

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

KAUPAN RAKENNEMUUTOS JA SEN VAIKUTUS VANHAN
RAUMAN YRITTÄJIEN STRATEGIAVALINTOIHIN

Rauli Ritala

Juha-Matti Salminen

Tommi Sunden

Liiketalous Rauma

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

TIIVISTELMÄ

KAUPAN RAKENNEMUUTOS JA SEN VAIKUTUKSET VANHAN RAUMAN YRITTÄJIEN STRATEGIAVALINTOIHIIN

Ritala Rauli
Salminen Juha-Matti
Sunden Tommi
Satakunnan Ammattikorkeakoulu
Liiketalous Rauma
Satamakatu 26, 26100 Rauma
Markkinointi
Maaliskuu 2007
Kaartinen Timo
Sivumäärä:129
UDK: 658.8

Avainsanat: Kaupan rakennemuutos, strateginen suunnittelu, Vanha Rauma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Vanhan Rauman alueen kauppiaiden suhtautumista Raumalla käynnissä olevaan kaupan rakennemuutokseen etenkin kauppakeskittymien osalta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yrittäjien odotuksia kaupan rakennemuutoksen vaikutuksista yrittäjien omaan toimintaan sekä yleisesti Vanhaan Raumaan Kauppapaikkana. Tutkimuksemme tarkoitus oli antaa tietoa Vanhan Rauman liikkeenharjoittajille, -liikekeskushdistykselle sekä Rauman Seudun Kehitys Oy:lle informaatiota siitä, millä keinoin Vanhan Rauman kauppiaat aikovat selvitä muuttuvassa kilpailutilanteessa.

Työn teoriaosassa käsitelimme liiketoiminnan strategista suunnittelua sekä kaupan rakennemuutosta. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys rakennettiin Kotlerin & Kellerin strategisen suunnittelun prosessimallin pohjalta. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kesällä 2006 Vanhan Rauman yrittäjien keskuudessa teemahaastatteluina.

Haastattelujen perusteella Vanhan Rauman yrittäjien keskuudessa ei ole selkeää yhteistä linjaa tulevaisuudennäkymistä, vaan mielipiteet vaihtelivat paljon myös toimialojen sisällä. Yleisesti yrittäjät olivat kuitenkin sitä mieltä, että Vanhaa Raumaa tulee jatkossakin kehittää kauppapaikkana, jotta elinvoimaisuus säilyisi. Yrittäjien näkemykset muuttuvassa tilanteessa ovat pääosin positiivisia.

Vanhassa Raumassa kauan toimineet yrittäjät ovat nähneet alueen kehityksen pitkällä aikavälillä ja heiltä saimme mielenkiintoisia näkökulmia alueen kehittämiseksi. Yrittäjien tiivis yhteistyö toisten yrittäjien, sekä kaupungin kanssa on edellytys elinvoimaisuuden säilyttämiseksi Vanhassa Raumassa. Myös omalla aktiivisuudellaan yrittäjät voivat vaikuttaa alueen myönteiseen kehitykseen.

ABSTRACT

STRUCTURAL CHANGE OF COMMERCE AND ITS EFFECTS ON OLD RAUMA'S ENTREPRENEURS' STRATEGIC PLANNING

Ritala Rauli
Salminen Juha-Matti
Sunden Tommi
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Satamakatu 26, 26100 Rauma
Marketing
Maaliskuu 2007
Kartinen Timo
Number of pages:129
UDK: 658.8

Keywords: Structural change of commerce, strategic planning, Old Rauma

The aim of this thesis was to find out how Old Rauma's entrepreneurs feel toward the ongoing structural change of commerce in the Rauma area and more specifically in centralized commerce. Research aims to solve entrepreneurs' expectations about impacts on their own operations and impacts that are generally affecting the Old Rauma, followed from the structural change of commerce. The purpose of this research was to give information for Old Rauma's entrepreneurs, their association and for RSK ltd about how Old Rauma's entrepreneurs are going to survive with changing competition

The theory of this thesis deals with strategic planning for a business as well as a structural change of commerce. A conceptual model was built based on Kotler's and Keller's process model for strategic planning. An empiric part of this thesis was implemented as qualitative research. Research was implemented during the summer of 2006 with theme interviews amongst Old Rauma's entrepreneurs.

The interviews revealed that not all entrepreneurs share the same vision for the future development in Old Rauma. Opinions varied considerably within the different branches of the business. Broadly speaking, entrepreneurs expressed that it is important to continue developing Old Rauma as a commercial centre in order to maintain its vitality. Most entrepreneurs' visions were positive toward change.

Entrepreneurs that have done business for a long time in Old Rauma have seen much change in regard to development over a long period of time, and were thus able to give us interesting points of view about how to develop areas in the future. Intensive collaboration with other entrepreneurs and municipal decision makers is a necessity to maintain vitality in Old Rauma. Entrepreneurs can positively impact an area's development with their own ideas and activity.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
2. LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN SUUNNITTELU	8
2.1 Strategisen suunnittelun merkitys	9
2.2 Strategisen suunnittelun prosessi	13
2.2.1 Liikeidea.....	16
2.2.2 Analyysit	20
2.2.2.1 Sisäiset	22
2.2.2.2 Ulkoiset	23
2.2.2.3 SWOT- analyysi.....	27
2.2.3 Päämäärät	29
2.2.4 Strategiat	30
2.2.4.1 Strategiatyypit	31
2.2.4.2 Strategiavalintaan vaikuttavat tekijät	37
2.2.5 Taktiikka	42
2.2.5.1 Tavoitteet	42
2.2.5.2 Toimintasuunnitelma	43
2.2.5.3 Budjetti	44
2.2.6 Seuranta.....	45
3. KAUPAN RAKENNEMUUTOS	45
3.1 Vähittäiskaupan taustat	45
3.2 Kauppatyypit	48
3.2.1 Perinteiset kauppatyypit	48
3.2.2 Uudet kauppatyypit ja tuoteryhmät	50
3.3 Kauppatyyppien koon ja lukumäärän muutos.....	53
3.4 Ketjuuntuminen.....	56
3.5 Uuden suuryksikön vaikutuksien arviointi	60
3.6 Keskustan kehittäminen	64
3.7 Tulevaisuudennäkymiä	67
4. VANHA RAUMA KAUPPAPAIKKANA	69
5. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	71
6. TUTKIMUSMENETELMÄT	73
6.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta	73
6.2 Tutkimuksen perusjoukko	74
6.3 Haastattelulomakkeen suunnittelu	75
6.4 Aineiston keruu ja analysointi.....	76
6.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi.....	77
7. TUTKIMUSTULOKSET	79
7.1 Kahvilat	79
7.1.1 Liikeidea ja liikepaikka	80

7.1.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	81
7.1.3 Päämäärät ja strategiat.....	82
7.1.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	83
7.1.5 Tulevaisuudennäkymät	83
7.1.6 Toimintasuunnitelma	84
7.2 Kultasepäneliikkeet.....	85
7.2.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	85
7.2.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	86
7.2.3 Päämäärät ja strategiat.....	86
7.2.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	87
7.2.5 Tulevaisuudennäkymät	87
7.2.6 Toimintasuunnitelmat	88
7.3 Laukkuliikkeet	88
7.3.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	88
7.3.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	89
7.3.3 Päämäärät ja strategiat.....	89
7.3.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	90
7.3.5 Tulevaisuudennäkymät	90
7.3.6 Toimintasuunnitelmat	91
7.4 Optikkoliikkeet.....	91
7.4.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	91
7.4.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	92
7.4.3 Päämäärät ja strategiat.....	93
7.4.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	94
7.4.5 Tulevaisuudennäkymät	95
7.4.6 Toimintasuunnitelmat	95
7.5 Sisustusliikkeet.....	96
7.5.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	96
7.5.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	97
7.5.3 Päämäärät ja strategiat.....	98
7.5.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	99
7.5.5 Tulevaisuudennäkymät	99
7.5.6 Toimintasuunnitelmat	100
7.6 Vaatetus- ja jalkineliikkeet.....	101
7.6.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	101
7.6.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	103
7.6.3 Päämäärät ja strategiat.....	105
7.6.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	106
7.6.5 Tulevaisuudennäkymät	107
7.6.6 Toimintasuunnitelmat	108
7.7 Valokuvausliikkeet.....	108
7.7.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	108
7.7.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	109
7.7.3 Päämäärät ja strategiat.....	110
7.7.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	110
7.7.5 Tulevaisuudennäkymät	110
7.7.6 Toimintasuunnitelmat	111

7.8 Toimialojen yhteenveto.....	111
7.8.1 Liikeidea ja liikepaikka.....	111
7.8.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi.....	113
7.8.3 Päämäärät ja strategiat.....	114
7.8.4 Rakennemuutoksen vaikutukset.....	115
7.8.5 Tulevaisuudennäkymät	116
7.8.6 Toimintasuunnitelmat	118
8. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET	118
LÄHDELUETTELO.....	123
LIITTEET	
Teemahaastattelulomake	LIITE 1
Apukysymyslomake	LIITE 2

1. JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on kaupan rakennemuutoksen vaikutus Vanhan Rauman yrittäjien strategiavalintoihin. Tutkimuksella halutaan selvittää Vanhan Rauman yritysten tulevaisuudennäkymiä ja odotuksia muuttuvassa kilpailutilanteessa.

Aihe on ajankohtainen, koska Vanha Rauman läheisyyteen on rakentumassa alueelle lisää kilpailua tuova uusi kauppakeskittymä. Myös Vanhan Rauman sisällä tapahtuva rakenteellinen muutos toimialojen suhteen vaikuttaa alueen tulevaisuuteen. Tietyt toimialat ovat korvautumassa tai jo korvautuneet toisilla.

Tutkimuksella pyritään saaman tietoa tutkimuksen tilaajille Vanhan Rauman tämän hetkestä tilasta sekä tulevaisuudesta kauppapaikkana. Tutkimuksella pyritään selvittämään myös Vanhan Rauman yrittäjien suunnitelmia kilpailutilanteen muutoksen hallintaan.

Tutkimuksemme aihetta kannattaa tutkia, sillä Vanha Rauma on oleellinen osa Rauman historiaa ja tämänhetkistä tunnettuutta. Vanha Rauma on valittu myös Unescon maailmanperintökohteeksi juuri alueen kaupallisen elinvoimaisuuden säilymisen ansiosta.

Tutkimuksemme liittyy suoraan SAMK:in markkinoinnin lehtori Tapio Pirkanahon tekemään kartoitukseen Vanhan Rauman rakenteesta, joka on valmistunut joulukuussa 2006. Kartoituksen loppuraportin pohjalta voimme todeta, että Vanhan Rauman elinkeinotoiminnan painopisteet ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosikymmenten aikana. Tutkimuksemme käsittelee näitä toimialoja, jotka ovat säilyttäneet tai vahvistaneet asemaansa alueella.

Alueella toimivien yritysten perusjoukko vuonna 2006 oli 157, joista palveluyrityksiä 73 kappaletta ja vähittäiskauppoja 84 kappaletta.

Tutkimuksen teoria painottuu yritysten strategiseen suunnitteluun sekä kaupan rakennemuutokseen. Molemmat aihepiireistä liittyvät läheisesti tutkimuksen aihepiiriin ja näin tu-

kevat sitä. Tämä opinnäytetyö on kattavuudeltaan melko laaja ja se toteutetaan verrattain nopealla aikataululla. Näistä syistä työ tehdään poikkeuksellisesti kolmen opiskelijan ryhmässä. Teoriaosan aihepiirit jaetaan tasan ja jokainen opiskelija kirjoittaa itsenäisesti omat aihepiirinsä tarkistuttaen ne kuitenkin aina tutkimuksen edetessä muilla osallistujilla. Rauli Ritala kirjoittaa teoriaosasta kohdat: strategisen suunnittelun merkitys, strategisen suunnittelun prosessi, liikeidea, analyysit, sekä strategiat, strategiatyypit ja strategiavalintaan vaikuttavat tekijät. Tommi Sunden kirjoittaa loput kohdat strategiseen suunnitteluun liittyvistä teoriaosioista ja Juha-Matti Salminen kirjoittaa kaupan rakennemuutosta käsittelevän teoriaosuuden.

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluiden muodossa. Haastateltavia yrityksiä tutkimuksessa on mukana 29, jotka valittiin sekä vähittäiskauppojen että palveluyritysten joukosta. Prosentteina tämä määrä käsittää 18,5 % tutkimuksen perusjoukosta. Haastatteluiden pohjalta kirjoitamme keskeisimmät tulokset jaoteltuina käsittelemiimme teemoihin. Myös jokainen toimiala sekä kokonaistulokset käsitellään erillisinä osina. Lopuksi arvioimme tutkimuksen onnistuneisuutta ja esitämme omat johtopäätöksemme tuloksista. Jokainen työtä tekevä opiskelija osallistuu haastatteluiden tekoon tasapuolisesti niin, että kaikille tulee sama määrä yrityskäyntejä ja kirjoitustyötä. Tutkimuksen yhteenveto, viitekehys ja tarkoitus, sekä tutkimusmenetelmät kirjoitetaan yhdessä. Juha-Matti Salminen kirjoittaa vielä lisäksi empiirisen osan aloituskappaleen Vanha Rauma kauppapaikkana.

2. LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan niitä harkittuja ratkaisuja, joita yritys tai yhteisö toteuttaa eri toimintavaihtoehtojen välillä tekemillään valinnoilla. Strategisen suunnittelun vaiheita ovat mm. nykyisen ja tulevan toiminnan arviointi, päämäärien ja osatavoitteiden miettiminen, sekä oman toimintatavan päättäminen ja sen noudattaminen. Yrityksien suurin strateginen suunnittelu tapahtuu yleensä yrityksen korkeimmassa johdossa, mistä suunnitelmat annetaan eteenpäin operatiiviselle johdolle. Kuitenkin strategista suunnittelua tapahtuu yleensä jokaisella eri tasolla yrityksen hierarkiassa niin, että alemmat tasot toteuttavat aina ylemmän tason ohjeita. Strateginen suunnittelu voi ulottua hyvinkin pitkälle tulevai-

suuteen ja se käsittää kaikkia yrityksen toimintoja. Strategista suunnittelua voidaan käyttää yritysmaailman lisäksi myös yksityiselämässä. Sielläkin tavoitteet ja päämäärät saavutetaan usein tehokkaammin, kun on harkittu suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Strategioiden avulla pyritään siis ennakoimaan tulevaisuutta ja suunnittelemaan pitkäjänteisiä prosesseja päämäärien saavuttamiseksi. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 98-99; Kostamo 2000, 23-24; Mälkiä 2006, Strateginen johtaminen [verkkodokumentti].)

2.1 Strategisen suunnittelun merkitys

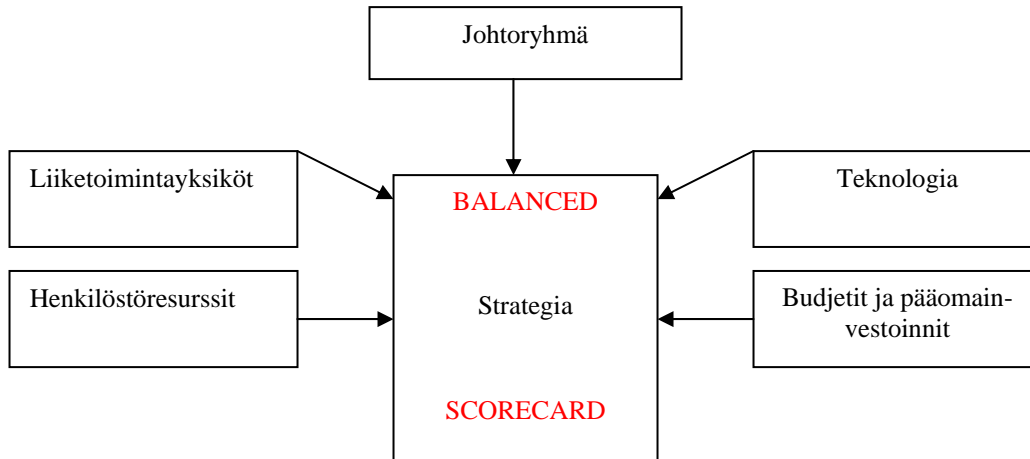
Strateginen suunnittelu on tullut yhä merkittävämmäksi osaksi nykyajan liike-elämää. Sen korostumista lisäävät monet erilaiset tekijät. Kilpailun monipuolistuminen, uusien ympäristötekijöiden mukaantulo, toimintaympäristön nopeat muutokset ja näistä johtuva yritysten joustavan reagoitakyvyn heikkeneminen ovat suurimpia yksittäisiä tekijöitä. Kuluttajien vaativaisuus ja laatu tietoisuus johtavat teollisuutta siihen, että uusia innovaatioita on synnyttävä nopeaan tahtiin. Näin ollen pitkän aikavälin suunnitelmien lisäksi on tehtävä myös pienempiä välitavoitteita ja mittareita liiketoiminnalle. Prosessiluontoisuus kuvastaakin hyvin tämän päivän strategista suunnittelua. On luonnollisesti helpompaa käsitellä pieniä osasia kerrallaan kuin ajatella vain suurta kokonaisuutta pitkällä tähtäimellä. (Rope 2003, 32-33.)

Huolellinen suunnittelu antaa mahdollisuuden käyttää rajallisiakin resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja oikein. On tärkeää, että niukkoja voimavaroja ei tuhlaata väärin asioihin, vaan keskitytään omiin vahvuuksiin. Tästä syystä myös poliittiset organisaatiot, kuten kunnallishallinnot, ovat alkaneet imeä yrityksiltä oppia strategisesta suunnittelusta. Yrityksen strategia kuvastaa sen tapaa toimia ja tuottaa kestäväää arvoa omistajilleen sekä sidosryhmilleen. Hyvin suunniteltu strategia ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että se silti toimisi. Strategiaa tulee osata myös toteuttaa halutulla tavalla, sillä monesti hyvätkin strategiat voivat kariutua huonoon toteutukseen. (Kaplan & Norton 2002, 1-2; Sotarauta 1996, Epäselvyyden hallinta ja...[verkkodokumentti].)

Suunnittelun strategian toteuttaminen pitkällä aikajaksolla onkin usein vaikeampi asia kuin itse suunnitteluprosessi. Ongelmia saattaa ilmaantua jos strategian toteutus ei etenekään halutulla tavalla. Tällöin saatetaan joutua muokkaamaan strategioita joidenkin ulkoisten tai esiin nousevien asioiden vaikutuksesta. Mikäli organisaation tai yrityksen johto on kuitenkin asiansa osaava, voidaan tehdyillä muutoksilla saada aikaan entistä parempi ja jalostuneempi strategia. On kuitenkin tärkeää, että alkuperäistä strategiaa ei heti muuteta pienten vastoinkäymisten jälkeen, vaan sitä pyritään ensisijaisesti tarkistamaan linjauksiltaan. Strateginen suunnittelu ja sen toteutus on pitkä ja aikaa vaativa prosessi. Suunnittelulle tulee varata tarpeeksi aikaa ja suunnitelmia tulee tarkistaa tasaisin väliajoin, jotta mahdollisiin tehtäviin muutoksiin voidaan tarttua nopeasti. (Karlöf 2004b, 114-115; Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 38-39.)

Strategista suunnittelua käytetään nykyään erityisesti apuna materiaaalittoman pääoman käsittelyssä. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen arvonmuodostajana on noussut huomasti aineelliseen pääomaan verrattuna. Kun vielä 1980-luvulla saattoi yritysten markkina-arvosta yli 60 % koostua aineellisesta pääomasta, oli osuus pudonnut vuosisadan loppuun mennessä vain reiluun 10 % osuuteen. Tämä kuvastaa sitä kuinka merkittävästi tietotaidon ja osaamisen merkitys nykyisessä kilpailutilanteessa korostuu. Menestyksen työkaluilla ei tee mitään, ellei niitä osata käyttää. Edellinen lause tarkoittaa sitä, että yrityksen on tänä päivänä osattava ottaa virheistä opikseen ja pyrkiä kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Koska yrityksen materiaaliton pääoma on nykyisin sen tärkein kilpailuvaltti, etenkin teknisillä aloilla ollaan kiinnostuneita aineettoman pääoman käytöstä ja siinä kehittämisessä.

Laatujohtamisen avuksi kehitellyistä malleista on suurta suosiota saavuttanut esimerkiksi benchmarking, eli käytännössä yrityksen omien toimintamallien kehittäminen vertaamalla niitä parhaisiin mahdollisiin olemassa oleviin malleihin. Myös strategian käyttöä mittaava balanced scorecard- mittaristojärjestelmä on yleinen laatujohtamisen työkalu. Balanced scorecardin avulla yritysjohto pystyy seuraamaan paremmin organisaation resurssien tehokasta käyttämistä sekä sitouttamaan ne mahdollisimman tehokkaasti tukemaan kokonaisvaltaista strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 2-4, 8-10; Karlöf 1996, 22-23.)



Kuvio 1. Resurssien kohdistaminen ja keskittäminen strategian mukaisesti (Kaplan & Norton 2002, 10)

Balanced scorecard toimii myös strategiakarttana, josta osakkeenomistajat voivat seurata aineettomien resurssien liittymistä tuotantoprosesseihin. Strategian epäonnistumisesta tai onnistumisesta kertovat taas taloudelliset mittarit, joista nähdään yrityksen tuloksellisuus selkeästi luvuin ilmaistuina. (Kaplan & Norton 2004, 52.)

Yrityksen johdon tärkeimpiin tehtäviin kuuluu selvittää omat lähtökohdat, tavoitteet ja päämäärät tulevaa toimintaa silmälläpitäen. Voimavarat on osattava kohdistaa ja jaotella oikein niitä asioita varten, joita lähdetään tavoittelemaan. Varsinkin suuremmissa yrityksissä on haasteellista saada organisaation eri osat tietoisiksi yrityksen strategisista tavoitteista ja päämääristä, sekä motivoida kaikkia sen toteuttamiseen. Kaikkien liiketoimintayksikön osalueiden tulee tietoisesti olla mukana tukemassa strategiaa omalla panoksellaan. Vain tällä tavalla voidaan yrityksen suunniteltua strategiaa kokonaisvaltaisesti toteuttaa käytännössä. (Kaplan & Norton 2002, 2-4; Mälkiä 2006, Strateginen johtaminen [verkkodokumentti].)

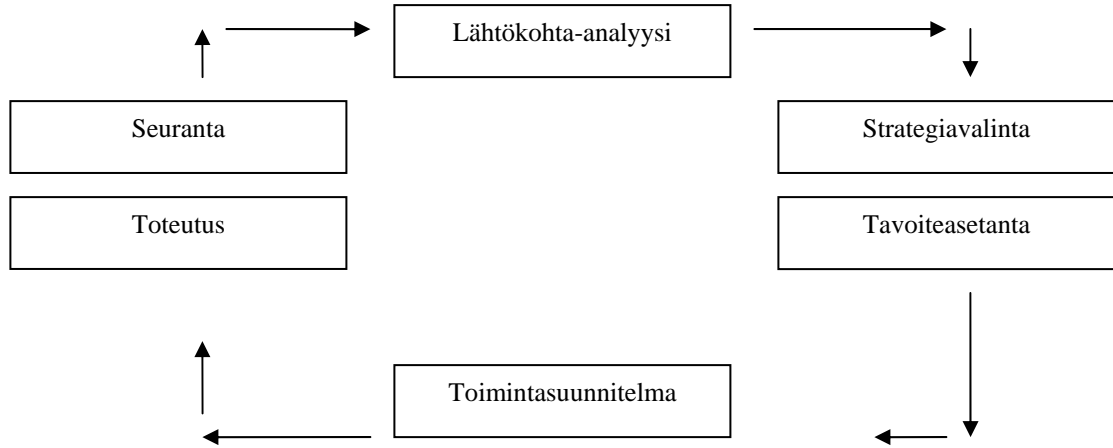
Kari Tuominen on kirjassaan (1999, 51) osaavasti kuvannut strategisen johtamisen kulmakiviä seuraavilla asioilla, joilla yrityksen suunnittelussa saadaan tuloksia aikaan laadukkaasti ja nopeasti:

1. Tarpeiden näkemisen taito ja liikeidean muuttaminen sen mukaan
2. Strategisten tarpeiden määrittelyn hallinta, sekä jokaisen sitouttaminen niihin
3. Kyky muuttaa strategiset tavoitteet ja suunnitelmat mitattavissa oleviksi kehitysprojekteiksi
4. Kyky arvioida suunnitelman laatua ja toteuttamiskelpoisuutta
5. Taito toteuttaa kehitysprojektit laadukkaasti ja nopeasti
6. Kokemuksista oppiminen

Erityisesti kokemuksista oppiminen ja uudenlaisten tulosten merkitysten selvittäminen antaa yritysjohdolle mahdollisuuden toiminnan parantamiselle. Näin toimimalla yritys saa selkeämmän mallin omien toimintojensa tapahtumaketjuista. (Rauhala 1998, 51-53.)

Useilla aloilla kiristynyt kilpailutilanne edellyttää tarkkojen toimintasuunnitelmien laatimista, mikäli haluaa pysyä kilpailijoiden mukana kehittyvässä toimintaympäristössä. Strateginen suunnittelu on omiaan antamaan suuntaviivoja omaan ainutlaatuiseen liiketoiminnan suunnitteluun ja sen erilaistamiseen kilpailijoihin nähden. Strategialla yritys hakee yleensä oman toimintatapansa lisäksi myös yksinkertaisesti menestystä omalla alallaan. Pelkkä markkinoilla mukana pysyminen ei vielä riitä, vaan lisäksi on saatava myös tulosta aikaan. Kuitenkin menestyvän yrityksen päämäärinä ovat lopulta jatkuvuuden lisäksi myös tuloksen parantaminen ja liiketoiminnan kasvattaminen. Yritysjohton on seurattava aktiivisesti asiakkaidensa tarpeita, sekä tätä kautta kehitettävä tuotehallintaansa vastaamaan oikeiden tarpeiden oikeanlaista täyttymistä. (Karlöf 1996, 13-14; Kinkki & Isokangas 2002, 272; Tuominen 1999, 130-131.)

2.2 Strategisen suunnittelun prosessi



Kuvio 2. Strategiatyön suunnittelun prosessi (Rope 2003, 34)

Yllä oleva kaavio kuvaa Ropen käsitystä strategiatyön suunnitteluprosessista. Se on toinen näkökulma Kotlerin vastaavalle mallille, jota on käytetty tämän työn käsitteellisenä viitekehysenä kuviossa 16, sivulla 72. Ropen (2003, 34) mielestä oleellista kaaviossa on sen syklimäisyys. Kuvion on tarkoitus toimia niin, että suunnitteluprosessi jatkuu aina suoraan seuraavasta vaiheesta seuraavaan. Edellisen kohdan tuloksien tulisi avata seuraavan vaiheen sisältö. Rope korostaa vielä tahtotilan merkitystä strategioiden luojana. Hänen mielestään vasta lähtökohta-analyysien jälkeinen oma tahtotila määrittelee kunnolla ne linjaukset, joita yritys haluaa toteuttaa.

Karlöfin (2004a, 36) vastaava määritelmä strategiatyön prosessille koostuu seuraavista eri osista:

- selvitetään millaisissa olosuhteissa strategiaa lähdetään luomaan, mikä on työn laajuus ja keskeiset tavoitteet
- analysoidaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta strategian luomisen lähtökohtina

- selvitetään mitä tavoitteita ja vaatimuksia yrityksen johdolla on
- liikeidean vahvistaminen oikeaksi tai sen muuttaminen kokonaan toiseksi
- organisaation historian hyödyntäminen ja oppiminen siitä
- ympäristön ja olosuhteiden muodostaminen yhteiseksi käsitteeksi

Molemmat edellä käsitellyistä malleista sisältävät pitkälti samoja asioita hieman eri tavoilla kerrottuna. Ne kuvaavat hyvin strategista suunnittelua ja listaavat niitä merkittäviä asioita, joita suunnittelun apuna tarvitaan. Useista strategisen suunnittelun malleista on löydettävissä jossain muodossa näitä samoja elementtejä:

- Nykyisen tilan kartoittaminen
- Päämäärien asettaminen
- Erilaisten toimintavaihtoehtojen kartoittaminen
- Strategian valinta ja sen käyttöönotto
- Toiminnan arvioiminen

Eli prosessissa yritys ja työntekijät tiedostavat ymmärrettävästi tulevaisuuden päämäärät ja määrittävät toimintatavat niiden saavuttamiseksi. Strategian luomisprosessi johtaa strategian, suunnitelman tai ratkaisun toteutukseen. Prosessissa määritellään ne toimenpiteet, mitkä suorittamalla päästään optimaaliseen strategiaan tai ratkaisuun. Tehokkaan strategian luomisprosessin avulla yrityksen pitäisi pystyä kehittämään strategioita ja ratkaisuja, jotka vahvistavat yrityksen strategista asemaa. (Mälkiä 2006, Strategian toteuttaminen [verkko-dokumentti]; Ulwick 1999, 4.)

Itse strategia on käsitteenä varsin moniselitteinen ja sitä on hankala lähteä määrittelemään täsmällisesti. Se voidaan yrittää kiteyttää *kokonaisvaltaiseksi menestyväksi toimintamalliksi, jonka avulla pyritään toteuttamaan asetettuja tavoitteita sekä saavuttamaan pitkän linjan päämäärät liike-elämässä*. Strategisessa suunnittelussa on tärkeää selvittää yrityksen kannalta olennaiset kysymykset ennen kuin mitään strategiaa voidaan alkaa toteuttaa. Näitä kysymyksiä ovat:

- Liikeidea - Mitä me teemme?
- Päämäärä ja visio - Mitkä ovat tavoitteemme?
- Liiketoimintastrategia - Miten aiomme toteuttaa tavoitteet?

(Karlöf 2004a, 19.)

Yrityksen olemassaolon syy on hyvä olla selvillä jo liiketoimintaa aloitettaessa. Tämä tarkoitus, eli yrityksen *missio*, kuvaa tehtävää, jota yritys toiminnallaan pyrkii toteuttamaan. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 43.)

Kaikkien liiketoiminnan strategioiden taustalla on myös halu erottua edukseen joukosta. Tämä onnistuu saavuttamalla kilpailuetua kilpailevista yrityksistä, sekä tuottamalla asiakkaille mahdollisimman paljon lisäarvoa. Porterin mielestä kilpailuedun tuottamisessa tärkeää on sulattaa yrityksen eri toiminnot onnistuneesti kokonaiseksi strategiaksi. Tällöin kilpailijoiden on vaikea lähteä matkimaan toimintamallia, koska heillä ei ole tietoa millaisista eri osista yrityksen toiminta on kasattu. (Kaplan & Norton 2002, 96-97; Kaplan & Norton 2004, 303-304; Porter 1984, 57.)

Niin kuin aiemmin käsitellyt määritelmätkin kertovat on oman toiminnan tiedostamisen lisäksi erittäin tärkeää, että yritys seuraa ja analysoi jatkuvasti kehittyvää liiketoimintaympäristöä ja tarvittaessa muokkaa taktiikkaansa ja strategioitansa myös niiden pohjalta. Strategisessa suunnittelussa ei voida aina ennustaa tulevaisuutta, mutta voidaan silti olettaa tai arvioida mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mihin suuntaan asiat kehittyvät. Myös nykyisen tilanteen tiedostaminen ja arvioiminen on osa suunnittelua. Jos ei osata analysoida nykyhetkeä, on vaikea ymmärtää myös tulevaisuutta ja sitä, miksi asiat menevät niin kuin ne menevät. (Kostamo 2000, 79-81.)

Minkä tahansa strategian yritys sitten lopulta valitseekaan, sillä on edessään ensin huomattava määrä analysointia ja pohdintaa. Ennen valintoja sen tulee arvioida oman liikeideansa toimivuutta, jonka jälkeen analysoidaan yrityksen lähtökohta-tilanteeseen liittyviä asioita. Omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointi, sekä tulevien mahdollisuuksien ja uhkien

tunnistaminen on edellytyksenä omien lähtökohtien selvittämiseksi. (Aunola & Näsi 2004, 25; Rope 2003, 34-37.)

2.2.1 Liikeidea

Jokainen yrittäjäksi aikova tarvitsee kannattavan yrityksen perustamista varten hyvän liikeidean. Vastoin yleistä käsitystä liikeidean ei tarvitse olla uusi, ainutlaatuinen ja täysin mullistava keksintö. Vain pieni osa uusista yrittäjistä pystyy kehittämään jonkin idean mitä kukaan ei aiemmin ole keksinyt. Hyvä liikeidea voi saada alkunsa käytännössä aivan mistä tahansa jokapäiväisestä tilanteesta. Usein ne syntyvät jonkin ongelman ratkaisemiseksi tai jonkin työn helpottamiseksi. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi oma osaaminen työn puolesta joltain alalta, harrastukset tai silkka kekseliäisyys. Jotkut yrittäjyydestä kiinnostuneet pyrkivät systemaattisesti löytämään muuttuvasta toimintaympäristöstä jatkuvasti uusia tarpeita uusille tuotteille ja palveluille. He pyrkivät seuraamaan yleisesti asioiden kehitystä ja arvioimaan uusia potentiaalisia markkinoita uusille tuotteille. (Kinkki 1995, 171; Rikkinen 1996, 16-17; Sutinen & Antikainen 1996, 79-80.)

Yleensä hyvässä liikeideassa juuri oma osaaminen jollakin alueella ja sen pohjalta kehitelty idea ovat tasapainossa toistensa kanssa. Liikeidean keksimisessä voidaan hyödyntää myös jo valmiita keksittyjä ideoita muokkaamalla niitä joiltain osin erilaisiksi, keksimällä niille uusi toimintaympäristö tai kehittämällä niihin lisäpalveluita ja oheistuotteita. Franchising-yrittäjä taas voi korvausta vastaan ottaa käyttöönsä jo valmiiksi toimivaksi muokatun liikeidean tai yrityksen. Muuttuvassa toimintaympäristössä saattaa keksiä myös täysin uusia ideoita esimerkiksi teknologisen kehityksen aiheuttaman uuden tarpeen tyydyttämiseksi. (Malinen 1998, Yliopistoyrittäjyys [verkkodokumentti]; Rikkinen 1996, 43.)

Liikeidea on kuvaus yrityksen liiketoiminnan ytimestä. Se voidaan tiivistää kolmeen kysymykseen: mitä tehdään, kenelle tehdään ja miten tehdään? Yrityksen toiminta-ajatus taas kertoo mitä varten yritys on olemassa, eli miksi sen perustaminen on tärkeää. Liikeidean osat ovat toimintatapa, kohderyhmä ja tuote tai palvelu. Kaikkien näiden liikeidean osien tulisi tukea toisiaan ja yrityksen pitäisi löytää näille osille toimiva yhteismuoto. Hyvä idea

jalostuu hyväksi yritysideoiksi vasta silloin kun se on tarpeeksi hiottu, ajoitukseltaan oikea, sekä asiakkaalle hyödyllinen. Menestyvää liikeideaa on yleensä melko hankala jäljitellä, sillä se koostuu kaikkien yrityksen osatekijöiden hallinnasta ja niiden sulauttamisesta yhteen. Liikeidea on valmis vasta silloin, kun sitä voidaan toteuttaa käytännössä. Tämän lisäksi toiminnan tulee olla myös taloudellisesti kannattavaa. (Sutinen & Antikainen 1996, 68-69; Lyytinen & Piha 2004, 46.)

Liikeidean testaukseen ja analysointiin käytetään liiketoimintasuunnitelmaa, joka on yrityksen kirjalliseen muotoon tehty suunnitelma liikeidean toteuttamisesta ja sen eri vaiheista. Liiketoimintasuunnitelmasta voivat liikeidean toteutumista seurata myös yrityksen rahoittajat ja muut yhteistyökumppanit. (Raatikainen 2001, 30-31.)

Nykyään yrityksen on hyvin riskialtista lähteä liikkeelle tuotantopohjaisella ajattelutavalla. Jos tuotanto tai palvelun markkinointi aloitetaan ennen kysynnän kartoitusta voi seurauksena olla liiketoiminnan nopea kariutuminen. Menestyvän liikeidean pohjan tulisi lähteä asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä tästä seuraavasta kysynnästä. Yrityksen tuotteiden tulee vastata asiakkaiden tarpeita ja mielellään jopa ylittää odotukset. Tämä onnistuu silloin kun yritys saavuttaa kilpailuetua eli tekee joitakin asioita paremmin kuin kilpailijansa. Yrityksen toiminnassa on siis otettava huomioon yhtä aikaa kaikki osa-alueet. Pelkästään hyvä idea ei riitä luomaan menestyvää yritystä, vaan on pystyttävä käsittelemään liiketoimintaa kokonaisuutena. Kokonaisuus koostuu esimerkiksi kohdeasiakkaista, liikepaikasta, toimintamallista ja erityisesti strategioista, joita käytetään liiketoimintamallin toteuttamiseen. On hyvä selvittää jo etukäteen onko tuotteella tai palvelulla kysyntää. Jos on, niin mille alueille toiminta kannattaa keskittää. Kilpailutilanne ja tuotteen elinkaari antavat myös tietoa yrittäjälle toimialan tulevaisuudesta ja kehitymisestä. Oma liikeidea ja toimiala kannattaakin miettiä mahdollisimman tarkasti valmiiksi jo hieman pidemmällä aikatahtämällä tarkastellen. Esimerkiksi huonosti mietitty sijoittautuminen tai toimialan suppeus voivat olla myöhemmin esteenä kasvulle tai markkinoiden laajentamiselle. (Karlöf 1996, 73; Rope 2005, 50.)

Kautta aikain on keksitty paljon hienoja tuotteita, joille ei kuitenkaan ole koskaan löytynyt markkinoita. Tämä on seurausta tuotelähtöisestä ajattelutavasta, joka on aiemmin ollut valitseva. Kun yritys tekee ensin hyvin pohjatyötä selvittääkseen tuotteen tarpeellisuuden sekä kysynnän ja tekee sen jälkeen päätökset segmenttivalinnoista ja markkina-alueista, on helppompaa lähteä turvallisesti mielin jatkamaan liiketoimintaa. Tällainen asiakaskeksintätoimintatapa on nykyisin korvannut pitkälti tuotantopohjaisen ajattelun. Yrityksen täytyy voida aina erottua edukseen sen kilpailijoista ja löytää toiminnalleen optimaaliset markkinasegmentit sekä kustannustehokkaat toimintatavat saavuttaakseen menestystä alallaan. Myös tuotteen jakelukanavat on hyvä valita huolella, sillä asiakkaan tulee olla helppo löytää kaipaamansa tuote tai palvelu. Hyväkään tuote ei mene kaupaksi, jos se ei ole ilman kohtuutonta vaivaa löydettävissä. (Rope 2003, 29-31.)

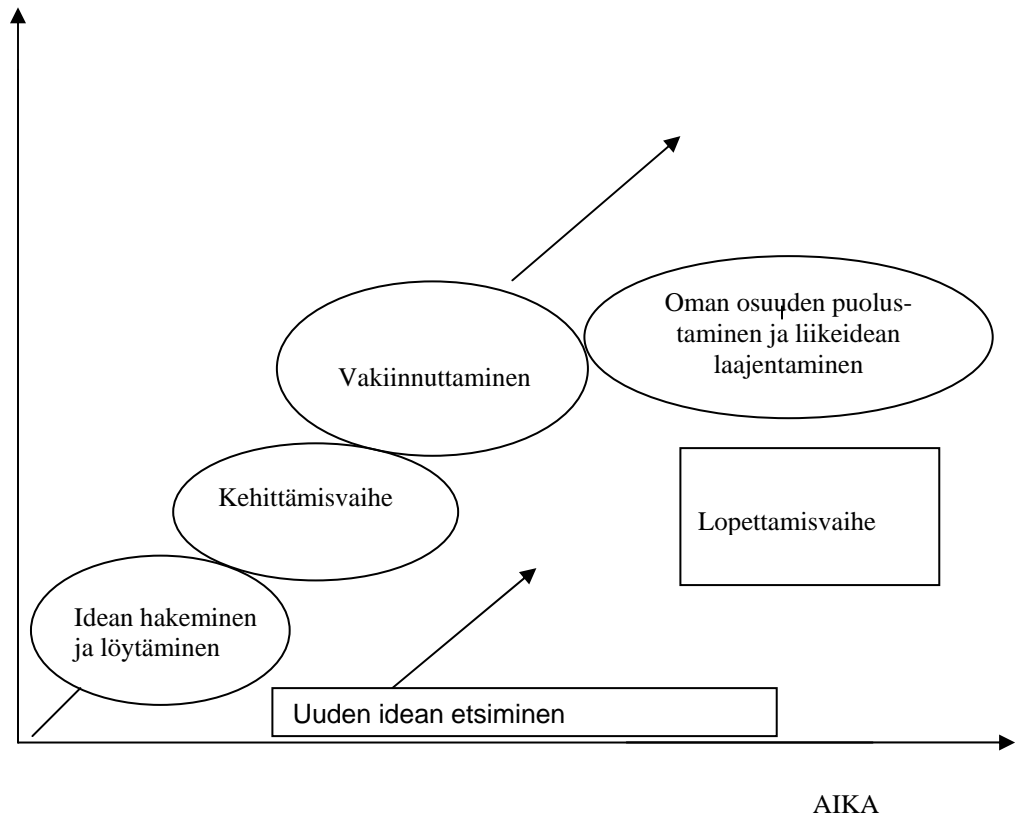
Kannattavan yrityksen päämääränä on hyvä olla kasvaminen. Liikeidean pitäisi siis olla sellainen, että se antaa myös mahdollisuuden toiminnan laajentamiselle ja yritysideoita kehittämiselle tulevaisuudessa. Mikäli yritys alkaa kannattaa ja sen tuotteet menestyvät syntyvät yleensä myös tarvetta lisäpalveluille ja oheistuotteille. Nykyaikaisessa kehittyvässä toimintaympäristössä myös tuotekehitys on suuressa roolissa jokaisella toimialalla ja toisilla aloilla se on jopa ehto. Kehitys voi tapahtua myös materiaalittomasti, kuten tietojen ja taitojen kasvuna. Tätä kautta tuotteet kehittyvät ominaisuuksiltaan, mutta yrityksen ei itsessään tarvitse välttämättä laajentaa tilojaan. Sekä kehittyneille pienyrityksille, että suurille markkinajohtajille löytyy molemmille omat markkinansa. (Rikkinen 1996, 38-42.)

