

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

BRÄNDIN KEHITTÄMINEN VERKOSTOSSA

Tapaustutkimus Tampereen kaupunkikeskustasta

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Milla-Maria Pitkänen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	PITKÄNEN, MILLA-MARIA
Tutkielman nimi:	BRÄNDIN KEHITTÄMINEN VERKOSTOSSA. Tapaustutkimus Tampereen kaupunkikeskustasta
Pro gradu -tutkielma:	105 sivua, 8 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2012
Avainsanat:	Palvelubrändi, kaupunkikeskusta, verkostoajattelu

Ymmärrys verkostoista mullistaa käsityksen brändeistä ja niiden kehittämisestä. Sosiaalisen median vallankumouksen ja vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen jälkeen brändit eivät ole enää vain yritysten omaisuutta. Brändejä ei varsinaisesti voida johtaa, eikä yksittäinen toimija voi määrätä niistä. Brändien kehittäminen perustuu ympäröivän verkoston dynamiikan ja balanssin ymmärtämiseen sekä yrityksen koko tapaan toimia. Jos markkinointia pidetään hankalana, eikä siihen laitetuilla panostuksilla tunnuta saavan tuloksia aikaiseksi, on taustalla todennäköisesti tuotekeskeinen ajattelutapa ja puutteellinen ymmärrys verkostorakenteista sekä niiden vaikutuksista liiketoimintaan. Teollisuudesta johdetut brändin rakentamisen mallit eivät sovellu palveluprosessien brändeihin.

Teoreettisessa viitekehyksessä kaupunkikeskustan tilan neljään ulottuvuuteen (havainnoitu, käytetty, eletty ja koettu) sovelletaan uusimpia markkinoinnin teorioita palvelukeskeisestä logiikasta, brändisuhteista ja verkostoajattelusta. Markkinointi voi olla paljon muutakin kuin pelkkiä suunniteltuja markkinointitoimenpiteitä, markkinointiviestintää, kampanjoita, segmentointia, kohdistamista ja asemointia. Markkinointi on parhaimmillaan strateginen tapa ajatella koko liiketoimintaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida brändin kehittämistä kaupunkikeskustan verkostossa. Tutkielma on toteutettu tapaustutkimuksena Tampereen kaupunkikeskustasta. Aineistoa on generoitu haastattelemalla kymmentä vaikuttajaa keskustassa ja lisäksi hyödyntämällä paikallislehtien artikkeleita, muuta mediaa, tilastoja, tutkimuksia ja Internet-sivustoja sekä sosiaalista mediaa.

Tampereen kaupunkikeskustan tila voi toimia kuluttamisen kontekstina tai itse tilaa voidaan kuluttaa. Keskustan moniulotteisessa tilassa yritykset ja muut organisaatiot, kaupunki, kiinteistönomistajat, tapahtuma-organisaattorit, asukkaat ja kuntalaiset muodostavat keskinäiseen vuorovaikutukseen, suhteisiin, valtaan ja balanssiin perustuvan verkoston. Tampereen keskusta voidaan ajatella verkosto-organisaationa. Se ei kuitenkaan tarkoita tiettyä, yksittäistä, selvärajaista tai virallisesti määriteltyä organisaatiota, vaan yleistä näkemystä yhteiskunnasta ja taloudesta monimutkaisena verkostosteeminä. Liiketoimintaa tapahtuu, kun yrityksen verkosto kohtaa asiakkaan verkoston kaupunkikeskustan tilassa.

Brändit toimivat Tampereen keskustaverkoston toimijoiden välisten suhteiden kehittymisen helpottajina ja välittäjinä. Brändejä ei johdeta vain dyadeissa, vaan kehitetään koko verkoston laajuudella, kun erilaiset toimijat osallistuvat palveluprosessiin. Keskeisiä toimijoita keskustaverkostossa ovat brändin kehittäjä, tarjoajat, asiakkaat ja ei-asiakkaat, joiden välisessä vuorovaikutuksessa brändi luodaan yhdessä. Toimijoiden väliset suhteet ja valta muuttuvat sen mukaan, miten balanssi koko verkostorakenteessa elää. Brändin kehittäminen Tampereen keskustan verkostossa on paljon monimutkaisempaa kuin yksittäisten hyvien asiakaskokemusten varmistaminen.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Verkostoajattelusta uutta elinvoimaa	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Teoreettiset lähtökohdat.....	7
1.3.1 Palveluliiketoiminta ja palvelukeskeinen logiikka	8
1.3.2 Verkostot palveluliiketoiminnassa	11
1.3.3 Brändin rooli verkostossa.....	12
1.4 Tutkimuksen rajaukset	13
2 BRÄNDIN KEHITTÄMINEN KESKUSTAVERKOSTOSSA	15
2.1 Kaupunkikeskusta verkostotutkimuksen kontekstina	15
2.2 Verkostoajattelun sovellukset markkinointiin	20
2.2.1 Verkoston määrittely ja kuvaaminen.....	20
2.2.2 Verkostosuhteiden rakentuminen ja johtaminen verkostossa	25
2.3 Brändi suhteiden välittäjänä verkostossa	29
2.3.1 Brändi palvelukeskeisen logiikan ja verkostoajattelun näkökulmasta.....	29
2.3.2 Brändi ja yhteisöllisyys	36
2.4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi	40
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	42
3.1 Kvalitatiivinen tutkimuksen lähestymistapa	42
3.2 Tapaustutkimus verkostojen tutkimuksessa.....	43
3.3 Tutkimusprosessin kulku	45
3.4 Aineiston generointi.....	47
3.4.1 Teemahaastattelut.....	48
3.4.2 Kirjalliset dokumentit	49
3.4.3 Media ja muut lähteet.....	49
3.5 Aineiston analysointi.....	50
3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
4 BRÄNDIN KEHITTÄMINEN TAMPEREEN KESKUSTAVERKOSTOSSA	54
4.1 Tapauksena Tampereen kaupunkikeskusta	54
4.2 Verkosto Tampereen kaupunkikeskustassa	57
4.2.1 Keskustaverkoston määrittely ja kuvaaminen.....	57
4.2.2 Keskustaverkoston keskeisimmät toimijat.....	62
4.2.2.1 Tampereen kaupunki.....	62
4.2.2.2 Yritykset ja muut organisaatiot.....	63
4.2.2.3 Tapahtumaorganisaattorit	64
4.2.2.4 Kiinteistönomistajat	65

4.2.2.5 Asukkaat ja kuntalaiset	66
4.2.3 Toimijoiden väliset suhteet keskustaverkostossa	66
4.3 Brändi suhteiden välittäjänä Tampereen keskustaverkostossa	70
4.3.1 Brändiajattelun muutos keskustaverkostossa	70
4.3.2 Brändin yhdessä luojat keskustaverkostossa	73
4.3.2.1 Brändin kehittäjä	73
4.3.2.2 Tarjoajat	76
4.3.2.3 Asiakkaat ja ei-asiakkaat	77
4.3.3 Brändi ja yhteisöllisyys keskustaverkostossa	80
4.4 Teoreettisen viitekehyyksen uudelleenarviointi	85
4.5 Johtopäätökset	89
5 YHTEENVETO	92
LÄHTEET	98
LIITTEET	106
LIITE 1 Luettelo haastateltavista	106
LIITE 2 Kirjalliset dokumentit ja tilaisuudet	107
LIITE 3 Lehdistä talteen leikatut artikkelit	108
LIITE 4 Seuratut yritykset, järjestöt, Internet-sivustot ja vuorovaikutteiset palvelut	109
LIITE 5 Teemahaastattelurunko 1	110
LIITE 6 Teemahaastattelurunko 2	111
LIITE 7 Tutkimuspäiväkirjan kuvayhteenveto	113

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen tausta	7
KUVIO 2 Keskustan kuluttamisen ulottuvuudet ja tasot	19
KUVIO 3 Viitekehys liiketoimintaverkostojen analysoinnille kontekstin ja ajan tilassa	24
KUVIO 4 Verkostoanalyysien keinot kuvata verkostoja graafisesti	25
KUVIO 5 Suhteen tasot ja johtaminen verkostossa	27
KUVIO 6 Palvelun brändiprosessi	31
KUVIO 7 Brändi–suhde–arvo–kolmio	32
KUVIO 8 Palveluverkoston kontekstisidonnainen malli	34
KUVIO 9 Sidosryhmäfokuksen aikakausi	35
KUVIO 10 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen synteesi	41
KUVIO 11 Systemaattinen yhdistäminen	46
KUVIO 12 Tutkimusprosessin kulku hermeneuttisena pyörteenä	47
KUVIO 13 Tampereen keskustan ja ydinkeskustan alueet	55
KUVIO 14 Tampereen keskustan tilan ulottuvuudet	56
KUVIO 15 Tampereen keskustaverkoston keskeisimpien toimijoiden viisikantayhteistyö	59
KUVIO 16 Tampereen keskustaverkosto ja sen keskeiset toimijat	60
KUVIO 17 Brändiajattelun muutos	71
KUVIO 18 Brändin luominen yhdessä Tampereen keskustaverkostossa	72
KUVIO 19 Malli brändin kehittämiseksi keskustaverkostossa	87

1 JOHDANTO

1.1 Verkostojatteluista uutta elinvoimaa

Liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet merkittävästi sen jälkeen, kun ensimmäiset havainnot verkostoista tehtiin teollisen markkinoinnin piirissä 1980-luvun alkupuolella. Globalisaatio ja niin sanottu ”uusi talousjärjestelmä” perustuvat jatkuvaan muutokseen, tiedon hyödyntämiseen, viestintäteknologioihin ja monimutkaisiin suhteiden verkostoihin yritysten välillä (Halinen & Törnroos 2005, 1285). Gummesson (2005b, 48–49) havainnollistaa ilmiötä kahden toisiaan täydentävän osatalouden avulla: arvoyhteiskunnan, joka korostaa arvon luomisen tavoitetta taloudellisen toiminnan päämääränä, ja verkostoyhteiskunnan, joka kuvaa tuloksen tuottavaa rakennetta.

Kun ymmärrys markkinoinnista siirtyy sidosryhmiin, verkostoihin ja arvon yhdessä luomiseen, on tärkeää määritellä markkinointi johtamistapana uudelleen uusissa organisaatiomuodoissa, jotka eroavat suuresti perinteisistä, byrokraattisista, funktionaalisista ja itsenäisistä yritysmuodoista (Lusch & Webster 2011, 131). Yritys tulisi ymmärtää kompleksina verkostomekanismina, joka linkittää asiakkaan ja yrityksen arvon kaikille sidosryhmille. Keskeinen piirre maailmassa, jossa verkostot ulottuvat kaikkialle, on informaatioteknologian (IT) valta ja tiedon (ei omistetun maan tai työvoiman) painoarvo tärkeimpänä kilpailuedun resurssina (Lusch, Vargo & O’Brien 2007).

Informaation vallankumous on mahdollistanut kaksisuuntaisen tai monimutkaisemman viestinnän kautta myös ei-asiakkaiden ja ei-osakkeenomistajien sidosryhmien merkityksen ymmärtämisen verkostossa (Lusch & Webster 2011, 131). Yritys voi viestiä suoraan asiakkaiden kanssa ja, vielä olennaisemmin, asiakkaat voivat viestiä suoraan toistensa kanssa. Laajemmin ajateltuna kaikki sidosryhmät voivat viestiä yrityksen ja toistensa kanssa. Tämä on linjassa Merzin, Hen ja Vargon (2009, 331) väittämän kanssa, jonka mukaan brändiyhteisöt (ja muut sidosryhmät) luovat yhdessä brändit ja ovat osa ”jatkuvaa, sosiaalista, dynaamista ja vuorovaikutteista prosessia yrityksen, brändin ja kaikkien sidosryhmien välillä”. Porterin ja Kramerin (2011) mukaan jokaisen yrityksen tulisi katsoa päätöksensä ja mahdollisuuksiaan ”jaetun arvon” linssien läpi. Tämä johtaa uudenlaisiin lähestymistapoihin, jotka luovat lisää innovatiivisuutta ja kasvua yrityksille – ja myös suurempia hyötyjä yhteiskunnalle.

Palvelua eivät luo vain toimittaja ja asiakas kahdenvälisessä suhteessaan, eivätkä brändisuhteet ole koskaan vain asiakkaan ja brändin välisiä. Ne luodaan toimintojen verkostossa, joka sisältää joukon

sidosryhmiä (Gummesson 2005b). Kaikenlainen toiminta verkostoissa vaikuttaa esimerkiksi työntekijöihin, mediaan, naapureihin ja koko yhteiskuntaan infrastruktuurin verkostojen, kuten teiden, sähköverkkojen ja laajakaistayhteyksien kautta. Verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä tarvitaan kehittyneempää sidosryhmäajattelua. Markkinointi akateemisena tieteenalana ei voi tyytyä vain yksinkertaisiin asiakaskyselyihin ja tilastoihin tai syy-seuraus-mallien opettamiseen (Gummesson 2008, 16). Todellisuus on kompleksimpi.

Verkostot ovat läsnä myös kaupunkikeskustoissa. Kaupunkikeskustojen elävöittäminen on usein hyvin tunnistettu, mutta liikeyritysten suuri määrä ja alojen moninaisuus hankaloittavat useiden verkottuneiden suhteiden hallintaa keskustan suhteellisen pienellä, rajallisella, dynaamisella ja monikerroksisella alueella (ks. Laaksonen ym. 2008, 2009). Elävöittämiseen ja suurempaan yhteistyöhön toimijoiden välillä on pyritty muun muassa keskustan ”palvelutehtaan” ja ”avoimen kauppakeskuksen” metaforien kautta. Yhtenäisyyden tarpeeseen voidaan ehkä kuitenkin vastata paremmin verkostoajattelulla ja palveluliiketoiminnalla. Tällä hetkellä käytävät keskustelut uudentalaisesta, kehittyvästä palveluvaltaisesta logiikasta (Vargo & Lusch 2004, 2008a, 2008b; Lusch ym. 2007) tai palvelulogiikasta (Grönroos 2006a, 2006b, 2007, 2008; Gummesson 2007b) tarjoavat useita kiinnostavia näkökulmia sovellettavaksi brändin kehittämiseen kaupunkikeskustassa.

Aikaisempien tuotekeskeisten keskustatutkimusten ajatusmaailma ei ole yhtenevä kehittyvän uuden paradigman kanssa, jossa palvelu syntyy sidosryhmien välisistä toimista verkostossa (Gummesson 2008), ja arvoa luodaan yhdessä käyttöarvona (value-in-use) asiakkaiden arvonluomisprosesseissa (Grönroos 2008). Näin ollen asiakkaat eivät ole vain ”palvelutehtaan” markkinointitoimenpiteiden kohteita, vaan aktiivisia osallistujia koko arvonluomisprosessissa. Gummesson (2005b, 215–216) viittaa osuvasti Louise Youngin ja Ian Wilkinsonin vertauskuvaan markkinoinnista tanssina: se keskittyy näkemään asiat miehen kannalta, joka tanssittaessa vie. Vanhan tavan mukaan nainen seuraa, eikä siihen ole markkinoinnissa kiinnitetty huomiota. Sujuvaan tanssiin vaaditaan kuitenkin sekä viejä että se, jota viedään. Sama pätee suhteisiin ja verkostoihin kaupunkikeskustassa.

Uudenlainen näkemys muuttaa käsityksiä markkinoinnin luonteesta ja sen perusteista. Markkinointi menee läpi kaikkien organisaation funktioiden ja se on kaikkialla. Markkinointi ei ole osasto, vaan asenne. Gummesson (2008, 17) toteaa muutoksen markkinointiajattelussa vaativan, että unohdamme markkinoinnin perusteet, hylkäämme valtavirran metodologisen jäykkyyden ja siirrymme kohti pragmaattisempaa sekä holistisempaa tutkimusta. Palvelukeskeinen logiikka, kilpailukykyiset ratkaisut ja verkostoteoria voivat yhteisesti ohjata tähän suuntaan. Markkinointia ei voi suunnitella, kuten yleensä kuvitellaan, *vain* lupauksen antamista voi (Grönroos 2011).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan laajasti uusimpia markkinoinnin teorioita ja ajattelutapoja sekä hyödynnetään poikkitieteellistä lähestymistapaa. Markkinointi on paljon muutakin kuin pelkkiä suunniteltuja markkinointitoimenpiteitä, markkinointiviestintää, kampanjoita, segmentointia, kohdistamista ja asemointia. Markkinointi on parhaimmillaan strateginen tapa ajatella koko liiketoimintaa tai yleensäkin koko ympäröivää maailmaa.

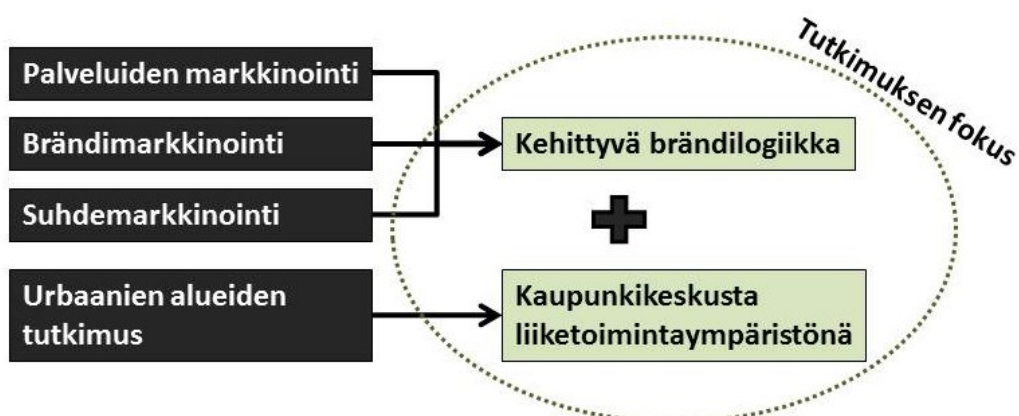
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida brändin kehittämistä kaupunkikeskustan verkostossa. Verkosto on tässä tapauksessa Tampereen kaupunkikeskustan verkosto. Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millainen kaupunkikeskusta on verkostoliiketoiminnan ympäristönä?
- Millainen verkosto on kaupunkikeskustassa ja ketkä ovat verkoston keskeisimpiä toimijoita?
- Miten brändi luodaan verkostossa ja minkälaisia tehtäviä brändillä on keskustaverkostossa?

1.3 Teoreettiset lähtökohdat

Brändin kehittämistä verkostossa lähestytään palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta. Kuviossa 1 esitetään tutkimuksen teoreettinen tausta, jossa keskeisenä on kehittyvä brändilogiikka, joka yhdistää aineksia (i) *palveluiden markkinoinnista* (mm. Vargo & Lusch 2004a, 2008a, 2008b; Lusch ym. 2007; Grönroos 2006a, 2006b, 2008, 2009), (ii) *brändimarkkinoinnista* (mm. Jones 2005; Brodie ym. 2006; Brodie 2009; Fyrberg & Jürjalo 2009; Brodie & de Chernatony 2009; Merz ym. 2009) ja (iii) *suhdemarkkinoinnista* (mm. Gummesson 2007a, 2008; Eiriz & Wilson 2006).



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Lisäksi tutkimuksen fokus on *verkostoissa* (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2002; Ritter, Wilkinson & Johnston 2004; Möller, Rajala & Svahn 2005; Halinen & Törnroos 2005; Gummesson 2005b, 2008; Alppi & Ylä-Anttila 2007; Gummesson & Polese 2009; Merz, He & Vargo 2009), joita syntyy yritysten, brändien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välille kaupunkikeskustan liiketoimintaympäristössä.

1.3.1 Palveluliiketoiminta ja palvelukeskeinen logiikka

Palveluliiketoiminta on strateginen näkemys, jonka mukaan yritystä ja yrityksen koko liiketoimintaa johdetaan palveluyrityksenä. Palveluyritys on yritys, joka ”koko toiminnallaan pyrkii tukemaan asiakkaidensa arkitoimintoja, -prosesseja ja -tilanteita sekä näiden kautta asiakkaiden liiketoimintaa tai elämäntapaa” (Grönroos 2011).

Palvelukeskeinen markkinoinnin näkökulma tarkoittaa sitä, että markkinointi on jatkuva sarja sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, ja on pitkälti keskittynyt ”operantteihin” resursseihin (ihmisten tietoihin ja taitoihin), joita käyttäen yritys ponnistelee luodakseen kilpailijoita parempia arvoehtotuksia (Vargo & Lusch 2004a, 5). Juuri prosessit ovat avain palveluliiketoiminnan ymmärtämiseen (Grönroos 2011). Vargon ja Luschin (2004a, 10–11) mukaan asiakkaasta tulee yrityksen näkökulmasta ”operantti” resurssi, joka tuottaa palvelua yhdessä yrityksen kanssa. Perinteisessä, tuotokeskeisessä logiikassa asiakasta pidetään ”operandina” resurssina eli markkinoinnin toimenpiteiden kohteena. Palvelukeskeisen logiikan mallissa asiakas voi osallistua koko arvo- ja palveluketjuun toimien yhtäläillä ”operandien” resurssien hyödyntäjänä.

Perinteinen markkinointiajattelu perustuu pitkälti tuotokeskeiseen ajattelutapaan. Palvelut nähdään tuotteina, joilla on tiettyjä poikkeavia ominaisuuksia tai jopa heikkouksia verrattuna perinteisiin tuotteisiin: ne ovat aineettomia, heterogeenisiä, katoavaisia ja tuottaminen sekä kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti (esim. Zeithaml & Bitner 2003, 20–23). Tämän ajattelumallin pohjalta palveluiden ”tuotteistamisesta” on tullut viime vuosina jopa trendikästä. Tuotteen kaltaiseen palveluun viitataan kirjallisuudessa usein monikollisella termillä ”palvelut” (”services”; Vargo & Lusch 2008b, 255), joka kuvaa selkeästi määrällistä tuotannon lopputuleman yksikköä.

Perinteistä, tuotokeskeistä näkemystä palvelusta ja palvelun ominaispiirteistä on kuitenkin kritisoitu laajasti (esim. Lovelock & Gummesson 2004; Vargo & Lusch 2004b) niiden liikaa yksinkertaistavasta ajatusmaailmasta, joka pyrkii mustavalkoisesti erottamaan palvelun tuotteesta. Grönroos (2006a) toteaa, että pohjoismaisen koulukunnan tutkimustradition pohjalta on jo aikoja sitten todettu, että ainoa palveluita selvästi tuotteista erottava ominaisuus on palveluiden

prosessiluonne. Perinteiset palvelun ja tuotteen määritelmät sekä niihin perustuvat palvelumarkkinoinnin mallit eivät pääosin enää päde nyky maailmassa, jossa monet tuotteet ovat saaneet palveluiden kaltaisia ominaisuuksia, ja palveluidenkin voidaan usein sanoa johtavan jonkinlaisen konkreettiseen lopputulemaan tai tuotteen vaihdantaan. Muutokset reaali maailmassa ovat johtaneet myös markkinoinnin hajaantumiseen tieteenalana koulukuntiin, joiden valtavirrasta poikkeavia näkemyksiä (esim. suhdemarkkinointia, B2B-markkinointia, palvelumarkkinointia) on pitkään pidetty lähinnä poikkeuksina tuotokeskeisestä valtavirrasta.

Tuoreempi näkökulma palveluun perustuu yksinomaan palveluiden vaihdannalle. Vargon ja Luschin (2004a) esiin nostama palvelukeskeinen logiikka pohjautuu pitkälti vuosien varrella ilman huomiota jääneisiin tai syrjäytettyihin näkemyksiin tuotokeskeisyyden kritiikistä. Palvelukeskeisessä logiikassa perinteistä, tuotokeskeistä näkökulmaa pidetään rajallisena ja huonosti nyky maailman ilmiöitä kuvaavana. Vargo ja Lusch (2004a, 2) näkevät palvelun tekojen, prosessien ja suoritusten kautta itseä tai toista hyödyttävänä erikoistuneen osaamisen (tiedot ja taidot) sovelluksena. Tuotteita ei kuitenkaan ole kokonaan unohdettu, vaan ne ovat tärkeässä roolissa toimittamassa palvelua (Vargo & Lusch 2004a; 2008b, 255). Palvelukeskeinen logiikka edustaa uutta ajattelutapaa, joka on Vargon ja Luschin (2004a, 2) mukaan sovellettavissa kaikkiin markkinoinnin tarjoomiin, mukaan lukien myös ne, joihin sisältyy konkreettisia tuotteita osana palvelun toimittamisprosessia. Ei siis ole olemassa tuotealoja tai palvelualoja, vaan kaikki yritykset toimivat palveluliiketoiminnassa (ks. myös <http://sdlogic.net/>).

Näkemyseroja kuvaavana terminä markkinoinnin pohjoismainen koulukunta käyttää palvelukeskeisen logiikan sijaan palvelulogiikkaa (service logic), joka tarkoittaa, että yritys helpottaa prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista (Grönroos 2006a, 324). Asiakkaat ja yritykset tuottavat palvelulogiikan mukaan palvelua yhdessä (co-producers of service) sekä luovat arvoa yhdessä (co-creators of value). Palvelukeskeisessä logiikassa asiakas nähdään arvon luojana yhdessä yrityksen kanssa (Vargo & Lusch 2004a; Lusch, Vargo & O'Brien 2007; Vargo & Lusch 2008a), jolloin yritys on pääosallinen arvon tuottaja ja asiakkaan on mahdollista osallistua arvon luomisen prosessiin. Tätä näkemystä on kuitenkin kyseenalaistettu ja esiin on nostettu tärkeitä kysymyksiä siitä, kuka oikeastaan luo arvoa ja kenelle sekä millä perusteilla.

Grönroos (2008) kritisoi palvelukeskeisen logiikan arvon yhdessä luomisen edellytysten olevan pitkälle tuotokeskeisen logiikan ajattelumallin mukaisia. Vargo ja Lusch (2008a) näkevät asiakkaan aina arvon yhdessä luojana (co-creator of value) yrityksen ollessa pääosassa. Grönroosin (2008) mukaan asiakas on itse asiassa pääasiallinen arvon luoja, jos arvoa kerran luodaan asiakkaiden

arvoprosesseissa, ja arvo tulisi ymmärtää käytössä syntyvänä arvona (value-in-use) sekä vaihdanta-arvo (value-in-exchange) toimittajalle on riippuvainen käytössä syntyvästä arvosta. Näin ollen pohjoismaisen koulukunnan palvelulogiikassa yritys siis osallistuisi asiakkaan arvon luomisen prosessiin, eikä päinvastoin, kuten palvelukeskeisessä logiikassa hyvin keskeisesti väitetään.

Grönroosin (2006a, 2006b) mukaan asiakas voi luoda arvoa myös yksinään, eikä välttämättä halua sen suurempaa pitkäaikaista asiakassuhdetta. Lusch, Vargo & Malter (2006, 264) uskovat, että asiakkaiden käyttökokemuksia erinomaisesti ymmärtävät yritykset luovat tarjoomia, jotka lupaavat enemmän käytössä syntyvää arvoa (value-in-use) kuin vastaavat kilpailevat tarjoomat, ja mahdollistavat innovatiivisten yritysten menestymisen ohi kilpailijoiden. Ballantynen ja Vareyn (2006) mukaan asiakkaan käytössä syntyvä arvo (value-in-use) alkaa arvoehdotusten hyväksymisestä, jolloin jatkuva kehittäminen tulisi kohdentaa vuorovaikutteisiin arvoehdotuksiin. Yritysten huomiota ei kuitenkaan tule kääntää pois tarjoomassa olemassa olevista tuotteista tai palveluista. Sen sijaan tulisi keskittyä ymmärtämään asiakkaiden arkisia tapoja ja arvon generointiprosesseja, joissa tuotteita ja palveluita käytetään. Tästä lähtökohdasta toimittajat voivat keskittyä ymmärtämään, miten he voivat avustaa asiakasta arvon luomisesta tarjoamalla tuotteita ja palveluita, jotka tukevat asiakkaan käytössä luomaa arvoa (Grönroos 2008, 2011).

Pohjoismaisen koulukunnan näkemyksen mukaan tuote ei ole yksinomaan palvelun toimittaja (Grönroos 2006a, 325). Tuote on yksi palveluntarjoamisen resursseista samoin kuin ihmiset, taidot, tiedot, järjestelmät ja muut resurssit. Sitä ei nosteta sen tärkeämpänä tai vähäisempänä asiana esiin kuin muitakaan resursseja. Tuotteet, kuten muutkin resurssit prosessissa, edistävät palvelua, joka tukee asiakkaiden arvon luomista (Grönroos 2006a, 325). Tuotteet eivät kuvaa sinällään palvelua, eivätkä asiakkaat kuluta tuotteita palveluina. Sen sijaan tuotteet ovat resursseja palvelumaisessa prosessissa, ja asiakkaiden kuluttama palvelu on tämä prosessi (Grönroos 2006a, 330). Tarjoamalla asiakkaille tuotteita, jotka menestyksekkäästi tukevat arvon luomista vastaamalla arvolupauksista muodostuneita yksilöllisiä odotuksia, voidaan kasvattaa todennäköisyyttä siitä, että ”suhteellisessa moodissa” (relational mode) olevat asiakkaat haluavat ostaa uudestaan ja jopa kehittää emotionaalisen yhteyden yrityksen kanssa (Grönroos 2006b; 2011). Asiakkaista tulee halutessaan suhteelle taipuvaisia, ja asiakassuhteita voi kehittyä.

Palvelukeskeisen logiikan uskotaan olevan yksi mahdollisuus eheyttää markkinoinnin hajaantunutta kenttää. Yhteisen näkökulman alle sopisivat kaikki eriytyneet koulukunnat, mikä vahvistaisi markkinoinnin yhtenäisiä linjauksia ja merkitystä niin yritysmaailmassa kuin tieteenalana. Tähän suuntaan tutkimus näyttäisi olevan kehittymässä, ja monissa projekteissa testataan palvelukeskeisen

logiikan perusedellytysten toteutumista eri konteksteissa. Palvelukeskeinen logiikka on herättänyt paljon keskustelua markkinoinnin akateemisissa piireissä ja sitä on niin myönnytetty, sovellettu, väärinymmärretty kuin kritisoitukin laajasti (Gummesson, Lusch & Vargo 2010). Kyseessä on nimenomaan ajattelutapa ja organisatorinen viitekehys, eikä niinkään teoria (Vargo & Lusch 2008b, 257). Tarkoituksena on pohtia ja kyseenalaistaa arvon luomisen tarkoitusta ja prosessia.

1.3.2 Verkostot palveluliiketoiminnassa

Arkisesti verkosto nähdään henkilökohtaisena sosiaalisten suhteiden verkostona, jota kasvatetaan verkostoitumalla. Verkostoajattelua voidaan kuitenkin soveltaa kokonaisten organisaatiojoukkojen laajuisesti ja puhua jopa verkosto-organisaatioista. Verkostoajattelun ja verkostojen ymmärtämisen tulisi olla osa yritysten strategiaa ja liiketoiminta-ajatusta. Fordin ym. (2002, 7–8) mukaan verkostoituminen ei ole jotain, jota yksittäinen yritys tekee hallitakseen verkostoaan tai tehdäkseen jotain toisille yrityksille. Kaikki yritykset verkostoituvat ehdottamalla, pyytämällä tai vaatimalla toisilta jotain, toimimalla ja mukauttamalla toimenpiteitään jatkuvasti. Verkostoituminen on seurausta kaikesta vuorovaikutuksesta.

Verkostoajattelun taustalla ovat muutokset yritysten toimintaympäristössä. Globalisaatio, teknologian nopea kehittyminen ja ydinosaamiseen keskittyminen ovat sekä helpottaneet että monimutkaistaneet yritysten välistä yhteistyötä ja kumppanuus- sekä asiakassuhteiden hallintaa (Halinen & Törnroos 2005, 1285). Perinteisesti yritykset on nähty melko suljettuina kokonaisuuksina ja keskitytty lähinnä siihen, mitä yrityksen sisällä tapahtuu, miten organisaatio rakentuu ja mitä siitä näkyy ulospäin. Organisaation toimintaympäristönä on pidetty markkinoita, joilla yritys tasapainoilee monien kilpailevien toimittajien paineessa. Tärkeimpiä ovat olleet organisaation sisäiset kontrolloidut suhteet, auktoriteetit ja päätöksentekoprosessit sekä kilpailusuhteet (Gummesson 2005b). Näistä on puhuttu myös erilaisina sidosryhminä, joita on voitu jaotella sisäisiin ja ulkoisiin.

Viime vuosina näkökulmaa on laajennettu niin, että toimintaympäristön tarkastelu kattaa sidosryhmien lisäksi yrityksen kaikenlaiset muut kontaktit ja suhteet. Suoraan yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevien sidosryhmien lisäksi yritykseen voivat vaikuttaa sen kanssa epäsuorasti vuorovaikutuksessa olevat sidosryhmät tai jopa sellaiset ryhmät, jotka eivät ole varsinaisesti mitenkään vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Ford ym. 2002). Näistä kaikista muodostuu monimutkainen verkosto, jossa yksi yritys on vain pieni osa suurempaa ja kompleksia toimijoiden kokonaisuutta. Verkosto eroaa yrityksestä ja markkinoista siinä, että verkostosuhteet perustuvat ensisijassa yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin (Möller ym. 2005). Verkostosuhteet ovat

perinteisten yksisuuntaisten asiakassuhteiden sijaan vuorovaikutteisia ja niissä tapahtuu oppimista puolin ja toisin. Lisäksi verkostosuhteet perustuvat molemminpuoliseen luottamukseen (Gummesson 2005b).

Yritys- ja asiakaslähtöisyyden ääripäistä on siirrytty enemmänkin tasapainon etsimiseen (balanced centrality), mikä tarkoittaa tasapainoilemista verkostossa yrityksen ja asiakkaiden etujen välillä (Gummesson 2008). Enää eivät vain yritykset kilpaile keskenään, vaan kokonaiset verkostot (Gummesson 2005b, 217). Suhdemarkkinoinnin uusia haasteita on pohtia, miten komplekseissa ja monitasoisissa verkostoissa voidaan selviytyä monien erilaisten verkostosuhteiden vaatimusten keskellä, etsiä balanssia kaikkien sidosryhmien etujen välille ja luoda erityistä kilpailuetua koko verkoston laajuisesti. Avainkäsitteitä verkostoajattelun ymmärtämiseksi ovat *suhteet*, *verkostot* ja *vuorovaikutus*, sillä Gummessonin (2005b) mukaan suhdemarkkinointi on ”suhdeverkostossa tapahtuvaa vuorovaikutusta”.

1.3.3 Brändin rooli verkostossa

Brändi puhuttaa yhä edelleen jopa 2010-luvulla. Ilmiötä ei edelleenkään aivan täysin ymmärretä, sillä se muuttuu jatkuvasti siirtyessään muun muassa reaali maailmasta virtuaalisiin yhteisöihin. Brändien merkityksestä tai tarpeellisuudesta kiistellään, ja brändejä listataan rahallisen arvonsa mukaiseen järjestykseen. Brändejä rakastetaan ja vihataan. Brändejä pidetään toisaalta yritysten tärkeimpinä resursseina ja toisaalta täysin turhina tai teennäisinä markkinoinnin aikaansaannoksina. Brändit myyvät, mutta ajavat myös virheitä tehneitä yrityksiä konkurssiin. Brändeillä on persoonia, identiteettejä, imagoja, omistajia, faneja. Menestyvän brändin reseptin jäljillä on monta tutkijaa.

Vaikka ”brändi”-käsitteen eteen on liitetty kirjallisuudessa monenlaisia etuliitteitä (esim. yritysbrändi, henkilöbrändi, luksusbrändi, maabrändi, paikkabrändi, kaupunkibrändi, matkailubrändi), on kyse edelleen pääpiirteittäin samasta ilmiöstä. Kaikissa tapauksissa voitaisiin myös puhua pelkästä ”brändistä”. Palvelubrändin käsite on melko tuore erilaisten brändimääritelmien joukossa, ja sitä käytetään kirjallisuudessa melko sekalaisesti sekä eri merkityksissä. Sitä verrataan usein tuotebrändiin, jolloin palvelubrändi on ikään kuin tuotteesta poikkeavan palvelun brändi, ja sillä on samoja ongelmia tai heikkouksia kuin itse palvelulla suhteessa tuotteeseen (ks. Zeithaml & Bitner 2003, 20–23). Toisaalta ”palvelu”-etuliite voi viitata siihen, että brändi käsitetään palvelukeskeisen logiikan periaatteiden mukaisesti. Palvelu ei siis palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta ole rinnasteinen tuotteelle tai tarkoita asiakaspalvelua, eikä palvelubrändi tällöin ole rinnasteinen tuotebrändille.

Tuotteistamalla on yritetty saada perinteinen brändin käsite sopimaan uudenlaiseen palveluvaltaiseen liiketoimintaympäristöön (Klaus & Maklan 2007, 117). Tuotokeskeisestä näkökulmasta puhutaan usein tuotteistamisen lisäksi brändin ”rakentamisesta” ja ajatellaan, että markkinoija voi käyttää suunniteltuja markkinointiviestinnän keinoja brändin rakentamiseksi. Lähes kaikki vaiheittaiset, tuotokeskeiset brändin rakentamisen mallit perustuvat asiakkaiden odotusten ylittämiseen ja sen myötä brändipääoman luomiseen (Klaus & Maklan 2007, 115). Asiakkaan oletetaan muodostavan brändistä juuri sen käsityksen, johon markkinoija on pyrkinyt.

Brändi on kuitenkin aina mielikuva (Grönroos 2009), eikä sitä voida ulkopuolelta muokata jokaiselle tismalleen samanlaiseksi. Ilmauksena ”brändin rakentaminen” johtaa siis oikeastaan harhaan, sillä markkinoija ei voi rakentaa brändiä. Sen tekevät asiakkaat, sillä nuo rakentamisprosessit ovat asiakkaan mielessä (Grönroos 2009, 386). Yrityksen tehtävänä on luoda oikeat olosuhteet halutun brändi-imagon kehittymiselle tarjoamalla sopiva fyysinen tuote ja palveluprosessi sekä tukemalla niitä suunnitellun markkinointiviestinnän keinoin.

Palveluvaltaisessa maailmassa tarvitaan vuorovaikutukseen, suhteisiin ja kokemuksiin perustuvia lähestymistapoja brändiin (Klaus & Maklan 2007, 116). Tässä tutkimuksessa on tietoisesti haluttu jättää brändin etuliitteet pois ja käyttää palvelukeskeiseen logiikkaan pohjautuvasta brändi-ilmioistä yksinkertaisesti nimeä ”brändi”. Sekoittavien etuliitteiden sijaan brändi nähdään ilmiönä, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tämän tutkimuksen tapauksessa brändiä tarkastellaan palvelukeskeisen logiikan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Suhteet, verkostot, vuorovaikutus ja brändi ovat hyvin abstrakteja ja monimutkaisia käsitteitä, joten tutkimuksen rajausten on oltava sitäkin tiukemmat järjellisyiden ja tutkimustulosten luotettavuuden säilymiseksi. Monimutkaisuuden hallitseminen ei kuitenkaan tarkoita, että se tulisi unohtaa tai ylittää liiallisilla yksinkertaistuksilla teoreettisissa tai metodologisissa valinnoissa (Halinen & Törnroos 2005, 1287). Rajaukset tulee asettaa tutkimuksen tarkoituksen ja laajuuden mukaisesti.

Tämä tutkimus tarkastelee brändin kehittämistä kaupunkikeskustan verkostossa sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita brändien ja verkostojen ymmärtämisestä sekä niihin liittyvistä strategisista päätöksistä ja prosesseista. Tämä johtaa tutkimuksen rajautumiseen lähinnä yritysten näkökulmaan. Tutkimuksessa ei olla niinkään kiinnostuneita taktisen tason markkinoinnin toimenpiteistä, vaan pitäydytään strategisen tason

ajattelussa. Fokus on verkoston sosiaalisessa luonteessa. Tässä tutkimuksessa pätevät seuraavat rajaukset:

- **Tutkimus ei tarkastele verkostoa kansantaloudellisesta, poliittisesta tai teknologisesta näkökulmasta.**

Huomioitu on vain verkoston sosiaalinen ulottuvuus, johon sisältyvät muun muassa toimijoiden väliset suhteet ja vuorovaikutus sekä niiden johtaminen.

- **Tutkimus ei tarkastele keskustaa kuluttajien näkökulmasta.**

Tarkoituksena ei ole kerätä satunnaisten keskustassa kävijöiden kokemuksia tai mielipiteitä, vaan päästä sisälle niihin päätöksentekoprosesseihin, jotka vaikuttavat siihen, mitä, missä ja milloin kaupunkikeskustan verkostossa tapahtuu.

- **Tutkimus ei käsittele keskustan ulkopuolisia alueita, toimijoita, verkostoja.**

Selvyyden vuoksi tutkimuksessa keskitytään vain keskusta-alueeseen, sen toimijoihin ja niiden muodostamaan verkostoon. On kuitenkin huomattava, että keskustan ulkopuolisilla alueilla, toimijoilla ja verkostoilla on vaikutusta siihen, mitä keskustassa tapahtuu. Ketjutukset yhdistävät yrityksiä eri kaupunkien tai maiden välillä, ja henkilökohtaiset verkostot saattavat ulottua keskustan ulkopuolelle.

- **Tutkimuksessa ei käsitellä brändin rakentamista ja johtamista perinteisen markkinointiviestinnän keinoin**

Tutkimuksessa keskitytään palveluliiketoiminnan näkökulmaan, jossa markkinointiajattelua sovelletaan koko liiketoiminnan laajuudelle – ei vain perinteisesti markkinoinnin tehtäviksi määriteltyihin asioihin kuten mainontaan, ilmoituksiin, markkinointimateriaalien valmistamiseen, kampanjoihin, tunnettuuden kasvattamiseen, segmentointiin, asemointiin. Brändi toimii verkostoajattelun mukaisesti suhteiden välittäjänä ja helpottajana.

Tutkimuksen tapauksena on Tampereen kaupunkikeskusta, erityisesti ydinkeskusta.

2 BRÄNDIN KEHITTÄMINEN KESKUSTAVERKOSTOSSA

2.1 Kaupunkikeskusta verkostotutkimuksen kontekstina

Kaupunkikeskustoja on tutkittu monenlaisista näkökulmista, mutta verkostojattelu ei ole juurikaan hyödynnetty. Harvat verkostoihin liittyvät keskustatutkimukset ovat joko enemmän teknisestä näkökulmasta (esim. Alppi & Ylä-Anttila 2007) tai sitten pääosin turismi- ja matkailuverkostojen näkökulmasta (esim. Björk & Virtanen 2005; Fyrberg & Juriado 2009). Verkostot ovat kuitenkin läsnä kaikessa kaupunkikeskustassa tapahtuvassa. Gummessonin (2005b, 29) mukaan on samantekevää, ovatko asiakkaat kuluttajia, yrityksiä vai julkista hallintoa, ne eivät ole eristyksissä toisistaan. Eristyksissä eivät ole toimittajatkään. Kaikki ovat verkostoissa ja kaikki markkinointi ja osaaminen tapahtuu suuressa suhteiden ja vuorovaikutuksen kontekstissa.

Kaupunkikeskustan palveluntarjoajat voidaan ajatella jäsenenä suuressa verkostossa, jossa palvelua, ja sen kautta tietoa sekä taitoja, vaihdetaan aktiivisesti toimijoiden kesken (ks. Vargo & Lusch 2004a). Keskustassa asioiva henkilö, ja hänen verkostonsa, kohtaavat koko keskustan palveluntarjoajien verkoston. Siihen kuuluvat muun muassa kaupungat, ravintolat, julkinen hallinto, vapaa-ajan ja viihteen keskuksset sekä julkinen liikenne. Henkilö ei välttämättä käytä kaikkia keskustan palveluita, mutta kohtaa aina jonkinlaisen yhdistelmän palveluntarjoajia, jolloin yhden yrityksen onnistuminen ei pelkästään riitä. Kokemus kaupunkikeskustasta syntyy yhtäläillä palveluprosessissa, jossa on mukana useita eri toimijoita (ks. Grönroos 2011). Tämä palveluprosessi ei ole vain yhden yksittäisen yrityksen sisäinen asia, vaan koko keskustaverkoston kaikkien toimijoiden asia.

