

OUTI UUSITALO

Vähittäiskauppa maakunnassa: tapaus Keski-Suomi

Vähittäiskaupan palvelujen tarjonta muodostaa tärkeän perustan maakunnan asukkaiden hyvinvoinnille. Keski-Suomen maakunnassa kaupan palvelut ja samalla kilpailu ovat keskittyneet Jyväskylän kaupunkiseudulle. Päivittäistavarakaupan palveluita on kuitenkin tarjolla myös pienemmissä kunnissa. Uudet investoinnit maakuntakeskukseen saattavat heikentää etäällä sijaitsevien alueiden vetovoimaisuutta. Tulevaisuudessa väestön ikääntyminen ja pienten kotitalouksien määrän kasvu edellyttävät uusien palvelukonseptien kehittämistä. Koko maakunnan näkökulmasta innovatiiviset palvelut lisäävät alueen vetovoimaa.

”Keski-Suomi on tiedolla, taidolla ja yrittäjyydellä tulevaisuuttaan rakentava elämänlaadun maakunta” (Keski-Suomen liitto 2008). Maakunta on tunnettu hienoista metsistään, vesistöistään ja vuorimaisemistaan. Se on niittänyt mainetta niin perusteellisuuden vahvan perustan kuin uusien teknologioiden osaamisenkin maakuntana. Perinteisten kivijalkojen, kuten metsä-, paperi-, metalli-, puutuote- ja koneteollisuuden lisäksi tulevaisuuden kasvualat, tieto- ja viestintäteknologia, energia- ja ympäristötekniikka, hyvinvointi- ja nanoteknologia, muodostavat tärkeän osan alueen elinkeinoelämää. Tunnettu yliopisto ja ammattikorkeakoulu sekä lukuisat muut oppilaitokset ovat nostaneet Keski-Suomen osaamisen ja koulutuksen maa-

kunnaksi. Maantieteellisesti maakunta sijaitsee keskellä Suomea valtakunnallisen liikenneväyläverkoston solmukohdassa. Väestön määrä kasvaa, ja maakuntakeskus Jyväskylä on kilpailukykyinen kaupunkiseutu, yksi Suomen kasvukeskuksista. (Keski-Suomen liitto 2008.) Miltä näyttää vähittäiskauppa Keski-Suomen maakunnassa? Millainen maakunta Keski-Suomi on kaupan palvelutarjonnan näkökulmasta?

Jyväskylän seutu muodostuu seitsemästä kunnasta¹ ja asukkaita alueella on noin 166 000. Vuoden 2009 alusta Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti yhdistyivät ”Uudeksi Jyväskyläksi”, joka toimii maakunnan keskuksena. Keski-Suomen maakunta käsittää Jyväskylän seutua laajemman alueen, edellä

¹ Hankasalmi, Jyväskylä (vuoden 2008 loppuun saakka Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti), Laukaa, Muurame, Petäjävesi, Toivakka ja Uurainen.

mainittujen lisäksi noin 20 kuntaa. Koko maakunnan asukasluku on noin 270 000. Keski-Suomen maakunta on jaettu kuuteen seutukuntaan, joista suurimpia ovat Jyväskylän, Äänekosken ja Jämsän seutukunnat. Jyväskylän kaupunki on maakunnan kaupallinen keskus, jossa sijaitsee 45 % maakunnan vähittäiskaupoista (Vähittäiskaupan toimipaikat... 2008). Jyväskylän seutua ympäröivät pienet seutukunnat ja niissä sijaitsevilla kunnissa on kaupalliset peruspalvelut, kuten päivittäistavarakauppa. Seudullisilla keskuksilla sekä maakuntakeskuksella on monipuolinen ja vetovoimainen erikoiskaupan tarjonta. Ostovoiman erot eri kuntien välillä ovat suuret, samoin erot vähittäiskaupan palveluiden tarjonnassa.

Keski-Suomen maakunnassa väestö kasvaa, joskin kasvu on huomattavasti vähäisempää kuin etelän kasvumaakunnissa Pirkanmaalla ja Uudellamaalla. Keski-Suomessa väestö keskittyy Jyväskylän seudulle. Muita yli 20 000 asukkaan kuntaa on vain Äänekoski, joka sijaitsee Jyväskylän vaikutusalueella. Maakunnassa on suuri määrä pieniä kuntia: seitsemässä kunnassa on alle 2000 asukasta. (Keski-Suomen ja Pohjois-Savon kaupallinen palveluverkko 2006.) Jyväskylän seudun ulkopuolisilla haja-asutusalueilla asuu noin 24 % maakunnan väestöstä. Väestö näillä alueilla vähenee, ikääntyy ja syntyvyys on alhainen ja nettomuutto negatiivinen. Aluekehityksen näkökulmasta nämä seudut kaipaavat uusia, kannattavia yritysideoita. (Keski-Suomen liitto 2008). Vähittäiskaupan palvelujen tarjonta on yksi mahdollisuus syrjäisempien alueiden elinvoimaisuuden ylläpitämisessä.

Keski-Suomen ja Pohjois-Savon kaupallista palveluverkkoa vertailevan Defris-hankkeen

raportin mukaan Pohjois-Savossa on Kuopion lisäksi kaksi merkittävää vetovoimaista kaupan keskusta, Varkaus ja Iisalmi. Väestömäärältään vastaavan kokoiset kunnat Keski-Suomessa ovat niin voimakkaasti Jyväskylän vetovoiman piirissä, etteivät ne kykene hyödyntämään omien kuntalaisten ostovoimaa (Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko ... 2006). Kaupalle tarjonnan keskittyminen voi tuoda lisää tehokkuutta, mutta kuluttajille se merkitsee pidempiä ostosmatkoja.

Vuoden 2009 alussa voimaan tullut Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kuntaliitos tuo mielenkiintoisen näkökulman kaupallisen palveluverkon kehittäjille: uusi tilanne antaa mahdollisuuden aikaisemmin kolmen erillisen kunnan muodostaman alueen tarkasteluun yhtenä kokonaisuutena. Painopiste siirtyy kuntakeskuksista asutuksen keskittymisiin, työpaikkojen keskittymisiin, asioinnin keskittymisiin, sekä liikennevirtoihin näiden välillä.

Koska kauppa on hyvin työvoimavaltainen palveluala, työntekijöiden saatavuus ja ammatitaito nousevat tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyssä. Keski-Suomessa kauppa on tähän mennessä ollut kiinnostava työnantaja ja työvoimaa on ollut saatavilla. Jyväskylän 30 000 opiskelijaa ovat kaupan kannalta potentiaalisia ja toivottuja työntekijöitä joustavine työsuhte- ja aikatoiveineen. Työntekijätason henkilöstön lisäksi kaupoihin tarvitaan kauppiaita yrittäjiksi. Yrittäjien rekrytointi on Keski-Suomessa osoittautunut haasteelliseksi ja kaupan ryhmittymät joutuvat panostamaan yrittäjiksi kannustamiseen (Keskon vuosi 2007, 51).

