



LUT
Lappeenranta
University of Technology

Kauppakeskusmarkkinointi osana kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja johtamista. Tapaustutkimus kauppakeskusmarkkinoinnin organisoimisesta.
Pro gradu–tutkielma

Tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist
Ohjaaja: Tutkijaopettaja Sannan Sintonen
Monica Kuusinen
Toukokuu 2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kuusinen, Monica
Tutkielman nimi:	Kauppakeskusmarkkinointi osana kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja johtamista.
Pro gradu-tutkielma:	Toukokuu 2017, 91 sivua, 8 kuvaa, 1 taulukko, 2 liitettä
Tiedekunta:	Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma
Tarkastajat:	Kirsimarja Blomqvist Sanna Sintonen
Hakusanat:	Kauppakeskusmarkkinointi, kauppakeskusjohtaminen, markkinoinnin johtaminen, verkosto-organisaatio, yhteistoiminta

Suomessa on harjoitettu kauppakeskustoimintaa noin kolmenkymmenen vuoden ajan, mutta kauppakeskuksia on rakennettu kiihtyvällä tahdilla vasta 1990-luvulta lähtien. Tällä hetkellä Suomessa on yhdeksänkymmentäseitsemän kauppakeskusta, ja rakenteilla on kymmenen erillistä hanketta ympäri Suomea. Toimiala laajenee ja kehittyy ja kauppakeskusten rakentaminen on osa kaupungistumisen trendiä.

Kauppakeskuksen voidaan nähdä olevan verkosto-organisaatio. Sen ydintoimijoita ovat kauppakeskuksen omistaja tai omistajat, usein sen operatiivisesta johtamisesta vastaava erillinen manageriyritys, kansainväliset ketjut ja yksityiset liikkeenharjoittajat sekä eri palveluntuottajat esimerkiksi kiinteistön kunnossapito- ja turvallisuuspalvelujen saralta. Kauppakeskuksen johdon ja siellä liiketoimintaa harjoittavien yritysten välinen sujuva yhteistoiminta on avainasemassa yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle ja kauppakeskustoiminnan hyötyjen realisoimiselle. Kauppakeskuksen markkinointi on tärkeä osa kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja markkinoinnin johtaminen tärkeä osa kauppakeskuksen johtamista. Markkinoinnin organisointi voi vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoiminnan laatuun merkittäväällä tavalla. Se, että yritykset sijoittuvat saman katon ja yhteisen brändin alle ei kuitenkaan välttämättä automaattisesti takaa yhteistyön ja -toiminnan sujuvuutta.

Tutkielman teoriaosuus perustuu verkostotutkimukseen sekä verkosto-organisaation yhteistoimintaan ja markkinoinnin johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen kauppakeskuskontekstissa.

Tämä tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkastelun kohteena on kauppakeskus Veturi Kouvossa, sekä kuusi muuta kauppakeskusta eteläisen Suomen alueelta. Tutkielman empiirinen aineisto koostuu haastatteluista, erilaisista taustamateriaaleista ja havainnoista, jotka koostuvat tutkijan omakohtaisesta kokemuksesta toimialalla.

Kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin valinnasta vastaa keskuksen omistajataho. Markkinoinnin johtamisella tuetaan niin kauppakeskuksen brändin ammatti- ja pitkäjänteistä rakentamista kuin sen koko toiminnan kehittämistä kaikkien avaintoimijoiden etujen mukaisesti.

Toiminnan kehittäminen vaatii tiivistä osapuolten välistä yhteistyötä. Yhteistoiminnan sujuvuuden ja kehittämisen näkökulmasta tutkimuksessa nousi esiin tiivistetyksi neljä avainhavaintoa. Näitä olivat kauppakeskuksen yritysten näkökulmasta halu vaikuttaa ja tarve tulla kuulluksi. Kaksi muuta sekä kauppakeskusjohdon että yrittäjien näkökulmasta tärkeitä asioita olivat tasavertainen sitoutuminen yhteistoiminnan kehittämiseen ja avoin osapuolten välinen vuorovaikutus.

Tässä tutkielmassa käytetty kvalitatiivinen tutkimustapa ei mahdollista tulosten tilastollista yleistettävyyttä ja sen tulokset ovat siten rajallisesti käytettävissä muissa vastaavissa tapauksissa kauppakeskuskontekstissa. Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkimuksen kohteina olleiden ihmisten sen hetkisiin yksilöllisiin ja erilaisiin näkemyksiin, jotka voivat muuttua esimerkiksi suhteen muuttuessa hänen ja kauppakeskusjohdon välillä. Tulokset antavat varmasti kuitenkin suuntaviivoja vastaaviin tapauksiin, ja ne saavat tukea aihealueessa liittyvästä teoriasta.

Kiintoisa jatkotutkimuksen aihe olisi tarkastella lähemmin myymäläpäälliköiden roolia eri organisaatioiden välisenä linkkinä tiedon johtamisen näkökulmasta. Miten heidän omaksumaansa tietoa saataisiin kerättyä, analysoitua ja johdettua organisaation yhteistoiminnan kehittämiseksi ja kaikkien kauppakeskuksessa toimivien osapuolten liiketoiminnan kasvattamiseksi.

ABSTRACT

Author: Kuusinen, Monica
Title: Shopping Center Marketing as part of the shopping center Co-operation and Management.
Master's Thesis: May 2017, 91 pages, 8 figures, 1 table, 2 appendixes
Faculty: Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business and Management
Major: Knowledge Management and Leadership
Examiners: Kirsimarja Blomqvist
Sanna Sintonen
Keywords: Agglomeration, shopping center management, marketing management, network, collaboration

In Finland, shopping center activities have been practiced for some thirty years, but shopping centers have been built at an accelerating pace only since the 1990's. For the moment there are ninety-seven shopping malls in Finland and ten separate projects under construction. The industry is growing fast and shopping centers are part of the trend of urbanization.

The shopping center can be seen as a network organization. It's main actors are the owner or owners of the shopping center, often a separate management company responsible for its operational management, international chains and private operators, and various service providers, for example in the field of property maintenance and security services. Smooth co-operation between the management of the shopping center and the entrepreneurs and the chain stores is a key factor in achieving common goals and realizing the benefits of shopping center operations. Shopping center marketing is an important part of the shopping center's co-operation and marketing management is an important part of the shopping center management. How the shopping center marketing is organized can have a significant impact on the quality of the shopping center's co-operation. However, the fact that companies are placed under one roof and a common brand does not necessarily automatically guarantee the smoothness of cooperation and operations.

The theoretical part of the thesis is based on the theory of marketing management and network research, as well as on the literature of the network organization's collaboration in the shopping center context.

This thesis is a qualitative case study. As a case it examines the marketing management in shopping center Veturi Kouvola and six other shopping centers in the southern part of Finland. The empirical material of the thesis consists of interviews, different background materials and observations, which is based on the researcher's own experiment in the industry.

The decision about how to organize the shopping center marketing management is made by the owner of the shopping mall. The Marketing Management supports both the professional and long-term construction of the shopping center's brand as well as the development of its entire business in the interests of all key players.

The development of operations requires close co-operation between the actors. From the point of view of the smoothness and development of coexistence, four key findings were highlighted in the study. These included the desire to influence and the need to be heard by the point of view of the shopping center tenants. Two other things, both from the point of view of the shopping center managers and the tenants, were of equal importance to the development of engagement and open interaction between the parties.

The qualitative research method used in this thesis does not allow for the statistical generalizability of the results, and its results are therefore limited in other cases in the shopping center context. The research decisions made on the study are based on the current individual and different views of the people under investigation, which may change, for example, in relation to the relationship between him and the shopping center management. However, the results will surely provide guidance on similar cases and they will receive support from the theoretical theory.

From the point of view of a further research, it would be necessary to look at the role of the shop manager as a link between different organizations from the angle of view of the Knowledge Management. How to gather, analyze and derive the information that he or she receives in order to develop a cooperative relationship between all the actors in the shopping center organization and to increase the success of the whole agglomeration.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajaus	4
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	7
1.3 Metodologia ja aineisto	9
1.4 Kauppakeskus Veturi, case organisaation esittely	11
1.5 Tutkielman rakenne	12
2 TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA YRITYSVERKOSTOISTA.....	13
2.1 Verkostoituminen liiketoiminnan yhteistyömuotona	14
2.2 Verkostotalous liiketoiminnan kehittämisessä	18
2.3 Verkostoitumisen kyvykkyys ja luottamuksen rooli verkostosuhteiden rakentamisessa	20
2.4 Verkostosuhteet ja kumppanuuden eri muodot liiketoiminnan kehittämisessä.....	23
2.5 Yrittäjyys ja verkostoitumisen mallit.....	26
3 KAUPPAKESKUKSEN TOIMIJOIDEN VÄLISET SUHTEET JA YHTEISTOIMINTA SEKÄ MARKKINOINNIN JOHTAMINEN TEORIAN VALOSSA.....	30
3.1 Suhdemarkkinointi ja verkostot	31
3.3. Coopetition and cooperation – kilpailijana ja yhteistyökumppanina kauppakeskuksessa	34
3.4 Kauppakeskus brändinä, paikkana tai palveluna – kauppakeskusmarkkinoinnin näkökulmia	39
3.3 Kauppakeskusmarkkinoinnin organisoiminen ja johtamisen mallit Suomessa: yrittäjäyhdistysmalli, markkinointiryhmä ja omistajaohjattu markkinointi	44
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	48
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimukselle	48
4.2 Tutkimusstrategia	50
4.3 Aineistonkeruu.....	51
4.4 Aineiston analysointi	53
5 EMPIIRINEN ANALYYSI: kauppakeskusmarkkinointi ja avaintoimijoiden välinen yhteistyö kauppakeskuksen kehittämisessä	55
5.1 Kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin valinta ja organisointi	56
5.3 Yhteismarkkinointi kauppakeskuksessa.....	64
5.3 Keskinäisen yhteistyön ja kauppakeskusjohtamisen merkitys kauppakeskuksen toiminnan kehittämiselle.....	69
6 YHTEENVETO.....	76

6.1 Näkökulmia kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen kehittämiseen kauppakeskus Veturissa	76
6.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys	81
6.3 Ajatuksia jatkotutkimukselle	84
LÄHTEET	85

LIITTEET

Liite 1: Haastatellut organisaatiot ja henkilöt

Liite 2: Haastattelukysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1.	Tutkimussuunnitelma
Kuva 2.	Verkostojen ulottuvuudet
Kuva 3.	Verkostoyrittäjyys
Kuva 4.	Kauppakeskus verkostona
Kuva 5.	Yhteishankinnat, -markkinointi ja –toiminnot vähittäiskau- pan tai palvelujen verkosto-organisaatioissa kilpailullisessa tilanteessa
Kuva 6.	Kauppakeskuksen avaintoimijoiden väliset suhteet tiedon- kulun näkökulmasta
Kuva 7.	Yrittäjäyhdistyksen toimintamalli
Kuva 8.	Kauppakeskusmarkkinoinnin organisoiminen markkinointi- ryhmän avulla

TAULUKOT

Taulukko 1.	Yhteenvetoa yritysten verkostotyypeistä
-------------	---

1 JOHDANTO

Suomessa on harjoitettu kauppakeskustoimintaa noin kolmenkymmenen vuoden ajan, mutta kauppakeskuksia on rakennettu kiihtyvällä tahdilla vasta 1990-luvulta lähtien. Tällä hetkellä Suomessa on yhdeksänkymmentäseitsemän kauppakeskusta, ja rakenteilla on kymmenkunta erillistä hanketta ympäri Suomea. Toimiala laajenee ja kehittyy ja kauppakeskusten rakentaminen on osa kaupungistumisen trendiä: ihmisten keskittyminen tukee myös vähittäiskaupan keskittymistä yhä suurempiin kokonaisuuksiin. Kauppakeskuksen palvelukonsepti on kestävä: se on helposti saavutettavissa, se koostuu saman katon alla operoivien valikoitujen liikkeiden tuotteista ja palveluista sekä yhteisestä infrastruktuurista (Möller & Rajala, 2007, Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008). Kauppakeskuskokonaisuus on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva. Yrittäjille kauppakeskus mahdollistaa kokonaisuuden tarjoamien etujen hyödyntämisen sekä ekologisen ja yhteiskuntavastuullisen toimintatavan. Kauppakeskukset toimivat ihmisten kohtaamis- ja ajanvietopaikkoina ja lisäksi niihin sijoittuu nykyisin myös julkisia palveluja, kuten kirjasto tai terveydenhuoltopalveluja. Kauppakeskuksen erottuu muista liikekiinteistöistä siten, että se muodostaa toiminnallisen kokonaisuuden markkinoinnin sekä yrittäjien välisen yhteistyön avulla. Kauppakeskustoiminnan olennaisena osana ovat yhteiset pelisäännöt, ja kauppakeskuksen eri avaintoimijoiden välinen yhteistyö mahdollistaa kaikkien osapuolten yhteisen liiketoiminnallisen menestyksen. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008.)

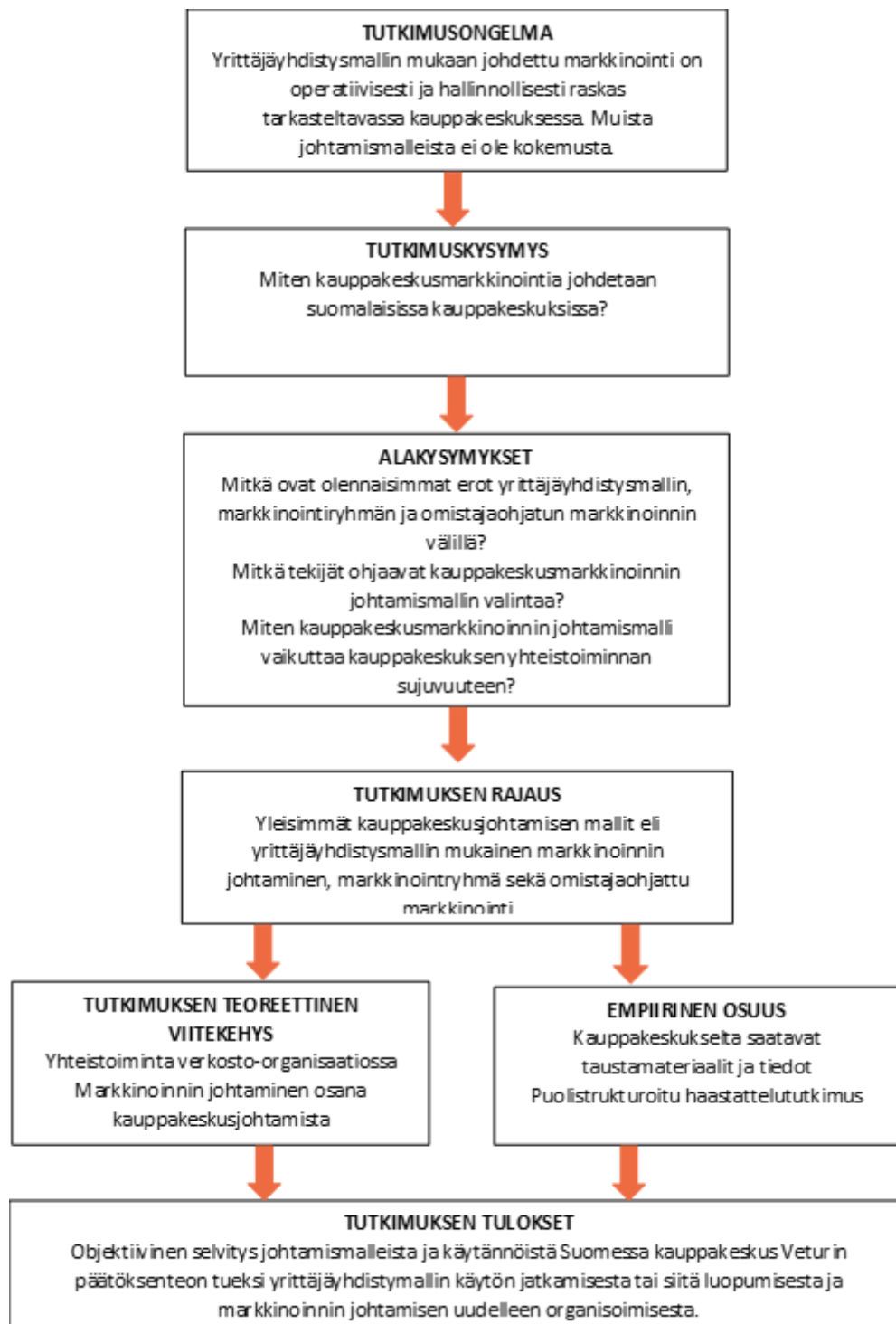
Organisaationa kauppakeskus on monitahoinen. Sen ydintoimijoita ovat kauppakeskuksen omistaja tai omistajat, usein sen operatiivisesta johtamisesta vastaava erillinen manageriyritys, kansainväliset ketjut ja yksityiset liikkeenharjoittajat sekä eri palveluntuottajat esimerkiksi kiinteistön kunnossapito- ja turvallisuuspalvelujen saralta. Kauppakeskuksen voidaan nähdä olevan verkosto-organisaatio. Kauppakeskuksen johdon ja siellä liiketoimintaa harjoittavien yritysten välinen sujuva yhteistoiminta on avainasemassa yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle ja kauppakeskustoiminnan hyötyjen realisoimiselle. Kauppakeskuksen markkinointi on tärkeä osa kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja markkinoinnin johtaminen tärkeä osa

kauppakeskuksen johtamista. Markkinoinnin organisoiminen voi vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoiminnan sujuvuuteen merkittäväällä tavalla. Kauppakeskustoimijoiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet huomioon ottaen kauppakeskustoiminta ei välttämättä kuitenkaan ole aina mutkatonta ja yhteistyöhakuista. Ketjuohjattujen kansainvälisten ja paikallisten yrittäjävetoisten yritysten tavoitteet, mahdollisuudet ja käytettävissä olevat resurssit poikkeavat suuresti toisistaan. Kauppakeskustoimijat ovat luonteeltaan hyvinkin heterogeenisiä ja suhtautuminen kauppakeskusmarkkinoinnin rooliin ja sen siihen osallistumiseen nähdään eri valossa: kun yhtäällä vahva globaali ketjuohjaus ei mahdollista toimijoiden osallistumista yhteismarkkinointiin, toisaalta esimerkiksi rahalliset resurssit vaikuttavat pienyrittäjän kykyyn kantaa kortensa yhteismarkkinoinnin kekaan. Kauppakeskusmarkkinointia voidaan johtaa ja toteuttaa monellakin eri tavalla, mutta Suomessa vakiintuneet käytännöt ovat omistajaohjattu markkinoinnin johtaminen, yrittäjäyhdistystoiminnan kautta johdettu markkinointi sekä markkinointiryhmään perustuva malli. Tämän tutkielman tiedonintressi on tarkastella edellä mainittujen johtamismallien välisiä eroavaisuuksia ja mikä merkitys johtamismallin valinnalla on yhteistoiminnan näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa kauppakeskus Veturille, opinnäytetyön case-organisaatiolle, tutkimustietoa näiden mallien toimivuudesta, sillä kauppakeskuksessa on pohdittu markkinoinnin uudelleen organisoimista. Kauppakeskusten toimintaan liittyvää akateemista tutkimusta on tehty maassamme vielä kohtuullisen niukasti. Markkinoinnin johtamisen organisoimiseen liittyvää tutkimusta kauppakeskuskontekstissa ei ole aikaisemmin juurikaan Suomessa tehty. Kauppakeskustoiminnan laajentuessa maassamme tutkielma tuottaa hyödyllistä tietoa uusien kauppakeskusten markkinoinnin organisoimisen tueksi.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän Pro gradu -tutkielman pääkäsite on kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen organisoiminen. Tutkimuksessa tarkastellaan kauppakeskuksen avaintoimijoiden rooleja edellä mainitussa kontekstissa ja pyritään tunnistamaan näiden keskinäisten suhteiden merkitys yhteistoiminnan sujuvuudelle. Työ rajataan koskemaan vain Suomessa yleisimpiä markkinoinnin organisoimisen muotoja, joita ovat siis omistajaohjaus, yrittäjäyhdistys ja markkinointiryhmään perustuva malli. Työtä peilataan

verkosto-organisaation yhteistoiminnan kehittämiseen ja markkinoinnin johtamiseen liittyviin teorioihin. Ajallisesti tutkimus rajataan käsittelemään case-organisaation tämänhetkistä tilannetta.



Kuva 1. Tutkimussuunnitelma

Kuvassa 1 on tiivistetty opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset, rajaus sekä teoria- ja empiriaosuus.

Case organisaatiossa, kauppakeskus Veturissa, on todettu, että yrittäjäyhdistysmallin mukaan organisoitu markkinoinnin johtaminen on sekä operatiivisesti että hallinnollisesti raskas tapa toimia. Tällä tutkimuksella halutaan selvittää, miten suomalaisissa kauppakeskuksissa markkinointi on yleisimmin organisoitu ja miten johtamisen malliin on päädytty. Tämä muodostaa tutkimuksen pääkysymyksen. Pää-tutkimuskysymystä tukee kolme alakysymystä, joista ensimmäisessä selvitetään niitä eroja, joita kolmen käytetyimmän johtamismallin välillä on. Kauppakeskus Veturissa on toimittu sen avauksesta, vuodesta 2012 lähtien yrittäjäyhdistysmallin ja markkinointiryhmän yhdistelmällä. Johtamismallin oli valinnut kauppakeskuksen silloinen omistaja. Vapaaehtoinen operatiivinen markkinointiryhmä otettiin ylimääräisenä toimielimenä mukaan yrittäjäyhdistysmallin lisäksi. Kokemuksia muiden johtamismallien osalta ei ole. Toisessa alakysymyksessä kartoitetaan tekijöitä, jotka ovat olleet ohjaamassa johtamismallin valintaa kauppakeskustoimialalla Suomessa. Viime vuosien aikana kauppakeskustoimiala on kehittynyt ja monipuolistunut voimakkaasti. Asiakassuuntautuneen kehityksen vuoksi kauppakeskuksen markkinoinnin johtamisesta on tullut oleellinen osa koko kauppakeskustoimintojen johtamista. Kauppakeskusmarkkinoinnin tärkein tehtävä on kauppakeskuksen brändin rakentaminen ja sen kehittäminen pitkäjänteisesti ja ammattimaisesti. Onnistuakseen kauppakeskusmarkkinointi edellyttää hyvää ja sujuvaa toimijoiden välistä yhteistyötä, jossa kauppakeskuksen omistaja, kauppakeskusjohto ja liikkeenharjoittajat sitoutuvat yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008.) Tästä syystä kolmannella alakysymyksellä pyritään kartoittamaan niitä johtamismallin eri tekijöitä, jotka vaikuttavat kauppakeskuksen avaintoimijoiden väliseen yhteistoimintaan.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset teoreettiset käsitteet ovat kauppakeskusmarkkinointi ja sen johtaminen sekä yhteistoiminta verkosto-organisaatiossa. Teoriaosuus perustuu markkinoinnin johtamiseen ja verkostotutkimukseen liittyvään teoriaan sekä verkosto-organisaation yhteistoimintaan liittyvään kirjallisuuteen kauppakeskus kontekstissa niiltä osin, kun akateemista aiempaa tutkimusta on olemassa. Kauppakeskuksen voidaan nähdä olevan luonteeltaan verkosto-organisaatio, jonka vuoksi yhteistoiminnan olemusta peilataan verkosto-organisaatioista löytyvään teoriaan.

Kauppakeskuksella tarkoitetaan usean kauppayrityksen keskusta, jolla on yhteinen johto ja markkinointi. Keskuksessa on yksi tai useampia ankkuriyrityksiä, kuitenkin yksi yksittäinen liike (kuten hypermarket) ei ole yli viisikymmentä prosenttia liiketilan kokonaismäärästä. Kauppakeskuksessa on vähintään kymmenen liikettä ja useimmiten liikkeet avautuvat yhteiseen sisätilaan. Kauppakeskustoiminnan osapuolet ovat omistaja(t), kauppakeskuksessa liiketoimintaa harjoittavat yritykset eli vuokralaiset sekä kauppakeskusjohto. Kauppakeskuksen operatiivinen johto koostuu yleisimmin kauppakeskusjohtajasta tai – päälliköstä, markkinointi- sekä kiinteistöpäälliköstä. Kauppakeskusjohtamista kutsutaan manageeraukseksi. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008.)

Markkinoinnille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Käsitteenä sana markkinointi viittaa sekä tieteenalaan, että yritysten ja yksilöiden harjoittamaan toimintaan. Tässä opinnäytetyössä markkinointia tarkastellaan yrityksen, tarkemmin sanottuna kauppakeskuksen näkökulmasta. Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2003) määrittelevät markkinoinnin toiminnaksi, jossa edistetään omia intressejä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla näiden intressejä ja tyydyttämällä näiden tarpeita. Tämä tapahtuu luomalla mielikuvia ja merkityksiä kohde-ryhmälle sekä täyttämällä lupaukset toiminnan kautta. Keskeisintä on sekä vaihdantaprosessin että siihen liittyvän taloudellisen vaihdantasuhteen luonteen, tilan, kehitysvaiheiden ja tulosten ymmärtäminen ja johtaminen nimenomaan verkostokontekstissa. Markkinointi on tavoitteellista ja taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävää toimintaa, jonka ytimessä on asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen. Yri-

tykset, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat tälle arvoa, tyytyväisyyttä ja oikeaksi koettua laatua tarjoamallaan tuotteilla ja palveluilla, omaavat mahdollisuuden menestyä kilpailussa. (Gummesson, 2004.)

Markkinoinnin johtaminen on toimintaa, jonka avulla yrityksen markkinointistrategia viedään käytännön tasolle. Markkinoinnin strategiset tavoitteet johdetaan yrityksen strategiasta ja niiden tulee tukea koko organisaation operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Markkinoinnin strategiassa valitaan keinot, joiden avulla on mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, omistajille ja organisaation eri sidosryhmille. Tikkasen (2006) mukaan myös markkinoinnin johtamisessa, kuten johtamisessa yleensäkin, keskeistä on kokonaisuuden ymmärtäminen: kuka johtaa, mitkä ovat johtamisen tavoitteet, mitä johdetaan, millaiset ovat johtamista tukevat rakenteet, järjestelmät ja prosessit.

Perinteisessä markkinointiajattelussa liiketoimintasuhteet on nähty yksikertaisesti kahdenvälisinä asiakas-toimittaja -suhteina, jolloin markkinoinnin toimenpiteet ovat kohdistuneet tämän suhteen ylläpitoon. Nykykäsitys kuitenkin tarkastelee markkinointia suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena, jolloin puhutaan *suhdemarkkinoinnin käsitteestä* (Relationship Marketing, RM). Tänä päivänä liiketoimintasuhteet muodostuvat erilaisista verkostoista ja pitkäjänteisistä kumppanuussuhteista ja markkinointi on osa näiden suhdeverkostojen sisäistä vuorovaikutusta. Käsitteenä suhdemarkkinointi vakiintui käyttöön 1990-luvulla ja sitä seurasivat ensin sekä one-to-one eli yksilöllisen markkinoinnin sekä asiakashallinnan eli CRM:n käsitteet. Suhdemarkkinoinnin käsite kuitenkin eroaa näistä kahdesta sillä, että se on kokonaisuutena laajempi ja tarkastelee verkostoja, kun taas one-to-one ja CRM keskittyvät asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen. Tänä päivänä organisaation menestyminen vaatii omien prosessien paremman hallinnan lisäksi kykyä hallita sen suhteita toimittajiin, asiakkaisiin, mediaan, kilpailijoihin, osakkeen omistajiin, sisäisiin asiakkaisiin ja niin edelleen. Yrityksen tulee suunnata katseensa yhä enenevässä määrin organisaatorajojensa ulkopuolelle, mutta tunnistaa myös sisäiset avainsuhteet ja johtaa näitä parhaalla mahdollisella tavalla. Evert Gummessonin mukaan suhdemarkkinointi ei ole vain ajanmukainen trendi, yksi markkinoinnin peruskivistä. (Gummesson, 2004.)

Toiminnan järjestäminen ihmisten ja eri organisaatioiden välillä on mahdollista tehdä eri tavoin: muodostamalla hierarkioita, markkinoita tai vaihtoehtoisesti verkostoja tai edellä mainittujen ja verkostojen yhdistelmillä (Podolny & Page 1999). Toivolan (2006) mukaan olemme siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan, uuteen aikakauteen. *Verkostot* ovat tämän aikakauden organisoitumisen muoto. Verkostot ovat kahden tai useamman itsenäisen yrityksen muodostama yhteistyösuhde, jossa ne harjoittavat liiketoimintaa saavuttaakseen kilpailuetua pitkällä tähtäimellä (Jarillo, 1988).

Kauppakeskus muodostaa verkosto-organisaation, jossa omistajan, manageriyrityksen, kauppakeskuksen vuokralaisten ja eri yhteistyötahojen ja kumppaneiden tavoite on luoda perusta yhteiselle menestymiselle ja saavuttaa kilpailuetua markkinassa.

1.3 Metodologia ja aineisto

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kauppakeskusmarkkinoinnin johtaminen voidaan organisoida yhteistoimintaa edistävällä tavalla niin, että kauppakeskuksen avaintoimijat (omistaja, kauppakeskusjohto, yritykset) voivat sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja päämäärään. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimuksellisenä lähestymistapana laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen, jossa pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja käsitykseen tutkimuskohteesta. Olemassa olevien totuuksien sijaan laadullinen tutkimus pyrkii löytämään uusia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161 - 164.) Hirsjärven et al. mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat:

- Tutkimus perustuu kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan ja aineisto on koottu todellisissa tilanteissa
- Ihminen on tiedon keruun väline
- Aineiston analyysi tapahtuu yksityiskohtaisen ja monitahoisen tarkastelun kautta eli induktiivisella otteella
- Aineiston hankinta perustuu laadullisiin metodeihin

- Kohdejoukon valinta suoritetaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotannalla
- Tutkimuksen edetessä myös tutkimussuunnitelma tarkentuu ja muotoutuu
- Tapauksia kohdellaan ainutlaatuisina ja uniikkeina ja aineiston tulkinta perustuu ainutlaatuisuuteen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tutustumalla erilaisiin subjektiivisiin näkökulmiin, havaintoihin ja taustamateriaaleihin. Tämän vuoksi on perusteltua suorittaa tutkimus laadullisia menetelmiä käyttäen. Laadullisin menetelmin voidaan saada kokonaisvaltainen ja systemaattinen kuvaus myös ilmiön laadusta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1995). Tässä opinnäytetyössä ilmiönä tarkastellaan kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen malleja sekä verkosto-organisaation toimijoiden välisiä suhteita ja yhteistoimintaa.

Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa miten- ja miksi-kysymykset ovat apuna pyrkimyksessä ymmärtämään ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Yin, 1994). Tapaustutkimuksen analysointi perustuu tietyn tapahtuman tarkasteluun moniulotteisesti käyttäen apuna monilla eri tavoilla hankittua tietoa. Tapaustutkimuksen toimintaympäristö on rajattu. (Yin 1987, 23). Tapaustutkimuksessa pyritään antamaan mahdollisimman tarkka ja kokonaisvaltainen kuvaus tapaukseen yhdessä vaikuttavista tekijöistä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2012) tapaustutkimuksessa kohteeksi valitaan yksittäinen tilanne, tapaus tai joukko, yksilö, ryhmä tai yhteisö, ja näiden toimintaan liittyvät prosessit. Valikoitua yksittäistä tapausta tutkitaan eri metodein sen luonnollisessa ympäristössä.

Tutkimuksen aineisto kerätään niin sanotulla puolistrukturoidulla haastattelulla. Tätä voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi, sillä se etenee valikoitujen teemojen mukaisesti. Informaatiota haetaan induktiivisesti, yksittäisen ihmisen kokemuksesta ja empiirisistä havainnoista kauppakeskustyössä. Tässä työssä aineiston keruussa hyödynnetään haastatteluja, tutkijan omakohtaista kokemusta ja havaintoja sekä kauppakeskus Veturin dokumenttien analysointia.

Kauppakeskus Veturin lisäksi tutkimusta suoritetaan kuudessa eri kauppakeskudessa, jotka edustavat markkinoinnin eri johtamismalleja:

- käytössä on omistajaohjattu markkinoinnin johtaminen (neljä kauppakeskusta)
- yrittäjäyhdistymalli (kaksi kauppakeskusta)

Kolmessa näistä keskuksista oli luovuttu yrittäjäyhdistysmallista ja siirrytty omistajaohjattuun markkinoinnin malliin. Omistajaohjattua markkinointia oli täydennetty vapaaehtoisella markkinointiryhmällä kahdessa haastatellussa keskuksessa.

Lisäksi taustatietojen keräämiseksi haastatellaan asiantuntijana kauppakeskusjohtamiseen erikoistuneen Realprojektin kauppakeskustoimintojen johtajaa, joka on toiminut myös Suomen kauppakeskusyhdistyksen toiminnanjohtajana.

Anonymiteetin ja luottamuksellisuuden vuoksi muista tutkituista kauppakeskuksista, kuin Veturista, ei julkaista niiden nimiä. Kuten ei myöskään haastatelluista kauppakeskusjohtajien tai yritysten edustajista.

1.4 Kauppakeskus Veturi, case organisaation esittely

Kauppakeskus Veturi on Kouvolassa sijaitseva, Kaakkois-Suomen suurin ja tällä hetkellä Suomen kymmenenneksi suurin kauppakeskus. Kauppakeskuksen pinta-ala on kuusikymmentätuhatta neliometriä, joista kaupallisia neliöitä on neljäkymmentäkahdeksantuhatta. Sen tiloissa toimii lähes kahdeksankymmentä eri alan yritystä. Kauppakeskuksen toiminta käynnistyi vuonna 2012 ja sen vuotuinen kävijämäärä on yli kolme miljoonaa kävijää ja myynti yli sata kaksikymmentä miljoonaa euroa. Kauppakeskus työllistää noin kahdeksansataa henkilöä. Kauppakeskus Veturin omistaa Mercada Oy, joka on Keskon, eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ja ruotsalaisen AMF Pensionsförsäkring Ab:n kesällä 2015 perustama kiinteistösijoitusyhtiö. Mercada Oy:n omistuksessa on lisäksi lahtelainen kauppakeskus Karisma sekä Espoossa sijaitseva Merituuli. Kauppakeskuksen operatiivisesta toiminnasta eli manageerauksesta vastaa Ovenia-konsernin kauppakeskusjohtamiseen erikoistunut tytäryhtiö Realprojekti Oy. Kauppakeskusjohto koostuu kauppakeskusjohtajasta,

kiinteistö- ja markkinointipäälliköistä. Veturin vuokralaisina toimii kansainvälisesti ohjattuja suuria ketjuja sekä paikallisia perinteisiä kivijalkamyymälöitä.

Markkinoinnin johtamisessa kauppakeskus Veturissa on käytössä yrittäjäyhdistysmallin ja markkinointiryhmän yhdistelmä. Kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen malleja tarkastellaan lähemmin luvussa kolme. Kuten johdannossa todettiin, kauppakeskuksessa halutaan perehtyä markkinoinnin johtamisen muihin käytössä oleviin malleihin sen mahdollisen uudelleen organisoimisen pohjaksi. Tätä tarkastelua tehdään päätöksenteon tueksi, luopuako kauppakeskuksessa yrittäjäyhdistystoiminnasta vaiko ei.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa esitellään aiheenvalintaa ja sen taustoja, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet sekä tutkimusmetodologia ja aineisto. Lisäksi tapaustutkimuksen case-organisaatio esitellään tässä luvussa lyhyesti. Toinen luku käsittelee verkosto-organisaatioita, ja se muodostaa osan tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Vaikka tutkimuksen aihepiirissä pääpaino on markkinoinnin ja nimenomaan kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisessa, teoreettisessa viitekehysessä on nähty tarpeelliseksi paneutua verkosto-organisaatioihin liittyvään aiempaan tutkimukseen. Tällä pyritään luomaan syvällisempi ymmärrys verkosto-organisaatioiden toiminnasta, rakenteista ja yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan suhdemarkkinointiin ja kauppakeskusmarkkinoinnin johtamiseen liittyviä teorioita. Suhdemarkkinoinnin käsitettä on nähty tarpeelliseksi avata kauppakeskusorganisaation yhteistyöhön liittyvänä tärkeänä elementtinä, jotta tunnustetaan sen merkitys keskinäisen kumppanuuden luomisessa ja yhteistoiminnan edistämiseksi. Itse kauppakeskusmarkkinointia on tutkittu Suomessa hyvin vähän ja se heijastuu teoriaosuudessa, sillä se keskittyy lähinnä muualla maailmassa, etenkin Euroopassa tehtyyn tutkimukseen. Tässä luvussa esitellään edellä mainittujen teoreettisen osa-alueiden lisäksi Suomessa vallitsevat yleisimmät käytännöt kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen organisoimisessa.

Tutkielman neljäs luku käsittelee tutkimuksen empiiristä osuutta. Luvussa esitellään tutkimusstrategia, aineiston kerääminen sekä sen analysointi yksityiskohtaisesti.

Viidennessä luvussa käydään lävitse tutkimuksen empiiristä analyysiä verkosto-organisaatioiden yhteistoiminnan ja kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen viitekehksessä.

Kuudennessa luvussa kootaan tutkimusprosessin myötä syntyneitä näkemyksiä kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen organisoimisesta case-organisaation näkökulmasta. Tässä osa-alueessa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA YRITYSVERKOSTOISTA

Johdanto-osiossa on kuvattu lyhyesti kauppakeskuksen avaintoimijat, jotka yhteisen kauppapaikan myötä muodostavan spesifin verkosto-organisaation. Tutkielman tiedonintressin pääpaino on tarkastella kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen organisoimista sekä kauppakeskuksen ydintoimijoiden välistä yhteistoimintaa. Tällöin on tärkeätä tutustua yritysverkostoihin liittyvään tutkimukseen ymmärtääkseen syvällisemmin verkostomaisen organisaation toimintaan liittyviä eri ulottuvuuksia. Verkostotutkimus on näkökulma, jonka keskiössä ovat verkoston toimijoiden väliset suhteet ja sidokset, joista osapuolet voivat yhteistoiminnan kautta hyötyä. Liiketoiminta on sosiaalista kanssakäymistä, joka perustuu vuorovaikutukseen ja vaihdantaan. Kanssakäyminen tapahtuu yksilöiden, yritysten, eri ryhmien ja organisaatioiden tasolla. Verkostot muodostuvat eri toimijoiden välisistä suhteista, jossa verkostosuhteet ja suhdeverkostot ovat jatkuvassa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Mittilä, 2002.)

Yritysten toimintaympäristön jatkuva globaali muutos ja sen monimutkaistuminen ovat johtaneet siihen, että perinteisestä yksin yrittämisestä on siirrytty verkostotalouteen. Yhteistyö ja voimavarojen yhdistäminen ovat tänä päivänä välttämätöntä pärjäämiselle kiristyneessä kilpailussa. Tämä vaikuttaa myös perinteiseen yrittäjyyden käsitteeseen, sillä yritysten on sopeutettava muutoksen myötä toimintaansa vastaamaan verkostotalouden vaatimuksia. (Toivola, 2006.) Yhteistyö mahdollistaa

menestymisen liiketoiminnassa paremman tuottavuuden kautta. Kauppakeskustoiminnassa yhteinen kauppapaikka ja yhteisen päämäärän eteen ponnisteleva yrittäjien verkosto voidaan nähdä sekä suurena kilpailullisena että toiminnallisena etuutena. Se, että yritykset sijoittuvat saman katon ja yhteisen brändin alle ei kuitenkaan välttämättä automaattisesti takaa yhteistoiminnan sujuvuutta (Howard, 1997). Kuten johdannossa lyhyesti todettiin, kauppakeskuksessa liiketoimintaa harjoittavien yritysten joukko on hyvin heterogeeninen. Kauppakeskuksessa voi toimia rinnakkain niin hypermarketeja, suurten kansainvälisten ketjutoimijoiden liikkeitä, vapaa-ajan toimintoihin erikoistuneita tahoja kuten vaikkapa elokuvateatteri sekä pieniä paikallisia kivijalkayrityksiä. Näillä kaikilla kauppakeskuksen vuokralaisilla on omat organisatoriset lähtökohtansa, tavoitteensa ja arvonsa, jotka saattavat asettaa yhteistoiminnalle haasteita. Kauppakeskus- ja yrittäjähdistystoiminnan peruseriaatteita käydään tarkemmin lävitse luvussa kolme, mutta yksinkertaistetusti niiden mukaan yritykset sitoutuvat kauppakeskuksen yhteistoimintaan (kuten sääntöihin ja brändin rakentamiseen) ja sen kehittämiseen allekirjoittaessaan vuokrasopimuksen. Kauppakeskuksen näkökulmasta mahdollisimman sujuvan yhteistoiminnan olisi tarkoitus vahvistaa sen asemaa kilpailussa, mutta toisaalta se tuo omat haasteensa kauppakeskuksen johtamiseen etenkin markkinoinnin näkökulmasta. Seuraavissa osioissa perehdytään verkostoitumiseen liiketoiminnan yhteistyömuotona ja liiketoiminnan kehittämisessä sekä tutustutaan verkostokyvykkyyden käsitteeseen ja erilaisiin verkostosuhteiden muotoihin.

2.1 Verkostoituminen liiketoiminnan yhteistyömuotona

Liiketoiminta on sosiaalista kanssakäymistä, joka perustuu vuorovaikutukseen ja vaihdantaan. Tätä sosiaalista kanssakäymistä toteutetaan niin yksilöiden, ryhmien, yritysten ja erilaisten organisaatioiden kesken kansallisesti sekä kansainvälisesti. Vaihdannassa raha vaihtuu tavaroihin ja palveluihin, mutta myös työpanoksiin, tietoon ja osaamiseen. Organisaatioiden ja yritysten välisestä yhteistyöstä on tullut keino organisoida liiketoimintaa uudella tavalla. Tätä kutsutaan verkostoitumiseksi tai verkottumiseksi. (Mittilä 2000.) Muun muassa Jarillon (1988) ja Thorellin (1986) mukaan verkosto on kahden tai useamman organisaation välinen yhteistyösuhde, jossa yritykset harjoittavat yhdessä liiketoimintaa tavoitteena saavuttaa

vahvempi kilpailuasetelma pitkällä tähtäimellä. Erilaisia verkostoja on ollut olemassa läpi ihmiskunnan historian. Esimerkkeinä mainittakoon Itämerellä ja Pohjois-Saksassa kaupankäyntiä 1200–1400 -luvuilla hallinnut pohjoiseurooppalaisten kaupunkien muodostama Hansaliitto tai korkean teknologian keskittymä Piilaakso Amerikassa. Teollisuudessa erilaiset alihankintasuhteet ja -ketjut ovat olleet pitkään yleisiä ja lisenssivalmistus arkipäivää. Liiketoiminnassa yritysten välinen verkottunut toimintamalli voidaan jäljittää 1950-luvulle, jolloin Singer valtuutti piirimyyjäänsä huoltamaan ompelukoneitaan ja otti käyttöön franchising -toiminnan. Suomeen toimintamalli tuli 1970-luvulla. (Mittilä, 2000.) Laajempi kiinnostus yritysverkostoja ja verkostotaloutta kohtaan heräsi 1980-luvulla. Tietoliikenteen ja informaatiotekniikan kehittyminen sekä automaatio ovat edistäneet verkostotaloutta siten, että siitä on muodostunut yksi aikamme megatrendeistä. Verkostoitumiseen ja verkostotalouteen liittyy runsaasti erilaisia käsitteitä ja monenlaista terminologiaa. Puhutaan muun muassa alliansseista, liittoutumista, kumppanuudesta tai klustereista sekä liiketoimintaverkoista, arverkoista, strategisista verkoista, makroverkostoista, verkostoyrityksistä ja strategisista yritysverkostoista. (Mittilä, 2000.)

Verkostatutkimuksen keskeisenä kohteena ovat verkoston toimijoiden väliset suhteet ja yhteistyön sisältö ja tehtävät. Szarka (1990) jakaa pienten yritysten väliset verkostot niiden tehtävän mukaan vaihdanta-verkostoihin, vuorovaikutus-verkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Vaihdanta-verkostoissa yritykset tekevät tuotantoon tai kaupankäyntiin liittyvää yhteistyötä. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset verkostot vaikuttavat vaihdantaverkoston toimintaan. Vuorovaikutusverkostoissa ei tehdä kauppaa, vaan tieto on vaihdannan väline. Vuorovaikutusverkostoissa toimivat sekä yksilöt sekä yritykset yhteistyössä, esimerkkeinä pankit ja konsulttitoimistot. Sosiaaliset verkostot ovat aina ihmisten välisiä verkostoja, jotka rakentuvat esimerkiksi perheen, ystävien ja tuttavien kesken. Möller, Rajala ja Svahn (2004) kuvaavat verkostoitumisen rakenteina ja jaottelevat verkostot kohde- ja makroverkostoiksi. Heidän mukaansa kahden yrityksen välinen suhde muodostaa verkostoitumisen peruselementin, jota yritysten muut liiketoiminnalliset yhteistyösuhteet täydentävät. Näistä yhteistyösuhteista muodostuu toisistaan riippuvaisten toimijoiden yritysverkosto. Yritysverkosto täydentyy yleensä myös linkeillä muihin tahoihin, kuten yhteyksillä

valtiollisiin tai kunnallisiin instituutioihin, toimialajärjestöihin, yliopistoihin ja standardiorganisaatioihin. Näin muodostuvat verkostot ovat heidän mukaansa makroverkostoja, jotka toimivat yli kansallisten rajojen ja yli eri toimialojen.

Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (1998) jakavat verkostot vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin yhteistyön sisällön perusteella. Lisäksi verkostot voidaan jakaa vielä muodostumistavan perusteella alueellisiin ja ydinkeskeisiin verkostoihin. Aluekeskeiset verkostot ovat tietyille maantieteellisille alueille syntyneitä osaamiskeskittymiä, joiden toimialat ovat toisiinsa yhteen liittyneitä. Esimerkkinä aluekeskeisestä verkostosta voi olla jo aiemmin tekstissä mainittu Piilaakso. Ydinkeskeiset verkostot ovat jonkin keskeisen toimijan ympärille syntyneitä ryppäitä. Lisäksi verkostot voivat syntyä eri toimialoilla toimivista yrityksistä, jotka valmistavat toisiaan tukevia tai täydentäviä tuotteita. Tällöin tavoitteena on synnyttää uusia tuoteyhdistelmiä. O'Donnell, Gillmore, Cummins & Carson (2001) jakavat verkostot tuotantoprosessin organisoimisen näkökulmasta vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisissa verkostoissa tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneet yritykset muodostavat keskinäisen yhteistyöryppään. Horisontaaliset verkostot muodostuvat samalla toimialalla kilpailevista yrityksistä, jotka tekevät keskinäistä yhteistyötä tietyssä arvoketjun osassa. Mittilä (2000) jakaa verkostot lisäksi sen mukaan, tarkastellaanko niitä yksilön vai organisaation näkökulmasta, sisäisiin tai ulkoisiin verkostoihin. Sisäiset verkostot koostuvat tiimeistä, osastoista, divisioonista tai yrityksistä. Ulkoiset verkostot koostuvat kaupallisista yhteistyökumppaneista tai muista organisaation ulkopuolisista yhteistyötahoista. Yksilön verkostot hän jakaa työtehtävä-, rooli tai sosiaalisiin verkostoihin. Hän kutsuu näitä nimellä mahdollisuusverkostot. Yksilö voi kuulua erilaisiin mahdollisuusverkostoihin sekä organisaationsa sisällä että sen ulkopuolella.

Taulukkoon yksi on koottu aiemmin kuvatut verkostojen eri tasot. Käytännössä verkostoissa yhdistyy piirteitä useammista ulottuvuuksista ja tasoista. Verkosto-organisaatiolla voi olla useita eri muotoja ja niiden toiminta on jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa. Verkostomaisen toiminnan tavoitteena on pitkäjänteisen yhteistyön tekeminen ja liiketoiminnallisten synergioiden ja hyötyjen saavuttaminen. Verkostot ovat tämän ajan organisoitumisen muoto. (mm. Möller & al., 2004, Mittilä, 2000.)

Taulukko 1. Yhteenvedoa yritysten verkostotyypeistä. Mukaellen Toivola (2006), Möller, Rajala & Svahn (2004) ja Mittilä (2000).

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkostot	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horisontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivat, kilpailijoiden väliset yhteistyöverkostot.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan.
Kohdeverkosto	Kahden yrityksen välinen suhde muodostaa verkostoitumisen peruselementin, jota yritysten muut liiketoiminnalliset yhteistyösuhteet täydentävät
Makroverkosto	Yritysverkosto täydentyy yleensä myös linkeillä muihin tahoihin, kuten yhteyksillä valtiollisiin tai kunnallisiin instituutioihin, toimialajärjestöihin, yliopistoihin ja standardointiorganisaatioihin muodostaen makroverkoston.
Alueellinen verkosto	Tietyille maantieteellisille alueille syntyy osaamiskeskittymiä, joiden toimialat ovat toisiinsa yhteen liittyneitä.
Ydinkeskeinen verkosto	Ydinkeskeiset verkostot ovat jonkin keskeisen toimijan ympärille syntyneitä ryppäitä. Lisäksi verkostot voivat syntyä eri toimialoilla toimivista yrityksistä, jotka valmistavat toisiansa tukevia tai täydentäviä tuotteita.
Sisäiset ja ulkoiset verkostot	Sisäiset verkostot rakentuvat organisaation tiimeistä, osastoista, divisioonista ja yrityksistä. Ulkoiset verkostot koostuvat kaupallisista yhteistyökumppaneista ja taulukossa esitetyistä muista organisaation ulkopuolisista tahoista.
Yksittäisen henkilön (mahdollisuus) verkostot	Yksittäisen henkilön verkostot voidaan jakaa työtehtävä-, rooli- ja sosiaalisiin verkostoihin. Lisäksi yksittäiset henkilöt voivat kuulua erilaisiin mahdollisuusverkostoihin organisaatiossaan ja sen ulkopuolella.

2.2 Verkostotalous liiketoiminnan kehittämisessä

Asiakkaat vaativat tänä päivänä yhä yksilöllisempiä tuotteita ja palveluja, ja teknologisten mahdollisuuksien kehittymisen myötä tuotteet ovat myös monimutkaistuneet. Tämä asettaa yritykset uudenlaisten haasteiden eteen, sillä niiden tulee pystyä hallitsemaan yhä laaja-alaisemmin ja monipuolisemmin jatkuvasti päivittyvää ja uusiutuvaa erilaista tuote-, asiakas- ja markkinatietoa sekä osaamista. Tämän myötä on syntynyt tarve kehittää yritysten välistä työnjakoa esimerkiksi osittamalla tuotantoa pienempiin kokonaisuuksiin. Tämä mahdollistaa myös sen, että riskien hallintaa ja toiminnan joustavuutta voidaan lisätä. (Toivola, 2006.) Yritysverkostojen merkitys nykyaikaisessa taloudessa on korostunut. Yrityksillä on usein monia motiiveja verkostoitua, mutta lähtökohtana on kuitenkin aina yritysten kilpailukykyä ja kannattavuuden parantaminen. Kuten aiemmin todettiin, aihealueeseen liittyy monenlaisia eri käsitteitä. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta verkostotalous, verkostoyrittäjäisyys ja verkostoyritys ovat verkostoitumiseen liittyviä avainkäsitteitä. Toivola (2006, 9) on määritellyt käsitteet seuraavasti: *”Verkostotaloudella tarkoitetaan globaaleita markkinoita, jossa keskeisiksi tekijöiksi nousevat keskittyminen ydinosaamiseen, yritysten välisen yhteistyön kasvu sekä luottamus ja kumppanuus. Verkostoyrittäjäisyydessä verkostolla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Yrittäjäisyys kehittyy vuorovaikutteiseksi ja verkostoyrittäjäisyys tuo yrittäjälle uusia rooleja ja yritykselle uusia toimintamalleja. Verkostoyritys voi rakentua yritysten välisessä kumppanuudessa tai veturiyrityksen johtamasta yritysten muodostamasta ketjusta. Tiivistä yhteistyötä tekevät yritykset toimivat verkostoyrityksenä”*.

Yhteistyö yritysten ja organisaatioiden välillä mahdollistaa liiketoiminnan organisoinnin uudella tavalla, uudenlaiset rakenteet ja strategiat. Tänä päivänä yritysten tulee saavuttaa yhä pienemmillä panoksilla enemmän. Erilaiset liittoumat, allianssit, kumppanuudet, yhteisyritykset ja ulkoistaminen mahdollistavat kustannusten vähentämisen, yhä laajempien ja kaukaisempien markkinoiden valloittamisen sekä lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Ne vahvistavat tai kehittävät uudenlaista kilpailuetua ja poistavat organisaation omaan osaamiseen liittyviä pullonkauloja. Yritykset, jotka kehittävät organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä verkostoituvat toistensa

vahvuuksia ja osaamista hyödyntäen, menestyvät jatkuvasti kansainvälistyvässä taloudessa. Syyt verkostoitumiseen ovat siis hyvinkin erilaisia ja edellä mainittujen lisäksi syitä voivat olla myös muun muassa (Hakanen, Heinonen, Sipilä, 2007.):

- liiketoiminnan kasvattaminen
- uuden informaation saaminen
- reagoitivalmiuden ja joustavuuden lisääminen
- riskin jakaminen
- markkinoille pääsyn nopeutuminen
- uuden teknologian käyttöön saaminen

PK -yritysten verkostoitumisen tarve liittyy Toivolan (2006) mukaan markkinointi- ja asiakassuhdeosaamisen lisäämiseen. Yhteistyö mahdollistaa pienemmällekkin yritykselle pääsyn markkinoille, johon sillä ei sen omat resurssit ja olemassa olevat voimavarat huomioon olisi mahdollista pyrkiä. Yhteistyö mahdollistaa yritykselle myös keskittymisen sen ydinosaamiseen.

Möller, Rajala & Svahn (2004) kuvaavat verkostot arvoa tuottavina rakenteina, joiden kautta erilaisista materiaaleista, raaka-aineista ja tietämyksestä jalostetaan asiakkaille palveluja ja tuotteita. He jakavat verkostot erilaisiksi liiketoimintaverkostoiksi niiden toiminnan laadun mukaisesti. Näitä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot ja sitä kehittävät verkot. Perusliiketoimintaverkon tehtävänä on hyödyntää sen olemassa olevaa ydinosaamista mahdollisimman tehokkaasti. Tämä saavutetaan toimintojen vahvalla koordinoinnilla ja ohjauksella. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa verkon erityisosaaminen yhdistetään kehitysprojektien avulla. Tavoitteena on liiketoimintaprosessien, tuotteiden ja palvelujen uudistaminen vaihe vaiheelta. Toiminnassa korostuu kyky rakentaa ja johtaa organisaatorajat ylittävää asiantuntijuutta, erikoisosaamista ja globaaleja kehitystiimejä sekä synnyttää luottamuksen ilmapiiri. Kehittämisverkostoissa pääpaino on uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisessä, synnyttämisessä ja ohjaamisessa. Verkon johtamismallin tulee tukea tietämyksen hallintaa ja jakamista verkossa, kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaisuutta sekä rakentaa luottamuksen kulttuuri.

Verkostojen johtamisen kannalta globalisaatio ja erilaisissa kulttuurissa erilaisten ihmisen kanssa toimiminen luovat sille omat haasteensa. Toisaalta teknologian kehittymisen aikaansaamat mahdollisuudet, kuten esimerkiksi internetin välityksellä käytävät neuvottelut ja virtuaalitiimien muodostaminen ovat tuoneet ihmisiä lähemmäs toisiaan ympäri maailman ja tehneet verkostoitumisesta edullisempaa, vaivatonta ja yksinkertaisempaa. Verkostoitumisen onnistuminen riippuu suurelta osin sitoutumiskyvystä yhteisiin tavoitteisiin. Toiminnan rikastuttaminen verkostoitumisen avulla koostuu oleellisen tiedon ja osaamisen jakamisesta. Tuottavuus ja kilpailukyky paranevat mahdollisten uusien toimintatapojen kehittämisen kautta sekä toiminnalle saadaan mahdollisesti uusi suunta. (Toivola, 2006.)

Mittilän (2002) mukaan verkosto on äärimmillään suhde, jossa vallitsevalla ilmapiirillä saavutetaan yhdessä joko positiivinen tai negatiivinen tulos. Hänen mukaansa verkosto-osaamisesta on kehittynyt liiketoimintaosaamisen keskeinen osa-alue, jolla saattaa olla huomattava merkitys organisaation tai yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Tämä vaatii erityistä osaamista ja verkostoitumisen ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Toivola (2006) sanoo, että taloudellinen etu on tärkeä, mutta ei välttämättä riittävä tekijä verkoston muodostumiselle. Verkostojen kehittyminen tapahtuu vaiheittain askel askeleelta kohti yhä tiiviimpää yhteistyötä. Yhteistyönkehittymisessä luottamuksen rakentuminen on virallisia sopimuksia tärkeämpää, sillä luottamus estää oman edun tavoittelun ja itsekkään käyttäytymisen yhteistyössä.

2.3 Verkostoitumisen kyvykkyys ja luottamuksen rooli verkostosuhteiden rakentamisessa

Verkostoituminen ja yritysten välisen yhteistyön lisääntyminen haastavat perinteisen yrittäjyyden ja muuttavat sitä. Verkostoituvan yrittäjän tulee olla yhteistyötaitoinen ja vuorovaikutuskykyinen. Verkostoitumisessa etenkin luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä. (Vesala, 1997.) Jarillo (1993) näkee luottamuksen roolin yhteistyön rakentamisessa ja rakentumisessa merkittävänä: se lisää sitoutumista yhteistyöhön, vastavuoroisuuden tunnetta ja luotettavuutta sekä ehkäisee oman edun tavoittelua. Yrittäjä voi nähdä verkoston muut jäsenet kahtiajakoisesti joko mahdollisuutena tai uhkana omalle menestymiselleen. Kokemus mahdollisesta uhkasta

vaikeuttaa toimimista verkostoissa eikä luottamusta toimijoiden välille rakennu. (Vesala, 1997.) Myös Nonaka (1994) korostaa luottamuksen roolia hedelmällisen yhteistyön kehittämisessä ja opportunistisen oman edun tavoittelun vähentämisessä: osapuolten välinen luottamus johtaa yhä avoimempaan kommunikaatioon, tiedon ja ideoiden jakamiseen sekä uuden tiedon luomiseen. Verkostoissa on korkea luottamussuhde, mutta yritykset ovat toisaalta myös riippuvaisia sen jäsenten resursseista ja osaamisesta. Tämä vahvistaa verkostojen pysyvyyttä ja pitkäkestoisuutta. (Möller, Svahn & Rajala, 2004.)

