

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

KAUPPAKESKUKSEN
YRITYSVERKOSTON DYNAMIIKAN
VAHVISTAMINEN

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2015
Ohjaaja: Hanna Lehtimäki

Mikko Sevón

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	SEVÓN, MIKKO
Tutkielman nimi:	Kauppakeskuksen yritysverkoston dynamiikan vahvistaminen
Pro gradu -tutkielma:	72 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Kesäkuu 2015
Avainsanat:	verkosto, verkostojohdaminen, kauppakeskus, yritysverkosto

Liiketoimintaympäristöjä kuvastaa nyky maailmassa verkostomaisuus. Verkostojen kautta voidaan saavuttaa resursseja, joita ei ilman verkostossa toimimista olisi mahdollista saavuttaa. Verkostojen vahvuus perustuu vuorovaikutussuhteille eli sidoksille toimijoiden välillä. Vaikka verkostojen kautta on mahdollista saavuttaa hyötyjä, luo verkottunut liiketoiminta myös haasteita verkosto-organisaation johtamiselle.

Tämän tutkielman kohde on kauppakeskuksen yritysverkoston johtaminen. Kauppakeskukset ovat verkosto-organisaatioita, joissa verkoston jäsenten osallisuutta verkostoon määrittää yhteinen kauppapaikka. Kauppakeskuksille ominaista on, että niiden rakenteen muodostavat erilaiset toimijat, joilla on erilaiset lähtökohdat kauppakeskuksen toimintaan. Tästä johtuen kauppakeskusten verkostomainen rakenne ei välttämättä ole vahva, koska sidoksia toimijoiden välillä ei ole tai ne ovat heikot.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu verkostotutkimuksen ympärille. Verkostotutkimuksella tarkoitetaan näkökulmaa, joka keskittyy verkoston toimijoiden välisiin suhteisiin eli verkoston sidoksiin, joiden avulla verkoston toimijat saavat hyötyä verkostosta. Kauppakeskuksen yritysverkoston johtamisesta ei ole paljon olemassa olevaa tutkimusta, siksi tämän tutkielman kontribuutio on tärkeä. Tutkielman tehtävänä on tuottaa tietoa kauppakeskusjohtamisen dynamiikasta ja verkoston johtamisen vahvistamisesta.

Tämä tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jonka tapauksena on kauppakeskus Zeppelin Kempeleessä. Tutkielman empiirinen aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta ja kauppakeskuksen omistavan kiinteistösijoitusyhtiö Sponda Oyj:n dokumenteista. Tutkielman aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkielman tulokset osoittavat, että kauppakeskuksen kolmen toimijaryhmän eli johdon, yrittäjien ja myymäläpäälliköiden kokemukset kauppakeskuksen johtamisen onnistumisesta ja tavoista, joilla verkoston yhteistoimintaa voitaisiin parantaa eriävät. Kauppakeskuksen johdon tulisi luoda uusi toimintaympäristö, keskittymällä verkoston suhteisiin ja luomalla luottamuksellisen ilmapiiri avoimen kommunikaation mahdollistamiseksi. Johdon pitäisi luoda puitteet sille, että yritykset voivat epävirallisella tasolla muodostaa suhteita, joka tukisi myös virallisen tason toimintaa. Tämä mahdollistaisi sen, että kaikki toimijat voisivat hyötyä verkostosta. Tutkielma antaa hyvän avauksen kauppakeskuksen yritysverkoston johtamisesta ja sen vahvistamisesta. Tarvittaisiin kuitenkin lisää tutkimusta, jotta olisi mahdollista ymmärtää kauppakeskuksen sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutussuhteita ja ketjuohjauksen rajoituksia paremmin.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Metodologia ja aineisto	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
2	VERKOSTOTUTKIMUS	7
2.1	Verkosto käsitteenä.....	7
2.2	Verkostojohtaminen	13
2.3	Sosiaalinen pääoma ja verkosto.....	17
2.4	Kohti yritysverkoston dynamiikan empiiristä tutkimusta	21
3	EMPIIRISET TUTKIMUSMENETELMÄT.....	25
3.1	Kauppakeskuksen toiminnan ohjauksen viitekehys	25
3.2	Tutkimuskohteena kauppakeskus	29
3.3	Tutkimusstrategia	30
3.4	Aineiston keruu	32
3.5	Tarinat aineistona	33
3.6	Aineiston analysointi	36
4	ZEPPELININ YRITYSVERKOSTON DYNAMIIKKA	40
4.1	Kauppakeskuksen rakenne ja imago	40
4.2	Toiminnan ohjaus	44
4.3	Verkostosuhteet ja vuorovaikutus	49
4.4	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	53
5	LOPUKSI.....	60
5.1	Johtopäätökset	60
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	65
5.3	Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET.....	73
	LIITE 1: Esimerkki haastattelurungosta (myymäläpäälliköt)	73

Kuviot

Kuvio 1 Kolmen toimijan verkosto.....	9
Kuvio 2 Verkostojohtamisen osa-alueet.....	14
Kuvio 3 Verkoston ohjausmekanismit.....	16
Kuvio 4 Sosiaalisen pääoman lähteet, mekanismit ja tuotokset.....	19
Kuvio 5 Yrittäjäyhdistyksen kokoonpano.....	27
Kuvio 6 Markkinointiryhmä kauppakeskusmarkkinoinnin yhteistyömuotona.....	28
Kuvio 7 Esimerkki aineiston abstrahointiprosessista.....	38
Kuvio 8 Kauppakeskusjohtamisen dynamiikan rakentaminen.....	57

Taulukot

Taulukko 1 Haastatteluaineiston perustiedot.....	33
--	----

1 JOHDANTO

Liiketoimintaympäristöjä kuvastaa nyky maailmassa verkostomaisuus. Verkostojen kautta yksittäinen yritys voi saavuttaa resursseja, joihin sillä ei olisi yksin toimiessaan pääsyä. Liiketoiminta koostuu vuorovaikutussuhteista, joihin myös verkostorakenteen vahvuus perustuu. Verkostomainen rakenne muodostuu toimijoiden solmukohdista ja sidosten langoista solmukohtien välillä. Verkostomainen organisaatiomuoto ei välttämättä päde ainoastaan vertikaalisissa toimitusketjuissa, vaan ajatusta voidaan soveltaa myös monitahoisempiin hybridimallisiin organisaatioihin. Liiketoiminta voidaan nähdä verkottuneena ja verkottunut liiketoiminta tuo omia haasteita sekä yritysten johdolle että yritysten henkilöstölle.

Tässä tutkielmassa keskityn kauppakeskuksen yritysverkoston johtamiseen. Kauppakeskukset ovat verkosto-organisaatioita, joissa verkoston jäsenten osallisuutta verkostoon määrittää yhteinen kauppapaikka. Kauppakeskukset ovat verkostoina ja kauppapaikkoina erityisiä; Kauppakeskuksella on omat määritelmälliset erityispiirteensä verrattuna moniin muihin organisaatioihin. Niiden rakenteeseen kuuluvat sekä kauppakeskuksen johto että liikekiinteistöissä toimivat erilaiset liikkeet. Liikkeet voivat olla yrittäjävetoisia yksittäisyrittäjiä tai suuremman liikeketjun myymälöitä. Näillä toimijoilla on erilaiset lähtökohdat kauppakeskuksen toimintaan. Toimijoiden tausta vaikuttaa kokonaisvaltaisesti niiden toimintaan, sillä esimerkiksi ketjut ovat sitoutuneet ketjuohjaukseen, joka vaikuttaa muun muassa niiden markkinointilinjauksiin. Kuitenkin vain toimimalla kokonaisuutena, kaikki kauppakeskustoimijat voivat saavuttaa hyötyjä, joita ne eivät voisi yksin toimiessaan saavuttaa.

Kauppakeskuksessa yhteiset pelisäännöt ja yhteistyö ovat olennainen osa toiminnallista kokonaisuutta ja mahdollistavat kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestyksen. Sujuva yhteistoiminta ei kuitenkaan kauppakeskuksissa aina toteudu. Sillä vaikka kauppakeskuksissa toteutuu verkostomainen rakenne, tämä rakenne ei välttämättä ole vahva. Tämä luo puolestaan kauppakeskuksen johtamiselle ja sen toimijoille haasteita, siinä missä muillekin verkottuneille liiketoimijoille. Tämä tutkielma pyrkii selvittämään syitä kauppakeskuksen toimintadynamiikan haasteellisuuteen ja etsimään keinoja

yhteistoiminnan vahvistamiseksi. Tutkielmassa keskityn tapoihin, joiden avulla kauppakeskuksen yritysverkostoa voidaan vahvistaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu verkostotutkimuksen ympärille. Verkostotutkimuksen voidaan nähdä juontavan juurensa sosiaali- ja yhteiskuntatieteisiin (ks. Granovetter, 1973). 1990-luvun loppupuolelta lähtien nähtiin kasvupiikki verkostotutkimukselle taloustieteissä. Verkostotutkimusta taloustieteissä on lähestytty aiemmin esimerkiksi tietojohtamisen, yhteisyritysten ja allianssien sekä sidoksisuuden näkökulmasta. (ks. Borgatti & Foster, 2003.)

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja kauppakeskuksen yhteistoiminnan parantamiseksi. Tutkimuksen empiirisenä aineistona on yksi kiinteistösijoitusyhtiö Spondan omistamista kohteista, kauppakeskus Zeppelinin Kempeleessä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään löytämään toimintamalleja, joita voitaisiin soveltaa kauppakeskusjohtamisen käytäntöihin mahdollisesti myös muualla. Kiinnostavan ja ajankohtaisen aiheesta Spondaa ajatellen tekee se, että Sponda on avaamassa uuden kauppakeskuksen Tampereen ydinkeskustaan. Suunnitteilla olevan Tampereen kauppakeskus Ratinan johtamisessa ja hallinnoinnissa tutkimuksen löydöksiä olisi mahdollista soveltaa alusta asti. Tutkimuksen tarkoituksena kauppakeskus Zeppelininä ajatellen on tehostaa yritysverkoston dynamiikkaa asiakasmäärien ja myynnin kasvattamiseksi. Oulun alueella kilpailutilanne on kiristynyt muun muassa Oulun Ideaparkin avaamisen myötä. Yhteistoiminnan tehostamisella haetaan kilpailuetua.

Kauppakeskusjohtamisesta ei ole olemassa paljon akateemista tutkimusta. Kauppakeskusjohtamisesta on olemassa joitakin käytännön toimintamalleja, joiden mukaan toiminta kauppakeskuksissa on järjestetty. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata keskustelua kauppakeskusjohtamisesta verkostojohtamisen näkökulmasta.

1.1 Tutkimuskysymykset

Kauppakeskukset liiketiloina poikkeavat suuresti muista liikekiinteistöistä. Kauppakeskuksessa toimivien yritysten välinen yhteistyö sekä yhtenäinen markkinointi muodostavat kauppakeskuksesta toiminnallisen kokonaisuuden. Yhtenäiset

toimintamallit ja yhteistyö ovatkin olennainen osa kauppakeskusta ja mahdollistavat kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestyksen. Yhteistoiminta ei kuitenkaan aina toteudu halutulla tavalla. Tämä aiheuttaa kauppakeskuksen johdolle paineita, ja ongelmaksi saattaa muodostua esimerkiksi liikkeiden osallistuminen kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin. Tämän tutkielman tutkimusongelma muodostuu siitä, miten kauppakeskuksissa toimivien yritysten välistä yhteistyötä, kauppakeskuksen yhteismarkkinointia sekä yhtenäisiä toimintamalleja voidaan vahvistaa, jotta yhteistyö on mahdollista ja toiminta mahdollistaa kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestyksen. Tutkimusongelman pohjalta asetettiin yksi tutkimuskysymys ja kolme tarkentavaa kysymystä:

- Millaisin keinoin kauppakeskuksen yritysverkostoa voidaan vahvistaa?
 - Miten kauppakeskuksen yritysverkoston toimintadynamiikkaa rakentuu?
 - Millaisia hyötyjä kauppakeskuksen yritykset voivat saada yritysverkostosta?
 - Miten kauppakeskuksen yritysverkostoa voidaan vahvistaa toimijoiden yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkielman kannalta tärkeimmät tutkimukselliset käsitteet ovat verkosto, noodi, sidos, verkoston johtaminen ja sosiaalinen pääoma:

Verkosto

Verkosto muodostuu joukosta toimijoita, joita yhdistävät erilaiset sidokset. Verkosto voidaan määritellä sen sisältämien suhteiden kautta. Verkostoa terminä on käytetty kuvaamaan erilaisia yrityksen vuorovaikutussuhteita, joita voivat olla esimerkiksi yhteistyösuhteet kilpailijoihin, kuuluminen muodollisiin verkosto-organisaatioihin ja omistajien henkilökohtaiset suhdeverkot. (Shaw, 2006; ks. myös Borgatti & Foster, 2003.)

Noodi

Noodit ovat verkoston toimijoita. Toimijat voivat olla esimerkiksi henkilöitä, tiimejä tai organisaatioita. (Borgatti & Foster, 2003; Borgatti, Brass & Halgin, 2014; Shaw, 2006.)

Sidos

Toimijoita yhdistävät sidokset, jotka ilmenevät verkostossa vuorovaikutussuhteina. Toimijapareja yhdistävät sidokset voivat olla yksisuuntaisia esimerkiksi siten, että toinen osapuoli antaa toiselle neuvoja. Tietyntyyppiset sidokset, kuten esimerkiksi ystävyysuhteen tapauksessa, muodostavat kaksisuuntaisen sosiaalisen yhteyden. Jokainen erilainen suhde määrittelee omalta osaltaan tietyn tyyppistä verkostoa. Sidokset voivat ilmetä esimerkiksi strategisina alliansseina, yhteistyösuhteina, ystävyysuhteina, informaation ja hyödykkeiden vaihtona tai neuvonantona. (Borgatti & Foster, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004.)

Verkoston johtaminen

Verkoston johtamisella tarkoitetaan johdon keinoja vastata verkostojen aiheuttamiin haasteisiin. Verkostojen hyötyjen saavuttaminen edellyttää johdolta verkostokäytön kehittämistä. Haasteena verkostojen johtamisessa on kehittää toimijan kykyä verkostoitua. (Möller & Svahn, 2003; Ritter, Wilkinson & Johnston, 2004.)

Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma voidaan yleisesti ymmärtää verkostoina ja sosiaalisina sidoksina, jotka tarjoavat pääsyn resursseihin sosiaalisten suhteiden myötä. Suhteet toimivat tiedon välittäjinä ihmisille ja vähentävät vaadittavaa ajan ja sijoitettavan rahan määrää liittyen tiedon hankkimiseen. Sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisen elämän näkökulmiin, jotka mahdollistavat ihmisten kanssakäymisen ja työskentelyn yhdessä. (Nahapiet & Ghoshal, 1998.)

1.3 Metodologia ja aineisto

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä tapausta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavana olevaa kohdetta ja perehtymään tarkastelevana olevaan todellisen elämän ilmiöön (Hirsjärvi, Remes &

Sajavaara, 2007). Tutkielman ongelmana onkin todellisen elämän ilmiö liittyen kauppakeskuksen toiminnan dynamiikkaan.

Ominaista laadulliselle tutkimukselle on pyrkimys pitää kysymyksenasettelu ja tutkimusprosessi avoimena mahdollisimman pitkään. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005.) Tässä tutkielmassa tutkimusprosessi ja tarkka kysymyksenasettelu on pidetty avoimena tutkielman loppuvaiheille saakka. Siten on kyetty tarkastelemaan käsillä ollutta ongelmaa kattavasti urautumatta tietynlaiseen tutkimuksenasettelun malliin.

Tapaustutkimus käsitteenä ei tarkoita erilaisia tutkimusmetodeita. Sillä on saatettu tarkoittaa muun muassa etnografista otetta, osallistuvaa havainnointia, kenttätyötä, laadullista tutkimusta tai elämäntarinoiden tulkintaa. Suomen kielessä edellä mainituilla menetelmillä tarkoitetaan konkreettisia, selvästi rajattuja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus taas käsittää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Voidaan sanoa, että tapaustutkimus ei ole tutkimusmetodi vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimusta voidaankin sanoa monimetodiseksi lähestymistavaksi. Tutkimusaineisto voi olla kerätty monin erilaisin tavoin ja aineisto voi myös olla peräisin monista eri lähteistä. (Eriksson & Koistinen, 2005; Laine ym., 2008; Peltola 2008, 111.) Tapaustutkimuksen avulla on tarkoitus tuottaa lisää tietoa kauppakeskuksen yritysverkoston dynamiikasta ja siitä miten verkostoa voidaan vahvistaa niin että kaikki verkostotoimijat voivat hyötyä.

Tutkimuksen aineisto koostuu kauppakeskus Zeppelinin toimijoiden haastatteluista ja Zeppelinin toimintaan liittyvistä dokumenteista. Täyden kokonaiskuvan saamiseksi kauppakeskuksen toiminnasta haastatteluihin haluttiin edustajia kaikista toimijaryhmistä, jotka ovat kauppakeskuksen johto, yrittäjät ja myymäläpäälliköt. Tutkielmaa varten haastateltiin kahta kauppakeskuksen johdon edustajaa, kolmea yrittäjää ja kolmea myymäläpäällikköä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa olen esitellyt aihevalinnan taustaa, aihealueen ajankohtaisuutta, tutkimuskysymykset sekä tutkimusmetodologian ja aineiston. Luvussa olen käynyt läpi myös tutkielman kannalta oleelliset käsitteet.

Toisessa luvussa rakennan tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisessa viitekehysessä perehdyn tarkemmin keskeisimpien käsitteiden käsitteenmäärittelyyn sekä verkostojen sosiaalisen pääomaan ja johtamiseen.

Tutkielman kolmas luku käsittelee tämän tutkimuksen empiirisiä tutkimusmenetelmiä. Luvussa esittelen tutkimuskohteen ja käyn läpi Suomen Kauppakeskusyhdistyksen laatiman mallin kauppakeskusjohtamisesta. Luvussa esittelen tutkielman tutkimusstrategian, kerron miten empiirinen aineisto on kerätty ja käyn läpi tutkielman analyysimenetelmät.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Empiirisen aineiston ja teoriasta nostettujen seikkojen pohjalta päädyin lopputuloksiin kauppakeskus Zeppelinin yritysverkoston vahvistamiseen liittyen.

Viimeisessä luvussa teen yhteenvedon ja johtopäätökset ajattelen tutkielmaa kokonaisuutena. Tässä luvussa myös arvioin toteutetun tutkimuksen luotettavuutta ja kerron tutkimuksen kontribuution akateemiseen tutkimukseen sekä teen jatkotutkimusehdotuksia.

2 VERKOSTOTUTKIMUS

Tässä luvussa esittelen verkoston käsitteenä, avaan tarkemmin verkostoteorian tutkimuskenttää sekä määrittelen sosiaalisen pääoman tutkimuskäsitteen. Sosiaalisen pääoman käsitteen tuominen tutkielmaan verkostojohdamisen rinnalle auttaa ymmärtämään verkostotoimijoiden välistä suhdetta.

Verkostatutkimuksella tarkoitetaan näkökulmaa, joka keskittyy verkoston toimijoiden välisiin suhteisiin eli verkoston sidoksiin, joiden avulla verkoston toimijat saavat hyötyä verkostosta (Borgatti ym., 2014). Toimijat voivat olla yksilöitä, työyksiköjä, tai organisaatioita. Tyypillisesti tutkitut sidostyypit voivat ilmetä esimerkiksi strategisina alliansseina, yhteistyösuhteina, ystävyysuhteina, informaation ja hyödykkeiden vaihtona tai neuvonantona. (Brass ym., 2004.)

Termi ”verkosto-organisaatio” ja muut siihen rinnastettavat termit muodostuivat 1980- ja 1990-luvuilla kuvauksiksi organisaatiomuodoille, jotka käsittivät puoli-itsenäisten organisaatioiden välistä luottamukseen ja sisäisiin sosiaalisiin suhteisiin perustuvaa vaihdantaa. Organisatorisella verkostolla voidaan viitata hallintotapaan, puoli-itsenäisten yritysten ryhmittymään tai organisaatioon, jossa on uudenlaisia ominaisuuksia, kuten matala hierarkia, itsehallinnollisia tiimejä tai sivuttaissuuntaista kommunikaatiota. Tutkimuskentällä on yhteisymmärrys organisatorisen verkoston hyödyistä, mutta sen ontologinen määritelmä on jossain määrin epäselvä. (Borgatti & Foster, 2003.) Voidaan siis sanoa, että termin verkosto-organisaatio käsitteelliset rajat ovat olemassa, mutta niiden ääriviivat ovat jossain määrin epäselvät.

2.1 Verkosto käsitteenä

Verkosto-organisaatiolla käsitteenä on monia tulkintoja. Tässä tutkielmassa verkosto-organisaation määritelmä muistuttaa Toivolan (2005) esittämää kuvausta itsenäisten yritysten muodostamasta yhteisyrityksestä. Verkostoyritys voi olla joko yritysten välinen kumppanuus tai veturiyrityksen johtama yritysten muodostama ketju. Yhteistyötä tekevät yritykset toimivat verkostoyrityksenä. Verkostoyrityksen

yhteisöllisyydellä tarkoitetaan pitkäaikaisen yhteistyön kautta rakentunutta me-henkeä, yhteisiä tavoitteita ja vahvaa keskinäistä luottamusta (Toivola, 2005, 71.) Yhteisön rakentumisessa sosiaalisten suhteiden merkitys kasvaa.

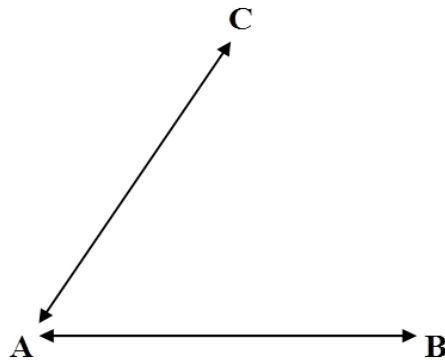
Borgatti ja Foster (2003) määrittelevät verkoston toimijoiden joukoksi, joita yhdistävät erityyppiset sidokset. Verkoston toimijat, joita verkostotutkimuksessa usein kutsutaan noodeiksi, voivat olla esimerkiksi ihmisiä, tiimejä tai organisaatioita. Toimijapareja yhdistävät sidokset voivat olla yksisuuntaisia esimerkiksi siten, että toinen osapuoli antaa toiselle neuvoja. Tietyntyyppiset siteet, kuten ystävyysuhteen tapauksessa, muodostavat kaksisuuntaisen sosiaalisen yhteyden. Jokainen erilainen suhde määrittelee osaltaan tietyntyyppistä verkostoa. (Borgatti & Foster, 2003.) Yksisuuntaisessa sidoksessa sidoksen arvo kulkee yhteen suuntaan esimerkiksi tiedon, taidon tai muiden resurssien muodossa. Kaksisuuntaisessa sidoksessa arvo välittyy molempiin suuntiin. Saman verkoston sisällä voi arvatenkin olla monenlaisia erityyppisiä sidoksia. Myös Shaw (2006) määrittelee verkoston sen sisältämien suhteiden kautta: hän on käyttänyt käsitettä verkosto kuvaamaan erilaisia yrityksen vuorovaikutussuhteita, joita ovat esimerkiksi yhteistyösuhteet kilpailijoihin, muodollisiin verkosto-organisaatioihin kuulumisen ja omistajien henkilökohtaiset suhdeverkostot.

