
**VERKOSTOMAISEN TOIMINNAN JA
VERKOSTOBRÄNDIN NYKYTILA KAUPPAKESKUS
GOODMANIN TOIMIJOIDEN NÄKÖKULMASTA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, Syksy 2015

Henriikka Kukkula

VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Asiakasosaamisen ja markkinoinnin johtaminen

Tekijä	Henriikka Kukkula	Vuosi 2015
Työn nimi	Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta	

TIIVISTELMÄ

Tämän työn aiheena on kauppakeskuksen toimijoiden välinen verkostomainen toiminta. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa liiketalouselämän globaali muutos. Teknologian kehittymisen, kilpailun lisääntymisen ja maailman pienentymisen myötä yksin yrittämisestä on siirrytty verkostotalouteen, jossa yhteistyö ja verkostot ovat keskiössä. Verkostojen perimmäisenä ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan enemmän kuin yksin saavutettaisiin. Kauppakeskukset tarjoavat tällaiseen yhteistoimintaan oivallisen mahdollisuuden.

Tämä työ on rajattu keskittymään kauppakeskuksen sisäisen verkostomaisen toiminnan tutkimiseen. Työn toimeksiantajana toimii lokakuussa 2014 Hämeenlinnaan avattu kauppakeskus Goodman. Tutkimuksen pääkysymys on, millaista yritys yhteistyötä kauppakeskuksen yritysten välillä on. Tutkimuksen alakysymyksenä tarkastellaan myös, miten yritykset suhtautuvat verkostobrändiin ja miten verkoston yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Työn teoriaosuus koostuu verkostoa, kauppakeskuksia ja brändiä koskevasta kirjallisuudesta. Verkoston teoriaa on avattu työssä laajasti kokonaisvaltaisemman kuvan saavuttamiseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista yksi edusti kauppakeskuksen johtoa, yksi yrittäjäyhdistystä, yksi ketjuliikettä ja kolme pienyrittäjiä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina syksyllä 2015. Haastatteluista saadussa litteoidussa aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina selvisi, että kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkemykset verkostomaisesta toiminnasta ja verkostobrändistä eriaivät. Johtopäätöksenä on nostettava esiin se, että tulokseen voi vaikuttaa kauppakeskuksen vielä lyhyt toiminta-aika. Verkostomaisen toiminnan kehittämiseen ei ole ehditty fokuoitetua ensimmäisenä toimintavuotena.

Avainsanat Kauppakeskus, verkosto, verkostoituminen, yritys yhteistyö, verkostobrändi

Sivut 55 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI

Degree program in Business Economics
Marketing

Author

Henriikka Kukkula

Year 2015

Subject of Bachelor's thesis

The Current State of Network Actions and Network Brand from The Perspective of the Goodman Shopping Center's Operators

ABSTRACT

The subject of this thesis is a network-type operation between the shopping center operators. The global change of business life is one of the affecting factors in the background of this thesis. Technological developments, increased competition and globalization have caused shift from independent work to network economy, where cooperation and networks are the central issues. The ultimate idea of networks is that together can you can achieve more than you could if you were alone. Shopping centers offer an excellent opportunity for such cooperation.

This thesis is limited to focus on studying the shopping center's internal network-type operations. This thesis was commissioned by Goodman, the shopping center which was opened in Hämeenlinna in October, 2014. The main research question of this thesis is what kind of cooperation there is between the shopping center's operators. As sub questions, the study also examines the attitudes of the companies towards the network brand and how the cooperation network could be developed.

The theoretical framework consists of literature related to networks, shopping centers and brands. The network theory is discussed widely in order to achieve a more holistic picture. The study was conducted using qualitative research method and the empirical data was collected through interviews. There were six interviewees, representing the management of Goodman, the entrepreneur associations, a single chain store and the small-scale entrepreneurs. The interviews were carried out in the autumn of 2015 in the form of theme interviews. The analysis of the transcripts of the interviews was achieved through content analysis.

The main results of the thesis were that the shopping center operators had different opinions on network operations and network brand. As a conclusion, it is necessary to highlight the fact that the outcome may be affected by relatively short operating time of the shopping center. The development of network-based activities has not been the main priority during the first operating year.

Keywords Shopping center, network, networking, cooperation, network brand

Pages 55 p. + appendices 4 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajausta	2
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	4
1.4	Toimeksiantajan esittely.....	5
1.5	Tutkimuksen rakenteen esittely.....	6
2	VERKOSTOITUMISEN ILMIÖ	7
2.1	Verkostotutkimus	7
2.2	Yksin yrittämisestä verkostotalouteen	8
2.3	Verkoston määritelmä	11
2.4	Näkökulmat verkoston tarkasteluun.....	13
2.5	Erilaiset verkostotyypit	15
2.6	Verkostoitumisen syyt, hyödyt ja riskit	18
2.7	Taustat verkostomaiselle toiminnalle kauppakeskuksissa	20
2.7.1	Yhteistoiminta ja markkinointijohtaminen kauppakeskuksissa	21
2.7.2	Yhteistoiminnan organisointi	22
2.7.3	Kauppakeskusbrändi.....	25
2.7.4	Verkostobrändi	27
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	28
3.2	Aineistonkeruumenetelmät.....	29
3.3	Aineistonanalysointi.....	30
3.4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	32
4	TULOKSET	35
4.1	Kauppakeskus Goodmanin sisäisen yritysverkoston rakentuminen	35
4.2	Osapuolten kokemukset verkostomaisesta toiminnasta	38
4.2.1	Yhteistoiminnan organisointi	40
4.3	Osapuolten kokemukset verkostobrändistä.....	42
4.4	Mahdollisuudet yritys yhteistyön kehittämiseen.....	44
5	LOPUKSI	48
5.1	Johtopäätökset.....	48
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	52
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	54
	LÄHTEET	55

- Liite 1 Teemahaastattelun runko
Liite 2 Sisällönanalyysi taulukot 1-6

1 JOHDANTO

Globaalin muutoksen myötä yksin yrittämisestä on siirrytty verkostotalouteen. Tänä päivänä yhteistyö ja voimien yhdistäminen on lähes välttämättöntä kiristyvässä kilpailutilanteessa. Käsitys yksin puurtavasta ja kaiken itse tekevästä yrittäjyydestä on jäämässä pois, kun yhä useampi yritys on muuttamassa toimintatapansa verkostotalouden vaatimusten mukaiseksi. (Toivola 2006.) Yhteistyössä on nähty mahdollisuus parempaan tuottavuuteen ja pärjäämiseen nykyajan liiketoiminnassa. Yksi verkostomaisen toiminnan muoto kiteytyy kauppakeskusten toiminnassa.

Kauppakeskuksista on tullut nykyajan liike-elämän keskuksia, joissa ihanteena on yhteen hiileen puhaltavien yrittäjien verkosto. Kauppakeskukset ovat verkosto-organisaatioina erityisiä sillä verkostomaisuuden pohjana on yhteinen kauppapaikka. Yhteinen kauppapaikka ei kuitenkaan automaattisesti takaa toimivaa verkostotoimintaa, joten yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön on panostettava. Yhteinen kauppapaikka nähdään vahvuutena, mutta se tuo verkostotoimintaan myös omat ongelmakohtansa. Kauppakeskuksessa toimii yleisesti niin pienyrittäjiä kuin myös isompia ketjuliikkeiden liikkeitä. Kaikilla toimijoilla on omat lähtökohtansa, arvonsa ja tavoitteensa, joten yhteistoiminta ei ole aina mutkatonta. Toimimalla kauppakeskuksessa yritykset sitoutuvat myös toimimaan kauppakeskusbrändin alla. Tämä tekee liiketoiminnasta sujuvampaa, tehokkaampaa ja näkyvämpää, mutta toisaalta se tuo omat haasteensa yritystoimintaan, esimerkiksi aikataulujen yhteensovittamiseen ja markkinointiin.

Verkostoituminen on monimuotoinen ilmiö ja siksi onkin oleellista pyrkiä perehtymään sen teoriaan mahdollisimman kattavasti. Verkostoitumisen monimuotoisuutta kuvaa se, että erilaisia lähestymistapoja aiheeseen on monia. Aihetta on käsitelty niin liiketaloudellisesta, sosiaalisesta kuin myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Verkostoituminen on kuitenkin usein sekoitus kaikkia edellä mainittuja. Tässä työssä teoreettinen viitekehys muodostuu yritysten verkostoitumista, kauppakeskuksia ja brändiä koskevasta kirjallisuudesta.

Tutkimus keskittyy liiketaloudellisen verkostotoiminnan tutkimiseen kauppakeskuksessa. Verkostoitumisen ajankohtaisuus ja kauppakeskusten jatkuva lisääntyminen tekevät aiheesta mielenkiintoisen ja merkittävän tutkia. Yritysten välisestä verkostoitumisesta on tehty monia kirjoja, tutkimuksia sekä opinnäytetöitä, mutta kauppakeskuksiin kohdistuvaa tutkimustyötä ei ole vielä runsaasti. Viimeaikaisia kauppakeskuksiin sijoittuvia tutkimuksia on tehty esimerkiksi Tampereen yliopistolla. Tuorein tutkimus on Mikko Sevonin väitöskirja Kauppakeskuksen yritysverkoston dynamiikan vahvistaminen. Vuonna 2008 Heidi Saarela, myös Tampereen yliopistolta, on tehnyt tutkimuksen Pienyrittäjien verkostomainen yhteistoiminta kauppakeskuksessa – Case Ideapark. Edellä mainittujen tutkimusten tapaan tämäkin työ kohdistuu kauppakeskuksen yritysverkoston tutkimiseen. Muista tutkimuksista poiketen tämä työ painottaa verkostobrändin merkitystä kauppakeskuksen verkostomaiselle toiminnalle.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen raja

Tässä tutkielmassa keskitytään kauppakeskuksen yritysverkoston yhteistyön kartoittamiseen ja yrittäjien käsityksiin verkostobrändin alla toimimisesta. Verkostoituminen on aiheena erittäin ajankohtainen, sillä se on aikamme keskeisimpiä muutosilmiöitä (Väätäinen 2011, 6). Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, jossa on tehtävä yhteistyötä pärjätäkseen. Kauppakeskuksen kohdalla aihe on myös erittäin mielenkiintoinen koska kauppakeskukset ovat verkosto-organisaatioina erityisiä muihin organisaatioihin verrattuna.

Kauppakeskukset poikkeavat liikekiinteistöinä muista liikepaikoista oleellisesti. Kauppakeskuksen ja siellä toimivien yritysten välinen yhteistyö ja yhtenäinen markkinointi muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden. Yhteiset pelisäännöt ja yhteistyö ovat perustana liiketoiminnassa menestymiselle. Asiakasohjautuneisuuden seurauksena kauppakeskuksen markkinoinnin johtamisesta on tullut yhä tärkeämpi osa kauppakeskuksen johtamista. Kauppakeskusmarkkinoinnin tärkein tehtävä onkin brändin rakentaminen ja sen kehittäminen. Edellytyksenä tälle on hyvä yhteistyö, jossa liikkeenharjoittajat, kauppakeskusjohto ja omistajat ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008.) Näillä toimijoilla on usein kuitenkin erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet yritystoiminnalleen. Kauppakeskuksessa näidenkin toimijoiden tulee toimia yhdessä osana isompaa kokonaisuutta.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tutkimusongelmana on selvittää millaista yritys yhteistyötä kauppakeskus Goodmanin liikeyrityksillä on. Tämän pohjalta opinnäytetyölle muodostui yksi päätutkimuskysymys ja kaksi tarkentavaa tutkimuskysymystä:

Päätutkimuskysymys:

- Millaista yritys yhteistyötä kauppakeskuksen yritysten välillä on?

Tarkentavat kysymykset:

- Miten eri toimijat suhtautuvat verkostobrändiin?
- Miten verkoston yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Tutkimus rajattiin koskemaan kauppakeskuksen liikepaikalla toimivia liikkeenharjoittajia, sillä muuten tutkimus olisi ollut liian laaja käsiteltäväksi siihen annetulla aikataululla. Tutkimuksella haluttiin tutkia erityisesti pk-yrityksiä, sillä oletettiin että pienillä yrityksillä olisi enemmän mahdollisuuksia osallistua verkostomaiseen toimintaan. Mukana oli kuitenkin myös ketjuyrityksen edustaja, jotta selvennettäisiin pienten ja suurten yritysten välisiä näkemyseroja. Myös kauppakeskuksen johtoa haastateltiin, jotta strategiset tavoitteet voitiin selvittää. Yrittäjähdistys haluttiin myös mukaan tutkimukseen, koska sillä on tärkeä rooli yhteistyön organisoinnissa. Kauppakeskustoiminta on monen toimijan kokonaisuus ja siksi haastattelemaan haluttiin mahdollisimman monen eri toimijan edustaja mukaan.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ovat verkostotalous, verkosto, verkostoyrittäjä, verkostobrändi, kumppanuus ja kauppakeskus. Näille käsitteille on olemassa monenlaisia määritelmiä eivätkä seuraavat määritelmät ole siis kaiken kattavia. Kyseiset määritelmät on nostettu esiin niiden selkeyden vuoksi ja siksi, että lukija tulisi heti tutuksi alan termistön kanssa.

Verkostotalous

Verkostotalous on yksi aikamme megatrendeistä. Kyseessä on markkinatalouden kehitys, jota ovat edistäneet automaatio, tietoliikenne ja informaatiotekniikka. Näkökulma korostaa toimijoiden välisiä monikeskisiä verkostosuhteita. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 12.)

Verkosto

(”Network, industries as networks”, yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot) on yritysten ja organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton (Valkokari ym. 2009, 13).

Verkostoyrittäjä

Verkostoyrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyttä, jossa keskiössä on uudenlainen yrittäjäidentiteetti. Verkostoyrittäjälle ominaista on avoimuus, vuorovaikutuksellisuus ja uudenlaiset yhteisölliset toimintamallit. (Toivola 2006, 12.)

Verkostobrändi

Väitöskirjassaan *Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations* Teemu Moilanen määrittelee verkostobrändin useamman itsenäisen yrityksen ja muun toimijan yhdessä luomaksi ja ylläpitämäksi kokonaisuudeksi (Moilanen 2008).

Kumppanuus

Kumppanuudella tarkoitetaan osapuolten välistä syvää yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja tietopääoman jakamisen. Kumppanuus perustuu luottamukseen ja siinä jaetaan avoimesti tietoa sekä luodaan lisäarvoa. Sitä voidaan pitää verkostoituvan talouden tehokkaimpana toimintatapana (Stähle & Laento 2000, 26–27.)

Kauppakeskus

Kauppakeskus muodostuu liikerakennuksesta, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukiolle. Vuokrattavan liiketilan määrä on vähintään 5000 h-m² ja myymälöitä on oltava vähintään 10. Keskuksessa on yleensä yksi tai useampi veturiyritys ja joukko avainyrityksiä sekä muita myymälöitä ja palveluita. Palvelut voivat olla joko kaupallisia tai julkisia. Yksittäisen yrityksen osuus liiketilan kokonaismäärästä ei saa ylittää 50 %. Kauppakeskuksessa on aina yhteinen johto ja markkinointi. (Kaupallisten keskusten määritelmät 2003.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi tässä työssä valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että se keskittyy merkityksiin ja siihen, miten ihmiset kokevat asiat. Kvalitatiiviset tutkimukset myös liittyvät käyttäytymismalleihin kuten erilaisten sosiaalisten ryhmien vuorovaikutussuhteisiin, perinteisiin ja käytäntöihin. (Denscombe 1998, 207.) Oleellista kvalitatiivisessa tutkimuksessa on se, että tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena sen sijaan, että sitä yritettäisiin kontrolloida tai ennustaa (Janesick 2004, 7). Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän katsottiin sopivan tähän tutkimukseen hyvin erityisesti sen takia, että kauppakeskuksessa toimivien yrittäjien yksilölliset mielipiteet ja näkemykset tulisivat esiin. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimukseen myös siksi, että tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiötä ja löytää ne asiat, joita toimeksiantaja pystyisi hyödyntämään kehitystyössään.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollisti haastattelun käyttämisen aineiston keruumenetelmänä. Aineisto haluttiin kerätä henkilökohtaisesti haastattelemalla varsinkin sen korkean vastausprosentin ansiosta. Haastattelu on myös henkilökohtaisempi lähestymistapa kuin esimerkiksi sähköpostitse lähetettävä kyselylomake. Haastatteluun lupautuneet henkilöt harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelun käytön tutkimusaineistona. Haastattelun eduksi katsotaan myös se, että haastatteluun voidaan valita tutkimuksen kannalta sopivat henkilöt, joilla on jo tietoa tai osaamista aiheesta tai ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Haastattelun käyttö aineiston keruumenetelmänä vie enemmän aikaa kuin esimerkiksi kyselylomakkeen käyttö. Tämän tutkimuksen kannalta haastattelu kuitenkin katsottiin toimeksiantajan kannalta hyödyllisemmäksi, sillä lomakekyselyllä ei välttämättä olisi saatu niin syväluotaavaa tietoa kuin haastattelemalla ja vastausprosenttikin olisi saattanut olla alhaisempi esimerkiksi aiheen arkaluotoisuuden takia.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty teemahaastattelua hyödyntäen. Teemahaastattelussa keskeistä on, että haastattelu pohjautuu tiettyjen teemojen ympärille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Teemat haluttiin pitää mahdollisimman avoimina, sillä tutkimuksen kannalta oleellista on, että teemoja tai kysymyksiä ei lyödä täysin lukkoon (Kananen 2015, 148). Aineistoa varten haastateltiin niin kauppakeskuksen johtoa, yrittäjähdistyksen edustajaa, liikeketjun edustajaa kuin pienempien yritysten edustajia. Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin 6 kappaletta. Haastatteluihin haluttiin edustajia mahdollisimman erilaisista toimijoista, jotta aiheen monimuotoisuus nousisi esille.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ja teemahaastattelun myötä aineistonanalysoinnissa oli luontevaa hyödyntää litterointia ja sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voidaankin pitää laadullisen tutkimusmenetelmien perusanalyysimenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

1.4 Toimeksiantajan esittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii kauppakeskus Goodman. Toimeksiantajan edustajina ja yhteyshenkilöinä toimivat kauppakeskusjohtaja Eeva Jauro sekä markkinointiasistentti Virve Hannukka.

Kauppakeskus Goodman on vuonna 2014 Hämeenlinnaan moottoritien katteelle valmistunut kauppakeskus. Mielenkiintoisella paikalla sijaitseva Goodman on Hämeenlinnan maamerkki ja suosittu ostospaikka. Kauppakeskuksessa on kattava tarjonta erilaisista liikkeistä. Kaiken kaikkiaan toimijoita on tällä hetkellä noin 65. Rungas kattaus koostuu muodin- ja vapaaajan liikkeistä, tavarataloista, pikkuliikkeistä sekä erilaisista kahviloista ja ravintoloista. Goodmanin slogan ”*helppo tulla, hyvä olla*” kertoo kauppakeskuksen ideasta olla hämeenlinalaisten olohuone. Kauppakeskus pyrkii olemaan hyvän mielen paikka, jossa arki ja hyvä palvelu kohtaavat. Goodmaniin on helppo tulla hyvien kulkuyhteyksien ansiosta ja kauppakeskuksessa on myös selkeä liikkua. (Kauppakeskus Goodman n.d.)

Samoin kuin monella muulla suurella hankkeella, kauppakeskus Goodmanin tarinalla on pitkä historia. Kauppakeskushankkeen lähtökohtana voidaan pitää kaupunginhallituksen päätöstä vuonna 2002, jolloin keskustalueen laajentamisesta ja moottoritien kattamisesta päätettiin aloittaa selvitystyöt. Monien selvittelyiden, suunnitteluiden, neuvotteluiden ja yhteistyösopimusten myötä itse kauppakeskuksen rakentaminen voitiin aloittaa keväällä 2012. Rakennuttamisesta vastasi NCC Property Development Oy ja rakentamisesta NCC Rakennus Oy. Omistajina keskukselle toimii Keva ja itse kauppakeskustoimintaa pyörittää Realprojekti Oy, mikä on osa Ovenia Groupia. (Hämeenlinnan kaupunki 2014.)

Kauppakeskus Goodman on vielä uusi toimija, mutta se on kuitenkin ehtinyt tekemään jo useamman tutkimuksen. Toimeksiantaja on ehtinyt teettämään tutkimuksia esimerkiksi koskien asiakastyytyvää asiakastytyvää. Yksi asiakastytyvää tutkimus toteutettiin yhteistyössä Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kanssa vuonna 2014, jolloin kauppakeskus oli vasta aloittelemassa toimintaansa. Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden tutkimuksen pohjalta teetettiin vielä toinen asiakastytyvää tutkimus kesällä 2015, jolloin kauppakeskus oli jo ehtinyt toimimaan noin puoli vuotta. Vuonna 2015 Goodman teetti myös kuluttajatutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää kauppakeskuksen imagoa, tunnettavuutta, brändiä ja palveluiden käyttöä asiakkaiden näkökulmasta. Kauppakeskuksen liikeyritysten välistä toimintaa ei ole vielä ehditty tutkia, mikä lisää asian tutkimisen tärkeyttä. Goodmanille ei myöskään ole tehty vielä tutkimusta, joka keskittyisi kauppakeskuksen sisäisten toimijoiden näkemyksiin. Tämä työ tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa, jolla se voi jatkossa kehittää toimintaansa. Tämä työ on myös ensimmäinen opinnäytetyö, jossa kauppakeskus Goodman toimii toimeksiantajana. Tämän työn myötä kauppakeskuksen johto tutustuu myös Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessiin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin.

1.5 Tutkimuksen rakenteen esittely

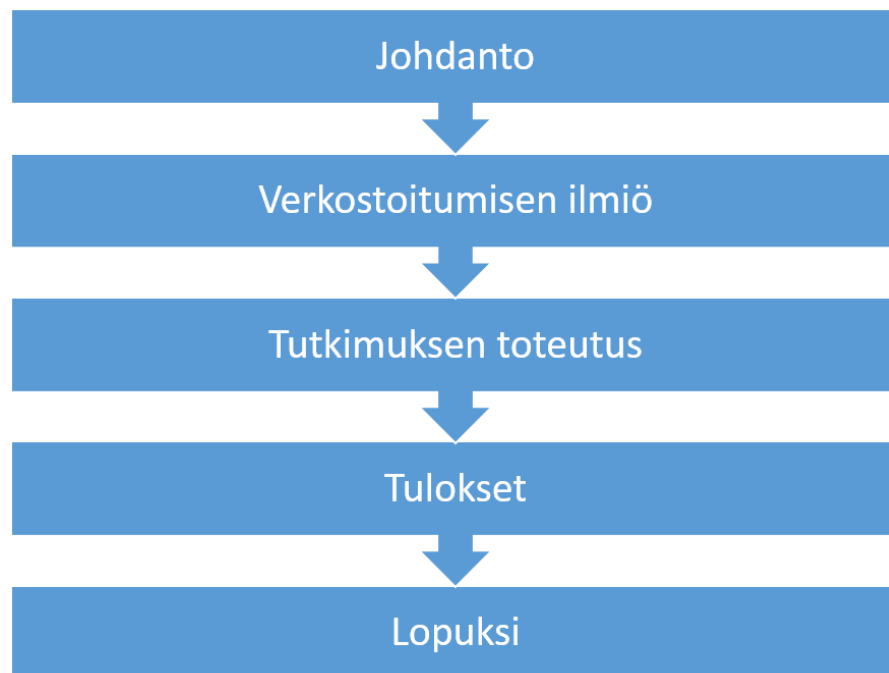
Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä eri luvusta. Ensimmäisessä kirjallisessa osuudessa, johdannossa, esitellään tutkimusongelmaa, tutkimuksen tavoitteita sekä aiheen rajausta. Johdannossa kerrotaan vielä lyhyesti tutkimukseen valitusta tutkimusmenetelmästä ja siihen liittyvästä aineistonkeruumenetelmästä. Johdannossa esitellään vielä tutkimuksen toimeksiantaja ja käsitellään myös työn kannalta merkittävät käsitteet.

Tämän työn teoreettinen viitekehys muodostuu luvusta kaksi. Luvussa keskitytään aluksi kuvaamaan verkostoitumista ja sen monimuotoisuutta ja lopuksi luku keskittyy vielä kauppakeskustoimintaa ohjaaviin asioihin sekä verkostobrändin kuvaukseen.

Kolmas luku kertoo itse tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä luvussa keskitytään kuvaamaan tarkemmin valittuja tutkimusmenetelmiä, aineistonkeruumenetelmää ja aineistonanalysoinnissa käytettyä menetelmää. Luvun lopussa kerrotaan vielä tutkimuksen konkreettinen eteneminen suunnittelun kautta toteutukseen.