Hakanen et al. (2007) kutsuvat kykyä ja taitoja toimia menestyksekkäästi verkostoissa verkostokyvykkyydeksi. Heidän mukaansa verkostokyvykyys on uusi osaamisen laji, jossa tärkeinä osa-alueina ovat suhteiden rakentaminen, ylläpito sekä niiden kehittäminen. Verkostokyvykkyyden käsitteeseen liittyvät avainkäsitteinä sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykyys. Sosiaalisen pääoman käsitteeseen liittyy olennaisena sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus, joiden avulla edistetään verkoston eri osapuolten resurssien hyödyntämistä ja yhteistoimintaa. Sosiaalinen pääoma sisällyttää yhteiskunnan suorituskykyyn ja yksilön hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä fyysisen pääoman, luonnonvarojen ja yksilöiden osaamisen lisäksi yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset instituutiot. (mm. Putnam, 1993.) Yksilöiden kyky, mahdollisuudet ja halukkuus sosiaalisten suhteiden rakentamiseen muodostavat Colemanin (1988) mukaan sosiaalisen pääoman perustan. Robert D. Putnamin tutkimusten johdosta yhteiskuntatieteellinen kiinnostus sosiaalisen pääoman käsitteeseen heräsi 1990-luvun puolivälin jälkeen. Putnamin näkemysten mukaan muun muassa sosiaalinen kanssakäyminen helpottuu ja informaation kulku paranuu sosiaalisen pääoman avulla. Se helpottaa ja tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista ja koko yhteiskunnan toimintakykyä. Suomessa sosiaalisen pääoman käsitettä laajasti tutkinut Blomqvist (2002) näkee verkostot sosiaalisina ”olioina”, jotka koostuvat kolmesta eri ulottuvuudesta tai dimensiosta. Hänen mukaansa verkostojen tutkiminen ja kehittäminen vaatii niiden moniulotteista tarkastelua. Tasot on esitetty kuvassa kaksi. Ensimmäinen tarkasteltava dimensio on verkostojen rakenne. Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan verkoston laajuutta ja osallistujia, verkoston toimijoiden välistä hierarkiaa, yhteen kytkeytymistä ja merkitystä strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Toinen ulottuvuus käsittelee verkoston toimijoiden vä-

listen suhteiden laatua. Kuinka luottamuksellinen toimijoiden välinen suhde on, miten henkilökemiat, ihmisten välinen kunnioitus ja yhteys lujittavat verkoston välisten toimijoiden siteitä ja edesauttavat tuloksellista yhteistyötä. Kolmas taso on kognitiivinen dimensio. Tämä taso käsittää verkoston jäsenten välisen vuorovaikutuksen, yhteisen kielen ja tarinoiden merkityksen ja ymmärrettävyyden yhteisesti jaetulla tavalla sekä kyvyn ymmärtää ja tulkita toinen toistaan.



Kuva 2. Verkostojen ulottuvuudet mukaellen Blomqvist (2002), Hakanen & al. Kirjasta Verkostojen strategiat (2007), s. 34.

Jo aiemmin todettiin, että luottamus nähdään keskeisenä elementtinä verkostoitumisessa. Tähän on päätyttyä on kokemuksensa kautta myös Blomqvist (2002), jonka mukaan luottamuksen merkitys on yksi tärkeimmistä, ja samalla myös vaikeimmista, tekijöistä verkostojen luomisessa. Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007) määrittelevät luottamuksen voitelevaksi öljyksi yhteistyön rattaissa. Ilman sitä kitka ja rikkoutumisen mahdollisuudet lisääntyvät. Luottamuksella voidaan vähentää transaktiokustannuksia, lisätä tehokkuutta ja tuloksia. Luottamus on tulevaisuudessa kasvava kilpailuedun lähde. (mm. Blomqvist, 2004, Hakanen, Heinonen & Sipilä, 2007).

Hakanen et al. (2007) mukaan verkostokyvykkyyteen sisältyy edellä kuvatun sosiaalisen pääoman käsitteen lisäksi yhteistyökyvykkyys. Yhteistyökyvykkyydellä he

tarchoittavat taitoa rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Yhteistyökyvykkyys voi olla synnynnäistä tai harjoituksen kautta opittua. Mitä parempaa yhteistyökyvykkyys on, sitä tuloksellisempaa ja innovatiivisempaa verkoston toiminta on. Yhteistyökyvykkyuden puute voi pahimmillaan tuhota yhteistyön mahdollisuudet synnyttämällä sisäistä kilpailua tai ainakin hidastaa ja jäykistää toimintaa.

Edellä kuvatun perusteella eri tutkijoiden näkemyksistä voidaan tehdä johtopäätös, että keskeisiä tekijöitä verkoston toimivuudelle ovat sitoutuminen, yhteinen arvopohja, yhteistyökyky, avoimuuteen perustuva kommunikaatio ja tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä luottamus. Nämä asiat voidaan yhdistää myös verkostokyvykkyyden käsitteen alle Hakanen et al. (2007) määritelmän mukaisesti. Verkostokyvykkyys lisää innovaatiokykyä ja mahdollistaa yhteisen menestymisen. Verkostojen avulla yritys tai organisaatio saa käyttöönsä uusia resursseja ja informaatiota, parantaa sisäistä tehokkuuttaan ja suorituskykyään, laajentaa kontaktejaan. Tällöin voidaan nähdä, että verkostojen strategiset vaikutukset ovat merkittävät: yritys voi keskittyä sen kilpailukyvyn kannalta omaan ydinosaamiseensa ja saada muut toiminnot verkostoyritysten kautta. Verkostoituminen on strateginen valinta. (mm. Vesala, 1997, Hakanen et al, 2007, Möller et al., 2004.)

2.4 Verkostosuhteet ja kumppanuuden eri muodot liiketoiminnan kehittämisessä

Verkostosuhteiden määrittelyyn ja verkostoitumiseen on monia eri tutkimuksellisia lähestymistapoja. Yhteistyön tekemisen muotoja on lähes rajaton määrä ja ne voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Mittilä (2000) toteaa verkoston olevan liike-elämässä äärimmillään suhde, jossa verkostosuhteet ja suhdeverkostot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Möller, Rajala & Svahn (2004) tunnistavat verkostoista sekä suoria että epäsuoria suhteita. Suorat suhteet muodostuvat organisaation ja sen kanssa välittömästi tekemisissä olevien yhteistyötahojen välille. Kun toimijat eivät ole suoranaisesti kontaktissa toistensa kanssa, mutta kummankin toiminta voi vaikuttaa toiseen esimerkiksi kolmannen osapuolen kautta, puhutaan epäsuorista suhteista. Tyypiltään suorat suhteet voivat olla satunnaisia ja kevyitä

vaihdantasuhteita tai strategisesti merkittäviä ja kiinteitä kumppanuussuhteita. Möller et al. puhuvat verkostohorisontin käsitteestä, jolla he tarkoittavat organisaation ja yksilöiden kykyä hahmottaa oman toimintaansa kannalta tärkeät yhteistyötahot ja verkoston laajuuden. Kyky verkostohorisontin hahmottamiseen on rajallinen ja organisaation asema verkostossa määrittää sen, kuinka hyvin se tunnistaa toimintaympäristönsä kokonaisuuden ja siinä tapahtuvia muutoksia.

Yritysten ja organisaatioiden välinen yhteistyö on jatkuvasti kehittyvä, dynaaminen prosessi. Ståhlen & Laennon (2000) mukaan organisaatioiden väliset kumppanuudet voidaan jakaa kolmijakoisesti operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuteen. Operatiivinen kumppanuus on mekaanista toimintaa, jossa yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin. Vastuut, roolit ja velvollisuudet on määritelty sopimuksissa ja osapuolten välinen luottamus syntyy, kun toiminta konkretisoituu niiden mukaisesti. Yhteistyön tärkeimmät tavoitteet ovat kustannusten alentaminen ja se, että kumppanit pystyvät kukin keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Erilaiset alihankintasuhteet ovat luonteelta operatiivisia kumppanuussuhteita. Taktisen kumppanuuden tavoitteena on yhteisten prosessien luominen, päällekkäisyyksien poistaminen ja toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktisessa kumppanuudessa pyritään toimintojen integrointiin ja tätä kautta uuden oppimiseen. Taktinen kumppanuus ei ole vain sopimus pohjaista kumppanuutta, vaan vaatii toimijoiden välille vahvan luottamuksen. Verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava ja sen johtaminen on täten haasteellista ja vaativaa. Strategisessa kumppanuudessa kumppanit ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa ja tavoittelevat tietopääoman yhdistämistä kilpailuedun saavuttamiseksi. Strateginen kumppanuus vaatii vahvaa luottamusta, yhteistä kemiaa, arvomaailmaa ja näkemyksiä, jotta tavoitteet toteutuvat. Toiminta on organisoitunut moniulotteisesti ja yhteyksiä on runsaasti. Tiedon hallinta on haasteellista, toiminta vaatii uudenlaista johtamista ja vahvaa sitoutumista. Toiminnalla on mahdollisuus tuottaa merkittävää strategista etua sekä tuote- ja businessinnovaatioita.

Vesalaisen (2002) mukaan kumppanuus voi olla organisatorisesti tai liiketoiminnallisesti sidonnaista. Organisatorisen sidoksisuuden hän jakaa rakenteelliseen ja sosiaaliseen sidoksisuuteen. Rakenteellinen sidoksisuus pitää sisällään yhteiset rutii-

nit, järjestelmät, prosessit ja rakenteet. Sosiaalinen sidoksisuus vuorostaan luottamuksen, kommunikaation, yhteisen oppimisen ja näkemysten jakamisen. Liiketoiminnallinen sidoksisuus sisältää vaihdannan ja yhteisen strategian: kumppanit ovat riippuvaisia toisistaan ja heillä on yhteinen strategia. Toiminnassa pyritään molemminpuoliseen win-win -tilanteeseen ja riski jakautuu kumppanien kesken. Hakanen & al. (2007) toteavat, että onnistuneen kumppanuuden salaisuus piilee siinä, että eri tahot ymmärtävät yhteisesti, millaisesta kumppanuudesta on kulloinkin kyse. Ajatus kumppanuudesta ei voi rakentua pelkästään saavutettavissa olevan hyödyn tai tavoitteen ympärille, vaan sen tulee keskittyä kumppanuuden rakentamiseen. Osapuolilla tulee olla syvälinen ymmärtämys kumppanuuden lainalaisuuksista ja kykyä niiden tietoiseen kehittämiseen ja rakentamiseen.

Strateginen yritysverkosto on yritysten muodostama verkosto, jolla on yhteinen visio tuotteen ja toiminnan kehittämisestä. Verkosto muodostuu eri yrityksistä, jolla kullakin on oma suhdeverkostonsa. Verkostolla on yhteiset tavoitteet, organisatoriset rakenteet ja kommunikaatiomekanismit sekä yhteinen toimintakulttuuri. Strategisessa verkostossa on yleensä yksi selkeä ydinyritys, jolla on keskeinen rooli verkoston luomisessa, sen kehittämisessä sekä toiminnan ylläpitämisessä. Verkoston toisen tason muodostavat kumppaniyritykset, jotka toimivat ydinyrityksen kanssa yhteistyössä. Yhteistyö on luonteeltaan pitkäaikaista ja läheistä. Kolmannella tasolla ovat erilaiset toimitussopimusyritykset, joiden osaamista ja resursseja tarvitaan operatiivisten tehtävien suorittamisessa. (Hakanen & al. 2007.)

Kumppanuussuhteiden merkitys kullekin organisaatiolle määräytyy sen mukaan, mitä yhteistyöllä tavoitellaan yhteisesti ja mitä kukin kumppaniverkoston taho siltä itsessään odottaa. Yksittäisten organisaatioiden tavoitteet kumppanuussuhteelle saattavat poiketa huomattavastikin toisistaan, mutta yhteistyölle asetetut tavoitteet ovat yhteneväiset. Eri organisaatioiden välisissä yhteistyösuhteissa toimijat joutuvat sopeuttamaan järjestelmiään, rakenteitaan ja toimintaansa yhteistyön edellyttämällä tavalla tai kun toimintaympäristössä tapahtuu muutos. Nämä saattavat merkitä organisaatiolle investointeja, joita ei välttämättä voi hyödyntää organisaation muussa liiketoiminnassa. Tämä edistää organisaation riippuvuutta yhteistyösuhteesta (Mittilä, 2000.). Mittilän mukaan keskinäiseen riippuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat si-

dosten määrä, kompleksisuus, luonne, syvyys ja resurssien korvattavuus. Nämä tekijät vaikuttavat myös vallan jakautumiseen verkostossa ja keskinäisissä suhteissa. Suhteen ilmapiirillä on hänen mukaansa välitön vaikutus toimijoiden väliseen luottamukseen, tyytyväisyyteen ja keskinäiseen sitoutumiseen. Ilmapiiri rakentuu toimijoiden tavoitteiden yhdenmukaisuudesta, toimintakulttuureista ja siitä, miten hedelmällisenä tai tuloksettomana yhteistyön eri osapuolet sen kokevat.

2.5 Yrittäjyys ja verkostoitumisen mallit

Aiemmin todettiin verkostoyrittäjyyden asettavan yrittäjyyden uuteen positioon: yrittäjältä vaaditaan avoimuutta, pitkäjänteisyyttä, ulospäin suuntautuneisuutta ja aktiivisuutta. Yrittäjän tulee olla valmis hyväksymään verkostotoiminnassa piilevät riskit ja epävarmuus ja yhteistyön tekemisen kautta riippuvaisuus verkostokumppaneista. Verkostojen rakentaminen vaatii luottamusta, jatkuvaa vuorovaikutusta ja tiivistä yhteistyötä. Verkostoituminen on strateginen valinta. Strategisen yritysverkoston toiminta on pysyväisluonteista. Se jakaa yhteisen vision ja toimintatavat, ja pyrkii jakamaan saatuja kokemuksia ja luomaan uusia ideoita ja toimintamalleja menestyäkseen markkinassa.



Kuva 3. Verkostoyrittäjyys mukaellen Toivola (2006).

Verkostoyritys voi rakentua Toivolan (2006) mukaan kuvassa kolme esitetyllä tavalla yritysten välisessä kumppanuudessa, yhteisyrittäjyydestä tai veturiyrityksen johtamasta yritysten muodostamasta ketjusta. Kumppanuusmallissa yritys keskittyy siihen, mitä parhaiten osaa ja hakee muun toiminnan ja erikoisosaamisen kumppaniverkosta. Kumppanuus vaatii vahvaa sitoutumista, tiivistä vuorovaikutusta ja molemmien puolisen hyödyn (win-win) toteutumisen. Se mahdollistaa räätälöityjen tuotteiden ja palvelujen tuottamisen pienellekin yritykselle ja pärjäämisen markkinassa.

Yhteisyrityksellä tarkoitetaan itsenäisten yritysten liittoumaa ja yhteisyrityksiä voidaan rakentaa eri tarkoituksiin. Yhteisyrityksen tarkoituksena on esimerkiksi edistää pääsyä uusille markkinoille, tarjota parempaa asemaa kilpailussa, saada aikaan kustannussäästöä tai vahvistaa yrityksen näkyvyyttä ja uskottavuutta toimijana. Yhteisyrityksen kautta yritys voi päästä käsiksi sellaisiin resursseihin, joihin sillä ei pienenä yrityksenä olisi muutoin mahdollisuutta. Tällaisia resursseja voivat olla muun muassa yhteiset toimitilat tai osaaminen eli yhteinen henkilöresurssi. Yhteisyritys voi toimia taustaorganisaationa, jolloin sen sateenvarjon alla toimivat yritykset toimivat omilla nimillään. Tai se voi olla yhtenäinen brändi, jolla markkinoidaan verkoston eri yritysten tuotteita asiakkaalle. Tällöin yrityksellä on olemassa yrityksensä oma identiteetti sekä yhteisyrityksen identiteetti. Tätä tilannetta kutsutaan kaksoisidentiteetiksi tai yrittäjän toiminnan näkökulmasta kaksoisviitekehyydeksi, jossa asioita pitää tarkastella sekä yhteisyrityksen että oman yrityksen näkökulmista. (Toivola, 2006.)

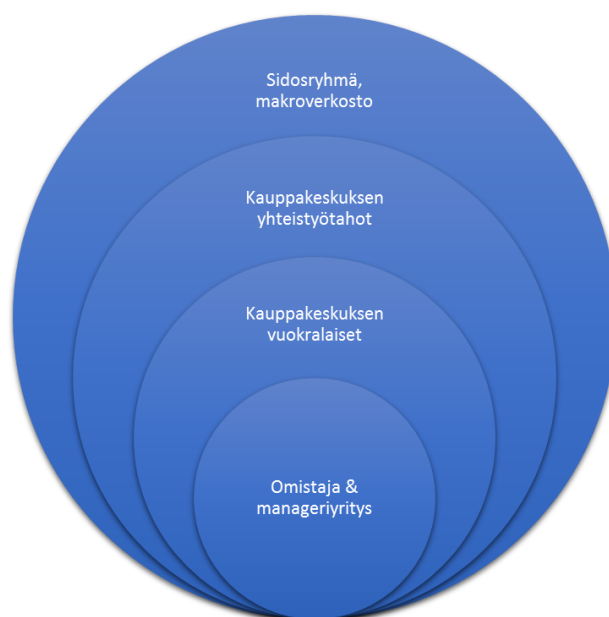
Veturimallissa verkostossa on yksi toimintaa kokoava yritys, joka huolehtii sen toiminnan kehittämisestä. Veturiyritys vastaa verkostoyrityksen markkinoinnista ja toiminnasta asiakkaiden suuntaan, kommunikoi eri tahojen kanssa sekä hoitaa verkostosuhteita. Verkostoveturi toimii usein vähin henkilöresurssein ja toimii fokusoidusti. Erilaiset palvelut ja osaaminen ostetaan verkostosta. Vesalaisen mukaan (2002) strategisessa verkostossa pyritään koko verkoston kattavaan kehittämiseen siten, että veturiyritys kohtelee palveluntuottajiaan pitkäaikaisina kumppaneina, eikä perinteistä jatkuvaa toimittajien kilpailutusta tehdä. Pyrkimys on tehdä yhä syvempää yhteistyötä yhä harvempien toimittajien kanssa. Jarillon (1993) mukaan täten saavutetaan toiminnassa tarvittava joustavuus ilman byrokratian haittoja. Baden-

Fullerin (1990) mukaan keskusyrityksen rooli verkoston ”päämiehenä tai koordinaattorina” on ratkaiseva tekijä. Keskus- tai veturiyrityksen roolina on luoda toiminnalle säännöt ja järjestelmät, joiden mukaan verkosto toimii sekä ylläpitää toimintaa. Veturiyritys rakentaa verkoston toimijoiden välistä sisäistä luottamusta ja luottamus pitää verkostoyrityksen elinvoimaisena. Veturiyrityksen menestymistä tehtävässään edistää hyvä verkostokyvykyys. Veturimallissa korostuu johtamisen tai koordinaation rooli. Verkostojen johtaminen perustuu Toivolan (2006) mukaan kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön. Johtamisen perustuessa kontrolliin, veturiyritys hallitsee verkoston muita yrityksiä omalla vaikutusvallallaan ja voimallaan. Koordinaatiossa verkoston päämiesyritys toimii yritysten välisenä koordinaattorina yhteistyötä kehittäen. Yhteistyöhön perustuvassa mallissa yritykset ovat tasavertaisia ja yhteistyön perustana on molemminpuolinen riippuvuus ja syvä luottamus. Yhteistyömallissa osapuolten tasavertaisuus poistaa käytännössä veturiyrityksen tarpeen, mutta verkostolla on kuitenkin hyvä olla yhteistoimintaa kokoava taho.

Toivola näkee (2006) integroitumisen merkittävässä roolissa verkosto-organisaatiossa ja että tiivis integroituminen on ideaalia. Organisaatorajat tai viralliset tehtävät eivät vaikuta integroitumiseen tai sen tasoon vaan yhteistyö rakentuu yli organisaatorajojen. Yhteistyön koordinointi on haasteellinen tehtävä ja se edellyttää yhteistyökykyä, hyviä vuorovaikutustaitoja ja asiakassuuntautuneisuutta.

Edellä esitettyjen mallien valossa kauppakeskuksen voidaan nähdä olevan yhteisyritys, mutta sen erityspiirteet täyttävät myös veturimallin mukaiset piirteet. Veturimallin näkökulmasta kauppakeskus on strateginen verkosto, jossa kauppakeskuksen toiminnasta vastuussa tai niin sanottuna veturiyrityksenä on sen omistaja ja/tai erillinen manageriyritys. Omistaja ja manageriyritys vastaavat sen operatiivisen toiminnan organisoimisesta ja kehittämisestä. Kauppakeskuksen toisen tason muodostavat kauppakeskuksesta liiketilaa vuokraavat yritykset, jotka muodostavat kauppakeskuksen tarjoaman. Kolmannelle tasolle asettuvat erilaiset kumppanuudet, kuten kiinteistön kunnossapidosta, siisteydestä ja turvallisuudesta vastaavat yritykset.

Ydintoimijoiden verkosto on esitetty kuvassa neljä. Kauppakeskustoiminnassa yritykset voivat saavuttaa yhteistoiminnan kautta hyötyjä, joita ne eivät voisi saada yksin toimimalla. Kauppakeskuksen brändin alle sijoittuu tuotteita ja palveluja tarjoavia yrityksiä, jotka toimivat kaksoisviitekehysessä. Yrityksen tulee tällöin tarkastella toimintaansa sekä sen oman, että kauppakeskuksen identiteetin näkökulmasta. Yhteistoiminta vaatii keskinäistä syvää luottamusta, tiivistä yhteistyötä, yhteisten intressien ja etujen jakamista, avointa kommunikaatiota ja jatkuvaa vuorovaikutusta.



Kuva 4. Kauppakeskus verkostona

Tämä tutkielma keskittyy kauppakeskuksen managerin eli kauppakeskusjohdon sekä vuokralaisyritysten välisten suhteiden tarkasteluun yhteistoiminnan ja markkinoinnin johtamisen viitekehysessä. Seuraavassa osiossa tutustutaan suhdemarkkinoinnin käsitteeseen, perehdytään kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen teorioihin yleisellä tasolla sekä kuvataan kauppakeskuksen yhteistoiminnan vakiintuneita muotoja Suomessa.

3 KAUPPAKESKUKSEN TOIMIJOIDEN VÄLISET SUHTEET JA YHTEISTOIMINTA SEKÄ MARKKINOINNIN JOHTAMINEN TEORIAN VALOSSA

Sana markkinointi viittaa käsitteenä sekä tieteenalaan että yritysten ja ihmisten väliseen toimintaan. Markkinoinnista on olemassa yhtä monta erilaista määritelmää, kuin aihealuetta tutkijaa ja kirjoittajaa. Yksi markkinoinnin uraa uurtavista tutkijoista, Philip Kotler (1990, 3), on määritellyt markkinoinnin olevan ”*sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja halujaan*”. Tämä tapahtuu vaihtamalla tuotteita muiden kanssa ja yhteisen arvon luomisen kautta. Nykyaikaisen markkinoinnin käsitteeseen liittyy olennaisena suhde-ajattelu, joka käsittää eri toimijoiden väliset suhteet, näiden muodostamat verkostot ja vuorovaikutuksen, jonka avulla markkinointi eri toimijoiden välillä tapahtuu (Gummesson, 1999). Myös Grönroos (2000) puhuu suhdemarkkinoinnista ja hänen mukaansa sen tehtävänä on aikaansaada, ylläpitää ja tehostaa kannattavia suhteita asiakkaiden ja muiden partnereiden kanssa niin, että osapuolet saavuttavat tavoitteensa. Tämä on hänen mukaansa mahdollista vastavuoroisen vaihdannan ja lupauksen täyttämisen kautta. Edellisessä osiossa luotiin katsaus verkostotutkimukseen siltä osin, kuin se luo teoreettista pohjaa tälle opinnäytetyölle. Todettua oli, että verkostoitumisessa harjoitetaan vaihdantaa, joka voi olla muun muassa tavaroihin, palveluihin, rahaan, tietoon, osaamiseen ja teknologiaan liittyvää. Liiketaloustieteellisestä näkökulmasta markkinointi tutkii kaupankäyntiin liittyviä vaihdannan ilmiöitä. Tällöin osapuolina ovat myyjä ja ostaja, ja tavoitteena on saavuttaa kunkin osapuolen vaihdannalle asettamia tavoitteita. Myyjän näkökulmasta tavoitteena on saavuttaa voittoa, asiakkaan tavoitteet liittyvät lähinnä hänen henkilökohtaisiin tarpeisiinsa, eivätkä tarpeet tai tavoitteet ole välttämättä ole välttämättä aina kovinkaan rationaalisia. Kaupankäyntiin liittyy tänä päivänä kuitenkin ostajaa ja myyjää useampia osapuolia. Vaihdannan toteuttamiseksi tarvitaan useita eri toimijoita ja monenlaisia palveluntuottajia, jotka muodostavat yhdessä arvoa tuottavan järjestelmän, verkoston. Tällöin eri osapuolten tulee pystyä jäsentämään eri osapuolten arvontuotantoa vaihdannassa, näiden osapuolten tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vaihdannassa keskenään toimivien osapuolten välisiä suhteita. Nämä suhteet ovat yleensä joko asiakassuhteita tai muita verkostosuhteita ja ne muodostuvat, kun osapuolet käyvät

kauppaa tietyssä vaihdantaympäristössä, kuten kauppakeskuksessa. Olennaisena osana tähän liittyy vuorovaikutus ja kommunikaatio, jotka antavat yhteistoiminnalle ja sen sisällölle yhteisen merkityksen. (Tikkanen, 2006.) Tikkasen mukaan vallalla on käsitys, joka näkee verkostojen luomisen ja verkostojen johtamisen rakentavan 2000-luvun markkinointiosaamisen ytimen.

Kauppakeskus on luonteeltaan spesifi verkosto-organisaatio, jonka yhteinen menestys perustuu yhteistoiminnan kehittämiseen ja jossa verkostosuhteet ja suhdet verkostot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Osapuolten välinen vuorovaikutus lisää keskinäistä luottamusta, tuntemusta ja ymmärrystä, jonka pohjalta osapuolet voivat jakaa strategista informaatiota toisilleen ilman väärinkäytösten ja oman edun tavoittelun pelkoa. Tässä osiossa perehdytään suhdemarkkinoinnin käsitteeseen sekä kauppakeskusmarkkinoinnin johtamiseen liittyvään teoreettiseen keskusteluun. Kauppakeskusmarkkinointiin liittyvässä tutkimuksessa on todettu, että kauppakeskustoiminnan luonne huomioon ottaen perinteiset tuotemarkkinoinnin keinot eivät sen osalta sovellu suoraan käyttöön. Kauppakeskusmarkkinointia toteutetaan lähinnä brändi-, palvelu- tai paikanmarkkinoinnin keinoin. Tästä syystä kauppakeskusmarkkinointia tarkastellaan tässä luvussa näiden teoreettisten näkökulmien valossa.

3.1 Suhdemarkkinointi ja verkostot

Markkinoinnin tavoitteena on yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen tunnetuksi tekeminen. Sen tarkoituksena on herättää positiivisia mielikuvia ja saavuttaa korkea asiakastyytyväisyys yrityksen eri sidosryhmissä, luoda ja ylläpitää pysyviä asiakassuhteita täyttämällä lupaukset toiminnan kautta. Markkinointi on suunnittelua, päätöksentekoa, seuranta eri kysyntätilanteissa sekä tavoitteellista ja taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävää toimintaa. (Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2003.) Markkinoinnin johtaminen on toimintaa, jonka avulla yrityksen markkinointistrategia viedään käytännön tasolle. Markkinoinnin strategiset tavoitteet johdetaan yrityksen strategiasta ja niiden tulee tukea koko organisaation operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Markkinoinnin strategiassa valitaan keinot, joiden avulla on

mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, omistajille ja organisaation eri sidosryhmille. (Tikkanen, 2006.) Tikkasen mukaan myös markkinoinnin johtamisessa, kuten johtamisessa yleensäkin, keskeistä on kokonaisuuden ymmärtäminen: kuka johtaa, mitkä ovat johtamisen tavoitteet, mitä johdetaan, millaiset ovat johtamista tukevat rakenteet, järjestelmät ja prosessit.

Kotler et al. (2011) mukaan parhaillaan ollaan siirtymässä luovan yhteiskunnan ja inhimillisen markkinoinnin aikaan, jossa yhteisöllistäminen ja yksilöllisyyden rakentaminen ovat asiakas- ja brändinhallinnan keskiössä. Kuten yritykset ja organisaatiot, niin myös yksilöt toimivat erilaisissa verkostoissa, hubeissa tai palveluissa, joissa he kohtaavat yhteneväiset arvot jakavia kuluttajia. Vaikka he eivät suoranaisesti olisikaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, vahva sitoutuminen esimerkiksi tiettyyn brändiin, tuotemerkkiin tai elämäntapaan on heitä yhdistävä tekijä ja näin verkostoissa piilee yritykselle arvokas voimavara ja potentiaali. (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2011.)

Suhde-markkinoinnin käsitteen (Relationship Management, RM) on keksinyt vuonna 1983 Leonard Barry, joka tutki palvelujen markkinointia. Grönroos (2011) toteaa kuitenkin suhdekeskeisyyden olevan yhtä vanhaa perua kuin itse kaupankäynnin historian, mutta ilmiönä siihen on kohdistunut suurta mielenkiintoa vasta viimeisen parinkymmenen vuoden ajan. Suhdemarkkinointi on organisaation strateginen markkinointi- ja johtamisfilosofia, joka liittyy esimerkiksi organisaation asiakkuuksien hallintaan, liiketoiminnan organisoimiseen ja resurssien kohdentamiseen, johtamiseen ja yrityskulttuuriin (Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993). Mittilän (2000) mukaan suhdemarkkinointi tuo verkostotutkimukseen uutta kontribuutiota: se juontaa juurensa markkinoinnin sosiaalisen vaihdannan teoriasta, jossa tarkastelussa oli aluksi ihmisten väliset suhteet ja myöhemmin 1980-luvun jälkeen myös organisaatioiden välinen käyttäytyminen. Hän kuvaa suhdemarkkinoinnin osapuolten välisenä vuorovaikutuksena, joka lisää keskinäistä luottamusta, tuntemusta ja ymmärrystä, jonka pohjalta osapuolet voivat jakaa strategista informaatiota toisilleen ilman väärinkäytösten ja oman edun tavoittelun pelkoa.