Maakunnan ja seudun vahvuudet ja heikoudet heijastuvat kaupan toimintaedellytys-

ten ja kilpailun kautta kaupan tarjontaan, kuten palveluiden saatavuuteen ja monipuolisuuteen. Vähittäiskaupan toimialan rakennetta ja kilpailutilannetta Keski-Suomessa tarkastellaan tässä artikkelissa Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Mallin mukaan toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavat voimat ovat toimialan nykyisten yritysten välinen kilpailu, tarvarantoimittajien neuvotteluvoima, kuluttajien neuvotteluvoima, uusien alalle tulijoiden uhka sekä korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka. Artikkelin tarkoituksena on analysoida ja valottaa vähittäiskaupan tarjontarakennetta ja strategioita Jyväskylän seudulla ja Keski-Suomen maakunnassa. Analyysin pohjalta voidaan nostaa keskustelun kohteeksi tulevaisuuden mahdollisuuksia tarkastelluilla alueilla ja kaupan toimialan kannalta keskeisiä ajankohtaisia kysymyksiä, haasteita ja muutostrendejä. Artikkelissa hyödynnetään olemassa olevia aineistoja, kuten tutkimuksia, selvityksiä ja tilastoja. Näitä aineistoja täydentäviä näkökulmia on kerätty asiantuntijahaastattelujen avulla.

Kaupan kilpailutilanteen ja strategian tarkastelu Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla

Michael Porterin (Porter 1980, 1985) ns. viiden kilpailuvoiman malli kuvaa toimialan kilpailutilannetta ja kilpailun kireyden astetta. Malli auttaa jäsentämään toimialan tärkeitä olosuhteita ja piirteitä ("basic underlying forces") (Porter 1980, 6). Sen avulla voidaan tarkastella myös toimialan houkuttelevuutta yrityksille. Mallin taustalla on ajatus, jonka mukaan yritykset hakevat toimialalta itselleen kilpailuasemaa,

josta käsin ne pystyvät ensinnäkin puolustautumaan kilpailun painetta vastaan ja toisaalta vaikuttamaan kilpailutekijöihin ja muokkaamaan niitä haluamaansa suuntaan.

Kilpailuvoimien kuvaaminen avaa ymmärrystä yritysten toimintaympäristöön, strategiisiin valintoihin ja toimintamahdollisuuksiin. Kilpailuvoimien juuret ovat kietoutuneet kuluttajien piirteisiin, talouden olosuhteisiin ja teknologioiden toimialalle tarjoamiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin. Michael Porter kehitti mallin toimialan kilpailun tarkasteluun. Toimialan muodostavat yritykset, joiden tuotteet tai palvelut ovat toisensa korvaavia. Käytännössä toimialan määrittely ei ole täysin ongelmaton, sillä avoimia kysymyksiä syntyy mm. tuotteiden, prosessien sekä maantieteellisen alueen rajojen täsmällisestä määrittelystä (Porter 1980, 5). Tämän määritelmän mukaisesti toimiala määrittyy varsin kapeasti, mikä onkin tärkeä silloin, kun toimialan analyysin tarkoitus on yrityksen strategian rakentaminen. Tässä artikkelissa sovelletaan toimialan käsitettä laajemmin, tarkastellaan sekä päivittäistavara- että erikoiskauppaa Keski-Suomen maakunnassa.

Kilpailuvoimien muotoutuminen

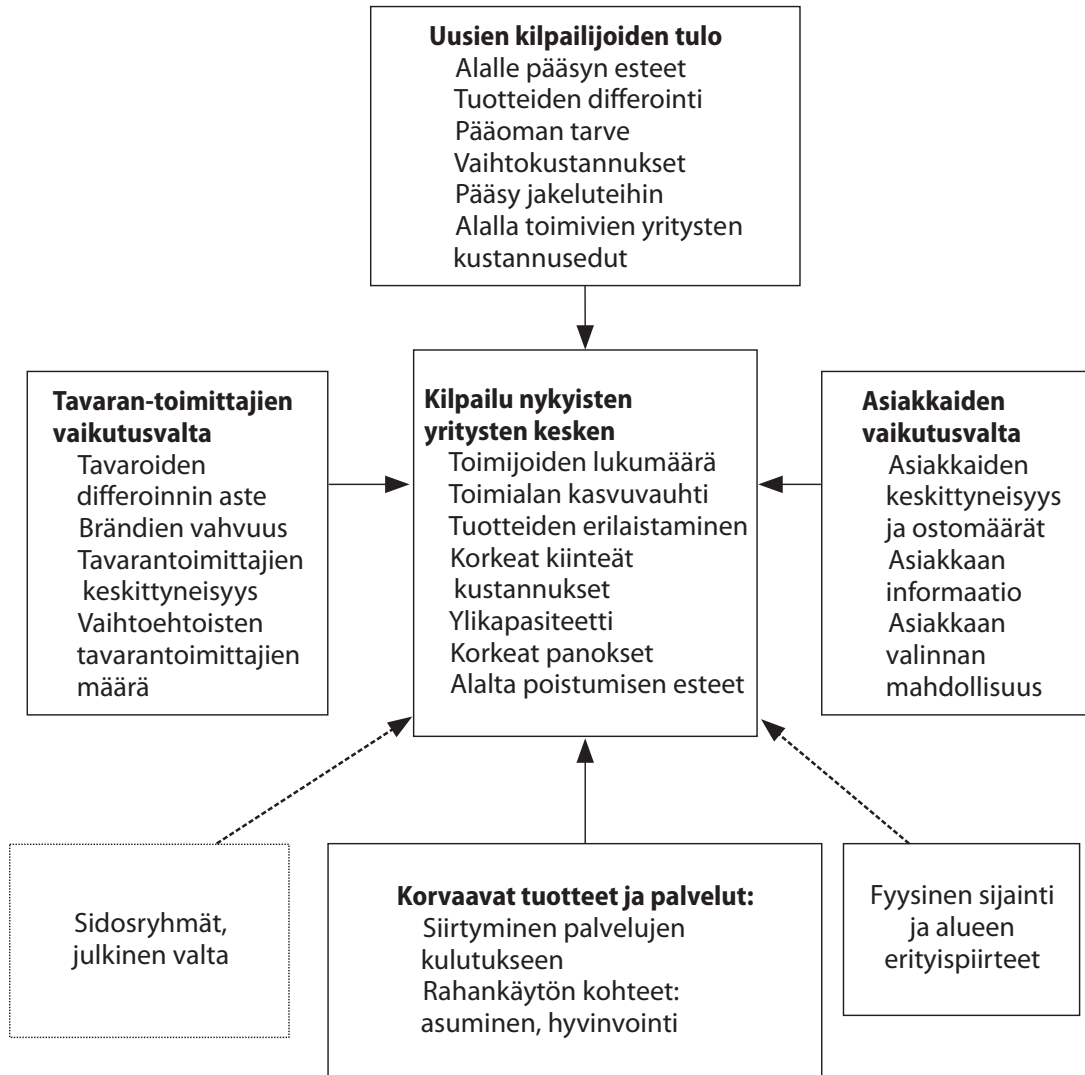
Vähittäiskaupan rakennetta ja kilpailutilannetta määrittää toimialan sisäisen kilpailun voimakkuus. Kilpailua kiristävät toimijoiden lukumäärä tai samankaltaisuus, toimialan hidas kasvuvauhti, korkeat kiinteät kustannukset, jottottavien tuotteiden vähäinen erilaistamisen aste, (ajoittainen) ylikapasiteetti, korkeat sijoitetut panokset ja valvottavat edut sekä korkeat alalta poistumisen esteet. Uusien kilpailijoiden markkinoille tulon todennäköisyys riippuu siitä, mil-