Verkoston arkkitehtuurin voidaan sanoa kulminoituvan kolmeen seikkaan: noodeihin, eli verkoston toimijoihin, jotka muodostavat verkoston, sidoksiin, jotka yhdistävät noodeja, sekä rakenteisiin, jotka sidosten myötä muodostuvat. Verkoston rakenne voi muuttua esimerkiksi lisäämällä tai vähentämällä noodien määrää tai toimijaan itseensä liittyvän muutoksen myötä. Toimijan kyvykkyyksissä tapahtuvan muutoksen lisäksi muutos voi tapahtua myös sidoksissa. (Ahuja, Soda & Zaheer, 2012.) Ahujan (2000) mukaan ihanteellinen verkstorakenne on monimuotoinen ja jakautunut. Verkstorakenne mahdollistaa hänen mukaansa myös pääsyn moniin keskittyimiin.

Verkostokirjallisuudesta tunnistettava verkoston määritelmä on melko yhtenäinen. Kirjallisuudesta voidaan tunnistaa verkoston toimijat, eli noodit, sekä sidokset, jotka toimijoita yhdistävät. Toimijoiden väliset sidokset ovat yleensä vuorovaikutussuhteita, joissa liikkuu muun muassa informaatiota ja aineellisia resursseja. Granovetterin (1973) mukaan sidos voidaan määritellä heikoksi, vahvaksi tai poissaolevaksi. Sidoksen vahvuus voidaan määritellä yhdistelmänä, joka koostuu suhteeseen käytetystä ajasta,

tunteen syvyydestä, suhteen läheisyydestä ja vastavuoroisesta palveluksista joita suhteeseen liittyy.

Granovetterin (1973) mukaan verkoston synty on riippuvainen vahvasta sidoksesta, jonka ympärille verkosto muodostuu. Ympäriille syntyvä verkosto voi koostua niin vahvoista kuin heikoista sidoksista. Samankaltaiset kumppanit houkuttelevat ympärilleen toisia samankaltaisia kumppaneita. Vahva sidos vetää kumppaneita puoleensa heikkoa sidosta voimakkaammin. Esimerkkinä voidaan käyttää kolmen toimijan verkostoa, jossa A:lla on vahva yhteys sekä B:hen, että C:hen. B:llä ja C:llä ei ole keskinäistä vahvaa yhteyttä (Kuvio 1). Sen myötä, että A:lla on vahva suhde molempiin, myös B ja C ovat todennäköisesti keskenään tekemisissä. Mitä useammin B ja C tapaavat, sitä syvemmäksi myös näiden toimijoiden välinen sidos kehittyy. (Granovetter, 1973.) Vahva toimija voidaan määrittellä portinvartijaksi verkostoon pääsyä ajatellen. Väärin käytettynä tämä asema saattaa vaikuttaa verkoston syntyyn tai johtaa verkoston rakenteen heikkenemiseen.



Kuvio 1 Kolmen toimijan verkosto (Granovetter, 1973)

Verkoston heikoilla sidoksilla on merkittävä rooli verkostojen luomisessa ja laajentamisessa. Granovetter (1973) havainnollistaa tätä käyttämällä esimerkkinä tutkimusta, jossa kartoitettiin erään yliopiston sosiaalisen verkoston laajuutta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pelkkien vahvojen sidosten, eli esimerkissä toisilleen läheisten ystävien, kautta luotu verkosto tavoitti vähemmän ihmisiä kuin verkosto, joka muodostettiin käyttäen myös heikkoja sidoksia. Pelkkien vahvojen sidosten kautta luotu verkosto kohtasi ennen pitkää ongelman, jossa ei tavoitettu enää uusia ihmisiä, vaan kaikki verkoston toimijat olivat ystäviä keskenään. Heikot sidokset, joiden on arvosteltu

edesauttavan vieraantumista verkostossa, ovat elintärkeitä yksikön integroitumisessa isompaan kokonaisuuteen. (Granovetter, 1973.) Pelkästään tuttujen toimijoiden kanssa toimiminen heikentää verkoston rakennetta ja vähentää sosiaalisen pääoman synnystä ja leviämisestä koituvaa hyötyä.

Toivolan (2006) kuvaus verkoston rakenteesta mukailee Granovetterin (1973) mallia. Verkostossa hyödyllisimpiä linkkejä ovat sellaiset, joiden kautta saadaan uusia tahoja verkostoon mukaan. Vanhoihin, jo mukana oleviin yhteyksiin ei ole tarpeellista muodostaa uutta yhteyttä. Jos verkostossa on kaksi tahoja, jotka eivät ole toisiinsa yhteydessä olemassa olevien kontaktien kautta, on heidän välillään rakenteellinen aukko. Yksittäisen toimijan kannalta ajateltuna, tällä on sitä enemmän mahdollisuuksia tarttua uusiin haasteisiin, mitä enemmän verkostossa on rakenteellisia aukkoja. (Toivola, 2006, 70.) Vesalainen (2006, 38–63) näkee toimijoiden väliset suhteet organisaationaalisina ja liiketoiminnallisina sidoksiksi. Organisaationaaliset sidoksisuudet muodostuvat yritysten välisistä rakenteellisista linkeistä ja ihmisten välisistä sosiaalisista sidoksista. Liiketoiminnallinen sidoksisuus muodostuu yritysten välisestä vaihdannasta ja strategisista sidoksista. (Vesalainen, 2006, 38–63.)

Ahujan (2000) mukaan toimijan asema toimialansa yritysverkostossa vaikuttaa sen innovaatiokyvykkyyteen. Mitä enemmän suoria ja välillisiä sidoksia yrityksellä on, sitä suurempi on yrityksen innovaatiokyvykkyys. Verkostolla, jossa yritys toimii, on merkitystä yrityksen innovoinnille (Ahuja, 2000). Zaheerin ja Bellin (2005) mukaan verkoston tehokkuuteen vaikuttavat eniten sidokset, ja tarkemmin sidosten muoto ja rakenne. Bengtsson ja Kockin (1999) mukaan toimijoiden välisten sidosten muoto määräytyy erilaisten suhteiden edellyttämien erilaisten toimintastrategioiden ja suhteissa vaihtuvien erilaisten resurssien mukaan.

Verkoston syntyä voidaan analysoida eri tasoilla. Brass ym. (2004) määrittelevät analyysin tasoiksi yksilötason, yksikkötason ja organisaation tason. Yksilötasolla verkoston syntyyn vaikuttavia tekijöitä ovat toimijoiden samankaltaisuus, persoonallisuus, organisaation rakenteen synnyttämät kontaktit ja ympäristötekijät, joista esimerkkinä paikallinen kulttuuri. Yksilötasolla verkostosta koituvia positiivisia vaikutuksia voivat olla asenteiden yhdenmukaistuminen, työtyytyväisyys, uralla eteneminen ja tehokkuus. Verkoston negatiivisia vaikutuksia yksilötasolla voivat

puolestaan olla johtajuuden vaikuttavuuden heikkeneminen ja epäeettinen käyttäytyminen, josta hyvänä esimerkkinä toimivat laittomat hintakartellit. (Brass ym., 2004.)

Yksikkötasolla verkoston syntyyn vaikuttavia tekijöitä ovat yksilötason toimijoiden väliset sidokset, toiminnalliset sidokset, joihin resurssit ja yksikön koko vaikuttavat, sekä organisatoriset prosessit ja mekanismit. Verkoston positiivisia vaikutuksia yksikkötasolla voivat olla vaikutukset suorituskykyyn sekä vaikutukset innovointiin ja tieto-orientoituneeseen toimintaan. Organisaatiotasolla verkoston syntyyn vaikuttavat motiivit, oppiminen, luottamus, normit ja valvonta, pääoma sekä kulttuurillinen, historiallinen ja institutionaalinen konteksti. Verkoston positiivisia vaikutuksia organisaatiotasolla voivat olla tiedon siirtymisen johtaminen imitointiin, innovoinnin kehittyminen, yrityksen selviäminen vaikeuksista ja suorituskyvyn parantuminen. (Brass ym., 2004.) Yhden tason tutkimuksesta on siirrytty monitasoiseen tutkimukseen, kun on huomattu, että verkostoihin vaikuttavat sekä alemmalta yksittäisten erityispiirteiden tasolta tulevat että ylemmältä verkostoympäristön tasolta tulevat tekijät.

Yrityksen sisäiset kyvykkyydet vahvistuvat verkstorakenteen myötä. Innovatiiviset yritykset, jotka ovat sulautuneet rakenteellisesti hyödyllisiin verkostoihin, suoriutuvat paremmin. Rakenteelliset aukot parantavat innovatiivisten, verkoston keskiössä olevien yritysten suorituskykyä. Yritykset, joilla on ylivertainen verkstorakenne, pystyvät paremmin hyödyntämään sisäisiä kyvykkyyksiään ja näin parantamaan tehokkuuttaan. Parhaiten menestyneiden yritysten johto osaa rakentaa yrityksen ympärille verkoston, jonka avulla hyödyntää verkoston muiden yritysten tietoa. Tehokkaimmat yritykset kykenevät tunnistamaan rakenteellisten aukkojen toisella puolella olevia kyvykkyyksiä ja rakentamaan siltoja aukkojen paikkaamiseksi. (Zaheer & Bell, 2005.)

Toivola (2006, 77) kuvailee verkostojen hyötyjä seuraavasti: verkostot parantavat yrityksen sisäistä suorituskykyä ja tehokkuutta, sekä mahdollistavat pääsyn resursseihin, joita muuten ei olisi saavutettavissa. Kilpailukyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin keskittyminen mahdollistaa kilpailukyvyn kehittymisen. Verkoston muilta yrityksiltä saatava tuki edistää yrityksen kasvua ja verkoston yritykset voivat täydentää toistensa osaamista. Verkostosuhteet parantavat tiedon leviämistä, mikä luo uuden oppimisen ja tiedon hankkimisen mahdollisuuksia. Yrittäjä voi laajentaa kontaktejaan verkoston

avulla ja päästä käsiksi arvokkaaseen informaatioon sekä muihin resursseihin. (Toivola, 2006, 71.)

Verkostoilla on myös merkittäviä strategisia vaikutuksia. Verkostot antavat yritykselle mahdollisuuden keskittyä niihin toimintoihin, jotka ovat sen kilpailukyvyn kannalta keskeisimmät. Arvoa tuottavan pääoman, jota ei voi ostaa markkinoilta ja jota on vaikea itse rakentaa, saavuttaminen voi tulla mahdolliseksi verkostojen kautta. Yrityksen houkuttelevuus yhteistyökumppanina vaikuttaa sen mahdollisuuksiin uusien yhteistyösuhteiden solmimiseen. Yrityksen oma osaaminen ja sillä olevat resurssit, joita ei ole markkinoilta ostettavissa, muodostavat sen houkuttelevuuden. (Toivola, 2006.)

Verkoston sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset voivat näkyä tietyllä tasolla, mutta muutos saattaa olla lähtöisin toiselta tasolta. Esimerkiksi yksilön työtyytyväisyys saattaa olla lähtöisin muutoksista yksikötasolla ja organisaatioiden välinen yhteistyösuhte on saattanut saada alkunsa yksilöiden välisestä yhteistyöstä. Eli ymmärtääkseen verkoston dynamiikkaa ja muutosta, tulisi ymmärtää analyysin tasoista riippumattomia muutospaineita. Verkostoon johtavien tekijöiden ja verkoston seurausten välinen suhde on vastavuoroinen: verkostoista muodostuu seurauksia, jotka vastaavasti vaikuttavat verkoston kehittymiseen eteenpäin. (Brass ym., 2004.) Verkosto on dynaaminen kokonaisuus, johon kohdistuu jatkuvasti muutospainetta monelta eri suunnalta. Verkoston hyödyt voivat olla seurauksia sekä yksilölle että koko organisaatiolle ja nämä hyödyt saattavat auttaa koko verkostoa kehittymään.

Verkosto on rakenteena dynamisempi kuin hierarkkinen rakenne. Vaihdamta tapahtuu verkostoissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Perimmäisenä oletuksena verkostossa on, että ihmiset tarvitsevat toisiltaan resursseja. Vastavuoroisuus on keskeinen tekijä. (Toivola, 2006; Powell, 1990.) Toimijat ja sidokset muodostavat verkoston rakenteen, mikä muodollaan vaikuttaa verkostosta saataviin hyötyihin. Monimuotoinen verkosto ulottuu laajalle ja mahdollistaa tehokkaan resurssien vaihdon sekä informaation kulkeutumisen. Ahujan (2000) mukaan verkostossa suorat sidokset mahdollistavat resurssien jakamisen ja tiedon leviämisen, epäsuorat sidokset vain tiedon leviämisen. Suorien sidosten merkitys on suurempi, unohtamatta kuitenkin epäsuorien sidosten merkitystä tiedon virtoina. Verkostossa sosiaalisen kanssakäymisen ulkopuolelle jäävät toimijat muodostavat verkostoon rakenteellisia aukkoja (Zaheer &

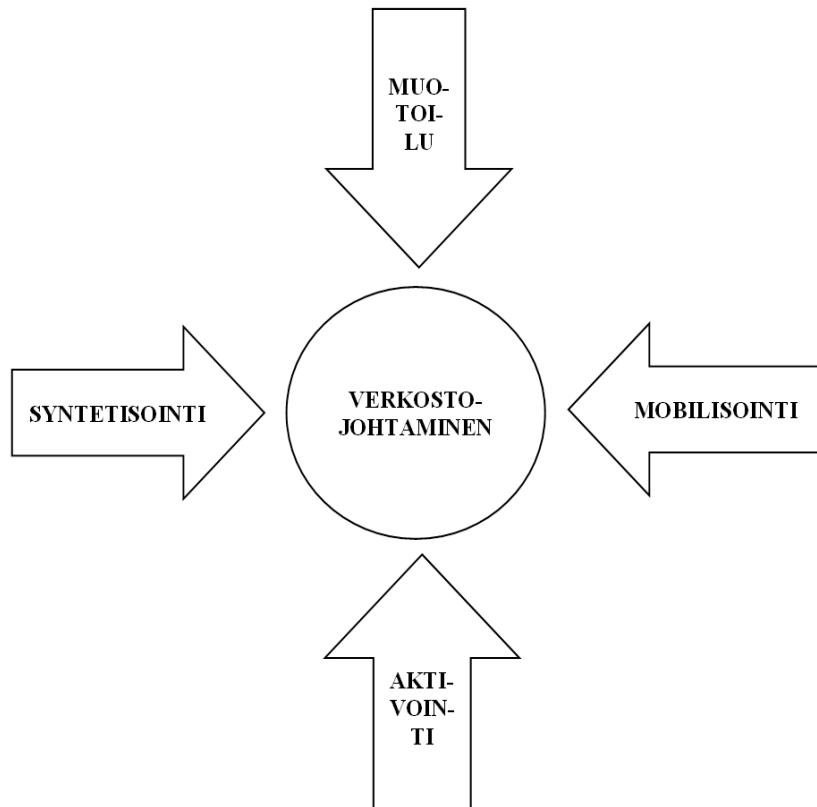
Bell, 2005; ks. myös Ahuja, 2000). Sitouttamalla ulkopuolisia toimijoita, kuroen umpeen näitä aukkoja, voidaan verkostossa lisätä resurssien ja tiedon liikkuvuutta, ja siten parantaa verkoston hyötyjä.

2.2 Verkostojohtaminen

Verkostot tuovat yrityksille etuja verrattuna yhden yrityksen toimintaan markkinoilla. Verkoston tuoma etu mahdollistaa yritysten keskittymisen ydinosaamiseensa, mikä kasvattaa niiden tehokkuutta. Verkoston edut eivät kuitenkaan synny itsestään. Niiden saavuttaminen edellyttää yritykseltä verkostokykyjen kehittämistä. (Möller & Svahn, 2003.) Verkostokykyjen kehittäminen asettaa haasteita yrityksen johdolle. Ritterin ym. (2004) mukaan haasteena verkoston johtamisessa on kehittää toimijan kykyä verkostoitua. Tämä edesauttaa toimijaa jakamaan resurssejaan verkoston muiden toimijoiden kanssa. Ymmärrys verkoston rakenteesta ja yrityksen omista verkostokyvyyksistä ovat tärkeitä tekijöitä verkostoitumisen kehittymisessä.

Vesalaisen (2013) mukaan verkostojohtamisessa on kyse siitä, miten olemassa olevat arvojärjestelmät ovat järjestäytyneet markkinamallin, vertikaalisen integraation tai verkostomaisen toimintatavan periaatteita soveltaen. Mikään taho ei kuitenkaan periaatteessa johda arvojärjestelmää, vaan kyse on siitä, miten yritykset näkevät itsensä suhteessa muihin. Vahvemmillä yrityksillä on verkostoissa vaikutusvaltaa enemmän kuin toisilla, mikä tekee verkostoista jossain määrin hierarkkisia. Verkostossa on kyse itsenäisten voittoa tavoittelevien yritysten kokonaisuudesta, jossa valta ja auktoriteetti eivät ole samalla tasolla kuin organisaatioiden sisällä. Tältä osin verkostojohtaminen eroaa tavanomaisen organisaation johtamisesta. (Vesalainen, 2013.)

McGuiren (2002) mukaan verkoston rakenteiden johtaminen sisältää monimutkaisen sarjan liikkeitä ja vastaliikkeitä, hienosäätämistä ja sopeutumista sekä toimintaa ja toimimatta jättämistä. McGuire lähestyy verkostojohtamisen haasteita määrittelemällä neljä osa-aluetta, jotka verkostojohtajan tulisi toiminnassaan hallita. Edellä mainittua havainnollistetaan seuraavalla kuviolla (Kuvio 2).



Kuvio 2 Verkostojohtamisen osa-alueet (mukaillen McGuire, 2002)

Aktivoinnilla tarkoitetaan toimia, joilla tähdätään tunnistamaan ja valjastamaan tarvittavat resurssit ja ihmiset asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Aktivointiin sisältyy verkoston toimijoiden tunnistaminen ja tärkeimpien toimijoiden sitouttaminen. Aktivointi on tärkeä osa verkostojohtamista, sillä oikeiden komponenttien liittäminen omaan verkostostrategiaan vaikuttaa esimerkiksi taloudellisten resurssien ja tiedon saavuttamiseen. (McGuire, 2002.)

Muotoilussa on kyse verkoston rakenteen ja arvojärjestelmän tunnistamisesta. Muotoilun keinoja ovat muun muassa toimijoiden roolien määrittäminen esimerkiksi virallisin sopimuksin ja verkoston säännöistä sopiminen. Kuten aktivointiakin, muotoilua voidaan toteuttaa niin verkoston luomisvaiheessa kuin myös verkoston elinkaaren myöhemmissä vaiheissa. *Mobilisoinnilla* pyritään saamaan verkoston toimijat sitoutettua tukemaan verkoston toimintaa ja prosesseja. Mobilisointi on verkostossa jatkuvaa toimintaa, jonka avulla pyritään jatkuvasti parantamaan verkoston tehokkuutta. *Syntetisoimalla* verkostojohtaja voi parantaa verkostoympäristöä ja luoda puitteet tuottavalle yhteistyölle toimijoiden välillä. Tärkeä syntetisoinnin keino on

verkoston suhteiden vahvistaminen. Verkoston suhteita vahvistamalla pyritään varmistamaan verkostolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (McGuire, 2002.) Aiemmin luvussa esitetyssä kategorisoinnissa tärkeintä ei välttämättä ole osa-alueiden nimeäminen, vaan niiden sisältämät toiminnot ja vaikuttamisen keinot. Tärkeää on myös tunnistaa tilanteet ja toimia niiden edellyttämällä tavalla.

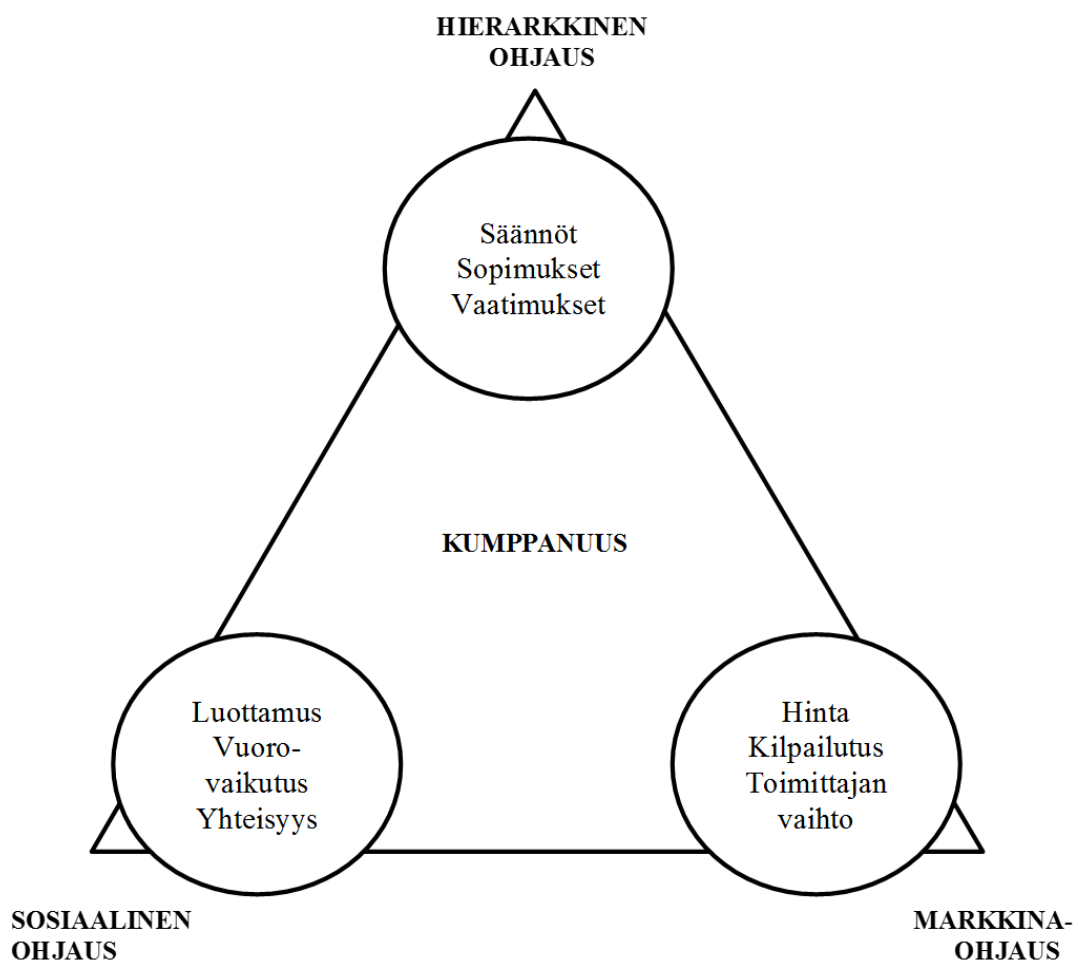
Järvensivu, Nykänen ja Rajala (2012) määrittelevät verkostojohtamisen prosessina, joka koostuu neljästä vaiheesta. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa keskitytään lähtötilanteeseen, jossa verkoston johtaja on havainnut tarpeen verkoston rakentamiselle tai laajentamiselle. Ensimmäisen vaiheen tärkeimpiä tehtäviä ovat oikean tiedon paikallistaminen ja avainhenkilöiden löytäminen. Toisessa vaiheessa keskitytään rajaamaan tavoitteet, rakenne ja keinot. Keskustelemalla pyritään kehittämään verkostosuhteita ja tuomaan esille osapuolten tarpeita. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan toisen vaiheen muotoilun pohjalta uutta prosessia ja laitetaan suunnitelma täytäntöön. Avainhaasteita tässä vaiheessa johtamisen kannalta ovat verkostosuhteiden vahvistaminen ja toimijoiden motivointi verkoston tavoitteiden kannalta oikeanlaiseen toimintaan. Keskustelun mahdollistaminen yhteisillä foorumeilla ja hedelmällisen dialogin synnyttäminen ovat osa tämän vaiheen haastetta. Prosessin neljännessä vaiheessa löydettyä verkostokompetenssia tulisi saada sovellettua muihin verkostoihin. (Järvensivu ym., 2012.) Verkoston johtamisen prosessin kuvaamisen lisäksi edellä mainitussa kuvataan osaltaan verkoston rakentumisen prosessia. Verkoston rakentuminen edellyttää johtajalta tietynlaisia toimia, jotka ovat erilaisia prosessin eri vaiheissa.

