereenseutu.fi/seutuhankkeet/yhdyskunta-suunnittelun\\_ohjelma/asuntopoliittinen\\_ohjelma\\_2030/](http://www.tampereenseutu.fi/seutuhankkeet/yhdyskunta-suunnittelun_ohjelma/asuntopoliittinen_ohjelma_2030/)>.

<sup>4</sup> Tampereen kaupunki 2011. Akseli. Tilastollisia tiedonantoja Tampereelta 1/2011. Saatavissa <[http://www.pilkahdus.fi/uploads/2011/03/07/AKSELI\\_1\\_2011.pdf](http://www.pilkahdus.fi/uploads/2011/03/07/AKSELI_1_2011.pdf)>.

<sup>5</sup> Salminen, Leena 2010. Toimintaympäristö: Kaupunkiseutu. Tampereen kaupungin tietotuotanto ja laadunarviointi. Saatavissa <[http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5q0b3W8JS/toimintaymparisto\\_kaupunkiseutu10.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5q0b3W8JS/toimintaymparisto_kaupunkiseutu10.pdf)>.

<sup>6</sup> Tilastokeskus. Seutunet. Saatavissa <[http://www.tilastokeskus.fi/tup/seutunet/tampere\\_index.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/seutunet/tampere_index.html)>.

<sup>7</sup> Alueprofiilijulkaisu Tampereen kaupunkiseutu. Saatavissa <[http://www.tampereenseutu.fi/tampereen\\_kaupunkiseutu](http://www.tampereenseutu.fi/tampereen_kaupunkiseutu)>.

<sup>8</sup> Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. Yhteistyötä Pirkanmaan hyväksi. Saatavissa <[http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Ajankohtaista/Julkaisut/Documents/ELY\\_sidosryhmat\\_esite\\_2011\\_02.pdf](http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Ajankohtaista/Julkaisut/Documents/ELY_sidosryhmat_esite_2011_02.pdf)>.

<sup>9</sup> Ruokolainen, Olli & Kolehmainen, Jarmo 2010. Strategisesti eheytyvä kaupunkiseutu? Näkökulmia Tampereen seudun rakennesuunnitelmatyöhön. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisu 31/2010. Saatavissa <[http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Strategisesti\\_eheytyva\\_kaupunkiseutu.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Strategisesti_eheytyva_kaupunkiseutu.pdf)>.

<sup>10</sup> Vihavainen, Rosa, Ollikainen, Taina, Toivonen, Kirsti, Graf, Aulikki, Leveälahti, Samuli & Järvinen, Jari 2010. Pirkanmaan kaupan alan ennakoitiselvitys. Pirkanmaan ELY-keskuksen julkaisu 4/2010. Saatavissa <[http://www.pilkahdus.fi/uploads/2011/02/24/Kaupan%20alan%20ennakoitiselvitys\\_2010\\_screen.pdf](http://www.pilkahdus.fi/uploads/2011/02/24/Kaupan%20alan%20ennakoitiselvitys_2010_screen.pdf)>

<sup>11</sup> Nieminen, Jouko 2011. Alueelliset talousnäkökulmat keväällä 2011. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Saatavissa <[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1240/Alueelliset\\_talousnakymat\\_2011.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1240/Alueelliset_talousnakymat_2011.pdf)>.

<sup>12</sup> Santasalo, Tuomas & Koskela, Katja 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky. Saatavissa <<http://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Documents/V%C3%A4hitt%C3%A4iskauppa%20Suomessa%202008.pdf>>.

<sup>13</sup> Pirkanmaan talous. Toimialojen nykytila ja näkökulmat 2010. Saatavissa <[www.pirkanmaantalous.fi](http://www.pirkanmaantalous.fi)>.

<sup>14</sup> Kyä lähtee! Tampereen kaupungin elinkeinostrategia 2005. Saatavissa <<http://www.tampere.fi/tiedostot/5a6QIng0N/elinkeinostrategia2005.pdf>>.

<sup>15</sup>Tampereen kaupunkiseudun strategia 2016. Saatavissa <[http://www.tampere.fi/tiedostot/5aEhIGXsR/Tampereen\\_kaupunkiseutu\\_2016.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/5aEhIGXsR/Tampereen_kaupunkiseutu_2016.pdf)>.

<sup>16</sup> Tampereen ja Pirkanmaan elämystalouden strategia 2010-2012. Saatavissa <<http://www.luovatampere.fi/getfile.php?file=477>>.

<sup>17</sup> Kaivo-oja, Jari, Vinnari, Markus & Vehmas, Jarmo 2006. Pirkanmaan kulutusrakenteen muutos vuoteen 2015 mennessä. Pirkanmaan TE-keskuksen julkaisuja 1/2006. Saatavissa <<http://www.te-keskus.fi/Public/download.aspx?ID=3821&GUID={BF5E6B5E-AC3B-45CE-8FF6-A2CE5906125D}>>.

<sup>18</sup> Kytö, Hannu & Väliniemi, Jenni 2007. Kauas kauppa karkaa – vai karkaako? Päivittäistavarakaupan rakenne-muutos Suomessa vuosina 2003-2005. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 3/2007. Saatavissa <[http://www.ncrc.fi/files/5015/2007\\_03\\_julkaisu\\_ptkauppa.pdf](http://www.ncrc.fi/files/5015/2007_03_julkaisu_ptkauppa.pdf)>.

<sup>19</sup> Jokinen, Leena & Kirveennummi, Anna 2009. Ruokakauppa kaukana tulevaisuudessa. Ruoan ostamisen tulevaisuuskuvia. Teoksessa: Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Saatavissa <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta\\_kaikille.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf)>.