Ennen liikeidean jalostamista tuotantoasteelle on strategisen suunnittelun yhteydessä hyvä miettiä sitä, mitkä ovat omat ydinosaamisalueet. Varsinkin tuotantoyrityksen ei ole viisasta yrittää suorittaa kaikkia toimintojaan itse. Monesti yrityksen tehokkuus saattaa kärsiä jos se koettaa liian ahneesti hoitaa kaikki osa-alueet itse. Parempi vaihtoehto on keskittyä hoitamaan niitä toimintoja jotka yritys parhaiten osaa ja jotka ovat sen vahvoja kilpailutekijöitä. Muut toiminnot voi olla viisaampi ostaa alihankkijoilta tai käyttää esimerkiksi siivouspalvelua. (Karlöf 1996, 120-121.)

Yritykselle on tärkeää, mutta samalla vaikeaa keskittyä palvelemaan vain jotain tiettyä kohderyhmää tai aluetta. Kunkin alan kilpailutilanne määrittelee kuinka paljon yrityksen tulee tai kannattaa erikoistua liiketoiminnassaan. Yrityksen saama huomio ja sen toiminnan kannattavuus saattavat jäädä liian vähäiseksi, mikäli yrityksen erikoistumisaste ei ole riittävän korkea. Muita yleisiä riskitekijöitä liiketoiminnan alkuvaiheessa ovat esimerkiksi vääränlainen hinnoittelu, liikepaikan huono sijainti tai liikeidean ajoituksen epäonnistuminen. (Sutinen & Antikainen 1996, 76-79.)

Kuten jo aiemmin mainittu, jokaisella liikeidealla on oma elinkaarensa. Liikeidean etsimisen ja löytämisen jälkeen sitä kehitetään ja hyödynnetään aina siihen asti kun se on tullut lopettamisvaiheeseen. Liikeideoiden eliniät voivat vaihdella paljonkin riippuen toimialoista ja olosuhteista. Esimerkiksi ympäristön ja teknologian kehittyminen vaikuttavat nykyisin entistä enemmän uusien ideoiden etsintään yrityksissä. Liikeideoita pyritään yrityksissä kehittämään ja uudistamaan kehitysprojektien avulla. Alla oleva kaavio havainnollistaa liikeidean kehitysvaiheita yhdessä kehitysprojektin kanssa. (Kinkki & Lehtosalo 1997, 95; Tuominen, 1999, 46-47.)

LIIKETOIMINNAN LAAJUUS

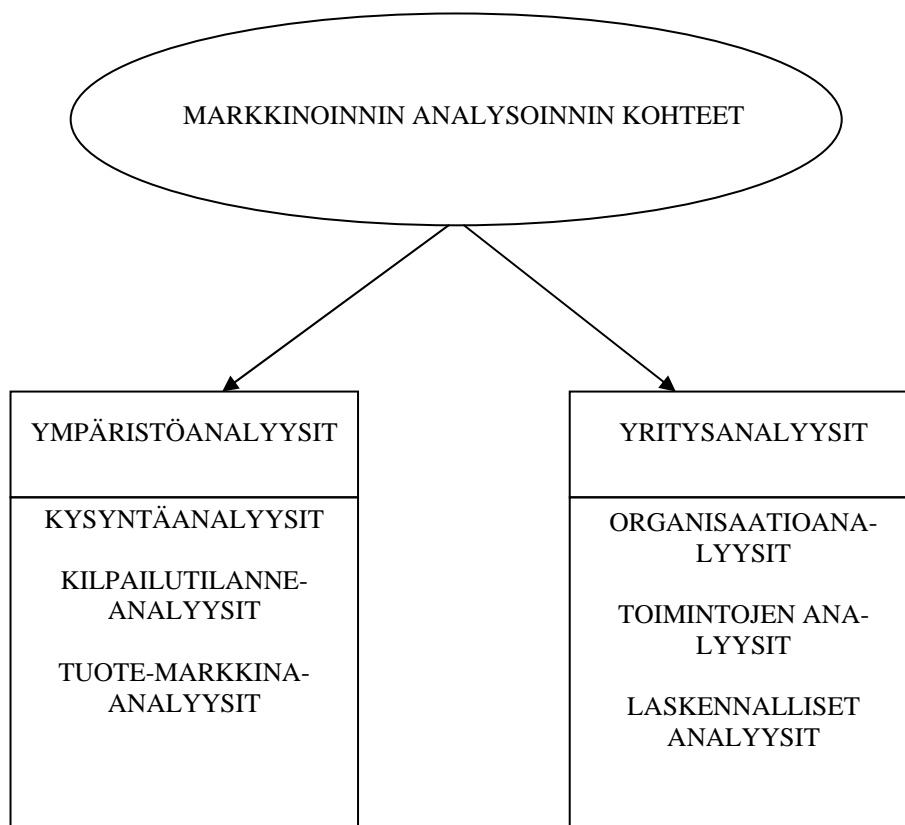


Kuvio 3. Muokattu malli liikeidean kehitysvaiheista (Kinkki & Lehtisalo 1997, 95)

2.2.2 Analyysit

Hyvä liikeidea ei löydy itsestään ostavia asiakkaita, vaan yrityksen täytyy hallita myös tuotteidensa markkinointi ja sen toimintaympäristö. Markkinointityön hallinta vaatii taas paljon tietoa omasta yrityksestä sekä sitä ympäröivästä maailmasta. Tietoa saadaan analysoimalla niitä merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tilaan nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. Yrityksen tulee osata erotella ne tekijät pois analysoinnista, joilla ei ole todellista merkitystä sen menestymisen kannalta. Näin analysoimalla saatu tieto on mahdollisimman oleellista ja sitä on helpompi käsitellä yrityksen auttamiseksi. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 149; Rope 2005, 467.)

Analyysit ovat yrityksen työkalu markkinoinnin suunnittelussa ja strategioiden valinnoissa. Aloittavan yrityksen *lähtökohta-analyysin* tarkoituksena on selvittää mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikki mahdolliset osatekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen tulevilla markkinoilla. Tämä tarkoittaa niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten liiketoimintaan liittyvien tekijöiden perusteellista kartoittamista. Yrityksen sisäisten osa-alueiden analysointiin käytetään *yritysanalyysiä* ja ulkoisten osa-alueiden analysointiin taas *ympäristöanalyysiä*. Näissä analyyseissä voi käyttää apuna tiedossa olevia tunnuslukuja esimerkiksi markkinaosuuksista, alan kehityksestä ja kokonaismarkkinoista. Analysoitavia kohteita tulee käsitellä sekä yrityksen nykytilan selvittämiseksi, että tulevaisuussuuntaisina ajatellen yrityksen tulevia muutoksia ja ratkaisuja. (Honni & Mannermaa 1992, 68; Rope 2005, 463-467.)



Kuvio 4. Markkinoinnin analysointikohteet tutkimuskohteiden mukaan (Lahtinen ym.1995, 149)

2.2.2.1 Sisäiset

Yritysanalyysissä pyritään arvioimaan eri tasoilla yrityksen sisäistä toimivuutta. Perusajatelu yritysanalyysissä lähtee siitä mitä yrityksen edunsaajat odottavat tulevalta liiketoiminnalta kausittain ja miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Tuloksellisuuden arviointi ja sen aktiivinen seuranta on erittäin tärkeä tekijä yritysanalyysissä ja sen selvittämiseksi käytetään apuna erilaisia taloudellisia tunnuslukuja. Tärkeitä laskennallisia seikkoja ovat esimerkiksi toiminnan laajuus ja sen kannattavuus sekä yrityksen varallisuus ja maksuvalmius. Seurannan tuloksia tulee myös käyttää hyväksi, jolloin toimintaa voidaan kehittää saatujen tulosten pohjalta. (Honni & Mannermaa 1992, 78; Lahtinen ym. 1995, 158.)

Yrityksen erillisten toimintojen arviointikohteita on paljon. Tärkeää on miettiä niitä kriittisiä resursseja ja toimintaperiaatteita, joilla menestystä lähdetään tavoittelemaan. Omien tuotteiden ja tuotannon hallinta sekä asiakkaiden löytäminen tuotteille markkinoinnin keinoin on yleensä tärkeää. On pidettävä huolta myös osaavan henkilöstön riittävydestä sekä toiminnan kehittämisestä osaavalla markkinoinnilla, johtoryhmällä ja asiakastyytyväisyyden mittaamisella. Tärkeiden toimintojen analysointia varten voidaan täyttää erillisiä analyysilistoja. Näihin listoihin kerätään analyysien tulokset ja niiden avulla yritys alkaa määrittellä itselleen sopivaa profiilia toiminnalleen. Profiilin laadinnassa kannattaa käyttää apuna myös laskentatoimen avulla saatuja tuloksia. (Honni & Mannermaa 1992, 70, 78; Lahtinen ym. 1995, 158-159.)

Organisaation analysointi yritysanalyysin osana on kaikkein laajinta tarkastelua sisäisistä osa-alueista. Siinä pohditaan esimerkiksi yrityksen toiminnan ja yhteistyön laajuutta sekä tehokkuutta. Analysoinnin kohteina voivat olla myös organisaation eri osien, kuten johdon, taloushallinnon tai sidosryhmien arvioiminen resursseina. (Lahtinen ym. 1995, 158; Rope 2005, 465-466.)

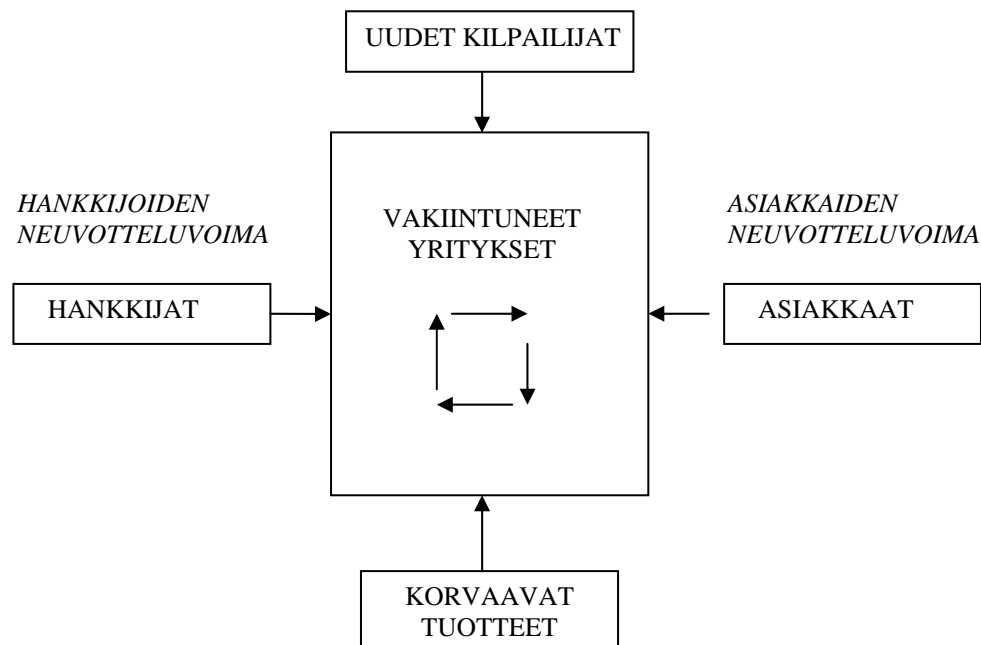
2.2.2.2 Ulkoiset

Yrityksen ulkoista toimintaympäristöä arvioidaan ympäristöanalyysin avulla. Analysoinnissa tulee ottaa huomioon kaikki ne osatekijät, joilla on vaikutusta yrityksen menestykselliseen toimintaan pidemmällä aikajaksolla tarkasteltuna. Yrityksen tehtävänä on kerätä ennusteita muutoksista mm. toimialan, markkinoiden ja tavarantoimittajien tahoilta. Ympäristön muutokset voivat johtua esimerkiksi poliittisista, taloudellisista, teknologisista tai juridisista uudistuksista alalla. Oleellista tämän tiedon analysoinnissa on tunnistaa ympäristössä tapahtuvista muutoksista ne, joilla on oikeasti merkitystä yrityksen toimintaan. Liian laajasta analysoinnista on vaikeaa saada olennaista tietoa irti. Markkinointiaan aloittavan yrityksen näkökulmasta tärkeimmät ympäristöanalyysin kohteet ovat kysyntäanalyysi, kilpailutilanneanalyysi sekä tuote-markkina-analyysi. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 85; Lahtinen ym. 1995, 149; Rope 2003, 66-67.)

Kysynnän selvittämiseksi yrityksen täytyy olla tietoinen markkinaympäristöstään. Tärkeimpiä asioita on selvittää tulevien markkinoiden koko sekä niiden kasvusuunta ja osto-voiman riittävyys. Kysyntää voidaan ennustaa esimerkiksi tulkitsemalla yleistymisarvoa tai pitkän aikavälin trendien perusteella. Tulevaa kysyntää voidaan tutkia myös erilaisilla markkinatutkimuksilla tai käyttämällä apuna *analogisia* ja *kausaalisia* menetelmiä. Analoginen kehitys tarkoittaa tuotteen menestymistä uudella markkina-alueella samalla tavalla kuin se on menestynyt aiemmin jollain toisella alueella. Kausaalisisessa tutkimuksessa voidaan käyttää *regressiomenetelmää*, jossa tuotteen menestystä selitetään toisella muuttujalla. Esimerkiksi jos markkina-alueen autokanta on suuri, niin polttoaineen myyntiä voidaan selittää tällä seikalla. (Honni & Mannermaa 1992, 70-71; Lahtinen ym. 1995, 150-153.)

Menestykseen pyrkivän yrityksen on oltava ainakin joiltain osin kilpailijoitaan parempi. Tämän päämäärän saavuttaakseen tulee yrityksen olla tietoinen ympärillä olevasta kilpailusta ja osattava analysoida sitä. On oltava selvillä kenen kanssa kilpaillaan samoista markkinoista ja millaisia ovat kilpailevat tuotteet. On hyvä tietää myös mihin kilpailijoiden strategia perustuu ja mitkä ovat heidän tuotteidensa vahvuudet ja heikkoudet verrattuina omiin tuotteisiin. Kilpailutilanneanalyysillä pyritään selvittämään ketkä ovat kilpailijoitamme,

miten markkinaosuudet ovat jakautuneet ja millaista kilpailun luonne on markkinoilla. Kilpailun luonteeseen vaikuttaa Michael Porterin mukaan viisi erilaista kilpailun voimaa. Nämä vaikuttavat voimat ovat: jo alalla toimivat yritykset, uudet kilpailijat, hankkijat, asiakkaat, sekä korvaavat tuotteet. Näitä voimia on kuvattu seuraavassa kaaviossa. (Honni & Mannermaa 1992, 75; Lahtinen ym. 1995, 154; Rope 2005; 467-468.)



Kuvio 5. Kilpailun malli Porterin mukaan (Lahtinen ym. 1995, 154)

Kaaviossa esiintyvät kilpailun voimat kuvaavat niitä seikkoja, jotka yritys kohtaa tullessaan mukaan markkinoille. Yrityksen tehtävänä on selvittää mitkä voimista vaikuttavat kilpailun luonteeseen aggressiivisemmin ja mitkä heikoimmin, jotta se pystyy hyödyntämään kyseiset seikat toiminnassaan. Kuitenkin kaikki voimat ovat otettava huomioon, koska ne kaikki osaltaan vaikuttavat kilpailuun. Kilpailijat pystytään myös jakamaan muutamaan pääryhmään. *Ydinkilpailijat* toimivat samoilla markkinoilla ja ovat vahvoja toiminnassaan. Heidän analysoiminen on kaikkein tärkeintä, sillä ydinkilpailijoiden vahvuuksilla ja heikkouksilla on usein myös vaikutusta omiin markkinoinnillisiin päätöksiin. Myös *marginaalikelpailijat* ovat samoilla markkinoilla, mutta heillä ei ole paljoakaan vahvuuksia ydinkilpailijoihin verrattuna. Alalle saattaa myöhemmin ilmaantua myös toimialasta tuottoisuuden takia kiin-

nostuneita uusia *potentiaalisia kilpailijoita* tai kilpailua saattaa niin sanotut *tarvekilpailijat*, joiden päätoimiala ei ole sama, mutta tuote tyydyttää samaa tarveryhmää kuin oma tuote. Yritys pystyy kuitenkin analysoinnin lisäksi myös omilla toimenpiteillään vaikuttamaan siihen miten se sijoittuu kilpailukentässä nyt ja tulevaisuudessa. (Honni & Mannermaa 1992, 77; Lahtinen ym. 1995, 155-156; Rope 2003; 69.)

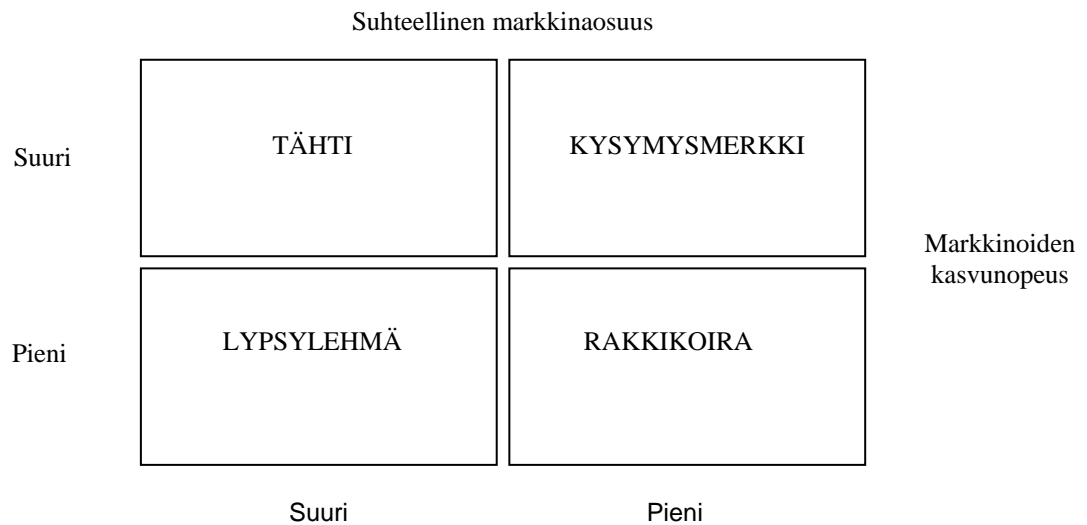
Kilpailijoiden lisäksi yrityksen täytyy ennen markkinoinnin aloittamista olla selvillä myös markkinaympäristöstään. Tähän tarkoitukseen käytetään niin sanottuja tuote-/markkina-analyyssejä. Tässä analyysissä yritys selvittää markkinoiden koon, rakenteen sekä niiden kehityksen. Olennaista on myös tulevan myynnin analysointi sekä tuotteittain että asiakkaittain, sekä niistä saatavan katteen laskeminen. Tuote-/markkina-analyysissä käytetään paljon apuna matriisia, jossa toisella akselilla ovat segmentit tai kohdeasiakasryhmät ja toisella akselilla tuotteet. Matriisiin merkitään kunkin tuotteen menekki kunkin asiakasryhmän keskuudessa, jolloin voidaan päätellä missä ryhmissä myynti on suurta ja mistä ryhmistä saadaan kerättyä parasta katetta. Lisäksi heikoimmin tuottavista ryhmistä voidaan näin luopua, jotta saadaan parannettua omaa tulosta. Näin saadaan tietoa siitä missä ryhmissä piilee todellinen yrityksen kaipaama ostovoima. (Honni & Mannermaa 1992, 70-71; Lahtinen ym. 1995, 157; Rope 2003, 69-71.)

Yrityksen eri liiketoimintoja ja tuotteita voidaan tarkastella ulkoisiin tekijöihin nähden myös *portfolioanalyysin*, eli tuotesalkkuanalyysin avulla. Monilla eri toimialalla toimivan yrityksen tuotteissa on usein kannattavuuseroja. Tunnetuin näitä eroja tarkasteleva malli on niin sanottu BCG-malli, eli Boston Consulting Groupin kehittänyt portfolio matriisi. Tämä matriisi erottelee tuotteet niiden suhteellisten markkinaosuuksien mukaan neljään eri ryhmään:

1. Tähdet ovat niitä tuotteita, joilla on suhteellisesti suuri markkinaosuus kasvavilla uusilla markkinoilla. Näihin tuotteisiin pyritään panostamaan paljon ja vahvistamaan niiden asemaa entisestään.

2. Toista ryhmää kutsutaan ”lypsylehmiksi”, sillä nämä tuotteet kilpailevat markkinoilla, jossa kasvu on hidasta. Silti tämän ryhmän tuotteilla on suuri markkinaosuus ja ne tuovat yritykselle tärkeää tulorahoitusta vaatimatta suuria investointeja.
3. Kolmas ryhmä koostuu kysymysmerkeistä. Kysymysmerkkituotteet kilpailevat nopeasti kasvavilla markkinoilla, mutta niiden markkinaosuus on suhteellisen pieni. Yritys joutuu näiden tuotteiden kohdalla monesti miettimään kannattaako tuotteisiin investoida vai joudutaanko tuotteesta luopumaan
4. Neljänteen ryhmään kuuluvat ”rakkikoirat”. Niiden markkinoilla kasvu on pientä ja myös markkinaosuus on pieni. Näiden kohdalla tulee harkita vaiheittaista tuotteesta luopumista.

(Kinkki 1995, 133-134; Rope 2003, 73-75.)



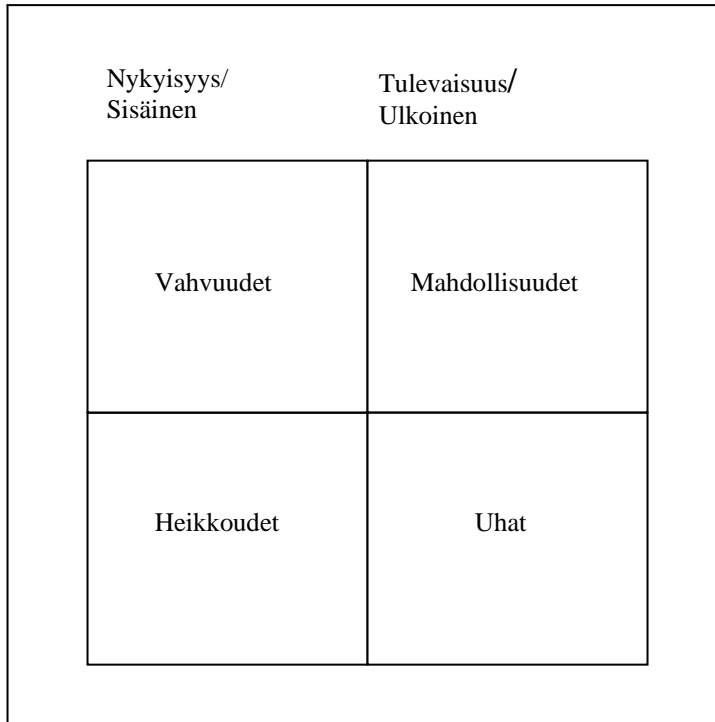
Kuvio 6. Boston Consulting Groupin portfoliomatriisi (Rope 2003, 74)

2.2.2.3 SWOT- analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota käytetään kaikenlaisissa strategia- ja suunnittelutöissä. SWOT lyhenne tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat nykytilaa ja sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat hahmottavat tulevaisuutta ja ovat ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysin kohteena voi olla koko oma liiketoiminta tai jonkin tietyn tuotteen asema markkinoilla. SWOT- analyysi on hyödyllinen työkalu myös analysoitaessa kilpailijoita. (Mercer 1998, 236.)

SWOT-analyysi on käytetyimpiä analyysivälineitä strategisessa suunnittelussa yksinkertaisuutensa vuoksi. Sen hyvänä puolena on, että ulkoisia ja sisäisiä asioita voidaan tarkastella rinnakkain. SWOT-analyysiin liittyy myös riskejä. Jos lähtökohta analyysiin on väärä tai siinä ei oteta riittävässä määrin huomioon ympäröivää maailmaa, analyysi voi jäädä pinnalliseksi ja se voi tuottaa väärän turvallisuuden tunteen. Usein omia vahvuuksia myös yliarvioidaan ja heikkouksia ei tunnisteta tai haluta myöntää. Tällöin myös kilpailijaa helposti aliarvioidaan. (Karlöf 1996, 53.)

Analyysissä on tärkeää löytää jokin sopiva kohde, johon oman toimintaa verrataan. Kohde riippuu analyysin tarkoituksesta. Usein vertailukohde kaupallisen toiminnan analyysissä on kilpaileva yritys. SWOT-analyysissä käydään järjestelmällisesti läpi kaikki nelikentän osat alueet. Analyysiä tehdessä on tärkeää rajata tarkasti analysoitava kohde, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman vertailukelpoisia. Teknisesti SWOT-analyysi voidaan tehdä eri tavoin. Yleisimmin käytetty tapa on tehdä 2x2 neliökaavio. Kaavion vasemman puoleisiin kenttiin tulevat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, jotka koostuvat nykyhetken tilanteesta. Kaavion oikean puoleisiin kenttiin tulevat toimintaympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi voidaan tehdä myös siten, että tehdään kaksi nelikenttää. Toiseen nelikenttään tulee nykytilanne ja toiseen tulevaisuus. Näitä nelikenttiä vertailemalla voidaan arvioida, mitkä asiat kulloinkin ovat omalle toiminnalle tärkeitä. (Karlöf 2004a , 51-52.)



Kuvio 7. SWOT- analyysin nelikenttämalli (Karlöf 2004a, 51)

Neliömatriisin etu on siinä, että ympäristöilmiöiden ja yrityksen piirteiden keskinäinen riippuvuus korostuu. Haitta on, että pitää katsoa, etteivät sisäiset ja ulkoiset asiat mene sekaisin. David Mercer esittää kirjassaan, että analyysi olisi loogisempaa tehdä toisin päin. Tällöin yrityksen ulkopuoliset asiat käsiteltäisiin ennen sisäisiä. Yrityksen vahvuudet ovat asioita, jotka edistävät tai luovat mahdollisuuden jonkin strategian käyttämiseksi. Tyypillisiä vahvuuksia ovat mm. palvelu ja yrityksen keskeinen sijainti. Heikkoudet ovat puutteita tai vajavuuksia yrityksessä, jotka estävät tai haittaavat jonkin strategian käyttöä. Tavallisia heikkouksia ovat mm. liiketilojen pieni koko ja tuotevalikoiman suppeus. Mahdollisuudet ja uhat ovat tekijöitä jotka syntyvät yrityksen ulkopuolisen toimintaympäristön muuttuessa. Esimerkkejä uhkista ja mahdollisuuksista ovat kaupan rakennemuutos ja ammattitaitoisen työvoiman saaminen. SWOT- analyysi kannattaa tehdä useamman ihmisen voimin sillä, näin saadaan useampia näkökulmia asiaan. Eri ihmiset voivat yrityksen sisällä nähdä asiat eri tavoin. Joku voi nähdä jonkin tietyn asian mahdollisuutena ja joku toinen taas uhkana. Eri näkökulmat laajentavat analyysin pohjaa ja näin ollen strategiaa on helpompi lähteä suunnittelemaan. Analyysin pohjalta voidaan suunnitella, miten vahvuuksia voidaan

käyttää hyväksi omassa toiminnassa, miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi, miten tulevat uhat voidaan välttää tai millä niiden vaikutusta voidaan vähentää ja miten mahdollisuuksista otetaan paras hyöty irti. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 120-121; Mercer 1998, 236 ; Lindroos & Lohivesi 2006, 217)

2.2.3 Päämäärät

Yrityksen peruspäämäärä ilmaisee yrityksen tulevaisuuden tavoitetilan, olemassaolon tarkoituksen; miksi yritys on olemassa ja millainen yrityksen halutaan tulevaisuudessa olevan. Päämäärää kutsutaan kirjallisuuslähteestä riippuen usein myös yrityksen visioksi tai missioksi. Eri kirjallisuuslähteissä annetaan myös hieman erilaiset määritelmät eri sanoille. Päämäärän tulee olla sellainen, että jokaisella yrityksessä toimivalla on halu toimia siten, että päämäärä yrityksessä saavutetaan. Päämäärän tulee myös olla realistinen, tarkkaan mietitty, sekä mitattava. Realistista päämäärää ei voida asettaa ennen kuin tarvittavat analyysit yrityksen ja sen toimintaympäristön tilasta on tehty. Päämäärää mietittäessä ja eri vaihtoehtoja vertailtaessa onkin tärkeää analysoida yrityksen mahdollisuudet päämäärien tavoittamiseen. (O'Shaughnessy 1995, 40; Karlöf 2004a, 63; Vanhala 2002, 94.)

Päämäärä asetetaan joksikin tietyksi jaksoksi tai sille annetaan jokin toivottu saavutusajankohta, jolloin se pitää saavuttaa. Usein yritysten päämäärät jäävät vajavaisiksi. Niissä ilmoitetaan halusta olla ”markkinajohtaja omalla toimialallaan” tai jotain vastaavaa. Tämänlainen visio ei ole kovinkaan innostava henkilöstöä ajatellen. Päämäärän tulisi innostaa kaikkia yrityksen työntekijöitä toimimaan sen saavuttamiseksi. Innostava päämäärä on etenkin voimakasta kasvua hakevalle tai toiminnan uudistamista yrittävälle yritykselle tärkeä. Hyvä päämäärä on myös henkilöstöä yhdistävä yhteinen päämäärä, johon yhdessä toimimalla on mahdollisuus päästä. Päämäärää on hyvä tarkastella aina kun on saavutettu tietyt tavoitteet. Koska päämäärät asetetaan pitkälle aikavälille, voivat olosuhteet ja päämäärään vaikuttavat tekijät muuttua tällä aikavälillä. Tällöin myös päämäärää voidaan joutua muokkaamaan. (Mercer 1998, 50; Lindroos & Lohivesi 2006, 26-27.)

Päämäärien ja tavoitteiden käyttämiselle on ainakin neljä keskeistä perustetta:

1. Ne voivat antaa yhtenäisen suunnan organisaation jäsenille.
2. Niiden käyttö edistää suunnittelua, joka puolestaan tukee päämäärien asettelua.
3. Ne voivat kannustaa ja sitouttaa organisaation jäseniä.
4. Ne tarjoavat selkeämmän, uskottavan ja hyväksytyin perustan toiminnan seurannalle ja arvioinnille eri tasoilla.

(Vanhala 2002, 95.)

2.2.4 Strategiat

Sana strategia on peräisin antiikin Kreikasta. Se muodostuu sanoista stratos ja agein, jotka tarkoittavat kenraalia ja johtamista. Strategioita on alettu käyttää ensin vihollista vastaan taistelusuunnitelmina. Strategioita käytetään yhä tänäkin päivänä konfliktien hallitsemiseen ja etulyöntiaseman saavuttamiseen niin sotiessa vihollisjoukkoja vastaan kuin kilpailtaessa toisten yritysten kanssa. Strategiat voivat olla myös liike-elämässä tilanteen mukaan luonteeltaan puolustavia, hyökkäviä, tai sopeutuvia. Esimerkkejä näistä erilaisista malleista on lukematon määrä. Hyökkäävällä strategialla pyritään tekemään ratkaisu ennen vastapuolen liikkeitä, kun taas puolustavalla strategialla pyritään reagoimaan toisten osapuolten toimenpiteisiin ja puolustamaan omaa asemaansa. Sopeutuva perusstrategia taas nimensä mukaan sopeutuu toimintaympäristön muutoksiin ja sitä kautta ei ole yleensä kovin kilpailukykyinen. (Karlöf 2004a, 19; Kinkki & Lehtisalo 1997, 98; Mälkiä 2006, 3; Rope 2003, 16.)

Nykyisin strategia-sanalla tarkoitetaan sotasuunnitelman sijaan enemmänkin niitä toimintamalleja, joilla pyritään toteuttamaan pitkän linjan päämäärät ja tavoitteet eri tilanteissa. Liiketoiminnassa yritysjohto käyttää strategioita kuvaamaan sitä jatkumoa, joihin yrityksen toiminnot perustuvat. Toimintamallit taas koostuvat tietyistä linjauksista, joita korostetaan strategiassa toisia enemmän ja joihin keskittymällä pyritään saavuttamaan hyviä tuloksia omassa toiminnassa. (Lainema ym. 2001, 33; Mälkiä 2006, Strateginen johtaminen [verkodokumentti].)

Erilaisia strategioita maailmasta löytyy varmasti lukematon määrä, mutta kaikki valmiit strategiat perustuvat kuitenkin ainakin jossain määrin valmiiksi määriteltyihin strategiamalleihin tai -tyyppeihin. Seuraavassa luvussa käsitellään näistä tärkeimpiä lähtökohtaisia strategioita.

2.2.4.1 Strategiatyypit

Edellisessä kappaleessa kuvattiin jo mahdollisten päästrategioiden luonnetta. Strategioita voidaan niiden luonteen lisäksi jakaa monilla eri tavoilla päätyyppeihin. Yksi pääjako koostuu *tarkoitteellisesta strategiasta* ja *emergentistä strategiasta*. Tarkoitteellinen strategia on yleensä tietoisesti haettua tai suunniteltua toimintaa päämäärien saavuttamiseksi. Emergentillä strategialla taas tarkoitetaan eri osien ja olosuhteiden vaikutuksesta muokkaantunutta strategiaa, joka on syntynyt ilman tarkoitteellisia lähtökohtia. (Mälkiä 2006, Strateginen johtaminen [verkkodokumentti].)

Toinen tapa jakaa strategiatyyppejä on määritellä ne kehitysprosessien eri tasoilla. Nämä tasot ovat *portfolio* eli konsernitason strategiat, *liiketoimintayksikkö* sekä *funktio eli toimintoprosessi*. Portfolio tarkoittaa salkkua eri liiketoimintayksiköistä, jotka muodostavat yleensä yhteisomistuksessa olevan yrityksen. *Portfoliostrategian* avulla tehdään päätöksiä siitä mitä liiketoimintayksiköitä kannattaa säilyttää, pudottaa pois tai kehittää. Portfolio voi olla joko synerginen tai hajautettu. Synergisellä portfoliolla tarkoitetaan yksiköitä, joilla on mm. yhteiset resurssit, imago ja yhteistarjontaa. Synergisessä portfoliossa osat tukevat toisiaan ja niillä voidaan saavuttaa parempia tuloksia suurtuotannon eduin sekä tuottaa asiakkaalle enemmän lisäarvoa. Hajautettu portfolio voi sen sijaan koostua hyvinkin erilaisten toimintojen summasta, jossa osien rahoitus ja hallinnointi ovat samojen omistajien hallussa. Tällaista hajautettua kokonaisuutta kutsutaan myös konserniksi. Alun perin portfolion hajauttamisella on pyritty tasaamaan riskejä eri liiketoimintayksiköiden välillä, mutta sittemmin hajauttamisella on alettu hakemaan lähinnä transaktiovoittoja. Transaktiovoitot syntyvät ostettaessa jokin uusi liiketoimintayksikkö, jota muutetaan tarvittaessa ja myydään kannattavasti se pois. Konsernietuja syntyy myös yhteisestä materiaalityömästä pääomasta, jolloin eri toimialoilla samaan aikaan toimiva konserni voi hyödyntää yksiköiden välistä tietoa

ja muodostaa näin edun kilpailijoihin verrattuna. (Kaplan & Norton 2002, 177-179; Karlöf 2004a, 10-14; Karlöf 1996, 72-77.)

Liiketoimintayksikkö tarkoittaa yhtä tietyllä alalla toimivaa yritystä tai yrityksen osaa, joka tuottaa palveluita tai tuotteita ja kilpailee samoilla markkinoilla muiden vastaavia hyödykkeitä tarjoavien yritysten kanssa. Liiketoimintayksikkö voidaan määritellä käyttäen apuna liikeidean pohjaa. Liikeidean pohja koostuu asiakkaista ja heidän tarpeistaan, kysynnästä, tavaroiden ja palvelujen tarjonnasta sekä yrityksen tuottamasta kilpailuedusta. Liiketoimintayksikön johtamisessa käytetään *liiketoimintastrategiaa*, jonka tehtävänä on löytää keinot yksittäisen yrityksen menestymiseksi. Liiketoimintastrategian sisältö voidaan edelleen jakaa kahteen eri osioon. Ensimmäistä osiota nimitetään *suuntausstrategiaksi*, jolla määritetään yrityksen toimialueita nyt ja tulevaisuudessa. Sen avulla pyritään myös selvittämään millä kentillä yritys on vahvoilla ja mitkä alueet taas kannattaa jättää väliin. Toinen osio on *kilpailuetustrategiat*. Kilpailuetustrategiat määrittelevät ne tekijät, joiden avulla yritys erottuu edukseen kilpailijoistaan. Näiden kilpailuetujen kautta se saavuttaa taas menestystä omalla alallaan. Liiketoimintastrategioita tehtäessä on tärkeää pitää myös kirjaa tuloksista ja niistä asioista jotka ovat johtaneet kyseisiin tuloksiin. Liiketoimintayksikön menestys on pitkälti kiinni omistajien päätöksistä, sekä heidän tietämyksestään yrityksen strategiasta, vahvoista kilpailutekijöistä ja toimialan muutoksista. (Karlöf 1996, 73, 80-81; Rope 2003, 24-25.)

Kolmas ja samalla pienimmässä mittakaavassa tarkasteltava strategian kehitysprosessi on *funktio*. *Funktiostrategialla eli toimintostrategialla* käsitellään erikseen yksittäisen liiketoimintayksikön toimintoja, kuten esimerkiksi markkinointia, tuotekehitystä, taloushallintoa tai tuotantoa. Toimintopohjainen malli ei ole enää nykyisin kovin suosittu liiketoiminnallinen ajattelumalli, koska sen avulla on vaikea hahmottaa yrityksen strategista kokonaisuutta ja käsitellä kaikkia toimintoja yhtenäisenä pakettina. Kuitenkin kokonaisstrategian kehittäminen tapahtuu yrityksessä yleensä juuri tiettyjen funktioiden kehittämällä tai muuttamisella. Strategista kokonaisuutta on siis osattava käsitellä myös palasina, vaikka kokonaisstrategia ei perustuisikaan funktiokeskeisyydelle. (Karlöf 1996, 73-74, 129; Rope 2003, 27-28.)

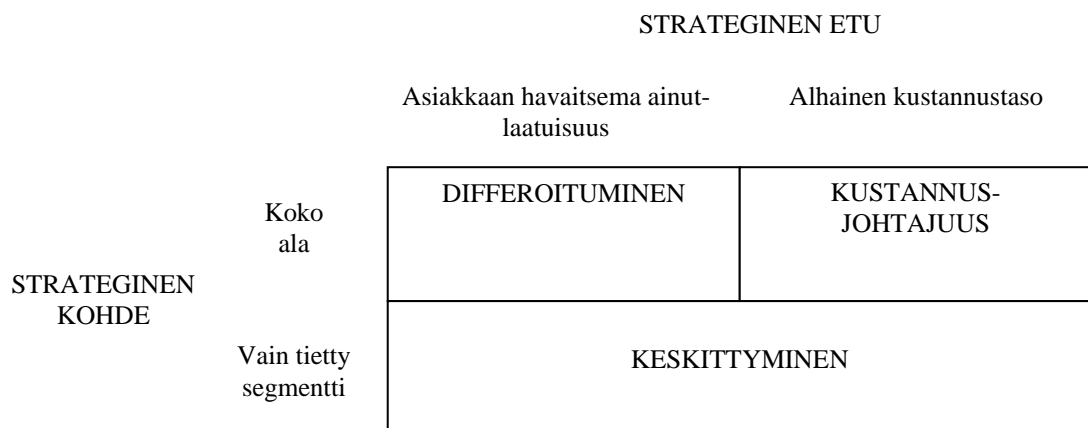
Liiketoimintaa ja markkinointia aloitettaessa on menestykseen ja pitkäaikaiseen kilpailukykyyn pyrkivän yrityksen hyvä miettiä itselleen myös jokin kilpailun perusstrategia. Kilpailun perusstrategia on tärkein yksittäinen keino saavuttaa etua kilpailijoista. Näitä yleisesti tunnettuja kilpailun perusstrategioita on kolme: *kustannusjohtajuus*, *erilaistaminen* ja *keskittyminen*. Menestyvä yritys hallitsee yleensä yhden näistä alueista kilpailijoitaan paremmin, mutta ei erotu kahdessa muussa joukosta. On mahdollista mutta harvinaista, että yritys käyttäisi useampaa perusstrategiaa menestyksellisesti yhtä aikaa. (Kaplan & Norton 2002, 96-97; Kaplan & Norton 2004, 303-304; Porter 1984, 57-58.)