Keskustoja on tutkittu hyvin erilaisista näkökulmista. Niissä on monenlaisia toimintoja: kaupallisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja asumiseen liittyviä (Warnaby & Davies 1997). Kuluttajan kannalta keskustan kriittisiä ominaisuuksia ovat monipuolinen palveluiden ja tuotteiden tarjonta, estetiikka ja fyysiset puitteet, julkiset palvelut ja ihmisten sekä tiedon liikkumisen vauhti (Gleaser, Kolko & Saiz 2000). Nämä ominaisuudet muodostavat perustan keskustalle liiketoimintaympäristönä. Paljon puhutaan myös kaupan hajaantumisesta ja asutuksen siirtymisestä esikaupunkialueille, minkä nähdään heikentävän keskustan kilpailukykyä. Kauppakeskuksset ja liikekeskittymät houkuttelevat asiakasvirtaa pois päin kaupunkikeskustoista ja uhkaavat perinteisten kaupallisten alueiden menestymistä (Howard 2007; Thomas & Bromley 2000; Warnaby ym. 2003). Kaupunkikeskustojen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä ylläpidetään järjestämällä tapahtumia, kampanjoita ja

suunnitteleamalla yhteisiä tulevaisuuden linjauksia (Warnaby & Medway 2004; Warnaby ym. 2005).

Kirjallisuudessa keskustaan liitetään sanoja kuten (i) *elinvoimaisuus ja eläväisyys* (Warnaby & Davies 1997, Thomas & Bromley 2000) tai muita ihmisen biologiaan ja fyysiseen hengissä olemiseen viittaavia metaforia, kuten esimerkiksi (ii) *keskustan syke*. Niin ihmisen kuin keskustan ajatellaan kuolevan, jos syke lakkaa. Suuren painoarvon saavat erilaiset kuvaukset siitä, miten yhteiskunnassa yleisesti tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet keskustaan ja sen sykkeeseen. Esimerkiksi elinvoimaisuuden ihanteiden mukaisesti keskustan pitäisi tarjota jokaiselle jotakin (kaupallisia palveluita, ravintolapalveluita ja kulttuuriaktiviteetteja) vuorokauden ympäri, ”24/7” (Heath 1997, Thomas & Bromley 2000).

Keskustaa on tutkittu paljon myös (iii) *maankäytön* ja (iv) *saavutettavuuden* (esim. Alppi & Ylä-Anttila 2007) näkökulmista. Kaupan, toimistojen, viihteen ja vapaa-ajan hajaantuminen keskustan ulkopuolisiin keskittymiin on tuonut uusia haasteita keskusta-alueen hyödyntämiseen (Thomas & Bromley 2000; 1404, 1424). Ei riitä, että keskusta tarjoaa puitteet tiettyjen toimintojen suorittamiseen, vaan sen on oltava paljon enemmän. Keskustan on herätettävä tunteita ja saatava ihmiset tulemaan ja viihtymään, jotta se voi olla olemassa. Ihmisten paikasta toiseen liikkumisen lisäksi keskustat ovat monenlaisten tavara- ja informaatiovirtojen solmukohtia ja keskittymiä (Alppi & Ylä-Anttila 2007).

Nämä ominaisuudet johtavat usein vilkkaaseen keskusteluun (v) *kaupan merkityksestä* (esim. Bromley & Thomas 2002, Warnaby ym. 2003, Howard 2007, Maronick 2007, Reynolds 2009, Schramm-Klein 2009, Warnaby ym. 2005). Keskustat ovat perinteisesti tärkeitä kaupan ja kuluttamisen keskittymiä (Bromley & Thomas 2002). Kaupallisuus on keskustassa vahvasti läsnä, ja se on tunnistettu tärkeäksi keskustan kehittämisen kannalta (Warnaby, Bennisson, Davies & Hughes 2003; Reynolds 2009). Merkittävässä roolissa on myös (vi) *paikan brändi* tai *paikan markkinointi* (esim. Warnaby & Medway 2004, Runyan & Huddleston 2006, Ashworth & Kavaratzis 2007, Medway & Warnaby 2008, Freire 2009). Paikkojen markkinoinnissa on kuitenkin yleensä keskitytty turismiin tai taloudellisten investointien hankkimiseen, eikä varsinaisesti kaupallisen keskittymän hyödyntämiseen (Warnaby & Davies 1997). Keskusta voidaan nähdä jossain määrin dualistisena: siihen liittyy paikka holistisena kokonaisuutena, mutta myös tietyt palvelut, attribootit ja tilat, jotka ovat olemassa tässä paikassa (Ashworth & Voogd 1990).

Keskustan kaikkien asiakaskokemusten hallitseminen on lähes mahdotonta, sillä keskustasta syntyy uniikki kuva jokaiselle kävijälle tai käyttäjälle. Se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa paikkaa markkinoidaan ilman selvää ajatusta siitä, mitä oikeastaan kulutetaan (Warnaby & Davies 1997,

206; Ashworth & Voogd 1990). Kaupunkikeskustat ovat pyrkineet vastaamaan kilpailuun keskustan ulkopuolisten keskittymien kanssa etsimällä tasapainoa ja synergiaa matkailuimagon, taiteen, kulttuurin, ravintoloiden ja viihtymisen sekä ostostarjonnan yhdistelmästä (Heath 1997). Tehokkaalla keskustan markkinoinnilla ostoskohteena on mahdollista vaikuttaa jopa keskustan asemaan lähikaupunkien kaupallisessa hierarkiassa ja samalla kaupallisiin investointi- sekä sijoittumispäätöksiin keskustan hyväksi (Warnaby ym. 2003). Myös yhteistyö lähialueen kaupunkien ja keskustojen välillä on vaihtoehto sen sijaan, että vain kilpailtaisiin samasta, rajallisesta kävijäjoukosta (Warnaby & Medway 2004). Paikan markkinointi voi myös olla negatiivista, jolloin esimerkiksi tiettyjä ryhmiä pyritään estämään käyttämästä keskustaa (Medway & Warnaby 2008).

Keskustaa on yritetty useaan otteeseen tuotteistaa ja luoda ikään kuin yksittäistä ja selvärajaista ”keskustatuotetta” (esim. Ashworth & Voogd 1990, 1994). Warnaby ja Davies (1997) kuvailevat keskustaa palvelutehtaaksi, jota voitaisiin markkinoida tehokkaammin esimerkiksi ”shoppailutuotteena”. Harwood (2005) pohtii artikkelissaan, voiko brändi päällystää kaupungin kadut kullalla, kun kaupungit huutavat kilpaa tarjoamistaan eduista uusille asukkaille ja sijoittajille. Ashworth ja Kavaratzis (2007, 524–525) näkevät kaupunkibrändissä paljon samaa kuin yritysbrändissä. Kaupunkia ei voida suoraan verrata tuotteeseen tai organisaatioon, vaan se tarvitsee omanlaistaan ymmärrystä brändistä.

Lisäksi kirjallisuudessa puhutaan (vii) *viihtymisestä ja turvallisuudesta* (esim. Heath 1997, Thomas & Bromley 2000) ja (viii) *keskustan asukkaiden tai paikallisten ihmisten roolista*. Freire (2009) huomauttaa, että paikan imago perustuu juuri ”tyypillisistä” paikallisista ihmisistä muodostettuihin stereotypioihin. Warnabyn ja Daviesin (1997, 205) mukaan kaupunkikeskustan johtamisessa korostuu strategisen näkökulman tarve, mikä edellyttää useiden markkinoinnin periaatteiden soveltamista. Käytännössä tämä tarkoittaa julkisen ja yksityisen puolen suurempaa yhteistyötä. Ei riitä, että julkisen puolen toimijat miettivät kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Sen lisäksi usein vain omaan asiakasmarkkinointiinsa keskittyvien yritysten tulisi katsoa toimiensa vaikutuksia koko keskustan ja siinä toimivan keskustaverkoston kehittämisen laajuudessa.

Keskustan moniulotteisuuden ymmärtämiseen tarvitaan holistinen näkemys tilasta, sillä kaupunkikeskusta on paljon muutakin kuin vain fyysinen paikka (Laaksonen ym. 2008). Keskusta on vain yksi komponentti tilan eri osien hierarkiassa (Ashworth & Voogd 1990). Se on olemassa paikallisessa, alueellisessa ja kansallisessa kontekstissa, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä

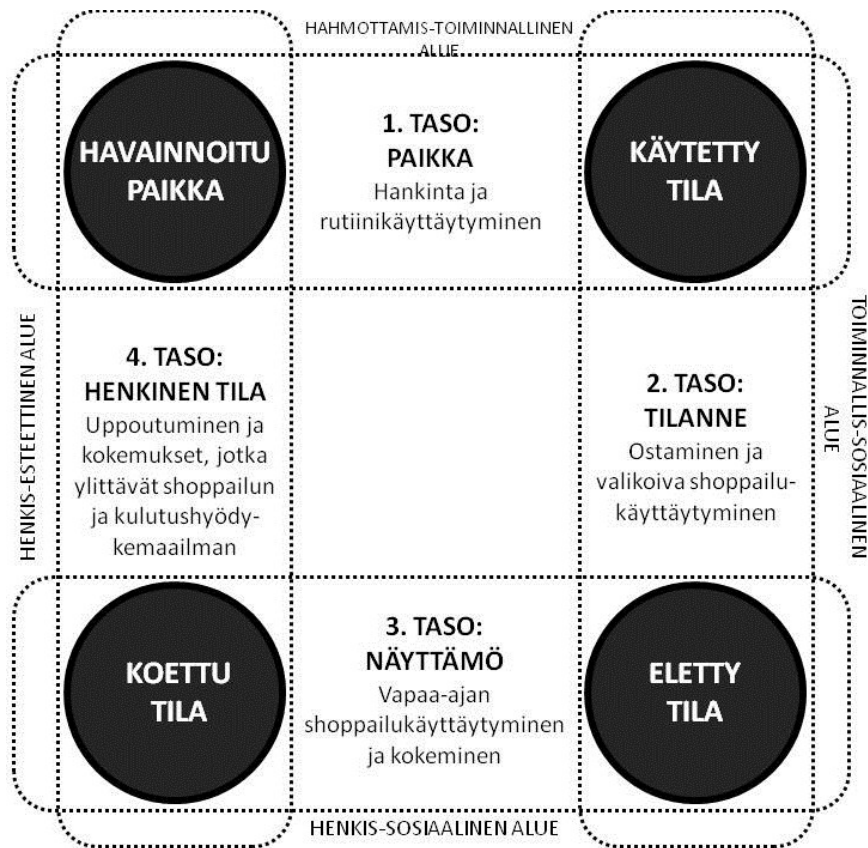
sen kanssa, kenen vastuulle esimerkiksi alueen markkinointi juridisesti rajoittaen kuuluu (Warnaby & Davies 1997). Lefebvren (2007) mukaan kaupunkikeskusta on yhtäaikaista spatiaalinen, visuaalinen, auraalinen, sosiaalinen ja mentaalinen tila. Lisäksi kaupunkikeskusta rakentuu verkostoista, noodeista, linkeistä ja hubeista, jotka kuvaavat muun muassa ihmisten liikettä tilassa (Alppi & Ylä-Anttila 2007).

Tästä monimutkaisesta kokonaisuudesta Parr (2007) esittää spatiaalisen näkökulman mukaisesti neljä toisiinsa yhteydessä olevaa kaupunkialueen määritelmää: (i) ”rakennettu kaupunki”, joka viittaa kaupunkiin fyysisenä ympäristönä ja sisältää kaupallisen sekä valmistustoiminnan, asunnot, julkiset tilat ja liikenteen; (ii) ”kuluttamisen kaupunki”, joka käsittää lisäksi ”rakennetun kaupungin” ulkopuolella sijaitsevat, kaupungista kulutustarkoituksessa riippuvaiset taloudet; (iii) ”työllistävä kaupunki”, joka viittaa elinkeinoihin ja ammatteihin kaupungissa; ja (iv) ”työvoiman kaupunki”, joka viittaa työmatkoihin kaupungissa. Näistä eri kaupungeista muodostuu kaupunkitilan erilaajuiset ulottuvuudet, jotka ovat osaltaan päällekkäisiä, ja perustuvat ihmisten toimintaan tilassa.

Alppi ja Ylä-Anttila (2007) tarkastelevat kaupunkia verkostonäkökulmasta ja analysoivat elementtejä, joihin kaupungin fyysiset/spatiaaliset rakenteet perustuvat. Näitä elementtejä ovat tieverkot, alueet ja sijainnit, jotka nähdään solmukohtina ja linkeinä ihmisten, tavaroiden sekä informaation liikkeelle. Muita urbaanien verkostojen ymmärtämistä edistäneitä tutkijoita ovat Alpin ja Ylä-Anttilan (2007) mukaan: (i) Oswald & Baccini (2003), jotka kehittivät työkalun nimeltä ”Netzstadt” analysoidakseen kaupunkirakennetta verkostojärjestelmien kautta; (ii) Dupuy (2000) ja ”verkostourbanismin” käsite, joka erottaa kolme urbaanin tilan verkostotasoa (infrastruktuuriverkot, sijaintiverkot, agentin aika-tila-verkot); ja (iii) Castells (1996), jonka mukaan koko yhteiskunta ja sen taloudellinen elämä toimivat kuin verkosto, mitä hän nimittää ”verkostoyhteiskunnaksi”.

Laaksosen ym. (2008, 2009) mukaan kaupunkikeskusta ei ole vain paikka, jossa kuluttajille tarjotaan tuotteita ja jossa kuluttamista tapahtuu, vaan kaupunkikeskustaa sinällään, tilana, kulutetaan. He ottavat lähtöpisteekseen Parrin (2007) määritelmät ”rakennetusta kaupungista” ja ”kuluttamisen kaupungista” ja jaottelevat kaupunkikeskustan kuluttamisen tilana neljään ulottuvuuteen: (i) *havainnoitu paikka* (”rakennettu kaupunki”; aistiminen ja ajatteleminen) joka muodostuu kaduista, rakennuksista, kaupoista, ostoskeskuksista, julkisista ja osittain julkisista paikoista, ja luo fyysiset puitteet niin tilassa kuluttamiselle kuin tilan kuluttamisellekin; (ii) *käytetty tila* (tekeminen), joka viittaa toiminnallisiin puitteisiin erilaisille aktiviteeteille, tapahtumille ja

tilanteille; (iii) *eletty tila* (sosiaaliset suhteet) kuvaa keskustan sosiaalista tilaa, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toisensa kanssa tai osana jotain muuta sosiaalista ilmiötä; ja (iv) *koettu tila* (emotionaaliset kokemukset), joka tarkastelee affektiivisiä kokemuksia. Nämä ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa, kuten kuviossa 2 on esitetty.



KUVIO 2 Keskustan kuluttamisen ulottuvuudet ja tasot (Laaksonen ym. 2008, 2009)

Laaksonen ym. (2008, 2009) esittävät lisäksi neljä toisiinsa liittyvää kuluttamisen tasoa: (i) paikka; (ii) tilanne; (iii) näyttämö; ja (iv) henkinen tila. Nämä neljä tasoa liittyvät vastaavasti erilaisiin kulutuskäyttäytymisen malleihin, joita ovat hankinta, ostaminen, shoppailu ja uppoutuminen. Laaksonen ym. (2008) mukaan holistinen kaupunkikeskustakokemus sisältää kaikkien neljän keskustaulottuvuuden yhtäaikaisen kuluttamisen. Kokemus voi kuitenkin rajoittua myös yhteen tai useampaan ulottuvuuteen.

Tässä tutkimuksessa tilan kuluttamisen näkökulma on nostettu Tampereen keskustaverkoston tarkastelun teoreettiseksi lähtökohdaksi. Ulottuvuuksien hahmottaminen ei kuitenkaan ole kovin yksinkertaista, sillä esimerkiksi havaitseminen keskustassa ei ole vain suoraviivaista ärsykkeiden vastaanottoa. *Havainnoidun paikan* ymmärtäminen ja kokeminen vaativat myös ajattelemista (Parr 2007; Laaksonen ym. 2008). Keskustan muodot on järjeistettävä, jotta niistä voi tunnistaa

esimerkiksi maamerkkejä ja reittejä (Israel 2003). Kyse on eräänlaisesta vuorovaikutus- tai neuvotteluprosessista, jossa yritetään saattaa ulkoiset ärsykkeet vastaamaan jo olemassa olevia käsite- tai ajatusmalleja (Fiske 1992, 42–43).

Käytetyn tilan ulottuvuus liittyy fyysisen ympäristön funktionaalisiin ominaisuuksiin eli toisin sanoen siihen, mitä tilassa on mahdollista tehdä (ks. Madanipour 2004, Laaksonen ym. 2008). Keskustan fyysiset puitteet voidaan nähdä ikään kuin teatterin esiintymislavana tai lavasteina (ks. Pine & Gilmore 1998), jotka ihmiset elävöittävät toiminnallaan. Kuitenkin tapa, jolla ihmiset tilaa varsinaisesti käyttävät tai voivat käyttää, ei välttämättä ole sama asia kuin mihin tarkoitukseen se on alun perin suunniteltu (Woolley & Johns 2001). Urbanin kuluttamisen kontekstin dynamiikka syntyy siitä, miten ihmiset toimivat, liikkuvat ja suorittavat päivittäisiä taloudellisen ja sosiaalisen elämän rutiinejaan keskustassa (Knox 2005). Ihmisten läsnäolo tekee keskustasta sosiaalisesti rakentuneen paikan, joka antaa dynaamiset puitteet sosiaalisille suhteille ja vuorovaikutukselle. Sosiaalisessa, *elätyssä tilassa* huomioon otetaan ihmisten väliset suhteet ja muut sosiaaliset ilmiöt (esim. Golledge & Stimson 1990).

Mielen ja ympäristön välinen vuorovaikutus, kuten fyysisen paikan havainnollinen tai esteettinen kokeminen (aistiminen ja ajatteleminen), voivat herättää tunteita ja mielialoja (esim. Burns 2000; Tuan 1974; Laaksonen ym. 2008). Fyysinen ympäristö luo puitteet myös muistoille, ja paikkoihin voi jopa kiintyä tai niitä kohtaan voi olla emotionaalisia suhteita (Tuan 1974). Tätä ulottuvuutta kuvastaa keskustan *koettu tila*. Kaikki tilan ulottuvuudet ja ominaisuudet on tunnettava, jotta siinä toimivaa verkostoa voidaan syvällisesti ymmärtää.

2.2 Verkostoajattelun sovellukset markkinointiin

2.2.1 Verkoston määrittäminen ja kuvaaminen

Gummessonin (2005b, 213–214) mukaan elämme verkostomaailmassa, vaikka sitä ei ole riittävän hyvin kyetty todentamaan teoriassa ja opetuksessa (ks. myös Ritter ym. 2004, 181). Yhä edelleen perinteinen taloustiede vaalii selkeästi määritellyn organisaation myyttiä, vaikka siitä on monesti yritetty irtautua. Käytännössä olemme kaikki verkostoyritysten johtajia ja työntekijöitä. Verkostojen väitetään sopeutuvan paremmin tietorikkaisiin kuin perinteisten hallinnon mekanismien ympäristöihin, sillä verkostoilla on ylivertainen kyky käsitellä informaatiota (Jarillo 1993; Halinen & Törnroos 2005, 1285).

Verkostot otetaan huomioon markkinoinnissa usein erityisesti B2B-maailmassa. Muun muassa

kansainvälinen IMP-tutkijaryhmä (Industrial Marketing and Purchasing Group) on kehittänyt yritysten välisten verkostojen tutkimusperinnettä 1970-luvulta lähtien (Gummesson 2005b, 66; ks. myös [www IMP Group](http://www.IMPGroup.com)). Suurin osa verkostoja tarkastelevasta kirjallisuudesta löytyy yhä edelleen yritysten välistä liiketoimintaa käsittelevistä tieteellisistä julkaisuista tai yhteiskuntatieteiden puolelta. Sovelluksia B2B-maailmaa laajempaan markkinoinnin kenttään ei ole kovin monia. Yksi näistä sovelluksista on Gummessonin (2005b; 2008) kehittämä many-to-many-markkinoinnin teoria, joka kuvaa, analysoi ja hyödyntää markkinoinnin verkosto-ominaisuuksia.

Perinteisten B2C ja B2B -käsitteiden rinnalle on syntynyt tarve kuvata asiakkaiden tai jopa yrityksestä riippumattomien ihmisten välistä kanssakäymistä. Asiakkaiden välistä vuorovaikutusta hahmottelee C2C-käsite, ja asiakkaasta lähtöisin olevaa vuorovaikutusta C2B (Gummesson & Polese 2009). Lisäksi vuorovaikutusta verkostossa voidaan kuvata monimutkaisella ketjulla, kuten B2C2C2B2B2 ja niin edelleen (Gummesson 2005b). Nämä käsitteet istuvat kuitenkin huonosti palveluvaltaisen logiikan ajatusmaailmaan, sillä perinteisissä malleissa yritys ja asiakas eivät ole tasaveroisessa asemassa: B on useimmiten vahvempi toimija kuin C, jolloin toinen on subjekti ja toinen objekti (ks. Peñaloza & Venkatesh 2006, 306). Niinpä uudessa markkinoinnin teoriassa puhutaan mieluummin toimijoista (actor) ja toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, joka voidaan perinteisten lyhenteiden tyyliin kirjoittaa A2A (esim. Gummesson & Polese 2009).

Liiketoiminta verkostoissa perustuu tietojen ja taitojen kautta luotuihin arvoehdotuksiin ja palveluprosessiin (ks. Vargo & Lusch 2004a; Grönroos 2011). Ei riitä, että tarkastelun kohteena ovat yrityksen sisäiset prosessit, vaan on ymmärrettävä myös palveluprosessiin vaikuttavia muitakin, mahdollisesti yrityksen vaikutusvallan ulottumattomissa olevia toimijoita ja heidän prosessejaan (Gummesson 2008) sekä luotava yhdessä arvoa (Lusch & Webster 2011). Näitä prosesseja ovat asiakkaiden arkiprosessit (ks. Knox 2005) tai esimerkiksi kilpailijoiden kaupalliset prosessit kulloinkin relevantissa toimintaympäristössä. Siirtyminen palvelukeskeiseen logiikkaan vaatii yksittäistä yritystä laajempaa näkökulmaa, yrityksen tarkastelemista ulkopuolelta sisäänpäin (outside-in) (Grönroos 2011), ja siihen tarvitaan ymmärrystä verkostoista.

Luschin ja Websterin (2011) mukaan palvelukeskeinen logiikka on erityisen hyödyllinen verkostoituneessa maailmassa. Verkostopääoma ei valitettavasti näy vuosikertomuksissa tai finanssianalyttikoiden ja median kommentteissa. Se, ettei se näy, ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sellaista pääomaa olisi olemassa tai etteikö sillä olisi merkitystä (Gummesson 2005b, 28; Ford ym. 2002; Ritter ym. 2004). Vaikka maailma on kompleksi, verkostoteorian perusteet ovat yksinkertaiset. Verkosto koostuu noodeista (kuten ihmisistä tai organisaatioista) ja suhteista sekä

näiden välisestä vuorovaikutuksesta (Gummesson 2008). Verkostoteoria on osa ”kompleksisuus-teoriaa”, sillä se tunnistaa useiden muuttujien olevan vuorovaikutuksessa keskenään, uniikkien tilanteiden määrä on rajaton, muutos on luonnollinen tilanne, ja prosessit ovat enemmän kehämäisiä ja toistuvia kuin lineaarisia (Gummesson 2008, 16; Ford ym. 2002, 12). Verkostoteorian avulla voidaan keskittyä mihin tahansa verkoston osaan ilman, että kadotetaan yhteyttä kontekstin kokonaisuuteen. Kuka tahansa voi soveltaa verkostoteoriaa esimerkiksi verbaalisten tai graafisten luonnostelmien avulla, matemaattisesti ja suunnittelemalla visuaalisia kuvioita.

Keskustatutkimuksen alalla Alppi ja Ylä-Anttila (2007) kuvaavat linkkien ja hubien avulla informaation ja tavaran virtoja verkostossa. Verkoston solmukohdat voivat laajemmassa merkityksessä olla myös tietokoneita, muita tuotteita, tapahtumia, brändejä ja paljon muuta. Verkostoa pidetään usein vertauskuvana, ja sitä voidaan käyttää kuvaamaan markkinoinnin rakenteita ja prosesseja, koska ne muistuttavat verkostoja. Gummesson (2005b, 43) kuitenkin huomauttaa, että markkinointi ei vain muistuta verkostoa, vaan *on* verkosto. Verkosto on markkinoinnin perusrakenne. Verkostojen tavoin kokonaisuutta ja monimutkaisuutta voidaan painottaa myös muilla käsitteillä, kuten holismi, ekologia, saatavuus, galaksi, kulttuuri, kollektiivinen tietoisuus (Gummesson 2005b, 262). Verkostorakenteet ovat kaikkialla.

Verkostoja voidaan määritellä monin tavoin. Möllerin ym. (2005) mukaan verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton. Fordin ym. (2002, 3) mukaan verkosto koostuu yrityksistä ja niiden välisistä suhteista. Verkosto ei rajoitu vain niihin yrityksiin, joiden kanssa yritys toimii, eikä edes niihin, joiden kanssa muut yritykset toimivat. Verkosto ei myöskään ole vain joukko yrityksiä, joiden kanssa yhdellä yrityksellä on virallisia tai epävirallisia sopimuksia jonkinlaisesta yhteistyöstä. Verkosto on paljon laajempi kuin viralliset sopimukset antavat ymmärtää. Verkosto voidaan määritellä myös negatiiviseen sävyyn, kuten: ”verkoston asianosaisia ovat kaikki ne, jotka voivat vahingoittaa sinua ja yritystäsi” (Gummesson 2005b). On tärkeää tietää, keitä verkostoon kuuluu, ja ovatko nämä esimerkiksi yrityksen toimintaa tarkoituksellisesti haittaavia tyytymättömiä asiakkaita.

Verkostoajattelussa voi harhautua myös stereotypioihin (kuten toimitusketju tai jakelukanava) tai myytteihin, joita Fordin ym. (2002, 1–3) mukaan on kolme: (i) *toiminnan myytti*, jossa liiketoiminta nähdään yhden yrityksen toimintana ja toisen reaktiona (markkinoijat usein kuvittelevat olevansa aktiivisessa roolissa, kun asiakkaiden tehtävä on reagoida); (ii) *itsenäisyyden myytti*, jossa yritys ajattelee analysoivansa omaa ympäristöään, toteuttavansa omaa ja itsenäistä strategiaansa ottaen huomioon vain omat resurssinsa, osaamisensa ja vajavaisuutensa; (iii) *täydellisyyden myytti*, jossa

yritys kuvittelee olevansa omavarainen ja riippumaton sekä kykenevä kehittämään strategiaa muodostaen omista resursseistaan jotain uniikkia osaamistensa ja vajavaisuuksiensa perusteella.

Myyteistä yksikään ei ole totta, sillä kaikki toimivat aina verkostoissa (Gummesson 2008). Kaikki verkostonäkemykset, jotka keskittyvät vain yhden yrityksen ympärille tai ovat sen määrittelemiä, ovat väistämättömästi rajautuneita, yksipuolisia ja antavat vajaan kuvan yritystä ympäröivästä maailmasta. Verkosto koostuu suuresta määrästä aktiivisia ja heterogeenisiä toimijoita, joista jokainen on vuorovaikutuksessa etsien ratkaisuja erilaisiin ongelmiinsa (Ford ym. 2002, 2–3). Nämä verkoston vuorovaikutuksessa syntyneet ratkaisut vaikuttavat useisiin verkoston toimijoista.

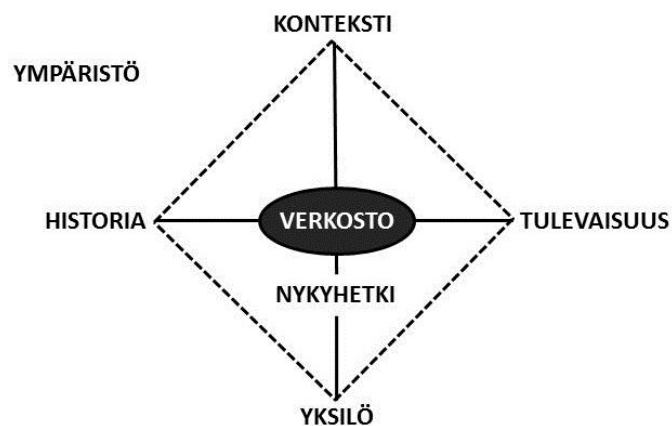
Verkostoja voidaan myös tyypitellä eri kriteerein tai havainnollistaa eri verkostotasojen avulla. Gummessonin (2005b; 27–28, 55) mukaan markkinoinnissa on kolme verkostotasoja: (i) *markkinaverkostot* (toimittajat, jakelijat, asiakkaat, kilpailijat); (ii) *nanoverkostot* (sisäinen verkosto, henkilöstö); ja (iii) *megaverkostot* (kaupungin poliitikot, virkamiehet, media) tai jopa supermegaverkostot (esim. EU). Yritykset, markkinat ja yhteiskunta ovat limittyneitä toisiinsa, eivätkä kovin selvärajaisia tai täsmällisiä ilmauksia. Esimerkiksi julkisen ja yksityisen puolen erottaminen toisistaan hävittäisi mukanaan merkittävän osan verkstorakenteista. Markkinaverkostot ovat pääasiallisesti olleet markkinoijien toimialuetta. Niiden yläpuolella on yritysjohton ja yhteiskunnan tason megaverkostoja, joihin tavalliset markkinoijat eivät suoranaisesti voi vaikuttaa (Gummesson 2005b, 162). Nämä verkostot asettavat ehtoja alemmille verkostotasoille ja antavat ikään kuin markkinoijille näyttämönsä (ks. Pine & Gilmore 1998).

Muita verkostotyyppisiä ovat muun muassa perusliiketoimintaverkostot (luontaisesti syntyneitä), strategiset liiketoimintaverkostot (johdetaan tavoitteiden mukaisesti), liiketoimintaa uudistavat verkostot ja uutta liiketoimintaa luovat verkostot (oppiminen verkostossa keskeistä) (Möller ym. 2005, 1275–1277). Ford ym. (2002, 6) kyseenalaistavat verkostojen tyypittelyn ja huomauttavan sen olevan jälleen yksi stereotypia. Tyypit ovat heidän mukaan yleensä ”kuvia” verkostosta (network pictures), jota on tarkasteltu tietystä näkökulmasta. Sama verkosto voi näyttää hyvin eriltä, kun sitä tarkastellaan toisesta näkökulmasta. Näin ollen ei ole mahdollista määritellä absoluuttisia tai objektiivisia verkostojen tyyppisiä, sillä kaikilla verkostoilla on erilaisia elementtejä, erityispiirteitä ja mahdollisuuksia eri näkökulmista tarkasteltuina

Verkostohorisontin ja verkostokontekstin käsitteet korostavat yksittäisen toimijan roolia verkoston rajojen määrittelijänä. Verkostohorisontilla kuvataan toimijan verkostokäsityksen laajuutta (Anderson ym. 2004). Se voi riippua toimijan kokemuksesta ja verkoston rakenteellisista piirteistä, mutta yksittäinen kuva verkostosta on aina rajallinen (ks. Ford ym. 2002). Verkostokonteksti on

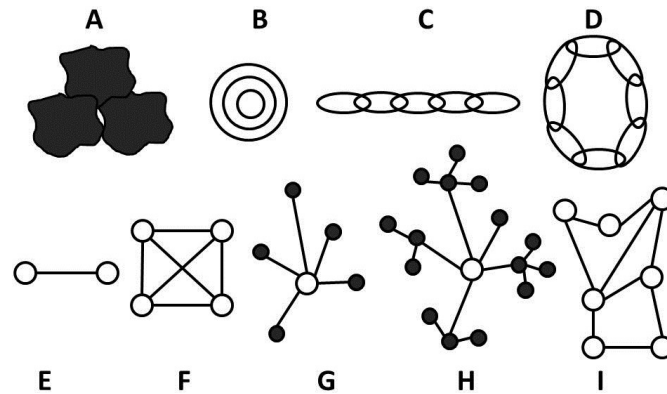
verkostohorisontin osa, jota toimija pitää merkittävänä (Anderson ym. 1994). Konteksti sisältää toimijat ja suhteet (joita yksittäinen toimija pitää relevantteina), toiminnan verkostossa ja siinä käytetyt tai luodut resurssit (Ford ym. 2002; ks. myös www IMP Group). Verkostokonteksti on, ainakin osittain, yhteinen verkostossa läheisesti toimivilla. Verkostoille voidaan piirtää rajoja niiden toimijoiden perusteella, jotka tietyllä hetkellä ovat aktiivisesti suhteissa toisiinsa liiketoiminnan, sosiaalisen ja/tai teknologisen vaihdon kautta (Halinen & Törnroos 2005, 1288).

Verkostoprosessit ovat upotettuina kontekstiinsa, eikä niitä voida tutkia irrallisina. Halinen ja Törnroos (2005, 1290) ehdottavat verkostojen analysoinnille viitekehystä, joka sisältää ajan ja kontekstin ulottuvuuden. Kuviossa 3 vaakasuoran akselin ajan ulottuvuudelle kuuluvat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Pystysuora akseli kuvaa verkoston kontekstin erilaisia tasoja, jotka todennäköisesti vaikuttavat verkoston muutosprosesseihin. Tutkittava verkosto sijoitetaan viitekehysten keskelle, mutta erotetaan yksilöistä, jotka pohjimmiltaan toimivat ja tekevät tulkintoja verkostoihin osallistuvissa yrityksissä.



KUVIO 3 Viitekehys liiketoimintaverkostojen analysoinnille kontekstin ja ajan tilassa (Halinen & Törnroos 2005, 1290)

Verkostoja voidaan kuvata eri tavoin, mutta on pidettävä mielessä, että yksittäinen kuva verkostosta on aina kuvaus tietystä hetkestä. Esimerkiksi graafiteorian avulla on mahdollista kuvata yksinkertaistetusti verkostojen solmukohtia ja lenkkejä, vahvoja tai heikkoja sellaisia (Gummesson 2005b, 272–277). Kuviossa 4 on esitetty verkostoanalyysien erilaisia keinoja kuvata verkostoja graafisesti. Ylärivissä vasemmalla on joukko-opin tyylinen esimerkki siitä, miten ilmiöt voivat olla osittain päällekkäisiä (A), kuten markkina-, mega- ja nanoverkostot. Verkoston keskeisiä jäseniä voidaan kuvata myös ympyröillä (B), joista sisimpänä on verkoston keskipiste ja sen ympärillä seuraavaksi lähimpänä olevat verkoston jäsenet eli primaaripiiri ja sekundaaripiiri. Kuviot C ja D esittävät ketjuja, jollainen voisi olla esimerkiksi jakeluketju.



KUVIO 4 Verkostoanalyysin keinot kuvata verkostoja graafisesti (Gummesson 2005b, 273)

Kuviot E ja F näyttävät, kuinka nopeasti verkosto voi kasvaa, kun solmukohtien ja lenkkien määrä kasvaa. Dyadissa on kaksi solmukohtaa ja yksi lenkki, mutta jos solmukohtia on neljä, niin potentiaalisia lenkkejä on jo kuusi. Kuvioiden G, H ja I kohdalla Gummesson (2005b, 274) viittaa Paul Baraniin, jonka mukaan verkstorakenteita on kolmenlaisia: keskitetty (G), jossa kaikki lenkit kiinnittyvät yhteen napaan; hajautettu (H), jonka navat linkittyvät yhteen keskinapaan; ja jaettu (I), jossa kaikki liittyy kaikkeen, mutta keskinapa puuttuu. Kuvion I tapaus tarkoittaa, että jos yksi lenkki poistuu, solmukohdalla on vielä useita lenkkejä, joihin kiinnittyä.

Kuvat verkostoista ovat kuitenkin aina yksinkertaistettuja ja useimmiten vain kaksiulotteisia, vaikka elämän ja markkinoinnin verkostoilla voi olla lukemattomia ulottuvuuksia. Kyse on staattisista kuvauksista tai vertailuista eri aikoina otettujen silmänräpäyskuvien välillä. Kuvioiden päivittäminen on vaikeaa, sillä verkostot ovat dynaamisia järjestelmiä, ja ne muuttuvat jatkuvasti ajassa ja kontekstissaan (Gummesson 2005b, 79). Seuraavana tulevaisuuden askeleena ovat dynaamiset kuvaukset, kuvitetut verkostot, joista näkyy jatkuva muutos (Gummesson 2005b, 272).

Verkostojen hyvä puoli on, että ne heijastavat todellisuutta ja niillä on pätevyyttä sekä merkitystä (Gummesson 2005b, 94). Huonoa sen sijaan on, ettei niitä monimutkaisuuden ja vaihtelevuuden takia ole kovin helppoa saada hallintaan, kuvata tai hahmotella rakennetta. Verkostot voivat periaatteessa olla äärettömiä, ”mittakaavattomia”, joiden koolla ei ole ylärajaa. Se tuo haasteita suhteiden kehittämiseksi ja johtamiselle.

2.2.2 Verkostosuhteiden rakentuminen ja johtaminen verkostossa

Suhteita verkostoissa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Organisaatioteorian näkökulmasta voidaan puhua systeemiteoriasta, jossa organisaatiot nähdään erilaisten osajärjestelmien verkkona (alkaen 1960-luvulta, Katz & Kahn 1966). Markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa esiintyvät

usein ekosysteemit (Iansiti & Levien 2004) tai vielä tarkemmin palveluekosysteemit (Vargo & Lusch 2010). Suhdemarkkinoinnin fokus on pitkälti siirtynyt yksittäisten dyadien (kaksi toimijaa, joiden välisestä suhteesta ollaan kiinnostuneita) tutkimisesta kohti kompleksien ja kerrostuneiden suhdeverkostojen tutkimista (Gummesson 2005b; Merz ym. 2009).

Yritys itsessään on vain monimutkainen ihmisten, osastojen ja toiminnallisten yksiköiden välisten sisäisten suhteiden muodostama verkosto, joka määrittelee yrityksen kyvyn kehittyä ja toteuttaa strategioitaan (Ritter ym. 2004, 175). Verkostot voivat ulottua virallisten rajojen yli sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti (Gummesson 2005b, 228). Todellisuudessa yrityksellä ei siis ole yksiselitteisiä ulkorajoja. Jokaisella työntekijällä on oma yrityksensisäinen verkostonsa. Yrityksen toiminta ylittää yrityksen juridiset rajat, sillä se jatkuu markkinoilla ja yhteiskunnassa ulottuen kuluttajiin ja kansalaisiin.

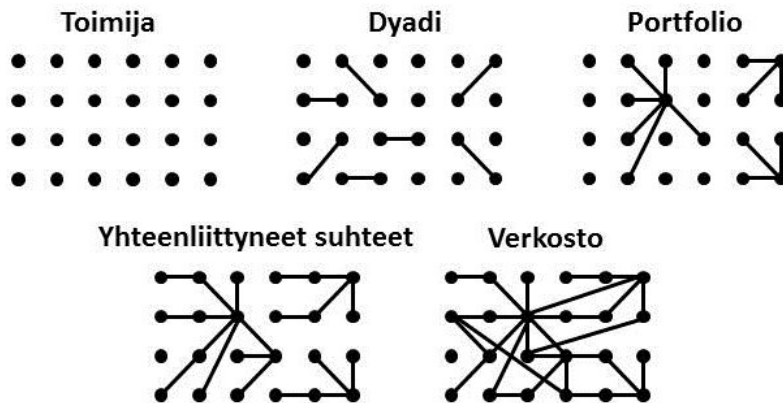
Verkostosuhteiden rakentumisessa on kyse vallasta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Näistä tärkein ulottuvuus on valta, sillä se useimmiten päihittää luottamuksen ja sitoutumisen verkostossa (Gummesson 2005b, 269). Valtaa voidaan käyttää positiivisten tulosten saavuttamiseksi ja negatiivisten vaikutusten pidättelemiseksi. Ritterin ym. (2004, 178) mukaan kaikki suhteet ovat positiivisten ja negatiivisten riippuvuuksien sekoituksia sisältäen yhteistoiminnallisia, kilpailullisia ja konfliktillisia elementtejä. Positiivinen riippuvuus tarkoittaa suhteita, jotka edesauttavat yrityksen toimintaa, ja negatiivinen riippuvuus suhteita, jotka haittaavat toimintaa (esim. kilpailijoiden toimet verkostossa). Valta johtaa käytännössä liian usein väärinkäyttöön, joko tietoisesti tai puutteellisen empatian ja puuttuvan kaukonäköisyyden takia (Gummesson 2005b). Vallankäyttäjä, useimmiten yritys tai viranomainen, käyttää monopoli- tai muuta ylivalta-asemaa päästäkseen heikomman osapuolen niskan päälle, jolloin syntyy epäedullisia win–lose-tilanteita.

Sekä kaupallisissa että yksityisten välisissä suhteissa käydään koko ajan enemmän tai vähemmän näkyvää valtakamppailua, sillä markkinatalous rakentuu kilpailulle ja sille, että hyödynnetään yliotetta muista yrityksistä (Gummesson 2005b, 269–270). Perinteiset markkinastrategiat, kuten tavaroiden ja palvelujen erilaistaminen ja kilpailijoita alhaisemmat kustannukset voivat luoda valtaa. Kilpailu aiheuttaa sen, että valta on alituisen uhattuna, kun uusia toimijoita saattaa tulla näyttämölle vastustamaan vallan väärinkäyttöä. Useimmiten valta on epätasapainossa, epäsymmetristä, mutta sen pyrkimys on kohti tasapainoa, symmetriaa (Gummesson 2005b, 270).

Valtaan liittyy johtaminen. Verkostojen johtamisen mahdollisuudesta tai mahdottomuudesta käydään vilkkaasti keskustelua. Osa tutkijoista mieltää verkostot yksittäisen toimijan hallittaviksi kokonaisuuksiksi, joita on mahdollista johtaa tarkoituksenmukaisesti (Jarillo 1993; Möller ym.

2005, 1275), kun taas osan mielestä yksikään yksittäinen toimija ei voi mitenkään kontrolloida jatkuvasti muuttuvia monimutkaisia suhteita (Häkansson & Ford 2002; Ford ym. 2002; Ritter ym. 2004). Verkostotutkimuksessa puhutaan usein verkoston johtajasta, hub-yrityksestä tai muusta vastaavasta verkoston keskipisteestä. Mitä vahvempi hub-yrityksen, asema on, sitä vapaammin se voi valita verkoston muut toimijat (Möller ym. 2005, 1281). Gummesson (2005b, 233) käyttää keskeisimmästä toimijasta nimeä verkostokapteeni. Verkostokapteeni on henkilö, jolla on niin paljon valtaa, että hän voi johtaa ja antaa määräyksiä oman nanoverkostonsa ulkopuolella.

Verkostotasolla on kahdenlaista johtamista (Ritter ym. 2004): (i) *verkoston johtamista*, kun yritys hallitsee muista yrityksistä koostuvaa verkostoa ja operoi hub-yrityksenä, kanavana tai verkostokapteenina; ja (ii) *verkostossa johtamista*, kun yritys toimii yhtenä monista ja vaikuttaa toiminnallaan verkoston toimintaan ja rakenteeseen. Yritykset hallitsevat kuitenkin harvoin täysin kaikkia suhteitaan, ja ovat sen takia alttiita muiden toiminnan seurauksille ja vaikutuksille (Ritter ym. 2004, 175; Ford ym. 2002, 5; Gummesson & Polese 2009). Verkostojohdamisen haasteita hahmotellaan kuviossa 5.



KUVIO 5 Suhteen tasot ja johtaminen verkostossa (Ritter ym. 2004, 179)

Ensimmäisellä johtamisen tasolla tarkastellaan yksittäisiä toimijoita, jotka ovat eristäytyneitä muista. Tähän käsitykseen yrityksestä perustuvat monet resurssipohjaiset teoriat (Ritter ym. 2004, 179). Yritykset eivät kuitenkaan ole maailmassa yksin, vaan ovat tekemisissä esimerkiksi asiakkaiden, muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa (Ford ym. 2002; Gummesson & Polese 2009). Lisäksi yrityksen sisällä on monenlaisia yhteyksiä ihmisten välillä (Halinen & Törnroos 2005). Tätä kuvaa johtamishaasteiden toinen taso, dyadit, joita markkinoinnin kirjallisuudessa on tutkittu paljon myyjä-ostaja-välisenä suhteena. Yksittäistä dyadia voidaan kutsua myös mikropositioksi verkostossa (Möller & Halinen 1999).

