



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kia Lindström

Viestintä ja vuorovaikutus osana kauppakeskuksen yhteistoiminnan ja vuokralaistyytyväisyyden johtamista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK Tradenomi

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

4.11.2020

Tekijä Otsikko	Kia Lindström, Viestintä ja vuorovaikutus osana kauppakeskuksen yhteistoiminnan ja vuokralaistyytyväisyyden johtamista
Sivumäärä Aika	83 sivua + 1 liite 1.11.2020
Tutkinto	YAMK Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Sari Virta, KTT, YTT Johtaminen, liiketalous
<p>Tämän toimintatutkimuksen tilaaja oli tutkijan työnantaja viestintätoimisto Taskut Communications Oy. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli kasvattaa viestintätoimiston asiantuntijuutta, osaamispääomaa ja ymmärrystä kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen osalta sekä selvittää vuokralaistyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Viestintätoimiston tavoitteena oli ymmärryksen kautta muodostaa entistä parempi käsitys viestinnän keinoista, joilla auttaa kauppakeskusmanageria. Lisäksi tavoitteena oli vahvistaa Taskujen, omistajan ja kauppakeskusmanagerin välistä yhteistyösuhdetta.</p> <p>Toimintatutkimuksen empiirinen tiedonhankinta suoritettiin kahdessa kauppakeskuskohhteessa puolistrukturoidun, laadullisen haastattelun keinolla tammikuussa 2020. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Kohdejoukko muodostui 31 vuokralaisesta. Tutkimuksessa selvitettiin, mistä tekijöistä hyvä yhteistoiminta vuokralaisten mielestä muodostuu, millainen merkitys viestinnällä ja vuorovaikutuksella on vuokralaistyytyväisyyteen ja miten vuokralaiset haluavat vuorovaikutuksen toteutuvan. Tuloksista ilmeni, että kauppakeskusten yhteistoiminnan johtamisessa on samankaltaisuutta verkostojohtamisen kanssa, jolloin viestintä ja vuorovaikutus, verkoston jäsenten keskinäinen tunteminen ja luottamus korostuvat. Tutkimuksessa tunnistettiin vuokralaisten tarve saada yhteistoiminnan dialogiin vuorovaikutuksellisia kanavia ja työkaluja, vuokralaisten tarve tulla kuulluksi ja vaikuttaa tuomalla esille omia näkemyksiään heille merkityksellisten asioiden osalta. Tutkimuksen mukaan vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavia elementtejä olivat vuorovaikutuksellinen, ajankohtainen ja ymmärrettävä viestintä ja kauppakeskusmanagerin henkilökohtainen tapaaminen aika ajoin. Mitä enemmän vuokralaiset kokivat tulleen huomioduksi kauppakeskusta koskevissa suunnitelmissa ja päätöksissä, sitä tyytyväisempiä he olivat yhteistoimintaan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen kontekstissa.</p> <p>Toimintatutkimuksellinen tavoite saada aikaan konkreettinen ja ajankohtainen muutos toteutui huhtikuussa 2020, kun Taskut toteutti COVID-19 epidemian seurauksena asiakaskadosta kärsivälle kauppakeskukselle verkkokauppasivun, jonka tavoitteena oli ohjata kauppakeskuksen kanta-asiakkaat myymälöiden verkkokauppoihin tilanteessa, missä kauppakeskuksen myymälät olivat mm. kokoontumisrajoitusten takia kiinni. Ratkaisu toteutettiin ensimmäisenä pääkaupunkiseudulla ja se vastasi suoraan vuokralaisten tarpeeseen ohjata kuluttajia takaisin ostoksille. Omistaja koki ratkaisun oivaltavaksi ja kustannustehokkaaksi.</p>	
Avainsanat	Verkostojohtaminen, viestintä ja vuorovaikutus, kauppakeskuksen yhteistoiminta, vuokralaistyytyväisyys

Author Title	Kia Lindström Communication and interaction as part of the mall's co-operation and tenant satisfaction management
Number of Pages Date	83 pages + 1 appendice 1 st November 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	Business Development
Instructor	Sari Virta, PhD, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to increase the communications office's expertise, know-how and understanding of the shopping centre's collaboration in communication and interaction management, and to find out the factors influencing tenant satisfaction. The client of this thesis study was Taskut Communications Oy. The goal of the communications agency was to form a better understanding of ways to help the mall manager through communication. In addition, the goal was to strengthen the collaboration relationship with the property owner and the shopping center manager.</p> <p>The thesis was carried out using Action research methodology. Data collection for the thesis was carried out in two shopping center sites by conducting semi-structured, qualitative interviews in January 2020. The results were analyzed using the content analysis method. The target group consisted of 31 tenants. The study examined the factors that, in the opinion of tenants, form of good cooperation, how important communication and interaction are for tenant satisfaction, and how tenants want the interaction to take place.</p> <p>The results show that there is a similarity in the management of the collaboration of shopping centers with the management of the network, which emphasizes communication and interaction, mutual knowledge of the members of the network and trust. The study identified the need for tenants to have more interactive channels and tools for collaboration dialogue, the need for tenants to be heard and to influence by bringing out their own views on issues that are relevant to them. According to the study, elements that increased tenant satisfaction included interactive, timely, and understandable communication and a face-to-face meeting with the mall manager from time to time. The study identified that the more tenants felt they had been taken into account in the mall's plans and decisions, the more satisfied they were with the collaboration in the context of communication and interaction management.</p> <p>The goal of achieving a concrete and timely change was reached in April 2020, when Taskut implemented an e-commerce page on the shopping center home page affected by the COVID-19 epidemic, which aimed to direct the shopping centre's regular customers to the store's online stores due to assembly restrictions. The solution was the first of its kind to be implemented in the Metropolitan area and directly responded to the need of tenants to redirect consumers back to shopping. The owner found the solution insightful and cost effective.</p>	
Keywords	Network management, communication and interaction, shopping center collaboration, tenant satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	3
1.2	Oma roolini kehityshankkeessa	3
1.3	Organisaation lyhyt yleisesittely	4
1.4	Oman asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen	4
1.5	Viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijuus valitussa segmentissä	5
1.6	Taskut osana asiakkaiden asiantuntijaverkostoja	6
1.7	Toimintatutkimuksen aiheen valinnan taustoitusta	7
1.8	Lyhyesti kiinteistöjohtamisesta	8
1.9	Asiakastytyväisyystutkimukset kiinteistökehittäjille	9
1.10	Keskeiset käsitteet	9
2	Kehitystyön tavoitteiden ja lähtötilanteen kuvaus	11
2.1	Kehitystyön tavoitteet	12
2.2	Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelut	13
3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	15
3.1	Toimintatutkimus ja empiiriset tutkimusmenetelmät	15
3.2	Tutkimuskysymykset	17
3.3	Toimintatutkimuskohteet	18
3.4	Tutkimuksen kohdejoukko ja aineistonkeruumenetelmät	18
3.5	Tutkimuksen mittarit	21
3.6	Toimintatutkimussuunnitelma ja aikataulu	22
3.7	Tutkimuksesta viestiminen ja kanavat prosessin eri vaiheissa	27
3.8	Haastattelun ja tutkimuslomakkeen rakenne	29
3.9	Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät	30
3.10	Tutkimuksen laatu (reliabelius) ja luotettavuus (validius)	31
4	Tietoperusta	32
4.1	Kauppakeskuksen johtamistyyli	32
4.2	Viestinnän rooli kauppakeskuksen arverkossa	33
4.3	Kauppakeskuksen yhteistoiminnan osapuolten roolit	35
4.3.1	Omistaja(t) ja kiinteistöjohtaja ja/tai -päällikkö	37
4.3.2	Kauppakeskusmanageerausyhtiö	37
4.3.3	Kauppakeskusmanageri	38
4.3.4	Arverkon sidosryhmät / verkostokumppanit	39

4.3.5	Kauppakeskuksen vuokralaiset	40
4.4	Arvontuottaminen ja arvontuottamiskyvykyys	41
4.5	Verkostojohtaminen	42
4.5.1	Verkostojohtamisen tasot ja elementit	43
4.5.2	Verkoston organisointi	45
4.5.3	Verkoston yhteistyön avaintekijät	46
4.5.4	Verkoston tavoitteet	47
4.6	Verkoston viestinnän johtaminen	48
4.6.1	Viestinnän johtamistyyli	49
4.6.2	Strategiaviestintä	49
4.6.3	Organisaatioviestintä ja organisaatiokulttuuri viestinnän välineenä	50
4.6.4	Sisäinen markkinointi	52
4.7	Vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot	53
4.7.1	Verkostot vuorovaikutussuhteina	55
4.7.2	Verkostovuorovaikutus	55
4.7.3	Dialogi verkostovuorovaikutuksessa	57
4.8	Verkostotoiminnan johtamisen onnistumisen arviointi	57
5	Tulokset	59
5.1	Kehitystyön tavoitteiden toteutuminen	59
5.2	Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat ja tulokset	60
5.2.1	Teema 1, kauppakeskuksen yhteistoiminta aihealueittain	60
5.2.2	Teema 2, kauppakeskuksen sisäinen vuokralaisviestintä	66
5.3	Yhteenveto ja johtopäätökset	71
6	Kehityshankkeen toimintatutkimuksellinen lopputulos	76
6.1	Taustoitusta COVID-19 epidemian seurauksista ja ratkaisun perusteet	76
6.2	Kehityshankkeen toiminnallinen ratkaisu ja sen toteutus	79
6.3	Kiitossanat	82
	Lähteet	84
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi viestintätoimisto Taskut Communications Oy:n tarpeesta ymmärtää kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamista painottuen viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen nykyistä paremmin. Viestintätoimisto Taskut Communications Oy on rakennetun ympäristön viestintään erikoistunut asiantuntijatoimisto, jonka asiakaskunta muodostuu muun muassa kiinteistönomistajista ja kauppakeskusmanagereista (Lisätietoa kotisivuilta osoitteessa www.taskut.fi).

Viestintätoimisto Taskut on erikoistunut kiinteistömarkkinointiin ja on tehnyt pitkään yhteistyötä kauppakeskusmarkkinointiin liittyen. Taskuilla ei kuitenkaan ole ollut syvää tietoa kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen haasteista. Tämä on johtunut siitä, että yhteistoiminnan osalta päivittäisviestinnän tekemisestä vastaa kauppakeskusmanageri.

Koska Taskut halusi kehittää kauppakeskusjohtamiseen liittyvää osaamispääomaansa ja olla jatkossakin kilpailukykyinen asiantuntijatoimisto, tehtiin sisäisten keskustelujen pohjalta päätös lähteä toteuttamaan toimintatutkimusta aidossa kauppakeskusympäristössä. Tämä oli osaamisen syventämisen näkökulmasta Taskuille merkityksellinen päätös, koska vain tunnistamalla kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamiseen, sisäiseen viestintään ja vuorovaikutussuhteisiin liittyvät vuokralaisille merkitykselliset haasteet, tarpeet ja vaikuttamispisteet, on Taskuilla tulevaisuudessa entistä parempi mahdollisuus auttaa kauppakeskusmanageria johtamaan yhteistoiminnan viestintää ja vuorovaikutussuhteita oikea-aikaisesti ja kohdistetusti oikeaan tarpeeseen. Tarjoamalla viestintätoimistona kauppakeskuksen viestintään ja markkinointiin oikeanlaisia ratkaisuja, tuottaa yhteistyökumppanuus Taskujen tavoittelemaan lisäarvoa kiinteistön omistajalle, kauppakeskusmanagerille ja vuokralaisille.