Luvussa viisi esitetään tutkimuksen kannalta merkittävimmät tulokset ja analysoidaan niitä. Tulokset esitellään suorina lainauksina ja hyödyntäen sisällönanalyysiä. Työn viimeisessä luvussa esitellään tuloksien kautta nousseet johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitellään vielä tutkimuksen myötä heränneet jatkotutkimusehdotukset.

Alla kuvio 1. josta nähtävillä työn rakenne.



Kuvio 1. Työn rakenne

2 VERKOSTOITUMISEN ILMIÖ

Tässä luvussa esitellään verkostoitumisilmiötä ja sen monimuotoisuutta. Tämä luku muodostaa työn teoreettisen viitekehyksen. Luku alkaa lyhyellä verkostotutkimuksen esittelyllä, josta siirrytään esittelemään yrittäjyyden muutosta kohti verkostotaloutta. Sen jälkeen perehdytään tarkemmin verkostoitumisen tarkasteluun monimuotoisena ilmiönä. Luvussa esitellään esimerkiksi erilaisia tarkastelutapoja verkostoitumiseen ja erilaisia verkostoitumistyyppisiä. Ennen siirtymistä kauppakeskusten verkostomaista toimintaa koskevaan teoriaan, paneudutaan vielä verkostoitumisen tuomiin hyötyihin ja haasteisiin. Lopuksi luvussa kerrotaan vielä verkostobrändistä.

2.1 Verkostotutkimus

Verkostotutkimuksen juuret yltyvät 1900-luvulle. Varsinainen nousukausi verkostotutkimuksessa on kuitenkin tapahtunut vasta 2000-luvulla, jolloin esimerkiksi verkostokirjallisuus on lisääntynyt eksponentiaalisesti. (Borgatti & Foster 2003.)

Verkostotutkimusta on eri tieteenaloilla, mutta se näkyy erityisen vahvasti yhteiskuntatieteissä. Verkostoanalyysissä keskeinen asema on erilaisten toimijoiden välisten suhteiden tarkastelussa. Verkostoanalyysiä on hyödynnetty paljon politiikan tutkimuksessa, mutta sitä on myös sovellettu paljon yritys- ja organisaatioverkostojen tutkimisessa. Verkostotutkimuksen katsotaan olevan erityisen haastavaa siksi, koska verkostojen toimijat ovat aina ihmisiä, jolloin verkostot elävät ja muuttuvat jatkuvasti. Asian haastavuutta lisää myös se, että verkostotutkimukseen harvoin pätevät tilastollisen tutkimuksen lainalaisuudet, etenkin jos verkostoaineistot ovat kooltaan pieniä. (Korkala 2012.)

Verkostoitumisesta Suomessa ei ole olemassa mitään täsmällistä tietoa tai tilastoja. Suomessakin on kuitenkin olemassa useampia tutkimuksia, jotka antavat karkeaa yleiskuvaa ilmiöstä. Suomalaisen yrityksiin liittyvän verkostotutkimuksen juuret ovat 1980-luvun lopulla, jolloin Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston, VTT Automaation ja ETLAn tutkijat osallistuivat ohjelmaan: ”joustava tuotanto ja verkostotalous”. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 12). Edellä mainittu ohjelma oli Sitran rahoittama. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra onkin pääomasijoitustoiminnan kautta edistänyt pk-yritysten verkostoitumista ja ollut monissa muissakin verkostoitumiseen liittyvissä projekteissa mukana. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2003) Sitra on myös esimerkiksi ollut tukemassa tutkimushanketta nimeltä tietointensivisten yritysten verkkojen kasvu ja kehitys. Edellä mainitun tutkimushankkeen pohjalta on myös kirjoitettu kirja Yritysverkostot- kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998.) Verkostoitumisen yhteyttä yritysten kannattavuuteen on Suomessa tutkinut Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliitto. (Tekes 2005) TYKES-ohjelma on taas sivunnut verkostotutkimusta rahoittamalla SAKEA-oppimisyhteistyöverkosto hanketta, joka liittyi oppimiseen, työhyvinvointiin sekä henkilöstöjohtamiseen kunta-alan työorganisaatioissa. (Kuusela & Jääskeläinen 2008, 13).

Verkostotutkimukset ovat keskeisessä osassa edelleenkin yritysten kilpailukyvyn parantamisessa sekä talouden ja kasvun tukemisessa. Esimerkiksi Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ohjelmissa on meneillään useita yritysten verkostoitumista edistäviä hankkeita. Suomessa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että maan rakennerahastostrategiassa yksi painopiste on asetettu innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistämiseksi sekä osaamisrakenneiden vahvistamiselle. (Lahdelma & Laakso 2013.)

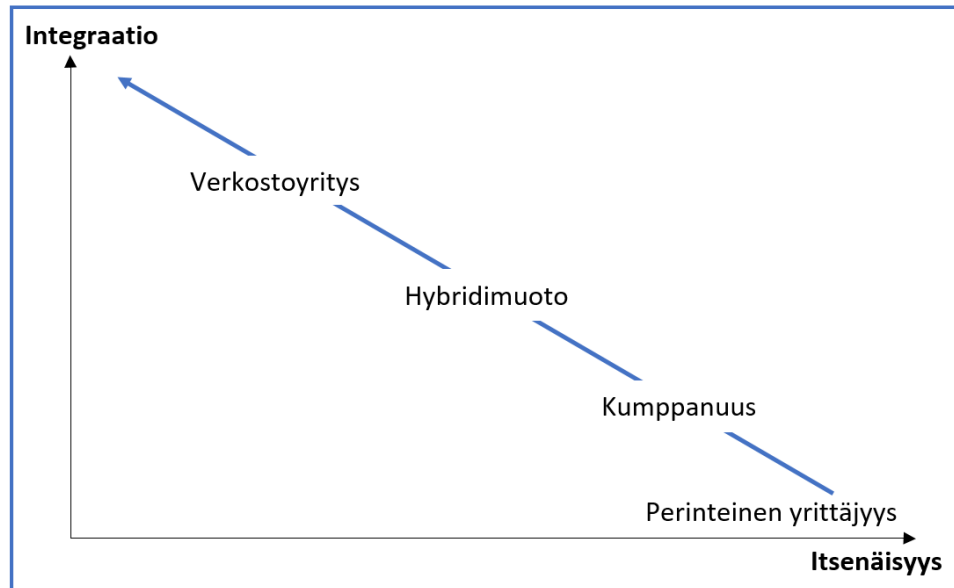
2.2 Yksin yrittämisestä verkostotalouteen

Verkostot nousivat suuren mielenkiinnon kohteeksi jo 1900-luvulla, jolloin yhteiskunnan taloudelliset muutokset ajoivat yritykset etsimään uusia mahdollisuuksia parantaa tulosta kiristyneessä taloustilanteessa. Laman myötä yritykset pyrkivät innovatiivisempiin yhteistyömuotoihin, ja nämä yhteistyöhankkeet yritysten välillä kehittyivät ajan myötä vahvoiksi kumppanuussuhteiksi. Yhteistyötä tekemällä huomattiin kilpailukyvyn parantuminen ja mahdollisuudet tuottavampaan yritystoimintaan. (Toiviainen 2006, 10.)

Erityisesti viimeisten vuosien aikana yritysmaailmassa on tapahtunut dramaattisia muutoksia. Maailma on pienentynyt taloudellisen globalisoitumisen ja teknologian kehittymisen myötä niin, että nykyajan kuluttajalla on mahdollisuus vaatia parempia tuotteita ja palveluita. Taustalla ovat vaikuttaneet ratkaisevasti myös jatkuva kaupan esteiden poistuminen sekä yleinen tiedonvälityksen nopeutuminen. Lisääntyneen kilpailun sekä informaatiokehityksen myötä yritykset ovat joutuneet keskittymään nopeaan uusiutumiseen sekä kehittämään kykyään vastata nopeammin ja paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Käsityksemme kilpailusta, uusiutumistarpeesta ja asiakkaiden toiveiden staattisuudesta on siis muuttunut merkittävästi. (Lipasti 2007, 19–20.)

Globaali muutos markkinoilla ja kilpailutilanteessa ovat pakottaneet myös yrittäjyyden muuttumaan. Nykyinen yrittäjyys eroaa merkittävästi perinteisestä yrittäjyyskäsitelmästä, jossa ollaan itseoppineita, itsenäisiä ja muista riippumattomia. Nykyaikainen käsitys yrittäjyydestä on autonomian sijaan ympäristöön ja olosuhteisiin sidonnainen ilmiö. Globaalin muutoksen myötä verkostoituminen edistyi siten, että yrittäjät hyväksyivät omien resurssien riittämättömyyden ja riippuvuuden toisista yrityksistä. (Toivola 2005, 20.) Verkostomaisen toiminnan nähtiin aluksi sulkevan pois yrittäjyydelle tärkeitä motiiveja kuten itsenäisyyden ja riippumattomuuden muista, mutta nykyään tilanne ei ole niin mustavalkoinen. Yrittäjien itsenäisyys perustuu siihen, että heillä itsellään on vapaus valita, kenen kanssa tekevät yhteistyötä ja minkälaisella intensiteetillä. Yrittäjät siis päättävät siitä, miten hyvin säilyttävät itsenäisen päätöksentekomahdollisuutensa ja sen, miten tiiviisti he liittoutuvat tai yhdistyvät muiden yrittäjien kanssa. Voidaan väittää, että yrittäjyydestä on tullut avoimempaa kuin ennen. Nykyään yksin yrittämisen sijasta voidaan aktiivisesti etsiä erilaisia yhteistyömuotoja ja -kumppaneita. Verkostoitumista ei enää välttämättä nähdä kilpailutilanteen aiheuttamana pakkona, vaan enemmänkin mahdollisuutena menestystä.

Kuviossa 2. kuvataan yrittäjyyden erilaisia ilmenemismuotoja itsenäisyyden ja integraation suhteessa: integraatioasteen syventyessä itsenäisyys vähenee.



Kuvio 2. Yrittäjyyden erilaiset ilmenemismuodot itsenäisyyden ja integraation suhteessa (Toivola 2006)

Tiivistä yhteistyötä tekeville yrityksillä on korkea integraatioaste, kun taas täysin itsenäisesti toimivat yritykset asettuvat itsenäisyydessä ääripäähän. Kumppanuussuhteessa yrittäjällä on perinteiseen yrittäjään nähden suhteessa vähemmän itsenäisyyttä, mikä asettaa sen asteikolla lähemmäs verkostomuotoisia eli hybridimuotoisia yrityksiä. Hybridimuotoiset yritykset ovat tiivisti integroitujen ja täysin itsenäisten yritysten välimaastossa. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi franchising-yritykset. (Toivola 2006, 21.) Nykyajan yritysmaailmassa löytyy kaikkia edellä mainittuja yrittäjyysmuotoja. Edelleen on olemassa yrittäjiä, jotka pyrkivät tekemään kaiken yksin, mutta yhä enemmän on yrityksiä, jotka haluavat hyödyntää verkostoitumisen tuomat mahdollisuudet. Verkostotalouden myötä voidaan väittää, että perinteinen yksinyrittäjyys on jäämässä pois nyt kun yrittäjät ovat ymmärtäneet tarpeensa oppia tekemään yhteistyötä.

Yritysmaailman luonteen muuttuessa yksin yrittämisestä verkostomaiseen toimintaan myös verkostomainen toiminta alkoi kehittyä. Perinteisen tuotannollisen yhteistyön ja toimittajaverkkojen lisäksi nykyajan yritykset ovat oppineet hyödyntämään verkostomaisia toimintamalleja laajemmin muun muassa tuotekehityksessä, asiakaspalvelussa, innovaatiotoiminnassa sekä uusille markkina-alueille laajentumisessa. (Valkokari ym. 2009, 11.)

Kuviossa 3. voidaan nähdä Toivolan (2006) näkemys verkostonäkökulman kehittymisestä yrittäjyydessä. Verkostonäkökulma kulkee käsi kädessä globaalin muutoksen kanssa, mikä on myös nähtävillä kyseisestä kuviosta.

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

Ajanjakso	Teemat
1980-luvun alku	Ympäristön skannaus yritysten välinen yhteistyö
1980-luvun puoliväli	sosiaaliset verkostot (resurssit, mahdollisuudet ja ideoiden testaaminen) epäviralliset verkostot itsenäisyys/riippumattomuus
1980-luvun loppu, verkostonäkökulman nousu	strategiset verkostot kasvu verkostojen avulla joustavuus resurssit koordinoija, resurssien yhdistäjä (yrittäjä) henkilökohtaiset verkostot
1990-luku	erityyppiset verkostot veturiyritys alihankintayrittäjyys (vastavuoroinen yhteistyö) verkostojen kehittyminen kumppanuus verkostoyrittäjä
2000-luku	monenkeskiset verkostotyyppit teknologiayritykset/tietointensiiviset yritykset sosiaaliset verkostot (vahvat ja heikot sidokset) verkostojen rooli kasvuyritykset kollektiivinen yrittäjyys (itsenäisyys/integraatio)

Kuvio 3. Verkostonäkökulman kehittyminen yrittäjyydessä (Toivola 2006, 54)

Toivolan (2006, 49–54) mukaan verkostonäkemyksen voidaan katsoa alkaneen jo 1980-luvun alkupuolella, jolloin yritykset kohtasivat monenlaisia haasteita ja vaikeuksia muuttuvassa taloustilanteessa. Nämä haasteet johtuivat muun muassa edellä mainituista ympäristön jatkuvasta muutoksesta, kilpailun kiristymisestä ja osaamisvaatimusten kasvamisesta. 1980-luvun voidaan ajatella olevan verkostoitumisen mahdollisuuksien testaamista. Yrittäjät etsivät mahdollisuuksia yhteistyöhön ja tasapainottelivat erilaisten vaihtoehtojen välillä. Tällöin vallitsi kuitenkin vielä ajatusmaailma siitä, että pyrittiin olemaan muista riippumattomia. 1990-luvulla verkostot alkoivat kehittyä ja verkostoitumisen mahdollisuuksia alettiin hyödyntämään laajemmin. 1990-luvulla myös verkostoyrittäjyys kasvatti suosiotaan. 2000-luvulla voidaan nähdä jo monenkeskisiä verkostotyyppisiä sekä tietointensiivisiä yrityksiä. 2000-luku voidaan myös nähdä kollektiivisen yrittäjyyden aikakautena.

Voidaan väittää, että verkostoitumisesta on tullut nykyajan yritysten elinehto. Verkostoitumalla erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset ovat turvanneet menestymisensä liiketoiminnassa. On monta tapaa kuvata nykyistä liiketalousympäristöä, mutta ilmaisu ”asiakasohjautuvasta verkostotaloudesta” on pk-yritysten kannalta kuvaavin. Perustana tälle on monimuotoinen yhteistyö, jonka osaamisesta on tullut yksi tärkeimmistä nykyajan avainpätevyyksistä. (Niemelä 2002, 18.)

2.3 Verkoston määritelmä

Verkosto-käsitteellä on pitkät juuret. Ensimmäiset kirjalliset merkitykset pohjautuvat vuoden 1560 Raamattuun, jossa verkostolla tarkoitettiin lan-goista koostuvaa verkkoa. 1800-luvulla käsitys verkostoista laajeni koskemaan jokien ja esimerkiksi rautateiden muodostamaa liikenneverkostoa. Immateriaalisten asioiden ja prosessien kytkeytymistä toisiinsa verkostoina alettiin myös ymmärtää samoihin aikoihin. Moderni verkostokäsitys perustuu kuitenkin pitkälti erilaisten tekniikoiden kuten sähkö-, liikenne- ja viestintätekniikoiden kehittymiseen. (Eriksson 2015, 15.)

Verkostolla, kuten myös monilla muilla käsitteillä, on monia tulkintoja. Verkostokirjallisuudessa verkostomäärittelyä löytyy niin yhteneväisyyksiä kuin myös eroavaisuuksia. Täsmällistä oikeaa määrittelyä on vaikeaa osoittaa, sillä ilmiö on erittäin monimuotoinen. Monimuotoisuutta selittää muun muassa se, että alan termistö on runsasta ja lähestymistapoja aiheeseen on monia. Erilaisten käsitteiden tulkintojen kirjavuus on ongelmallista, sillä usein ne ovat teoreettisia ja käytännössä häilyviä. Termistön ja sen käytön monitulkinnallisuus aiheuttaa usein myös sekaannuksia ja hämmennystä. Voidaan esimerkiksi puhua kumppanuudesta, vaikka todellisuudessa kyse on perinteisestä alihankintasuhteesta.

Verkostotermistön monitulkinnallisuutta kuvaa jo se, että usein sekoitetaan toisiinsa käsitteet verkottumisesta ja verkostoitumisesta. Seppo Niemelän mukaan verkottuminen ja verkostoituminen edustavat verkostojen kahta erilaista puolta: verkko teknistä ja verkosto sosiaalista. Verkottumisella tarkoitetaan tietoverkkojen, tietotekniikan sekä verkkoliiketoiminnan käyttöä. Kyseessä on siis tekninen kanava, jonka merkitys on suuri nykyajan yhteydenpidossa ja liiketoiminnassa. Verkostoituminen taas on moninaista yhteistyötä, esimerkkinä yritysten muodostama yritysverkosto. Kyseessä on siis yritystoiminnan kannalta katsottuna voimavarojen yhdistäminen ja yhteistyö. Tietoverkko ja yritysverkosto yhdessä muodostavat toimivaa verkostotaloutta. (Niemelä 2002, 13–14.)

Toisin kuin Niemelä, Tuija Toivola ei aseta verkon ja verkoston välille teknistä ja sosiaalista erottelua. Toivolan (2006) mukaan verkko-käsitteellä kuvataan samantyyppisistä toimijoista koostuvaa kokonaisuutta kuten yritysverkkoa. Verkosto-käsitteellä Toivolan mukaan taas tarkoitetaan yritysverkoista koostuvaa kokonaisuutta. Verkot yhdessä siis muodostavat verkoston. Samansuuntaisen rajauksen Toivolan kanssa esittävät myös Katri Valkokari, Raimo Hyötyläinen, Harri I. Kulmala, Pekka Malinen, Kristian Möller ja Jukka Vesalainen kirjassaan *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. (2009) Kirjoittajien mukaan verkolla (net) tarkoitetaan tietyn yritysjoukon tietoisesti ja tavoitehakuisesti rakentamaa verkko-organisaatiota. Tällä verkolla on päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin verkon jäsenellä on myös omat tavoitteensa, roolinsa ja vastuunsa. Verkoston (network) kirjoittajat taas määrittelevät yritysten ja organisaatioiden välisten suhteiden muodostamana verkostokudoksena, joka ylittää toimialat ja on periaatteessa rajaton. Tämä verkostomäärittely oli esillä myös työn alussa sen selkeyden ansiosta.

Toivolan (2006) ja Valkokarin ym. (2009) lisäksi Matti Hakanen, Upi Hei­nonen ja Petri Sipilä jakavat käsitykset verkostoitumisesta ja verkottumi­sesta kirjassaan *Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä*. (2007) Ha­kasen ym. mukaan verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa yhteis­työyritysten osaaminen, tieto ja arvot yhdistetään siten, että syntyy lisäarvoa synnyttävä toimintaa. Verkostossa on siis kyse useamman yrityksen, orga­nisaation tai yksilön välisestä verkostosuhteiden kudoksesta, joka on peri­aatteessa rajaton. Verkottumisen Hakanen ym. taas määrittelevät tavoitteel­liseksi ja tuloshakuiseksi prosessiksi, joka pohjautuu verkostosuhteisiin. Tässä prosessissa osapuolien osaaminen, tieto ja arvot yhdistetään pitkäjän­teisesti lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkottuminen on heidän mie­lestänsä siis tiiviin verkostoitumisen muoto. Verkko on siis käsitteellisesti rajattu ja tiivis verkosto, johon liittyy tavoitteellista ja tunnistettavaa toimin­taa. (Hakanen ym. 2007, 77.)

Edellä mainitut käsitteen määrittelyt ovat perustuneet käsitteiden verkko ja verkosto erotteluun. Jotkin alan kirjallisuudesta eivät kuitenkaan ota kantaa käsitteiden verkko ja verkosto erottamiseen, vaan keskittyvät itse verkosto­käsitteen määrittelyyn. Esimerkiksi Hannu Pirnes toteaa kirjassaan *Verkos­toylivoimaa* (2002, 7) että verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja orga­nisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin samaan aikaan voivat osallistua useat eri tahot. Nämä yhteistyötahot voivat Pirneksen mukaan olla joko muita yrityksiä, organisaatioita tai muita toimijoita. Pirnes toteaa vielä, että yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta tiukastikin määri­teltyihin yhteistyösuhteisiin, joissa noudatetaan yhteistyösääntöjä. Pirnes ei kuitenkaan määrittele eroa verkon ja verkoston välillä.

Erilaisia määritelmiä on siis monia ja ne eroavat toisistaan välillä oleellises­tikin, mutta tutkijat tuntuvat kuitenkin olevan yhtä mieltä siitä, että perin­teistä markkinataloutta, eli ostamista ja myymistä sellaisenaan, ei tulisi sot­kea verkostoitumisen käsitteeseen. Kyseessä on pidempiaikainen, usein strateginen ja luottamukseen perustuva yhteistyö, joka pitkäjänteisesti hyö­dyntää kaikkia osapuolia. Verkostoituminen käsitetään siis kaikkien yrityk­sien kannalta win-win-pohjaisena. (Hakanen ym. 2007, 43–44.)

Aiemmin mainitussa kirjassaan *Verkostojen strategiat – Menesty yhteis­työssä* Hakanen ym. ovat listanneet monelle verkostoitumisen määritel­mälle tyypilliset piirteet. Verkostoitunut toiminta kahden tai useamman yri­tysosapuolen välillä on heidän mukaansa luonteeltaan tyypillisesti:

1. tavoitteellista, pitkäaikaisesti jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä loppu­tuotteiden tuotannossa
2. yhteistyötä ydinprosesseissa
3. luottamuksellista ja vuorovaikutuksellista
4. osapuolten osaamista kehittävästä strategista kumppanuutta.

(Hakanen ym. 2007, 44–45.)

Edellä mainitut piirteet yhdistyvät myös monessa määritelmässä, joita aikaisemmin esiteltiin. Erilaisista määritelmistä nousee esiin yhdistäviä ominaisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi yhteistyön intensiteettiin, toiminnan päämäärätietoisuuteen, osapuolten väliseen vuorovaikutukseen ja molemminpuoliseen hyötyyn sekä asioiden kuten osaamisen, tiedon ja taidon jakamiseen. Toivola (2006, 22) tiivistää osan edellä mainituista piirteistä lyhyesti ja ytimekkäästi: ” *Verkosto voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman.* ”

2.4 Näkökulmat verkoston tarkasteluun

Seppo Helakorven (2005) mukaan verkostoituminen on periaatteessa yksinkertainen idea, mutta sen käyttö on haastavaa ja sen teoreettinen kuvaus tarvitsee monitieteistä lähestymistapaa. Aihetta voidaan tutkia niin psykologisesta ja sosiologisesta kuin myös liiketaloudellisesta että organisaatioteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Verkostot koskettavat yksilöitä ja organisaatioita sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Verkostoilmiön teoreettista monimuotoisuutta kuvaa hyvin se, että verkosto-käsitteellä on monta määritelmää. Samoin myös jo yhteistyöhön ryhtymisestä löytyy monia erilaisia määritelmiä. Helakorven tavoin myös Jukka Vesalainen jakaa ajatuksen verkostojen monista lähestymistavoista. Vesalainen (2006, 29) jakaa näkökulmat verkoston tarkasteluun karkeasti kolmeen ryhmään:

1. sosiaalipsykologiset tarkastelutavat
2. talousteoreettiset tarkastelutavat
3. liikkeenjohdolliset tarkastelutavat.

Vesalaisen mukaan nämä teoreettiset näkökulmat eivät ole tyhjentävä luettelo verkostojen lähestymistavoista vaan enemmänkin näyte erilaisista mutta keskeisistä näkökulmista. Jokainen näkökulma antaa painoarvoa enemmän tietyille asioille ja jättää niin vähemmälle huomiolle asiat, jotka toisessa tarkastelutavassa on saatettu nostaa keskiöön. (Vesalainen 2006, 29.) Hakanen ym. ovat myös hyödyntäneet Vesalaisen verkostojen lähestymistapajakoa. Hakanen ym. ovat soveltaneet Vesalaisen havainnollistusta siten, että edellä mainitut tarkastelutavat on jaettu erilaisten teorioiden perusteella kolmeen eri ryhmään. Nämä teoriat ovat:

1. Käyttäytymisteoreettisia, ihmisestä lähtevät teoriat
2. Talousteoreettisia, ei makrotaloudellisia, lähempänä organisaatioteoriaa
3. Strategisia, liiketoiminnasta lähtevät teoriat.