Portfolion taso kuvaa yrityksen kanssa suorassa vuorovaikutuksessa olevia toimijoita, kun taas

yhteen liittyneiden suhteiden taso tuo kuvioon mukaan myös esimerkiksi asiakkaiden asiakkaat tai toimittajien toimittajat, joiden kanssa yritys ei välttämättä ole suoraan vuorovaikutuksessa. Viimeisessä kuviossa on verkosto, jossa monien mikropositioiden lisäksi on huomioitava myös makropositio, yrityksen asema koko verkostossa. Johtaminen verkostossa on jatkuvaa tasapainoilua toimijoiden intressien välillä. Se on haasteellista, sillä vaihdantaa tapahtuu verkoston toimijoiden välillä eri mikropositioissa. Ne sisältävät myös vuorovaikutuksen yritysten ja muiden organisaatioiden (julkisen hallinnon) välillä ja sisällä, niin liiketoiminnallisesti kuin ilman liiketoiminnallisia tavoitteita (Ritter ym. 2004, 179).

Fordin ym. (2002, 4) mukaan ei ole olemassa yhtä, yksittäistä ja objektiivista verkostoa, eikä yhtä ”oikeaa” tai täydellistä kuvausta siitä. Verkosto ei ole yrityksen verkosto, eikä yksikään yritys omista sitä. Yksikään yritys ei voi johtaa verkostoa, vaikka monet sitä yrittävät. Ford ym. (2002) väittävät myös, ettei yksikään yritys voi olla verkoston hub-yritys (vrt. Möller ym. 2005; Ritter ym. 2004), eikä verkostolla ole keskusta, vaikka monet uskovat itse olevansa keskellä. Kyse on verkoston ”kuvista”, jotka ovat jokaisen toimijan näkökulmista erilaisia. Kuvat muodostavat perustan havainnoille siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja miten pitäisi toimia tai reagoida verkostossa. Yritysten pitäisi pyrkiä hahmottamaan muiden toimijoiden kuvia verkostosta. Nämä kuvat saattavat näyttäytyä muille *vanhanaikaisina*, *todellisuudenvastaisina* tai *epäreiluina*, mutta ne ovat se todellisuus, jonka pohjalta muut toimijat toimivat ja reagoivat verkostossa (Ford ym. 2002, 7–8).

Fordin ym. (2002) mukaan johtaminen verkostossa on verkostokuvien, verkostoitumisen ja verkoston tulosten vaikutusta toisiinsa. Organisaation strategia pitäisi verkostossa nähdä enemmänkin tiettyinä suunnitelmallisuutena päätösten virrassa kuin suunnittelun, määrittelyn ja implementoinnin lineaarisena prosessina. Päätökset eivät ole vain toimijan omia, vaan liittyvät myös vastapuoliin. Strategiaan sisältyy toimintaa, reagointia ja uudelleen reagointia, jotka perustuvat toimijan verkostokuvaan, omiin ja muiden verkostoitumiseen ja tämän kaiken seurauksiin (Ford ym. 2002, 19–22).

Johtajien haasteena on kehittää verkostoitumisen kykyä, joka mahdollistaa resurssien yhdistämisen toisten toimijoiden resurssien kanssa (ks. Björk & Virtanen 2005). Tätä kehitystä hidastaa ymmärryksen puute monimutkaisesta verkstorakenteesta. Ritterin ym. (2004, 181) mukaan suurimmat haasteet ovat poikkisuhteellisten tehtävien ja koko organisaation kehittämisessä kohti avointa verkostoyritystä. Yritys, joka näkee verkoston omista lähtökohdistaan ja vain tapana ratkaista omia ongelmiaan, ei pysty ymmärtämään muiden motivaatioita tai huolia, verkoston dynamiikkaa ja oman hyvinvoinnin kytkeytymistä muihin (Ford ym. 2002, 12).

Gummesson (2005b, 50–52) tarjoaa kolme arvostusaluetta verkostoissa onnistumiseen: (i) *yhteistyöhalukkuus*, halukkuus olla mieluummin samalla puolella ”kanssaosapuolia”, partnereita, kuin vastapuolia; (ii) *win-win*, ja (iii) *kohtelee jokaista asiakasta yksilönä*. Win-win on jatkuvaa tasapainoilua empatian ja egoismin välillä. Se on myös tasapainoilua asiakas- ja yrityskeskeisyyden välillä (ks. ”balanced centrality”, Gummesson 2008). Lisäksi asiakkaan kohdalle tulee aina kirjoittaa asiakas, ei segmentti tai markkinat, sillä asiakas on aina yksilö (Grönroos 2011).

2.3 Brändi suhteiden välittäjänä verkostossa

2.3.1 Brändi palvelukeskeisen logiikan ja verkostoajattelun näkökulmasta

Useimmat tutkimukset brändisuhteista ovat keskittyneet dyadiseen, kahdenväliseen, suhteeseen brändin ja kuluttajan välillä (Jones 2005, 10; Hatch & Schultz 2010, 591). Samalla kompleksisemmat brändisuhteet, kuten brändien väliset suhteet ja brändisuhteet verkostoissa, ovat saaneet vähemmän tutkimuksellista huomiota. Organisaatioiden muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja kerrostuneemmiksi verkostosteemeiksi (Gummesson 2005b) vaativat myös verkostojen brändisuhteet uudenlaista tutkimuksellista huomiota. Brändi on vahva työkalu, kun yritetään selittää suhteita ja arvon luomista kaikissa verkoston suhteissa (Jones 2005, 10).

Palvelukeskeinen ymmärrys liiketoiminnasta haastaa perinteisen, tuotekeskeisen käsityksen brändistä (Klaus & Maklan 2007, 116). Merzin ym. (2009) mukaan tutkimuksellinen fokus brändikirjallisuudessa voidaan jaotella neljään brändiaikakauteen: (i) *fokus yksittäisissä hyödykkeissä* (1900–1930-luvuilla); (ii) *fokus arvossa* (1930–1990-luvuilla); (iii) *fokus suhteessa* (1990–2000); ja (iv) *fokus sidosryhmissä ja verkostosuhteissa* (2000–). Tässä tutkimuksessa keskitytään neljänteen aikakauteen, joka vie suhdeajattelua yhä pidemmälle monenlaisten sidosryhmien muodostamiin verkostoihin. Jos aiemmin markkinoinnin tehtävänä on ollut kertoa yrityksestä asiakkaille, niin nyt markkinoinnin tehtävä on edustaa asiakasta yrityksessä ja koko verkostossa.

Aikakausi-ajottelullaan Merz ym. (2009) kytkevät uudenlaisen brändilogiikan kehittymisen palvelukeskeiseen logiikkaan (ks. Vargo & Lusch 2004, 2008a; 2008b). Siltikin brändin rooli alkuperäisissä palvelukeskeisen logiikan edellytyksissä on jäänyt vähäiseksi. Tähän epäkohtaan ovat puuttuneet monet tutkijat, jotka painottavat brändin roolia palveluprosessissa (Jones 2005; Brodie ym. 2006; Brodie 2009; Brodie ym. 2009; Fyrberg & Juriado 2009; Brodie & de Chernatony 2009; de Chernatony 2009; Brodie, Whittome & Brush 2009; Payne, Storbacka, Frow, & Knox

2009). Palvelukeskeiseen logiikkaan ja arvon yhdessä luomiseen perustuvia bränditeorioita ei ole vielä kovin montaa ja ne ovat lähinnä poikkeuksia bränditeorioiden tuotekeskeisessä valtavirrassa. Olemassa olevat sovellukset ovat melko yhteneväisiä toistensa kanssa ja kehittyneet viime vuosina yhä enemmän kohti verkostoajattelun mukaista laajaa näkemystä yrityksen toimintaympäristöstä sekä suhteista.

Kehittyvässä brändilogiikassa brändiä ei nähdä niinkään yksittäisen yrityksen omaisuutena ja yrityksen hallinnassa olevana resurssina, vaan enemmänkin koko verkoston laajuudella toimivana ilmiönä, jota ei voida hallita, ohjailta tai tietoisesti ”rakentaa” (Grönroos 2009). Brändi ei kuitenkaan ole menettänyt merkitystään liiketoiminnassa, päinvastoin, se on saanut yhä voimakkaampia sosiaalisia merkityksiä suhteiden välittäjänä ja jopa valtavien brändiyhteisöjen yhdistävänä voimana (Brodie ym. 2006; Fyrberg & Juriado 2009; Hatch & Schultz 2010). Joidenkin brändien valtaisaan menestykseen ja brändiyhteisöihin, joissa brändit alkavat jopa elää aivan omaa elämäänsä yrityksestä riippumatta, johtavat tekijät ovat edelleen suuria mysteereitä (Burmamann 2010). Teoriat ovat kuitenkin kehittyneet mielenkiintoisesti kohti sosiaalisempaa, vuorovaikutteisempaa ja yhteisöllisempää brändiä, jossa keskeisiä ovat sosiaaliset merkitykset, eivät rakentamisen vaiheet tai mainonta.

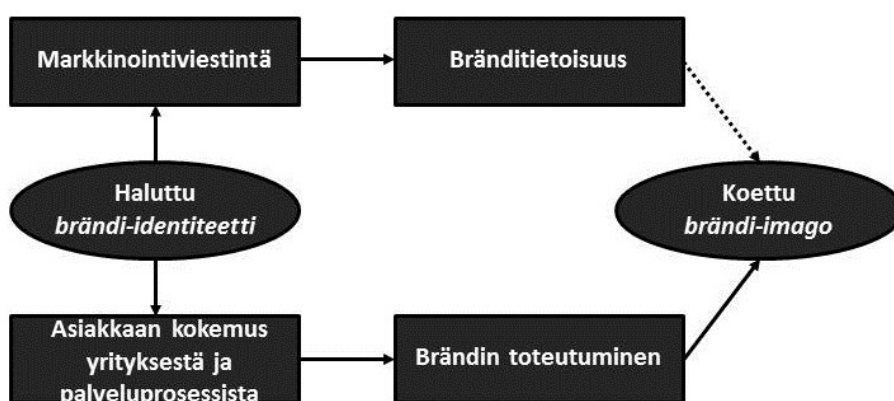
Kun brändiä tarkastellaan palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta, avainkäsitteitä ilmiön ymmärtämiseksi ovat *prosessi* ja *lupaus*. Prosessi voidaan määrittellä toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (af Ursin 2010). Se ylittää aina organisatorisia rajoja, kuten yksikköjä, toimistoja, vastuualueita. Toisin sanoen prosessi on ryhmä loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan toiminnan resursseja. Gummesson (2005b, 262) määrittelee prosessin ”toimintoverkostoksi”, jossa toiminnot voivat olla monenlaisia, tapahtua sekä samanaikaisesti että perättäisinä. Palveluprosessi kuvaa yrityksen liiketoiminnan ydintä, sen olemassaolon tarkoitusta, ja siihen liittyy koko yrityksen tapa toimia (Grönroos 2011). Markkinointi lupausen johtamisena tarkoittaa tätä prosessia, jossa annetaan lupauksia asiakkaille ja toteutetaan ne siten, että samalla täytetään lupausen pohjalta syntyneet odotukset (Grönroos 2010).

Grönroos (2009) puhuu mieluummin *brändin kehittämisestä* kuin rakentamisesta, mikä kuvaa asiakkaan roolia brändin varsinaisena rakentajana ja yrityksen roolia oikeiden olosuhteiden varmistajana halutun brändi-imagon kehittymiselle. Yksittäisten vaiheiden suorittamisen sijaan bränditeorioiden fokus on siirtynyt *koko yrityksen tapaan toimia* (Grönroos 2011). Indin (2001, 30) mukaan paras tapa kehittää brändiä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät ja uskovat

organisaation arvoihin. Muodollisen brändin rakentamisen mallin sijaan on arvokkaampaa keskittyä brändin määrittämisen prosessiin. McDonald ym. (2001, 342) korostavat, että brändin rakentaminen vaatii holistista lähestymistapaa ja koko yrityksen osallistumista (ks. Grönroos 2011).

Palvelukeskeisen logiikan mukaista palveluprosessia ei luonnollisesti voida markkinoida samaan tapaan kuin yksittäistä fyysistä tuotetta. Grönroosin (2009, 391) mukaan brändiä kehitettäessä on pidettävä mielessä kaksi seikkaa: (i) vakiotuote ei voi olla brändisuhteiden lähtökohta, vaan brändin ydin on palveluprosessi; ja (ii) brändi perustuu yritykseen ja sen palveluprosessiin, ei erillisiin palveluihin. Brändi kehittyy ja muuttuu sitä mukaa, kun asiakas vastaanottaa brändiviestejä palveluprosessin työntekijöiltä, järjestelmistä ja fyysisten tuotteiden osista, suunnitellusta markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä (word-of-mouth) ja esimerkiksi Internetin keskustelupalstoilta tai sosiaalisesta mediasta. Asiakkaan ja brändin välille muodostuu suhde, *brändisuhde*, joka antaa tuotteille, palveluille ja muille ratkaisun osatekijöiden yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä (Grönroos 2009, 387).

Grönroosin (2009) malli brändin kehittämisestä (kuviossa 6) perustuu brändin identiteetin ja imagon suhteelle ja nostaa asiakkaan koko brändin rakentamisprosessin keskiöön. Brändi-identiteetti on ikään kuin suunnitelma siitä, mitä brändin halutaan olevan, kun taas imago on se mielikuva, joka identiteetin pohjalta todellisuudessa on syntynyt (Kapferer 2008, 174–175). Markkinointiviestinnän avulla voidaan luoda bränditietoisuutta eli kertoa asiakkaille palvelun olemassaolosta ja yrityksen haluamasta brändi-identiteetistä. Näistä muodostuu brändistä annettu lupaus, jonka tulisi toteutua palveluprosessissa (Grönroos 2010).



KUVIO 6 Palvelun brändiprosessi (Grönroos 2009, 392)

Brändin imago on vastaanottajan muodostama synteesi kaikista brändiviesteistä, kuten mainoksista, symboleista, sponsoroinnista, tuotteista, artikkeleista, joita yritys lähettää. Tämä imago syntyy viestien dekodauksella, jolloin viesteistä erotetaan ja tulkitaan merkityksiä (Kapferer 2008, 175;

alalaita), joilla mahdollistetaan merkitysten ja kokemusten liittäminen lupaukseen sekä henkilökunnan sitoutuminen toteuttamaan lupausta. Kolmion vasen laita puolestaan kuvaa palveluprosessia, jossa asiakkaat ja henkilökunta ovat vuorovaikutuksessa. Asiakkaat ovat annetun lupauksen perusteella muodostaneet odotuksia, joiden tulisi palveluprosessissa vähintäänkin täyttyä. Vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa luodaan merkityksiä ja kokemuksia, jolloin lupauksen mukainen brändin arvo asiakkaalle toteutuu tai jää toteutumatta.

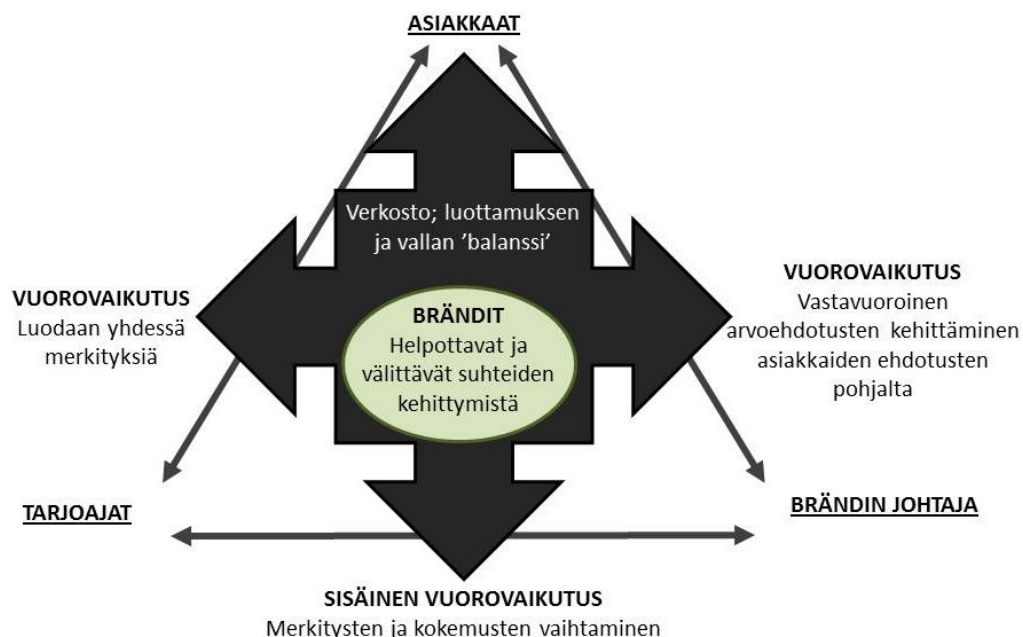
Brändin arvon luominen asiakkaalle ja samalla brändipääoman luominen yritykselle edellyttävät, että kaikki kolme prosessia kolmion laidoilla suunnitellaan ja yhdistetään harkitusti (Grönroos 2007). Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Perinteinen käsitys markkinoinnista rajoittuu lähinnä kolmion oikeaan laitaan ja lupauksen antamiseen. Muu organisaatio toteuttaa useimmiten omia tehtäviään irrallaan markkinoinnista, vaikka markkinoinnissa pitäisi olla kyse asenteesta ja koko organisaation tavasta toimia (Grönroos 2011). Innovatiiviset arvoehdotusten tarjoajat kehittyvät syvällisestä asiakkaiden arvonluomisprosessien ymmärtämisestä, jolloin yrityksen näkökulmasta keskeisiksi nousevat toimintaa ohjaavat kysymykset, kuten *”Mitä asiakkaat tekevät tai yrittävät saada aikaiseksi tuotteillamme?”* ja *”Millaisia ovat asiakkaiden tavoitteet ja kuinka me voimme edistää niiden saavuttamista?”* (Ballantyne & Varey 2006, 342).

Koko palveluprosessia on hallittava osana brändin kehittämistä, jotta kielteisiä brändikontakteja ei pääsisi syntymään brändilupauksen jäädessä toteutumatta (Grönroos 2009; ks. myös Brodie & de Chernatony 2009). Heikosti toimiva palveluprosessi tuhoaa hyvänkin brändin, eikä tilannetta voida paikata pelkällä suunnitellulla markkinointiviestinnällä. Muutoksen on tapahduttava palveluprosessissa ja organisaation kulttuurissa. Grönroosin (2009, 392) mukaan *”haluttu brändi muodostuu, kun asiakkaiden ja organisaation arvot ovat sopusoinnussa keskenään ja täydentävät toisiaan”*. Arvojen saamisessa sopusointuun keskeiseksi nousee sisäinen brändin kehittäminen ja brändi-identiteetin sisäinen markkinointi, jotta oman organisaation ja muiden verkostokumppaneiden työntekijät oppivat ja motivoituvat toteuttamaan brändiä menestyksekkäästi.

Asiakas ja työntekijät eivät kuitenkaan ole ainoita, jotka vaikuttavat brändiin ja sen arvoon verkostossa. Kaikki muut verkoston toimijat vaikuttavat brändiin vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Jonesin (2005, 27) mukaan brändi on kaikkia verkoston suhteita yhdistävä ja toimijoiden yhdessä luoma. Verkoston toimijat tulisi hänen mukaansa analysoida ja jaotella brändin kannalta primääreihin ja sekundaareihin riippuen siitä, miten tärkeä vaikutus brändille on. Suhteiden arvioimiseen hän esittää kolme muuttujaa: riippuvuus, strateginen merkitys ja ajankohtaisuus. Lisäksi toimijoita analysoidessa tulisi tunnistaa mitä eri suhteissa vaihdetaan, ja minkälainen

vaihdannan luonne on (hedonistinen, symbolinen vai funktionaalinen). Yrityksen on oltava tietoinen jokaisen strategisesti tärkeän toimijan kokonaisvaltaisesta viestinnän kokemuksesta (Jones 2005). Tämä kokemus sisältää suoran ja maksetun viestinnän, PR:n, yrityksen strategiset bränditoimenpiteet ja epäsuoran viestinnän sekä brändiä koskevan kolmannen osapuolen viestinnän (ks. Kapferer 2008 ja ”häly”).

Fyrberg ja Jüriado (2009) hyödyntävät omassa palveluverkostojen mallissaan Brodien ym. (2006) kolmiomallia, mutta liittävät sen verkostoajatteluun. Palveluverkoston malli (kuviossa 8) perustuu Fyrbergin ja Jüriadon (2009) väittämään, että verkoston toimijoiden välisen vuorovaikutuksen laatu on perusta yhdessä luomiselle (co-creation). Myös Ballantyne ja Varey (2006) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä ja dialogia suhteiden laadun, tiedon jakamisen ja uudistamisen sekä oppimisen perustana (ks. myös Lusch, Vargo & Tanniru 2010). Fyrberg ja Jüriado (2009) erottavat brändin kehittämisessä kolme keskeistä toimijaa tai toimijaryhmää: (i) *brändin johtaja* (brändin omistaja tai muu organisaatio, joka on vastuussa brändin johtamisesta); (ii) *tarjoajat* (sisältäen verkostossa toimivat pienemmät yritykset); ja (iii) *asiakkaat* (keskeiset toimijat yhdessä luomisen prosessissa).



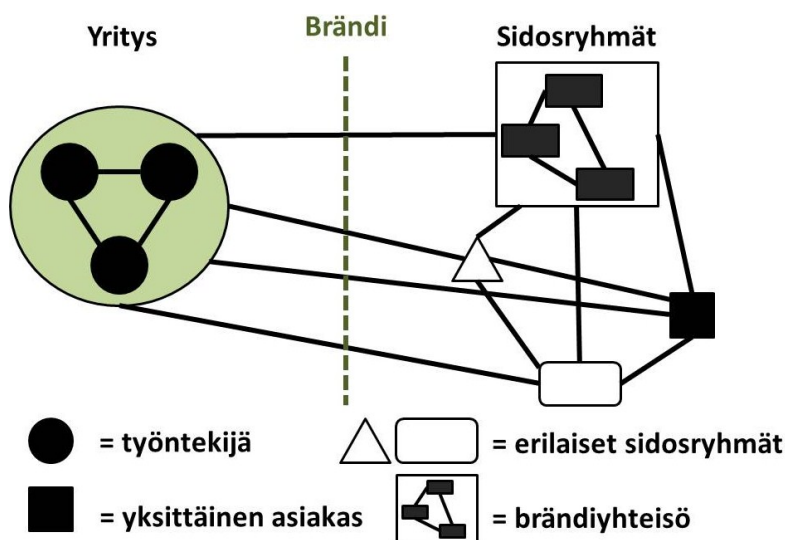
KUVIO 8 Palveluverkoston kontekstisidonnainen malli (Fyrberg & Jüriado 2009, 428; pohjautuen Brodie ym. 2006)

Brändi ei tässä tapauksessa synny yrityksen ja asiakkaan välisessä dyadissa, vaan se on enemmänkin useamman toimijan välisen vuorovaikutuksen tulosta. Vuorovaikutuksessa luodaan yhdessä merkityksiä, joista brändi syntyy. Verkostonäkökulman myötä voidaan saada syvempää

ymmärrystä yhdessä luomisen (co-creation) prosessista, jos otetaan huomioon vuorovaikutuksen laadun tärkeys moniulotteisissa ja arvoa yhdessä luovissa suhteissa (Fyrberg & Jüriado 2009); ks. Ballantyne & Varey 2006).

Fyrbergin ja Jüriaden (2009) mukaan on tärkeää huomata, että verkoston yritykset luovat yhdessä arvoa asiakkaidensa kanssa päivittäin brändin johtajan toimista riippumatta. Brändin johtajan on huomioitava tämä ja tietoisesti edistettävä verkoston jäsenten yhdenmukaista toimintaa sekä brändin sisäistämistä. Brodie (2009) tukee näkemystä ja esittää, että lupauksen viitekehystä tulisi laajentaa verkostojattelun mukaisesti niin, että se ottaisi huomioon myös muut sidosryhmät. Brändin avainaseman koko verkoston laajuusena suhteiden helpottajana ja välittäjänä tulee kuitenkin säilyä.

Merz, He ja Vargo (2009) vievät suhdeajattelun vielä pidemmälle esittämällä, että kaikki suhteet ovat verkostosuhteita (ks. myös Ford ym. 2002; Gummesson 2005b). Kuten kuviossa 9 on esitetty, heidän mukaansa sidosryhmänäkökulmasta (i) *brändin arvoa luodaan yhdessä sidosryhmäperusteisissa ekosysteemeissä*; (ii) *sidosryhmien ja brändien välille rakentuu verkostosuhteita*; ja (iii) *brändin arvo rakentuu dynaamisesti erilaisten sidosryhmien välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa*. Yksittäisen asiakkaan ja toimittajan sijaan toisensa kohtaavat siis asiakkaan verkosto ja toimittajan verkosto (Gummesson 2005b).



KUVIO 9 Sidosryhmäfokus aikakausi (Merz ym. 2009)

Merz ym. (2009) näkevät brändin jatkuvana sosiaalisena prosessina, jossa brändin arvon luomisen fokus on sidosryhmissä. Näkemys on yhdenmukainen muidenkin tutkijoiden esittämien ajatusten kanssa, joiden mukaan brändin arvoa luodaan yhdessä ensisijaisesti sidosryhmäperusteisissa neuvotteluissa (Gregory 2007; Brodie 2009; Brodie ym. 2009; Fyrberg & Jüriado 2009; Hatch &

Schultz 2010). Sidosryhmät eivät kuitenkaan rajoitu vain asiakkaisiin ja brändiin liittyviin toimijoihin, joiden vuorovaikutus yrityksen kanssa on suoraa. Niihin kuuluu myös muita brändiin liittymättömiä toimijoita, jotka eivät välttämättä ole edes yrityksen asiakkaita (ks. myös Ford ym. 2002; Ritter ym. 2004). Tällaisetkin sidosryhmät vaikuttavat brändin arvoon ollessaan keskenään vuorovaikutuksessa (Jones 2005). Näin ollen brändin arvoa luodaan yhdessä verkostosuhteissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ekosysteemin kaikkien sidosryhmien välillä (Iansiti & Levien 2004; Gummesson 2008). Toisin sanoen brändi ei ole yrityksen omaisuutta, jota se voi tarkasti kontrolloida. Brändi on olemassa vain ihmisten mielissä, ja se voi syntyä, muuttua tai kuolla pois toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Merz ym. (2009) nostavat kuviossa 9 esiin myös brändiyhteisön osana verkostoa. Brändi on yrityksen ja yhteisön suhteen välikäsi. Yhteisöillä ja sidosryhmillä on suhteita brändiin ja brändin kautta toisiinsa sekä yritykseen. Suhteet eivät rajoitu vain yksittäisiin dyadeihin ja dialogiin asiakkaiden sekä yrityksen välillä, vaan kyseessä on enemmänkin multilogi, johon osallistuvat monet eri tahot brändin välityksellä. Yksittäisellä asiakkaalla voi olla suhteita muihin sidosryhmiin, mahdollisesti brändiyhteisöihin ja brändiin sekä yritykseen ja sen työntekijöihin. Kyse on siis ennen kaikkea brändin luomisesta yhdessä (brand co-creation).

2.3.2 Brändi ja yhteisöllisyys

Brändin yhdessä luominen synnyttää yhteisöllisyyttä. Peñaloza ja Venkatesh (2006, 299) vaativat markkinointiin paradigmaattista muutosta pelkistä tekniikoista kohti laajempaa käsitystä markkinoista sosiaalisena konstruktiona. Ymmärrys brändin luonteesta sosiaalisena, suhteita välittävänä ilmiönä, pelkän lainmukaisen tavaramerkin sijaan, on saanut laajemmatkin akateemiset tutkimuspiirit kiinnostumaan brändien ympärille syntyneistä sosiaalisista ilmiöistä, muun muassa brändiyhteisöistä (Schau, Muñoz, & Arnould 2009; Burmann 2010; Hatch & Schultz 2010). Yhteisöt ovat syntyneet useimmiten ihmisten omasta halusta, eivät yrityksen markkinointiosastojen ponnisteluista, kun brändi on onnistunut koskettamaan ihmisten arkielämää. Esimerkiksi Harley Davidsonin (Schouten & MacAlexander 1995), Applen (Schau & Muniz 2002), Legon (Hatch & Schultz 2010), Angry Birdsien ja Reino-tossujen ympärille on muodostunut brändiyhteisöjä.

Peñaloza ja Venkatesh (2006, 299) huomauttavat, että monista tuotekeskeisistä malleista puuttuu ihmisluonnolle keskeisen sosiaalisen elämän ulottuvuus kokonaan. He esittävät kuusi muutoksen kohtaa, joiden avulla markkinoinnissa päästään lähemmäs sosiaalisen konstruktion ymmärtämistä. Näitä ovat (i) markkinoiden arvonluomisen uudelleenvisiointi niin, että se sisältää myös merkitykset; (ii) markkinoijan näkökulmasta työskentelemisen toimivuuden ja rajallisuuden

uudelleenarviointi; (iii) kuluttajien subjektiivisuuden ja edustuksen tarkempi sisällyttäminen; (iv) kuluttajien ja markkinoijien välisten suhteiden uudelleenmuotoilu yksiloista yhteisöissä eläviksi sosiaalisiksi olennoiksi; (v) keskittyminen kulttuurisiin eroihin ja alakulttuureihin kansakuntien välillä sekä kansainvälisiin eroihin maiden kehittymisen asteissa; ja lopulta (vi) markkinoijien kehottaminen refleksiivisyyteen. Ymmärryksellä markkinoista sosiaalisina konstruktioina pyritään selittämään erityisesti viime aikoina yleistynyttä brändiyhteisöjen ilmiötä.

Sosiaaliset suhteet, jotka sitovat brändiyhteisön jäseniä, perustuvat jaettuun tietoisuuteen, moraaliseen vastuuseen, yhteisön rituaaleihin ja perinteisiin (Muniz & O'Guinn 2001). Toimijat tuovat nämä mukanaan muodostaessaan suhteita brändin taustalla olevaan yritykseen. Fournier ja Lee (2009) jatkavat ajatusta ja väittävät, että nämä suhderakenteet muodostavat hubin, poolin tai verkoston. Näin ollen yritysten, jotka haluavat aloittaa tai mahdollistaa brändiyhteisön syntymisen, tulisi harkita tiettyä sosiaalista rakennetta tarjotakseen pääsyn yritykseen ja luodakseen perustan dialogille asiakkaiden kanssa (Hatch & Schultz 2010, 592). Yrityksen ja brändiyhteisöjen välisen suhteen ei pitäisi olla vain markkinointiosaston harteilla, sillä se on strateginen suhde, joka usein sisältää yrityksen jokaisen työntekijän (Fournier & Lee 2009). Brändiyhteisö liittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan, eikä vain markkinoinnin strategiaan.

Ymmärrys brändistä sosiaalisena ilmiönä on vähitellen muuttanut myös yritysten brändijohtamista. Sen sijaan, että käytettäisiin valtavia summia perinteiseen 4P:n markkinointimixiin, on keskitytty kehittämään koko yrityksen toimintaa, jotta sen brändi saisi syvällisimpiä merkityksiä ja olisi niin haluttava tai kiinnostava, että ihmiset jakaisivat sitä mielellään ilman yrityksen kehotusta (Peñaloza & Venkatesh 2010). Hyvin pienillä panostuksilla on onnistuttu tukemaan yhteisöjä, jotka ruokkivat brändin kehittymistä ja tietoisuuden kasvattamista suotuisalla tavalla (Burmam 2010).

Brändit ovat alkaneet paikoitellen elää jopa omaa, täysin yrityksestä riippumatonta elämäänsä brändiyhteisöissä, jotka ovat tärkeitä yhdessä luomisen konteksteja. Hatch ja Schultz (2010, 602) astuvat askeleen lähemmäs brändien yhdessä luomisen teoriaa soveltamalla *dialogin, pääsyn, läpinäkyvyyden* ja *riskin* neljää elementtiä (Pralhad & Ramaswamy 2004). Nämä on yhdistetty viitekehyksessä kahteen abstraktiin käsitteeseen, jotka ovat (i) *sidosryhmän / yrityksen sitoutuminen* (pääsy + dialogi) ja (ii) *organisaation itseilmaisu* (läpinäkyvyys + riski). Yhteisön toiminta, kuten sitoutuminen, sosiaalinen verkostoituminen, tiedon jakaminen ja suhteiden rakentaminen brändin taustalla olevan yrityksen kanssa, edellyttävät pääsyä yritykseen ja dialogia yrityksen sekä yhteisön jäsenten (ja heidän verkostojensa) välillä (Hatch & Schultz 2010, 593–594). Tämä kaikki vaatii suurempaa läpinäkyvyyttä organisaation puolelta. Brändiyhteisöjen itsenäisesti ylläpitämät

kulttuurit ja moraalinen vastuu, jota brändiä kohtaan tunnetaan, voivat auttaa tai haitata organisaation toimintaa. Brändiyhteisöt voivat olla sekä suuri riski että rikkaus.

Hatch ja Schultz (2010, 595–596) ovat listanneet kirjallisuudesta brändin yhdessä luomisen (co-creation) periaatteita, joiden mukaan: (i) brändillä on kyky luoda dialogia niin organisaatioiden sisällä (esimerkiksi toimintojen välillä) kuin organisaation jäsenten ja sen asiakkaiden, kuluttajien, fanien ja kriitikoiden välillä (ks. myös Brodie ym. 2006), (ii) sidosryhmien näkökulmasta brändi tarjoaa mahdollisuuden päästä sisälle yritykseen (kun markkinointi, viestintä ja HR kiinnostuvat myös sidosryhmien sitouttamisesta) ja lisäksi sen muihin verkostoihin (ks. myös Fyrberg & Juriado 2009), ja (iii) kun sidosryhmät saavat vapaamman pääsyn organisaation, muuttuu se näkyvämmäksi niin sidosryhmille kuin heidän verkostoilleen, ja yhä suurempi osa organisaatiokulttuurista, päätöksenteosta, johtamistavoista ja teknisestä osaamisesta paljastuu (ks. myös Merz ym. 2009).

Brändin kehittäjän on määriteltävä tavoitteensa ja rajansa sille, miten pitkälle on valmis menemään brändin avaamisessa yhteisöille ja vuorovaikutukselle verkostoissa. Verkostot ovat olemassa, halusimme tai emme (Gummesson 2005b), mutta yritys voi pyrkiä rajoittamaan ulkopuolisille leviävän tiedon määrää ja sisältöä. Tätä on kuitenkin mahdollista tehdä vain tiettyyn rajaan asti, ja on hieman naiivia kuvitella, etteivätkö huonot asiat tulisi salailusta huolimatta esille (Lusch ym. 2007; Porter & Kramer 2011; www Piha 2012). Sitoutumisen ja itseilmaisun välillä tasapainoillessa on otettava huomioon, että suurempi läpinäkyvyys altistaa yrityksen myös suuremmalle riskille. Yritykset riskeeraavat maineensa ja erityisyytensä, jos muut alkavat kopioida kulttuuria ja/tai johtamistapoja, sekä kontrollin, kun hallinta siirtyy perinteisiltä johtoryhmiltä sidosryhmien dynaamiseen yhdessä luomiseen, jota kukaan ei varsinaisesti voi kontrolloida (Hatch & Schultz 2010, 595–596; myös Ford ym. 2002).

Mitä enemmän yritys on dialogissa ja antaa pääsyä muille toimijoille, sitä läpinäkyvämmäksi organisaatio muuttuu (Hatch & Schultz 2010, 601). Näin ei tapahdu vain siksi, mitä yrityksestä ulkopuolelle paljastuu, vaan siksi että toimijat muodostavat verkostoja monien muiden toimijoiden kanssa, mukaan lukien media ja kilpailijat (Gummesson 2005b; Halinen & Törnroos 2005). Kaikki jaettu tai kerätty tieto liikkuu pitkälle yli yksittäisen suhteen rajojen (Vargo & Lusch 2010). Tiedon liikkuminen johtaa siihen, että molempien puolien toimijoiden hyviä ja huonoja puolia keuhataan tai kritisoidaan enemmän tai vähemmän jatkuvasti. Tämä luo dialogia toimijoiden ja yritysten välille, ja tarjoaa mahdollisuuden jatkuvalla palautteella brändistä – samoin kuin ikkunan sen yhdessä luomisen prosesseihin (Hatch & Schultz 2010, 593–594). Prosessien omaksuminen ja mahdollisuus niiden väärinkäyttämiseen kulkevat kuitenkin käsi kädessä läpinäkyvyyden ja sen riskien kanssa.

Verkostonäkökulma laajentaa käsitystä riskistä. Esimerkiksi tekijänoikeuksista voi tulla kiistaa, kun asiakkaat ovat aktiivisessa roolissa mukana yritysten innovaatioprosesseissa (Jones 2005; Möller ym. 2005). Yritys saattaa myös aliarvioida maineen vahingoittamisen riskin kuuntelemalla liian paljon omia markkinointieksperttejään ja liian vähän fanejaan. Mitä useammat toimijat saavat pääsyn ja vuorovaikuttavat läheisesti yrityksen kanssa, sitä tärkeämmäksi muodostuu, että yritys pysyy omalla tontillaan, eikä yritä johtaa yhteisöä samalla tavalla kuin yritystä (Hatch & Schultz 2010, 601). Yhteisöissä pätevät omat sääntönsä, jotka perustuvat kulttuuriin, traditioihin ja vuorovaikutukseen.

Fanit ovat toisaalta avuliaita suojellessaan brändiä, mutta toisaalta eivät voi sekaantua liikaa yritykseen, sillä silloin brändi ei olisi enää sama (Hatch & Schultz 2010). Asioiden paljastaminen itsestä on aina riski (Gummesson 2005b). Läpinäkyvyydessä ei kuitenkaan ole kyse vain riskistä, vaan myös palkinnosta. Kun sitoutuminen tuo toimijoiden ja yrityksen läpinäkyvyyden samalle tasolle, saa yritys parempaa tietoa siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat tai haluavat, miten luoda kumppanuuksia verkostossa ja mihin investoijat haluavat sijoittaa (Hatch & Schultz 2010, 601–602). Läpinäkyvyys on kaksisuuntaista siinä missä pääsy ja dialogikin, ja se vaatii panostusta niin asiakkaan kuin yrityksenkin puolelta. Kumpikin toimija on aktiivinen subjekti (Peñaloza & Venkatesh 2010). Sounion (2010) mukaan verkoston sosiaalinen pääoma (verkoston asenteet, mielipiteet ja suositukset), on kuin kultahippuja brändin kehittäjälle. Se voi antaa fokusryhmä- ja markkinatutkimuksia tarkempaa tietoa siitä, minkälaista asiakkaiden arki on. Asiakkailta vastavuoroisesti saatu tieto johtaa parhaimmillaan parempaan käyttökokemukseen ja brändiin (Gummesson 2008), jos yritys vain osaa käyttää tietoa ja viitsii jalostaa sitä.

Kun brändiä kehitetään verkostoajattelun mukaisesti, verkoston toimijoille annetaan valtaa päättää brändin merkityksestä ja arvosta, jota se tuo organisaatiolle. Valta arvon määrittelyyn ei ole enää organisaatiolla itsellään, vaan yhteisöllä ja sen myötä koko verkostolla (Jones 2005). Kyse on siis pääpiirteittäin siitä, kuka hallitsee ja ketä. Voidaan puhua brändin hallinnasta, mutta laajemmasta näkökulmasta katsottaessa myös organisaatioiden hallinnasta niiden toimesta, joita ei varsinaisesti ole siihen tehtävään valittu (esim. asiakkaiden ja muiden verkoston toimijoiden). Dialogi johtaa pääsyyn ja pääsy läpinäkyvyyteen. Tästä seuraa, että yritykset ottavat brändin kehittämisessä riskin, jos eivät huomaa ja ymmärrä antavansa suuren maailman määritellä brändinsä arvon (Hatch & Schultz 2010, 603). Brändit saattavat jopa tarjota yhteiskunnalle mahdollisuuden saada takaisin globalisaation myötä menettämänsä yliotteen massiivisista kansainvälisistä korporatioista (Hatch & Schultz 2010, 590). Brändi on paljon enemmän kuin tuotemerkki – se on jopa vallan väline verkostossa.

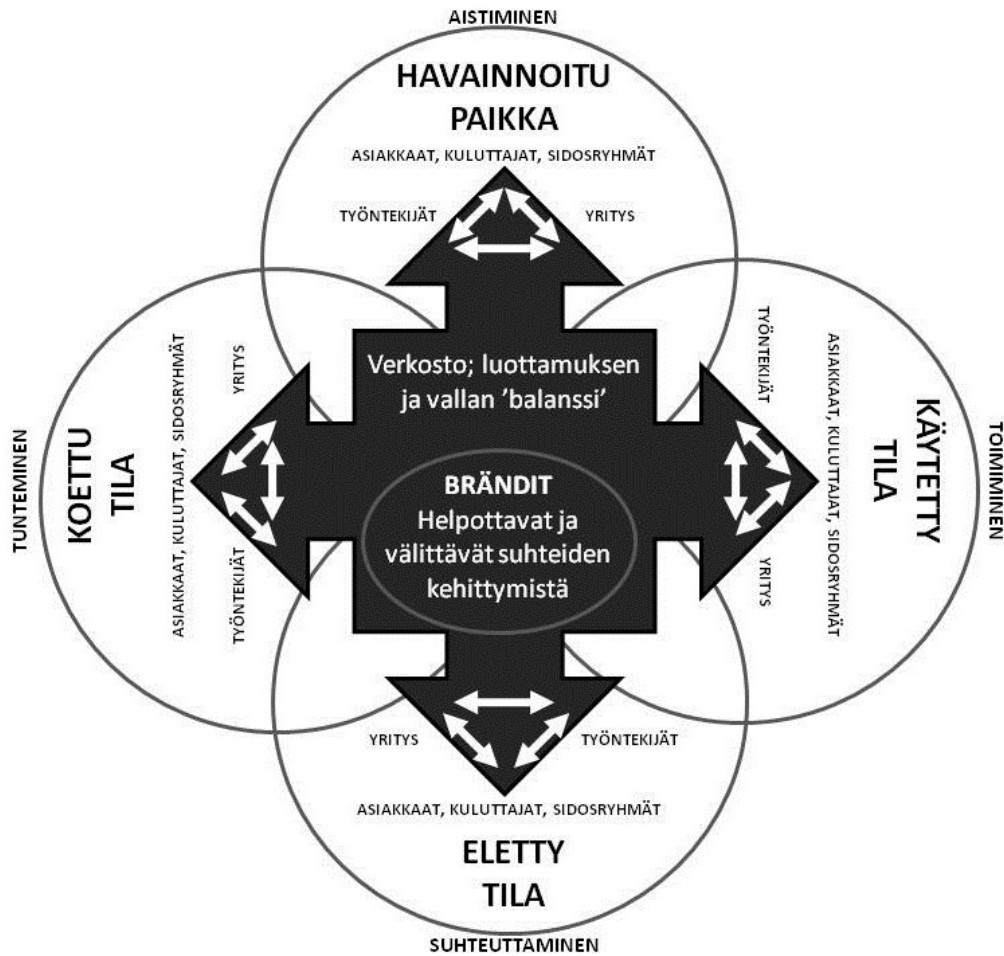
2.4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu *palvelukeskeisestä logiikasta* (Vargo & Lusch 2004, 2008a, 2008b; Lusch ym. 2007; Grönroos 2006a, 2006b, 2008, 2009), *verkostoajattelusta* (Ford ym. 2002; Ritter ym. 2004; Gummesson 2005b, 2008; Möller ym. 2005; Halinen & Törnroos 2005) ja niitä soveltavasta kehittyvästä *brändilogiikasta* (Merz ym. 2009; Brodie ym. 2006; Brodie 2009; Fyrberg & Jüriado 2009; Brodie & de Chernatony 2009).

Kaupunkikeskusta toimii tämän verkostotutkimuksen kontekstina ja on määritelty neljällä tilan ulottuvuudella (havainnoitu paikka, käytetty, eletty ja koettu tila; Laaksonen ym. 2008, 2009), joita kuviossa 10 edustavat neljä ympyrää. Kaupunkikeskustan moniulotteisessa tilassa yritykset ja muut toimijat muodostavat keskinäiseen vuorovaikutukseen, suhteisiin, valtaan ja balanssiin perustuvan verkoston (ks. Gummesson 2005b). Verkoston toimijoiden välisten suhteiden kehittymisen helpottajina ja välittäjinä toimivat brändit (Brodie ym. 2006; Fyrberg & Jüriado 2009), jotka keskustaverkoston toimijat luovat kaikessa toiminnassaan.