Opinnäytetyön tekijänä ja toimintatutkimuksen tekijänä halusin lähteä perehtymään aiheeseen verkostojen viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen kautta, koska koin asiantuntijaorganisaation ja kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamisessa olevan yhtäläisyyksiä verkostojohtamisen kautta.

Verkostomaiset liiketoimintamallit, verkostoissa toimiminen ja verkostojen johtaminen ovat olleet osa Taskujen asiantuntijatyötä jo pitkään. Verkostojen kautta sekä Taskut että

verkostotoimijat kasvattavat omaa osaamispääomaansa vastavuoroisesti antamalla yhteiselle asiakkaalle parasta osaamistaan ja tuottaen sitä kautta asiakkaalle lisäarvoa. Valkokari ym. (2008) kuvaa verkostojen johtamisen eroa yleisluonteisesta johtamisesta siten, että verkostojen johtaminen on epäsuoraa toimintaa ja se kohdistuu enimmäkseen tiedon keräämiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen verkostossa (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2008, 155).

Myös kauppakeskusten johtaminen on verkostomaista. Kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamisen tekee haastavaksi osaltaan se, että verkostossa on paljon erilaisia toimijoita ja toimintaan vaikuttavia muuttujia. Samalla toimijat päättävät itse toiminnastaan ja voivat päättää myös omasta osallistumisestaan verkostotyöhön. Verkoston johtamiseen vaikuttavat verkoston rakenne, millaisia toimijoita siinä on ja toimintaa itseään koskeva tietotaito. Lisäksi kauppakeskuksen johtaminen vaatii useiden toimijoiden intressien yhteensovittamista. Verkottuneen yhteistoiminnan johtaminen voi vaatia myös uudenlaisten johtamistapojen opettelua. Verkostojen johtamistapoihin sisältyy arvoverkon yritysten välinen tiedonjako ja keskinäinen yhteistyökumppaneiden odotusten ymmärtäminen. (Valkokari ym. 2008, 155–156.)

Kauppakeskusjohtamisen keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa tyytyväiset vuokralaiset ja kauppakeskuksen strategisten tavoitteiden toteutuminen onnistuneen verkostoyhteistyön kautta. Vaikka verkoston toimijoiden yhteiset tavoitteet ovat pääällimmäinen ohjenuora vaikuttamiselle, kullakin toimijalla on kuitenkin omat verkostoa koskevat tavoitteensa ja odotuksensa, jolloin vaikuttamisen tärkeimmät keinot liittyvät informointiin, viestintään, suostutteluun ja vakuutteluun. Vaikuttamisen asteella tarkoitetaan kommunikoinnin määrää ja syvyyttä. Kauppakeskuksen verkoston keskusyrityksen johtajana kauppakeskusmanageri on keskeinen verkostovaikuttaja eli hän kykenee vaikuttamaan verkostoon ja sen toimijoihin paremmin kuin verkoston yksittäinen jäsenyritys. (Valkokari ym. 2008, 157.)

Viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijatoimistona Taskuilla on ollut keskeinen rooli tämän opinnäytetyön toimintatutkimuskohteina toimivien kauppakeskusten ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin suunnittelijana ja toteuttajana. Viestinnän ja markkinoinnin keskeisenä yhteistyökumppanina Taskut lähti syventämään asiakasymmärrystään myös sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen osalta voidakseen palvella asiakkaana

toimivan kauppakeskusmanagerin viestinnän tarpeita entistä laajemmin. Käyn seuraavissa kappaleissa läpi tarkemmin muun muassa opinnäytetyön rakennetta ja rooliani kehityshankkeessa.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdannossa esittelen kehityshankkeen ja toimintatutkimuksen tilaajaorganisaation sekä toimeksiantoon vaikuttavat taustatekijät ja keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi käyn läpi tutkimusasetelman, viitekehysten, tutkimuskysymykset, toimintatutkimuskohteen ja kohdejoukon. Luvussa kolme määrittelen tutkimusotteen ja menetelmät sekä tutkimuksen aikataulun. Luvussa neljä käyn läpi tämän opinnäytetyön tietoperustat, jotka liittyvät verkostojohtamiseen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen. Luvussa viisi esittelen tutkimuksen tulokset sisällönanalyysin menetelmin sekä johtopäätökset. Lopuksi luvussa kuusi kuvaan tutkimuksen toimintaympäristöön merkittävästi vaikuttaneen COVID-19 epidemian vaikutuksia opinnäytetyön ja kehityshankkeen toteuttamiseen, sekä muuttuneen tilanteen pohjalta toteutetun ratkaisun vuokralaisten sen hetkiseen tarpeeseen huhtikuussa 2020.

1.2 Oma roolini kehityshankkeessa

Tämän toimintatutkimuksen osalta oma roolini tutkijana oli vastata koko kehityshankkeen toteuttamisesta suunnittelusta toteutukseen. Vastasin kehityshankkeen konseptin suunnittelusta ja sen esittämisestä kauppakeskusjohdolle. Suunnittelin aineistonhankinnan tutkimuskysymykset ja kommunikoin tutkimuksen vaiheista Taskujen toimitusjohtajalle, kiinteistönomistajalle, kauppakeskusmanagerille ja kauppakeskusten vuokralaisille.

Suoritin tutkimusvaiheen haastattelut kauppakeskuksissa ja vastasin aineiston läpikäynnistä ja sisällönanalyysistä, sekä tulosten yhteenvedosta ja loppuraportoinnista. Vastasin myös tutkijana mahdollisten viestintätoimistolle merkittävien vaikuttamispisteiden tunnistamisesta sekä ohjeistuksen suunnittelusta kauppakeskusmanagerille yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttamispisteistä.

Tämän lisäksi toimin projektipäällikkönä huhtikuussa 2020 kehityshankkeen kautta opitun tiedon pohjalta johdetun luovan ratkaisun suunnittelussa ja toteutusvaiheessa. Tämä kehityshankkeemme tavoittelema muutos (Kananen 2014, 28) poikkesi alkuperäisestä

suunnitelmasta ja on esitetty luvussa 6, kehityshankkeen toimintatutkimuksellinen lopputulos.

1.3 Organisaation lyhyt yleisesittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja Taskut Communications Oy (myöhemmin Taskut tai viestintätoimisto) on vuonna 1985 perustettu, rakennetun ympäristön viestintään erikoistunut, konsultoiva ja luova asiantuntijatoimisto. Taskujen organisaatio muodostuu toimitusjohtajasta, talouspäälliköstä ja viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijoista. Taskut vastaa asiakkuuksien viestintään ja markkinointiin liittyvästä strategisesta ja konseptisuunnittelusta ja projektien johtamisesta. Taskut ostaa luovaa suunnittelua vakiintuneiden verkostokumppaneiden kautta. Taskut vastaa sekä luovan visuaalisen ja sisällön suunnittelun ja tuotannon tasosta, toteutusten budjeteista ja aikatauluista, että asiakkuuksien kehittämisestä ja asiakastyytyvyydestä. Taskujen palvelut kattavat monikanavaisen markkinoinnin, viestinnän, asiakaskokemuksen kehittämisen sekä digitaalisten kohtaamisten eri osa-alueet.

Taskujen pääasialliset asiakkuudet muodostuvat kiinteistöomaisuuden kehittämisestä ja vuokraamisesta vastaavista yhtiöistä, kuten muun muassa kansallisesti merkittävistä eläkevakuutusyhtiöistä. Niiden vastuulla on huolehtia kyvystään maksaa yhtiön vastuulla olevien eläkevakuutettujen nykyiset ja tulevat eläkkeet kiinteistöjen kehittämisen ja kiinteistöistä saatujen vuokratuottojen kautta. Kiinteistöjen vuokraussegmentti jakaantuu toimitilojen, liiketilojen, tuotantotilojen ja asuntojen vuokraukseen. Taskut palvelee kaikkien kiinteistösijoituskohteiden segmenttien markkinointi- ja viestintätarpeita. Tämä opinnäytetyö rajautuu johdannossa perusteltuun kauppakeskussegmenttiin ja kauppakeskusjohtamiseen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta.

1.4 Oman asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen

Taskut pyrkii ratkaisemaan asiakkaiden vuokrausmarkkinointiin ja -viestintään liittyviä haasteita luovan ja ratkaisukeskeisen lähestymistavan kautta ja palvelemaan reaaliajassa asiakkailleen parhaalla mahdollisella tavalla arvoa tuottavimmilla markkinoinnin ja viestinnän ratkaisuilla (Taskut Communications Oy 2020). Ratkaisukeskeinen toimintatapa tarkoittaa sitä, että sen kautta pyritään aktiivisesti ratkaisuihin ja tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. Tärkeää on pyrkiä suuntaamaan tulevaisuuteen, voimavarojen etsimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, missä ongelmiin on myös monta ratkaisua ja

missä asiat tapahtuvat aina yhteydessä toisiinsa ja toisiin ihmisiin. (Ojala 2018, 111–112.)

Koska Taskut haluaa olla asiakkaidensa pitkäjänteinen ja asiakkaan liiketoimintaan arvoa tuottava viestinnän yhteistyökumppani, on sen tarkasteltava omaa liiketoimintaansa ja palveluitaan asiakkailleen arvoa tuottavan, ajantasaisen asiantuntijuutensa kautta. Asiantuntijuuden ylläpitäminen vaatii Taskuilta organisaationa jatkuvaa rakennetun liiketoimintaympäristön seuraamista, asioihin syvempää perehtymistä, itseohjautuvaa opiskelua ja kehittämistä, sekä hedelmällistä ja läpinäkyvää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

Taskut hyödyntää luovaa ajattelua markkinointiviestinnällisten ratkaisujen suunnittelutyössä. Luova ajattelu auttaa keksimään ratkaisuja ongelmiin, joihin eivät päde aikaisemmat ratkaisumallit. Luova ajattelu on loogista ajattelua täydentävää, mielikuvituksellista ja luovaa ajattelua, joka pyrkii tarkoituksella rikkomaan peruseriaatteita ja loogisia rajoituksia, löytämään uusia näkökulmia ja ajatuspolkuja käsillä oleviin ongelmiin. Taskut hyödyntää tietoisien mielen lisäksi intuitiota ja tiedostamatonta mieltä, jonka kautta syntyy uusia oivalluksia. (Ojala 2018, 113.)