Verkostojohtamisessa tulisi keskittyä yritysten välisiin suhteisiin joko kahdenvälisissä vertikaalisissa asetelmissa tai monenvälisissä horisontaalisissa ketjuissa, sillä verkostot muodostuvat suhteiden kautta. Suhteiden sisällön ymmärrys niiden elementtien ja toimijoiden välisen dynamiikan suhteen ovat keskeisessä asemassa, jotta suhteiden analyysi ja johtaminen olisi mahdollista. (Vesalainen, 2013.)

Verkostojen johtamisen tarkoituksena on hyödyntää verkostojen ja yhteisöjen ammatillisia voimavaroja ja osaamista sisäisen tehokkuuden parantamisessa. Keskeistä on tunnistaa toimijoiden yhteiset intressit ja rakentaa toimiva yhteistoimintajärjestelmä niiden ohjaamiseksi. Keskeisiä verkoston ohjausmekanismeja ovat johtamissuhteen

luominen ja verkoston henkinen johtaminen. Luottamuksen rakentaminen ja toimiva viestintä ovat tärkeässä asemassa verkoston johtamisessa. (Mitronen, 2002, 321–330.)

Vesalaisen ja Vuorisen (2013) mukaan verkoston toimintaa ohjaa kolme ohjausmekanismia: hierarkkinen ohjaus, markkinaohjaus ja sosiaalinen ohjaus. Nämä kolme muodostavat kombinaation, jota voidaan kutsua myös kumppanuudeksi (Kuvio 3). Hierarkkisella ohjauksella tarkoitetaan perinteisessä mielessä esimerkiksi toiminnan seuranta, laatujärjestelmiä ja raportointivelvollisuutta. Verkostomaisessa organisaatiomallissa ohjaus ei välttämättä ole näin hierarkkista, mutta peruseriaatteiltaan samankaltaista. Markkinaohjauksessa toimintaa ohjaa ”näkyvätön käsi” eli kilpailu ja hinta vaikuttavat toimintamalleihin. Sosiaalinen ohjaus perustuu toimijoiden luottamuksen, yhteisyyden ja hyvän vuorovaikutuksen kautta saavutettuihin etuihin. (Vesalainen & Vuorinen, 2013.) Puhutaan siis kumppanuuteen vaikuttavista mekanismeista ja yhteistyösuhteen muotoon vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 3 Verkoston ohjausmekanismit. Mukailten Vesalainen & Vuorinen (2013, 90)

Hierarkkinen ohjaus luo suhteelle viralliset raamit muodollisimpine asiakirjoineen ja säännöksineen. Sosiaalinen ohjaus luo verkostosuhteelle pohjan luottamuksen muodossa. Markkinaohjauksessa esimerkiksi hinnalla ja toimittajan vaihdolla voidaan vaikuttaa kumppanin valintaan. Vaikuttamalla näiden ohjausmekanismien kautta verkoston suhteisiin voidaan vaikuttaa koko verkoston toimintaan ja rakenteeseen.

Verkostojen johtaminen edellyttää johtajalta kykyä vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät motivoitua toimimaan verkostossa. Verkoston johtajan tulisi osata käyttää hyväksi epämuodollisia suhteita ja hyödyntää verkostoitumisen mahdollisuuksia. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen, 2003, 135.)

Verkoston johtaminen ei välttämättä ole pelkästään johdon toteuttamaa toimintaa (Järvensivu & Möller, 2009). Järvensivu ym. (2012) näkevät verkostojohdannon toteuttamisen koko organisaation toimintana siten, että kenen tahansa verkoston jäsenen toimia verkostosuhteiden luottamuksen ja sitoutumisen asteen lisäämiseksi tai verkoston toimivuuden kasvattamiseksi voidaan kutsua verkoston ohjaamiseksi. Verkostossa johtovastuuseen nimetään henkilö, joka viime kädessä vastaa päätöksenteosta ja toimeenpanosta, mutta myös muut verkoston jäsenet voivat toteuttaa verkoston toimivuutta edistäviä toimenpiteitä.

2.3 Sosiaalinen pääoma ja verkosto

Aktiivinen keskustelu sosiaalisesta pääomasta on vilkastunut erityisesti 1990- ja 2000-lukujen taitteessa vaikka käsitteen juuret voidaankin jäljittää aina 1900-luvun taitteeseen (Tilastokeskus 2013). Sosiaalisen pääoman tutkimuksen edelläkävijä on Pierre Bourdieu. Bourdieu (1986) on hyödyntänyt sosiaalisen pääoman käsitettä tarkastellakseen ranskalaisessa yhteiskunnassa vallitsevia eriarvoisuuden kulttuurisia rakenteita. Bourdieu määrittelee sosiaalisen pääoman niiden resurssien summaksi, jotka syntyvät tuttavuusverkostoissa tai ryhmäjäsenyyksissä. Verkostoilla on sellaista pääomaa, jota niiden jäsenet voivat hyödyntää. Sosiaalinen pääoma auttaa ihmisiä sekä pääsemään mukaan verkostoihin että käyttämään verkostoja omina resursseinaan. Sosiaalisen pääoman määrään vaikuttaa sekä suhdeverkoston koko että muiden verkoston jäsenten resurssien määrä ja laatu. (Bourdieu, 1986.)

Sosiaalisen pääoman käsitteeseen ovat vaikuttaneet myös James Coleman ja Robert D. Putnam. He ovat keskittyneet korostamaan sosiaalisen pääoman merkitystä yhteisöjen voimavarana. Coleman (1988) on tutkimuksessaan systematisoinut käsitettä ja kiinnittänyt huomiota sosiaalisten verkostojen kiinteeyteen. Hän on esittänyt, että kiinteät sosiaaliset verkostot edistävät tiedonvälitystä ja ylläpitävät normistoa lähiyhteisössä. Putnam (1993; 2000) on puolestaan keskittynyt kansalaishyveiden rooliin yhteiskuntien menestystekijänä. Sosiaalisen pääoman tutkimuskenttä on nykyisellään monitieteinen, eikä yhtenäistä määritelmää sosiaaliselle pääomalle vielä ole.

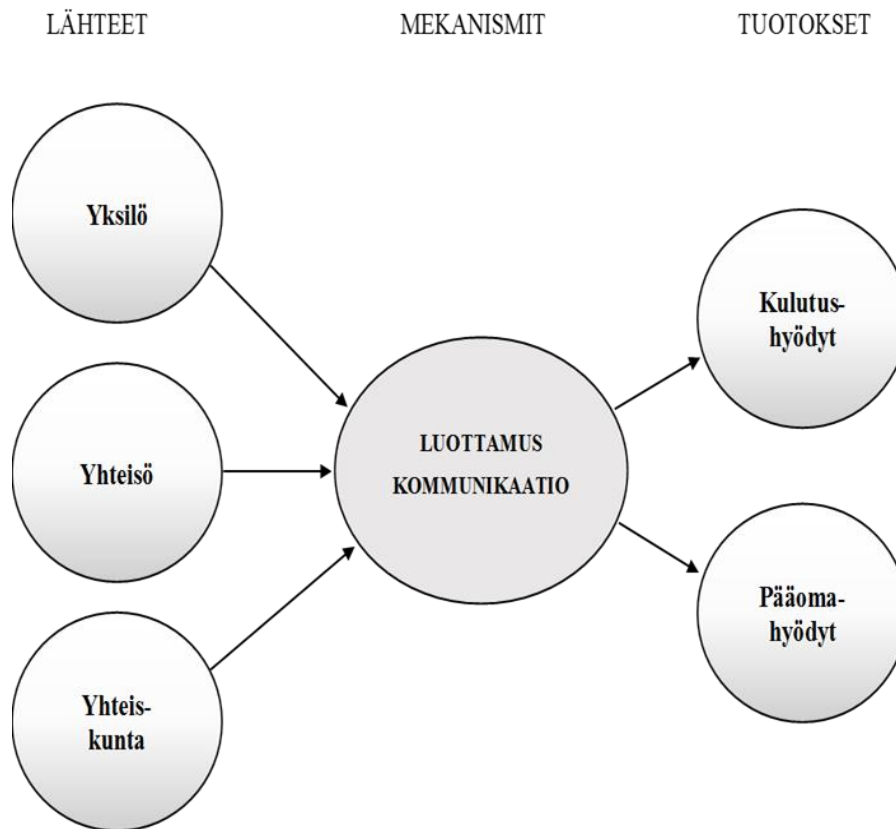
Sosiaalinen pääoma voidaan kuitenkin yleisesti ymmärtää verkostoina ja sosiaalisina sidoksina, jotka tarjoavat pääsyn resursseihin sosiaalisten suhteiden myötä. Nämä suhteet toimivat informaatiokanavina ihmisille ja vähentävät vaadittavaa ajan ja sijoitettavan pääoman määrää liittyen informaation hankkimiseen. Sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisen elämän näkökulmiin, jotka mahdollistavat ihmisten kanssakäymisen ja työskentelyn yhdessä. (Nahapiet & Ghoshal, 1998.)

Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelevät sosiaalisen pääoman tosiasiallisten ja potentiaalisten resurssien summaksi, joka voidaan saavuttaa yksilön tai yksikön sosiaalisen verkoston kautta. He myös tunnistavat sosiaalisessa pääomassa kolme ulottuvuutta, jotka ovat rakenteellinen, suhteisiin perustuva ja kognitiivinen ulottuvuus. Rakenteellisella ulottuvuudella tarkoitetaan sosiaalisen järjestelmän ja suhdeverkostojen kokonaisuutta. Rakenteellinen ulottuvuus käsittää suhteet myös yksikköjen ja ihmisten välillä, kun taas suhteisiin perustuva ulottuvuus käsittää yksilöiden henkilökohtaiset suhdeverkostot. Kognitiivisella ulottuvuudella viitataan osapuolten tekemiin tulkintoihin käsiteltävässä asiassa. Vaikka Nahapiet ja Ghoshal erottelevat sosiaalisen pääoman kolme ulottuvuutta, he tunnistavat niiden liittyvän läheisesti toisiinsa. (Nahapiet & Ghoshal, 1998.) Rakenteellisen ulottuvuuden voidaan sanoa kuvastavan yrityksen verkostoa ja sen rakennetta. Suhteisiin perustuva ja kognitiivinen ulottuvuus kuvaavat sitä, miten yritys pystyy hyötymään verkostostaan.

Verkostomainen toiminta perustuu pohjimmiltaan luottamukseen. Luottamus rakentuu pitkän ajan kuluessa ja se syntyy yhteisen toiminnan, yhteisten tekojen ja yhteisten kokemusten kautta. Tiivis vuorovaikutus kuvaa suhteen sosiaalista sidoksisuutta.

Luottamuksen myötä suhteessa korostuvat molemminpuolinen yhteistyö ja vastavuoroisuus. (Toivola, 2006.)

Ruuskanen (2001) jakaa sosiaalisen pääoman mekanismit kahteen pääluokkaan: luottamukseen ja kommunikaatioon (Kuvio 4). Luottamuksen osalta tärkeää on sekä luottamus toisiin henkilöihin että muodollisiin ja epämuodollisiin instituutioihin. Kommunikaatiossa tärkeää on sosiaalisissa verkostoissa ja instituutioissa leviävän tiedon lisäksi se, että toimijat voivat ymmärtää toisiaan. Ymmärrys liittyy esimerkiksi kulttuurisiin eroihin ja näiden merkitysjärjestelmien yhtenäistämiseen. (Ruuskanen, 2001.)



Kuvio 4 Sosiaalisen pääoman lähteet, mekanismit ja tuotokset. Mukailten Ruuskanen (2001, 46)

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sosiaalisen järjestelmän ja vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tekojen ennustettavuutta voidaan kutsua luottamukseksi. Luottamuksen keskeinen tehtävä on vähentää vuorovaikutussuhteisiin liittyvää satunnaisuutta ja toiminnan monimutkaisuutta, mikä helpottaa ja tehostaa toimijoiden

välistä yhteistyötä. Lisäämällä tulevaisuuden ennustettavuutta luottamus voi mahdollistaa investoinnit myöhemmin odotettavissa olevien tuottojen varaan. Sosiaalisen pääoman väitetään myös nopeuttavan esimerkiksi markkinoilla ilmeneviä liiketoimintamahdollisuuksia koskevan tiedon leviämistä, uuden teknologian käyttöönottoa ja työvoiman osaamisen kehittymistä. Näitä toimintoja voidaan kutsua tiedon liikkumista helpottaviksi kommunikatiivisiksi mekanismeiksi. (Ruuskanen, 2001.)

Verkostojen viitekehyksessä sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisten etua, joka muodostuu heidän verkostoasemansa perusteella. Siteet verkostossa ovat tiedon, mahdollisuuksien ja uusien näkökulmien lähteitä verkoston keskeisille toimijoille. Verkostojen useimmat sosiaaliset rakenteet voidaan luonnehtia vahvojen yhteyksien tiheänä klusterina. Tiedolla näissä klustereissa on tapana olla homogeenista ja tiedon voidaan luonnehtia tuottavan täydentävää tietoa verkoston toimijoille. Epäsuora informaatio taasen saavutetaan tiedonvaihdolla kahden erillisen klusterin välillä. Kun kaksi erillistä klusteria omaa epäsuoraa tietoa, voidaan puhua rakenteellisesta aukosta. Täten verkosto, joka yhdistää rakenteellisia aukkoja, luo verkostoetuja, jotka ovat jollain asteella täydentäviä eivätkä päällekkäisiä. Yksittäisillä toimijoilla voi olla sosiaalisten suhteiden rakentajina korostuva rooli koko yritysverkoston luomisessa. Toisaalta optimaalisin sosiaalisen pääoman rakenne on sellainen, jossa toteutuvat tiiviisti verkottuneet verkostot ja toisaalta verkostot, joissa on paljon rakenteellisia aukkoja. Optimaalisin sosiaalisen pääoman rakenteen suunnittelu on linjassa sen suhteen, minkälaisia asioita verkosto haluaa saavuttaa. (Ahuja, 2000.)

Ahujan ym. (2012) mukaan sosiaalinen pääoma on osa verkoston dynamiikkaa siten, että se on verkostossa luotava ja saavutettava hyöty. Sosiaalisen pääoman ulottuvuus on ehkäpä suurin kasvualue organisatorisen verkostotutkimuksen saralla. Yleisemmin ilmaistuna sosiaalisessa pääomassa on kyse verkoston kontaktien arvosta. Sosiaalinen pääoma syntyy ihmisten mielissä ja jotta sitä voitaisiin tehokkaimmin hyötyä, tulisi tietää kuka verkostossa tietää mitä ja mistä löytyy paras tieto. Johtamistieteen kannalta ajateltuna sosiaalisen pääoman tehokkuuteen vaikuttavat toimijan asema verkostossa sekä toimijoiden välisten sidosten laatu. (Borgatti & Foster, 2003.) Shawn (2006) mukaan sosiaalisissa verkostoissa sosiaalinen pääoma voi siirtyä osapuolten välillä

esimerkiksi lainopillisten, taloudellisten ja yrityksen johtamiseen liittyvien neuvojen muodossa.

Verkostot ovat mekanismeja, joissa luodaan ja siirretään sosiaalista pääomaa (Ahuja ym., 2012). Sosiaalinen pääoma tuottaa verkostossa hyötyä, joka voi ilmetä toimijoille esimerkiksi lainopillisina neuvoina tai johtamisoppeina. Bengtssonin ja Kockin (1999) mukaan yhteistyösuhteen myötä yritys voi saavuttaa osaamista, markkinatietoa, tai muita toiminnalle tärkeitä resursseja. Sosiaalinen pääoma helpottaa tiedon siirtymistä toimijoiden välillä, tehostaa toimijoiden asemaa verkostossa ja edistää resurssien saavutettavuutta sekä mainetta ja uskottavuutta (Toivola, 2006).

2.4 Kohti yritysverkoston dynamiikan empiiristä tutkimusta

Verkostot rakenteina

Verkoston arkkitehtuurin eli sen rakenteen voidaan sanoa koostuvan kolmesta tekijästä: noodeista, sidoksista ja verkoston muodosta. *Noodit, eli verkoston toimijat* voivat olla esimerkiksi yksilöitä, työyksiköjä tai organisaatioita. *Sidokset* puolestaan yhdistävät verkoston toimijat toisiinsa. Sidokset ovat yleensä vuorovaikutussuhteita, jotka voivat ilmetä esimerkiksi vahvoina ystävyysuhteina tai heikompina yhteistyösuhteina. Sidosten tyyppi ja vahvuus vaikuttavat omalta osaltaan niiden ympärille rakentuvan *verkoston muotoon*. (ks. Ahuja ym., 2012; Borgatti & Foster, 2003; Brass ym., 2004; Shaw, 2006.)

Verkoston syntyyn ja muotoutumiseen vaikuttavista tekijöistä Granovetterin (1973) esittämä ajatus vahvan toimijan asemasta verkoston rakenteen muodostumisen alulle saattajana on mielenkiintoinen näkökulma. Vahvalla toimijalla on merkittävä rooli verkoston kokoajan asemassa. Vahvan toimijan ympärille kerääntyy muita toimijoita jotka ovat halukkaita yhteistyöhön. Toisaalta vahvalla toimijalla on myös vaikutusvaltaa jättää omasta näkökulmastaan sopivia toimijoita verkoston ulkopuolelle. Vahvalla toimijalla on mahdollisuus muokata ympäröivä verkostonsa itsensä kannalta mieleiseksi. Koko verkoston optimaalista toimivuutta ajatellen yhden toimijan ajatus verkoston muodosta ei välttämättä ole tehokkain mahdollinen. Verkoston

muotoutumisessa saattaa sidoksissa olla kitkaa, joka vaikuttaa verkoston syntyyn yhden vahvan toimijan näkövinkkelistä katsottuna. Huonon kumppanuussuhteen myötä toimija, jolla on valtaa muihin verkoston jäseniin nähden, saattaa evätä vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen pääsyn verkoston sisäpuolelle ja saattaa näin haitata optimaalisimman verkostorakenteen saavuttamista.

Verkosto rakentuu vahvan sidoksen ympärille. Vahva sidos houkuttelee verkostoon lisää kumppaneita heikkoa sidosta voimakkaammin. Verkoston laajenemista ajatellen vahvojen sidosten kautta tapahtuva verkoston rakentuminen saa aikaan sidoksiltaan tiiviin verkoston. Jos verkosto laajenee ainoastaan vahvojen sidosten kautta eli kun yhteistyötä tehdään ainoastaan läheisten toimijoiden kanssa, saavutetaan kuitenkin jossain vaiheessa tilanne, jossa kaikki saatavilla olevat yhteistyökumppanit ovat jo verkostossa. Verkosto, joka laajenee myös heikkojen sidosten kautta, saavuttaa enemmän toimijoita kuin vain vahvojen sidosten kautta laajeneva verkosto. (ks. Granovetter, 1973; Toivola 2006.) Laajalle levittäytyneen verkostorakenteen myötä verkoston laajenemisen positiiviset kerrannaisvaikutukset todennäköisesti lisääntyvät.

Hyödyllinen verkosto parantaa yrityksen sisäisiä kyvykkyyksiä ja yrityksen tehokkuutta. Yritykset, jotka ovat luoneet ympärilleen optimaalisen verkostorakenteen, pystyvät tehokkaimmin hyödyntämään omia sisäisiä kyvykkyyksiään. Verkostot myös mahdollistavat toimijoille pääsyn resursseihin, joita ei muuten markkinoilta olisi välttämättä saatavilla. Yrityksen kompetenssi ja sillä olevat resurssit muodostavat yrityksen houkuttelevuuden yhteistyökumppaneiden silmissä. Verkostossa kahden toimijan välille, jotka eivät ole toistensa kanssa läheisesti tekemisissä, muodostuu rakenteellinen aukko. (Brass ym., 2004; Toivola, 2006; Zaheer & Bell, 2005.) Rakenteellisia aukkoja umpeen kuromalla voidaan mahdollistaa resurssien entistä parempi saavutettavuus ja näin parantaa verkoston positiivisia vaikutuksia.

Verkostot sosiaalisina suhteina

Verkoston sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää verkostoina ja sosiaalisina sidoksina, jotka tarjoavat pääsyn resursseihin sosiaalisten suhteiden myötä. Sosiaaliset suhteet auttavat toimijoita pääsemään mukaan verkostoihin ja käyttämään verkostoja

hyödykseen omina resursseinaan. Sosiaaliset suhteet edistävät esimerkiksi tiedon leviämistä verkostossa. (Nahapiet & Ghoshal, 1998; ks. myös Ahuja, 2000.)

Sosiaalinen pääoma on toisaalta verkoston rakenteissa ja toisaalta ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa. Sosiaalinen pääoma näkyy myös vuorovaikutussuhteiden osapuolten välisessä päätöksenteossa ja asioiden tulkinnoissa.