Kustannusjohtajuus perustuu yrityksen alhaisiin menoihin. Eri toimintojen kulut pyritään pitämään mahdollisimman alhaisina, jotta lopputuote pystytään tarjoamaan kuluttajille edullisimpaan hintaan. Kustannusjohtajuuden tavoittelemisen on haasteellista, sillä yleensä tähän rooliin pääseminen vaatii yritykseltä ensin suuren markkinaosuuden saamista. Vaikka tuotteita valmistetaan halvalla, ei kuluttaja saisi silti kärsiä tästä. Laadun, palvelun ja esimerkiksi nopeuden suhteen ei voida tinkiä, vaan kuluttajan tulee olla tyytyväinen hankkiensa hyödykkeeseen. Tyytymätön kuluttaja ei osta huonoa tuotetta toista kertaa, vaikka saisikin sen halvemmalla kuin kilpailevalta yritykseltä. Kustannusjohtajuuden tulee perustua etulyöntiasemaan muihin kilpailijoihin nähden. Tällainen asema saattaa syntyä vaikkapa hyvien kontaktien ansiosta sidosryhmiin, kuten materiaalitoimittajiin tai mainonnan ja tuotevalikoimien yksinkertaistamisella. Kustannusjohtajat saattavat monesti valmistaa massatavaraa, joka sopii useammille kuluttajille. He pyrkivät myös palvelemaan asiakasta sekä nopeuttamaan lopputuotteen matkaa valmistuksesta asiakkaan käyttöön. Kustannusjohtajuuden säilyttäminen myös tulevaisuudessa vaatii tätä strategiaa toteuttavilta yrityksiltä yleensä jonkin verran investointeja saavutetuilla liikevoitoilla. (Kaplan & Norton 2004, 306-307; Porter 1984, 58-59.)

Toinen kilpailun perusstrategioista on differointi eli erilaistaminen. Differoinnilla yritys pyrkii luomaan toimialalleen tuotteen tai palvelun, joka eroaa selvästi edukseen kilpailijoidensa joukosta ja tuo tullessaan jotakin uutta. Uusi ominaisuus voi olla esimerkiksi brandi kuten Levi's- farkut housuissa, tai erilaistettu materiaalivaihtoehto kuten komposiitti puun sijaan materiaalina jääkiekkomailoissa. Differointistrategiaa käyttävän yrityksen tulee

kuitenkin ottaa myös kustannuskysymykset huomioon kehittäessään. Mitä kalliimmaksi tuotteen valmistus käy sitä vaikeampi sitä on saada kaupaksi, vaikka se toisikin uusia ominaisuuksia tullessaan. Laadulle ja hinnalle täytyy löytää oikeanlainen harmonia. Kun asiakkaiden luottamus on saavutettu, on esimerkiksi merkkituotetta helpompi myydä selittelemättä tarkemmin sen paremmuutta. Asiakas on tässä vaiheessa jo tottunut saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Differointi tuo yritykselle onnistuessaan hyvän aseman markkinoilla ja eristää sitä syntyneellä edulla muista kilpailijoista. Sen saavuttaminen kuitenkin vaatii yritykseltä paljon pitkäjänteistä työtä tuotteiden kehittäessä, markkinoinnissa ja hyvän maineen saavuttamisessa. (Porter 1984, 60-61, 64.)

Kolmas ja viimeinen kilpailun perusstrategia on keskittyminen johonkin tiettyyn tuoteryhmään, kohderyhmään tai markkina-alueeseen. Tätä strategiaa käyttäen yritys saavuttaa kilpailuetua palvelemalla jotain näistä strategisista kapeista alueista ylivoimaisemmin kuin kilpailijansa ja valtaamalla omakseen tietyn alueen. Kuitenkin lopulta yritys onnistuessaan saavuttaa tavoitteensa kapealla omalla alueellaan joko differoinnin, kustannusjohtajuuden tai näiden yhdistelmän avulla, vaikka kumpikaan näistä ei toimi pääasiallisena perusstrategiana. Keskittyminen voi muodostua joko erikoistumisesta tiettyyn tuoteryhmään, tietyille markkinoille tai näiden loogisesta yhdistelmästä. Onnistuessaan keskittämisstrategia voi tuoda yritykselle omalla alueellaan keskimääräistä suuremmat tuotot, sillä ylivoiman pitäisi näkyä myös rahallisesti. Toisaalta toiminnan suuntaaminen vaatii myös paljon osaamista ja pääomaa taakseen onnistuakseen. (Porter 1984, 61-64; Rope 2003, 142-143.)



Kuvio 8. Kolme perusstrategiaa (Porter 1984, 63)

Strategioita voidaan käsitellä myös yrityksen tavoitteleman kilpailualueen mukaan. *Kasvustrategioissa* yritys keskittyy tuote- tai markkina-alueiden laajentamiseen avulla kasvuun. Markkinalohkoa voidaan joko laajentaa tai tuotteita kehittää paremmiksi. Kasvun tavoittelu voi olla joko vahvaa tai rauhallista. On kuitenkin myös yrityksiä, jotka eivät tavoittele kasvua, vaan pyrkivät turvaamaan toimintansa. Tuote- tai markkinalohkon laajentamisen lisäksi on myös mahdollista *diversifioida* eli laajentaa toimintaa kokonaan uudelle tuote- ja markkina-alueelle entisten alueiden lisäksi. Diversifikaatiota on kuitenkin usein hankala määrittellä täsmällisesti tuotteen, toimialan tai markkina-alueiden rajojen epämääräisyyksien takia. Kasvustrategioita kuvaa hyvin alla oleva kaavio. (Karlöf 2004a, 27-28; Rope 2003, 107-108, 115-119.)

MARKKINAT \ TUOTE	NYKYISET	PARANNE- TUT	UUEDET
NYKYISET	● →	● →	●
LAAJENNETUT	● →	●	●
UUEDET	●	●	●

Kuvio 9. Muokattu Ansoffin tuote-/markkinamatriisi (Rope 2003, 117)

Kasvustrategioiden vastakohtina toimivat *kannattavuusstrategiat*. Kannattavuusstrategioilla yritys pyrkii parantamaan kannattavuuttaan muokkaamalla liikeideaa ja liiketoimintaa. Muokkauskeinoja voivat olla vetäytyminen tietyiltä markkinoilta, lopettamalla joitakin tuotteita tai molempien osa-alueiden karsiminen. Yritys saattaa myös jatkaa jo olemassa olevalla konseptilla. Huonojen tuotteiden tai kannattamattomien markkinoiden poistamis-

la yritys parantaa toimintaansa ja varmistaa taloudellisen kannattavuuden myös jatkossa. (Rope 2003, 135-137.)

Perinteisten strategioiden oheen on ilmaantunut myös uusia lähtökohtaisia strategiamahdollisuuksia, joita voidaan toteuttaa jo toimivissa yrityksissä. Monet suuret yritykset, kuten esimerkiksi uutta teknologiaa tuottavat yritykset, haluavat saada tuotekehityksestään parhaan mahdollisen hyödyn. Tämä onnistuu kun yritys voi lanseerata markkinoille ensimmäisenä omat uudet ja innovatiiviset tuotteensa tai parannetut versiot aiemmista malleista. Tällaista mallia kutsutaan *tuotejohtajuusstrategiaksi*. Tuotejohtajat pyrkivät kehittämään uutuustuotteissa niitä ominaisuuksia ja toimintoja, joita kohdeasiakkaat pitävät arvossa. Tuotejohtajuudelle on myös tyypillistä, että toiminta kohdistetaan samanaikaisesti useaan kohdesegmenttiin. (Kaplan & Norton 2004, 310.)

Toinen tällainen uuden sukupolven strategiamalli on Kaplanin & Nortonin kirjassa (2004, 316-317) mainittu *Lock-in-strategia*. Tällaista strategiatyyppiä ovat alkaneet käyttää 1990-luvulla erityisesti informaatiopohjaiset yritykset kuten teleoperaattorit, sekä tietokone-, ja ohjelmistovalmistajat. Asiakkaat pyritään sitomaan yrityksen tuotteisiin pitkäksi ajaksi tekemällä asiakkaan siirtymiskustannukset toisen palveluntarjoajan alle mahdollisimman korkeiksi, mutta toisaalta tarjoamalla taas itse mahdollisuus siirtyä omien tuotteidensa käyttäjäksi mahdollisimman pienin kustannuksin. Tällainen toiminta on varsinkin nykyisin tuttua esimerkiksi juuri matkapuhelinoperaattoreiden välillä, jotka tarjoavat pitkän aikavälin etuja ja esimerkiksi puheaikaa asiakkailleen. Kilpailevat operaattorit taas yrittävät kalastella uusia asiakkaita toisilta operaattoreilta esimerkiksi ilmaisilla liittymän avauksilla ja puhelinten kytkykaupan avulla.

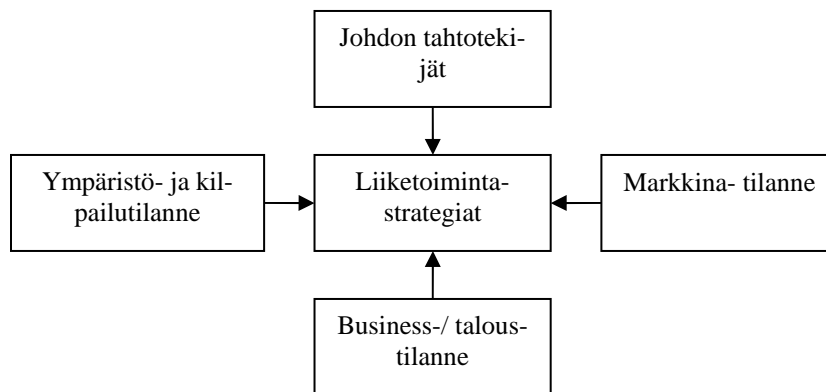
Myös *pitkäaikaiset asiakassuhteet* voidaan laskea yleiseksi strategiamalliksi. Tällaista strategiamallia käyttävät yritykset satsaavat usein siihen, että asiakkaalle saadaan tarjotuksi täydellisiä kokonaispaketteja. Kokonaispaketit voivat sisältää esimerkiksi päätuotteen, lisävarusteita, huoltopalveluja ja neuvontaa. Strategian hyödyt ovat siinä, että asiakkaat saadaan sitoutettua yritykseen pitkäksi ajaksi. Tällöin rahavirta on jatkuva ja lisäksi vanhat asiakkaat ovat aina edullisempia pitää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Esimerkkejä

tällaisista yrityksistä voisivat olla auto-, tai tietokonevalmistajat. (Kaplan & Norton 2004, 313-314.)

2.2.4.2 Strategiavalintaan vaikuttavat tekijät

Yrityksen strategian valintaan vaikuttavat monet asiat. Pääosin strategia kuitenkin muodostuu seuraavista asioista: millä tavoin yritys aikoo kilpailla markkinoilla, mitkä yrityksen päämäärät ovat ja millä tavoin se aikoo saavuttaa päämääränsä. Nämä asiat täytyy selvittää ennen strategiavalintaa. (Rope 2003, 41)

Strategiavalintaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon: yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat mm. yrityksen vahvuudet ja heikoudet, sekä yrityksen päätöksentekijöiden arvot ja tahtotekijät. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat mm. ympäristötekijät, sekä markkinoilla vallitseva tilanne. (Rope, 2003, 41)

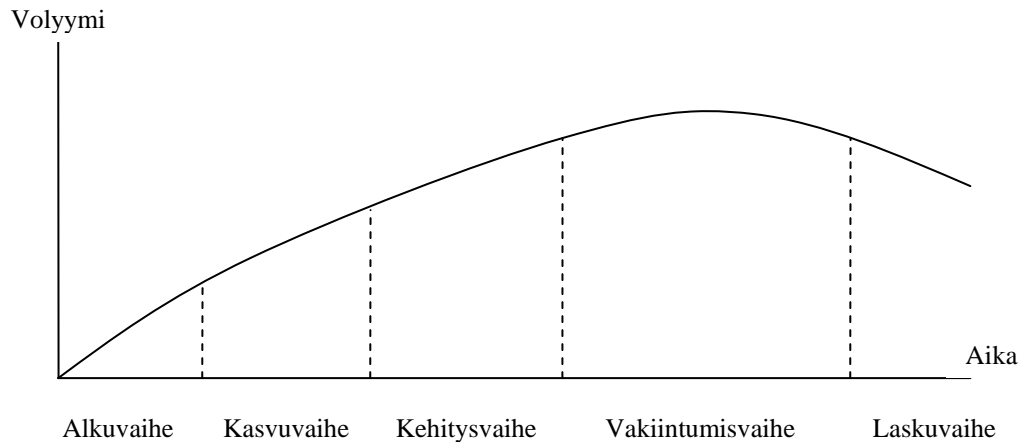


Kuvio 10. Liiketoiminnan strategiapäätöksiin vaikuttavat osa-alueet (Rope 2003, 40)

Timo Ropen kirjassa Johdon markkinointiratkaisut, kuvataan liiketoiminnan strategisiin päätöksiin vaikuttavat osa-alueet yllä olevan kaavion mukaan. Markkinatilanne, ympäristö- ja kilpailutilanne sekä business-/taloustilanne ovat strategian osa-alueet, joiden pohjalta va-

littu strategia muodostuu joko toimivaksi tai toimimattomaksi. Näiden lisäksi strategiavalintaan vaikuttavat myös aiemmin mainitut yrityksen johdon tahtotilat, jotka ovat johdon henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan ja millä tavoin yritystä tulevaisuudessa viedään. Yrityksellä tulisi olla tiedossa edellä mainitut tekijät ennen strategiaratkaisun tekoa. Nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti liiketoiminnan strategiavalintaan. Näiden lisäksi Porter esittää omassa mallissaan myös yhteiskunnan odotukset yritystä kohtaan yhdeksi tekijäksi. (Rope 2003, 41 ; Porter 1980, 18.)

Tuotteen tai yrityksen elinkaarenvaihe vaikuttaa suuresti tuotteen menekkiin yrityksen kannattavuuteen tulevaisuudessa. Elinkaarikäsitteellä tarkoitetaan tuotteen, yrityksen tai palvelun elinajankehityskulkua, joka on jaettu eri vaiheisiin. Näillä vaiheilla on kirjallisuudesta riippuen erilaisia nimiä. Ropen mukaan tuotteen elinkaaren vaiheet ovat alku-, kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja laskuvaihe. Vanhanen taas esittää vaiheet neljässä osassa, nämä vaiheet ovat: kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja taantumavaihe. Esitystavasta riippumatta asia on kuitenkin molemmissa sama, ainoastaan ositus on tehty eri tavalla. Kehitysvaihe on usein haasteellisin vaihe yritykselle: menot ylittävät usein tulot ja yrityksen kannattavuus on huono. Kehitysvaiheessa yrityksellä pitääkin olla reilusti omaa tai ulkoista pääomaa, jolla yritys saadaan pidettyä hengissä. Kasvuvaiheeseen yritys pääsee, kun se saa toimintansa kehitettyä kannattavaksi ja liiketoiminnan kasvuun. Tässä vaiheessa yrityksen toiminta kehittyy yleensä nopeasti ja se alkaa tuottaa voittoa erilaisten investointien kautta. Kypsyysvaiheessa yrityksen liiketoiminta tasaantuu ja vakiintuu. Taantumavaiheessa yrityksen liiketoiminta tai tuotteen kysyntä alkaa hiipua. Jollain tavalla ja jossain vaiheessa kaikille tuotteille tulee aika, jolloin niille ei ole enää kysyntää markkinoilla. Kysynnän loppuminen voi johtua monesta asiasta, näitä ovat mm. jonkin paremman korvaavan tuotteen tulo markkinoille tai muodin muuttuminen. Kun tuote tai yritys alkaa olla elinkaarensa loppuvaiheessa, yrityksen pitää löytää jokin korvaava tuote tai siirtyä muuhun liiketoimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 65 ; Rope 2003, 42-46 ; Vanhala 2002, 125-128.)



Kuvio 11. Tuotteen elinkaaren vaihemalli (Rope 2003, 43)

Tuotteen markkinaosuuden markkinalohkolla on myös tärkeää tietää, hallitseva asema jollain tietyllä markkinalohkolla on tärkeä tekijä yrityksen kilpailukyvyille ja liiketoiminnan kannattavuudelle. Näin ollen hallitseva asema yhdellä markkinalohkolla on kannattavampi kuin pienet osuudet monilta eri markkinalohkoilta. Eri markkinalohkoilla toimiminen luo kuluja huomattavasti enemmän, kuin jollain tietyllä markkinalohkolla mm. markkinointipanostusten muodossa. Mitä pienemmällä markkinalohkolla yritys pystyy kehittämään myyntiään, sen tuottavampaa liiketoiminta lähtökohtaisesti on. (Rope 2003, 47.)

Yrityksellä tulisi olla enemmän kuin yksi tuote-, tai asiakasryhmä mukana liiketoiminnassaan. Jos yrityksellä on vain yksi tuote-, tai asiakasryhmä, joiden perusteella yritys toimii alalla, se on riskitilanteessa alalla tapahtuville muutoksille. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen ei pidä toimia tavalla, jolloin sillä on asiakas tai tuote joiden menettäminen vaarantaa koko yrityksen toiminnan. Yrityksellä pitää olla vaihtoehtoja toiminnan turvaamiseksi, jos olosuhteiden pakosta jonkin tuotteen tai asiakasryhmän tuoma tuotto yritykselle loppuu. (Rope 2003, 48-49.)

Tuotteiden tai segmenttien kytkennällä toisiinsa tarkoitetaan sitä, että varmistetaan onko esimerkiksi jonkin tuotteen myynnillä vaikutusta jonkin toisen tuotteen myyntiin. Tällä varmistetaan se, että karsimalla jokin tuote myyntivalikoimasta siitä ei ole muuta haittaa liiketoiminnalle kuin tuotteesta itsestään saatavien tulojen loppuminen. Tämän jälkeen päätös luopua kannattamattomista tuotteista on helpompi tehdä. Usein on kuitenkin niin, että jonkin hieman kannattamattomankin tuotteen pitäminen myynnissä vaikuttaa jonkin toisen tuotteen myyntiin edistävästi. Tällöin kannattamaton tuote kannattaa pitää valikoimissa, jos siitä syntyvät kulut eivät ylitä sen ansiosta jonkin toisen tuotteen myynninkasvusta syntyviä tuloja. (Rope 2003, 49.)

Kilpailutilanne ja sen tulevat muutokset on syytä ottaa myös huomioon tulevaa strategiaa valitessa. Yrityksen täytyy huomioida kilpailun kovuus nyt ja tulevaisuudessa. Kilpailun kovuuteen vaikuttavat mm. kilpailijoiden määrä ja alalle tulon helppous tai vaikeus. Yrityksen tulee selvittää ylittääkö kysyntä tarjonnan yrityksen tarjoamien tuotteiden osalta markkinoilla tällä hetkellä ja miltä tulevaisuudennäkymät vaikuttavat. Kilpailutilanteen kovuustaso vaikuttaa erityisesti toimintasuunnitelman pohjalta tehtävien ratkaisujen ajoituksen valintaan. Yrityksen pitää selvittää myös millä tavalla se aikoo kilpailla. Onko sen kilpailuvalttina edullinen hinta vai luottaako se oman tuotteensa laatuun kilpailutilanteessa? Hinnalla kilpailuun johtaa usein markkinoilla olevien tuotteiden samankaltaisuus. Kun tuotteista ei löydy laadullisia tai toiminnallisia eroja, on usein ainoa vaihtoehto hinnalla kilpailu. Yrityksen täytyy myös selvittää kenen kanssa kilpailua todellisesti käydään. Usein ongelmana on, että kilpailijat nähdään liian kapea-alaisesti. Kilpailijana pidetään usein ainoastaan samankaltaista tuotetta myyvää ja samalla markkina-alueella olevaa yritystä. Kilpailu ei tapahdu ainoastaan omalla toimialalla, vaan myös yritysten kanssa jotka toimivat eri toimialalla valitulla markkinalohkolla. (Rope 2003, 50-57; Vanhala 2002, 123.)

Yrityksen strategiavalintaan liittyy myös keskeisesti erilaiset ympäristötekijät. Näitä tekijöitä löytyy yrityksen omalta markkina-alueelta aina kansainväliseen tasoon asti. Ympäristötekijöiden vaikutusta on usein hankala ennustaa ja niihin varautuminen voi olla vaikeaa. STEP- analyysi on menetelmä jolla ympäristötekijät usein jaetaan neljään pääryhmään. Sa-

na STEP tulee sanoista social (sosiaalinen), technological (teknologinen), economical (taloudellinen) ja political (poliittinen). (Vanhala 2002, 116.)

Poliittiset muutokset kansallisella tai kansainvälisellä tasolla saattavat tuoda esimerkiksi lainsäädännön ja erilaisten rajoitusten sekä verotuksellisten tekijöiden mukana muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan liiketoiminnan mahdollisuuksiin. (Rope 2003, 59; Vanhala 2002, 116.)

Koko kansantalouteen vaikuttavat taloudelliset tekijät kuten inflaatio, voivat vaikuttaa suuresti yrityksen toimintaedellytyksiin. Taloudellisiin tekijöihin vaikuttavat myös yhdentymiset, kuten esimerkiksi EU:n myötä tulleen yhteisvaluuttaan siirtyminen. Paras esimerkki asiasta taloudellisten tekijöiden vaikutuksesta löytyy 1990-luvun alun lamasta, joka ajoi monet yritykset konkurssiin. Usein yritystä lähinnä koskevia taloudellisia tekijöitä ovat kysynnän lasku ja hintojen muutokset. (Rope 2003, 59-60; Vanhala 2002, 117.)

Sosiaalisia tekijöitä ovat mm. väestön ikä- ja koulutustasorakenne, elämäntyyli ja kulttuuriset tekijät. Nämä vaikuttavat suoraan erilaisten tuotteiden ja palvelujen menekkiin eri paikoissa. Kansainvälistymisen johdosta erot eri alueiden tapakulttuureissa ovat vähentyneet. Tällöin erilaiset tavat ja kulttuurit leviävät erilaisiin uusiin paikkoihin luoden näin myös uusia markkinoita. (Rope 2003, 61; Vanhala 2002, 117.)

Teknologian nopea kehitys aiheuttaa tietyillä aloilla jatkuvaa muutosta. Uudetkin tuotteet muuttuvat nopeasti vanhanaikaisiksi. Yritysten onkin seurattava jatkuvasti tuotteiden kehitystä ja ennakoitava tulevaa pysyäkseen kilpailussa mukana. Teknologian kehitys avaa uusia markkinoita uusille yrityksille ja samalla vie toisilta aloilta liiketoimintamahdollisuudet. (Rope 2003, 62-63.)

Näiden neljän ympäristötekijöiden pääryhmän lisäksi Rope mainitsee kirjassaan, että yrityksen tulee ottaa huomioon myös erilaiset infrastruktuuritekijät. Esimerkiksi tieverkoston kehittäminen voi tuoda yritykselle paljon uusia asiakkaita liikenneyhteyksien parantuessa. Tosin samalla toiset yritykset saattavat jäädä pimentoon niiden jäädessä sivuun uusilta kul-

kureiteiltä. Työvoiman saatavuus on myös vaikuttava tekijä strategiaa valitessa. Tällä hetkellä työvoimasta on kokonaisuudessaan ylitarjontaa. Toisaalta tietyille aloille alkaa olla mahdotonta löytää osaavaa työvoimaa. Lisäksi tällä hetkellä ennustetaan kasvavaa työvoimaa kun suuret ikäluokat alkavat jäädä pois työelämästä. (Rope 2003, 60, 64-66.)

2.2.5 Taktiikka

Taktiikka on strategian toteuttamista pienempinä osina. Se on luonteeltaan yksityiskohtaisempaa ja suppeampaa. Taktisella suunnittelulla pyritään toteuttamaan yrityksen tavoitteet nimenomaan lyhyemmällä aikavälillä, kun taas varsinainen strategia kuvaa pitkän aikavälin suunnitelmia ja linjauksia. Taktiikkaa toteutettaessa täytyy kuitenkin pitää mielessä varsinaisella strategialla haettavat päämäärät. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 97-98.)

2.2.5.1 Tavoitteet

Tavoitteet ovat siis välietappeja päämäärään pyrittäessä. Ne asetetaan aina kokonaispäämäärän tavoittamiseksi. Tavoitteet ovat päämääriä täsmällisempiä suunnitelmia ja niiden tavoittaminen on ajallisesti tarkemmin määritelty kuin päämäärien. Niin kuin päämääränkin, pitää tavoitteiden olla tarkkaan harkittuja ja niiden pitää perustua päämäärän tavoittamiseen. Taloudelliset tavoitteet ovat tärkeitä mittareita yritykselle päämäärän tavoittamiseen ja strategian seurantaan, mutta ne eivät kuitenkaan kerro miten tulosta pitää tehdä. Siksi tavoitteiden ei pitäisi olla ainoastaan numeerisia. Tavoitteiden mittarina käytetään usein liikevaihtoa, voittoa tai markkinaosuutta. Tavoitteet pitää asettaa riittävän haasteelliseksi, jolloin niiden tavoittamisesta saadaan paras hyöty. Konkreettisten tavoitteiden asettamisella voidaan myös kohdistaa käytettävissä olevat resurssit paremmin ja etukäteen. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen laaditaan suunnitelma toiminnoista, joilla tavoitteisiin päästään. Toiminnot pitää laittaa tärkeysjärjestykseen. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen on myös tärkeää, että ne selvitetään tarkasti kaikille asianosaisille, joiden toiminta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 43-44; Pitkämäki 2001, 102-104)

Pitkämäki esittää kirjassaan hyvien tavoitteiden ominaispiirteet seuraavasti:

Tavoitteiden kuvaus	Tavoitteet kuvataan painottaen tulosta, ei tehtävää, keinoa tai panosta.
Seuranta	Tavoitteiden on oltava sellaisia, että yritys voi mitata alku- ja lopputilan numeerisesti tai muuten selvästi arvioiden. Yritys ei kuitenkaan painota numeerisia tavoitteita sanallisten kustannuksella.
Ollennaisuus	Tavoitteet on linjattava selkeästi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja niiden on oltava olennaisia yrityksen kokonaistuloksen kannalta.
Vastuu ja valtuudet	Valtuuksia on annettava vastuiden suhteessa.
Vaikuttaminen	Työyhteisön on pystyttävä olennaisesti vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen. Jos tavoitteet riippuvat voimakkaasti joidenkin toisten toimenpiteistä, sitoutuminen ja motivaatio saattavat jäädä vähäiseksi. Yrityksen ei tule myöskään asettaa päällekkäisiä tavoitteita.

Kuvio 12. Hyvien tavoitteiden ominaispiirteet (Pitkämäki 2001, 107)

2.2.5.2 Toimintasuunnitelma

Strategiaa toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Toimintasuunnitelma sisältää yrityksen strategiset linjaukset, joiden avulla päämäärään ja tavoitteisiin pyritään askel kerrallaan. Toimintasuunnitelma pitää tehdä yksityiskohtaisesti ja siinä pitää näkyä tiettyjen aikavälien tavoitteet, suunnitelmat toiminnoista joilla tavoitteet toteutetaan, niihin liittyvistä talouslaskelmista ja aikatauluista. Toimintasuunnitelma tehdään suunnitellun strategian pohjalta. (Rope 2003, 36.)

Toimintasuunnitelmaa tehdessä pitää selvittää mitkä toiminnot ovat ehdottoman tärkeitä strategian onnistumiselle ja tavoitteisiin pääsemiselle. Toimintojen selvittämiseksi on kehitetty erilaisia johtamisen menetelmiä ja aputyökaluja. Eräs menetelmä perustuu kriittisten menestystekijöiden (Critical Success Factor) selvittämiseen. Kriittiset menestystekijät kertovat mitkä asiat pitää tehdä hyvin, jotta liiketoiminta onnistuu hyvin. Lisäksi jo aiemmin käsitelty tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) on yksi käytetyimpiä menetelmiä

strategian muuttamisesta käytännön toiminnaksi. Siinä selvitetään strategiset menestystekijät ja näiden tekijöiden kehitystä seurataan säännöllisesti tarkoitusta varten suunnitelluilla mittareilla. (Vanhala 2002, 105.)

2.2.5.3 Budjetti

Budjetti on talousarvio yrityksen tuloista ja menoista. Budjetista ilmenee minkä verran eri toimintojen suorittamiseksi on sidottu yrityksen pääomaa ja kuinka paljon näiden toimintojen halutaan tuottavan. Budjetissa pysyminen voi olla olosuhteista ja niiden muutoksista johtuen vaikeaa. Budjettia tehtäessä tulisikin muistaa, että budjettiarviot eivät välttämättä aina toteudu. Budjettia ei kuitenkaan kannata muuttaa radikaalisti heti kun joku sen osaarvio ei toteudu. Heitto voi johtua jostain yksittäisestä sen hetkisestä tekijästä, mikä ei vaikuta budjettiin enää myöhemmin. Jos budjetti ei toteudu, onkin syytä selvittää yksittäiset syyt jotka aiheuttavat budjetin muutokset. Budjetissa pysyminen vaatii jatkuvaa rahavirtojen seuraamista, tulevaisuuden tilanteiden ennustamista ja analysointia. Jos tehdyt analyysit osoittavat, että olet ylittänyt tai alittanut budjetin jollain osa-alueella, on tärkeää selvittää syyt jotka ovat johtaneet tähän. Näiden syiden selvittyä täytyy suorittaa toimenpiteet, joiden avulla budjetin saa nopeasti takaisin tasapainoon. Budjettia tehtäessä kannattaa enemmän hieman liioitella menoja ja aliarvioida tuloja. Näin riski suurin kuluylätyksiin vähenee. (Pinson & Jinnet 1996, 62; Wuorio 2007, 8 ways to...[verkkodokumentti].)

Kun yrityksen tavoitteet on asetettu tarkasti niin budjetin tekeminen helpottuu huomattavasti. Budjetista tulee myös realistisempi ja näin se palvelee paremmin yrityksen toimintasuunnitelmaa. Paras vaihtoehto budjetin tekemiseen on se, että kulut arvioidaan joka vuosi suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteista saadaan näin luotua järjestelmä, jolla jokainen budjetoitu kulu voidaan suoraan liittää johonkin yrityksen taloudelliseen tavoitteeseen kuuluvaan toimintaan. Kuluarviot on laadittava yrityksen kannalta keskeisien tavoitteiden pohjalta. Toiminnan kustannusarvioiden tulee pohjautua huolelliseen analyysiin ja ne tulee jakaa tarpeeksi tarkkaan pienempiin alakohtiin. Paras tapa budjetoida on lähteä aina nollassa tasolla. (McDonald 1992, 92.)

2.2.6 Seuranta

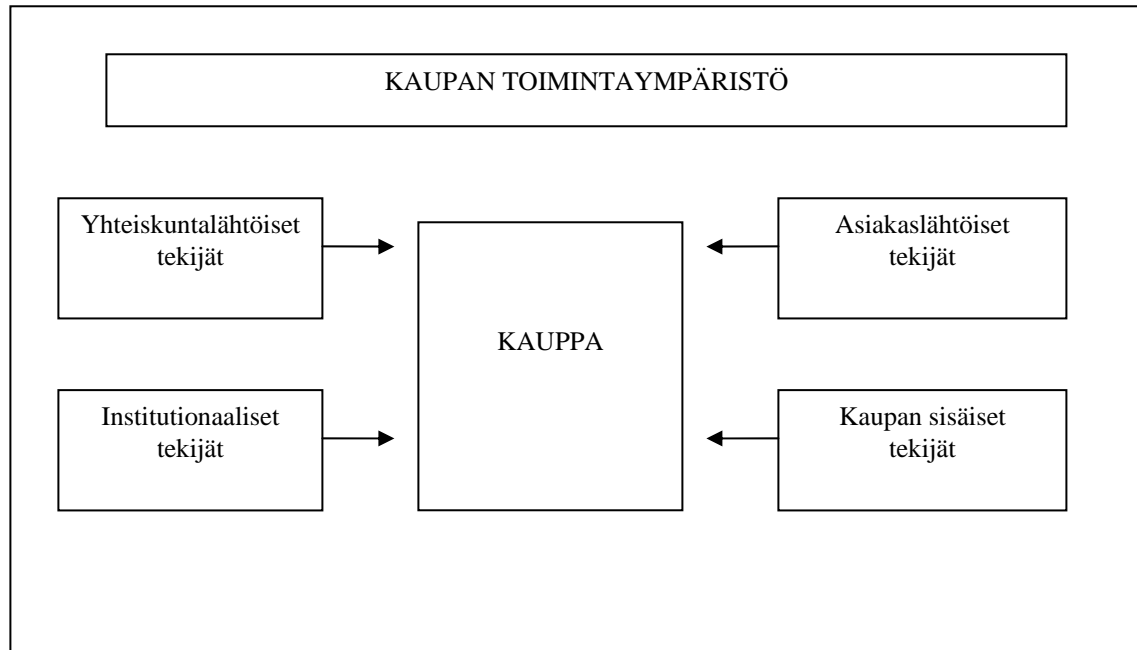
Strategia vaati toteutuakseen jonkinlaisen seurantajärjestelmän, jonka avulla nähdään, miten strategian mukainen toiminta etenee ja kuinka hyvin tavoitteet toteutuvat. Seurannalla tarkoitetaan osatavoitteiden toteutumisen seuranta säännöllisin väliajoin. Tavoitteiden seurannan lisäksi yrityksen pitää myös tarkastella oletuksia ja edellytyksiä, joiden pohjalta strategia on suunniteltu. Koska yrityksen toimintaympäristö voi muuttua nopeasti, on mahdollista että strategian suunnittelu vaiheessa ei ole otettu kaikkia tarvittavia asioita huomioon. Tämän vuoksi on hyvä, että strategiaa, sen toimintasuunnitelmaa ja tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Toimintaympäristön muuttuessa yritys voi joutua tilanteeseen, jolloin strategisia linjauksia on pakko muuttaa tai koko strategia suunnitella uudestaan. Strategian seurantaan kuuluu itse strategian arvioinnin lisäksi myös strategian toteutuksen vaikutus yrityksen toimintatapoihin ja kuinka hyvin uudet toimintatavat juurtuvat yritykseen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 48-49; Karlöf 1996, 199-200; Karlöf 2004a, 118-119.)

3. KAUPAN RAKENNEMUUTOS

3.1 Vähittäiskaupan taustat

Vähittäiskauppa jaetaan kahteen pääosaan: päivittäistavarakauppaan ja erikoistavarakauppaan. Rajanveto on osittain keinotekoinen, mutta se kuvaa hyvin ostamisen lähtökohtia ja tarpeita. Päivittäistavarakauppa on usein toistuvaa ja käsittää jokapäiväisessä elämässä tarvittavat tuotteet. Erikoistavarakauppa käsitteenä on yleisnimitys joukolle hyvinkin erilaisia kaupan muotoja, joita yhdistää päivittäistavarakauppaa harvempi ostorytmi ja useimmissa tapauksissa keskittyminen rajatulle tuotealueelle. Erikoiskaupan tuotteiden ominaispiirteitä ovat päivittäistavaraa pidempi käyttöikä ja korkeampi yksikköhinta. (Finne & Kokkonen 2005, 19; Kasso, Kasanko & Pulkkinen 1998, 10-11.)

Vähittäiskaupan perusrakenteisiin vaikuttavat useat eri tekijät, joiden takia alalla toimivien yritysten on toistuvasti tarkistettava toimintamallejaan. Perusrakennetta koettelevat muutosvoimat ovat sekä toimialan sisäisiä että alan ulkopuolelta vaikuttavia. Vähittäiskaupan alalla keskeisimpiä muutosvoimia ovat toimialan keskittyminen, kuluttajarakenteen muutokset, kansainvälinen kilpailu, teknologiavetoiset muutokset, tuotealueen muutokset sekä lainsäädäntöön ja yhteiskuntaan liittyvät muutokset. Kysynnän yleisenä kehityspiirteenä on ollut monipuolistuminen ja diversifioituminen. Kaupan valikoimat ovat kasvaneet sekä päivittäistavarakaupassa että erikoistavarakaupassa. Kulutuksen rakenteen muuttuminen suosii entistä suurempia myymäläkokoja. (Finne & Kokkonen 2005, 21-22; Koistinen & Vesala 2006, 2; Koski 1999, 45.)



Kuvio 13. Kaupan toimintaympäristön muodostavat tekijät (Byckling ym. 2002, 16)

Muutosvoimien seurauksena kotimaamme päivittäistavarakaupan rakenteessa on tapahtunut huomattavaa rakenteellista uudistumista viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Rakennemuutokselle tunnusomaisia piirteitä ovat olleet myymäläverkon harveneminen, myymälöiden lukumäärän väheneminen, yksikkökoon kasvu ja valikoimien monipuolistuminen.

Samalla kun myynti on lisääntynyt myyntineliötä kohden, on henkilöstön määrä kuitenkin supistunut. Rakennemuutos ilmenee lisäksi päivittäistavarakaupan kansainvälistymisenä ja itsepalvelun yleistymisenä. Selvimmin suomalaisen kaupan alan rakennemuutos on kuitenkin ilmennyt kaupan voimakkaana ketjuuntumisena. Perinteinen jako tukku- ja vähittäiskauppaan on käytännössä jo historiaa. Tukku- ja vähittäiskaupat ovat nykyisin ryhmittäytyneet valtakunnallisiksi omistus- tai sopimusperusteisiksi ketjuiksi. (Koistinen & Vesala 2006, 1; Koski 1999, 27; Kautto & Lindblom 2005, 7, 32.)

Suomessa kaupan alan sisäinen kilpailu on jo pitkään ollut oligopolista. Tällä tarkoitetaan, että käytännössä kaksi suurinta kaupan ryhmittymää ovat määränneet sekä kuluttajan saatavissa olevan valikoiman että päivittäistavarakaupan hintatason. Kotimaamme vähittäiskaupan sisäistä kilpailua voidaan kuvata luonteeltaan hintakilpailuksi. Kaupan ryhmittymät hyökkäävät toisiaan vastaan hintatarjouksin ja toisaalta puolustavat omaa asemaansa hintatasoa laskemalla. Hintakilpailu on korostunut 2000-luvulla. Kaupan ryhmittymien keskinäinen hintakilpailu on edellyttänyt kustannusten karsimista kannattavuuden säilyttämiseksi. Ryhmittymät ovatkin hakeneet toimintoihinsa kustannustehokkuutta erilaisilla rakennejärjestelyillä. Näkyvimpiä rakennejärjestelyjä ovat olleet myymälämäärän nopea väheneminen, suurmyymälöityminen ja itsepalvelun yleistyminen. Ryhmittymien välinen hintakilpailu on myös osaltaan toiminut katalysaattorina ketjuliiketoiminnan syntymiselle. (Kautto & Lindblom 2005, 20-22.)

Myymälän kokonaismäärä on vähentynyt edelleen viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta 2000-luvun alkupuoliskolla väheneminen hidastui. Uusimpien tietojen mukaan myymälämäärän väheneminen on taas kiihtynyt vuonna 2006. Suljettujen myymälöiden suuren määrän vuoksi myös päivittäistavaran myyntipinta-ala laski vuonna 2006 ensimmäistä kertaa lähes 20 vuoteen. Tätä ennen myyntipinta-ala asukasta kohti mitattuna on kasvanut, vaikka myymälämäärä on vähentynyt. (Koistinen & Vesala 2006, 1; Kolu 2007.)

3.2 Kauppatyypit

3.2.1 Perinteiset kauppatyypit

Kaupan suuryksiköllä tarkoitetaan kaikkia yli 2000 kerrosneliömetrin suuruisia vähittäiskaupan myymälöitä, lukuun ottamatta paljon tilaa vaativan erikoiskaupan myymälöitä. Suurmyymälöitä ovat hypermarketit, tavaratalot, suuret supermarketit sekä erikoiskaupan suurmyymälät. Myös kauppakeskukset luokitellaan usein suurmyymälöiksi, vaikka ne eivät aivan täsmällisesti tämän käsitteen alle sovikaan. Kauppakeskus muodostuu useista vähittäiskaupan eri toimialojen myymälöistä sekä palvelualan yrityksistä. Kauppakeskuksen kerrosala on vähintään 5000 m² ja liiketilat avautuvat yhteisiin sisätiloihin. Kauppakeskuksessa yhdenkään liikkeen pinta-ala ei ylitä puolta kokonaisneliömäärästä. Kauppakeskuksen sisällä voi kuitenkin toimia myös yksi tai useampi suurmyymälä. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Kasso ym.1998, 4-5; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten...2001, 20; Koski 1999, 10-11; Santasalo, Koskela, Pajulahti & Tulkki 2004, 8.)

Hypermarket on monen alan tavaroita myyvä, pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 2500 m². Hypermarketissa elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaispinta-alasta, mutta myynnin painopiste on päivittäistavaroissa. Hypermarket voi sijaita kaupungin keskustassa, sen tuntumassa kauppakeskuksessa tai muussa liikenteellisesti hyvin saavutettavassa paikassa. Hypermarkettien markkinaosuus on suurin pienillä kaupunkiseuduilla. Hypermarkettien päivittäistavaroiden myyntivolyymia kuvaa hyvin suhteutus, jonka mukaan yhden hypermarketin päivittäistavaramyynti vastaa liki kolmen ison supermarketin, yli seitsemän pienen supermarketin, vajaan 13 ison valintamyymälän tai 24 pienen valintamyymälän myyntiä. Ostovoimavaatimus on siis huomattava verrattuna mihin tahansa muuhun kauppatyyppiin. Hypermarketista on myös käytetty nimitystä automarket. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Kasso 1995, 82; Koistinen & Vesala 2006, 19; Koski 1999, 11.)

Tavaratalo on monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 2500 m². Tavaratalossa minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta kokonaisyntipinta-alasta. Osastot vastaavat alan erikoisliikkeiden valikoimia, palveluaste on korkea ja kassat sijaitsevat osastoilla. Tavaratalojen yhteydessä voi toimia päivittäistavaraosasto tai itsenäinen päivittäistavaramyymälä. Tavaratalo voi sijaita kaupungin ydinkeskustassa, aluekeskuksessa tai muualla sijaitsevassa kauppakeskuksessa. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Koistinen & Vesala 2006, 30.)