Toimintatutkimuksellinen kehittämismenetelmä sopii luovan viestintätoimiston oman toiminnan kehittämiseen ja asiantuntijaymmärryksen kasvattamiseen hyvin, koska kuten luovuus on olemassa olevien asioiden yhdistämistä, oppimista, kokeiluja ja virheistä oppimista iteroiden, on myös toimintatutkimukseen pohjautuva kehittäminen menetelmänä saman tyyppinen havainnoista ja kokeiluista oppimiseen ohjaava menetelmä. (Ojala 2018, 114; Kananen 2014, 11–17).

1.5 Viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijuus valitussa segmentissä

Viestintätoimisto Taskujen operatiivinen toiminta perustuu asiantuntija- ja projektinjohtomalliin. Asiantuntijaorganisaatioissa tehdään tietoperustaista työtä. Tietoperustaisessa työssä keskeistä on työntekijöiden asiantuntemus, tieto ja osaaminen, jonka tuloksena syntyy pitkälle kehitettyjä palveluita ja tuotoksia. Niiden syntymiseen ovat vaikuttaneet asiantuntijoiden yksilötasoinen asiantuntijuus, luovuus, omaperäisyys sekä ongelmanratkaisukyky (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 40). Asiantuntijatyön tavoitteena on

luoda uutta tai hyödyntää uudella tavalla olemassa olevaa tietoa. Valmius luoda ja jalostaa innovaatioita on yksi asiantuntijayhteisön onnistumisen mittareista (Vartiainen & Räsänen 2020, 90).

Taskujen ymmärrys kiinteistökehittämisestä ja vuokrauksesta on syntynyt pitkien ja luottamuksellisten yhteistyökumppanuuksien kautta. Taskut tukee kiinteistönomistajien tilavuokraustoimenpiteitä muun muassa monikanavaisten markkinointiviestinnän ja markkinointikampanjoiden keinoin. Kun toimitilat palvelullistuvat ja asiakaskokemuksen merkitys kasvaa, on hyvä kiinnittää huomiota asiakaskokemuksen ja luottamuksen rakentamiseen, mikä vaatii kattavaa asiakasymmärrystä. Taskut vastaa asiakasymmärryksen kasvattamiseen kehittämällä jatkuvasti osaamispääomaansa kiinteistökehittämisen ja vuokrausliiketoimintaan liittyen, mutta myös syventämällä asiakasymmärrystään perehtymällä asiakkaan toimintaan ja etsimällä sitä kautta uusia asiakastarpeita. Hyvä keino oppia asiakkaan toiminnasta on järjestää asiakkaan kanssa yhteisiä kehittämistä tai oppimishankkeita, jolloin myös vuorovaikutus ja luottamus kehittyvät. Samalla toimijoilla on mahdollisuus tunnistaa ja havaita uusia keskinäisiä yhteistyömahdollisuuksia. (Ojala 2018, 189, 121.)

Taskut on määritellyt osaamispääomastrategian, jonka mukaan tietoa ja osaamista voidaan hankkia itse, yhteistyön kautta tai verkostojen kautta. Yritys tukee osaamisstrategian mukaisesti työntekijöiden omaehtoista opiskelua ja toteuttaa asiakkaiden kanssa yhteisiä kehittämishankkeita osaamispääoman kasvattamiseksi. Koko organisaation osaamispääomaan voidaan vaikuttaa yksilön jaetun osaamispääoman kautta muun muassa organisaation oman sisäisen akatemian kautta, jossa opittua tietoa jaetaan koko organisaation kesken. Osaamisstrategia kuvaa osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa ja on valinta siitä, miten osaamishaasteisiin vastataan (Ojala 2008, 141).

1.6 Taskut osana asiakkaiden asiantuntijaverkostoja

Taskut toimii sopimuksellisessa verkostosuhteessa kaikkiin asiakkaisiinsa nähden. Taskut on yksi keskeinen verkostotoimija ja asiantuntija asiakkaan liiketoiminnan ekosysteemissä. Taskut vastaa asiakkaan viestintään ja markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä asiakkaan toimeksiantojen mukaan tai itsenäisesti ja itseohjautuvasti sovittujen linjausten ja esimerkiksi budjettiraamien mukaan.

Moderni tieto- ja viestintäteknikka on mahdollistanut myös Taskuille toteuttaa tehtäväänsä verkostoperustaisesti eri paikoista käsin. Asiantuntijatehtävän suorittaminen ei enää vaadi tiettyä sijaintia toteutuakseen vaan työtä voidaan tehdä digitaalisten työvälineiden ja yhteyksien kautta. Tämä mahdollistaa halutun asiantuntijajoukon kokoamisen verkostoperustaisesti tehtävän ympärille. Tässä tietoperustaisessa organisaatiossa (knowledge-based organization) toiminnan raaka-aineena toimii informaatio, joka jalostuu tiedoksi ja osaamiseksi ja on sekä panos että tuotos. Tietoperustaisessa organisaatiossa keskeistä on se, että organisaatiot pyrkivät saamaan verkostojen kautta lisää sellaisia resursseja, joita itsellä ei ole ja siksi yhteistyö toisten verkoston jäsenorganisaatioiden kanssa on heille hyödyllistä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25). Taskujen itseohjautuvat asiantuntijat toimivat oman työnsä projektipäälliköinä ja heiltä vaaditaan johtajuutta, suunnittelu- ja koordinoitaitoja, sekä kirjallisia ja suullisia viestintätaitoja (PMBOK GUIDE 2017).

1.7 Toimintatutkimuksen aiheen valinnan taustoitusta

Tämän opinnäytetyön kehityshankkeen määrittely ja kiteytetty tarve käynnistyi Taskujen sisäisten keskustelujen pohjalta. Sisäisissä keskusteluissa arvioitiin organisaation nykytilan tietämys kauppakeskuksen yhteistoiminnan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisesta ja sen vaikutuksista vuokralaistyytyväisyyteen osittain puutteellisiksi. Tällä toimintatutkimuksella lähdettiin hakemaan ymmärrystä siihen, miten Taskut voisi kauppakeskuksen viestintätoimistona auttaa kauppakeskusmanageria kauppakeskuksen yhteistoimintaan kuuluvan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyvissä, vuokralaistyytyväisyyttä lisäävissä käytännön toimenpiteissä. Lisäksi viestintätoimistossa pohdittiin, voisiko viestintätoimisto tukea omalla osaamisellaan enemmän kauppakeskusmanageria yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisessa. Tähän liittyvän syvän ymmärryksen kasvattamisen koettiin mahdollistuvan parhaiten asiakkaan kauppakeskuksissa tehtävän toimintatutkimuksen kautta.

Kauppakeskukset ovat kuin verkosto-organisaatioita, joissa verkoston jäsenten asemaa ja osallisuutta verkostoon määrittää yhteinen kauppapaikka (Suomen kauppakeskusyhdistys 2020). Kauppakeskuksissa toimivilla toimijoilla on erilaiset lähtökohdat kauppakeskuksen toimintaan. Niiden väliset sidokset voivat olla ovat heikot tai jopa olemattomat. Kauppakeskusjohtajalla (tai -managerilla) on merkittävä rooli toimijoiden välisten sidosten luomisessa ja vahvistamisessa. Lähtöoletuksena viestintätoimistona oletamme, että viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli sidosten muodostamisessa.

Tutkimus rajautuu kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen osana vuokralaistyytyväisyyttä vuokralaisnäkökulmasta tutkittuna. Kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtaminen on kauppakeskusmanagerin tehtävä ja verkostokumppanin tehtävä on tukea kauppakeskusmanagerin tavoitteita sille annettujen tavoitteiden ja päämäärien pohjalta. Toimenpiteitä tehdään pääosin annettuina toimeksiantoina. Siksi viestintätoimisto ei useinkaan osallistu lainkaan päivittäiseen yhteistoiminnan viestintään. Viestintätoimiston rooli painottuu usein pääosin kauppakeskuksen markkinoitviestinnän suunnitteluun ja tuotantoon. Kuitenkin kiinteistöjen brändin kehittämiseen, -viestintään ja -markkinointiin erikoistuneen viestintätoimiston potentiaali kauppakeskuksen sisäisen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäjänä voi olla nykyistä merkittävämpi. On mahdollista, että viestintätoimiston potentiaaliin nähden viestintätoimisto nähdään alihyödynnettynä alihankintaresurssina.

1.8 Lyhyesti kiinteistöjohtamisesta

Suomessa kiinteistöjohtaminen käsittää laajasti erilaisia toimintoja sekä kiinteistön käytämisen että sijoittamisen näkökulmasta. Näitä toimintoja ovat organisaation toiminnasta riippuen toimitilajohtaminen, kiinteistökohteen johtaminen, kiinteistösijoitusjohtaminen tai kiinteistösalkun johtaminen (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva 2002, 15). Kauppakeskukset ovat yksi kiinteistösijoituskohteiden segmenteistä. Vuonna 2019 Suomessa oli liikealaa 2,46 miljoonaa neliötä ja kauppakeskusten markkinaosuus liikealasta oli 16,8%. Kauppakeskukset työllistivät vuonna 2019 yhteensä 48 000 kaupan alan ammattilaista. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2020.)

Kauppakeskusjohtamisesta vastaa tyyppillisesti kiinteistönomistajan valitsema, kauppakeskusjohtamiseen erikoistunut manageerausyhtiö. Kiinteistöjen manageeraukseen on olemassa useita toimialaan erikoistuneita sekä kotimaisia että kansainvälisiä yrityksiä, ja näiden parissa vielä erikseen esimerkiksi kauppakeskusmanageeraukseen erikoistuneita yrityksiä. Suomen Kauppakeskusyhdistyksen (2020) julkaisussa mainittuja kiinteistöjohton yrityksiä ovat muun muassa Realidea Oy, Newsec, CBRE Finland Oy, Prometheus Partners Oy, CC-Real GmbH, Sponda Oyj, Colliers International Finland, Realia Management Oy, Trevian Asset Management Oy ja Citycon Finland Oy. Edellä mainittujen toimijoiden lisäksi on muita toimijoita, jotka löytyvät Kauppakeskusyhdistyksen vuosijulkaisusta.

1.9 Asiakastytyväisyystutkimukset kiinteistökehittäjille

Kauppakeskuksissa suoritetaan säännöllisesti erilaisia tutkimuksia. Muun muassa KTI Kiinteistötieto Oy toteuttaa tutkimuksia kiinteistösijoittajille, -kehittäjille ja -managereille. Näissä tutkimuksissa tehdään mm. kauppakeskusvertailua liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen liittyen. Tutkimuksissa kysytään muun muassa suositteluhalukkuutta ja kokonaistyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä markkinointiin ja viestintään ja yhteistoimintaan kuuluviiin palveluihin. Tulokset on saatavissa yksilöitynä tutkimukseen osallistuneen kauppakeskuksen osalta ja toimialan kokonaiskuvana, jossa tuloksia vertaillaan vastaavien toimijoiden tuloksiin. Tulokset ilmaistaan numeraalisesti eli kvantitatiivisessa muodossa.