Sosiaalinen pääoma rakentuu luottamuksen pohjalle. Luottamus vähentää vuorovaikutussuhteista yhteistyötä hankaloittavia elementtejä, kuten esimerkiksi epävarmuutta ja toiminnan monimutkaisuutta. Luottamuksen puute tuo vuorovaikutussuhteeseen tuntemattomuuden tekijän, joka saattaa johtaa aikaa vieviin asioiden varmisteluihin ja päätöksenteon vaikeuteen. (Ruuskanen, 2001; ks. myös Ahuja ym., 2012.) Luottamus mahdollistaa verkostossa avoimen kommunikaation, mikä lisää informaation tehokasta leviämistä verkoston sisällä.

Verkostojen ohjaus

Verkoston positiivisten vaikutusten saavuttaminen vaatii verkostokyvykkyyksien kehittämistä. Verkostokyvykkyyksien kehittäminen on haaste toisaalta yrityksen johdolle ja toisaalta koko organisaatiolle. (Möller & Svahn, 2003; Ritter ym., 2004.)

Verkoston toimijoiden tunnistaminen ja päämäärän kannalta tärkeimpien toimijoiden sitouttaminen on tärkeä osa verkostojohtamista. Kyse on tarvittavien resurssien löytämisestä verkostosta ja näiden valjastaminen halutun päämäärän saavuttamiseksi. Tarve muutokselle voi lähteä esimerkiksi tarpeesta vahvistaa verkoston rakennetta tai tarpeesta kasvattaa verkoston toimijoiden ja näiden välisten sidosten määrää. (ks. Mcguire, 2002; ks. myös Järvensivu ym., 2012) Verkoston rakennetta voidaan vahvistaa vahvistamalla verkoston vuorovaikutussuhteita. Verkoston vuorovaikutussuhteita voidaan vahvistaa luomalla luottamuksellinen ilmapiiri ja mahdollistamalla avoin kommunikaatio. Luottamus ja toimiva viestintä ovat avainasemassa verkostojen johtamisessa.

Vahvojen verkoston toimijoiden asema näkyy myös verkoston johtamisessa toisaalta haasteena, mutta toisaalta myös mahdollisuutena. Vahvemmillä toimijoilla on enemmän

valtaa verkostoissa. Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen vahvoihin toimijoihin voi tehostaa verkoston johtamista esimerkiksi nopeamman informaation välittymisen muodossa. Verkostojohtamisen tulisi keskittyä verkoston suhteisiin, sillä verkostot muodostuvat suhteiden kautta.

Verkostosuhde rakentuu toisaalta virallisemmista verkoston säännöistä ja mahdollisesti sovitusta verkoston toimintavoista sekä toisaalta luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Oman paineensa verkostosuhteeseen tuovat myös markkinoiden suunnalta tulevat tekijät, joita ovat esimerkiksi hinta ja kilpailutilanne. Edellä mainitut tekijät ohjaavat verkostosuhteen muotoa, mikä vaikuttaa koko verkoston rakenteeseen. (Vesalainen & Vuorinen, 2013; ks. myös Sotarauta ym., 2003.) Verkostoa voidaan johtaa vaikuttamalla verkostosuhteisiin näiden ohjausmekanismien kautta.

3 EMPIIRISET TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsittelen tutkielman empiiriset tutkimusmenetelmät ja aineiston. Suomen Kauppakeskusyhdistys on laatinut viitekehyksen kauppakeskuksen toiminnan ohjauksen malliksi. Tämän viitekehyksen mukaan järjestetään kauppakeskuksissa virallinen yhteistoiminta. Esittelen tämän viitekehyksen edempänä. Lisäksi kuvaan tapaustutkimusta tutkimustapana ja -strategiana. Tässä luvussa käsittelen myös tutkimuksessa käytetyn metodologian, hankitun aineiston ja aineiston analyysimenetelmät.

3.1 Kauppakeskuksen toiminnan ohjauksen viitekehys

Tässä alaluvussa käsittelen kauppakeskuksen johtamista Suomen kauppakeskusyhdistyksen (2003; 2007; 2008) tietojen perusteella. Kauppakeskukselle on omat erityispiirteensä verrattuna esimerkiksi ostoskeskukseen, liikekeskukseen tai kauppahalliin. Kauppakeskus muodostuu liikerakennuksesta, jossa myymälät ja palvelut sijaitsevat rakennuksen sisällä käytäville tai keskusaukiolle levittäytyneinä. Suomen kauppakeskusyhdistyksen mukaan (2003) vuokrattavan liiketilan määrä on tavallisesti vähintään 5000 h-m². Kauppakeskuksen määritelmän mukaan siellä on vähintään 10 myymälää. Kauppakeskuksessa on yksi tai useampi veturiyritys, joka tuo keskukseen merkittävän määrän kassavirtaa, joukko isompia yrityksiä sekä muita myymälöitä ja palveluja. Palvelut voivat olla sekä kaupallisia, että julkisia. Kauppakeskuksella on yhteinen koko kauppakeskuksen toimintaa ohjaava johto ja yhteismarkkinointi.

Yhteistoiminta kauppakeskuksissa

Kauppakeskukset liikepaikkana poikkeavat suuresti muista liikekiinteistöistä. Yhtenäinen markkinointi sekä kauppakeskuksen ja siellä toimivien yritysten välinen yhteistyö muodostavat kauppakeskuksesta toiminnallisen kokonaisuuden. Yhtenäiset pelisäännöt ja yhteistyö ovat olennainen osa kauppakeskusta ja luovat mahdollisuuden kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestykseen.

Kauppakeskustoimiala on kehittynyt ja monipuolistunut voimakkaasti viime vuosina. Asiakasorientoituneen kehityksen seurauksena esimerkiksi kauppakeskuksen markkinoinnin johtamisesta on tullut yhä tärkeämpi osa kauppakeskusten johtamista. Kauppakeskusmarkkinoinnin tärkein tehtävä on koko kauppakeskuksen brändin rakentaminen ja sen pitkäjänteinen kehittäminen. Menestyksellä kauppakeskusmarkkinointi edellyttää toimivaa yhteistyötä, jossa kauppakeskuksen yritykset, kauppakeskusjohto ja omistajat sitoutuvat yhteiseen päämäärään kauppakeskuksen kokonaisedun mukaisesti. Tämän toteutuksessa omistajat ja kauppakeskusjohto ovat avainasemassa. Kauppakeskuksen yhteismarkkinointi on osa yhteistoimintaa, jossa kaikki osapuolet saadaan sitoutettua yhteisen asian taakse. (Suomen Kauppakeskusyhdistys, 2008.)

Kauppakeskuksessa toteutettavan yhteismarkkinoinnin tarkoituksena on toisaalta saada asiakkaat tulemaan kauppakeskukseen sekä toisaalta tehdä itse kauppakeskus houkuttelevaksi. Markkinoinnissa annettava asiakaslupaus lunastetaan kauppakeskuksessa muun muassa saavutettavuudella, aukiololla, hyvällä palvelulla, tilojen siisteydellä, kauppakeskuksen turvallisuudella ja muilla asiakaskokemukseen keskeisesti vaikuttavilla asioilla. Kauppakeskusten vuokrasopimuksissa on tarpeen ottaa huomioon kauppakeskuksen toiminnan asettamat erityisvaatimukset, jotta alalla vallitsisivat yhteiset pelisäännöt ja asioista sopiminen olisi mahdollisimman vaivatonta.

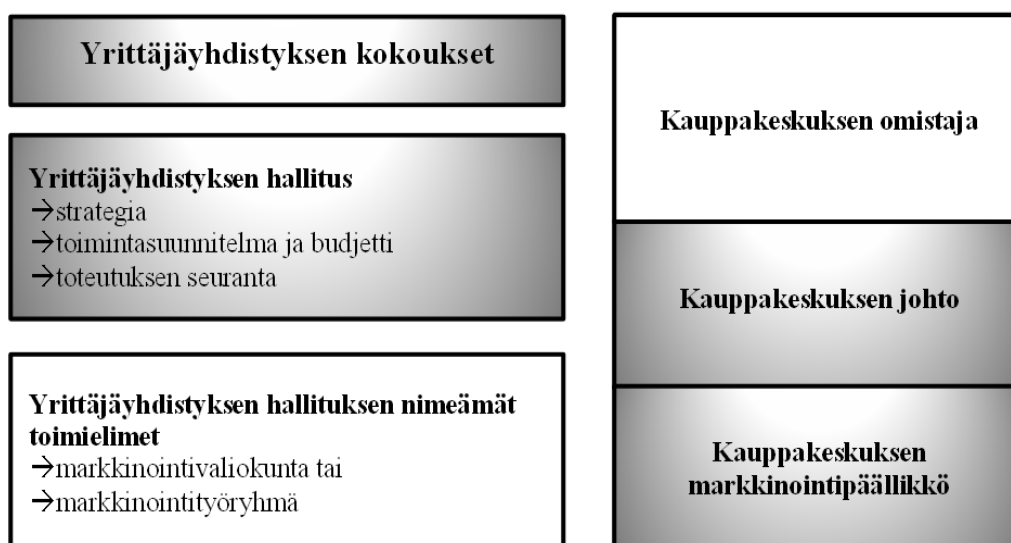
Yhteistyön organisointi kauppakeskuksissa

Kauppakeskuksen johto vastaa kauppakeskuksen markkinoinnista sekä siihen liittyvästä yhteistoiminnan koordinoinnista. Vuokrasuhde mahdollistaa osallistumisen liikkeenharjoittajien ja kauppakeskusjohdon väliseen yhteistyöhön kauppakeskuksen markkinoinnissa. Kauppakeskusmarkkinoinnin järjestämisen yleisimmät muodot ovat *yrittäjäyhdistys-malli* ja malli, jossa yhteismarkkinoinnin järjestämiseksi perustetaan erillinen *markkinointiryhmä*.

Yrittäjäjyhdistys

Perinteinen malli kauppakeskuksen yhteismarkkinoinnin järjestämiseen on yrittäjäjyhdistys-malli. Siinä yhteistyön lähtökohtana on vuokrasopimus liitteineen. Vuokralaisen velvoitteena on joko liittyä yrittäjäjyhdistykseen ja maksaa yhdistysmaksu tai maksaa vuokranantajalle pelkkä markkinointimaksu jos ei halua liittyä aktiivisesti yrittäjäjyhdistyksen toimintaan. Yrittäjäjyhdistyksen tavoitteena on kehittää jäsentensä liiketoimintaa ja yhteistyötä sekä parantaa kauppakeskuksen toimintaa kokonaisuutena. Yrittäjäjyhdistyksen toiminta käsittää muun muassa yhteistilaisuuksia, koulutuksia ja kehityskeskusteluita. Äänimäärä ja jäsenmaksu yrittäjäjyhdistyksessä on sidottu pinta-alaan siten, että suuret yritykset maksavat enemmän kuin pienet. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2008.)

Yrittäjäjyhdistys-mallin vahvuudet perustuvat siihen, että kaikilla yrityksillä on mahdollisuus osallistua ja kaikilla on periaatteessa vaikuttamismahdollisuus. Kauppakeskuksen johto on mukana yrittäjäjyhdistyksen toiminnassa istuen yrittäjäjyhdistyksen hallituksessa (kuvio 5). Se, että kaikki osallistuvat, tuo yhteen paljon eri alojen osajia ja monenlaisia näkemyksiä. Tämä saattaa johtaa kuitenkin siihen, että voimakkaat tahot ajavat omia etujaan ja yhteisiä tavoitteita ei saavuteta. Yrittäjäjyhdistys-mallia on kritisoitu yritysten pienestä osallistumisprosentista ja huonosta sitoutumisen asteesta.

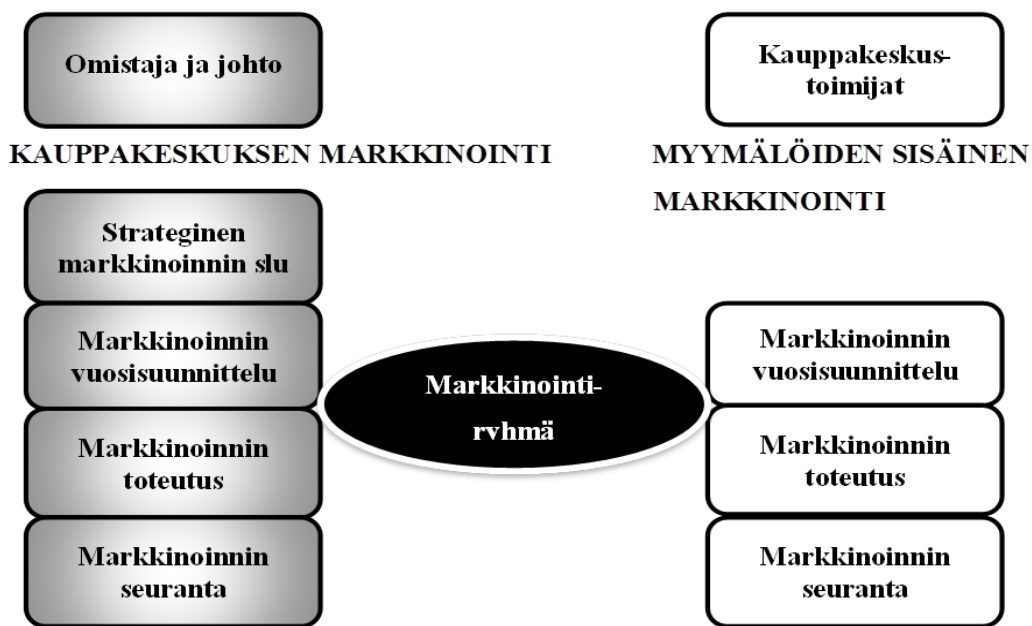


Kuvio 5 Yrittäjäjyhdistyksen kokoonpano. Mukailten Suomen Kauppakeskusyhdistys (2008)

Markkinointiryhmä

Yrittäjähdistys-mallin vaihtoehtona voidaan yhteistoiminnan varmistamiseksi kauppakeskukseen perustaa tätä tehtävää varten kauppakeskuksen markkinointiryhmä. Markkinointiryhmää johtaa kauppakeskusjohto ja sen kokoonpano edustaa mahdollisuuksien mukaan kattavasti markkinoinnin osaamista kauppakeskuksen eri toimialoilta. Markkinointiryhmä toimii yhteistyöelimenä, joka varmistaa yhteisen näkemyksen, tiedonvaihdon ja sitoutumisen kauppakeskusmarkkinointiin. Markkinointiryhmä-mallissa markkinointimaksu sisältyy kiinteästi toimitilasta maksettavaan vuokraan.

Toimiessaan markkinointiryhmä-malli (kuvio 6) tuo kauppakeskusmarkkinointiin muun muassa ammattimaisuutta, pitkäjänteisyyttä ja mahdollisuuden vahvan brändin luomiseen ja kehittämiseen. Markkinointiryhmä-malli saattaa heikentää yritysten sitoutumista kampanjoihin. Samalla luottamus johtoon ja omistajatahoon saattaa heikentyä. (Suomen kauppakeskusyhdystys, 2007.) Markkinointimaksun ollessa kiinteä osa vuokrasopimusta saattaa tämä heikentää yritysten sitoutumista kampanjoihin mahdollisesti siten, että maksu on pakollinen kulu joka tapauksessa myös ilman panostusta yhteiseen toimintaan.



Kuvio 6 Markkinointiryhmä kauppakeskusmarkkinoinnin yhteistyömuotona. Mukailten Kauppakeskusyhdystys (2007)

Markkinointiryhmä-mallin keskeisiä eroja perinteiseen yrittäjähdistys-malliin nähden Suomen kauppakeskusyhdistyksen (2007) mukaan ovat:

- Yrittäjähdistystä ei välttämättä tarvita kauppakeskuksen yhteistyön varmistamisessa ja joka tapauksessa yrittäjähdistyksen rooli on erilainen
- Jos yrittäjähdistys on olemassa, se toimii yritysten edustajana yhteismarkkinointiasioissa kauppakeskusjohdon suuntaan
- Markkinointimaksu sisältyy vuokraan
- Vuokrasopimus määrittää markkinointimaksun suuruuden
- Kauppakeskusjohdolla on vetovastuu yhteismarkkinoinnista markkinointiryhmän toimiessa yhteistyöelimenä yritysten ja johdon välillä

3.2 Tutkimuskohteena kauppakeskus

Sponda Oyj on kiinteistösijoitusyhtiö, joka on erikoistunut Suomen suurimpien kaupunkien toimitilakiinteistöihin. Yrityksen toiminta-ajatuksena on omistaa, vuokrata ja kehittää toimisto- ja kauppakeskuskiinteistöjä toimintaympäristöiksi, joilla pyritään luomaan edellytykset asiakkaiden menestykselle. Sponda omistaa Suomessa viisi kauppakeskusta, joista suurimmat ovat Helsingin ydinkeskustassa sijaitseva Citycenter, Ylöjärvellä sijaitseva Elovainio ja kauppakeskus Zeppelin Kempeleessä. Lisäksi Tampereen ydinkeskustaan on rakenteilla kauppakeskus Ratina, jonka rakentaminen käynnistyi toukokuussa 2015, kun kauppakeskuksen riittävä ennakkovuokrausaste saavutettiin. (Sponda Oyj, 2014.)

Kauppakeskus Zeppelin on avattu 6.4.1992. Suomen Kauppakeskusyhdistyksen (2015) tilaston mukaan Zeppelin on Suomen 20 suurimman kauppakeskuksen joukossa sijalla 19. Viimeisimmän tilaston mukaan kauppakeskuksen asiakaskäynnit sekä kokonaismyynti ovat olleet lievässä laskussa: vuodesta 2013 vuoteen 2014 kokonaismyynnin lasku Zeppelinissä oli 2,7 prosenttia ja samana ajanjaksona asiakasmäärä laski 2,1 prosenttia. Kauppakeskus Zeppelin työllistää noin 550 henkilöä. Kauppakeskuksessa toimii yhteensä noin sata liikettä ja palvelua. Kauppakeskuksen

päätoimialoiksi voidaan määritellä pukeutuminen ja päivittäistavara. Suurimpia yrityksiä kauppakeskuksessa ovat Prisma, Stadium ja H&M. Kauppakeskus Zeppelinissä yhteismarkkinointia hoitaa yrittäjyhdistys. Yrittäjyhdistys-mallin mukaisesti Zeppelinissä kauppakeskuspäällikkö on mukana yrittäjyhdistyksen hallituksessa.

Oulun alueelle on avattu Ideapark, joka on osaltaan vienyt asiakasvirtaa. Tämän takia yhteistoiminnan ja yhteismarkkinoinnin tärkeys on entistä korostuneemmassa asemassa. Kauppakeskuksen johdon kanssa keskusteltaessa korostui, että erityisen vaikeaa on yritysten sitouttaminen yhteismarkkinointiin. Tutkimusongelma muodostui näiden kuvausten perusteella. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan asettamalla kaksi tutkimuskysymystä. Näihin pyrittiin vastaamaan keräämällä empiiristä aineistoa kauppakeskus Zeppelinistä haastatteluiden muodossa sekä analysoimalla kauppakeskus Zeppelinin toimintaan liittyviä raportteja.

3.3 Tutkimusstrategia

Tapaustutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa tietoa tietyistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja informaatiosta. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. Siten siinä siis tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, ja usein vain yhtä tiettyä tapausta. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2008.) Tässä tutkielmassa tutkittava tapaus on kauppakeskus Zeppelin. Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, sillä tutkimuksen keskiössä on tapaus, jonka määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat.

Tapaus on harvoin pelkkä empiirinen havainto. Tapaustutkimusta käsitteenä on usein käytetty virheellisesti viittaamaan erilaisiin tutkimusmetodeihin. Sillä on saatettu tarkoittaa muun muassa etnografista otetta, osallistuvaa havainnointia, kenttätöitä, laadullista tutkimusta tai elämäntarinoiden tulkintaa. Suomen kielessä menetelmä on vakiintunut tarkoittamaan konkreettisia, selvästi rajattuja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus taas käsittää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Voidaan sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka

sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. (Laine ym., 2008; Peltola 2008, 111.) Kaikki laadullinen tutkimus ei ole tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on monimuotoinen lähestymistapa, jota voidaan kuvailla myös tutkimusstrategiaksi. Tutkimusaineisto voi olla kerätty monin erilaisin tavoin ja aineisto voi myös olla peräisin monista eri lähteistä. (Eriksson & Koistinen, 2005.) Monimetodinen lähestymistapa on toteutunut myös tässä tutkielmassa, kun tutkittavasta tapauksesta on pyritty keräämään tietoa monin eri tavoin. Aineiston keruussa hyödynnettiin haastatteluita, havainnointia ja kauppakeskus Zeppelinin dokumenttien analysointia.

Eriksson ja Koistinen (2005) mainitsevat kolme eri tapaustutkimuksen tyyppiä; kuvaileva tapaustutkimus, selittävä tapaustutkimus ja eksploratiivinen tapaustutkimus. Kuvailevan tapaustutkimuksen tavoitteina on pidetty hyvän kuvauksen ja tarinan tuottamista. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään tapauksen syvempää olemusta ja sitä, miten se on tietynlaiseen olomuotoonsa kehittynyt. Selittävässä tapaustutkimuksessa teoria on hyödyllinen, mikäli sen avulla voidaan paremmin selittää esille nousseita käytäntöjä. Eksploratiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on uusien teoreettisten ideoiden ja propositioiden tuottaminen. Tässä tutkielmassa on Erikssonia ja Kostiaista (2005) mukaillen piirteitä sekä kuvailevasta että selittävästä tapaustutkimuksesta. Kauppakeskus Zeppelinistä pyrittiin sen toimijoita haastatteleamalla saamaan hyvä kuvaus haastateltavien tarinoiden muodossa. Esille nousseita käytäntöjä pyrittiin paremmin selittämään teoriasta nostettujen tekijöiden avulla.

Tapaustutkijan olisi hyvä pitää erillään tapaus ja tutkimuksen kohde. Jälkimmäisellä viitataan asiaan, jota tapaus ilmentää. Tapaustutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle kahdella tapaa. Tutkimuksen lähtökohtana voi olla kiinnostava tapaus ja voidaan miettiä, mitkä käsitteet sopivat sen analysointiin ja mistä tapaus kertoo eli mikä on tutkimuksen kohde. Toisaalta tutkimuksen kohde voi olla jo selvillä. Tällöin etsitään tapaus, jossa voidaan käyttää ja kehittää tiettyjä käsitteitä. Käytännössä tapaustutkimus on jotain näiden ääripäiden väliltä. Tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan, ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen. (Laine ym., 2008.) Käyttämällä kauppakeskus Zeppeliä tapauksena tässä tutkielmassa pyrittiin tuottamaan yleisempää tietoa tutkimuksen kohteesta, joka on kauppakeskuksen johtaminen.

3.4 Aineiston keruu

Haastattelut pro gradu -tutkielmaa varten toteutettiin kauppakeskus Zeppelinin tiloissa 25.9.2014 kello 10–18 välisenä aikana. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastateltava ryhmä koostui kolmesta yrittäjä-kauppiaasta, kolmesta ketjuyrityksen myymäläpäälliköstä ja kahdesta kauppakeskuksen johdon edustajasta. Haastattelujen kesto oli kauppakeskusjohdon osalta noin 40 minuuttia, yrittäjien osalta noin 30 minuuttia ja myymäläpäälliköiden osalta noin 20 minuuttia. Haastateltavien anonyymiyden säilyttämiseksi heistä puhutaan tutkielmassa edellä mainittuja nimikkeitä käyttäen.