(Hakanen ym. 2007, 47.)

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

Tässä työssä hyödynnetään niin Hakasen ym. kuin myös Vesalaisen näkemystä verkostoitumisen näkökulmista. Näiden pohjalta on mukaillen muodostettu oma kuvionsa. Kuviossa 4. nähdään Hakasen ym. ja Vesalaisen kuvioiden pohjalta muodostettu kokonaisuus, joka katsottiin selkeäksi tavaksi ymmärtää verkostoitumista. Kuviossa yhdistyvät molemmille näkökannoille tärkeänä pidetyt ominaisuudet.

SOSIAALIPSYKOLOGISET TARKASTELUTAVAT Käyttäytymisteoreettisia, ihmisestä lähteviä teorioita		
Sosiaalisen vaihdannan teoria – riippuvuus, valta – vastavuoroisuus	Sosiaalisen pääoman teoria – vuorovaikutussuhteet – luottamus, sitoutuminen – jaettu visio, yhteinen ”kieli”	Oppivan organisaation/verkoston teoria – verkostot oppijoina – verkostot oppimisympäristöinä
TALOUSTEOREETTISET TARKASTELUTAVAT Talusteoreettisia, ei makrotaloudellisia, lähempänä organisaatioteoriaa		
Resurssiriippuvuusteoria – riippuvuus, valta – kumppanin vaihtokustannus	Transaktiokustannusteoria – vaihdanta ja valmistuskustannukset – ostaa/valmistaa itse	Peliteoria – win-win-asetelma – nollasummapeli
LIIKKEENJOHDOLLISET TARKASTELUTAVAT Strategisia, liiketoiminnasta lähteviä teorioita		
Resurssiperustainen yritysstrategia – ydinosaaminen ja kyvykkyys – erikoistuminen ja ulkoistaminen	Interaktiivinen lähestymistapa – aito lisäarvon tuottaminen kahdenvälisessä suhteessa	Strategisten verkostojen teoria – verkostot kilpailevat verkostoja vastaan

VERKOSTOITUMINEN

Kuvio 4. Verkostoitumisen tarkastelutavat (Mukaillen Hakanen ym. 2007 ja Vesalainen 2006)

Sosiaalipsykologisten tarkastelutapojen keskiössä on ihminen. Näissä tarkastelutavoissa verkostoituminen nähdään siis sosiaalisten suhteiden avulla. Keskeisinä sosiaalisina näkökulmina voidaan nostaa esiin sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisen pääoman teoria sekä oppivan organisaation/verkoston teoria. Sosiaalinen vaihdanta perustuu olettamukseen vastavuoroisuudesta. Vastavuoroisuuteen liittyy kuitenkin käsitys vallasta ja riippuvuudesta: yhteistyön motiivin määrittelee se miten osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja miten vastaavan hyödyn saisi muualta. Sosiaalinen pääoma perustuu sosiaalisen vaihdannan tavoin henkilöiden välisiin suhteisiin. Suhteiden laajuudella ja laadulla on merkitystä verkostoitumisessa ja omien tavoitteiden saavuttamisessa. Kolmas teoreettinen näkökulma koostuu oppimisesta, erityisesti organisaation oppimisesta. Oppivan verkoston teoria jakaa verkostot oppijoihin ja oppimisympäristöihin. Kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä toimijat kehittyvät yhä paremmiksi, ja toisaalta taas hyvät verkostot tarjoavat organisaatioille ja yksilöille hyvän oppimisympäristön itsensä kehittämiseen. (Vesalainen 2006, 30–31.)

Talousteoreettisia tarkastelutapoja ovat muun muassa resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria sekä peliteoria. Resurssiriippuvuusteoriassa on samankaltaisia piirteitä kuin sosiaalisessa vaihdannassa. Keskeinen käsite resurssiriippuvuudessa on kuitenkin vaihtokustannus, jossa henkilöiden väliset suhteet eivät nouse kiinnostuksen kohteeksi. Yritysten on välttämätöntä hankkia toimintaympäristöstään resursseja toimintaansa varten. Organisaatiot pyrkivät rakentamaan sidosryhmäsuhteitaan niin, että oma riippuvuus olisi hallittua. Transaktiokustannusteoria taas perustuu ostaa tai valmistaa itse-päätöksentekoon. Yritykset siis päättävät siitä, onko kannattavaa tehdä jokin hyödyke itse vai pitäisikö se ostaa markkinoilta. Teoriaan liittyy myös vaihdanta- ja valmistuskustannukset. Peliteoria perustuu nimensä mukaisesti peliteorioille tyypillisiin kysymyksiin kuten: Voivatko molemmat voittaa? Ja voittavatko osapuolet yhtä paljon? Verkostoitumisessa pyritään yleisesti ottaen win-win-tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. (Vesalainen 2006, 31–32.)

Strategisen liikejohdon tarkastelutapoja ovat esimerkiksi resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan, interaktiivinen lähestymistapa sekä strategisten verkostojen näkökulma. Resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan perustuu siihen, että yritykset keskittyvät ydinosaamiseen ja -kompetensseihin. Keskiössä on siis ydinosaaminen ja kyvykkyys sekä se, miten yritys osaa hyödyntää tätä osaamista. Erikoistuminen ja ulkoistaminen liittyvät oleellisesti tähän teoriaan siten, että verkostoitumalla muiden yritysten kanssa toimijat pystyvät keskittymään ydinosaamiseensa ja karsimaan niin sanotusti merkityksettömiä resursseja. Interaktiivinen lähestymistapa nojautuu sekä fyysiseen että sosiaaliseen vaihdantaan. Tämän näkökannan avulla pyritään hahmottamaan toimittajien ja asiakkaiden toimintastrategioita kahdenvälisen vaihdantasuhteen kehittämisessä. Kyseessä on siis aito lisäarvon tuottaminen kahdenvälisessä suhteessa. Viimeisin näkökulma esimerkki: strategisten verkostojen näkökulma korostaa yritysten välisen kilpailun sijasta verkostojen välistä kilpailua. Tässä teoriassa verkostoille ominaista ovat jaettu visio, verkostostrategia sekä yhteiset toimintatavat. Oleellista on että yritysten välille syntyy monenkeskistä yhteistyötä, ja erilaisia työpärejä, tiimejä, rutiineita ja niin edelleen. (Vesalainen 2006, 34–35.)

2.5 Erilaiset verkostotyypit

Yritykset osallistuvat erilaisiin yhteistyöverkkoihin. Liiketoimintansa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi nykyajan yrityksille on lähes itsestäänselvyys olla mukana yhteistyössä. Erilaiset yhteistyöverkot voidaan luokitella usealla eri tavalla riippuen siitä, mitä jaottelussa painotetaan. Aikaisemmassa alaluvussa 2.3 käytiin läpi erilaisia verkostoitumisen tarkastelutapoja ja tässä alaluvussa keskitytään esittelemään erilaisia verkostotyyppisiä.

Yksi luokittelutapa on jaotella verkostotyypit niiden tarkoituksen ja toiminnan luonteen mukaan. Toinen tapa on luokitella verkot sijainnin mukaan, jolloin puhutaan paikallisesta, alueellisesta ja globaalista verkostosta. Kolmas, teoreettisesti ehkä suosituin tapa, on jakaa verkostot niiden rakenteen mukaan horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 30–32.)

Toivola (2006, 25) on jakanut verkostotyypit viiteen eri kategoriaan: Vaihdantaverkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin, sosiaalisiin verkostoihin, horisontaalisiin verkostoihin ja vertikaalisiin verkostoihin. Nämä verkostotyypit ja niiden kuvaukset ovat esillä kuviossa 5.

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horisontaalinen verkosto	Samana toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Jäseniä samassa arvoketjussa, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan

Kuvio 5. Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä (Toivola 2006, 25)

Vaihdantaverkostoissa on kyse yritysten välisestä yhteistyöstä, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot. Vaihdantaverkostoissa tapahtuva yhteistyö voi perustua niin kaupankäyntiin kuin myös tuotantoon. Vuorovaikutusverkostoissa ei taas tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa. Sosiaalinen verkosto eroaa edellä mainituista suhdeverkostoista siinä, että kyseessä perheen, ystävien ja tuttavien kesken rakentuva verkosto. Sosiaalinen verkosto on erityisen tärkeä esimerkiksi pienille yrityksille ja yrittäjille. Sosiaalisten verkostojen myötä voidaan päätyä niin vertikaalisiin kuin myös horisontaalisiin siteisiin. Yhteistyö, joka perustuu sosiaaliselle verkostolle, pohjautuu yleisesti ottaen luottamukselliselle pohjalle, jota on muuten vaikea saavuttaa. (Toivola 2006, 25.)

Jako horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin on yksi tyypillisimmistä verkostojajotteluista. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia tekijöitä, esimerkiksi valmistamisen, tuotanto- ja palveluprosessin. Yhteistyökumppaneista yksi voi esimerkiksi vastata tuotemateriaalin hankinnasta, toinen tuotteen valmistamisesta ja kolmas sen pakkaamisesta ja laskuttamisesta. Horisontaalinen verkosto taas yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita sekä tuotteita. (Niemelä 2002, 18–19.) Kauppakeskuksissa myös saman toimialan yritykset yhdistävät voimansa kehittämiseen uudenlaisen ja tuottavan palvelukonseptin, mikä kuvastaa hyvin horisontaalisen verkoston toimintaa. Horisontaalisissa verkostoissa kyseessä on siis yleisesti ottaen voimavarojen yhdistämisellä haastavasta kilpailuedusta. Yhdistämällä voimavarat voidaan rakentaa kattavampi tarjonta ja haukata markkinoista isompi osuus.

Edellä mainittujen verkostojen luokitteluiden lisäksi on olemassa vielä yksi jaottelu, joka on työn kannalta oleellista nostaa esille. Kirjassaan *Strategiinen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan* (2000) Pirjo

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

Stähle ja Kari Laento jakavat verkostoitumisen kolmeen eri tyyppiin kumppanuus- näkökulmasta. Nämä tyypit ovat: operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Kuviossa 6 havainnollistetaan näiden erilaisten kumppanuuksien eroja.

	Operatiivinen kumppanuus <i>Istuttaminen</i>	Taktinen kumppanuus <i>Integrointi</i>	Strateginen kumppanuus <i>Innovaatio</i>
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua →tuoteinnovaatio →bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus <ul style="list-style-type: none"> • yhteys • innovatiivisuus • luottamus

Kuvio 6. Erilaiset kumppanuudet (Stähle & Laento 2000, 103)

Operatiivisella kumppanuudella Stähle ja Laento (2000, 81–85) tarkoittavat yhteistyötä, jossa osapuolten välinen linkki voi olla kohtalaisen heikko. Tällöin yhteistyö on lähellä osto-myynti-tapahtumaa ja yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Operatiivisessa kumppanuudessa tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien keskittäminen omaan ydin-toimintaan. Tällöin toinen osapuolista ottaa osan toisen toiminnoista hoidaakseen. Kumpikin osapuoli hakeutuu yhteistyöhön omien intressiensä perusteella ja kummallakin osapuolella on myös oma strategiansa ja oma taloudellinen päämääränsä. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, jossa määritellään muun muassa osapuolten roolit, vastuut, suoritukset sekä mahdolliset sanktiot. Luottamus osapuolten välillä kumpuaa siitä, miten osapuolet noudattavat kyseistä sopimusta. Tyypillisin esimerkki operatiivisesta kumppanuudesta on alihankinta. Operatiivisessa kumppanuudessa verkostomaisuus on pienimuotoista, sillä kyse on vain valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvasta yhdistämisestä.

Taktisella kumppanuudella Stähle ja Laento (2000, 86–92) tarkoittavat yhteistyötä, joka pelkän vaihtosuhteen sijasta pyrkii aitoon integraatioon. Taktisessa kumppanuudessa tavoitteena on yhdistää osapuolien prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja oppia tehokkaampia toimintatapoja. Taktinen kumppanuus perustuu luottamukseen, eikä se toimi pelkkien sopimusten perusteella kuten operatiivinen kumppanuus. Keskusteleva ja avoin ilmiö on myös keskeisemmässä asemassa taktisessa kumppanuudessa kuin operatiivisessa.

Strategisella kumppanuudella Stähle ja Laento (2000, 93–101) tarkoittavat yhteistyötä, jossa tietopääomaa yhdistetään niin, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua. Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on saavuttaa uusi osaamisen ja tuottavuuden taso, johon kum-

mallakaan osapuolella ei olisi mahdollisuutta yksin. Strateginen kumppanuus on edellä mainituista kumppanuuksista kaikista riskialttein, sillä se vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista tai luovuttamista. Strateginen kumppanuus vaatii siis paljon luottamusta, ja vain keskinäisen luottamuksen myötä voidaan saavuttaa yhteinen tietopääoma.

Kaikki edellä kuvatut verkostotyyppittelyt eroavat hieman toisistaan. Kukin niistä keskittyy tarkastelunäkökulmien mukaisesti tiettyihin ominaisuuksiin, jolloin osa verkostojen piirteistä jää taka-alalle. Tällöin riittävän kokonaisvaltaisen ja selkeän kuvan saamiseksi on hyvä tuoda esiin mahdollisimman erilaiset luokittelut. Jokainen luokittelu tarkoittaa kuvaa verkostojen monimuotoisuudesta.

2.6 Verkostoitumisen syyt, hyödyt ja riskit

Erilaisia yhteistyömahdollisuuksia ja keinoja on hyvin erilaisia, mutta miksi yritykset ylipäättään verkostoituvat? Syitä verkostoitumiseen on haettu yritysten toimintaolosuhteista sekä ympäristössä tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista, mutta mitään kaiken kattavaa teoriaa ei ole kehitetty. Hakanen ym. ehdottavat kolmea eri tekijää syyksi verkostoitumisen kasvulle: Muutosta liiketoimintaympäristössä, matkimista ja johtamismuotia sekä reagoimista kilpailijoiden toimiin. Muutos liiketoimintaympäristössä on ehkä yleispätevin selitys verkostoitumisen syyille. Sen mukaan yritykset reagoivat liiketoimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen verkostoitumalla, mikä on keino riskien hallintaan ja uusien strategioiden kokeiluun. Matkimisella ja johtamismuodilla Hakanen ym. tarkoittavat sitä piirrettä, mikä on tyyppilistä monelle uudelle ilmiölle: perässä tulijat seuraavat ja matkivat onnistuneita edelläkävijöitä. Viimeisimmässä kolmesta syystä verkostoitua, reagoimista kilpailijoiden toimiin, on kyse yritysten luontaisesta tavasta seurata tarkasti kilpailijoiden strategisia liikkeitä. Verkostoitumalla yritykset pyrkivät välttämään jälkeen jäämisen kilpailijoista, saavuttamaan nopeammin johtavan aseman tai sitten olemaan edelläkävijä, jolloin pääsee hankkimaan parhaat partnerit. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Möller, Rajala & Svahn ovat pyrkineet luomaan yleistettävät hyödyt joita yhteistyöllä haetaan. Nämä viisi perushyötyä ovat: 1. toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, 2. toiminnallisen joustavuuden lisääminen, 3. voimavarojen yhdistäminen siten, että saavutetaan markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista, 4. liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittäminen sekä 5. uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti. (Möller ym. 2009, 24–25.)

1. Toiminnallisen tehokkuuden lisääminen

Suuret, vahvan markkinavoiman omaavat yritykset osaavat hyödyntää toiminnallisen tehokkuuden lisäämistä. Nämä yritykset hyötyvät kustannusten laskuista ja läpimeno- ja toimitusaikojen lyhentymisestä sekä saavat parempaa tuntumaa loppuasiakkaisiin.

2. Toiminnallisen joustavuuden lisääminen

Toiminnallisen joustavuuden lisäämisellä yritykset lisäävät kykyään vastata nopeammin markkinatilanteiden muutokseen. Verkostoitumisen

myötä myös investoinnit ja riskit jakautuvat useamman toimijan kesken. Kysynnän kasvaessa kapasiteettia voidaan myös lisätä hajautetummin ja nopeammin.

3. Voimavarojen yhdistäminen siten, että saavutetaan markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista

Tämä on hyöty, jota erityisesti pk-yritykset hakevat. Verkostoitumalla yritykset voivat ylittää voimavarojen rajallisuuden asettamat kynnykset ja niin ollen yritykset voivat tehdä sellaisia tarjouksia joihin ei yksin pystyttäisi. Yhdistämällä voimavaransa yritykset voivat myös laajentaa toimintaansa uusille markkina-alueille.

4. Liiketoimintaprosessien ja tarjonnan kehittäminen

Liiketoimintaprosessien ja tarjonnan kehittämisessä on yleisesti ottaen kyse osaamisen, tietotaidon ja kyvykkyyden yhdistämisestä verkostoitumalla. Kehitysverkkoja muodostamalla yritykset yhdistetään osaaminen, jotta voidaan yhdessä kehittää jotain uutta.

5. Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luoti

Tämä on hyöty, jota yleisesti ottaen haetaan kun tavoitellaan selvästi olemassa olevia teknologioita ja tuotteita tehokkaampia ja laadukkaampia ratkaisuja. Tätä hyötyä haetaan usein erilaisten projektiluontoisten kehitysverkkojen avulla.

Möllerin ym. mainitsevat hyödyt eivät suinkaan kuitenkaan ole ainoat hyödyt joita yhteistyöllä haetaan. Möllerin ym. mainitsevat hyödyt liittyvät pitkälti kustannusetujen hakemiseen ja liiketoiminnan kasvuun, jotka edustavat perinteisiä ja selkeitä liiketaloudellisia hyötyjä. Samansuuntaista näkemystä ehdottaa Vesalainen kirjassaan *Katetta kumppanuudelle-hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa*. (2004) Vesalainen jakaa verkostoitumisen hyödyt karkeasti kahtaalle: tehokkuuden lisääntymiseen ja voilymin kasvamiseen. Hän kuitenkin vielä nostaa esiin kolmannenkin hyötypuolen, jota edustaa resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt. (Vesalainen 2004, 43.)

Hakanen ym. painottavat, että yhä useammin yhteistyöllä haetaan juuri osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa sekä oppimista, vaikka pelkistään voidaankin sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 25.) Toivola (2006) taas nostaa esiin, että pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla keskeinen syy verkostoitumiseen on yleensä asiakassuhteisiin ja markkinointiin liittyvä osaaminen ja sen tarve. Toivola kertoo, että verkostoitumalla on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, joille ei yksin olisi mahdollista päästä. Lisäksi Toivola nostaa esiin sen, että verkostoitumalla pienetkin yritykset pystyvät fokuusoitumaan ydinosaamiseensa. (Toivola 2006, 13.)

Valkokari ym. tuovat esiin näkökulman siitä, että verkostoituminen ei kuitenkaan automaattisesti tue kannattavuutta, kansainvälistymistä tai kasvua. Verkostot ovat näin vain yksi mahdollisuus tavoitteiden saavuttamiseksi.

Valkokari ym. myös painottavat, että yrityksen omien verkostoitumisvalmiuksien parantaminen on yksi yhteistyön kehittämisen lähtökohdista. Yhteistyön osapuolien tulee myös ymmärtää yhteistyön hyödyt ja merkitys kaikille osapuolille, jotta yhteistoimintaan voidaan sitoutua. (Valkokari 2009, 95.)

Kirjallisuudessa ei ole juurikaan pohdittu verkostoihin liittyviä riskejä ja ongelmia. Ollus ym. nostavat kuitenkin Valkokarin ym. tavoin esiin sen, että verkostoituminen ei ole niin sanotusti ”kultainen paradigma”, vaikka se onkin keino yhdistää markkinoiden ja hierarkioiden vahvuuksia ja välttää niin niiden heikkouksia. Ollus ym. kertovat, että riskien ja ongelmien taustalla voivat olla niin verkoston suhteet ympäristöön kuin myös verkoston sisäiset suhteet. (Ollus ym. 1998, 52.)

Eri tutkimusten ja lähteiden mukaan jopa 30–70 % yhteistyöhankkeista epäonnistuu. Yhteistyön epäonnistumiseen on monia erilaisia tekijöitä. Tämä johtunee siitä, että verkostoja on monenlaisia jolloin myös hankkeiden menestystekijät ja kompastuskivet ovat hyvinkin erilaisia. Lisäksi on tärkeää pitää mielessä se, että verkostossa on monia osapuolia, jolloin toisen kannalta epäonnistunut tulos voi toisen kannalta olla onnistunut. Yritysten tavoitteiden ei tule olla identtiset muttei myöskään ristiriitaiset. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Hakanen ym. (2007, 28) kiteyttävät, että perussyyt yhteistyön epäonnistumiselle löytyvät usein strategiатыön puutteista. Jotta yhteistyö onnistuisi, tulisi verkosto rakentaa vaiheittain ja harkiten. Lisäksi onnistumiselle erityisen tärkeitä piirteitä ovat: luottamuksen säilyttäminen, yhteisen ja oman hyödyn hahmottaminen, pelisääntöjen selkeys, jatkuva ja tasapuolinen vuorovaikutus sekä tasainen sitoutuminen.

2.7 Taustat verkostomaiselle toiminnalle kauppakeskuksissa

Tässä alaluvussa esitellään Suomen kauppakeskustoimintaa verkostonäkökulmasta, hyödyntäen Suomen Kauppakeskusyhdistyksen julkaisemia tietoja sekä Kauppakeskukset 2015 -vuosijulkaisua. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry on kauppaja ostoskeskusten järjestö, joka tarjoaa alan toimijoille yhteistyöfoorumin. Yhdistys ylläpitää jäsenten ammattitaitoa ja järjestää erilaisia seminaareja ja tilaisuuksia, joissa alan ihmiset voivat luoda uusia kontakteja. Järjestö pyrkii yhdistämään toiminnassaan niin omistajat, kaupat, palvelut, alan asiantuntijat kuin myös kauppakeskusjohdon. Visiona järjestöllä on menestyvä ja kehittyvä kauppakeskusliiketoiminta. Kauppakeskusliiketoiminnan pohjalle Suomen Kauppakeskusyhdistys on laatinut muun muassa kaupallisten keskusten määritelmät, vuokrasopimusohjeistukset sekä suositukset yhteistoiminnan ja markkinointijohtamisen malliksi. Tässä työssä hyödynnetään erityisesti suosituksia yhteistoiminnan ja markkinointijohtamisen malliksi. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry n.d.)

Kauppakeskukset 2015 on toimialan vuosijulkaisu, joka sisältää tiivistetysti tiedon Suomen kauppakeskuksista kaikille alasta kiinnostuneille. Julkaisu sisältää tunnuslukuja toimialasta sekä esittelee merkittävimmät kauppakeskukset tunnuslukuineen ja perustietoineen. (Kauppakeskukset 2015.)

Suomen Kauppakeskusyhdistyksen toiminnanjohtaja Johanna Aho, toteaa Kauppakeskukset 2015 -julkaisussa, että kauppakeskustoimiala on Suomessa saavuttanut 30 vuoden virstanpylvään, ja toimiala jatkaa kehittymistä entisestään. Aho nostaa esiin, että vaikka kuluttajien ostovoima ei kasvanut vuonna 2014, kauppakeskukset pärjäsivät hyvin suhteessa muuhun vähittäiskaupan kehitykseen. Kauppakeskusten kokonaisuuynti esimerkiksi ylti vuonna 2014 noin 5,9 miljardiin euroon ja kävijämäärät kasvoivat 366 miljoonan vuosittaiseen kävijään. Uusia kauppakeskuksiakin avattiin yhteensä kuusi. Yksi niistä on kauppakeskus Goodman. Suomessa kauppakeskuksia on yhteensä 93. Aho kertoo myös kauppakeskuksista kestävinä palvelukonsepteina: Kauppakeskuksista palvelut löytyvät saman katon alta ja ovat näin ollen helposti saavutettavissa. Kokonaisuus kauppakeskuksissa muuttuu jatkuvasti asiakastarpeen mukaisesti. Kauppakeskukset mahdollistavat myös yrittäjien ekologisen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan. Kauppakeskuksia on tärkeä luoda merkityksellisinä ja yhteisöllisinä tiloina, jotka toimivat ihmisten kohtaamispaikkoina. (Kauppakeskukset 2015.)

2.7.1 Yhteistoiminta ja markkinointijohtaminen kauppakeskuksissa

Kuten työn alussa jo mainittiin, kauppakeskukset poikkeavat liikepaikkoina merkittävästi muista liikekiinteistöistä. Yhteinen kauppapaikka mahdollistaa yhtenäisen markkinoinnin ja yritysten välisen yhteistyön, mikä luo pohjan kauppakeskusten toiminnalliselle kokonaisuudelle. Taustalla pohjaa luovat myös yhteiset pelisäännöt ja yritysten välinen yhteistyö. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry painottaakin juuri yhteistyön merkitystä kaikkien osapuolien liiketoiminnassa menestymiselle tärkeänä osana. Jotta yhteiset pelisäännöt vallitsisivat alalla ja asioista sopiminen yhteisesti olisi mahdollisimman vaivatonta, yhdistys onkin laatinut suositukset yhteistoiminnan ja markkinointijohtamisen malliksi vuosina 2007–2008. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008.)