Näissä vuotuisissa, jopa rutiininomaisissa tutkimuksissa ei pääsääntöisesti haeta syvää laadullista eli kvalitatiivista ymmärrystä esimerkiksi viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen. Kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen syvempi ymmärrys vuokralaistyytyväisyyteen vaikuttavista syistä ja seuruksista on tärkeää, koska muuten vuokralaistyytyväisyyttä parantavia, tavoitteellisia toimenpiteitä toimijoiden ja vuokralaisten väliseen suhdetoimintaan on vaikea tehdä. Viestintätoimistolle yhteistoimintaan liittyvään vuokralaistyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja syvempi ymmärrys antavat myös paremmat edellytykset suunnitella luovia ja viestinnällisiä ratkaisuja paremman vuokralaiskokemuksen kehittämiseksi. Näin ollen tutkimuksen koettiin olevan Taskuille hyödyllinen oman, syvemmän ymmärryksen kasvattamiseksi, kun tavoitteena oli asiantuntijuuden syventäminen, uusien yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan aihepiiriin kuuluvia keskeisiä käsitteitä, jotka auttavat ymmärtämään tutkimuksen kontekstia paremmin.

1.10 Keskeiset käsitteet

Arvotoiminnot ovat kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaan hyväksyttäväksi (Möller, Rajala & Svahn 2009, 18).

Arvontuottamisjärjestelmä muodostuu niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista yrityksistä, joita tarvitaan tarjoaman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaalle (Möller ym. 2009, 29).

Arvoverkko muodostuu organisaatioista, joiden liiketoiminta kytkeytyy toisiinsa. Kytkeytyneisyys voi olla hyvin moniulotteista, lokaalia tai globaalia, teknologista tai markkinointilähtöistä, mutta tavoitteena on aina parempi tuottavuus. (Seppälä 2009, 5.)

Dialogi on kehittyntä vuorovaikutusta, tasavertaista yhdessä opettelua. Sen päämääränä on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja voi järjestää uuteen uskoon. (Isaacs 2001, 63.)

Ekosysteemi. Liiketoiminnan ekosysteemit perustuvat erilaisten jäsenten väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, joiden avulla luodaan arvoa. Ekosysteemissä päämäärä on kaikkia hyödyttävä ja saavutettavissa vain yhteistyöllä. (Hytti & Ruusunen 2016, 8.)

Kauppakeskus on liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa on yhteinen johto ja markkinointi, vähintään 10 sisätilaan avautuvaa myymälää, ja liiketilan kokonaismäärä on vähintään 50000 huoneistoneliömetriä. Kauppakeskuksessa on yksi tai useampi ankkurivuokralainen. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2019.)

Kauppakeskuksen yhteistoiminta muodostuu kauppakeskuksen ja siellä toimivien yritysten välisestä kauppakeskuksen toiminnallisesta yhteistyöstä. Yhteistyö ja yhteiset pelisäännöt ovat keskeinen osa kauppakeskusta ja mahdollistavat kaikkien osapuolten liiketoiminnan menestyksen. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2019.)

Organisointi on tapahtuma, jossa ihmisten yhteen liittymisellä saavutetaan sellaisia päämääriä, joihin he yksin eivät pystyisi ja tästä syntyy yhteisö eli organisaatio (Åberg 2000, 55).

Osaamispääoma muodostuu organisaation ihmisten inhimillisten ja organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmästä. Se on inhimillistä pääomaa, joka muodostuu sisäisistä rakenteista sekä yrityksen vuorovaikutussuhteista kumppaneihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. (Ojala 2008, 57.)

Strategiaviestintä kertoo, miten yrityksen tavoitteeseen eli visioon päästään ja tekee organisaatiolle näkyväksi keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat (Juholin 2006, 384).

Verkko (net, liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on jonkin tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio. Se rakennetaan päämäärätietoisesti ja tavoitehakuisesti, joka myös ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Verkkoon kuuluvilla jäsenillä on omat tavoitteensa ja sovitut roolit, ja roolien mukaiset vastuut. (Möller ym. 2009, 10.)

Verkosto (network, industries as network, yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostuma, toimialat ylittävä rajaton verkostokudos. (Möller ym. 2009, 10). Verkostolle keskeisiä ominaisuuksia ovat tiheys (density), keskeisyys (centrality) ja keskittyneisyys (centralization) ja se saavuttaa korkeimman arvonsa, kun verkoston osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa (Huotari ym. 2005, 19–20.) Verkosto on useamman toimijan välinen vastavuoroinen yhteistyösuhde, joka perustuu keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen. Se on arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden tietoa, taitoa, osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi. (Harmaja 2019, 13.)

Verkostotoimija on verkostossa toimiva yritys tai henkilö, jolla on omat sovitut tehtävät, vastuut ja rooli verkostossa (Torvinen & Leppänen 2014, 28).

Verkon tuottama arvo on sen tarjoaman arvoa asiakkaalle. Pelkistetysti arvo ilmenee tarjoomasta maksettuna hintana. (Möller ym. 2009, 29.)

Verkostojohtaminen on ennen kaikkea hyvän verkostoitumisen mahdollistamista, tietoista yhteistä päätöksentekoa, jossa verkosto itse etsii tarkoituksenmukaisia ratkaisuja toiminnalleen (Torvinen & Leppänen 2014, 26).

Verkostojohtaja on henkilö, jotka vastaa verkostossa yhdessä sovitulla tavalla ja laajuudella verkoston toiminnan fasilitoinnista ja arvioinnista. Toiminnan tarkoitus on tukea verkoston toimivuutta sekä asettua arvioimaan toimintaa puhtaasti tästä näkökulmasta (Harmaja 2019, 16.)

Viestintä on Charles Conradin määritelmän mukaan tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä. Viestintä toimii työyhteisön voimavarana, kun se tuottaa työyhteisölle lisäarvoa. (Åberg 2000, 20.)

Vuorovaikutus on vastikkeellista viestintää, jossa molemmat viestinnän osapuolet vaihtavat merkityksellistä sisältöä keskenään. Åbergin mukaan vuorovaikutteisessa prosessissa keskustelun osapuolet vaikuttavat toisiinsa eikä lopputulemaa voi ennustaa sen alkamishetkellä. (Åberg 2000, 33.)

2 Kehitystyön tavoitteiden ja lähtötilanteen kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan viestintätoimiston kehitystyön lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, ennakoarvioin muutoksen hyödyllisyyttä ja kuvaan tiivistetysti käyttämäni teoreettisen viitekehyksen ja rajauksen. Tutkimuksen tietoperustaa ja käytettyä teoriaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.

2.1 Kehitystyön tavoitteet

Viestintä- ja mainostoimiston rooli kauppakeskuksen yhteistoiminnassa on pääsääntöisesti toimia kauppakeskuksen markkinointikumppanina. Tämä näkyy kampanjasuunnitteluna ja kauppakeskuksen kuluttajamarkkinoinnin tarpeisiin tuotettuina markkinointimateriaaleina. Tässä yhteydessä kiinteistökehittämiseen ja vuokrausmarkkinointiin erikoistuneella viestintätoimistolla on kuitenkin edellytyksiä auttaa kauppakeskusjohtoa myös kauppakeskuksen yritysverkoston yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisessä, kun viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät haasteet tunnistetaan.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli kasvattaa viestintätoimiston asiantuntijuutta, osaamispääomaa ja ymmärrystä kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen osalta, sekä selvittää tekijöitä, joilla voi olla jotain uutta merkitystä tässä yhteydessä vuokralaisten tyytyväisyyteen. Ymmärryksen syventämisen kautta viestintätoimistolle muodostuisi entistä parempi käsitys, miten auttaa kauppakeskusmanageria käytännön tasolla kauppakeskuksen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen osalta. Suunniteltujen ratkaisujen tulisi olla kulloiseenkin haasteeseen ja ajankohtaan parhaiten toimivia ja sitä kautta vaikuttaa vuokralaistyytyväisyyteen positiivisesti.

Tähän toimintatutkimuksen tavoitteeseen päädyttiin, koska viestintätoimiston kokemus ja pääasialliset toimeksiannot kattavat pääsääntöisesti ulkoisen markkinoinnin ja viestinnän toimenpiteet ja haasteiden ymmärryksen, joita käydään säännöllisesti läpi kauppakeskusmanagerin kanssa. Kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen haasteisiin viestintätoimistolla ei ole vastaavaa läpinäkyvyyttä.

Voidakseen auttaa kauppakeskusmanageria viestintätoimiston täydellä potentiaalilla ja vahvistaa omaa asemaansa strategisena viestintäkumppanina, asetettiin viestintätoimiston johtoryhmässä, johon kuuluvat pääomistaja, toimitusjohtaja, talouspäällikkö, asiakkuusjohtaja ja palvelumuotoilijana ja asiakkuusvastaavana toimiva tutkija itse, kehitystyölle yhteiset tavoitteet. Viestintätoimiston oman osaamisen syventämisen kehitystyön tavoitteiksi asetettiin yksi lyhyen aikavälin tavoite, yksi jatkuva tavoite ja yksi pidemmän aikavälin tavoite:

1. Viestintätoimiston osaamispääoman eli ymmärryksen kasvattaminen kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen. Lyhyen aikavälin tavoite.

2. Strategisen ja konseptisuunnittelutyön kyvykkyyden kasvattaminen, jossa tavoitteena on suunnitella entistä täsmällisempiä vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavia viestinnän ratkaisuja kauppakeskusjohtamisen tueksi. Jatkuva tavoite.
3. Kasvaneen ymmärryksen kautta viestintätoimiston yhteistyön ja asiantuntija-aseman vahvistaminen kauppakeskuksen verkoston strategisena viestintäkumppanina. Pidemmän aikavälin tavoite.

Tämä opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus pyrki ymmärtämään vuokralaisia ja vuokralaistyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä määrällisen tiedon sijaan syvemmin laadullisen (kvalitatiivisen) tiedon kautta, ja löytämään asioita, joita määrällisen tutkimuksen kautta ei olisi vastaavasti saatu selville, kuten juurisyytä ilmaistujen ajatusten takana (Kananen 2014, 21).

2.2 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelut

Sisäiset kehityshankkeet ovat toimeksiantajana toimivalle viestintätoimistolle tärkeä investointi sekä ajallisesti että taloudellisesti. Tämän kehityshankkeen kautta yritys ennakoii, että toimintatutkimuksen kautta viestintätoimisto voi syventää jonkin verran (siltä osin kuin nykytilanteessa näkyvyyttä ei ollut) osaamispääomaa kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen ja tunnistaa paremmin ja oikea-aikaisemmin vuokralaisille merkitykselliset haasteet, jotka voidaan ratkaista mahdollisimman täsmällisellä viestintäratkaisulla. Samalla saatiin mahdollisuus kokeilla toimintatutkimusta tiedonhankintamenetelmänä oman osaamispääoman kasvattamisessa tulevaisuutta ajatellen.

Tutkijana oma ennakoarvioni tutkimuksen hyödyllisyydestä viestintätoimistolle oli, että tutkimus syventää viestintätoimiston osaamispääomaa jonkin verran, eikä tuota poikkeuksellista uutta tietoa, mutta syventää yhteistyösuhdetta ja vuorovaikutusta kauppakeskusmanageriin ja vuokralaisiin nähden.