Haastatteluaineiston keruun oli suunniteltu tapahtuvan narratiivisen tutkimuksen metodein. Strukturoimattomat haastattelut mahdollistivat vapaamman vuorovaikutuksen. Joissakin haastattelutilanteissa osoittautui kuitenkin ongelmalliseksi kertomusten esiin saaminen ja haastatteluissa jouduttiin turvautumaan ennalta laadittuihin lisäkysymyksiin. Varalle laadittu puolistrukturoitu haastattelurunko mukaili tiettyjä pääteemoja, joiden alle oli suunniteltu joukko lisäkysymyksiä toivottujen seikkojen esille saamiseksi. Laadittu haastattelurunko noudatteli temahaastattelun periaatteita.

Teemahaastattelu on ehkä lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun temahaastattelusta tekee se, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Verrattuna strukturoituun lomakehaastatteluun, jossa jopa kysymysten muoto on kaikille sama, temahaastattelu on vapaampi, muttei kuitenkaan täysin vapaa kuten strukturoimaton syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Narratiivinen tutkimusote toteutui parhaiten yrittäjien ja johdon kanssa, ehkä sen vuoksi että heidän käsityksensä omasta yritystoiminnastaan ja myös kauppakeskuksen toiminnasta oli muodostunut laajemman kokemuspohjan myötä syvemmäksi. Ehkä etäisin suhde asiaan oli myymäläpäälliköillä, joita haastatellessa käytettiin ennalta laadittua temahaastattelurunkoa. Myymäläpäälliköiden etäisin suhde tutkittavaan asiaan selittyy ehkä osin sillä, että myyntityötä ei koeta niin läheiseksi kuin oman yrityksen johtamista yrittäjien tapauksessa ja johdon vastuun kautta tulevaa sitoutumista

johdon tapauksessa. Haastattelut nauhoitettiin ja äänitallenteet litteroitiin. Litteroitua aineistoa kertyi noin 40 sivua. Taulukossa 1 on havainnollistettu aineistonkeruuta, aineiston käsittelyä sekä aineiston analyysiä.

Taulukko 1 Haastatteluaineiston perustiedot

	JOHTO	YRITTÄJÄT	MYYMÄLÄ- PÄÄLLIKÖT
AINEISTONKERUU- MENETELMÄ	haastattelu	haastattelu	haastattelu
HAASTATTELUIJEN LUKUMÄÄRÄ	2 kpl	3 kpl	3 kpl
HAASTATTELUN KESTO/KPL	n. 40 min	n. 30 min	n. 20 min
HAASTATTELU- RUNKO	strukturoimaton, teemahaastattelu	strukturoimaton	teemahaastattelu
AINEISTON KÄSITTELY	nauhoitus, litterointi	nauhoitus, litterointi	nauhoitus, litterointi
AINEISTON ANALYSOINTI	induktiivinen sisällönanalyysi	induktiivinen sisällönanalyysi	induktiivinen sisällönanalyysi

3.5 Tarinat aineistona

Kertomukselle käsitteenä ei tieteessä ja tutkimuksessa ole osoitettu selkeää yksiselitteistä määritelmää. Monissa määritelmissä on kuitenkin ajatus, jossa kertomus muodostuu vähintään kahdesta ajallisesti toisiaan seuraavasta tapahtumasta. Kertomusten erottamaton piirre on niiden eteneminen kahdella eri tasolla. Kertomus etenee ajallisesti ja toisaalta itse kertova teksti etenee. (Hyvärinen, 2010.)

Narratiivisuudella tutkimuksessa viitataan lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana. Toisaalta tutkimus käyttää usein

materiaalinaan kertomuksia, toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. Narratiivisuuden käsitettä on käytetty usealla tavalla tieteellisessä keskustelussa. Sillä voidaan viitata tiedonprosessiin sinänsä, tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen, jolloin narratiivisuus on liittynyt usein konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen. Sitä voidaan käyttää myös kuvattaessa tutkimusaineiston luonnetta. Narratiivisuudella voidaan viitata aineiston analyysitapoihin ja käsite on tutkimuskirjallisuudessa myös liitetty narratiivien käytännölliseen merkitykseen. (Heikkinen, 2010.)

Narratiivista tutkimusotetta on hyödynnetty haastatteluissa kauppakeskukseen liittyvien tarinoiden esiin saamiseksi. Kertomukset muodostuivat dialogin kautta haastateltavan ja haastattelijan yhteisen kontribuution myötä. Haastatteluissa narratiivinen tutkimusote toteutui parhaiten yrittäjien ja johdon kanssa, ehkä sen vuoksi että heidän käsityksensä omasta yritystoiminnastaan ja myös kauppakeskuksen toiminnasta oli muodostunut laajemman kokemuspohjan myötä syvemmäksi.

Konstruktivistisen näkemyksen mukaan ihmiset rakentavat tietonsa ja identiteettinsä kertomusten välityksellä. Ei ole yhtä yhteistä todellisuutta, vaan ihmiset konstruoivat henkilökohtaiset näkemyksensä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksella ei oleteta saavutettavan objektiivista totuutta. Tutkijan ja tutkittavan näkemykset rakentuvat aiemman tiedon ja kokemusten pohjalle. Yksittäisen ihmisen tarina ei pysy samanlaisena elämän varrella vaan se muuttuu tapahtumien myötä. Narratiivisessa tutkimuksessa kertomukset voivat olla sekä tutkimuksen lähtökohta että tutkimuksen lopputulos. Voidaan sanoa, että tutkija toimii objektiivisena ja puolueettomana tarkkailijana. Narratiivisuutta voidaan käyttää myös kuvaamaan tutkimusaineiston luonnetta. Narratiivista aineistoa kuvaa suorasanainen, kertomusmuotoinen kielenkäyttö ja kerronta tekstilajina. Narratiivilla on alku, keskikohta ja loppu sekä ajassa etenevä juoni. Narratiivien analyysissä tarinat luokitellaan luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien, tai kategorioiden avulla. Narratiivisessa analyysissä taas huomio ei keskity aineiston luokitteluun vaan uuden kertomuksen tuottamiseen aineiston kertomusten perusteella. Narratiivinen analyysi konfiguroi uuden kertomuksen aineiston pohjalta, ja sen avulla pyritään tuomaan esiin keskeisiä teemoja aineiston kannalta. (Heikkinen, 2010; Polkinghorne, 1995.)

Narratiivinen tutkimus perustuu yksilön tarinoille antamiin merkityksiin. Perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa merkityksenanto perustuu tutkijan määrittelemiin haastattelukysymyksiin eli tutkijan ajatteluun ja sanoihin. Tutkimuksen merkitys luodaan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Narratiiviselle tutkimusotteelle ominaista on käytännöllinen suuntautuminen. Narratiivisessa tutkimuksessa ei pyritä objektiiviseen ja yleistettävään tietoon, vaan paikalliseen, henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon. Näin kyetään saavuttamaan moniäänisempää tietoa, joukko pienempiä kertomuksia. (Hatch & Wisniewski, 1995.)

Koskinen ym. (2005) jakavat laadullisen tutkimuksen kauppatieteissä kahteen näkökulmaan. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista joita käytettävät lähteet välittävät asiasta, josta niissä kerrotaan. Tämä ei tarkoita sitä että lukija tai kuulija, tai myöskään näkökulmaa hyödyntävä tutkija pitäisi kaikkea lukemaansa tai kuulemaansa totena. Kyse on siitä, että aineistoa tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Näytenäkökulmasta aineisto ei välitä informaatiota todellisuudesta vaan erittelyn kohteena on aineiston todellisuus. Analyysimenetelmistä riippuen aineistosta voidaan tehdä kaikenlaisia havaintoja ja tulkintoja. Narratiivit ovat yksi keskeisiä työkaluja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät asioita, niiden yhteyksiä ja omaa itseään. Narratiivien analyysi tarjoaa keinon tutkia, miten ihmiset tuottavat omia versioita ympäristönsä tapahtumista, rakenteista ja ihmisistä, ja miten he rakentavat olettamuksia näiden versioiden pohjalta. (Koskinen ym., 2005.)

Narratiivien hankkiminen on haastava osa tutkimusprosessissa. Tutkija kykenee omalla toiminnallaan houkuttelemaan tarinoita esille, mutta myös vääristämään tarinankertojan tarkoittamaa todellisuutta tuomalla esille liiaksi omaa näkökulmaansa. Tutkija on kanssamatkustaja, joka edistää tarinankerrontaprosessia olemuksellaan, kiinnostuksellaan ja empatiallaan. (Gabriel, 2000.) Johtotehtävissä työskentelevät henkilöt saattavat kokea olonsa yksinäisiksi asemassaan, mikä mahdollisesti edesauttaa sitä, että he ovat halukkaampia jakamaan tarinansa tutkijan kanssa (Czarniawska, 2004). Kertomusten esille saaminen osoittautui hankalaksi haastattelutilanteissa. Tilannetta olisi voinut auttaa esimerkiksi se, että haastattelijan ja haastateltavan välinen side olisi ollut vahvempi eli haastattelija olisi tuntenut lähemmin tutkittavan organisaation ja sen toimijat. Narratiivien hankkiminen toteutui kuitenkin parhaiten johdon ja yrittäjien

kanssa. Myymäläpäälliköiden osalta päädyttiin käyttämään teemahaastattelua aineistonkeruumetodina.

3.6 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysiä voidaan analyysimetodina käyttää sekä laadullisen että määrällisen datan purkamiseen. Tutkimuksen tarkoitus määrittää käytetäänkö sisällönanalyysiä induktiivisesti vai deduktiivisesti. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston kategorisointi etenee aineiston pohjalta ja siinä pyritään yksityiskohtaisesta tiedosta yleistykseen. Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähestymistapa pohjautuu aiempaan teoriaan ja siinä pyritään saavuttamaan yleisen tiedon avulla yksityiskohtaisempaa tietoa. (Elo & Kyngäs, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2013.) Tuomi ja Sarajärvi (2013) tuovat kahden edellä mainitun lähestymistavan ohelle abduktiivisen eli teoriaohjaavan sisällönanalyysin, joka etenee kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysikin, mutta ero tulee siinä, miten aineisto liitetään analyysin loppuvaiheessa teoreettisiin käsitteisiin.

Tässä tutkielmassa haastatteluaineiston analysoimisessa mukailtiin Tuomen ja Sarajärven (2013, 109) sekä Elon ja Kynkään (2008) esittämää kuvausta induktiivisen sisällönanalyysin toteuttamisesta. Tutkimusongelma muodostui kauppakeskusjohdon esittämän tilannekuvan perusteella ja aiheeseen sopiva teoreettinen viitekehys löydettiin tämän tutkimusongelman pohjalta. Analyysin loppuvaiheessa kokoavan käsitteen muodostamisessa ajatusprosessiin vaikutti jossain määrin tutkielman teoreettinen viitekehys, joten tältä osin voidaan sanoa, että analyysissä oli viitteitä myös Tuomen ja Sarajärven (2013) mainitsemasta teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä.

Analysoinnin lähtökohtana oli rajata kiinnostuksen kohde siten kuin tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus on edellä määritelty. Analyysin avulla pyrittiin saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin avulla kerätty haastatteluaineisto on mahdollista järjestää johtopäätösten tekoa varten (Grönfors, 1982).

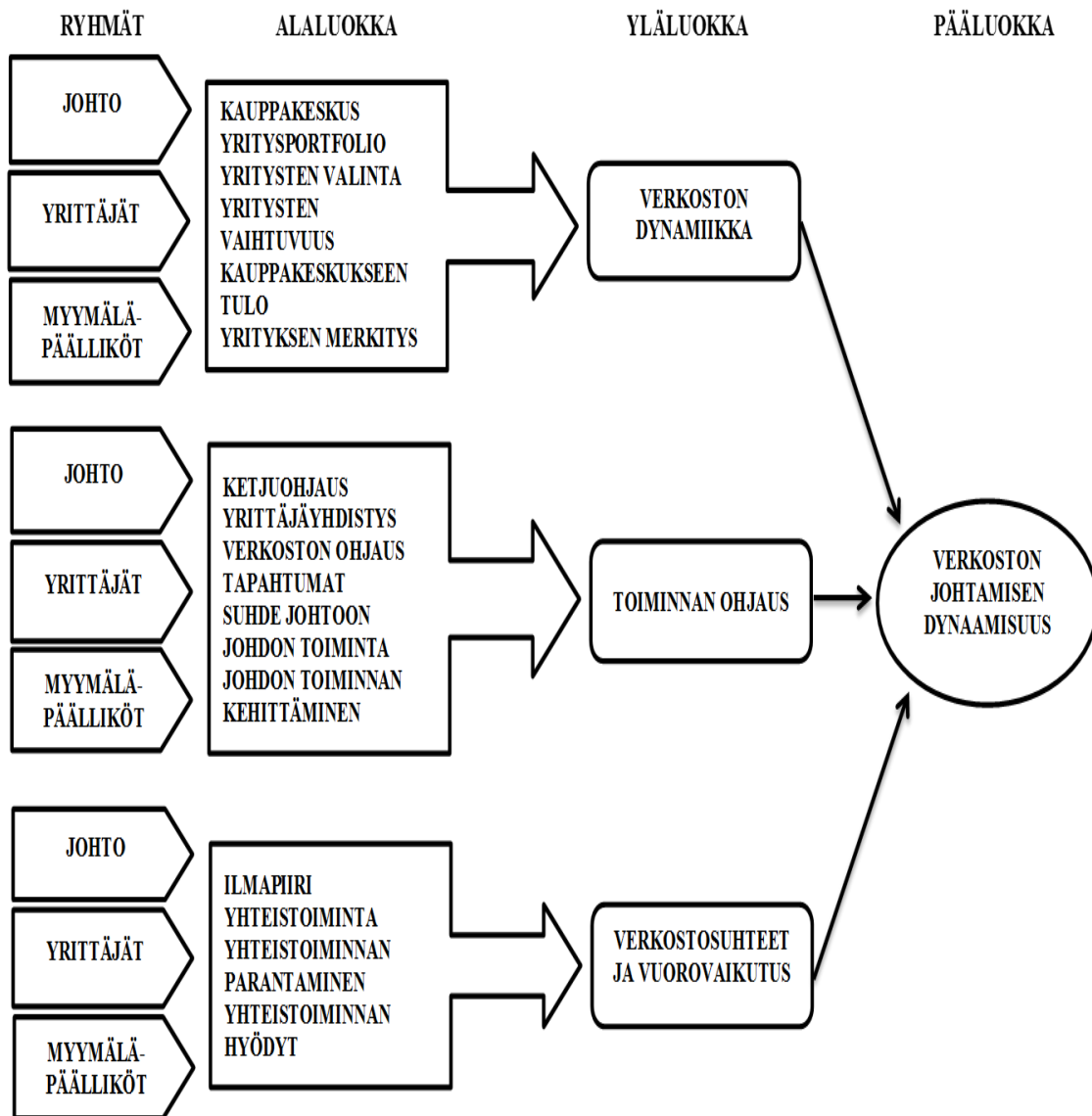
Analyysiyksiköt on valittu tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaan käsitteitä yhdistelemällä on pyritty saamaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, joka etenee empiirisestä aineistosta kohti konkreettisempaa näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 112).

Haastatteluaineiston analyysissä lähdettiin liikkeelle kuuntelemalla haastatteluja ja litteroimalla aineisto sanasta sanaan. Kirjallista aineistoa kertyi yhteensä noin 40 sivua. Litteroituun aineistoon perehtymisen jälkeen aloitettiin aineiston koodaus eli pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja merkitseminen. Eskolan ja Suorannan (1998, 155) mukaan koodausmerkeillä on viisi tehtävää:

- 1) Ne toimivat tekstin sisäisinä muistiinpanoina aineiston kohdalle annetusta tulkinnasta
- 2) Ne ja niiden selitteet jäsentävät tulkintoja yhdessä
- 3) Ne toimivat apuvälineinä tekstin kuvauksessa
- 4) Niiden avulla voidaan testata aineiston jäsenystä
- 5) Ne toimivat osoitteina eli niiden avulla voidaan etsiä kohdat joihin analyysissä halutaan seuraavaksi keskittyä

Analyysissä koodausyksiköksi määritettiin yksittäinen lause. Koodausyksikköjä muodostui aineistosta useita kymmeniä. Koodauksen avulla aineisto saatiin pelkistettyä, kun tutkielmalle epäolennainen aines karsittiin pois. Haastatteluaineistoa tarkasteltiin ryhmittäin siten, että johto, yrittäjät ja myymäpäälliköt olivat käsittelyssä erikseen. Tällä pyrittiin kartoittamaan ja tarkastelemaan onko kauppakeskustoimijoiden välillä eroja. Analysointiprosessin edetessä huomattiin, että koko haastatteluaineistosta voitiin muodostaa samankaltaisia luokkia ryhmästä riippumatta.

Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitettiin. Tässä vaiheessa koodatusta aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi ja nimetään niitä kuvaavan yläkäsitteen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2013.) Ryhmittelyssä haastatteluaineisto tiivistyi, kun yksittäiset tekijät sisällytettiin yleisempiin käsitteisiin. Koodatusta aineistosta muodostui yhteensä 18 alaluokkaa (kuvio 7).



Kuvio 7 Esimerkki aineiston abstrahointiprosessista

Aineiston analyysiä jatkettiin aineiston abstrahoinnilla, jossa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotellaan ja muodostetaan erotellun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Luokkien sisältä voidaan etsiä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yläkäsitteitä. Yläkäsitteiden luomisessa tiivistetään tiettyä teemaa koskevat näkemykset yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2013.) Aineistoa abstrahoimalla alakäsitteistä muodostettiin kolme yläluokkaa, jotka ovat verkoston rakenne, verkoston johtaminen ja verkostosuhteet.

Abstrahointiprosessia jatkettiin eteenpäin ja yläluokat yhdistämällä muodostettiin koko aineistoa kokoava käsite: verkoston johtamisen dynaamisuus. Abstrahointiprosessissa tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan yleinen käsite aineiston kategorisoinnin avulla (Elo & Kyngäs, 2008). Abstrahoinnin avulla pyrittiin empiirinen aineisto liittämään teoreettisiin käsitteisiin.

Haastatteluaineiston lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty kauppakeskus Zeppeliniltä saatua kirjallista materiaalia, joka sisältää muun muassa tarkempaa tietoa kauppakeskuksesta kokonaisuutena ja strategisia suunnitelmia kauppakeskuksen toimivuuden parantamiseksi. Tätä informaatiota kuljetettiin mukana aineiston analyysissä ja käytettiin hyödyksi abstrahointiprosessin loppuvaiheessa käsitteiden muodostuksessa.

4 ZEPPELININ YRITYSVERKOSTON DYNAMIIKKA

Tässä luvussa käsittelen empiirisen tutkimuksen tuloksia. Aineiston analysoinnissa koodauksen, ryhmittelyn ja edelleen abstrahoinnin pohjalta löytyi koko aineistoa yhdistävä pääluokka: yritysverkoston dynamiikka, jonka avaamiseen tämä luku keskittyy. Tutkielman tulokset esittelen avaamalla kolme yläluokkaa ja niiden alaluokat keskittymällä kauppakeskus Zeppelinin eri toimijaryhmien eli kauppakeskuksen johdon, yrittäjien ja myymäläpäälliköiden kertomuksiin ja kokemuksiin teemoista. Tämän luvun lopussa teen yhteenvedon edellä mainituista asioista ja peilaan tuloksia teoriaan verkostojohtamisesta.

4.1 Kauppakeskuksen rakenne ja imago

Kauppakeskuksen voidaan sanoa olevan dynaaminen kokonaisuus. Yritysverkosto elää jatkuvasti, kun liikkeitä lopettaa toimintansa ja uusia yrityksiä tulee tilalle. Kauppakeskus Zeppelinin dynaamisuus muodostuu kauppakeskuksen sisäisestä yritysvalikoimasta eli yritysportfolioista, uusien yritysten valikoitumisesta kauppakeskuksen yrityskokonaisuuteen ja kauppakeskuksen yritysten vaihtuvuudesta. Näitä tekijöitä tarkastellaan lähemmin seuraavaksi.

Kauppakeskuksen yritysportfolio

Kauppakeskuksessa tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman laaja-alainen yrityskokonaisuus. Zeppelinin yritys rakenne on kokonaisuutena melko monipuolinen. Zeppelinin yritysportfolioista löytyy tarvittavat perusasiat ja tietynlaiset painotukset ohjaavat Zeppelinin yritysprofiilia keskusta-alueiden ulkopuolella sijaitsevan kauppakeskuksen suuntaan. Zeppelinin johto määrittelee kauppakeskuksen profiilia seuraavasti:

”Kaupunkien keskustojen kauppakeskuksissa profiili voi olla erilainen, voi olla nuoriso eniten otettu huomioon. Kyllä meidän kauppakeskus on vaatepainotteinen. Tällaisissa kaupungin ulkopuolisissa kauppakeskuksissa on pakko olla jokin ankkuriliike, joka houkuttelee

asiakasvirtaa. Meillä se on Prisma. Se on kuitenkin se, joka luo sen perusasiakasvirran, päivittäistavara, jonka yhteydessä saatetaan tehdä muitakin ostoksia. Vaatepuolella selvä ykkönen on H&M, vaikka ulospäin näyttää siltä, että samanlaisia liikkeitä on paljon. H&M vetää kaikesta huolimatta monipuolisimmin porukkaa.” – Kauppakeskuksen johto

Zeppelinin yritysprofiili ja sitä myötä kuluttajalle näkyvä yritysten mainonta muokkaavat kauppakeskuksen imagoa tietynlaiseen suuntaan. Aktiivisimpia mainostajia Zeppelinissä ovat pienet liikkeet, jotka eivät välttämättä näy kuluttajan silmissä kaikista trendikkäimpinä ja houkuttelevimpina.

”Zeppelinin imago on liian maalaiskauppamainen. Aktiivisia täällä mainonnassa on Sun Korut, Nahka- Albertit, kukkakauppiat ja suutarit. Se, mitä näkyy asiakkaalle on näiden aktiivisesti yrittäjähdistyksessä toimivien yritysten mainokset. Suuret liikkeet kuten H&M, Kappahl, Stadium pitäisi näkyä mainonnassa jotta imagoa saisi muutettua.” – Yrittäjä

Yritysten valikoituminen kauppakeskukseen

Kauppakeskuksen omistajan näkökulmasta yritysten valinnassa kauppakeskukseen pyritään ensimmäisenä kriteerinä hakemaan kauppakeskuksen yrityskokonaisuuteen sopivaa liikettä. Toisena kriteerinä pyritään varmistamaan, että valittava liike täyttää omistajan asettamat kriteerit taloudellisuuden ja luotettavuuden suhteen. Eli ensisijaisesti kauppakeskus hakee yritysportfolioonsa liikettä, joka pystyy tuomaan kauppakeskukseen asiakasvirtaa, eikä tule ainoastaan jakamaan sitä. Valinnassa tarkastellaan asiaa kahdelta kantilta. Tarkastelussa on toisaalta kiinteistösijoittamisen näkökulma ja toisaalta kauppakeskus toimivana kokonaisuutena. Kiinteistösijoittamisen näkökulma asettaa valinnalle taloudelliset tavoitteet ja tuottotavoitteet tilanvuokrausta ajatellen. Kauppakeskus Zeppelinin kokonaisuuden näkökulmasta yritysten valinnassa tulisi ottaa huomioon mitä vuokrattavassa tilassa tehdään ja miten toiminta tukee kauppakeskusta kokonaisuutena.