Kyseisen mallin pohjalla vaikuttavat kauppakeskustoimialan kehittyminen ja monipuolistuminen. Asiakassuuntautuneen kehityksen myötä esimerkiksi kauppakeskuksen markkinoinnin johtamisesta on tullut yhä tärkeämpi osa kauppakeskus toimintaa. Kauppakeskusmarkkinoinnin pohjana on hyvä yhteistyö kauppakeskuksen osapuolten kuten liikkeenharjoittajien, omistajien ja kauppakeskusjohdon välillä. Hyvässä yhteistyössä osapuolet sitoutuvat yhteisiin päämääriin kauppakeskuksen kokonaisedun mukaisesti. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008.)

Yhteismarkkinoinnilla kauppakeskukset tavoittelevat asiakkaita ja yrittävät luoda itse kauppakeskuksista houkuttelevia. Yhteismarkkinoinnilla kauppakeskus antaa asiakaslupauksen asiakkailleen. Tämä lupaus lunastetaan esimerkiksi saavutettavuudella, palveluilla, aukioloajoilla, siisteydellä, turvallisuudella sekä muilla asiakaskokemukseen vaikuttavilla asioilla. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008.)

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n laatimat suositukset yhteistoiminnan ja markkinointijohtamisen malliksi on tarkoitettu kauppakeskusvuokrasopimuksen liitteeksi. Liitteessä käsitellään yhteistoiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita kuten esimerkiksi: yhteistoiminnan organisointi, markkinointimaksu, myyntien ilmoittaminen ja yhteismarkkinoinnin tulosten raportointi, kauppakeskuksen logon ja nimen käyttö, aukioloajat, yhteisten tilojen käyttö sekä myymälän julkisivu, näyteikkunat, mainoskyltit ja ulkomainokset. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008.)

2.7.2 Yhteistoiminnan organisointi

Kauppakeskusjohto vastaa yhteistoiminnan koordinoinnista. Yhteistoiminnan organisoinnin pohjalle Suomen Kauppakeskusyhdistys ry on ehdottanut vaihtoehtoisia malleja. Yleisin malli perustuu yrittäjäyhdistykseen ja toinen malli erikseen perustettuun markkinointiryhmään.

Markkinointiryhmällä tarkoitetaan yhteistoiminnan varmistamiseksi erikseen perustettavaa ryhmää. Markkinointiryhmää johtaa kauppakeskusjohto ja sen kokoonpano koostuu muuten kauppakeskuksen eri toimialojen markkinointiosajista. Kuviossa 7. havainnollistetaan markkinointiryhmän koostumusta.



Kuvio 7. Markkinointiryhmä kauppakeskusmarkkinoinnin yhteistyömuotona (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008)

Markkinointiryhmän on ensisijaisesti varmistettava kauppakeskusmarkkinoinnin yhteinen näkemys, tiedonvaihto ja sitoutuminen. Markkinointi-

ryhmä toimii eri toimijoiden välisenä yhteistyöelimenä. (Suomen Kauppakeskusyhdistyksen ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008.)

Toinen malli, jota Suomen kauppakeskusyhdistyksen ry on ehdottanut yhteistoiminnan koordinoimiseksi pohjalle, on yrittäjähdistykseen perustuva malli. Tämä malli pohjautuu kauppakeskusvuokrasopimukseen liitteeseen. Sopimuksessa tai sen liitteissä on usein markkinointiin ja kaupalliseen toimintaan liittyviä ohjeistuksia ja suosituksia, jotka koskevat esimerkiksi aukioloaikoja, mainontaa, myyntien ilmoittamista sekä paikoitusta. Säännöt luovat puitteet yrittäjähdistyksen toiminnalle. Yrittäjähdistyksen tavoitteena on kehittää jäsentensä liiketoimintaa, yhteistyötä sekä muuta toimintaa yhtenäisenä kauppakeskuksena. Yhdistyksen toiminta käsittää muun muassa yhteistilaisuuksia, koulutusta ja kehittämissuunnitelmia. (Yrittäjähdistys – malliin perustuva markkinointiyhteistyö kauppakeskuksissa 2007.) Kuviossa 8. havainnollistetaan yrittäjähdistyksen koostumusta.



Kuvio 8. Yrittäjähdistys- malliin perustuva markkinointiyhteistyö kauppakeskuksissa

Yrittäjähdistykseen perustuva markkinointiyhteistyö on perinteinen malli ja parhaimmillaan yhdistyksen jäsenet ovat sitoutuneita ja markkinointiyhteistyö sujuu hyvin. Suomen Kauppakeskusyhdistyksen ry on kuitenkin nostanut esiin myös heikkouksia kyseisestä mallista. Esimerkiksi pitkäjänteinen, kauppakeskuksen kilpailukykyä ja kiinteistön arvonnousua edistävä brändin kehittämisen toteuttaminen on ollut kyseenalaistettuna. Kauppakeskusyhdistyksen on myös nostanut esiin sen, että ristiriitaisissa tilanteissa suuret yritykset voivat ikään kuin jyrätä pienet yritykset ja eri toimialojen tarpeiden huomiointi on näin hankalaa. (Yrittäjähdistys – malliin perustuva markkinointiyhteistyö kauppakeskuksissa 2007.)

Suomen Kauppakeskusyhdistyksen ry on tehnyt edellä mainituista kahdesta mallista SWOT-analyysit. Yrittäjähdistyksen ja vaihtoehtoisen markkinointiryhmän-mallin SWOT-analyysit on tehty Suomen Kauppakeskusyhdistyksen workshopissa 25.1.2007.

Vahvuudet

Yrittäjähdistyksen vahvuuksina voidaan nähdä me-henkisyys, joka muodostuu siitä, että kaikilla toimijoilla on periaatteessa vaikuttamismahdollisuus. Yrittäjähdistyksessä yhdistyy myös laaja osaaminen sekä näkemys.

Vaihtoehtoisen markkinointiryhmän vahvuuksiksi taas katsotaan ammattimainen ote markkinointiin. Markkinointiryhmän kokonaisvaltaisen ja pitkäjänteisen otteen myötä markkinoinnin johtaminen helpottuu ja brändiä voidaan luoda ja kehittää johdonmukaisesti.

Heikkoudet

Yrittäjähdistyksen heikkouksiksi voitaisiin luetella esimerkiksi lyhytjänteisyys, pieni osallistumisprosentti, huono sitoutumisaste sekä vastuun jakautuminen. Yrittäjähdistystä voidaan myös pitää jäykkänä ja työläänä tapana hoitaa markkinointiyhteistyötä.

Markkinointiryhmä kamppailee samanlaisten ongelmien kanssa. Yrittäjien sitouttaminen toimintaan ja konkreettiset säännöt nähdään ongelmallisina. Lisäksi voidaan ajatella, että markkinointiryhmällä olisi liiallinen valta.

Mahdollisuudet

Yrittäjähdistyksen mahdollisuuksiin kuuluu ensisijaisesti se, että siinä on paljon eri alojen osaajia. Osaamista voidaan hyödyntää monella tapaa esimerkiksi muodostamalla muitakin ryhmiä. Yrittäjähdistyksellä on myös mahdollisuus luoda strategia.

Markkinointiryhmän mahdollisuuksiksi luokitellaan esimerkiksi ajan säästäminen, kustannuksista säästäminen ja synergiaedut.

Uhat

Yrittäjähdistyksen uhiksi voidaan luokitella lyhytnäköisyys toiminnassa, intressiristiriidat sekä tavoitteiden savuttamattomuus. Yhtenä uhkakuvana on myös brändin tahraaminen sekä asiakaslupausten romuttaminen.

Markkinointiryhmän uhiksi taas katsotaan yrittäjien sitouttaminen kampanjoihin ja luottamuksen luominen omistajiin. Kommunikaation vähenemistä yrittäjille pidetään myös mahdollisena uhkakuvana. Myös maksumalli ja mahdolliset korotukset on nostettu esiin uhissa.

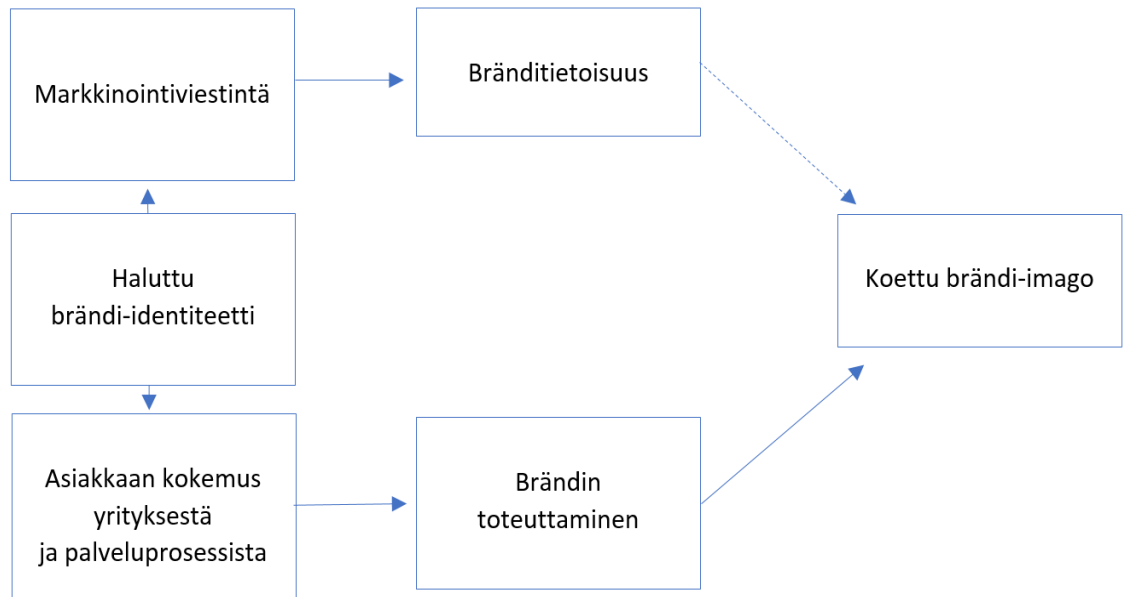
Suomen kauppakeskusyhdistys on listannut myös markkinointijohtamisen mallista riippumattomia sääntöjä, jotka ohjailevat yhteistoimintaa kauppakeskuksissa. Kauppakeskuksen toimintaa voidaan esimerkiksi ohjata myös kiinteistönomistajan järjestyssäännöillä, yhteistyösopimuksilla, kaupallisen ilmeen ohjeilla sekä erilaisilla käsikirjoilla ja oppailla. (Yrittäjähdistys – malliin perustuva markkinointiyhteistyö kauppakeskuksissa 2007)

2.7.3 Kauppakeskusbrändi

Kauppakeskusmarkkinoinnin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu kauppakeskusbrändin rakentaminen ja sen pitkäjänteinen kehittäminen (Suomen Kauppakeskusyhdystys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008). Edellä mainittu väite on kuitenkin kirjallisuuden valossa ristiriitaista. Kirjallisuudessa saa itseasiassa usein sellaisen kuvan, että yritys voisi luoda brändin ja tarjota sen asiakkaille valmiina. Tämä on kuitenkin väärä ja harhaanjohtava käsitys. Todellisuudessa asiakas on se, joka rakentaa brändin jos kukaan. (Grönroos 2010, 386.)

Kuten verkostot, myös brändit nousivat 1900-luvulla suuren mielenkiinnon kohteeksi. Toisin kuin verkostobrändi, brändi itsessään on vakiintunut markkinointikäsite. Ensimmäiset nykymarkkinoinnin mukaiset brändit voidaan katsoa kehitetyiksi jo yli sata vuotta sitten. American Marketing Association on määritellyt brändin seuraavasti: *”Nimi, käsite, merkki, symboli tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista.”* Kyseinen määritelmä on kuitenkin katsottu liian niukaksi, sillä se jättää palveluprosessiluonteen ja asiakkaan huomiotta. Vaikka nimet, käsitteet, merkit ja muut piirteet vaikuttavat brändiin, niin palvelubrändissä brändin ydin on itse palveluprosessissa, sillä se vaikuttaa asiakkaan saamaan käsitykseen eniten. (Grönroos 2015, 337–338.)

Brändiä määriteltäessä on oleellista nostaa esiin termit brändi-imago ja brändi-identiteetti. Kuten verkko ja verkosto -termien kohdalla, myös brändiin liittyvässä termistössä on tulkintaongelmia. Brändistä, brändi-imagosta ja brändi-identiteetistä keskusteltaessa termit voidaan sekoittaa toisiinsa tai niitä voidaan käyttää toistensa synonyymeinä. Grönroos (2015, 339) määrittelee brändi-imagon asiakkaan mielessä muodostuvaksi kuvaksi tuotteesta tai palvelusta. Brändi-identiteetin Grönroos taas määrittelee siksi kuvaukseksi brändi-imagosta, jonka markkinoija haluaa luoda. Grönroosin tavoin myös Sari Klinga (2011) on hahmottanut brändin käsitettä imagon ja identiteetin avulla. Lisäksi hän on myös ottanut mukaan kolmannen osatekijän, viestinnän. Viestinnän Klinga on nostanut esiin tärkeimpänä osatekijänä, jotta identiteetti ja imago olisivat yhtenäisiä. Grönroos (2015, 343) painottaa markkinoijan toteuttamaa viestintää fyysisten tuotteiden tapauksessa brändin kehittämisprosessin tärkeimpänä osana. Palveluiden kohdalla taas Grönroos esittää, että brändin kehittämisen ytimenä on palveluprosessien suunnittelu ja hallinta. Tällöin suunnitellulla markkinointiviestinnällä on vain brändin kehittämistä vahvistava tehtävä. Kuviossa 9. havainnollistetaan palvelubrändin kehittämisprosessia Grönroosin näkökulmasta.



Kuvio 9. Palvelun brändiprosessi (Grönroos 2015,344)

Vaikka yritys ei voi varsinaisesti rakentaa brändiä, se voi kuitenkin hallita brändin kehitysprosessia. Kehitysprosessin hallitsemisen lähtökohdaksi on brändi-imagon analysointi. Yritys lähtee liikkeelle brändi-identiteetistä eli siitä halutusta kuvasta, jonka yritys haluaa välittää asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen kuten verkostokumppaneille, työntekijöille ja osakkeenomistajille. Suunnitellulla markkinointiviestinnällä yritys luo bränditietoisuutta. Markkinointiviestinnän keinoin kaikki asiakkaat ja muut sidosryhmät tehdään tietoisiksi tietyn palvelun olemassaolosta. Markkinointiviestinnän tulisi tukea asiakkaiden kokemuksia yrityksestä ja sen palveluprosesseista. Nämä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemukset taas aiheuttavat brändin toteutumisen, mikä johtaa ensisijaisesti koettuun brändi-imagoon. (Grönroos 2015, 344–345.)

Yritysbrändi-identiteetin hahmottaminen on erittäin tärkeää, sillä siinä kiteytyvät yrityksen arvot ja toiminta-ajatus, jolloin yritys saa tietynlaista yksilöllisyyttä joka erottaa sen kilpailijoista. Brändiin liitettävän yksilöllisyyden ja ainutlaatuisuuden tulisi näkyä yrityksen arvoissa ja sen toiminta-ajatuksessa. Arvot muodostavat brändi-identiteetin perustan ja ne näyttäytyvät yrityksen sidosryhmille esimerkiksi työntekijöiden käyttäytymisen ja yrityksen toimintatapojen kautta. Jotta yritysjohto pystyy hallitsemaan brändin kehitysprosessia, tulee sen siis ensisijaisesti omata vahva itsetuntemus omasta ytimestään. Tavoitellun brändin saavuttamiseksi pitää yrityksen pystyä lunastamaan brändiin sisältyvä lupaus. (Sandbacka 2010, 10–11.)

Markkinoille voi muodostua kuva yrityksestä, vaikka se ei harrastaisi järjestelmällisesti brändäystä. Kun yritykset eivät kiinnitä huomiota brändäykseen, ne siirtävät brändinsä hallinnan ulkoisille sidosryhmilleen. Tällöin kuva yrityksestä voi jäädä sidosryhmille epäselväksi tai se voi jäädä kokonaan muodostumattakin, jolloin yrityksen tehokkuus heikentyy huomattavasti. Brändäys vaatii yrityksiltä markkinointiosaamista. Brändi tulisi ottaa

huomioon jokapäiväisessä toiminnassa ja yrityksen tulisi priorisoida brändäys. Oleellista on myös se, että koko henkilöstö sitoutetaan brändäykseen, jolloin saavutetaan yhdenmukaisuutta. (Sandbacka 2010, 8.)

Sandbacka (2010) korostaa, että brändäyksessä on kyse yrityksen eliniän mittaisesta prosessista. Brändäys on siis jatkuva prosessi, jota tulisi tietoisesti pyrkiä kehittämään ja ylläpitämään. Sidosryhmien aktivointi, sitouttaminen ja palautteen hyödyntäminen nousee tässä keskeiseen asemaan. Yrityksen tulisi ensisijaisesti hyödyntää verkostojaan ja yhteistyösuhteitaan brändäyksessä. Kannustamalla palautteen antamiseen yritys voi hyödyntää sitä brändinsä kehittämisessä. Yrityksen ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät voivat toimia brändin edustajina, mutta ne voivat toisaalta myös sabotoida sitä halutessaan. Brändin kehitys on siis monesti suoraan tai välillisesti riippuvainen sidosryhmistä ja niiden toiminnasta.

2.7.4 Verkostobrändi

Verkostobrändi on käsitteenä laaja ja monimuotoinen. Tässä työssä verkostobrändiä sivutaan yhtenä tärkeänä verkostoitumisen osa-alueena. Tässä työssä verkostobrändi on haluttu nostaa esille erityisesti toimeksiantajan kiinnostuksesta sitä kohtaan. Brändikirjallisuutta, niin kotimaista kuin myös ulkomaista, löytyy runsaasti. Brändejä ja brändin monimuotoisuutta on tutkittu jo monien vuosien ajan mutta varsinainen verkostobrändi kirjallisuus on lähes olematonta, ainakin suomenkielisen materiaalin osalta. Tämän osoittaa jo se, että tekemällä googlehaun sanalla *verkostobrändi*, hakusumia tulee vain n. 140 kappaletta ja näistäkin moni pohjautuu samaisen tekijän tekemään väitöskirjaan (12.10.2015). Kyseisen väitöskirjan nimi on *Network brand management: Study of competencies of place branding ski destination*. Väitöskirjassaan Teemu Moilanen käsittelee paikan brändin rakentamisen menestystekijöitä.

Moilanen määrittelee verkostobrändin yhden yrityksen brändin sijaan useamman itsenäisen yrityksen ja muun toimijan yhdessä luomaksi ja ylläpitämäksi kokonaisuudeksi. (Moilanen 2008.) Moilasan verkostobrändi-määritelmä liittyy väitöskirjassa oleellisesti palvelu- ja paikkabrändäykseen. Moilanen on myöhemmin määritellyt verkostobrändiä seuraavasti: ”*Verkostomaisella toimintamallilla joukko toimijoita pyrkii luomaan kilpailuetua kehittämällä brändin, joka ei ole yksittäisen tuotteen tai organisaation brändi, vaan koko toimijaverkon brändi.*” (Moilanen 2011.) Esimerkkeinä tällaisista brändeistä Moilanen nostaa esiin lentoyhtiöalliansia edustavan OneWorld & Star Alliancen, Levin ja Rukan, jotka edustavat matkailukeskuksia sekä Itäkeskuksen, Zeppelinin ja Sellon, jotka edustavat kauppakeskuksia. Matkailualan näkökulmasta matkailukohde koostuu yritysten verkostosta, jolla on yhteinen päämäärä mutta eri tavoitteet ja kohderyhmät. Huolimatta näistä erilaisista tavoitteista, kohteen yritykset luovat kokonaisuuden, joka muodostaa varsinaisen matkakohteen (Moilanen & Rainisto 2009, 4).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin itse tutkimuksen rakenteeseen ja sen toteutukseen. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä ja sen jälkeen kerrotaan tarkemmin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä sekä kerätyn aineiston analysoinnista. Lopuksi kuvataan vielä tutkimuksen konkreettinen eteneminen suunnittelun kautta toteutukseen. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi löytyy viimeisestä luvusta 5.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu tutkimusoppaissa laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen menetelmään. Tämä jaottelu on selkä mutta vastaa kuitenkin huonosti todellisuutta. Samassa tutkimuksessa voidaan hyvin soveltaa niin kvalitatiivista kuin myös kvantitatiivista analyysiä. Näitä analyysyjä voidaan pitää vastakkainasettelun sijasta enemmänkin toistensa jatkumona. Nämä lähestymistavat toisin sanoen täydentävät toisiaan. (Alasuutari 2011, 32.)

Tutkimusoppaat tyypillisesti myös alkavat termistön määrittelyllä, joissa esimerkiksi määritellään, mitä laadullinen ja määrällinen tutkimus tarkoittavat. Termien määrittely luo lukijalle orientaatioperustan. Oppaat kuitenkin usein jättävät vähälle huomiolle ajatuksen siitä, että oppaan määrittely on vain sen kyseisen oppaan tulkintoja ohjaava näkökulma ja sitä ei tulisi kaan yleistää. Tutkimuksen tekijän ei tulisi siis olettaa, että esimerkiksi kaikki kvalitatiivisesta tutkimuksesta kertovat kirjat kertoisivat ylipäättänsä samasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17.) Kuten verkostoitumiselle, myös kvalitatiiviselle tutkimukselle löytyy siis monia eri tulkintoja ja lähestymistapoja.

Pohdittaessa, mitä kvalitatiivinen tutkimus on, peruskysymykseksi muodostuu Tuomisen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen suhde teoriaan ja teoreettiseen. Heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen. Teorialla Tuomi ja Sarajärvi tarkoittavat tutkimuksen viitekehystä eli tutkimuksen teoreettista osuutta. Tuomi ja Sarajärvi nostavat esiin myös havaintojen teoriapitoisuuden kvalitatiivisen tutkimuksen kulmakivenä. Havaintojen teoriapitoisuudella he tarkoittavat sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18–20.) Tuomi ja Sarajärvi sanovat laadullisen tutkimuksen tavoitteeksi tutkimuskohteena olevan ilmiön ymmärtämisen tutkittavien näkökulmasta ja siksi laadullinen tutkimus kohdistuukin laatuun eikä määrään (Tuomi Sarajärvi 2009, 150).

Tässä työssä tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä, sillä määrällisen tiedon sijaan haluttiin panostaa tiedon laatuun. Kvalitatiivisen tutkimuksen katsottiin myös vastaavan toimeksiantajan tarpeita paremmin, mutta tulevaisuudessa toimeksiantaja voi teettää aiheesta tutkimuksen, jossa hyödynnetään myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskeistä on tutkimuksen teoreettinen

viitekehys ja siksi siihen onkin haluttu panostaa tässä työssä. Verkostoitumisen käsite on siis haluttu käsitellä teoriaosuudessa mahdollisimman kattavasti ja selkeästi. Laadulliselle tutkimukselle keskeistä on myös tutkimuksen ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Nämä kuvaukset sisältävät asioita, jotka ihmiset pitävät itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkkä 2015, 118.) Lähtökohtana kvalitatiiviselle tutkimukselle voidaan siis pitää todellisen elämän kuvaamista. Tuo todellisuus on moninainen ja siksi laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tukimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Laadullinen tutkimusmenetelmä katsottiin työhön sopivaksi myös siksi, että se nimenomaan mahdollisti kauppakeskustoimijoiden yksilöllisten näkemysten ja mielipiteiden keräämisen. Laadullisella tutkimuksella saatiin myös kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä ja syvällisempää ymmärrystä aiheesta.

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kuten muillakin tutkimusmenetelmillä, niin myös laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla. Tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Edellä mainittuja voidaan hyödyntää yksin tai yhdessä eri tavoin yhdistellen tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tutkimusaineistoksi taas soveltuvat esimerkiksi esineet, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, kirjoitelmat, sanomalehdet, ihmisten puhe, valokuvat ja dokumenttiaineistot. Itse asiassa kaikki ihmisten tuottama materiaali kertoo jotakin ihmisten kokemuksista ja koetuista laaduista. (Vilkkä 2015, 122.)