Keskustaverkosto käsittää esimerkiksi kaupat, ravintolat, kahvilat, julkisen liikenteen, vapaa-ajan ja viihtymisen palvelut, julkiset palvelut, asukkaat, kävijät, oravat sekä monenlaiset muut kaupunkikeskustan toimijat. Keskustaverkoston voidaan ajatella ulottuvan koko kaupunkikeskustatilan laajuudelle, mutta siitä voidaan erottaa myös pienempiä alaverkostoja, kuten kauppa tai ravintolapalvelut, tai sitä voidaan tarkastella yksitellen tilan eri ulottuvuuksien näkökulmista. Kuvio 10 yhdistelee, tiivistää ja soveltaa aiemmin esitettyjen kuvioiden 2, 7 ja 8 ajatuksia.

Kaikkien neljän keskustatilan ulottuvuuden yhdistelmästä muodostuu holistinen näkemys kaupunkikeskustasta (Laaksonen ym. 2008; 2009) ja rajaviivat siinä toimivan verkoston hahmottamiselle (Ford ym. 2002; Gummesson 2005b). Asiakkaiden holistiset kokemukset ja arvo (value-in-use) luodaan vuorovaikutteisesti ja yhdessä (co-creation) (Vargo & Lusch 2004a; Grönroos 2008; Gummesson 2008) keskustaverkostossa, jossa asiakkaat, kuluttajat ja muut sidosryhmät, työntekijät sekä yritys toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (nuolen kärkien kolmiot kuviossa 10). Tässä vuorovaikutuksessa luodaan myös brändit.



KUVIO 10 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi (mukaillen Brodie ym. 2006; Laaksonen ym. 2008, 2009; Fyrberg & Jürjalo 2009)

Keskustan kehittämisen tai elävöittämisen kannalta teoreettinen viitekehys osoittaa, ettei yhden yrityksen tai toimijan erinomainen onnistuminen arvon luomisessa asiakkaalle riitä, jos muut yritykset tai toimijat epäonnistuvat siinä. Kuten Gummesson (2005b, 52) toteaa: ”Ei riitä, että luo pelkästään tyytyväisiä asiakkaita, sillä verkostossa muidenkin pitää olla tyytyväisiä”. Keskustaverkosto tulisi ymmärtää holistisesti, ja kaikkien toimijoiden tarkastella omia toimiaan koko verkoston näkökulmasta, jotta lopputuloksena olisi yhdessä luotua arvoa, menestyviä brändejä ja win-win-tilanne kaikille.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kvalitatiivinen tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen kannalta keskeisin valinta on lähestymistapa, jota toteuttaminen kaikkineen noudattelee. Perinteisesti näitä lähestymistapoja nähdään kaksi: kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Jos maailma olisi mustavalkoinen, olisivat nämäkin kaksi selkeästi toisistaan erotettavissa ja tarkasti erilleen rajautuneita. Näin ei kuitenkaan ole, vaan raja kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä on häilyvä.

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa on vaikea vertailla yksiselitteisesti, mutta Silvermanin (2001, 29) mukaan kvantitatiivisella lähestymistavalla ei voida käsitellä sen omien ”muuttujien” sosiaalista tai kulttuurista rakentumista. Kvalitatiivisen lähestymistavan yksi mielenkiintoisimmista painotuksista on todellisuuden ymmärtäminen sosiaalisesti konstruoituneena: kulttuuristen merkitysten kautta tuotettuna ja tulkittuna (Eriksson & Kovalainen 2008; ks. Peñaloza & Venkatesh 2010). Tilastoille ja testeille on sijansa, mutta ne täyttävät vain osan tarpeestamme ymmärtää todellisuutta (Gummesson 2005b, 283).

Kvalitatiivisella tutkimuksella *ei* pyritä vastaamaan ennalta asetettuihin hypoteeseihin vain ”kyllä” tai ”ei” ja perustelemaan vastauksia tilastollisesti luotettavien sekä validien tutkimustulosten valossa. Kyse on monimutkaisen ilmiön ymmärtämisestä kokonaisuudessaan siinä ympäristössä, jossa se luontevasti esiintyy (Eriksson & Kovalainen 2008; Gummesson 2005b; Halinen & Törnroos 2005). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole keskeistä se, kuka on oikeassa ja kuka väärässä, vaan eri näkökulmien väliset ristiriidat, syyt ja seuraukset sekä näiden pohjalta rikastuva holistinen kuvaus tutkimusilmiön luonteesta ja monista ulottuvuuksista. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa tietoa siitä, miten asiat toimivat todellisissa liiketoimintakonteksteissa, miksi ne toimivat tietyllä tavalla, ja miten voimme tehdä niistä ymmärrettäviä ottaen huomioon niissä tapahtuvan muutoksen. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan hyödyntää, jos halutaan tarjota kriittinen ja refleksiivinen kuva liiketoiminnan sosiaalisesta maailmasta ja ydinprosesseista (Eriksson & Kovalainen 2008).

Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana ovat käytetyt sanat ja niiden analysointi (Sayre 2001), eli se, kuinka ihmiset yksilöinä tai ryhminä tulkitsevat ja ymmärtävät sosiaalisia tapahtumia ja asetelmia (Eriksson & Kovalainen 2008). Sanojen analysointi vaatii tulkitsemista (esim. Alvesson & Willmott

2003), mikä usein nähdään kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena. Vastauksia tutkimusongelmiin ei löydetä suoraan keräämällä aineistoa ja analysoimalla sitä tilastollisten ohjelmien avulla, vaan on mentävä vielä syvemmälle asioiden ytimeen etsimään sanojen taustalla lymyäviä merkityksiä. Tie jaettuun dynaamiseen, muuttuvaan ja yksilöllisesti rakentuvaan todellisuuteen vie vain sosiaalisten konstruktoiden, kuten kielen ja jaettujen merkitysten kautta (Eriksson & Kovalainen 2008; Peñaloza & Venkatesh 2010). Tutkija on hyvin keskeisessä asemassa aineiston tulkitsijana ja voi osaltaan vaikuttaa merkittävästi aineiston laatuun sekä tutkimustulosten autenttisuuteen. Tutkija on kvalitatiivisen tutkimuksen merkittävin tutkimusinstrumentti (Gummesson 2001).

Kvalitatiivinen lähestymistapa ei perustu tiettyihin, yhteisesti sovittuihin teoreettisiin tai metodologisiin käsitteisiin, vaan tutkimusta on mahdollista tehdä käyttäen useita eri teorioita, metodeja ja metodologista ajattelua. Eriksson ja Kovalainen (2008, 30) korostavat, että yksi kvalitatiivisen lähestymistavan mukaisesti etenevän tutkimusprosessin yhdistävä elementti on *refleksiivisyys*. Se tarkoittaa tutkijan keskeistä roolia tiedon tuottamisessa ja tämän roolin tunnustamista rehellisesti tutkimusprosessissa ja raportoinnissa.

Tutkimuksen luonteen, tutkimusongelman ja pääosin kvalitatiivisen aineiston analysoinnin myötä tämä tutkimus painottuu selvästi enemmän kvalitatiiviseen suuntaan. Raja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen välillä on kuitenkin häilyvä, sillä tutkimuksen aineistossa on myös kvantitatiiviseksi luokiteltavaa dataa, kuten tilastoja ja kyselyjä. Sitä on mahdollista käyttää tapauksen rakentamiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 116) ja kvalitatiivisen aineiston tukena (Silverman 2010). Aineiston keräämisen ja analysoinnin triangulaatio on yleisin tapa yhdistää kvalitatiivista ja kvantitatiivista materiaalia sekä metodeja tapaustutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 127).

3.2 Tapaustutkimus verkostojen tutkimuksessa

Tämä tutkimus on tapaustutkimus Tampereen kaupunkikeskustasta. Tapaustutkimuksessa yhtä tai useampaa tapausta käytetään erityisten tai yleistettävissä olevien johtopäätösten tekemiseen tietyistä ilmiöstä. Se ottaa huomioon ilmiön eri tekijöiden monimuotoisuuden, asioiden väliset monimutkaiset yhteydet ja sosiaalisen elämän monitulkinnallisuuden (Gummesson 2001, 34–35; 2005a, 322). Lisäksi tapauksen kokonaisuus ja eheys pyritään aina säilyttämään (Silverman 2010, 138). Yinin (1989, 23) mukaan tapaustutkimus on “empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyilmiötä arkitodellisuuden kontekstissaan, kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole selkeitä ja näyttöä kerätään useasta eri lähteestä”. Tapaustutkimus tulisi ymmärtää enemmän tutkimuksellisenä lähestymistapana tai tutkimusstrategiana kuin metodina (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Se

keskittyy ymmärtämään yksittäisten tutkimusasetelmien dynamiikkaa (Eisenhardt, 1989, 534).

Gummessonin (2005b, 283) mukaan many-to-many ja verkostot voidaan ymmärtää vain perinpohjaisten tapaustutkimusten avulla. Samaa mieltä ovat myös Halinen ja Törnroos (2005, 1286), joiden mukaan tapaustutkimuksella on mahdollista tutkia nykyajan ilmiöitä, joita on vaikea erottaa kontekstistaan, mutta joita on tarpeen tutkia luontevassa ympäristössään asetelmaan sisältyvien muutosvoimien ymmärtämiseksi. Verkostotutkimuksessa tapaustutkimus voidaan määritellä intensiiviseksi tutkimukseksi yhdestä verkostosta tai pienestä joukosta liiketoimintaverkostoja. Tutkimuksessa käytetään useista eri lähteistä kerättyä tutkimusaineistoa holistisen kuvauksen kehittämiseksi sekä verkostosta että kohdista, joissa verkosto viittaa tiettyyn yritysten joukkoon (ja mahdollisesti muihin organisaatioihin), jotka ovat yhteydessä toisiinsa (Halinen & Törnroos 2005, 1286). Jossain määrin tämä tutkimus sisältää myös piirteitä toimintatutkimuksesta (ks. Gummesson 2005a), sillä tutkija on osa keskustaverkosta ja kytkeytyy sekä tutkimusta tekemällä että yksityiselämänsä toimilla tutkittavaan verkostoon.

Tutkimuksella on tapana monimutkaistaa monella tavalla, jos fokuksessa ovat verkostot. Tutkittavan ilmiön kompleksisuus mutkistaa muun muassa tutkimuksen suunnittelua, tapausten identifioimista ja datan generointia. Yritystä ympäröivää verkostoa on vaikea määritellä tai rajoittaa. Sillä ei ole objektiivisia rajoja ja kaikkeen sen sisältämään vaikuttavat sekä analyysin tarkoitus että analyysin lähtökohdat (Ford ym. 2002, 3). Verkostoissa on aina enemmän kuin kaksi toimijaa (Gummesson 2005b), mikä vaikeuttaa pääsyä aineiston lähteille ja lisää työläyttä.

Verkostot ovat enemmänkin yhteistoiminnallisia järjestelyitä kuin lainmukaisia kokonaisuuksia, vaikka ne saattavat toimia jonkinlaisen virallisen tai epävirallisen sopimuksen mukaisesti. Tämä tekee verkostojen tunnistamisesta ongelmallista. Verkostoja luonnehditaan tyypillisesti löyhästi yhteen kytkeytyneiksi systeemeiksi ja luonnostaan joustaviksi, jolloin myös muutos on niille luontainen ominaisuus. Ajallista ulottuvuutta ei voida jättää huomiotta. Lisäksi verkostoja tarkastellaan usein upotettuina erilaisiin spatiaalisiin, sosiaalisiin, poliittisiin, teknologisiin ja markkinoihin liittyviin rakenteisiin, mikä tekee jokaisesta verkostosta jokseenkin uniikin, omalaatuisen ja kontekstiinsa sitoutuneen. (Halinen & Törnroos 2005, 1286)

Tapaustutkimuksessa keskeistä on yksityiskohtaisen ja holistisen tiedon tuottaminen, joka perustuu tutkimuksen kontekstissa merkityksellisten empiiristen lähteiden analysointiin (Gummesson 2007a). Tapaustutkimuksia pidetään usein tarkempina, vakuuttavampina, monimuotoisempina ja rikkaampina, jos ne perustuvat useisiin empiirisen aineiston lähteisiin. Aineiston triangulaation useista lähteistä odotetaan tarjoavan moniulotteisemman kuvan tiettyyn sosiaaliseen asetelmaan

vaikuttavista tekijöistä (Eriksson & Kovalainen 2008, 126). Triangulaation kanssa on kuitenkin oltava tarkkana, ettei tuloksena ole vain heikosti ja pinnallisesti analysoidun datan myötä syntynyt illuusio laajasta ”totuudesta” tai ”kokonaiskuvasta” (Silverman 2010, 134–135).

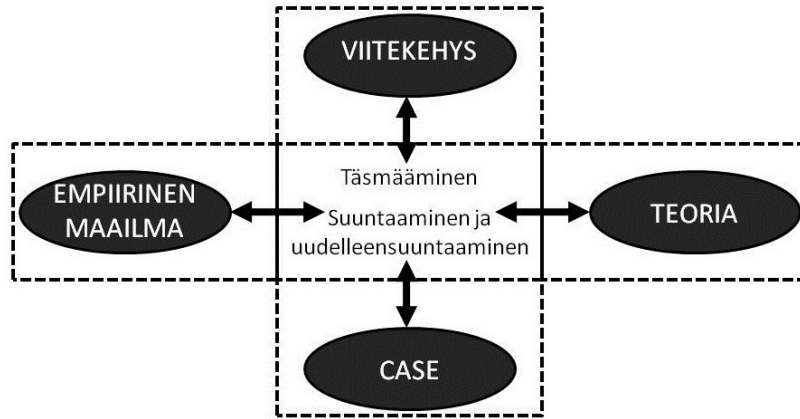
3.3 Tutkimusprosessin kulku

Kvalitatiivinen tutkimus ei perustu muuttujien mallintamiseen ennalta ja niiden välisiin korrelaatioihin tai kausaaliin suhteisiin, vaan enemmänkin jatkuvaan pyörteeseen ja empiirisen analyysin yhdistämiseen joustavaan kirjallisuuskatsaukseen ja teorioihin (Eriksson & Kovalainen 2008, 32). Gummesson (2001, 46) painottaa neljää tutkimuksen tekemisen strategiaa: uteliaisuutta, rohkeutta, reflektiota ja dialogia. Hän muistuttaa, että kaikki muut tutkimuksen tekemiseen liittyvät seikat ovat vain teknisiä, joiden avulla reflektiosta ja dialogista tehdään elinvoimaista ja tuotteliasta.

Erityisen mielenkiintoisen tästä tutkimuksesta tekee tutkimusprosessin eteneminen abduktiivisen lähestymistavan mukaisesti. Perinteisellä deduktiivisella tavalla tutkija perehtyy ensin teoriaan ja sitten tutkii teorian toimivuutta empirian avulla. Deduktiivinen päättely liitetään hypoteeseihin ja teorioihin, joiden avulla tiettyä ilmiötä voidaan selittää (Eriksson & Kovalainen 2008, 21). Toisen ääripään induktiivisella tavalla tutkijalla puolestaan ei juuri ole esiyymmärrystä asiasta, vaan aineistoa lähdetään keräämään ikään kuin puhtaalta pöydältä, ja annetaan itse aineiston ”puhua”. Näin vältetään todellisuuden väkinäistä sovittamista vakiintuneisiin käsitteisiin, malleihin ja teorioihin (Gummesson 2005b, 284).

Deduktiivista ja induktiivista tutkimusta esiintyy harvoin aivan ääripään puhtaana muotona. Sen sijaan monissa tutkimuksissa induktiivinen ja deduktiivinen päättely vuorottelevat tutkimuksen eri vaiheissa (Eriksson & Kovalainen 2008; Gummesson 2005a). Tämä tutkimus ei sijoitu selkeästi kumpaankaan ääripäähän, vaan enemmänkin niiden väliin hyödyntäen abduktiivista päättelyä. Abduktiivisuuden periaatteiden mukaisesti tutkijalla on kirjallisuuden tutkimisen pohjalta hankittua esiyymmärrystä aiheesta, mutta aineiston hankkiminen ja tulkinta aloitetaan kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa. Teoria, aineisto ja tulkinta kulkevat yhdessä koko tutkimusprosessin ajan.

Dubois ja Gadde (2002) esittävät abduktiiviseen päättelyyn nojaavan systemaattisen yhdistämisen tavan (kuviossa 11), jonka ideaa myös tämän tutkimuksen tutkimusprosessi noudattelee. Systemaattinen yhdistäminen on erityisen hyödyllistä, kun halutaan luoda uutta teoriaa tapaustutkimuksen avulla.

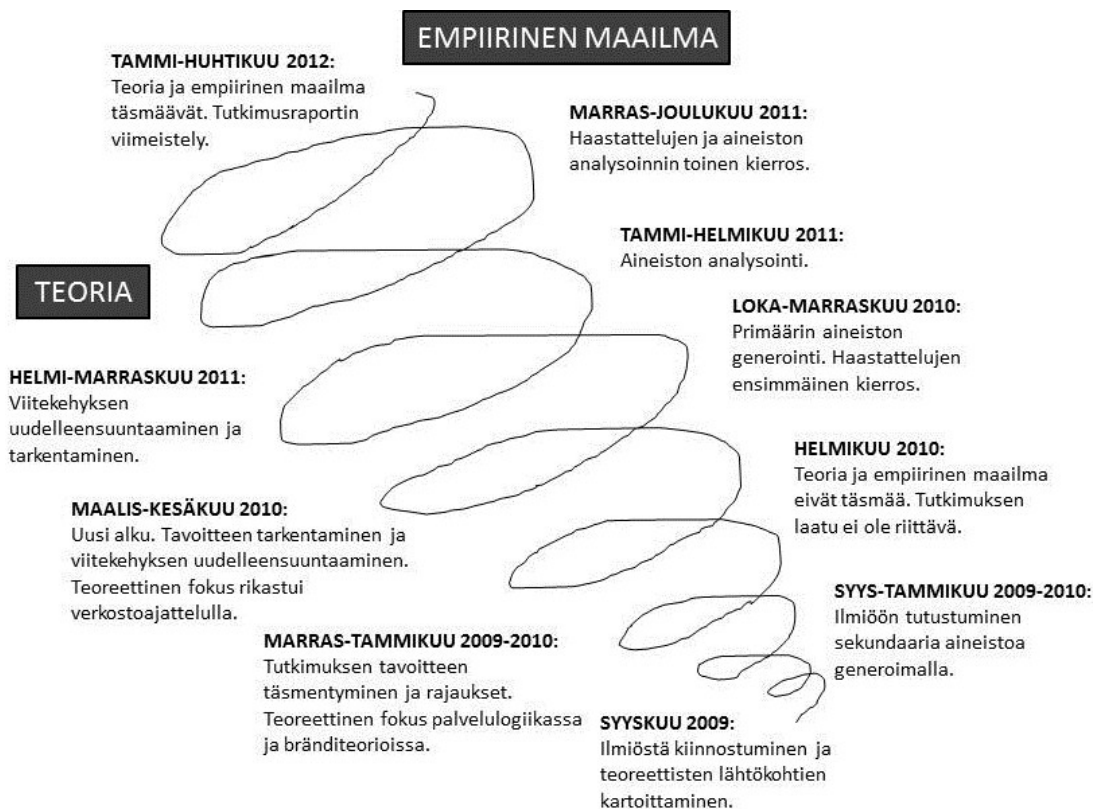


KUVIO 11 Systemaattinen yhdistäminen (Dubois & Gadde 2002, 555)

Systemaattinen yhdistäminen perustuu kahteen vastakkainasetteluun ja niiden kehittymiseen. Ensinnä teorian ja empiirisen maailman vastakkainasettelu jatkuu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen tavoitteena on saada teoria ja empiirisen maailman todellisuus täsmäämään, mihin pyritään liikkumalla jatkuvasti edestakaisin viitekehysten, aineiston lähteiden ja analysoinnin välillä. Toiseksi, tätä prosessia ohjaa toinen vastakkainasettelu kehittyvän viitekehysten ja casen välillä. Viitekehys suuntaa tiedonhakua ja casen kehittymisen myötä saatu ymmärrys suuntaa puolestaan viitekehystä uudelleen, jolloin tiedonhaun suuntaviivat casen osalta jälleen muuttuvat.

Halisen ja Törnroosin (2005, 1291) mukaan yhden tapauksen tutkimus on tarkoituksenmukainen malli verkostojen tutkimukselle monissa tilanteissa. Jos tavoitteena on tarjota holistinen kuvaus nykyhetken verkostoista oppiaksemme uutta niiden luonteesta, johtamisesta ja evoluutiosta, on tavoite niin vaativa, että yhden tapauksen tutkimus on usein ainoa vaihtoehto. Verkostojen linkittyminen vaatii, että verkostoja, joissa on suuri määrä toimijoita, tulee monimutkaisuudesta huolimatta tutkia. Kontekstisidonnaisuus ja verkoston prosessien tutkiminen monimutkaistavat tapaustutkimusta kaikissa sen vaiheissa. Tämä tarkoittaa, että yhden tapauksen tutkimus ei ole vain sopivaa, vaan usein välttämätöntä (Gummesson 2007a).

Tässä tutkimuksessa esitetty kaupunkikeskustan ulottuvuuksien, verkoston ja brändin kehittämisen viitekehys pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen sekä tutkijan esiymmärrykseen, jota on kirjallisuuden lisäksi kertynyt tutkimuksen edetessä ja aineistoa generoidessa. Tavoitteena ei kuitenkaan ole testata kootun teoreettisen viitekehysten pätevyyttä reaali maailmassa, vaan käyttää sitä tiedonhaun suuntaajana ja asiayhteyksien ymmärtämisen työkaluna. Tutkimusprosessin edetessä viitekehys kehittyy abduktiivisen päättelyn mukaisesti samalla, kun aineistoa Tampereen keskustasta generoidaan. Itse asiassa, esitetty teoreettinen viitekehys on jo usean suuntaamisen ja uudelleensuuntaamisen tulosta.



KUVIO 12 Tutkimusprosessin kulku hermeneuttisena pyörteenä

Tutkimusprosessin kulku on esitetty kuviossa 12 ja se noudattelee hermeneuttista pyörrettä. Hermeneuttinen pyörre viittaa metodologiseen merkitysten ymmärtämisen, rakentamisen ja syventämisen prosessiin. Hermeneuttisessa pyörteessä liikutaan jatkuvasti esiymmärryksen ja ymmärryksen välillä, paloista kokonaisuuteen ja taas takaisin paloihin (ks. systemaattinen päättely Dubois & Gadde 2002). Keskeistä on vuorovaikutus aiemman tiedon ja uuden oppimisen, datasiivujen ja systemaattisen kokonaisuuden sekä konkreettisen ja abstraktin välillä (Gummesson 2005a, 314–315). Halinen ja Törnroos (2005, 1288) huomauttavat, että verkostojen muuttuva luonne mutkistaa tutkimuksen suunnittelua ja voi vaatia tutkijalta huomattavaa määrää joustavuutta ja luovuutta tutkimusprosessin kuluessa. Tutkimukseen ei voida rynnäköidä ja katsoa mitä tuloksena tulee, vaan tutkimusprosessia on eletävä joka hetkessä.

3.4 Aineiston generointi

Kvalitatiivisen lähestymistavan myötä tässä tutkimuksessa dataa enemmän ”generoidaan” kvantitatiivisemmän datan ”keräämisen” sijaan (ks. Gummesson 2005a), mikä kuvaa paremmin kvalitatiivisen aineiston luonnetta tulkinnallisempaan. Joka tapauksessa, ja eri termeistä huolimatta, kyse on aineiston hankinnasta. Sayren (2001) mukaan kvalitatiivisen aineiston laatua mitataan

autenttisuudella. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä primääriä että sekundaaria aineistoa, joista kumpaakin kerätään useista eri lähteistä ja eri metodeilla tutkimusaineiston autenttisuuden kasvattamiseksi.

Primääriä aineistoa generoidaan haastattelemalla. Pääpaino on primäärillä aineistolla, jonka avulla tutkimusongelman ytimeen päästään käsiksi. Sekundaaria aineistoa generoidaan kirjallisista dokumenteista, joita ovat muun muassa projektiraportit, esitelmät, kaupungin hankeraportit, tilaisuudet, tapahtumat, yhdistysten ja yritysten yhteistyöhankkeiden raportit, muut raportit sekä tutkimukset. Lisäksi hyödynnetään mediaa sanomalehtien, uutissivustojen, sosiaalisen median ja muiden Internet-sivustojen muodossa. Sekundaarin aineiston avulla syvennetään ilmiön ymmärtämistä ja tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen sekä tuetaan primäärin aineiston tulkintaa.

3.4.1 Teemahaastattelut

Haastattelut toteutettiin melko vapaamuotoisina teemahaastatteluina. Näin oli mahdollista syventyä jokaisen haastateltavan tärkeiksi nostamiin asioihin ilman orjallisesti noudatettavaa kysymyspatteristoa. Kysymyksiä oli mietittynä valmiiksi, mutta ne ohjasivat vain tarvittaessa haastattelua eteenpäin ja toimivat enemmänkin haastattelijan henkisenä tukena. Vapaamuotoisemmilla haastatteluilla on mahdollista löytää aiheeseen uusia näkökulmia, joita tutkija ei välttämättä muuten tulisi ajatelleeksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 83). Perusteellinen kuvaus tapauksesta on usein tarpeen, jotta voidaan tuoda esiin verkoston toimintaan sisältyvät kompleksisuudet. Jotta tämä tavoite voidaan saavuttaa, on kontaktien useisiin tietolähteisiin, joilla on vapaa pääsy tutkittaviin asioihin ja tapausverkostoon, oltava hyvät, samoin kuin suhteiden tutkijoiden ja ammatinharjoittajien välillä (Halinen & Törnroos 2005, 1290).

Haastateltavien etsinnässä ja valinnassa on hyödynnetty tutkimuksen kohteena olevaa keskustaverkostoa. Toisin sanoen aineiston generoinnissa on hyödynnetty niin sanottua lumipallo-, ketju- tai verkosto-otannan tekniikkaa (Patton 2002). Käytännössä tämä tarkoittaa haastateltavien verkostojen ja kontaktien hyödyntämistä vinkki kerrallaan ja askel askeleelta haastateltavasta seuraavaan edeten. Internetin ja muun aineiston avulla päästiin alkuun ja verkoston jäljille sekä löydettiin muutama sopiva solmukohta haastattelujen aloittamiseksi.

Haastattelut toteutettiin kahdella haastattelukierroksella. Ensimmäisellä kierroksella haastateltiin kaupungin organisaatioiden ja kaupungin toimeenpanemien ohjelmien edustajia. Tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä muun muassa siitä, mikä kaupunkikeskusta on, miten se määritellään, mitä keskustasta ajatellaan, miten asioista päätetään ja ketkä ovat keskustan keskeisimmät toimijat.

Haastatteluja tehtiin ensimmäisellä kierroksella kaikkiaan viisi. Näiden haastattelujen pohjana ollut teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 5.

Toisella haastattelukierroksella haastateltiin pääosin liike-elämän edustajia. Tavoitteena oli syventää ensimmäisellä haastattelukierroksella saatua ymmärrystä kaupunkikeskustasta liiketoimintaympäristönä nimenomaan yritysten näkökulmasta. Lisäksi syvennyttiin ensimmäisellä haastattelukierroksella esiin nousseisiin kysymyksiin keskustatoimijoiden välisistä suhteista ja brändien kehittämistä yritysten näkökulmasta. Toisella kierroksella haastatteluja tehtiin viisi. Haastattelujen pohjana ollut teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 6. Haastateltavina toisella kierroksella oli ravintola-alan, kaupan ja keskustayhdistyksen edustajia. Haastattelurunkoa ei noudatettu orjallisesti, vaan kunkin haastateltavan taustan mukaisesti kysymyksiä sekoitettiin aikaisemmasta haastattelurungosta tai muokattiin.

Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin kymmenen. Ne kestivät yhteensä 635 minuuttia, ja keskimääräisesti yksi haastattelu kesti siis noin 64 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Haastattelujen tiedot ja haastateltavien profiilit löytyvät luetteloituina liitteestä 1. Halisen ja Törnroosin (2005, 1289) mukaan verkoston rajat määrittävät empiirisessä tutkimuksessa käytettävien tietolähteiden perusteella. Nämä haastatteluihin valitut henkilöt, jotka pystyvät avaintietolähteinä vastaamaan keskeisiin kysymyksiin, määrittävät tässä tutkimuksessa tutkittavan keskustaverkoston rajat.

3.4.2 Kirjalliset dokumentit

Kirjallisia dokumentteja tässä tutkimuksessa ovat projektiraportit, tilastot, kaupungin hankkeet, yhdistysten ja yritysten yhteistyöhankkeet, muut raportit ja tutkimukset, joihin päästiin käsiksi pääosin Internetin avulla. Joitain kirjallisia dokumentteja, kuten kirjoja tai PowerPoint-esityksiä saatiin myös haastateltavilta haastattelujen yhteydessä tai niiden jälkeen. Luettelo läpikäytyistä kirjallisista dokumenteista on liitteessä 2.

3.4.3 Media ja muut lähteet

Media ja muut lähteet, kuten Internet-sivut ja sosiaalinen media, olivat keskeisessä roolissa erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa, ja johdattelivat ilmiön äärelle arkisesta perspektiivistä. Tutkimusprosessin abduktiivisen etenemisen mukaisesti tieteellisten taustojen tunteminen on tärkeää, mutta todellinen ymmärrys syntyy vasta lähestyttäessä tutkimuskohdetta sellaisena kuin se todellisuudessa ja kaikkineen on ihmisten arkipäiväisessä elämässä. Median, Internet-sivujen ja

sosiaalisen median seuraamisella on syvennetty ilmiön ymmärtämistä.

Tässä tutkimuksessa on seurattu tutkimusprosessin ajan paikallisia kaupunkilehtiä (Tamperelainen, Pirkanmaan sanomat, Tori, City, Metropoli), sanomalehtiä ja muita lehtiä (Aamulehti, Helsingin Sanomat, Hämeen Sanomat, Kauppalehti, Talouselämä) sekä verkkolehteä Keskustori.fi (<http://www.keskustori.fi/>). Erityyiset ja eri kohderyhmille suunnatut kaupunkilehdet korostavat keskustasta eri asioita, joten lehdet on valittu mahdollisimman monipuolisen kuvan saamiseksi. Esimerkiksi Aamulehden sivuilla (www.aamulehti.fi) uutisten kommentointimahdollisuus on hyvin suosittu ja ahkerasti käytetty ominaisuus. Varsinkin Tampereen keskustaani liittyvät artikkelit tai uutiset aiheuttavat monenlaisia, jopa voimakkaasti tunnelautuneita kommenttiryöppyjä. Helsingin Sanomista, Hämeen Sanomista, Kauppalehdestä ja Talouselämästä on lähinnä seurattu yleisesti kaupunkikeskustoihin liittyvää uutisointia tai artikkeleita, keskustelua ”keskusta vs. kauppakeskus”-asetelmasta, liike-elämän reaktioita keskustaani liittyviin asioihin ja muiden keskustojen tilannetta sekä keskustelua verkostoista, verkostoitumisesta ja uudenaikaisista palveluliiketoiminnan konsepteista. Lista talteen otetuista artikkeleista on liitteessä 3.

Median lisäksi tutkimusprosessin aikana on seurattu myös yritysten ja muiden keskusta-alueella toimivien yhteisöjen nettisivuja, nettikeskusteluja ja Facebook-ryhmiä sekä erilaisten keskustatapahtumien sivuja. Sosiaalisella medially on ollut suuri painoarvo keskustaverkoston tutkimisessa. Tässä tutkimuksessa sosiaalisella medially tarkoitetaan Internetin muuttumista kohti sosiaalisempaa mediaa ja sen myötä syntyneitä vuorovaikutteisia palveluita (kuten esimerkiksi Facebook ja Eat.fi). Ilmiöstä voidaan käyttää myös nimitystä Web2.0 (Karjaluo 2010, 203). Lista tutkimuksessa seuratuista sivustoista löytyy liitteestä 4.

3.5 Aineiston analysointi

Tutkimusprosessin edetessä abduktiivisella tavalla aineiston generointi ja analysointi vuorottelevat tai ovat osittain päällekkäisiä. Gummesson (2005a; ks. myös Silverman 2010, 275) korostaa, että kaikki tutkimus on tulkitsevaa. Jonkun on tulkittava myös kvantitatiivisen tutkimuksen antamia lukuja ja tehtävä niistä johtopäätöksiä. Tulkinta ei koskaan tapahdu irrallisena tutkijan sukupuolesta, kokemuksista, kulttuurista ja odotuksista. Asioita ei tulkita tyhjiössä, vaan hermeneuttisessa prosessissa (Eriksson & Kovalainen 2008; 33, 57).

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin heti tutkimuksen alussa. Heti saatavilla olevaa aineistoa, kuten kirjallisia dokumentteja, lehtiartikkeleita, Internet-sivuja ja verkkokeskusteluja,

pystyttiin analysoimaan tutkimusprosessin alusta alkaen. Tekstin analysoinnin menetilat vaihtelevat sisällönanalyysista keskusteluanalyysiin ja narratiivisesta analyysista diskurssianalyysiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 90). Tässä tutkimuksessa painopiste on sisällönanalyysilla, jonka pohjalta teemoittain jaetusta aineistosta poimittiin keskeisimmät kohdat tarkempaan analyysiin. Abduktiivisen päättelyn ja systemaattisen yhdistämisen (Dubois & Gadde 2002) periaatteiden mukaisesti varhainen aineiston generointi ja analysointi suuntasivat tutkimuksen teoreettista viitekehystä uudelleen. Samalla teoria ja empiirisen maailman todellisuus saatiin täsmäämään pala palalta paremmin. Aineiston generoinnin edetessä analyysi syveni entisestään. Viitekehysten suuntaamisen ja uudelleensuuntaamisen jälkeen tutkimuksen punaista lankaa jouduttiin muuttamaan useampaan kertaan, jotta vaatimus teorian ja todellisuuden yhteneväisyydestä täytettäisiin.

Vahvan esiyttäryksen pohjalta siirryttiin haastatteluihin. Muun aineiston ohessa analysoitaviksi tulivat nauhoitetut haastatteluaineistot ensimmäiseltä kierrokselta. Kaikki haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon analyysin helpottamiseksi. Samalla tutkijalle syntyi myös kokonaiskuva siitä, millainen aineisto on, ja mitä keskeisiä kohtia siitä mahdollisesti nousee esiin. Jo haastatteluja tehdessä löytyi keskeisiä kohtia, jolloin havainnot kirjattiin ylös myöhempää analyysia varten. Litteroinnin jälkeen aineistoa ryhmiteltiin selkeämmiksi kokonaisuuksiksi avainsanoilla ja teemoilla. Aineistosta nousseita tulkintoja verrattiin silloiseen kirjallisuuskatsaukseen, josta etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä vanhaa teoriaa mahdollisesti täydentävää uutta tietoa. Tämän jälkeen viitekehystä suunnattiin jälleen uudelleen ja tulkinat kirjattiin ylös.

Toisen haastattelukierroksen pohjana oli ensimmäisen kierroksen analyysista syntynyt ymmärrys tutkimusilmiöstä. Tämä ohjasi selkeästi toisen haastattelukierroksen kysymyksiä ja haastateltavien valintaa, jotta teorian ja empiirisen maailman välisen kuilun yli saataisiin rakennettua jonkinlainen silta. Generoitu haastatteluaineisto litteroitiin ja ryhmiteltiin teemoittain samoin kuin ensimmäisenkin haastatteluaineiston kohdalla tehtiin. Tämän jälkeen koko aineistosta etsittiin eroja ja yhteneväisyyksiä niin muun aineiston kuin kirjallisuuden kanssa. Analyysi eteni merkityksiin ja asioiden suhteisiin toisiinsa. Keskeisiä aineistolle esitettyjä kysymyksiä olivat muun muassa:

- Mitä tapahtuu? Ketkä toimivat? Miten? Missä?
- Kuka tekee ja kenelle? Miksi? Mihin se vaikuttaa? Ketä tämä kiinnostaa?
- Mitä merkitystä sillä on, jos asiat ovat näin? Kenelle? Miten tähän on tultu?
- Miksi asiat ovat näin ja mitä voitaisiin tehdä toisin?

Toisen kierroksen haastatteluaineistoa analysoidessa ja tulkitessa löytyivät aikaisemmasta teorian sekä empiirisen maailman täsmäämisestä puuttuneet linkit, joiden avulla syvennettiin ymmärrystä tutkimusilmiöstä. Kuten Halinen ja Törnroos (2005, 1290) kuvaavat, on ”kompleksisuuden

hallitsemisessa pohjimmiltaan kyse kuvauksesta, eli kuinka viestiä aineiston arvo ja siitä nousevat ajatukset ymmärrettävästi”. Lopulta kaikista tutkimuksen tuloksista ja ajatuksista syntyivät johtopäätökset. Silvermanin (2010, 234) mukaan johtopäätösten tekeminen tarkoittaa ”sen päättämistä, mitä asiat tarkoittavat, säännönmukaisuuksien huomaamista, kaavoja, perusteluja, mahdollisia asetelmia, kausaalisia suhteita ja väittämiä”.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan eri kriteereillä kuin kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiiviselle kyselylle tyypilliset laadun mittarit, kuten reliabiliteetti tai edustavuus, eivät ole sovellettavissa tapaustutkimukseen (Gummesson 2001, 35). Tapaustutkimuksen ei tarvitse täyttää kvantitatiiviselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia varsinkin, jos tutkija korostaa tiheää kuvausta (Halinen & Törnroos 2005), merkitysten tulkintaa ja tapauksen ymmärtämistä (Eriksson & Kovalainen 2008, 117), kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on määritelty omia luotettavuuden mittareita kvantitatiivisten reliabiliteetin ja validiteetin sijaan.

Tärkein mittari näyttäisi olevan ”luotettavuus”. Periaatteessa luotettavuuden arvioinnilla tarkoitetaan samaa kuin reliabiliteetilla ja validiteetilla tarkasteltaessa kvantitatiivisten tutkimustulosten luotettavuutta ja edustavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusanalyysia on kuitenkin mahdotonta tehdä numeerisesti tai erilaisia analyysien oikeellisuutta osoittavia tunnuslukuja laskemalla (Gummesson 2005a). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaksi haastattelua ei välttämättä ole huonompi kuin 200 haastattelua, päinvastoin. Aineiston riittävyttä ei voida määritellä n:n suurella koolla, vaan tarkoituksenmukaisempaa on puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (www 2006) mukaan saturaatiopiste saavutetaan, kun uudet tapaukset eivät tunnu tuovan tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa ja aineisto alkaa toistaa itseään. Saturaatiopiste olisi tässä tutkimuksessa saavutettu jo vähemmällä kuin kymmenellä haastattelulla riittävien verkostokuvien aikaansaamiseksi.

Sayre (2001, 45–46) tunnistaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudelle kolme uhkaa, joita ovat (i) tutkimuskuvauksen riittävä tarkkuus; (ii) tulkintaan vaikuttavat ennakkoluulot; ja (iii) teorian kanssa ristiriidassa olevan datan hylkääminen. Gummesson (2007a, 234–235) puolestaan esittää tapaustutkimuksen tekijälle listan, jonka kahdeksan kohtaa painottavat hyvin kirjoitetun, argumentoidun ja läpinäkyvän tutkimusprosessin raportointia sekä tutkijan persoonallisten piirteiden huomioimista. Lincoln ja Guba (1985) jakavat luotettavuuden neljään osaan, joita ovat seuraamuksellisuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus. Tärkeitä tutkimuksen

luotettavuuden piirteitä ovat tutkimuksen yhtenäisyys ja johdonmukaisuus, uskottavuus/vakuuttavuus ja hyödyllisyys (Gummesson 2007a).

Halinen ja Törnroos (2005, 1287) erottavat neljä merkittävää tapaustutkimuksen haastetta verkostotutkijalle: (i) verkoston rajaamisen ongelma, (ii) kompleksisuuden tai monimutkaisuuden ongelma, (iii) ajan ongelma, ja (iv) tapausten vertailemisen ongelma. Jos hyväksytään, että verkostot ovat yhtä aikaa luonteeltaan sosiaalisia, teknologisia, taloudellisia ja poliittisia, niin verkoston monimutkaisuuden hallitsemiseksi on järkevää rajoittaa tutkittava näkökulma vain yhteen kerrallaan. Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu sosiaalinen, mikä tarkoittaa, että tämä tutkimus keskittyy verkostoon, suhteisiin ja vuorovaikutukseen (ks. Gummesson 2005b). Valitsemalla tutkimukselle sopivan teoreettisen näkökulman tutkija aina menettää jotain verkostosta arkitodellisuuden systeeminä (Halinen & Törnroos 2005, 1287). Tämä on kuitenkin todennäköisesti ainoa tapa käsitellä monimutkaisuutta tutkimuksessa.

Loppujen lopuksi tämän tutkimuksen luotettavuudelle suurin uhka on tutkijan kokemattomuus. Haittavaikutuksia voidaan tässä tapauksessa vähentää muun muassa seuraavin keinoin: (i) tutkija perehtyy tutkimuskirjallisuuteen ja käytettäviin metodeihin hyvin hyödyntääkseen niitä tieteellisesti oikealla tavalla; (ii) tutkija havainnoi tietoisesti toimintaansa tutkijana kirjoittamalla tutkimuspäiväkirjaa ja kehittää itseään edelleen tutkijana (kuvakooste tutkimuspäiväkirjasta löytyy liitteestä 7); (iii) tutkija tunnistaa rajoitteensa ja osaa hyödyntää vahvuuksiaan tutkimusprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi; ja (iv) tutkija pyrkii pitämään nuoruudenintonsa kurissa ja asiat oikeissa mittasuhteissa. Tutkijan roolissa on tärkeää pysyä neutraalina ja puolueettomana, jotta tutkimustulokset todella heijastavat aineistosta löydettyjä merkityksiä, eivätkä tutkijan mielipiteitä. Tulkinnessa on vaarana katsoa asioita vain omien vappulasien läpi. Aineiston monipuolisuus ja useat metodit helpottavat neutraalissa roolissa pysymistä.

Tutkimusprosessin vahvuuksia tässä tutkimuksessa ovat sen joustavuus ja mukautuvaisuus, joiden ansiosta tutkimuksen ei ole tarvinnut edetä tiukasti etukäteen (pääasiassa teorian pohjalta) määriteltyjä uria pitkin. Prosessin kuluessa on voitu keskittyä ilmiön ymmärtämiseen, edetä askel askeleelta aineiston viitoittamalla tiellä ja antaa aineiston ”puhua” vapaammin. Näin on voitu välttää, ainakin osittain, varhaisessa vaiheessa esiyymmärryksen perusteella tehtyjä virhetulkintoja, jotka siirtyisivät ennalta määritellyssä teoreettisessa mallissa eteenpäin aina johtopäätöksiin asti, ja heikentäisivät tutkimuksen merkitystä ja luotettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen kauneus on siinä, että se antaa mahdollisuuden katsella arkisen elämän perusasioita uuden, analyttisen linssin lävitse (Silverman 2010, 223).

4 BRÄNDIN KEHITTÄMINEN TAMPEREEN KESKUSTA-VERKOSTOSSA

4.1 Tapauksena Tampereen kaupunkikeskusta

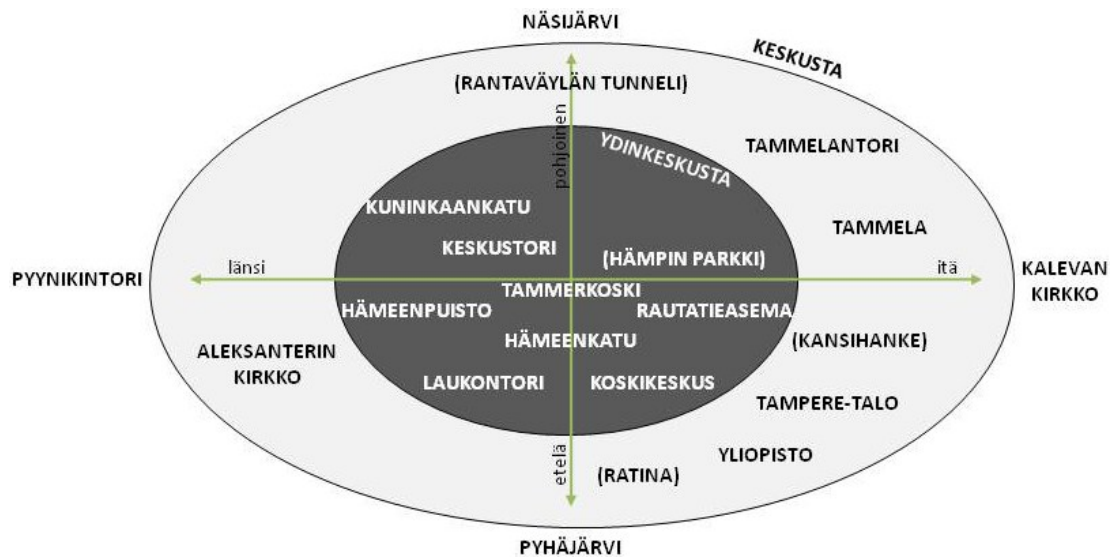
Tampere on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, jossa asuu 213 217 asukasta (vuonna 2010, [www Tampereen kaupunki 2011](#)). Se on Pirkanmaan maakunnan keskus ja Pohjoismaiden suurin sisämaakaupunki ([www Visit Tampere 2012](#)). Tampereen kaupunkiseutu on Suomen toiseksi suurin väestökeskittymä pääkaupunkiseudun jälkeen, ja seudulla on yhteensä 356 826 asukasta (vuonna 2010, [www Tampereen kaupunki 2011](#)). Näistä 39 835 asuu Tampereen keskustan alueella (vuonna 2010, [www Tampereen kaupunki 2011](#)). ”*Meidän haaste on se, että muualle on menty, eikä tultu tänne*” (haastateltava F).