*”Pitää pystyä maksamaan tietyn tasoisia vuokria ja sitten täydentämään sitä pakettia. Näiden kanssa tasapainoilua se sitten on.” –
Kauppakeskuksen johto*

Yritysten näkökulmasta kauppakeskus Zeppelinin houkuttelevuus liikekeskuksena perustuu hyvään sijaintiin suosittujen liikenneyhteyksien varrella, positiiviseen maineeseen luotettavana kauppapaikkana, riittäviin asiakasvirtoihin ja oman asiakassegmentin saavutettavuuteen. Yrityksen hakeutumiseen kauppakeskukseen vaikuttaa varmasti myös se, että kauppakeskuksesta usein löytyy muitakin saman toimialan yrityksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että samasta asiakasvirrasta hyötyvät useat toimijat. Toimintatavoiltaan tai valikoimaltaan uniikki liike lisää potentiaalisesti koko kauppakeskuksen asiakasvirtaa.

”Eli ollaan koettu että meidän asiakasryhmät, äidit, perheet, tyttäret on enemmän sitte kauppakeskuksissa. Sen takia ollaan keskitytty kauppakeskuksiin että saadaan mahdollisimman laaja ikäskaala asiakaskunnasta.” –Myymläpäällikkö

Yritysten vaihtuvuus kauppakeskuksessa

Kauppakeskuksen yrityskannassa olisi hyvä olla jonkin verran vaihtuvuutta, jotta kauppakeskus pystyisi säilyttämään ajankohtaisuutensa ja pysymään mielenkiintoisena kuluttajien silmissä. Kauppakeskus Zeppelinissä vaihtuvuus on ollut melko pientä. Ennen vuotta 2011 liikkeiden vaihtuvuus kauppakeskuksessa oli kahdesta kolmeen liikettä vuodessa. Vuonna 2011 tapahtuneen kauppakeskus Zeppelinin laajennuksen myötä uusia yrityksiä tuli kauppakeskukseen yli 20. Laajennuksen jälkeenkin vaihtuvuus on ollut melko pientä, noin kaksi liikettä vuodessa. Vaihtuvuus lisää toisaalta kauppakeskuksen houkuttelevuutta uusien asiakkaita kiinnostavien liikkeiden myötä, mutta toisaalta vaihtuvuuden voidaan ajatella kuvaavan myös sitä, miten liikkeet ovat kauppakeskuksessa onnistuneet. Hyvin menestyvässä kauppakeskuksessa yritysten vaihtuvuutta oletettavasti on jonkin verran, mutta se pysyy melko pienenä.

*”Meillä vaihtuvuus on ollu viime vuosina ehkä vähän liiankin pientä. --
Vaihtuvuuden yksi syy on se, että miten liikkeet ovat kauppakeskuksessa*

onnistuneet. Menestyneessä kauppakeskuksessa vaihtuvuus on aika pientä.” –Kauppakeskuksen johto

Yhteenveto

Kauppakeskus Zeppelin on sijainniltaan Oulun keskusta-alueen ulkopuolella. Se sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien varrella vilkkaalla liikepaikalla. Keskusta-alueiden ulkopuolella sijaitseviin kauppakeskuksiin lähdetään asioimaan usein koko perheen voimin, mikä asettaa tietynlaiset tarpeet kauppakeskuksen yritysvalikoimalle. Zeppelinissä yritysvalikoima on laidasta laitaan, löytyy liikkeitä niin aikuisille kuin myös perheen pienimmille.

Zeppelinin yrityskannassa näkyy myös se, että mukana on liikkeitä, jotka ovat olleet mukana jo vuosia, jopa Zeppelinin avaamisesta lähtien. Nämä liikkeet ovat myös näkyvästi mukana siinä, miten kauppakeskus näkyy ulospäin asiakkaille. Pienten perinteikkäiden liikkeiden mainostus ei välttämättä kaikille kuluttajille onnistu muokkaamaan kuvaa Zeppelinistä modernina kauppapaikkana, vaikka todellisuudessa Zeppelinin yritysvalikoimaan kuuluu myös isoja kansainvälisiä liikeketjuja, joista esimerkkinä H&M.

Hakemalla muutoksia kauppakeskuksen yritysrakenteeseen voitaisiin Zeppelinin yritysportfolioa muokata tietynlaiseen suuntaan. Yritysten valintapäätökset ovat kauppakeskusjohdon ja omistajan kannalta tärkeä kauppakeskusjohtamisen osa-alue. Yritysrakenteen suunnittelulla voisi olla myös vaikutus kauppakeskuksen yritysverkoston toiminnan tehostumiseen, jos saataisiin valikoitua oikeanlaiset liikkeet kokoonpanoon. Yritysverkoston toiminnan tehostuminen saattaisi puolestaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi siihen, miten kauppakeskuksen liikkeet osallistuvat koko kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin. Saamalla enemmän yrityksiä mukaan asiakkaille näkyvään mainontaan voitaisiin kauppakeskuksen imagoa mahdollisesti muokata entistä houkuttelevampaan suuntaan.

4.2 Toiminnan ohjaus

Kauppakeskuksen toiminnallisen kokonaisuuden muodostavat verkoston toimijat, joita ovat johto ja kauppakeskuksen yritykset. Tärkeimmiksi seikoiksi kauppakeskus Zeppelinin toiminnan ohjauksessa nousevat kauppakeskusjohdon toiminta, johtosuhteet kauppakeskuksessa ja yrittäjyhdistyksen merkitys.

Kauppakeskusjohdon toiminta

Kauppakeskus Zeppelinin johdon operatiivista toimintaa on jalkautuminen liikkeiden tasolle ja keskustelu liikkeiden toiminnasta vastaavien kanssa. Johtamistyöskentelyyn kuuluu myös havainnointi, jonka avulla pyritään kartoittamaan miten asiakasvirrat kehittyvät ja kuinka suuri osa tästä asiakasvirrasta kasvattaa kauppakeskuksen kassavirtaa.

*”Tietysti sellainen päivittäinen yhteistyö tarkoittaa sitä, että me ollaan tuolla jalkautuneena kauppakeskukseen ja keskustellaan myymäläpäälliköiden kanssa. Eli keskustellaan vähän niinku epävirallisemmin paljonkin, mutta enemmänkin pitäis käydä.” –
Kauppakeskuksen johto*

Kauppakeskusjohdon työkaluna johtamisessa ovat myös sähköiset viestimet ja puhelin. Yhteydenpito ja viestin välittyminen ovat tärkeitä seikkoja ajatellen yrityskokonaisuuden toimintaa ja luottamuksen rakentumista.

*”Kanssakäyminen johdon kanssa on meillä ollu etupäässä työasioita, arkipäiväisiä juttuja, viestitään kuulumisia sähköpostitse ja puhelimitse.”
–Yrittäjä*

Virallisen viestinnän lisäksi kauppakeskusjohto on jossain määrin onnistunut luomaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa avoin kommunikaatio olisi mahdollista.

”Kauppakeskuksen puolelta on sitten viralliset tiedonannot ja muut, mutta niinku silloin kun haluat ottaa yhteyttä on helppo lähestyä, eikä oo

*mitään isoja väliportaita ja on helppo tulla henkilökohtaisesti.” –
Myymläpäällikkö*

Zeppelinin johtamistyöskentelyssä on havaittu myös epäkohtia, joihin toivotaan parannuksia sekä yrittäjien että myymäläpäälliköiden taholta.

”Yks asia minkä oon kokenu siitä marraskuun alusta lähtien niin kukaan ei oikeestaan oo tullu kysymään toiveita tai kehitysideoita.” –Yrittäjä

*”Enemmän toivoisin johdolta sellasta jalkautumista tänne lattiatasolle. Sitä kautta varmaan tulis sitten ne ideat ja asiat esiin mitä tarpeita on.”
–Myymläpäällikkö*

Johtosuhteet kauppakeskuksessa

Ilmapiirin parantamisessa ja luottamuksen synnyttämisessä johdon luomat suhteet kauppakeskuksen yrityksiin ovat erityisen tärkeitä. Johtaminen ainoastaan viestimällä sähköisesti on hitaampaa kuin suorien kontaktien ottaminen ajatellen luottamuksellisempien johtaja-alaisuhteiden kehittymistä. Jalkautumalla lattiatasolle johto voi kehittää johtamisilmapiiriä ja edesauttaa vuorovaikutteisemmän suhteen kehittymistä yritysten ja johdon välille. Kauppakeskuksen johtaminen on hankalaa jos ei kyetä saavuttamaan kauppakeskuksen yrityksiä. Tulisi löytää keinot, jolla viestintä menee kohteeseensa ja saadaan muutosta aikaiseksi.

”Kyllähän sähköpostia on tullu, mihin on saanu laittaa kommenttia, mutta pienessä työyhteisössä kun ollaan niin olis ehkä toivonu että johto olis enemmän kiinnostunu toimintaympäristöstä.” –Yrittäjä

”Toimintaa vois viedä enemmän siihen suuntaan et ollaan enemmän face-to-face ihmisten kanssa. Ei jokainen yrittäjä ehdi kerran kuussa toimistoon käymään johtoa tapaamaan joten vois olla että ihan kerran vuodessa olis kauppakeskuksen yhteinen kokoontuminen jossa suunniteltais tulevaa vuotta kerrottais tulevista suunnitelmista.” –Myymläpäällikkö

Vaikka kauppakeskuksen johto on myös omistajan edustaja ja vuokraisäntä, on johdon ja kauppakeskusten yritysten yhteinen päämäärä saada asiakasvirtaa kauppakeskukseen. Tämän yhteisen tavoitteen viestiminen osallistumalla toimintaan lattiatasolla on yksi tärkeä keino johdolle vaikuttaa luottamuksellisen ilmapiirin rakentumiseen kauppakeskuksessa.

”Tietoa pitää toki kerätä tarpeeksi ja analysoida, jotta se ei olisi tietyn kaupan mielipide miten asioita tulisi hoitaa. Siihen, että meidän asiakkaat, eli vuokralaiset voi hyvin, etsitään koko ajan konsteja. Hyvinvointi lähtee siitä, että täällä käy asiakkaita.” –Kauppakeskuksen johto

Kauppakeskusjohdon toiminnalle Zeppelinissä haasteita aiheuttavat erityisesti ketjuyritysten osalta ketjuyritysten johdon asettamat säännöt ja rajoitteet esimerkiksi yritysten omakohtaisen markkinoinnin suhteen. Kauppakeskus Zeppelinissä jotkut merkittävyydeltään ”keskibränditason” muotiliikkeet ovat vahvasti ketjuohjattuja ja niiden ketjutason ohjaus saattaa tapahtua ulkomailta käsin. Ketjuyrityksen johto on saattanut joissain tapauksissa jopa kieltää yrityksen osallistumisen kauppakeskuksen yhteiseen toimintaan.

”Erityisesti ketjuyrityksissä yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä ovat ketjun johdolta asetetut rajoitteet muun muassa markkinoinnin suhteen.” – Kauppakeskuksen johto

”Tietysti nyt oma markkinointi, mutta tosin meidän ei mainosteta missään, että se on meidän tyyl. Markkinointirahat käytetään sit muuhun, niinku työntekijöiden virkistystoimintaan. Markkinointipäätökset tulee meille ihan korkeimmalta johdolta eikä yksittäiset liikkeet voi siihen vaikuttaa.” –Myyväläpäällikkö

Yrittäjähdistyksen merkitys

Kauppakeskus Zeppelinissä yrittäjähdistys on johdon näkökulmasta väline, jonka kautta se voi ohjata kauppakeskuksen toimintaa. Kauppakeskuksen yrityksille yrittäjähdistys on väline, jonka kautta ne voivat saada ajatuksiaan ja ääntänsä

kuuluville kauppakeskuksen asioihin vaikuttaakseen. Määrämuotoinen toiminnan ohjaus tapahtuu yrittäjähdistyksen kautta. Myös kauppakeskuksen markkinointi ja sen toteuttaminen tapahtuvat yrittäjähdistyksen kautta. Markkinoinnin osalta kauppakeskus Zeppelinin yrittäjähdistyksen toiminta rajoittuu suhteellisen pienen ryhmän tekemään yhteistyöhön, sillä siinä mukana ovat lähinnä yrittäjähdistyksen hallitus ja markkinointityöryhmä.

*”Tämä yhteisö joka tässä on nyt toiminu 17 vuotta, on se väline jonka kautta yritykset voivat asioihin vaikuttaa. Sekin on aika passiivista ja enempi johdon vetämää se toiminta siinä yhdistyksessäkin” –
Kauppakeskuksen johto*

Yrittäjähdistyksen kautta järjestetään kauppakeskus Zeppelinissä tapahtumat, joita ovat muun muassa kauppakeskuksen yhteiset menekinedistämisskampanjat ja juhlat. Tapahtumat ovat johdolle yksi keino vaikuttaa kauppakeskuksen ilmapiirin paranemiseen ja luottamuksen kasvuun. Kauppakeskuksen yrityksille tapahtumat antavat mahdollisuuden verkostoitua mikä vahvistaa kauppakeskuksen yritysverkoston rakennetta. Tapahtumat voidaan nähdä puhtaasti osana kauppakeskuksen markkinointia ja brändin rakentamista, mutta lisäksi tapahtumien myötä liikkeiden aktiivisuustaso nousee.

”Kauppakeskuksessa johdon ohella yrittäjähdistys ohjaa toimintaa. Yrittäjähdistys ja johto toimivat tiiviissä yhteistyössä. Yrittäjähdistyksellä on iso rooli yhteistoiminnasta päätettäessä. Yhteiset tapahtumat ja markkinointi johdetaan sieltä käsin, toki yrittäjiä kuunnellen ja kunnioittaen.” –Myymäläpäällikkö

Yhteenveto

Kauppakeskusjohdon tärkeänä työkaluna päivittäisessä johtamistyöskentelyssä on henkilökohtaisen kontaktin ottaminen. Yritysverkoston toimivuutta tehostaa avoin kommunikaatio. Avoin kommunikaatio perustuu luottamukseen ja tärkeä tekijä luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa on käytännössä johdon

jalkautuminen liiketoimintatasolle. Jalkautuminen liiketoimintatasolle on osoittautunut myös kehityskohteeksi Zeppelinin kauppakeskusjohdon toiminnassa.

Luottamuksellisten johtosuhteiden luomiseksi tärkeäksi tekijäksi nousee myös viestintä ja sen saavuttavuus. Halutun tavoitteen viestiminen ja viestin perille meneminen organisaatioon on erityisen tärkeää päämäärän saavuttamista ajatellen.

Yrittäjähdistyksen toimintaan tulisi saada aktivoitua enemmän yrityksiä. Tällä tavoin olisi mahdollista toteuttaa laajamuotoisempaa mainontaa ja tehostaa kauppakeskuksen näkyvyyttä kuluttajille. Yritysten oma aktiivisuus asiassa vaikuttaa koko kauppakeskuksen toiminnan tehostumiseen ja tämä luonnollisesti vaikuttaa positiivisesti myös yksittäisen liikkeen toimintaan.

”Ollaan saatu yrityksenä paras hyöty siten että ollaan itse oltu aktiivisia kauppakeskuksen johdon suuntaan” –Myymläpäällikkö

Yrittäjähdistyksen markkinointimaksua nostamalla ja järjestämällä markkinointityöryhmän rakentuminen selkeämmin siten, että se koostuisi yrittäjistä jotka päättävät mihin raha käytetään, voitaisiin yritykset mahdollisesti sitouttaa paremmin yrittäjähdistyksen toimintaan. Maksun ollessa korkeampi, yrityksiä kiinnostaisi mahdollisesti enemmän miten raha käytetään. Johdon rooli toiminnan organisoimisessa korostuisi tässä yhteydessä.

”Jos on irrallinen yrittäjähdistys niin se on ku katsomossa huutais jääkiekkopelissä. Eli voin haluta vaikuttaa tuonne, mutta sillä ei ole vaikutusta mun pelaamiseen tai menestymiseen.” –Yrittäjä

Velvoittamalla yritykset toimimaan yrittäjähdistyksessä perustuen vuokrasopimukseen ja säännöksiin voisi olla yksi keino aktiivisuustason nostamiseksi. Muuttamalla yrittäjähdistyksen toiminta vielä enemmän kauppakeskusjohdon vetämäksi voitaisiin ehkä tehostaa sen toimivuutta selkeämmän organisoinnin myötä. Toisaalta myös yhteistoiminnan avulla koko organisaatiolle koituvista hyödyistä viestiminen ja verkostorakenteen vahvistamisen positiivisten seurausten korostaminen mahdollisesti lisäisivät aktiivisuutta kauppakeskuksen yritysten keskuudessa.

Haasteena onkin saada mukaan yrittäjähdistyksen toimintaan sekä myös järjestettäviin tapahtumiin mahdollisimman paljon yrityksiä ja ideaalitalanne olisikin, että johdon lisäksi tapahtumien suunnittelussa ja järjestämisessä olisi mukana myös mahdollisimman monta kauppakeskuksen yritystä.

4.3 Verkostosuhteet ja vuorovaikutus

Kauppakeskuksen toimijoiden muodostama verkoston rakenne ja ihmisten väliset sosiaaliset suhteet muodostavat kauppakeskus Zeppelinin sosiaalisen pääoman. Verkostoitumisen myötä saavutettavat sosiaaliset suhteet auttavat toimijoita linkittymään olemassa oleviin verkostoihin ja käyttämään verkoston tarjoamia resursseja hyödykseen omassa liiketoiminnassaan. Vahvojen sosiaalisten suhteiden myötä esimerkiksi informaation saavutettavuus verkostossa nopeutuu. Kauppakeskuksen sosiaalista pääomaa on tässä käsitelty kauppakeskuksen ilmapiirin ja kauppakeskuksen yhteistoiminnan muodossa.

Kauppakeskuksen ilmapiiri

Kauppakeskuksen yritysten keskuudessa yksiomisteisuus ja ketjuomisteisuus on jakanut joukkoa jossain määrin kahtia. Tämän taustalla vaikuttaa varmasti oman yritystoiminnan kokeminen merkitykselliseksi henkilökohtaisella tasolla. Yrittäjällä henkilökohtainen riski ja panostukset ovat suurempia kuin esimerkiksi ketjuyrityksen myymäläpäälliköllä. Yrittäjien keskuudessa ilmapiiri koetaan kuitenkin pääosin hyväksi ja osa yrityksistä on omalla aktiivisuudellaan vahvistanut asemaansa Zeppelinin yritysverkostossa.

”Ilmapiiri vaikuttaa mun silmään ihan hyvältä, mutta tää on aikalailta jakautunu viime aikoina, kun merkittävimmät yritykset on yksiomisteisia ja sitten on ketjuja joiden omistajat ovat talon ulkopuolella. Se on porukkaa vähän jakanu, mutta en oo kuullu että olis mitenkään huonot välit yrittäjillä.” –Yrittäjä

”Liikkeiden väliset suhteet on minusta tosi hyvät, koetaan sellasta hengenheimolaisuutta” –Myymläpäällikkö

Kauppakeskuksen yhteistoiminta

Epävirallinen yhteistyö kauppakeskus Zeppelinin yritysten välillä ilmenee sosiaalisena kanssakäymisenä. Virallinen yhteistyö kanavoituu kauppakeskusyhdistyksen kautta ja on sitä kautta johdon ohjaamaa.

”Käyn lainaamassa maitoa naapuriliikkeestä. Sinänsä aika vähän, mutta kyllä niinku naapuriliikkeiden välillä on hyvä pitää suhteet kunnossa.” – Myymäläpäällikkö

”Se mihin me ollaan tähän asti osallistuttu on oikeestaan vaan puhtaasti markkinoinnillisia toimenpiteitä, eikä juuri muissa olla oltukaan mukana. En tiedä kuinka laajasti on olemassa yhteistoimintaa, mutta markkinoinnin kautta ollaan me mukana.” –Yrittäjä

Kauppakeskuksen johto näkee virallisen yhteistoiminnan liittyvän paljolti kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin:

”Yhteinen toiminta kulminoituu aika lailla tähän yhteismarkkinointiin. Siihen liittyvä motivointi on edelleen se ykkösasia, että liikkeet saataisiin ymmärtämään, että se olisi panostus eikä pakko, kuten kaikki muukin markkinointi.” –Kauppakeskuksen johto

Organisaatiolle järjestettävät koulutukset toimivat tarkoituksensa mukaisesti koulutustilanteina, mutta toisaalta koulutukset voidaan nähdä tilaisuuksina verkostoitua ja kehittää yhteistoimintaa. Kauppakeskus Zeppelinissä on järjestetty omistajan taholta koulutusta, joka on liittynyt asiakaspalveluun ja myynninedistämiseen. Kauppakeskus on liiketoimintaympäristönä tavallisesta kivijalkaliikkeestä poikkeava siten, että yhden toimijan huono maine saattaa vaikuttaa negatiivisesti koko kauppakeskuksen imagoon. Kauppakeskuksen johto määrittelee koulutuksen merkitystä seuraavasti:

*”Koulutuksen avulla on yritetty sitä tasoa nostaa, ja se liittyy usein näihin pienyrittäjiin, pienempiin liikkeisiin, koska siellä asiakaspalvelun taso saattaa poiketa huomattavastikin muun kauppakeskuksen tasosta.” –
Kauppakeskuksen johto*

Jossain määrin yksittäisen yrityksen vaikuttamismahdollisuudet koetaan pieneksi, eikä verkostoitumiseen panostamisella katsota saavutettavan tarpeeksi isoa hyötyä. Toinen tekijä on kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin menevä raha, joka on koettu osittain turhana menoeränä.

”Hyödyttääkö se verkostoituminen liikkeiden välillä vai pitäiskö efortti laittaa omaan tekemiseen?” –Yrittäjä

”Siks toisekseen ne jotka siitä eniten hyötyy ei panosta juuri mitään, mikä on sinänsä vähän kieroutunut tilanne.” –Yrittäjä

Halukkuutta verkostorakenteen vahvistamiselle kauppakeskuksessa kuitenkin on.