Tämän työn aineistonkeruumenetelmänä toimii haastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Tässä työssä haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on ehkä yleisimmin käytetty tutkimushaastattelumuoto ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tyypillistä teemahaastattelussa on, että tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat, joita tutkimushaastattelussa sitten käsitellään tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Sillä, missä järjestyksessä kyseisiä teemoja käsittelee, ei ole merkitystä. Tärkeintä on, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja teemat käsitellään vastaajan kannalta loogisessa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 124.) Teemat ovat laaja-alaisia keskustelun aiheita, joihin ei voida vastata lyhyesti. Näillä teemoilla pyritään tavoittamaan ilmiö ja saamaan ilmiöstä ymmärrystä. (Kananen 2015, 147–148.) Tämän tutkimuksen teemoiksi muodostuivat seuraavat: verkoston rakentuminen, kokemukset verkostosta, kokemukset verkostobrändistä ja verkoston kehittäminen.

Aineistonkeruumenetelmillä on omat etunsa ja ongelmansa. Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi ennen kaikkea sen tuoman edun, joustavuuden, perusteella. Haastattelu on joustavampi tapa kerätä aineistoa kuin esimerkiksi lomakekyselyt, joissa painoarvoa asetetaan vastaajan omaan kykyyn ilmaista itseään kirjallisesti. Haastatteluissa haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys tarvittaessa uudestaan, tarkentaa kysymystä, oikaista väärinymmärryksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa.

Joustavuus näkyy myös siinä, että kysymykset voidaan esittää haastattelijan haluamassa järjestyksessä. (Tuomi Sarajärvi 2009, 73.)

Kuten edellä mainittiin, aineistonkeruumenetelmissä on myös omat ongelmansa. Valtaosa niistä on kuitenkin ennakoitavissa ja ratkaistavissa, vaikka kaikkia laadulliseen tutkimukseen ja tutkimusaineiston keräämiseen liittyviä ongelmia ei voida koskaan kokonaan poistaa. Haastatteluaineiston keräämisessä tutkija on aina tekemisissä sanojen ja niiden merkitysten kanssa ja se sisältää aina tulkintaongelmien riskin. Haastatteluissa haastattelijan on mahdollisuus tarkentaa käytettyjä sanoja ja kysymyksiä. Haastattelijalla onkin vastuu siitä, että haastateltava ymmärtää kysymyksissä käytetyt sanat niiden tarkoituksensa mukaisesti. (Vilka 2015, 127.) Teemahaastatteluiden kohdalla yleisin virhe on valmiiden teemojen tai kysymysten lukkoon lyöminen ennen haastattelutilannetta. Teemahaastattelun ei kuulu olla sellainen, että siinä käydään mekaanisesti lävitse ennalta määritellyjä teemoja, ilman että uusia keskustelupolkuja syntyy. Teemahaastattelussa haastattelijalla ei saisi ladella valmiiksi laadittuja kysymyksiä niin, että vuorovaikutus ja reflektointi haastateltavan kanssa jäävät taka-alalle. Teemahaastattelussa olennaista on myös se, että haastattelun tulisi edetä yleisestä yksityiskohtiin. (Kananen 2015, 148–150.)

Haastattelijalla on merkittävä rooli haastatteluissa ja siinä, että kerätty haastatteluaineisto vastaa kattavasti tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Haastattelijalla voi itse tehdä aineistonkeräyksestä ongelmallista esimerkiksi muotoilemalla kysymyksen väärin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi välttää kysymyksiä joihin voidaan vastata *kyllä* tai *ei*. Tämän sijasta haastattelijan tulisi käyttää kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla *onko*, *oletko*, *teetkö*, *koetko* tai *mikä*. Lisäkysymyksissä voi käyttää sanoja *mitä*, *miten* ja *miksi*. Haastattelijalla voi myös pyytää haastateltavaa kuvailemaan jotain asiaa, jolloin haastateltavan oma näkemys asiasta pääsee hyvin esiin. (Vilka 2015, 128.) Haastattelijan merkittävä rooli teemahaastatteluissa näkyy haastattelijan kykynä niin sanotusti ”urkkia” lisätietoa. Haastateltavan vastausten tulisi synnyttää uusia kysymyksiä ja haastattelijan tulisi uskaltaa lähteä seuraamaan uusia keskustelupolkuja niiden ilmestyessä. (Kananen 2015, 150)

Haastattelu on usein hidas, aikaa vievä ja kallis aineistonkeruumenetelmä. Se kuitenkin katsottiin tähän tutkimukseen sopivammaksi kuin esimerkiksi lomakekysely. Vaikka haastattelut ovat työläitä, niistä saatava tieto ilmiöstä katsotaan kuitenkin vaivan arvoiseksi.

3.3 Aineistonanalysointi

Haastatteluaineiston kohdalla aineistonanalysointi edellyttää tutkimusaineiston muuttamista muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineiston tulee siis aina olla kuva- tai tekstimuodossa. Haastatteluista kerätty aineisto yleensä nauhoitetaan ja sitten myöhemmin muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Aineistonanalysoinnissa litterointia pidetään työläimpänä vaiheena mutta kuitenkin vaivan arvoisena, sillä se antaa tutkijalle paremman kuvan tutkimusaineistosta. (Vilka 2015, 137.)

Litterointia pidetään oleellisena osana aineistoon tutustumista ja sen tarkkuus määritellään suhteessa tutkimusintressiin ja analyysin tarkkuustasoon. Litterointi liittyy myös oleellisesti aineiston rajaamiseen, sillä jos aineisto on laaja, sitä ei aina ole tarve litteroida kokonaan. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14.) Tässä työssä koko haastatteluaineistoa ei katsottu tarpeelliseksi litteroida, vaan tehtiin osittainen litterointi, eli aineistosta litteroitiin ne asiat, joita pidettiin tutkimuksen kannalta merkittävimpinä.

Tämän tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Digitaalisen taltioinnin katsotaan tuovan monia etuja. Tallentamisen avulla haastelija pystyy ensisijaisesti keskittymään olennaiseen muistiinpanojen tekemisen sijasta. Nauhoittamisella myös mahdollistetaan objektiivisuuden lisääminen. Jos haastattelija tekisi muistiinpanoja, hän todennäköisesti kirjaisi ylös asioita omien ennakkokäsityksiensä ja esiymmärryksensä mukaisesti. Tallentaminen mahdollistaa myös aineiston jatkojalostuksen ja sen, että aineistoon voi palata aina yhä uudelleen ja uudelleen. Tällöin syvällisempi analysointi on mahdollista. (Kananen 2015, 156.)

Kananen (2015, 160) erottelee aineiston jatkojalostuksesta seuraavat vaiheet:

1. litterointi
2. aineiston yhteismitallistaminen
3. aineistoon perehtyminen lukemalla
4. aineiston luokittelu ja tiivistäminen
5. aineiston tulkinta.

Litteroinnin jälkeen, eli sen jälkeen kun aineisto on muutettu tulkittavaan muotoon, pyritään aineiston yhteismitallistamiseen. Yhteismitallistamisella tarkoitetaan monimuotoisen aineiston muuttamista sellaiseen muotoon jolloin eri aineistoja voidaan käsitellä yhdellä analyysimenetelmällä. Yhteismitallistaminen nousee keskeiseksi esimerkiksi silloin kuin aineistoa on kerätty niin haastattelemalla, havainnoimalla kuin erilaisia dokumentteja hyödyntäen. Kerätty aineisto analysoidaan, eli toisin sanoen selvitetään, mitä ilmiöön liittyvää nousee esille tulkinnan kautta. Tätä voidaan tehdä jo pelkästään sillä, että tutkija lukee aineistoa useaan otteeseen ja pyrkii ymmärtämään, mitä aineisto viestii. Aineistoon perehtyminen onkin laadullisen aineiston analysoimisen ydin. Aineistoa pitää lukea useampaan kertaan sen sisällön hahmottamiseksi. (Kananen 2015, 161–163.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91) nostavat sisällönanalyysin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi. Tämän he ovat jakaneet kolmeen eri vaiheeseen: aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Nämä vaiheet ovat monella tavalla samanlaisia kuin Kanasen edellä mainitsemat vaiheet.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa, aineiston pelkistämisessä, pyritään aineiston karsimiseen siten, että vain tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto jää jäljelle. Vaikka aineistosta löytyisikin monia mielenkiintoisia asioita, on kuitenkin tärkeätä kohdistaa huomio vain tutkittavaan ilmiöön.

Toisessa vaiheessa, aineiston ryhmittelyssä, aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään yhdeksi luokaksi ja sitten se nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Viimeisellä vaiheella, teoreettisten käsitteiden luomisella, tarkoitetaan prosessia, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden pohjalta kuvauksen tutkimuskohteesta. Tästä prosessista käytetään myös termiä abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–12.)

Sisällönanalyysilla on erilaisia muotoja. Laadullisessa analyysissä puhutaan usein aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta sekä teorialähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysin katsottiin parhaimmaksi aineiston analysointimenetelmäksi tämän työn kannalta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Sisällönanalyysin lisäksi tässä työssä analyysin apuna hyödynnettiin haastatelluista poimittuja suoria lainauksia. Nämä suorat lainaukset olivat erinomaisia siinä, että haastateltavien omakohtaiset kokemukset ja näkemykset pääsivät hyvin esille. Kokemusten ja käsitysten suhde on kuitenkin ongelmallinen. Tutkija asettaa kysymyksiä oman ymmärryksensä ja kokemuksensa avulla ja siten myös tulkitsee tutkimuskohdetta niiden pohjalta. Tutkija ei tule koskaan ymmärtämään tutkittavan kokemuksia tyhjentävästi. (Vilka 2015, 118.)

Ihmisten kokemuksia on syytä tutkia tarkasti, koska vain niiden kautta päästään käsiksi todellisiin ongelmanratkaisu- ja kehittämismenetelmiin. Kokemusten ollessa aina yksilöllisiä, on tärkeää, että tutkittavien ryhmä on mahdollisimman monipuolinen. Tällöin erilaiset toimijat tulevat huomioiduksi ja kokonaisuuden kannalta saadaan selville kattavampi kuva ilmiöstä. Pienetkin toimijat ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta, siksi onkin tärkeää, että isojen toimijoiden ohella myös pienemmät yrittäjät huomioidaan. Kauppakeskuksen sisäisessä yritysverkostossa on monenlaisia toimijoita ja jokaisen kokemus verkostomaisesta toiminnasta on yksilöllinen ja omakohtainen. Tässäkin tutkimuksessa esiin nousevat kokemukset ovat omakohtaisia, jolloin niitä ei voi siis yleistää koskemaan koko yritysverkostoa. Haastateltavien kokemukset ovat yksilöllisiä ja merkityksellisiä juuri heille.

3.4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tämän tutkimuksen suunnittelu alkoi jo tammikuussa 2015, jolloin tutkija lähestyi kauppakeskus Goodmanin johtoa tiedustellen mahdollista kiinnostusta lähteä mukaan tutkimukseen. Kiinnostus aiheeseen oli molemminpuolista, joten opinnäytetyöprosessi saatettiin aloittaa. Tutkimussuunnitelma eroaa varsinaisesta tutkimuksesta, sillä tutkimusongelma hahmottui paremmin vasta osapuolten keskustellessa tarkemmin aiheesta ja tutkimuksen tavoitteista. Maaliskuussa 2015 tutkimusongelma rajattiin koskemaan kauppakeskuksen sisäistä yritysverkostoa ja heidän kokemuksiaan verkostobrändistä. Tämän jälkeen alettiin pohtia, millaisella menetelmällä ilmiötä olisi hyvä lähteä tutkimaan. Valinta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutki-

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

musotteen välillä ei ollut aluksi selvä. Toimeksiantajan kanssa tultiin kuitenkin yhteisymmärrykseen siitä, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopisi tähän tutkimukseen paremmin, erityisesti sen ansioista, että aiheesta saataisiin syvällisempää tietoa. Tutkimuksen suunnittelusta ei päästy eteneeseen suoraan toteutukseen johtuen toimijoiden lomien sijoittumisesta touko-elokuulle. Varsinaisten haastatteluiden toteutus painottui enemmän syys-lokakuulle 2015. Teoriaosuutta tutkimukselle päästiin kuitenkin tekemään jo alkuvuodesta. Aikaa teoriaosuuden laatimiseen varattiin runsaasti, sillä sen merkitys työlle on oleellinen.

Tutkimuksen kannalta tärkeää oli rajata kohderyhmä tutkimukselle. Tutkijalle oli alusta asti selkeää, että tutkimus tulitisiin keskittämään yritysten välille, eli B2B -näkökulmaa hyödyntäen. Goodmanille oli jo toteutettu asiakaskeskeisiä tutkimuksia ja siksi tuntuikin luontevalta lähteä tutkimaan aihetta erilaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostuivat siis Goodmanin sisäiset toimijat. Nämä tarkentuivat vielä myöhemmin Goodmanin johtoon, ketjuliikkeen edustajaan, yrittäjäyhdistyksen edustajaan sekä pienempien yritysten edustajiin. Tutkimukseen haluttiin toimijoita mahdollisimman erilaisista taustoista, sillä oletettiin, että tutkimuksessa nousisivat esiin erilaiset näkökulmat aiheeseen. Kohderyhmä rajattiin sisäisiin toimijoihin myös sen takia, ettei tutkimuksesta tulisi liian laaja. Toimeksiantaja voi tarvittaessa teettää tutkimuksen, joka keskittyy sisäisen verkoston sijaan kauppakeskuksen ulkopuolisiin toimijoihin.

Tutkimuksen ilmiön selvittämiseksi katsottiin, että parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi sopisivat haastattelut. Aineistonkeruumenetelmä täsmenytty myöhemmin teemahaastatteluksi. Teemoja pohdittiin pitkään ja harkiten ja lopuksi päädyttiin neljään eri teemaan, jotka olivat ilmiön kannalta hyvin avoimia. Nämä teemat olivat: verkoston rakentuminen, kokemukset verkostosta, kokemukset verkostobrändistä ja verkoston kehittäminen. Avoimet teemat mahdollistavat laajan ja monipuolisen keskustelun aiheesta ja uusia keskustelupolkujakin syntyi. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuun vaihteessa 2015. Haastattelut sovittiin haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Viimeisimpänä haastateltiin Goodmanin johtoa. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyvä siinä mielessä, että tutkijalle ei muodostunut johdon osalta ennakkokäsityksiä liikeyritysten välisestä verkostotoiminnasta. Haastatteluiden toteutusta koskevat tiedot kuvattuina kuviossa 10.

Tiedonantaja	Johto	Yrittäjäyhdistys	Yrittäjä 1	Yrittäjä 2	Yrittäjä 3	Ketjuliike
Aineistonkeruumenetelmä	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu
Haastattelun ajankohta	1.10.2015	30.9.2015	29.9.2015	1.10.2015	1.10.2015	30.9.2015
Haastattelun kesto	n. 40 min.	n. 40 min.	n. 50 min.	n. 30 min.	n. 40 min.	n. 30 min.
Aineiston dokumentointi	Nauhoitus					
Aineiston analysointi	Sisällönanalyysi					

Kuvio 10. Haastatteluiden toteutuminen

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

Haastatteluja tehtiin yhteensä 6 kappaletta. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse saatekirjeineen. Kaikki osapuolet olivat kiinnostuneita osallistumaan ja haastattelut päästiin aloittamaan. Haastattelut kestivät puolesta tunnista noin tuntiin. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti kauppakeskus Goodmanissa haastateltavien omissa liike- tai toimistotiloissa. Haastattelut haluttiin toteuttaa haastateltavien liiketiloissa järjestelyiden helppouden takia sekä myös sen takia, että haastattelijat tuntisivat olonsa mahdollisimman luonnolliseksi haastattelutilanteessa.

Haastatteluista saadun aineiston litterointi ja analysointi tapahtui lokakuussa 2015. Aineistosta nostettiin esiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät kommentit. Sisällönanalyysin avulla aineistoa myös ryhmiteltiin ja tiivistettiin teoreettiseksi kokonaisuudeksi. Väliseminaariin tutkija osallistui 29.10.2015 ja valmis työ esiteltiin loppuseminaarissa 19.11.2015 Hämeenlinnassa.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimusongelmaan kauppakeskuksen sisäisestä verkostosta ja verkostobrändistä. Esiin tulleiden teemojen avulla tuloksia on analysoitu ja pyritty pelkistämään. Tuloksissa on pyritty nostamaan esiin eri toimijoiden näkökannat teemojen valossa. Tutkielman tulokset esitellään näiden neljän teeman mukaisesti. Tulosten tulkinnassa hyödynnetään haastatteluista poimittuja suoria lainauksia sekä sisällönanalyysillä niistä tehtyjä taulukoita, jotka löytyvät työn lopusta liitteistä 2.

4.1 Kauppakeskus Goodmanin sisäisen yritysverkoston rakentuminen

Haastattelut etenivät loogisesti verkoston muodostumisesta sen kehittämiseen. Haastattelut aloitettiin aina samalla teemalla, eli taustoista ja verkostomaisen toiminnan rakenteista, koska tämä katsottiin haastateltavan kannalta loogiseksi tavaksi aloittaa keskustelu.

Kauppakeskushankkeet ovat aina pitkiä projekteja ja verkoston muodostumiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Verkoston keskiössä ovat erilaiset toimijat, joita kauppakeskuksissa on useita kymmeniä. Kauppakeskuksille tyypillistä onkin monien erilaisten toimijoiden summa. Kauppakeskukset pyrkivät yleisesti laaja-alaiseen yritystarjontaan, jolloin myös asiakaskohderyhmät ovat laajat. Monipuolista yritysrakennetta voidaan pitää kauppakeskustoiminnan pohjana.

”Omistaja Keva on hyväksynyt kaikki vuokralaiset ja NCC on hoitanut varsinaisen vuokraustoiminnan. Ensimmäiset vuokrasopimukset on tehty jo useita vuosia ennen avaamista. Nämä kauppakeskushankkeet ovat pitkiä hankkeita ja jotta ne lähtevät käyntiin pitää olla isommat toimija-ankkurit määritettyinä jotta saadaan pienetkin toimijat mukaan. Selkeästä on havaittavissa, että Goodmanissa suuntaus on pukeutumisessa sillä nelioista yli 40 % on erilaisia muodoliikeitä.”

– Kauppakeskusjohto

Kauppakeskuksen yritysverkoston rakentumisen voidaan katsoa alkaneen jo useita vuosia ennen varsinaisen verkostotoiminnan aloittamista. Goodmanin kohdalla verkoston toimijoiden valinnasta ovat ensisijaisesti päättäneet omistaja Keva ja rakennuttaja NCC Property Development. Kauppakeskusjohdolle kauppakeskuksen avausajankohdan vuokralaismixiin valikoituneet toimijat olivat ikään kuin annettu tekijä. Kauppakeskuksen yritysverkoston rakentumiseen vaikuttavat monet tekijät. Yritysverkoston koostamisessa on otettava huomioon muun muassa yrityskokonaisuus sekä erilaiset valintakriteerit, kuten esimerkiksi yrityksen sopiminen liikekokonaisuuteen ja maksukyky. Kauppakeskuksissa verkoston rakentumiseen vaikuttavat myös yrittäjien kyky lisätä asiakasvirtaa. Nykyään kauppakeskuksille tyypillistä on myös se, että toimijoiden palvelut voivat olla niin julkisia kuin myös kaupallisia. Toinen tyypillinen piirre on, että kauppakeskuksilla on erilaisia suuntauksia yritysverkostossa. Kauppakeskus

Goodmanissa suuntaus on selvästikin pukeutumisessa, sillä suurin osa liikkeistä edustaa muodinliikkeitä.

”Kauppakeskukset tulevat jatkossa kehittymään siten, että niissä tulee olemaan entistä enemmän julkisia palveluja esimerkiksi terveystalosta, elokuvateatteria tai nuorisotoimintaloja niin kuin meillä. Ei enää pelkästään kaupallista toimintaa vaan myös muutakin. Kauppakeskukset ovat ikään kuin pieniä keskustoja.”

– Kauppakeskusjohto

”Myös merkillepantavaa on se, että täällä ei ole hypermarketteja, eihän toki täällä ole sellaista tilaakaan, vaan täällä on laajan valikoiman S-market, joka sopii tällaiseen keskustan kauppakeskukseen.”

– Kauppakeskusjohto

Edellisestä kauppakeskusjohdon kommentista voidaan päätellä, että yrityskokoonpanoon ovat Goodmanin kohdalla vaikuttaneet myös erilaiset rakenteelliset tekijät. Kauppakeskuksen sijainti moottoritien katteella asettaa rakenteellisia rajoitteita yritysverkoston rakentumiselle. Esimerkiksi kahviloiden ja ravintoloiden osuus yrityskokoonpanosta on riippuvainen niille suunniteltujen tilojen määrästä. Kauppakeskusjohdon tietoon on tullut myös erilaisia toiveita yrityskokoonpanosta.

”Ollaan oltu oikein tyytyväisiä yrityskokoonpanoon. Se on oikein hyvä. Toki varmaan trendi on se että kahviloita ja ravintoloita on jatkossa vielä enemmän kauppakeskuksissa. Meillä lähes näin osuus on noin 7 % pinta-alasta. Isommissa kauppakeskuksissa se voi olla jopa 11 %. Meillä kaikki ravintolapaikat on täynnä ja uusia ei ole mahdollista kovin helposti saada, joten näillä mennään. Sitten kuluttajat olis esimerkiksi toivonut suutaria tai lemmikkieläinliikettä tänne, mutta varsinkin suutarit on esimerkiksi sellaisia että niitä harvemmin on kauppakeskuksissa, koska usein niillä on niin omat aukioloaikansa ja kauppakeskuksissa taas on yhtenäiset aukioloajat.”

– Kauppakeskusjohto

Erilaiset kuluttajien toiveet ja huomioidut kantautuvat useasti myös yrittäjien korviin. Yrittäjillä myös itsellään on omat näkemyksensä kokoonpanosta. Näkemykset Goodmanin yritysverkoston rakentumisesta vaihtelevat. Pääosin ollaan tyytyväisiä nykyiseen yrityskokoonpanoon, mutta muutosehdotuksiakin nousee esiin. Yksittäisiä liiketoiveita tulee esiin niin yrittäjien kuin myös kuluttajienkin osalta. Goodmanin johto on tietoinen kyseisistä muutostoiveista, mutta tuo esille niin rakenteelliset kuin myös toiminnalliset rajoitteet. Jotkin liiketoiveet eivät ole toteuttamiskelpoisia esimerkiksi rakenteellisten tekijöiden johdosta. Vastauksista nousi esiin myös näkökanta harkitusta kokoonpanosta.

”Yrityskokoonpano on ihan kiva. Kyllähän täällä aina joskus kuulee kyselyä niistä liikkeistä mitä täällä ei vielä ole, esimerkiksi jotain valokuvausliikettä on kaivattu. Pitkään kyseltiin kukkakauppaa ja sehän tänne saatiinkin. Mutta onhan täällä monipuolisesti liikkeitä. Pienten ja ketjuliikkeidenkin suhde on ihan ok. Tän tyyppisiin kokonaisuuksiin tarvitaan isojakin liikkeitä. Tässä toi iso päivittäistavarakauppa tuo päivittäin niitä ihmisiä. Kyllä se rakenne on aika kiva ja varmasti harkittu.”

– Yrittäjä 3

”Mun mielestä alun perin tänne ois pitänyt tulla enemmän kaikkia erikoisliikkeitä, semmoisia liikkeitä mitä Hämeenlinnassa ei ole. Ei ole mitään järkeä siirtää keskustasta HM:ää, Seppälää, KappAhlia ja Lindexiä tänne. Tänne ois pitänyt saada erikoisliikkeitä ihmisvirran aikaansaamiseksi. Tänne pitäisi saada R-kioski, eläintarvikeliike, lastentarvikeliike. Täällä on ihan sitä samaa massaa mitä on kaikissa kauppakeskuksissa. Olis vaikka aikuisille naisille joku vaateliike.”

– Yrittäjä 1

”Yrityskokoonpano on hyvä. Paljon pukeutumisen valikoimaa löytyy ja onhan täällä yksi urheiluliikekin. Mitä nyt ehkä kaipaasi niin toista ruokakauppaa.”

– Ketjuliikkeen edustaja

Goodmanin sisäinen yritysverkosto koostuu tällä hetkellä noin 70 eri toimijasta. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, yritysten valikoituminen kauppakeskukseen on ollut pitkä ja harkittu prosessi. Mutta miksi yritykset haluavat liiketilansa kauppakeskuksiin? Yrittäjät itse ovat halunneet tulla toimimaan Goodmaniin erinäisistä syistä. Yritysten näkökulmasta kauppakeskus Goodmaniin on haluttu toimimaan ensisijaisesti sen hyvän sijainnin ja saatavuuden sekä kävijämäärien ansiosta. Yhteisöllisyys ja yhteinen tekeminen muiden yrittäjien kanssa sai myös painoarvoa erään haastateltavan kohdalla. Vastauksista nousi esiin myös kauppakeskuksen uutuusarvo.