Tämä tutkimus sijoittuu Tampereen kaupunkikeskustaan ja perehtyy sen verkostoon. Tampereen keskustan määrittelyminen ei kuitenkaan ole helppo tehtävä. Verkostojen tutkimuksessa rajat määrittyvät empiirisessä tutkimuksessa käytettävien tietolähteiden perusteella (Halinen & Törnroos 2005, 1289), mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa pääosin haastateltavien näkemystä siitä, mikä keskusta on ja missä se sijaitsee. Tutkittavan tapauksen rajoja ei poikkeuksellisesti ole määritelty tarkasti etukäteen, vaan ne ovat piirtyneet tutkimusprosessin edetessä perustuen täysin aineistoon ja haastateltavien määritelmiin.

Keskustasta puhutaan sanoilla, kuten *keskusta*, *kaupunki*, *kaupunkikeskusta*, *ydinkeskusta* ja *kaupallinen keskusta*, joita käytetään osittain toistensa synonyymeina ja osittain keskustan eri laajuuksia kuvaavina käsitteinä. Täysin yhtenäistä linjaa käsitteiden käytölle ei ole havaittavissa, mutta joitain suuntaviivoja voidaan määritellä. Keskusta nähdään laajempaan käsitteenä kuin ydinkeskusta. Ydinkeskusta vastaa usein käsitystä kaupallisesta keskustasta. ”Kaupunki”-sanon käyttö puolestaan viittaa melko vahvasti keskustan perinteiseen ja historialliseen asemaan kaupungin sydämenä. Nimityksiä ”keskusta” ja ”kaupunkikeskusta” käytetään tässä tutkimuksessa toistensa synonyymeina.

Tampereen keskustan rajat on kuvattu yhteenvedon kuviossa 13. Kuvion sisempi ympyrä havainnollistaa ydinkeskustaa, sen rajoja ja siihen sisältyviä alueita tai paikkoja. Tammerkoski jakaa ydinkeskustan itäiseen ja läntiseen puoliskoon, kun taas kohtisuorasti koskeen nähden kulkeva Hämeenkatu erottaa pohjoisen ja eteläisen puolen. Lännessä ydinkeskusta rajautuu Hämeenpuistoon

ja idässä rautatieasemaan. Ydinkeskusta kuvaa keskustan aluetta, jolle pääosa kaupallisesta toiminnasta on keskittynyt, ja ”jossa kulkee eniten ihmisiä kaduilla jalkaisin” (haastateltava I). Ydinkeskustan alueelle kuuluvat Hämeenkadun, Tammerkosken, rautatieaseman ja Hämeenpuiston lisäksi muun muassa Kuninkaankatu, Keskustori, Laukontori ja Koskikeskus.



KUVIO 13 Tampereen keskustan ja ydinkeskustan alueet

Ulompi ympyrä havainnollistaa ydinkeskustan ja keskustan käsitteellistä eroa. Se sisältää ydinkeskustan ulkopuolelle jääviä paikkoja tai alueita, jotka kuitenkin voidaan laskea kuuluvaksi keskustaan tai ”*keskustamaiseen*” (haastateltava J) kaupunkiympäristöön. Keskustan aluetta rajaavat lännessä Pyynikintori ja idässä Kalevan kirkko. Se ulottuu vielä edemmäs kuin ydinkeskusta. Keskustan alueelle voidaan lisäksi laskea kuuluvan muun muassa Tammela, Tampere-talo, yliopisto ja Aleksanterin kirkko. Keskustan rajat elävät jatkuvasti sen mukaan, miten alueita rakennetaan (Parr 2007), miten ihmiset ja asiat liikkuvat (Alppi & Ylä-Anttila 2007), minkälaisia kulutustrendejä on vallalla (Björk & Virtanen 2005) sekä yksinkertaisesti miten ihmiset elävät elämäänsä ja miten kaupunkikeskusta tähän arkiseen puurtamiseen linkittyy (Knox 2005).

Kuvioon 13 on lisätty sulkuihin tämän tutkielman kirjoittamisaikaan suunnitteilla tai rakenteilla olevat keskustahankkeet: Ratinan kauppakeskus ja asuinalue, kansihanke ja Keskusareena, Hämpin parkki sekä Rantaväylän tunneli. Suurin osa hankkeista on keskustan itäpuolella tai tarkemmin sen kaakkoislaidalla, mikä vaikuttaa kaupunkikeskustan tulevaisuuden kehitykseen ja painopisteeseen.

Yksi haastateltavista esitti mallin kahdesta erilaisesta Tampereen keskustan identiteetistä: *city* ja *vanha kaupunki*. Ajatuksena on jakaa keskusta Tammerkosken kohdalta (pystyakseli kuviossa 13) itäiseen ja läntiseen puoliskoon, joita kehitettäisiin eri suuntiin. Itäisessä cityssä olisi

”bisneselämää, hotelleja, rautatieasema, yökerhoja, ravintoloita, tavarataloja, Koskikeskus. Se elää koko ajan ja sykkii 24 tuntia” (haastateltava B). Läntinen vanha kaupunki olisi rauhallinen miljöö, jossa sijaitisivat muun muassa Laukontori, Keskustori, Siperia, kulttuuria (teatterit, kirjasto), puistoja, tavarataloja, antiikkia, taidetta, putiikkeja ja ravintoloita. Vanha kaupunki eroaisi citystä, sillä ”vanha kaupunki aukeaa kymmeneltä aamulla, alkaa elämään, ja sitten se menee yhdeltätoista illalla kiinni, [...] ja city jatkaa pumppaamista toisella puolella” (haastateltava B).

Alueen määrittelyn lisäksi haastatteluaineistosta on koottu Tampereen keskustan tilan erityispiirteitä Laaksosen ym. (2008) esittämien neljän tilan ulottuvuuden alle (kuviossa 14).



KUVIO 14 Tampereen keskustan tilan ulottuvuudet (tilan neljä ulottuvuutta mukailien Laaksosen ym. 2008, 2009; alakohdat haastatteluaineistosta)

Neljää ulottuvuutta voidaan tarkastella yhdessä tai jokaista erikseen. Keskustateorioissa on puhuttu isoista käsitteistä, kuten saavutettavuus tai kauppa, jotka oikeastaan jakaantuvat hyvin erilaisiin pieniin yksityiskohtiin riippuen siitä, minkä ulottuvuuden näkökulmasta niitä tarkastellaan. Saavutettavuudessa saattaa olla enemmän kyse tunteista ja sosiaalisista suhteista kuin silkasta

fyysisestä etäisyydestä tai bussiaikatauluista. Kauppa voi saada hyvin erilaisia merkityksiä, jos puhutaan kaupparakennuksista, asioiden hoitamisesta, shoppailusta tai ajan viettämisestä. Mahdollisten epäkohtien löytäminen ja konkreettisiin toimiin ryhtyminen helpottuvat, kun ymmärretään pienen osan merkitys kokonaisuudelle useasta näkökulmasta.

Määritelmä Tampereen keskustan alueesta ja tilan erityispiirteet toimivat keskustaverkoston tutkimuksen lähtöpisteinä ja samalla tutkittavan verkoston rajaviivoina. Verkosto ei koskaan toimi irrallaan kontekstistaan (Halinen & Törnroos 2005, Gummesson 2005b), vaan kaikki verkostosuhteet keskustassa ovat osa kaupunkikeskustan tilaa. Verkostoa ei ole ilman kontekstia, ja konteksti muuttuu verkoston toiminnan seurauksena jatkuvasti.

4.2 Verkosto Tampereen kaupunkikeskustassa

4.2.1 Keskustaverkoston määrittäminen ja kuvaaminen

”Verkosto on ne ihmiset ketä sä tunnet ja tiedät, ja ketä tiedät jonkun toisen kautta.” Haastateltava E

Tampereen keskusta on dynaaminen konteksti. Se muodostuu ihmisten, sosiaalisen, yksityisen, vapaa-ajan, liiketoiminnan ja kulttuuritoiminnan yhdistelmästä (Laaksonen ym. 2008). Verkstorakenne keskustassa on ilmiselvää, mitä enemmän eri keskustatoimijoiden kanssa keskustelee. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat keskustan ja sen eri toimijoiden tulevaisuuden kehityslinjoja jonkinlaisen verkstorakenteen kautta. *”Muodostetaan keskustasta kuvitteellinen ostoskeskus”* (haastateltava A) oli hyvin yleinen vastaus sille, miten toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan kehittää. Keskusta on kuin *”iso marketti kaiken kaikkiaan, siellä asuu vaan ihmisiä”* (haastateltava I). Muita keskustaverkoston tai sen alaverkostojen nimityksinä olivat muun muassa: *”avoin kauppakeskus”* (haastateltavat I; A; B), *”open air market store”* (haastateltava F), *”ravintolakatu tai -alue”* (haastateltavat B, C, D).

Keskustaverkoston lähestyminen avoimen kauppakeskuksen idean kautta vaikuttaisi toimivalta ajatukselta (ks. Howard 2007). On kuitenkin vaarallista lähteä soveltamaan verkostopohjaista ajattelua avoimesta kauppakeskuksesta, jos ei oteta huomioon myös monipuolisempia näkemyksiä arvosta (value-in-use vs. value-in-exchange; esim. Vargo & Lusch 2004a; Grönroos 2006a) ja liiketoiminnasta palveluprosesseina (ks. Grönroos 2009). Tuotokeskeiset liiketoimintamallit ja teollisuudesta kopioidut arvoketjut sopivat huonosti rakenteeseen, jossa on pääosin kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, merkityksistä, sosiaalisesta tilasta ja tunteista (ks. Peñaloza & Venkatesh 2010; Laaksonen ym. 2008, 2009).

Teollisten tuottavuuteen ja tehostamiseen keskittyvien mallien soveltaminen väkisin sinne, minne ne eivät kuulu, saattaa viedä pohjan koko verkostoajattelun hyödyntämiseltä (Gummesson 2008). Tällöin todennäköisesti syytettäisiin avoimen kauppakeskuksen mallia toimimattomaksi ilman, että kyseenalaistettaisiin annettuina otettuja ajatuspolkuja sen taustalla. Pääosassa keskustaverkostossa ovat ihmiset ja inhimillisyys, eivät koneet tai laitteet.

Verkosto muuttuu ja elää jatkuvasti. Samoin sen toimijat elävät ja muuttuvat. Hahmotelmia verkostorakenteesta voidaan tehdä yhdellä tietyllä ajan hetkellä (Gummesson 2005b; Halinen & Törnroos 2005). Tampereen keskustassa toimijoiden avainryhmiä on useita:

”Mä pitäisin kuitenkin näitä kiinteistönomistajia yhtenä avainryhmänä, kauppiaita toisena ja sitten semmosena klönttiryhmänä tapahtumaorganisaattoreita tai tapahtumia.” Haastateltava F

Verkostorakenteista ei välttämättä puhuta suoraan ”verkosto”-käsitettä käyttäen, mikä mutkistaa verkostotutkimuksen tekemistä (Ford ym. 2002; Gummesson 2005b; Lusch & Webster 2011). Ei ole mahdollista saada vastauksia suoraan sellaisiin kysymyksiin kuin ”Keitä verkostoon kuuluu?”, ”Miten verkosto on syntynyt, toimii ja kuka päättää?” tai pyytää nimeämään tarkasti jokaisen verkoston jäsenen. Vastakysymyksenä olisi todennäköisesti: ”Minkä verkoston? Ei me kuuluta mihinkään verkostoon?”. Verkostot ovat toiminnan taustalla huomaamattomina rakenteina, joille olemme antaneet monenlaisia eri nimityksiä:

”Kaikilla meillä on oma verkosto. Meillä kaikilla se on eri, että millä nimellä sitä kutsuu.” Haastateltava E

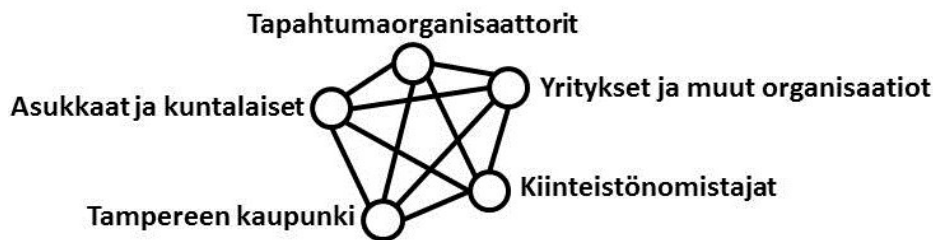
Verkosto tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Niitä on pyritty määrittelemään eri tavoilla muun muassa liiketoiminnallisiin verkostoihin ja yksityisverkostoihin (Möller ym. 2005; Ritter ym. 2004). Raja erilaisten verkostojen välillä on yhtä vahva kuin veteen piirretty viiva (Ford ym. 2002):

”Osa ihmisistä erottelee verkostoja, että okei tässä on mun ystäväverkosto ja tässä on mun työverkosto tai erillinen liiketoimintaverkosto. Näiden kaa mä teen kauppaa ja nää on sitä vertaistukee [...]Mä ajattelen kuitenkin, että kaikki on sitä samaa verkostoa. Joku ihminen voi olla jonain päivänä se vertaistukihenkilö ja jonain päivänä te teette kauppaa.” Haastateltava E

Kyseessä on siis itse asiassa hyvin monimutkainen keskustaverkosto, jossa eri toimijoilla on toisistaan poikkeavia tavoitteita ja päämääriä sekä hyvin eritasoiset vaikuttamisen mahdollisuudet (ks. Halinen & Törnroos 2005; Merz 2009). Tampereen keskustaverkosto näyttäisi toimivan eräänlaisena viisikantayhteistyönä, johon kuuluvat *Tampereen kaupunki, asukkaat ja kuntalaiset, tapahtumaorganisaattorit, kiinteistönomistajat ja yritykset sekä muut organisaatiot* (huomaa ero ”Kaupungin keskustan kehittämisen organisointi” -muistioon, jossa keskusta määritellään

kaupungin, kiinteistönomistajien ja yrittäjien kolmikannaksi). Asiakkaiden roolia ei palveluliiketoiminnan periaatteiden mukaisesti voi väheksyä (ks. Grönroos 2008), mikä tarkoittaa, ettei asukkaita, muita kuntalaisia ja kävijöitä voi pitää vain passiivisena kohderyhmänä kehittämistyön ulkopuolella. Asukkaat ja muut kävijät ovat tässä tapauksessa subjekteja siinä missä muutkin (ks. Peñaloza & Venkatesh 2010).

Kuviossa 15 on kuvattu tutkimusaineistosta esiin nousseet Tampereen keskustaverkoston tärkeimmät toimijat. Siinä on viisi solmukohtaa ja 11 linkkiä (ks. Gummesson 2005b, 273; ja kuvion 4 kuvaamistapa I), mutta ei yhtäkään selkeää keskipistettä tai hub-yritystä.



KUVIO 15 Tampereen keskustaverkoston keskeisimpien toimijoiden viisikantayhteistyö

Jos keskipistettä ei ole, kukaan ei selvästi yksinään hallitse keskustaverkostoa tai voi määrätä sen toiminnasta ja muista jäsenistä (Ritter ym. 2004; Ford ym. 2002). Yhden solmukohtan pudotessa pois, voivat toimijat kiinnittyä verkostoon muiden linkkien avulla, jolloin verkostorakenne on itse asiassa hyvinkin pysyvä ja vakiintunut. Näistä syistä keskustaverkostoa ja sen valtaa on myös vaikea huomata. Verkoston rakenteet ja suhteet ovat rakentuneet luonnollisella tavalla ajan kuluessa (ks. Gummesson 2005b, Ford ym. 2002), eikä niitä varsinaisesti ole säädelty tai tietoisesti ohjattu (vrt. Möller ym. 2005).

Vaikka näennäisesti Tampereen keskustaverkoston toimijat voivat kiinnittyä toisiinsa yhden pudotessa pois, on se todellisuudessa tässä tapauksessa melko mahdoton ajatus. Kaikki viisi keskeistä toimijaa ovat niin riippuvaisia toisistaan, että yhden pudotessa pois koko verkoston tasapaino häiriintyy ja verkosto saattaisi jopa hajota kokonaan tai kuolla pois (ks. Gummesson 2005b). Esimerkiksi ilman kaupungin luovuttamia tontteja eivät kiinteistönomistajat voi organisoidusti rakentaa kiinteistöjä ja vuokrata niistä liiketiloja yrityksille, tapahtumaorganisaattoreille tai myydä asuntoja edelleen asukkaille. Ilman asukkaita ja kuntalaisia ei tapahtumissa ole kävijöitä, yrityksillä asiakkaita tai kiinteistönomistajilla vuokralaisia. Ilman yrityksiä ja asukkaita ei kaupungilla ole verotuloja kattamaan julkisen hallinnon ja palveluiden kuluja ja niin edelleen. Tämä viisikantainen verkostomalli ulottuu itse asiassa yli keskustan ja

keskustassa: *Tampereen kaupunki, kiinteistönomistajat, asukkaat ja kuntalaiset, yritykset ja muut organisaatiot sekä tapahtumaorganisaattorit*. Vaaleammalla taustalla on merkitty näiden ryhmien alta keskeisimpiä ja aineistosta selvästi esiin nousseita toimijoita. Viivat kuvaavat yhteyksiä, suhteita ja vuorovaikutusta toimijoiden välillä. Esimerkiksi Tampereen kaupunkiin liittyy keskustan kannalta olennainen kaupunkikehitysryhmä, yleis- ja asemakaavoitus, Tredea Oy (ja entinen GoTampere) ja hankkeita, kuten Siisti kaupunki ja Luova Tampere. Yrityksiin ja muihin organisaatioihin liittyvät erilaiset yrittäjäjärjestöt, yhdistykset ja yhteenliittymät, kuten Tammerkosken yrittäjät, Tampereen yrittäjänaiset, Finlaysonin alue, Tampere tunnetuksi, Food is art; keskusliikkeet, kuten Pirkanmaan osuuskauppa ja Kesko; tavaratalot, Koskikeskus, kauppahalli, Tampereen kauppakamari, hotellit, teatterit, kahvilat, ravintolat, kauppa ja muut yksittäiset yrittäjät. Nämä kaikki linkittyvät vielä monin tavoin toisiinsa.

Lisäksi muun muassa lehdet (Aamulehti, Tamperelainen, Tori, Pirkanmaan Sanomat, City, Metropol, Keskustori.fi) ja muut mediat kertovat keskustasta ja sen tapahtumista sekä niiden toimitukset sijaitsevat useimmiten keskustassa. Sosiaalisen median ja vuorovaikutteisten palveluiden kautta kaikilla on mahdollisuus tuottaa Internetiin Tampereen keskustaan liittyvää sisältöä ja vaihtaa mielipiteitä tai ajatuksia siitä. Näihin lasketaan mukaan esimerkiksi Facebook, Twitter, Wikit, forumit/keskustelut, blogit ja muut vuorovaikutteiset palvelut, kuten esimerkiksi ravintolapalvelu Eat.fi.

Tavoitteena ei ole ollut luoda kaikenkattavaa kuvaa keskustatoimijoista, eikä esimerkiksi luetella joka ikistä yksittäistä yritystä tai henkilöä, joka liittyy jollain tavalla Tampereen keskustaan. Tästä kuviosta ei myöskään näe vallan jakautumista eri toimijoille, sillä kaikki toimijat on kuvattu samanarvoisina. Valtaan perehdytään viittä keskeistä toimijaa tarkemmin analysoitaessa. Kaiken kaikkiaan kuvio 16 on hyvin yksinkertaistava ja keskittyy vain aivan keskeisimpiin toimijoihin.

Huomattava on, että verkoston rajat eivät todellisuudessa ole näin yksiselitteiset tai pääty siististi siloteltuihin kohtiin. Yksittäisten ihmisten suhteet ja esimerkiksi yritysten toimitusketjut muodostavat monimutkaisia verkostosuhteita, jotka ulottuvat myös kaupunkikeskustan ulkopuolelle. Yksittäisen ihmisen tai yrityksen rooli verkostossa ei välttämättä lokeroidu vain yhteen ja tiettyyn osioon. Esimerkiksi ravintolayrittäjä voi yhtäaikaaisesti olla yrittäjä, keskustan asukas, yrittäjäjärjestön aktiivi, kaupunginvaltuutettu ja olla vapaa-ajallaan mukana järjestämässä erilaisia keskustatapahtumia. Lisäksi ravintolayrittäjän puoliso voi olla esimerkiksi tavaratalonjohtaja toisessa kaupungissa ja niin edelleen. Verkoston vallan ja balanssin suhde ratkaisee, ketkä ovat päättävässä asemassa ja mihin suuntaan keskustan painopiste siirtyy.

4.2.2 Keskustaverkoston keskeisimmät toimijat

4.2.2.1 Tampereen kaupunki

Tampereen keskustaverkostossa näkyy selvästi perinteinen julkisen ja yksityisen puolen välinen vastakkainasettelu. Verkoston kannalta jaottelu julkiseen ja yksityiseen on siinä mielessä turhaa, että kumpikin puoli on merkittävä toimija samassa verkostossa (Ford ym. 2002; Jones 2005). Jos toisen jättäisi pois, joka useimmiten olisi julkisen puolen toimija kauppatieteissä, menisi mukana merkittävä osa keskustaverkoston rakenteista ja prosesseista. Tampereen kaupungin rooli on keskeinen, sillä kaupunki *”voi omalla toiminnallaan ja päätöksillään edesauttaa tai rajoittaa”* (haastateltava G) muiden keskustaverkoston toimijoiden toimintaa.

Kaupunki vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, millaisia keskustan havaitun paikan ja käytetyn tilan ulottuvuudet ovat (ks. Laaksonen ym. 2008, 2009): miltä keskusta näyttää, mitä ja minkälaista toimintaa siellä on. Viihtyminen on keskustan elinvoimaisuuden ja palveluiden käyttämisen kannalta tärkeää (Warnaby & Davies 1997, Thomas & Bromley 2000). Kaupunki voi vaikuttaa tähän *”luomalla puitteita. Luomalla paikkoja, joissa olla. Luomalla paikkoja, joissa viihtyä. Antamalla mahdollisuuksia rakennushuvilla, kaavotuksilla tehdä asioita, jotka saa ihmiset viihtymään täällä”* (haastateltava F). Muut toimijat eivät voi tehdä, mitä haluavat, vaan kaupungilla on valtaa viheltää peli halutessaan poikki.

Mikään yksinvaltiias kaupunki ei kuitenkaan verkostossa ole, vaikka joskus siltä näyttää. Se on yhtäläillä riippuvainen muista keskustaverkoston toimijoista kuin ne kaupungista. Peliä poikki viheltäviä tuomareita saatetaan josku päätyä kutsumaan puusilmiksi. Niin myös kaupungilla on haasteensa toimia läpinäkyvästi, kaikkia osapuolia tasapuolisesti huomioivana, kuuntelevana ja laajoja kokonaisuuksia käsissään pitävänä organisaationa (ks. Hatch & Schultz 2010). Kaupunkia voidaan kritisoida siitä, että *”virkamiehet elää omaa elämäänsä, eikä tää oo semmosta vuorovaikutteista tää touhu”* (haastateltava A). Perinteinen tapa pitää julkinen ja yksityinen puoli erillään aiheuttaa monenlaista kitkaa toimijoiden välille:

”Jotenkin koetaan vieläkin kaupunkiorganisaatio, tän kaupungin pienestä koosta huolimatta, kasvottomana, että ei vois vaikuttaa asioihin tai siellä tehdään kuitenkin, mitä siellä tehdään tai mitä tahansa siellä tehdään, niin tehdään väärin kuitenkin.” Haastateltava I

”Ne on hyvin kaukana yritysmaailmasta. Välillä hankkeita tehdään ihan vain hankkeiden takia, että saadaan niille ihmisille töitä, eikä sen takia et ois todellisuudessa tarvetta. On toki hyviäkin hankkeita, mut et joka lähtöön on hanke, jonka vois tehdä muullakin tavalla.” Haastateltava E

Jotta viestintä olisi tehokasta, on vuoropuhelun yllettävä yksittäisten ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta koko organisaatioiden ja verkostojen tasoiseen vuorovaikutukseen (Jones 2005). Gummesson (2005b, 53) muistuttaa, ettei valtaa verkostossa saa antaa niin sanotuille byrokraattisjuridisille arvostuksille, jotka rakentuvat kurille ja järjestykselle ja tiettyjen standardoitujen tilanteiden yhdenmukaiselle hoitamiselle. Tämä johtaa usein tehottomuuteen ja heikomman osapuolen alisteisen aseman tietoiseen hyväksikäyttöön, win-lose-tilanteeseen. Rituaali, säännöstö ja muodollinen määrääminen tulevat helposti tärkeämmäksi kuin varsinainen asiakkaalle koitua tulos. Keskeiseksi nousee näin ollen valta, ja tätä ”byrokraattisjuridista” valta-asemaa keskustassa käyttää Tampereen kaupunki.

4.2.2.2 Yritykset ja muut organisaatiot

Yritykset ja muut organisaatiot tekevät keskustasta työssäkäynnin keskeisen alueen, ja houkuttelevat samalla ihmisiä asioimaan ja viettämään aikaa keskustassa (Parr 2007; Warnaby ym. 2003). Yritykset ovat myös mukana rahoittamassa uusia investointeja ja muokkaavat omalla toiminnallaan tai toimitiloillaan keskustan ulkoasua (Warnaby & Medway 2004). Yritysten ja muiden organisaatioiden alaverkoston toimijoista eniten puhuttavat *kauppa* ja *kaupallisuus*. Kauppa nähdään vähittäiskauppana, kun taas kaupalliseen keskustaan sisällytetään myös muut palvelut ja aktiviteetit, kuten elokuvateatterit, kahvilat, ravintolat, museot, teatterit. Kaikkien haastateltavien mukaan keskustaa ei voi olla ilman kauppaa:

”Kyllä keskusta ja kauppa kulkee käsi kädessä. [...] Kyllä siellä pitää olla ihan rehellistä kauppaa. Et ei riitä et on ravintoloita, museoita ja huvipuistoja ja muita. Kyllä mä nään et kauppaa pitää olla, et keskustaa ei ole, jos kauppaa ei ole.” Haastateltava F

”Kaupalla pitää olla vahva rooli, jos me meinataan täällä pärjätä. Pelkkä ravintolamaailma ei riitä.” Haastateltava A

Neilimon työryhmän tekemässä keskustaselvityksessä (Tampere, sinun kaupunkisi -kirja; www Tampereen kaupunki 2008) painopiste on myös kaupan kehityksellä. Kuten kuvioista 16 (Tampereen keskustaverkosto) näkyy, on kauppa kuitenkin vain yksi osa keskustan toimijoiden laajaa verkostoa. Kauppa on yksi alaverkosto, joka jakautuu vielä useisiin muihin pienempiin alaverkostoihin. Kaupan alaverkostolla näyttäisi kuitenkin olevan valtaa Tampereen keskustassa.

Kaupan voidaan nähdä edesauttavan muiden kaupallisten palveluiden, kuten esimerkiksi ravintolapalveluiden, asemaa (Danziger 2006, 226; Howard 2007, 668). Koko keskustaverkoston laajuista kehittämistä ei kuitenkaan pitäisi tehdä vain yhden tai kahden alaverkoston ehdoilla.

Tampereen keskustaverkoston yhteinen päälinja ja tavoitteet, joihin kaikki voivat yhteisesti pyrkiä, näyttäisivät puuttuvan. Mielenkiintoista on myös, ettei kukaan haastateltavista puhunut keskustassa sijaitsevista ja useita henkilöitä työllistävästä toimistoista. Näin, vaikka lähes kaikki haastattelut tehtiin keskustassa sijaitsevilla toimistoilla, joihin keskustaverkoston toiminta yhtäläisesti liittyy. Lisäksi aineistossa ei juurikaan mainittu esimerkiksi suuria lääkäriasemia tai teollisuutta keskustassa. Keskustelu näyttäisi painottuvan pääosin kauppa-ravintola-kahvila-kulttuuritoiminta-akselille.

Keskustaan nähdään perinteisesti kuuluvan ”kivijalkayrittäjyyttä”, mutta toisaalta vahvoilla ovat myös suuret ketjut ja keskusliikkeet. Kilpailu koetaan kovaksi niin keskustan ja keskustan ulkopuolisten kauppakeskittymien välillä kuin keskustan sisällä (Howard 2007, Maronick 2007, Reynolds 2009, Schramm-Klein 2009, Warnaby ym. 2005). Kaupat ”ovat siellä missä muutkin, jotta asiakas kävis myös heillä kattomassa, kai sitä pitäisi olla useampia vaihtoehtoja, joista kattoo. Varsinkin, jos tykkää siitä shoppailusta” (haasteltava I). Gummesson (2005b, 53) määrittelee symbioosiksi kahden tai useamman osapuolen yhteiseksi hyödyksi koituvan yhteiselon, eli win-winin. Keskustasijainnin taustalla näyttäisi olevan jonkinlainen verkoston toimijoiden välinen symbioosi. Huomattava on kuitenkin, että kahden alaverkoston yhteinen win-win-tilanne ei välttämättä palvele vielä koko verkoston tarkoituksia ja saattaa näin ollen kääntyä itse asiassa myös alaverkostoja itseään vastaan.

Kaupan ja kaupallisten palveluiden rooli keskustassa on ristiriitainen. Toisaalta halutaan elinvoimaa, elävyyttä, vetovoimaa (esim. Warnaby & Davies 1997, Thomas & Bromley 2000), mutta toisaalta halutaan keskustan asukkaille rauhaa, ja melua tuottavat yöaktiviteetit pois asuttujen talojen lähetyviltä (esim. Heath 1997). Pääosin keskustasta halutaan kuitenkin tehdä kaikenlaisia yrityksiä ja organisaatioita houkutteleva sekä palveleva kokonaisuus. Ilman yrityksiä tai muita organisaatioita keskusta olisi asuinalue tai hallinnollinen keskittymä.

4.2.2.3 Tapahtumaorganisaattorit

Tapahtumaorganisaattorit toimivat siltana Tampereen keskustaverkoston toimijoiden välillä, kokoavat toimijoita yhteen ja koordinoivat tapahtumiin liittyvää yhteistyötä. Organisaattorina voi toimia tapahtumia järjestävä yritys, yksittäinen henkilö, keskustayritys tai muu vastaava taho. Useimmiten tapahtumaorganisaattorit ovat jo muutenkin toimijoita keskustaverkostossa, mutta voivat tulla myös ulkopuolelta ja liittyä näin keskustaverkostoon:

”Tavallaan meillä on vahva yhteistyö kaupungin kanssa, kun me ollaan yks tapahtumajärjestäjä tässä kaupungissa.” Haastateltava C

Keskustan tapahtumia ovat muun muassa JouluTampere, Valoviikot, Kukkaisviikot, Muotipäivät, Tampereen kulinaariviikot, Syö Tampere!, Tammerfest, Tampereen teatterikesä, Design on Tampere -viikko, Tammerkosken sillalla, Tampere Film Festival (ks. liite 4). Tapahtumat nähdään positiivisena asiana keskustan elinvoimaisuuden kannalta (Heath 1997). Tapahtumat koetaan mahdollisuuksina nähdä ja tavata muita ihmisiä, viettää aikaa keskustassa ja viihtyä. Keskustan tiivis rakentaminen, useiden toimijoiden läheisyys ja lyhyet kävelymatkat edistävät koko keskustatilan hyödyntämistä tapahtumakäytössä. Toisaalta vastaan tulevat myös alueen rajat, eikä kaikista isoimpia tapahtumia voida pienellä keskusta-alueella järjestää.

4.2.2.4 Kiinteistönomistajat

Neljännän keskeisen ryhmän muodostavat kiinteistönomistajat, joilla on merkittävästi valtaa siihen, mitä keskustassa on ja mitä sinne tulee – miten keskustan tilaa käytetään:

”Vaikka me haluttais esimerkinomaisesti tähän keskusta Guccia ja kaikkia muita hienoja liikkeitä tohon Hämeenkadulle, niin ei ne tuu, jos kiinteistönomistajat ei anna niille vuokratilaa, eikä ne tuu, jos kiinteistönomistajat ei häätä niitä kebab-pizzeriaita ja muita sellasia, jotka ei tavallaan siihen genreen kuulu. Et ne tarvitsevat arvoisensa tilan, jos näitä halutaan, ja siks tää on yhteispeliä kaikkien kanssa.”

Haastateltava F

Yhteispeli kaikkien kanssa on helpommin sanottu kuin tehty. Se, mitä kaupunki ja muut toimijat keskustan kehittämiseltä haluavat saattaa olla eri asia kuin mitä kiinteistönomistajat omaisuudellaan tekevät. Keskustan kehittäminen vaatii laajaa toimijoiden välistä yhteistyötä ja yhteisymmärrystä kehittämisen suunnasta:

”Vaikka tää [keskustan kehittäminen] onkin noin konseptuaalisella tasolla simppeä, niin se, että sä saat kiinteistönomistajat mukaan sopimaan siitä, että tehdäänpä tähän Hämeenkadun pätkälle vaatekatupätkä ja tähän Kauppakadun pätkälle ravintolakatupätkä. Niin se, että sä saat kiinteistönomistajat suostumaan siihen ja haluamaan sitä, on yks asia. Sit se, et sä saat ne vuokraamaan ne tilat juuri tän alan yrityksille, kun on yhdessä sovittu, että tällasia pätkiä tänne tarvis, on toinen asia. Ja kiinteistönomistaja kuitenkin haluaa saada hyvän vuokran.” Haastateltava F

Vaikka kiinteistönomistajilla on vaikutusvaltaa osaltaan sanella sitä, mitä keskustassa on ja mitä sinne tulee, niin toisaalta kiinteistönomistajat ovat myös riippuvaisia muiden toimijoiden tekemisistä. *”Esimerkiksi kiinteistömarkkinoilla Kuninkaankatu muodostaa aika tarkan rajan, että kiinteistöjen arvot siitä länteen päin ovat ihan eri luokkaa kuin tällä toisella puolella”* (haastateltava I), sillä verkoston toimijat muokkaavat keskustan tilaa jatkuvasti.

4.2.2.5 Asukkaat ja kuntalaiset

Viidentenä keskeisenä toimijaryhmänä ovat asukkaat ja kuntalaiset. Keskustan asukkaat ovat tärkeä osa elävää, tasapainoista ja kestävää kaupunkikeskustaa (Freire 2009). Heathin (1997) mukaan asukkaat keskustassa luovat luonnollista kysyntää myös myöhäisillan palvelutarjonnalle ja auttavat lisäksi läsnäolollaan keskustan turvallisuuden valvomista. Asuminen keskustassa osaltaan varmistaa sen, ettei keskusta kuole toimistoaikojen tai kaupan aukioloaikojen ulkopuolella (Thomas & Bromley 2000). Asukkaiden ajatellaan myös luontevasti käyttävän lähellä sijaitsevia keskustan palveluita (Heath 1997). Ongelmia muodostuu kuitenkin siitä, etteivät asukkaiden ja muiden toimijoiden intressit usein kohtaa keskustan tilaan liittyvissä asioissa.

Muulla kuin keskustassa asuvat kuntalaiset ovat yhtäläillä merkittävässä roolissa, sillä keskustan asukkaat eivät yksin pysty ylläpitämään monenlaisia palveluita. Varsinkin, kun Tampereen keskustan matkailijamäärät ovat sen verran pieniä ja epäsäännöllisiä, ettei niiden varaan voi laskea koko keskustan asiakasvirtoja (www MEK 2008; www GoTampere 2008):

”Ja sit tamperelaisten pitäis mennä vielä ostaan sieltä [keskustasta] jotain, että ne kaupat kannattais. Sillai tää on mun mielestä niinku kaikkien asia.” Haastateltava F

”Jos mennään sinne niinku mikrotasolle, niin kyllähän jokainen meistä päättää omilla jaloillansa, et kyllähän se kaupunkikeskusta kuolee, jos me ei käydä siellä.” Haastateltava H

Asukkaiden, kuntalaisten ja muiden kävijöiden tai matkailijoiden rooli on pitkälti unohdettu keskustahankkeen kolmikantayhteistyössä (ks. ”Kaupungin keskustan kehittämisen organisointi” -muistio). Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti asiakkaat, tai tässä tapauksessa myös asukkaat, ovat tärkeä osa palveluprosessia (ks. Grönroos 2008), eikä heitä voida pitää vain passiivisena toimintojen kohderyhmänä (ks. Peñaloza & Venkatesh 2010).

4.2.3 Toimijoiden väliset suhteet keskustaverkostossa

Keskustaverkoston toimijoiden väliset suhteet määrittelevät vallan jakautumisen verkostossa. Eri toimijoiden näkökulmista keskustaverkosto voi näyttäytyä erilaisena, sillä jokaiselle syntyy oma verkostokuvansa. Erilaiset verkostokuvat muodostuvat vuorovaikutuksesta ja kokemuksista erilaisissa suhteissa sekä ”verkostoviisaudesta” jokaisessa yrityksessä (Ford ym. 2002, 5–6).

Elettyä ja koettua keskustan tilaa ei voida synnyttää päätöksillä, määräyksillä tai juridisilla sopimuksilla. Ne ovat olemassa vain toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Keskustaverkoston ymmärtämisen avainkäsitteitä ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus (Gummesson 2005b).

Suhteet ja verkostoituminen koetaan keskustaverkostossa elintärkeäksi:

”Tää verkostoituminen on ihan valtavan tärkeätä. Jos sä oot yksin ja perustat tonne kivan pienen sisustusliikkeen, niin valitettavasti niiden elinkaari on todella lyhyt.” Haastateltava A

Verkostoituminen ei kuitenkaan tarkoita vain henkilökohtaisten verkostojen rakentamista, vaan kaikenlaista vuorovaikutusta keskustaverkoston eri toimijoiden välillä (ks. Ford ym. 2002). Suhteet ja vuorovaikutus ovat kaikista vaikeimpia hallita. Niitä ei voi pakottaa ja vain omaa viestiään on jossain määrin mahdollista ohjailta haluttuun suuntaan. Keskustaverkostoa ei voi kukaan yksittäinen toimija hallita (ks. Ford ym. 2002), mutta toimija ”*voi valita kenen kanssa joo ja kenen kanssa ei*” (haastateltava E). Hyvässä yhteishengessä asiakkaita voidaan ohjata jopa kilpailevalle yrittäjälle parhaan palveluprosessin ja asiakasarvon saavuttamiseksi, ja päinvastoin, joskus saattaa ”*käydä niin hullusti, että joku ohjaa asiakkaan tänne meillekin*” (haastateltava A). Tämä kaikki on verkostoitumista Tampereen keskustassa.

Lisäksi erilaiset yrittäjäjärjestöt, yhdistykset ja Tampereen kauppakamari edistävät osaltaan keskustan yritysten ja organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä henkilökohtaista verkostoitumista. Myös keskustahankkeet tuovat yrityksiä ja muita organisaatioita yhteen sen sijaan, että kaikki kilpailisivat keskenään samoista asiakkaista tai yrittäisivät yksin selviytyä (Warnaby & Medway 2004). Verkostoituneiden suhteiden hahmottaminen ei ole helppoa, eivätkä kaikki ainakaan tällä hetkellä halua edes olla mukana yhteisissä keskustatoimissa: ”*Ei saada kaikkia mukaan, vaikka ilmaseks pääsis mukaan, niin ei kaikki lähde*” (haastateltava A).

Keskustaverkoston toiminta vaikuttaa kaikkiin toimijoihin keskustan pienellä alueella, olivat ne toiminnassa mukana tai eivät. Keskustan tila on kaikille yhteinen (Laaksonen ym. 2008, 2009). Intressi- ja arvostiriidat repivät kuitenkin Tampereen keskustaverkoston monia alaverkostoja erilleen. Kaikki kiinnostuneet ja vaikuttamaan haluavat eivät välttämättä mahdu avainhenkilöiden muodostamaan ”sisäpiiriin” tai alaverkostoihin (ks. Gummesson 2005b, 54). Yksittäisen toimijan voi olla vaikeaa löytää arvoihinsa ja toimintatapoihinsa sopivaa joukkoa, johon liittyä ilman, että joutuu tinkimään omista periaatteistaan tai riskeeraamaan oman maineensa:

”Se mikä tässä oppi on, on et pitää tarkemmin rajata kuitenkin se, kenen kanssa lähtee tekemään yhteistyötä. Kannattaa miettiä se, että onko ne sen arvot ja sen maine sellaset et sun omia. Et ei kannata lähteä kaikkien kaa.” Haastateltava E

Verkostossa kaikki liittyy kaikkeen (Gummesson 2005b; Ford ym. 2002). Sen monimutkaisuuden ja kaikkien vaikutusten ymmärtäminen, puhumattakaan niiden mittaamisesta, ei ole helppoa. Perinteisellä tuotekeskeisellä tavalla toimivien yritysten voi olla vaikea hahmottaa, mitä hyötyä

verkostoon perehtymisestä on, jos siitä ei voida suoraan laskea jonkinlaista viivan alle jäävää rahamäärää (Jones 2005). Perinteisiin, tarkasti rajattuihin organisaatiomalleihin ja tuotekeskeiseen vaihdantatapaan uskovilta jää usein huomaamatta monta muutakin rahassa mittaamattoman arvokasta asiaa, joita ei ole mahdollista määrittää kirjanpidossa, kassavirtalaskelmissa tai tilinpäätöksissä. Toki monia ”abstrakteja” resursseja, kuten myyjän sosiaalisten taitojen kehittymistä tai suhteita, voidaan mitata kasvavan myynnin myötä, mutta aina numerot eivät kerro koko totuutta. Tilastoihin ei voida koskaan puristaa koko inhimillisyyttä (Peñaloza & Venkatesh 2010).

Perinteisen tuotekeskeisen mallin mukaisesti kaksi saman verran vuodessa ostavaa asiakasta ovat yritykselle samanarvoisia, vaikka toinen kirjoittaisi esimerkiksi blogia, jossa tuunailee hankkimiaan tavaroita itse, keksii niille uusia käyttötarkoituksia ja pitää vielä vapaaehtoisena kerhoa kerran viikossa, johon muut samoista asioista kiinnostuneet kokoontuvat tuunailemaan yhdessä. Asiakas luo itselleen huomasti enemmän arvoa (value-in-use) kuin toinen asiakas, joka säilöö tavarat kaappiin mahdollisesti tarpeettomina heräteostoksina. Tuunaileva asiakas saattaa puuhastelunsa ohella kehua yritystä, josta tavarat hankkii, ja suositella käymään siellä, mutta kaikesta muusta toiminnasta yritys ei varsinaisesti saa suoraan mitattavaa rahallista hyötyä. Jos keskitytään vain rahallisen vaihdanta-arvon (value-in-exchange) mittaamiseen, jää tämä ulottuvuus ja asiakkaan merkittävä rooli koko palveluprosessissa huomioimatta (ks. Grönroos 2008). Käyttöarvolle on kehitettävä uudenlaisia mittareita.