*”Yhteistyö vois olla tiivimpää ja varmaan on paljon yrittäjiä jotka ei tunne toisiaan ollenkaan täällä. Se on sellaista perinteistä suomalaista kanssakäymistä että ollaan tekemisissä tuttujen ihmisten kanssa.” –
Myymläpäällikkö*

Yhteenveto

Kauppakeskus Zeppelinin yhteistoiminnan kehittämisessä oikeiden väylien löytäminen on osoittautunut haasteelliseksi. Tärkeimmät seikat yhteistoiminnan kehittämisessä ovat kauppakeskuksen yhteismarkkinointi, kauppakeskuksen yhteisiin tapahtumiin aktivoiminen ja kauppakeskuksen epävirallisemman yhteistoiminnan parantaminen. Yhteismarkkinointiin liittyvällä motivoinnilla tulisi saada liikkeet ymmärtämään sen mahdollisuudet asiakasvirtojen kasvattamisessa. Tällä hetkellä maksut yhteismarkkinointiin liittyen koetaan osittain pakollisiksi, vaikka maksut tulisi ehkä paremminkin kokea panostuksiksi oman yrityksen menestyksen parantamiseksi.

Haasteita epävirallisen yhteistyön kehittämiseksi saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että yritykset saattavat kokea toistensa suosittelun ongelmaksi kilpailutilanteen vuoksi.

Sosiaalista verkostoa vahvistamalla saataisiin ehkä näkökulmaa muutettua siten, että kauppakeskus ei olisi vain joukko erilaisia toimijoita, jotka kilpailevat keskenään. Kauppakeskusjohdon tulisi selkeästi pyrkiä viestimään, että mitä enemmän asiakkaita kauppakeskukseen tulee, sitä enemmän potentiaalisia asiakkaita tulee kaikille kauppakeskuksen liikkeille. Monet liikkeistä edelleen keskittyvät ainoastaan omaan toimintaansa ja omaan markkinointiinsa, eivätkä näe kauppakeskuksen kokonaismarkkinoinnin potentiaalia. Kivijalkaliikkeille ominainen tapa keskittyä vain omaan toimintaansa ei ole ehkä paras toimintamalli kauppakeskuksessa, sillä vahvistamalla kauppakeskuksen yritysverkoston rakennetta yhdestä uudesta asiakkaasta saattaa hyötyä useampi liike.

Kaikki kauppakeskuksen yrityksen eivät näe yhteistoimintaan ja sosiaalisiin aktiviteetteihin osallistumista merkityksellisenä oman liiketoimintansa menestystä ajatellen.

”Sitten on pikkujoulut ja syyspäivät mihin ei kyllä meidän yrityksestä oo kukkaan osallistunu.” –Yrittäjä

Yhteistoiminta ilmenee ainakin epävirallisessa muodossa sosiaalisena kanssakäymisenä. Halukkuutta myös ketjuyritysten myymäläpäälliköiden taholta yhteistoimintaan on. Ketjuyrityksissä ketjutason johto sanelee voimakkaasti suuremmat toimintalinjaukset. Osallistumishalukkuudesta huolimatta myymäläpäälliköiden vaikutusmahdollisuudet isompiin päätöksiin ovat vähäiset tai olemattomat.

Tapahtumien myötä kauppakeskus Zeppelinissä on kuitenkin saatu aktivoitua yhteiseen sosiaaliseen toimintaan jopa ketjuohjattuja liikkeitä, jotka eivät muilta osin osallistu kauppakeskuksen määrämuotoiseen yhteistoimintaan, kuten kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin. Epävirallisten yhteistyösuhteiden luominen ja kehittäminen vahvistaa verkoston rakennetta ja vaikuttaa positiivisesti kauppakeskuksen toimivuuteen. Epävirallisemmin yritykset voisivat tukea toisiaan erilaisilla asioilla,

kuten esimerkiksi suosittelemalla toisiaan, ja näin vahvistamalla yritysverkoston sidoksia. Samasta asiakasvirrasta hyötyisi useampi liike tällä tavoin.

Kauppakeskuksen järjestämä koulutus ei ole oikein ottanut tuulta alleen alhaisen osallistumisprosentin ja kiinnostuksen myötä. Johdon haasteena tässä olisi tehokkaammin viestiä ja tuoda esille koulutuksen hyödyt koko organisaatiolle ja tätä kautta myös yksittäiselle yritykselle. Koulutuksesta hyötyisi potentiaalisesti koko kauppakeskus, kun esimerkiksi asiakaspalvelun standardeja kauppakeskuksessa saataisiin nostettua.

4.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kauppakeskuksen yritysverkoston rakenne

Verkoston arkkitehtuuri eli sen rakenne koostuu kolmesta tekijästä: noodeista, sidoksista ja verkoston muodosta. Noodit ovat verkoston toimijoita ja voivat olla esimerkiksi yksilöitä, työyksiköjä tai organisaatioita. Tässä tutkielmassa tarkasteltavassa verkostomaisessa organisaatiomuodossa noodeja ovat kauppakeskus Zeppelinin yritykset ja kauppakeskuksen johtoporras. Osa kauppakeskuksen liikkeistä on yksityisyrittäjiä ja osa toimijoista globaaleja ketjuyrityksiä. Kauppakeskuksen toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet muodostavat verkoston sidokset. Sidokset voivat ilmetä vahvoina ystävyysuhteina tai heikompina kumppanuussuhteina. Sidosten tyyppin ja vahvuuden myötä muodostuu verkoston rakenne.

Vahva toimija on merkittävässä asemassa yritysverkoston kokonaisuuden muodostumisessa. Vahva toimija houkuttelee ympärilleen muita toimijoita ja houkuttelee samalla myös asiakkaita. Kauppakeskus Zeppelinissä vahvana toimijana tai veturiyrityksenä on vähittäiskauppa Prisma. Yritysrakenteen suunnittelussa ja yritysten kauppakeskukseen valinnassa voisi pyrkiä vielä paremmin ottamaan huomioon kauppakeskuksen yrityskokonaisuuden tarpeet ja miettimään kokonaisuutta verkoston rakenteen vahvistamisen kannalta.

Verkosto rakentuu vahvojen sidosten ympärille. Vahva sidos houkuttelee ympärilleen yhteistyökumppaneita tehokkaammin kuin heikko sidos. Kauppakeskus Zeppelinissä yritysverkosto voisi selkeämmin rakentua ystävyysuhteiden ympärille. Vahvojen toimijoiden ympärille rakentuva verkosto saavuttaa tehokkaammin verkoston hyötyjä. Toisaalta vaikutusvaltaisella toimijalla tai vaikutusvaltaisen sidoksen osapuolilla on myös mahdollisuus muokata ympärilleen rakentuvasta verkostosta mieleisensä vaikuttamalla verkoston muotoon sen toimijoiden kautta. Tässä yhteydessä tulisi ottaa huomioon se, että yhden toimijan näkemys verkoston rakenteesta ei välttämättä kuvasta optimaalista verkostoa.

Verkoston laajenemisen kannalta vahvojen sidosten kautta rakentuva verkosto on sidosrakenteeltaan tiivis ja vahva. Laajennettaessa verkostoa ainoastaan vahvojen sidosten kautta saavutetaan kuitenkin melko nopeasti saturaatiopiste, eikä verkostoon riitä enää uusia tekijöitä laajentamaan rakennetta. Myös heikkojen sidosten kautta laajenevalla verkostolla on mahdollisuus saavuttaa laajemmalle levittäytynyt verkostorakenne kuin ainoastaan vahvoja sidoksia hyödyntävä verkosto. Uusia toimijoita kannattaa hyödyntää verkostossa jo näiden omaamien resurssien takia. Laajemmassa verkostorakenteessa hyödyllinen resurssipohja kasvaa ja levittäytyy laajemmalle alueelle. Kauppakeskus Zeppelinissä uusien yritysten pääsy verkostoihin tulisi tehdä helpoksi, jotta voitaisiin saavuttaa paremmin verkoston hyödyt. Ilmeisesti verkostoihin pääsy on jossain määrin koettu hankalaksi kun toisilleen tutut ihmiset asioivat tutuissa piireissään. Tässä yhteydessä tulisikin korostaa verkostoitumisen hyötyjä ja sitä kautta mahdollisesti saavutettavaa kilpailuetua.

Kauppakeskuksen johtaminen

Kauppakeskuksen johtamisen voidaan nähdä mukailevan Mitrosen (2002) esittämää hybridioorganisaation johtamisen mallia: johtamisen kohteena ovat sekä taloudellinen että ammatillisen tai yhteisöllisen toiminnan johtaminen. Johtamisen kohteena ovat toisaalta yrittäjien välinen yhteistoiminta ja toisaalta yrittäjien oma toiminta.

Kauppakeskuksen toiminnallisen kokonaisuuden muodostavat verkoston toimijat, joita ovat johto ja kauppakeskuksen yritykset. Verkoston tarkoituksena on sen positiivisten vaikutusten kerryttäminen ja niiden saattaminen laajalle verkoston rakenteisiin.

Verkoston positiivisten vaikutusten saavuttaminen edellyttää verkostokyvykkyyksien kehittämistä. Näiden kyvykkyyksien kehittäminen on haaste toisaalta johdolle ja toisaalta jokaiselle verkosto-organisaation jäsenelle. Zeppelinissä kauppakeskusjohdon tulisi tehokkaammin pyrkiä vaikuttamaan verkostokyvykkyyksien kehittämiseen. Oman verkoston ja verkostokyvykkyyksien tuntemus vaikuttaa verkostoitumisen kehittämiseen. Haasteena johdolle on tässä toimijoiden verkostoitumiskyvyn kehittäminen.

Päämäärän saavuttamisen kannalta oikeiden toimijoiden tunnistaminen organisaatiosta ja näiden sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen on tärkeä osa verkostojohtamista. Kyse on oman yritysverkoston tuntemuksesta siten, että sopivimpien resurssien löytäminen havaittuun muutostarpeeseen nähden olisi mahdollista. Kauppakeskus Zeppelinissä tulisi ensin tunnistaa muutostarve ja löytää oikeat ihmiset ja tarvittavat resurssit muutoksen aikaansaamiseksi. Oman organisaation tuntemus on tässä johdolle tärkeää, jotta voitaisiin liittää oikeat komponentit verkostostrategiaan. Muutoksen aikaansaamiseksi tulisi myös sitouttaa tunnistetut toimijat ja määrittää näiden roolit esimerkiksi virallisin sopimuksin. Kauppakeskuksen yritysverkoston vuorovaikutussuhteita vahvistamalla johto voi pyrkiä varmistamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

Organisaation muutostarpeet voidaan havaita esimerkiksi verkoston rakenteessa siten, että verkostoa halutaan laajentaa kasvattamalla verkoston toimijoiden määrää tai vahvistamalla toimijoiden välisiä sidoksia. Verkoston rakennetta voidaan vahvistaa esimerkiksi vahvistamalla verkoston vuorovaikutussuhteita. Luomalla luottamuksellinen ilmapiiri ja tekemällä avoin kommunikaatio mahdolliseksi voidaan verkoston vuorovaikutussuhteita vahvistaa. Verkostojen johtamisessa luottamuksen rakentaminen ja toimiva viestintä ovat tärkeässä asemassa.

Verkoston vahvempien toimijoiden asema näkyy myös yritysverkoston johtamisessa toisaalta haasteena, mutta toisaalta myös mahdollisuutena. Vahvemmillä toimijoilla on enemmän valtaa verkoston muihin toimijoihin verrattuna. Rakentamalla luottamukselliset suhteet kauppakeskuksen vahvoihin yrityksiin, voidaan tehostaa yritysverkoston johtamista esimerkiksi siten, että välitetty informaatio leviää

tehokkaammin koko verkostoon. Verkostosuhteet ovat pääosassa verkoston johtamisessa, sillä suhteiden kautta verkostot syntyvät ja laajenevat.

Sosiaaliset suhteet

Verkostot ja sosiaaliset sidokset tarjoavat pääsyn resursseihin sosiaalisten suhteiden myötä. Sosiaalinen pääoma on havaittavissa myös vuorovaikutussuhteiden osapuolten välisissä päätöksentekoprosesseissa ja asioista tehtävissä tulkinnoissa. Sosiaalinen pääoma näkyy verkostossa sen kontaktien määränä ja laatuna. Yritysverkoston toimivuuden kannalta sosiaalisen pääoman hyödyt saadaan tehokkaimmin käyttöön kun tiedetään mistä verkostossa löytyy paras tieto.

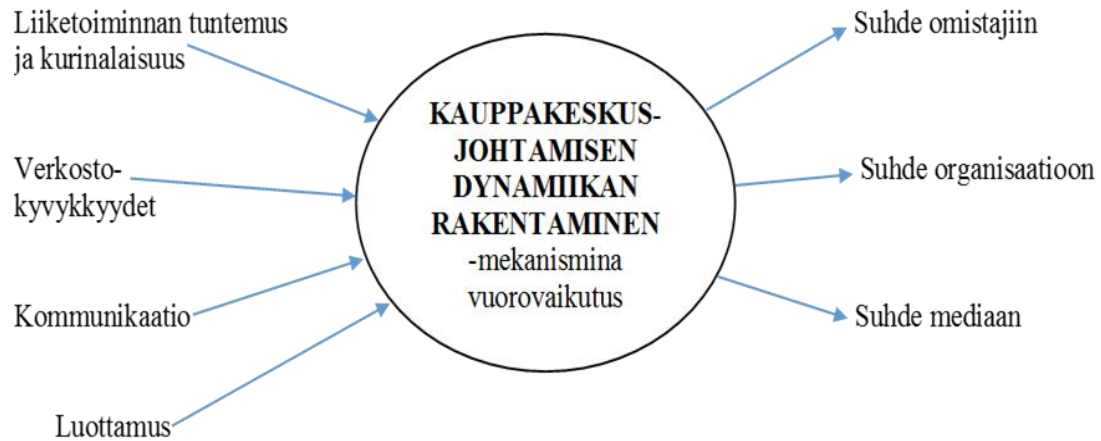
Tärkeä elementti myös sosiaalisen pääoman rakentumisessa on luottamus. Luottamuksen rakentuminen vie aikaa ja se rakentuu yhteisen toiminnan, yhteisten tekojen sekä yhteisten kokemusten kautta. Luottamuksen lisääntyminen vähentää sosiaalisista suhteista esimerkiksi epävarmuutta ja toiminnan hankaluutta. Luottamuksen puute johtaa toiminnan hidastumiseen, sillä asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon menee enemmän aikaa. Luottamuksen myötä verkostossa mahdollistuu avoimempi kommunikaatio, mikä tehostaa esimerkiksi informaation leviämistä verkoston sisällä.

Johtamisen dynamiikka

Kauppakeskuksen johtamisen dynamiikan rakentumista voidaan havainnollistaa kuviolla (kuvio 8). Johtamisen mekanismina on vuorovaikutus. Kauppakeskuksen johtamisessa tulisi pyrkiä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, jotta avoin kommunikaatio olisi mahdollista. Tämä edellyttää johdolta liiketoiminnan tuntemusta ja verkostokyvykkyyksiä. Verkoston johtajan tulisi kyetä vaikuttamaan ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan verkoston päämääriin oikeanlaisen motivoinnin kautta. Epävirallisten suhteiden hyödyntäminen on tässäkin yhteydessä tärkeä tekijä. Avoin kommunikaatio on toimivan vuorovaikutussuhteen edellytys.

RESURSSIT
-Mitä tarvitaan?

VERKOSTOSUHTEET
-Missä toimitaan?



Kuvio 8 Kauppakeskusjohtamisen dynamiikan rakentaminen

Verkostosuhteet, joissa kauppakeskusjohto toimii, ovat sekä kauppakeskuksen sisällä että sen ulkopuolella. Kauppakeskuksen toiminnallisen kokonaisuuden ja liiketoiminnallisen menestyksen kannalta tärkeimpiä ovat suhteet kauppakeskuksen toimijoihin eli liikkeisiin. Olennaisia ovat myös suhteet mediaan ja omistajiin. Media vaikuttaa kauppakeskuksesta kuluttajien silmissä rakentuvaan kuvaan ja omistaja on kiinnostunut kauppakeskuksen liiketoiminnallisesta menestyksestä.

Yhteistoiminnan hyödyt

Verkostoitumisesta ja verkostossa toimimisesta voidaan saada erilaisia positiivisia seurauksia kauppakeskuksen yrityskokonaisuutta ajatellen. Verkostomaista ajattelutapaa suosimalla voidaan saada näkökulmaa pois yksittäisen kivijalkaliikkeen tavasta toimia, jossa keskitytään ainoastaan oman liikkeen menestykseen. Koko kauppakeskuksen menestykseen perustuva yhteistoiminnallisempi ajattelutapa voi vaikuttaa koko kauppakeskuksen menestyksen parantumiseen, mikä vaikuttaa positiivisesti myös yksittäisen toimijan liiketoimintaan.

Verkoston hyötynä voidaan ajatella koko kauppakeskuksen parantunutta palvelua, kun liikkeet tuntevat paremmin toistensa vahvuudet ja osaavat tätä kautta suositella toisiaan. Toimijoita aktivoimalla ja saamalla heitä enemmän mukaan yhteistoiminnasta päättämiseen ja yrittäjyhdistyksen toimintaan, voidaan parantaa koko kauppakeskuksen yhteistoiminnallista kokonaisuutta. Paremman yhteistoiminnan myötä voidaan parantaa myös kauppakeskuksen kokonaismainontaa, millä on oletettavasti positiivinen vaikutus kauppakeskuksen imagoon ja kävijämääriin. Tämä taas lisää kauppakeskuksen kokonaismyyntiä, mikä näkyy liiketoiminnan parantumisena myös yksittäisellä toimijalla.

Verkoston rakennetta vahvistamalla voidaan tehostaa myös informaation kulkua kauppakeskuksessa. Informaation parempi liikkuvuus tehostaa kauppakeskuksen sisäisiä prosesseja, joista esimerkkinä voidaan mainita kauppakeskuksen johtamisprosessit. Verkostoituminen ja yhteistoiminnan tehostuminen parantavat myös ilmapiiriä kauppakeskuksen toimijoiden välillä. Luottamuksen kasvaessa verkoston sidokset vahvistuvat.

Kauppakeskuksen yhteistoimintaan on helpompi sitouttaa pieniä toimijoita kuin suuria. Pienempien toimijoiden sitouttamisen kautta voidaan verkoston rakennetta laajentaa ja verkoston positiiviset vaikutukset leviävät syvemmälle organisaatioon. Suurempien ketjuyritysten ohjausjärjestelmät ovat hyvinkin jäykkiä eikä pelivaraa yhteiseen toimintaan panostamiseen juurikaan ole. Kansainvälisten ketjuyritysten mukaan saamisella voitaisiin kasvattaa mainonnan näkyvyyttä ja samalla myös koko kauppakeskuksen liiketoiminnallista menestystä.

Verkostoitumisen myötä voidaan saavuttaa sellaisia resursseja mitä ei muuten olisi saavutettavissa. Tuntemalla toisten liikkeiden vahvuudet, voidaan suositella niitä asiakkaille ja tämän myötä kauppakeskuksen kokonaisuus toimii tehokkaammin yhdessä. Positiivisia verkostoitumisen vaikutuksia ovat myös kilpailukyvyn kannalta oikeisiin asioihin keskittyminen sekä sisäisen suorituskyvyn ja tehokkuuden parantuminen. Verkostonrakenteen vahvistumisen myötä toimijalla on käytössään muiden verkoston yritysten tuki ja heidän osaamisensa täydentämässä toimijan omaa osaamista.

Hyödyllinen verkosto parantaa yrityksen sisäisiä kyvykkyksiä ja yrityksen tehokkuutta. Yritykset, jotka ovat luoneet ympärilleen optimaalisen verkostorakenteen, pystyvät tehokkaimmin hyödyntämään omia sisäisiä kyvykkyksiään. Verkostot myös mahdollistavat toimijoille pääsyn resursseihin, joita ei muuten markkinoilta olisi välttämättä saatavilla. Yrityksen kompetenssi ja sillä olevat resurssit muodostavat yrityksen houkuttelevuuden yhteistyökumppaneiden silmissä.

5 LOPUKSI

Tässä luvussa keskityn tutkielman johtopäätöksiin, tutkimuksen kontribuutioon sekä reliabiliteetin ja validiteetin arvioimiseen. Lisäksi arvioin tutkimuksen kannalta mielekkäitä jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa olen käsitellyt kauppakeskuksen yritysverkoston toimintadynamiikan vahvistamista. Kauppakeskusjohtamisesta ei ole olemassa paljon tutkimusta ja tämän tutkielman tehtävänä onkin ollut luoda uutta näkökulmaa kauppakeskusten johtamiseen. Tutkielmassa olen keskittynyt siihen, millä tavalla kauppakeskuksen yritysverkostoa voidaan vahvistaa. Tämä on tärkeää, koska kauppakeskuksen yhtenäiset pelisäännöt ja yhteistyö ovat olennainen osa kauppakeskusta ja mahdollistavat kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestyksen. Kuitenkaan tämä ei kauppakeskuksissa aina toteudu. Siksi tämä tutkielma on pyrkinyt selvittämään syitä tähän ja etsimään keinoja tilanteen parantamiseksi ja yhteistoiminnan vahvistamiseksi.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu verkostojohtamisen teorian ympärille. Tutkielmassa on myös tarkasteltu, millä tavalla sosiaalinen pääoma voi vahvistaa kauppakeskuksen toimijoiden välistä yhteistoimintaa. Sosiaalisen pääoman voidaan nähdä liittyvän verkostoteoriassa esiin nostettaviin noodeihin eli verkoston toimijoihin ja sidoksiin eli verkoston vuorovaikutussuhteisiin. Tutkielman keskeisimmät käsitteet edellä mainittujen lisäksi ovat verkostojohtaminen ja verkosto.

Kauppakeskuksen rakenteeseen kuuluvat sekä kauppakeskuksen johto että kiinteistössä toimivat erilaiset liikkeet. Osa liikkeistä on yrittäjävetoisia ja osa ketjuja. Kauppakeskuksen eri toimijoilla on eri lähtökohdat toimintaan. Toimijoiden tausta vaikuttaa kokonaisvaltaisesti niiden toimintaan, sillä esimerkiksi ketjuliikkeet ovat sitoutuneet ketjuohjaukseen, joka vaikuttaa esimerkiksi niiden markkinointilinjauksiin. Kuitenkin vain toimimalla kokonaisuutena, kaikki toimijat voivat saavuttaa hyötyjä, joita ne eivät voisi yksin toimiessaan saavuttaa. Huomioitavaa on myös, että

kauppakeskuksessa yritykset eivät välttämättä kilpaile keskenään, sillä kun kauppakeskuksen yritysportfolio on mietitty tarkkaan, yritykset voivat yhdessä toimien houkutella asiakasvirtaa myös toisilleen.

Kauppakeskukselle on siis ominaista, että sen rakenteeseen kuuluu erilaisia toimijaryhmiä, joilla voi olla erilaisia odotuksia toimintaa kohtaa sekä taustallaan erilaista sääntelyä, joka ohjaa toimintaa. Olen jakanut kauppakeskuksen toimijat tässä tutkielmassa kolmeen ryhmään. Tarkastelemalla näiden ryhmien kokemuksia olen pyrkinyt rakentamaan kokonaiskuvan kauppakeskuksen dynamiikasta sekä tunnistamaan mahdollisia eroavaisuuksia tahojen toiminnassa ja niiden ohjauksessa.