”Hämeenlinnassa ei ole aikaisemmin ollut näin isoa kauppakeskusta, mä koin että sieltä voisi saada jotain uutta ja enemmän sellaista yhteisöllisyyttä ja yhteistä toimintaa muiden yrittäjien kanssa.”

– Yrittäjä 1

”Lähinnä se, että se on keskellä kaupunkia ja moottoritienkatteen päällä, jolloin tiedettiin että kävijämäärä nousee. Meillä on kokemusta kauppakeskuksesta toimimisesta, niin tiedettiin että sielläkin tullaan varmasti menestymään.”

– Yrittäjä 2

”Meillä ei ole aikaisempaa kokemusta kauppakeskuksessa toimimisesta. Silloin kun kuultiin että tämmöinen on tähän tulossa niin päätettiin, että siellähän meidän pitää sitten olla.”

Kauppakeskukset muuallakin ovat olleet hyviä kauppapaikkoja.”

– Yrittäjä 3

Kuten aikaisemmin teoriassa jo mainittiin, kauppakeskukset ovat haastavasta tilanteesta huolimatta pärjänneet hyvin ja jopa onnistuneet kasvattamaan markkinaosuuttaan. Kauppakeskukset ovat myös palvelukonseptina tulleet jäädäkseen. Kauppakeskusjohto kertoi tämän olevan merkittävimpiä syitä siihen miksi yrittäjät haluavat juuri kauppakeskukseen. Kauppakeskusjohto nosti esiin myös sen, että yhteinen markkinointi luo mahdollisuuksia myös pienelle yritykselle.

”Vaikka taloudellinen tilanne on ollut tosi vaikea niin kauppakeskusten kävijämäärät ja myynnit ovat olleet samassa tai jopa kasvaneet. Se kertoo siitä, että ihmiset haluavat asioida kauppakeskuksissa. Kauppakeskuksissa kaikki palvelut ovat saman katon alla.-- Täällä on ne asiakkaat. Yritykset haluavat kauppakeskuksiin asiakasmäärän takia ja sen takia että kauppakeskus aina markkinoi itseään vahvasti, jolloin pienikin yritys pääsee isoon markkinointiin kiinni.”

– Kauppakeskusjohto

4.2 Osapuolten kokemukset verkostomaisesta toiminnasta

Kuten aikaisemmin jo teoriassa mainittiin, haastateltavien kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja merkityksellisiä juuri heille. Goodmanissa jokaisella toimijalla on oma kokemuksensa verkostomaisesta toiminnasta ja siksi onkin tärkeää, että haastateltavien joukko on koostettu mahdollisimman monipuolisesti.

Toimijoiden kertomuksista voitiin huomata, että verkostomainen toiminta mielletään hyvinkin erilailla. Yhteistoimintaa suunnittelevien ja ohjaavien osapuolten eli kauppakeskusjohdon ja yrittäjähdistyksen edustajan näkökulmasta verkostomainen toiminta on suhteellisen hyvällä tasolla. Yrittäjien keskuudessa vastauksista kuitenkin korostui se, että verkostomainen toiminta koettiin suhteellisen vähäiseksi. Vastauksista voidaan päätellä, että kauppakeskuksen toiminta-ajalla on saattanut olla merkitystä verkostomaisen toiminnan tulkintaan. Kauppakeskus Goodman avattiin 30.10.2014, joten haastatteluhetkellä se oli ehtinyt toimimaan vasta vajaan vuoden, mikä saattoi vaikuttaa tuloksiin siten, että varsinaista yhteistoimintaa ei kaikkien yritysten keskuudessa vielä kunnolla ollut. Ketjuliikkeen kohdalla esimerkiksi tuli ilmi, että yhteistyötä pienten yrityksen kanssa ei oikeastaan juuri ole. Tämä saattaa tosin myös johtua liikkeen suuremmista linjauksista, jolloin ketjuliikkeellä ei ole juuri mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä pienempien yrittäjien kanssa.

Haastateltavien vastauksista nousi esiin myös se, että yhteistoiminta keskittyy enimmäkseen yhteisten tapahtumien ja markkinoinnin ympärille. Kauppakeskuksen yrittäjät saavat osallistua yhteisiin tapahtumiin, joita ovat esi-

merkiksi hintakampanjat, synttärät, joulukuukausalennusmyynti kesällä ja alennusmyynti talvella. Edellä mainituista on olemassa yhteinen markkinointimateriaali, jota yrittäjät saavat halutessaan hyödyntää.

”Verkottuminen täällä on ymmärtääkseni toiminut hyvin. Ulkopuolisetkin ovat tulleet sanomaan että teillä on täällä hyvä henki ja yrittäjillä keskenään on hyvä henki. Me käydään paljon juttelemassa yrittäjille varsinkin markkinointiasioista.”

– Kauppakeskusjohto

”Kaikki yritykset ovat mukana yhteistoiminnassa, vähän vaihtelevalla panostuksella.”

– Yrittäjähdistyksen edustaja

*”No kyllähän se yhteistyö vielä on aika vähäistä. Useamman kerran vuodessa tämmöisissä yhteisissä tapahtumissa ollaan oltu yhteistyössä muiden liikkeiden kanssa, jotka on soveltu-
nut tähän meidän alaan. Mä tiedän, että meillä ehkä tarvii siihen puoleen vielä enemmän kiinnittää huomiota että miten saadaan sitä yhteistyötä rakennettua lisää.”*

– Yrittäjä 3

”Kyl mä uskon että kaikki tekee yhteistyötä ja yrittää parhaansa. Mitä mä on tähän asti nähnyt ja kuullut niin hyvällä mallilla sujuu yhteistyö.”

– Yrittäjä 2

”Yhteistyötä pienten yritysten kanssa ei juurikaan oikeastaan ole muuta kuin yrittäjähdistyksen ja yhteisen kauppakeskusmarkkinoinnin kautta. Enpä oikeastaan näe, että minkälaista sitten voisi olla.”

– Ketjuliikkeen edustaja

Tapahtumien ja markkinoinnin lisäksi toimijoilla on kuitenkin myös epävirallisempaa kanssakäymistä. Sosiaalisia suhteita voidaankin pitää yhtenä verkostoitumisen tärkeänä muotona. Sosiaaliset verkostot usein erotellaan organisaatioiden välisistä yhteistyöverkostoista. On kuitenkin huomioitava, että myös yritysten väliset yhteistyöverkostot ovat ihmisten muodostamia, eivät erillisiä sosiaalisista verkostoista. (Verkostojohtamisen opas 2015.) Järjestäytyneen, organisaatioista lähtevän, verkostomaisen toiminnan lisäksi tulisi olla ihmisistä itsestään lähtevää, sosiaalista verkostotoimintaa. Epämuodollisemmalla verkostoitumisella on tärkeä osuus yhteisöllisyyden kokemuksen muodostumisessa. Goodmanissa toimijoiden välillä on erilaista epävirallista kanssakäymistä ja ilmapiiri toimijoiden välillä koetaan hyväksi.

”Yrittäjien välinen ilmapiiri on erinomainen. Me ollaan saman katon alla ja kysellään aina kuulumisia päivittäin.”

– Yrittäjä 2

”Yleinen ilmapiiri yrittäjien keskuudessa on hyvä. On kiva mennä syömään tai ostoksille ja rupertella siinä.”

– Yrittäjä 3

”Jutellaan kuulumista muuten viikoittain.”

– Ketjuliikkeen edustaja

4.2.1 Yhteistoiminnan organisointi

Yhteistoimintaa Goodmanissa organisoivat yrittäjyhdistyksen hallitus sekä kauppakeskusjohto. Yrittäjyhdistyksellä on merkittävä rooli kauppakeskuksen sisäisessä verkostossa. Yrittäjyhdistys on ikään kuin kauppakeskuksen yrittäjien edunvalvoja. Sen päätehtävänä on yrittäjien asioiden edistäminen. Yhdistys päättää erilaisista markkinointiin ja tapahtuviin liittyvistä asioista yhdessä Goodmanin johdon kanssa. Goodmanin yrittäjyhdistys koostuu kaikista kauppakeskuksen yrittäjistä, kun taas yhdistyksen hallitus koostuu kuudesta kauppakeskuksen yrittäjästä. Yrittäjyhdistys kokoontuu kokonaisuudessaan kaksi kertaa vuodessa, mutta hallitus, joka on niin sanotusti käytännön työryhmä, tapaa useammin, noin 5–7 kertaa vuodessa. Hallituksella on suuri vastuu, sillä se päättää muiden yrittäjien puolesta esimerkiksi mediavalinnoista. Hallituksen jäseniltä odotetaan yhteisen edun ajattelemista omien etujen sijasta.

”Yrittäjyhdistys tällaisessa kauppakeskuksessa on ensinnäkin elinehto. Se on tärkeä elin, jos sitä ei olisi niin eipä niitä tapahtumiakaan olisi.”

– Ketjuliikkeen edustaja

Kauppakeskuksen toimijat kokivat yrittäjyhdistyksen tuovan toisaalta mahdollisuuksia yhteistyöhön, mutta toisaalta yhdistys taas koettiin kaukaiseksi. Myös vaikuttamismahdollisuudet yhdistyksen kokouksissa koettiin erittäin toimijoiden kesken.

”Olen ollut yrittäjyhdistyksen kahdessa kokouksessa. Pienyrittäjät eivät sano kokouksissa yhtään mitään. Koen yritysyhdistyksen toiminnan aika kaukaiseksi, en edes tiedä ketä siellä hallituksessa tällä hetkellä on. Siellä kokouksissa ei ole vapaata keskustelua, mitä olisi kyllä syytä olla.”

– Yrittäjä 1

”Yrittäjyhdistyksessä kuunnellaan kaikkien mielipiteitä kehittämiseksi. Jokainen saa kertoa oman mielipiteensä ja ideansa. Pitäisin yrittäjyhdistystä hyvin tärkeänä, koska sillä on tärkeä rooli yritysten menestymisessä.”

– Yrittäjä 2

”Yrittäjyhdistyksen rooli on tällä hetkellä vielä aika näkyvä. Niillä on näitä sääntömääräisiä kokouksia ja sitten on tää hallitus joka vie asioita eteenpäin. Itseasiassa näitä kokouksia on ollut kaksi ja itse olen kummallakin kerralla ollut

matkoilla juuri silloin. En osaa oikein sanoa niiden toiminnasta vielä. Tää aukioloaikojen muuttaminen oli semmoinen konkreettinen, muttei oikein muuten oo näkynyt. Täytyy sanoa, että mä en oikein sitä yhdistystä ja hallitusta tunne, kyllä ne ihmiset löytyvät tuolta katalogeista, mutta ei silleen oo semmoista tiivistä yhteistyötä siinä.”

– Yrittäjä 3

”Yrittäjäyhdistyksen kautta pääsee vaikuttamaan kaikkeen ja kuulemaan kun päätöksiä tehdään ja sanomaan mielipiteensä.”

– Ketjuliikkeen edustaja

Yrittäjäyhdistyksessä kaikilla toimijoilla on mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja toiveensa esiin. Tässä kuitenkin painottuu yrittäjien oma aktiivisuus ja halu osallistua kokouksiin. Yrittäjäyhdistyksen myötä on luotu mahdollisuus toiminnan organisoimiseen, mutta yrittäjät eivät välttämättä osaa vielä hyödyntää tuota mahdollisuutta. Tähänkin vaikuttaa ketjuliikkeiden kohdalla ylemmältä taholta tulevat ohjeistukset.

”Osa on hyvin aktiivisestikin mukana yhdistyksen toiminnassa ja osaa se ei niin paljoa kiinnosta. Se vaihtelee ihan yrityskohdittaisesti. Haasteena on aina saada ihmiset mukaan tempauksiin tai olemaan mukana kehittämässä jotain. Toiset eivät koe sitä niin tärkeänä tai sitten eivät voi yrityksensä politiikoista johtuen ottaa osaa erilaisiin tapahtumiin niin paljon kun haluaisivat.”

– Yrittäjäyhdistyksen edustaja

Kauppakeskusjohdolla on merkittävä rooli myös yhteistoiminnan organisoimisessa. Kauppakeskusjohto vastaa markkinoinnin ja tapahtumien organisoimisesta yhdessä yrittäjäyhdistyksen kanssa. Johto vastaa myös kiinteistöön liittyvistä asioista. Kauppakeskusjohto muun muassa opastaa Goodmanissa aloittavaa yritystä antamalla sille niin sanotun käyttäjän käsikirjan ja pelisäännöt kauppakeskus Goodmanissa toimimisesta. Kauppakeskusjohto myös informoi yrittäjiä aktiivisesti eri kanavien avulla. Goodmanin sisäisen viestinnän kanavana toimii HyperIn, jossa informaatio löytyy verkosta. Kauppakeskuksen sisäinen viestintä tapahtuukin pääosin verkossa, mutta arvoa annetaan myös face to face -kohtaamisille. Kauppakeskusjohdolla kuluukin paljon aikaa siinä, että he menevät paikan päälle juttelemaan yrittäjille.

”Johto näkyy siinä, että informaation ja kaikki viestintä sujuu hyvin ja ajantasaisesti. Olen itse saanut vastaukset kysymyksiini todella nopeasti. Tiedän, että kauppakeskuksessa vastaus voi joskus kestää muutaman päivän mutta täällä olen saanut sen jopa samana päivänä, samalla hetkellä. Arvostan sitä, että johto toimii äärimmäisen hyvin.”

– Yrittäjä 2

”Kauppakeskusjohto kävelee täällä joka päivä ja poikkeaa juttelemaan liikkeisiin.”

– Yrittäjähdistyksen edustaja

Haastatteluhetkellä johto oli jo saanut parannusehdotuksia yhteistoiminnan organisoimiseen. Yrittäjien puolelta oli tullut toive tilaisuuksista, joissa asioista voitaisiin jutella yhdessä. Sähköisen viestinnän lisäksi kauppakeskusjohto järjestääkin nyt infotilaisuuksia, jotka ovat kaikille toimijoille avoimia. Näissä tilaisuuksissa johto pääsee henkilökohtaisesti tapaamaan toimijoita ja informoimaan oleellisista asioista. Tässäkin kohtaa kaikkien toimijoiden aktiivinen osallistuminen nousi keskiöön.

”Kevätkokouksessa tuli toive infotilaisuuksista. Ne on nyt uusi ja hyvä juttu kunhan vaan kaikki osallistuisi niihin.”

– Kauppakeskusjohto

4.3 Osapuolten kokemukset verkostobrändistä

Kuten aiemmin työn teoriaosuudessa jo mainittiin, verkostobrändi on suhteellisen uusi ja vieras käsite Suomessa. Kysyttäessä haastateltavien kokemuksia verkostobrändistä, aihe herätti hieman hämmennystä. Tässä kohtaa tutkimusta haastattelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä osui oikeaksi valinnaksi, sillä haastattelijalla oli mahdollisuus korjata ja selittää uudelleen kysymyksensä. Haastattelija käytti aiemmin teoriassa mainittua Teemu Moilasan verkostobrändi-määritelmää tarkentaessaan verkostobrändin käsitettä haastateltaville. Haastattelija kuitenkin painotti, että kyseessä on kuitenkin haastateltavan oma kokemus aiheesta, eikä kyseessä ollut mikään oppikirjakysymys, johon olisi olemassa yksi ainoa oikea vastaus.

Kauppakeskusjohto kertoi, etteivät he halua kauppakeskuksen profiloituvan Irwin Goodmaniin. Kauppakeskuksen nimi on kuitenkin aiheuttanut laajalti keskustelua ja sitä on myös kritisoitu. Kauppakeskuksen nimeäminen Goodmaniksi aikaansaa kuitenkin monissa tapauksissa mielle yhtymiä Irwin Goodmaniin ja muun muassa siksi aktiivisella brändin kehitysprosessin hallinnalla on tärkeä merkitys. Jos tavoitteena on, että Goodmania ei yhdistettäisi edesmenneeseen laulajaan, tulisi kauppakeskuksen kiinnittää siihen erityistä huomiota brändin rakentamistoimissaan.

”Me haetaan sellaista vaaleaa, skandinaavista, avaraa, valoisa, ystävällistä kauppakeskusta. Ei haluttu profiloitua Irwin Goodmaniin, nimestä huolimatta.”

– Kauppakeskusjohto

Jokainen kauppakeskuksen yritys vaikuttaa osaltaan verkostobrändin rakentamiseen. Jokaisella yrityksellä on myös oma konseptinsa huolehdittavana, jolloin jokainen yritys on yhteisen ilmeen lisäksi myöskin oman ilmeensä mukainen. Yritykset eivät kuitenkaan saa täysin vapaasti kehittää omaa ilmettään, vaan kauppakeskuksessa liikkeiden tulee noudattaa kauppakeskuksen yhtenäisen ilmeen vaatimia kriteerejä.

”Jokainen täällä on oman ilmeensä mukainen. Goodmanin ilme rakentuu kauppiaista. Tää on vaan rakennus jonka kaupat jotka täällä on puhaltaa eloon. Jokainen niistä liikkeistä mitä täällä on omalta osaltaan rakentamassa niin sanottua Goodmanbrändiä.”

– Yrittäjähdistyksen edustaja

”Goodmanin slogan ”helppo tulla ja hyvä olla” näkyy esimerkiksi siinä että rekkejä ei saa olla käytävillä.”

– Kauppakeskusjohto

Verkostobrändin tuomiin kriteereihin suhtaudutaan yrittäjien keskuudessa eri tavoin. Jotkut pitävät ohjailua hyvänä asiana, kun taas toiset kokevat sen tuovan rajoitteita liiketoiminnalle.

”En saa laittaa liikeni eteen katosta sillä se ei sovi kauppakeskuksen ilmeeseen.”

– Yrittäjä 1

”Silloin kun liiketiloja tehtiin, niin silloinhan se oli aika ohjeistettua, että kauppakeskuksen ulkoasu ja ilme on yhtenäinen. Joskus sitä ajattelee että oishan se kiva joku mainos tai vastaava nostaa tohon ulos mutta pääsääntöisesti sitä ei saa tehdä muuta kuin pienimuotoisesti tapahtumissa.”

– Yrittäjä 3

”En näe yhteistä brändiä haasteena. On oikein, että brändi määrittelee meidän yrityksiä, sillä se kertoo kuluttajille että mistä oikein on kysymys. On tärkeää, että Goodmanin brändi on ensimmäisenä esillä ja me muut ikään kuin tullaan perästä. On tärkeää, että ensimmäisenä tulee just Goodmanin nimi ja brändi esille ja sitten vasta ne muut.”

– Yrittäjä 2

Ketjuliikkeiden kohdalla ketjun oma brändi on keskiössä. Erityisesti ketjuliikkeiden kohdalla kauppakeskuksen yhtenäisen ilmeen saavuttaminen on välillä hankalaa, sillä ohjeistus tulee ketjusta ylemmältä taholta, eikä päättävältä välttämättä ole yksittäisellä myymäläpäälliköllä. Goodmanin kohdalla ketjuliikkeen edustaja kuitenkin koki, että yhtenäistä ilmettä saavutetaan yhtenäisellä markkinointimateriaalilla, jota voidaan ketjunohjeistuksen mukaisesti hyödyntää.

”Meitä ohjataan meidän ketjumarkkinoinnin näkökulmasta ja siellä taas mietitään mitä on ketjunbrändi ja mitä ketju haluaa kertoa. Meidän pitää olla samanlaisia joka kaupungissa ketjun näkökulmasta.”

– Ketjuliikkeen edustaja

”Goodman brändi näkyy meillä tapahtumissa esimerkiksi sillä lailla että käytetään yleistä myymälämarkkinointi-ilmettä.”

– *Ketjuliikkeen edustaja*

Markkinoinnilla ja viestinnällä pyritään vaikuttamaan brändin kehitysprosessiin, siksi olisikin tärkeää että yhtenäisen ilmeen saavuttamiseksi kaikki hyödyntäisivät esimerkiksi Goodman-logoa mainonnassaan. Yhteisellä logolla lisättäisiin Goodmanin tunnettuutta ja näin ollen myös asiakasvirtaa, josta kaikki toimijat hyötyisivät. Goodmanin logon käyttö ei kuitenkaan ainakaan vielä ole kaikille toimijoille itsestäänselvyys.

”Me ei käytetä markkinoinnissa Goodmanin logoa.”
– *Yrittäjä 1*

”Ei se Goodman brändi sille hirveesti näy meidän toiminnassa. Me mainostetaan Goodmanin lehdessä ja paikallisissa lehdissä, mutta itseasiassa en nyt muista käytetäänkö me esimerkiksi Goodmanin logoa.”
– *Yrittäjä 3*

Kuten aikaisemmin teoriassa mainittiin, brändiä ei voida rakentaa ja ikään kuin antaa sitä valmiina asiakkaille. Brändin muodostumiseen voidaan kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan ja näin pyrkiä muodostamaan brändi-identiteetti. Asiakkaalle muodostuu koettu brändi-imago henkilökohtaisten kokemusten myötä: asioidessaan Goodmanissa, kuulleessaan puskaradion puhetta Goodmanista, nähdessään mainoksia Goodmanista tai vaikkapa kuullessaan radiosta Goodmanin tunnusmusiikin. Tällöin kriittisen tärkeätä on se, että asiakkaan kokemus vastaisi haluttua brändi-identiteettiä.

”Sanoisin, että Goodmanillahan ei ole mitään brändiä ennen kuin nyt kun se alkaa toimia. Se, miten me yksittäiset kauppiat tehdään ja miten me tätä asiaa hoidetaan, niin se on brändi mikä Goodmanista rakentuu. Sitä voidaan mainoksilla yms.. tehdä mutta jos ne mainokset ei vastaa todellisuutta mitä keskuksessa on niin kyllähän ihmiset jotka täällä on käyny muodostaa sen mielipiteensä omien kokemustensa kautta.”
– *Yrittäjäyhdistyksen edustaja*

4.4 Mahdollisuudet yritysysteistyön kehittämiseen

Vaikka Goodman on ehtinyt toimimaan vasta vajaan vuoden, kehittämisideoitakin on jo noussut esiin. Kysyttäessä mahdollisista kehittämisideoista, haastateltavat korostivat eri asioita. Kauppakeskusjohdon kohdalla kehittämiskohteet liittyivät kaikkien aktiiviseen osallistumiseen sekä toimijoiden väliseen kanssakäymiseen. Johdon vastauksista myös nousi esiin avoimuus toimijoiden välillä. Johto korotti haluavansa olla tietoinen toimijoiden tilanteista ja heidän kokemuksistaan.

”Olisi hyvä että kaikki osallistuisivat meidän järjestämiin infotilaisuuksiin. Tietysti myös se että yrittäjät lukisivat niitä tiedotteita. Varmana jossain vaiheessa olis kiva että järjestettäisiin jotkin kevätjuhlat tai pikkujoulut.”
– *Kauppakeskusjohto*

”Korostaisin avoimuutta. Meille on tärkeitä tietää mikä liikkeiden tilanne ja fiilis on. Kauppakeskus luo mahdollisuuden menestyvään liiketoimintaan mutta se ei vie vastuuta pois yrittäjältä vaan yrittäjän tulee itse hyödyntää asiakasvirta.”

– Kauppakeskusjohto

Yrittäjähdistyksen edustajan kohdalla kehittämiskohtina nousivat myös esiin kaikkien aktiivinen osallistuminen ja toimijoiden keskinäiset suhteet. Kysyttäessä kehittämiskohteista, yrittäjähdistyksen vastauksista nousi esiin myös sisäisen viestinnän merkitys yhteistoiminnalle. Tämä korostui myös yrittäjien vastauksissa.

”Yrittäjiä saisi olla aktiivisemmin mukana tekemässä. Niin kuin missä tahansa yhdistyksessä ainahan ne kaatuvat muutamien päälle ne hommat. Laajemmin vois ottaa osaa.”

– Yrittäjähdistyksen edustaja

”Nostan itse tosi tärkeäksi henkilökohtaiset suhteet ja toisensa tuntemisen. Jos asioita hoidetaan vaan netin kautta tai sähköpostitse niin se ei tuo edes 10 % siitä toivotusta tuloksesta kun taas ihmiset keskenään keskustele asioista ja tuntee toisensa. Se luo sitä me henkeä ja yhteistyöfilistä.”

– Yrittäjähdistyksen edustaja

”Sisäinen tiedotus voisi olla parempaan, miten se järjestetään, siihen mulla ei ole mitään viisastenkiveä... Varmaan niitä infotapahtumia, jossa kerrotaan tulevaisuudesta, niin niitä voisi järjestää useammin tai riittävän usein. Sitten siellä vois samalla käydä laajemmalti keskustella ruusuista ja risuista. Meillähän on nettipohjainen tiedotuskanava mistä kaikki tieto löytyy. Aina se ei vaan saavuta kaikkia.”