Yhteiskunnalle yksilöiden vapaa-ajan toiminta on korvaamatonta. Kaikenlaisen yleishyödyllisen puuhastelun myötä syntyy uusia innovaatioita, ajattelutapoja ja toimintamalleja, jotka eivät näy yritysten kustannuslaskelmilla tai julkisen hallinnon budjeteissa. ”Jaettu arvo” johtaa uudennaisiin lähestymistapoihin, jotka luovat lisää innovatiivisuutta ja kasvua yrityksille – ja myös suurempia hyötyjä yhteiskunnalle (Porter & Kramer 2011). Innovaatiot ja yhteiskunnan kehittyminen sekä uudet ajattelutavat kiertyvät ajan myötä jälleen takaisin yrityksiin, jolloin ne hyötyvät kaikenlaisesta yleiskehittävästä toiminnasta. Tätä on kuitenkin mahdotonta hahmottaa ilman verkostoajattelun näkökulmaa ja vanhojen organisaatorajojen murtamista (Lusch & Webster 2011).

Valitettavasti kova kilpailu ja viivan alle jäävän rahasumman tuijottaminen johtavat verkostossa ikäviin tilanteisiin, joista saattaa seurata ”kyräilyä” (haastateltava B):

”Epäily on kumminkin, että vaikken mä tästä mitään maksa, niin eihän tästä nyt joku jotain hyödy. Epäluuloisuus ihmisillä, ja viestintä on kauheen vaikeeta.” Haastateltava A

Toimiva ja kaikkia hyödyttävä keskustaverkosto vaatii sitoutumista, osapuolten välistä vankkaa luottamusta ja syvällistä kumppanuutta (Gummesson 2005b; Halinen & Törnroos 2005) sekä

sujuvaa viestintää ja laadukasta vuorovaikutusta (Fyrberg & Jürjalo 2009). Verkostossa on mukana niin julkisen kuin yksityisen puolen toimijoita, joiden yhteistyöhön erilaisilla toimintatavoilla ja taustoilla voi olla vaikea suhtautua, jos on tottunut ajattelemaan organisaatiot tiukkarajaisiksi, suljetuiksi yksiköiksi, jotka keskittyvät vain omaan asiaansa joko yksityisellä tai julkisella puolella (ks. Jones 2005). Monet haastateltavista peräänkuuluttavat juuri parempaa viestintää ja vuoropuhelua kaikkien keskustaverkoston toimijoiden välille:

”Musta tää lähtee vuoropuhelusta, jälleen kerran.” Haastateltava F

”...mut ikävä kyllä, se on just se ongelma et nää [eri toimijat] ei oikeestaan vuoropuhele.” Haastateltava G

”On meillä kanavia, ei se siitä kiinni oo, kunhan vaan puhuttais oikeista asioista. Ehkä siinä on se, että me ei osata käyttää noita kanavia oikealla tavalla.” Haastateltava I

Koko Tampereen keskustaverkoston laajuinen vuoropuhelu ei toimi, mutta keskustaverkostossa toimii monenlaisia pieniä alaverkostoja, jotka saattavat olla hyvin aktiivisia, ja toimijat tiiviisti yhteydessä toisiinsa (ks. Björk & Virtanen 2005; Möller ym. 2005). Pienten alaverkostojen tavoitteet eivät kuitenkaan välttämättä ole kovin yhteneväisiä, jolloin laajemman yhteistyön hankkeet ilman selkeitä yhteisiä tavoitteita epäonnistuvat helposti: *”Liian vähän tehdään yhdessä. Kaikilla on omat intressinsä”* (haastateltava B). Saattaa myös olla, ettei verkostosta ole helppo irrottautua silloin, kun se kehittyä oman liiketoiminnan kannalta onnettomaan suuntaan (Gummesson 2005b, 53). Hyötyjä on vaikea hahmottaa koko verkoston laajuudessa, ja usein keskitytään vain oman liiketoiminnan ongelmiin. Kehittämisprojektien johtajilla on haasteena tuoda projektien antama hyöty konkreettisesti esille kaikille toimijoille, ja välttää resurssien hukkaamista päällekkäisiin tai rinnakkaisiin projekteihin (Björk & Virtanen 2005):

”Se on varmaan sama ku muutenki tällaisissa et tehdään yhteisen hyvän eteen, että joku perustelee, mitä hyötyä tästä nyt on sitten meidän firmalle. Ehkä ne edessä olevat deadlinet sitten ajaa sen yhdessä tekemisen ohi.” Haastateltava H

Lisäksi *”talkoisiin pitää itekin osallistua. Ei oo mitään sellasta tahoja, joka tekis sun puolesta kaiken”* (haastateltava A). Laajemman keskustaverkoston ymmärtämisen suurin ongelma vaikuttaisi olevan, ettei yksinkertaisesti tiedetä muista. Kyse on oikeista asioista puhumisesta ja riittävän laajan keskusteluyhteyden avaamisesta koko keskustaverkostossa:

”No ettei oikein tiedetä. Et kaikki on lähteny tekemään sitä omaa aluetta vähä niinku sen oman nurkkakunnan intressien mukaisesti ja kaikilla kuitenkin on vähä selkeesti omat reviirinsä ni halutaan panostaa siihen ja itse asiassa se tulee aina aika sattumalta, että kuullaan [muista].” Haastateltava G

Viestintä koetaan hankalaksi. Kaikki haastateltavat mainitsivat viestinnän ongelmana keskustaverkostossa. Huono viestintä aiheuttaa turhautumista, kun asiat eivät etene ja resursseja käytetään samojen asioiden pyörittelyyn. Sosiaalinen media ja muut netin kautta toimivat kanavat ovat helpottaneet ja nopeuttaneet tiedonkulkua, mutta toisaalta, jokainen ”sisäpiiri” on luonut verkkoon omat viestintäkanavansa, jotka eivät jälleen tavoita muita kuin kyseiseen alaverkoston kuuluvia toimijoita. Tiedon valtamerestä on vaikea noukkia muutamaa tarpeellista tiedonjyvää:

”Se on niin vaikeeta se tiedon vieminen, pitäis melkein jalkaisin viedä. Pitäis melkein saada töihin joku ihminen, joka lähtis ihan kertoon.” Haastateltava A

”Se keskustelu on yhä edelleen vähän liikaa käynyt siitä, että jos minun kauppani edessä ei ole autopaikkaa, niin minun kauppani kuolee. Ei se vaan koskaan mee niin, että se joka siihen eteen parkkeeraa, tulee just siihen kauppaan sisälle, et kyllä kyse on laajemmasta asiasta. [...] Aika usein puhutaan yhestä asiasta kerrallaan, mutta tavoite on kuitenkin yhteinen, emmä nyt sanois sanalla elinvoimanen, mutta että täällä pysyy tätä toimintaa.” Haastateltava I

Keskustaan liittyvät asiat koetaan kuitenkin pääosin myönteisinä ja niihin halutaan vaikuttaa. Tampereen keskustaverkoston päätöksenteossa korostuvat henkilökohtaiset suhteet, sillä kaupunki on pieni ja keskustan kehittämiseen aktiivisesti osallistuvat ihmiset tuntevat käytännössä kaikki toisensa, jolloin asioita voidaan helposti hoitaa henkilötasolla. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään ”hyväeliverkosto”, vaan ”kyllä siellä ollaan joskus ihan täysin eri mieltä, ei se sitä tarkota, mut se, ettei oo semmosia kasvottomia organisaatioita tekemässä” (haastateltava I). Tampereen keskustaverkostossa on hyvä henki ja aktiivisia ihmisiä, mutta viestintä ja suhteiden kehittäminen aiheuttavat päänvaivaa. Näihin ongelmiin pureudutaan brändin ja verkostoajattelun avulla.

4.3 Brändi suhteiden välittäjänä Tampereen keskustaverkostossa

4.3.1 Brändiajattelun muutos keskustaverkostossa

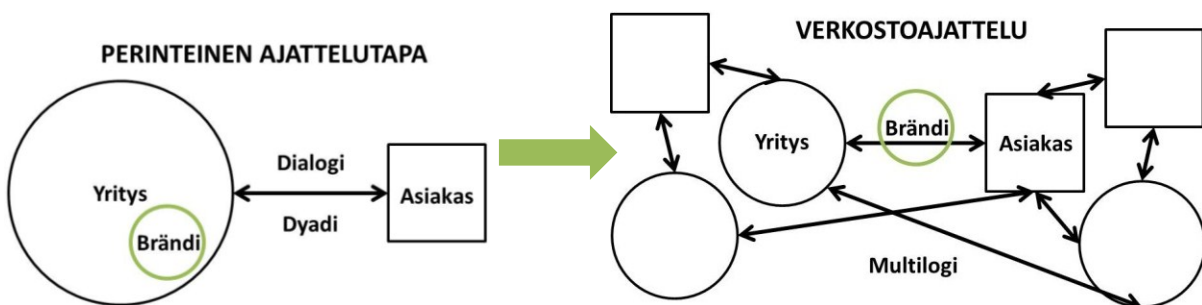
Brändin yhdessä luomisen teorialat ovat viimeisimpiä sovelluksia Vargon ja Luschin (2004a) esittelemästä palvelun käsitteestä ja palvelukeskeisestä logiikasta. Siinä missä arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2008a, 2008b; Grönroos 2008) myös brändi luodaan yhdessä sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa verkostoissa (Jones 2005; Fyrberg & Juriado 2009; Brodie 2009; Lusch & Webster 2011). Tampereen keskustaverkostossa on brändin kehittämisessä otettava huomioon myös muut toimijat.

Perinteisen ajattelutavan mukainen ymmärrys viestinnästä subjektin ja objektin välisenä

yksisuuntaisena vuorovaikutuksena (Peñaloza & Venkatesh 2010) on todennäköisesti myös Tampereen keskustaverkoston viestintäongelmien taustalla. Toinen viestinnällinen sudenkuoppa näyttäisi olevan asioista puhuminen käsitteillä, jotka eivät varsinaisesti kuvaa käsiteltävää asiaa. Tuotokeskeisen näkökulman heikkous on juuri siinä, etteivät sen käsitteet riitä selittämään 2010-luvun liike-elämän haasteita ja vastaamaan niihin (Grönroos 2011). Sanat vain loppuvat kesken, eivätkä toimijat ymmärrä toisiaan (Jones 2005).

Palveluliiketoiminnan mukauttaminen tuotokeskeisiin liukuhihnatuotannon malleihin johtaa nykyiseen tilanteeseen, jossa ollaan suurissa ongelmissa viestinnän kanssa, eivätkä suhteet voi jatkaa kehittymistään (Lusch & Webster 2011). Ei yksinkertaisesti ole sanoja, joilla voitaisiin kuvata uusia ilmiöitä, käsitellä tärkeitä asioita tai määritellä yhteisiä tavoitteita. Verkostot, palveluprosessit ja asiakkaan kanssa luotu arvo (value co-creation; ks. Vargo & Lusch 2004a; Gummesson 2005b, Grönroos 2008, 2011) eivät mahdu tuotokeskeiseen, kapeaan käsitykseen liiketoiminnasta.

Siirtyminen tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen ja verkostoajatteluun ei kuitenkaan käy hetkessä. Niin kirjanpidolliset säädökset, yritysmuotoja koskevat lait kuin kansantalouden mittaritkin pitävät yllä käsitystä perinteisestä selvärajaisesta yrityksestä taloudessa, joka perustuu tuotteiden vaihdantaan (ks. Vargo & Lusch 2004a; Jones 2005; Lusch & Webster 2009). Verkostot ovat todellisuudessa niin monimutkaisia, että niitä voi olla vaikea hahmottaa tai nähdä kokonaisuudessaan. Perinteisen ajattelun mukaisesti (kuviossa 17 vasemmalla) yksittäinen yritys kohtaa yksittäisen asiakkaan, jonka kanssa käydään dialogia. Dialogin pohjalta mahdollisesti syntyy kahdensivulinen suhde, eli dyadi, jota yritys ylläpitää viestimällä brändistä ja käyttämällä markkinointimixiä. Asiakkaan roolina on reagoida viesteihin ja ostaa.



KUVIO 17 Brändiajattelun muutos

Perinteinen ajattelu on varsin yksinkertaista ymmärtää ja perustella järjellä – mutta se ei ole kovin todennukaista. Todellisuutta tuskin pystytään koskaan täysin kuvaamaan, eikä se välttämättä ole edes tavoiteltavaa, mutta perinteisestä ajattelusta puuttuu yksi tämän päivän liike-elämän tärkeimmistä asioista: kukaan ei ole tässä maailmassa yksin. Ihmiset ovat inhimillisiä yksilöitä ja

osa sosiaalista maailmaa (Peñaloza & Venkatesh 2010). Ihmiset puhuvat keskenään ja Internetin myötä vuorovaikutus on helpottunut entisestään. Maiden rajoilla, maantieteellisillä sijainneilla, kielillä tai kulttuureilla ei ole enää niinkään merkitystä (Lusch & Webster 2011). Yhä useammat ihmiset voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja ymmärtää toisiaan. Perinteinen ajattelutapa muuttuu näin ollen verkostoajatteluksi (kuviossa 17 oikealla), jossa yrityksen verkosto kohtaa asiakkaan verkoston (Gummesson 2005b), ja monet eri toimijat osallistuvat laajaan multilogiin. Yksittäiset dialogit ja dyadit ovat osa monimutkaisempaa verkostoa (Ritter ym. 2004), mutta on huomattava, että yhteen palveluprosessiin liittyy paljon muutakin kuin yksi dyadi.

Uudenlaisessa brändilogiikassa brändiajattelu käännetään ylösalaisin. Tärkeimpiä eivät enää olekaan yrityksen tarpeet tai halut, joita yritetään brändin avulla viestiä kohderyhmille ja saada näin aikaan haluttu mielikuva tai ostokäyttäytyminen. Lähtökohtina ovat nyt asiakkaiden prosessit. Brändi syntyy ihmisten mielissä ja on aina mielikuva (Grönroos 2007). Keskustassa brändiä luodaan yhdessä sidosryhmäperusteisissa neuvotteluissa (ks. Gregory 2007; Brodie 2009; Brodie ym. 2009; Fyrberg & Jüridado 2009; Hatch & Schultz 2010). Lisäksi huomioon on otettava brändiin liittymättömät toimijat ja ei-asiakkaat, jotka myös vaikuttavat brändin arvoon ja suhteisiin, sillä brändin arvoa luodaan yhdessä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ekosysteemin kaikkien sidosryhmien välillä (Iansiti & Levien 2004; Gummesson 2008).

Kuviossa 18 on kuvattu brändin yhdessä luomiseen Tampereen keskustaverkostossa vaikuttavat toimijat ja vuorovaikutus toimijoiden välillä. Kuvio perustuu Fyrbergin ja Jüriadin (2009) esittämään verkostosovellukseen Brodien ym. (2006) brändi–suhde–arvo-kolmiosta. Brändi on avainasemassa Tampereen keskustaverkoston suhteiden välittäjänä ja helpottajana. Brändi luodaan yhdessä brändin kehittäjän, tarjoajien ja asiakkaiden sekä ei-asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa (brand co-creation) (ks. myös Jones 2005; Hatch & Schultz 2010).



KUVIO 18 Brändin luominen yhdessä Tampereen keskustaverkostossa (mukaiillen Brodie ym. 2006; Fyrberg & Jüriido 2009)

Karkea jako kolmeen toimijaryhmään on melko yksinkertaistava, mutta auttaa hahmottamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat brändin menestykseen tai epäonnistumiseen Tampereen keskustaverkostossa. Alkuperäisestä Fyrbergin ja Jüriadon (2009) ajatuksesta poiketen, brändin johtajan nimi on tässä tapauksessa muutettu brändin kehittäjäksi, sillä brändiä ei voida johtaa tai rakentaa, vaan paremminkin vain pyrkiä kehittämään (ks. Grönroos 2009). Mukaan on myös lisätty ei-asiakkaat, jotka eivät välttämättä ole suoraan suhteessa yritykseen. Brändissä on näin ollen kyse *suhteista, verkostoista ja vuorovaikutuksesta* erilaisten toimijoiden välillä (ks. Gummesson 2005b). Tämä ei kuitenkaan tarkoita vain kauniita sanoja, vaan todellisia tekoja.

4.3.2 Brändin yhdessä luojat keskustaverkostossa

4.3.2.1 Brändin kehittäjä

Brändin kehittäjä Tampereen keskustaverkostossa voi olla yksittäinen yritys, yhdistys, henkilö tai muu toimija, joka ponnistelee kehittääkseen brändiä. Brändi keskustaverkostossa voi olla esimerkiksi yrityksen brändi, keskustan brändi tai jopa koko Pirkanmaan brändi, jonka suuntaviivoja brändin kehittäjä pyrkii määrittelemään ja saamaan muut toteuttamaan.

Verkostoajattelua ei kuitenkaan ole juurikaan otettu huomioon Tampereen keskustassa, vaan haastateltavien vastaukset perustuvat pitkälti 1990-luvun brändimarkkinointiin: puhutaan palveluiden tuotteistamisesta, tuotteista ja niiden brändeistä sekä imagoista (ks. Jones 2005). Kyse on pääosin ulkoisesta markkinoinnista, jota Brodien ym. (2006) brändi–suhde–arvo-kuviossa kuvaa kolmion oikea laita, ja johon suurin osa perinteisestä markkinoinnista keskittyy (Grönroos 2007). Brändi nähdään keskustaverkostossa yrityksen omaisuutena ja sitä yritetään johtaa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Haastattelujen perusteella brändin rooli kaupunkikeskustassa nähdään kolmijakoisena: (i) *yritys rakentaa brändiä viestimällä siitä asiakkaille (ja muille sidosryhmille) erilaisten viestinnän tai markkinoinnin työkalujen avulla*, (ii) *brändin ja asiakkaiden välille rakentuu kahdenvälisiä suhteita*; ja (iii) *brändin arvo luodaan yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa* (vrt. erot Merzin ym. 2009 jaotteluun yhdessä luomisesta ekosysteemeissä).

Ajatukset brändistä yrityksen omaisuutena, jota voidaan rakentaa, määritellä tai mitata imagona, eivät kuitenkaan ole yhteneväisiä palvelukeskeisen logiikan (esim. Grönroos 2006a, 2006b, 2007, 2008; Vargo & Lusch 2004, 2008a, 2008b; Lusch ym. 2007) ja kehittyvän brändilogiikan (esim. Merz ym. 2009; Brodie ym. 2006; Brodie 2009; Fyrberg & Jüriado 2009; Brodie & de Chernatony 2009) kanssa. Kun palvelu tuotteistetaan, eli riisutaan sen tärkeimmistä ominaisuuksista, kuten joustavuudesta ja mukautumiskyvystä, syntyy tuote. Tuote on siis palvelun riisuttu versio (Grönroos

2011). Emmehän me yleensä halua riisuttuja versioita ostoksistamme, vaan parasta mahdollista, joka hyödyttää meitä eniten.

Tampereen keskustaverkostossa on keskitytty lähinnä omiin liiketoimintaprosesseihin, eikä niinkään ihmisten arkiprosesseihin tai verkostojen vaikutuksiin. Grönroosin (2011) mukaan menestyksenkäs palveluliiketoiminta perustuu juuri ihmisten arkiprosessien ymmärtämiseen ja tukemiseen. Vain yksi haastateltavista pohti käytössä luotavan arvon (value-in-use) (Vargo & Lusch 2004a; Grönroos 2008) ajatusten mukaisesti, että: *”onko kukaan miettinyt sitä, et miten niinku ihmisten arki muotoutuu ja missä ne liikkuu, et lähetäänks niinku siitä ihmisten arjesta liikkeelle, et mitä ne tarvii ja mitä ne haluaa”* (haastateltava H). Toisin sanoen, miten keskusta ja sen toimijat, koko keskustaverkosto tai yksittäinen toimija verkostossa, tukevat ihmisten arjessa suoriutumista ja erilaisia elämäntilanteita – siis asiakkaiden arkiprosesseja:

”Meitä on vielä niin monenlaisia. Meillä on erilaisia elämäntilanteita ja muuta, että miten se kaupunkikeskusta tähän kaikkeen linkittyy, ja miten se tukee ihmisten arjen suoriutumista.” Haastateltava H

Palveluprosessi Tampereen keskustaverkostossa jatkuu useiden verkostotasojen tai verkostoorganisaatioiden läpi, kun yrityksen verkosto kohtaa asiakkaan verkoston (ks. Gummesson 2005b). Haastateltavat puhuivat paljon asiakkaista, asiakkaiden haluista ja tarpeista, asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskeisyydestä. Kaikessa toiminnassa painotetaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan ymmärtämistä liiketoiminnan perustana:

”Meidän täytyy ymmärtää asiakkaan koko lifestyle, meidän täytyy ymmärtää se kokonaisuus mikä siihen liittyy, mitä ne asiakkaat haluaa ja mitä muuta ne tekee elämässään.” Haastateltava C

Keskittyminen asiakkaisiin on sinänsä hieno strategia, mutta samalla unohdetaan palveluprosessiin vaikuttavien muiden toimijoiden merkitys. Asiakaslähtöisyys on sitä paitsi kaikessa hyvydessään melko kieroutunut käsite, eikä se tarkoita samaa kuin asiakkaan arkiprosessien ymmärtäminen ja tukeminen (Gummesson 2008, 15). Jos liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa omistajille rahaa, niin missä määrin sellainen toiminta voi edes olla asiakaslähtöistä. Sehän on yritysllähtöistä ja yrityskeskeistä. Korostetun asiakaskeisyyden sijaan tulisi puhua tasapainosta asiakas- ja yrityskeskeisyyden välillä (balanced centricity), sillä verkostoissa kaikilla toimijoilla on oikeus pitää puolensa – kunhan vain ymmärretään vaikutussuhteet (Gummesson 2008).

Brändin kehittäjä Tampereen keskustaverkostossa kohtaa monenlaisia haasteita, sillä brändiä ja arvon luomista ei voida johtaa – *”vain viestintää voidaan”* (haastateltava H). Nämä kaikki kolme vaikuttavat toisiinsa (ks. brändi–suhde–arvo-kolmio, Brodie ym. 2006). Viestinnän johtamisesta

monimutkaista tekee se, että brändi on ”*jotain enemmän*” (haastateltava C) kuin vain näkyvät elementit (logo, värit, asut tai miljö). Sitä ”*jotain enemmän*” on pyritty tavoittamaan brändi-identiteetin ja brändi-imagon käsitteiden avulla, ja niiden välistä kuilua perustellaan usein häiriötekijöillä, jotka estävät tai muuttavat viestien kulkua (ks. Kapferer 2008). Tästä näkökulmasta päädytään viestintään yksisuuntaisena, tarkoituksenmukaisena ja vain yritykseltä asiakkaalle suuntautuvana, jolloin yritys on lähettäjä (subjekti) ja asiakas vastaanottaja (objekti) (ks. Peñaloza & Venkatesh 2010). Kyse on vain yksittäisestä dyadista ja siinä tapahtuvasta dialogista. Tampereen keskustaverkosto koostuu valtavasta määrästä dyadeja ja niiden välisestä viestinnästä (ks. Ritter ym. 2004; kuvio 5). Huomioon on otettava muutkin verkoston jäsenet – eli vähintään brändin tarjoajat ja asiakkaat. Palveluprosessin kehittäminen alkaa kaikkien toimijoiden tunnistamisesta.

Brändin kehittäjä joutuu tasapainoilemaan dialogin, pääsyn, läpinäkyvyyden ja riskin välillä (Prahalad & Ramaswamy 2004) ja pohtimaan brändin kehittämistä sidosryhmän/yrityksen sitoutumisen sekä organisaation itseilmaisun viitekehyksessä (Hatch ja Schultz 2010, 602). Avoimuuden ja salailun välille ei ole helppoa vetää rajoja, sillä Tampereen keskustaverkostossa piirit ovat pienet ja esimerkiksi ravintola-alalla ”*kaikki tuntee toisensa*” (haastateltava B):

”No verkostoituminen on tärkeätä [...] et on tosi helppoo soittaa vaikka kaverille ja kysellä. Kaikkee ei tietty paljasteta, eikä kuulukaan paljastaa, mutta sieltä voi haistella erilaisia tuulia. Kyllähän uudet ravintolat syntyy vähän niinku salaa. Kyllähän kilpailija voi tehdä jotain uutta ja mekin jotain uutta, eikä ne tiedä siitä mitään, ja sitten vaan avataan.” Haastateltava B

Yrityksen linjaukset avoimuuden politiikastaan voivat olla tietynlaiset, mutta toisaalta työntekijät voivat toimia vapaa-ajallaan niiden vastaisesti. Päätöksissä dialogin, pääsyn, läpinäkyvyyden ja riskin välillä on otettava huomioon keskustaverkoston kaikki toimijat ja ihmisten välinen vuorovaikutus niin töissä kuin vapaa-ajallakin:

”Henkilökunta [ravintola-alalla] tuntee toisensa ja bilettää yhdessä. Se, mikä tapahtuu siellä suorittavan työn tasolla, niin siellä ollaan kaikki samalla toimialalla ja ollaan yhtä ja pidetään Tamperetta yllä. Sitten kun mennään omistajatasolle, niin sit alkaa tietysti vähän tää kyräily, että toi on iso ja mahtava ja toi on pieni ja ketterä.” Haastateltava B

Brändin kehittäjien on jaettava tarpeeksi tietoja tarjoajille ja asiakkaille, jotta brändi voi syntyä ja sitä voidaan luoda yhdessä keskustaverkostossa, ja jotta suhteita tai jopa mahdollisia brändiyhteisöjä pääsee syntymään.

4.3.2.2 Tarjoajat

Keskustaverkoston toimijat luovat yhdessä brändin, joka perustuu laadukkaaseen vuorovaikutukseen ja viestintään (Fyrberg & Juriado 2009). Yritys voi määritellä haluamansa brändi-identiteetin ja mitata sen toteutumista brändi-imagona (ks. Kapferer 2008), mutta brändin rakentaminen suunniteltujen markkinointitoimenpiteiden ja markkinointimixin kautta on mahdotonta (Grönroos 2009). Verkostoituneessa maailmassa brändi on päästettävä ikään kuin ”kellumaan” verkostoon (Hatch & Schultz 2010). Siihen ei voida vaikuttaa yksittäisillä mainoksilla tai kampanjoilla, vaan se syntyy *yrityksen koko tavasta toimia* (Grönroos 2011) verkostossa, kohdella muita toimijoita, ja on riippuvainen koko verkoston muiden toimijoiden tavasta toimia.

Ratkaisevaksi muodostuu tässä tapauksessa juuri keskustaverkoston muiden toimijoiden, tarjoajien, tapa toimia, sillä he luovat yhdessä arvoa asiakkaidensa kanssa päivittäin brändin kehittäjän toimista riippumatta. Brändin kehittäjän on huomioitava, ettei se voi johtaa muiden keskustaverkoston toimijoiden toimintaa, vaan sen sijaan tietoisesti edistettävä verkoston jäsenten yhdenmukaista toimintaa ja brändin sisäistämistä (ks. Fyrberg & Juriado 2009). Brändin kehittäjä Tampereen keskustaverkostossa voi määritellä itselleen kuinka hienon brändin tahansa ja viestiä siitä sujuvasti, mutta jos brändin tarjoajien toiminta ei vastaa tätä identiteettiä, on brändiprosessi epäonnistunut (ks. Grönroos 2009). Lounaspaikasta saadun ruokamyrkytyksen kanssa tuskin on kovin ihanaa shoppailla – oli kauppa miten hyvä ja mietitysti viestitty tahansa:

”Eihän sitä voi hallita, eikä niitä kohtaamisia voi hallita, vaan se on ihan hallitsematonta. [...] ei yrityskään pysty niitä kohtaamisia täysin hallitsemaan. Ja se on totta, kun siinä on aina ihmisiä. Ei meillä oo mitään välineitä siihen, että me pystyttäis jotenkin niitä kohtaamisia hallitsemaan. Se on tietysti haasteellista.”

Haastateltava H

Brändi-imagon mittaaminen koko keskustaverkostossa ja niin sanotussa multilogissa on melkoinen haaste, ellei jopa mahdotonta. Kaikki Tampereen keskustaverkoston toimijat eivät oletettavasti koskaan tule vastaanottamaan harkittuja, markkinointiosaston suunnittelempia viestejä, vaan muodostavat mielikuviaan aivan muista lähteistä tulevista viesteistä, joita Kapferer (2008) kutsuu ”hälyksi” tai viesteiksi ”brändin nimissä”. Nämä viestit eivät kuitenkaan keskustaverkostossa ole vain merkityksetöntä hälyä, vaan muiden toimijoiden, tarjoajien, toiminnan ja vuorovaikutuksen seurausta. Vuorovaikutus, viestintä ja vuoropuhelun aikaansaaminen ovat kuitenkin haastattelujen perusteella Tampereen keskustaverkoston suurimpia ongelmia. Brändi sosiaalisena konstruktiona (Peñaloza & Venkatesh 2010) voi toimia keskustaverkostossa brändin kehittäjän ja tarjoajien välisenä sitouttamisen välineenä sekä toimijoiden yhteenliittäjänä:

”Se on myös näille meidän keskeisille sidosryhmille niinku sitouttamisen väline ja se, että me saadaan ihmisiä tekeen asioita yhdessä ja pystytään tehostaan sitä viestintää.” Haastateltava H

Brändin kehittäjän ja tarjoajien vaikutusvalta brändiin voi vaihdella erilaisista näkökulmista ja tilanteista katsottuna. Esimerkiksi yritysrakenteet ja -muodot voivat liittyä siihen, miten ihmiset kohtaavat muun muassa ravintoloissa. Ketjuravintoloissa vuorovaikutus tapahtuu pääosin tarjoilijan ja asiakkaan kesken (joskus mukana voi olla muitakin, kuten kokki, hovimestari tai ovimies), eikä asiakas välttämättä koskaan ole tekemisissä muun muassa yritysjohdon tai kirjanpitäjän kanssa. Sen sijaan hyvin pienessä perheravintolassa *”se on se Luigi itse, joka paistaa pizzat ja juttelee asiakkaiden kanssa”* (haastateltava C). Yrittäjä itse saattaa olla sekä tarjoilijan, kokin että kirjanpitäjän roolissa ja toimia näin sekä brändin kehittäjänä että osaltaan myös tarjoajana eri näkökulmista. Sen määrittelemisen, kuka oikeastaan on kehittäjä ja kuka tarjoaja, vaihtelee.

Tarjoajat tekevät brändistä sen ”jotain enemmän” kuin pelkät konkreettiset elementit, joista sitä rakennetaan. *”Se kokonaisuus on se brändi”* (haastateltava C). Kokonaisuuteen kuuluvat elementit ja ihmisten välinen vuorovaikutus koko Tampereen keskustaverkostossa. Jos brändille halutaan saavuttaa yhtäläiset imago ja identiteetti, ei brändi voi tarkoittaa kaikille eri asioita (Kapferer 2008; Grönroos 2009). Jos brändi kuitenkin ymmärretään sosiaalisena konstruktiona, joka rakentuu jokaisen toimijan siihen omalla uniikilla tavallaan, omassa elämäntilanteessaan liittämistä merkityksistä (Peñaloza & Venkatesh 2010), ei välttämättä olekaan niin väliä, onko brändi kaikille varsinaisesti sama. Tärkeintä on se, että brändi tuo ihmiset yhteen, sosiaalsiin yhteisöihin, brändiyhteisöihin, joissa luodaan yhdessä arvoa enemmän kuin yksin (Hatch & Schultz 2010). Verkostoissa yksi plus yksi on enemmän kuin kolme (Lusch & Webster 2011).

4.3.2.3 Asiakkaat ja ei-asiakkaat

Asiakkaat ja ei-asiakkaat ovat kolmas keskeinen ryhmä brändin yhdessä luomisessa Tampereen keskustaverkostossa. Jos arvoa luodaan yhdessä keskustaverkoston toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (ks. Gregory 2007; Brodie 2009; Brodie ym. 2009; Fyrberg & Jüridado 2009), ovat asiakkaat yhtä tärkeässä roolissa brändin kehittämisessä kuin itse brändin kehittäjä ja tarjoajat. Asiakas ei ole vain objekti, johon subjekti (brändin kehittäjä) pyrkii vaikuttamaan, vaan kumpikin on tasaveroisessa asemassa verkoston toimijana, subjektina (Peñaloza & Venkatesh 2010, ks. myös Gummesson & Polese 2009). Asiakas on palvelukeskeisestä näkökulmasta pääasiallinen arvon luoja (Grönroos 2008), jonka prosesseihin yritys osallistuu. Ei riitä, että ratkaisu (tuote, palvelu, tieto) on hyvä, vaan kaikkien asiakaskontaktien pitää toimia niin, että asiakas kokee arkitoimintonsa sujuvan paremmin kuin ilman yrityksen antamaa tukea (Grönroos 2011).

Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden tunnistaminen ja tunteminen on haasteellista. Tuntemisella ei tässä tarkoiteta jokaista asiakasta nimeltä tai sitä, minkälaisia kukkia Liisan puutarhassa tänä kesänä kukkii, vaan yleisesti tunnistettavia linjoja asiakkaiden arkiprosesseissa – ja miten näitä voidaan tukea (Grönroos 2008, 2011). Toisin sanoen, brändin kehittäjän ja tarjoajien on kysyttävä itseltään: *”Mitä ihmiset tekevät tai yrittävät saada aikaiseksi keskustassa?”* ja *”Millaisia ovat ihmisten tavoitteet ja kuinka me voimme edistää niiden saavuttamista?”* (ks. Ballantyne & Varey 2006, 342). On siis pohdittava laajemmin, miten esimerkiksi yksittäinen ravintola, ravintola-alan alaverkosto ja koko muu keskustaverkosto linkittyvät asiakkaiden arkiprosesseihin sekä miten ihmisten selviytymistä arjen rutiineista voidaan helpottaa yritystä kannattavalla tavalla (ks. Grönroos 2006b):

”Meidän täytyy hyväksyä ja ymmärtää se, että me voidaan tehdä yhteistyötä. Jos meillä on yks ruokaravintola, niin me voidaan tehdä yhteistyötä yökerhon kanssa tai muuta. Ja tavallaan tehdä sille asiakkaalle palvelua sillä, että heille löytyy tämmönen ohjattu reitti.” Haastateltava C

Asiakkaat liikkuvat keskustan alueella ja kohtaavat erilaisten Tampereen keskustaverkoston toimijoiden, tarjoajien, yhdistelmiä. Suoraan asiakkaiden kanssa kontaktissa, *”siellä töissä olevat, tietää, minkälaisia tyyppisiä siellä käy. Minkä näköstä ihmistä tällä hetkellä ja ketä sinne halutaan”* (haastateltava B). Lisäksi asiakkaista voidaan kerätä tietoja erilaisilla kanta-asiakasohjelmilla ja kehittää asiakkaiden arkiprosesseja paremmin tukevaa palveluprosessia ja brändiä:

”Menee juttelemaan niille. Pienessä ravintolassa on paljon helpompi kontaktoida asiakasta. Tämän päivän nuoret ihmiset on myös avoimempia ja enemmän tähän palvelukulttuuriin orientoituneita. Kerätään tietoja erilaisilla menetelmillä ja siinä se on.” Haastateltava D

Keskustaverkostossa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään siitä, että yritys tuntee asiakkaansa tai asiakas yrityksen. Asiakkaat tuntevat toisia asiakkaita ja esimerkiksi ravintola-alalla *”yksi tärkein syy, miksi asiakkaat valitsee tietyn ravintolan, on toiset asiakkaat”* (haastateltava C). Asiakkaiden roolia palveluprosessissa ei voida väheksyä, ja he ovat aktiivisia toimijoita (ks. Gummesson 2005b).

Palvelukeskeisen logiikan periaatteiden mukaisesti brändin arvoa luodaan yhdessä Tampereen keskustaverkoston toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Vallalla keskustatoimijoiden ajattelussa näyttäisi kuitenkin olevan enemmän tuotokeskeinen näkemys, joka ei huomioi vuorovaikutteisuutta tai verkostoja brändin kehittämisessä. Tuotokeskeisestä näkökulmasta brändiä kuvaillaan usein lisäarvona, joka tekee tuotteesta houkuttelevamman (Jones 2005). Esimerkiksi ravintola-alalla brändin lähtökohdaksi voidaan ajatella lisäarvoa: *”jos se asiakas liittyy meihin, niin sillä täytyy olla asiakkaalle jonkinlainen lisäarvo”* (haastateltava C). Lisäarvon määrittäminen on kuitenkin äärimmäisen hankalaa, eivätkä haastateltavat pystyneet juurikaan kertomaan, mitä tuo

lisäarvo käytännössä tarkoittaa. Se ”jokin enemmän”, jonka kuvailemiseen sanat eivät riitä, näyttäisi syntyvän pääosin sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Brändeistä puhuttaessa liikutaan keskustan eletyn ja koetun tilan ulottuvuuksien alueilla:

”Jokainen meistä joutuu syömään joka päivä, mutta voihan sitä kotonakin vetää raejuustoa tauluun. Et se lisäarvo, et lähtee ravintolaan syömään tai yökerhoon bailaan tai viihtyyyn niin sehän on sosiaalinen kanssakäyminen ja tapahtuma.” Haastateltava C

Lisäarvon käsite on peräisin tuotokeskeisestä ajattelutavasta ja teollisuuden liukuhihnoilta, eikä se sovellu palveluliiketoimintaan. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on mahdoton tehtävä (Vargo & Lusch 2004a, 2008b; Grönroos 2006a, 2006b). Arvoa luodaan yhdessä, jolloin tarjoajan osuus prosessissa on arvoehdotus ja asiakkaan tehtävänä on arvon aktualisointi (Gummesson 2008, 15). Esimerkiksi kynä pöydän laatikossa ei säteile tasaisesti jonkinlaista lisäarvoa pöydän ääressä istuvaan ihmiseen. Kynällä on arvoa vasta, kun sitä käytetään johonkin, jolla on käyttäjälle jonkinlaista merkitystä, ja tämä merkitys voi vaihdella tilannekohtaisesti. Kynä saattaa esimerkiksi vaikuttaa siihen, että treffien päättyessä servetistä löytyy puhelinnumero, mikä puolestaan johtaa johonkin toiseen asiaan. Arvon määrä ei voi olla vakio, vaan se muuttuu koko ajan (ks. Grönroos 2006a, 2006b; Gummesson 2008).

Vallitsevan tuotokeskeisen näkökulman käsitteillä ei pystytä puhumaan tarpeeksi laajasti niinkin abstraktista, tunneperäisestä ja sosiaalisesta ilmiöstä kuin brändi, joka näyttäisi olevan paljon enemmän kuin lisäarvo tuotteelle. Kyse on enemmänkin käyttöarvosta (value-in-use), jota luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Grönroos 2008; Peñaloza & Venkatesh 2010). Käyttöarvon mittaaminen on kuitenkin hankalaa. Vaihdanta-arvo (value-in-exchange) voidaan määritellä usein rahassa: voidaan vertailla esimerkiksi suhdetta rahalla saadun määrän ja käytetyn rahasumman välillä (esimerkiksi yhdellä eurolla sai yhdessä kaupassa kaksi kurkkua, kun toisessa sai yhden). Vaihdanta-arvolla ei kuitenkaan voida selittää esimerkiksi elämyksiä:

”Kyllä asiakas hakee sitä elämystä; tavallaan sille rahalle arvoa ja vastinetta, minkä se maksaa siitä, että se elämys on sit sen arvonen.” Haastateltava C

Käyttöarvoa sen sijaan ei voida mitata rahassa. Jokainen asiakas arvioi arvoehdotuksen toteutumista omassa tilanteessaan (ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa), jolloin kyse on jälleen mielikuvista, suhteista ja viestinnästä verkostossa (Grönroos 2009). Jos brändi ja arvon kokemus palveluprosessissa ovat yksilöllisiä mielikuvia, jotka muokkautuvat vielä sosiaalisessa kontekstissa (Brodie 2009), niin miten niitä voidaan mitata, arvioida, johtaa tai rakentaa. Vastaus ainakin toistaiseksi on, että ei juuri mitenkään:

”Ei sitä [brändiä] voida johtaa. Ei sitä voi johtaa muuten ku sitä viestintää. Ei sitä brändin niinku toteutumista voi. Mahdoton tehtävä. Siinähan täytyy olla vaan jalat maassa, mitä niinku viestii ja mikä on mahdollista. Et liian isoja asioita ei pidä tavoitella. Ja tota. Ja hyväksyä se, että aina ei voi mennä maaliin asti. Välillä feilaa.” Haastateltava H

Brändin yhdessä luominen on brändin kehittäjän, tarjoajien ja asiakkaiden välistä vuoropuhelua. Brändiä ei voida vain viestiä asiakkaalle ja odottaa asiakkaan käyttäytyvän halutulla tavalla. Brändiin vaikuttavat kaikki Tampereen keskustaverkoston toimijat, jotka linkittyvät toisiinsa eri tavoin ja saattavat muodostaa erilaisia yhteisöjä.

4.3.3 Brändi ja yhteisöllisyys keskustaverkostossa

Ihmiset ovat Tampereen keskustassa vuorovaikutuksessa keskenään ja luovat toiminnallaan keskustan eletyn ja koetun tilan. Näistä sosiaalisista ja emotionaalisista suhteista näyttäisi syntyvän yhteisöllisyyttä, erilaisia toimijoiden ryhmiä ja jopa brändiyhteisöjä, jotka vaikuttavat keskustatilan ja -verkoston kokemiseen (ks. Hatch & Schultz 2010). Haastatteluisissa puhuttiin silmiinpistävän paljon erilaisista ”fiiliksistä”, paikkoihin kiintymisestä ja tärkeistä tunteista, joita Tampereen keskusta herättää. Näitä olivat tunteet muun muassa kodista, kotikaupungista ja tamperelaisuudesta:

”Meille se [keskustasijainti] on aika luontevaa, koska me ollaan tamperelainen yhtiö. Me ollaan tamperelaisia kaikki. Me tunnetaan tää markkina, me ollaan työskennelty täällä ja me ollaan kasvettu tähän ja tää on mejän kotikaupunki.” Haastateltava C

”Se [Tampereen keskusta] symboloi kotia, kotikaupunkia, joka mulle on ainaki aina ollu tosi tärkeä asia. Että niinku jotenki kotiinhan on aina ihana tulla. Ja kun Tampereella on ikänsä ollu ja eläny, niin kyllä siinä on joku semmonen lämmin tunne ja niinku hyvä fiilis tulee siitä. Ja tää keskusta on just se, joka symboloi tietyllä tavalla parhaiten Tamperetta.” Haastateltava G

”Tää on kuitenkin kotikaupunki ja kyllähän kotikaupunki on sulle rakas ja tärkeä, eikä sitä voi muuttaa.”
Haastateltava H

Tamperelaisuus näyttäisi luovan vahvoja siteitä keskustaverkoston eri toimijoiden välille ja kiinnittävän toimijat kaupunkikeskustan tilaan. Itse asiassa Tampereella tai tarkemmin Tampereen keskustalla voidaan sanoa olevan jo hyvin vahva brändi sinällään, vaikkei kukaan ole varsinaisesti ottanut asiakseen sellaista ”rakentaa”. Tampereen keskustan brändi muodostuu keskustaverkostossa jaetuista merkityksistä ja suhteista, jotka kiinnittävät ihmiset tilaan ja toisiinsa (ks. Peñaloza & Venkatesh 2010; Hatch & Schultz 2010). Tampereen keskustan brändi voitaisiin määritellä tilan ulottuvuuksien erityispiirteiden ja keskustaverkoston toimijoiden toiminnan summaksi. Brändin arvoa luodaan päivittäin vuorovaikutuksessa muiden keskustaverkoston toimijoiden kanssa ja

brändiä toteutetaan kaikessa toiminnassa keskustassa ilman varsinaisen brändin kehittäjän ohjausta.

Jos brändiä haluttaisiin vahvistaa ja siitä viestiä tietoisesti esimerkiksi perinteisen markkinointiviestinnän keinoin, tulisi pohjana viestinnälle olla tämä jo olemassa oleva käsitys keskustaverkoston brändistä ja sen arvon yhdessä luomisen dynamiikasta. Karkeana esimerkkinä voidaan sanoa, että markkinointiviestinnän toimistojen Helsingissä tekemät suunnitelmat brändi-identiteeteistä logoineen ja iskulauseineen on hyvin todennäköisesti tuomittu epäonnistumaan. Niissä ei koskaan voida tavoittaa koko keskustaverkostoa ja yhdessä luomisen erityispiirteitä ilman syvällistä perehtymistä kaikkien verkoston toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen sekä sen laatuun (ks. Fyrberg & Juriado 2009). Käskeällä tai kehottamalla ei sosiaalista maailmaa voi muuttaa.