laiset alalle pääsyn esteet toimialalla vallitsevat. (Porter 1980). Päivittäistavarakaupan alalla esimerkiksi vaade suurtuotannon eduista ja kustannustehokkuudesta voivat muodostaa pienelle yrittäjälle esteen toiminnan aloittamiselle. Erikoiskaupan alalla pääoman sitoutuminen voi vastaavasti vaikeuttaa uusien yrittäjien markkinoille tuloa. Julkisen vallan toimenpiteet, kaavamääräykset ja lainsäädäntö saattavat muodostaa esteitä uusille kilpailijoille. Muita uusien kilpailijoiden markkinoille tuloon vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteiden differointi, pääoman tarve, vaihtokustannukset, pääsy jakeluteihin sekä alalla toimivien yritysten kustannusedut. Asiakkaiden neuvotteluvoima liittyvät asiakkaiden keskittyneisyyteen ja ostomääriin, asiakkaan omaamaan informaatioon ja asiakkaiden valinnan mahdollisuuteen. Tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa määrittävät tavaroiden differoinnin aste ja brändien vahvuus, tavarantoimittajien keskittyneisyyden aste, vähittäiskaupan yritysten mahdollisuus integroitua taaksepäin ja vaihtoehtoisten tavarantoimittajien määrä. Korvaavien tuotteiden ja palveluiden ilmeneminen liittyy esimerkiksi siihen, että kuluttajat mahdollisesti vähentävät tavaroiden ostamista ja siirtyvät kuluttamaan entistä enemmän palveluita, joita jakelevat muut kuin vähittäiskaupat. Erityisen huomion kohteina ovat sellaiset korvaavat tuotteet, joilla on mahdollisuus tarjota toimialan tuotteille edullista hinta-laatusuhdetta edustava vaihtoehto. Toisaalta erityishuomiota vaativat ne tuotteet, joiden valmistajat ovat hyvin kannattavia yrityksiä. (Porter 1980, 7–29.). Sähköinen kauppa ja tavaroiden ostaminen ulkomailta voivat korvata vähittäiskaupan palvelujen käyttöä. Niin ikään matkailu- ja va-

paa-ajanpalvelujen tarjonta kilpailee kuluttajien euroista. Toisaalta ostovoiman, varallisuuden ja vapaa-ajan lisääntyessä erilaiset matkailu-, hyvinvointi-, liikunta- ja viihdepalvelut sekä kaupan tarjonta täydentävät toisiaan. Näiden yritysten keskittymisen tietylle maantieteelliselle alueelle voidaan ajatella vahvistavan paikan vetovoimaa.

Kilpailuvoimat yhdessä vaikuttavat toimialan yritysten tuloksentekoon. Tämä tarkastelu keskittyy tunnistamaan toimialan tärkeät rakenteelliset tekijät, jotka vaikuttavat siihen, miten voimakkaina eri kilpailuvoimat ilmenevät. Kilpailuvoimat kytkeytyvät toimialan kannattavuuteen. Ajatuksena on, että toimialan yritykset pyrkisivät löytämään itselleen sellaisen paikan tai aseman, joka auttaisi niitä puolustautumaan kilpailuvoimilta. Tärkeää on myös ymmärtää kilpailun taustalla olevien voimien esiintyminen ja lainalaisuudet. Näin hahmottuvat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ja voidaan paikantaa alueita, joita koskevat strategiset päätökset johtavat taloudellisen tuloksen kohentumiseen. Analyysi voi auttaa valottamaan toimialan niitä trendejä, joihin liittyy uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tai uhkatekijöitä. (Porter 1980, s. 4).

Porterin malli kuvaa toimialan kilpailutilannetta viiden kilpailuvoiman kautta. Näiden kilpailuvoimien lisäksi on hahmotettavissa muitakin tärkeitä kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Yhdeksi merkittäväksi kilpailuvoimaksi on esitetty sidosryhmät (Freeman 1984), joita vähittäiskaupan toimialalla ovat esimerkiksi julkisten vaikuttajien toimet, kuten lainsäädäntö ja kaavoitus. Ne ovat olennainen osa yritysten kilpailullista toimintaympäristöä.



Kuva 1. Kuva esittää viiden kilpailuvoiman mallin ja tärkeimmät kilpailuvoimia määrittävät tekijät.

Kilpailuvoimien lisäksi toimintaympäristön fyysiset puitteet määrittävät alueen kiinnosta- vuutta kaupan palvelujen tarjonnalle sekä kaupan toimintaedellytyksiä. Fyysisen ympäristön ja infrastruktuurin piirteitä ovat muun muassa liikenneyhteydet ja niiden toimivuus, asutuskeskitymien koko ja niiden sijainti suhteessa toisiinsa, tarjolla oleva työvoima ja oppilaitokset.

Kilpailuedun jatkuva etsiminen edellyttää innovatiivista otetta liiketoimintaan. Onnistuneet innovaatiot luovat yrityksiä vahvistavia kilpailuetuja. Toisaalta kypsillä toimialoilla, kuten päivittäistavara-kaupassa, innovointi voi johtaa uudistusten pysähtymiseen. Aikaisemmin kilpailuetua innovaatioiden kautta menestyksekkäästi saavuttaneet yritykset kasvavat ja kilpailuetua menettävät yritykset poistuvat markkinoilta, josta seuraa toimialan keskittyminen. Keskittyminen voi johtaa kilpailun puuttumiseen ja hintatason nousuun, usein myös tarjonnan yllätyksettömyyteen ja uusien toimintamallien puuttumiseen. Yrityskoon kasvu ja toimialan keskittyminen tuottavat myös etuja: suuret yritykset ovat vahvoja ja asiantuntevia, ne saavuttavat suuruuden myötä kustannusetuja ja voivat siten tarjota edullisempia hintoja. (Varley & Rafiq 2004, 14).

Porterin viiden kilpailuvoiman mallia sovelletaan tässä artikkelissa vähittäiskaupan kilpailutilanteen alueellista tarkastelua jäsentävänä viitekehiksenä (Kuva 1). Malli on alun perin kehitetty strategisen liiketoimintayksikön tarkasteluun. Analyysissä suunnataan tarkastelua tulevaisuuteen: miten kilpailuvoimat kohdataan ja miten haasteet otetaan vastaan tulevaisuudessa. Kilpailuvoimat eivät ole vakiintuneita, vaan ne muuttuvat ajan kuluessa johdonmukaisesti

ti tiettyyn suuntaan. Tämä tasainen muutos voi joissakin tilanteissa häiriintyä, mistä seuraa epäjatkuvuuksia, äkillisiä tapahtumia tai rajua muutoksia, joilla on merkittävä vaikutus yritysten toimintaan. Kilpailuvoimat eivät myöskään ole irrallisia ja toisistaan riippumattomia, vaan niillä saattaa olla keskinäisiä kytkentöjä. Kaupan liiketoiminta ei ole yksinomaan sopeutumista kilpailuvoimiin. Kehittyvällä ja kilpailullalla toimialalla yritykset ja muut toimijat myös pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan ympäristöönsä. (Johnson & Scholes 2002, 112–113).