– Yrittäjähdistyksen edustaja

Yrittäjien keskuudessa kehittämis ehdotukset kohdistuivat esimerkiksi yrittäjähdistyksen toimintaan. Osa yrittäjistä korosti myös viestinnän merkitystä kehittämiskohteena. Tässäkin kuitenkin yrittäjien mielipiteet ja mieltymykset eroavat. Osa yrittäjistä kaipasi enemmän face-to-face keskustelua, kun taas osa oli sitä mieltä että viestinnän pitäisi tapahtua juuri verkossa. Erimielisyyttä oli myös siitä, pitäisikö viestinnän tapahtua HyperIn-kanavan vai sähköpostin välityksellä. Yksi kauppakeskusjohdon haasteista onkin juuri yrittäjien tavoittaminen ja aktivoiminen viestinnällä.

”Itse koen tuon meidän viestintäkanavan vähän hankalaksi. Siellä on monenlaista tietoa mutta se on niin hankalasti mentävä. Yleinen tiedottaminen voisi tapahtua suoraan liikkeiden sähköpostiin eikä tarvitsisi sitä tietoa aina käydä etsimässä sieltä (HyperInistä). Uskon, että jos se tiedotus tapahtuisi suoraan sähköpostiin, niin se olisi paljon nopeampaa ja siihen reagoisi enemmän.”

– Yrittäjä 3

”Joskus joku voisi tulla vaikka sieltä yrittäjyhdistyksestä tulla kyselemään ideoita ynnä muuta. Haluaisin itse kasvotusten tapahtuvaa yhteydenottoa.”

– Yrittäjä 1

”Viestintä voisi tapahtua verkossa, face to face -aika on niin vähissä.”

– Ketjuliikkeen edustaja

Yhteistoiminnan organisointia on lyhyestä toimiajasta huolimatta jo ehditty kehittää Goodmanissa. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, kauppakeskusjohdolle oli kevätkokouksessa esitetty toive infotilaisuuksista, joita johto nyt järjestääkin säännöllisesti. Kauppakeskuksen johto ehdotti kehittämiskohdeksi kaikkien aktiivisen osallistumisen näihin toivottuihin tilaisuuksiin. Yrittäjien taholta nousi myös kehittämisidea koskien infotilaisuuksien luonnetta. Haastateltavan näkökulmasta infotilaisuudet keskittyivät liikaa menneiden tapahtumien käsittelyyn sen sijasta että olisi keskitytty suunnittelemaan tulevia tapahtumia.

”Onhan meillä semmoisia infotilaisuuksia mutta sielläkin melkein käydään läpi sitä mennyttä sen sijasta että käytäisiin lävitse sitä, että mitä haluttaisiin tulevaisuudessa. Toisaalta sanotaan että omassa liikkeessä voi pitää tapahtumia ja luoda ne itse jos haluaa. Toivoisin kuitenkin enemmän sellaista etukäteen suunnittelua yhdessä yrittäjien kanssa. Siihen täytyisi myös pikkasen enemmän varata aikaa. Ei voida sanoa, että pistätkö huomiseen sähköpostiin jos on jotain erityisiä toiveita. Niihin ei juurikaan kerkeä vastaamaan. Ideoita ja ehdotuksia pitäisi kerätä esimerkiksi kuukautta ennen.”

– Yrittäjä 3

Kauppakeskusjohdon korostaessa kaikkien toimijoiden aktiivisuuden merkitystä yhteistoiminnan kehittämiselle, on kuitenkin huomioitava, että myös yrittäjät tiedostavat sen merkityksen.

”Emmä usko, että kaikki on mukana toiminnassa. Kaikki ei kerro mielipiteitään kyselyihin. On mahdollisuus kertoa mielipide mutta jos yrittäjät ei halua niin no can do. Mun mielestä olemassa olevillakin työkaluilla pystyis jo paremmin osallistumaan. Se on itsestä kiinni että haluuko olla aktiivinen vai ei.”

– Ketjuliikkeen edustaja

Yhteistoiminnan kehittämistä mietittäessä on tärkeä muistaa, että Goodman on toiminut vasta vajaan vuoden. Ensimmäinen toimintavuosi on varmasti-kin hyvin toiminnan täyteinen jokaiselle toimijalle ja aikaa ei välttämättä riitä ihan kaikkeen. Tällöin usein huomio kiinnittyy oman tekemiseen ja vähemmälle huomiolle jää yhteisen hyvän kehittäminen. Tämä voi myös näkyä siten, että toimijat eivät ole ehtineet olemaan aktiivisia yhteistoiminnan suhteen, vaikka halua siihen saattaisikin olla. Monelle toimijalle tämä vuosi

on myös ensimmäinen toimintavuosi ylipäätään missään kauppakeskuk-
sessa, jolloin tiivis yhteistoiminta saattaa olla kokonaan uutta ja vierasta.
Jotkin toimijoista ovat ennenkin toimineet kauppakeskuksissa, mutta vasta-
valmistunut kauppakeskus ja täysin uudet toimitilat ovat tuottaneet kiirettä
varmastikin myös niille toimijoille, joille yhteistoiminta on tutumpaa.

*”Kehittämiskohteita ei ole oikeastaan vielä noussut. Omassa-
kin liikkeessä on sellaista pyörittämistä, tekemistä, katsomista
ja laittamista edelleenkin. Ei vielä oikein hahmota sitä koko-
naisuutta että voisi sitä lähteä kehittämään. Me haetaan koko
ajan kokemusta ja näkemystä. Parikin vuotta saattaa mennä
siihen että haetaan sitä paikkaa. Kehittämistä varmasti on
mutta se on vielä semmoista etsimistä, katsomista ja havain-
nointia. Sitä vaan pitää käydä sellaisia keskusteluja ja poh-
dintoja ja pitää silmät auki mitä tapahtuu muualla.”*

– Yrittäjä 3

*”Meillä on ollut äärimmäisen kiireinen vuosi eikä olla oikein
keretty miettimään kehittämistä. Nyt ei kyllä tässä vaiheessa
tule mieleen mitään erikoisempaa kehittämiskohdetta. Uskon,
että ens vuonna ollaan aktiivisempia kehittämisen suhteen.
Varataan aikaa kehittämiseen ja panostetaan yhteistyöhön.
Mä uskon että ollaan varmasti ihan 100 % mukana kehitys-
työssä sitten kun meillä on vuoden kokemus tästä kokonaisuu-
desta ja tiedetään että mihin ollaan ens vuonna menossa.”*

– Yrittäjä 2

5 LOPUKSI

Tässä luvussa keskitytään pohtimaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitellään vielä jatkotutkimusehdotukset, joita tämän työn myötä on noussut esiin.

5.1 Johtopäätökset

Tämän työn tavoitteena oli kartoittaa kauppakeskuksen yritysverkoston yhteistyötä sekä toimijoiden käsityksiä verkostobrändin alla toimimisesta. Työn tavoitteiden pohjalta työlle muodostui yksi päätutkimuskysymys ja kaksi tarkentavaa alakysymystä. Tutkimuskysymykset olivat:

Päätutkimuskysymys:

- Millaista yritys yhteistyötä kauppakeskuksen yritysten välillä on?

Tarkentavat kysymykset:

- Miten eri toimijat suhtautuvat verkostobrändiin?
- Miten verkoston yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Teemahaastatteluina toteutettujen haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia näihin edellä mainittuihin kysymyksiin. Teemat olivat: verkoston rakentuminen, kokemukset verkostosta, kokemukset verkostobrändistä ja verkoston kehittäminen. Aihetta on myös pyritty avaamaan mahdollisimman laajasti työn teoriaosuudessa, joka muodostaa työlle tietoperustan. Tuloksien pohjalta on muodostettu johtopäätöksiä ja pohdintoja aiheesta.

Ensimmäisenä johtopäätöksenä tuloksista voidaan nostaa esiin se, että kokemukset kauppakeskuksen yritysten välisestä yritys yhteistyöstä eroavat keskenään. Järjestävän osapuolen roolissa toimivat kauppakeskusjohto ja yrittäjähdistyksen edustaja mielsivät verkostomaisen toiminnan olevan suhteellisen hyvällä tasolla verraten kauppakeskuksen liikkeiden edustajiin. Liikkeiden edustajien vastauksista nousi esiin, että yhteistyö on vielä melko vähäistä. Tämä ei välttämättä kuitenkaan automaattisesti tarkoittanut sitä, että yhteistyön vähäisyys koettaisiin huonoksi asiaksi. Esimerkiksi ketju liikkeen kohdalla yhteistyön vähäisyys ei koettu negatiiviseksi asiaksi vaan pikemminkin normaalitilaksi. Myös ilmapiiri koettiin hyväksi vaikka yhteistyötä ei kaikkien osapuolien välillä ollutkaan.

Kauppakeskusjohdon ja yrittäjähdistyksen merkitys yhteistoiminnan organisoimille korostui tuloksista ja siksi ne ovat varmastikin saaneet enemmän kritiikkiä osakseen mitä liikeyritysten edustajat. Johdon ja yrittäjähdistyksen puolelta korostettiin avoimuutta, toisten tuntemista ja sosiaalisten suhteiden merkitystä. Osa liikeyrityksen edustajista kuitenkin mielsi etenkin yrittäjähdistyksen kaukaiseksi ja jopa näkymättömäksi. Erityisesti pienten toimijoiden kohdalla korostui se, että yrittäjähdistys koettiin tuntemattomaksi vaikka sen olemassaolo muuten tiedostettiin. Tässä kohtaa on kuitenkin nostettava esiin se, että yrittäjähdistyksen sisällä on ensimmäisenä toi-

mintavuotena ehtinyt tapahtumaan rakenteellisia muutoksia, joka on osaltaan voinut vaikuttaa siihen, että liikeyritysten edustajat eivät koe tuntevansa yhdistystä. Vastuuta ei voida myöskään siirtää kokonaan pois liikeyritysten osalta. Liikeyritysten oma aktiivisuus ja halua osallistua on myös merkittävässä osassa yhteistoimintaa.

Johtopäätöksenä on myös nostettava esiin, että kokemukseen yritystenvälisestä yhteistyöstä vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen toimiala sekä sijainti kauppakeskuksessa. Yrityksen toimialasta riippuen toimijoilla on erilaiset mahdollisuudet osallistua yhteistoimintaan. Esimerkiksi voidaan ajatella, että ravintola-alalla toimiva yritys hyötyy kaikista kauppakeskuksessa tapahtuvista tapahtumista, kun taas kirjakauppa-alan yritys ei välttämättä niinkään hyödy esimerkiksi muotitapahtumasta. Tässäkin kohtaa on kuitenkin huomioitava, että oli tapahtuma minkälainen tahansa, ne tuovat aina lisää potentiaalisia asiakkaita kauppakeskuksiin jolloin tapahtuma hyödyntää kaikkia yrityksiä vaikka itse tapahtuma ei liittyisikään varsinaisesti juuri heidän omaan toimialaansa. Erilaisten tapahtumien laaja skaala tuo kuitenkin jokaiselle yritykselle mahdollisuuden löytää itsellensä sopiva tapahtuma. Tässä kohtaa myös yrittäjien oma aktiivisuus, ideointi ja kehittelykyky nousevat keskiöön. Liikkeen sijainti kauppakeskuksessa taas vaikuttaa verkostomaisen toiminnan kokemukseen siten, että mitä keskeisemmällä sijainnilla liike on, sitä positiivisemmin koetaan erilaiset yhteistapahtumat. Keskeisellä sijainnilla liike on asiakasvirran ympäröimä ja toiminnan keskipisteessä.

Verkostobrändistä puhuttaessa, tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että verkostobrändin käsite on suhteellisen vieras. Vieraasta termistä huolimatta kaikilla toimijoilla oli mielipiteensä aiheesta. Pääosin Goodmanin brändi miellettiin yrityksiä yhdistävänä ”kattotekijänä.” Osa toimijoista koki verkostobrändin olevan erittäin positiivinen asia, mutta suurin osa myönsi, ettei aktiivisesti hyödynnä yhteisen brändin tuomia mahdollisuuksia. Joissakin tapauksissa verkostobrändin koettiin tuovan jopa rajoitteita liiketoiminnalle ja siksi olisikin erittäin tärkeätä, että johto kiinnittäisi tähän erityistä huomiota. Sen sijaan että yhteinen verkostobrändi nähtäisiin rajoittavana tekijänä, se tulisi nähdä vahvuutena ja asiakasvirtaa tuovana tekijänä.

Tutkimuksen yhtenä tärkeänä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että tuloksiin vaikuttaa kauppakeskuksen vielä lyhyt toiminta-aika. Esimerkiksi verkostobrändin kohdalla voidaan nostaa esiin se, että Goodmanin brändin tavoitteet eivät ole kaikille toimijoille vielä selvät. Vaikka kauppakeskuksen toimintasuunnitelmassa vuodelle 2015 on sivuttu tavoitemielikuvaa, asiointimielikuvaa sekä tunnettuuden lisäämistä, ei kuitenkaan aiheesta ole järjestetty erillistä infotilaisuutta. Tutkimuksen haastatteluista kuitenkin selvisi, että brändiä ja brändin tavoitteita tullaan käsittelemään enemmän tulevassa syyskokouksessa.

Lyhyt toiminta-aika vaikutti varmasti myös siihen miten toimijat kokivat verkostomaisen toiminnan. Kuten monesti on jo mainittu, haastateltujen toteutushetkellä kauppakeskus oli ehtinyt toimimaan vasta vajaan vuoden.

Haastateltavien vastauksista nousi esiin myös se, että ensimmäinen toimintavuosi on ollut erittäin kiireinen ja että oman toiminnan käynnistämisessä on ollut paljon oppimista ja tekemistä. Tällöin yhteistoimintaan ei ole ehditty fokuoitumaan vaan huomio on kiinnittynyt omaan tekemiseen. Tämä varmasti myös vaikutti siihen miksi osa toimijoista koki yhteistyön vielä vähäiseksi ja yrittäjähdistyksen kaukaiseksi.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan myös todeta johtopäätöksenä se, että verkostomaisen toiminnan kehittämiseksi on olemassa erilaisia kehitysalueita. Tärkeimmiksi kehitysalueiksi voitaisiin nostaa kaikkien toimijoiden aktiivinen osallistuminen, viestinnän toimivuus sekä sosiaalisten suhteiden kehittäminen.

Tutkimustuloksissa nousi useaan otteeseen esiin se miten tärkeätä olisi, että kaikki osallistuisivat yhteiseen toimintaan. Johdon kohdalla tämä näkyi esimerkiksi siinä, että toivottiin kaikkien osallistumista yhteisiin kokouksiin ja aktiivisuutta yhteisten tiedotteiden lukemiseen. Yrittäjähdistyksen kohdalla kaikkien aktiivisuutta toivottiin myös. Yrittäjähdistyksen edustaja korosti, että yrittäjät voisivat olla enemmän mukana kertomassa mielipiteitään ja jakamassa tietotaitoaan. Myös yrittäjät tiedostivat osaltaan että aktiivisuudessa yhteistoimintaan osallistumisessa olisi kehitettävää. Joidenkin yrittäjien kohdalla ollaan hyvinkin aktiivisia tekemään yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja kehittelemään uusia tapoja kehittää toimintaa mutta laajempi osallistuminen yrittäjien kohdalla olisi kuitenkin yleisesti ottaen suotavaa.

Viestinnän toimivuus nousi vastauksista myös esiin yhtenä kehitysalueena. Kauppakeskusjohto mielsi, että heillä on olemassa hyviä välineitä tähän, mutta niiden määrätietoisessa hyödyntämisessä olisi kehitettävää. Myös yrittäjähdistykseltä nousi esiin ajatus viestinnän kehittämisestä, mutta myös realismi siitä että aina ei voida saavuttaa kaikkia tuloja esille. Yrittäjät mielsivät hyväksi asiaksi sen, että kauppakeskusjohto on välillä jalkautuneena kauppakeskukseen jolloin henkilökohtainen kohtaaminen on mahdollista. Eri toimijat kuitenkin korostivat eri viestintäkanavien merkitystä. Kauppakeskusjohtolla onkin yksi iso haaste tavoittaa kaikki toimijat ja luoda luottamuksellista ilmapiiriä.

Viimeisimpänä, muttei suinkaan vähäisimpänä kehitysalueena voidaan pitää sosiaalisten suhteiden kehittämistä. Yhteisöllisyyden keskiössä ovat yhteistoiminta ja siinä muodostuvat sosiaaliset sidokset. Tutkimustulosten pohjalta nousi esiin, että toimijat korostavat toistensa tuntemista ja avoimuutta yhtenä tärkeänä osa-alueena. Vastauksista kuitenkin myös nousi esiin se, että esimerkiksi yrittäjähdistystä pidetään kaukaisena ja kauppakeskuksen toimijoiden yhteisiä virkistymistilaisuuksia ei ole vielä ollut. Toimijoiden tutustumista toisiinsa voisi edesauttaa esimerkiksi järjestämällä yhteisiä koulutus- ja virkistymistilaisuuksia. Luottamuksellista ilmapiiriä ja yhteisen tekemisen meininkiä voitaisiin myös nostattaa sillä, että yrittäjiä heräteltäisiin enemmän tuomaan esiin omia ehdotuksiaan ja ideoitetaan toiminnan suunnitteluun sen sijasta että niitä kysyttäisiin jäljestäpäin erilaisin kyselyin.

Teorian valossa edellä mainittujen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että Goodmanin toimijoiden välinen yritysysteistyö täyttää monelle verkostoitumisen määritelmälle tyypilliset piirteet. Näitä piirteitä olivat Hakasen ym. (2007, 44–45) mukaan muun muassa tavoitteellinen yhteistyö, yhteistyö ydinprosesseissa, luottamuksellisuus ja vuorovaikutuksellisuus sekä osapuolten osaamista kehittävä strateginen kumppanuus. Kauppakeskus Goodman on toimijoiden summa, jossa jokainen voi tuoda omalla ydinosaamisellaan lisäarvoa kokonaisuuteen. Kauppakeskuksen toimijoita yhdistävät yhteisen kauppapaikan lisäksi yhteiset toiminnalliset ja kaupalliset tavoitteet. Saavuttaakseen nämä tavoitteet ja asiakaskohderyhmät toimijoiden onkin panostettava strategiseen kumppanuuteen. Tässä tutkimuksessa selvisi, että etenkin luottamuksellisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta pidettiin tärkeänä osana onnistunutta verkostoitumista ja yhteistyötä. Osapuolten välinen luottamus ja vuorovaikutus voitaisiinkin nostaa verkostomaisen toiminnan peruspilareiksi.

Teoriaan viitaten voidaan myös todeta, että tutkimuksen tuloksista nousi esiin verkostomaiselle toiminnalle tyypillisiä hyötyjä. Näitä hyötyjä olivat muun muassa: 1. toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, 2. toiminnallisen joustavuuden lisääminen, 3. voimavarojen yhdistämisellä markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista, 4. liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittäminen sekä 5. uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti. (Möller ym. 2009, 24–25.) Tutkimuksessa selvisi, että toimijat hakivat Goodmanissa olollaan pääasiallisesti juuri liiketoiminnan kasvua ja tehokkuutta. Vastauksista nousi esiin, että toimijoiden päätös lähteä mukaan kauppakeskustoimintaan oli pitkän harkinnan jälkeinen strateginen päätös, jolla tavoiteltiin nimenomaan liiketoiminnallista hyötyä. Joistakin vastauksista nousi myös esiin se, että toimijat olivat jo saavuttaneet tavoitteitansa kasvun ja tehokkuuden suhteen.

Kuten teoriassa jo mainittiin, voidaan pelkistäen sanoa, että verkostomaisen toiminnan perimmäisenä motiivina on lähes aina kilpailuaseman ja kannattavuuden parantuminen. (Hakanen ym. 2007, 25.) Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin, että verkostoitumisesta on muunlaisiakin hyötyjä. Teoriassa nostettiin esiin, että pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla keskeinen syy verkostoitumiseen on yleensä asiakassuhteisiin ja markkinointiin liittyvä osaaminen ja sen tarve. Tutkimuksessa selvisikin, että etenkin pienemmät yritykset pitivät yhteisöllisyyttä merkittävänä hyötytekijänä. Yhteistä markkinointia ja verkostonbrändin tuomia hyötyjä ei kuitenkaan kaikkien toimijoiden keskuudessa vielä hyödynnetty.

Viimeisimpänä johtopäätöksenä voidaankin todeta, että Valkokarin ym. (2009) näkemys siitä, että verkostoituminen ei automaattisesti tue kannattavuutta, kansainvälistymistä tai kasvua, pitää paikkansa. Verkostot ovat vain yksi mahdollisuus tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyön kehittämisen lähtökohdista voidaankin pitää yrityksen omien verkostoitumisvalmiuksien parantamista. Oleellista on myös, että kaikki osapuolet ymmärtävät yhteistyön hyödyt ja merkityksen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia kaikissa tehdyissä tutkimuksissa tulisi arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, kuten myös sen muissakin eri vaiheissa, voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimustulosten luotettavuutta mitataan yleisesti ottaen validiteetilla ja reliabiliteetilla (Kananen 2015, 337). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus toistetaan, niin saadaanko samat tulokset. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla reliabiliteetti- ja validiteetikäsitteitä ei voida sellaisenaan suoraan soveltaa, sillä ne soveltuvat enemmän kvantitatiivisten tutkimusten luotettavuuden tarkasteluun. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin käsitteistö ja tulkinallisuus on kirjavaa ja terminologia vaihtelee lähteestä riippuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227; Kananen 2015, 352.)

Kananen (2015) on nostanut luotettavuustarkastelussa viisi eri asiaa keskiöön. Nämä ovat:

- Luotettavuus/totuudellisuus (Credibility)
- Siirrettävyys (Transferability)
- Riippuvuus (Dependability)
- Vahvistettavuus (Confirmability)
- Saturaatio.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä eli ovat totuudenmukaisia. Totuudellisuuden lähtökohtana toimii tarkka dokumentaatio, jotta myös ulkopuoliset arvioijat voivat niin sanotusti vertaisarvioida ja päätyä samaan lopputulokseen kuin tutkija itse. (Kananen 2015, 353.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tässä tutkimuksessa aineiston dokumentaatioon ja tutkimuksen eri vaiheiden kuvaukseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Esimerkiksi työssä kerrotaan valituista menetelmistä, haastatteluluolosuhteista, haastatteluihin kuluneesta ajasta ja mahdollisista häiriötekijöistä. Lisäksi tutkijan oma itsearviointi tilanteista tulee myös selville. Tarkkaan dokumentaation kiinnitettiin myös työssä huomiota.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, miten tutkimustulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin. Tutkija voi vaikuttaa tähän myönteisesti kuvaamalla tarkasti ilmiön lähtökohtatilanteen ja oletukset. (Kananen 2015, 353.) Tutkimusta ei voida kuitenkaan koskaan toistaa sellaisenaan, sillä jokainen laadullinen tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilkkä 2015, 197). Tämä tutkimus ei eroa muista kvalitatiivista tutkimuksista siinä, että se ei olisi ainutlaatuinen. Tähänkin tutkimukseen on vaikuttanut tutkijan oma esiymmärrys ja perehtyneisyys aiheeseen. Siirrettävyyttä ei ole aiheellista tämän tutkimuksen kohdalla, sillä tutkimus on

ainutlaatuinen jo sen ajankohdan ja osallistujien suhteen. Tämä on hyvä, sillä laadullinen tutkimus ei pyrikään yleistykseen.

Riippuvuuden käsite on hyvin lähellä totuudellisuuden käsitettä. Riippuvuudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimustulokset johdettu oikein aineistosta. Tähän liittyy käsitys pätevyydestä ja toistettavuudesta. (Kananen 2015, 353.) Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta on päädytty johtopäätökseen, joka on todenmukainen. Todenmukaisuutta lisää aineiston tarkka literointi ja huolellisesti tehty sisällönanalyysi. Tutkija on myös pyrkinyt otamaan aineiston tulkinnassaan objektiivisen ja kriittisen tarkasteluotteen.

Vahvistettavuutta voidaan ensisijaisesti lisätä tutkimuksessa siten, että tutkittavat eli haasteltavat vahvistavat tulkinnan. Tällöin on selkeää, että tulkinnat eivät ole tutkijan itse keksimiä. (Kananen 2015, 354.) Vahvistettavuudessa on tämän työn osalta parannettavaa. Vahvistettavuuden parantaminen on aikaa vievä vaihe ja siksi se onkin jäänyt tässä työssä vähemmälle huomiolle.