Lisäksi ennakoarvioin tutkijana, että haastatteluiden kautta kullekin vuokralaiselle syntyvä vuorovaikutusmahdollisuus olisi merkityksellinen, koska se antoi vuokralaiselle tilaisuuden kertoa anonyymisti ajatuksiaan ja terveisiä eteenpäin niin sanotusti neutraalilla maaperällä. Haastattelujen kautta oli tutkimuksessa mahdollisuus löytää piilevää tietoa

ja tehdä havaintoja, joista voisi olla konkreettista apua ja työkaluja yhteistyön kehittämiseen, esimerkiksi uusien viestinnällisten innovaatioiden näkökulmasta tai ideoita arkipäiväisiin viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteisiin.

Ennakoarvio saadun tiedon hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä käytännön ongelmanratkaisun työkaluna osoittautui todeksi huhtikuussa 2020, kun Suomen hallituksen asettamat COVID-19 epidemian kokoontumisrajoitusten vaikutukset realisoituivat kauppakeskustoimintaan. Kokoontumisrajoituksista seurasi kauppakeskuksiin merkittävä asiakaskato, josta seurasi vuokralaisten liikkeiden merkittävä myynnin lasku. Viestintätoimisto lähti kriisiviestinnän rinnalla miettimään viestinnällistä muutosta, joka oli ajankohdainen ja kohdistettu ratkaisu syntyneeseen asiakashankinnan tarpeeseen. Ratkaisu on kuvattu luvussa 6.

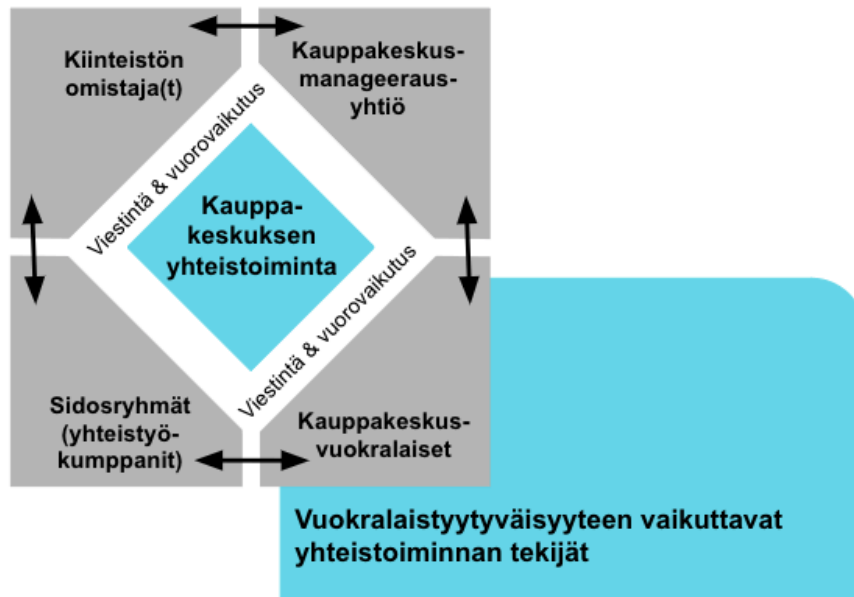
2.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys vastaa siihen kysymykseen, mitä näkökulmaa tehdystä tutkimuksesta käytetään. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena on selkeyttää ja rajata tutkimusongelmaa ja tutkimusmenetelmän valintaa. (Kniivilä, Lindholm-Yläne & Mäntynen 2017.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on verkostojen johtamisen teoria ja kohde on kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen rajattuna kauppakeskuksen vuokralaisiin ja viestinnän osalta vuokralaistyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin (kuvio 1).

Kuviossa 1 on esitetty kauppakeskuksen yhteistoiminnan arvooverkon osapuolet kuvion neljässä kulmassa. Keskellä on toiminnallinen ydin eli yhteistoiminta. Viestintä ja vuorovaikutus sitoo kaikki toimijat toisiinsa ja se on (tai tulisi olla) kaksisuuntaista. Toimintatutkimuksen kohderyhmänä olivat kauppakeskusvuokralaiset ja heidän näkemyksensä asioista, jotka vaikuttavat vuokralaistyytyväisyyteen yhteistoiminnan osalta.

Kauppakeskuksen arverkko ja toimijoiden keskinäinen yhteistoiminta



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on verkostojohtaminen kauppakeskuksen arverkon yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisessa vuokralaisnäkökulmasta.

3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus ja empiiriset tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksella (action research) tarkoitetaan työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä, jossa tutkimustyö ja yrityksen kehitysprojektiin liittyvä käytännön toiminta tapahtuvat yhtä aikaa (Kananen 2014, 11).

Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimusotteella, jolle luonteenomaista on käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Toimintaa itseään ja tutkimusta tehdään samanaikaisesti ja opittua tietoa testataan mahdollisimman nopeasti käytäntöön. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kohdistua käytännön ongelmiin ja auttaa ratkaisemaan yrityksen arjen haasteita. Muutoksen kohteena ovat ihmiset itse, sekä ihmisten toimintatavat ja prosessit työssä. Toimintatutkimusotteen kuuluvat demokraattinen ja yhteisöllinen kehittäminen, ja organisaation sisäinen

yhteistyö. Toiminnan kehittämisen päämääränä on tutkimuksen kautta havaittuun haasteeseen kehitetty toimiva ratkaisu, joka auttaa sen hetkiseen tai lähitulevaisuuden tarpeeseen. (Kananen 2014, 11–17.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole tieteellisen tiedon lisääminen vaan yksittäistapauksissa kehitysprojektissa havaitut toimintatavat ja tulokset voivat olla yleistettävissä. Kokemuksellisen tiedon kumuloituminen (experience learning) ja hiljaisen tiedon hyväksikäyttö (tacit knowledge) korostuvat. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse aktiivisesti mukana tuottamassa muutosta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 17).

Empiirisessä tutkimuksessa tulokset saadaan esimerkiksi tekemällä konkreettisia havaintoja. Havaintoja ja tutkimusaineistoa analysoimalla saadaan tutkimustulokset. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan käytännöstä esiin nousseita ongelmia, uudistaa käytäntöjä sekä luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18).

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu vuokralaishaastatteluista. Tämän lisäksi tutkijana keskustelin kauppakeskuksen omistavan kiinteistösijoitusyhtiön kiinteistöpäällikön ja manageerausyhtiön johdon sekä luonnollisesti toimeksiantajayrityksen ja työntekijänä toimivan viestintätoimiston johtoryhmän kanssa.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla sisällöstä pyritään löytämään joko ilmisisältöä tai piilossa olevia viestejä esimerkiksi usein toistuvien sanojen kautta. Mitä useammin sana toistuu, sen suurempi on sen painoarvo ja merkitys. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen sisällönanalysoinnin keinona käytettiin sanojen toistuvuutta.

Vuokralaistyytyväisyyttä arvioitaessa relevantteja tuloksia ovat myös määrälliset eli kvantitatiiviset arvot, kuten vuokralaisten suositteluhaluus (NPS) asteikolla 1–10 tai kysytyn asian vaikutus / merkittävyys / tärkeys vuokralaiselle asteikolla 1–4. Tässä tutkimuksessa kysyin myös asioiden merkittävyyttä ja tärkeyttä, koska halusin ymmärtää laadullisten vastausten tueksi tietyiltä osin asian tärkeyttä vastaajille. Esittelin määrälliset kysymykset haastattelussa siten, että arviointiasteikko kerrottiin vuokralaiselle ääneen ja haastateltavaa pyydettiin antamaan kysytylle asialle arvosana alla olevan jäsentelyn mukaan, missä

- 1 Ei vaikutusta / merkitystä / tärkeää
- 2 Jonkin verran vaikutusta / merkitystä / tärkeää
- 3 Paljon vaikutusta / merkitystä / melko tärkeää
- 4 Erittäin paljon vaikutusta / merkitystä / todella tärkeää.

Saadakseni tuloksista yhteenvedon, syötin kvantitatiivisen tiedon eli määrälliset arvot Excel-laskentaohjelmaan ja loin arvoista kuvaavat yhteenvedot, joissa tulokset ilmaistiin prosentiosuuksina kaikkiin asianomaisesta kysymyksestä saatuihin vastauksiin verrattuna.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteista muodostetaan tutkimuskysymys tai -kysymykset, jotka ohjaavat toimintatutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksen alkuvaiheessa muodostetut kysymykset saattavat tarkentua tai tutkimusongelma muuttua kehittämisprosessin aikana. (Kananen 2014, 44.) Tässä tutkimuksessa viestintätoimiston kehittämiskohteeksi tunnistettiin ja valittiin oman asiantuntijuuden syventäminen kauppakeskuskontekstissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää yhteen keskeiseen kysymykseen vastauksia, jotka kasvattavat asiantuntijaorganisaation omaa osaamispääomaa kauppakeskusjohtamisen suhteen:

1. Miten viestintätoimiston asiantuntija voi auttaa käytännön tasolla kauppakeskusmanageria viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisessa?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset olivat:

1. Mistä tekijöistä kauppakeskuksen hyvä yhteistoiminta muodostuu?
2. Miten yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen voi vaikuttaa niin, että se kasvattaa vuokralaistytyväisyyttä?

3.3 Toimintatutkimuskohteet

Vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin haettiin kahdesta kauppakeskuskohteesta. Tutkijana suoritin ensimmäisen haastattelukierroksen premium-brändeihin keskittyneessä kauppakeskuksessa, joka sijaitsi keskeisellä ja vilkkaalla liikepaikalla ja jonka asiakaskunta muodostui premium-brändeistä kiinnostuneista asiakkaista. Toisen haastattelukierroksen suoritin yleisempiin brändeihin keskittyneessä ja sijainniltaan pienemmällä paikkakunnalla ja erilaisen asiakaskohderyhmän omaavassa kauppakeskuksessa. Tällä toimenpiteellä halusin selvittää tulosten reliabiliteettia ja validiteettia eli tulosten pysyvyyttä toistettaessa tutkimus ja tulosten oikeiden asioiden mittaamisen arviointia (Kananen 2014, 64).

3.4 Tutkimuksen kohdejoukko ja aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksen haastatteluiden kohdejoukkoa valittaessa on huomioitava, että kohdejoukon määräksi riittää niin monta kuin tiedon saamiseksi on välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kohdejoukoksi haluttiin kaikki kauppakeskusten liikkeiden yrittäjät tai liikkeiden edustajat. Sain kummankin kauppakeskuksen avainhenkilöiden yhteystiedot haastateltavien kontaktoimiseksi kauppakeskusmanagerilta.

Tutkimushaastatteluihin vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja riittävän laajalla vastaajajoukolla haluttiin varmistaa, että saadaan riittävän suuri harkinnanvarainen näyte saatavien näkökulmien ja ilmiöiden ymmärtämiseksi paremmin tutkimuksen analysointivaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59.)