Supermarket on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva, ruoan myyntiin keskittyvä päivittäistavaramyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 1000 m² ja jossa elintarvikkeiden osuus on yli puolet myyntipinta-alasta. Suuret supermarketit ovat kooltaan lähes yhtä suuria kuin hypermarketit, mutta eroavat toisistaan selkeimmin tavaravalikoimassa ja myyntipinta-alan jakautumisessa eri tuoteryhmien kesken. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Koski 1999, 11.)

Market on supermarket-tyyppinen kauppa, jonka myyntipinta-ala on 400-1000 m². Lähiöissä se tarjoaa kaupan lähipalveluita ja pienemmillä paikkakunnilla se on alueen suurin kauppa. Valikoiman laajuus vaihtelee merkittävästi. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81.)

Valintamyymälät ovat kooltaan 100 – 400 m²:n päivittäistavaramyymälöitä, joiden sunnuntaiaukiolo on sallittu myös asemakaava-alueella laissa määriteltynä aikoina. Suuret valintamyymälät ovat kooltaan 200 – 399 m²:n ja pienet valintamyymälät 100 – 199 m². Alle 400 m²:n päivittäistavaramyymälöistä käytetään usein myös lähikauppa -nimitystä. Lähellä asutusta sijaitsevaa suurikokoista myymälää voidaan myös nimittää lähikaupaksi - erityisesti haja-asutusalueilla. Lähikaupan käsitteen määrittäminen yksinomaan myymälän koon tai asiointietäisyyden perusteella ei vastaa lähikaupan tehtävänkukaista roolia tilanteessa, jossa päivittäistavara-kaupan verkosto on kokenut huomattavan harvenemisen rakennemuutoksen seurauksena. Lähipalveluja tuottavat käytännössä valintamyymälöiden lisäksi pienet supermarketit, marketit ja kioskit. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Kasso 1995, 74; Koistinen & Vesala 2006, 32.)

Pienmyymälä ja kioski ovat myyntipinta-alaltaan alle 100 m²:n päivittäistavaramyymälöitä. Elintarvikekioskin myynti voi tapahtua luukun kautta tai itsepalvelu- tai palvelumyymälän tapaan. Kioskin myyntivalikoima on kioskiasetuksella rajoitettu, mutta kioskin aukiolo on vapaa myös asemakaava-alueella. Pienmyymälät ovat profiloituneet täydennysostopaikoiksi, joissa asioidaan kun muut myymälät ovat jo kiinni. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Koistinen & Vesala 2006, 33.)

Liikennemyymälä toimii usein huoltoaseman yhteydessä hyvien liikennevirtojen varrella. Toiminnaltaan se on lähellä convenience store –tyyppistä kauppaa eli peruselintarvikemyymälää, jolla on pitkät aukioloajat. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81.)

Halpahintamyymälän (hard discounter) nimikemäärä on rajattu ja myymälä toimii itsepalveluperiaatteella. Palveluita ei juuri ole, hinnat ovat erittäin edulliset ja käyttötavaroita on tarjolla lähinnä kampanjaluonteisesti. Omien merkkien osuus on usein suuri. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81; Kasso 1995, 75.)

3.2.2 Uudet kauppatyypit ja tuoteryhmät

Kaupan alan kilpailu lisääntyi kerralla huomattavasti saksalaisen Lidl:n tultua Suomeen vuonna 2002. Tällä hetkellä Lidlillä on Suomessa yli 100 myymälää. Nopein kasvuvaihe on ohitse ja ketju kuolettaa parhaillaan tehtyjä investointeja. Kuoletuksia nopeutta se, että saksalaisketjun ei ole tarvinnut ottaa Suomessa käyttöön alimpia hintojaan. Suomen korkeampi hintataso Saksaan verrattuna mahdollistaa Lidlille Suomessa Saksaa paremmat katteet. Lidl toi Suomeen hard discount –ketjukonseptin, jonka kuluttajahintataso oli 10-15 prosenttia alhaisempi kuin perinteisen kotimaisen päivittäistavarakaupan. Tämän niin kutsutun kovan alennuksen myymäläketjun kilpailutekijä on korostetun voimakkaasti hinta. Konseptiin kuuluu myös kapea valikoima, josta suurin osa ketjun omia merkkejä. Saksalaisen Lidl:n merkitys Suomen päivittäistavarakaupassa on sen markkinaosuutta merkittävämpi, sillä nopealiikkeisen laatikkokaupan tulo on pakottanut myös kotimaiset kaupparyhmät perustamaan hintakilpailua kirittäviä superalennuskauppoja. Laatikkokauppojen osuus Suomen päivittäistavarakaupasta on tähän asti ollut vain muutamien prosenttien luokkaa, kun se

Keski-Euroopassa on noin 20-30 prosenttia. On selvää, että laatikkokauppojen osuus tulee Suomessakin lähenemään yleistä EU-tasoa. (Kautto & Lindblom 2005, 21-22; Kova kilpailu on... 2005.)

Lidlin mainontaa on Suomessa kritisoitu siitä, että yhtiö käyttää alalla normaaliin tapaan sisäänheittotuotteina muun muassa erilaisia harrastus-, kodintarvike-, tee-se-itse- ja viihde-elektronikkatuotteita, mutta mainostettujen tuotteiden määrät ovat ilmeisen vähäisiä ja tuote saattaa loppua kesken. Monet Lidlin tuotteista ovat niin sanottuja private label –tuotteita eli kauppaketjun tuotteita, jotka myydään valmistajan merkin sijasta kaupan omalla nimikkeellä. Nämä kaupan omat merkit voivat olla laadullisesti samaa luokkaa kuin merkkituotteet, mutta säästöä saadaan sillä, että näitä tuotteita ei markkinoida lainkaan. Kaupparyhmiin liittoutumat voivat kilpailuttaa eri valmistajia ja ostaa suuria eriä. Säästöä kertyy siten noin neljännes. (Tuormaa 2006.)

Vielä erikseen on olemassa ns. halpa hinta -tuotteet, joiden hinta on noin puolet merkkituotteita halvempi. Hinnan painamisessa näin alas tarvitaan muutakin kuin markkinoinnin minimoimista. Näihin voidaan tehdä joitain hintaa alentavia muutoksia. Hammastahnasta voidaan jättää raikaste pois ja hillossa vähentää marjojen määrää. Pesupulveri voidaan pahvipaketin asemesta pakata halvempaan muovikääreeseen. Kaupparyhmille omat merkit eivät muodosta suurta osuutta myynnistä, mutta ne ovat tärkeitä siksi, että halpa hinta houkuttaa ihmisiä kauppoihin. Kaupan omia merkkejä on muun muassa Pirkka, Rainbow ja Daily. Parhaiten kaupan omia merkkejä löytää halpakaupoista kuten Lidl ja Cassa sekä hypermarketeista. Normaaaleissa marketeissa kaupan merkit näyttävät melko pientä osaa valikoimista. (Tuormaa 2006.)

Viimeisen 10 vuoden aikana huomattava joukko erikoistavarakaupan yrityksiä on laajentanut toimintaansa Suomeen. Kaupan kansainvälistymiseen vaikutti olennaisesti Suomen liittyminen EU:n jäseneksi vuonna 1995. Liittyminen avasi rajoja ja poisti kaupan esteitä ja rajoituksia monella tavalla. Esimerkkejä kehityksestä ovat vaateketjujen Hennes&Mauriz, KappAhl, Lindex ja Dressmann, kodintekniikkaketju Gigantin, rautakauppa Bauhausin sekä urheilu- ja vapaa-ajanketju Stadiumin tulo Suomeen. Nämä yritykset ovat saaneet mer-

kittäviä markkinaosuuksia omilla tuotealueillaan. Kilpailutilanteen muuttuessa suomalaiset samalla alalla toimivat yritykset ovat joutuneet tarkastamaan toimintamallejaan pysyäkseen mukana kilpailussa. Useat Suomeen tulleista ulkomaisista ketjuista ovat hyvin näkyviä, vaikka niiden osuus kokonaismarkkinoista ei olisikaan kovin suuri. Tämä johtuu osittain massiivisesta mainonnasta markkinoille tulon yhteydessä. Lanseerausvaiheessa näkyvällä mainonnalla tavoitellaan kuluttajien kiinnostusta ja luodaan ensimmäiset mielikuvat, joiden pohjalle liiketoimintaa jatkossa laajennetaan. (Finne & Kokkonen 2005, 30-31; Kautto & Lindblom 2005, 22.)

Internetin avulla tapahtuva kuluttajakauppa on kasvanut jatkuvasti, ja sen vuotuinen kasvu on ollut nopeampaa kuin vähittäiskaupalla keskimäärin. Sähköinen kaupankäynti ei ole kuitenkaan täyttänyt siihen kohdistuneita odotuksia 2000-luvulla. Internetiä käytetään paljon tuotetietouden hankkimiseen ennen varsinaista ostamista, ja internetistä on tullut monella toimialalla merkittävä tuotteiden esittelykanava. Tuotteiden ja hintojen vertailu internetissä on helppoa ja nopeaa. Verkkokauppa on pääosin perinteisen postimyynnin kaltaista, internet on korvannut vanhemmat teknologiat tuotteiden esittelyssä ja tilaamisessa. Sähköisen kaupan ja postimyynnin ongelmat ovat pitkälti samoja. Menestyksen esteenä ovat tuotteiden keräilylogistiikasta ja kuljetuksesta aiheutuvat kustannukset, joita kuluttajat pitävät täysin ylimääräisinä kuluina. Todellisuudessa kuluttajat kuitenkin vastaavat näistä kustannuksista myös perinteisessä kaupankäynnissä kulkemalla myyntipisteeseen, keräilemällä tuotteet ja kuljettamalla ne kotiinsa. Toinen ongelma liittyy tuotteiden fyysiseen tarkasteluun. Kuluttajat eivät mielellään osta tuotteita ilman että tutustuvat niiden laatuun ja ominaisuuksiin konkreettisesti ennen ostopäätöstä. Erityisesti asusteissa ostopäätökset pohjautuvat monesti siihen miltä joku vaate näyttää tai tuntuu asiakkaan päällä. Verkkokauppaan sopivatkin parhaiten aineettomat tuotteet kuten musiikki, elokuvat, matkat ja hotellivaraukset. Vastoin odotuksia päivittäistavaran verkkokauppa ei ole lähtenyt merkittävään kasvuun Suomessa tai muualla maailmassa. Kysymys on ennen kaikkea kuluttajien tottumuksista hoitaa päivittäistavarahankinnat, mutta myös tuotteiden säilyvyys toimituksen yhteydessä on keskeinen ongelma. (Ekholm 2007; Finne & Kokkonen 2005, 70-71.)

3.3 Kauppatyyppien koon ja lukumäärän muutos

Saavutettavuus on se vaiva, jonka kotitalous kokee tavaroita ja palveluita hankkiessaan. Jos hyödykkeiden hankkiminen aiheuttaa paljon vaivaa, on saavutettavuus huono ja mikäli se aiheuttaa vähän vaivaa, on saavutettavuus hyvä. Päivittäistavarakaupassa myymälöiden kokonaisuudessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kaupan palvelujen saavutettavuuteen. Ostomatkat pitenevät kun myymälöitä on lukumääräisesti vähemmän ja jäljelle jääneet ovat keskittyneet pienemmälle alueelle. Vuonna 2003 yli kaksi kolmasosaa päivittäistavaramyymälöistä sijaitsi kaupunkiseutujen keskuskunnissa, ja päivittäistavarapinta-ala asukasta kohden mitattuna on kasvanut kaikilla keskeisillä kaupunkiseuduilla vuosina 1995 - 2003. Samaan aikaan kehyskunnat ovat menettäneet suhteellisesti enemmän myymälöitä kuin keskuskunnat. Suurmyymäläkehitys on osa kaupan jo vuosikymmeniä jatkunutta rakennemuutosta. Myymäläkoon kasvu ja verkoston harveneminen on jatkoa jo 1950-luvulla alkaneelle kaupan rakennemuutokselle. Päivittäistavaramyymälöiden määrä on laskenut Suomessa 1980-luvun alusta lähes puoleen. (Aaltonen 2007; Byckling ym. 2002, 19; Kasso ym. 1998, 1, 13, 84; Koistinen & Vesala 2006, 9-10; Koski 1999, 33; Santasalo & Kontio 1995, 42.)



Kuvio 14. Muokattu malli kauppalvelujen koettuun saavutettavuuteen vaikuttavista tekijöistä (Byckling ym. 2002, 20)

Pienten myymälätyyppien kokoluokissa rakennemuutos on vähentänyt myyntineliöitä radikaalisti, ja samalla heikot toimijat ovat karsiutuneet pois markkinoilta. Vuosina 1994 - 2004 tehty tutkimus osoittaa, että prosentuaalinen lukumäärän muutos pienten valintamyymälöiden (100 – 199m²) kohdalla on -42 % ja pienoisvalintamyymälöiden (alle 100 m²) osalta -57 %. Kaupan rakenne on tällä aikavälillä muuttunut niin, että suurten supermarkettien lukumäärä ja myynti ovat kasvaneet yli kaksinkertaiseksi, samoin hypermarkettien myynti on kasvanut yli kaksinkertaiseksi. Todellisuudessa lähikauppojen ja markettien poistuma on ollut vielä tilastojakin suurempaa, sillä samoihin kokoluokkiin on tullut uusia menestyviä myymälöitä tiukemmin ohjatuista ketjuista. (Finne & Kokkonen 2005, 132-133; Kasso ym. 1998, 13.)

Tehokkaat lähikauppaketjut ovat nostaneet isojen valintamyymälöiden (200 – 400m²) kokoluokan tilamyyntiä selvästi. Alle 400m².n myymälöiden asemaa on lisäksi tuettu lainsäädännöllä. Vuonna 2001 säädetty laki mahdollistaa näiden liikkeiden sunnuntiaukiolon ympäri vuoden. Tämä on parantanut sekä isojen että pienten valintamyymälöiden kilpailukykyä suhteessa suurempiin myymälöihin, huoltoasemamyymälöihin ja kioskeihin. Kaikki pienet kokoluokat ovatkin onnistuneet parantamaan myyntitehoaan ja ne ovat nousseet siinä jopa supermarket -kokoluokan myymälöiden ohi. Tämän perusteella nykyinen pienmyymäläkanta näyttää elinkelpoiselta. (Finne & Kokkonen 2005, 135; Koistinen & Vesala 2006, 1, 33.)

Pienten myymälöiden kokoluokassa huoltoasemaketjut ovat laajentaneet toimintaansa ja tulleet lyhyessä ajassa voimakkaasti mukaan kilpailuun. Huoltoasemien toimintoihin on liitetty lähikaupan palveluja ja tuoteryhmiä, mikä on laajentanut asiakaskuntaa huomattavasti. Huoltoasemamyymälöiden kilpailuetuina perinteiseen kauppaan verrattuna ovat hyvä sijainti ja pitkät aukioloajat. Myös kioskien markkinaosuus koko päivittäistavaramarkkinoista on kasvanut voimakkaasti. Huoltoasemien ja kioskien on katsottu osaltaan vaikeuttaneenerityisesti pienten lähikauppojen toimintaa. Pienemmissä kokoluokissa yleistyvät seuraavaksi pitkien aukioloaikojen peruselintarvikemyymälät ja halpahintaketjujen myymälät. (Finne & Kokkonen 2005, 134,136; Kautto & Lindblom 2005, 23; Koistinen & Vesala 2006, 1; Soininen 2006.)

Väliinpuotoajaksi rakennemuutoksessa ovat jäämässä 400 – 999m².n supermarketit, joiden määrän väheneminen on kiihtynyt 2000-luvun alussa. Pienten supermarkettien kokoluokassa myyntineliöt ovat kääntyneet selvään laskuun, ja tällainen kehitys jatkuu todennäköisesti myös tulevaisuudessa. Supermarket -kokoluokan myymälät häviävät pienemmille myymälöille aukioloajoissa ja suuremmille myymälöille valikoimissa ja hinnoissa. Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet tarjonnan suhteen, eikä pieniin supermarketteihin mahdu riittävän kattavaa valikoimaa täyttämään asiakkaiden kaikkia tarpeita. Suuriin, yli 1000m².n supermarketteihin mahtuu riittävästi erilaisia tuotteita, ja voidaan olettaa että niitä perustetaan lisää jatkossakin. Isojen supermarkettien lukumäärä kasvoi kaikista myymälätyypeistä eniten tarkastelujakson 1995 - 2003 aikana. Samaan aikaan niiden markkinaosuus päivittäistavaroitten kokonaismyynnistä kasvoi vajaasta neljänneksestä vajaaseen kolmannekseen. Pienten supermarkettien lukumäärä väheni samalla aikavälillä kolmanneksen ja niiden markkinaosuus putosi hieman yli 20 prosentista reiluun 10 prosenttiin. (Koistinen & Vesala 2006, 31; Kolu 2007; Passi 2006; Santasalo & Kontio 1995, 43.)

Hypermarkettien kokonaismäärä on lisääntynyt vuosien 1995 – 2003 välisenä aikana noin kolmanneksen eli 48 myymälästä 64 myymälään. Tarkastelujaksolla hypermarkettien markkinaosuus lisääntyi noin kolmanneksella hieman yli 20 prosentista noin 29 prosenttiin. Samaan aikaan hypermarkettien myyntiteho on laskenut lähes viidenneksellä, eli ainakin osa uusista myymälöistä on rakennettu kysyntätarpeita suuremmiksi. Tällä on mahdollisesti ennakoitu kasvukeskusten väestönkasvua, mutta toisaalta syynä on myös ketjujen välinen kilpailu markkinaosuuksista. Yksiköiden päivittäistavarapinta-alan kasvu tutkimusjaksolla on ollut suurinta nimenomaan hypermarketeissa sekä suhteellisesti että absoluuttisesti mitattuna. Kun vuonna 1995 päivittäistavarapinta-ala oli hypermarketeissa keskimäärin 1952 m², niin vuonna 2003 se oli 2902 m². Viimeisimpien tietojen mukaan päivittäistavarakaupan myynti kasvoi vuonna 2006 eniten hypermarkettien kokoluokassa. Vuotuinen myynnin kasvu oli niissä 7,6 % ja osuus koko päivittäistavaramyynnistä lähes neljännes. Hypermarkettien suosion uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa niiden kattavien valikoimien ansiosta. (Finne & Kokkonen 2005, 133; Kasso ym.1998, 50; Koistinen & Vesala 2006, 29-30; Kolu 2007.)

Tavaratalojen päivittäistavaraosastojen myynti on vaihdellut vuosien 1995 - 2003 aikana. Myyntiteho laski tarkastelujakson alussa vuosina 1995 - 1999, mutta nousi huomattavasti vuosina 1999 - 2003. Myymälämäärä pysyi tarkastelujaksolla samana, mutta markkinaosuus päivittäistavaroiden kokonaismyynnistä laski 8,7 prosentista 5,2 prosenttiin. (Koistinen & Vesala 2006, 30.)

Myymälöiden tilamyynti ja -tuotto ovat vähittäiskaupan menestyksen keskeisiä mittareita. Kaupan rakennemuutosta ja sen seurauksia voidaan tarkastella näiden kannattavuusmittareiden kautta. AC Nielsenin myymälärekisteristä käy ilmi, että vuosina 1995 – 2004 myyntineliöiden määrä on kasvanut huomattavasti erityisesti hypermarketeissa ja supermarketeissa. Kuitenkin molemmissa ryhmissä tilamyynti on pudonnut. Alentunut myyntiteho on seurausta suurten kaupan ryhmittymien markkinaosuuskilpailusta, joka on johtanut uusien suurmyymälöiden perustamiseen myös tilamyynnin kannalta epäedullisiin paikkoihin. (Finne & Kokkonen 2005, 133; Kasso ym.1998, 50.)

3.4 Ketjuuntuminen

Kauppaketju muodostuu yksittäisistä myymälöistä, jotka toimivat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan. Myymälöiden taustalla toimii yhteinen ketjuyksikkö. Kauppaketjut toimivat omina yksikköinä kaupan keskusliikkeen alaisuudessa. Jokainen yksittäinen kauppaketju toimii omalla nimellään ja sitä ohjataan omana kokonaisuutenaan. Kuluttajalle jokainen ketju näkyy yhtenäisenä brändinä, jonka myymälät ja yleisilme ovat kaikkialla mahdollisimman samanlaiset. (Finne & Kokkonen 2005, 83-85; Kautto & Lindblom 2005, 12.)

Kilpailun kiristyminen ja kansainvälistyminen ovat pakottaneet kaupan alan yritykset etsimään yhä tehokkaampia liiketoimintamalleja kannattavuutensa säilyttämiseksi. Nykypäivän kilpailuympäristö on osoittanut, että laajempaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys voi menestyä vain kokonaisvaltaisesti, loogisesti ja integroidusti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla. Suomessa kauppaketjut ovat vallanneet päivittäistavara-kaupassa alaa voimakkaasti vasta 1990-luvun alusta lähtien. Ketjutoiminnan nykyinen asema on vahva, sillä päivittäis-

tavarakaupassa suuriin ketjuihin kuulumattomilla yrityksillä on enää alle kahdeksan prosentin osuus markkinoista. Ketjutoimintamalli on korvannut perinteiseen tukkukauppa – vähittäiskauppa-malliin, jossa keskeiset toiminnot ovat jakautuneet eri tasoille. Ketjutoiminnalla haetaan keskittämisen ja suurtuotannon vahvuuksia, jotka perustuvat yhteistoiminnasta saataviin etuihin ostoissa, markkinoinnissa, rahoituksessa, logistiikassa ja järjestelmäosaamisessa. Ketjuuntuminen on kasvattanut kaupan neuvotteluvoimaa hankinnoissa kun yksi taho suunnittelee valikoimat ja sopii ostoehdoista tavarantoimittajien kanssa usean eri myymälän puolesta. Asiakasviestinnässä ketjutoimintamalli voi tuottaa huomattavia kustannussäästöjä ja parantaa tehokkuutta toteuttamalla keskitetysti massamarkkinointia ja ylläpitämällä yhteistä asiakasrekisteriä. Suunnittelu- ja hallintotyöstä mahdollisimman suuri osa tehdään keskitetysti ketjunohjauksyksikössä. Myymälöissä vapautuu näin resursseja rutiinitöiden ja asiakaspalvelun hoitamiseen. (Finne & Kokkonen 2005, 83-84; Kautto & Lindblom 2005, 12, 32-36; Kasso 1995, 42; Nieminen 2006.)

Ketjukonseptin määrittäminen on ketjuliiketoiminnan keskeinen strateginen tekijä, joka kokoaa yhteen ketjun toimintaperiaatteet. Ketjukonseptissa esitetään liikeidea ja sen osa-alueet selkeänä toimintamallina, joka antaa lähtökohdat liiketoiminnan sisällölle ja toimeenpanolle. Ketjukonseptin laadinnalla pyritään varmistamaan, että asiakkaalle tarjotaan yhdenmukainen ja tasalaatuinen tuote- ja palvelukokonaisuus kaikissa ketjun toimipaikoissa. Ketjukonsepti on asiakkaalle laatulupaus, joka on lunastettava päivittäin. Siinä määritellään myös ne toimintatavat ja prosessit, joiden avulla asiakastarpeet tulevat parhaiten täytetyiksi ja joita tulee noudattaa koko ketjussa, jotta se erottuu edukseen kilpailijoista. (Finne & Kokkonen 2005, 84; Kautto & Lindblom 2005, 70-74.)

Ketjutoiminnan vastakohtana nähdään usein paikallisuus. Kuitenkin myös keskitetysti toimivan ketjun liikkeet voivat jossain määrin mukauttaa toimintaansa paikalliseen toimintaympäristöön. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kaupan oman, perinteikkään nimen käyttämistä ketjunimen yhteydessä tai paikallisten yrittäjien erikoistuotteiden ottamista osaksi myymälän valikoimaa. Ketjuuntumisen kielteisiin puoliin luetaan silti yrittäjien toimintavapauksien rajoittaminen. (Finne & Kokkonen 2005, 86; Kasso 1995, 42.)

Asiakassegmentointi ja kohdeasiakasryhmien määrittäminen ovat keskeinen osa ketjutoiminnan suunnittelua ja ketjukonseptia. Segmentointi tapahtuu käytännössä myymälän sisällä eri kohderyhmille, koska oman vaikutusalueen asiakkaista tulee joka tapauksessa tavoittaa merkittävä osa. Potentiaalisia asiakkaita ei haluta jättää ulkopuolelle liiallisella differoimisella. Myymälän sisäisellä segmentoinnilla löydetään eri kohderyhmille tarjottavat tuotteet ja palvelut. Segmentoinnista on apua myös kaupan asiakasviestinnässä, jotta viestit kohdistuvat oikeille asiakasryhmille. (Finne & Kokkonen 2005, 87-88.)

Asiakkaat segmentoidaan useimmiten ostoskäyntityypin mukaan tai geodemografisten tietojen perusteella. Ostoskäyntityyppi kertoo kuluttajien tekemien ostosten ominaisuudet. Geodemografisen segmentoinnin perusteena ovat asiakkaiden ikä, sukupuoli, asuinpaikka ja tulotaso. Valittu segmentointiperuste on lähtökohtana ketjun asiakasportfolion johtamiselle. Asiakasportfolion johtamisella tarkoitetaan kauppaketjun systemaattista toiminnan kehittämistä valittujen asiakasryhmien suhteen asetettujen asiakkuustavoitteiden saavuttamiseksi. (Finne & Kokkonen 2005, 88, 92.)

Ketjuuntuminen on tuonut muutoksia myös asiakasviestintään. Perinteisen mainonnan rooli on pienentynyt päivittäistavarakaupassa, ja keskeisiksi asiakasviestinnän kanaviksi ovat nousseet erilaiset kanta-asiakasohjelmat. Asiakasomistajuus ja ostohyvitykset ovat perinteisesti olleet osana osuuskaupan toimintaa, mutta nykyään erilaisia ohjelmia löytyy lähes kaikilta päivittäistavarakaupan toimijoilta. Erilaisten kanta-asiakasohjelmien toimintaperiaatteet saattavat kuitenkin vaihdella huomattavasti. Kanta-asiakasohjelmat ovat käytössä myös erikoistavarakaupan puolella, mutta niiden rooli ei ole yhtä merkittävä kuin päivittäistavarakaupassa. Erikoistavarakaupan puolella erityisen tärkeä asiakasviestinnän muoto on ns. suusta suuhun leviävä tieto. Sitä voidaan täydentää kohdistamalla viestintä alan harrastajapiireihin, yhteisöihin ja lehtiin. (Finne & Kokkonen 2005, 108.)

Ketjukonseptien kansainvälistymiskehitys tulee jatkumaan ja on todennäköistä, että Suomeen saadaan tulevaisuudessa lisää uusia vahvoja kansainvälisiä konsepteja nimenomaan erikoiskaupan puolelle. Täällä jo toimivat kansainväliset ketjuyritykset vahvistavat edelleen verkostoaan ja kehittävät toimintaansa sekä myyntiään voimakkaasti. Suomen päivittäista-

varakaupan markkinoihin ei kuitenkaan ole tällä hetkellä odotettavissa radikaaleja muutoksia, sillä markkinat ovat pienet ja riittävän hyvistä kauppapaikoista on pulaa. Lisäksi päivittäistavarakaupan vahva keskittyminen vaikeuttaa saapumista yritysostojen kautta. Suomalaiset suuret ketjuyritykset vahvistavat toimintaansa valitsemillaan kansainvälisillä markkina-alueilla, jotka myös tulevaisuudessa ovat pääosin Skandinavia, Baltian maat ja Venäjä (Finne & Kokkonen 2005, 32-33; Kautto & Lindblom 2005, 154.)

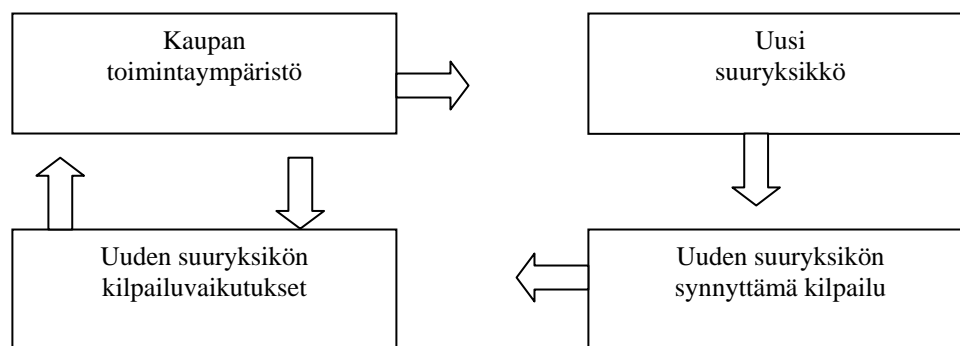
Päivittäistavarakaupassa tulosta ei tehdä myymällä kalliilla, vaan mahdollisimman alhaisilla sisäänostohinnoilla, nopealla varastokierrolla, tehokkaalla kuljetusketjulla, markkinoinnilla ja asiakasuskollisuuden palkitsemisella. Päivittäistavaramarkkinoilla osuuttaan nostaneen S-ryhmän ja velkasaneerauksesta selvinneen Tradekan menestyksen taustalla on ollut yhteinen Inex Partners logistiikka- ja hankintayhtiö, joka on antanut näille kaupparyhmitymille kilpailuetuja toimintojen tehostumisen kautta. Hankinnan ja logistiikan tehokkuus on mahdollistanut myös kuluttajien kannalta myönteisen hintakilpailun. Pitkään kauppiasvetoinen Kesko aloitti hankintojen ja logistiikan keskittämisen vasta pakon edessä. Tradekan ja Wihurin yhdistyminen toukokuussa 2005 on osa kaupan pudotuspeliä. Yhdentymisen selittyy tehokkuuden etsimisellä. Kaupan hintakilpailun uskotaan jatkuvan ja heikompien toimijoiden jäävän vaikeaan asemaan. Rakennemuutos jatkuu Tradekan ja Wihurin yhdistymisen jälkeenkin. (Kova kilpailu on... 2005; Nieminen 2006; Tradekan ja Wihurin... 2005.)

Suomalainen vähittäiskauppa on keskittynyt ja ketjuuntunut myös halpahintamyymälöiden osalta. Ketjuuntuminen alkoi varsinaisesti syksyllä 2004, kun pääomasijoittaja Capman tuli Tokmannin pääosakkaaksi. Marraskuussa 2004 Tokmanni osti varsinaissuomalaisen Vapaa Valinta -ketjun. Viime vuonna yhtiö osti kylmäkoskelaisen Millerin, oululaisen Säästökuopan, kaakkoissuomalaisen Säästöalo Robin Hoodin sekä Tarjous-Maxin, johon kuuluvat Etelä-Suomessa toimiva Tarjoustalo ja kainuulainen Maxi-Makasiini. Tämän jälkeen Tokmanni alkoi levittäytyä Pohjanmaalle. Ketjussa on nyt 113 myymälää, ja suunnitelmassa on ollut myös Venäjälle laajentuminen ja pörssiin meno. Viime vuoden lopulla myös viisitoista Hong Kong -tavarataloa Etelä-Suomessa pantiin saman holding-yhtiön alle. (Aaltonen 2006; Halpaketjujen omistus keskittyy 2005.)

Halpaketjujen omistuksen keskittyminen on vastaus erikoistavarakaupan kilpailun koven-
tumiseen. Tokmanni hankkii joukon kilpailijoitaan ja tavoittelee kustannussäästöjä hankin-
nassa ja logistiikassa. Se saa ostovoimansa ansiosta varsin vahvan aseman neuvottelussa
kotimaisen teollisuuden kanssa. Lisäksi sillä on tarpeeksi voimaa private label -tuotteisiin.
Halpahintamyymälöiden valtteja ovat olleet laajat ja nopeasti kiertävät valikoimat, ohut or-
ganisaatio sekä joustava ja nopea ostotoiminta. Ketjuilla on erittäin ammattitaitoiset ostajat,
jotka osaavat ennustaa kunkin ajan trendit. Myös halpahintamyymälöiden kehityksen perus-
teella voidaan ennustaa, että kaupan rakennemuutos tulee edelleen jatkumaan. (Aaltonen
2006; Halpaketjujen omistus keskittyy 2005.)

Tulevaisuuden kehityssuunta tuo kovia haasteita suomalaisille ketjuyrityksille. Vahvat kan-
sainväliset ketjut aiheuttavat rakennemuutoksia kotimaan markkinoilla. Nykyiset ketjukon-
septit voivat joutua tarkastelemaan toimintamalliaan nykypäivän nopeasti muuttuvassa toi-
mintaympäristössä. Tämänhetkinen toimintaperiaate ei välttämättä takaa asiakastytyväi-
syyttä ja kustannustehokkuutta tulevaisuudessa. Voidaan ennustaa, että rakennemuutos tu-
lee vielä kiihtymään. Tietyt ketjukonseptit ja kokoluokat, kuten pienet supermarketit päivit-
täistavarakaupassa, ovat suurimmassa vaarassa. (Kautto & Lindblom 2005, 155.)

3.5 Uuden suuryksikön vaikutuksien arviointi



Kuvio 15. Uuden suuryksikön kilpailuvaikutusten peruselementit ja syntymekanismi
(Byckling ym. 2002, 11)

Uuden suuryksikön kilpailuvaikutusten arvioinnissa tulee muistaa, että olennaisimmat vaikutukset syntyvät vasta ajan kuluessa toimintaympäristön muuttumisen seurauksena. Pitkän aikavälin muutokset ovat sidoksissa uuden suuryksikön vaikutusalueen yleiseen kehitysuuntaan, säädösten ja määräysten muutoksiin sekä kauppojen lukumääräiseen muutokseen. Lukumääräinen muutos ei aina tarkoita pienempien liikkeiden katoamista uuden suuryksikön vaikutusalueelta. Oikein sijoitetut pienemmän kokoluokan myymälät täydentävät kaupan rakennetta ja tasapainottavat alueen kilpailutilannetta. Jos uusia suuryksiköitä tulee samalle vaikutusalueelle useita seurauksena on kilpailu samojen asiakkaiden ostovoimasta. (Byckling ym. 2002, 37, 41; Marjanen 1993, 39-43.)

Toimintaympäristön muuttumisen ennustettavuus on keskeisin tekijä arvioitaessa uuden suuryksikön välillisiä pitkän aikavälin kilpailuvaikutuksia. Kaikista toimintaympäristöä kuvaavista muuttujista ei ole saatavilla luotettavia ennusteita, ja kvantitatiivinen tutkimus voi siten osoittautua mahdottomaksi. Kehityskuvan kvalitatiivisessa arvioinnissa asiantuntijoilla on tutkimuksen onnistumisen kannalta keskeinen asema. (Byckling ym. 2002, 43.)

Kuluttajien kannalta uudella suuryksiköllä on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Monet vaikutukset ovat niin henkilökohtaisia, ettei niistä voi yleistäen sanoa ovatko ne myönteisiä vai kielteisiä. Tällaisia ovat esimerkiksi asioinnin helpottuminen tai vaikeutuminen ja kaupan palvelujen saavutettavuuden paraneminen tai heikkeneminen. Kuluttajilla ei ole yhtenäistä näkemystä siitä millaisessa myymälässä he haluaisivat asioida. Jos uusi suuryksikkö ei aiheuta lähikauppojen lakkauttamista, voivat kuluttajat jatkaa asiointiaan mieltymystensä mukaan. Seurauksena on silloin pelkästään kaupallisen palvelujen kokonaistarjonnan paraneminen. Uuden suuryksikön läheisyyteen syntyy usein myös muita kaupallisia palveluita, jolloin palveluiden kokonaistarjonta suuryksikön läheisyydessä lisääntyy. Keskittynyt palvelutarjonta saattaa kuitenkin heikentää muiden alueiden palveluja, jolloin saavutettavuus voi heiketä myös erikoiskaupan osalta asuinpaikasta riippuen. Kehityksen suuntaa tulisi ennakoida tapauskohtaisesti ostovoiman siirtymisen arviointiin suunniteltujen mallien ja menetelmien avulla, koska uusi suurmyymälä kuitenkin muuttaa vaikutusalueensa palveluverkkoa. (Byckling ym.. 2002, 45; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten... 2001, 42-43, 66-67; Kasso ym.1998, 54, 66; Koski 1999, 28-31; Marjanen 1997, 91.)

Uuden suuryksikön tulo markkinoille kiristää useimmiten hintakilpailua pysyvästi. Kuluttajien kannalta hintakilpailu on myönteinen asia, mutta kuluttajien asiointikustannukset eivät kuitenkaan muutu tasaisesti. Asiointikustannusten kehitykseen vaikuttavat hintatason muutosten lisäksi ostosmatkoissa tapahtuvat muutokset. Ostosmatkojen mahdollinen pidentyminen ja siitä aiheutuvat kustannukset voivat viedä hintakilpailun tarjoaman hyödyn. Kokonaishyöty on siten varsin kuluttajakohtainen ja riippuu myymälän sijainnista, kuluttajatalouden tyypistä ja asiointitavoista. (Byckling ym. 2002, 44-45; Kasso ym. 1998, 60; Koski 1999, 28; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten... 2001, 49.)

Muille myymälöille hintakilpailun kiristyminen on lyhyellä aikavälillä kielteinen asia. Suuryksikön vaikutusalueen myymälät joutuvat tinkimään katteistaan pysyäkseen mukana kilpailussa, ja tämä näkyy liikkeiden kannattavuudessa. Kannattavuuden heikkeneminen taas muuttaa pitkällä aikavälillä kaupan alueellisia rakenteita ja markkinaosuuksia. Vaihtoehtoisesti liikkeet voivat onnistua tehostamaan toimintaansa lisääntyneen kilpailun seurauksena. Tehostamisesta johtuva tuottavuuden nousu näkyy pitkällä aikavälillä kannattavuuden paranemisena. (Byckling ym. 2002, 46; Kasso ym. 1998, 46; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten... 2001, 45-46.)

Uusi suuryksikkö muuttaa myös henkilökohtaisen palvelun muotoa. Vähittäiskaupan suuryksikkö ei ainakaan nykyisellä konseptilla tarjoa sellaisia palveluja, joihin monet asiakkaat ovat lähikaupassa tottuneet. Nämä palvelut ovat useille asiakkaille myös tärkeä sosiaalisen kontaktin muoto. Erityisesti yksinäisyydestä kärsivät syrjäytyneet ihmiset kokevat lähikaupan tarjoaman sosiaalisen ympäristön tärkeäksi. Peruspalvelujen saatavuus ja sosiaalisten suhteiden hoitaminen ovat tärkeitä asioita, joilla on vaikutusta ihmisen yleiseen hyvinvointiin. Suuryksikön yhteyteen tulevat pienemmät erikoisliikkeet kompensoivat palveluillaan päämyymälän persoonatonta itsepalveluperiaatetta. Yksittäisen kuluttajan kokemus näiden palvelujen korvaavuudesta on hyvin henkilökohtainen. (Byckling ym. 2002, 45; Koski 1999, 37; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten... 2001, 58-59, 67)

Uuden suurmyymälän vaikutuksia selvitetessä on arvioitava ostovoimien siirtymien suunta ja määrä. Kasvualueilla uudet suuryksiköt täyttävät tarjontavajetta, eivätkä siten alenna

merkittävästi muiden myymälöiden myyntiä. Taantuvilla alueilla uudet suuryksiköt hakevat asiakkaansa jo olemassa olevilta myymälöiltä, eli uusi suuryksikkö aiheuttaa ostovoiman siirtymää. Ostovoima ei kokonaisuutena kasva muuttotappioalueilla kuten kasvukeskuksissa, ja aiemmin toimineet myymälät joutuvat kamppailemaan olemassaolostaan muuttuvassa kilpailutilanteessa. Myymäläverkoston harveneminen kannattavuusongelmien seurauksena on kielteinen ilmiö erityisesti lähioissa ja asutusalueilla. Lähimyymälän lopettaessa kaupamatka pitenee usein niin paljon, ettei siellä voi enää asioida kävellen. (Byckling ym. 2002, 46-47; Kasso ym. 1998, 48; Koski 1999, 24-25, 80, 95; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten... 2001, 9-10, 42.)

Uuden suuryksikön yhteiskunnalliset vaikutukset kohdistuvat pääosin vaikutusalueen paikallistalouteen ja aluetalouteen. Rakennusvaiheessa välittömät menot aiheutuvat suunnittelusta, kaavoituksesta, rakennusvalvonnasta sekä kunnallistekniikan ja liikennealueiden rakentamisesta. Lyhyellä aikavälillä verotulot lisääntyvät ja työllisyys paranee. Pitkäaikaisvaikutukset työllisyyteen selviävät vasta rakennemuutoksen edetessä. Mahdolliset entisten yksiköiden lakkauttamiset saattavat heikentää myönteistä kehitystä tai kääntää sen jopa negatiiviseksi. Mikäli jo aiemmin toimineet yksiköt selviävät kilpailussa toiminnan tehostamisen avulla, on se myös yhteiskunnan kannalta myönteistä. Uuden suuryksikön sijoittuminen keskustaan tai sen välittömään läheisyyteen lisää keskustan alueellista vetovoimaa. Tarkasteltaessa uuden suuryksikön vaikutusta kaupunkikuvaan on kysymys niistä arkkitehtuurisista muutoksista, jotka vaikuttavat kaupunkikuvan viihtyisyyteen ja kaupalliseen houkuttelevuuteen. Muutokset palvelutarjonnassa ja saavutettavuudessa ovat hyvin tapauskohtaisia, joten niiltä osin kehityksen suunta ei ole yksiselitteisesti myönteinen tai kielteinen. Suurmyymälärakentamisen uhkakuvia ovat kuitenkin asuinalueiden palvelutason heikkeneminen ja kaupunkikeskusten aseman vaarantuminen. (Byckling ym. 2002, 47; Kasso ym. 1998, 17,27; Kaupan suuryksiköiden vaikutusten... 2001, 8-12, 50-51; Koski 1999, 24-25, 38, 80, 90-91, 100, 109; Marjanen 1997, 81-85.)