<sup>20</sup> Deloitte 2011a. Consumer 2020. Reading the Signs. Saatavissa <<http://www.docstoc.com/docs/73285699/Deloitte---Consumer-2020>>.

<sup>21</sup> Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelma 2030. Saatavissa <[http://www.tampereenseutu.fi/seutu-hankkeet/yhdyskunta-suunnittelun\\_ohjelma/rakennesuunnitelma\\_2030/](http://www.tampereenseutu.fi/seutu-hankkeet/yhdyskunta-suunnittelun_ohjelma/rakennesuunnitelma_2030/)>.

<sup>22</sup> Koistinen, Katri 2009. Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja. Teoksessa: Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Saatavissa <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta\\_kaikille.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf)>.

<sup>23</sup> Päivittäistavarakauppa ry 2010. Päivittäistavarakauppa 2010-2011. Saatavissa <[http://www.pti.fi/fileadmin/pti\\_tiedostot/Julkaisut/pti\\_2010.pdf](http://www.pti.fi/fileadmin/pti_tiedostot/Julkaisut/pti_2010.pdf)>.

<sup>24</sup> Kallio, Jenni 2011. Toimintaympäristö: Tulot ja varallisuus. Saatavissa <[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5xCM3QHvw/Tulot\\_ja\\_varallisuus11.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5xCM3QHvw/Tulot_ja_varallisuus11.pdf)>.

<sup>25</sup> Ylitälo, M. 2008. Runsauden yhteiskunta sijoittaa vapaa-aikaan. Tilastokeskus. Tieto&trendit 2/2008. Saatavissa <[http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-04-09\\_006.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_006.html)>.

<sup>26</sup> Deloitte 2011b. Leaving home. Global Powers of Retailing 2011. Saatavissa <[https://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/industries/consumer-business-transportation/retail/272d8abc8fa5d210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm](https://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/consumer-business-transportation/retail/272d8abc8fa5d210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm)>

<sup>27</sup> Kuisma, Jouko 2009. Vastuullinen kauppa panostaa toimintajärjestelmiensä läpinäkyvyyteen. Teoksessa: Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Saatavissa <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta\\_kaikille.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf)>.

<sup>28</sup> Tulkki, Katri 2009. Kauppa, yhdyskuntarakenteen ja ilmastonmuutos. Teoksessa: Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Saatavissa <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta\\_kaikille.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf)>.

<sup>29</sup> Ympäristöministeriö 2007. Kaupan ja kilpailun työryhmän raportti. Ympäristöministeriön raportteja 26/2007. Saatavissa <<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=78663&lan=FI>>.

<sup>30</sup> Strandell, Anna 2005. Asukasbarometri 2004. Ympäristöministeriön julkaisuja. Saatavissa <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=120388&lan=fi>>.

<sup>31</sup> Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. Kaupan työryhmän mietintö. KTM-julkaisuja 17/2005. Saatavissa <[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/DE67AD4C93E83856C22570210020E105/\\$file/jul17mos\\_2005\\_nettti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/DE67AD4C93E83856C22570210020E105/$file/jul17mos_2005_nettti.pdf)>.

<sup>32</sup> Lindblom, Arto 2009. Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin. Teoksessa: Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Saatavissa <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta\\_kaikille.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf)>.

<sup>33</sup> Tampereen kaupunkiseudun ilmastostrategia 2030. Saatavissa <[http://www.tampereenseutu.fi/seutuhankkeet/yhdyskunta-suunnittelun\\_ohjelma/ilmastostrategia\\_2030/](http://www.tampereenseutu.fi/seutuhankkeet/yhdyskunta-suunnittelun_ohjelma/ilmastostrategia_2030/)>.

<sup>34</sup> PT-kaupan hallitusohjelmatavoitteet 2011-2015. Saatavissa <<http://www.pti.fi/tavoitteet.html>>.

<sup>35</sup> Kallio, Jenni 2009. Toimintaympäristö: Kielet ja kansalaisuudet. Saatavissa <[http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5gh48q14o/KV-koulutus\\_110509\\_Kielet\\_ja\\_kansalaisuudet.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5gh48q14o/KV-koulutus_110509_Kielet_ja_kansalaisuudet.pdf)>

<sup>36</sup> Santasalo, Tuomas & Koskela, Katja 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009. Saatavissa <<http://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Documents/Tukkukauppa%20Suomessa%202009.pdf>>.

<sup>37</sup> Tilastokeskus 2010. Tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2010. Saatavissa <[http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi\\_2010\\_2010-10-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi_2010_2010-10-26_tie_001_fi.html)>.

<sup>38</sup> Tilastokeskus 2008. Tukkukaupan määrävuosiselvitys 2008. Saatavissa <<http://www.stat.fi/til/tkm/index.html>>.

<sup>39</sup> Erikoiskaupan liitto. Saatavissa <<http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>>.

<sup>40</sup> Kuusela, Hannu & Neilimo, Kari 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

<sup>41</sup> Neilimo, Kari 2009. Kaupan kansainvälistyminen. Teoksessa: Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Saatavissa <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta\\_kaikille.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf)>.

<sup>42</sup> Erikoiskaupan liitto. Tilastoja. Saatavissa <<http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/tilastoja.php>>.



Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus (ELY-keskus)  
Pirkanmaan ennakointipalvelu  
PL 297, Pellavatehtaankatu 25,  
33101 Tampere

Pirkanmaan ELY-keskuksen julkaisuja 3/2011  
ISSN-L 1798-7970  
ISSN (painettu) 1798-7970  
ISSN (verkkajulkaisu) 1798-8861  
ISBN (painettu) 978-952-257-307-0  
ISBN (pdf) 978-952-257-308-7