Aineistonhankinnan toteutin suunnitelman mukaisesti puolistrukturoituna, laadullisena haastatteluna ja vaihtoehtoisesti tarjosin mahdollisuutta osallistua haastatteluun lomakekyselyn kautta. Koska yhteistä näissä tutkimuskohteiden kauppakeskuksissa oli kaupakeskuskiinteistöjen sama kiinteistönomistajuus, kauppakeskusmanageerausyhtiö ja viestintätoimistokumppanuus, oli kiinnostavaa nähdä analysointivaiheessa, kuinka samanlaisia tai erilaisia vuokralaisten vastaukset olisivat.

Haastateltavien anonyymiyden säilyttämiseksi kauppakeskuksia ei tässä opinnäytetyössä ole nimetty nimeltä, kuten ei myöskään vastaajien liikkeiden tai henkilöiden nimiä. Koko haastateltava tutkimusjoukko sai kysymykset ennakkoon sähköisessä lomakeformaatissa, jolloin heillä oli sekä mahdollisuus valmistella vastauksiaan etukäteen tai myös

valita kysymykset nähtyään, haluaisivatko he vastata tutkimukseen haastattelun vai lomakkeen kautta. Lomakepohjassa oli kentät avoimille vastauksille. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sisälsi yhteiset kysymysten aihealueet ja tietyn kysymysten järjestyksen, joka oli kaikille sama (Kananen 2014, 87).

Taulukossa 1 on kuvattu kahden eri kauppakeskuksen otosten muodostuminen. Henkilökohtaisiin haastatteluihin vastasi yhteensä viisitoista (15) vuokralaista ja sähköisen lomakkeen kautta vastasi yhteensä kuusitoista (16) vuokralaista. Kaiken kaikkiaan koko tutkimuksen otos oli kolmekymmentäyksi (31) vastausta (taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimusotos, kauppakeskuksen yhteistoiminta 2020.

	Kauppakeskuksen liikkeiden yrittäjät tai edustajat N = 31 yhteensä	Kauppakeskus A	Kauppakeskus B
Aineistonkeruumenetelmä	Puolistrukturoitu haastattelu tai lomakekysely	Puolistrukturoitu haastattelu tai lomakekysely	Puolistrukturoitu haastattelu tai lomakekysely
Haastattelujen lukumäärä	N(9+6) = 15	N = 9	N = 6
Lomakevastausten lukumäärä	N(12+4) = 16	N = 12	N = 4
Haastattelurunko - laadullinen (avoimet vastaukset) - määrällinen (numeeriset vastaukset)	Puolistrukturoitu teemahaastattelu/ lomakekysely	Puolistrukturoitu teemahaastattelu/ lomakekysely	Puolistrukturoitu teemahaastattelu/ lomakekysely
Aineiston käsittelytapa	Nauhoitus, litterointi (haastattelut), tilastollinen ja sisällöllinen (lomakevastaukset)	Nauhoitus, litterointi (haastattelut), tilastollinen ja sisällöllinen (lomakevastaukset)	Nauhoitus, litterointi (haastattelut), tilastollinen ja sisällöllinen (lomakevastaukset)
Aineiston analysointitapa	induktiivinen sisältöanalyysi ja määrällinen analyysi	induktiivinen sisältöanalyysi ja määrällinen analyysi	induktiivinen sisältöanalyysi ja määrällinen analyysi

Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka avulla saatiin laadullista tietoa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on haastattelumuoto, jossa vastaaja vastaa subjektiivisesti esitettyihin teemoitettuihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47).

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu teemahaastattelu oli erilaisista tutkimusmenetelmistä sopivin, koska haluttiin löytää asioille syvempiä merkityksiä ja yhteyksiä, joita pelkällä lomakekyselyllä tai määrällisellä tutkimuksella ei todennäköisesti olisi saatu. Teemahaastattelu soveltui tutkimusmenetelmäksi myös siksi, että teemahaastattelu ei sido haastattelua tiukasti laadullisiin (kvalitatiivinen) tai määrällisiin (kvantitatiivinen) mittareihin, joten haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa sanallisesti asioita, joita he eivät ehkä olisi osanneet kertoa kirjoittamalla itse asioita kyselylomakkeen kenttiin. Puolistrukturoi-

tuna haastatteluna varmistettiin se, että halutut aiheet tulivat käsitellyksi. Ne vuokralaiset, jotka eivät pystyneet sovittamaan haastattelupäiviä omiin aikatauluihinsa, vastasivat tutkimukseen sähköisen lomakkeen kautta. Myös nämä vastaukset huomioitiin osana sisällönanalyysia.

Haastattelussa kysyttiin myös strukturoidun haastattelun mukaisia määrällisiä kysymyksiä. Strukturoidulle teemahaastattelulle luonteenomaista on, että kysymyksillä on tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48). Tämä oli tärkeää niissä kysymyksissä, joissa haluttiin selvittää asian tärkeyttä vastaajalle, kuten esimerkiksi yhteistoiminnan merkittävyyttä vuokralaiselle. Teemahaastattelun teemat ja tutkimusprosessi muodostuivat Hirsjärven ja Hurmeen (2015) tutkimuskokonaisuuden prosessin mukaisesti (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimuksessa käytetty teemahaastatteluprosessi (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2015, 67).

Teemahaastatteluiden luonteeseen kuuluu haastatteluiden tallentaminen. Haastattelut nauhoittamalla saadaan kommunikaatiotapahtumasta säilytetyksi olennaisia tietoja. Haastattelijana tutkijan rooli on toimia tehtäväkeskeisesti, diplomaattisesti ja osoittaa luottamuksellisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92–98).

Tehtäväkeskeisyys toteutui puolistrukturoitujen teemakysymysten kautta. Diplomaattisuus toteutui tapana kuunnella ja kannustaa vastaajia kertomaan halutessaan enemmän omasta subjektiivisesta näkemyksestään niihin kantaa ottamatta. Luottamuksellisuus toteutui anonymiteetin säilyttämisen kautta eli yhdenkään haastateltavan henkilön tai liikkeen nimeä ei julkaistu prosessin missään yhteydessä. Tutkijana analysoin aineiston anonyymisti sisällönanalyysin menetelmin. Tämän tutkimuksen kauppakeskusten nimiä tai sijaintia ei haluttu kertoa Kauppakeskusten ja Taskujen luottamuksellisten asiakassuhteiden vuoksi. Tiedoilla ei olisi ollut myöskään mitään merkitystä varsinaisten löydösten näkökulmasta.

3.5 Tutkimuksen mittarit

Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen tavoin yleistämään, mutta dokumentaation pohjalta voidaan arvioida tapauksen yleistettävyyttä muihin vastaaviin tapauksiin. Sen sijaan tavoitteet voidaan määrittellä niin, että ne ovat mitattavissa. Ilman mitattavia tavoitteita ei voida määrittellä onnistumista ja muutosta. (Kananen 2014, 52–53.)

Kun Taskujen kehitystyön tavoitteena oli kasvattaa omaa asiantuntijuutta kauppakeskusjohtamisessa ja tutkimuskysymys oli, miten viestintätoimiston asiantuntija voi auttaa käytännön tasolla kauppakeskusmanageria viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisessa. Kehitystyön tavoitteiden kautta mittareiksi asetettiin taulukon 2 mukaiset mittarit. Käytännössä hankkeessa voitiin mitata sitä, tuottiko tutkimus viestintätoimistolle uutta ymmärrystä kasvattavaa tietoa kauppakeskuksen viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisesta ja syntyikö hankkeen aikana tai sen johdosta jokin tunnistettava, vuokralaislähtöinen muutostarve, johon Taskut pystyi suunnittelemaan jonkin vuokralaisille merkityksellisen viestinnällisen ratkaisun kasvattaen vuokralaistyytyväisyyttä ja vahvistaen sen johdosta yhteistyösuhdetta kauppakeskusmanageriin.

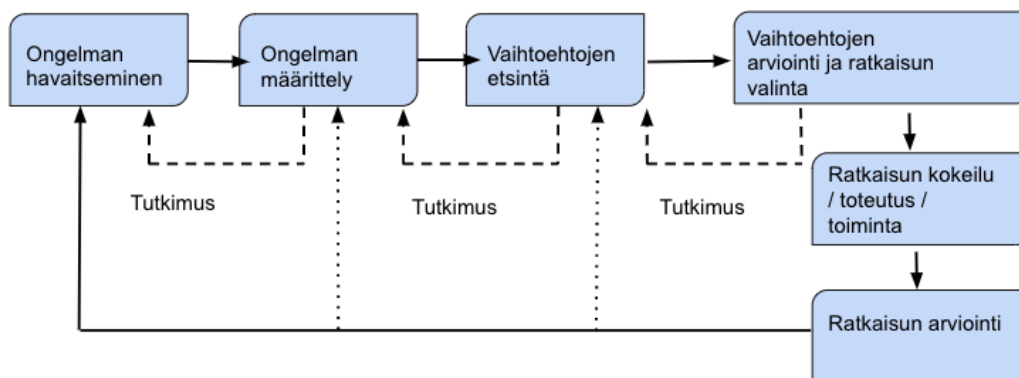
Taulukko 2. Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit muodostuivat viestintätoimiston tavoitteista.

Tavoite	Mittari	Toteutuminen	Kasvatti arvoa
Kauppakeskusympäristön yhteistoimintaan liittyvän ymmärryksen kasvattaminen	Uuden, relevantin tiedon löytäminen	Kyllä / Ei	Kyllä / Ei
Strategisen ja konseptisuunnittelun kyvykkyyden kasvattaminen vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavalla tavalla	Vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavan tarpeen tunnistaminen oikea-aikaisesti ja kohdistetusti ja tähän tarpeeseen kohdistettu arvoa tuottava ratkaisu	Kyllä / Ei	Kyllä / Ei
Yhteistyön ja asiantuntija-aseman vahvistaminen verkoston strategisena kumppanina	Tuntemisen kasvu Luottamuksen kasvu Sitoutumisen kasvu	Kyllä / Ei	Kyllä / Ei