3.6 Keskustan kehittäminen

Kaupan rakennemuutos ja kasvava suuryksiköiden määrä on huomioitu myös lainsäädännössä. Maankäyttö- ja rakennuslain valmistelussa keskeinen tavoite vähittäiskaupan suuryksiköiden osalta oli hillitä niiden hakeutumista pois keskustoista ja asuntoalueilta taajami- en ulkopuolelle. Laki astui voimaan 1.1.2000. Laki sisältää erityisiä vähittäiskaupan suuryksiköitä koskevia säädöksiä, jotka tulivat kiireellisinä voimaan jo 1.3.1999. Tiiviistä yhdyskuntarakenteesta on hyötyä sekä kaupalle että kuluttajille. Hyvän yhdyskuntarakenteen seurauksena lähikaupan palvelut säilyvät ja liikkeiden toimintaedellytykset pysyvät kunnossa. Yhdyskuntasuunnittelun tulisikin huomioida myös lähikaupan tärkeys ja toimintaedellytykset osana suunnittelua. (Santasalo ym. 2004, 8; Kauppa yhdyskuntasuunnittelussa 1995, 8.)

Kaupunkikeskuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa erilaiset ratkaisut ja muotivir- taukset täydentävät ja korvaavat toisiaan. Keskustan elävöittäminen vaatii jatkuvaa muutosta, jotta keskustan koetaan elävän ja parantavan kiinnostavuuttaan. Elävän keskustan edel- lytyksenä on kaupallisten palvelujen toimivuus ja menestyminen. Erikoiskauppa on avain- asemassa keskustan palveluita kehitettäessä, sillä sen kautta luodaan uusiutuvaa ja veto- voimaista keskustaa. Kaupungin tuleekin kehittää keskustaa kaupan kannalta toimivana palveluympäristönä. Toimiva keskusta on myös kaupungin elinehto kun se kilpailee asuk- kaista ja kaupunkilaisten arvostuksesta. Pienikin keskusta pystyy parantamaan palvelutaso- aan, jos kaupan toimintaedellytykset ovat kunnossa. Lisärakentamisen osalta käytännössä parhaimmiksi ovat osoittautuneen ratkaisut, jossa uusi kauppakeskus ja olemassa oleva keskusta on yhdistetty. Uuden kauppakeskuksen oikealla sijoittamisella on saatu aikaan monipuolinen, mutta tiivis kaupallinen keskusta. (Heikkilä, Santasalo & Karppinen 1996, 15; Santasalo & Heusala 2002, 7-8.)

Erikoiskaupan ja palveluiden asema on vahvistunut kulutuksen kasvun myötä. Lisääntynyttä varallisuutta on kohdistettu erikoiskauppaan ja palveluihin. Erikoiskauppojen ja - palveluiden lukumääräinen kasvu on monipuolistanut alan tarjontaa, ja kehitys näyttää jat- kuvan edelleen. Tämä asettaa tarpeita nykyisen liiketoiminnan laajentamiselle tai uusien

liikepaikkojen syntymiselle. Myös päivittäistavarakaupan myymälöissä on laajennettu tarjontaa erikoistavaroihin, jotta voidaan korvata hitaasti kasvavaa päivittäistavarakaupan myyntiä erikoistavaramyynnillä. Tämä on kasvattanut suurista päivittäistavarakaupoista hypermarketteja. (Santasalo & Heusala 2002, 11-12.)

Erikoiskauppaan kohdistuvat asiakasvirrat vaihtelevat myymälän sijainnin mukaan. Päivittäisten asiakkaiden määrä on selkeästi korkein kauppakeskuksissa ja kävelykadulla sijaitseissa myymälöissä. Pienimpiä asiakasmäärät ovat hypermarkettien yhteydessä olevissa myymälöissä. (Santasalo & Heusala 2002, 66.)

Kaupunkikuvan kannalta erikoiskauppa voi toimia joko passiivisesti niin, ettei se merkittävästi erotu katukuvasta. Silloin kaupan toiminta tapahtuu kokonaan sisätiloissa. Erikoiskauppa voi toimia myös aktiivisesti osana katukuvaa, jolloin se osallistuu katu ympäristön elävöittämiseen tuomalla toimintaa kadulle, julkisivuun ja näyteikkunoihin. Sitä kautta erikoiskauppa rikastuttaa kaupunkikuvaa ja samalla osallistuu asiantuntijaympäristön kehittämiseen. Kun kaupassa tuotteiden kierto on nopeaa ja toiminta on sidoksissa erilaisiin sesonkeihin, kaupan luoma kaupunkikuva muuttuu ja elää voimakkaasti eri vuodenaikoina. (Heikkilä ym. 1996, 28-29,104; Koski 1999, 25; Santasalo & Heusala 2002, 74.)

Kävelykadut ovat lisänneet myymälöiden mahdollisuuksia käyttää katutilaa liike- ja mainostilana. Kadulla olevat mainokset ja myyntitelineet toimivat pysäyttäjinä. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on vähentää jyrkkää rajaa katutilan ja myymälän välillä. Näin luodaan kauppakaduille tilaa, jossa asiakkaat liikkuvat tavaroiden keskellä ilman, että he kokisivat poistuvansa katu- tai myymälätilasta. (Heikkilä ym. 1996, 104.)

Kaavamääräyksien ja kuntien järjestyssääntöjen tulee tukea liikkeen ulkopuolista tilaa liiketoiminnan laajentumisalueena. Erikoiskaupan katukuvaa elävöittävä vaikutus on suuri. Erikoiskauppa ja palvelut tuottavat jatkuvasti erilaista vaihtelua ja elävyyttä katukuvaan. Mainoskyltit ovat tärkeitä mainosvälineitä yrityksille, eikä niiden käyttöä tulisi liikaa rajoittaa. Tietyn rajoitukset ovat kuitenkin perusteltuja, sillä mainoskyltit menettävät tehoaan ja koi-
tuvat ongelmaksi, jos niitä on liikaa. (Koski 1999, 25; Santasalo & Heusala 2002, 76.)

Keskustan liikepaikkojen elävöittämiseksi kauppvoja ja palveluyrityksiä tulee aktivoida katutilan käyttöön markkinointi- ja myymälätilana. Hyvin toteutetut näyteikkunat ja jatkuvasti vaihtuvat tuote-esittelyt katutilassa luovat viihtyisää asiointiympäristöä keskustaan ja lisäävät keskustassa viihtymistä. (Santasalo & Heusala 2002, 81.)

Erikoiskaupan kannalta on olennaista, että se on helposti saavutettavissa eri kulkumuodoilla. Keskustojen asiointia käsittelevissä tutkimuksissa ilmenee, että keskustoissa noin 60 % asiakkaista tulee omalla autolla. Tämä luo selkeän asiakaspysäköinnin tarpeen keskustoissa. Erikoiskaupan kannalta keskitetyt pysäköintilaitokset ovat parhaita, koska asiakkaat kulkevat tällöin keskustassa jalan ja pystyvät asioimaan useammassa liikkeessä samalla asiointikerralla. (Santasalo & Heusala 2002, 77.)

Keskustat ovat tärkeitä ja usein parhaita liikepaikkoja erikoiskaupoille ja palveluille. Keskustan sisälläkin erikoiskauppa sijoittuu eri tavoin. Suunnittelulla tulee tukea kaupan rakenteen kehitystä keskustassa. Erikoiskaupoille hyviä kauppapaikkoja ovat ydinkeskusta, kävelykadut, kauppakeskukset ja erilliset kauppakadut. Kerroksiin sijoitetut liiketilat eivät yleensä toimi hyvinä kauppapaikkoina. Vain suurissa kaupungeissa ja kauppakeskuksissa kerroksiin voidaan sijoittaa toimivia liiketiloja. Kehittämällä keskustoja kauppapaikkoina erikoiskaupalla ei ole tarvetta hakeutua keskustojen ulkopuolelle. (Heikkilä ym. 1996, 15-16; Santasalo & Heusala 2002, 80.)

Kauppakeskukset ovat osoittautuneet hyväksi liikepaikoiksi erikoisliikkeille silloin, kun kauppakeskuksen rakenne ja luonne on tehty toimivaksi. Kauppakeskuksen ideana on koota riittävän suuri myymäläkokonaisuus, joka tarjoaa kuluttajalle tietyn palvelukokonaisuuden. Kauppakeskus muodostuu useasta myymälästä, eikä yhdenkään myymälän osuus ole puolta koko käytössä olevasta myymäläpinta-alasta. Keskustoissa sijaitsevat kauppakeskukset ovat painotuvat vahvasti muotialan kauppapaikoiksi. (Santasalo & Heusala 2002, 54.)

Vähittäiskauppa toimii suurilta osin vuokratiloissa. Tästä johtuen vuokrataso vaikuttaa myös keskustan kaupan rakenteisiin. Liiketilantarjontaa tulee keskustoissa olla siinä määrin, että liiketilantarjontaan syntyy kilpailua, jolloin vuokrasta johtuva vuokrarasite ei ylitä

kaupan maksukykyä. Eri toimialat sietävät hyvin eri tavalla vuokria. Monipuolisen tarjonnan kannalta on tärkeää, että keskustoista kuitenkin löytyy hyvin erihintaisia liikepaikkoja. (Santasalo & Heusala 2002, 81.)

Keskustojen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja se tulee toteuttaa yhteistyössä kunnan, kiinteistönomistajien ja paikallisten kaupan ja palvelualueiden yhteenliittymien kanssa. (Santasalo & Heusala 2002, 81.)

3.7 Tulevaisuudennäkymiä

Kotimaiset kaupan alan yritykset kilpailevat nykyään elinkykyisyytensä puolesta hyvin haastavassa kilpailuympäristössä. Kilpailu on kiristynyt ja saanut uusia muotoja kansainvälisten kauppaketjujen työntyessä yhä voimakkaammin kaikille kaupan toimialoille. Kansainvälistymisen ohella myös internetkaupat ovat tulleet markkinoille, vaikka varsinaisista menestystarinoista ei voida vielä puhua. Tulevaisuudessa sähköisen kaupankäynnin vaikutukset kaupan alan kilpailuun voivat kuitenkin olla yllättäviä. Jos jakelulogistiikka saadaan kuntoon yhdistämällä se esimerkiksi kotipalveluun, ikääntyvä väestö voi siirtyä tilaamaan päivittäistavaroita internetin avulla. Tätä näkemystä puoltavat lähipalveluiden häviäminen kaupan rakennemuutoksen yhteydessä ja suurten ikäluokkien kohtuulliset atk-aidot. (Kautto & Lindblom 2005, 12; Pentti 2007.)

Suomen päivittäistavaramarkkinoiden vuosia jatkunut rakennemuutos sai jatkoa toukokuussa 2005, kun osuuskuntaomisteinen Tradeka ja perheyhtiö Wihurin Ruokamarkkinat ilmoittivat yhdistävänsä päivittäistavarakauppansa. Ruotsalainen Industri Kapital -sijoitusyhtiön tuli uuteen Tradeka Oy:hyn mukaan alkuvaiheessa 32 prosentin osuudella. Uusi Tradeka Oy nousi markkinakolmoseksi noin 14 prosentin osuudella päivittäistavaramarkkinoista. Tavallisen kuluttajan mielestä uuden kaupparyhmittymän synty saattaa tuntua mitättömältä, sillä päivittäistavaroiden hinnoissa ei ole merkittävää eroa kaupparyhmittymien välillä. Ruotsalaisen pääomasijoitusyhtiön mukaantulo maamme päivittäistavaramarkkinoille merkitsee kuitenkin, että ennen pitkää jonkin suuri eurooppalainen päivittäistavaraketju tulee

Suomeen sen kautta. Industri Kapitalin tarkoituksena ei ole ryhtyä pyörittämään Suomessa lähikauppoja, vaan pyrkimyksenä on saada uusi Tradeka niin hyvään tulokuntoon, että se on houkutteleva sijoituskohde jollekin Euroopan päivittäistavarajäteistä. (Finne & Kokkonen 2005, 25-26; Kova kilpailu on... 2005; Tradekan ja Wihurin... 2005.)

Muualla maailmassa päivittäistavarakauppa on segmentoitunut selvästi halpakauppoihin ja korkean palvelutason kauppoihin, joissa hinnat ovat korkeampia. Toistaiseksi ei ole kuitenkaan tietoa siitä, miten nykyisiä selvästi kalliimmat ja laadukkaammat kaupat voisivat Suomessa menestyä. Mahdollisia uusia halpakauppaketjuja on sen sijaan odotettu Suomen päivittäistavaramarkkinoille, ja eniten on odotettu Saksassa Lidliä selvästi suuremman Aldin tuloa. Saksan suurimman halpakauppaketjun tulo Suomeen pudottaisi Lidlikin Suomen hinnat Saksan tasolle. Tämän seurauksena koko kaupan alalla käynnistyisi uusi hintakilpailukierros. Kiristyvässä kilpailussa myös suomalaiset ketjut joutuisivat tarkistamaan hintatasoaan lähemmäs eurooppalaista keskitasoa. Erityisesti hyvin menestyneen S-ryhmän toimia seurattaisiin tarkasti, sillä ketju on toistaiseksi ottanut reilusti hintakilpailuhaasteen vastaan. Tällä hetkellä kysymys uuden ketjun saapumisesta maamme päivittäistavaramarkkinoille ei kuitenkaan ole kovin ajankohtainen, sillä Sparin päätyminen S-ryhmän käsiin hillitsee ulkomaisten ketjujen toisen portaan maihinnousua Suomeen. Todennäköisesti Suomessa jatketaan nykyisillä toimijoilla ainakin muutaman vuoden ajan. (Hengähdystauko kauppaketjuille 2005.)

Nykyiset kauppakeskukset ovat jo isoja viihtymispaikkoja. Monissa niissä on kirjastot ja jopa seurakuntien omia tiloja. Katetut tilat, hyvät liikenneyhteydet ja omalla autolla tulemisen helppous vetävät ihmisiä uusiin keskuksiin. Kauppakeskusten kehitys tulee jatkumaan samansuuntaisena myös tulevaisuudessa, ja niistä pyritään luomaan oleskelu- ja elämyskeskuksia perinteisen ostosparatiisin sijaan. (Huhta 2005; Iissalo & Kilgast 2007; Uudet kauppakeskukset eivät... 2005.)

Tulevaisuudessa keskustojen ruokakaupat ovat harvinaisia. Pysäköintiongelmat ja kustannukset aiheuttavat nykyisellä konseptilla toimivien kauppojen siirtymisen pois vanhoista keskustoista. Erikoistuminen voi tulla takaisin osaksi päivittäistavarakauppaa, jolloin kilpailuetuna on esimerkiksi ylivertainen palvelu ikääntyvälle väestölle. Vanhuksille suunnat-

tuissa erikoiskaupoissa on isot hintalaput, rullatuolilitat ja riittävästi henkilökuntaa opastamassa ja juttelemassa. Kehityksen toista ääripäätä edustaa malli, jonka mukaan teknologia korvaa nykyisetkin palvelut. Kassatoiminnot perustuisivat RFID-tunnisteeseen ja rahastus olisi automaattista. (Iissalo & Kilgast 2007; Mannila 2006.)

Päivittäistavarakaupan kiristyvästä kilpailusta huolimatta elintarvikkeiden hinnat ovat Suomessa edelleen selvästi korkeammat kuin EU:ssa keskimäärin. Osasyynä tähän on elintarvikkeiden 17 prosentin arvonlisävero, joka ylittää EU:n 15 vanhan jäsenmaan keskiarvon 10,4 prosenttiyksiköllä. Elintarvikeveron laskeminen esimerkiksi Ruotsin tasolle 12 prosenttiin lisäisi kuluttajien vapaata ostovoimaa, ja kaupan tiukka kilpailutilanne takaisi sen, että kauppa ei pystyisi vetämään koko veronalennusta itselleen. Toinen elintarvikkeiden korkeampaan hintatasoon vaikuttava tekijä on alkoholin hinta, joka on Suomessa korkeampi kuin monessa muussa EU-maassa. (Kova kilpailu on... 2005; Pentti 2007)

4. VANHA RAUMA KAUPPAPAIKKANA

Raumalla on rannikkokaupunkina pitkä historia kaupankäynnin keskuksena. Rauma kuuluu Suomen ensimmäisiin perustettuihin kaupunkeihin ja raumalaisille porvareille on myönnetty kaupankäynnin oikeudet jo vuonna 1442. Tätä vuotta voidaan pitää myös Rauman kaupungin perustamisvuotena. Vanha Rauma on ollut toreneen alusta lähtien alueen kaupankäynnin sydän ja muodostanut pitkään koko kaupallisen osan Raumaa. Alueen sijainti ja mittasuhteet ovat vuosisatojen aikana kuitenkin jonkin verran muuttuneet. Kaupankäynti on noilta ajoilta siirtynyt rannikolta sisäkaupunkiin. 1500-luvulla rakennettu Kauppatori on vieläkin keskeinen osa Vanhaa Raumaa ja siellä käydään edelleen kauppaa. Samoilta ajoilta peräisin olevaa nykyistä Vanhan Rauman Kalatoria pidetään kuitenkin alueen ensimmäisenä kauppapaikkana. Tällä alueella sijaitsevat myös Rauman vanhimmat asutukset. (Lehmuskallio & Tanhuanpää 2001, 11, 32.)

Vanhalle Raumalle on myönnetty Unescon maailmanperintökohteen arvo vuonna 1991 nimenomaan sen elinvoimaisuuden, kaupallisuuden ja ainutlaatuisen ympäristönsä vuoksi. Tästä syystä on tärkeää pyrkiä kehittämään Vanhaa Raumaa jatkossakin niin, että alueen

kaupallisuus ja olosuhteet elinvoimaisena säilymiselle eivät katoa. Alueen vetovoimaisuuden katoamisen myötä ei häviäisi ainoastaan lukemattomia työpaikkoja ja palveluita, vaan myös Rauman tärkeimmän nähtävyyden ydin. Vaarana olisi tällöin myös maailmanperintökohteen nimikkeen poistaminen, koska sen vaatimat edellytykset eivät enää täytyisi. Vastaavia maailmanperintökohteita on ympäri maailmaa ja niiden nimeämällä halutaan varmistaa historiallisesti ja kulttuurillisesti merkittävien alueiden säilyminen myös tulevia sukupolvia varten. (Lehmuskallio & Tanhuanpää 2001, 8.)

Tutkimuksemme sivuaa lehtori Tapio Pirkanahon johdolla toteutettua rinnakkaistutkimusta Vanhan Rauman rakenteellisesta nykytilasta. Vastaavia rakenteellisia tutkimuksia on toteutettu noin 10 vuoden välein ja olemme tässä tutkimuksessa käyttäneet näiden tutkimusten tunnuslukuja. Pirkanahon laatimassa loppuraportissa on kartoitettu yksityiskohtaisesti Vanhan Rauman kaupan- ja palvelualan nykytilaa. Kun tutkimuksen tuloksia verrataan aiemmin valmistuneisiin kartoituksiin vuosilta 1991 ja 1979, voidaan alueen päivittäistavara-kaupan todeta muuttuneen jo aiemmin rakennemuutoksen seurauksena. Vuodesta 1979 päivittäistavara-kauppojen lukumäärä on laskenut 14:sta yrityksestä nykyiseen yhteen, eli tämä ala on käytännössä kuihtunut olemattomiin. Tämä ainoa päivittäistavara-kaupan ryhmään kuuluva liikekin on kioski.

Vanhan Rauman kaupallinen painopiste onkin ajan myötä siirtynyt vähittäiskaupan hiipuesssa samanaikaisesti kasvaneiden ja monipuolistuneiden palveluyritysten suuntaan. Vähittäiskaupan määrä on vuodesta 1979 laskenut alueella 32 % (114-78), mutta palveluiden määrä on taas vastaavasti noussut 22 % (67-82). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa mukana olleista toimialoista sisustusliikkeet, sekä muotiliikkeet (nimellä sisustus- ja jalkineliikkeet) ovat säilyttäneet hyvin asemansa jo pitkään. Nämä kaksi toimialaa muodostavat koko 157 yrityksen perusjoukosta neljänneksen (25 %). Myös muiden erikoisliikkeiden kehitys näyttää säilyneen ennallaan, joskin vuoden 1991 huipun (84) jälkeen on palattu vuoden 1979 tasolle (50-54).

Pieni erikoisliike on Vanhan Rauman tyypillisin liikemuoto tällä hetkellä. Suuret tilaa vaativat erikoisliikkeet ovat häviävä toimiala alueella. Kun vuonna 1979 tällaisia liikkeitä oli

15 kappaletta, oli määrä vuonna 1991 enää 5 kappaletta. Nykyisin tilaa vaativia erikoisliikkeitä lasketaan Vanhassa Raumassa olevan enää 3 kappaletta. Tämä johtuu pääosin tilojen rajallisuudesta sekä logistisista ongelmista. On myös huomioitavaa, ettei alueella toimi enää yhtäkään apteekkia, pankkia, elintarvike- tai alkoholiliikettä. Nämä palvelut ovat siirtyneet lähemmäs asutusalueita nykyiseen keskustaan ja sen ympärille.

Vanhan Rauman kehitys näyttäisi siis viime vuosien aikana kääntyneen yhä selvemmin palveluita ja erikoistuotteita myyvien liikkeiden keskuksi. Tämä on seurausta alueellisesta rakennemuutoksesta ja suurten liikeketjujen yksiköiden perustamisesta Rauman alueelle. Myös ihmisten ostokäyttäytymisessä ja päivärytmisissä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet muutoksiin.

Vanhan Rauman kartoitusta on tarkoitus jatkaa edelleen tulevaisuudessa toteutettavilla tutkimuksilla. Tätä ennakoiden kysyimme haastattelemiltamme yrittäjiltä kommentteja ja arvioita siitä, millaiset toimialat tulevat säilymään jatkossa Vanhan Rauman katukuvassa. Kovinkaan yhtenäisiä visioita ei haastatelluilla yrittäjillä tulevaisuuden kokonaiskuvasta ollut, mutta tietyt linjaukset toistuivat useissa mielipiteissä. Palvelevien erikoisliikkeiden asema vaikuttaa haastatelluista yrittäjistä erittäin vahvalta. Tiettyä vaihtelevuutta uskotaan kuitenkin tapahtuvan myös jatkossa kuten tähänkin asti. Selkeitä heikkoja toimialoja ei juuri nimetty, mutta alueen yrittäjien omalla aktiivisuudella ja halulla kehittää toimintaansa on varmasti suuri merkitys liikkeiden tulevaisuudelle. Eniten mielipiteissä kuitenkin toistui usko siihen, että nykyinen konsepti on varsin hyvä ja toimiva. Aika tulee kuitenkin näyttämään kehityksen suunnan.

5. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

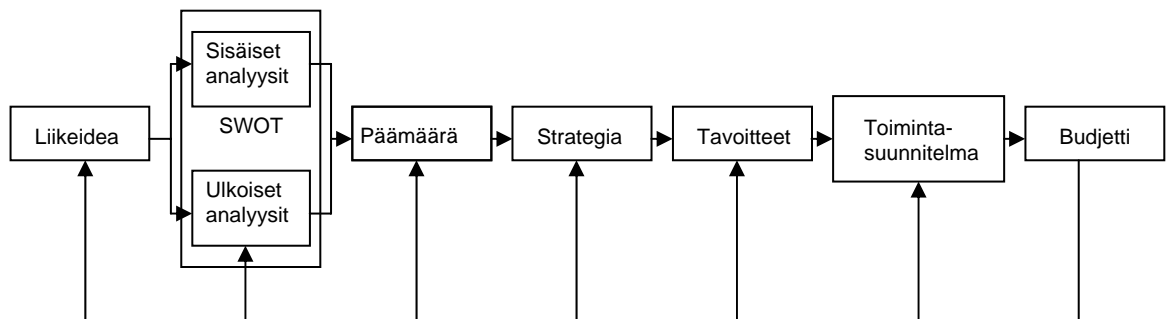
Tutkimuksen toimeksiantajana on Vanhan Rauman kiinteistönomistajien ja yrittäjien liikekeskusyhdistyksen. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja selvittää Vanhan Rauman yrittäjien ajatuksia tulevasta kaupan rakennemuutoksesta Rauman seudulla, sekä sen mahdollisista vaikutuksista yrittäjien tuleviin strategiavalintoihin. Tutkimus pyrkii kartoittamaan keinoja säilyttää Vanhan Rauman kauppakeskittymä elinvoimaisena myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulokset ovat tarkoitettu tukemaan Vanhan Rauman yrittäjien strategista suunnittelua ja antamaan tietoa kaupunkisuunnittelun päätöksentekijöille.

Tutkimus on ajankohtainen, koska Vanhan Rauman läheisyyteen on rakenteilla suuri kaupakeskittymä, jonka on tarkoitus valmistua loppuvuonna 2007. Tämän keskittymän vaikutukset tulevat näkymään niin Vanhassa Raumassa kuin muuallakin keskustassa.

Tämän tutkimuksen ongelmina ovat:

1. Miten kaupan rakennemuutos vaikuttaa Vanhaan Raumaan liikepaikkana?
2. Miten alueen yrittäjät aikovat selvittää muutoksista ja niiden aiheuttamista ongelmista?



Kuvio 16: Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: Strategisen suunnittelun prosessi (Kotler & Keller, 2006, 49)

Edellä mainittujen ongelmien selvittämiseksi meidän tuli perehtyä yritystoiminnan strategiseen suunnitteluun ja sen malleihin. Näitä malleja kuvaamme tutkimuksemme luvussa 2. Luvun 2 rakenne vastaa tutkimuksemme käsitteellistä viitekehystä, joka on esitetty kuviossa 16. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on luotu Kotlerin ja Kellerin strategisen suunnittelun prosessimallin pohjalta. Viitekehys kuvastaa liiketoiminnan strategisen suunnittelun kulkua. Viitekehystä muokattiin, koska mikäli alkuperäistä strategiaa joudutaan muokkaamaan, se vaikuttaa automaattisesti myös budjetointiin.

6. TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusotteen valinta

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluja käyttäen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti ja näin ollen selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Halusimme haastatteluilla saada esiin syvällisempää tietoa tutkimusjoukosta, jota taas määrällisessä tutkimuksessa ei juuri saada. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään aina analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Statistiset tekijät voivat olla myös osa laadullista tutkimusta, mutta ne eivät ole yleensä kovin keskeisiä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta kohteesta, kuin määrällisellä tutkimuksella. Tutkittavat kohteet valitaan aina harkinnanvaraisesti eikä suuria yleistyksiä pyritä vastauksista tekemään. Kuitenkin asiayhteyksistä riippuen voidaan tutkimustuloksia soveltaa hieman yhtenäisemmiksi. Tutkimusotteen valinnalla voidaan vaikuttaa tutkimuksen laajuuden rajaamiseen kohtuulliseksi sekä valitsemaan sisällöllisesti sopivimmat vaihtoehdot tutkimuksen tarkoitusta ajatellen. Tutkimusotetta valittaessa kannattaa miettiä kenellä on parhaita kokemusta tai tietoa niistä asioista, joita tutkimus käsittelee. Myös tutkimustulosten analysoinnin helppoutta kannattaa miettiä jo heti otosta valitessa. Tyypillisiä suoritustapoja kvalitatiiviseen haastatteluun ovat lomakehaastattelut, avoimet teemahaastattelut sekä ryhmäkeskustelut. (Heikkilä 2001, 16-17; Mason 2002, 3-4, 53; Vilkkä & Airaksinen 2003, 40, 63.)

Tämän tutkimuksen otteen olemme miettineet yhdessä työn tilaajan ja ohjaajan kanssa. Perusjoukosta on valittu ne toimialat, joilla oli tarpeeksi monta toimijaa yhtenäisen analyysin saamiseksi ja jotka ovat tutkimuksen tarkoituksen vuoksi keskeisiä.

Kvalitatiivinen tutkimus on usein monimuotoista ja se sisältää tietojen keräämisen ja käytön monista erilaisista empiirisistä lähteistä. Henkilökohtaiset kokemukset, havainnointi, elämäntarinat, haastattelu, vuorovaikutteet ja historialliset ja havainnollistavat tekstit ovat hyviä esimerkkejä näistä tietojen muodoista. Tällaiset lähteet kuvailevat sekä rutiini-, että

ongelmatilanteita ihmisten elämässä. Kvalitatiivisen tutkimuksen vaihtoehtona olisi ollut määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään lukuja sekä tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tiettyjen ominaisuuksien numeerisiin mittauksiin ilmiöistä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään havaintojoukosta kerättyä tietoa tai testaamaan sattumanvaraisia hypoteeseja. Sillä pyritään mittaustuloksiin sekä analyyseihin, jotka ovat helposti muiden tutkijoiden käytettävissä. Kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan olisi sopinut työmme luonteeseen ja sen antamat tulokset eivät todennäköisesti olisi olleet yhtä hyödyllisiä tämän työn tilaajillekaan. (Denzin & Lincoln 2000, 2; King, Koehane & Verba 1994, 3-4.)

6.2 Tutkimuksen perusjoukko

Otantatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkimuksen kohteeksi valitaan otos perusjoukosta. Perusjoukolla taas tarkoitetaan sitä ryhmää, jota käsiteltävä aihealue koskettaa ja josta halutaan tehdä johtopäätöksiä. Perusjoukon määrittämisessä käytetään tutkimuksen kannalta haluttuja ominaisuuksia, kuten asema, ikä, sijainti, toimeksiantajan toiveet ja tavoitteeksi asetetut tuotokset tai joku muu yhdistävä kriteeri. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51; Vilka & Airaksinen 2003, 38-39)

Tutkimukseen valittavan otoksen tulee olla edustava pienoiskuva perusjoukosta, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia. Otoksen edustavuudella tarkoitetaan sitä, että otoksen ominaisuudet ovat samassa suhteessa koko perusjoukon ominaisuuksiin. Mikäli perusjoukon koko on pieni, kannattaa tutkimus toteuttaa tutkimalla koko perusjoukko. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51; Uusitalo 1996, 71.)

Tämän tutkimuksen perusjoukko käsittää Vanhan Rauman alueella toimivat yritykset. Näitä yrityksiä yhdistää sijainnin lisäksi omistajiinsa vahvasti henkilöitynyt pienyrittäjäyys. Alueella toimii näiden lisäksi myös muutama suuremman ketjun liike, joiden suhteellinen osuus on huomioitu valittaessa haastateltavia yrityksiä otokseen. Koko perusjoukon haastatteleminen tutkimusta varten olisi ollut liian suuri toteutettavaksi, joten päädyimme työn tilaajan kanssa harkinnanvaraiseen otokseen. Haastattelut päätettiin tehdä toimialojen mu-

kaan jaoteltuina. Toimialoja oli alun perin yhdeksän, mutta ne supistettiin lopulta seitsemään yhdistelemällä eri toimialoja. Kodinkoneliikkeitä jätettiin omana toimialanaan pois, koska toinen ryhmän liikkeistä ei osallistunut tutkimukseen ja jäljelle jäänyt liike ei myy ainoastaan kodinkoneita, vaan myös sisustuskokonaisuuksia. Näin ollen liike sijoitettiin sisustusliikkeiden ryhmään. Jalkineliikkeitä jätettiin pois samasta syystä kuin kodinkoneliikkeitä: toinen ryhmän liikkeistä ei halunnut osallistua tutkimukseen. Jäljelle jäänyt jalkineliike liitettiin vaatetusliikkeiden ryhmään. Tutkimusotos sisälsi alun perin 34 Vanhan Rauman kauppiasta eri toimialoilta. Lopulliseen tutkimukseen saatiin 29 haastattelua. Otoksesta jouduttiin jättämään yrityksiä pois sekä vaihtamaan niitä toisiin saman toimialan yrityksiin, koska osa yrittäjistä ei halunnut osallistua tutkimukseen ja joidenkin yrittäjien kanssa oli mahdotonta sopia kaikille sopivaa haastattelu-aikaa.

6.3 Haastattelulomakkeen suunnittelu

Haastattelun määritelmät ovat nykyisin laajentuneet. Perinteisistä kysymyksiin ja vastauksiin pohjautuvista haastatteluista on siirrytty enemmän keskustelunomaisiin haastattelutyyppeihin. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Strukturoitu, eli lomakehaastattelu, vastaa kysymyslomakkeen täyttämistä ohjatusti. Kysymysten muotoilu ja järjestys ovat kaikille samat. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määritellyt. Haastattelija ei kuitenkaan esitä teemoja kysymysten muodossa, vaan johdattelee keskustelua haluttujen teemojen suuntaan. Teemojen laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelun kulun mukaan. Teemahaastattelu voidaan tehdä myös puhelinhaastatteluna. Avoin haastattelu muistuttaa luonteeltaan eniten tavallista keskustelua. Haastattelussa keskustellaan tietyistä aiheista, mutta kaikkia teemoja ei ole pakko käydä läpi. (Eskola & Suonranta 1998, 87; Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Tutkimuslomakkeet tulee suunnitella huolellisesti, sillä väärin asetetut kysymykset ovat yksi suurimmista virheiden aiheuttajista tutkimusta tehtäessä. Lomakkeen laadinta ja kysymysten huolellinen suunnittelu ovat keskeisiä tekijöitä myös riittävän vastausmäärän saa-

miseksi. Lomake tulee suunnitella niin, että kerättävä tieto tulee esille mahdollisimman johdonmukaisesti. Kysymykset voidaan muotoilla monella tavalla. Tavallisesti kysymykset jaetaan niiden tyyppien mukaan avoimiin kysymyksiin, monivalintakysymyksiin ja asteikkoihin perustuviin kysymyksiin. Avoimet kysymykset eivät rajoita vastausvaihtoehtoja, mutta aineistoa on hankalampi vertailla kuin monivalintakysymyksiin pohjautuvassa lomakkeessa. Kysymysten laadinnan jälkeen kootaan lomake. Lomakkeen tulisi näyttää helposti täytettävältä ja olla ulkoasultaan moitteeton. Avovastauksille tulee varata riittävästi tilaa. Lomakkeen lopussa vastaajaa kiitetään osallistumisesta tutkimukseen. Mukaan liitetään lähetekirjelmä, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tärkeydestä. Lähetekirjelmän tulisi rohkaista vastamaan ja antaa myönteinen kuva tutkimuksesta. Lomakkeen voi halutessaan testata vastaavalla kohderyhmällä ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. (Heikkilä 2001, 47; Hirsjärvi & Remes 2004, 187-198; Vilka & Airaksinen 2003, 61-62.)

Tutkimuslomakkeen laatimisessa huomioitiin erityisesti tutkimuksen tilaajan tarpeet saada tietoa muuttuvan tilanteen aiheuttamista vaikutuksista Vanhan Rauman liikekeskukseen. Ennen haastattelujen aloittamista tutkimuslomake hyväksyttiin sekä tutkimuksen tilaajan edustajalla, että tutkimuksen ohjaajalla, jotta validiteetti olisi mahdollisimman korkea. Virheellisesti laadittu tai puutteellinen tutkimuslomake voi olla syynä koko tutkimuksen epäonnistumiseen, joten perusteellinen valmistelu katsottiin välttämättömäksi. (Heikkilä 2001, 47; Vilka & Airaksinen 2003, 61-62.)

Teemahaastattelulomakkeen suunnittelussa pääotsikot valittiin sen mukaan, minkälaista tietoa työn tilaaja halusi kerättävän. Tarkensimme vielä itse pääteemoja lisäämällä niihin joitakin alakohtia, sekä laatimalla apukysymyslomakkeen muutaman huomioitavan asian esiin saamisen varmentamiseksi. Sekä teemahaastattelulomake että apukysymyslomake löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä.

6.4 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yrittäjiä heidän omissa toimitiloissaan kesä-, heinä- ja elokuun 2006 aikana. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina liikkeiden aukiolo-

aikana. Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä käytettiin teemahaastattelua, koska tavoitteena oli kerätä työn tilaajille tietoa ennalta määritellyistä teemoista. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun aiheet ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelevat. Kysymykset määritellään teemahaastattelussa avoimiksi, mutta kuitenkin haluttuihin teemoihin liittyviksi. Haastateltavien kokonaismäärä oli niin suuri, että aineistoa ei kannattanut kerätä syvähaastatteluina. Haastattelut suoritettiin siten, että haastattelihoita oli yksi ja muistiinpanoja oli tekemässä 1-2 henkilöä. Haastattelut kestivät haastattelun puhe-
liaisuudesta riippuen 15-45 minuuttia. Haastattelujen jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi ja kirjattiin paperille ylös muistiin muita asioita, joita oli jäänyt haastatteluista mieleen. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, aineisto koottiin yhteen toimialoittain ja tämän jälkeen toimialat analysoitiin teemoittain. Lopuksi teimme vielä kaikkien toimialojen ja koko tutkimuksen yhteenvedon, joissa tärkein anti koottiin yhteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197; Vilka & Airaksinen 2003, 63-64.)

6.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

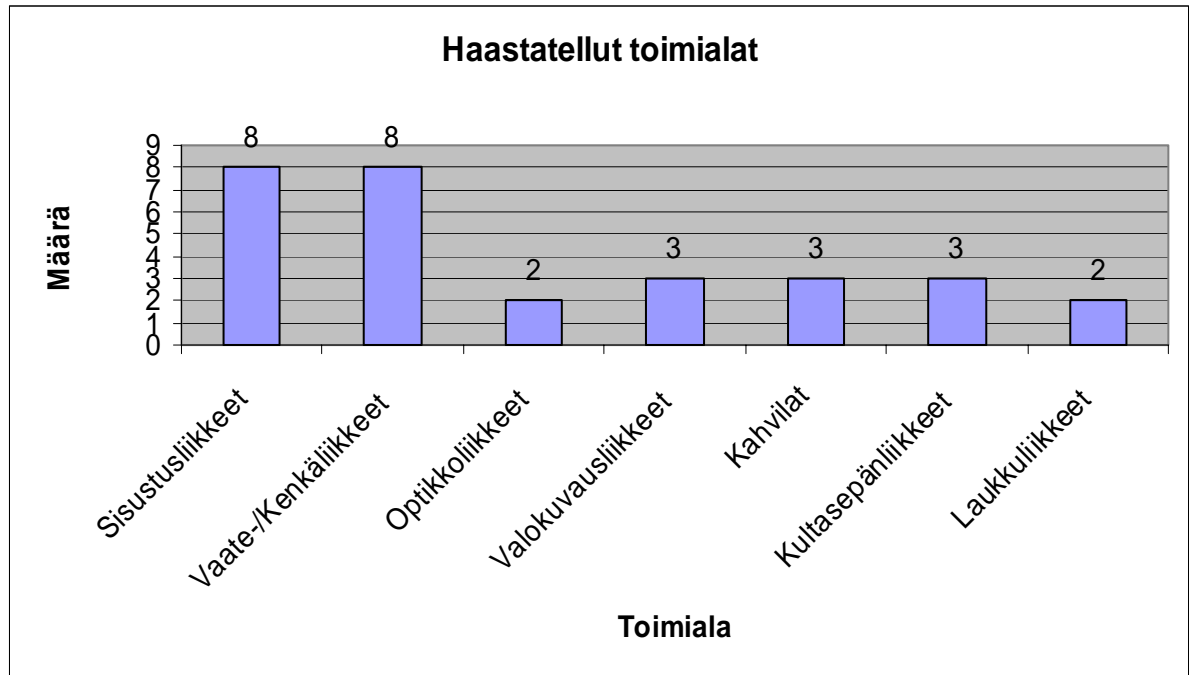
Tutkimuksen luotettavuutta kuvaamaan käytetään yleensä termejä *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta niiden käytön kannalta, eli sattuman vaikutusta tutkimustulosten syntyyn. Mitä vähemmän näitä mittausvirheitä esiintyy, sitä luotettavampi tutkimus on. Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli ovatko tutkimuksella saadut tulokset juuri niitä tuloksia, joita tutkimuksella on ollut tarkoitus kerätä. Validiteetti kuvaa siis tutkimustiedon käyttökelpoisuutta ja mielekkyyttä. Näitä termejä käytetään kuitenkin enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käsiteltäessä määrällistä tietoa. Tästä huolimatta myös laadullista tutkimusta tulee tarkastella luotettavuuden ja pätevyyden osalta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217; Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 202-203.)

Laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden kriteeri on itse tutkija tai tutkijat. Tutkijan oma tulkinta haastateltavien mielipiteistä määrittää suunnan tuloksien esittämiselle. Kerätyn aineiston ja tehtyjen johtopäätösten tulee olla yhtenäisiä, jotta validiteetti on hyvä. Laadullinen tutkimus on sisällöltään paljon henkilökohtaisempaa kuin määrällinen tutkimus

ja se saattaa sisältää paljonkin tutkijan omaa arviointia. Tutkijan oma selostus tutkimuksen eri vaiheista kuitenkin yleensä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tulkinta on silloin *reliaabeli* kun ristiriitaisuuksilta on vältytty. Haastateltavien mielipiteet saadaan selvemmin ja tarkemmin esitettyä, kun tutkija on itse ollut läsnä haastatteluja tehtäessä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää luokitella kerätty tieto hyvin, jotta tiedon analysointi olisi luontevaa ja ristiriidatonta. (Eskola & Suonranta 1998, 211-214; Hirsjärvi ym. 2004, 217-218.)