Suhdemarkkinoinnin käsite alkoi levitä 1990-luvun jälkeen, jolloin myös markkinoinnin kannattavuuteen alettiin kiinnittää huomiota. Jatkumona kehitykselle olivat yksi-

öllisen markkinoinnin (One-to-One Marketing) ja asiakashallinnan (Customer Relationship Marketing, CRM) käsitteiden esiinnousu, joissa keskiössä ovat asiakkaan ja tavarantoimittajan välinen vuorovaikutus. Näiden käsitteiden kautta asiakassegmentoinnin tärkeys ja markkinoiden tunteminen nähtiin mahdollisena kilpailuedun ja erilaistumisen lähteenä. Suhdemarkkinointi vastaa niihin haasteisiin, joihin kiristynyt kilpailu markkinoilla tuotteiden samankaltaistumisen ja hintojen alentumisen vuoksi johtaa. Suhdemarkkinointi tähtää verkostojen moniulotteiseen hyödyntämiseen, mutta markkinoinnin perusarvot eli asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioon ottaen. (Gummesson, 2004.)

Alla oleva Grönroosin (2001, 56) suhdemarkkinoinnin määritelmä on vakiintunut laajasti käyttöön alan tutkimuksen piirissä:

“Suhdemarkkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssaylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupauksien antamisella ja niiden täyttämällä.”

Grönroosin (2009) mukaan suhdemarkkinoinnissa on kyse asiakkaan, yrityksen sekä mahdollisten muiden osapuolten, kuten toimittajien, jakelijoiden ja erilaisten verkostokumppaneiden, välisistä suhteista. Hänen mukaansa suhdemarkkinoinnilla voidaan vaikuttaa asiakkuuksien hallintaan sekä liiketoiminnan kehittymiseen. Suhdemarkkinoinnissa verkoston eri osapuolet tuottavat arvoa toisilleen keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Asiakas on ”vain” yksi osapuoli arvoketjussa. Suhdemarkkinoinnin tärkein arvo on yhteistyökeskeisyys: se perustuu keskinäisen, pitkäaikaisen tasavertaisen kumppanuuden luomiseen ja kaikkia osapuolia hyödyttävän toiminnan edistämiseen. Suhdemarkkinoinnin avulla markkinointiajattelu laajentuu ja mahdollistaa pitkäkestoisemman ja kokonaisvaltaisemman asiakkuudenhallinnan. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tarkoituksena on vahvistaa ja kehittää olemassa olevia asiakassuhteita pitkäjänteisesti, joka mahdollistaa tuloksellisen kauaskantoisen kumppanuuden ja taloudellisen menestyksen. Asiakaspotentialin kartoitus ja uus-

asiakashankinta ovat asiakashallinnan ensimmäinen vaihe, jonka jälkeen suhdemarkkinoinnin avulla edistetään erilaisten liiketoimien ja myyntimahdollisuuksien jatkuvaa syntymistä. (Grönroos, 2009.)

Johtamisen näkökulmasta suhdemarkkinointi on enemmänkin markkinointikeskeistä johtamista, kuin markkinoinnin johtamista: se on koko yrityksen johtamisen näkökulma, jossa markkinointisuunnitelma on integroituna liiketoimintasuunnitelmaan. Markkinointi on koko organisaation yhteinen ajattelutapa, ei vain myynti- tai markkinointiosaston suorittamaa toimintaa. (Gummesson, 2004). Gummessonin mukaan suhdemarkkinoinnin ytimessä ovat erityisesti suhteet, verkostot ja vuorovaikutus ja hän kuvaakin suhdemarkkinointia yrityksen suhdeverkostojen sisäisenä vuorovaikutuksena. Suhteen määritelmä edellyttää vähintään kahden eri osapuolen välistä keskinäistä vuorovaikutusta. Markkinoinnin perussuhde nähdään usein asiakkaan ja yrityksen välisenä suhteena. Verkosto kuitenkin koostuu useampien eri toimijoiden välisistä suhteista, jolloin yritystä ympäröivät liiketoimintaverkostot ja niiden suhderakenteet ovat tärkeässä roolissa. Suhdemarkkinoinnissa korostuu verkostoteoria ja verkoston johtamiseen liittyvät näkökulmat. Payne (2006) näkee, että suhdemarkkinointi on myös sidosryhmäsuhteiden johtamisen näkökulma. Tällöin keskiössä on yrityksen kyky luoda ja vaalia sidosryhmäsuhteita, jotta yritys pystyy hankkimaan ja ylläpitämään omia asiakassuhteitaan menestyksekkäästi pitkällä tähtäimellä.

Seuraava osio käsittelee kauppakeskuksessa toimivien yritysten roolia niin yhteistyö- kuin kilpakumppaneina toisilleen. Teorian avulla on tarkoitus ymmärtää, miksi kauppakeskukset vetävät puoleensa yhä enenevässä määrin liiketoimintaa perinteisen kivijalkayrittäjyyden sijaan ja millaisia synergiaetuja toimintaympäristössä on saavutettavissa yhteistyön avulla.

3.3. Coopetition and cooperation – kilpailijana ja yhteistyökumppanina kauppakeskuksessa

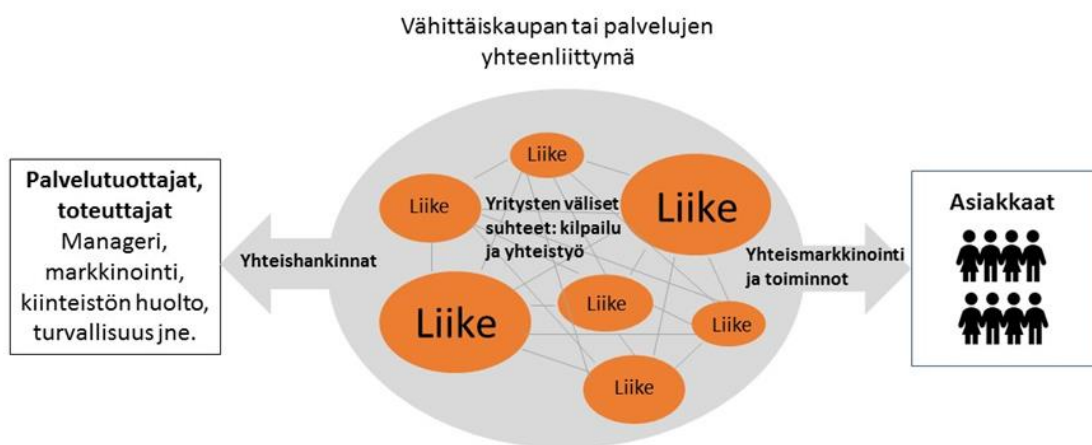
Suomen kauppakeskusyhdistyksen määritelmän mukaan kauppakeskus muodostuu liikerakennuksesta, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukiolle. Vuokrattavan liiketilan määrä on yleensä vähintään viisituhatta

neliometriä. Kauppakeskuksessa on vähintään kymmenen myymälää. Kauppakeskuksessa on yksi tai useampi ankkuri- tai veturiyritys ja joukko avainyrityksiä sekä muita myymälöitä ja palveluja. Palvelut voivat olla joko kaupallisia tai julkisia. Kauppakeskus on siis useista erityyppisistä kauppaja- ja palveluliikkeistä koostuva liiketoiminnan keskittymä. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008.) Kalen (1966) on määritellyt kauppakeskuksen ”yhdistetyksi tavarataloksi”, jossa yhteisen kauppapaikan myötä yhteen liitetyt toimijat harjoittavat liiketoimintaa itsenäisesti kuitenkin kilpaillen samoista asiakkaista. Möller & Rajala (2007) näkevät kauppakeskuksen strategisena verkostona tai arvoverkkona, joka koostuu valikoiduista liikkeistä ja yhteisestä infrastruktuurista. Arvoverkoston jäsenillä on kaikilla oma roolinsa ja tärkeä tehtävänsä asiakkaalle lisäarvoa tuottavana verkon osasena. Heidän mukaansa tällaisella verkostolla on selkeät rakenteet ja roolit, sekä yhteisesti sovitut tavoitteet toiminnalle. Verkostoa johtaa täysin valtuuksin tehtävään valittu manageri (management), joka vastaa verkoston eri nooidien eli tässä tapauksessa eri organisaatioiden ja niiden välisten suhteiden osallistamisesta verkoston arvonaluomisprosessiin ja asiakasarvon tuottamiseen. (Möller & Rajala, 2007.) Teller ja Schnedlitz (2012) kuvaavat yhteistoimintaa siten, että sen tulisi olla enemmän kuin osiensa summan. Tällä he tarkoittavat sitä, että yhden yksittäisen kauppakeskuksessa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen, managerin ja koko yksikön yhteinen menestys ovat sidoksissa toisiinsa.

Saman katon alla toimivat yritykset ovat yhtä aikaa sekä yhteistyössä keskenään (cooperation) että kilpailevat yhdessä toistensa kanssa (coopetition) samoista asiakkaista, näiden kuluttamasta rahasta ja ajasta. Kuitenkin saavutettavissa olevat synergiaedut ovat syynä siihen, miksi vähittäiskaupan toimijat sijoittuvat kaupallisiin keskittymiin ja toisaalta, miksi asiakkaat niissä mielellään asioivat. (Oppewall & Holyoke, 2004.) Asiakasvirrat ovat Tellerin (2008) mukaan suurin yksittäinen syy sijoitumisesta kauppakeskittymään. Lisäksi yritystoimintaa helpottavat yhteinen infrastruktuuri, kuten pysäköinti ja liikenteelliset järjestelyt, pankkiautomaatit ja yritysten rahahuolto, asiakkaille tarjottavat lastenhoito- ja wc-tilat sekä yhteinen asiakaspalvelupiste, jolloin yrityksen itse ei tarvitse huolehtia edellä mainittujen fasiliteettien tarjoamisesta asiakkailleen (Teller & Elms, 2010). Teller ja Schnedlitz (2008) kutsuvat niitä kauppakeskuksessa toimivia yrityksiä ”parasiiteiksi”, jotka hyödyntävät

kauppakeskuksen muiden toimijoiden aikaansaamia asiakasvirtoja ja kauppakeskuksen tarjoamia palveluja ja fasiliteetteja ilman, että osallistuvat itse kauppakeskustoiminnan yhteiseen kehittämiseen.

Kuvassa viisi on kuvattu vähittäiskaupan tai palvelujen yhteenliittymän rakenne, kun toimijat ovat sekä yhteistyössä keskenään, mutta kilpailevat toistensa kanssa. Brass & al. (2004) jakavat kaupallisen tai palvelujen yhteenliittymän noodeihin (yritykset ja liikkeet) sekä toteuttajiin (kuten manageriyritys), jotka ovat sulautuneet muodollisten ja epämuodollisten suhteiden verkostoksi. Eri tahojen väliset suhteet mahdollistavat synergiaetujen saavuttamisen yhteistoiminnan ja yhteisten hankintojen kautta (kuten turvallisuuspalvelut, kiinteistönhoito, markkinointi), mutta toisaalta asettavat toiminnalle rajoitteita kauppakeskuksen yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen kautta.



Kuva 5. Yhteishankinnat, -markkinointi ja toiminnot vähittäiskaupan tai palvelujen verkosto-organisaatiossa kilpailullisessa tilanteessa. Mukaellen Brass, Galaskieqicz, Greve & Tsai (2004).

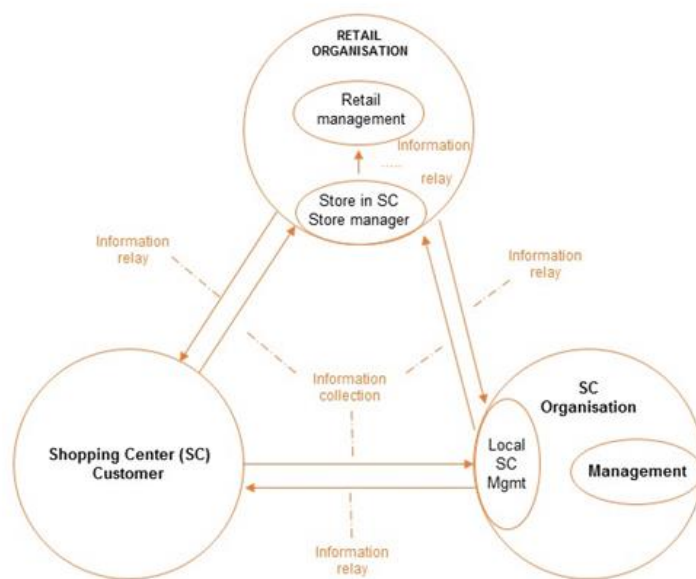
Liikkeiden läheisyys (proximity) on merkityksellinen sekä yritykselle että kuluttajalle. Kun laaja tarjoama vähittäiskaupan liikkeitä ja palveluja sijoittuu saman katon alle tarkoittaa se asiakkaalle helppoa asiointia: hänen on mahdollista optimoida näin ajankäyttöään, kun hän löytää kaiken tarvitsemansa yhdestä paikasta (Oppewall &

Holyoke, 2004). Kauppakeskittymän vetovoimaisuuteen asiakkaan silmissä vaikuttaakin mitä suurimmassa määrin sen liikevalikoima: mikään yksittäinen liike ei yksinään tuota riittäviä asiakasvirtoja vaan kyse on monipuolisen vuokralaismixin yhteisvaikutuksesta (Teller, 2008). Howardin (1997) mukaan kyse on tällöin tavoitteellisesta yhteistyöstä, jonka tarkoituksena on sellaisten asiakasvirtojen luominen, jotta kaikki osapuolet hyötyisivät.

Verkosto-organisaatioiden toiminnalle on tyypillistä, että yhteistoiminnassa tavoitellaan toiminnan tehostamista, synergiaetuja sekä organisaationaalista oppimista eri organisaatioiden resursseja jakamalla ja hyödyntämällä (Chetty & Wilson, 2003). Esimerkiksi Barney (1991) ja Grant (1991), jotka ovat olleet luomassa resurssiperusteisen näkökulman käsitettä (RBV, resource-based view of the firm) toteavat, että resurssien ja dynaamisten kyvykkyyksien yhdistämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kuitenkin kunkin liikkeen toiminnan tehostamiseen tarvittavat resurssit ja kyvykkyydet voivat poiketa suurestikin toisistaan (Arentze, Oppewal & Timmermans, 2005). Yhtäältä tarpeet voivat kohdistua oman liiketoiminnan suorituskykyyn ja pärjäämiseen kauppakeskuksen toimijoiden välisessä keskinäisessä kilpailussa (Teller & Schnedlitz, 2012). Toisaalta yritysten omaamat resurssit ja kyvykkyydet voivat olla toisistaan paljonkin poikkeavia tukeakseen nimenomaan kauppakeskittymän keskinäistä yhteistoimintaa ja edistääkseen sitä. (Teller & Alexander, 2004). Tällä tarkoitetaan osiossa 2.3 kuvattua verkostoitumisen kyvykkyyttä. Kauppakeskuksen tapauksessa verkostoitumisen kyvykkyydessä on kyse siitä, miten myymälähenkilöstö kykenee luomaan luottamukselliset vuorovaikutussuhteet kauppakeskusjohtoon tai muihin kauppakeskuksen toimijoihin ja näiden henkilöstöön yhteistoimintaa edistävällä tavalla (Teller & Alexander, 2014). Tellerin ja Alexanderin mukaan kauppakeskittymän kilpailu- ja suorituskyky perustuvat pitkälti yritysten väliseen yhteistyöhön sekä yritysten käytettävissä olevien resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämiseen. Kuitenkin kauppakeskusjohdolla tai managerilla on suuri merkitys näiden kyvykkyyksien ja resurssien hyödyntämisessä ja johtamisessa, jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa asiakasarvoa lisäämällä.

Kauppakeskusorganisaatiossa eri tahojen ja ihmisten välisten suhteiden ja näiden välisten riippuvaisuuksien ymmärtäminen on siis oleellista, jotta tällaista organisaat-

tiot voidaan ylipäättänsä johtaa mahdollisimman tehokkaasti ja saavuttaa kilpailuetua. Tätä mieltä ovat myös Dyer ja Singh (1998), jotka lisäävät edellä mainittuun tärkeänä ulottuvuutena tiedon jakamisen. Samaan lopputulokseen ovat päätyneet myös Teller ja Alexander (2014), jotka ovat havainnollistaneet kauppakeskuksen avaintoimijoiden välisiä suhteita tiedon välittämisen näkökulmasta kuvan kuusi tapaan.



Kuva 6. Kauppakeskuksen avaintoimijoiden väliset suhteet tiedonkulun näkökulmasta. Teller & Alexander (2014).

Vähittäiskaupan organisaatiossa tieto vaihtuu organisaation johdon ja kunkin yksittäisen liikkeen myymäläpäällikön välillä. Kauppakeskuksen johdossa tietosuhde valitsee omistajan sekä paikallisen kauppakeskusmanagerin välissä. Kolmannen tason muodostavat kauppakeskuksen asiakkaat. Joskin tiedon kulku avaintoimijoiden välillä ja tiedon kerääminen on tärkeätä, näkevät Teller & Alexander nimenomaan myymäläpäälliköt arvokkaana sisäisenä tietoresurssina, jonka avulla kauppakeskuksen johtamisprosessia voitaisiin tehostaa. He nimittävätkin myymäläpäälliköitä kauppakeskuksen ”seismogrageiksi” joiden aistimasta tiedosta voidaan saada tärkeätä asiakasinformaatiota sen kehittämiseksi. (Teller & Alexander, 2014.)

Dollingerin (1984) ja Rigopouloun et al (2012) mukaan myymäläpäälliköt omaavat ja omaksuvat jatkuvasti runsaasti tärkeitä tietoa asiakkaan odotuksista, asenteista ja käyttäytymisestä. Tämän tiedon kerääminen ja hyödyntäminen mahdollistavat kauppakeskukselle arvon luomisen kilpailussa. Tällaista tietoa voi olla muun muassa asiakkailta saatu palaute kauppakeskuksen vahvuuksista tai heikkouksista liikevalikoiman tai ilmapiirin suhteen, asiakastyytyväisyys keskuksen turvallisuuteen, siisteyteen ja aukioloaikoihin tai myymälöiden näkemys yhteismarkkinoinnin toimenpiteiden onnistumisesta (Teller & Elms, 2010).

Teller ja Schnedlitz (2012) sanovat, että kauppakeskuksen näkyvimmän osan asiakkaan suuntaan muodostavat sen liikkeet ja niiden toiminnasta vastaavat myymäläpäälliköt. Netemeyer et al. (2010) taas määrittelevät myymäläpäällikön olevan kauppakeskuksen johtamisen näkökulmasta sen keskiössä: hän on linkki niin oman organisaationsa, asiakkaan kuin kauppakeskusjohdon välissä. Möller & Rajala (2007), Yiu ja Xu (2012) kuvaavat myymäläpäällikön verkoston arvokkaana resursseina, joka voi edistää kauppakeskuksen kilpailuedun perustana olevaa arvonluomisen prosessia. Myymäläpäällikön voidaan todeta olevan näiden eri näkemysten välillä tärkeä johtamisen resurssi niin oman organisaationsa kuin kauppakeskuksenkin näkökulmasta.

Tämän luvun alkuosassa on perehdytty suhdemarkkinoinnin käsitteeseen, yhteistoiminnan ja kilpailun näkökulmiin, avaintoimijoiden välisiin suhteisiin ja etenkin myymäläpäällikön rooliin kauppakeskustoiminnan kehittämisessä. Tämä on tärkeää siksi, että kauppakeskuksen yhteistoiminnan lainalaisuudet kirkastuvat ja perusteet empiirisen tutkimuksen suorittamiselle vahvistuvat. Seuraavaksi perehdytään lyhyesti kauppakeskuksen markkinoinnin teoreettisiin näkökulmiin, joka avaa kauppakeskuksen erikoispiirteitä käytettävissä olevien markkinoinnin keinojen suhteen.

3.4 Kauppakeskus brändinä, paikkana tai palveluna – kauppakeskusmarkkinoinnin näkökulmia

Tämän opinnäytetyön konteksti on markkinoinnin johtaminen kauppakeskustoitamialalla ja sen ympärille rakentuva yhteistyö verkosto-organisaation näkökulmasta.

Kuten aiemmin jo todettiin, on kauppakeskusten markkinoinnin tärkeä osa-alue koko kauppakeskustoiminnan johtamisessa. Kauppakeskusmarkkinoinnin prioriteettina on kauppakeskuksen brändin rakentaminen ja sen ylläpito pitkällä tähtäimellä. Kauppakeskuksen markkinointi on osa yhteistoimintaa, jossa kauppakeskustoiminnan eri osapuolet sitoutuvat yhteiseen päämäärään. Kauppakeskuksen yhteismarkkinoinnin tarkoituksena on osaltaan houkuttaa kuluttajat kauppakeskukseen sekä vahvistaa kauppakeskuksen imagoa. Kuitenkin kunkin yrityksen tehtävänä on saada kuluttajat liikkeeseensä oman palvelunsa ja markkinointinsa keinoin mahdollistaakseen oman liiketoimintansa menestymisen. Yhteismarkkinoinnin kustannuksiin osallistuvat yhdessä sekä yrittäjät että omistaja. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008.)

Kauppakeskukset eivät pärjää ilman hyvin suunniteltua markkinointistrategiaa. Etenkin nykyisessä talouden taantuneessa tilassa monilla kauppakeskuksilla on tyhjiä liiketiloja ja liiketilojen vuokraaminen on haasteellista. Se, kuinka houkuttelevana kuluttaja kokee kauppakeskuksen, määrittelee myös sen tilojen vuokrattavuuden. (Kirkup & Rafig, 1999.) Howard (1997) näkee kauppakeskusmarkkinoinnin kolmijakoisesti. Hänen mukaansa kauppakeskuksen menestymisen ratkaisevat kauppakeskuksen saavutettavuus, valikoima ja erikoistumisen aste (liikevalikoima) sekä kauppakeskuksen ilmapiiri ja asiakaspalvelu. Osittain samoja elementtejä kauppakeskusmarkkinoinnin näkökulmasta löytyy myös Kirkupin ja Rafigin teoriasta, jonka mukaan sen voi jakaa seuraavasti:

- Kauppakeskuksen sijainti ja helppo saavutettavuus
- Viihtyisyys, ulkoinen ja sisäinen design
- Monipuolinen liikevalikoima ja vapaa-ajan viettomahdollisuudet
- Viestintäkeinot
- Hintamielikuva
- Asiakaspalvelu kauppakeskuksessa ja keskuksen liikkeiden ja asiakkaan välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus

Dawson (1983) on määritellyt sijainnin ensisijaiseksi lähtökohdaksi kauppapaikan menestymiselle. Makrotasolla sijainnin tulee tarjota yrityksille riittävä asiakaspotentiaali vaikutusalueella ja asiakkaiden näkökulmasta kauppapaikan tulee olla helposti

saavutettavissa autolla tai julkisin kulkuvälinein. Mikrotasolla tämä tarkoittaa kuluttajalle esimerkiksi kauppakeskuksen esteettömyyttä, helppoa liikkumista keskuksen sisällä paikasta toiseen, sujuvia pysäköintimahdollisuuksia tai julkisen liikenteen pysäkkejä.

Rakennusten ulkoisella ja sisäisellä designilla sekä ympäristön viihtyisyydellä on suuri merkitys palvelujen markkinoinnin näkökulmasta. Edellä mainitut tekivät määrittelevät kuluttajan odotuksia ja arvioita saamastaan palvelusta ja palvelun laadusta. Tähän ovat päätyneet myös Kirkup & Rafig (1999), joiden mukaan näillä tekijöillä on mahdollisuus erilaistua, erottautua kilpailijoista ja omaleimaistaa kauppapaikan persoonaa ja brändiä. Lisäksi asiointia helpottavat tekijät, kuten opastaminen, valaistusratkaisut, materiaalivalinnat edistävät viihtyisyyttä ja ovat tärkeitä tekijöitä palvelujen markkinoinnin näkökulmasta.

Etenkin kauppakeskuksen avausvaiheessa liikevalikoima on erityisen tärkeässä roolissa sen menestymiselle. Kauppakeskuksen ankkuritoimijat, joilla tarkoitetaan pinta-alallisesti suurimpia yrityksiä, Kirkup & Rafig (1999) näkevät suorastaan kriittisinä menestystekijöinä. Tosin kauppakeskuksen vetovoima rakentuu kokonaisuudessaan heidän mukaansa kaikkien toimijoiden yhteisvaikutuksesta. Finn & Louviere (1996) määrittelevät kauppakeskuksen vetovoimatekijöiksi korkean laadun, laajan valikoiman, hyvän palvelun ja viimeisimmän muodin saatavuuden. Mikäli ankkurimyymälän liiketoiminta perustuu halpuihin hintoihin eli edustaa niin sanottua halpahintamyymälää, saattaa kauppakeskuksen vetovoima kärsiä edellä mainittujen tekijöiden valossa ja yksittäisen ankkuritoimijan imago täten vaikuttaa koko kauppakeskuksen imagoon. Heidän mukaansa kauppakeskuksen johtamisessa ja sen markkinoinnissa liikevalikoiman tärkeys onkin tiedostettava pitkällä tähtäimellä. Liikemix ja sen vaikutus kauppakeskuksen imagoon saattavat pitkien vuokrasopimusten vuoksi olla lukittuna vuosikymmeniksi, ja tällöin jäljelle jää hyvin vähän toimenpiteitä, joilla asiakkaan mielikuvaan kauppakeskuksesta voidaan lyhyellä aikavälillä vaikuttaa. Näitä ovat erilaiset muun muassa erilaiset markkinointikampanjat ja kauppakeskuksen yleisten palvelujen laadun vahvistaminen. Monipuolinen liikekokonaisuus on kauppakeskusmarkkinoinnin perusta. (Finn & Louviere, 1996.)

Jos kauppakeskuksen liikevalikoima on merkittävässä roolissa kauppakeskuksen imagon luomisessa, toisaalta kauppakeskusten tarjoaman samankaltaisuus asettaa toiminnalle haasteensa. Alexander & Muhlebach (1992) näkevät, että kauppakeskukset voivat erilaistua promootiotoiminnan avulla. Näitä ovat heidän mukaansa erilaiset hintakampanjat tai kauppakeskustapahtumat. Kirkup & Rafiq (1999) luokittelevat nämä toimenpiteet lähinnä PR-tyyppisiksi toimenpiteiksi, joilla voidaan pitkällä aikavälillä vaikuttaa kauppakeskuksen positiointiin ja asiakasmielikuvaan, eikä niinkään suoranaisesti kauppakeskuksen suorituskykyyn tai myynnin kasvuun. Burns & Warrenin (1995) mukaan tämän tyyppisten promootioiden avulla voidaan vaikuttaa kauppakeskuksen imagoon ja asiakkaan preferenssiin: lähimmän kauppakeskuksen sijaan asiakas valitsee etäämmällä sijaitsevan, lähes samat palvelut tarjoavan kauppakeskuksen sen tarjoamien aktiviteettien ja asiakaskokemuksen vuoksi.

Osiossa 3.3 kuvattiin yhteistoiminnan merkitystä niin koko kauppakeskuksen menestymiselle kuin yksittäiselle toimijalle. Kauppakeskuksen imago tai brändi rakentuu Tellerin & Schnedlitzin (2012) koko kauppakeskuksen kokonaisuudesta ja jokaisella yksittäisellä toimijalla on oma roolinsa sen vahvistamisessa. Heidän mukaansa kauppakeskusjohdon onkin tärkeä huomioida tämä omassa toiminnassaan sitouttamalla liikkeet mukaan yhteistoimintaan: siiloutumisen tai ”vapaa matkustaja”-ajattelun sijasta jokaisen tulisi osallistua yhteismarkkinointiin parhaansa mukaan. (Teller & Schnedlitz 2012.) Dennis et al (2002) näkevät kauppakeskuksen brändinä, jonka vetovoimaisuus voidaan mitata asiakkaan preferenssillä. Kauppakeskusmarkkinoinnin toimenpiteiden tulisi vahvistaa tätä. Shimpin (2002) mukaan markkinointiviestinnän tärkein tehtävä on brändiarvon kasvattaminen, ja kaikki tehdyt valinnat markkinointiviestinnän keinoista tulisi tukea tätä tavoitetta.

Ardill (2006) korostaa kauppakeskuksen brändin rakentamisen olevan keskeinen osa kauppakeskuksen kehittämistä. Hänen mukaansa kauppakeskuksen brändäämisen ja markkinoinnin tulee näkyä strategisella tasolla jokaisessa kauppakeskuksen kehittämiseen liittyvässä prosessissa sen kehityskaaren kaikissa eri vaiheissa. Tämä tarjoaa brändille vahvan olemassa olon oikeutuksen ja erottautumisen mahdollisuuden sekä vahvistaa asiakkaan ostokokemusta. Vahvan ja erottuvan asiakaskokemuksen rooli on tärkeää asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen muuttuessa: etenkin Euroopassa ollaan siirtymässä postmaterialistiseen vaiheeseen, joka

tarkoittaa, että kulutustavaraa ostetaan yhä harkitummin ja kuluttaja hamuaa materiaan sijaan mieluummin kokemuksia ja elämyksellisyyttä. Tässä kontekstissa sillä, millaisen ostokokemuksen kauppakeskus pystyy asiakkaalleen tarjoamaan, on avainroolissa sen menestymiselle. (Oppewal & Timmermans, 1999.)

Hospersin (2006) mukaan erittäin merkittävää on ymmärtää kauppapaikan erityispiirteet sen kilpailijoihin verrattuna ja tunnistaa eri asiakasryhmät, joille se tuottaa asiakaskokemuksia. Aiemmin jo todettiin, että kauppakeskuksen vetovoima perustuu mitä suuremmassa määrin liikevalikoimaan, helppoon asiointiin ja eri palvelujen saatavuuteen saman katon alta. Tämän lisäksi erilaiset ajanvietepalvelut, kuten ravintolat ja elokuvateatterit, ystävien tapaaminen tai kunnalliset palvelut vahvistavat asiakkaan asiointia tietyssä kaupallisessa keskittymässä. Teller & Elms (2012) näkevät kauppapaikan vetovoimaisuuden siten, että asiakkaan asiointi kauppakeskuksessa vakiintuu, hän viettää siellä yhä enemmän aikaansa, kuluttaa rahaa runsaammin sekä suosittelee kauppapaikkaa lähipiirilleen tai erilaisissa verkostoissa.