Vähittäiskaupan toimiala ja kilpailu Keski-Suomessa

Kilpailu tiivistyy maakuntakeskuksessa

Keski-Suomen maakunnassa oli vuonna 2007 yhteensä 1 706 vähittäiskaupan toimipaikkaa, joiden myynti oli yhteensä 1,8 miljardia euroa. Koko maakunnan toimipaikoista 57 prosenttia sijoittui Jyväskylän seudulle ja noin 69 prosenttia kokonaisympäristöstä tapahtui siellä. Jyväskylän kaupungin osuus Jyväskylän seudun kokonaisympäristöstä oli 78 prosenttia. (Vähittäiskaupan toimipaikat ...2008).

Päivittäistavara-kaupan toimialan kilpailutilanne on Keski-Suomessa Suomen keskimääräistä tasoa. Kaupan palvelut ovat keskittyneet vetovoimaiselle Jyväskylän kaupunkiseudulle, jossa myös kilpailu on tiiviimpää kuin muualla maakunnassa. Erikoiskaupan alalla tarjonta lisääntyy ja erityisesti huonekalukaupassa, asumisessa ja rautakaupassa kasvunäkymät houkuttelevat alueelle uusia toimijoita. (Haastattelu C).

Päivittäistavarakaupassa pääkilpailijoiden keskinäinen samankaltaisuus ja tasavahvuus lisäävät painetta kilpailuun. Koko Suomessa S-ryhmän markkinaosuus vuonna 2007 oli 41,0 prosenttia, K-ryhmän 33,9 prosenttia, Tradekan 11,9 prosenttia ja Lidlin 4,7 prosenttia. Paikallisuuskauppa Keskimaalla, jonka asiakasomistajina on 70 prosenttia maakunnan asukkaista, on vahva asema maakunnassa. K-ryhmä on kutistanut toimipaikkaverkostoaan 1990-luvun aikana erityisesti lähipalveluiden osalta, mutta on 2000-luvulla vahvistamassa asemaansa maakunnassa, mistä on osoituksena uusi alueorganisaatio. (Haastattelu B).

Päivittäistavarakauppa on hitaan kasvun toimiala, mikä kiristää kilpailutilannetta. Hitaasti kasvavan toimialan kypsyyssvaihe voidaan kuvata kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa kilpailun logiikkaan kuuluu se, että omaa markkinaosuutta kasvatetaan ja riittäviä volyymejä haetaan myös hinnanalennuksilla. Tällä tavoitellaan sitä, että heikoimmat kilpailijat poistuisivat toimialalta. Toisessa vaiheessa pyritään puolustamaan markkinaosuutta. Tällöin korostuu kustannustehokkuus. (Johnson & Sholes 2002, 118-119). Keski-Suomessa päivittäistavarakauppa on kypsyyssvaiheessa, jossa vakiintuneet toimijat pyrkivät markkinaosuuden ylläpitämiseen ja markkina-aseman puolustamiseen. Suomalaisen päivittäistavarakaupan johtamisa ja toimintatapojen vuoksi kilpailua käydään useilla eri institutionaalisilla tasoilla (vrt. Miller, Reardon & McCorkle 1999). Kaupparyhmittymien tasolla erityisen silmiinpistävää on S-ryhmän ja K-ryhmän välinen kilpailu markkinaosuuksista ja markkinajohtajuudesta. Kaupan liiketyypit kilpailevat mikä on vetovoimainen,

asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä parhaiten palveleva kauppakonsepti. Myymälätyyppien tasolla kilpaillaan, kenellä on vetovoimaisin kaupan brändi.

Kypsillä markkinoilla toimivien päivittäistavarakauppojen kilpailutilanne on suhteellisen vakaa. Pääkilpailijat ovat haluttomia hintakilpailuun, joka voisi lopulta tuottaa kaikille toimijoille heikompa tulosta. Toisinaan markkinoilla kuitenkin tapahtuu yllättäviä muutoksia, shokkeja, jotka järkyttävät tasapainoa ja saavat toimijat ryhtymään näyttäviin kilpailullisiin toimenpiteisiin. Saksalaisen Lidlin tulo Suomen markkinoille oli shokki, joka sai myös suuret pääkilpailijat reagoimaan (Uusitalo & Rökman 2007). Lidlin vaikutus on ulottunut myös Keski-Suomeen, jossa vuoden 2009 alussa on seitsemän Lidlin myymälää toiminnassa ja yksi uusi rakenteilla.

Keski-Suomessa kauppojen sijoittumista leimaa keskittyminen. Sekä lähipalvelut että suuret yksiköt, kuten tilaa vievät myymälät ja hypermarketit, sijoittuvat maakuntakeskukseen. Jyväskylän seudulla suurmyymälöiksi luettavien kauppojen kautta kulkee yli puolet päivittäistavarakaupan tavaravirroista (Haastattelu C; ks. myös Koistinen & Vesala 2006). Kauppa siis sijoittuu Jyväskylän seudulla alueellisesti kompaktiin kokonaisuuteen, ja kuntarakenteen tiivistyessä maakuntakeskuksen asema vahvistuu edelleen. Tämä todennäköisesti lisää uusien toimijoiden mielenkiintoa maakuntakeskusta kohtaan (Haastattelu C). Erikoiskaupat hakeutuvat maakuntakeskukseen ja suuriin kaupan keskittymiin, kuten Seppälän alueelle, Keljonkeskukseen ja Palokankeskukseen. Lähipalvelut ja päivittäistavarakauppa taas sijoittuvat myös kuntakeskuksiin tai aluekeskuksiin.

Keski-Suomessa Jyväskylän seudun ulkopuolella erikoiskaupan tarjonta näyttää keskittyvän tiettyihin kuntiin. Vahva paikallinen ostovoima edistää kuntien elinvoimaa, ja ostovoiman siirtyminen muista kunnista vankistaa niitä edelleen. (Haastattelu D). Olemassa oleva tieverkosto ja sijaintipaikat pääväylien varressa tarjoavat houkuttelevia mahdollisuuksia erikoiskaupalle. Pääteiden varsilla sijaitsevat kunnat saavat osansa ostovoimasta, kun taas kauempana sijaitsevat kunnat menettävät sitä. (Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko... 2006.)

Keski-Suomea ja Jyväskylän seutua tarkastellessa ilmenee, että päivittäistavarakaupan tarjonta on maantieteellisesti suhteellisen tasaisista. Kaikissa kunnissa on päivittäistavarakaupan palveluja. (Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko... 2006). Viime vuosikymmenenä tapahtuneen kaupan rakennemuutoksen seurauksena etenkin pienemmissä kunnissa kauppa on keskittynyt harvoille yrityksille. Rakennemuutos ilmenee näkyvimmin lähialvelujen tarjonnassa. Rakenteen mullistuessa perinteiset kyläkaupat ovat lopettaneet, ja myös kuntakeskuksissa monet pienet kaupat ovat sulkeneet ovensa. Koska lähialveluille on tarvetta, niitä on alettu rakentaa uudelleen. Erityisesti Suomen lähikauppa Oy asemoi itseään läheisyyttä tarjoavana palveluna. Siwa-kauppaverkosto on oiva esimerkki lähialvelujen uudesta tulemisesta. Markkinajohtajatkin ovat olleet aktiivisia: S-ryhmä on avannut supermarket-myymlöitä useissa kunnissa Keski-Suomen maakunnassa. Myös K-ryhmä on kiinnostunut rakentamaan uudelleen pieniä ja keskisuuria supermarket-myymlöitään (Haastattelu B). Pienten kauppojen menestystä on siivittänyt niiden mahdolli-

suus vapaisiin aukioloaikoihin. Yksi ilmentymä tästä ovat liikennemyymälät, jotka hyödyntävät vapaan aukiolon mahdollisuutta rakentamalla modernia 24/7/ –konseptin verkostoa. Liikennemyymälät paikkaavat osittain lähialveluiden tarvetta. Ne sijaitsevat pääväylien varsilla, jolloin niissä asiointi edellyttää autoa ja joskus pitkiäkin ajomatkoja. Monissa paikoissa niiden tärkeimmän asiakassegmentin muodostavat pääväyliä kulkevat autoilijat, ei niinkään paikallinen väestö.