Pidämme tutkimuksemme tuloksia luotettavuudeltaan hyvinä, koska tutkimusottemme oli verrattain suuri (lähes 20 %) koko perusjoukosta. Lisäksi tutkittavat kohteet olivat huolella valittuja ja keskeisiä työn luonnetta ajatellen. Luotettavuutta ja laatua lisää myös se, että tutkimustuloksia on ollut mahdollista myös vertailla ja pohtia eri näkökulmista. Koska tätä työtä on ollut tekemässä poikkeuksellisesti kolme opiskelijaa, ei tuloksia ole analysoitu vain yhden tutkijan subjektiiviselta kannalta. Myös itse haastattelutilanteista saatiin enemmän hyötyä, kun kaiken tiedon kerääminen ja muistaminen ei ollut vain yhden tutkijan harteilla.

7. TUTKIMUSTULOKSET



Kuvio 17. Tutkimuksessa mukana olleiden toimialojen jakauma ja lukumäärä

7.1 Kahvilat

Toimialaan on laskettu mukaan kuuluviksi kahvila-konditoriat sekä lounasravintolat. Alunperin haastateltaviksi valittiin neljä Vanhan Rauman yritystä, mutta loppujen lopuksi yksi yrityksistä piti jättää pois otoksesta haastatteluajan sopimisen osoittautuessa mahdottomaksi.

Yrityksistä kaksi on perinteikkäitä Vanhan Rauman yrityksiä, jotka ovat toimineet Vanhassa Raumassa jo vuosikymmeniä. Yksi yrityksistä on hieman uudempi, mutta sekin on toiminut jo muutamia vuosia Vanhassa Raumassa. Kokemus yrittäjänä toimimisesta näkyi selkeästi haastattelutilanteissa ja yrittäjillä oli vahvoja mielipiteitä Vanhan Rauman nykytilanteesta sekä myös näkemyksiä tulevaisuudesta. Yrittäjät olivat kiinnostuneita tutkimuksesta.

7.1.1 Liikeidea ja liikepaikka

Kahden yrityksen liikeidea on alun perin lähtenyt oman ammattitaidon pohjalta. Kolmannessa yrityksessä liikeidea on ollut valmiina kun yritys on ostettu. Yhteistä yrityksissä on liikeideoiden pohjautuminen laadukkaaseen palveluun ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Liikeideat eroavat lähinnä tuotteiden osalta. Osa yrityksistä pitää pääartikkelinaan lounastarjoilua ja osa leipomotuotteita.

Vanhan Rauman valinta liikepaikaksi ei ole ollut kaikille yrittäjille itsestäänselvyys. Liikepaikan valinta on tullut lähinnä sattuman kautta tai muuten puolivahingossa sopivien tilojen vapauduttua. Kolmannen yrityksen liikepaikka on pysynyt samana yrityksen ostosta lähtien, liikepaikkaa ei ole haluttu muuttaa liikkeen perinteikkyyden vuoksi. Vanha Rauma oli kaikkien yrittäjien mielestä hyvä liikepaikka, koska Vanha Rauma on menneinä vuosina kadottanut vain osan asiakkaistaan. Vanhan Rauman heikkoutena liikepaikkana yrittäjät pitivät tilojen rajallisuutta. Vaikka halukkuutta laajentamiseen olisikin, usein tilojen puute estää tämän. Laajennusta haettaessa yrittäjät näkivät oikeastaan ainoana mahdollisuutena uusien tilojen hankinnan. Liiketilojen muuttaminen asuintiloiksi on vähentänyt mahdollisuuksia parempien tilojen hankkimiseen. Lisäksi kahvila- ja ravintola-alalla tarvittavien erikoislaitteiden sijoittaminen yritykseen asettaa erityisvaatimuksia liiketilalle. Kaksi yrittäjää on vaihtanut liikepaikkaa Vanhan Rauman sisällä vuosien varrella. Liikepaikan vaihto on tullut molemmille nopeana päätöksenä isompien tilojen vapauduttua paremmalta liikepaikalta, eikä sitä ole välttämättä suunniteltu etukäteen.

Yksi yrityksistä toimii liiketilassaan vuokralla ja kaksi yrittäjistä omistavat tilat itse. Vuokralla olemisen hyvänä puolena yrittäjä näkee sen vaivattomuuden ja sitoutumattomuuden. Toisaalta omaa valtaa tilojen muuttamiseen ei niinkään ole. Yrittäjien mielestä korkea vuokrataso Vanhassa Raumassa aiheuttaa sen, että yrittäjän on parempi omistaa itse liiketilansa. Vuokralla toimiva yrittäjä näkee kuitenkin vuokratiloissa toimimisen paremmaksi vaihtoehdoksi itselleen. Yrittäjät, jotka omistavat liiketilansa itse, näkevät sen vapautena päättää itse asioista ja tilojen muutoksista. Haastatteluissa nousi myös puheeksi vuokratotto, joka voisi edistää eri alojen yrittäjien halukkuutta pysyä Vanhassa Raumassa.

Liiketoiminnan siirtämistä uuden kauppakeskuksen tiloihin yrittäjät eivät nähneet todennäköisenä. Eräs yrittäjistä tosin ilmoitti, että voisi siirtyä kauppakeskuksen tiloihin, jos hän olisi nuorempi ja motivaatio työhön suurempi.

7.1.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Yrittäjät pitivät vahvuutenaan omaa ammattitaitoaan ja pitkää kokemusta alalta. Yhdistävänä vahvuutena esille tulivat myös yritysten tunnettuus ja hyvä maine. Kaikilla yrityksillä on oma vakiintunut asiakaskuntansa. Lisäksi vahvuuksina pidettiin omien tuotteiden laatua sekä palvelun nopeutta, joka nähtiin elinehtona varsinkin lounasaikaan ja muina ruuhka-aikoina.

Omien heikkouksien määrittely tuntui osalla yrittäjistä hieman vaikealta. Osalla syynä voi olla omien heikkouksien vaikea toteaminen tai niiden myöntäminen. Tilojen epäkäytännöllisyys tai ahtaus nähtiin heikkoutena. Eräs yrittäjä näki tämänhetkisen liiketilansa vahvuutena, hän tosin oli muuttanut uusiin laajempiin tiloihin vasta vähän aikaisemmin. Kunnollisten pysäköintitilojen puute liiketilojen välittömästä läheisyydestä nähtiin myös heikkoutena: ”Kun ihmiset lähtevät lounastauoillaan syömään, he eivät halua kuluttaa suurinta osaa lounastauostaan parkkipaikan etsimiseen”, arveli eräs yrittäjistä. Tuotevalikoimaa piti heikkoutena yksi yrittäjistä. Hänen mukaansa hänen täytyy tällä hetkellä pitää valikoimissaan sellaisia tuotekokonaisuuksia, joita ei haluaisi. Tulevaisuudessa hän pyrkii pääsemään eroon sellaisista tuotteista. Oman motivaation puutteen nosti suurimmaksi heikkoudeksi eräs yrittäjä, joka on toiminut pitkään alalla ja olisi jo valmis siirtymään eläkkeelle. Ravintola-alaan kohdistuvana heikkoutena esiin nousi myös kilpailun kiristyminen sekä se, että pikaruokaketjut ovat vallanneet alaa. Tämä nähtiin suurena uhkana perinteisille lounasravintoloille.

Mahdollisuuksina yrittäjät näkivät parempien pysäköintitilojen saamisen alueelle, mikä ylläpitäisi asiakasmäärää sekä edesauttaisi Vanhan Rauman säilymistä elinvoimaisena. Suurimpina uhkina esille tuli jo edellä mainittu kilpailun kiristyminen alalla sekä leipomo- ja

ravintolatoiminnan ketjuuntuminen, mikä vähentää pienyritysten mahdollisuutta toimia alalla kannattavasti.

7.1.3 Päämäärät ja strategiat

Kaikilla yrityksillä on ollut sama päämäärä toimintaa aloittaessaan: yrittäjän itsensä työllistäminen. Yhdellä yrityksistä tämä sama päämäärä on pysynyt näihin päiviin asti eikä sitä ole tarkoitus enää tulevaisuudessakaan muuttaa. Yrittäjä on tyytyväinen tilanteeseen, jossa oma ja perheen toimeentulo on turvattu ja tulevaisuutta varten on saatu kerättyä hieman säästöjä.

Eräs yrittäjä on hakenut hieman kasvua avaamalla sivuliikkeitä, mutta näistäkin on aikojen kuluessa luovuttu työmäärän ollessa kannattavuuteen verrattuna suhteettoman suuri. Yritys on laajentanut tämänhetkisiä tilojaan hankkimalla viereisen liiketilan omaan käyttöönsä. Laajennuksia ei enää ole suunnitelmissa, koska alan kilpailurakenne suosii sekä pieniä että suuria yrityksiä, mutta keskikokoisilla on vaikea pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Viime vuosien kuluessa yrityksen kannattavuus on lähtenyt laskuun ja yrittäjä on valmistautunut siirtymään eläkkeelle. Kannattavuuden uuteen nousuun saaminen vaatisi suuria investointeja, sekä muutoksia liiketiloissa, eikä yrittäjän oma motivaatio enää riitä näihin ryhtymiseen.

Kolmas yrityksistä on hieman nuorempi muihin verrattuna. Yrittäjän päämäärä on aluksi ollut sama kuin muillakin haastatelluilla yrittäjillä, eli oman toimeentulon turvaaminen. Yritys on kuitenkin hyvin nopeasti lähtenyt kasvuun ja toimitilan koko onkin kaksinkertaistunut jo muutaman vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta. Työntekijöiden määrä on samassa ajassa viisinkertaistunut. Yrittäjän mukaan tämä ei ole ollut suunniteltua, vaan kasvu on tapahtunut osittain vahingossa parempien toimitilojen vapauduttua. Isommat toimitilat ja asiakaspaikkojen määrän kasvu johti luonnollisesti myynnin kasvuun ja näin ollen uusia työntekijöitä oli palkattava lisää. Tällä hetkellä yrittäjä on tyytyväinen toimintaan eikä laajennushankkeita ole suunnitelmissa.

7.1.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Spekulointi tulevien kaupan suuryksiköiden vaikutuksesta Vanhaan Raumaan tuottaa hyvin erilaisia mielipiteitä yrittäjissä. Yksi yrittäjistä on sitä mieltä, että asiakasvolyymi siirtyy uusiin marketteihin eikä Vanhaan Raumaan riitä asiakkaita siten, että toiminta säilyisi edelleen kannattavana. Toinen mielipide on se, että aluksi kauppakeskittymä voi viedä asiakkaita pois Vanhasta Raumasta, koska ihmiset menevät kiinnostuneina tutustumaan uuteen keskukseen. Toiminnan uskotaan kuitenkin tasaantuvan uutuudenviehätyksen kadotessa. Vanhan Rauman tarjonta on kuitenkin erilaista ja ainutlaatuista massaliikkeisiin verrattuna. Eräs yrittäjä uskoo rakennemuutoksen olevan todellinen uhka niille liikkeille, jotka pelkäävät muutosta ja luovuttavat jo ennen kuin mitään on tapahtunut.

Suuriin muutoksiin omassa toiminnassaan yrittäjät eivät aio ryhtyä uusien suurmyymälöiden vuoksi. Lounaspaikkoihin uskotaan Vanhassa Raumassa löytyvän asiakkaita jatkossakin. Eräs yrittäjä kiteyttää asian varsin ytimekkäästi: ”Vanhassa Raumassa työssäkäyvien täytyy syödä myös markettien tulon jälkeen.”

Rakennemuutoksen uskotaan olevan jopa positiivinen asia Vanhalle Raumalle. Kauppakeskittymän vetäessä asiakkaita lähikunnista nämä samat asiakkaat voidaan saada poikkeamaan myös Vanhaan Raumaan. Yrittäjät ovat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että tämä vaatii liikennejärjestelyjen muutosta, muun muassa kunnan kulkuyhteys markettien ja Vanhan Rauman välillä on välttämätön. Myös pysäköintitilojen puute nähdään ongelmallisena.

7.1.5 Tulevaisuudennäkymät

Tulevaisuudennäkymien ennustaminen osoittautui hankalaksi. Yksi haastatelluista uskoi Vanhan Rauman kuolevan liikekeskuksena, koska Vanha Rauma on menettänyt kiinnostavuutensa liikepaikkana. Kaksi muuta olivat kuitenkin positiivisemmalla mielellä ja he uskoivat Vanhan Rauman säilyttävän elinvoimaisuutensa kauppapaikkana. Tämä vaatii kuitenkin yhteistyötä yrittäjien ja kaupungin päättäjien kesken. Toria pidetään keskeisenä teki-

jänä Vanhan Rauman elinvoimaisuuden säilyttämisessä. Torikaupan pitää säilyä monimuotoisena ja torille pitäisi myös kehittää oheistoimintaa. Yrittäjien mielestä liiketiloja ei pidä muuttaa enempää asuintiloiksi, vaan kaupankäynnin pitää pysyä monimuotoisena. Tarjonnan tulee olla monipuolista ja erikoistavaraliikkeitä pitää saada lisää.

Liikennejärjestelyt nähdään tärkeänä asiana Vanhan Rauman elinvoimaisuuden säilyttämisessä. Varsinkin pysäköintitilojen puute osoittautuu ongelmalliseksi: yrittäjien mukaan asiakkaat haluavat päästä autolla lähelle - mielellään jopa suoraan liikkeiden eteen. Toimiva tieliikenneyhteys Lampolan alueelta Vanhaan Raumaan nähtiin elintärkeänä. Näkemys oli, että asiakkaiden pitää päästä kulkemaan alueiden välillä vaivattomasti.

Yrittäjien oma toiminta nähtiin myös osittain ongelmallisena - tai paremminkin oman toiminnan puute. Osa Vanhan Rauman yrittäjistä ei ole halukas kehittämään omaa toimintaansa eikä aluetta yleisesti. Erään yrittäjän sanoin: ”Vanha Rauma on seisahtunut, yrittäjät tuntuvat odottelevan jotain. Kukaan ei ole valmis tekemään mitään, valittavat ainoastaan.” Yrittäjien oman aktiivisuuden lisäksi myös kaupungin toimia kritisoitiin. Liialliset rajoitukset ja vanhat määräykset nähdään yrittäjien puolelta liian rajoittavina tekijöinä kaupankäyntiä ajatellen. Yrittäjien ja kaupungin päättäjien tulisi pyrkiä entistäkin parempaan yhteistyöhön Vanhan Rauman kehittämiseksi. Haastattelujen perusteella yrittäjien ja kaupungin päättäjien näkemykset Vanhan Rauman kehittämisestä poikkeavat toisistaan joiltain osin. Esille tuli myös S-ryhmän edustajien suuri määrä kaupungin päättävissä elimissä, mikä on herättänyt yrittäjien keskuudessa epäilyksiä tehtyjen päätösten tasapuolisuudesta.

7.1.6 Toimintasuunnitelma

Yksi yrittäjistä on jo päättänyt jäädä eläkkeelle ja lopettaa yrityksen pyörittämisen. Jos hänen yritykselleen ei löydy jatkajaa, hän joko myy tai vuokraa kiinteistönsä. Toiset yrittäjät aikovat jatkossa toimia samaan tapaan kuin tähänkin asti, suuria muutoksia ei ole tällä hetkellä näkyvissä. Toimintaa tarkastetaan lähinnä tilanteiden muuttuessa. Uuden kauppakesitymän tulo ei aiheuta toimenpiteitä yrittäjien toimintaan. Jos kilpailutilanne oleellisesti muuttuu, ryhdytään tarvittaviin toimiin.

7.2 Kultasepänliikkeet

Toimialaluokituksen pohjalta haastatteluihin valittiin neljä Vanhan Rauman kultasepänliikettä. Valintoja jouduttiin muokkaamaan työn aikana, koska haastatteluja ei saatu sovittua kaikkien suunniteltujen yritysten kanssa. Yksi yrityksistä vaihdettiin toiseen ja yksi piti jättää kokonaan haastatteluista pois.

Lopulta haastatteluihin valittiin yritykset, joista kaksi on hieman uudempia Vanhan Rauman yrityksinä. Yritykset ovat toimineet muutaman vuoden Vanhassa Raumassa. Kolmannella haastatellulla yrityksellä on pitkät perinteet Vanhassa Raumassa, sillä se on toiminut liikepaikallaan jo vuosikymmeniä. Yhdellä yrityksistä on liikkeitä myös muissa kaupungeissa.

7.2.1 Liikeidea ja liikepaikka

Pääosin yritysten liikeideat muistuttavat hyvinkin paljon toisiaan. Kaikilla on samoja perustuotteita, joita kultasepänliikkeistä haetaan. Tuotteet eroavat lähinnä merkkitasolla toisistaan. Nykypäivän trendi alalla on erikoistuminen tiettyihin tuotteisiin ja palveluihin. Myös haastatellut yritykset ovat pyrkineet erikoistumiseen tai ainakin aikovat tulevaisuudessa erikoistua enemmän.

Yrittäjät ovat pääosin tyytyväisiä Vanhaan Raumaan liikepaikkana. Asiakkaita riittää hyvin ja toiminta on kannattavaa. Vanhan Rauman etuina liikepaikkana pidetään mm. viihtyisyyttä ja erikoisliikkeiden määrää. Yksi yrittäjästä tosin toteaa oman liikepaikkansa olevan tällä hetkellä hieman syrjässä, ja hän suunnittelee siirtymistä keskeisemmälle paikalle sopivien toimitilojen löytyessä. Kaksi yrittäjästä on lisäksi harkinnut sivuliikkeen avaamista tulevan kauppakeskuksen tiloihin, mutta päätöksiä asiasta ei kuitenkaan ole vielä tehty. Yrityksistä kaksi toimii vuokratiloissa ja yksi omassa kiinteistössään. Vuokratilojen hyötynä nähdään lähinnä se, että muuttaminen toisiin liiketiloihin onnistuu helpommin tilanteen niin vaatiessa.

7.2.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Kaksi yrityksistä arvioi tärkeimmäksi vahvuudekseen oman ammattitaitonsa ja työn laadun. Toinen heistä arvioi vahvuudeksi myös laajan valikoiman sekä nopeat toimitusajat. Kolmas yrittäjä näkee vahvuuksina oman toiminnan edullisuuden, erikoistuotteet sekä markkinoinnin erilaistamisen. Heikkouksien toteaminen on yrittäjille hankalaa. Kaksi yrittäjää ei löydä omasta toiminnastaan heikkouksia. Yksi yrittäjä toteaa, että valikoiman suppeus on heikkous.

Tulevaisuuden mahdollisuuksina yrittäjät näkevät toiminnan laajentamisen. Toimintaa voi laajentaa monella tavalla, eräs yrittäjä mainitsee mahdollisuutena tuotteiden maahantuonnin ja myynnin. Toimitilojen laajentaminen nähdään myös mahdollisuutena. Uusien toimitilojen hankkimista Vanhasta Raumasta tai toisen liikkeen avausta kauppakeskuksen yhteyteen pidetään mahdollisina.

7.2.3 Päämäärät ja strategiat

Haastatelluilla kultasepäneliikkeillä on kaikilla päämääränä maltillinen kasvu. Yrittäjät haavevat sitä hieman eri tavoin. Liiketilojen kasvattaminen tai paremman liikepaikan löytäminen on jokaisella yrittäjällä harkinnassa. Tällä pyritään nostamaan asiakasmääriä sekä saamaan tuotteet paremmin esille. Erikoistuminen tiettyihin tuotteisiin sekä oma maahantuonti parantaa myös liikkeen mahdollisuuksia. Tuotevalikoiman erilaistaminen tuo liikkeelle selkeän kilpailuedun sen myydessä tuotteita, joita kilpailijoilla ei ole. Oma maahantuonti taas jättää yhden välikäden toiminnasta pois, mikä vähentää toiminnasta syntyviä kuluja. Erään yrittäjän tavoitteena on uuden työntekijän palkkaaminen, jolloin oma työmäärä vähenisi ja yrittäjälle jäisi hieman enemmän vapaa-aikaa. Yhdellä yrityksistä on myös sukupolvenvaihdos tulossa ajankohtaiseksi, joten tässä yhteydessä strategiaa tullaan luultavasti miettimään uudestaan.

Lampolan alueen suunnitelmat eivät tule vaikuttamaan yrittäjien strategioihin näiden yritysten kohdalla, vaan yrittäjät jatkavat kuten ennenkin. Ainoastaan sivuliikkeiden avaaminen uusiin kauppakeskuksiin muuttaisi strategiaa. Nämä asiat ovat kuitenkin vasta harkinnassa.

7.2.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Yrittäjät odottavat kiinnostuneina Lampolan alueen valmistumista. Kukaan ei tiedä varmasti miten asia tulee vaikuttamaan Vanhan Rauman liikkeisiin. Yrittäjät ovat kuitenkin pääosin positiivisella mielellä, he eivät usko markettien tulon vaikuttavan pitkällä aikavälillä omaan toimintaansa. Rakennemuutoksen uskotaan vähentävän asiakasmäärää korkeintaan ensimmäisen vuoden ajan. Yrittäjät uskovat kuitenkin, että asiantuntevat erikoisliikkeet, joilla on vakaa asema ja palvelut sekä valikoimat kunnossa, tulevat pärjäämään hyvin rakennemuutoksen aikana.

7.2.5 Tulevaisuudennäkymät

Yrittäjät uskovat Vanhan Rauman säilyttävän elinvoimaisuutensa tulevaisuudessakin. Elinvoimaisuuden säilyttämisen eteen on kuitenkin tehtävä paljon töitä. Yhteistyö kaupungin sekä yrittäjien välillä nähdään tärkeänä. Liikenneyhteydet Vanhan Rauman ja Lampolan alueen välillä pitää myös saada toimivaksi, jotta asiakkaiden on helppo asioida molemmilla alueilla. Eräs yrittäjä ehdottaa tarkoitukseen sopivan kaupunkijunan hankkimista, jolloin asiakkaiden siirtyminen paikasta toiseen kävisi helposti. Vanhan Rauman sisäisestä liikenteestä yrittäjät ovat kahta mieltä. Toisen mielipiteen mukaan sekä Kauppakatu että Kuninkaankatu pitäisi muuttaa kävelykaduiksi. Tämä toisi lisää avaruutta kaduille. Asiakkaiden olisi näin helpompi liikkua, ja kaduille saataisiin paremmin tuotteita esille. Toisen mielipiteen mukaan kadut on pidettävä ajoneuvokäytössä, koska asiakkaat haluavat päästä autoilla liikkeiden eteen. Keskitetyt pysäköintijärjestelyt koetaan huonosti toimiviksi. Vanhaa Raumaa ja sen liikkeitä pitäisi myös markkinoida paremmin ulkopaikkakuntalaisille, jolloin asiakkaita saataisiin myös muualta kuin Rauman alueelta.

7.2.6 Toimintasuunnitelmat

Yrittäjät aikovat tulevassa tilanteessa jatkaa omien liiketoimintojen kehittämistä. Tämä johdetaan kuitenkin enemmän alan sisäisestä kehityksestä kuin rakenteilla olevasta kauppakesittymästä. Kaikki yrittäjät pyrkivät maltilliseen kasvuun hieman eri tavoin. Kahdella yrityksellä on lisäksi kiinnostusta uuden kauppakesittymän alueelle siirtymiseen tai laajentamiseen.

7.3 Laukkuliikkeet

Haastattelussa oli mukana kaksi laukkuliikettä, jotka ovat raumalaisille tuttuja jo vuosikymmenien ajalta. Alan yritykset ovat tähän asti edustaneet pysyvyyttä, perinteikkyyttä ja jatkuvuutta, eikä radikaaleja muutoksia ole vielä tulossa. Kaikki merkit viittaavat siihen, että laukkuliikkeet ovat osa Vanhan Rauman katukuvaa myös tulevaisuudessa.

7.3.1 Liikeidea ja liikepaikka

Liikeideana molemmilla haastatelluilla liikkeillä on tarjota asiakkaille erilaisia laadukkaita laukkuja. Molempien valikoimaa voi luonnehtia kattavaksi, vaikka varsinaista profiloitumista toimialan sisällä ei ole havaittavissa. Pääartikkelien eli laukkujen, salkkujen ja matkailukkujen lisäksi valikoimiin kuuluvat lompakot ja käsiineet. Suurimmaksi mahdolliseksi muutokseksi toinen yrittäjä mainitsee tuotevalikoiman laajentamisen niin, että kenkien myynti tulisi osaksi liiketoimintaa.

Laukkuliikkeet ovat tyytyväisiä nykyiseen liikepaikkaansa, molemmat haastatellut ovat toimineet huomattavan pitkään Vanhassa Raumassa. Kummallakaan yrityksellä ei ole halukkuutta lähteä muualle. Kauppakeskuksen ohessa toimivasta myymälästä toisella on kokemusta, mutta tällaiseen konseptiin ei enää löydy kiinnostusta. Kauppakeskuksessa sijait-

sevan liikkeen huonoiksi puoliksi mainitaan määrättyt työajat, tilaongelmat ja korkeat vuokrat. Molemmat laukkuliikkeet toimivat tällä hetkellä vuokratiloissa.

Liiketilat ovat yrittäjien mielestä nykyisellään pienehköt, suuremmat tilat mahdollistaisivat paremman layoutin ja uudet tuoteryhmät. Liikepaikkaa ei lähdetä kuitenkaan helposti muuttamaan, koska vaarana on, etteivät asiakkaat löydä liikettä niin hyvin kuin perinteikkäällä paikalla toimiessa. Kesä on myös laukkuliikkeille vahvan myynnin aikaa, koska turistien vaikutus myyntiin on selvästi havaittavissa.

7.3.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Vahvuudekseen yrittäjät mainitsevat laajan valikoiman, laadukkaat tuotteet ja erikoismerkit. Ketjuun kuuluvalla liikkeellä vahvuutena ovat lisäksi ketjun omat mallit, ammattimainen ostotoiminta ja siitä saatava hintaetu. Pitkä kokemus alalta ja ammattiosaaminen ovat yrittäjään henkilöityviä vahvuuksia. Palvelun merkitys korostuu tälläkin alalla. Pitkäaikaiset asiakassuhteet mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tuntemisen. Kun siihen yhdistetään kokemuksen mukanaan tuoma ammattitaito, syntyy merkittävä vahvuus kaupan suuryksiköihin verrattuna. Heikkouksia ovat ahtaat tilat ja niistä johtuva huono layout. Toinen yrittäjästä nimeää heikkoudeksi myös hintatason marketteihin nähden. Mahdollisuutena on liiketoiminnan laajentaminen nykyisten pääartikkeleiden ulkopuolelle, mutta tämä edellyttäisi ensin ratkaisua tilaongelmaan.

7.3.3 Päämäärät ja strategiat

Aluksi molemmilla yrittäjillä on ollut päämääränä kannattava liiketoiminta ja oman toimeentulon turvaaminen. Sittenmin päämääränä on ollut maltillinen kasvu, ja valikoimaa on lisätty vuosien varrella. Tuotevalikoiman laajentaminen kenkiin nopeuttaisi toisen yrityksen kasvua ja olisi merkittävä strateginen valinta. Laajennus vaatisi kuitenkin niin huomattavat lisätilat, ettei se ole käytännössä mahdollinen perinteikkästä liikepaikasta kiinni pidettäessä.

Tähän asti huomattavin strateginen päätös on ollut toisen kauppiaan liittyminen osaksi laukkuketjua, mikä helpottaa ostotoimintaa ja mahdollistaa edullisemman sisäänoston ketjun suurten yhteisostojen ansiosta. Hinta on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, ja tehokkaan ostotoiminnan antama hintaetu yhdistettynä hyvään asiakaspalveluun on konkreettinen esimerkki siitä miten pienikin erikoisliike voi toimia kannattavasti suurempia yksiköitä vastaan.

7.3.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Laukkuliikkeiden yrittäjät ovat sitä mieltä, että käynnissä oleva rakennemuutos ei vaikeuta liiketoimintaa. Kun Rauman keskusta vahvistuu kaupallisesti, kasvavat asiakasmäärät koi-
tuvat useimpien yrittäjien hyödyksi. Keskittyminen omaan vahvuuteen auttaa selviytymään hyvin myös jatkossa. Vanhan Rauman elinvoimaisuuden suhteen yrittäjät ovat sitä mieltä, että vuokratason pitäisi pysyä alhaalla, jotta liiketilat olisivat ahkerassa käytössä. Erikoisliikkeet säilyttävät asemansa ja asiakaskuntansa palvelulla ja hyvällä valikoimalla. Sujuva liikenne on keskeinen asia Vanhan Rauman toimintakyvyn kannalta. Paikkakunnan muuttotappio pitäisi saada kuriin, jotta yritysten asiakasmäärät eivät laskisi sen takia.

7.3.5 Tulevaisuudennäkymät

Yrittäjien tulevaisuudennäkymät ovat myönteiset: uskoa tulevaan on runsaasti eikä uhkatekijöitä ole näkyvissä. ”Aluksi markettien tulo huolestutti, mutta nyt ajatukset ovat kuitenkin positiivisia. Odotettavissa on jopa asiakasmäärien nousua”, toteaa toinen yrittäjistä. Tämänhetkisten näkemysten mukaan tulevaisuudessa pärjäävät hyvin varustetut erikoisliikkeet, joilla on keskenään erilaiset valikoimat. Yrittäjien keskinäinen yhteistyö nousee tulevaisuudessa nykyistä tärkeämmäksi. Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen toiselle yrittäjälle. Ulkopuolinen jatkaja on jo löytynyt ja liiketoiminta tulee jatkumaan uuden yrittäjän voimin.

7.3.6 Toimintasuunnitelmat

Yrittäjien näkemyksen mukaan murrosvaiheeseen ei tarvitse erikoisemmin varautua. Liikkeillä on paljon pitkäaikaisia asiakkaita, joiden uskotaan jatkavan asiakassuhdetta entiseen tapaan. Panostus hyvään asiakaspalveluun lujittaa vanhoja asiakassuhteita ja on selvä kilpailuetu suuriin toimijoihin verrattuna. Liikkeiden tarjonta tulee pitää kattavana, jotta kilpailukyky säilyy. Tavoitteena on laaja mutta kuitenkin erilaistettu valikoima. Liiketilän laajennustarpeeseen liittyvät kysymykset ovat mielessä molemmilla yrittäjillä, mutta varsinaisiin toimenpiteisiin ei ainakaan toistaiseksi olla ryhtymässä. Tilanteiden kehittymistä seurataan erityisesti kaupan rakennemuutoksen aikana, ja toimintasuunnitelmia tullaan tarkistamaan kun nähdään mihin suuntaan myynti- ja asiakasmäärät muuttuvat.

7.4 Optikkoliikkeet

Valitsimme haastateltaviksi optikkoliikkeiksi kaksi perinteikästä ja pitkän linjan raumalaisista optikkoja. Alun perin toimialalta haastateltavia liikkeitä piti olla kolme, mutta päätimme jättää yhden optikkoliikkeen pois haastatteluajan saamisen vaikeuden vuoksi. Tämän haastattelun jätimme tekemättä myös siksi, että kyseinen liike ei ole alun perin paikallinen yritys, vaan muita haastateltavia liikkeitä myöhemmin aloittanut suuremman ketjun jäsen. Tästä syystä haastattelun anti olisi todennäköisesti jäänyt tutkimusaiheemme kannalta melko suppeaksi. Haastattelemamme Vanhassa Raumassa pitkään toimineet optikkoyrittäjät olivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja antoivat paljon mielenkiintoisia näkökulmia kaupunginosan tilanteeseen kauppapaikkana.

7.4.1 Liikeidea ja liikepaikka

Molempien haastateltujen yritysten liikeideat ovat syntyneet oman ammattitaidon ja koulutuksen kautta. Molemmat liikkeet korostavat osaamisen merkitystä toimialalla yleensä sekä liikeideoidensa perustana. Toinen haastateltavistamme toteaa napakasti: ”Pyrimme myy-

mään ensisijaisesti ammattitaitoa, emme laseja”. Optikkoliikkeet pyrkivätkin antamaan tuotteidensa lisäksi myös tietoa näkemisestä ja kaikesta siihen liittyvästä.

Silmälasit ovat kummankin optikon pääartikkeli, mutta myös aurinkolasi- ja piilolasivalikoimat ovat nykyisin kattavat. ”Pienessä kaupungissa optikkoliikkeen on vaikea profiloitua liikaa”, toinen haastateltavista kertoo. Asiakkaat ovat molemmilla liikkeillä melko laidasta laitaa ja kaikkia pyritään palvelemaan tasavertaisesti.

Molemmat haastatellut yritykset sijaitsevat nykyisin Kuninkaankadulla, eli Vanhan Rauman vilkkaammalla puoliskolla. Liikkeet ovat muuttaneet kadulle lähes yhtä aikaa, noin 15 vuotta sitten. Kuninkaankadun keskeinen sijainti tekee yrittäjien mielestä siitä hyvän liikepaikan erikoisliikkeille. Toinen yrittäjä omistaa liiketilansa, toinen taas toimii nykyisin omien tilojen sijaan vuokratiloissa. Tilojen omistussuhteesta kysyttäessä yrittäjien mielipiteet eriytyivät toisistaan. Toinen yrittäjä pitää vuokrakiinteistöä parempana vaihtoehtona sen huolettomuuden ansiosta, toinen taas arvostaa enemmän omien tilojen tarjoamia mahdollisuuksia ja päätösvaltaa muun muassa ulkoasun suhteen. Jopa laajennukselle olisi tarvetta, mutta Vanhan Rauman kiinteistöt antavat harvoin kiinteistön omistajalle mahdollisuutta laajentaa jo olemassa olevaa liikekiinteistöä.

7.4.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Haastattelujen perusteella optikkoliikkeiden asema Vanhassa Raumassa on vahva. Pitkään toimineita ja asiantuntevalla palvelulla vakiintuneen asiakaskuntansa hankkineiden erikoisliikkeiden asemaa on vaikea horjuttaa. Pitkä historia sekä hyvät liikepaikat ovat selvästi molempien liikkeiden yhteisiä vahvuuksia. Yritykset tiedetään ja ne myös löydetään.

Ammattitaito sekä hyvä palvelun ja tuotteiden laatu ovat perinteikkyyden lisäksi yhteisiä nimittäjiä näiden yritysten vahvuutena. Toinen haastatelluista haluaa vielä korostaa myös loogisuuden merkitystä markkinoinnissa ja toiminnassa yleensä. ”Kun jotain päätetään, siinä myös pysytään”, kuuluu viesti yrityksen sisällä. Oma linja on selkeästi tuottanut tulosta kyseisessä yrityksessä, sillä liikevaihto on kasvanut viime vuosina lähes kymmenkertaiseksi verrattuna alan kokonaiskasvuun. Samainen yritys pitää liikkeen yksityisyyttä myös

omana vahvuutenaan. Toinen liike taas kuuluu nykyisin suurempaan valtakunnalliseen ketjuun, kuitenkin pitämättä sitä ainakaan heikkoutena.

Omia heikkouksia puntaroidaessa yhteisenä asiana optikkoliikkeillä esiin nousee henkilöstön nykyinen tai tuleva tarve. Toisella liikkeellä tarve on akuutimpi, toisella enemmänkin esiin nouseva. Asiantuntevalle ja hyvän ammattitaidon omaavalle henkilöstölle löytyisi kysyntää, mutta saatavuus ei ole niin hyvä kuin mahdollista. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on kuitenkin aina myös resurssikysymys. Myös paikallisuus katsotaan toisen yrittäjän näkökulmasta heikkoudeksi liiketoiminnan kasvulle.

Paikallisia ulkoisia uhkia ei noussut liiemmin haastatteluissa esiin. Sen sijaan toinen liikkeistä on huolestunut alan yleisestä kehityksestä lisäkilpailun muodossa, kuten esimerkiksi piilolinssien ja muiden optikkotuotteiden leviämisestä verkkokaupassa ja muissa ympäristöissä. Toinen haastatelluista taas mietti miten omat tilat saataisiin riittämään kasvavan yrityksen tarpeisiin, sekä mistä löytää tulevaisuudessa tarvittava määrä lisää ammattitaitoisia työntekijöitä.

Uusina mahdollisuuksina nähdään alan lisääntyvät trendit ja uutuustuotteet sekä erilaiset yhteistyömuodot esimerkiksi verkostoitumisen muodossa. Lisäksi Vanhan Rauman markkinoiminen myös muille alueille kuin Rauman seudulle olisi kauppiaiden mielestä hyväksi alueen säilymiselle vilkkaana kauppapaikkana.

7.4.3 Päämäärät ja strategiat

Haastattelemiemme optikkoliikkeiden päämäärissä on nykyisin jonkin verran eroa. Toinen liike on tyytyväinen nykyiseen tilaansa ja haluaa säilyttää tilansa ja toimintansa entisellään. Laajentamiselle ei enää nykyisin ole tarvetta. Yritystä perustettaessa tavoitteena oli oma työllistyminen, mutta liike on kuitenkin ajan myötä jonkin verran kasvanut. Muutto nykyisiin tiloihin tapahtui 14 vuotta sitten. Nyt liikkeessä seurataan rauhassa tilanteen kehittymistä ja tarpeen tullen reagoidaan markkinointiin, mikäli siihen tulee tarvetta.

Toinen optikkoliikkeistä on ollut jo kauan noususuhdanteessa. 25 vuotta sitten perustettu yritys asetti jo alkuaikoina tavoitteeksi tulla Rauman kannattavimmaksi ja parhaimmaksi optikkoliikkeeksi. Tämä tavoite on jo täytynyt pari vuotta sitten, mutta vahva kasvu on jatkunut tämän jälkeenkin. Myyntiä on tullut lisää liki 30 % ja tästä syystä toiminnan laajentaminen jollakin tasolla voi tulla kysymykseen piankin. ”Meillä on oma, vahva visio, jonka pohjalta toimitaan”, kertoo liikkeen omistaja. Hän korostaa myös, että liiallisella laskemisella ja suunnittelulla voidaan vaikeuttaa huomattavasti asioiden toteutusta. Kuitenkin asianmukainen suunnittelu ja budjetointi kuuluvat menestyvän liikkeenharjoittajan taitoihin.

7.4.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Toimialan liikkeet ovat hyvin kiinnostuneita Lampolan alueen rakennusprojektin edistymisestä. Kumpikaan yritys ei kuitenkaan usko hypermarkettien vaikuttavan omaan toimintaan ainakaan negatiivisessa mielessä. Kauppakeskusten valmistuminen nähdään jopa mahdollisuutena tuoda Raumalle lisää asiakkaita ulkopaikkakunnilta ja sitä kautta ehkä myös Vanhaan Raumaan.

Toinen haastateltavista toteaa, että ”Lampola ei tapa ketään, vaan yritykset, jotka eivät näe omia ongelmiaan”. Tällä tarkoitetaan sitä, että moni Vanhan Rauman yrittäjä haluaa nähdä rakennemuutoksen vain negatiivisena asiana. Yrittäjät saattavat kohdistaa pelkonsa aivan turhaan esimerkiksi uusiin kauppakeskuksiin eivätkä keskity sen sijaan vahvistamaan ja uudistamaan omaa toimintaansa.

Kaupan suuryksiköihin sijoittuneet optikot eivät ole toisen haastatellun mukaan menestyneet kovinkaan hyvin. Tästä syystä esimerkiksi laajentaminen kauppakeskusten yhteyteen ei houkuttele. Asiakkaat ovat tottuneet käymään palveltavina Vanhassa Raumassa. Vastavaanlaista palvelua ei lähdetä hakemaan isoista ostoskeskuksista. Oma toiminta nähdään toimialan liikkeissä tällä hetkellä sen verran vahvana, ettei markkinoinnillisiin toimenpiteisiin ole tarvetta.

Raumalle rakennettavat uudet kaupan suuryksiköt nähdään toisen yrittäjän näkökulmasta erittäinkin hyvänä asiana. ”Ne voisivat olla jopa vielä suurempia, sillä marketit saavat ostovoiman jäämään Raumalle. Silloin asiakkaita ei menetetä esimerkiksi Turkuun tai Poriin niin kuin nykyisin”, sanoo haastateltava. ”Suurempana ongelmana tulisi nähdä Rauman ulkopuolelle rakennettavat suuret kauppakeskukset, jotka vievät rahan pois Raumalta”, hän vielä jatkaa. Haastateltu korostaa vielä kauppiaiden yhteen hiileen puhaltamista eli yhteisiä toimia kassavirran säilymiseksi Raumalla. Myös kuluttajilla on kauppiaan mielestä oma vastuunsa Rauman seudun kehittämistä: ”He voivat vaikuttaa asioihin sillä mihin kaupunkiin rahansa jättävät.”

7.4.5 Tulevaisuudennäkymät

Optikkoliikkeet kuuluvat ainakin haastattelujen perusteella Vanhan Rauman katukuvaan myös jatkossa. Molemmat haastatellut yritykset ovat toimineet jo pitkään menestyksellä Vanhassa Raumassa. Ainakaan suurten kauppakeskusten tulo ei huolestuta optikko-yrittäjiä. Heidän näkemyksensä rakennemuutoksen vaikutuksesta Vanhaan Raumaan ovat hyvin optimistisia. Jopa pitkällä aikavälillä kauppiaat uskovat vaihtuvuuden liikkeissä olevan pientä, mikäli pitkään toimineille yrityksille vain löydetään jatkajia. Omalla kohdallaan yrittäjät näkevät tulevaisuuden yhtä positiivisena kuin aiemminkin.

Onnistuneet sukupolven vaihdokset pitkän linjan yrityksissä, torin ympäristön kehittäminen, sekä liikennejärjestelyiden parantaminen Vanhassa Raumassa ovat haastateltujen mielestä avaintekijöitä elinvoimaisuuden säilyttämisessä. Myös turismin säilymistä pidetään tärkeänä tekijänä Vanhan Rauman säilymiselle nykyisellään, mutta omiin ansioihin sillä ei juuri nähdä olevan vaikutusta.