Saturaatiossa eli kylläännyttämisen keskiössä on vastaajien määrä ja se, tuovatko vastaukset mitään uutta tietoa. Kun vastaajien vastaukset alkavat toistamaan itseään, eikä uutta tietoa synny, saavutetaan niin sanottu kylläännyttämispiste. (Kananen 2015, 354.) Tähän tutkimukseen haluttiin ilmiön luonteen vuoksi monipuolinen haastateltavien joukko. Tämä joukko katsottiin riittäväksi, sillä edustajia löytyi erilaisista toimijoista. Paremman saturaation kannalta olisi kuitenkin voitu pohtia esimerkiksi uutta myöhemmin toteutettavaa haastattelukierrosta samoilla osallistujilla. Tälläkin joukolla ja haastatteluiden kestolla saavutettiin kuitenkin jo vastauksissa samankaltaisuuksia. Uutta tietoa olisi kuitenkin varmasti löytynyt jos esimerkiksi haastateltavien määrää olisi nostettu.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä tuoda esiin tutkijan merkittävä osuus tässäkin alueessa. Tutkijan tärkeä rooli luotettavuuden arvioinnissa näkyy esimerkiksi puolueettomuudessa. (Tuomi ym. 2009, 136.) Vilka sanoo, että viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut (Vilka 2015, 196).

Kaiken kaikkiaan tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana sen aineistoon nähden. Tutkimuksen luotettavuutta on pohdittu jo työn suunnitteluvaiheessa, mikä on työn luotettavuuden kannalta oleellista (Kananen 2014, 146). Teoriapohjaa, tutkimusmenetelmää, aineistonkeruumenetelmää ja otosta pohdittaessa myös luotettavuus näkökulma otettiin siis huomioon. Työn teoriaosuudessa haluttiin tuoda esiin aiheen monipuolisuus ja näin ollen lisätä työn kattavuutta. Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin ennen kaikkea sen takia, että se valaisisi ilmiötä monipuolisemmin. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä taas nostivat vastausprosenttia ja haasteltavien yksilölliset mielipiteet esiin paremmin. Haastattelujen kohdalla luotettavuutta paransivat myös sellaiset tekijät kuin tarkka dokumentointi ja sisällönanalyysi. Työssään tutkija on myös pyrkinyt objektiivisyyteen ja itsekriittisyyteen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen myötä nousi esiin monia mielenkiintoisia aiheita, joita toimeksiantaja voisi tutkia jatkossa. Jatkotutkimusehdotuksia toimeksiantaja voi hyödyntää halutessaan.

Tämä tutkimus rajoittui tutkimaan kauppakeskuksen sisäisiä toimijoita, mutta jatkossa voitaisiin toteuttaa myös tutkimus, joka keskittyisi sisäisen verkoston sijasta ulkoihin yhteistyösuhteisiin. Goodmanille voitaisiin teettää esimerkiksi tutkimus, jossa tutkittaisiin kauppakeskuksen ulkopuolelle ulottautuvaa yritysverkostoa. Näitä ulkopuolisia toimijoita voisivat olla esimerkiksi erilaiset tapahtumajärjestäjät, mainostoimistot sekä vartiointi- ja siivousfirmat. Lisäksi kauppakeskuksen kaupallisten ja julkisten toimijoiden suhde on aihe, josta voisi mahdollisesti saada mielenkiintoisen ja ajankohtaisen tutkimuksen aikaiseksi.

Tutkimustuloksista nousi esiin kauppakeskuksen sisäisen viestinnän merkitys yhteistoiminnalle. Sisäisestä viestinnästä voitaisiin myös tehdä oma tutkimuksensa. Toimeksiantaja voisi esimerkiksi teettää tutkimuksen, joka keskittyisi tutkimaan sisäisen viestinnän tehokkuutta ja sen saatavuutta.

Erityisesti tämän tutkimuksen kannalta suositeltaisiin toteutettavaksi uusi tutkimus samasta aiheesta. Tämä tutkimus toteutettiin pääosin syksyllä 2015, jolloin kauppakeskus ei ollut vielä ehtinyt toimimaan kokonaista vuottakaan. Tämä myös näkyi tutkimustuloksissa. Jos kyseinen tutkimus toistettaisiin myöhemmin, esimerkiksi vuoden päästä, haastateltavilla olisi varmasti enemmän kokemusta aiheesta ja näin myös enemmän kerrottavaa verkostomaisesta toiminnasta.

LÄHTEET

Lähdekirjallisuus

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino
- Denscombe, M. 1998. The Good Research Guide for small-scale social research projects. Buckingham: Open University Press
- Toim. Eriksson, K. 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy
- Grönroos, C. 2015. Service Management And Marketing. Managing the Service Profit Logic. Fourth Edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen Strategiat- Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Janesick, V. J. 2004. "Stretching" EXERCISES for Qualitative Researchers. Second edition. California: Sage Publications, Inc.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja
- Toim. Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. 2008. Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro
- Moilanen, T. 2008. Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita Publishing Oy

Toim. Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Taloustieto Oy

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY

Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry

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. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Toim. Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Neljäs, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Muut lähteet

Borgatti, S. P. & Foster, P. C. 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. Journal Management. Viitattu 25.9.2015

<http://www.analytictech.com/borgatti/papers/networkparadigm.pdf>

Goodman. n.d. Goodmanin tarina. Viitattu 19.10.2015

<http://kauppakeskusgoodman.fi/fi/goodmanin-tarina/>

Helakorpi, S. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. Artikkelit Kever-verkkolehdeissä 4/2005. Viitattu 21.9.2015

<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/917/766>

Hameenlinnan kaupunki. Taustaa. 2014. Viitattu 21.9.2015

<http://www.hameenlinna.fi/Kaupunki-info/Kehittyva-kaupunki/Kate/Tarjouskilpailu/>

Kaupallisten keskusten määritelmät. Kauppakeskusyhdistys ry. Kalvoesitys. 2003. Viitattu 21.9.2015

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

Kauppakeskukset 2015. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. Viitattu 19.10.2015

<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2015-03-20T15-06-1748.pdf>

Klinga, S. 2011. Kulttuuri – asuinalueenbrändäyksen lisäarvotekijä? Keski-Suomen Liitto. Viitattu 12.10.2015

http://www.keskisuomi.fi/filebank/22392-Klinga_SariPres8_11_2011.pdf

Korkala, S. 2012. Toimivan verkoston tunnuspiirteet-rakennusaineena luottamus ja sosiaalinen pääoma. Päivitetty 22.1.2015. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Viitattu 25.9.2015

<http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2012/03/02/toimivan-verkoston-tunnuspiirteet-rakennusaineena-luottamus-ja-sosiaalinen-paaoma/>

Lahdelma, T. & Laakso, S. 2013. Verkostoanalyysi yritysten verkostoitumista tukevien EAKR-hankkeiden arvioinnin menetelmänä. Hallinnon tutkimus 32 (1), 25–39. Viitattu 25.9.2015

http://www.kaupunkitutkimusta.fi/wp-content/uploads/2013/12/Lahdelma_Laakso.pdf

Moilanen, T. 2011. Tarvitseeko ammatillinen koulutus brändiä? Ammattikoulutus osana Suomen maabrändiä. Ammattikoulutuksen kansainvälisyyspäivät 2.11.2011. Viitattu 23.9.2015

http://www.oph.fi/download/137273_tarvitseeko_ammattillinen_koulutus_brandia.pdf

Moilanen, T. & Rainisto, S. 2009. How to brand nations, cities and destinations: A planning book for place branding. Palgrave. Viitattu 12.10.2015

https://books.google.fi/books?id=jjfnbblAyFUC&pg=PA194&lpg=PA194&dq=network+brand+moilanen&source=bl&ots=YpnS_Oga1M&sig=iYV3Yft-tdk106ou2cRc1pUbSjag&hl=fi&sa=X&ved=0CEwQ6AEwB2oVChMIsbvkIJK9yAIVyds-sCh26GQ56#v=onepage&q=network%20brand%20moilanen&f=false

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen. pk-yrityksen brändikirja. Oulun yliopisto. Oulu University Press. Elektroninen versio. Viitattu 12.10.2015

<http://herkules oulu.fi/isbn9789514261893/isbn9789514261893.pdf>

Verkostomaisen toiminnan ja verkostobrändin nykytila kauppakeskus Goodmanin toimijoiden näkökulmasta

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Raportti: Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki. 2003. Viitattu 21.9.2015
<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti31.pdf>

Suomen Kauppakeskusyhdystys ry. n.d. Yhdistyksen esittely. Viitattu 19.10.2015
<http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/jarjesto/>

Suomen Kauppakeskusyhdystys ry:n suositus vaihtoehtoiseksi markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa 2008. Suomen Kauppakeskusyhdystys ry. Viitattu 19.10.2015
<http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/ohjeitajasuosituksia/yhteistoiminta-kauppakeskuksissa/>

Tekes. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat-innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Teknologiaakatsaus 175/2005. Viitattu 21.9.2015
<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/liiketoimintaosaaminen.pdf>

Verkostojohtamisen opas. 2015. Erilaisia näkökulmia verkostoihin. Viitattu 16.10.2015
http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=62

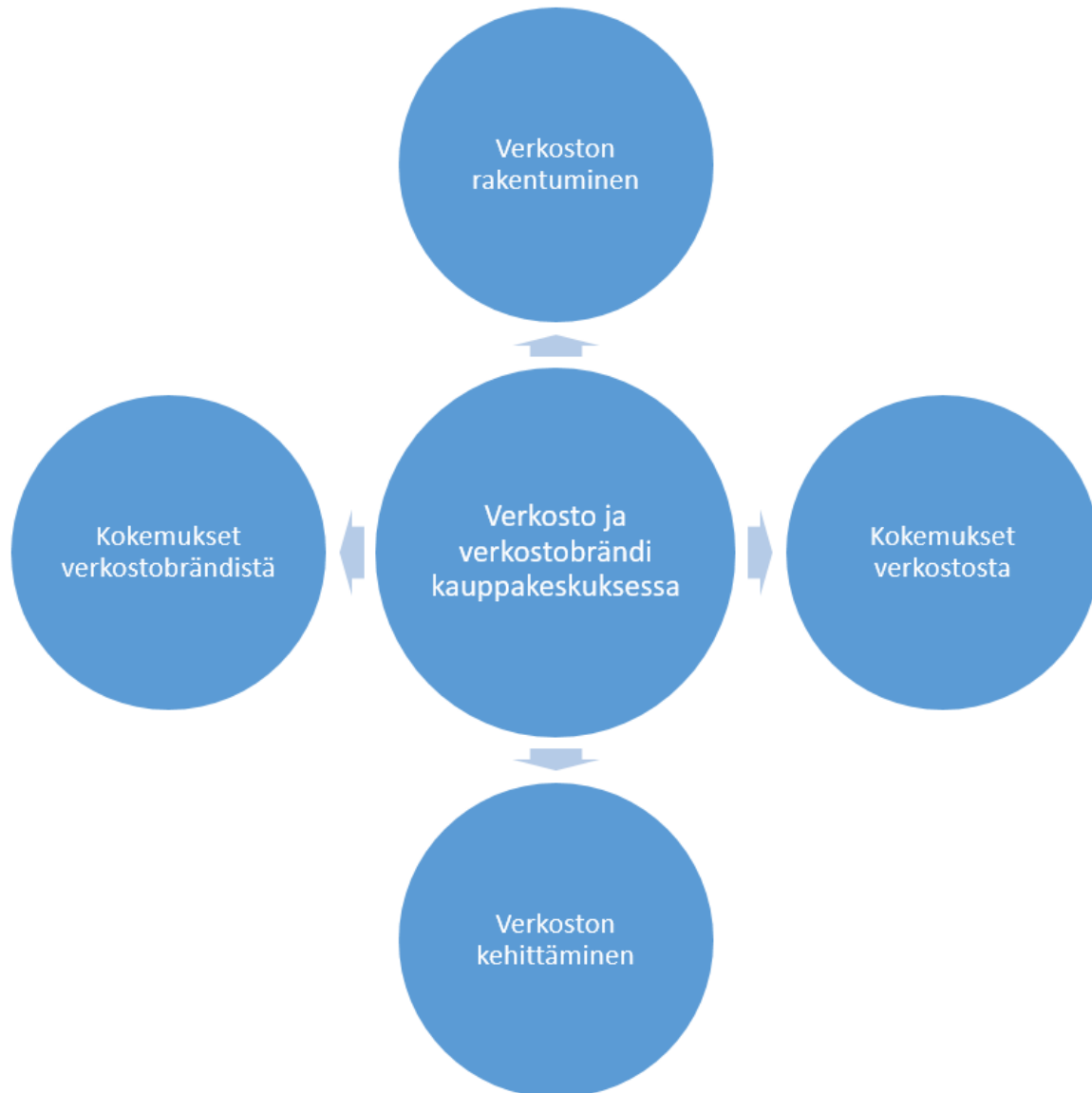
Väätäinen, E. 2011. Verkoston kehittämisen menetelmät ja niiden käyttö työelämän kehittämishankkeissa. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 19.10.2015
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30178/Vaatainen_Eija.pdf?sequence=2

Yrittäjyhdystys – malliin perustuva markkinointiyhteistyö kauppakeskuksissa 2007. Suomen kauppakeskusyhdystys ry. Viitattu 19.10.2015
<http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/ohjeitajasuosituksia/yhteistoiminta-kauppakeskuksissa/>

Haastattelut

Tiedonantaja	Johto	Yrittäjyhdystys	Yrittäjä 1	Yrittäjä 2	Yrittäjä 3	Ketjuliike
Aineistonkeruumenetelmä	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu
Haastattelun ajankohta	1.10.2015	30.9.2015	29.9.2015	1.10.2015	1.10.2015	30.9.2015
Haastattelun kesto	n. 40 min.	n. 40 min.	n. 50 min.	n. 30 min.	n. 40 min.	n. 30 min.
Aineiston dokumentointi	Nauhoitus					
Aineiston analysointi	Sisällönanalyysi					

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO



TAULUKKO 1: Sisällönanalyysi

Miksi halusitte toimimaan juuri Goodmaniin?		
Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<i>Lähinnä se, että se on keskellä kaupunkia ja moottoritienkatteen päällä, jolloin tiedettiin että kävijämäärä nousee. – Yrittäjä 2</i>	Keskeinen sijainti ja kävijämäärien kasvu	Aikaisempi kokemus kauppakeskusten ominaisuudesta olla hyviä kauppapaikkoja
<i>Silloin kun kuultiin, että tämmöinen on tähän tulossa niin päätettiin että siellähän meidän pitää sitten olla. Kauppakeskukset muuallakin ovat olleet hyviä kauppapaikkoja. – Yrittäjä 3</i>	Aikainen päätös ja aikaisempi kokemus	
<i>Hämeenlinnassa ei ole aikaisemmin ollut näin isoa kauppakeskusta, mä koin että sieltä voisi saada jotain uutta ja enemmän sellaista yhteisöllisyyttä ja yhteistä toimintaa muiden yrittäjien kanssa. – Yrittäjä 1</i>	Uutta ja yhteisöllistä	Uutuusarvo ja yhteisöllisyys

TAULUKKO 2: Sisällönanalyysi

Mitä mieltä olet Goodmanin yrityskokoonpanosta?		
Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<i>Yritysten kokoonpano on erinomainen – Yrittäjä 2</i>	Se on erinomainen	Erinomainen
<i>Täällä on aika hyvä otanta erilaisia yrityksiä, että olen periaatteessa aika tyytyväinen siihen. Pieniä muutoksia voisi olla mutta 95 % olen tyytyväinen – Yrittäjäyhdistyksen edustaja</i>	Hyvä otanta, pieniä muutoksia	Hyvä, pieniä muutoksia
<i>Yrityskokoonpano on hyvä. Paljon pukeutumisen valikoimaa löytyy ja onhan täällä yksi urheiluliikekin. Mitä nyt ehkä kaipaisi niin toista ruokakauppaa – Ketjuliikkeen edustaja</i>	Hyvä, pieniä muutoksia	
<i>Yrityskokoonpano on ihan kiva. Kyllähän täällä aina joskus kuulee kyselyä niistä liikkeistä mitä täällä ei vielä ole, esimerkiksi jotain valokuvausliikettä on kaivattu. Pitkään kyseltiin kukkakauppaa ja sehän tänne saatiinkin. Mutta onhan täällä monipuolisesti liikkeitä. Pienten ja ketjuliikkeidenkin suhde on ihan ok. Tän tyyppisiin kokonaisuuksiin tarvitaan isojakin liikkeitä. Tässä toi iso päivittäistavarakauppa tuo päivittäin niitä ihmisiä. Kyllä se rakenne on aika kiva ja varmasti harkittu. – Yrittäjä 3</i>	Ihan kiva	
<i>Mun mielestä alun perin tänne ois pitänyt tulla enemmän kaikkia erikoisliikkeitä, semmoisia liikkeitä mitä Hämeenlinnassa ei ole. Ei ole mitään järkeä siirtää keskustasta HM:ää, Seppälää, KappAhliä ja Lindexiä tänne. Tänne ois pitänyt saada erikoisliikkeitä ihmisvirran aikaansaamiseksi. Tänne pitäisi saada R-kioski, eläintarvikeliike, lastentarvikeliike. Täällä on ihan sitä samaa massaa mitä on kaikissa kauppakeskuksissa. Olis vaikka aikuisille naisille joku vaateliike. – Yrittäjä 1</i>	Paljon muutoksia	Ei hyvä, paljon muutoksia

TAULUKKO 3: Sisällönanalyysi

Millainen rooli yrittäjähdistyksellä on?		
Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<i>Yrittäjähdistys tällaisessa kauppakeskuksessa on ensinnäkin elinehto. Se on tärkeä elin. jos sitä ei olisi niin eipä niitä tapahtumiakaan olisi. – Ketjuliikkeen edustaja</i>	Elinehto	Tärkeä rooli
<i>Yrittäjähdistyksessä kuunnellaan kaikkien mielipiteitä kehittämisestä. Jokainen saa kertoa oman mielipiteensä ja ideansa. Pitäisin yrittäjähdistystä hyvin tärkeänä, koska sillä on tärkeä rooli yritysten menestymisessä. – Yrittäjä 2</i>	Jokainen voi vaikuttaa	
<i>Yrittäjähdistys on yrittäjien edunvalvoja, missä Goodmanin johto edustaa omistajia. Se on hyvin tärkeää, että semmoinen on kasassa ja että kaikki kuuluu siihen. – Yrittäjähdistyksen edustaja</i>	Yrittäjien edunvalvoja	
<i>Koen yritysyhdistyksen toiminnan aika kaukaiseksi, en edes tiedä ketä siellä hallituksessa tällä hetkellä on. – Yrittäjä 1</i>	Kaukainen, ei tiedä ketä on hallituksessa	Yhdistys on kaukainen
<i>Yrittäjähdistyksen rooli on tällä hetkellä vielä aika näkymätön. Niillä on nää sääntömääräiset kokoukset ja sitten on tää hallitus joka vie asioita eteenpäin. Itseasiassa näitä kokouksia on ollut kaksi ja itse olen kummallakin kerralla ollut matkoilla juuri silloin. En osaa oikein sanoa niiden toiminnasta vielä. Tää aukioloaikojen muuttaminen oli semmoinen konkreettinen, muttei oikein muuten oo näkynyt. Täytyy sanoa, että mä en oikein sitä yhdistystä ja hallitusta tunne, kyllä ne ihmiset löytyvät tuolta katalogeista, mutta ei silleen oo semmoista tiivistä yhteistyötä siinä. – Yrittäjä 3</i>	Näkymätön, ei tiedä ketä on hallituksessa	

TAULUKKO 4: Sisällönanalyysi

Miten yhteistyö näkyy teidän toiminnassanne?		
Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<i>No kyllähän se yhteistyö vielä on aika vähäistä. Useamman kerran vuodessa tämmöisissä yhteisissä tapahtumissa ollaan oltu yhteistyössä muiden liikkeiden kanssa, jotka on soveltunut tähän meidän alaan. Mä tiedän, että meillä ehkä tarvii siihen puoleen vielä enemmän kiinnittää huomiota että miten saadaan sitä yhteistyötä rakennettua lisää. – Yrittäjä 3</i>	Yhteistyö aika vähäistä	Yhteistyö vähäistä
<i>Yhteistyötä pienten yritysten kanssa ei juurikaan oikeastaan ole muuta kuin yrittäjähdistyksen ja yhteisen kauppakeskusmarkkinoinnin kautta. Enpä oikeastaan näe, että minkälaista sitten voisi olla.– Ketjuliikkeen edustaja</i>	Yhteistyötä ei juurikaan ole	
<i>Kaikki yritykset ovat mukana yhteistoiminnassa, vähän vaihtelevalla panostuksella. – Yrittäjähdistyksen edustaja</i>	Kaikki ovat mukana yhteistyössä	Kaikki tekevät yhteistyötä
<i>Kyl mä uskon että kaikki tekee yhteistyötä ja yrittää parhaansa. Mitä mä on tähän asti nähnyt ja kuullut niin hyvällä mallilla sujuu yhteistyö. – Yrittäjä 2</i>	Yhteistyö sujuu	

TAULUKKO 5: Sisällönanalyysi

Miten verkostobrändi näkyy toiminnassanne?		
Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<i>En saa laittaa liikeni eteen katosta sillä se ei sovi kauppakeskuksen ilmeeseen. – Yrittäjä 1</i>	Ei saa laittaa katosta	Verkostobrändi rajoittaa toimintaa
<i>Silloin kun liiketiloja tehtiin, niin silloinhan se oli aika ohjeistettua, että kauppakeskuksen ulkoasu ja ilme on yhtenäinen. Joskus sitä ajattelee että oishan se kiva joku mainos tai vastaava nostaa tohon ulos mutta pääsääntöisesti sitä ei saa tehdä muuta kuin pienimuotoisesti tapahtumissa. – Yrittäjä 3</i>	Ei saa laittaa mainosta	
<i>Goodmanbrändi näkyy meillä tapahtumissa esimerkiksi sillä lailla että käytetään yleistä myymälämarkkinointi-ilmettä – Ketjuliikkeen edustaja</i>	Saa käyttää yleistä markkinointi-ilmettä	Verkostobrändin myötä yhtenäinen ilme

TAULUKKO 6: Sisällönanalyysi

Miten verkostomaista toimintaa voitaisiin kehittää?		
Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä luokka
<i>Voisi olla sellaisia tilaisuuksia jossa voisi enemmän tutustua näihin yrittäjiin ja koko henkilökuntaan. Semmoisia yhteisiä tapaamisia missä voitaisiin yhdessä puhua ja miettiä ja kehittää. – Yrittäjä 3</i>	Lisää yhteisiä tapaamisia ja yhteistä suunnittelua	Lisää yhteisiä suunnittelutapaamisia
<i>Empä oikeen tiedä miten tätä nyt sinänsä lähtis kehittämään kun meillä on olemassa siihen foorumi missä asioista voidaan keskustella ja sinne valitaan ne jäsenet äänestyksen kautta demokraattisesti. En mä nyt oikeastaan tiedä että mitä tässä nyt enempää tarttis. Tottakai vois jonkin avoimen ilmoitustaulun pitää missä eri firmat vois kirjottaa mielipiteitä ja ideoita. – Ketjuliikkeen edustaja</i>	Ei erityisesti kehitettävää, ehkä lisää mielipiteiden vaihtoa	Ei erityisesti kehitettävää
<i>Tää (yhteistoiminta) on vasta alkanut. Eikä vuottakaan tässä olla vielä oltu. Kaikilla toimijoilla on ollut opettelunsa omiin myymälöihinsä ja ylipäätään täällä olemiseen ja siihen millaisia ihmisiä täällä käy. Varmaan nyt kun saadaan ensimmäinen vuosi täyteen ja päästään suunnittelemaan ensi vuotta niin meillä on jo vähän vertailukohtaa että mitä on tehty ja mikä on toiminut. Varmaan pystytään entistä enemmän sen oman myymälän lisäksi keskittymään siihen yhdessä tekemiseen. – Yrittäjäyhdistyksen edustaja</i>	Keskitytty omaan tekemiseen kehitystoiminnan sijasta	Kehittämiseen ei ole keretty keskittyä
<i>Meillä on ollut äärimmäisen kiireinen vuosi eikä olla oikein keretty miettimään kehittämistä. Nyt ei kyllä tässä vaiheessa tule mieleen mitään erikoisempaa kehittämiskohdetta. Uskon, että ens vuonna ollaan aktiivisempia kehittämisen suhteen. Varataan aikaa kehittämiseen ja panostetaan yhteistyöhön. Mä uskon että ollaan varmasti ihan 100 % mukana kehitystyössä. Sitten kun meillä on vuoden kokemus tästä kokonaisuudesta ja tiedetään että mihin ollaan ens vuonna menossa. – Yrittäjä 2</i>	Keskitytty omaan tekemiseen kehitystoiminnan sijasta	