Jo olemassa olevien verkstorakenteiden ja suhteiden ymmärtäminen voi kuitenkin tarjota avaimet yhtenäisemmälle viestinnälle sekä vuoropuhelun edistämiseksi keskustassa. Keskustaverkoston voi muodostua brändiyhteisöjä esimerkiksi Pirkanmaan seutubrändin, keskustabrändin, tamperelaisuuden, yksittäisten yritysten tai henkilöiden ympärille. Huomattava on, että keskustassa voi toimia myös monenlaisia muita brändiyhteisöjä, jotka linkittyvät kauas keskustan ulkopuolelle, mutta vaikuttavat silti myös Tampereen keskustaverkoston toimijoihin. Brändiyhteisöt elävät ja toimivat yhtäläillä osana keskustaverkoston monimutkaisia rakenteita (ks. Hatch & Schultz 2010) ja vaikuttavat osaltaan vallan sekä balanssin jakautumiseen verkostossa (Fyrberg & Juriado 2009).

Brändiyhteisöjen tukeminen, kuten esimerkiksi Tampere-fanien yhteisöllisyyden edistäminen tarjoamalla mahdollisuuksia tavata muita ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, on äärimmäisen vahva brändin kehittämisen työkalu. Käyttäjien luomien yhteisöjen sponsorointi tulisi nähdä mahdollisuutena avoimelle brändiviestinnälle, jossa korostetaan brändin läpinäkyvyyttä ja vastuullisuuden periaatteita (Burmam 2010, 3; ks. ”shared value”, Porter & Kramer 2011).

Yhteisöllisyydestä esimerkkinä kaikki haastateltavat puhuivat jossain vaiheessa keskustasta, joka on ”meidän”, käyttäen esimerkiksi sanoja ”meillä täällä”, ”meillä Tampereella”, ”meidän keskustassamme”. Tavallaan brändiyhteisö Tampereen keskustalle on jo olemassa. Sitä ei vain ole huomattu, kun kukaan ei varsinaisesti johda sen toteutumista tai laske siitä kaikille keskustaverkoston toimijoille kertyviä euroja. Keskusta koetaan kaikille avoimena paikkana, johon kaikki myös voivat halutessaan vaikuttaa omalla toiminnallaan (ks. Fyrberg & Juriado 2009). Myös brändi on kaikkien yhteinen ja kaikki voivat siihen vaikuttaa toiminnallaan. Keskusta tuo ihmisiä yhteen työnteon, vapaa-ajan tai muunlaisten asioiden hoitamisen merkeissä (Parr 2007). Yhteisöllisyyteen liittyvät keskeisesti myös Internetin vuorovaikutteiset palvelut ja sosiaalinen media (Hatch & Schultz 2010; Lusch & Webster 2011). Ne vaikuttavat keskustaverkoston ja tilan

ulottuvuuksiin enemmän kuin ensisilmäyksellä Hämeenkatua kävellessä osaisi ajatella.

Siinä missä asiakkaat ennen olivat yhteydessä yritykseen ostamalla haluamiaan tuotteita, kirjoittivat joskus yritykselle kirjeitä ja saivat aina saman kohteliaan vastauksen takaisin, on Internet muuttanut tapoja olla yhteydessä yritykseen sekä tarjonnut ennennäkemättömän mahdollisuuden tavoittaa toisia asiakkaita (Hatch & Schultz 2010, 597). Sosiaalinen media on entisestään nopeuttanut yhteisöjen syntymistä ja kasvua sekä yhteisöjen jäsenten välistä yhteydenpitoa, kun ihmiset voivat helposti liittyä toistensa verkostoihin (Jones 2005). Internet on verkosto siinä missä keskustaverkostokin. Se yhdistää erilaisia toimijoita ja auttaa suhteiden luomisessa. Internet on osa keskustaverkosta. Gummessonin (2005b, 178) mukaan Internet muistuttaa infrastruktuurina lähinnä tieverkostoa, sillä se on moneen kertaan jakautunut ja siinä on satoja miljoonia risteyskohtia. Se on kuitenkin haavoittuva, sillä monenlaiset toimijat elävät siinä ja keskustaverkoston sosiaalisessa maailmassa (Peñaloza & Venkatesh 2010). Monet Internetiin ja sosiaaliseen mediaan suunnatut perinteiset markkinointikampanjat kokevat katkeria tappioita, kun tuotekeskeisestä näkökulmasta tuotetussa materiaalissa ei osata huomioida ihmisten sosiaalista maailmaa, verkostoja, yhteisöjä ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta (Burmman 2010).

Sen lisäksi, että ihmiset ovat keskustassa ollessaan online-tilassa omien päätelaitteidensa (esim. kännykän, kannettavan tietokoneen, sykemittarin, gps-laitteen) välityksellä, voi keskusta olla läsnä kokonaan virtuaalisena, kuten esimerkiksi VirtualTampere-palvelussa (www.virtualtampere.com/) tai Googlen Street Viewissa (www.google.com/streetview), joita voi selailta kotikoneella toiselta puolelta maailmaa. Ei siis riitä, miltä keskusta näyttää siellä juuri nyt fyysisesti läsnä olevan silmin tai mitä siellä tapahtuu, vaan on oltava perillä myös siitä, millainen keskusta virtuaalimaailmassa on. Keskustalla voi olla erilaiset kasvot todellisuudessa ja Internetissä. Internetiin on mahdollista rakentaa jopa erillinen virtuaalinen maailmansa, jota eivät määrää painovoiman lait tai muutkaan todellisuuden rajoitteet.

Laaksosen ym. (2008, 2009) esittämää keskustan neljän tilan ulottuvuuden mallia on tässä tutkimuksessa sovellettu Tampereen kaupunkikeskustaan. Mallista tuntuisi kuitenkin puuttuvan ulottuvuus, joka käsittelee keskustatilaa ja sen yhteisöllisyyttä Internetissä sekä uusissa vuorovaikutteisissa medioissa. Tavallaan nämä liittyvät keskustan elettyyn ja koettuun tilaan, mutta eivät kuitenkaan täysin, sillä neljä tilan ulottuvuutta perustuvat fyysiseen läsnäoloon keskustassa. Tämän tutkimuksen pohjalta keskustan tilan ulottuvuuksiin on lisättävä viides hyvin keskeinen ulottuvuus, *virtuaalinen tila*, joka sisältää Internetin, sosiaalisen median ja kaikenlaiset vuorovaikutteiset nettipalvelut yhteisöllisyyden taustalla.

Virtuaalinen tila voi yhdistyä todellisuuteen ja fyysiseen kaupunkikeskustaan tai elää omaa elämäänsä kokonaan virtuaalisena. Vaikka kaikki keskustaverkoston toimijat ja brändit eivät olisikaan läsnä virtuaalisessa tilassa, vaikuttaa se kuitenkin koko verkoston toimintaan samoin kuin kaikki muukin on yhteydessä kaikkeen verkostoissa (ks. Gummesson 2005b). Vuorovaikutteisten palveluiden ja sosiaalisen median avulla voidaan myös vaikuttaa hyvin konkreettisesti kaupunkikeskustan tilaan. Esimerkiksi huhtikuussa 2011 Tampereen keskustan alueella useissa peileissä, vessanovissa, ikkunoissa, seinissä, hissinovissa oli liimailtuina positiivisia ajatuksia sisältäviä paperilappusia. Taustalla oli Facebookissa nopeasti levinnyt yksityisten ihmisten alulle panema voittoa tavoittelematon ja ei-kaupallinen ”POSITIVE-IT”-kampanja (www Facebook 2011, ks. myös liite 7, vasen yläkulma), jossa tarkoituksena oli piristää muiden päivää kiinnittämällä pienille tarralapuille kirjoitettuja positiivisia lausahduksia julkisille paikoille.

Toinen esimerkki on lauantaina 21.5.2011 ensimmäisen kerran järjestetty ”Ravintolapäivä” (ks. www Facebook 2011, Ravintolapäivä), jolloin yksityiset ihmiset perustivat kaupunkialueella yhdeksi päiväksi omia ravintoloita muiden kaupunkilaisten iloksi vain nimellistä korvausta vastaan. Yksityiset ihmiset avasivat rohkeasti kotiensa ovet täysin vieraille tulijoille ja kaikki istuivat sulassa sovussa pöytien ääressä maistelemassa herkkuja. Kaikkien päivään osallistuvien paikkojen sijainnit oli merkitty kartalle Internet-sivustolle. Suosio oli niin valtaisa, että päivä järjestettiin uudestaan 21.8.2011 ja tätä kirjoittaessa suunnitteilla on kolmas päivä 19.11.2011. Nämä tapahtumat heijastelevat yhteisöllisyyden voimaa keskustaverkostossa. Se ulottuu siis jopa virtuaaliseen maailmaan aivan uudellaisilla tavoilla ja laajemmalle kuin mitä perinteisesti on ajateltu.

Kannettavien laitteiden avulla voi selata bussiaikatauluja, aukioloaikoja, uutisia, reittioppaita, karttoja tai vaikkapa lounaslistoja, ja päättää näin, mihin keskustan lounaspaikoista tällä kertaa menisi syömään. Osa näistä palveluista voi olla yritysten itse tarjoamia ja omia brändejä tukemaan suunniteltuja, mutta osa voi olla täysin ulkopuolisten sovelluksia, joihin yksittäisellä toimijalla ei välttämättä ole sananvaltaa. Ne kaikki vaikuttavat verkostossa, eikä niitä voi kuitata vain merkityksettömäksi ”hälyksi” (vrt. Kapferer 2008). Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat vielä auki:

”Tänä päivänä voi tehdä pöytävarauksen netistä ja tarkistaa ruokalistan netistä. [...] seuraava kysymys tulee oleen se, mikä on seuraava askel, et miten voidaan hyödyntää ja mitä sinne voidaan viedä.” Haastateltava C

Lisäksi omaa sijaintia on mahdollista jakaa muille ja seurata muiden liikkumista esimerkiksi sosiaalisen median kautta (mm. Foursquare-palvelu: <https://foursquare.com/> tai ”check-in” Facebookissa), mikä mahdollistaa myös virtuaalisen tilan yhdentymisen osaltaan keskustan sosiaaliseen tilaan. Ihmiset voivat olla yhteydessä sosiaaliseen mediaan liikkeussaan keskustassa ja

sen kautta toisiinsa, mutta myös keskustella verkon välityksellä keskustasta, sen palveluista, luoda Internet-sivuja, -palveluita ja blogeja sekä käyttää aktiivisesti muiden luomaa sisältöä ilman fyysistä keskustaläsnäoloa, jolloin keskustan tila rakentuu pala palalta myös virtuaalisena. Kehittäminen kohtaa uusia haasteita:

”Kaikki ne, jotka nyt on nuoria on niitä [tulevia] maksavia kuluttajia, että tässä on tällöinen iso haaste, joka ainakin pitäisi käydä ajatuksellisesti lävitse. Et onko meidän liikennetkatkukset sellaisia, joita nuoret haluaa. Tuleeks ne tänne keskustaan autolla, et pitääks nuorten päästä tänne autolla? Vai tuleeks ne tänne Twitterillä ja Facebookilla, tuleeks ne tälle bussilla, ratikalla?” Haastateltava F

Yhteisöllä on voimaa tehdä brändistä suuri ja mahtava, mutta Internetissä voi olla myös anonyyminä, ja uskaltautua luomaan vahvaa kielteisten osa-aikaisten markkinoijien verkostoa (Gummesson 2005b, 54–55), johon ei välttämättä ryhtyisi omalla nimellä ja naamallaan kadulla tai ravintolassa syötyään mautonta ruokaa. Yhteisöllä on valtaa myös tuhota brändi tai vahingoittaa sitä vakavasti, kuten viimeaikaisissa esimerkeissä on nähty (ks. esim. liitteessä 3: Pokkinen 2011), jos yritys ei ymmärrä verkostojen voimaa. Sosiaalisessa mediassa on oltava uudenlaista medialukutaitoa (www Rongas 2011), jotta voi arvioida lukemansa luotettavuutta esimerkiksi vuorovaikutteisessa ravintolapalvelussa Eat.fi:ssä:

”Ne ei kyllä aina ihan oo paikkansa pitäviä tai luotettavia, kun sinne pääsee ravintoloitsija itekin räpeltään ja nää yksittäiset huonot kokemukset ei välttämättä tarkoita, että ravintola on ihan kauhea. Tai hyviä kokemuksia, jos niitä on 3 huippua, niin se nostaa sen ravintolan ihan huipulle. Tommosia tulee varmaan lisää, jotka yhdistelee ihmisten suosituksia. [...] Ne on tätä päivää.” Haastateltava B

Sosiaalisessa mediassa vaikuttavat suusanallinen viestintä (word-of-mouth) tai ”se kuuluisa viidakkorumpu, joka vaikuttaa kolmannen osapuolen päätökseen” (haastateltava C). Suusanallinen viestintä on olennaista kuitenkin myös muuten kuin sosiaalisen median kautta. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään edelleen muutenkin kuin vain verkon välityksellä, jopa IRL eli ”in real life”. Palveluprosessissa on edelleen pyrittävä onnistumaan (ks. Grönroos 2009) koko Tampereen keskustaverkoston laajuudella:

”Me ei pystytä vaikuttaa millään muulla kuin et pyritään siihen, että se mejän toiminta on joka paikassa niin hyvää, että ne asiakkaat haluaa tulla uudestaan. [...] Ihmiset hoitaa sen tiedottamisen tavallaan keskenään.” Haastateltava C

”Ravintolamarkkinointiviestintä on parasta suusta suuhun, hyvä palvelu kantaa kauas.” Haastateltava B

Sosiaalinen media ja Internet eivät ole kaikki kaikessa, mutta ne voivat vaikuttaa liiketoimintaan merkittäväällä tavalla. Burmannin (2010, 3–4) mukaan ruohonjuuritason viesteistä voidaan hyötyä

tarkastelemalla sosiaalisen median sisältöjä suhteessa strategiseen ja operatiiviseen brändiprosessiin. Erityisen vahingollisia saattavat olla brändin vastaiset, viraalisesti leviävät sisällöt, joihin tulisi ehdottomasti paneutua tarkemmin. Vielä ei kuitenkaan ole onnistuttu kehittämään hälytysjärjestelmää, jonka pohjalta yritykset voisivat tarkastella, millä tasolla ja minkälaisin keinoin ulkopuolisiin brändiviesteihin tulisi reagoida.

Internetissä ei vielä sentään voi tehdä kaikkea samoin kuin oikeassa elämässä tai ei ainakaan samalla tavalla. Esimerkiksi perinteinen ravintolakäynti sosiaalisine kanssakäymisineen, tarjoiluine ja ruokineen on edelleen koettava itse paikan päällä:

”Se, mitä ei voi netissä tehdä, on sitä itse ravintolakäyntiä. Se täytyy kyllä mennä livenä kokeileen, mitä onneks ei oo kukaan vielä keksiny. Sit me ollaan kudessa, kun joku keksii sen, et saat sen saman elämyksen netissä [naurua].” Haastateltava C

Virtuaalinen tila täydentää Laaksosen ym. (2008, 2009) esittämiä ulottuvuuksia ja tuo keskustan tarkastelun 2010-luvulle uusine haasteineen ja erityispiirteineen. Ehkä vastaus ”24/7” auki olevan keskustan haasteelle ei löydykään perinteisistä yöelämään liitetyistä asioista (yökerhoista, pubeista, pikaruokaravintoloista) ja pidennetyistä aukioloista (vrt. Heath 1997, Thomas & Bromley 2000), vaan uudesta lähestymistavasta virtuaalisen ulottuvuuden kautta. Internet voi tarjota mahdollisuuden pitää keskustan kauppvoja, ravintoloita, julkisia palveluita ja muita palveluita auki ympärivuorokauden ilman pelkoa siitä, että asukkaiden yöunet häiriintyisivät tai yölliset häiriöt lisääntyisivät.

4.4 Teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi

Tässä tutkimuksessa on tuotu yhteen kaupunkikeskusta, verkostoajattelu ja brändin kehittäminen. Tutkimuksen tulosten myötä alkuperäinen teoreettinen viitekehys vaatii kuitenkin vielä muutamia tarkennuksia. Koska tämä tutkimus on edennyt abduktiivisella tavalla, on modifioitu malli tulosta systemaattisesta päättelystä (ks. Dubois & Gadde 2002). Vaikka tutkimusraportti etenee loogisesti teorian kautta tutkimuksen toteuttamiseen, empiiriseen osioon ja lopulta tähän viitekehyksen uudelleenarviointiin, ei se kuvaa tutkimusprosessin abduktiivista luonnetta. Todellisuudessa tutkimus on saannut teorian ja empirian väliä jatkuvasti. Raportoitu teksti on vain murto-osa siitä, mitä tutkimusprosessin aikana on tapahtunut.

Alkuperäinen teoreettinen viitekehys sisälsi itse asiassa jo monia alustavia vaikutteita empiriasta. Teoriaa ei ole tässä tutkimuksessa kirjoitettu ensin, rakennettu viitekehystä ja sen pohjalta tehty

tutkimusta loppuun, vaan suurin osa teoriasta kirjoitettiin valmiiksi vasta viimeisenä, kun empirian pohjalta oli käynyt ilmi, mistä asiassa oikeastaan on kyse ja mikä on olennaista. Verkostoajattelu on noussut esille täysin empiriasta, kun monenlaiset keskustan verkostoituneet suhteet alkoivat käydä ilmi aineistosta. Niinpä alkuperäinen teoreettinen viitekehys oli jo jonkinasteinen sovellus kaupunkikeskustan kontekstiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä suurempia muutoksia on pääasiassa kaksi. Ensinnä kaupunkikeskustan neljään tilan ulottuvuuteen, jotka Laaksonen ym. (2008, 2009) ovat esittäneet, on tässä tutkimuksessa lisätty vielä viides ulottuvuus: *virtuaalinen tila*. Internet ja sosiaalinen media ovat edistäneet ihmisten mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä liittyy olennaisesti myös brändin kehittämiseen keskustaverkostossa. Enää ei kyse ole vain yksittäisistä dyadeista, vaan verkostoista, jotka voivat jatkaa myös virtuaaliseen maailmaan.

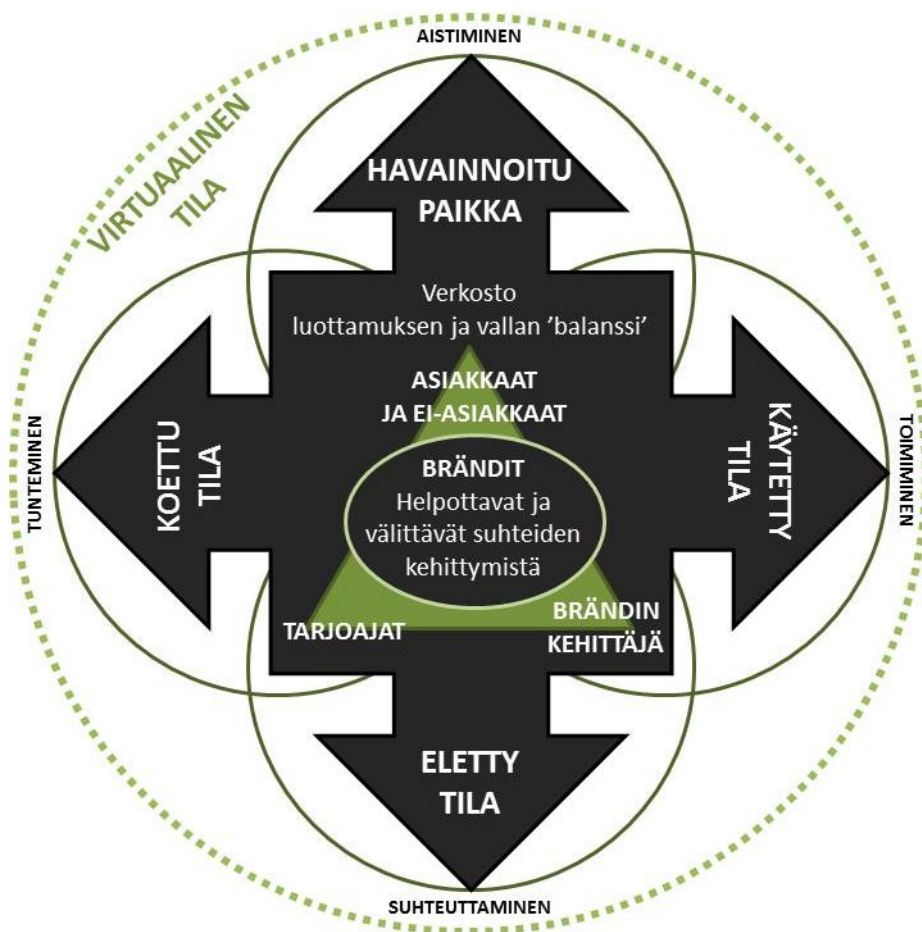
Toiseksi viitekehystä on muutettu hieman verkostoajattelun osalta. Alkuperäinen viitekehys sovelsi Brodien ym. (2006) esittämää brändin, suhteen ja arvon kolmiota ja havainnollisti vuorovaikutteista brändiprosessia, jota voitiin tarkastella pala palalta tilan eri ulottuvuuksien näkökulmasta. Brodien ym. (2006) malli ei kuitenkaan ota huomioon verkostoa. Se keskittyy yrityksen sisäisiin voimavaroihin ja työntekijöiden sekä asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, mutta ei kuitenkaan ota huomioon esimerkiksi asiakkaiden mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, asiakkaiden verkostoja. Brändin, suhteen ja arvon kolmio on hyvä lähtökohta yksittäisen dyadin tarkasteluun palvelukeskeisestä näkökulmasta, jossa brändiä kehitetään vuorovaikutuksessa ja suhteissa, mutta se ei anna vielä tarpeeksi kattavaa kuvaa.

Tässä tapauksessa Fyrbergin ja Juriadon (2009) verkostonäkökulma brändin yhdessä luomisesta on Tampereen keskustaverkoston kannalta osuvampi. Brändiä ei luoda vain dyadeissa, vaan lisäksi koko muun verkoston laajuudella, kun erilaiset toimijat osallistuvat prosessiin. Keskeisiä Tampereen keskustaverkostossa ovat *brändin kehittäjä, tarjoajat, asiakkaat ja ei-asiakkaat*, joiden välisessä vuorovaikutuksessa brändiä luodaan yhdessä. Näiden toimijoiden väliset suhteet ja *valta* verkostossa vaihtelevat sen mukaan, miten *balanssi* koko verkostorakenteessa elää. Brändin kehittäminen keskustaverkostossa on paljon monimutkaisempaa kuin yksittäisten hyvien asiakaskokemusten varmistaminen.

Tässä mallissa ei kuitenkaan ole vielä tavoitettu kaikkia mahdollisia palveluprosessiin liittyviä toimijoita, sillä äkkiseltään katsoen voisi ajatella vain brändin kehittäjillä, tarjoajilla, asiakkailta ja ei-asiakkailta olevan valtaa siihen, minkälainen brändistä tulee. Prosessiin liittyvät myös monenlaiset muut toimijat, jotka eivät välttämättä ole varsinaisesti yhteydessä kehenkään näistä

toimijoista. Koko verkoston ja kaikkien toimijoiden välisten vuorovaikutussuhteiden sekä vallan kuvaaminen yksittäiseen malliin on mahdoton tehtävä, joten on pakko yksinkertaistaa. Brändin on kuitenkin pysyttävä verkoston keskiössä suhteiden välittäjän ja helpottajan roolissa (Brodie 2009).

Kuviossa 19 on esitetty tämän tutkimuksen modifioitu malli brändin kehittämiseksi keskustaverkostossa. Ympyrät kuvaavat keskustan viittä tilaa, joihin nuolikuvion havainnollistama keskustaverkosto kiinnittyy. Keskustaverkoston sisällä käydään jatkuvaa vallan ja balanssin kamppailua, kun verkoston toimijat pyrkivät erilaisiin tavoitteisiinsa. Kolmio nuolikuvion sisällä kuvaa verkostossa tapahtuvaa vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Lisäksi siihen liittyy brändien kehittäminen, kun brändin kehittäjä, tarjoajat, asiakkaat ja ei-asiakkaat toimivat keskustaverkostossa. Brändit välittävät suhteita (Brodie ym. 2006), mutta myös syntyvät, muuttuvat ja kuolevat verkoston suhteissa (Fyrberg & Jürjado 2009) ja yhteisöissä (Hatch & Schultz 2010) tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Brändit sitovat keskustaverkoston toimijat keskustan viisiulotteiseen tilaan.



KUVIO 19 Malli brändin kehittämiseksi keskustaverkostossa (mukaillen Brodie ym. 2006; Laaksonen ym. 2008, 2009; Fyrberg & Jürjado 2009; Brodie 2009)

Kaikki tässä tutkimuksessa esitetyt ajatukset brändin kehittämisestä keskustaverkostossa perustuvat palvelukeskeiseen logiikkaan. Ballantynen ja Vareyn (2006, 346) mukaan palvelukeskeinen logiikka voi toimia vain, jos markkinointi on yhteistyössä tehtyä ja ymmärretään tapana tarkastella laajasti koko liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että suhteiden, viestinnän ja tiedon uusiutumisen *ei* ajatella olevan seurausta pelkistä liikkeenjohdollisista toimista, kuten hierarkkisissa organisaatioissa usein on tapana, vaan kyse on vuorovaikutuksessa (ks. myös Hatch & Schultz 2010).

Malli auttaa hahmottamaan keskustaverkoston rakennetta ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sitä voidaan käyttää yksittäisen brändin kehittämiseen keskustaverkostossa huomioiden verkoston liitokset erilaisiin tilan ulottuvuuksiin ja verkoston toimijoihin. Yksittäisen brändin lisäksi voidaan yrittää hahmottaa eri brändien välisiä suhteita ja vaikutuksia toisiinsa, kun toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kukaan ei ole keskustassa yksin tai eristyksissä, vaan kaikki toimijat vaikuttavat toiminnallaan toisiinsa.

Malli osoittaa, että keskustaverkosto on *laaja*, eikä sitä voida määritellä vain yhden yrityksen perusteella tai rajata niihin yrityksiin, joiden kanssa yksittäinen yritys toimii. Toimijat voivat olla myös toimijoiden yhteisöjä tai joukkoja tai jopa ei-asiakkaita. Keskustaverkostoa ei myöskään voida perustaa, omistaa tai johtaa (Ford ym. 2002, 19–22). Verkoston käsitettä kuitenkin käytetään usein kaikissa näissä merkityksissä (ks. Ritter ym. 2004; Möller ym. 2005). Kaikki yksittäisiin yrityksiin rajoittuvat tavat tarkastella verkostoa johtavat lopulta vaikeuksiin ymmärtää, miltä verkosto näyttää toisten verkoston toimijoiden silmin (Halinen & Törnroos 2005). Verkoston yritykset toimivat omien ”verkostokuviansa” perusteella. Ilman laajempaa käsitystä verkostosta yritys ei kykene ennakoimaan sen ympärillä olevien muiden toimijoiden reaktioita. Ymmärtämättömyys verkostojen monimutkaisuudesta ja laajuudesta tekee yrityksestä haavoittuvaisen, sillä huomiotta jää näkyvän horisontin ulkopuolella tapahtuva dynaaminen vuorovaikutus (Ford ym. 2002, 19–22).

Malli osoittaa myös, että keskustaverkosto on *monimutkainen* ja johtaminen keskustaverkostossa on monimutkaista. Jokainen yritys verkostossa yrittää hallita omia suhteitaan ja vaikuttaa muihin verkoston toimijoihin, vaikka tätä ei aina sanota suoraan (Ford ym. 2002, 19–22). Jokaisella yrityksellä on rajallinen määrä tietoa, ja jokainen toimii kehittyvän, mutta subjektiivisen ”verkostokuvansa” perusteella (ks. Peñaloza & Venkatesh 2010). Jokaisella on rajallinen määrä päätösvaltaa verkostossa, ja jokainen on myös muiden toimijoiden verkostoitumisen kohteena. Jokaisen yrityksen täytyy yrittää selviytyä verkoston erityispiirteiden tai paradoksien keskellä, joissa verkostoitumista tapahtuu suhteiden sisällä ja välillä, ja se sisältää sekä rohkaisua että

pakottamista (Ford ym. 2002, 19–22).

Tampereen keskustaverkosto on kokonaisuudessaan melko joustava ja löysä verkosto. Kukaan ei varsinaisesti voi johtaa sitä tai olla ylivertaisesti yksin vallassa. Tällaisten joustavien verkostojen johtaminen tapahtuu lähinnä itseorganisoituvien toimijoiden tahoilta, ja osittain visionäärisempien toimijoiden asettamien tavoitteiden perusteella (Möller ym. 2005). Jos keskustaverkostosta tulee tarkoituksenmukaisemmin järjestelty kokonaisuus, voidaan sen arvotoimintoja koordinoita tehokkaammin asettamalla yhteisiä tavoitteita. Keskustaverkoston luonne riippuu kuitenkin aina sen erityispiirteistä ja sen muodostavista toimijoista sekä laajemmin kaupunkikeskustan ympäristöstä, johon kyseinen verkosto on kiinnittynyt. Jos yksittäinen toimija saa vallan koko verkostosta, se ei ole enää verkosto, vaan hierarkia (Håkansson & Ford 2002).

Jos toimija haluaa luoda muutosta keskustaverkostossa, on sen aloitettava haastamalla niin oma verkostokuvansa kuin muidenkin kuvat (Ford ym. 2002, 7–8). Näitä verkoston kuvia ei kuitenkaan voida muuttaa hetkessä täysin, vaan muutos vaatii sekä aikaa että systemaattista lähestymistapaa. Muutosprosessi vaatii usean toimijan panosta ja koko verkoston laajuista yhteisymmärrystä. Esimerkiksi ravintola-alueiden tai -katujen kehittäminen Tampereen keskustassa ei tapahdu hetkessä. Mukaan on saatava koko keskustaverkosto, jonka tulisi toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa keskustaverkostossa laajaa ”*mitä me voimme tehdä heille – mitä he voivat tehdä meille?*” -asennetta (ks. Möller ym. 2005, 1281).

4.5 Johtopäätökset

Keskustan kehittämisessä ja liiketoiminnassa on aika unohtaa jako yksityiseen ja julkiseen puoleen ja keskittyä ymmärtämään, miten kaikki liittyvät kaikkeen ja kaikkiin verkostoissa. Sama pätee brändien kehittämiseen keskustaverkostossa. Kyse ei enää ole vain yksittäisten dyadien yksipuolisesta johtamisesta, vaan laajojen verkostojen hahmottamisesta, joiden suhteista vain murto-osa on yrityksen vaikutusvallan piirissä. Tähän on helppo vastata, että hyvin ne perinteiset brändijohtamisen ja markkinointiajattelun keinot tähän mennessä ovat toimineet. Onko todella niin, vai onko kyse enemmän siitä, ettei nähdä metsää puilta, kun on niin tiiviisti keskitytty lukemaan asiakastyytyväisyystilastoja, lähettämään ilmoituksia lehtiin ja jakamaan kaduilla mainoksia, joista suurin osa menee roskeen ennen kuin kukaan on edes vilkaissut niitä.

Keskustaan on mahdollista soveltaa markkinointiajattelua laajemmin, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kampanjoiden ja hankkeiden lisäämistä, tarpeiden keinotekoista

luomista tai lisää mainostamista, vaan että keskustaa ajateltaisiin kokonaan uusista näkökulmista. On aika siirtyä konkreettisten, yksittäisten toimenpiteiden tasolta korkeamman abstraktion tasolle ja kyseenalaistaa liian annettuina otetut lähtökohdat siitä, mikä keskusta on ja miten se vaikuttaa brändeihin sekä liiketoimintaan yleensä. Konkreettiset teot ja yksityiskohdat ovat toki tärkeitä, sillä lopultahan ne muodostavat kokonaisuuden, mutta resurssien käyttäminen niihin ei juuri hyödytä, jos taustalla olevia monimutkaisia vaikutussuhteita ei ymmärretä tai haluta ymmärtää.

Kyse on nimenomaan ihmisten välisistä suhteista, sillä keskusta on ensisijaisesti ihmisten luoma rakennelma ihmisille. Sen toimintaa ei voida kehittää tai tehostaa kuin tehdasta, vaan kaikessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta arkipäiväisessä elämässä – sosiaalisessa maailmassa. Vallalla olevat rationaaliset, konkreettista hyötyä maksimoivat näkökulmat unohtavat ihmiset ja sosiaalisen maailman mahdin. Sosiaalista maailmaa on erittäin vaikea operationalisoida tai mitata rahassa. Se on olemassa vain pään sisällä.

Keskustaverkostossa on myös aika lopettaa pelkän oman edun tavoittelemisen. Joskus on hyvä olla itseks ja pitää puolensa, mutta tässä tapauksessa kaikkien keskustan toimijoiden tulisi laajentaa näköpiiriään verkostoihin. Vaikka oman brändin ”hallinta” olisi onnistunut erinomaisesti, asiakkaat pääosin tyytyväisiä ja kaikki päällisin piirtein hyvin, saattaa kulman takana odottaa verkostomörkö. Liioiteltuna esimerkkinä voidaan ajatella vaikkapa ravintolaa, johon kaikki asiakkaat tulevat aina bussilla. Jos bussi on useimmiten vähintään puoli tuntia myöhässä tai ei tule ollenkaan, lopettavat asiakkaat todennäköisesti myös ravintolassa käymisen turhaututtuaan ajan haaskaamiseen odotellessa. Ravintolan omistajat tarkistavat ruuan laatua, asiakaspalvelijoiden ystävällisyyttä, brändin ilmettä, muuttavat konseptia, mainostavat enemmän ja päätyvät lopulta miinukselle, kun asiakkaat eivät tulekaan, vaikka kaikki näyttäisi olevan kunnossa. Omaan liiketoimintaan keskittymisen lisäksi on ymmärrettävä koko keskustan laajuinen palveluprosessi, johon kaikki toimijat verkostoineen liittyvät. Palveluprosessia toteutetaan erilaisilla toimijoiden yhdistelmillä riippuen siitä, mitä keskustassa tapahtuu tai tehdään.

Itsekkään ja rahakeskeisen ajattelumaailman sijaan on aika tarkistaa myös koko toiminnan tavoitteita. Keskustaverkoston kaikkien toimijoiden tavoitteena voisi yksinkertaisesti olla: tehdä ihmisten elämästä hieman parempaa kuin mitä se olisi ilman kyseistä verkostoa ja sen liiketoimintaa. Arkiprosessien ja kaupallisten prosessien tukeminen tuottaa oletettavasti hyvin, mikä on luonnollisesti liiketoiminnan jatkumisen perusedellytys kaikkien kauniiden sanojen taustalla. Vastuullisen liiketoiminnan on jo todettu olevan pitkän aikavälin tähtäimellä kannattavampaa kuin perinteisen, egosentrisen ja rahakeskeisen (Lusch ym. 2006). Ymmärrys verkostoista, jaetusta

arvosta, palveluprosessista ja arvon yhdessä luomisesta jatkavat kestäväällä tavalla vastuullisuuden ajatuksia. Kaikkia niitä on mahdollista soveltaa liiketoimintaan keskustassa.

Verkostoajattelun soveltamisessa ei riitä, että perehdytään ”verkostomaisiin” rakenteisiin tai henkilökohtaisiin verkostoihin. Ajattelun koko liiketoiminnan ytimeistä ja vaihdannan perustasta on muututtava. Verkostoajattelun näennäinen soveltaminen tuotokeskeisen ajattelumaailman ja sen käsitteiden kautta johtaa todennäköisesti yhä kauemmas todellisuudesta. Nyt markkinointi koetaan jo hömppänä, humpuukina ja huijaamisena. Sen kauemmas todellisuudesta ei juuri ole varaa mennä, jos aikoo vielä kehdata sanoa ääneen tekevänsä työkseen markkinointia. Usein kuulee myös sanottavan markkinoinnin olevan vaikeaa, eikä siihen tehdyille panostuksille saada oikein vastinetta. Todennäköisesti nämä panostukset on tehty tuotokeskeisen näkökulman perusteella järkevältä näyttäviin asioihin, huomioimatta lainkaan verkostojen ja suhteiden vaikutusvaltaa palveluprosessissa. Markkinointia ei aina tarvitse tehdä, vaan se on enemmänkin asenne tai ajattelutapa yrityksessä. Markkinointi on strateginen tapa ajatella koko liiketoimintaa. Brändi syntyy yrityksen koko tavasta toimia ja kehittyy vuorovaikutuksessa verkostoissa, eikä sitä voida keinotekoisesti luoda suunnittelemalla markkinointiviestintää.

Tässä tutkimuksessa muotoiltu malli brändin kehittämiseksi kaupunkikeskustassa on verkostotutkimuksen periaatteiden mukaisesti sidonnainen kontekstiinsa, ja näin sovellettavissa lähinnä vain Tampereen kaupunkikeskustaan. Jatkotutkimuksissa voidaan selvittää mallin yleistettävyyttä brändin kehittämisen tukena muissa kaupunkikeskustoissa niin Suomessa kuin ulkomailla. Lisäksi ymmärrystä keskustaverkostosta voidaan laajentaa tutkimalla tästä tutkimuksesta poisluettuja näkökulmia, kuten teknologista ja poliittista, tai kuluttajien ”verkostokuvia”. Olennaista on myös perehtyä tarkemmin yksittäisen yrityksen brändin kehittämisen haasteisiin monimutkaisessa keskustaverkoston kontekstissa ja selvittää, minkälaisilla toimenpiteillä yritys voi vaikuttaa brändin menestymiseen keskustaverkostossa tai verkostoissa yleensä. Verkostoja tutkittaessa on kuitenkin aina otettava huomioon, että niin houkuttelevia kuin yksinkertaiset rajaukset tai vain tiettyjen toimijoiden ottaminen mukaan tarkasteluun ovat, on suurena riskinä aina, että tutkimuksen ulkopuolelle jää verkoston toiminnan kannalta äärimmäisen kriittisiä ulottuvuuksia. Verkostotutkimus vaatii paljon aikaa, perehtymistä ja suurten kokonaisuuksien hallintaa.

5 YHTEENVETO

Ymmärrys verkostoista mullistaa käsityksen brändeistä ja niiden kehittämisestä. Sosiaalisen median vallankumouksen ja vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen jälkeen brändit eivät ole enää vain yritysten omaisuutta. Brändejä ei varsinaisesti voida johtaa, eikä yksittäinen toimija voi määrätä niistä. Brändien kehittäminen perustuu yrityksen koko tapaan toimia ja sitä ympäröivän verkoston dynamiikan sekä balanssin ymmärtämiseen. Jos markkinointia pidetään hankalana, eikä siihen laitetuilla panostuksilla tunnuta saavan tuloksia aikaiseksi, on taustalla todennäköisesti tuotokeskeinen ajattelutapa ja puutteellinen ymmärrys verkstorakenteista sekä niiden vaikutuksista liiketoimintaan. Teollisuudesta johdetut brändin rakentamisen mallit eivät sovellu palveluprosessien brändeihin. 2010-luvun liiketoiminnan haasteiden ymmärtämiseen tarvitaan uusia näkökulmia.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä sovelletaan laajasti uusimpia markkinoinnin teorioita palvelukeskeisestä logiikasta, brändin yhdessä luomisesta ja verkostoajattelusta. Markkinointi voi olla paljon muutakin kuin pelkkiä suunniteltuja markkinointitoimenpiteitä, markkinointiviestintää, kampanjoita, segmentointia, kohdistamista ja asemointia. Markkinointi on parhaimmillaan strateginen tapa ajatella koko liiketoimintaa. Avainkäsitteitä verkostoituneen maailman sosiaalisen luonteen ymmärtämiseksi ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Verkostoja ei ole kovin yksinkertaista hallita tai ymmärtää, sillä niissä on aina mukana inhimillisiä ihmisiä, joiden sosiaalinen maailma ei välttämättä ole kovin yksiselitteinen. Brändin yhdessä luomisessa on kyse brändin kehittämisestä monenlaisten sidosryhmien ja verkostojen välisessä vuorovaikutuksessa, jossa yritys ei ole enää brändinsä valtias, vaan brändin arvoa luodaan verkostossa. Brändi on sosiaalisesti rakentunut konstruktio ja siihen liittyy monenlaisia yksilöllisiä merkityksiä.

Kaupunkikeskustoja on tutkittu monista eri näkökulmista. Markkinoinnin piirissä tutkimusta on tehty erityisesti kaupan strategioista, paikan brändeistä ja niiden promootiosta. Tässä tutkimuksessa kaupunkikeskusta ymmärretään sekä kuluttamisen kontekstina että tilana, jota itsessään kulutetaan. Tilan keskeisiä ulottuvuuksia ovat havainnoitu paikka, käytetty, eletty ja koettu tila, joiden pohjalta syntyy käsitys kaupunkikeskustan erityispiirteistä monenlaisten yritysten liiketoimintaympäristönä. Keskustan tila on kompleksi, moniulotteinen ja sisältää monenlaisia elementtejä ja toimijoita. Moniulotteisessa tilassa esimerkiksi ravintolat, kaupat, julkinen hallinto ja liikenne, teatterit, asukkaat ja muut toimijat muodostavat keskinäiseen vuorovaikutukseen, suhteisiin, valtaan ja balanssiin perustuvan verkoston. Toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta ja suhteista muodostuvaa verkostoa kutsutaan tässä tutkimuksessa keskustaverkostoksi, jossa vaihdetaan

aktiivisesti tietoja ja taitoja toimijoiden välillä.

Teoreettista viitekehystä verkostoajattelusta, palvelukeskeisestä logiikasta ja brändin yhdessä luomisesta sovelletaan Tampereen keskustaan, joka voidaan ajatella myös eräänlaisena verkosto-organisaationa. Verkosto-organisaatiolla ei kuitenkaan tarkoiteta tiettyä, yksittäistä, selvärajaista tai virallisesti määriteltyä yritystä, vaan enemmänkin yleistä näkemystä yhteiskunnasta ja taloudesta monimutkaisena sekä moniulotteisena verkostoyhteisönä. Tämä tarkoittaa, että liiketoimintaa tapahtuu, kun yrityksen verkosto kohtaa asiakkaan verkoston kaupunkikeskustan tilassa. Keskustassa asioiva henkilö, ja hänen verkostonsa, kohtaavat koko keskustan palveluntarjoajien verkoston. Henkilö ei välttämättä käytä kaikkia keskustan palveluita, mutta kohtaa aina jonkinlaisen yhdistelmän palveluntarjoajia, jolloin yhden yrityksen onnistuminen ei pelkästään riitä. Kokemus kaupunkikeskustasta syntyy palveluprosessissa, jossa on mukana useita eri toimijoita. Tämä palveluprosessi ei ole vain yhden yrityksen sisäinen asia, vaan koko keskustaverkoston kaikkien toimijoiden asia. Koko keskustaverkoston laajuisen palveluprosessin hahmottaminen on avain kohti elinvoimaisempaa ja viihtyisämpää keskustaa, jossa on huomioitu ihmisten sosiaalinen maailma.

Verkostoajattelu muuttaa myös käsitystä brändistä ja sen kehittamisestä. Organisaatioiden muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja kerrostuneemmiksi verkostoyhteisöiksi vaativat myös verkostojen brändisuhteet uudenlaista tutkimuksellista huomiota. Palvelukeskeinen ymmärrys liiketoiminnasta haastaa perinteisen, tuotokeskeisen käsityksen brändistä. Palvelukeskeisestä näkökulmasta brändit toimivat suhteiden syntymisen mahdollistajina, ja ne luodaan verkoston toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Brändejä ei varsinaisesti voida johtaa tai ”rakentaa”, kuten ei verkostojakaan, eikä yksittäinen toimija voi määrätä niistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida brändin kehittämistä kaupunkikeskustan verkostossa. Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millainen kaupunkikeskusta on verkostoliiketoiminnan ympäristönä?
- Millainen verkosto on kaupunkikeskustassa ja ketkä ovat verkoston keskeisimpiä toimijoita?
- Miten brändi luodaan verkostossa ja minkälaisia tehtäviä brändillä on keskustaverkostossa?

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena Tampereen kaupunkikeskustasta. Tutkimus etenee abduktiivisen lähestymistavan ja systemaattisen päättelyn periaatteiden mukaisesti. Aineistoa on generoitu erilaisista lähteistä, ja se on jaoteltu primääriin ja sekundaariin. Primääriä aineistoa on generoitu haastatteluilla, joita tehtiin kaikkiaan kymmenen. Haastateltavina oli Tampereen keskustan vaikuttajia julkisesta hallinnosta, kaupan alalta ja ravintola-alalta. Lisäksi

sekundaaria tutkimusaineistoa on generoitu kirjallisista dokumenteista, mediasta ja muista lähteistä, kuten Internet-sivustoilta, sosiaalisesta mediasta ja tapahtumista. Aineisto sisältää esimerkiksi paikallislehtien ja sanomalehtien artikkeleita, tilastoja, muita tutkimuksia sekä vuorovaikutteisten palveluiden Internet-sivustoja.