7.4.6 Toimintasuunnitelmat

Toinen yrityksistä kertoo jatkavansa entiseen malliin samalla liikepaikalla. Laajennuksille ei nähdä tarvetta, mutta lisähenkilökuntaa on suunnitelmissa palkata mahdollisesti tulevai-

suudessa. Yritys kertoo myös pitävänsä silmät auki muuttuvassa tilanteessa, jotta mahdollisiin muutoksiin voitaisiin reagoida ajoissa esimerkiksi markkinoinnin avulla.

Toinen liike taas suunnittelee toiminnan laajentamista, mutta aikoo pitää markkinoinnin silti entisellä tasollaan. Liiketilaja pitäisi saada jotenkin laajennettua, mutta nykyisten tilojen sijainnin takia siihen ei juuri ole mahdollisuutta. Haastateltu kertoo myös halustaan olla enemmän mukana yrittäjien välisissä yhteistyöprojekteissa. ”Yksin ei voi tehdä niin paljon kuin yhdessä”, kuuluu perustelu. Myös oman linjan pitämisen kerrottiin olevan liiketoiminnan perusta niin nyt kuin tulevaisuudessakin.

Tunnettuus on molemmilla liikkeillä erinomainen Raumalla, joten suuriin markkinoinnillisiin satsauksiin ei nykyisessä tilanteessa koettu tarvetta kummankaan liikkeen puolelta.

7.5 Sisustusliikkeet

Tutkimuksessa on mukana kahdeksan erityyppistä sisustusliikettä Vanhasta Raumasta. Yritysten tuotteet poikkeavat ryhmän sisällä toisistaan muita aloja enemmän, minkä vuoksi rakennemuutoksen vaikutukset näkyvät alan liikkeissä eri tavoin.

7.5.1 Liikeidea ja liikepaikka

Sisustusliikkeet ovat olleet liikeideoiltaan pääosin toinen toistaan täydentäviä. Vasta viime aikoina on alkanut näkyä laajenemista, jossa alkuperäiseen liikeideaan on lisätty tuoteryhmiä tarjonnan ja asiakasvirran parantamiseksi. Keskinäinen kilpailu on siten lisääntynyt samalla kun liikkeiden profiili on laajentunut. Vaikka kilpailua pidetäänkin terveenä ja asiakkaan näkökulmasta toivottuna, yrittäjät pelkäävät tilannetta, jossa naapurit syövät toisensa hengiltä kopioimalla tuoteideoita. Parempana vaihtoehtona pidetään terävämpää profiloitumista, jossa liikkeiden tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan. Kun liikkeet muodostavat yhdessä kattavan kokonaisuuden, lopputuloksena on selkeä kauppakeskus, jonka tarjonnasta asiakkaat löytävät helposti haluamansa tuotteet ja palvelut. Pienellä paikkakunnalla eri-

koistumista ei kannata viedä liian pitkälle, mutta keskittyminen omaan vahvuuteen on rön-syilyä parempi vaihtoehto.

Ryhmän liikkeistä osa on toiminut jo pitkään yhteen ideaan keskittyen. Tuoteryhmiä on matkan varrella karsittu ja voimavarat on keskitetty kapeaan täyden palvelun tuotteeseen. Liikeidean taustalla on osalla vastaaminen havaittuun kysyntään; ”Tarjotaan Rauman-seutulaisille tuotteita, joita paikkakunnalta ei ole ennen saatu”, on erään tuoreen yrittäjän toiminta-ajatus. Joukossa on toisaalta kokonaisvaltaisenkin tarjonnan edustajia, jotka ovat laajentaneet liikettään ja liikeideaansa useaan kertaan. Yhdistävänä tekijänä voidaan pitää yrittäjien tekemisen halua ja tarvetta huolehtia omasta toimeentulosta.

Liikkeistä enemmistö toimii vuokratiloissa. Kahdella kahdeksasta on oma liikehuoneisto. Vuokralla olevista useat pitävät hyvänä sidoksettomuutta, jolloin yritys pystyy helposti muuttamaan, jos olosuhteet sitä edellyttävät. Tilojen ahtaus vaivaa osaa yrityksistä. Suurempia tiloja kaivataan, jotta layout ja varastotoiminnot saataisiin paremmiksi. ”Varaston pidon kannalta tilat eivät ole hyvät, muun muassa tavaran purkamisen on talvella todella työlästä puutteellisten puitteiden ja huonojen kulkuyhteyksien takia”, kertoo sisustusliikkeen myymäläpäällikkö. Vuokrakiinteistössä toimivista ainakin kaksi olisi valmiita muuttamaan pois Vanhasta Raumasta muualle keskustan alueelle tai hypermarkettien yhteyteen. Omistuskiinteistössä toimivat ja osa vuokrakiinteistössä toimivista sanovat Vanhan Rauman olevan tietoinen valinta ja toiveiden mukainen paikka yritykselle. Osa vuokralla olevista haluaisi omaan kiinteistöön, koska vuokrat ovat suuret. Vanhan Rauman sisäinen rakennemuutos näkyy liikepaikkatoiveissa. Parhaana alueena pidetään torin ja Anundilanaukion välistä osuutta, erityisesti Kuninkaankadun puolta.

7.5.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Useimmat alan yrityksistä nimeävät vahvuudekseen tunnetut tuotteet ja hyvän, henkilökohtaisen palvelun. Erityisesti paketointipalvelu koetaan vahvuudeksi kilpailussa suurempia liikkeitä vastaan. Liikkeen tunnettuus sekä hyvä liikepaikka mainitaan myös vahvuutena, samoin kokemus, ammattitaito ja omistajan syvälinen suhtautuminen liiketoimintaan.

Heikkouksia ovat liiketilojen liian pieni koko, liikkeen sijainti autoilun kannalta sekä henkilöstöresurssien niukkuus.

Sisustusliikkeet kokevat keskustan kehittämisen mahdollisuutena, ja erikoisliikkeen asiakunta mainitaan kasvavana resurssina. Yksinmyyntioikeudet ja -tuotteet ovat useassa tapauksessa keskeisimpiä vaihtoehtoja selvittää tulevaisuudessa.

Uhkatekijöiksi nousevat Lampolan alue ja sinne mahdollisesti tulevat alan erikoisliikkeet, merkkisidonaisuus sekä Vanhan Rauman autoilun supistaminen entisestään. On myös huomioitava, että vain kaksi yritystä kahdeksasta nimeää Lampolan alueen kauppakesittymän uhaksi. Loput suhtautuvat asiaan neutraalisti tai myönteisesti.

7.5.3 Päämäärät ja strategiat

Päämäärinä liiketoiminnan alkuvaiheessa ovat olleet henkilökohtainen menestys, kokeilunhalu, taloudellinen hyöty ja toimeentulo, intohimo sekä työstä pitäminen. Sittemmin päämääräksi on muodostunut laajeneminen mm. valikoimaa kasvattamalla ja työntekijöitä palkkaamalla.

Liikkeen pinta-alan kasvattaminen layoutin kannalta riittävän kokoiseksi on päämääränä kolmella yrityksellä. Kaksi liikettä on jo toteuttanut halutut laajennukset. Toiminnan kasvattaminen ei ole siten enää itsetarkoitus koko ryhmällä. Suurin osa pitää toimintaa nykyisellään riittävän suuruisena. Liika laajentaminen tuo mukanaan ongelmia kustannusrakenteeseen. Yhdessä tapauksessa myös pieni toiminnan supistus on mahdollinen profiloitumisen seurauksena.

Strategiavalinnoissa korostuvat hyvän palvelun strategia ja panostus markkinointiin. Omaksi hankitut liikekiinteistöt ovat esimerkkinä kauaskantoisista strategiavalinnoista, jotka tulevat perusliiketoiminnan kestävästä kehitystä. ”Liikekiinteistö on ostettu omaksi, sillä vuokratilat eivät ole kannattava vaihtoehto. Oma tila on eduksi, koska suuret tilat eivät ole kannattavia vuokrata Vanhassa Raumassa”, toteaa alalla pitkään toiminut yrittäjä.

7.5.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Rakennemuutosten vaikutusten osalta näkemykset vaihtelevat suuresti myönteisestä kielteiseen. Kehitykseen vaikuttavat useat tekijät yhdessä, joten yksin rakennemuutoksen vaikutuksia on etukäteen hankala arvioida. Kaupan rakenteen muuttuminen kauppakeskittymähankkeiden takia ei ole yrittäjien ainut huolenaihe, sillä liiketoiminnan jatkamiseen liittyvät monet muutkin kysymykset. Sukupolvenvaihdot ja tilaongelmat tulevat vaikuttamaan alan kehitykseen Vanhassa Raumassa enemmän kuin kauppakeskittymän rakentaminen.

Toiset sisustusalan yritykset näkevät rakennemuutoksen myönteisenä. Keskustan kasvavat asiakasvirrat koituvat kaikkien hyödyksi Rauman vahvistuessa kaupallisesti. Neutraalimpien mielipiteiden mukaan muutos ei vaikuta mitenkään, kunhan perusliiketoiminta on kunnossa: ”Markettien tulo ei tule vaikuttamaan liiketoimintaan, koska ihmiset ovat tottuneet ostamaan Vanhan Rauman liikkeistä tietyt tuotteet”, uskoo eräs kauppias.

Päällimmäisiksi kysymyksiksi rakennemuutoksen alla nousevat yksinmyyntien jatkuminen, kaupan suuryksiköiden kasvavat valikoimat ja suuryksiköiden yhteyteen tulevien liikkeiden vaikutukset.

7.5.5 Tulevaisuudennäkymät

Alan liikkeillä ei ole havaittavissa yhteistä linjaa tulevaisuudennäkymien suhteen. Noin puolet vastanneista on sitä mieltä, että Vanha Rauma tulee säilymään nykyisellään eli elävänä liikepaikkana. ”Tulevaisuus koetaan positiivisena mahdollisuutena, kunhan vain jaksetaan tehdä töitä sen eteen”, pitkään Vanhassa Raumassa toiminut yrittäjä miettii. Elävään maailmanperintökohteeseen uskovilla on hieman näkemyseroja siitä, minkä tyyppisiä liikkeitä Vanhassa Raumassa toimii tulevaisuudessa. Yhden näkökannan mukaan liikekeskus jatkaa nykyisten tai nykyisten kaltaisten liikkeiden voimin eteenpäin ”Perinteikkyytensä voimalla”, kuten eräs yrittäjä toteaa. Toisenlaisten mielipiteiden mukaan liikkeiden tyyppi tulee muuttumaan tulevaisuudessa, ja Vanhaan Raumaan tulee liikkeitä nykyisten toimialojen ulkopuolelta. Joka tapauksessa ennusteen mukaan ”Liikekiinteistöt ovat koko ajan ahkerassa käytössä” ja ”Vanhan Rauman kunnossapito, palvelut, kauneus ja tapahtumat voivat pitää sen elinvoimaisena”, yrittäjät uskovat.

Synkimpien näkemysten mukaan Vanhan Rauman liikekeskus tulee kuihtumaan pois nykyisestä mallistaan. Erityisesti pienimmillä yrityksillä tulee olemaan vaikeaa. Vaarana on yritysten häviämisen ketjureaktio: jos yksittäisiä liikkeitä häviää eikä uusia vastaavia saada tilalle, liikekeskuksen asiakasvirrat alkavat pienentyä. Asunnot ja toimistot eivät tuo riittävästi asiakasvirtoja jäljellä oleville yrityksille ja vaikutus kertautuu. Tällaista kehitystä on jo tapahtunut Kauppatorin ja Kalatorin välillä. Se keskustan osa autioituu, jossa liike toisensa jälkeen kärsii asiakasvirtojen vähenemisestä ja lopettaa tai siirtää toimintansa muualle. Elävä keskusta vaatii liikkeitä, joiden tuotteet ja palvelut täydentävät toinen toisiaan ja muodostavat kiinnostavan kokonaisuuden. Kaupallisesti vahva kokonaisuus ylläpitää asiakasvirtoja, jotka mahdollistavat kannattavan liiketoiminnan.

Yrittäjien keskinäinen yhteistyö koetaan erittäin tärkeäksi. Yhteiset suunnitelmat ja erikoistuminen yhdessä ovat tulevaisuudessa keskeisiä. Tuotevalikoimat tulisi erilaistaa yrittäjien välillä, jotta kokonaisuus olisi kattava eivätkä naapurit söisi toisiaan hengiltä.

7.5.6 Toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmien osalta sisustusliikkeillä ei ole juuri mitään yhteistä. Osa on mahdollisesti muuttamassa pois Vanhasta Raumasta: ”Määräaikainen vuokrasopimus sekä suurempien tilojen tarve voivat johtaa uusien tilojen hakemiseen”, pohtii alalla työskentelevä myymäläpäällikkö. Osa taas haluaa ehdottomasti jäädä: ”Tilat ovat vuokralla, mutta emme halua muuttaa pois Vanhasta Raumasta. Vanha Rauma on ollut ehdottomasti paras paikka liiketoiminnalle”, kertoo useassa paikassa toiminut yrittäjä. Oma liikekiinteistö on joidenkin sisustusliikkeiden toivelistalla, koska vuokrat ovat suuret. Ostosuunnitelmien toteutumisesta tai aikatauluista ei tässä vaiheessa ole tietoa. Eräät liikkeistä suunnittelevat laajennusta, toiset haluavat säilyttää nykyisen kokonsa, yksi mahdollisesti supistaa toimintansa ja yksi ehkä lopettaa kokonaan. Sukupolvenvaihdokset ovat ajankohtaisia osassa liikkeitä, toisilla jatkaja on tiedossa, toisilla taas ei.

7.6 Vaatetus- ja jalkineliikkeet

Tähän toimialaan on sisällytetty sekä vaateliikkeet että jalkineliikkeet. Alun perin tarkoituksena oli, että nämä kaksi toimialaa olisi käsitelty erillisinä osioinaan. Tästä jouduttiin kuitenkin joustamaan, koska toinen Vanhan Rauman pelkästään jalkineisiin erikoistunut liike kertoi heti aluksi päättäneensä liikkeen lopettamisesta ja ilmoitti haluttomuutensa antaa laajempaa selontekoa asioista. Näin ollen päätimme sisällyttää jäljelle jääneen jalkineliikkeen yhteen vaatetusliikkeiden kanssa. Tätä päätöstä tuki myös se seikka, että muutamassa pukineita myyvässä liikkeessä myydään samanaikaisesti myös jalkineita. Haastateltuja yrityksiä tällä toimialalla oli yhteensä kahdeksan.

Suurin osa haastatelluista yrityksistä koostui pienemmistä, paikallisista ja pidemmän aikaa toimineista yrittäjistä, joilla on näkökulmaa pidemmällä aikavälillä yrittäjänä toimimisesta Vanhassa Raumassa. Mukana oli myös muutama liike, jotka kuuluvat suurempiin liikeketjuihin tai -kokonaisuuksiin. Haastatelluista liikkeistä puolet oli naisten asusteita myyviä liikkeitä ja puolet sekä miesten että naisten asusteita myyviä liikkeitä. Pelkästään miesten pukeutumiseen keskittyneitä liikkeitä ei Vanhasta Raumasta juuri löydy, joten niitä ei ole myöskään otoksessamme.

7.6.1 Liikeidea ja liikepaikka

Kohdeyrityksiämme sitoo vahvasti yhteen termi ”palveleva erikoisliike”. Yli puolet haastatelluista vaatetusliikkeistä on valinnut tuotteidensa käyttäjiksi tarkkaan mietityn segmentin tai kohderyhmän. Erityisesti naisille tarjonta Vanhassa Raumassa on kattavaa. Nuorille ja nuorekkaille naisille löytyy oma liikkeensä samoin kuin vaativille ja varttuneillekin. Osa on myös erikoistunut tiettyyn kapeaan tuotesegmenttiin kuten alusasuihin tai uimapukuihin.

Haastatellut liikkeet luottavat pitkälti tunnettuihin brandeihin ja erikoismerkkeihin. Liikkeistä yksi toimii suuremman ketjun franchising-yrityksenä. Vastapainoksi merkkivaatteille otoksestamme löytyy myös edullisia perusvaatteita myyvä liike.

Monen kauppiaan mielestä erikoistuminen on jopa elinehto alueella. ”Bulkkituotteet eivät pärjää pitkälle Vanhassa Raumassa. Täältä lähdetään hakemaan erikoisuuksia ja laadukkaita tuotteita tusinatavaran sijaan”, kertoo tiettyihin erikoismerkkeihin panostava yrittäjä.

Yhteistä haastatelluille liikkeille ja heidän liikeideoilleen on erottuminen joukosta. Kaikilta liikkeiltä löytyy valikoimastaan omia tai tunnettuja merkkejä, joiden avulla voi profiloitua oman näköisekseen. Yhteinen piirre kauppiaille on myös osaavan palvelun korostaminen osana asusteiden myyntiä ja liikeidea. Valtaosa yrittäjistä kertoo lisäksi parantaneensa tai aikovansa parantaa hinta-laatusuhdettaan lähitulevaisuudessa. ”Asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja yritys voi nostaa samalla profiiliaan”, perustelee perustekstiileitä kauppaava liike tarjontansa laadun parantamista.

Vaikka osa liikkeistä myy hyvin samankaltaisia tuotteita kuin toinen liike, on kilpailu samoista asiakkaista silti monen kauppiaan mielestä vähäistä. ”Meillä on oma pitkäaikainen ja vakiintunut asiakaskuntamme, joka löytää aina tuttuun liikkeeseen takaisin kilpailevista liikkeistä huolimatta”, kuuluu erään haastatellun kommentti. Monet haastatelluista ovatkin sitä mieltä, että Vanhassa Raumassa vallitsee vaateliikkeiden osalta eräänlainen symbioosi. Jokainen liike on tavalla tai toisella omanlaisensa ja tuo oman panoksensa alueen monipuoliseen sekä kattavaan tarjontaan.

Haastatellut liikkeet sijaitsevat tasaisesti ympäri Vanhaa Raumaa sekä Kuninkaankadulla että Kauppakadulla. Valtaosa on toiminut alueella koko olemassaolonsa ajan, mutta osa on muuttanut nykyiselle paikalleen muualta kaupungista tai kokonaan eri paikkakunnalta. Vanhassa Raumassa yrittäjiä kiehtoo sen idyllisyys ja hyvä sijainti. Monille Vanha Rauma tuntuu edelleen ainoalta oikealta vaihtoehdolta, kun ajatellaan liikkeen sijoittumista tulevaisuudessa.

Omistussuhteet jakautuvat melko tasan haastateltujen liikkeiden kesken. Oman kiinteistön omistavat yrittäjät ovat tyytyväisiä siihen, että toimitiloja voi käyttää vapaammin kuin vuokrakiinteistössä. Yrityksen koosta riippuen omistussuhteen on laskettu olevan myös ta-

loudellisesti kannattavampi kuin vuokrakiinteistön. Huonona puolena nähdään nykyisin omien tilojen huonot laajentamismahdollisuudet.

Myös vuokratiloissa toimivat tekstiilyrittäjät kertovat olevansa tyytyväisiä liikesuhteeseensa. Monella on pitkäaikainen ja toimiva suhde vuokranantajansa kanssa. Vuokratilat antavat yrittäjälle vapautta tarvittaessa siirtää toiminta muualle ja pääomaa ei näin ollen ole sidottuna kiinteään toimipisteeseen. Huonona puolena vuokratiloissa nähdään alueen hintatason nousu. ”Vuokrahinnat ovat kohonneet pilviin alueella. Vuokrakatto pienentäisi kynnystä jäädä tai toisaalta tulla Vanhaan Raumaan”, kertoo pitkään Kuninkaankadulla toiminut naisyrittäjä.

Kuninkaankatu on monen haastatellun mielestä Vanhan Rauman selkeästi elinvoimaisin katu. Moni on myös samaa mieltä siitä, että Kauppakadun tulisi säilyttää ainakin nykyiset liikkeensä, jotta edes kadun alkupää välttyisi tyhjenemiseltä.

7.6.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Tekstiili- ja jalkineliikkeet muodostavat suurimman yksittäisen toimialan Vanhassa Raumassa. Tältä tosiasialta ei voi välttyä kun kävelee pitkin Kauppakatua tai Kuninkaankatua. Erilaiset erikoisliikkeet houkuttelevat turisteja sekä paikallisia ihmisiä poikkeamaan sisälle tutustumaan valikoimiin osaavassa ja idyllisessä ympäristössä. Monet kauppiaista ovat keskittyneet tiettyihin ydintuotteisiin tai suunnanneet tuotteensa tietylle asiakasryhmälle. Tämä seikka vähentää liikkeiden välistä kilpailua.

Pukineliikkeiden yhteisiä vahvuuksia löytyy paljon. Lähes kaikki haastatellut mainitsevat hyvän ja osaavan palvelun olevan selkeästi tärkein vahvuus omassa toiminnassaan. ”Palvelu on meidän suurin valttimme, sillä sitä ei haeta marketeista vaan täältä Vanhasta Raumasta”, kertoo pienen erikoisliikkeen omistaja. Toiseksi eniten mainittu vahvuus on tunnetut merkit. Jokaiselta haastatellulta liikkeeltä löytyy valikoimastaan joko omia malleja tai yleisesti tunnettuja tuotemerkkejä.

Näiden edellä mainittujen vahvuuksien lisäksi useilla liikkeillä on jo pitkään ollut oma vaikiintunut asiakaskuntansa, joka arvostaa samaansa palvelua. Huomasimme omakohtaisesti haastatteluja tehdessämme kuinka välitön tunnelma asiakkaan ja myyjän välillä voi vallita. Vanhassa Raumassa ihmisiä todella palvellaan ja heitä kohdellaan yksilöinä. Jotkut kauppiaista tuntevat suuren osan asiakkaistaan jopa nimeltä.

Pienikokoisimmat liikkeet kertovat suurien varastojen pitämisen olevan heikkous liikkeelle. Tällöin kiertonopeus on hidas ja pääomaa on liiaksi kiinni varastotuotteissa. Toisaalta tämä on myös edellytys kaupankäynnille, koska tekstiileistä ja kengistä pitää löytyä paljon eri kokoja, värejä ja malleja. Tunnettuja merkkituotteita myyvät kauppiaat taas kertovat hintakilpailun olevan alalla kovaa. ”Tuotteita joudutaan myymään usein hinnalla, vaikka tuote ei todellisuudessa olisikaan edullinen”, toteaa muutamaan tunnettuun merkkiin keskittynyt kauppias. Pari liikkeistä kertoo myös sijainnin olevan eräänlainen heikkous. Vaikka kauppa kyseisissä liikkeissä käy hyvin, saataisiin kaupankäyntiä vieläkin vilkkaammaksi liikennejärjestelyjen parantamisella ja lisäpysäköintialueilla. Alueella tehdyt kaivaukset ovat lisäksi estäneet asiakkaiden vapaata kulkua liikkeisiin.

Osa liikkeistä näkee ostovoiman ja liikkeiden vähenemisen Vanhasta Raumasta olevan vain ajan kysymys. Erityisesti torin lähellä toimivat kauppiaat korostavat torikaupan merkitystä Vanhan Rauman kaupankäynnin perustana. Myös epätietoisuus uusien kauppakeskusten erikoisliikkeistä huolestuttaa kahden pienemmän merkkiliikkeen omistajaa. Toisella heistä on omakohtaista kokemusta suuressa kauppakeskuksessa toimimisesta. ”Pienellä paikkakunnalla jokainen samoja tuotteita myyvä erikoisliike on vakavasti otettava kilpailija”, kertoo liikkeenharjoittaja.

Kaikki tekstiili-kauppiaat eivät kuitenkaan näe kauppakeskittymää uhkana vaan osa kääntää asian toisin päin: ”Kauppakeskittymä voi tuoda Raumalle jopa lisää asiakkaita mikäli kuluyhteyksiä vain parannetaan”, miettii eräs haastateltava ja kääntää toisten näkemän uhan omaksi mahdollisuudekseen. Hän ei suinkaan ole mielipiteensä kanssa yksin vaan muitakin asian positiivisesti näkeviä löytyy. Monet toivovat varsinkin ympäristökunnista löytyvän lisää asiakkaita myös Vanhaan Raumaan kauppakeskittymän valmistumisen myötä. Erikois-

liikkeiden keskittyminen Vanhaan Raumaan on lähes poikkeuksetta yrittäjien mielestä alueen mahdollisuus. Eräällä merkkitekstiilejä myyvällä liikkeellä on myös ajatuksena oman maahantuonnin aloittaminen ja jälleenmyynti.

7.6.3 Päämäärät ja strategiat

Pääosa haastatelluista tekstiili- ja jalkineliikkeistä on toiminut alueella jo useita vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Lähes kaikki yritykset haastatelluista ovat kasvaneet alkuperäisistä tiloistaan ja valikoimistaan. Osalla pinta-ala on kasvanut jopa puolella.

Nykyisin kasvuhalukkuus on selvästi hidastunut näiden liikkeiden osalta, koska vain kaksi yritystä kahdeksasta kertoo liiketoiminnan laajentamisen olevan ajankohtaista lähitulevaisuudessa. Toinen heistä suunnittelee toisen liikkeen avaamista, toinen taas miettii kokonaan uuden liikepaikan hakemista. Jälkimmäinen heistä on myös suunnitellut omaa maahantuontia ja jälleenmyyntiä. Kaksi yrityksistä on tullut siihen lopputulokseen, että toiminta tulee loppumaan muutaman vuoden sisällä, ellei jostakin ilmaannu halukkaita jatkajia yritykselle.

Puolet liikkeistä kokee saavuttaneensa nyt sen pisteen, jossa toimintaa ei enää haluta laajentaa, vaan ollaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Yrittäjien ikärakenne, tilojen puute ja nykyisen toiminnan turvaaminen ovat asioita, jotka ovat kasvun esteinä. Nykyisellään toimintaa halutaan näissä liikkeissä kehittää lähinnä yritysysteistyöllä sekä parantamalla tuotevalikoimaa. Vahvoihin merkkeihin panostaminen ja hyvä palvelu ovat keinoja, jotka tuovat asiakkaat jatkossakin Vanhaan Raumaan.

Mitään suuria strategisia muutoksia ei haastateltujen liikkeiden liiketoimintaan ole odotettavissa. Nyt kauppiaiden keskittyminen omaan tekemiseen on tärkeää. ”Vanhassa Raumassa kilpailu on tervettä. Toisen menestys ei yleensä ole toiselta pois”, sanoo kokenut naisyrittäjä.

7.6.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Tekstiili- ja jalkinekauppioiden osalta rakennemuutoksen vaikutuksia odotetaan vaihtelevissa tunnelmissa. Yleisesti odotetaan, että keskustan uuden kauppakeskittymän valmistumisen myötä osa asiakasvirrasta menetetään ainakin hetkellisesti. Mihinkään suuriin muutoksiin ei kuitenkaan uskota. ”Kaikki uusi kiinnostaa ihmisiä aina jonkin aikaa. Varmasti uusitut kauppakeskukset vetävät aluksi väkeä, mutta ensiryynnistyksen jälkeen tilanne taas tasoittuu”, arvelee eräs miesyrittäjä. Samalla hän kertoo kuinka esimerkiksi Porissa suurten ostoskeskusten tulos on viime vuosina laskenut, kun taas hänen edustamansa ketjun tulos on vastaavasti parantunut samalla prosentilla.

Vahvoihin merkkeihin panostavat yrittäjät eivät ole huolissaan kauppakeskusten tulosta. He arvelevat asiakkaiden edelleen hakevan Vanhasta Raumasta laatua ja asiantuntevaa palvelua. ”Me voimme myydä samoja tuotteita jopa kalliimmalla kuin marketeissa. Ihmiset ostavat silti, koska he haluavat palvelua”, kertoo alusasuihin erikoistunut yrittäjä. Vain yksi erikoismerkkiä myyvä kauppias on selkeästi huolissaan tulevasta tilanteesta, sillä hän on kuulut huhuja kilpailevan erikoisliikkeen tulosta kauppakeskittymän yhteyteen.

Eräs naisyrittäjä ottaa vahvasti kantaa Vanhan Rauman pienyritysten tilanteeseen: ”Toiset yrittäjät sortuvat omaan yrittämättömyyteensä. He luovuttavat jo ennen kuin mitään on tapahtunut, vaikka voisivat omalla aktiivisuudellaan vahvistaa tilannettaan”. Tällä hän tarkoittaa niin sanottuja hiljaisia kauppiaita, jotka ovat vähentäneet tai jopa lopettaneet markkinoinnin kokonaan. ”Jos ei tee mitään, ei myöskään saa mitään”, hän jatkaa.

Moni pukineyrittäjä on myös sitä mieltä, että Vanhan Rauman tulevaisuus on pitkälti kiinni alueen omista yrityksistä. Erään yrittäjän mielestä esimerkiksi sisäänostojen ja markkinoinnin radikaali vähentäminen kertoo luovuttamisesta. Tietty varovaisuus on kuitenkin viisautta muuttuvassa tilanteessa. Myös kaupungin tukea kaivataan esimerkiksi liikennejärjestelyiden kehittämiseen. Kadulle laitettavien mainoskylttien ja mallituotteiden esillepano tulisi useamman yrittäjän mukaan sallia myös jatkossa, sillä tämä parantaa tuotteiden näkyvyyttä ja luo tarvittavaa markkinahenkeä alueelle.

Moni kauppiasta odottaa uusien ostoskeskusten tuovan ajan myötä lisää asiakkaita myös Vanhaan Raumaan. Kulkuyhteyksien parantaminen Lampolan alueen ja Vanhan Rauman välillä on kuitenkin edellytys odotusten toteutumiselle.

Kauppakeskusten yhteyteen muutolle alan yritykset eivät lämpene. Pienet tilat yhdistettynä kalliisiin vuokriin sekä pitkiin aukioloaikoihin tuntuvat huonolta yhdistelmältä monen kauppiaan mielestä. Näin asian näkee Vanhan Rauman laidalla toimiva miesyrittäjä: ”Ihmiset eivät uskalla astua ahtaisiin looiseihin. Eri asia on, jos tilaa olisi paljon, jolloin syntyisi uskallusta.” Kokemusten mukaan ihmiset löytävät huonosti uusiin liiketiloihin, mikäli perinteikäs liikepaikka yhtäkkiä vaihtuu. Vain yksi toimialan yrityksistä kertoo suoraan harkinnensa liikepaikan vaihtamista uuden kauppakeskuksen yhteyteen.

7.6.5 Tulevaisuudennäkymät

Osa toimialan liikkeistä uskoo alueella tapahtuvan jonkin verran vaihtuvuutta tulevaisuudessa. ”Vahvat yritykset, joiden perusbisnes on kunnossa, säilyvät. Heikot yritykset tippuvat pois pelistä”, uskoo laajennusta suunnitteleva yrittäjä. Pitkään toimineen miesyrittäjän näkökulmasta rakennemuutos heijastuu koko keskustaan eikä pelkästään Vanhaan Raumaan. Hän kertoo esimerkiksi elintarvikkeiden myynnin siirtyneen lähes kokonaan suuriin marketteihin Raumalla. Vanhassa Raumassa ruokakauppaa ei ole ollut aikoihin, ja kohta muualtakaan ydinkeskustasta ei enää löydy elintarvikeliikkeitä. ”Pienet jäävät täällä kyllä suurten jalkoihin”, miettii kauppias.

Haastattelemiemme tekstiiliyrittäjien keskuudessa tulevaisuutta odotellaan pääosin positii-visissa tunnelmissa. Kaksi yrityksistä miettii yrityksen jatkotilannetta eläkeiän lähestyessä. Jatkajaehdokkaita ei suvusta löydy, joten edessä on todennäköisesti liikkeen lopettaminen tai myynti. Yksi alkuperäisistä haastateltavaksi valituista yrityksistä lopetti toimintansa tätä työtä tehtäessä. Virallinen syy liikkeen lopettamiselle on vuokrasopimuksen päättyminen.

7.6.6 Toimintasuunnitelmat

Tekstiili- ja jalkineyrittäjät kertovat jatkavansa toimintaa lähitulevaisuudessa ilman suuria muutoksia. Panostukset kohdistetaan lähinnä laadukkaan palvelun jatkamiseen sekä osalla liikkeistä hinta-laatu-suhteen parantamiseen. Toimialan liikkeet eivät aio lisätä markkinointiaan kauppakeskusten valmistumisen lähestyessä. ”Ehkä tilaamme hieman varovaisemmin tavaraa kerralla varastoon ensi jouluna”, kertoo naistenvaatteita myyvä yrittäjä.

Kaikkien haastateltujen yrittäjien liikevaihto on viime vuosina joko kasvanut tai pysynyt ennallaan. Mitään hätiköityjä päätöksiä ei kenelläkään ole tarpeen tehdä esimerkiksi budjetoinnissa. Omien vahvuuksien käyttäminen ja yrittäjien yhteistyö ovat monen kauppiaan mielestä parhaat keinot pitää Vanha Rauma elinvoimaisena kauppapaikkana. Eräs kauppias kehottaa muita yrittäjiä välttämään jarruttelemista suurten uudistusten edessä ja kehittämään sen sijaan omaa ammattitaitoaan.

7.7 Valokuvausliikkeet

Valokuvausliikkeistä haastatteluihin valittiin kolme perinteikästä liikettä Vanhasta Raumasta. Jokaisella yrityksellä on ollut toimintaa yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Alan sekä jatkuvan tekniikan kehittymisen vuoksi liikeideatkin ovat hieman muuttuneet vuosien varrella. Digitekniikan kehitys valokuvausalalla on ollut suurin muutoksen tekijä vuosiin. Liikeideaan kuuluneet hyvät ja nopeat kuvapalvelut eivät asiana ole muuttuneet, sillä ainoastaan niiden sisältö kuvaustekniikan kehittyessä on muuttunut.

7.7.1 Liikeidea ja liikepaikka

Vanha Rauma liikepaikkana koetaan yleisesti hyvänä. Ainoastaan torin idän puoleinen osa nähdään tällä hetkellä hieman syrjäisenä. Osa liikkeistä on muutettu asuintiloiksi ja liikkeitä on näin ollen harvassa. Asiakkaita ei enää poikkeaa entiseen tapaan torin itäpuolella oleviin

liikkeisiin, vaan nykyiset asiakkaat ovat jo yritykset ennestään tuntevia, jotka tietävät mitä hakevat.

Kahdelle yrityksistä Vanha Rauma on tullut liikepaikaksi sattuman kautta eikä se ole ollut mikään ehdoton valinta. Yrittäjät ovat myös valmiita siirtymään pois Vanhasta Raumasta, mikäli tilanne niin vaatii. Kolmas yrityksistä ei voisi kuvitellakaan toimivansa muualla kuin Vanhassa Raumassa. Yrittäjä sanoo kasvaneensa kiinni Vanhaan Raumaan eikä halua siirtyä sieltä pois.

Kaksi yrittäjistä omistaa itse omat toimitilansa ja he näkevät tämän vaihtoehdon parhaana ratkaisuna itselleen. Toinen yrittäjistä arvelee, ettei yritystä välttämättä enää edes olisi, jos toimitilat olisivat vuokratut. Toimitilojen omistus nähdään helpottavana tekijänä muun muassa aukioloaikojen ja oman päätösvallan ansiosta. Vuokralla toimiva yritys näkee oman tilanteensa vaivattomana, koska kiinteistön omistus tuo ylimääräisiä huolehdittavia asioita toimintaan. Myös mahdollinen liikepaikan vaihto on helpompi suorittaa vuokralla toimittaessa.

7.7.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Omia vahvuuksia arvioidessa yrittäjistä tuli esille hyvinkin erilaisia ominaisuuksia. Erään yrittäjän vahvuus on selkeästi edullisuus. Toimittaessa pienillä kuluilla voidaan myös hinnat pitää edullisina. Myös erikoistyö nähdään vahvuutena, koska tässä tapauksessa kyseessä on kuvankäsittely käsityönä. Yksi yrittäjistä mainitsee vahvuudekseen valikoiman monipuolisuuden, tuotteiden ja työn laadun sekä työn nopeuden.

Heikkouksia yrittäjät eivät juuri omasta toiminnastaan löytäneet. Yksi yrittäjistä mainitsee omaksi heikkoudeksi liikkeen sijainnin. Kauppatorin ja Hauenguanon välinen osa on hiipumassa ja kaupankäynti alkaa käydä vaikeaksi. Suurimpana mahdollisuutena yrittäjät näkevät kaupankäynnin ja kuvapalveluiden siirtämisen internetiin. Kaupan siirtyminen internetiin nähdään myös uhkana, jos omia toimintoja ei pystytä päivittämään riittävän nopeasti. Valokuvausala on kuitenkin siirtymässä yhä suuremmissa määrin verkkoon.

7.7.3 Päämäärät ja strategiat

Yrittäjillä on yhteisenä tekijänä ollut toiminnan jatkuvuus. Kaksi yrittäjästä on myös laajentanut omaa toimintaansa sivuliikkeillä vuosien varrella. Nämä sivuliikkeet ovat kuitenkin myöhemmin päätetty lopettaa kannattamattomuuden ja suuren työmäärän vuoksi. Liikkeet ovatkin laajentaneet toimintaansa lähinnä liiketiloja kasvattamalla joko muuton yhteydessä tai hankkimalla viereisiä liiketiloja omaan käyttöön. Tällä hetkellä kahdella yrityksellä ei ole laajennushalukkuutta, vaan nykyisen toiminnan jatkaminen ja pienen kasvun hankkiminen sisäisillä toiminnoilla on tärkeämpää. Kolmas yrityksistä on pohtinut mahdollista laajentamista toisella liikkeellä uuden kauppakesittymän alueelle tai koko toiminnan siirtämistä sinne.

7.7.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Rakennemuutos ei pelota alan yrittäjiä. He uskovat, että uudet kaupan suuryksiköt tulevat osaltaan aluksi viemään asiakkaita Vanhasta Raumasta, mutta ajan myötä asiakkaat palaavat kuitenkin takaisin. Rakennemuutos koetaan hyvänä siten, että kauppakesittymä tuo ostovoimaa lähikunnista ja tästä osan uskotaan suuntautuvan myös Vanhaan Raumaan. Omaa toimintaansa yrittäjät eivät juuri aio muuttaa, ainoastaan yksi yrittäjä aikoo tehdä hieman suurempia panostuksia lähinnä markkinoinnin puolella.

7.7.5 Tulevaisuudennäkymät

Vanha Rauma nähdään liikepaikkana myös tulevaisuudessa. Sen uskotaan kuitenkin muuttuvan siten, että kaikki kaupallinen toiminta kuihtuu Kauppatorin idän puoleiselta osalta. Tämä alue toimii jo nyt kaupallisesti vajaalla teholla.

Yrittäjät pitävät toria Vanhan Rauman hengissä pitäjänä. Se tulee pitää toiminnallisena Vanhan Rauman elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Yrittäjät pitävät tärkeänä myös liikennejärjestelyiden toimivuutta. Autolla tulisi päästä myös tulevaisuudessa ajamaan Vanhaan

Raumaan ja pysäköintipaikkoja olisi saatava lisää. Ainakaan niitä ei voi enää nykyisestä vähentää. Yrittäjät ovat sitä mieltä, että asiakkaiden täytyy päästä autolla liikkeen eteen. Turismi nähdään tärkeänä asiana liiketoiminnalle ja turistit pitää jatkossakin saada tulemaan alueelle. Alueen toimintaa pitää kehittää entistä monipuolisemmaksi, jotta asiakasvirta saadaan Vanhaan Raumaan. Yrittäjät korostavat kaupungin ja yrittäjien yhteistyön merkitystä myös tulevaisuudessa. Lisäksi yrittäjien omaa aktiivisuutta alueen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi peräänkuulutetaan.

7.7.6 Toimintasuunnitelmat

Yrittäjät aikovat jatkaa samalla tavalla kuin tähänkin asti. Ainoastaan yksi yrittäjä näkee kehitettävää olevan, vaikka tämän hetken tilanne näyttää toiminnallisesti hyvältä. Hän onkin ryhmän ainoa, joka aikoo tehdä panostuksia tulevassa tilanteessa.

7.8 Toimialojen yhteenveto

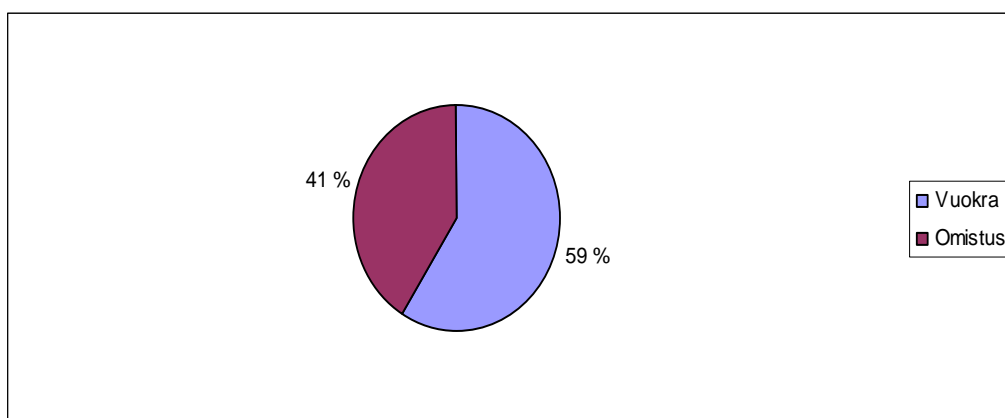
7.8.1 Liikeidea ja liikepaikka

Vanhan Rauman nykyisyys tukeutuu haastattelujen perusteella merkkituotteisiin ja osavaan palveluun. Jo aiemmin esille tullut termi ”palveleva erikoisliike” kertoo olennaisimman alueella myös tulevaisuudessa menestyvistä liikkeistä. Yrittäjät tarjoavat asiakkailleen omaa korkeaa ammattitaitoaan sekä yksilöllistä palvelua. Näitä ominaisuuksia asiakkaat myös arvostavat ja haluavat saada osakseen. Liikeideoita yhdistää oman kokemuksen ja kertyneen ammattitaidon pohjalta syntyneet yritykset. Varsinaisia suuremman ketjun liikkeitä Vanhasta Raumasta ei juuri löydy. Sen sijaan joillain yrityksillä on yhteistyötä muiden yritysten kanssa esimerkiksi yhteisostojen muodossa.