Kasvumahdollisuuksien osalta päivittäistavarakauppa ja erikoiskauppa ovat hyvin eri tilanteessa. Erikoiskaupassa kasvun mahdollisuuksia syntyy luontevasti, ja muodit, trendit tai ostovoiman vaihtelut näkyvät myynnissä ja kilpailun kireydessä herkästi. Päivittäistavarakauppa liittyy perustarpeiden tyydyttämiseen, jossa kysyntä on vakaata ja melko hyvin ennustettavaa.

Markkinoille tulon esteitä

Uusien kilpailijoiden tulo markkinoille on kulluttajien ja yhteiskunnan näkökulmasta toivottavaa, mutta nykyisille toimijoille alalle tulon helppous on uhka, joka heikentää toimialan houkuttelevuutta ja nykyisten toimijoiden voitopotentiaalia. Uusien toimijoiden markkinoille tuloa saattaa hankaloittaa se, että nykyaikainen tehokkuutta tavoitteleva vähittäiskaupan johtaminen edellyttää etenkin päivittäistavarakaupassa investointeja tieto- ja viestintäteknologiaan sekä logistisiin järjestelmiin. Näin ollen päivittäistavarakaupassa mahdolliset alalle tulijat ovat suuria, todennäköisesti ulkomaisia kaupan ketjuja, joilla on investointien vaatimia resursseja.

Toimialalle tulon helpous liittyy myös siihen, miten alttiita nykyisin alalla toimivat yritykset ovat vastaamaan kilpailuun. Vakiintuneiden yritysten voimakkaat toimenpiteet, kuten raju hintakilpailu tai vakiinnutetut asiakassuhteet, vaikeuttavat alalle tuloa. Uudelta tulokkaalta edellytetään voimavaroja, osaamista ja vetovoimaa. Alalle tulijan on siis omattava kiinnostava ja vahva tuote tai brändi, voimavaroja investointien tekemiseen, osaamista tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä kehittää ja hoitaa asiakassuhteita ja luoda asiakasuskollisuutta. (Uusitalo 2004).

Alalle tulon helpouteen vaikuttavat mahdollisuudet luoda kestäviä asiakassuhteita. Tämä edellyttää asiakaslähtöisyyttä, paikallisten olosuhteiden ja kulttuurin tuntemista, mikä puolestaan saattaa hidastaa ulkomaisen kilpailijan alalle tuloa. Uusien alalle tulevien yritysten on saavutettava asiakkaiden suosio ja onnistuttava murtamaan vallitsevat asiakassuhteet ja asiakasuskollisuuden vakiintuneet perustat. Uusi yritys joutuu ponnistelemaan saadakseen nimensä tunnetuksi ja voittaakseen asiakkaan suosion. Vaadittavat markkinointiponnistukset voivat olla mittavia.

Toimitilojen ja liikepaikkojen saatavuus voivat muodostaa vähittäiskaupassa esteen alalle pääsylle. Erityisesti suuryksikköjen osalta sääntely vaikeuttaa markkinoille tuloa Jyväskylän seudulla samalla tavoin kuin muuallakin. (Haastattelu D.) Kauppojen lopettamisen seurauksena monissa kuntakeskuksissa on tyhjiä tai kaupan toiminnoista muuhun käyttöön siirtyneitä liiketiloja uusille yrittäjille. Esimerkkinä uudelleen hyödyntämisestä on K-marketin avaaminen Korpilahden kuntakeskukseen lo-

kakuussa 2008. K-market sai käyttöönsä liike-tilan, joka alun perin oli rakennettu kaupalle, mutta jossa toiminut kauppa oli sulkenut ovensa, ja tilalle oli tullut ravintola. Tämä esimerkki kuvastaa lähipalveluiden uudelleen tuleamista ja olemassa olevien liikepaikkojen uudelleen hyödyntämistä. (Haastattelu B.)

Maankäytön suunnittelun osalta erityisen haasteelliseksi on koettu tilaa vievän käyttövarakaupan liikepaikkavarantojen niukkuus (Haastattelu C). Suunnitteilla oleva Eteläportin alue tarjoaa tulevaisuudessa liikepaikkoja juuri tilaa vievälle erikoiskaupalle ja siten madaltaa uusien toimijoiden markkinoille tulon kynnystä.

Ulkomaisten kilpailijoiden markkinoille tulo on ollut mielenkiintoinen kysymys jo pitkään (esim. Uusitalo & Rökman 2004). Suomalaisella vähittäiskaupalla on piirteitä, jotka mahdollisten markkinoille tulijoiden piirissä koetaan vetovoimaisina, mutta alalle tulon esteitäkin on olemassa. Päivittäistavarakaupassa uusien toimijoiden markkinoille tuloon vaikuttaa tehokkuuden vaatimus. Pienet markkinat ja pitkät etäisyydet heikentävät tehokkuutta ja nostavat siten alalle tulon kynnystä. Toisaalta kaupan tuottopotentiaalinen taso saattaa herättää kiinnostusta.

Toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavat alalta poistumisen esteet, kuten vaikeasti myytävät koneet, laitteet tai kiinteistöt tai hankitut lisenssit ja toimiluvat. Kaupan toimialalla ei ole erityisiä poistumisen esteitä. Vähittäiskaupan toimipaikkojen määrä onkin vähentynyt Keski-Suomessa samalla tavoin kuin muuallakin Suomessa. Alalle tulon esteet saattavat hidastaa kilpailijoiden alalle tuloa, vaikka eivät estä sitä kokonaan. Ne voivat vaikuttaa osaan tulok-

kaista, mutta eivät kaikkiin (Johnson & Scholes 2002, 114).

Kuluttajilla on väliä

Kuluttajien vaikutusvalta vähittäiskauppaan on vähäinen. Voitaisiin sanoa, että asiakassuhde on neuvotteluvoiman osalta epäsymmetrinen. Yksilöt tai kotitaloudet päätöksentekijöinä muodostavat hajanaisen asiakaskunnan, joiden ostomäärät ovat pieniä. Asiakkaiden informaatio vaihtoehtoista ja hinnoista on yrityksiin verrattuna epätäydellinen. Kuluttajan vaikutusvalta todentuu valintatilanteessa, mikäli hänen on helppo vaihtaa kauppaa. Asiakkaiden valinnan mahdollisuus ei kuitenkaan ole läheskään täydellinen. Vähittäiskaupan asiakas on sidoksissa aikaan ja paikkaan, ja lisäksi saavutettavissa olevien vaihtoehtojen määrä ja laatu ovat rajallisia. Vaikutusvallalla on merkitystä vasta silloin, jos kuluttajat liittoutuvat keskenään tai kollektiivisesti päättävät muuttaa ostokäyttäytymistään. Sähköiset tietolähteet, kuten internet, ovat parantaneet kuluttajien tiedon saantia. Esimerkiksi tuotteiden vertailu on helpottunut, ja tietoa hinnoista ja niiden vaihtelusta on entistä helpompi kerätä.