Tapaustutkimus on usein ainoa tapa tutkia monimutkaisia verkostorakenteita. Verkostotutkimuksessa tapaustutkimus voidaan määritellä intensiiviseksi tutkimukseksi yhdestä verkostosta tai pienestä joukosta liiketoimintaverkostoja. Tutkimuksessa käytetään useista eri lähteistä kerättyä tutkimusaineistoa holistisen kuvauksen kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa on päädytty yhteen tapaukseen, Tampereen keskustaan, ja sen syvälliseen analysointiin. Aineiston analysointi aloitettiin heti saatavilla olevista aineistoista, kuten kirjallisista dokumenteista, lehtien artikkeleista ja Internet-sivustoista. Systemaattisen päättelyn mukaisesti aineiston analysointi ja generointi etenivät rinnakkain. Abduktiivisen lähestymistavan tavoitteena on saada teoria ja empiirisen maailman todellisuus täsmäämään, mihin pyritään liikkumalla jatkuvasti edestakaisin viitekehyksen, aineiston lähteiden ja analysoinnin välillä. Teorian ja empirian pohjalta muodostettu viitekehys suuntasi tiedonhakuja. Tapauksen kehittymisen myötä saatu ymmärrys suuntasi viitekehystä uudelleen, kunnes teoria ja empiirinen maailma kohtasivat.

Verkoston rajat määrittyvät empiirisessä tutkimuksessa käytettävien tietolähteiden perusteella. Tässä tutkimuksessa Tampereen keskustan rajaukset perustuvat haastateltavien näkemyksiin siitä, mikä keskusta on, missä se on ja millainen sen tila on. Määritelmä Tampereen keskustan ja ydinkeskustan alueesta sekä tilan erityispiirteet toimivat keskustaverkoston tutkimuksen lähtöpisteenä. Verkosto ei koskaan toimi irrallaan kontekstistaan, vaan kaikki verkostosuhteet keskustassa ovat osa moniulotteista kaupunkikeskustan tilaa. Verkostoa ei ole ilman kontekstia, ja konteksti muuttuu keskustaverkoston toiminnan seurauksena jatkuvasti. Tampereen keskustan alueella ja tilassa toimivan keskustaverkoston keskeisimpiä toimijoita ovat Tampereen kaupunki, yritykset ja muut organisaatiot, tapahtumaorganisaattorit, kiinteistönomistajat ja asukkaat sekä kuntalaiset. Nämä toimijat muodostavat vielä useita erilaisia alaverkostoja, kuten kaupan tai ravintola-alan alaverkostot. Eniten valtaa Tampereen keskustaverkostossa näyttäisi olevan kaupalla, kiinteistönomistajilla ja Tampereen kaupungilla. Toimijoiden väliset suhteet ja valta verkostossa vaihtelevat sen mukaan, miten balanssi koko verkostorakenteessa elää.

Tampereen keskustaverkostossa on hyvä henki ja aktiivisia ihmisiä, mutta viestintä, verkostoituminen ja suhteiden kehittäminen aiheuttavat päänvaivaa. Ongelmat näyttäisivät johtuvan hyvin pitkälti tuotekeskeisestä tavasta hahmottaa liiketoimintaa ja sen peruskäsitteitä.

Teollisuudesta johdetut mallit asiakkuuksien johtamisesta aliarvioivat asiakkaita ja heidän sosiaalista maailmaansa. Tuotekeskeiset näkemykset liiketoimintaprosesseista ja ostokäyttäytymisestä irrottavat asiakkaat arkielämän kontekstistaan, jonka avulla voitaisiin paremmin ymmärtää asiakkaiden subjektiivisia merkityksiä ja luotua arvoa sekä määritellä yritysten toiminnan merkitystä heidän elämässään. Keskustaverkosto on sosiaalinen ympäristö, jota verkoston toimijat käyttävät ja luovat jatkuvassa multilogissa muiden toimijoiden kanssa saavuttaakseen tavoitteita liiketoiminnassaan tai elämässään yleensä. Se ei ole tehdas, joka tuottaa asiakkaille valmista lisäarvoa.

Siinä missä arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, myös brändi luodaan yhdessä sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa verkostoissa. Brändin kehittämisessä on otettava huomioon muut toimijat myös Tampereen keskustaverkostossa. Brändiä ei luoda vain hallittavissa ja johdettavissa kahdenvälisissä dyadeissa, vaan koko verkoston laajuudella, kun erilaiset toimijat osallistuvat palveluprosessiin. Brändin kehittämisen kannalta keskeisiä toimijoita Tampereen keskustaverkostossa ovat itse brändin kehittäjä, tarjoajat, asiakkaat ja ei-asiakkaat, joiden välisessä vuorovaikutuksessa brändiä luodaan yhdessä. Brändin kehittäjän on huomattava, että tarjoajat, asiakkaat ja ei-asiakkaat luovat brändiä päivittäin vuorovaikutuksessa toistensa sekä muiden keskustaverkoston toimijoiden kanssa, huolimatta varsinaisen brändin kehittäjän toimista. Brändiä toteutetaan kaikessa toiminnassa keskustassa, vaikka siihen ei varsinaisesti osallistuisi tai sitä ohjailisi brändin kehittäjä.

Brändit liikkuvat keskustan eletyn ja koetun tilan ulottuvuuksissa, luovat vahvoja siteitä keskustaverkoston eri toimijoiden välille ja kiinnittävät toimijat kaupunkikeskustan tilaan. Itse asiassa Tampereen keskustalla voidaan sanoa olevan jo hyvin vahva brändi itsessään, vaikkei kukaan ole varsinaisesti ottanut asiakseen sellaista ”rakentaa”. Tampereen keskustan brändi muodostuu verkostoitumisesta, keskustaverkostossa jaetuista merkityksistä ja suhteista, jotka kiinnittävät ihmiset tilaan ja toisiinsa. Se voitaisiin määritellä tilan ulottuvuuksien erityispiirteiden ja keskustaverkoston toimijoiden toiminnan summaksi. Jo olemassa olevien verkstorakenteiden ja suhteiden ymmärtäminen voi tarjota avaimet yhtenäisemmälle viestinnälle sekä vuoropuhelun edistämiseksi keskustassa. Yhteisöllisyys on vahva elementti keskustaverkostossa, ja Tampereen keskustan ympärille voi syntyä jopa brändiyhteisöjä. Brändin kehittäminen keskustaverkostossa on paljon monimutkaisempaa kuin yksittäisten hyvien asiakaskokemusten varmistaminen.

Tässä tutkimuksessa on tuotu yhteen kaupunkikeskusta, verkostojattelu ja brändin kehittäminen. Tutkimuksen tulosten perusteella alkuperäiseen teoreettiseen viitekehykseen tehtäviä muutoksia on

pääasiassa kaksi. Ensinnä kaupunkikeskustan tilan neljään ulottuvuuteen on tässä tutkimuksessa lisätty viides ulottuvuus: virtuaalinen tila, joka käsittelee keskustatilaa ja sen yhteisöllisyyttä Internetissä sekä uusissa vuorovaikutteisissa medioissa. Internet ja sosiaalinen media ovat edistäneet ihmisten mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä liittyy olennaisesti myös brändin kehittämiseen ja sen yhdessä luomiseen keskustaverkostossa. Verkostot voivat jatkua myös virtuaaliseen maailmaan. Virtuaalinen tila poikkeaa neljästä aiemmin esitetystä tilan ulottuvuudesta, sillä se ei perustu fyysiseen läsnäoloon keskustassa.

Toinen keskeinen havainto on, että brändin kehittämisen keskustassa on perustettava laajempaan verkostonäkemykseen. Yksittäisten dyadien johtaminen ei enää riitä, vaan on panostettava koko verkostoon. Verkostot yhdistävät monimuotoisen maailman suhteet ja vuorovaikutuksen. Perinteiset mallit voivat palvella hyvin yksittäisen dyadin johtamisen apuna, mutta ne eivät ota huomioon koko verkoston laajuisia vaikutuksia. Ratkaisevaa brändin kannalta ei välttämättä olekaan se, mitä yksittäisessä dyadissa tapahtuu, vaan se mitä koko verkostossa tapahtuu tai jää tapahtumatta. Markkinoinnin akateemikkojen ja käytännön toimijoiden tulisi pyrkiä kohti refleksiivistä, vuorovaikutteisempaa markkinoinnin tapaa, joka on luonnollisempaa, sosiaalisesti vastuullisempaa ja istuu paremmin nyky-yhteiskuntaan. Verkostot ovat kaiken toiminnan perusta.

Modifioidussa viitekehyksessä ei vielä ole tavoitettu kaikkia mahdollisia palveluprosessiin liittyviä toimijoita. Koko verkoston ja kaikkien toimijoiden välisten vuorovaikutussuhteiden sekä vallan kuvaaminen yksittäiseen malliin on mahdoton tehtävä, joten on pakko yksinkertaistaa. Tampereen keskustaverkosto on laaja ja monimutkainen, mutta toisaalta melko joustava ja löysä verkosto. Kukaan ei varsinaisesti voi johtaa sitä tai olla ylivertaisesti yksin vallassa. Kaikki liittyy kaikkeen ja kaikkiin. Tampereen keskustaverkoston kaltaisia joustavia verkostoja johdetaan lähinnä itseorganisoituvien toimijoiden taholta ja visionääristen toimijoiden asettamista tavoitteista. Jos keskustaverkostosta tulee tarkoituksenmukaisemmin järjestelty kokonaisuus, voidaan sen arvotoimintoja koordinoita tehokkaammin asettamalla yhteisiä tavoitteita. Keskustaverkoston luonne riippuu kuitenkin aina sen erityispiirteistä, toimijoista ja kaupunkikeskustan ympäristöstä, johon verkosto on kiinnittynyt. Jos yksittäinen toimija saa vallan verkostossa, kyseessä on hierarkia.

Muutoksen luominen keskustaverkostossa on aloitettava haastamalla niin oma verkostokuva kuin muiden kuvat. Verkoston kuvia ei kuitenkaan voida muuttaa hetkessä täysin, vaan muutos vaatii sekä aikaa että systemaattista lähestymistapaa. Muutosprosessi vaatii usean toimijan panosta ja koko verkoston laajuista yhteisymmärrystä. Esimerkiksi ravintola-alueiden tai -katujen kehittäminen Tampereen keskustassa ei tapahdu hetkessä. Mukaan on saatava koko

keskustaverkosto, jonka tulisi toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa keskustaverkostossa laajaa ”mitä me voimme tehdä heille – mitä he voivat tehdä meille?” -asennetta. Yritys tai muu toimija, joka näkee keskustaverkoston omista lähtökohdistaan ja vain tapana ratkaista omia ongelmiaan, ei pysty ymmärtämään muiden motivaatioita tai huolia, verkoston dynamiikkaa ja oman hyvinvointinsa kytkeytymistä muihin.

Keskustaan on mahdollista soveltaa markkinointiajattelua laajemmin, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kampanjoiden ja hankkeiden lisäämistä, tarpeiden keinotekoisista luomista tai lisää mainostamista, vaan että keskustaa ajateltaisiin kokonaan uusista näkökulmista. On aika siirtyä konkreettisten, yksittäisten toimenpiteiden tasolta korkeamman abstraktion tasolle ja kyseenalaistaa liian annettuina otetut lähtökohdat siitä, mikä keskusta on ja miten se vaikuttaa brändeihin sekä liiketoimintaan yleensä. Konkreettiset teot ja yksityiskohdat ovat toki tärkeitä, sillä lopultahan ne muodostavat kokonaisuuden, mutta resurssien käyttäminen niihin ei juuri hyödytä, jos taustalla olevia monimutkaisia vaikutussuhteita ei ymmärretä tai haluta ymmärtää. Verkostoajattelun soveltamisessa ei riitä, että perehdytään ”verkostomaisiin” rakenteisiin tai henkilökohtaisiin verkostoihin. Ajattelun koko liiketoiminnan ytimeistä ja vaihdannan perustasta on muututtava. Verkostoajattelun näennäinen soveltaminen tuotekeskeisen ajattelumaailman ja sen käsitteiden kautta johtaa todennäköisesti yhä kauemmas todellisuudesta.

Tässä tutkimuksessa esitetty malli brändin kehittämiseksi kaupunkikeskustassa on verkostotutkimuksen periaatteiden mukaisesti sidonnainen kontekstiinsa, ja näin sovellettavissa lähinnä vain Tampereen kaupunkikeskustaan. Jatkotutkimuksissa voidaan selvittää mallin yleistettävyyttä brändin kehittämisen tukena muissa kaupunkikeskustoissa niin Suomessa kuin ulkomailla. Olennaista on myös perehtyä tarkemmin yksittäisen yrityksen brändin kehittämisen haasteisiin monimutkaisessa keskustaverkoston kontekstissa ja selvittää, minkälaisilla toimenpiteillä yritys voi vaikuttaa brändin menestymiseen keskustaverkostossa tai verkostoissa yleensä.

LÄHTEET

- af Ursin, K. 2010. Prosessiajattelun ja prosessijohtamisen luento 15.11.2010.
- Alppi, S. & Ylä-Anttila K. 2007. Verkostourbanismi. *Yhdyskuntasuunnittelu* 45 (2), 10–26.
- Alvesson, M & Willmot, H. 2003. *Studying management critically*. London: Sage.
- Anderson, J.C., Håkansson H & Johanson J. 1994. Dyadic relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4), 1–15.
- Ashworth, G. J. & Voogd, H. 1990. *Selling the city*. London: Belhaven.
- Ashworth, G. J. & Kavaratzis, M. 2007. Beyond the logo: brand management for cities. *Brand Management* 16 (8), 520–531.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory* 6 (3), 335–348.
- Brodie, R. J. 2009. From goods to service branding: an integrative perspective. *Marketing Theory* 9 (1), 107–111.
- Brodie, R. J., Glynn, M. S. & Little, V. 2006. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory* 6 (3), 363–379.
- Brodie, R. J. & de Chernatony, L. 2009. Towards new conceptualizations of branding: theories of the middle range. *Marketing Theory* 9 (1), 95–100.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M. & Brush, G. J. 2009. Investigating the service brand: a customer value perspective. *Journal of Business Research* 62 (3), 345–355.
- Bromley, R. D. F. & Thomas, C. J. 2002. Food shopping and town centre vitality: exploring the link. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 12 (2), 109–130.
- Burmann, C. 2010. A call for ‘user-generated branding’. *Journal of Brand Management* 18, 1–4.
- Burns, A. 2000. Emotion and urban experience: implications for design. *Design Issues* 16 (3), 67–79.
- Castells, M. 1996. *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Danziger, P. N. 2006. *Shopping: why we love it and how retailers can create the ultimate customer experience*. Chicago: Caplan.
- de Chernatony, L. 2009. Towards the holy grail of defining ‘brand’. *Marketing Theory* 9 (1), 101–105.

- Dubois, A. & Gadde, L.-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55 (7), 553–560.
- Dupuy, G. 2000. *Network urbanism*. OASE 53. Nijmegen: Sun Publishers.
- Eiriz, V. & Wilson, D. 2006. Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing* 40 (3/4), 275–291.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Acad Manage Rev* 14 (4), 532–550.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Fiske, J. 1992. *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ford, D., Gadde L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. 2002. *Managing networks*. Konferenssipaperi. 18. IMP-konferenssi, Perth, Australia.
- Freire, J. R. 2009. ‘Local people’ a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management* 16 (7), 420–438.
- Fournier, S. & Lee, L. 2009. Getting brand communities right. *Harvard Business Review* 87 (4).
- Fyrberg, A. & Jürriado, R. 2009. What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic. *Journal of Service Management* 20 (4), 420–432.
- Gleaser, E. L., Kolko, J. & Saiz, A. 2000. *Consumer city*. NBER Working paper series. Working paper 7790. National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Golledge, R. G. & Stimson, R. J. 1990. *Analytical behavioral geography*. London: Routledge.
- Gregory, A. 2007. Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension. *The Marketing Management* 23 (1/2), 59–73.
- Grönroos, C. 2006a. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3), 317–333.
- Grönroos, C. 2006b. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory* 6 (4), 395–417.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20 (4), 298–314.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2010. *Relationship marketing as promise management*. Teoksessa: *Marketing theory* (toim. Maclaran, P, Saren, M., Stern, B & Tadajewski, M.). Los Angeles: Sage.

- Grönroos, C. 2011. Palveluliiketoiminnan organisointi ja johtaminen – kilpailuedun varmistamisen edellytys tulevaisuudessa. Esitys Pirkanmaan Ekonomit ry:n tilaisuudessa 21.9.2011. Tampere.
- Gummesson, E. 2001. Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory* 1 (1), 27–48.
- Gummesson, E. 2005a. Qualitative research in marketing: road-map for wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing* 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. 2005b. *Many-to-many-markkinointi*. Jyväskylä: Talentum.
- Gummesson, E. 2007a. Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 2 (3), 226–248.
- Gummesson, E. 2007b. Exit services marketing – enter service marketing. *Journal of Customer Behavior* 6 (2), 113–145.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 15–17.
- Gummesson, E. & Polese, F. 2009. B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (5/6), 337–350.
- Gummesson, E., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2010. Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2 (1), 8–22.
- Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research* 58 (9), 1285–1297.
- Harwood, J. 2005. Can branding pave a city's streets with gold? *Marketing Week* 06.10.05.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2010. Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management* 17 (8), 590–604.
- Heath, T. 1997. The twenty-four hour city concept – a review of initiatives in British cities. *Journal of Urban Design* 2 (2), 193–204.
- Howard, E. 2007. New shopping centres: is leisure the answer? *International Journal of Retail & Distribution Management* 35 (8), 661–672.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55 (2), 133–139.
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004. Strategy as ecology. *Harvard Business Review* 82 (3), 68–78.
- Ind, N. 2001. *Living the brand*. London: Kogan Page.

- Israel, T. 2003. *Some place like home. Using design psychology to create ideal places*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jarillo, J. C. 1993. *Strategic networks. Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, R. 2005. Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management* 13 (1), 10–32.
- Kapferer, J.-N. 2008. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Karjaluoto, H. 2010. *Digitaalinen markkinointiviestintä*. Helsinki: Docendo.
- Katz, D & Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Klaus, P. & Maklan, S. 2007. The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management* 15 (2), 115–122.
- Knox, P. L. 2005. Creating ordinary places: slow cities in a fast world. *Journal of Urban Design* 10 (1), 1–11.
- Laaksonen, P., Laaksonen, M. & Huuhka, A. 2008. City center as a context of consumption. Paper presented at Retail & Wholesale Conference. 6–7.11.2008. Norrtälje. Stockholm School of Economics.
- Laaksonen, P., Laaksonen, M. & Huuhka, A. 2009. The role of retailing in consumers' holistic experiencing of the city center. Propositions based on a pilot study. Paper presented at Finnish Retail Research Day. 6.10.2009. Tampere. University of Tampere.
- Lefebvre, H. 2007. *The production of space*. Malden: Blackwell Publishing.
- Lincoln, S. Y. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Los Angeles: Sage.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research* 7 (1), 20–41.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Malter, A. J. 2006. Marketing as service-exchange: taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics* 35 (3), 264–278.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1), 5–18.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Tanniru, M. 2010. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (1), 19–31.
- Lusch, R. F. & Webster, F. E. 2011. A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing* 31 (2), 129–134.

- Madanipour, A. 2004. Marginal public spaces in European cities. *Journal of Urban Design* 9 (3), 267–286.
- Maronick, T. J. 2007. Specialty retail center's impact on downtown shopping, dining, and entertainment. *International Journal of Retail & Distribution Management* 35 (7), 556–568.
- McDonald, M. H. B., de Chernatony, L. & Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands: moving beyond the fast moving consumer goods model. *European Journal of Marketing* 35 (3/4), 335–352.
- Medway, D. & Warnaby, G. 2008. Alternative perspectives on marketing and the place brand. *European Journal of Marketing* 42 (5/6), 641–653.
- Merz, A., He, Y. & Vargo, S. L. 2009. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (3), 328–344.
- Möller, K. & Halinen, A. 1999. Business relationships and networks: Managerial challenges of network era. *Industrial Marketing Management* 28 (5), 413–427.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research* 58 (9), 1274–1284.
- Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. 2001. Brand community. *Journal of Consumer Research* 27 (4), 412–432.
- Oswald, F. & Baccini, P. 2003. *Netzstadt – designing the urban*. Basel: Birkhäuser.
- Parr, J. P. 2007. Spatial definitions of the city: four perspectives. *Urban Studies* 44 (2), 381–392.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. 2009. Co-creating brands: diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research* 62 (3), 379–389.
- Peñaloza, L & Venkatesh, A. 2006. Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory* 6 (3), 299–316.
- Pine, J. B. II & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76 (4), 97–105.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* 89 (1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reynolds, J. 2009. Retailing and the future of cities. Esitys ”Kaupunkikeskustan monimuotoiset asiakkuudet” -seminaarissa. 7.10.2009. Jyväskylä.

- Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (3), 175–183.
- Runyan, R. C. & Huddleston, P. 2006. Getting customers downtown: the role of branding in achieving success for central business districts. *Journal of Product & Brand Management* 15 (1), 48–61.
- Sayre, S. 2001. *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks: Sage.
- Schau, H. J. & Muñiz, A. M. 2002. Brand communities and personal identities: negotiations in cyberspace. Teoksessa: *Advances in consumer research* (toim. Broniarczyk, S. & Nakamoto, K.), 344–349. Provo: Association for Consumer Research.
- Schau, H. J., Muñiz A. M., & Arnould, E. J. 2009. How brand community practices create value. *Journal of Marketing* 73 (5), 30–51.
- Schouten, J. & MacAlexander, J. H. 1995. Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research* 22 (1), 43–61.
- Schramm-Klein, H. 2009. Cities without department stores? Esitys ”Kaupunkikeskustan monimuotoiset asiakkuudet” -seminaarissa. 7.10.2009. Jyväskylä.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research; a practical hand book*. London: Sage.
- Sounio, L. 2010. *Brändikäs*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Thomas, C. J. & Bromley, R. D. F. 2000. City-centre revitalisation: problems of fragmentation and fear in the evening and night-time city. *Urban Studies* 37 (8), 1403–1429.
- Tuan, Y.-F. 2003. *Space and place. The perspective of experience*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Vargo, S. L & Lusch, R. F. 2004a. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004b. The four service marketing myths – remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research* 6 (4), 324–335.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008a. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1–10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008b. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management* 37 (3), 254–259.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2010. From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. *Journal of Business Marketing Management* 4 (4), 169–179.

- Warnaby, G. & Davies, B. J. 1997. Commentary: cities as service factories? Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations. *International Journal of Retail & Distribution Management* 25 (6), 204–210.
- Warnaby, G. & Medway, D. 2004. The role of place marketing as a competitive response by town centres to out-of-town retail developments. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14 (4), 457–477.
- Warnaby, G., Bennisson, D. & Davies, B. J. 2005. Retailing and the marketing of urban places: a UK perspective. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 15 (2), 191–215.
- Warnaby, G., Bennisson, D., Davies, B. J. & Hughes, H. 2003. How important is retail in the marketing of towns and cities? Public Sector Perspectives. *European Retail Digest* 38, 22–27.
- Woolley, H & Johns, R. 2001. Skateboarding: the city as a playground. *Journal of Urban Studies* 6 (2), 211–230.
- Yin, R. K. 1989. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2003. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York. McGraw-Hill.

WWW-LÄHTEET

- Facebook. 2011. POSiTiVe-IT -tapahtuma. Viitattu 20.4.2011.
<http://www.facebook.com/home.php#!/event.php?eid=172220409493444>
- Facebook. 2011. Ravintolapäivä -sivu. Viitattu 6.9.2011.
<http://www.facebook.com/ravintolapaiva?sk=info>
- GoTampere Oy. 2008. Materiaalipankki. Tampereen matkailutilastoja, joulukuu 2007. Viitattu 22.12.2008. <http://www.tampere.fi/tiedostot/5wAg9ZMSR/Tampere1207.pdf>
- IMP Group. 2011. Viitattu 29.11.2011. <http://www.impgroup.org/about.php>
- MEK. Matkailun edistämiskeskus. 2008. Matkailukohteiden kävijämäärät 2007. Viitattu 22.12.2008.
[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Matkailukohteiden_k%C3%A4vij%C3%A4m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4t_2007?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30.20](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(pages)/Matkailukohteiden_k%C3%A4vij%C3%A4m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4t_2007?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30.20)
- Piha, K. 2012. Kommentti: Maineenhallinta on ylimielinen illuusio. Markkinointi ja Mainonta 27.3.2012. Viitattu 31.3.2012.
<http://www.marmai.fi/blogit/aanekkaatsignaalit/kommentti+maineenhallinta+on+ylimielinen+illuusio/a794110>

- Rongas, A. 2011. Medialukutaito – konteksti ja genre. Open someblogi 2.9.2011. Viitattu 24.3.2012.
<http://somalukio.blogspot.se/2011/09/medialukutaito-konteksti-ja-genre.html>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.9.2011.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Tampereen kaupunki. 2008. Tampere - Sinun kaupunkisi. Viitattu 22.12.2009.
http://www.tampere.fi/tiedostot/5CQa5w6xX/Tampere_Sinun_kaupunkisi.pdf
- Tampereen kaupunki. 2011. Tilastot ja tutkimukset -sivusto. Viitattu 25.3.2012.
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/sanoinjakuvin/tilastotjatutkimukset.html>
- Visit Tampere. 2012. Faktoja Tampereesta. Viitattu 25.3.2012.
<http://www.visittampere.fi/faktojatampereesta>

LIITTEET

LIITE 1 Luettelo haastateltavista

Haastateltava	Asema	Organisaatio	Pvm	Kesto
Lasse Paananen	Ohjelmajohtaja / toimitusjohtaja	Luova Tampere -ohjelma / Ideone Oy	12.10.2010	70 min
Jyrki Laiho	Elinkeino- ja maankäyttöjohtaja	Tampereen kaupunki	14.10.2010	102 min
Anne-Mari Järvelin	Kehitysjohtaja	Tredea Oy	1.11.2010	67 min
Saara Saarteinen	Projektisihteeri	Tosi siisti Tampere	3.11.2010	52 min
Kari Kankaala	Kaupunkikehitysjohtaja	Tampereen kaupunki	17.11.2010	58 min
Elina Ruuskanen	Host	Hub Tampere Oy	9.12.2011	32 min
Saara Sinivuori	Ravintoloitsija Hallituksen puheenjohtaja	Ravintola Henriks Aleksin Ravintolat Oy	13.1.2012	50 min
Samuli Korhonen	Markkinointi- ja kehitysjohtaja	Restamax Oy -konserni	21.12.2011	48 min
Mirko Lännenpää	Kehityspäällikkö Puheenjohtaja	Pirkanmaan Osuuskauppa Tampere tunnetuksi ry	23.12.2011	53 min
Pasi Borgenström	Aluejohtaja	Boknäs Huonekalut Oy	20.12.2011	103 min
Yhteensä	10 haastattelua			635 min

LIITE 2 Kirjalliset dokumentit ja tilaisuudet

- Tampereen kaupungin tilastollinen vuosikirja 2008–2009, ilmestynyt joulukuussa 2010.
- Akseli 1/2012. Tilastollisia tiedonantoja Tampereelta.
- Tampere. Sinun kaupunkisi. Työryhmän 5.12.2008 luovuttamasta ideointityöstä tehty kirja.
- Kaupungin keskustan kehittämisen organisointi. Työryhmän muistio 20.11.2009.
- Challenges for modern Tampere. Powerpoint-esitys.
- Local planning in Tampere. Powerpoint-esitys.
- Tampereen keskustan isot kehityshankkeet. Powerpoint-esitys.
- Kuinka kaupunkiseutua suunnitellaan. Powerpoint-esitys.
- Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilastokuvat (<http://www.temtoimialapalvelu.fi/index.phtml?s=78>)
 - Suhdannenäkymät majoitus- ja ravitsemistoiminnassa toimialoittain Suomessa 2002–2009
 - Tuottavuus (liikevaihto/hlö) majoitus- ja ravitsemistoiminnassa alatoimialoittain Suomessa 2002–2007
 - Liikevaihto majoitus- ja ravitsemistoiminnassa alatoimialoittain Suomessa
- Food is art -mainoslehtinen.
- Design on Tampere -mainoslehtinen.
- Kaupunkikeskustan monimuotoiset asiakkuudet -seminaari. 7.10.2009. Jyväskylä
- Masters of arts -näyttely. 2010. Aistien kaupunki / City of senses. 12.5.–13.6.2010 Elefantti-korttelissa Helsingin keskustassa. Vierailtu 10.6.2010. Myös kirja näyttelystä.
- EIRASS, 17th International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science. Istanbul, Turkki. Paperi esitetty ja osallistuttu 2–5.7.2010.
- 18th International Colloquium on Relationship Marketing. Henley Business School, University of Reading, Iso-Britannia. Paperi esitetty ja osallistuttu 27–30.9.2010

LIITE 3 Lehdistä talteen leikatut artikkelit

- Manninen, O. 9/2009. Arvokas, arvaamaton, asiakas. *Ekonomi*.
- Lahtonen, H. 4.2.2010. Lautasellinen tarjouksessa. *Kauppalehti*. 3sivu.
- Lahtonen, H. 11.2.2010. Luomua lasissa ja lautasella. *Kauppalehti*. 3sivu.
- Hinkkala, M. 21.2.2010. Tarinat maustavat lähiruuan. *Hämeen Sanomat*. Sunnuntai.
- Mäkinen, P. 27.2.2010. Parkkiajan tuplaantuminen piristää keskustakauppaa. *Tamperelainen*.
- Pullinen, J. 8.3.2010. Kännykkä paljastaa, missä kaveri menee. *Helsingin Sanomat*. Kaupunki.
- Karjalainen, S. 10.3.2010. Häädetään Hämpiltä? *Tori*. Uutiset
- Pettersson, M. 6/2010. Muotiruokaa. *City*. Ravintolat
- Hyväri, E. 6/2010. Tampereen ravintolamafia. *City*. Ravintolat.
- Larros, H. 6/2010. Syö hyvin, Syö Tampere! *City*. Guide.
- Vehviläinen, M. 15.10.2010. Kävisikö houkuttimeksi ”turvallisesti outo Tampere”? *Aamulehti*. Uutiset, Pirkanmaa.
- Kostianen, J. 15.10.2010. Näkyvä kehittäminen parasta mainosta. *Aamulehti*. Pääkirjoitus, alakerta
- Niemelä, A. 23.2.2011. Lautasten taide tavoittaa. *Tori*. Ruokakulttuuri.
- Paavola, J. 27.4.2011. Roskaajien riesat. *Tori*. Uutiset.
- Karjalainen, S. 27.4.2011. Radan varteen kohoaa hotellien nauha. *Tori*. Uutiset.
- Seppälä, M. 27.4.2011. Tampere on lasten kaupunki. *Tori*. Keskustelu.
- Rissanen, V. 6/2011. Pikkuraflat yhtykää! *City*. Ilmiö.
- Pokkinen, P. 3.7.2011. Brändi muuttui nyrkkeilysäkiksi. *Helsingin Sanomat*.
- Vaarne, V. 15.9.2011. Telia-Soneran vahva brändi pudotti Nokian vertailussa kakkoseksi. *Aamulehti*. Uutiset, talous.
- Kalliosaari, K. 19.11.2011. Pöytä notkuu Goulun ja Gellarin syysbrunssilla – Ravintolapäivän tarjontaa Tampereella. *Aamulehti*. Uutiset, talous.
- Hautakangas, M. 25.11.2011. Netistä nuoret miehet löytävät kuulijansa. *Aamulehti*. Pääkirjoitus, alakerta.
- Pettersson, M. 5/2012. Kaupunkikulttuurin suurlähettiläs. *City*.
- Koskeniemi, A. 15.4.2011. Halutaanko Tammela kehittää asukkaiden selkien takana? *Aamulehti*. Pirkanmaa.
- Tamperelainen pelkää Keskustorilla. 13.5.2011. *Aamulehti*. Pirkanmaa.
- Luova Tampere haastaa kaupunkilaiset tuottamaan iloa: Mikä on yhtä hauskaa kuin hanskat aidalla? 4.7.2011. *Aamulehti*. Pirkanmaa
- Kaljakuppilat halutaan häätää arvotaloista: ”Ale Pupi on arveluttava”. 13.2.2011. *Aamulehti*. Pirkanmaa.
- Lisäksi luettu useita muita artikkeleita, jotka katosivat *Aamulehden* nettiarkistoista päivityksen myötä.

LIITE 4 Seuratut yritykset, järjestöt, Internet-sivustot ja vuorovaikutteiset palvelut

- Keskustori.fi (<http://www.keskustori.fi/>)
- Koskikeskus (<http://www.koskikeskus.fi/>)
- Tammerkosken yrittäjät (<http://www.tammerkoskenyrittajat.fi/>)
- Tampereen yrittäjänaiset (<http://www.yrittajanaiset.fi/tampere/index.php?k=4491>)
- Tampere tunnetuksi (<http://tamperetunnetuksi.fi/>)
 - Joulutampere (<http://www.joulutampere.fi/>)
 - Tampereen valoviikot (<http://www.valoviikot.fi/>)
 - Kukkaisviikot (<http://www.kukkaisviikot.fi/>)
- Luova Tampere -ohjelma (<http://www.luovatampere.fi/>)
- Finlaysonin alue (<http://www.finlaysoninalue.fi/>)
- Hämeenpuiston ystävät (<http://www.hameenpuistonystavat.fi/>)
- Tampereen kauppahalli (<http://www.tampereenkauppahalli.fi/kauppahalli>)
- Tampereen kauppakamari (<http://www.tampere.chamber.fi/>)
- Elävä Kaupunkikeskusta (<http://kaupunkikeskustat.fi/>)
- Design on Tampere (<http://www.designontampere.com/>)
- Tampereen Muotipäivät (<http://www.muotipaivat.com/sisalto/tampereen-muotipaivat>)
- Tammerfest (<http://tammerfest.fi/2010/>)
- Hämeenkadun Appro (<http://www.hameenkadunappro.fi/>)
- Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa (<http://www.mara.fi/>)
- Kippis.fi (<http://kippis.fi/>)
- Ravintola.fi (<http://ravintola.fi/>)
- Ravintolakeskus.fi (<http://ravintolat.ravintolakeskus.fi/ajankohtaista.php>)
- Huviopas (<http://www.huviopas.net/tampere/ravintolaopas.php>)
- Eat.fi (<http://eat.fi/fi/tampere>)
- Ravintolapäivä (<http://www.facebook.com/ravintolapaiva?sk=wall>)
- Viisi tähteä (<http://viisitah.asiakkaat.sigmatic.fi/>)
- Rengasravintolat (<http://www.rengasravintolat.fi/>)
- Aleksin Ravintolat (<http://www.aleksinravintolat.fi/index.php>)
- SK Entertainment Group (<http://www.sk-ravintolat.fi/>)
- Food is art (<http://www.foodisart.fi/>)
- City-lehden ravintolaopas (<http://www.city.fi/ravintolaopas/>)
- Restelin ravintolat Tampereella (http://www.restel.fi/ravintolat/fi_FI/ravintolat-tampere/)
- Pirkanmaan Osuuskauppa (<http://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/asiakasomistajalle>)
- Tredea (<http://www.tredea.fi/>)
- Aamulehti, Pirkanmaa (<http://www.aamulehti.fi/Pirkanmaa>)
- Tampereen kaupunki (<http://www.tampere.fi/>)
- Visit Tampere (<http://www.visittampere.fi/>)
- Tampere Shopping (<http://www.tampereshopping.fi/kartta/>)
- Virtual Tampere (<http://www.virtuالتampere.com/>)

LIITE 5 Teemahaastattelurunko 1

KAUPUNKIKESKUSTA TILANA – Millainen kaupunkikeskusta on tilana?

HAVAINNOITU PAIKKA:

- Miten Tampereen kaupunkikeskusta määritellään? Mitä siihen kuuluu ja mitä ei? Millainen se on? Mitä siellä on?
- Miltä kaupunkikeskusta näyttää? Miten se eroaa muista kaupungin alueista?
- Miltä kaupunkikeskusta haisee? Tuntuu? Kuulostaa? Maistuu?
- Miten Tampereen kaupunkikeskusta eroaa muista kaupunkikeskustoista?

KÄYTETTY TILA:

- Miten, mihin ja milloin kaupunkikeskustaa käytetään? (Ketkä käyttävät? Ketkä voisivat käyttää enemmän/vähemmän? → myös toimijat-kohta)
- Mitä kaupunkikeskustassa tehdään?
- Minkälaista liiketoimintaa Tampereen kaupunkikeskustassa on? Millainen se on liiketoimintaympäristönä? Haasteet/mahdollisuudet? (SWOT: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat?)
- Millä perusteilla sijaintipäätöksissä päädytään/on päädytty kaupunkikeskustaan?

ELETTY TILA:

- Miten ihmiset kohtaavat toisensa keskustassa? Miten ja minkälaista vuorovaikutusta syntyy?
- Minkälainen merkitys muilla ihmisillä on kaupunkikeskustan kokemisessa?
- Miten asiakkaat ja yritykset tai muut toimijat löytävät/kohtaavat toisensa? Tietoista vai sattumalta tapahtuvaa? Mihin vuorovaikutus johtaa? Mitä siitä seuraa?
- Miten kohtaamisten pitäisi tapahtua?

KOETTU TILA:

- Herättääkö kaupunkikeskusta tunteita? Minkälaisia?
- Mitä mieltä asukkaat ovat kaupunkikeskustasta? Entä matkailijat/turistit? Muut kävijät? Ulkopaikkakuntalaiset? Pirkanmaalaiset?
- Mitä mieltä yritykset ovat kaupunkikeskustasta?
- Mitä mieltä keskustassa töissä käyvät ovat kaupunkikeskustasta?
- Miten eri toimijoiden näkökulmat eroavat? Mistä erot johtuvat?

KAUPUNKIKESKUSTAN TOIMIJAT/VERKOSTO – Keitä kaupunkikeskustassa on? Ketkä sitä käyttävät?

- Tampereen kaupunkikeskustan keskeisimmät toimijat? Kenellä on vaikutusvaltaa/päätösvaltaa? Ketkä vaikuttavat keskustan asioihin? Ketkä ovat kehittäjiä, ketkä vastustajia tms.?
- Millaisia suhteita toimijoilla on toisiinsa? Tehdäänkö yhteistyötä? Kuka tekee, kenen kanssa, miten ja missä asioissa?
- Miten yhteistyökumppanit valikoituvat? Entä ketkä eivät halua olla tekemisissä keskenään?
- Minkälaista yhteistyötä pitäisi tehdä?
- Keiden kanssa te teette yhteistyötä? Minkälaista? Keitä yhteistyökumppaneihinne kuuluu? Yritykset, yhdistykset jne.
- Miten ja missä asioissa teette yhteistyötä? Minkälaista vuorovaikutus on?
- Mitä kaupunkikeskustan elävöittäminen/elinvoimaisuus tarkoittavat? Miten keskustaa elävöitetään/elinvoimaisuutta ylläpidetään ja kehitetään?
- Miten kaupunkikeskustaa kehitetään/tulisi kehittää? Minkälaisia tavoitteita teillä on? Mikä on kaupungin rooli?
- Miltä kaupunkikeskustan tulevaisuus näyttää?

PALVELUBRÄNDI VERKOSTON VIESTINNÄN VÄLINEENÄ

- Millaisia brändejä kaupunkikeskustassa on?
- Miten brändit vaikuttavat sijoittumispäätöksiin/suhteisiin?
- Miten brändejä voidaan kehittää kaupunkikeskustassa?
- Miten brändit vaikuttavat kaupunkikeskustaan? Kaupunkikeskusta brändeihin?
- Millaista vuorovaikutusta brändien välillä on kaupunkikeskustassa?
- Mikä on brändien rooli yritysten/asiakkaiden/työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa kaupunkikeskustassa?

LIITE 6 Teemahaastattelurunko 2

TEEMA 1: MILLAINEN RAVINTOLA-ALA ON TAMPEREEN KAUPUNKIKESKUSTASSA?

- Kuka olet, mitä teet – kerro työnkuvastasi ja taustastasi?
- Kuvaile ravintola-alaa. Millainen ravintola-ala on?
 - Entä Tampereella?
- Mikä on ravintoloiden rooli Tampereen kaupunkikeskustassa?
 - Mikä on teidän ravintolanne/ravintoloidenne rooli?
- Miten olette päätyneet keskustasijaintiin?
 - Hyvät puolet? / Huonot puolet?

TEEMA 2: MILLAINEN RAVINTOLANNE ON JA MISTÄ ASIAKKAAT SEN TUNTEVAT?

- Millainen ravintolanne on? Millaisia ravintolanne ovat?
 - Miten mainitsemanne asiat näkyvät arkipäiväisessä toiminnassanne?
 - Mikä tekee teistä erityisiä?
- Mistä asiakkaat tuntevat teidät? Mitä asiakkaat tietävät teistä?
 - Miten kerrotte ravintolastanne muille?
 - Mitä kanavia käytätte ravintolasta kertomiseen?
 - Kenet haluatte tavoittaa?
 - Miten kerrotte?
 - Miten teidän viestinne erotetaan muista?
 - Miten ja mitä ravintola-ala viestii itsestään?

TEEMA 3: MITÄ TE TIEDÄTTE ASIAKKAISTANNE?

- Mitä tiedätte asiakkaistanne? Miten tutustutte?
 - Miten ravintola-alalla voi tutustua asiakkaisiin? Miten voi tuntea asiakkaat?
 - Miten tietoja asiakkaista voidaan hyödyntää ravintola-alalla?
 - Miten saatte asiakkaat palaamaan?
 - Miten erilaiset asiakkaat/elämäntilanteet/muut tilanteet huomioidaan?
 - Miten ravintola-alaan suhtaudutaan?
- Minkälaisia ongelmia on?

TEEMA 4: MITÄ BRÄNDI MERKITSEE RAVINTOLA-ALAN SUHDEVERKOSTOSSA?

- Mitä brändi merkitsee ravintola-alalla?
- Miten saatte tietoa kilpailijoistanne?
- Mistä tiedätte mitä keskustassa tapahtuu? Mistä saatte tietoja?
- Teettekö yhteistyötä muiden kanssa Tampereen keskustassa? Ravintoloiden, yritysten, yhdistysten yms.
 - Minkälaista yhteistyötä teette?
 - Haluaisitteko tehdä yhteistyötä? Haluaisitteko tehdä enemmän/vähemmän?
 - Miten keskusta-aluetta ja sen muita toimijoita voisi hyödyntää ravintola-alalla?
 - Oletteko mukana keskustahankkeissa?
 - Mitä mieltä olette keskustahankkeista?
- Onko vielä jotain lisättävää?

TEEMA 1: MINKÄLAISIA VERKOSTOJA ON OLEMASSA?

- Mihin niitä käytetään?
- Mistä ne ovat syntyneet?
- Keitä niissä on?

TEEMA 2: MITEN VERKOSTOSUHTEITA RAKENNETAAN?

TEEMA 3: MITEN VERKOSTO TOIMII?

- Vallan ja balanssin suhde
- Hub-yritykset
- Muut toimijat

TEEMA 4: MITÄ HYÖTYÄ VERKOSTOISTA ON?

- Miten hyödynnetään?
- Ketä hyödyttää?

TEEMA 5: MITÄ BRÄNDI TARKOITTA VERKOSTOMAAILMASSA? MINKÄLAINEN ROOLI BRÄNDILLÄ ON?

TEEMA 6: MINKÄLAISIA VERKOSTOJA TAMPEREEN KESKUSTASSA ON?

- Keitä verkostoihin kuuluu?
- Mihin niitä käytetään?
- Mihin niitä voitaisiin käyttää?
- Teettekö yhteistyötä muiden kanssa Tampereen keskustassa?
- Minkälaista yhteistyötä teette?
- Haluaisitteko tehdä yhteistyötä? Haluaisitteko tehdä enemmän/vähemmän?
- Oletteko mukana keskustahankkeissa?
 - Mitä mieltä olette keskustahankkeista?

LIITE 7 Tutkimuspäiväkirjan kuvayhteenveto