Vanha Rauma on valtaosalle haastattemistamme yrittäjistä ollut täysin tietoinen ja harkittu valinta liikepaikaksi. Idyllisyys ja hyvä sijainti ovat Vanhan Rauman etuja ja siihen ol-

laan liikepaikkana enimmäkseen tyytyväisiä. Kuninkaankatu torin ja Anundilanaukion välillä mielletään yleisesti parhaaksi liikealueeksi, koska asiakasvirta on siellä vilkkainta. Toisaalta torin idän puoleinen osa on päässyt pahasti autoitumaan etenkin Kauppakadun osalta. Kaupankäynnin keskipisteenä yhä toimivan Kauppatorin merkitystä pidetään ratkaisevana tekijänä Vanhan Rauman tulevaisuudelle ja elinvoimaisuuden säilymiselle. Yrittäjät toivovat myös parannuksia liikennejärjestelyihin kulkureittien parantamiseksi ja lisäpysäköintipaikkojen saamiseksi.

Kiinteistöjen omistussuhteet jakautuivat haastateltujen yritysten kohdalla niin, että 29 haastatellusta yrityksestä 12 omistaa liikekiinteistönsä ja 17 toimii vuokrakiinteistöissä. Oman kiinteistön etuina yrittäjät näkivät mahdollisuuden vaikuttaa liikkeen ulkoasuun ja toimivuuteen. Haittapuolena nähtiin tilojen rajalliset muutosmahdollisuudet, esimerkiksi laajennukset. Vuokratilojen myönteisenä puolena mainittiin niiden helppous ja sidoksettomuus tiettyyn kiinteistöön. Useiden mielestä korkea vuokrataso taas nostaa kynnystä tulla Vanhaan Raumaan ja pysyä siellä. Tapio Pirkanahon laatimasta tutkimuksesta ilmenee kuitenkin, että Vanhan Rauman vuokrataso on verrattain edullinen. Liikekiinteistöissä Vanhan Rauman alueella vuokrataso on noin 11-15 €/m². Vertailun vuoksi voidaan todeta, että vanhojen ostoskeskusten neliövuokrat ovat Raumalla yli 15 €/m² ja uusissa keskuksissa jopa 20 €/m². Yrittäjien näkemykset vuokratasosta ovat kuitenkin ymmärrettäviä, sillä Vanha Rauma ei ole yhtenäinen kiinteistökulujen puolesta. Kiinteistökuluihin vaikuttavia tekijöitä Vanhassa Raumassa ovat vuokran lisäksi esimerkiksi vaihtelevat lämmityskulut.



Kuvio 18. Haastateltujen yritysten liikekiinteistöjen omistussuhteet

7.8.2 Sisäinen ja ulkoinen analyysi

Vanhan Rauman yrittäjät näkevät merkittävimpana vahvuutenaan palvelun laadun ja yksilöllisyyden. Asiakkaat saavat yrittäjiltä asiantuntevaa palvelua ja tuotetietoutta. Myös tunnetut merkkituotteet ja brandit kuuluvat luonnollisesti erikoisliikkeiden vahvuuksiin. Liikkeiden tarjonta on kokonaisuudessaan todella kattava ja monipuolinen, eivätkä ne juurikaan kilpaile keskenään samoista asiakkaista. Yrittäjät kuvailevatkin yleisesti Vanhan Rauman liikkeitä toisiaan täydentäviksi. Monilla liikkeistä on lisäksi pitkäaikainen ja vakiintunut asiakaskunta, joka käy säännöllisesti tutussa ja turvallisessa ympäristössä ostoksilla. Vanha Rauma koetaan yleisesti muuta keskustaa parempana liikepaikkana. Etenkin Kuninkaankadun ja Kauppakadun alkupään liikkeet ovat erittäin tyytyväisiä nykyiseen sijaintiinsa.

Noin 20 % haastatelluista yrityksistä ilmaisi tyytymättömyytensä nykyiseen liikepaikkaansa. Etenkin muualle kuin kahdelle pääkadulle sijoittuneet yrittäjät näkevät oman liikepaikkansa syrjäisyyden selvästi heikkoutenaan. Lisäksi pysäköintitilojen puute oman liikkeen läheisyydessä tuntuu monen yrittäjän mielestä heikkoudelta. Liiketilojen ahtaus ja rajallisuus ovat nekin Vanhan Rauman ongelmia. Kasvavan yrityksen on hankala laajentaa jo olemassa olevia tilojaan tai hankkia lisätilaa naapurista, vaikka liikepaikka hyvä olisikin. Maailmanperintökohteen rakennuksia koskevat myös erilaiset rajoittavat muutossäännökset. Tilanpuute saattaa merkitä tulevaisuudessa kasvuhakuisten yritysten siirtymistä pois Vanhasta Raumasta.

10 % haastatelluista yrittäjistä kertoo myös ammattitaitoisen henkilökunnan puutteen olevan heikkous liikkeelle. Joissain tapauksissa henkilökuntaa olisi kyllä tarjolla, mutta lisätyövoiman palkkaaminen nousee resurssikysymykseksi. Tästä johtuen moni yrittäjä joutuu tekemään pitkää päivää eikä esimerkiksi sairastamiselle ole mahdollisuutta.

Tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään Vanhan Rauman kehittäminen ja liikennejärjestelyiden parantaminen niin pysäköintipaikkojen, kuin kulkuyhteyksienkin kannalta. Noin 40 % yrittäjistä näkee myös uuden kauppakesittymän valmistumisen enemmän uutena mahdollisuutena kuin uhkana Vanhalle Raumalle liikepaikkana. Neutraalisti asiaan suhtautuu

noin 40 % yrittäjistä. Päivittäistavarakauppojen valikoima ei suoraan kilpaile erikoisliikkeiden tarjonnan kanssa. Uudistuksen toivotaan vähentävän asiakasvirtaa pois Raumalta ja ennemminkin tuovan lisää asiakkaita ja rahaa Raumalle. Kulkuyhteyksien parantaminen sekä sujuvan pysäköinnin järjestäminen uuden kauppakeskittymän ja Vanhan Rauman välille on kuitenkin edellytys parannukselle. Lisäksi yrittäjien yhteistyöllä ja -mainonnalla on positiivinen vaikutus alueen kehittämiseen ja elinvoimaisuuden säilymiseen.

Noin 20 % haastatelluista yrittäjistä näkee uuden kauppakeskittymän mahdolliset kilpailevat erikoisliikkeet uhkana omalle toiminnalleen. Uusien liikkeiden myötä myös erikoisliikkeiden tuotteisiin tarvittavan ostovoiman jakautuminen uudelleen on todennäköistä. Parin toimialan kohdalla kehittyvä teknologia ja kilpailun laajeneminen esimerkiksi verkkoon muodostavat uhkatekijän kehitykselle. Lisäksi rakennemuutoksesta aiheutuva liikkeiden ketjuuntuminen vähentää pienten yksittäisten yritysten toiminnan kannattavuutta.

7.8.3 Päämäärät ja strategiat

Yrittäjien liiketoiminnan päämäärissä on nykyisin selkeitä eroja. Pitkään alueella toimineet yritykset ovat suurimmaksi osaksi saavuttaneet sen pisteen, jossa kasvua ei enää tavoitella lainkaan tai sitä tavoitellaan maltillisesti. Noin 40 % yrityksistä on laajentanut vuosien varrella, osa jopa useaan otteeseen, vaikka aluksi tavoitteena on ollut vain oma työllistyminen ja toimeentulo. Yrittäjien ikärakenteella on suuri vaikutus kehityksen suuntaan. Vanhemmilla yrittäjillä ei ole enää halua lähteä panostamaan toimintaansa rahallisesti, koska eläkkeelle jääminen on jo ajankohtaista, eikä läheskään kaikilla ole tiedossa jatkajaa toiminnalleen. Tällaisessa tapauksessa halutaan jatkaa nykyisellä konseptilla aina siihen asti, kunnes toiminta loppuu tai jatkaja löytyy.

Nuoremmilla yrityksillä ja yrittäjillä on kuitenkin jonkin verran kasvuhakuista ajattelua. Hieman yli 20 % yrittäjistä on harkinnut liikkeen laajentamista tai toisen liikkeen avaamista lähitulevaisuudessa. Uuden kauppakeskittymän tiloihin siirtymistä tai laajentamista on myös pohdittu vakavasti parin liikkeen kohdalla. Esille nousee pinta-alan kasvattamisen ohella lisäksi tuotevalikoimien monipuolistaminen. Tällä voidaan tavoitella kasvua ja asia-

kaskunnan laajentamista myös silloin, kun lisätiloja ei ole mahdollista saada. Kannattavuutta halutaan parantaa muutaman liikkeen kohdalla myös omalla maahantuonnilla.

Erikoisliikkeiden strategiat perustuvat pitkälti omien tuotteiden sekä tunnettujen merkkien myyntiin. Myös tuotteiden erilaistaminen on profiloiva tekijä, jota osa liikkeistä käyttää. Yksilöllisen palvelun merkitystä ja ammattitaitoa korostetaan poikkeuksetta lähes jokaisessa haastattelussa liikkeessä. Ihmisille halutaan tuotteiden lisäksi tarjota myös miellyttävä ympäristö sekä tietoa palveluista ja tuotteista. Useimmilla aloilla yrittäjät ovat sitä mieltä, että Vanhan Rauman liikkeet ovat huolella valittuja ja niiden keskinäinen kilpailu on melko vähäistä. Kilpailun vähyys mahdollistaa monella paremman keskittymisen omaan toimintaan. Liikkeet harjoittavat myös yhteismarkkinointia, jolla mahdollistetaan näkyvyys pienemmälläkin panostuksella. Moni yrittäjä toivoisi tulevaisuudessa vielä laajempaa osanottoa tähän yhteistyöhön, jolla olisi suuri merkitys alueen elinvoimaisuuteen.

7.8.4 Rakennemuutoksen vaikutukset

Haastatellut yritykset suhtautuvat kiinnostuneesti käynnissä olevaan rakennemuutokseen ja aikovat seurata tilanteen kehittymistä tarkasti. Näkemykset rakennemuutoksen mukanaan tuomista vaikutuksista vaihtelevat suuresti haastateltavien yritysten välillä. Mielipide-eroja syntyy niin eri alojen kesken, kuin samoilla aloilla toimivien yritysten välilläkin. Huomattavaa kuitenkin on, että valtaosa uskoo vaikutusten olevan myönteisiä tai neutraaleja. Kielteisiin vaikutuksiin uskoo selvä vähemmistö, noin 20 % yrittäjistä. Vaikka näkemykset rakennemuutoksen suhteen ovat pääosin myönteisiä, tulee yrittäjien toimintaedellytyksiä tarkastella kokonaisuutena. Tällä tavoin saadaan mahdollisimman luotettava kuva Vanhan Rauman tulevaisuudesta.

Myönteisten näkemysten taustalla on Rauman alueellinen vahvistuminen kauppapaikkana. Kauppakeskittymä lisää kokonaistarjontaa ja vähentää paikkakunnan ulkopuolelle suuntautuvaa ostosmatkailua. Kaupallisesti vahvistuvan keskustan odotetaan keräävän asiakkaita aikaisempaa enemmän myös ympäryskunnista ja kasvava asiakasvirta koituu näin kaikkien

yrittäjien hyödyksi. Toiminnaltaan yhtenäinen keskusta edellyttää kuitenkin liikennejärjestelyjen parannusta. Myönteisellä kannalla on noin 40 % haastatelluista.

Neutraalimpien mielipiteiden mukaan päivittäistavarakaupan keskittyminen ei vaikuta Vanhassa Raumassa tapahtuvaan liiketoimintaan millään tavalla. Yritysten tulee itse pitää huolta omista toimintaedellytyksistään ja tarttua havaittuihin ongelmiin ajoissa. Joidenkin arvioiden mukaan rakennemuutos tulee näkymään Vanhassa Raumassa hetkellisenä asiakasvirtojen hiljenemisenä. Tilanteen uskotaan tasoittuvan ensimmäisen vuoden jälkeen, kun uutuudenviehätys katoaa ja asiakkaat haluavat jälleen erikoisliikkeiden asiantuntevaa palvelua. Neutraalisti asiaan suhtautuu noin 40 % yrityksistä.

Kielteisimminkin asiaan suhtautuvat ovat sitä mieltä, että uudet kaupan suuryksiköt tulevat vetämään asiakkaita pois pienemmiltä yrityksiltä eikä liikkeenharjoittaminen Vanhassa Raumassa ole enää rakennemuutoksen jälkeen kannattavaa. Näin asia nähdään erityisesti niillä aloilla, jotka kilpailevat selvimmin suuryksiköiden kasvavien valikoimien kanssa. Kielteisellä kannalla on noin 20 % vastanneista.

Rakennemuutos ei tule juurikaan vaikuttamaan Vanhan Rauman yrittäjien arkeen murrosvaiheessa. Suuriin oman toiminnan muutoksiin yrittäjät eivät ole rakennemuutoksen takia ryhtymässä. Muutamat yritykset aikovat hieman lisätä markkinointiaan uusien suurmyymälöiden aloittaessa toimintansa sekä ennen seuraavaa joulusesonkia. Suurin osa uskoo vanhojen asiakkaiden löytävän Vanhaan Raumaan kuten tähänkin asti.

7.8.5 Tulevaisuudennäkymät

Vanhan Rauman tulevaisuus koetaan pääosin positiivisena, suurin osa yrittäjistä uskoo Vanhan Rauman säilyttävän elinvoimaisuutensa jatkossakin. Pienellä osalla yrittäjistä on kuitenkin myös toisenlainen näkemys tulevasta. He uskovat Vanhan Rauman menettävän kiinnostavuutensa liikepaikkana ja kuihtuvan vähitellen asuinalueeksi. Liiketilojen muuttaminen asuinkäyttöön tulee kuitenkin huomattavan kalliiksi, joten tämänsuuntaista kehitystä ei voida pitää taloudellisesti järkevänä.

Usko yrityksen omaan tulevaisuuteen jakautuu tasaisesti, toiset uskovat oman toimintansa jatkuvuuteen toisten epäillessä oman yrityksensä tulevaisuutta. Noin kolmannes haastatelluista tulee siirtymään eläkkeelle muutaman vuoden kuluessa ja joillekin yrityksille on hankala löytää jatkajaa.

Vanhan Rauman elinvoimaisuuden säilyttämiseksi yrittäjät esittävät monia ideoita. Päätekijöiksi nousivat liikennejärjestelyt, yrittäjien ja kaupungin välinen yhteistyö sekä Vanhan Rauman yleinen kiinnostavuus.

Suurin osa yrittäjistä on sitä mieltä, että autoilla pitää päästä jatkossakin kulkemaan Vanhassa Raumassa. Asiakkaat haluavat päästä mahdollisimman lähelle liikkeitä asioidakseen niissä. Pysäköintialueita on kehitetty ja tullaan jatkossakin kehittämään aluekohtaisesti. Kehitys tulee tapahtumaan edelleen niin, että pysäköintialueita keskitetään Vanhan Rauman välittömään läheisyyteen. Kadunvarsipysäköinnin vähentäminen jakaa mielipiteitä. Liikennejärjestelyiden ja opasteiden toimivuus Vanhan Rauman ja uuden kauppakeskittymän välillä on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun mietitään keskustan tämänhetkistä kehittämistä kokonaisuutena. Vaivaton liikkuminen alueiden välillä toisi uudessa kauppakeskittymässä asioivia sujuvasti myös Vanhaan Raumaan.

Yrittäjien ja kaupungin keskinäistä yhteistyötä voitaisiin vielä entisestään kehittää, jolloin yhä useampi yrittäjä voisi tulla kuulluksi yhteisiä asioita päätettäessä ja mietittäessä. Myös yrittäjien keskinäinen yhteistyö kilpailutilanteen parantamiseksi ja alueen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi nousee yhdeksi keskeiseksi tekijäksi. Sen sijaan, että kopioidaan toisten yrittäjien ideoita, pitäisi pyrkiä erilaistamaan tuote- ja palveluvalikoimaa. Tällöin yritysten kokonaistarjonta saataisiin laajemmaksi ja monipuolisemmaksi.

Yrittäjät näkevät Kauppatorin keskeisenä tekijänä Vanhan Rauman kiinnostavuudessa. Tori täytyy pitää elinvoimaisena ja sen tarjonta monipuolisena. Yrittäjät toivoivat myös torille kaikenlaista oheistoimintaa, jolla saataisiin ihmiset saapumaan alueelle. Liiketilojen muuttaminen asuintiloiksi heikentäisi osaltaan alueen toimintamahdollisuuksia. Tämä on nähty

jo Kauppatorin ja Kalatorin välisellä alueella. Yksittäisten yritysten kadotessa asiakasvirta vähenee myös naapurirytyksiin heikentäen toimintamahdollisuuksia.

7.8.6 Toimintasuunnitelmat

Tapahtuva rakennemuutos ei tule ainakaan tässä vaiheessa vaikuttamaan yleisesti yrittäjien toimintaan. Rakennemuutoksen ei uskota vaikuttavan omaan tilanteeseen merkittävästi. Yrittäjät uskovat vanhoihin toimintatapoihin ja aikovat jatkaa hyväksi todetulla linjalla. Useimmat pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa maltillisesti kuten tähänkin asti. Toimintasuunnitelmia tarkastetaan tilanteiden muuttuessa. Osa yrittäjistä pyrkii kuitenkin pieniin laajennuksiin, koska liiketilat nähdään puutteellisina. Liiketilojen ahtaus tai omistussuhde todetaan joissain tapauksissa ongelmiksi. Ongelmat pyritään ratkaisemaan uusien liiketilojen hankinnalla joko Vanhasta Raumasta tai muualta keskustan alueelta.

8. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET

Kaupan rakennemuutos vahvistaa Raumaa alueellisena kauppapaikkana. Vahva päivittäistavarakaupan keskittymä houkuttelee aiempaa tehokkaammin ihmisiä keskustaan. Tästä kehityksestä tulisi myös erikoisliikkeiden ottaa hyöty itselleen. Arkisten päivittäistavaraostosten hankkimisten lisäksi ihmiset haluavat asioida keskuksissa, joissa on paljon erikoisliikkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi Tampereen Koskikeskus, Raision Mylly, Turun Hansa, Porin Isokarhu ja Lempäälän Ideapark. Myös Vanha Rauma voidaan lukea vastaavaksi alueelliseksi erikoisliikkeiden keskittymäksi. Mittakaava on luonnollisesti pienempi.

Vanhassa Raumassa vain harva liike kilpailee suoranaisesti hypermarkettien kanssa. Erikoiskauppa ei ole uhattuna päivittäistavarakaupan pinta-alalisäyksen takia, jos yrittäjien toimintaedellytyksistä pidetään muuten huolta. Kuitenkin uuden kauppakesittymän lanseeraamisen aikana syntyy väkisinikin tietynlaista vastakkainasettelua, jossa kilpaillaan asiakkaiden huomiosta. Tällaista vastakkainasettelua tulisi yrittää lieventää kaikin mahdollisin keinoin ja pyrkiä kehittämään keskusta-alueita kokonaisuutena.

Vain hyvin pienellä osalla Vanhan Rauman yrityksistä on strateginen tarve siirtyä tulevaisuudessa ostoskeskuksiin. Näissä harvoissa tapauksissa perusteena ovat logistiset ongelmat. Asiakasvirta koetaan nykyisellään hyväksi valtaosassa Vanhan Rauman yrityksissä, eikä se luo perusteita uuden liikepaikan etsimiselle. Ostoskeskus liikepaikkana ei houkuttele yrittäjiä korkeiden vuokrien, pienten tilojen ja pitkien aukioloaikojen vuoksi. Lisäksi ostoskeskusten liiketilat ovat yrittäjien mielestä usein epäkäytännöllisen mallisia.

Keskustan alueen elintarvikeliikkeisiin kaupan rakennemuutos tulee todennäköisesti vaikuttamaan. Ainakin Tarvontorilla sijaitsevan pienemmän päivittäistavarakaupan yksikön voidaan olettaa kuuluvan lakkautettavien liikkeiden joukkoon päällekkäisyyksien välttämiseksi. Suurten ketjujen elintarvikeliikkeissä trendi on jo pitkään ollut yksikkökoon voimakas kasvattaminen taajamissa. Vanhassa Raumassa ei elintarvikeliikkeitä enää ole jo aiemmin tapahtuneen rakennemuutoksen seurauksena, joten nyt käynnissä olevalla rakennemuutoksella ei ole vaikutusta Vanhan Rauman päivittäistavarakauppaan. Vanhaan Raumaan ja sen lähialueisiin päivittäistavarakaupan muutos voi vaikuttaa myönteisesti, jos esimerkiksi Tarvontorin kiinteistöön saadaan uusi kiinnostava vuokralainen mahdollisesti lakkautettavan elintarvikeliikkeen tilalle. Vetovoimainen liike vahvistaisi keskusta-alueen erikoisliikkeiden tarjontaa ja lisäisi siten myös asiakasvirtoja koko keskustassa. Keskusta-aluetta tulisi kehittää kokonaisuutena sillä periaatteella, että se pystyisi jatkossa kilpailemaan entistä paremmin muille paikkakunnille suuntautuvaa ostosmatkailua vastaan.

Kulku hypermarkettien ja Vanhan Rauman välillä on noussut keskusteluissa esille. On kuitenkin huomioitava, että useimmat kuluttajat eivät edes yritä hoitaa päivittäistavaraostoksia ja erikoisliikkeissä asiointia samalla pysäköinnillä, elleivät liikkeet ole saman katon alla kuten Rasion kauppakeskus Myllyssä. Oleellisempaa on pyrkiä luomaan Vanhasta Raumasta itsenäinen erikoiskaupan keskus, jonne on helppo tulla käymään. Ihmisvirta tuo asiakkaita, pitää liikekeskuksen elävänä ja antaa yrityksille mahdollisuuden toimia kannattavasti. Ihmisvirta säilyy, jos eri alojen erikoisliikkeitä on alueella runsaasti ja liikkuminen on vaivatonta. Kanta-asiakkaat ja turistit muodostavat kaksi erityisen tärkeää asiakasryhmää Vanhan Rauman yrityksille ja nämä ryhmät tarjoavat merkittävän kilpailuedun muuttuvas-

sakin tilanteessa. Yrittäjillä riittää edelleen uskoa siihen, että kanta-asiakkaat ja turistit tulevat Vanhan Rauman liikkeisiin jatkossakin. Näistä asiakasryhmistä yrittäjien on myös tärkeää pitää kiinni. (Santasalo & Heusala 2002, 65.)

Hypermarkettien sijoittuminen Vanhan Rauman läheisyyteen on erikoiskaupalle parempi kuin ihmisvirtojen ohjaaminen vielä etäämmälle. Vähittäiskaupan keskittyminen vain 800 metrin päähän Vanhan Rauman liikekeskuksesta madaltaa kynnystä asioida erikoisliikkeissä samalla kertaa, vaikkei välttämättä yhdellä pysäköinnillä. Liikenteen ja pysäköinnin sujuvuus on tärkeää. Lähemmäs Vanhaa Raumaa ei kaupan suuryksiköitä olisi kuitenkaan mahdollista saada, joten nykyinen sijoittuminen ja suuret asiakasvirrat tukevat myös Vanhan Rauman liikkeitä, mikäli liikennejärjestelyt saadaan sujuviksi (Nortamonkatu – Harmaidenveljestenkatu – Kaunisjärvenkatu). (Santasalo & Heusala 2002, 40-42.)

Yritysten toimintaedellytyksiä kulttuuriperintökohteessa tulee tukea kaikin tavoin, jotta liikekeskuksen elinvoimaisuus saadaan säilymään. Rakennemuutoksen lisäksi on olemassa useita muita tekijöitä, jotka on otettava huomioon elinvoimaisuutta ylläpitäviä toimia suunniteltaessa. Tällaisia ovat yrittäjien ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset (yritysten lopettaminen, ulkopuolisen jatkajan löytyminen, sukupolvenvaihdokset), pysäköinti- ja liikenneongelmat, sekä rajoitukset esimerkiksi ulkomainonnassa. Haastatelluista Vanhan Rauman yrittäjistä on lähitulevaisuudessa jäämässä eläkkeelle tai lopettamassa toimintansa noin kolmannes. Yrittäjille olisi tärkeää siksi tarjota ulkopuolista apua sukupolven vaihdoksessa tai liiketoiminnan jatkajan löytämisessä, jotta liiketoiminta jatkuisi katkeamattomana eikä autioitumista pääsisi syntymään. Toisaalta myös yrittäjät itse voisivat rohkeammin käyttää hyödykseen esimerkiksi paikallista yritysneuvontaa erilaisissa ongelmissaan. Näin he voisivat helpottaa omaa urakkaansa ja saada uutta hyödyllistä tietoa sekä uutta näkökulmaa toimintaansa. (Santasalo & Heusala 2002, 74.)

Yrittäjien yhteistyöhön liittyen on esille noussut myös kysymys Vanhan Rauman liikkeiden aukioloajoista. Nykyiset aukioloajat saattavat muodostua tulevaisuudessa esteeksi alueen myönteiselle kehitykselle, sillä lähes kaikki liikkeet sulkevat ovensa verrattain aikaisin niin arkena kuin viikonloppuisinkin. Kuitenkin ihmisten ostokäyttäytyminen on vuosien varrella

muuttunut myöhäisempiä ajankohtia suosivammaksi, koska esimerkiksi työajat ovat venyneet yhä pidemmiksi. Aukioloaikojen jatkaminen tai muokkaaminen vaatisi yrittäjien osalta lisää resursseja ja järjestelyjä. Näihin toimenpiteisiin yritykset eivät haastattelujenkaan perusteella ole tällä hetkellä valmiita. Yrittäjien olisikin hyvä neuvotella keskenään mahdollisista yhteisistä muutoksista koskien tulevaisuuden aukioloaikoja. Toiminnan kehittäminen vaatisi kuitenkin valtaosan sitoutumista uusiin toimenpiteisiin.

Vanhassa Raumassa on tapahtunut sisäistä rakennemuutosta, jonka seurauksena torin itäpuoli on alkanut kaupallisesti heiketä. Suosituimpia liikepaikkoja ovat Kauppakatu ja Kunninkatu torilta Anundilanaukiota kohti kuljettaessa. Muutos tulisi ottaa huomioon tulevia katutöitä suunniteltaessa. Vielä remontoimattomien osuuksien vetovoimaa voisi elvyttää esimerkiksi säilyttämällä kadunvarressa enemmän pysäköintipaikkoja kuin jo uudistetuilla osuuksilla. Liikekeskuksen tasapaino olisi yhteinen etu.

Mielestämme liikkeenharjoittajien olisi hyvä tehdä jonkinasteinen päivitetty versio omista swot-analyysin osistaan. Tällä tavoin yrittäjät voisivat keskittyä omiin vahvuuksiinsa sen sijaan, että murehtisivat ympärillä tapahtuvia muutoksia. Vanhan Rauman liikkeenharjoittajien yhteistä voimavaraa eli laadukasta palvelua tulee jatkossa korostaa ylivertaisenä vahvuutena. Tähän liittyen päivitetyn analyysin teossa kannattaisi miettiä, miten palvelua voisi vielä parantaa tai monipuolistaa entisestään. Palvelu tuotteena ei syö yrittäjän resursseja niin kuin materiaaliset muutokset, mutta antaa ydintuotteelle lisäarvoa. Swot-analyysin osat auttaisivat muiltakin osin yrittäjiä ymmärtämään mihin oleellisiin asioihin liiketoiminnassa nykyisin kannattaa keskittyä ja miltä osin tulevan rakennemuutoksen negatiivisiin seurauksiin voidaan vaikuttaa.

Pelkkä hinnalla kilpailu suuria toimijoita vastaan ei ole järkevää, joten kilpailuetu tulee löytää jostakin muualta. Hypermarketit voivat tarjota suuria määriä tavaroita kilpailukykyiseen hintaan, mutta eivät pysty kilpailemaan henkilökohtaisessa asiantuntevassa asiakaspalvelussa eivätkä käsityötaidoissa. Kaikenlainen personointi ja ainutlaatuisuus ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina, ja trendin uskotaan jatkuvan. Hyvä talouskasvu ja työllisyys mahdollistavat sijoittamaan aiempaa enemmän yksilöön, kotiin ja vapaa-aikaan. Massatuot-

teiden rinnalle halutaan erikoisuutta, ja useat kuluttajat ovat siitä myös valmiita maksamaan. Vanhan Rauman yrittäjien kannattaisi miettiä swot-analyysin laadinnan yhteydessä, olisiko esimerkiksi joidenkin erikoistuotteiden ja tuotekokonaisuuksien räätälöinti asiakkaan toivomusten mukaiseksi mahdollista. Näemme yksilöllisen palvelun ja tuotesuunnittelun pienyrittäjien tulevaisuuden kilpailuetuina suuria päivittäistavaramyymälöitä vastaan niillä aloilla, joilla se on mahdollista.

Vanha Rauma tulee jatkossakin säilyttämään asemansa alueellisena erikoiskaupan keskittymänä erilaistetuilla tuotteilla ja asennoituneella palvelulla, mikäli perusliiketoiminta on kunnossa. Sekä oma tutkimuksemme, että lehtori Tapio Pirkanahon tutkimus Vanhan Rauman nykyrakenteesta puoltavat tätä johtopäätöstä. Tutkimuksissa mukana olleet Vanhan Rauman yrittäjät ovat olleet tulevaisuuden suhteen enimmäkseen luottavaisia, mutta on silti luonnollista pohtia tulevaa kehitystä muutosten kynnyksellä.

Tämä tutkimus synnyttää myös aiheita teemaan liittyville jatkotutkimuksille. Koska olemme tutkineet kilpailutilannetta ennen varsinaista kilpailutilanteen muutosta, on todennäköisesti syytä teettää aiheesta myös seurantatutkimus. Hyvä aika seurantatutkimuksen tekemiselle olisi noin 2-3 vuotta tämän tutkimuksen julkaisemisesta. Tässä ajassa kilpailutilanne on ehtinyt tasoittua tarpeeksi jatkotutkimuksen tuloksia ajatellen, eikä esimerkiksi uuden kauppakeskittymän uutuudenviehätys vaikuta enää ratkaisevasti tuloksiin. Kaupan rakennemuutosta tutkiessamme huomasimme lisäksi, että aihetta ei ole juurikaan tutkittu Suomessa aiemmin. Kirjallisuutta löytyy vielä melko niukasti aiheesta, eikä vastaavia tutkimuksia esimerkiksi kaupan ketjuuntumisesta ollut saatavilla. Jatkotutkimusten aiheita voisivat olla esimerkiksi: kaupan ketjuuntuminen, kaupan rakennemuutoksen vaikutukset Rauman seudulla tai keskustan kehittämiseen liittyvät erilaiset tutkimukset.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, J. 2006. Halpakauppakin ketjuuntuu. Helsingin Sanomat 14.5.2006
- Aaltonen, J. 2007. Kaupat karkaavat kauas lapsiperheistä. Helsingin Sanomat 28.2.2007
- Aunola, M. & Näsi, J. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaino Oy
- Byckling, S., Järvinen, R., Kiuru, P., Koski, K., Koverola, H. & Saarinen, P. 2002. Kaupan suuryksiköiden kilpailuvaikutusten arviointi. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. 2000, Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd
- Ekholm, T. Internet haastaa kaupan perinteiset toimintatavat. Kaupan Maailma 2/2007
- Eskola, J & Suonranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Helsinki. WSOY
- Halpaketjujen omistus keskittyy. Kauppalehti 21.12.2005
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy
- Heikkilä, M., Santasalo, T. & Karppinen, S. 1996. Suomalaisia kävelykeskustoja. Helsinki. Oy Edita Ab
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita
- Hengähdystauko kauppaketjuille. Taloussanomat 9.9.2005
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus
- Honni, M. & Mannermaa, K.. 1992. Markkinoinnin suunnittelun perusteet. Tampere. Weilin-Göös
- Huhta, M. 2005. Jättimarketit vievät euroja keskustasta. Helsingin Sanomat 23.9.2005
- Iissalo, T. & Kilgast, R. Tulevaisuuden kauppa tuottaa elämyksiä. Kehittyvä kauppa 1/2007
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Gummerus
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki. Talentum

- Karlöf, B. 1996. Strategia – Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo. WSOY
- Karlöf, B. 2004a. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki. Edita Prima Oy
- Karlöf, B. 2004b. Tehokas johtaminen – yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki. Edita Prima Oy
- Kasso, T. 1995. Kauppa yhdyskuntasuunnittelussa – Kauppa ja kaupunki. Helsinki. Offset Koppinen Oy
- Kasso, T., Kasanko, M. & Pulkkinen, M. 1998. Suurmyymäläsääntelyn vaikutukset kilpailuun ja kuluttajiin. Sarja B 146. Helsinki. Liiketaloustieteen tutkimuslaitos
- Kaupun suuryksiköiden vaikutusten selvittäminen ja arviointi. 2001. Maankäyttö- ja rakennuslaki 2000 –julkaisusarja: Opas 4. Helsinki: Ympäristöministeriö, alueidenkäytön osasto
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju – Kaupan ketjuliiketoiminta. Kerava. Otava
- King, G., Koehane, R.O., & Verba, S. 1994. Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research. Princeton, NJ. Princeton University Press
- Kinkki, S. 1995. Yritysavain – yrityksen perustoiminnot. Porvoo. WSOY
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1997. Yritystietous. Porvoo. WSOY
- Kinkki, S & Isokangas, J. 2002. Yrityksen Perustoiminnot. Helsinki. WSOY
- Koistinen, K. & Vesala, T. 2006. Päivittäistavarakaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995 – 2003. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus
- Kolu, L. 2007 Sanomalehti Länsi-Suomi 20.3.2007. S-ryhmä kirii karkuun päivittäistavara-kaupassa
- Kostamo, E. 2000. Strateginen ajattelu – selviydy tietoyhteiskunnassa. Helsinki. Kauppa-kaari Oyj
- Koski, K. 1999. Kaupan suuryksiköiden vaikutukset. Vaikutuskokonaisuuden määrittely ja hypermarketteihin liittyvien vaikutusten arviointimenetelmät. Espoo. Valtion teknillinen tutkimuskeskus
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing management. Upper Saddle River. Prentice Hall
- Kova kilpailu on kuluttajan etu. Ilta-Sanomat 27.5.2005
- Lahtinen, J. Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995 Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Kokkola. Avaintulos Oy

- Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos Oy
- Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Porvoo. WSOY
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki. WSOY
- Lehmuskallio, P. & Tanhuanpää, A. 2001. Rikas rakas Vanha Rauma. Rauma. West Point
- Lyytinen, J. & Piha, K. 2004. Yritä edes: 32 syytä ryhtyä yrittäjäksi. Helsinki. Talentum
- Malinen, P. 1998. Yliopistoyrittäjyys, yrityksen perustaminen ja liiketoimintasuunnitelma [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2006]. Saatavissa: www.tukkk.fi/pki/yrittajyys/files/Yliopistoyrittajyys_yrityksen_perustaminen_ja_liiketoimintasuunnitelma.ppt
- Mannila, M. Häviääkö ruokakauppa keskustasta? Kehittyvä kauppa 5/2006
- Marjanen, H. 1993. Store location analysis and the mystery of consumer spatial behaviour. Sarja D-4:1993. Kaarina. Kaarinan Tasopaino Oy
- Marjanen, H. 1997. Distance and store choice with special reference to out-of-town shopping. Sarja A-4 1997. Turku. Kirjapaino Grafia Oy
- Mason, J. 2002. Qualitative researching. London. Sage Publications Ltd
- McDonald, M. 1992. Strateginen markkinoinnin suunnittelu. Porvoo. WSOY
- Mercer, D.1998. Marketing strategy: The challenge of the external environment. Musselburgh. Scotprint Ltd
- Mälkiä, M. 2006. Strateginen johtaminen, johtamisen sivuainekoulutus [verkkodokumentti]. Helsingin yliopisto. Poliisiammattikorkeakoulu. [Viitattu 15.9.2006]. Saatavissa: www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0506/jos2/JOS2Osa1HY2006.pdf
- Nieminen, P. 2006. Päivittäistavarakauppa kannattaa kovan kustannuskuurin ansiosta. Taloussanomat 31.1.2006
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo. WSOY
- O'Shaughnessy, J. 1995. Competitive Marketing – A Strategic Approach – Third Edition. St Ives. Clays Ltd
- Passi, M. 2006. Pienet supermarketit ovat kärsineet lähikauppojen sunnuntaiaukiolosta. Helsingin Sanomat 9.6.2006

- Pentti, R. Katsaus suomalaisen vähittäiskaupan tulevaisuuteen. Kaupan Maailma 1/2007
- Pinson, L. & Jinnett, J. 1996. Anatomy of a business plan: A Step-by-step guide to starting smart, building the business and securing your company's future – Third edition. Chicago. Upstart publishing company
- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki. Gummerus
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York. The Free Press
- Porter, M 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki. Oy Rastor Ab
- Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki. Oy Edita Ab
- Rauhala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä. Gummerus
- Rikkinen, L. 1996. Löydä oma yritysideo. Helsinki. Oy Edita Ab
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo. WSOY
- Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. Helsinki. Talentum
- Santasalo, T. & Kontio, K. 1995. Euroopan muuttuva vähittäiskauppa. Helsinki. Tuomas Santasalo Ky
- Santasalo, T. & Heusala H. 2002. Erikoiskauppa kaavoituksessa. Helsinki. Tuomas Santasalo Ky
- Santasalo, T., Koskela, K., Pajulahti, M. & Tulkki, K. 2004. Kokemuksia vähittäiskaupan suuryksiköiden sijainnin ohjauksesta. Helsinki. Ympäristöministeriö
- Soininen, K. Pikoil ja Restel haastavat ABC:n. Kehittyvä kauppa 8/2006
- Sotarauta, M. 1996. Epäselvyyden hallinta ja kommunikatiivinen strategisuus [verkkodokumentti]. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. [Viitattu 12.9.2006]. Saatavissa: http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/eps_hall.pdf#search=%22strategisen%20suunnittelu%20merkitys%22
- Sutinen, M. & Antikainen, A. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Jyväskylä. Gummerus
- Tradekan ja Wihurin yhdistyminen ei yllättänyt. Etelä-Suomen Sanomat 25.5.2005
- Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy
- Tuormaa, J. Kaupan merkit valtaavat Eurooppaa ja maailmaa. Kehittyvä kauppa 7/2006

Ulwick, A.W. 1999. Business strategy formulation: Theory, process and the intellectual revolution. London. Quorum Books

Uudet kauppakeskukset eivät vielä syö liiketilojen kysyntää. Taloussanomat 15.9.2005

Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WSOY

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä. Gummerus

Wuorio, J. 2007. 8 Ways to make your budget work [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.3.2007]. Saatavissa:

<http://www.microsoft.com/hk/businesscentre/english/themes/manage-your-finances/8WaystoMakeaBudgetWork.aspx>

TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE 1

TAUSTAT:

- Historia
- Kehitys

LIIKEIDEA:

- Tällä hetkellä
- Muutostarpeet

ULKOINEN ANALYYSI:

- Mahdollisuudet
- Uhat

SISÄINEN ANALYYSI:

- Vahvuudet
- Heikkoudet

PÄÄMÄÄRÄT:

- Tällä hetkellä
- Tulevaisuudessa

STRATEGIA:

- Strateginen suunnitelma
- Tällä hetkellä
- Muutostarpeet
- Strategiavalintaan vaikuttavat tekijät

TAVOITTEET:

- Taloudelliset
- Markkinaosuudet

TOIMINTASUUNNITELMA:

- Tällä hetkellä
- Tulevaisuuden muutokset

BUDJETTI:

- Rakennemuutoksen vaikutus budjettiin
- Seuranta

TEEMAHAASTATTELUN APUKYSYMYKSET

LIITE 2

Mikä on liikeideanne, ja aiotteko muuttaa sitä tulevaisuudessa?

Miten olette päätyneet nykyiseen toimintamalliinne?

Miten tulitte valinneeksi Vanhan Rauman liikepaikaksenne?

Onko liikekiinteistöenne teidän omistuksessanne?

Miten liikekiinteistön omistussuhde vaikuttaa strategiavalintoihinne?

Yrityksen:

- vahvuudet
- heikkoudet
- mahdollisuudet
- uhat
- miten nämä ovat muuttuneet alkuajoista?

Millaisia ajatuksia kaupan rakennemuutos on herättänyt teissä yrittäjänä?

Miten uskotte kaupan rakennemuutoksen vaikuttavan liiketoimintaanne?

Mikä oli yrityksenne päämääränä aloittaessanne liiketoimintaanne?

Mikä on yrityksenne päämäärä nykyään? Onko se muuttumassa?

Mikä on yrityksenne strategia ja miten olette siihen päätyneet?

Millä tavoin kaupan rakennemuutos vaikuttaa strategiavalintaanne?

Millaisia tavoitteita teillä on ollut tähän asti ja ovatko ne toteutuneet?

Miten uskotte tavoitteidenne muuttuvan lähivuosien aikana?

Millainen on yrityksenne toimintasuunnitelma muuttuvassa tilanteessa?

Milloin arvioitte kaupan rakennemuutoksen näkyvän liiketoiminnassanne?

Miten kaupan rakennemuutos vaikuttaa yrityksenne budjetointiin?

Miten aiotte seurata muutoksen tuomia vaikutuksia?

Mitä Vanhassa Raumassa kannattaa myydä 10 vuoden kuluttua?

Millä keinoilla Vanha Rauma voi säilyttää elinvoimansa liikepaikkana?