Huolimatta kuluttajien heikosta vaikutusvaltaasta kaupan yritykset tarkkailevat ja ennakoivat kuluttajakunnassa tapahtuvia muutoksia sekä kulutuksen trendejä. Kuluttajien odotukset ja tarpeet muuttuvat, eikä kauppa voi olla vastaamatta näihin muutoksiin. Asiakkaiden tunteminen on tärkeää myös siksi, että kuluttajien uudenlaiset tarpeet ja mieltymykset luovat tilaa uusille tuote- ja palveluinnovaatioille, ja sitä kautta avaavat kauppoille uudenlaisia kilpailuedun lähteitä.

Kuluttajakunnan vaikutusvaltaa voidaan tarkastella myös kuluttajien väestöllisten ominaisuuksien näkökulmasta. Jyväskylän kaupunkiseudulla väestöllisenä erityispiirteenä on opiskelijoiden suuri määrä. Kaupunkiseutu houkuttelee varsinkin nuoria aikuisia koulutus- ja työpaikoilla. Toisaalta ikääntyvien määrä on suuri, ja se kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi. (Väestöennuste ...2008). Julkinen valta parantaa ikääntyvien asemaa pitämällä huolta lähipalveluiden saatavuudesta, jalankulkumahdollisuuksista ja joukkoliikenteestä (Haastattelu D). Pienten, yhden ja kahden hengen talouksien määrä on suuri etenkin kaupungin keskustassa. Nämä taloudet kaipaavat kaupallisten palveluiden helppoa saavutettavuutta kävelen, pyöräillen tai joukkoliikenteen avulla. Keski-Suomessa yksi maakunnan vaikeimmista ongelmista, työttömyys, on koko maan keskiarvon yläpuolella (Työllisyys, työttömyys ... 2009).

Kuluttajat näyttävät sopeutuvan kaupan tarjonnan ja rakenteen muutoksiin, eivätkä erityisen aktiivisesti käytä valtaansa vaikuttaakseen kaupan tarjontaan tai kilpailutilanneeseen. Lähitulevaisuudessa väestön rakenne muuttuu merkittävästi, kun pienet kotitaloudet sekä ikääntyvät ja ikääntyneet kuluttajat lisääntyvät. Uudenlaiset elämäntyyli- eli tavat käyttäen aikaa ja rahaa saattavat myös yleistyä. Kaupan alalla on havaittu kuluttajakunnan muutos perinteisestä, vakiintuneista kulutustottumuksista toteuttavasta kuluttajasta yhä enemmän kohti tilannekohtaista, vaikeasti ennakoitavaa kuluttajaa. (Haastattelu C.) Kauppa ennakoivat kuluttajan neuvotteluvoiman kasvavan, kun tarjonta lisääntyy ja tarpeen tyydytyksen tavat monipuolistuvat. Jyväskylän kaupunkiseutu on vah-

va ja monipuolinen keskus, jossa nykyiset toimijat pyrkivät vahvistamaan asemiaan ja jonne jatkuvasti on tulossa uusia toimijoita. Tällaisessa ympäristössä kauppa joutuu vastaamaan kuluttajakunnan muutoksiin kehittämällä ja uudistamalla tarjontaansa. Esimerkiksi alueen väestön piirteet pyritään ottamaan yhä paremmin huomioon keskitetystä ketjujohtamisesta huolimatta. Valikoima profiloidaan alueen mukaan. (Haastattelu C.)

Paikallisen tavarantoimittajan vähäinen neuvotteluvoima

Tavarantoimittajien vaikutusvallalla ja neuvotteluasemalla on olennainen merkitys erilaisten tuotteiden saatavuudelle sekä tavaralajittelimen ja -valikoimien tarjonnalle. Alueellisen toimialatarkastelun yhteydessä tavarantoimittajan asemaa voidaan pohtia paikallisten tuotteiden saatavuuden näkökulmasta.

Päivittäistavarakauppa on Suomessa keskittynyttä, ja tavaravirrat kulkevat harvojen osto-organisaatioiden kautta. Esimerkiksi S-ryhmässä ostot on keskitetty yhteen osto-organisaatioon. K-ryhmässä Kesko suorittaa tavarastoja, mutta myös paikalliset K-kauppiat ostavat tavaraa myymäläänsä. Keski-Suomessa K-kauppiat ostavat suoraan lähitoimittajilta noin neljänneksen kaikista tavarastoista. Erityisesti K-kauppiat ostavat tuotteita suoraan omiin kauppakohtaisiin valikoimiinsa sellaisilta tavarantoimittajilta, joiden tuotantovolyyymi ei riitä Keskon valtakunnallisten ketjujen valikoimiin (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 39–40). Kaupalla on vahva ja vaikutusvaltainen asema suhteessa tavarantoimittajiin. Vaikka tavarantoimittajien pirissä, esimerkiksi elintarvikealalla,

on viime aikoina nähty fuusioita, yritystoiminta ja yritysten kasvua, niin tavarantoimittajien joukossa on myös runsaasti pieniä toimijoita. Tavarantoimittajan vahva tunnettuus ja myönteinen imago toki lisäävät osapuolen vaikutusvaltaa. Vähittäiskauppa on ryhtynyt valmistuttamaan omia tuotemerkkejään, ja sitä kautta siirtynyt tavarantoimittajan asiakkaan roolista myös sen kilpailijaksi.

Kysyntä paikallisia ja maakunnallisia tuotteita kohtaan voi vaikuttaa kaupan valikoimapäätöksiin. Lähiruoka ja paikallisten tuottajien ja valmistajien tuotteet kiinnostavat kuluttajia myös Keski-Suomessa, mutta tämä kiinnostus ei kuitenkaan ilmene ostokäyttäytymisessä. Maakunnan elintarviketuottajat ovat usein pieniä yrityksiä, joiden kapasiteetti on vähäinen suhteessa kooltaan suurten kaupparyhmittymien vaatimiin ostovolyyymeihin. Siksi paikallisten tuottajien tuotteiden saatavuus jää nykyisen kaltaisessa jakelujärjestelmässä melko suppeaksi.

Korvaavista tuotteista kaupan palveluita täydentäviin

Vähittäiskaupan toimialalla korvaavien tuotteiden uhkaa määrittää esimerkiksi se, että osa tavaroiden jakelusta kulkee vähittäiskaupan ”ohi”. Korvaavuuden liikkumatilaa määrittää se, onko myytävä hyödyke kuluttajien perustarpeita tyydyttävä, vai onko kyseessä vapaa-aikaan ja mielihyvään liittyvä tuote. Päivittäistavarakauppa toimii perustarpeiden kentässä, mutta toimialaan kohdistuu kilpailua kodin ulkopuolisia aterioita tarjoavilta yrityksiltä, kuten työpaikkaruokailu ja lounasravintolat. Kauppa on pyrkinyt vastaamaan kodin ulkopuolella tapah-

tuvan ruokailun kehitykseen tarjoamalla entistä enemmän pakattuja valmisruokia ja valmiita aterioita. Kaupan alan yritykset toimivat usein myös hotellien, ravintoloiden ja catering-yritysten tavarantoimittajina. (Haastattelu B.)