Palvelujen markkinoinnin viitekehyksessä asiakaskokemus syntyy kaikista niistä kohtaamisista, joita asiakas ostoprosessinsa aikana kohtaa. Tähän viittaavat tutkimuksessaan myös Kirkup & Rafiq (1999), jotka nostavat asiakaspalvelun saatavuuden kauppakeskuksessa ja vuorovaikutuksen keskuksen liikkeiden sekä asiakkaan välillä oman tutkimuksensa keskiöön. Kauppakeskusympäristössä palvelumielikuvaan vaikuttavat liikkeiden henkilöstön lisäksi kiinteistön siistijät ja kunnossapito, vartijat, mahdollisen asiakaspalvelupisteen henkilöstö, mutta myös muut asiakkaat. Jos viihtyisäksi koettu ympäristö toisaalta kannustaa oleiluun ja pidentää asiakkaan viipymää keskuksessa, toisaalta tungos tai epätoivottu sosiaalinen käytös, kuten esimerkiksi erilaiset järjestyshäiriöt muiden asiakkaiden toimesta, heikentävät sitä. (McGoldrick & Thompson, 1992.) Palvelujen markkinoinnin tutkijapioneerit Grönroos (1995) ja Berry (1995) näkevät asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt yrityksensä arvokkaimpana voimavarana, kun puhutaan pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomisesta ja asiakasuskollisuuden vahvistamisesta. Tästä syystä suhde-markkinoinnin syvällinen ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen ovat organisaation johtamisen näkökulmasta avainasemassa kilpailuedun saavuttamisessa (Christopher et al., 1991).

Edellä kuvatun osion perusteella voidaan todeta, että kauppakeskusmarkkinoinnille ei ole yhtä ainuttakaan määritelmää tai vakiintunutta tapaa toteuttaa sitä. Kauppakeskusmarkkinoinnin määrittäminen yksinkertaisesti ja kattavasti on haasteellinen ja monimutkainen tehtävä. Yhtäältä kauppakeskuksen markkinointiin vaikuttavat sen sijaintiin ja liikekokoonpanoon liittyvät tekijät, joihin kauppakeskusmarkkinointia johtavan tahon vaikuttamisen mahdollisuudet ovat pienet tai olemattomat. Toisaalta verkosto-organisaation luonne ja sen eri toimijoiden väliset suhteet tuovat haasteensa operatiiviseen toimintaan. Aiemmin jo todettiin, että kyetäkseen saavuttamaan pitkäaikaisen menestymisen omissa asiakassuhteissaan, on sidosryhmäsuhteiden luominen ja pitkäjänteinen ylläpitäminen avainasemassa. (Payne, 2006.) Suhteiden avulla organisaatiolla on mahdollisuus luoda uutta tietoa tai saada käsiinsä muita toimintansa kehittämisen näkökulmasta strategisesti tärkeitä resursseja. (Andersson et al., 1994). Verkostoissa toimiminen on vastavuoroista: on oleellista ymmärtää oman toimintansa vaikutukset verkostokumppaniin ja päinvastoin. Suhteet eri tahojen välissä sekä kunkin organisaation sisällä tarvitsevat vahvaa johtamista ja koordinoitua, jotta verkoston suorituskykyä pystytään parantamaan.

Kauppakeskus voidaan nähdä brändinä, palveluna tai paikkana ja soveltaa markkinoinnin toimenpiteitä näiltä eri sektorilta kauppakeskuksen vaikutusalue, asiakaspotentiaali ja liikemix mahdollisimman hyvin huomioiden, eri toimijoiden välistä yhteistyötä edistävällä tavalla. Varteenotettavaa on se, että oman toimintansa ohella kauppakeskusten yhteistyötahojen tulee nähdä oman toimintansa vaikutukset koko verkoston suorituskyvyn ja sen parantamisen näkökulmasta.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan lyhyesti kauppakeskuksen markkinoinnin organisoimisen ja johtamisen malleja ja käytäntöjä Suomessa.

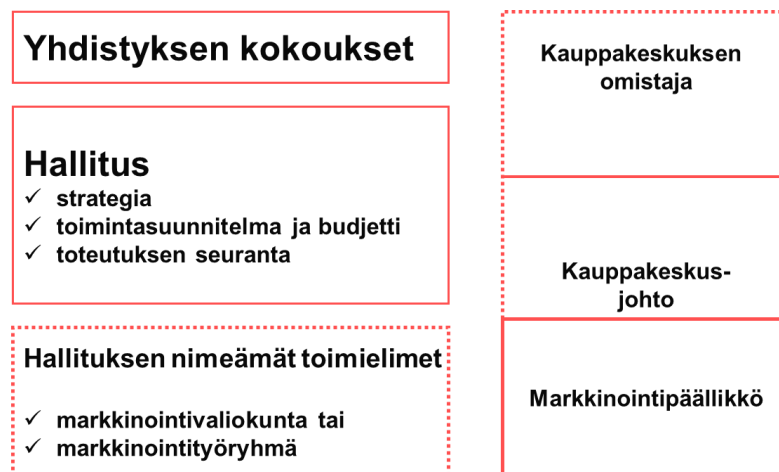
3.3 Kauppakeskusmarkkinoinnin organisoiminen ja johtamisen mallit Suomessa: yrittäjäyhdistysmalli, markkinointiryhmä ja omistajaohjattu markkinointi

Kauppakeskusmarkkinointia voidaan johtaa monella eri tavalla, ja Suomen kauppakeskusyhdistys jaottelee johtamismallit seuraavasti:

- Yrittäjähdistys (yleisin tällä hetkellä)
- Erillinen markkinointiryhmä
- Omistajavetoinen -malli
- ”Villit ja vapaat”-mallit
- Yrittäjävetoinen – omistaja ”peesaa”

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yleisimmin maassamme käytössä olevia markkinoinnin johtamisen malleja, joita ovat kolme ensimmäistä listattua mallia.

Yrittäjähdistystoiminnalla tarkoitetaan sitä, että kauppakeskukseen on perustettu yrittäjien oma yhdistys. Allekirjoittaessaan vuokrasopimuksen kauppakeskukseen yritys liittyy samalla yrittäjähdistykseen. Yritys maksaa yrittäjähdistykselle liiketilansa neliömäärän mukaisesti kuukausittaista jäsenmaksua eli markkinointimaksua.



Kuva 7. Yrittäjähdistyksen toimintamalli, Suomen Kauppakeskusyhdistys ry (2008).

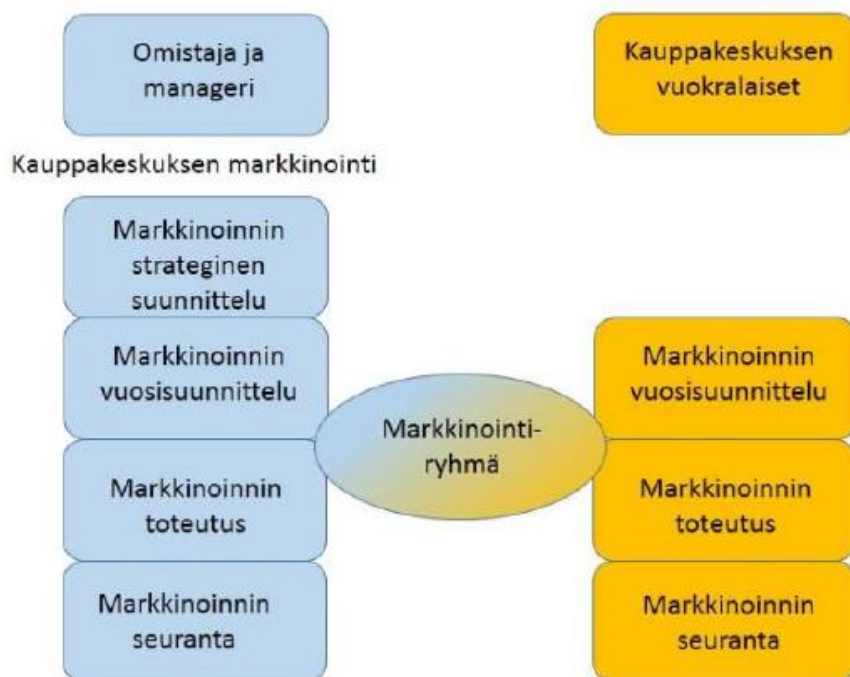
Neliökohtaisen jäsenmaksun porrastuksella pyritään eliminoimaan suurimpien liikkeiden tai yhden toimialan ”diktatuuri”, mutta samalla varmistamaan kohtuullisen nopea ja helppo päätöksenteko yhdistyksessä. Yritys sitoutuu vuokrasopimuksen allekirjoitusvaiheessa yhdistysmaksun suorittamiseen, vaikka ei haluaisi olla aktiivisesti yhdistystoiminnassa mukana.

Kauppakeskuksen markkinoinnin vuosibudjetti koostuu vuokralaisten markkinointimaksuista sekä kauppakeskuksen omistajan maksamasta osuudesta. Yleisimmin osuudet jakautuvat seitsemänkymmentä/kolmekymmentä (vuokralaiset/omistaja) periaatteella prosenttiosuusin kokonaisbudjetista. Yhteismarkkinoinnin lisäksi yrittäjyhdistyksen tarkoituksena on kehittää jäsentensä liiketoimintaa ja yhteistyötä sekä toimintaa yhtenäisenä kauppakeskuksena. Toiminta käsittää yhteistilaisuuksia, koulutusta, kehittämis ehdotuksia ja lausuntoja markkinoinnista, aukioloajoista omistajataholle ja niin edelleen. Kuvassa seitsemän on esitetty yrittäjyhdistyksen toimintaan liittyvät tahot. Yrittäjyhdistyksen ylintä toimeenpanovaltaa käyttää sen hallitus, jossa myös kauppakeskusjohto on edustettuna. Yrittäjyhdistyksen hallitus päättää kauppakeskusmarkkinoinnin toteutuksista itse tai valtuuttaa tehtävään markkinointivaliokunnan tai erillisen työryhmän.

Yrittäjyhdistystoiminnan etuina voidaan pitää sitä, että kaikilla kauppakeskuksen yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa sen yhteismarkkinointiin. Tämä sitouttaa toimijoita yhteiseen kehittämiseen, tiedon, tietämyksen ja laaja-alaiseen näkemysten jakamiseen ja täten vahvistaa me-henkeä. Mallia on kritisoitu siitä, että päätäntävällän keskittyessä yrittäjille, omistajan intressissä oleva pitkäjänteinen kauppakeskuksen kilpailukyvyyn ja kiinteistön arvonnousua edistävä brändin kehittäminen voivat jäädä operatiivisen toiminnan tasolla huomiotta. Lisäksi yhdistystoiminnan pyörittäminen on hallinnollisesti raskasta ja yleensä kauppakeskusjohtoa kuormittavaa. Vaikka kaikilla yrityksillä on mahdollisuus osallistua toimintaan, jää aktiivisten toimijoiden osuus yleensä käytännössä vähäiseksi eli sitoutumisen aste yhteistoimintaan on alhainen. Neliömääräisesti suuret, ja samalla suurempaa markkinointimaksua maksavat toimijat voivat äänimäärällään ”jyrätä” pienempien toimijoiden tahdon. Markkinointikustannusten minimointi saattaa vaikuttaa markkinoinnin ja mainonnan laatuun heikentävällä tavalla.

Tällä hetkellä Suomen kauppakeskusyhdistys suosittaa yhteistoiminnan organisoinniseksi markkinointiryhmään perustuvaa mallia. Markkinointibudjetti koostuu yrittäjien maksamasta markkinointimaksusta, joka sisältyy kiinteänä toimitilasta maksettavaan vuokraan. Markkinointiryhmän operatiivista toimintaa johtaa kauppakeskusjohto ja ryhmässä on edustus mahdollisuuksien mukaan kauppakeskuksen eri toi-

mialoilta kooten yhteen laajan markkinointiosaamisen. Markkinointiryhmä toimii yhteistyötahona, jonka toiminnallaan varmistaa tiedon ja yhteisten näkemysten vaihdon toimijoiden välillä ja sitouttaa eri osapuolet yhteistoimintaan. Kuvassa kahdeksan on esitetty markkinointimallin mukainen markkinoinnin johtamisen organisointi. Markkinointiryhmä-mallilla on saavutettavissa etuja, jotka yrittäjähdistys-mallissa on nähty haasteina. Tällä toimintatavalla markkinointiin saadaan ammattimaisuutta ja johdonmukaisuutta, joka mahdollistaa kauppakeskuksen brändin rakentamisen ja kehittämisen pitkäjänteisesti. Lisäksi markkinoinnin johtamisprosessi helpottuu ja suoraviivaistuu yhdistysmalliin verrattuna. Riskeinä voidaan nähdä muun muassa, että sitoutumisen aste yhteistoimintaan laskee ja vaikuttaa tätä kautta me-henkeä heikentävällä tavalla.



Kuva 8. Kauppakeskusmarkkinoinnin organisoiminen markkinointiryhmän avulla, Suomen kauppakeskusyhdistys (2008).

Omistajaohjatulla markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että omistaja ja/tai omistajan valtuuttamana kauppakeskusjohto toteuttaa kauppakeskusmarkkinointia yhdessä sovitujen strategisten linjausten ja näkemysten mukaisesti. Toimintaan ei yleensä sitouteta kauppakeskuksen toimijoita, vaan kustannusten kohdistuessa täysin omistajalle myös päätösten teko ja operatiivisen toiminnan johtaminen on kauppakeskusjohdon käsissä. Markkinointia toteutetaan näiden osapuolten näkemysten mukaisesti kauppakeskuksen omistajan asettamat toiminnalliset tavoitteet huomioiden kauppakeskuksen imagoa ja brändiä rakentavalla tavalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja. Hirsjärven et al (1997) mukaan tutkimustyö on jatkuvaa valintojen ja päätösten tekoa, joiden pohjalta pyritään lähestymään tutkimusongelmaa ja vastaamaan tutkimuksen tavoitteen. Tutkija tekee päätöksiä ja valintoja neljällä eri tasolla: ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen tasolla. Tutkimuksen teolle on luotu hyvä pohja, kun tutkijan valinnat ovat näillä eri tasoilla mahdollisimman yhteensopivia eli koherentteja. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää verkosto-organisaation toimijoiden välisten suhteiden ja kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin merkitystä yhteistoiminnalle.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimukselle

Vaikka tutkimus olisi hyvin käytännönläheistä ja tarkoitettu työelämässä esiintyvien konkreettisten ilmiöiden tarkasteluun, sisältyy siihen luonteeltaan filosofisia perusoletuksia. Nämä voivat perustua piileviin oletuksiin ja koskevat esimerkiksi ihmisiä, tiedonhankintaa tai ylipäättänsä maailmaa. (Hirsjärvi & al., 1997.) Eriksson & Kovalainen (2008) näkevät, että jotta tutkimuksessa pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, on ensin valittava tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimukselle.

Niitä tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyviä tieteellisiä ajattelutapoja ja maailmankatsomuksia, joihin tutkimuksen menetelmälliset valinnat perustuvat, kutsutaan

tieteenfilosofiksi suuntauksiksi. Tieteenfilosofiset suuntaukset ovat siis sekä tutkimusstrategioiden, aineiston hankinnan menetelmien että aineiston analyysimenetelmien taustoina. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Tutkimuksen filosofiseen viitekehykseen kuuluvat ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Ontologia ja epistemologia tarkastelevat sitä, millaiseksi tutkimuskohde käsitetään syvällisemmin. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta, mikä ylipäättänsä on todellista ja miten sitä voidaan todistaa. Ontologia on oppi olevaisesta. Epistemologia tarkastelee tiedostamisen ja tiedon saannin ongelmia, kuten esimerkiksi sitä, millä tutkimusotteella parhaiten pystytään lähestymään tutkittavaa kohdetta ja ilmiötä. Logiikka käsittelee toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita sekä kausaalisten kytkentöjen mahdollisuutta tiedon osien välillä. Lisäksi logiikka tarkastelee sitä, mitkä ovat tieteellisen tiedon lähteet ja miten tieteellisiä välineitä perustellaan. Teleologia esittää kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta: miksi tutkimus ylipäättänsä tehdään ja miten tutkimus lisää tietoa tutkitavasta ilmiöstä (Hirsjärvi et al., 1997.)

Humanistisessa tutkimuksessa on lukuisia eri tieteenfilosofia näkökulmia. Tässä tutkimuksessa on käytetty fenomenologista tarkastelutapaa. Tässä näkökulmassa tiedon tuottaminen perustuu ihmisen kokemuksiin ja havaintoihin. Fenomenologiassa subjektiivisuus ja henkilökohtaisten aistimusten, kokemusten ja elämysten pohtiminen nähdään merkityksellisenä. Suuntaus korostaa siten yksilöllistä kokemusta. Ihmisen kokemukset ja odotukset voivat vaihdella sekä ympäristön ja ajan mukaan. Fenomenologian vastakohtana on positivismi. Positivismi näkee tieteellisinä menetelminä ilmiöiden välittömän ja mahdollisimman objektiivisen havainnoinnin ja mittauksen erilaisten määrällisten muuttujien avulla. Tällöin todellisuus rakentuu objektiivisesti, eli ihmisestä riippumattomalla tavalla erilliseksi todellisuudeksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tämän tutkimuksen tehdyt valinnat perustuvat siis fenomenologiseen tarkasteluun, sillä tutkitavan ilmiön todellisuuden nähdään rakentuvan subjektiivisesti tutkimuksen kohteina olleiden ihmisten yksilöllisten ja erilaisten näkemysten pohjalta.

4.2 Tutkimusstrategia

Kun tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiötä on kyseessä tutkimusstrategia, jota kutsutaan tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus perustuu kokemukselliseen tietoon. Sen analysointi pohjautuu monipuolisen ja monilla eri tavoilla hankitun tiedon tarkasteluun. Tietoa kerätään rajatussa ympäristössä tietystä tapahtumasta tai toiminnasta. (Yin 1987, 23). Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa tutkittavien kohteiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet. Tarkasteltava tapaus voi olla hyvin monenlainen, mutta kuitenkin yleensä rajattu kokonaisuus tai yksikkö. Tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa tapauksesta määrätietoisesti yksityiskohtaista informaatiota. Tapaustutkimusanalyysin avulla pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen sen erityisessä kontekstissa: se hakee tietoa ilmiön mekanismeista, prosesseista, sisäisistä lainalaisuuksista ja siihen liittyvän toiminnan dynamiikasta. Tällä pyritään osoittamaan, että tutkimuksen tuloksilla voi olla myös jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Eriksson & Koistinen, 2005.) Tapaustutkimuksessa pyritään antamaan mahdollisimman tarkka ja kokonaisvaltainen kuvaus tapaukseen yhdessä vaikuttavista tekijöistä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2012) tapaustutkimus perustuu tyypillisesti ottaen yksittäisen tilanteen, tapauksen tai joukon valintaan, ja tutkimuskohteena on jokin yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkimuskohdetta tarkastellaan luonnollisissa tilanteissa ja aineistoa kerätään useiden eri metodien avulla.

Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus on joustava: tarvittaessa tutkimuskysymyksiä ja tutkimussuunnitelmaa pystytään muuttamaan ja tarkentamaan sitä mukaa, kun tutkittavasta aiheesta opitaan lisää itse tutkimusprosessin aikana (Eriksson & Koistinen, 2014). Erikssonin ja Koistisen mukaan useissa menetelmäoppaissa kerrotaan, että tapaustutkimusta voi suosia silloin lähestymistapana, kun seuraavista ehdoista jokin tai jotkut täyttyvät:

- Tutkimustietoa haetaan mitä-, miten- ja miksi-kysymysten avulla
- Aiheesta on niukasti empiiristä tutkimusta
- Tutkijan kontrolli tapahtumiin on vähäistä
- Tutkimuskohde on jokin ajassa oleva elävän elämän ilmiö

Tämän tutkielman näkökulmasta edelliset ehdot täyttyvät.

Tutkimusstrategiana tapaustutkimusta voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla. Tapaustutkimuksen osalta on tehty tyypitystä eri tutkijoiden toimesta sen mukaan, mitä tutkimuksella tavoitellaan sekä vaihtoehtoisesti sen tieteenfilosofisten perusoletusten mukaisesti tai näiden yhdistelmällä. Kirjallisuus tunnistaa esimerkiksi seuraavat tapaustyyppit: itsessään arvokas, välineellinen, kollektiivinen, kuvaileva, selittävä, eksploraatiivinen ja uutta tutkimusta tuottava, ekstensiivinen ja intensiivinen tapaustutkimus. (Eriksson & Koistinen, 2005.)

Tämän tutkielman lähestymistapa on selittävä tapaustutkimus. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kauppakeskuksen avaintoimijoiden välisten suhteiden merkitystä kauppakeskuksen yhteistoiminnalle ja sen kehittämiseksi sekä tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistoimintaa kehittäväällä tai heikentävällä tavalla. Selittävässä tapaustutkimuksessa on pyrkimyksenä vastata kysymykseen, miksi tapaus on sellainen kuin se on, tai mikä on johtanut sen kehittymiseen tietyllä tavalla. Se on kiinnostunut tosielämän kompleksisista syy- ja seuraussuhteista tai niihin liittyvistä mekanismeista ja se pyrkii selittämään ilmiötä. Tapaustutkimusta suositetaan menetelmänä silloin, kun selitettävät käytännöt, prosessit tai ilmiöt ovat luonteeltaan niin kompleksisia, ettei niitä pystytä tutkimaan survey-tutkimuksen keinoin. Selittävässä tapaustutkimuksessa tutkija tukeutuu teoriaan kyetäkseen tuottamaan pätevän ja ymmärrettävän selityksen tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle. Tutkijan on tarvittaessa kehitettävä teoriaa itse, mikäli olemassa olevat teoriat eivät pysty tarjoamaan tällaista selitystä. (Ryan et al. 1992.)

4.3 Aineistonkeruu

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistoja ja erilaisia aineistolähteitä voidaan käyttää rinnakkain. Tästä käytetään nimitystä aineiston triangulaatio. Tapaustutkimuksen aineisto muodostuu erilaisista haastatteluista, media-aineistoista, havainnoinnista ja osallistuvasta havainnoinnista sekä erilaista dokumentteista, kuten tilastoista, esitteistä, muistiinpanoista, kokouspöytäkirjoista, ja niin

edelleen. (Eriksson & Koistinen, 2005.). Tämän Pro gradu-tutkielman aineisto koostuu haastatteluista, erilaisista taustamateriaaleista sekä havainnoista, jotka koostuvat tutkijan omakohtaisesta kokemuksesta toimialalla.

Haastattelut suoritettiin tammi-huhtikuun 2017 aikana. Ne toteutettiin puhelinhaastatteluina etukäteen sovittuina ajankohtina. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuuksitoista kappaletta. Haastateltavat koostuivat seitsemästä kauppakeskusjohtajasta (kauppakeskusjohtaja tai -päällikkö ja/tai markkinointipäällikkö) ja kahdeksasta yrityksen edustajasta. Näistä kuusi oli myymäläpäälliköitä ja kaksi yrittäjää. Lisäksi haastateltiin kauppakeskusmalleihin perehtynyttä toimialalla pitkään vaikuttanutta asiantuntijaa. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta ne olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelun kesto oli kahdestakymmenestä minuutista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin riippuen henkilön omasta puheliaisuudesta ja intressistä tutkimusaihetta kohtaan. Haastatellut kauppakeskukset edustivat markkinoinnin johtamismalliltaan joko keskuksia, joissa käytössä on omistajaohjattu markkinoinnin johtaminen (neljä kauppakeskusta) tai yrittäjäyhdystymä (kolme kauppakeskusta). Kolmessa keskuksessa oli luovuttu yrittäjäyhdystymämallista ja siirrytty omistajaohjattuun markkinoinnin malliin. Omistajaohjattua markkinointia oli täydennetty vapaaehtoisella markkinointiryhmällä kahdessa haastatellussa keskuksessa. Tavoitteena oli saada haastateltua kustakin kauppakeskuksesta kauppakeskusjohton lisäksi kaksi erilaisen yritysten edustajaa, myymäläpäällikköä ja yrittäjää. Kaikissa keskuksissa tämä ei onnistunut yrittäjien kiireestä johtuen, ja yritysten näkökulma saatiin vain yhdestä kauppakeskuksessa toimivasta yrityksestä kauppakeskusjohton lisäksi.

Tutkimuksen aineisto kerättiin niin sanotulla puolistrukturoidulla haastattelulla. Se etenee tiettyjen teemojen varassa ja informaatiota haetaan induktiivisesti, yksittäisen ihmisen kokemuksista ja empiirisistä havainnoista kauppakeskusympäristössä. Se mahdollistaa kysymysten ja kuvausten tarkentamisen haastattelun aikana ja sanaton viestintä on mahdollista ottaa huomioon. Aineiston täydentäminen on lisäksi myöhemmin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42 - 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192 – 199.)

Haastattelun kysymykset oli koottu kahden ylätason teeman alle, joista toiset kysymykset koskettivat kauppakeskusmarkkinoinnin organisoimiseen liittyviä, toiset yhteistoimintaan liittyviä asioita. Haastattelurunko noudatti teemahaastattelun peruseriaatteita. Kysymyslomake lähetettiin kaikille haastateltaville sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi noin viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa.

Tutkimuksen fenomenologinen ote toteutui kaikkien haastateltujen osapuolten kanssa, sillä kaikilla heillä oli omakohtainen vuosien mittainen kokemuspohja takanaan sekä kauppakeskustoiminnan että markkinoinnin näkökulmasta. Kullakin haastatellulla oli läheinen suhde markkinointiin ja osaa heistä aihealue sytytti henkilökohtaisesti. Joitakin yritysten edustajista oli haasteellista pitää kyselyn teemassa heidän halutessaan kuvailla laaja-alaisesti omaa toimintaansa, eikä kauppakeskus-kontekstissa. Tällöin kysymykset esitettiin toistuvasti sellaisina, kuin ne heille toimitetussa haastattelurungossa esitettiin.

Lisäksi perehdyttiin Suomen kauppakeskusyhdistyksen kirjallisiin aineistoihin kauppakeskustoiminnan organisoimisesta. Tietoja täydennettiin jo aiemmin mainitulla, kauppakeskustoiminnan johtamiseen erikoistuneen asiantuntijan haastattelulla.

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä seitsemänkymmentäseitsemän sivua. Litteroinnin suoritti Suomen Tutkimustie Oy.

4.4 Aineiston analysointi

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa analysoidaan jo sen keräämisen yhteydessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on osa kenttäaineistoa ja analyysia sekä tärkeä tutkimusväline. Laadullisen aineiston käsittelyssä tehdään sekä analyysi että synteesi. Kerätty aineisto eriytetään käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla näistä osista kootaan uudet tieteelliset johtopäätökset. Tutkimuksen käynnistysvaiheessa tehtävät tutkimusongelman määrittely, käsitteiden ja määrittelyiden valinta sekä näiden tarkastelu ja muokkaaminen tarvittaessa itse kenttätyö-vaiheessa ovat itse asiassa jo osa analysointiprosessia (Grönfors 2008, 85.) Tässä tutkimusprosessissa käytettiin aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysillä tarkastellaan tekstimuotoisia tai sellaiseksi erikseen muutettuja aineistoja. Tutkittavat aineistot voivat esimerkiksi tekstiksi muutettuja keskusteluja,

puheita, haastatteluja tai erilaisia tekstilähteitä, kuten kirjoja ja dokumentteja. Tutkitavasta ilmiöstä pyritään sisällönanalyysin keinoin etsimään eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä muodostamaan siitä tiivis kuvaus, joka nivoo tulokset aihetta koskeviin aiempiin tutkimustuloksiin ilmiön erityisessä kontekstissa. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105.) Miles ja Huberman (1994) kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysia karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäiseksi aineisto redusoidaan (pelkistetään), sen jälkeen tapahtuu aineiston klusterointi (ryhmittely) ja lopuksi muokattu aineisto abstrahoidaan eli tiivistetään klusteroidusta aineistosta teoreettiset käsitteet. Sisällönanalyysi on tapa käsitellä tutkimusaineistoa, mutta sen avulla ei voida analysoida käyttäytymistä. Sisällönanalyysin avulla aineisto saadaan kerättyä johtopäätösten tekoa varten, mutta itse johtopäätöksiä pelkällä sisällönanalyysillä ei voida tehdä. Sisällönanalyysiä voidaan täydentää kontekstianalyysillä, jotta saadaan analyysiin syvyyttä. Tällöin mukaan liitetään tiiviisti konteksti, jossa tutkimuksen kannalta oleelliset asiat esiintyvät. Yhdistämällä sisällönanalyysi ja kontekstianalyysi saadaan herätettyä tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia teoreettisia lisäkysymyksiä ja tuotettua raaka-aine teoreettiseen pohdintaan. Näiden avulla voidaan tuottaa kuvailevaa tietoa, jonka perusteella tutkija itse analysoi sitä oman järjellisen pohdintansa kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on siis tärkein tutkimusväline ja ensisijaisesti ihminen, joka tarkastelee tutkimusongelmaa punniten ja harkiten, järkevästi omaan tietämykseensä perustuen. (Grönfors 2008, 87-94.)

Aineistoa on lähestytty ennen kaikkea induktiivisella otteella. Tällä tarkoitetaan päättelytapoja, jossa yhdestä tai useammasta yksittäistapauksesta johdetaan yleistys. Induktiivisessa päättelyssä havaintojen joukosta muodostetaan yleistys tai teoria, ja johtopäätös ei sisälly lähtöoletukseen. Induktiivisessa päättelyssä totuus ei ole varmaa eikä erehtymätöntä, vaan uusi havainto voi kumota aiemmista havainnoista jo tehdyn johtopäätöksen. (Raatikainen 1997.) Induktiossa päättely lähtee liikkeelle aineistoista ja sen käsitteellistämisestä. Induktiivinen päättely nojaa aikaisempiin teorioihin siten, olemassa olevasta tiedosta ja kokemuksista muodostuu tutkijan esiyttäminen ja käsitteiden muodostamisen lähtökohdat. Aineistoa hankitaan esimerkiksi haastattelemalla ja havainnoimalla. Monipuolisesta aineistoista nousee esiin ne tekijät, jotka käsitteellistävät ja kokoavat uuden tutkittavaa asiaa koskevan teorian. Induktiivisella päättelyllä ei saada aikaan yleistyyksiä, vaan tulokset kertovat vain

niistä tapauksista, joita on käsitelty. Yleistettävyyys ei tosin ole laadullisen tutkimuksen tarkoituskaan. (Korkman & Yrjönsuuri 1998.)