Ensimmäisen ryhmän muodostaa kauppakeskuksen johto, joka johtaa kauppakeskuksen toimintaa. Kauppakeskuksen johdon intresseihin omistajan ominaisuudessa kuuluu kauppakeskuksen liiketilojen vuokraus. Kauppakeskuksen johdon kannalta on tärkeää, että vuokrausaste pysyy korkeana ja että vuokralainen täyttää omistajan kriteerit taloudellisuuden ja luotettavuuden suhteen sekä täydentää halutulla tavalla kauppakeskuksen yrityskokonaisuutta.

Toisen ryhmän muodostavat kauppakeskuksessa toimivat ketjuyritykset. Ketjuyritykset voivat olla kansainvälisiä liikeketjuja, joiden toimintaa sääntelee usein ketjuohjaus, eikä yksittäisillä liikkeillä ole välttämättä juuri ollenkaan tai yhtään päätäntävaltaa esimerkiksi markkinointiin liittyvissä päätöksissä. Kauppakeskuksen toiminnan kannalta tämä voi aiheutua ongelmalliseksi, sillä vaikka yritysportfolio muodostuu yksittäisistä liikkeistä, pitäisi kauppakeskusta kyetä johtamaan yhtenäisenä kokonaisuutena, joka myös tarkoittaisi kaikkien yritysten sitouttamista esimerkiksi kauppakeskuksen yhteismarkkinointiin.

Kolmannen ryhmän muodostavat yksityisyrittäjät. Yksityisyrittäjillä on päätösvaltaa sitoutua kauppakeskuksen yhteisiin markkinointitoimenpiteisiin, mutta niiden budjetti voi olla rajallinen ja yhteismarkkinointiin sitoutuminen voi olla taloudellisesti suurikin panostus verrattuna siitä odotettuun hyötyyn. Pienet yritykset tarvitsisivat tässä suhteessa isompien yritysten tukea ja näkyvyyttä mainostamisessa, mutta näin ei välttämättä ole, koska ketjut mainostavat oman liikeketjunsä tasolla eivätkä osana kauppakeskuksen kokonaisuutta.

Nämä seikat aiheuttavat kauppakeskuksen johdolle paineita, ja ongelmaksi saattaa muodostua liikkeiden osallistuminen kauppakeskuksen yhteistoimintaan. Tämän tutkielman tutkimusongelma muodostuikin siitä, miten kauppakeskuksissa toimivien yritysten välistä yhteistyötä, kauppakeskuksen yhteismarkkinointia sekä yhteisiä pelisääntöjä voidaan vahvistaa, jotta yhteistyö tehostuu ja toiminta mahdollistaa kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestyksen. Tutkimusongelman pohjalta asetettiin yksi tutkimuskysymys ja kolme tarkentavaa kysymystä:

- Millaisin keinoin kauppakeskuksen yritysverkostoa voidaan vahvistaa?
 - Miten kauppakeskuksen yritysverkoston toimintadynamiikkaa rakentuu?
 - Millaisia hyötyjä kauppakeskuksen yritykset voivat saada yritysverkostosta?
 - Miten kauppakeskuksen yritysverkostoa voidaan vahvistaa toimijoiden yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi?

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan empiirisen aineiston pohjalta.

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen metodein. Tapaustutkimuksen oli tarkoitus tuottaa lisää tietoa kauppakeskuksen yritysverkoston dynamiikasta ja siitä miten verkostoa voidaan vahvistaa niin että kaikki verkostotoimijat voivat hyötyä. Tutkielmassa olen tarkastellut Kempeleessä sijaitsevan Kauppakeskus Zeppelinin yritysverkostoa ja eri ryhmien toimintaa verkostossa. Kauppakeskuksen omistaa kiinteistösjoiutusyhtiö Sponda, jonka tilannekuvasta saatiin tarkempaa kuvausta kauppakeskuksen tilanteesta ja ongelmakohdista johdon näkökulmasta. Tutkielman empiirinen aineisto muodostui kahdeksasta haastattelusta. Haastatteleamalla myös yrittäjiä ja ketjuja kauppakeskuksen johdon ohella pyrin rakentamaan kokonaiskuvan kauppakeskuksen toiminnasta ja yritysdynamiikasta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Kauppakeskus Zeppelinissä parannuskohteeksi osoittautui omistajien ja kauppakeskusjohdon mukaan liikkeiden osallistuminen kauppakeskuksen yhteistoimintaan. Tapaustutkimuksen tavoitteeksi muodostui selvittää mahdollisuuksia yhteistoiminnan parantamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tehostaa kauppakeskus Zeppelinin yhteistoimintaa ja kauppakeskuksen kokonaismarkkinointia asiakasmäärien ja myynnin kasvattamiseksi. Tapaus on Zeppelinin omistavan kiinteistösijoitusyhtiö Spondan kannalta tärkeä myös siinä suhteessa, että yhtiöllä on myös muita suuria kauppakeskuksia Suomessa ja se on avaamassa uuden Tampereelle. Tämän tutkielman tulokset voivat auttaa suunnittelemaan kauppakeskuksen yhteistoimintaa jo keskuksen avaamisvaiheessa. Verkostoteorian näkökulmasta tutkielman tulokset voivat auttaa tehostamaan kauppakeskusjohtamista laajemmalti.

Tapaustutkimuksen perusteella kauppakeskuksessa toimivat kolme ryhmää tunnistavat yhteistoiminnan parantamisen kannalta samat kolme kokonaisuutta, jotka liittyvät kauppakeskuksen johtamiseen:

1. kauppakeskuksen rakenne ja imago
2. toiminnan ohjaus
3. verkostosuhteet ja vuorovaikutus

Kokemukset näistä kokonaisuuksista kuitenkin eroavat kolmen ryhmän välillä. Tällöin ongelmalliseksi johdon kannalta muodostuu se, että sillä ei ole työkaluja sitouttaa eri ryhmiä verkostodynamiikkaan tarpeeksi kiinteästi. Lisäksi eri ryhmillä on eriäviä kokemuksia kauppakeskuksen rakenteesta ja imagosta, toiminnan ohjauksen tarpeesta ja sen onnistumisesta sekä verkostosuhteista ja vuorovaikutuksen onnistumisesta. Lisäksi yhteistoiminnan tarpeellisuudesta ajatellaan eri tavalla, mikä vaikeuttaa sitouttamista toimintaan yhteisen päämäärän puuttuessa.

Tarkasteltaessa yksityisyrittäjien suhtautumista yhteistoimintaan ja johdon toimintaan sen luomiseksi, heidän mielipiteistään on nostettavissa esiin, että johto ei ole riittävällä tasolla ollut yhteydessä yksityisyrittäjiin ja kuunnellut heidän mielipiteitään. Johdon puolesta asia on tunnistettu tärkeäksi, mutta silti kokemukset yrittäjien suunnalla asiasta ovat vajavaiset.

Ketjujen suhteen yhteistoiminnan kannalta ongelmallisimmaksi osoittautui se, että niiden ohjausta säännellään suuresti ketjun johdon taholta, eikä kauppakeskuksen johdolla ole vaikutusvaltaa niiden toimintaan. Tämän seurauksena kauppakeskuksen johto ei kykene asettamaan yhteisiä tavoitteita eikä sitouttamaan kaikkia ryhmiä toimintaan yhtenevässä määrin.

Yksityisyritykset kokevat, että ketjuliikkeitä tulisi saada enemmän mukaan yhteismarkkinointiin. Tunnettujen ketjuliikkeiden näkyminen kauppakeskuksen mainonnassa tuo lisää kiinnostusta mainontaa kohtaan ja samalla lisää pienempien yritysten näkyvyyttä. Yhteisen mainonnan myötä voidaan kasvattaa kokonaisasiakasvirtaa, mistä voivat hyötyä kaikki kauppakeskuksen liikkeet. Tässä voidaan nähdä se, että pienet yritykset toivovat suurempien osallistumista, kun taas suuret yritykset eivät välttämättä niin hyötyisi asiaan panostuksesta. Ketjuyritykset ehkä näkevät asian näin, koska niiden asiakasvirrat ovat jo tarpeeksi vilkkaat ja ketjuyrityksillä usein on oma ketjutason mainontansa. Suuret ketjut voivat myös kompensoida asiakasvirran hitautta joissakin kohteissaan vilkkaampien kauppapaikkojen liikkeiden asiakkailta ja tuloilla.

Pienet yritykset kokevat että isot yritykset saavat aikaan merkittävimmän asiakasvirran. Erikoisliikkeillä ei ole samanlainen asema. Kysymykseksi nouseekin, miten kauppakeskuksen johto voi aktivoida suurempia ketjuja yhteismarkkinointiin ja muuhun koko kauppakeskuksen etua ajavaan toimintaan, sillä johdon kannalta myös pienet liiketilat, joita paikoittavat yksityisyritykset, ovat tärkeitä. Jos niille ei riitä asiakkaita, ei vuokrausaste pysy korkeana. Tämä vaikuttaa taas koko kauppakeskuksen imagoon ja voi vahingoittaa myös ketjuyrityksiä, kun kauppakeskusta kokonaisuutena ei nähdä houkuttelevana, vaan asiakasvirrat ohjautuvat muihin alueen kauppakeskuksiin tai esimerkiksi keskustojen liikepaikkoihin.

Ketjut eivät koe tilannetta niin ongelmallisena. Tämä voi johtua osaltaan siitä, että ne kokevat olevansa enemmän osa ketjua kuin kauppakeskusta. Tilanne voi selittyä osaltaan myös sillä, että myymäläpäälliköillä ei ole samanlaista vastuuta liikkeestä kuin yksityisyrityksillä eikä sellaista tulostuuta toiminnasta kuin kauppakeskuksen johdolla. Suhde toimintaan jää näin etäiseksi. Henkilökunnan vaihtuvuus voi myös olla suurempaa, joka osaltaan vaikuttaa kokemukseen toiminnan kokonaisuudesta.

Sosiaaliset suhteet verkoston muiden toimijoiden kanssa eivät välttämättä muodostu niin syviksi eikä toimintaan lähdetä samalla intensiteetillä mukaan. Kun tämän lisäksi ketjuohjaus luo toimintaympäristölle vahvat puitteet ei sidos kauppakeskukseen ole vahva eikä toimintatapoja mietitäkään muutettavan.

Verkostojohtamisen teorian perusteella voidaan sanoa, että verkoston sisäisiä suhteita ja yhteisymmärrystä pitäisi parantaa, jotta voitaisiin saavuttaa kaikkia toimijoita hyödyttäviä tuloksia. Kuitenkin ensin pitäisi tunnistaa tämä yhteinen etu ja saada toimijat sitoutettua tämän edun tavoitteluun. Tämä on enenevässä määrin tärkeää ympäristössä, jossa kilpailu kasvaa ja uudet kauppapaikat pyrkivät kasvattamaan suosiotaan. Uusien kauppakeskusten noustessa taajamien ulkopuolelle, asiakkaat menettävän helposti mielenkiintonsa vanhoja keskuksia kohtaan ja täten vanhojen keskusten uusiutuminen ja verkostodynamiikan tehostaminen yhteistoiminnan kasvattamiseksi on tärkeää.

Tämän toimintaympäristön luominen on kauppakeskuksen johdon tehtävä. Onnistuakseen tässä:

- johtamisessa tulisi keskittyä verkoston suhteisiin ja pyrkiä luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen avoimen kommunikaation ja tehokkaan informaation kulun mahdollistamiseksi.
- pitäisi luoda puitteet sille, että yritykset voivat epävirallisella tasolla muodostaa suhteita, mikä tukisi myös virallisen tason toimintaa kuten yhteistä markkinointia ja kauppakeskuksen yhteisiä tapahtumia.
- yhteistä toimintaa yritysten välillä pitäisi järjestää enemmän

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteinä perustuvat sille ajatukselle, että tutkija voisi päästä lähemmäksi objektiivista todellisuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että

tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetilla taas sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa samanlainen tutkimus tehtäessä. Reliabiliteetti voidaan määritellä myös siten, että jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen ratkaisuun, tulos on reliaabeli. Validiteetilla voidaan tarkoittaa toisaalta myös sisäistä validiteettia siten, että tutkimuksen sisäiset tulkinnat ovat loogisia ja ristiriidattomia ja toisaalta ulkoista validiteettia siten, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä erilaisiin tilanteisiin tai erilaisiin henkilöihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2011; Koskinen ym., 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2013.)

Sisäisen validiteetin toteutuminen tutkimuksessa voidaan pyrkiä varmistamaan esimerkiksi käyttämällä monenlaisia menetelmiä tai hakemalla aktiivisesti poikkeavia tapauksia. Ulkoinen validiteetti voidaan pyrkiä varmistamaan esimerkiksi huolellisella kuvauksella tutkimuskohteesta, jotta lukijalle voitaisiin antaa mahdollisuus siirtää kuvaus toisaalle. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan varmistaa dokumentoimalla tutkimus siten, että tutkijat voivat arvioida sitä. (Koskinen ym., 2005, 257.) Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan triangulaatiota on suosittu tutkimuksen validiteetin varmistamisen kriteerinä.

Triangulaatiosta voidaan erottaa neljä päätyyppiä: tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, tutkijaan liittyvä triangulaatio, teoriaan liittyvä triangulaatio ja metodinen triangulaatio. Tutkimusaineistoon liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä. Tutkijaan liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on mukana useampi tutkija. Teoreettisella triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa otetaan huomioon mahdollisimman monia teoreettisia näkökulmia. Metodisella triangulaatiolla puolestaan tarkoitetaan useiden metodien käyttöä, joista esimerkkeinä voidaan mainita haastattelu, havainnointi ja dokumenttien analyysi. (Denzin, 1978.)

Tässä tutkielmassa luotettavuus on pyritty varmistamaan pyrkimällä mahdollisimman lähelle objektiivista totuutta varmistamalla reliabiliteetin ja validiteetin toteutuminen. Tutkielman validiteetti on pyritty varmistamaan tutkimusaineistoon liittyvän, teoriaan liittyvän ja metodisen triangulaation avulla. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio on tässä tutkielmassa tarkoittanut sitä, että haastatteluaineiston keruussa on tietoa kerätty monelta eri ryhmältä eli tässä tapauksessa kauppakeskuksen johdolta, yrittäjiltä ja

myymäläpäälliköiltä. Teoriaan liittyvä triangulaatio on tarkoittanut sitä, että verkostoteoriaa on pyritty tuomaan tutkielmaan mukaan monista eri näkökulmista rikastuttamaan tutkimuksellista päätöksentekoa. Haastatteluiden, havainnoinnin ja Zeppelinin dokumenttien analyysin avulla on tässä tutkielmassa pyritty varmistamaan metodinen triangulaatio. Tutkielman reliabiliteetti on pyritty varmistamaan huolellisella dokumentoinnilla siten, että lukija kykenee helposti ymmärtämään tutkimuksen kulun.

5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen kontribuutio kiinnittyy verkostojohtamisen teoriaan keskittymällä kauppakeskusjohtamiseen. Tutkielma luo kauppakeskusjohtamisesta uutta näkökulmaa, mikä on tärkeää, sillä tältä alalta ei ole paljon tutkimusta. Siksi tämän pro gradu - tutkielman asettama tutkimusasetelma on kiinnostava. Kauppakeskuksen dynamiikkaa ja johtamista ei aiemmin ole juurikaan tutkittu verkostotutkimuksen näkökulmasta. Näkökulma on tuore ja tämä tutkielma voi tuottaa mielekkäitä teoreettisia avauksia kauppakeskusjohtamisen tutkimuskenttään.

Tapaustutkimus kauppakeskus Zeppelinistä keskittyy antamaan työkaluja kiinteistösijoitusyhtiö Spondalle kauppakeskustensa hallintaan ja johtamiseen. Tapaustutkimuksen avulla pyrittiin löytämään käytännön esimerkkejä siitä, mitä yhtiö voisi tehdä sitouttaakseen toimijoita kiinteämmäksi osaksi yhteistoimintaa kauppakeskuksissa koko verkoston hyödyksi.

Sponda Oyj on avaamassa uuden kauppakeskuksen Tampereelle, joka tarjoaisi mahdollisuuden kokeilla uudenlaista mallia kauppakeskusjohtamiselle ja sopimusmalleille. Kauppakeskustoimijoiden sitouttaminen toisiinsa tiiviimmin voisi antaa keskukselle suuremman kilpailuedun alueen muihin keskuksiin sekä esimerkiksi keskustojen yrityskeskittymiin nähden. Tarjoamalla mahdollisuuden tähän, kauppakeskus tarjoaisi myös liikkeilleen entistä houkuttelevamman kauppapaikan tukien näin omaa yritystoimintaansa.

Tarvittaisiin lisää tutkimusta, jotta olisi mahdollista ymmärtää kauppakeskuksen sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutussuhteita ja ketjuohjauksen rajoituksia paremmin.

Tutkimuksessa voitaisiin miettiä mahdollisuuksia yksittäisen kauppakeskuksen työkaluihin sitouttaa koko sen yritysportfolio yhteistoimintaan. Täyden kokonaiskuvan saamiseksi tarvitaan syvempää tutkimusta kauppakeskusjohtamisen työkalupakin täydentämiseksi. Jatkossa tutkimuksessa voitaisiin keskittyä kauppakeskusjohtamiseen verkostonäkökulmasta laajemmin niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Ahuja, G. (2000a). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.

Ahuja, G., Soda, G. & Zaheer, A. (2012). The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23 (2), 434-448.

Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (3), 178-194.

Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29 (6), 991-1013.

Borgatti, S. P., Brass, D. J. & Halgin, D. S. (2014). Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies. Teoksessa Borgatti, S. P., Brass, D. J., Halgin, D. S., Labianca, G. & Mehra, A. (toim.) *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks* (ss. 1-29). Bradford: Emerald Group.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. Teoksessa: Richardson, J. G. (toim.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (ss. 241-258). New York: Greenwood Press.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6), 795-817.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publications.

Denzin, N. K. (1978). *The Research Art*. New York: McGraw-Hill.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations-Facts, fictions and fantasies*. New York: Oxford university press inc.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.

Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (1995). Life history and narrative: questions, issues, and exemplary works. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative* (ss. 113-135). London: Falmer.

Heikkinen, H. (2010). Narratiivinen tutkimus-todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (ss. 143-159). Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M. (2010). Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi* (ss. 90-118). Tampere: Vastapaino.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. (2012). A Holistic Model of Innovation Network Management: Action Research in Elderly Health Care. Teoksessa Melkas, H. & Harmaakorpi, V. (toim.) *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications* (ss. 369-392). Berliini: Springer.

Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of Network Management: A Contingency Approach. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654-661.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Vastapaino.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (ss. 9-38). Helsinki: Yliopistopaino.

McGuire, M. (2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review*, 62(5), 599-609.

Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere: Tampere University Press.

Möller, K. & Svahn, S. (2003). Managing Strategic Nets. A Capability Perspective. *Marketing Theory*, 3(2), 209-234.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 563-583.

- Peltola, T. (2008). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (ss. 111-129). Helsinki: Yliopistopaino.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative* (ss. 5-23). London: Falmer.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.
- Ruuskanen, P. (2001). *Sosiaalinen pääoma-käsitteet, suuntauksset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Oy Nord Print Ab.
- Shaw, E. (2006). Small Firm Networking: An Insight into Content and Motivating Factors. *International Small Business Journal*, 24 (1), 5-29.
- Sotarauta, M, Linnamaa, R. & Suvinen, N. (2003). *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Sente-julkaisuja 16/2003. Tampere: Cityoffset Oy.
- Toivola, T. (2005). *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. Acta Wasaensia 144. Vaasa: Vaasa University Press.
- Toivola, T. (2006). *Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vesalainen, J. (2006). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. (2013). Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) *Monimuotoinen verkosto - johtamista ja juridiikkaa* (ss. 19-42). Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Vesalainen, J. & Vuorinen, T. (2013). Verkoston ohjaus: keinot, mahdollisuudet ja ristiriidat. Teoksessa Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) *Monimuotoinen verkosto -johtamista ja juridiikkaa* (ss. 87-111). Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Zaheer, A. & Bell, G. G. (2005). Benefitting Fom Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.

Muut lähteet

Sponda Oyj (2014). Vuosikertomus 2013. Tulostettu 22.3.2015.
<http://annualreport2013.sponda.fi/fi/>

Suomen Kauppakeskusyhdistys (2003). Kaupallisten keskusten määritelmät. Tulostettu 21.4.2015.
<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ohjeitajasuosituksia/kaupallistenkeskustenmaaritelmat/>

Suomen Kauppakeskusyhdistys (2007). Yhteenveto kauppakeskusten markkinointijohtamistyöryhmä. Tulostettu 21.4.2015.
<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ohjeitajasuosituksia/yhteistoimintakauppakeskuksissa/>

Suomen Kauppakeskusyhdistys (2008). Yrittäjäyhdistys-mallin tausta. Tulostettu 21.10.2014.
<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ohjeitajasuosituksia/yhteistoimintakauppakeskuksissa/>

Suomen Kauppakeskusyhdistys (2015). Kauppakeskukset 2015. Tulostettu 21.4.2015.
<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/toimialajamarkkinat/>

Tilastokeskus (2013). Sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-12-10_003.html. Tulostettu 17.5.2015.

LIITTEET

LIITE 1: Esimerkki haastattelurungosta (myymäläpäälliköt)

Taustaa

- Kerro mitä teet yrityksessä
- Mitä yritys tekee?
- Millä toimialalla yritys on?
- Miten yritys on päätenyt kauppakeskukseen?

Yrittäjien välinen yhteistyö

- Kuvaile mitä kauppakeskuksen yritykset tekevät yhdessä tällä hetkellä? Kuka organisoii?
- Millainen ilmapiiri täällä on yrittäjien välillä? Onko toiminta sosiaalista kanssakäymistä? Kerro jokin esimerkki
- Miten yhteistyö toteutuu? Kuka on organisoimut?
- Pitäisikö asioita tehdä enemmän yhdessä?
- Miten yhdessä tekemistä voitaisiin lisätä?
- Miten yhteistyön lisääminen vaikuttaisi?
- Minkälainen merkitys yrityksellä on kauppakeskuksen menestyksen kannalta?

Yrityksen suhde kauppakeskuksen johtoon

- Millä tavoilla kauppakeskuksen johto ohjaa toimintaa?
- Miten kauppakeskuksen johto näkyy päivittäisessä toiminnassa?
- Millaista yhteistyötä johdon kanssa mahdollisesti on? Kerro jokin esimerkki
- Millä tavoilla kauppakeskuksen johto voi vaikuttaa yritysten toimintaan?
- Millä tavoilla kauppakeskuksen johdon tulisi vaikuttaa toimintaan?
- Miten johto on tähän mennessä vaikuttanut?