Monilla erikoiskaupan sektoreilla kauppa kilpailee erilaisten vapaa-ajanviettopojen kanssa. Mielihyvää tai nautintoa tarjoavat tavarat ja palvelut ovat korvattavissa, ja vaihtoehtoja on laaja kirjo. Kuluttajan valinta saattaa kohdistua jopa eri tuotekategorioita edustaviin tavaroihin ja palveluihin: ostaako kotiteatteri, käyttääkö rahansa Thaimaanmatkaan vai lomailako pelaten maakunnan uudella golfkentällä. Nämä toisiaan korvaavat tuotteet eivät kuitenkaan välttämättä syö markkinoita toisiltaan. Ostovoiman kasvaessa esimerkiksi matkailu ja vapaa-ajan harrasteet lisäävät tarvikkeiden ja välineiden ostoja.

Vapaa-ajan ja muut palvelut voidaan nähdä kuluttajien rahankäytön näkökulmasta kaupan tarjonnan substituutteina. Toisaalta vähittäiskaupan tarjonta ja matkailupalvelut ovat toisiaan täydentäviä. Houkutteleva matkailukohde lisää koko alueen vetovoimaa, kotimaisten ja ulkomaisten matkailijoiden määrää, mikä tuo myös kaupolle uutta kysyntäpotentiaalia. Jyväskylän kaupunkiseudun yhtenä haasteena on mainittu valtakunnallisesti vetovoimaisen matkailukeskuksen puuttuminen. Jyväskylän seudulla ja Keski-Suomen maakunnassa on vireillä matkailuun ja vapaa-aikaan liittyviä hankkeita: Jämsän Himoksen alue kylpylöineen ja golfkenttineen, Häkärinteen laskettelualue, Revontulen golfkenttä Hankasalmella ja Peurunka Laukaassa.

Julkinen valta, yhteistyö ja toimintaedellytykset

Sidosryhmät, niiden väliset suhteet ja yhteistyö on mainittu Keski-Suomen vahvuustekijöiksi kaupan toimijoiden näkökulmasta. Kaupunki, kauppakamari, yritykset ja oppilaitokset ovat käynnistäneet keskusteluja ja yhteistyöhankkeita. (Haastattelu B.) Jyväskylässä toteutuneen kuntaliitoksen seurauksena vähittäiskaupan suunnittelun lähtökohta muuttuu merkittävästi. Kuntien ja niiden keskinäisen kilpailun sijasta alueiden käytön suunnittelun perustaksi voidaan ottaa työssäkäyntialueet sekä asukkaiden asiointi- ja liikkumisketjut. Seudulla nähdään kuntarakenteen muutoksen avaavan uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi yhdyskuntarakenteen kehittämiseen tai lähipalveluiden kehittämiseen. (Haastattelu D)

Palveluiden kehittäminen alueella koetaan tärkeäksi elinvoimaa vahvistavaksi tekijäksi. Pitkäjänteinen yhdyskuntasuunnittelu auttaa ennakoimaan palveluiden tarvetta. Kaupan näkökulmasta tärkeitä tekijöitä ovat asutuksen sijoittumisen ennustettavuus ja liikenteen infrastruktuurin kehittäminen. (Haastattelu C.) Liikenteen ja asutusrakenteen pitkäjänteinen kehittäminen lisäävät kaupan mahdollisuuksia ennakkointiin (Haastattelu B).

Julkisen vallan tehtäväksi nähdään toimintaedellytysten ja -ympäristön luominen. Sen sijaan, että rooliksi otettaisiin lainsäädännön tarjoama mahdollisuus sääntelyyn, rajoituksiin ja ohjailuun, halutaan pikemminkin luoda mahdollisuuksia sekä ohjata kaupan kehitystä neuvotellen ja ennakoiden.

Fyysinen sijainti ja pääliikenneväylät

Keski-Suomen keskustaajama Jyväskylä ulottuu yhtenäisenä kaupungin keskustasta itään Vaajakoskelle ja pohjoiseen Palokan suuntaan. Kaupallisten keskusten ja kauppapaikkojen suunnittelun lähtökohtana on ollut niin sanottu tavoitteellinen hajottamaton keskusverkko. Tässä hierarkkisessa suunnittelumallissa keskustalle on asetettu suuri painoarvo, ja keskustan ympärille on syntynyt laajasti julkisia ja kaupallisia palveluja tarjoava alakeskusverkko. Paikalliskeskukseen sijoittuu lähipalveluja ja julkisista palveluista esimerkiksi päivähoido, ala-asteen koulu tai kirjasto. Verkkoon kuuluvat myös kaupan keskuksat Keljonkeskus, Seppälä ja Palokankeskus, joihin sijoittuvat mm. kaupunkiseudun hypermarketit ja erikoiskaupan yksiköitä. Uudelle kaupalliselle keskukselle, Eteläportille, on varattu alue kaupungin eteläpuolella. Kaupungin tavoitteena on kehittää tätä uutta aluetta pitkäjänteisesti ja hallitusti rakentuvana kaupan ja työpaikkojen keskuksena. Eteläportti nähdään tulevaisuuden kauppapaikkana, joka mahdollistaa myös uusien kaupan toimijoiden tulon Jyväskylän seudulle. (Haastattelu D.)

Maantieteellisestä näkökulmasta Keski-Suomen maakunnan, ja erityisesti Jyväskylän seudun, vahvuus on sen sijainti pääväylien varrella. Alueella on useita seutuja, jotka ovat lupaavia kasvu- ja asukaskeskittymiä, ja joiden välille on muodostunut liikenteellisesti luontevia väyliä. Lämpökululiikenne tuo mahdollisuuksia kaupallisille palveluille. Pääväyliä onkin hyödynnetty maakunnan kehittämishankkeissa. Seudullisessa kehittämisessä on kiinnitetty huomiota kehittämisvyöhykkeisiin. Niiden idea on edistää

taloudellista kasvua kytkemällä kasvukeskusta toisiinsa ja kehittämällä kaupunkikeskustoja ja niiden ympäristöjä. Liikenteelliset pääväylät, maantiet, rautatiet ja vesiliikenneväylät toimivat ”alustana” kehitysvyöhykkeiden ja -käytävien muodostamiselle. Keski-Suomessa on tunnistettu seuraavat lupaavat kehityskäytävät asumisessa sekä työpaikkojen ja liikenteen kehittämisessä: Jyväskylä–Helsinki-alue nähdään seutujenvälisen kehittämisen alueena, Tampere–Jyväskylä–Kuopio nähdään seutujen välisen kehittämisen vyöhykkeenä ja seudun sisällä tärkeäksi on nostettu Jämsä–Jyväskylä–Äänekoski-vyöhyke. Esimerkiksi Jämsä–Jyväskylä–Äänekoski-kehityskäytävä hyödyntää valtakunnallista pääliikenneväylää ja samalla rakentuu alueen eri osien maantieteellisiin vahvuuksiin. Kehityskäytävän eteläpäässä, Jyväskylä–Tampere-pääväylän varrella sijaitsevassa Jämsässä, kehitetään vetovoimaista matkailun ja vapaa-ajan keskusta. Jyväskylä puolestaan tarjoaa monipuolisesti päivittäistavarakaupan, erikoiskaupan sekä muita palveluita. Kehityskäytävän ajatuksen liittyy myös viihtyisten asuinalueiden sijoittaminen käytävän varrelle esimerkiksi vesistöjen läheisyyteen.