Tämän tutkielman keskeiset kysymykset on johdettu case-organisaation operatiiviseen toimintaan liittyvästä relevantista käytännön ongelmasta. Tutkimusaineistoa on lähestytty kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen ja verkosto-organisaation toimijoiden väliseen yhteistyöhön liittyvien teemojen kautta sisällön- ja kontekstianalyysin keinoin. Puhelinhaastattelussa edettiin kyselylomakkeen teemojen mukaisessa järjestyksessä ja niiden aikana tehtiin nauhoituksen lisäksi vastaajakohtaisia muistiinpanoja. Kussakin haastattelussa erityisesti kunkin aihealueen kohdalla esiin nousseet asiat kirjattiin ylös. Haastattelut toimitettiin välittömästi niiden tekemisen jälkeen Tutkimustie Oy:lle, josta ne saatiin litteroituna takaisin kolmen neljän päivän sisällä. Tämän jälkeen litteroidut aineistot käytiin lävitse haastattelu kerrallaan niin, että haastattelukierroksilla esiin nousseet samankaltaisuudet ryhmiteltiin ja koostettiin osa-alueittain avainhuomioiksi. Tämän jälkeen aineistoista haettiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kunkin tutkimuskysymyksen ympäriltä.

Litteroitu materiaali purettiin ja jaoteltiin kysymyskohtaisesti kahteen eri ryhmään riippuen siitä, edustiko haastateltava kauppakeskusjohtoa vai yritystä. Lisäksi aihealueeseen liittyvät kysymysten ulkopuolelta nousseet tärkeät huomiot koostettiin erikseen, jonka jälkeen niistä haettiin yhteneväisyyksiä. Nämä koottiin yhteisten käsitteiden alle, joita avataan lisää kuudennessa luvussa. Johtopäätöksiä käsitellään lähinnä näiden esiin nousseiden asioiden valossa.

5 EMPIIRINEN ANALYYSI: kauppakeskusmarkkinointi ja avaintoimijoiden välinen yhteistyö kauppakeskuksen kehittämisessä

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Aineiston analyysiä on tehty litteroitua aineistoa, omakohtaista kokemusta sekä taustadokumentteja ja kirjallisia materiaaleja jäsenellen ja ryhmitellen ja peilaten niitä kansainvälisesti tehtyyn kauppakeskusmarkkinoinnin johtamiseen sekä verkosto-organisaatioihin liitty-

vään tutkimukseen. Luku etenee kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin valinnasta ja organisoimisesta kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin liittyvään osioon. Tämän jälkeen tarkastellaan kauppakeskuksen toimijoiden keskinäisen yhteistyön ja kauppakeskusjohtamisen merkitystä sen toiminnan kehittämiseksi.

5.1 Kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin valinta ja organisointi

Kauppakeskustoimiala on Suomessa vielä hyvin nuori, vain noin kolmenkymmenen vuoden ikäinen. Tällä hetkellä kuitenkin uusia keskuksia syntyy Suomeen enemmän kuin koskaan. Kauppakeskuksen määritelmän täyttävien kaupallisten keskittymien rakentaminen alkoi maassamme vasta 1980-luvulla. Tätä ennen kauppapaikat olivat kaupallisia keskuksia, niin sanottuja ostareita, joista kiinteistönomistajat vuokrasivat liiketilaa halukkaille yrityksille. Kiinteistönomistajan vastuulle ei kuulunut kauppapaikan yhteistoiminnan managerointi, vaan vuokralaiset vastasivat yhteistoiminnan kehittämisestä, ennen kaikkea markkinoinnista, itsenäisesti tai yhdessä toimien. Yhteistoiminta järjestettiin synnyttämällä niin sanottuja kauppiasyhdistyksiä, joiden kautta kerättiin varoja yhteiseen markkinointiin ja toteutettiin erilaisia toimenpiteitä. Tämä malli adaptoitiin kauppakeskuksiin toiminnan käynnistymisvaiheessa. Sittemmin, kun kauppakeskuksen omistajuudesta on tullut ammattimaisen sijoitustoiminnan kohde, myös erilaiset markkinoinnin johtamisen mallit ovat nousseet keskiöön. Kun kauppakeskusmarkkinoinnin on havaittu olevan yksi oleellinen tärkeä osa itse kauppakeskuksen johtamista, myös mielenkiinto sitä kohtaan on kasvanut omistajatahojen keskuudessa. Markkinoinnin johtamisella on nähty olevan keskeinen vaikutus kauppakeskuksen brändiin, keskuksen arvoon ja vuokrattavuuteen. Täten tarkasteluun otettiin muualla maailmassa, Euroopassa ja Pohjoismaissa hyväksi havaittuja käytäntöjä. Nämä mallit ovat lähinnä erilaiset versiot omistajaohjasta markkinoinnista, yrittäjäyhdistysmalli (myöhemmin myös yry-malli) sekä markkinointiryhmämalli.

Yrittäjäyhdistysmalli oli kauppakeskuksissa vielä yleisimmin käytetty organisoimisen malli vielä kymmenen vuotta sitten. Se, miten malli on valikoitunut käyttöön kauppakeskuksissa, on pohjautunut lähinnä kauppakeskuksen omistajan päätökseen markkinoinnin organisoimisen tavasta.

”Sehän on, täytyy muistaa että X on niin vahva kauppakeskus että oikeestaan muuta mallia, yhteismarkkinoinnin järjestämiseen silloin kun tää on auennu, niin silloin ei oikeestaan tunnettu mitään muuta kuin, yrittäjäyhdistys, se on varmasti silloin ollu ainoa malli millä näitä tänko-koisia kauppakeskuksia on silloin toteutettu Ja kyl se niinku tulee siellä historiassa, tossa just muistelin ja muisteltiin et millon näitä vaihtoehtoi-sia niinku kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen malleja mut kun ne oli sit kuitenkin siellä 2000-luvun puolivälissä, 2005-2006 kun rupes en-simmäiset kauppakeskukset oikeestaan purkamaan vasta näitä yrittä-jäyhdistysasioita. Et sinänsä tää on niinku, historia on tuonu sen tänne tullessaan. Mekin ollaan täälläkin jo mietitty ja osa omistajista haluais purkaa yhdistyksen” – Kauppakeskusjohto

Yhdistysmallissa yleisesti merkittävässä roolissa on kauppakeskuksen markkinoin-tibudjetin kerryttäminen erillisellä markkinointi- tai yhdistysmaksulla. Kuitenkin käy-tössä on myös toimintamalleja, joissa yhdistystoiminnalla koordinoidaan osaksi kauppakeskuksen yhteistoimintaa, mutta markkinointibudjetista vastaa omistaja.

”Meillä on yrittäjäyhdistys mutta se on vähän niin ku epävirallinen yrit-täjäyhdistys. Meillä toki on kaikki vuosikokoukset syyskokoukset, kaikki tämmöset. Ihan sen protokollan mukaan mennään. Mutta sillä yrittä-jäyhdistyksellä ei ole tavallaan päätösvaltaa eikä, meillä ei ole minkään näköstä laskuliikennettä sen yrittäjäyhdistyksen kautta, koska se me-nee kaikki omistajan laskutuksen läpi. Ja tää tuli silloin sieltä omistajalta ja X sanoi että, näin toimitaan” – Markkinointipäällikkö

Edelleen malli on hyvin käytetty vakiintuneissa keskuksissa, mutta se koetaan kaup-pakeskusjohdon näkökulmasta käytännössä raskaaksi pyörittää kaikkine yhdistys-toiminnan muodollisuuksineen. Uusien keskusten osalta yrittäjäyhdistysmallia ei juurikaan enää oteta aktiivisesti käyttöön, vaan markkinointi organisoidaan muilla keinoilla, kuten markkinointiryhmämallilla tai omistajaohjauksella.

”Tää yrittäjäyhdistysmalli, niinku hallinnoltaan ja muuta, tässä on hyviä puolia, sen mä niinku sanon, jos mä nyt uuden keskuksen nyt perustaisin, en mä sitä ikinä yrittäjäyhdistystä enää rakentais. Ja tää niinku mun vastaus on siinä, kyl mä tekisin tämmösen markkinointijohtamisen malli joka on omistajan keräämää rahaa, mun mielestä pitäis kuitenkin olla joku semmonen työryhmä siellä missä niitä yrityksiäkin kuunnellaan, vähän, tietyt asiat ajateltais siellä mut silleen että, tämmösessä vanhassa se purkaminen on aika haasteellista, mä luulen et sekin päivä joskus tulee että, niinku mä sanoin että se hallinto vielä liian paljon aikaa.” – Kauppakeskusjohtaja

”Pääsääntöisesti uusissa kauppakeskuksissa lähdetään markkinointiryhmämallilla mutta tiedän että tänä vuonnaki avaava keskus lähtee yry-mallilla liikkeelle”. - Asiantuntija

Oman haasteensa kauppakeskusjohdon näkökulmasta toimintaan ja sen mielekkyyteen tuo se, että yritysten aktiivisuus osallistua virallisiin kokouksiin on alhainen tai että vaihtuvuus jäsenistössä on kauppiasmuutosten myötä suuri. Vaihtuvuus yhdistyksen päättävissä elimissä saattaa vaikuttaa kauppakeskusmarkkinoinnin pitkäjänteiseen kehittämiseen negatiivisella tavalla.

”Ja silti niinku tosissaan myös meidän hallituksen kokouksiin niin osallistujamäärä on aika minimaalista että, hirveesti mä valmistelen niihin materiaaleja mutta, kun se vie sit aikaa mutta sit osallistumisprosentti on aina hilkulla päätösvaltainen niin, kyllä se sit jostain kertoo”. – Markkinointipäällikkö

”Yry-mallissa on se heikkous että siellä saattaa henkilöt vaihtua yryssä nopeestikin että jos kauppias vaihtuu niin jos sattuu oleen yryn puheenjohtaja niin sit se henkilö jos vaihtuu niin se linja saattaa muuttua tai ainaki on riski siitä et se ei oo pitkäjänteistä”. – Asiantuntija

Kauppakeskusjohto vastaa omistajalle kauppakeskuksen kehittämisestä ja sen ar-

von säilyttämisestä tai kasvattamisesta. Tästä syystä yrittäjähdistyksen päätäntävaltaa on rajoitettu siten, että sen päätettäväksi viedään vain vähäisen merkityksen omaavia asioita, mutta kuitenkin sellaisia, että yhdistyksen jäsenille tulee kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta.

*” Mun mielestä siinä on, mä sanoisin et se vaatii semmosta pelisilmää, siinä pitää osaa antaa myöten että antaa niiden päättää jostain asioista kun, pitää ajatella isoa kuvaa, että laivan pitää mennä tiettyyn suuntaan niin, eihän hallitus voi niitä pelkkinä kumileimaisimina käyttää vaan kyl niidenkin pitää jotain päätöksiä saada tehdä, jos ne halua jättää jotain pois niin, meidän pitää miettiä että, onks se meille tärkeitä vai ei. Iso kuva pitää olla ja suunta mihin mennä ja, sitä pitää osata niinku luotsata niiden kanssa mutta, meidän pitää olla niiden luottamuksen arvoisia. Tää malli on sellanen että ei me voida sanella, meidän pitää miettiä etukäteen jo miten me myydään ja miten me viedään ne asiat läpi.” –
Kauppakeskusjohtaja*

Tänä päivänä yleisin keskuksissa käyttöön otettu markkinoinnin johtamisen malli on markkinoinnin omistajaohjaus tai jonkinlainen sovellus markkinointiryhmästä. Näissä malleissa vuokralaiset eivät maksa erillistä markkinointimaksua. Markkinoinnin kustannuksia on sisällytetty liiketilan vuokraan ja/tai omistaja kustantaa suurimman osan markkinoinnin kuluista. Omistajaohjattu markkinointi koetaan kauppakeskusjohdon näkökulmasta helppona ja suoraviivaisena tapana toimia. Tällöin omistajan intressit ovat kauppakeskuksen toiminnan fokuksessa, sillä markkinointia hoitaa koordinoitusti yleensä alan ammattilainen.

”Siis mun mielestä tää on ainakin hyvä et ei oo sitä YRY:ä koska silloin semmoset ihmiset kenellä ei oo välttämättä mitään osaamista niin pääsee liikaa vaikuttaa siihen, tai niillä on oma lehmä ojassa et ne näkee vaan, ne ei pysty kattoo sitä kokonaisuutta vaan niinku, ne näkee sen oman niinku liikkeen kautta kaikki vaan mitä pitäis niinku tehdä ja, myöskään, silloin ne myös niinku kokee että se on niinku niitten rahaa, ja ne niinku enemmän, se on niinku, siis vaikeuttaa meidän työtä totta kai”.–Markkinointipäällikkö

Lisäksi koetaan, että nopeata reagoitua vaativia toimenpiteitä ja suunnan muutoksia saadaan toteutettua, joka ei olisi ollut mahdollista yry-mallin ollessa käytössä.

”No, sen vois sanoa että kun on tommonen pieni ja tehokas, tiimi, niin nää uudet ideat menee helpommin läpi ja kun tavallaan ei oo sitä yrittäjähdistystä jonka kautta täytyy raskaasti vielä tämmöset nopeet lähdöt ja tempaukset, niin esimerkiksi autoarvonta, niin ei semmosta ois voinu järjestää jos ois ollu yrittäjähdistys” –Kauppakeskuspäällikkö

Tutkituissa kauppakeskuksissa kauppakeskusjohto sai pääsääntöisesti toteuttaa hyvin itsenäisesti markkinointia. Omistajan kanssa käytiin ainoastaan vuositasolla keskustelut markkinoinnille asetetuista tavoitteista, budjetista ja toteutuksista. Tämä edellyttää luottamuksellista suhdetta kauppakeskuksen omistajan ja managerin välillä.

”Tottakai me sen meidän toimarin kanssa joka on sit taas omistajan edustaja niin pallotellaan mut ku hänelki on useempii kauppakeskuksii johdettavana niin ei hänelläkään oo kauheesti aikaa niit mieltii. Kyl me tääl NN:n kans melkein kaikki hoidetaan ja välil sit näytetään vaan et okei tämmönen mainos tuli. Mut se vaatii sen et meihin luotetaan tosi paljon että voidaan puuhastella omin neuvoimme” – Markkinointipäällikkö

Yhdessä tutkimuskohteessa omistaja ohjasi markkinoinnin johtamista tiukemmin osallistumalla osittain myös operatiiviseen toimintaan. Omistajan ohjaus koski esimerkiksi tiettyä vuosittain järjestettävää tapahtumaa tai yhteistyökumppaneiden valintaa.

”Sillä on tietyt jutut mitä se haluaa et me tehdään. Ne on aika tarkkoja siitä et se niinku tietää siis sillai että koko ajan mitä niinku tapahtuu mutta tota, ei mun mielestä puutu siis sillä lailla, ei. Tai on tietyt jutut mitä ne haluaa että vuosittain tehdään mutta muuten. Mä tapasin semmosen ihanan toimijan kenen mä olisin halunnu ottaa et mä oisin halunnu sen pyörittää tota meitä Instaa ja sitten Facebookia osittain mutta niinku Instaa pääasiassa et siitä ois tullu semmonen inspiraatiokanava

*et ihmiset ois voinu seuraa, niistä kavereista niin Instagramissa sen takia et sieltä saa tämmösiä vinkkejä niinku näin, mut sitten, omistaja kielsi et me ei saada niinku ottaa vaikka mä kuinka perustelin et ne ei kilpaile millään tavalla, vuorovaikutustoimisto ja mainostoimisto niinku keskenään mutta, nyt me ruvetaan tekee oman mainostoimiston kaa” –
Markkinointipäällikkö*

Tutkittujen kauppakeskusten joukossa kolmessa kauppakeskuksessa oli luovuttu yry-mallista ja siirrytty omistajaohjattuun markkinoinnin johtamismalliin. Tällöin kokemuksia löytyi molempien mallien hyvistä ja huonoista puolista. Yhdessä kauppakeskuksessa oli toiminnan alusta lähtien toteutettu tätä mallia. Kahdessa keskuksessa oli yry-mallista luopumisen jälkeen perustettu erillinen, yritysten edustajista koottu markkinointiryhmä, jonka tarkoitus oli edistää avaintoimijoiden välistä yhteistoimintaa. Vaihtoehtoisesti käytettiin myös mallia, jolloin ryhmän kokoonpanoa ei ole rajoitettu, vaan toimintaan saa osallistua vapaasti omaan kiinnostukseen perustuen. Kummassakin tapauksessa markkinointiryhmä kokoontuu säännönmukaisesti joko joka kuukausi tai joka toinen kuukausi sparraamaan yhdessä keskuksen markkinointia. Kokemukset markkinointiryhmän toiminnasta olivat kovin vaihtelevia. Osa kauppakeskusjohdosta koki markkinointiryhmän hyvänä foorumina keskinäiselle ajatusten ja mielipiteiden vaihdolle, osa ei nähnyt ryhmän toiminnalle järkevää funktiota. Syynä tähän oli yrittäjien laimea osallistumisaktiivisuus. Yhdessä keskuksessa yry-mallin aikaista toimintaa muistettiin yrittäjien toimesta haikeudella, eikä markkinointiryhmä tuntunut korvaavan tätä vaikuttamisen mahdollisuuden foorumina.

”Se (yrystä luopuminen) oli meil sillain helppo case kun meil ei sen yryn kautta kulkenu mitään rahaa, mikä on ilmeisesti kauppakeskuksiks aika yleistä et ne kerätään sitä kautta. Meil on aina vuokran yhteydessä kerätty erikseen markkinointimaksut ja et se oli ihan puhtaasti sitä byrokratiaa et vaan pyöritettiin sitä yryä kun tämmönen on ollu tapana. Se ei meillä sillon aiheuttanu mitään ongelmii liikkeiden näkökulmasta et ku ei heillä ollu siä muutenkaan mitään sanavaltaa niin, sit siihen päädyttiin. Se oli tosi hyvä päätös et me saatiin sitten sen perusteella enemmän, ei tarvinnu oikeesti pyörittää niit papereita. Se helpotti tosi paljon.

Sit meillä sen jälkeen, siis yrystä luovuttiin niin tehtiin markkinointiryhmä ja sit meil on erikseen vielä semmonen yhteistyöryhmä, riippuen vähän siitä ryhmästä niin kokoonnutaan muutaman kerran vuodessa miettimään yhdessä”. - Markkinointipäällikkö

”Kyllä ne vieläkin muistelee haikkeudella sitä tuolla liikkeitä, silloin kun oli tämä yrittäjäyhdistys niin, lallallaa”. – Markkinointipäällikkö

Yrittäjien sitoutumista markkinointiryhmän toimintaan vähentää todennäköisesti vaikuttamisen mahdollisuudet tai oikeastaan niiden puuttuminen. Markkinointiryhmä päättää yleensä hyvin marginaalisista asioista, ja kauppakeskusjohto esittääkin ryhmän päätettäväksi heidän jo esivalmistelemissaan vaihtoehtoja, joissa huomioon on otettu kauppakeskuksen omistajan toiminnalle asettamat tavoitteet ja brändin rakentamiseen liittyvät tärkeät näkökulmat.

”Sit me otettiin vuodeksi kerrallaan ydinryhmä, jotka sitten kutsuttiin ja päätettiin että te ootte niinku markkinointiryhmä, jotka nyt sitten tekee niitä päätöksiä. Ettei sitten tuu että no, ei kukaan niinku pääte mitään mitään, et tää on niinku vastuussa, sitten se markkinointiryhmä, ja siellä on nimetyt henkilöt. Mutta sitten taas, me markkinointipäällikön kaa tehdään kuitenkin ne päätökset, et eihän niillä mitään päätösvaltaa oo, ne hän on X:n (omistaja) rahoja”. – Kauppakeskuspäällikkö

”Yrittäjillä on mahdollisuus 2-4 kertaa vuodessa vaan käydä, heittämis mielipiteitään sitte tällasen markkinointipalaverin muodossa, ..tavallaan yritetään vähän sisä-, tavallaan annetaan yrittäjilleki vähä mahdollisuutta vaikuttaa” – Yrittäjä

”Meillä on sellanen (markkinointiryhmä) ollut jossakin vaiheessa, jonkun aikaa mutta sitten koin sen niin että siitä ei välttämättä ollut sellasta erityistä hyötyä, niin sitä toimintaa ei sitten jatkettu. Et toki mä, kyselen meidän liikkeitä ajatuksia, pyydän palautetta, Tavallaan tällasta keskustelua vuoropuhelua teen tosi aktiivisesti. Mutta itse siihen, tavallaan sen markkinoinnin suunnitteluun että millasia tapahtumia tai miten me

tehdään ni kyl se hyvin pitkälti täällä ihan omissa käsissä on. Et tavallaan se ongelma mikä meillä oli siinä, oli se että meillä oli tietyt, siellä oli, oisko siellä ollu kaheksan, myymäläpäällikkö ja me kokoonnuttiin tiettyinä aikoina ja keskusteltiin erityyppisistä tapahtumista ja et minkälaisia ne sisällöt vois olla. Niin ne rupes toistaa itseään eli ne, sieltä ei tullu semmosia tosi hyviä uusia asioita vaan ne samat rupes siinä pyörimään.” – Markkinointipäällikkö

Osa kauppakeskusjohdosta näki markkinointiryhmämallin edistävän kauppakeskuksen avaintoimijoiden välistä yhteistyötä ja vaikuttavan näin koko organisaation ilmapiiriin positiivisella tavalla.

”Nyt meillä on niin kuin, sinänsä tosi hyvä tapa toimia, ja hyvä, kiva henki meidän markkinointiryhmässä, et puhalletaan yhteen, samaan suuntaan. Et kun on ollu aikoja kun on ollu semmosia niinku mustamaalaajakin talossa niin nyt ei oo semmosia, tässä että kun on, ei tarvii niinku taistella”. – Kauppakeskuspäällikkö

Kauppakeskustoimialan kehittyessä ja kasvaessa Suomessa ollaan siirtymässä markkinoinnin johtamisessa perinteisestä yrittäjäyhdistysmallista omistajaohjattuun malliin. Jos toisaalta kauppakeskusjohto näki yry-mallin hallinnollisesti raskaana toimintamallina, toisaalta yrittäjät kokevat vaikuttamisen mahdollisuuksiensa pieneneen toimintamallin muuttuessa omistajaohjatuksi. Näkemyksiä ”oikeista tavoista” toteuttaa markkinointia on niin monta, kuin toiminnassa osapuolia. Pienten toimijoiden ääni jää yrittäjäyhdistymallissa monesti vähemmistöön isojen toimijoiden jyrätyksessä päätöksenteossa liiketilojensa neliöiden mahdollistamalla äänivallallaan. Lisäksi toimialojen erilaisuus vaikuttaa siihen, etteivät ajatukset markkinoinnin toimivuudesta aina osu yksiin. Oli markkinoinnin organisoimisen malli mikä tahansa, jatkuvan vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja vuoropuhelun käyminen on ensiarvoisen tärkeitä. Kauppakeskusjohdon pitää olla näkyvä, läsnä oleva ja kuunteleva osapuoli yrittäjien suuntaan, vaikka toimintaa ohjaisikin ”ylhäältä annetut” omistajan tavoitteet. Markkinoinnin johtamisen malli luo perustan kauppakeskuksen toimijoi-

den väliselle yhteistyölle. Siihen, millaiseksi toiminnan perusta rakentuu, riippuu pitkälti viimekädessä operatiivista toimintaa johtavasta tahosta, eli kauppakeskuksen johdosta.

5.3 Yhteismarkkinointi kauppakeskuksessa

Kuten teoriaosuudessa 3.3 todettiin, saman katon alla toimivat yritykset ovat yhtä aikaa sekä yhteistyössä keskenään että kilpailevat yhdessä toistensa kanssa samoista asiakkaista, näiden kuluttamasta rahasta ja vapaa-ajasta. Kuitenkin mahdolliset synergiaedut ovat syynä siihen, miksi vähittäiskaupan toimijat sijoittuvat kaupallisiin keskittymiin ja toisaalta, miksi asiakkaat niissä mielellään asioivat. Kauppakeskukset voivat vahvistaa imagoaan ja vaikuttaa asiakkaan preferenssiin erilaisten markkinointitoimenpiteiden ja promootioiden avulla. Kauppakeskuksen brändin perusta rakentuu mitä suuremmassa määrin kauppakeskuksen liikevalikoiman monipuolisuudesta ja houkuttavuudesta. Jokaisella yksittäisellä toimijalla on oma roolinsa sen vahvistamisessa.

Tutkimuksessa ilmeni, että osallistumisaktiivisuus yhteismarkkinoinnin toteutuksiin oli samansuuntainen kaikissa kohdekeskuksissa. Voidaan sanoa, että keskimäärin kuusikymmentä prosenttia kauppakeskuksen kokonaistoimijamäärästä ovat mukana toimenpiteissä ja aktiivisia toiminnassa ylipäättänsäkin. Osallistumisaktiivisuudessa on tosin vaihtelua tapahtumakohtaisesti sekä riippuen siitä, onko myymälä yritysvetoinen vai ketjuvetoinen. Yrittäjät haluavat vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoimintaan ja markkinointiin ketjutoimijoita vahvemmin, sekä ovat aktiivisempia kauppakeskuksen yhteistoiminnassa ylipäättänsäkin. Myymäläpäälliköiltä kaivattiin enemmän yrittäjämäistä asennetta ja omaa aktiivisuutta oman toiminnan kehittämisessä ja yhteistoimintaan osallistumisessa.

”Jos puhutaan nyt vaikka X-kampanjasta niin, just nimenomaan tai kun teet pitkään samaa hommaa niin sit et välttämättä enää nää sitä, jotain uutta siihen. Se että ei enää liikkeit eikä päälliköt jaksa panostaa siihen. Et kun, mä olen sitä mieltä et jos kaikki lähtis aktiivisesti mukaan ja alkais oikeesti panostaa siihen kyseiseen viikonloppuun et silloin on se tekemisen meininki ja on ilmapalloo ja on hyvää mieltä ja on ehkä

vähän jotain teemapukeutumista tai jotain niin silloin niille asiakkaille sais sen fiilikset et hei tääl on oikeesti joku . Mun mielestä liikkeillä ei oo täysin hanskassa se että hei tää on nyt se viikonloppu et tehään täst iso juttu et mä voin itte olla tekemässä. Niin sen puolesta mun mielest tavottellisuus on, ei oo tarpeeks selkee.” – Myymäläpäällikkö

”Sanoisin tässä kohtaa myös sen että, sit taas itse myös vastaan liikkeestä niin, tosi paljon on meilläkin ketjuja kauppakeskuksessa että, myös ketjut vois ottaa, nähdä sen vielä enemmän vahvuutena ja, että oltais aktiivisempia, osallistuttais kauppakeskusaktiviteetteihin, mikä tekee tietenkin sen että, jos me tehdään yhteistä kampanjaa kauppa-keskukselle tai on se brändimainontaa, niin se, et jos siihen ei niin kuin, sitä ei hyödynnetä liikkeessä niin sithän se jää vähän torsoksi, ja silloin helposti tulee palautetta että ei toimi. Mä haluaisin aina esittää vasta-kysymyksen et no, oletko sinä itse hyödyntänyt sitä, vai onko se jäänyt sanahelinäksi”. – Myymäläpäällikkö

”Joo, me ollaan varmaan X:n aktiivisin vuokralainen. Meille on tosi tärkeätä, et ihmiset viihtyy meidän liikkeessä ja tykkää meidän merkistä ja se näkyy meidän tekemises.” - Yrittäjä

Yksittäisistä toteutuksista etenkin hintakampanjat ovat sellaisia, joissa halutaan olla innokkaasti mukana. Osallistumisintoon ja aktiivisuuteen vaikuttaa markkinoinnin maksullisuus: osa kauppakeskusmarkkinoinnin toimenpiteistä sisältyy markkinointimaksun hintaan, oli kyse mistä tapahansa markkinoinnin organisoimisen mallista. Markkinointimaksun tasoissa on keskuskohtaisia eroja, mutta yrittäjäyhdistysmallia kiiteltiin sen kustannustehokkuudesta.

”Ja jos mä vertaan esimerkiks noita markkinointimaksuja mitä on et ne ketkä tekee itsenäisesti, no esimerkiks Citycon (omistajaohjattu toimintamalli) on sellanen kuka tekee itsenäisesti noi markkinoinnit, niin ne maksut on suhteessa todella kalliita verrattuna tämmöseen yrittäjäyhdistyksen pyörittämään.” - Yrittäjä

Yhteismarkkinoinnin toimenpiteisiin osallistuminen saattaa olla lisämaksullista, kuten mukana olo hintakampanjoissa, erilaisissa kuvastoissa tai tapahtumalehdissä. Monet ketjutoimijat eivät omien linjaustensa mukaisesti osallistu lainkaan erillismaksun sisältävään markkinointiin kustannussyistä, ja tämä vaikuttaa erityisesti toimijoiden näkemyksiin sitoutumisen tai yhteisen kehittämisen asteesta. Tämä asetelma vahvistui myös yhteismarkkinointia koskevassa teoriaosuuden, jossa todettiin, että siiloutumisen tai ”vapaa matkustaja”-ajattelun sijasta jokaisen tulisi osallistua yhteismarkkinointiin parhaansa mukaan. Mikäli maksullisuus on este toimintaan osallistumiselle sekä myymäläpäälliköt että kauppakeskusjohto näkivät, että tällöin kuitenkin jokaisella toimijalla on mahdollisuus synnyttää tapahtumaa tukevaa, omaan osamiseen ja tarjoamaansa perustuvaa lisäohjelmaa tai aktiviteettia yhteismarkkinointia tukemaan.