3.6 Toimintatutkimussuunnitelma ja aikataulu

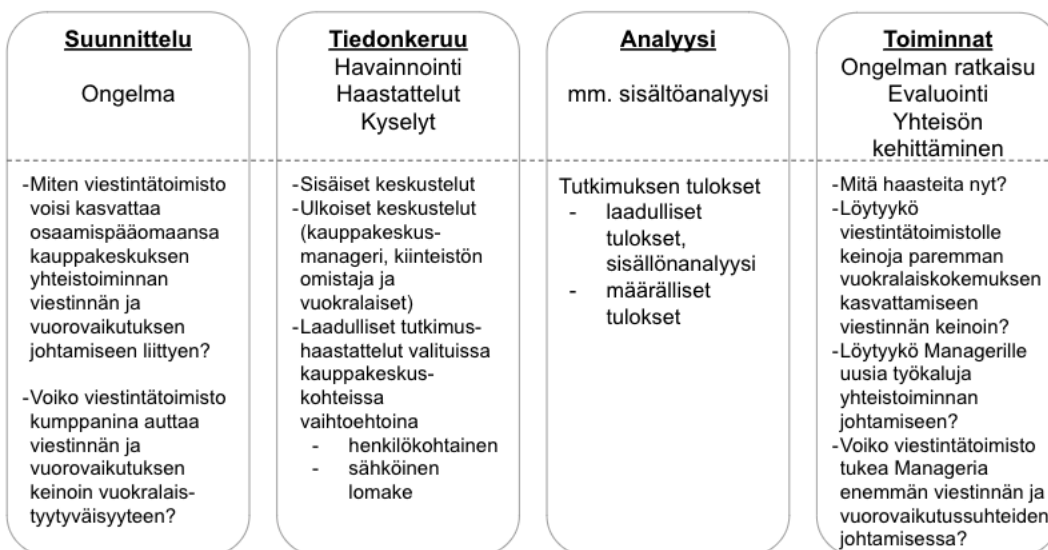
Viestintätoimiston kehityshanke käynnistyi lokakuussa 2019 tarpeesta löytää minulle opiskelijana ja viestintätoimistolle osaamisen kehittämiseen liittyvä relevantti kehityshanke. Koska tutkijana ja oppijana olen itse vahvasti visuaalinen ihminen, oli minulle itselleni tärkeää hahmottaa toimintatutkimuksen tekemiseen liittyvä kokonaisuus visuaalisesti. Tämän kehityshankkeen toimintatutkimuksellista kokonaiskuvaa hahmotettiin Kananen (2014) prosessin mukaisesti (kuvio 3). Piirsin hankkeen etenemisen tarkastelua varten prosessikuvion 4 ja käytyjen sisäisten keskustelujen pohjalta jalostin prosessia (kuvio 5) tarkemmaksi vaiheineen ja sisältöineen. Näin minulla hankkeen vetäjänä oli selkeä toimintamalli johtaa toteutusta ja esitellä se viestintätoimiston muille jäsenille.

Toimintatutkimusprosessin mukainen ongelman määrittely



Kuvio 3. Ongelman määrittelyn prosessi (mukaillen Kananen 2014, 35).

Toimintatutkimusprosessin mukainen eteneminen



Kuvio 4. Ongelman määrittely, vaihe 1, viestintätoimiston näkökulmasta kauppakeskuskontekstissa (mukaillen Kananen 2014, 35).

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa oli meillä viestintätoimistossa tavoitteena pohtia keskeisiä oppimisaiheita, joista kauppakeskusympäristö valikoitui siitä syystä, että olimme viestintätoimistona tehneet vuosikausia yhteistyötä kauppakeskusten kanssa ”näkemättä kauppakeskuksen yhteistoiminnan sisälle”, kuten olen luvussa 2 kuvannut. Tämän jälkeen lähdin tutkijana selvittämään aiheeseen liittyviä taustatietoja ja keskustelemaan tutkimusaiheesta eri osapuolien kanssa (kuvio 4, tiedonkeruun vaihe). Mitä enemmän kävin keskustelua eri osapuolien kanssa, sen tarkemmaksi prosessi täsmen-tyi (kuvio 5) ja toimintatutkimuksen eteneminen selkeytyi. Kuvio 4 esittää kehitysprojektin aloitusvaihetta ja kuvio 5 on toimintatutkimukselle luonteen mukaisesti alkuperäistä ke-hittyneempi kuvaus, johon liitettiin ratkaisun kokeilu ja sen arviointi vuokralaistyytyväi-syyden näkökulmasta.

Toimintatutkimusprosessin mukainen eteneminen

Ongelman havaitseminen	Ongelman määrittely	Vaihtoehtojen etsintä	Vaihtoehtojen arviointi ja ratkaisun valinta	Ratkaisun kokeilu /
<p>Viestintätoimiston osaamis- ja kasvattaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen -yhteistoiminnan ja vuokralaistytyväsyyden korrelaation ymmärtäminen <p>>>Viestintätoimiston asiantuntija-aseman vahvistaminen kauppakeskuksen verkoston strategisena viestintäkumppanina.</p>	<p>Mitä, miten?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mistä tekijöistä kauppakeskuksen yhteistoiminta muodostuu? -Mitä tekijöitä tunnustetaan tärkeiksi kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamisen näkökulmasta? -Miten keinoilla viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisessa voidaan vaikuttaa kauppakeskuksen vuokralaistytyväsyyteen? -Miten viestintätoimisto voi tukea manageria? 	<ul style="list-style-type: none"> -Viestintätoimiston sisäiset keskustelut -Keskustelut kauppakeskusmanagerin ja kiinteistön omistajan kanssa -Keskustelut vuokralaisten kanssa -Haastattelututkimus ja sen tulokset <ul style="list-style-type: none"> - laadulliset tulokset - määrälliset tulokset -Kirjallisuus, tutkimukset ja muu lähdeaineisto 	<p>Tutkimus 2 kauppakeskuksessa puolistruktutoituna teemahaastatteluna.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Haastatteluiden kautta pyritään tunnistamaan viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet ja vaikuttamispisteet -> ->arviointi ja validointi <ul style="list-style-type: none"> - kriittiset, korjaa heti - yleiset, korjaa sovitussa ajassa <p>>>Tavoitteena kehittää yhteistoimintaa ja kasvattaa vuokralaistytyväsyyttä</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Vaikuttamispiste johon viestinnällä vaikutetaan -> luova ratkaisu, toteutus ja testaus -> muokaus <p>Arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ratkaisun hyödyllisyyden / vaikutavuuden arviointi vuokralaistytyväsyyden kasvattamisessa

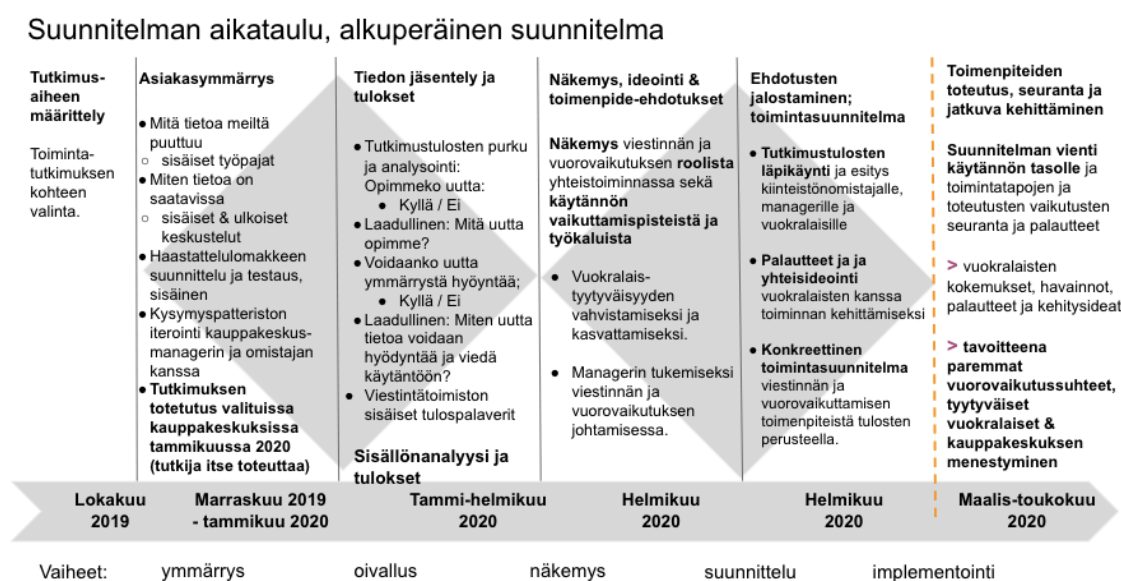
Kuvio 5. Ongelman määrittely, vaihe 2, viestintätoimiston näkökulmasta kauppakeskuskontekstissa (mukaillen Kananen 2014, 35).

Lähdin edistämään tarkennetun prosessin (kuviokuva 5) mukaisesti tutkimussuunnitelmaa. Kun tunnistimme ongelman (osaamis- ja kasvattaminen kauppakeskusjohtamisen osalta), määrittelimme tavoitteen, mitä halusimme tällä toimintatutkimuksella saavuttaa. Ongelman määrittelyn vaiheessa esitimme viestintätoimistona itsellemme kysymykset, mitä meidän tulisi tietää ja miten sen tiedon saisimme. Vaihtoehtojen etsintävaiheessa lähdin tutkijana johtamaan hanketta ja selvittämään taustoja, menetelmiä ja aihepiiriin sopivaa kirjallisuutta sekä keskustelemaan toimijoiden kanssa aihepiiristä ymmärtääkseni lähtökohtaisesti paremmin aiheeseen liittyviä tekijöitä sekä suorittamaan tutkimusta.

Tutkimuksen aikataulussa huomioin vuokralaisten kaupalliset aikataulut siten, että vaikka tutkimuskysymykset olivat valmiina jo marraskuussa, kauppiaiden joulusesongin myyntiä ei haluttu häiritä suorittamalla tutkimushaastatteluita joulukuussa 2019 vaan haastattelut toteutettiin hiljaisempana hetkenä tammikuussa 2020.

Tutkimusvaiheessa selvitettiin muun muassa, mistä tekijöistä kauppakeskuksen yhteistoiminta vuokralaisten mielestä muodostuu ja tyytyväisyyden tilaa nykyiseen yhteistoimintaan sidosryhmiin nähden. Lisäksi tutkittiin, millaisia odotuksia vuokralaisilla on yhteistoiminnan suhteen ja miten ja minkä kanavan tai kanavien kautta viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamista tulisi vuokralaisten mielestä toteuttaa, jotta he kokisivat toimintatavan itselleen hyödylliseksi. Katso tarkemmat tutkimuskysymykset liitteestä 1.

Tutkimuksen suorittamisen alkuperäinen aikataulu etenemissuunnitelman kanssa on kuvattu kuvion 6 Tuplatimantti-kuviossa siten, että se samalla kuvaa palvelumuotoilun Tuplatimantti-prosessin vaiheiden mukaisesti etenemistä ymmärrys, oivallus, näkemys suunnittelu ja implementointi -vaiheiden kautta. Pyrin pitämään aikataulun mahdollisimman napakkana ja toteuttamaan sen tammikuussa 2020, jotta analysointivaiheessa muistissani olisivat myös haastatteluihin liittyvät tunnelmat ja eleet, jotka toimivat vastausten sanattomina viesteinä. Suoritin haastattelut tammikuussa 2020 viikoilla 2 ja 3 ja käytin molempien haastattelukohteiden suorittamiseen kaksi työpäivää. Olin tutkijana itse kummassakin kauppakeskuksessa paikan päällä suorittamassa haastattelut.