Vähittäiskauppa kilpailun kenttänä keskiarvomaakunnassa

Vähittäiskaupan palvelujen tarjonta muodostaa tärkeän perustan maakunnan asukkaiden hyvinvoinnille. Kaupan toimialan hyvät toimintaedellytykset ja toimiva kilpailu edistävät arjen sujumisen kannalta tärkeiden kaupallisten palveluiden ylläpitämistä. Toimialan kilpailuun

vaikuttavien voimien tunteminen ja niiden ymmärtäminen tuo esille yrityksen kriittisiä vahvuuksia ja heikkouksia, hahmottaa yrityksen asemoitumista toimialalla sekä auttaa erittelemään alueita, joilla strategiset muutokset tuottavat suurimman hyödyn. Tarkastelu kohdistuu toimialan rakenteellisiin tekijöihin, niihin taloudellisiin ja teknologisiin lainalaisuuksiin, jotka määrittävät yritysten toimintaympäristöä. Näitä kilpailuvoimia ymmärtämällä voidaan hahmottaa toimialan rakenne ja luonne, ja analyysin pohjalta on mahdollista hahmottaa voimia, jotka ovat merkityksellisiä alalla toimivien yritysten tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseksi.

Keski-Suomea on luonnehdittu keskiarvojen maakunnaksi. Maakunnan vahvuus liittyy maantieteeseen: keskeinen sijainti pääliikenneväylien varrella ja lyhyet etäisyydet maakunnan sisällä. Maantieteellisiin vahvuuksiin yhdistyvät hyvin toimivat yhteistyösuhteet eri toimijoiden kesken. Alueen tarkastelun näkökulmasta yhteistyö vaikuttaisikin olevan tulevaisuuden voimavara. Eri toimijoiden yhdessä käynnistämät kehitysvyöhykehankkeet voivat onnistuessaan hyödyntää maakunnan eri alueiden vahvuuksia sekä toimijoiden verkostoa. Maakunnassa on kehkeytymässä markkinamahdollisuuksia ja -aukkoja, markkina-alueita tai konsepteja, joita voidaan kehittää tulevaisuudessa. Innovatiivisia avauksia on odotettavissa ainakin vähittäiskaupassa sekä vapaa-ajanpalveluissa, kuten matkailussa ja liikuntapalveluissa.

Viiden kilpailuvoiman malli tuo esille vähittäiskaupan palveluita korvaavat tuotteet ja palvelut uhkien näkökulmasta. Näkökulman kääntäminen mahdollisuudeksi vaatii pohdin-

taa vähittäiskaupan sekä hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluiden toisiaan täydentävästä roolista. Toimialarajojen rikkominen luo mahdollisuuden innovaatioille.

Kuluttajien väestölliset piirteet, ajankäyttötavat, tarpeet ja ostokäyttäytyminen ovat lähteenä uusien liiketoimintatapojen kehittämiseksi vähittäiskaupassa. Keski-Suomen maakunnassa näkyviä suuntauksia ovat ikääntyvien lisääntyminen, kotitalouksien pieni koko sekä nuoren väestön, ja erityisesti opiskelijoiden lukumäärä. Kuluttajakunnan tarpeet ja mielihyvän lähteet sirpaloituvat, erilaistuvat ja muuttuvat entistä nopeammin. Asiakassegmenttien tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä uusien palvelukonseptien kehittäminen on kaupan strateginen keino hakea kilpailuetua. Koko maakunnan näkökulmasta innovatiiviset palvelut lisäävät alueen vetovoimaa ja asukkaiden hyvinvointia.

Vahva ja vetovoimainen maakuntakeskus on perusta alueen myönteisille tulevaisuudennäkymille. Uusillekin vähittäiskaupan yrityksille ja moderneille konsepteille on avattu ovia osoittamalla tulevaisuudessa hyödynnettävissä olevia liikepaikkoja. Yhden vahvan keskuksen kääntöpuolena on monien muiden alueiden elinvoimaisuuden hiipuminen. Uudet investoinnit maakuntakeskukseen saattavat edelleen heikentää etäällä sijaitsevien alueiden vetovoimaisuutta. Tulevaisuudessa kehityksen suunta on mahdollista kääntää erilaisille alueille valoisammaksi. Kehittämisyöhykkeet ja alueiden väliset verkostot luovat maakuntakeskuksen ulkopuolisille alueille mahdollisuuden lisätä niiden vetovoimaa. Niiden mahdollisuuksiksi saattavat hyvinkin nousta arvokkaat maisemalliset ja luontoon liittyvät ominaisuudet.

- Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman Publishing, Inc.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*. 6th ed. Harlow: Pearson Education.
- Keski-Suomen kaupallinen palveluverkko (2005) Kaupan keskuksat ja kehitysmahdollisuudet. 2006. Tuomas Santasalo Ky. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto. Julkaisu B 152.
- Keski-Suomen ja Pohjois-Savon kaupallinen palveluverkko (2006) Keski-Suomen liitto ja Pohjois-Savon liitto / Tuomas Santasalo Ky.
- Keski-Suomen liitto. 2008. Tietoja Keski-Suomesta 15.1.2009. <http://www.keskisuomi.fi/fin/arkistot/ajankohtaista/index.php?id=2>
- Keskon vuosi. 2007.
- Keskon yhteiskuntavastuun raportti (2007)
- Koistinen, K. & Vesala, T. (2006) *Päivittäistavara-kaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995–2003*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 6.
- Miller, C.E., Reardon, J. & McCorkle, D.E., (1999) “The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Inratype, Intertype, and Intercategory Competition”. *Journal Of Marketing*, Vol. 63, 107-120.
- Porter M.E (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Työllisyys, työttömyys ja työvoima maakunnittain 1998–2008 (2009) Tilastokeskus, StatFin-tilastopalvelu 26.1.2009. http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/tym/tyti/tyti_fi.asp
- Uusitalo, O. (2004) “Competitive Reactions to Market Entry: The Case of the Finnish Grocery Retailing Industry”. *British Food Journal*, Vol. 106, No. 9, 663-672.
- Uusitalo, O. & Rökman, M. (2004) “First Foreign Grocery Retailer Enters the Finnish Market – A Stakeholder Model”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, No. 4, 195-206.
- Uusitalo, O. & Rökman, M. (2007) “The Impacts of Competitive Entry on Pricing in the Finnish Retail Grocery Market” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35, No. 2, 120-135.
- Varley, R. & Rafiq, M. (2004) *Principles of Retail Management*. Palgrave Macmillan.
- Väestöennuste iän ja sukupuolen mukaan alueittain 2006–2040 (2007) Tilastokeskus, StatFin-tilastopalvelu 15.1.2009. http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/vrm/vaenn/vaenn_fi.asp
- Vähittäiskaupan toimipaikat kunnittain 2007 (2008) Tilastokeskus, StatFin-tilastopalvelu 15.1.2009. http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/yri/syr/020_top/020_top_fi.asp

Haastattelut

- Aluejohtaja Merja Haverinen, Kesko
 Maakuntainsinööri Jarmo Koskinen, Keski-Suomen liitto
 Projektipäällikkö Jouni Mäkäraainen, Jyväskylän kaupunki
 Toimitusjohtaja Kuisma Niemelä, OSK Keski-maan