”Totta kai mä toivosin että liikkeet olis aktiivisempia nimenomaan järjestämään näihin tapahtumiin sitä omaa. Et siellä on tietyt liikkeet jotka sitten niitä asioita, itse omassa liikkeessä miettii tai ovat sitten halukkaita tulemaan vaikka, jonkun muotitapahtuman yhteydessä tekemään jotakin, sinne catwalkille omia pieniä näytöksiä tai astumaan niin sanottuasti liikkeestä ulos. Et totta kai mä toivosin että liikkeet olis, aktiivisempia innovatiivisempia ja, myöskin tekisivät yhteistyötä enemmän toisten liikkeiden kanssa. Nää on tämmösiä markkinointipäällikön päiväunia”.
– Markkinointipäällikkö

”Vaikkapa, no, joulun avaus, niin johon kauppakeskukselta toivotaan niin kuin liikkeiltä oheisohjelmaa, niin kyl se on kourallinen liikkeitä sit ketkä sitä mahdollisuutta hyödyntää että, sais houkuteltua, asiakkaita liikkeisiin. Tossa loppusyksystä me järjestettiin ongintaa, ja me saatiin lapsia tosi hyvin siihen liikkeelle sillä, ja sitten siihen muutama iskevä tarjous niin me saadaan vanhemmatkin sinne liikkeeseen sisään töiden jälkeen, niinku mukavasti asiakkaita ostoksille et se, tavallaan kun me saadaan jollain asiakkaat siihen liikkeelle, tai myymälälle, niin se tukee tosi hyvin nää oheisohjelmat sit sitä, ihan sitä myyntiä”.
- Myymäläpäällikkö

Kauppakeskusmarkkinoinnin osalta kumpikin osapuoli, sekä vuokralaiset että kauppakeskuksen toimijat perään kuuluttavat ammattimaisuuden merkitystä kauppakeskuksen brändin rakentamisessa ja markkinoinnin johtamisessa. Ymmärryksen kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisesta ja työnjaosta täytyy olla selkeää. Markkinoinnin johtamisen vastuu on kaikissa toimintamalleissa aina viime kädessä kauppakeskusjohdolla yhteistyössä omistajan kanssa, mutta keskinäiselle vuoropuhelullekin täytyy antaa sijaa. Tarve tulla kuulluksi nousee selkeästi esiin vuokralaisten haastatteluissa.

”Kyl mä nään sen niinku, et, tavallaan se et liikkeeltä palautetta kuunnellaan hyvin ja, markkinointipäällikkö on semmonen ideoiva, aikaansaava, niin se varmasti siellä on se, kantava juttu taustalla”. –Myyväläpäällikkö

”Mun näkemys ainaki asiassa on se et noi myymäläpäälliköt se ei oo heijän työtä mieltii kauppakeskuksen brändimarkkinointii. Et heijän tehtävä on tehdä siel tarpeeks myyntii ja hoitaa se myymälä tarpeeks hyvin. Et he ei oo sen alan ammattilaisii. Toki heilt tulee tosi hyvii ideoita et mitä muis kauppakeskuksissa on tehty ja mitä vois tehdä ja niitä tietysti kuunnellaan mut kyl se on sit taas meijän hommaa mieltii että millon meillä on telkkarimainontaa ja missä kohtaa lehtimainos ja tämmöstä. He saa keskittyä sit ihan siihen mikä on sitä heijän hommaa ja meillä on enemmän tää paukkui tehdä siit kauppakeskuksen”.- Markkinointipäällikkö

”Siis meil on 17 paikkaa ympäri Suomee ja erilaisia malleja on eri kauppakeskuksis käytössä ni mun mielest on kyllä todella toimiva toi X:n malli (yrittäjäyhdistys). Et siel tosi paljo osallistutetaan yrittäjiä mukaan ja totta kai näitä kauppakeskus-, tai anteeks näit myymäläpäälliköitä, ja heiltä kysellään paljon ja he saa aktiivisesti myös osallistuu siihen”.

- Yrittäjä

Kahdessa kauppakeskuksessa kauppakeskusmarkkinoinnin koettiin epäonnistuneen. Yleinen ilmapiiri yhteismarkkinointia ja kauppakeskusjohtoa kohtaan oli negatiivinen. Taustatekijöinä tyytymättömyyteen oli kävijämäärien lasku sekä koetut ongelmat kauppakeskusjohdon ja vuokralaisten välissä vuorovaikutuksessa. Kävijämäärien lasku johtui kauppakeskuksen liikemixin uudistumisesta. Lisäksi vuokralaiset kokivat, ettei heidän näkemyksiään otettu riittävästi huomioon tai yhdessä sovitusta asioista pidetty kiinni. Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettiin, liikevalikoima vaikuttaa merkittäväällä tavalla kauppakeskuksen vetovoimaisuuteen asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi olemassa oleva liikevalikoima vaikuttaa keskuksen vuokratavuuteen, kun vähittäiskaupan organisaatiot kartoittavat uusia liiketiloja.

”Tällä hetkellä kauppiaille on mennyt usko kauppakeskus markkinointiin johtuen siitä että ovat ilmoittaneet kauppiaille että viimein sana on heillä siksi osa kauppiaista ei käy kokouksissa. Tällä hetkellä toimii markkinointi yhteishenkeä heikentäen kauppiaita kuullaan mutta sitten huomataan ettei niin tehtykään” – Yrittäjä

”Elikkä sä et hyväksy sellasii yrittäjii sinne jotka ei oo nälkäsii. Et tonne kauppakeskus X:ään vaan koska sinne on vaikea saada, on ollu vaikea saada yrittäjiä ja on vaikea saada yrittäjiä ni sinne otetaan ihan mitä vaan. Kuka vaan tulee ni kelpuutetaan. Ja se ei oo hyvä asia”. – Yrittäjä

Kauppakeskuksen markkinointi on tärkeä osa yhteistoimintaa, jossa kauppakeskustoiminnan eri osapuolet sitoutuvat yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin. Sen prioriteettina on kauppakeskuksen brändin rakentaminen ja sen pitkäjänteinen ylläpito. Yhteismarkkinoinnin tarkoituksena on vetää kuluttajat kauppakeskukseen sekä tehdä kauppakeskuksesta houkutteleva liikepaikka yritysten näkökulmasta. Kuitenkin jokainen kauppakeskuksen toimija pyrkii omalla palvelullaan ja markkinoinnilaan saamaan kuluttajat liikkeeseensä ja harjoittamaan tuloksellista liiketoimintaa. Kauppakeskusmarkkinoinnin tärkeyden vuoksi se herättää myös eniten organisaatiossa sisäistä keskustelua ja joskus tyytymättömyyttäkin. Sen toteutuksessa on tärkeitä toimenpiteiden ammattimaiseen optimointiin, joka parhaimmalla tavalla tukee kauppakeskuksen brändiä. Se vaatii markkinoinnin johtamisessa kultaisen kes-

kitien löytämiseen, joskaan kaikkia yrityksiä valitut keinot ja tavat toimia eivät välttämättä tunnu kohtelevan tasapuolisesti. Tämä johtuu osaksi erilaisten toimialojen sesonkien sijoittumisista toisistaan poikkeavasti sekä siitä, että yritysten taustat ja resurssit toimia ovat hyvinkin erilaiset. Tahdostaan huolimatta kaikki eivät pysty osallistumaan yhteistoimintaan rahallisista syistä: yrityksen joko vuokrassaan tai erillisenä markkinointimaksuna suorittama kulu koetaan riittäväksi tavaksi osallistua yrityksen johdon näkökulmasta, eikä myymäläpäälliköllä ole mahdollisuutta lisäpanoksiin. Toisaalta myymälähenkilökunnan oma aktiivisuus, halu tai kyky tehdä yhdessä asioita eivät ole sekä aktiivisten muiden yrittäjien että kauppakeskusjohdon näkökulmasta toivotulla tasolla. Tämä heijastuu myös kauppakeskuksen toimijoiden väliseen yhteistyöhön, joita koskevia tuloksia tarkastellaan seuraavaksi.

5.3 Keskinäisen yhteistyön ja kauppakeskusjohtamisen merkitys kauppakeskuksen toiminnan kehittämiseksi

Verkosto-organisaatioita ja niiden välistä yhteistyötä koskevassa teoriaosuudessa todettiin verkoston olevan liike-elämässä äärimmillään suhde, jossa verkostosuhteet ja suhdeverkostot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Todettua oli myös, että verkostojen luominen ja niiden luominen rakentavat 2000-luvun markkinointiosaamisen ytimen. Puhuttiin myös suhdemarkkinoinnista, joka nähtiin näkökulmana yrityksen, asiakkaiden sekä muiden osapuolten välisiin suhteisiin. Suhdemarkkinoinnilla nähtiin olevan vaikutusta liiketoiminta kehittymiseen sekä asiakassuhteen hallintaan. Suhdemarkkinoinnissa verkoston eri osapuolet tuottavat arvoa toisilleen keskinäisen vuorovaikutuksen kautta ja asiakas on ”vain” yksi osapuoli arvoketjussa. Suhdemarkkinoinnin tärkeimpänä arvona nähdään yhteistyökeskeisyys: se perustuu keskinäisen, pitkäaikaisen tasavertaisen kumppanuuden luomiseen ja kaikkia osapuolia hyödyttävän toiminnan edistämiseen. (Mittilä, Grönroos, Gummesson jne.) Yhteistyökeskeisyys taas vaatii osaltaan verkostokyvykkyyttä, jossa tärkeinä osa-alueina ovat suhteiden rakentaminen, ylläpito sekä niiden kehittäminen. Verkostokyvykkyyden käsitteeseen liittyvät avainkäsitteinä sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykyys. Sosiaalisen pääoman käsite liittyy vahvasti sosiaalisiin verkostoihin. Siihen sisältyvät sekä normit että luottamus, joiden avulla voidaan edistää verkoston osapuolten välistä yhteistoimintaa toimintoja ja resursseja yhdistämällä ja hyödyntämällä. (Hakanen & al, 2007, Blomqvist. 2002 jne.)

Haastatellut yritysten edustajat ilmaisivat itse olevansa aktiivisia kauppakeskuksen eri yhteistyöfoorumissa. Tyypillisimmillään näitä olivat viralliset hallituksen ja yhdistyksen kokoukset (yry-malli), sekä kaikissa keskuksissa käytössä olevat ”yrittäjien aamukahvit” tai ajankohtaisinfot sekä markkinointiryhmän palaverit. Infoja ja aamukahveja järjestettiin säännönmukaisesti kuukausittain, markkinointipalavereja keskuksen käytännöistä riippuen kerran kuussa tai kahdesta neljään kertaan vuodessa. Viidessä keskuksessa kerrottiin johtamisessa harjoitettavan ”management by walking” -periaatetta, jossa kauppakeskusjohto jalkautuu kauppakeskuksen toimijoiden pariin ja ovat läsnä näiden arjessa ja helposti tavoitettavissa. Yhdessä kauppakeskuksessa kauppakeskustoimisto ei sijaitse fyysisesti kauppakeskuksessa, ja tämä vaikuttaa niin yrittäjien kuin johdon omastakin mielestä yhteistyötä heikentävällä tavalla.

”Toki me käydään siellä päivittäin mut ei se oo sama ku, sä siellä niinku pyörähdät ja tää on kuitenkin sen verran pieni keskus että kävelet sen niinku, kymmenessä minuutissa ympäri ja, lähet menee. Niin, et täältä ehkä niin tuolta puuttuu semmonen niinku, siis se näkyy että, mekään just ei istuta siellä, ja ei olla niinku siellä vastaanottamassa koko ajan sitä niinku, mun mielestä se on niinku, etänä johdettu semisti. – Markkinointipäällikkö

Kauppakeskusjohdon näkökulmasta jatkuva läsnäolo, tarvittaessa tuen antaminen, kuuntelu ja erilainen sparraaminen ovat tärkeitä luottamuksellisten suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Se luo kauppakeskukseen yhdessä tekemisen henkeä, sujuvoittaa toimintaa ja helpottaa joskus vaikeidenkin asioiden käsittelyä. Vastavuoroisesti luottamuksellisten suhteiden synnyttäminen ilman jatkuvaa läsnäoloa on suuri haaste. Tämä nousee suureen arvoon myös myymälähenkilöstön kokemuksessa. Myös myymälähenkilöstön oma asennoituminen kauppakeskustoiminnan kehittämiseen vaikuttaa näkemyksiin ja kokemuksiin.

”Sitten kun se luottamus tulee niin mun mielestä ne asiat menee kyl ihan oikeeseen suuntaan mutta, siinä on aina se vaara että asiat, joudutaan väärälle linjalle niin se voi olla aika vaikeekin kehittää kauppakeskusta.” - Kauppakeskusjohtaja

”Kyl musta se on hyvä tuolla on semmosta tietynlaista X-kauppakeskus-henkeä, jos mä vertaan sitä mitä oon muualta kuullu tai ite kokenu, on sellasta niinku, vaihdetaan kuulumisia ja niitä, ideoita siinä, kun nähdään vaikka myymäläpäälliköitä tossa kauppakeskuskäytävillä ohimennen niin tota, näin et, toki jollakin sitä vois vielä vahvistaa semmosta enemmän sitä, toimittais enemmän yhdessä -ajatusta. – Myymäläpäällikkö

”Kyl mun mielestä, on semmosia helposti lähestyttäviä, et toki varmasti siellä on sit se että, kauppakeskuksella on tietty linja ja sitten se ei aina osu kaikkien yritysten kanssa, niinku yhteen et on löydettävä se joku kompromissi minkä mukaan sitten mennään mutta, se kyllä johtaa hyvin ja ennen kaikkea se semmonen, et heitä kun näkee kauppakeskuskäytävillä niin, varmasti niinku pysähtyy juttelemaan kenen kanssa tahansa että, on silleen helposti tavoitettavia”. – Myymäläpäällikkö

”Mä koen että mä oon saanu ainakin kaikki avut ja vastaukset aina silloin kun on tarvinnu. Kuten olen monesti sanonut niin se on yks syy minkä takii haluun tääl olla töissä niinäkin hetkinä kun ei omassa ketjussa haluis välttämättä olla. Et on, mun mielestä kaikki toimii hyvin ja oikeisiin asioihin puututaan ja ei oo olemassa vaan sellasta kauppakeskusjohtoo vaan sil on kasvot ja sil on nimet ja, et siihen oon kyllä ihan sataprosenttisen tyytyväinen”. – Myymäläpäällikkö

Et sen mä nään et on yrittäjiä tosi paljon, erilaisii ihmisiä jotka jotku on, positiivisempia ja jotku on negatiivisempia. Et kyl se yrittäjien, yhteiselo ja varsinki suhtautuminen kauppakeskusjohtoon on ainaki täs meidän kauppakeskus X:s on tosi haastava. Et on paljon sellasta valittamista, ja ehkä osittain syystäkin mut, me taas ei, mä en ainakaan tykkää ihmisist jotka valittaa koko ajan”. – Yrittäjä

Yhdessä haastatelluista keskuksista kauppakeskusjohto koettiin etäisenä fyysisestä läsnäolostaan huolimatta. Kauppakeskusjohdon koettiin piilottelevan toimistossaan,

eikä antautuvan vuoropuheluun yritysten edustajien kanssa. Keskuksessa oli haasteita tilojen vuokrauksessa ja yhtenäisissä aukioloissa, sekä siinä, että nykyinen liikevalikoima oli toimialoiltaan sangen erilaista. Tämä vaikutti siihen, etteivät toimijat kokeneet saavansa tukea toinen toistensa liiketoiminnoista. Kauppakeskuksen tarjoama painottui vahvasti vapaa-ajan viettoon tarjoaviin palveluihin, eivätkä esimerkiksi pukeutumisen toimijat kokeneet kauppakeskuksessa olevan riittävästä saman alan tarjoamaa houkuttelemaan asiakkaita. Tilavuokraus-toiminto on usein ulkoistettu konsulttiyritykselle, ja täten kauppakeskusjohton vaikutusmahdollisuudet liikemixin kehittämiseen voivat olla rajalliset. Kuitenkin vuokralaisten keskuudessa koettu ”liiketilavuokrauksen epäonnistuminen” saattaa heijastua suhtautumisessa kauppakeskusjohtoon negatiivisella tavalla.

”Kauppakeskusjohto luimistelee kopeissaan eikä vahingossakaan tule kysymään liikkeiltä mielipidettä tai ajatuksia” – Yrittäjä

Yhteistyön koordinointi on haasteellinen tehtävä ja se vaatii yhteistyökyvyn sekä asiakassuuntautuneisuuden lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja. Yhteistyön koordinoimisessa kauppakeskusjohto on avainasemassa, mutta yritysten omalla aktiivisuudella on myös suuri merkitys avointen ja vuorovaikutteisten suhteiden syntymisessä. Ajantasainen ja proaktiivinen viestintä on avain asemassa tiedon jakamisessa verkostomaisessa organisaatorakenteessa. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi sähköinen tiedottaminen on laaja-alaisesti käytössä kauppakeskusympäristössä. Organisaation yhteinen intranet ja sähköpostiviestintä on yleisin tapa tehdä sähköistä viestintää. Viestintää täydennetään perinteisin paperitiedottein sekä tarvittaessa myymälävierailuilla.

” Mä oon ite pitäny semmost sääntöo et jos on tosi tärke asia niin se pitää viis kertaa viestii ja sit jos joku vähemmän tärke niin kolme kertaa ja tosiaan sähköpostitse et se löytyy intrasta ja sit viel postilaatikoihin ja parhaimmas tapaukses käy niin et jaetaan henk koht se tuol myymälöihin ihan siis sinne tiskille tai kassalle.” – Markkinointipäällikkö

Viestin läpimenoissa on kuitenkin suuria haasteita. Informaatiotulvassa myymäläpäälliköiltä saattaa jäädä kauppakeskusviestintä oman organisaation sisäisen viestinnän jalkoihin, tai henkilöstön oma kiinnostus tai viitseliäisyys tiedon hakemiseen on alhaisella tasolla. Tämä ei näy ainoastaan kauppakeskusjohdon suuntaan, vaan asian kokee negatiivisesti myös ne myymäläpäälliköt, jotka itse toimivat aktiivisesti ja yhteistoimintaa edistävällä tavalla.

”On varmasti huomattavissa se että on aktiivisia myymäläpäälliköitä jotka toimii semmosel yrittäjämäisel asenteella ja ne on aktiivisesti mukana kaikessa ja sit on niitä jotka on selkeesti et mä oon vaan tääl töissä -tyyppisesti. –Markkinointipäällikkö

”Sit (tietoa) saa liikkeisiin ihan tarpeeks ja jos on joskus ollu joku ettei ymmärrä välttämättä et mitä täl on ajettu takaa niin siihen kyl saa vastauksen ihan pelkäl puhelinsoitol tai maililla että, ja yleensä viel niin että sit se tullaan ihan paikan päälle kertomaan että tällee tää asia pitää tehdä. Mut se mitä mä oon huomannu kun on ollu jotain infoo intrassa tai on tullu sähköpostii tai näin niin, hirveen moni myymälävastaava ei lue niitä. Et se info kyllä tulee meille ja esimerkkinä nytte ystävänpäivämainonnat tai noi tarrat ja muut niin kolme meiän aulasta, myymälävastaavaa tuli kysymään et minkä takii joillain on näitä tarroja ja joillain ei ja mä itse olin lomalla sillon ja mäkin tiesin että kun oli tullut sähköpostia että niitä on saatavilla. Ni must se, tullaan taas siihen samaan että kun ollaan tehty samaa hommaa putkikatseisesti niin ei välttämättä nää et mitä kannattais tehdä mihin kannattais puuttuu mitä kannattais kokeilla, vaa keskitytää vaan siihe oman liikkeen pyörittämiseen niin, täs on mun mielest ihan sama homma et tehään ne omat hommat mut ei keskitytää siihen et ollaan kauppakeskukses ja kaikki menis paremmin jos ois ne samat, rutiinit jokainen lukee ja kommentoi näihin”. –Myymäläpäällikkö

Vaikka kauppakeskuksen toimijat ovat toinen toisilleen kilpailijoita, ymmärrys yhteistyön voimasta ja saavutettavista synergiaeduista koetaan pääsääntöisesti voimavarana ja mahdollisuutena. Yhteistyö nähdään kuitenkin melkein puhtaasti kauppa-

keskusmarkkinoinnin toimenpiteinä ja osallistumisena siihen. Yrittäjien välistä keskenään, toinen toistensa kanssa synnyttämää verkostoitumista ja kumppanuutta ilmeni vain vähän, mutta osa aktiivisesti kauppakeskuksen toimintaan osallistuvista myymäläpäälliköistä sitä kuitenkin lisää kaipasi. Yhdessä kauppakeskuksista muutama yritys oli teematapahtuman yhteyteen synnyttänyt yhteisen ”näyttelyalueen”, joka koettiin myyntiä edistäväksi ja tehokkaaksi tavaksi synnyttää tapahtuman yhteyteen omaa sisältöä. Kuitenkin se vaatii syntyäkseen aktiivisen yhden myymäläpäällikön, joka koordinoi tapahtuman tahollaan tai sen, että organisaation ”politiikka” sallii myymäläpäällikön toteuttaa ketjumarkkinoinnista poikkeavia toimenpiteitä.

”No aika vähän. Mun mielest aika vähän. Tai siis, vaikee sanoo. Itse ainakaan en oo kauheen paljo ollu niiden muiden yrittäjien kanssa, tai niiden muiden liikkeiden kanssa ei oo tehty mitään. Se on aika vähäistä. Suurin osa noist kuitenkin kauppakeskuksis ketä toimii ni ne on isoja ketjuja, ni niil on omia juttuja mitä ne sit tekee niin ei vättämättä kauheesti ees kiinnosta lähtee tekee mitää yhteistä. Aika vähäistä on kyllä”. - Yrittäjä

”Onlyllä oli meiän kenkiä niitten mainosikkunassa ja siis jotain tälläsiä. Et sehän on ihan siitä kiinni että, kaikki semmoset mitkä pysyy tämän rakennuksen sisällä että meidän ei tarvi siintä kysyä mitään, lupaa ylhäältä päin niin kaikki on helppo toteuttaa. Esimerkiks nyt se blogihomma nyt niin ne meiän kamat kävi silloin sen päivän verran siellä blogissa. Et kaikki sellaiset mihin me tossa myymälän sisällä pystytään vaikuttaa niin autetaan toki muita toimijoita. Ei se oo millään tavalla meiltä pois”. – Myymäläpäällikkö

”Mut, tyytymätön ainoastaan siihen et mun mielestä tääl on se yhes tekeminen, on ihan tosi mitätöntä koska siit vois saada jokainen tosi paljon hyötyä mut sit taas kun se ei oo kauppakeskuksesta johtuvaa vaan se on sit taas liikkeitten vastaavista johtuva ni.” – Myymäläpäällikkö

Kauppakeskuksen suorituskykyä mittaavina ja tärkeinä seurattavina tunnuslukuina ovat kokonaisympäristön ja kävijämäärien kehitys kuukausi- ja vuositasolla sekä kauppakeskuksen imagoon ja brändiin liittyvät markkinoinnilliset tavoitteet (kuten asiakastytyväisyysindeksi). Kauppakeskustoimijat raportoivat myyntinsä kauppakeskusjohdolle kuukausittain ja kauppakeskuksen ovilaskurit seuraavat kävijävirrän kehitystä. Nämä tunnusluvut ovat kauppakeskusjohdolle tärkeitä toimintaa ohjaavia tekijöitä, ja tavoitteet ja toteumat raportoidaan organisaation sisällä säännönmukaisesti. Haastatteluissa tuli ilmi, että kauppakeskuksen tunnuslukujen kehittymistä ei kuitenkaan ole huomioitu kauppakeskuksessa vuokralaisina olevien yksiköiden tavoitteissa, vaan kunkin toimintaa ohjaa oman organisaation tavoitteet. Näin ollen yhteistoiminnan kehittämisen mittareina myynti- ja kävijämäärätavoitteet, tai markkinoinnilliset imagoon ja brändin rakentamiseen liittyvät tavoitteet eivät toimi yhteistoiminnan mittareina tai sitouta toimijoita yhteistyön kehittämiseen yhteisten tavoitteiden kautta.

”Ei ehkä varmaan ehkä kauppakeskuksen tavoitteet oo sillä tavalla että, niin selkeesti. Et kyl tää ikävä kyllä on vähä sellasta niin ku monessa paikassa sellaista omaan napaan tuijottamista että. Et on se mukavaa että kauppakeskus menestyy mut kyl se on vähän jokaisel se oma hiekkalaatikonsa minkä murheitten äärellä varmaan pyörittään.” – Myymäläpäällikkö

Erilaisten organisaatioiden ja ihmisen välisten suhteiden ja suhteiden välisten riippuvuuksien ymmärtäminen on siis oleellista, että kauppakeskusorganisaatiota voi johtaa tuloksellisesti. Kuten aiemmin jo todettiin, verkostojen johtamisen kannalta erilaiset organisaatiokulttuurit ja erilaiset ihmiset luovat sille omat haasteensa. Avoin vuorovaikutus, kaikkien osapuolten rakentava positiivinen suhtautuminen yhteiseen kehittämiseen nähdään tärkeänä niin kauppakeskusjohdon kuin sen toimijoidenkin keskuudessa. Keskinäisen yhteistyön avulla on mahdollista vahvistaa kauppakeskusta kokonaisuutena ja lisätä kauppakeskuksen vetovoimaisuutta niin kuluttajan kuin sen eri sidosryhmien näkökulmasta sekä liikepaikkana.

6 YHTEENVETOA

Tässä luvussa käsitellään kauppakeskusmarkkinoinnin johtamiseen liittyviä aspek- teja case-organisaation näkökulmasta, arvioidaan tutkielman hyödyntämistä sekä pohditaan mahdollisia mielekkäitä jatkotutkimusaiheita kauppakeskus kontekstissa.

6.1 Näkökulmia kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen kehittämiseen kauppakeskus Veturissa

Tässä Pro gradu–tutkielmassa on käsitelty kauppakeskusmarkkinoinnin organisoi- misen suomalaisia yleisimpiä käytäntöjä ja johtamismallin vaikutusta kauppakes- kuksen yhteistoimintaan. Tavoitteena on ollut tuottaa kauppakeskus Veturille, opin- näytetyön case-organisaatiolle, tutkimustietoa näiden mallien toimivuudesta kaup- pakeskusmarkkinoinnin mahdollisen uudelleen organisoimisen tueksi. Kauppakes- kuksen markkinoinnin johtamiseen liittyvää akateemista tutkimusta suomalaisessa kauppakeskus kontekstissa on tehty vähänlaisesti. Kuitenkin kauppakeskustoimiala on kehittymässä näinä aikoina ennen näkemättömällä vauhdilla ja uusia merkittäviä hankkeita on käynnissä koko maassa runsaslukuisesti. Case-organisaation lisäksi tutkielman tarkoituksena on ollut tuottaa hyödyllistä tietoa markkinoinnin organisoi- misen ulottuvuuksista myös uusien avattavien kauppakeskusten käytettäväksi.

Kauppakeskuksen markkinointi on tärkeä osa kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja markkinoinnin johtaminen tärkeä osa kauppakeskuksen johtamista. Kauppakeskus- toimijoiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet sekä keskinäinen kilpailullinen asema huomioon ottaen kauppakeskustoiminnassa ei kuitenkaan välttämättä aina puhal- leta yhteen hiileen. Ketjuohjattujen kansainvälisten ja paikallisten yrittäjävetoisten yritysten tavoitteet, mahdollisuudet ja käytettävissä olevat resurssit poikkeavat suu- resti toisistaan. Kauppakeskustoimijat ovat luonteeltaan hyvinkin heterogeenisiä ja kauppakeskusmarkkinoinnin rooli ja osallistumisen tärkeys nähdään eri lailla.

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu kauppakeskusmarkkinoinnin johtami- seen, verkostotutkimukseen ja verkosto-organisaatioiden yhteistoimintaan liittyvään kirjallisuuteen. Kuten useaan eri otteeseen on jo todettu, on kauppakeskus organi- saationa hyvin monitahoinen. Sen ydintoimijoita ovat kauppakeskuksen omistaja tai

omistajat, sen operatiivisesta johtamisesta vastaava mahdollinen manageriyritys, kansainväliset ketjut ja yksityiset liikkeenharjoittajat. Saman katon alla toimivat eri organisaatiot ja tahot muodostavat verkosto-organisaation. Kauppakeskuksen johdon ja siellä liiketoimintaa harjoittavien yritysten välinen sujuva yhteistoiminta on avainasemassa yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle ja menestymiselle, kauppakeskustoiminnan kehittämiseksi sekä kilpailuedun saavuttamiselle. Vaikka tutkimuksen ensisijaisena tiedonintressinä on ollut kauppakeskusmarkkinoinnin johtamisen eri käytännöt ja niiden vertailu, sen lisäksi on ollut oleellista perehtyä syvällisemmin yritysverkostoihin liittyvään tutkimukseen. Verkostotutkimuksella tarkoitetaan näkökulmaa, jossa tarkastellaan verkoston toimijoiden välisiä suhteita ja keskinäisiä sidoksia, joiden avulla ne saavat hyötyä toimimalla yhteistyössä. Verkostot muodostuvat eri toimijoiden välisistä suhteista, joissa suhdeverkostot ja verkostosuhteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Keskinäinen vuorovaikutus ja vaihdanta muodostavat perustan myös liiketoiminnalle, joka on sosiaalisen kanssakäymisen muoto.

Tutkielman empiirinen osuus rakentui näiden kahden teeman, kauppakeskusmarkkinoinnin organisoimisen ja verkosto-organisaation yhteistoiminnan, ympärille. Tutkielma toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksen avulla oli tarkoituksena pyrkiä ymmärtämään kauppakeskuksen avaintoimijoiden välisten suhteiden merkitys yhteistoiminnan kehittämiseksi ja tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistoimintaa heikentäen tai parantaen. Kauppakeskuksen case-organisaation markkinointia on johdettu yrittäjäyhdistysmallilla, joka antaa yhdistystoiminnan luonteen mukaisesti yrityksille vaikuttamisen mahdollisuudet kauppakeskusmarkkinoinnin johtamiseen. Tapaustutkimusanalyysin avulla haettiin tietoa yhteistoimintaan vaikuttavista sisäisistä lainalaisuuksista ja toiminnan dynamiikkaan vaikuttavista tekijöistä kauppakeskuskontekstissa, jotta ymmärrettäisiin mahdollisen johtamismallin muutoksen vaikutukset nimenomaan yhteistoiminnan näkökulmasta.

Tutkielman aineisto koostui haastatteluista, erilaisista taustadokumenteista ja oma-kohtaisesta kokemuksesta toimialalla. Aineisto kerättiin tammi-huhtikuussa 2017 puolistrukturoidulla puhelinhaastattelulla ja niitä tehtiin kuusitoista kappaletta. Tut-

kittavia tapauksia eli kauppakeskuksia oli yhteensä seitsemän. Kauppakeskusjohtoa edusti seitsemän ja yrittäjiä kahdeksan eri henkilöä eteläisen Suomen alueelta. Lisäksi haastateltiin yhtä kauppakeskustoimialan asiantuntijaa.

Tutkielman pääkysymyksenä oli, miten ja millä mallilla ylipäättänsä suomalaisissa kauppakeskuksissa markkinointia johdetaan. Alatutkimuskysymyksillä selvitettiin, olennaisimpia eroja vakiintuneesti käytettyjen johtamismallien välillä ja mitkä tekijät ovat olleet vaikuttamassa johtamismallin valintaan. Lisäksi haluttiin tietää, mikä vaikutus johtamismallilla oli kauppakeskustoimijoiden väliseen yhteistoimintaan.

Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä, jota täydennettiin kontekstianalyysillä. Tämän tarkoituksena oli tuottaa analyysiä varten riittävän kuvailevaa tietoa, jotta tutkimusongelmaa pystyttiin tarkastelemaan tarkkaan harkiten ja punniten kauppakeskuskontekstissa johtopäätösten tekemiseksi.

Haastatteluiden ja tausta-aineistoihin perehtymisen perusteella selvisi, että kauppakeskuksen johtamismallin valinta on ensisijaisesti omistajalähtöinen päätös. Päätöksellä pyritään tukemaan ammattimaista ja pitkäjänteistä brändin ja koko keskuksen toiminnan kehittämistä kaikkien keskuksen avaintoimijoiden etujen mukaisesti. Periaatteelliset päätökset johtamismallista tehdään yleensä kauppakeskuksen toiminnan käynnistyessä. Tänä päivänä kauppakeskusmarkkinointi organisoidaan lähtökohtaisesti markkinointiryhmään perustuvalla mallilla. Kuitenkin useissa toimintansa vakiintuneissa keskuksissa yrittäjäyhdistysmallin mukainen johtamismalli on edelleen aktiivisessa käytössä, mutta uusiin keskuksiin harvemmin jalkautettu malli.

Kuten useasti tässä tutkielmassa on mainittu, toiminnan kehittäminen vaatii tiivistä osapuolten välistä yhteistyötä. Tämä ilmeni voimallisesti myös tämän tutkielman empiirisestä aineistosta. Niin kauppakeskusjohto kuin yrittäjien edustajat näkivät tämän tärkeänä. Kauppakeskuksessa liiketoimintaa harjoittavien yritysten edustajat eli yleisimmin myymäläpäälliköt tai yrittäjät, on tärkeä sitouttaa yhteistoimintaan mukaan tiedon ja näkemysten vaihdon varmistamiseksi. Tämä edellyttää avointa monikanavaista vuorovaikutusta.

Yhteistoiminnan sujuvuuden ja kehittämisen näkökulmasta tutkimuksessa nousi esiin tiivistetysti seuraavat asiat:

- Halu vaikuttaa
- Tarve tulla kuulluksi
- Tasavertainen sitoutuminen yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen
- Avoin vuorovaikutus

Kauppakeskuksen ydintoimijoiden muodostaman verkoston johtamisesta vastaa täysin valtuuksin tähän tehtävään omistajan toimesta valittu manageriyritys, joka muodostaa kauppakeskuksen operatiivisen johdon eli kauppakeskusjohdon. Se vastaa verkoston eri osapuolten ja osapuolten välisten suhteiden osallistamisesta verkoston arvonnulomisprosessiin ja asiakasarvon tuottamiseen (Möller & Rajala, 2007). Mittilä (2002) sanoo verkoston olevan äärimmillään suhde, jossa vallitsevalla ilmapiirillä saavutetaan yhdessä joko negatiivinen tai positiivinen tulos. Yhteistoimintaa edistävän ilmapiirin luomisessa etenkin luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä (Vesala, 1997). Jarillon (1993) mukaan luottamus lisää sitoutumista yhteistyöhön, vastavuoroisuuden tunnetta ja luotettavuutta sekä ehkäisee oman edun tavoittelua. Myös Nonaka (1994) korostaa luottamuksen roolia hedelmällisen yhteistyön kehittämisessä, jolloin osapuolten välinen luottamus johtaa yhä avoimempaan kommunikaatioon, tiedon ja ideoiden jakamiseen sekä uuden tiedon luomiseen.

Empiirisen tutkimuksen pohjalta kauppakeskuksessa liiketoimintaa harjoittavien yritysten edustajien suunnasta keskeisiksi tekijöiksi nousivat halu vaikuttaa ja tarve tulla kuulluksi. Nämä asiat kohdistuivat nimenomaan kauppakeskusjohdon ja yritysten edustajien väliseen suhteeseen. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että kauppakeskusjohdon on kyettävä luomaan yhteistoiminnan näkökulmasta ensisijaisesti luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, jolloin operatiiviseen toimintaan liittyvistä asioista voidaan keskustella laaja-alaisesti ja avoimesti. Yritysten edustajat odottavat, että kauppakeskusjohto on läsnä ja tavattavissa ja että se on avoin kehitysehdotuksille ja huomioi koko keskuksen yhteistoimintaan vaikuttavat eri näkökulmat kokonaisedun mukaisesti päätöksen teossa. Tehdyt päätökset tulee olla perusteltavissa ja keskusteltavissa ja yhdessä sovituista asioista ja tehdyistä päätöksistä

on pidettävä kiinni. Tämä edistää luottamusta kauppakeskusjohdon suuntaan ja rakentaa yhteistyötä positiivisella tavalla.

Tasavertaisella sitoutumisella yhteistoimintaan tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että kaikki kauppakeskustoiminnassa mukana olevat tahot osallistuvat toiminnan kehittämiseen tasapuolisesti yhdenmukaisella panostuksella. Yhteisen edun tulisi nousta oman edun tavoittelun edelle. Kuten aiemmin todettiin, saman katon alla toimivat yritykset ovat sekä yhteistyössä että kilpailussa keskenään. Kuitenkaan tämä ei saisi estää laaja-alaisen yhteistyön tekemistä ja osallistumista yhteistoimintaan, sillä kuten Teller ja Schnedlitz (2012) totesivat, kauppakeskuksessa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen, managerin ja koko yksikön menestys ovat sidoksissa toisiinsa. Sitä osaa yrityksiä, jotka hyödyntävät kauppakeskuksen muiden toimijoiden aikaansaamia asiakasvirtoja ja kauppakeskuksen tarjoamia fasiliteetteja ja palveluja osallistumatta itse yhteistoimintaan, he nimittivät kuvaavasti parasiteiksi (Teller & Schnedlitz, 2008). Sekä kauppakeskusjohto että omassa toiminnassaan aktiiviset myymäläpäälliköt näkivät tämän tärkeänä näkökulmana koko kauppakeskuksen kehittämisessä. Tunne siitä, että kaikki kantavat tasapuolisesti kortensa yhteistoiminnan kehoon, on luottamusta ja yhteishenkeä kehittävä kokemus.

Kun tarkoituksena oli tarkastella kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin valintaa sekä yritysten ja kauppakeskusjohdon näkökulmasta voidaan empirian perusteella todeta, että yritysten edustajille itse johtamismallilla ei ole suurta väliä. Johtamismallin tulee kuitenkin tukea kokemusta siitä, että yhteistoiminnan osapuolilla on vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Edellä mainittua täydentää tarve tulla kuulluksi ja kuunnelluksi. Markkinoinnin johtamismallin muotoa tärkeämmäksi nousee sekä yritysten että kauppakeskusjohdon suunnasta markkinointiosaaminen: markkinointia pitää tehdä johdonmukaisesti ja ammattimaisesti kauppakeskuksen brändin rakentamiseksi ja kaikkien osapuolten liiketoimintaa tasapuolisesti edistävällä tavalla. Markkinointiosaamisen jatkuva kehittäminen on kauppakeskusjohdon (ja omistajan) vastuulla. Yritysten sitouttaminen yhteistoimintaan aktiivisella vuorovaikutuksella ja kuuntelulla vahvistaa näkemysten, tietämyksen ja kokemusten vaihtamista ja edistää kauppakeskusmarkkinoinnin operatiivista kehittämistä ja keskinäisen luottamuksen rakentumista.

Kauppakeskusjohdon negatiiviset kokemukset yrittäjäyhdistysmallin mukaisesta markkinoinnin organisoimisesta kohdistuvat lähinnä yhdistystoiminnan pyörittämisen raskauteen. Mikäli byrokratian ja papereiden pyörittämisen minimointi on tarpeen kauppakeskusjohdon resurssien vapauttamiseksi muuhun yhteistoiminnan kehittämiseen, on tällöin syytä harkita yhdistystoiminnan lakkauttamista. Tämä edellyttää kuitenkin jonkinlaisen yhteistyöelimen tai säännönmukaisen prosessin synnyttämisen, jossa markkinointia tarkastellaan yhteistyössä vuorovaikutteisesti toimijoiden kanssa. Olkoon se markkinointiryhmä tai jonkinlainen sparrausryhmä, jossa yhteisten näkemysten ja kokemusten vaihto on mahdollista. Kuitenkin kauppakeskuksen markkinointia johtaa viime kädessä kauppakeskusjohto strategisten linjausten mukaisesti.

6.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritäänkin välttämään virheiden syntymistä. Tästä syystä jokaisessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan sen luotettavuutta. Puhutaan tutkimuksen reliabeliudesta ja validiteetista. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, joilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan tarkistaa usealla eri tavalla. Tutkimus on reliabeli, jos kaksi tutkijaa päätyvät samanlaiseen tulokseen tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimus on reliabeli myös silloin, jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri tutkimuskerroilla aiempaa vastaava tulos. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mittari tai tutkimusmenetelmä mittaavat juuri sitä, mitä niiden on ollut tarkoituskin mitata. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset tutkijan ajatusmallin mukaisesti, ja tutkimustulosten kannalta saadaan tosia ja päteviä vastauksia (Hirsjärvi et al 1997, 231-232). Laadullisessa tutkimuksessa näillä termeillä tarkoitetaan eri asioita, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, eikä laadullisen tutkimuksen ”hyvyyttä” voida arvioida samoin kriteerein. Laadullisella tutkimuksella ei voida tuottaa tilastollisia yleistyksiä, eikä se olekaan laadullisen tutkimuksen tarkoitukseen. Laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta yksittäisten mielenkiintoisten tapausten avulla (Eriksson & Koistinen, 2005).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida kokonaisuuden näkökulmasta. Pattonin (1990) mukaan tätä voidaan tehdä seuraavasti:

- Tutkimuskysymys voi sisältää käytännön elämän näkökulman, mutta sen tulee olla mielellään yhteiskunnallisesti merkityksellinen ja kiinnostava
- Tutkimuksella tulee olla kuitenkin jokin tieteellinen kontribuutio
- Tutkimus on huolellisesti suunniteltu, rajattu, toteutettu ja loppuun saatettu
- Tutkimuksen lukija vakuuttuu siitä, että kaikki olennainen tutkimukseen liittyvä aineisto on käsitelty, eikä mitään kriittistä ole jätetty ulkopuolelle
- Tutkimus sisältää vaihtoehtoisia selityksiä tapaukselle

Lisäksi aineiston tulee esittää riittävä näyttö ehdotetuista tuloksissa, se on raportoitu vakuuttavasti, luotettavasti, uskottavasti ja mielenkiintoisesti.

Tutkielman aihe on relevantti johtuen kauppakeskustoimialan kiihtyvistä kasvuvauhdista Suomessa. Se sisältää käytännönläheisen näkökulman kauppakeskusmarkkinoinnin organisoimisesta ja yhteistyön kehittämisestä, ja sen kontribuutio on kauppakeskusmarkkinoinnin ja verkosto-organisaatioiden toimintaan liittyvässä tutkimuksessa. Se on huolellisesti rajattu koskemaan Suomessa yleisimpiä kauppakeskusmarkkinoinnin organisoimisen muotoja, joita siis ovat omistajaohjaus, yrittäjäyhdistys ja markkinointiryhmään perustuva malli. Ajallisesti tutkimus on rajattu käsittelemään case-organisaation tämän hetkistä tilannetta. Tutkimuksen aineisto koostui henkilöhaastatteluista, Suomen Kauppakeskusyhdistyksen taustamateriaaleista, asiantuntijahaastattelusta sekä tutkielman tekijän omakohtaisesta kokemuksesta. Aineistoa on jäsennelly huolella ja järjestelmällisesti aihealueista tehdyn tutkimuksen ollessa vahvasti läsnä taustalla. Taustateoriat tukevat tutkielmasta tehtyjä johtopäätöksiä. Litteroinnin suoritti alansa ammattilainen, Tutkimustie Oy, jolloin litteroinnin laatuun ja oikeellisuuteen voidaan luottaa.

Tässä tutkielmassa käytetty kvalitatiivinen tutkimustapa ei mahdollista tulosten tilastollista yleistettävyyttä ja sen tulokset ovat siten rajallisesti käytettävissä muissa vastaavissa tapauksissa kauppakeskuskontekstissa. Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkimuksen kohteina olleiden ihmisten sen hetkisiin yksilöllisiin ja erilaisiin näkemyksiin, jotka voivat muuttua esimerkiksi suhteen muuttuessa hänen ja kauppakeskusjohdon välillä. Tulokset antavat varmasti kuitenkin suuntaviivoja vastaaviin tapauksiin, ja ne saavat tukea kolmannessa luvussa esitetystä teoriasta. Tutkittuja kauppakeskuksia oli kuusi kappaletta ja haastatteluja tehtiin yhteensä kuusitoista kappaletta. Otanta on riittävän suuri, jotta aineistosta pystyttiin löytämään samankaltaisuuksia ja toistuvia elementtejä johtopäätösten tekemiseen yleisellä tasolla. Tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan määrällisesti tasapuolisesti eri markkinoinnin organisoimisen malleja ja haastateltavat edustivat sekä kauppakeskusjohdon että yritysten näkemyksiä siten, että niitä oli lähes yhtä paljon: seitsemän kauppakeskusjohdon edustajaa ja kahdeksan yritysten edustajaa.

Haastattelut suoritettiin kahta lukuun ottamatta puhelimitse. Tällöin kehonkielen viestejä ei pysytty kolmessatoista haastattelussa analysoimaan, vaan se perustui haastattelunauhoista ja litteroinneista tehtyyn tulkintaan. Toisaalta kahdessa kasvokkain tehdyssä haastattelussa ei ilmennyt sellaista poikkeamaa, joka olisi asettanut puhelimitse tehdyt haastattelut eri valoon niiden käytettävyyden suhteen. Tutkielman suorittajalla on omakohtainen kahdeksantoista vuoden kokemus markkinoinnin johtotehtävistä, joista viisi vuotta kauppakeskustoimialalta. Haastattelutilanteissa tämä ei kuitenkaan käynyt ilmi yritysten suuntaan, vaan haastatteliija edusti heille puhtaasti tutkielman tekijää opiskelijanäkökulmasta. Osalle kauppakeskusjohdon edustajia tutkielman tekijä oli kollega. Tämä saattaisi tutkimustilanteessa vaikuttaa esimerkiksi siihen, että oma ja vuokralaisten välinen suhde nähtäisiin todellisuutta positiivisemmassa valossa. Kuitenkaan tällaista ilmiötä ei ollut havaittavissa kuin yhden kauppakeskuksen osalta, jossa yrittäjien ja kauppakeskusjohdon kokemukset keskinäisestä suhteestaan poikkesivat toisistaan. Tämäkään ei välttämättä kuvanna sitä, että kauppakeskusjohto tarkoituksenmukaisesti kaunistelisi sen hetkistä tilannetta, vaan lähtökohtaisesti yhteistoiminnan taso koettiin yrittäjien ja kauppakeskusjohdon osalta eri tavalla. Kyseisessä kauppakeskuksessa yrittäjien negatiivinen suhtautuminen johtui päätöksenteon luotettavuudesta: kauppakeskusjohto

saattoi muuttaa operatiivista toimintaa yhdessä sovitusta poikkeavalla tavalla, jolloin luottamus kauppakeskusjohdon toimintaan horjui. Lisäksi kauppakeskusjohto oli viestinyt yrittäjäkunnalle tekevänsä kaikki päätökset viime kädessä itsenäisesti.

Tutkijan omakohtainen kokemus edisti luottamuksellisten suhteiden syntymistä haastattelutilanteissa, sillä osallistujat huomasivat haastattelijalla olevan riittävän substanssiosaamisen, jotta kysymysten osalta pystyttiin tekemään syventäviä ja tarkentavia lisäkysymyksiä. Tämä virvoitti osallistujia ehkä haastattelukysymyksiä syvempään omakohtaiseen pohdintaan. Haastattelujen tunnelma oli välitön, positiivinen ja haastateltavat osallistuivat siihen avoimin, ennakkoluulottomin mielin ja halukkaina antamaan oman panoksensa tutkimukseen.

6.3 Ajatuksia jatkotutkimukselle

Kauppakeskustoimintaa on harjoitettu Suomessa vasta kokonaisuudessaan kolmen kymmenen vuoden ajan ja tällä lienee vaikutuksensa myös siihen, että suomalaista tutkimusta kauppakeskuskontekstissa on tehty vähänlaisesti.

Kuten jo useaan otteeseen on todettu, toimialan kiivas kasvu antaisi aiheen tarkastella sitä usealtakin eri kantilta myös suomalaisessa markkinassa. Muun muassa Kirkup, Rafiq, Teller ja Schnedlitz ovat toimialan tutkijapioneereina tutkineet kaupallisten keskittymien toimintaa monesta eri näkökulmasta, etenkin markkinoinnin ja avaintoimijoiden keskinäisten suhteiden osalta. Teoriaosuudessa myymäläpäälliköiden todettiin olevan yrityksensä ”seismografeja”, sillä he ovat kauppakeskustoiminnan keskiössä: heillä on suhde omaan organisaatioonsa, kauppakeskuksen kaikkiin toimijoihin ja ennen kaikkea suhde asiakkaaseen. Tätä suhdetta tulisi tarkastella tarkemmin ja etenkin tiedon johtamisen näkökulmasta. Miten tätä elintärkeää tietoa saataisiin kerättyä, analysoitua ja johdettua organisaation yhteistoiminnan kehittämiseksi ja kaikkien kauppakeskuksessa toimivien osapuolten liiketoiminnan kasvattamiseksi.

LÄHTEET

Alasuutari P. Laadullinen tutkimus 2.0. 2011. Riika. InPrint.

Alexander, A. & Muhlebach, R. 1992. Shopping Centre Management, Institute of Real Estate Management, Chigago. IL.

Andersson, JC, Håkansson H., Johansson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. J. Mark 1994; 58, pp 1-15.

Ardill, R. 2006. Future of Brands. British Counsiol of Shopping Centres. London.

Arentze, T., Oppewal, H. & Timmermans, H. 2005. A Multipurpose Shopping Trip Model to Assess Retail Agglomeration Effects. Journal of Marketing Research: February 2005, Vol. 42, No. 1, pp. 109-115.

Baden-Fuller, C. 2009. Special Issue: Japanese Management. Long Range Planning 2009, Vol.42(4), pp.423-423

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management Mar 1991, Vol.17(1), p.99

Berry, L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science 1995, Vol.23(4), pp.236-245

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic Environment. The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Diss. Acta Universitatis. Lappeenrantaensis 122. Verkkomateriaali tulostettu 10/2017: <https://pdfs.semanticscholar.org/6705/bdcb4033f74516d4deb0998597907806ecc2.pdf>

Blomqvist, R, Dahl, J. & Haeger, T. 1993. Suhdemarkkinointi: asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*. Vol 47. No. 6, pp 795 – 817.

Burns, J.& Warren, H. 1995. Need for Uniqueness: shopping mall preference and choice activity. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 23. No. 12, pp 4-12

Chebat, J-C & Sirgy, J & Grzeskowiak, S. 2004. How can shopping mall management best capture mall image?.

a HEC MONTRÉAL, 3000 Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Qc, Canada H3T 2A7

b Virginia Polytechnic Institute and State University, Pamplin College of Business, Blacksburg, Virginia 24061, United States

c University of Minnesota, Carlson School of Management, Department of Marketing/Logistics Management 3-150 CSOM, 321 – 19th Ave South, Minneapolis, MN 55455, United States

Chetty, S. & Wilson, H. 2003. *International Business Review* 2003, Vol.12(1), pp.61-81

Christopher, M., Payne, A.F., Ballantyne, D. 1991. *Relationship Marketing: Bring Quality, Customer Service and Marketing together*. Butter-worth-Heinemann. Oxford.

Coleman, J. 1988. Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94 NO: S95-S120.

Dawson, J. 1983. *Shopping centre Development*. Longman. London.

Dennis, C., Murhpy, J., Marsland, D., Cockett, T. & Patel, T. 2002. Measuring image: Shopping centre case studies. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol 12 No. 4, pp 355-373.

Dollinger, M.J 1984. Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 351-386)

Dyer, J.H., & Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus.

Verkkomateriaali tulostettu 1.3.2017

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence

Eskola J. & Suoranta J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Finn, A, & Louviere, J. 1996. Shopping Center Image, Consideration and Choice: Anchor Store Contribution. *Journal of Business Research*, 35, 241-251.

Grant, R. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning* 1997, Vol.30(3), pp.450-454

Gummesson, Evert. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Hämeenlinna. Karisto Oy

Grönfors, M. & Vilkka, H. 2008. *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Verkkomateriaali tulostettu 21.4.2017. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva. WS Bookwell Oy

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä*. Helsinki. Edita Publishing.

- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hospers, G. 2006. Borders, bridges and branding: The transformation of the Öresund region into an imagined space. *European Planning Studies*, 14, 1015-1033.
- Howard, E. 1997. The management of shopping centres: Conflict or collaboration? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 7, pp 261-286.
- Kirkup, M & Rafiq M. 1999. Marketing shopping centres: challenges in the UK context. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 5 Iss: 5, pp.119 – 133
- Korkman, P. & Yrjönsuuri, M. (toim.) 1998. Filosofian historian kehityslinjoja. Helsinki: Gaudeamus.
- Kotler, Philip. 1990. *Markkinoinnin käsikirja*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino oy.
- Kotler, Philip. 2005. *Kotlerin kanta*. Helsinki. Rastor Oy
- Kotler, P., Kartajaya, H & Setiawan, I. 2011. *Markkinointi 3.0*. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy
- McGoldrick, P & Thompson, M. 1992. *Regional Shopping Centres*, Avebury. UK
- Metsämuuronen, Jari. 2006. Tutkimisen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.
- Miles, M. & Huberman, A. 1994. *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. Thousand Oaks. Sage.
- Mittilä, T. 2000. Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra. Verkkomateriaali tulostettu marraskuussa 2016 osoitteesta http://edu.fi/download/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf

Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of Strategic nets – new modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36. No. 7, pp. 895-908.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johdaminen ja arvonluonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry

Netemeyr,, R.G. & Maxham III J.G & Liechtenstein, D.R. 2010. Store manager performance and satisfaction: effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction and store customer spending growth. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 3, pp. 530-545.

Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ Sci*1994:5 14-37 (January)

O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D. 2001. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*, Vol. 39 Issue: 9, pp.749-760,

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous – miten johdtaa verkostoyritystä. Helsinki. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Oppewal, H. & Timmermans, H. 1999. Modelling consumer perception of public space in shopping centres. *Environment and Behaviour*, Vol 9 No. 1, pp 45-65.

Patton, M. 1992. *Qualitative evaluation and research methods*. 3rd ed. Newbury Park: Sage.

Payne, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Podolny, JM & Page, KL. 1998. Network forms of organization
ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY. Volume: 24 Pages: 57-76
DOI: 10.1146/annurev.soc.24.1.57

Putnam, R. 1993. *Making Democracy work: Civic Traditions in modern Italy*. New Jersey. Princeton University Press.

Raatikainen, P. (toim.) 1997. *Ajattelu, kieli, merkitys. Analyttisen filosofian avainkirjoituksia*. Helsinki: Gaudeamus.

Rigopoulou, I. & Theodisou, M. & Katsikea, E. & Perdikis, N. 2012. Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers. *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 5, pp. 626-633.

Tikkanen, H. & Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ryan B, Scapens RW, Theobald, M. 1992. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. Academic Press. London.

Shimp, T. 2000. *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.

Suomen kauppakeskusyhdistys. Suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa. Tulostettu 16.9.2016

<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ohjeitajasuosituksia/yhteistoimintakauppakeskuksissa/>

Suomen kauppakeskusyhdistys. Kauppakeskusten markkinointijohtamisen kehittäminen, Tulostettu 16.9.2016.

<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ohjeitajasuosituksia/yhteistoimintakauppakeskuksissa/>

Syrjäläinen E. 1994. *Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia*. Teoksessa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, Rauma, pp. 68–112

Teller, C. & Alexander, A. 2014. Store managers. The seismographs in shopping centres. *European Journal of Marketing*. Vol. 48 Iss 11/12 pp. 2127-2152.

Teller, C. & Schedlitz, P. 2012. Drivers of agglomeration effects in retailin: the shopping mall tenant´s perspective, *Journal of Marketing Management*, Vol 28 Nos 9/10, pp. 1043-1061.

Tikkanen, H. 2006. *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Toivola, T. 2005. *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. Acta Wasaensia 144. Vaasa: Vaasa University Press

Toivola, T. 2006. *Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vesalainen, J. 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Yin, Robert K. 1994. *Case study research - design and methods*. Newbury Park, Ca: Sage.

Yiu, C.Y. & Xu, S.Y.S. 2012. A tenant-mix model for shopping malls. *European Journal of Marketing*. Vol 46 No. 3, pp 524-541

LIITE 1

Haastatellut organisaatiot ja henkilöt

Organisaatio	Tehtävä organisaatiossa	Yry-malli (+mary Xx)	Omistaja ohjaus +mary	Omistaja- ohjattu markki- nointi	Haastattelun ajankohta
Realprojekti	kauppakeskustoimintojen johtaja				7.2.2017
Kauppakeskus Veturi	markkinointipäällikkö	Xx			7.2.2017
Yritys A	myymäläpäällikkö				21.2.2017
Yritys B	myymäläpäällikkö				20.2.2017
Kauppakeskus 1	Kauppakeskusjohtaja ja markkinointipäällikkö	Xx			10.2.2017
Yritys C	myymäläpäällikkö				10.2.2017
Yritys D	yrittäjä				14.2.2017
Kauppakeskus 2	kauppakeskuspäällikkö		X		24.2.2017
Yritys E	yrittäjä				12.4.2017
Kauppakeskus 3	markkinointipäällikkö	X		X	15.2.2017
Yritys G	myymäläpäällikkö				1.3.2017
Kauppakeskus 4	markkinointipäällikkö			X	11.4.2017
Yritys I	myymäläpäällikkö				17.4.2017
Kauppakeskus 5	kauppakeskuspäällikkö		X		22.2.2017
Yritys K	yrittäjä				7.4.2017
Kauppakeskus 6	kauppakeskuspäällikkö/markkinointivast.			X	20.2.2017

LIITE 2

Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

- Kerro, mitä teet yrityksessä?
- Millä toimialalla yritys on ja mitä se tekee?
- Miten ja miksi yritys on päätenyt toimimaan kauppakeskuksessa?

Kauppakeskusmarkkinointi:

- Miten kauppakeskusmarkkinointi on organisoitu kauppakeskuksessa?
- Mikä on ohjannut kauppakeskusmarkkinoinnin johtamismallin valintaa? (kauppakeskusjohto/omistaja)
- Miten markkinoinnin johtaminen vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoimintaan? Toimiiko markkinointi yhteistoimintaa kehittäväällä tavalla vai sitä heikentäen?
- Jos markkinointi pitäisi mielestäsi organisoida kauppakeskuksessa jotenkin toisin, kerro miten se mielestäsi pitäisi organisoida tai mitä muuttaisin?
- Millä tavalla sinä tai liikkeesi osallistutte yhteismarkkinointiin? Jos ette osallistu, kerro miksi? (myymäläpäälliköt)
- Millainen on kauppakeskusmarkkinoinnin toimivuus? Missä asioissa on onnistuttu ja missä epäonnistuttu?

Yrittäjien välinen yhteistyö:

- Millaista yhteistoimintaa kauppakeskuksen yritysten välillä on ja miten toiminta on organisoitu? Millaisilla toimilla kauppakeskuksen yrityksiä osallistetaan mukaan toimintaan?
- Miten näet yhteistoiminnan merkityksen kauppakeskuksen kehittämisessä ja ovatko kauppakeskuksen yhteiset tavoitteet selkeät ja sellaiset, että voit niihin sitoutua? (jälkimmäinen osio vain myymäläpäälliköt)
- Millainen yhteistoiminnan taso on nykyisellään? Miten haluaisit sen muuttuvan?
- Millä tavalla kauppakeskuksen johto ohjaa toimintaa? (myymäläpäälliköt)
- Oletko tyytyväinen kauppakeskusjohtamiseen tällä hetkellä? (myymäläpäälliköt) Mihin asioihin olet tyytyväinen ja mihin tyytymätön?