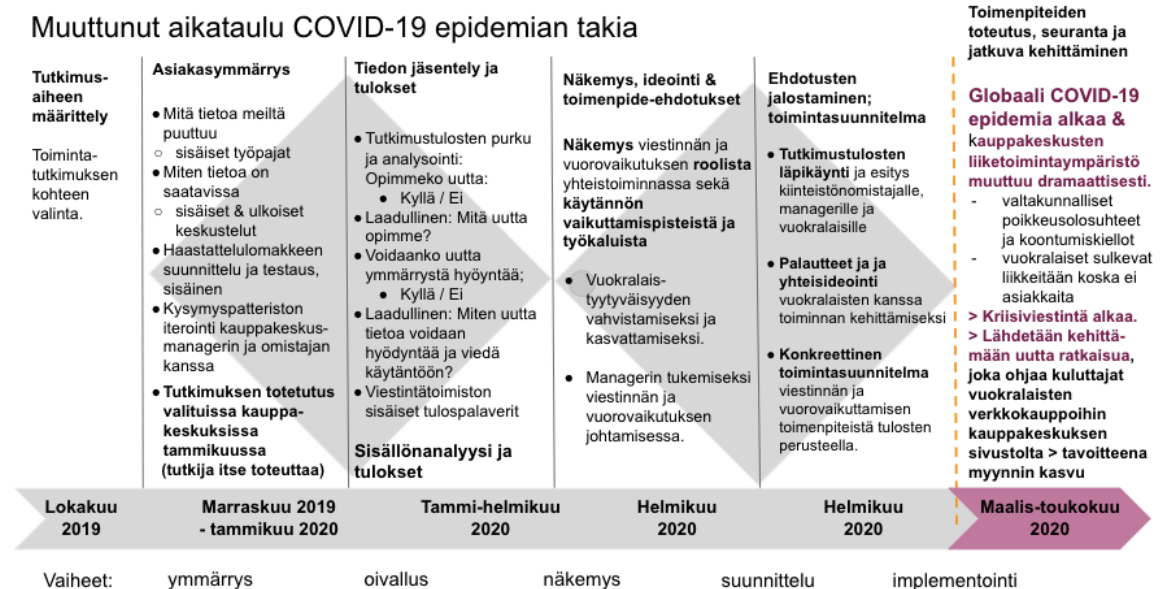


Kuvio 6. Alkuperäinen suunniteltu aikataulu ja etenemissuunnitelma, joka muuttui iteratiivisesti projektin edetessä maaliskuussa 2020 (mukaillen Tuplatimantti-malli, Design Council 2004. Double Diamond Model).

Vaihtoehtojen arviointivaiheessa suoritettiin haastattelujen sisällönanalysoinnin ja raportoin tutkimuksen tulokset helmikuussa. Koska toimintatutkimukselliselle kehityshankkeelle on luonteenomaista lähteä miettimään uusia, kokeilevia ratkaisuja tutkimustiedon pohjalta, oli alkuperäinen tavoite tutkimuksen sisällönanalyysin ja tulosten esittämisen jälkeen saada mahdollisimman pian palautetta kiinteistönomistajalta, kauppakeskusmanagerilta ja vuokralaisilta yhteenvedon sisältöön ja tarkastella yhdessä viestintätoimiston ja edellä mainittujen osapuolien kanssa, olivatko tuloksista johdetut havainnot ja näkemykset sellaisia, että niitä voisi lähteä kehittämään konkreettiseksi, nykyistä toimin-

tamallia paremmaksi toimintamalliksi tai olisiko ilmennyt jotain muuta vuokralaisten näkökulmasta tärkeää kehitettävää parantamaan yhteistoiminnan viestintää ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Alkuperäinen aikataulu ja suunnitelma ei tältä osin toteutunut.

Maaliskuussa 2020, kun kehityshankkeessa olisi pitänyt siirtyä tulosten jälkeen ideointivaiheeseen, ehdotusten jalostamiseen ja luoda yhteistyössä kiinteistönomistajan, kauppakeskusmanagerin ja vuokralaisten kanssa konkreettinen viestintään ja vuorovaikutamiseen liittyvä toimintasuunnitelma, ilmaantui markkinaan häiriötila; nopeasti tarttuva COVID-19 virus, joka aiheutti merkittävän ja dramaattisen häiriön sekä kauppakeskusmarkkinaan että valtakunnallisesti kaikkeen liiketoimintaan. Alkuperäisen suunnitelman vastaisesti kauppakeskuksen kehittämisprioriteetit vaihtuivat COVID-19 epidemiasta johtuviin kriisiviestintän toimenpiteisiin. Kuviossa 7 on kuvattu aikataulujaanassa tämä häiriötila. COVID-19 epidemian vaikutuksia kehityshankkeeseen on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

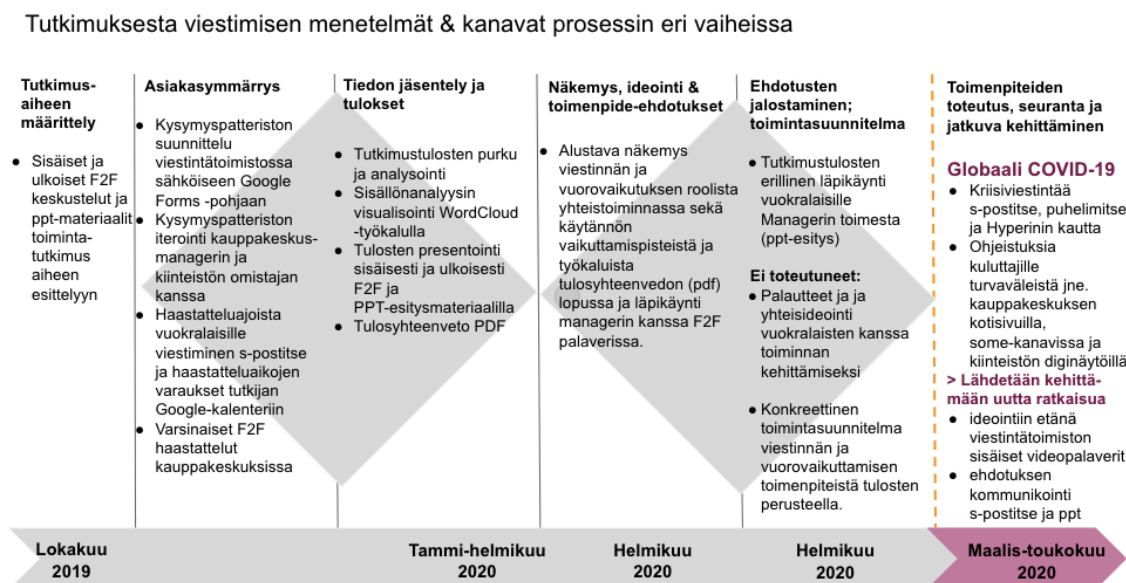


Kuvio 7. Uusi aikataulu. Muutos näkyy toteutusvaiheessa maaliskuu-toukokuussa. Aikataulumuutoksen aiheutti maaliskuussa 2020 nopeasti tarttuva COVID-19 virus, jonka takia Suomen hallitus asetti kokoontumisrajoituksia. Muun muassa kauppakeskukset kärsivät tästä syystä merkittävästä asiakaskadosta ja myyntien romahtamisesta.

Lähdimme huhtikuussa 2020 miettimään, miten voisimme auttaa kauppakeskusmanageria uudessa käytännön haasteessa. Suomen hallitus asetti kokoontumisrajoituksia COVID-19 epidemian takia ja niiden seurauksena useimmat kauppakeskusten liikkeet sulki liikkeensä asiakaskadon ja myynnin romahduksen vuoksi.

3.7 Tutkimuksesta viestiminen ja kanavat prosessin eri vaiheissa

Toteutin kehitysprojektin vetäjänä ja tutkijana viestintätoimiston sisäistä viestintää keskustelemalla tutkimusaiheesta alustavasti syyskuussa 2019 viestintätoimiston johtoryhmässä. Tämän jälkeen tein kehitystyöstä ensimmäisen tutkimussuunnitelmaversio. Tutkimusaihetta ja -suunnitelmaa iteroitiin johtoryhmän kanssa yhteensä kaksi kierrosta, minkä jälkeen esitin sen viestintätoimiston omalle organisaatiolle kuukausipalaverissa. Tässä vaiheessa organisaatiolla oli mahdollista ottaa kantaa tai antaa sisäisiä kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen. Koska aihetta oltiin käsitelty johtoryhmässä melko tarkasti, ja esitys henkilökunnalle viimeistelty hyvin kuvaavasti, ei henkilökunnalla ollut aiheeseen tai suunnitelmaan mitään lisättävää tai muutettavaa. Näin ollen todettiin yksimielisesti, että tutkimusaiheen ja -suunnitelman voi esitellä toivotulle tapaustutkimuskohteen kiinteistön omistajalle ja hänen hyväksyntänsä jälkeen omistajan kauppakeskusmanageriyhtiön johdolle. Viestinnän menetelmät ja kanavat on kuvattu tarkemmin kuviossa 8.



Kuvio 8. Tutkimuksen viestimisen menetelmät ja kanavat tiivistetysti prosessin eri vaiheissa.

Viestintätoimiston toimitusjohtaja esitteli viestintätoimiston osaamispääomaa kasvattavan kehityshankkeen kiinteistön omistajalle puhelimitse lokakuussa 2019 win-win periaatetta noudattaen; sekä viestintätoimisto että asiakas hyötyisivät molemmat tutkimuksesta yhteistoiminnan johtamiseen liittyvän kasvavan ymmärryksen kautta ja asiakas saisi työkaluja kehittää ja johtaa viestintää ja vuorovaikutussuhteita vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavalla tavalla.

Tutkimusaiheen saatua hyväksynnän kiinteistön omistajalta, esittelin tutkimusidean kauppakeskusmanageriyhtiön johdolle powerpoint-esitysmateriaalia käyttäen. Manageriyhtiön johto hyväksyi esitetyn tutkimussuunnitelman lokakuussa 2019 ja samalla tutkimuskohteet haastatteluiden suorittamiselle. Lähdin tutkijana tämän jälkeen edistämään tutkimusta yhdessä omistajan, manageriyhtiön johdon ja kauppakeskusmanagerin kanssa käyttäen tutkimuksen haastattelupohjan suunnitteluun Google Forms -työkalua. Kävin haastattelukysymykset läpi myös henkilökohtaisesti kiinteistön omistajan ja kauppakeskusmanagerin kanssa.

Kun haastatteluiden karkea sisältörunko ja haastatteluiden ajankohta saatiin alustavasti lukittua, kauppakeskusmanageri esitti suullisesti tutkimusaiheen *Kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen ja vuokralaistyytyväisyys* molemmissa kauppakeskusten kuukausipalaverissa. Sekä minä että viestintätoimiston toimitusjohtaja olimme mukana näissä kuukausipalaverissa vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin henkilökohtaisesti ja lisäksi minä esittäydyin suullisesti tutkijana ja opinnäytetyön tekijänä, jotta olisin ennakkoon tutumpi haastattelutilanteissa.

Kun haastattelurunko oli lukittu, lähdin tutkijana edistämään tutkimuksen aineistonkeruun ajankohdan sopimiseen liittyvää viestintää joulukuussa 2019 ja tammikuussa 2020. Käytin viestintään puhelinta, sähköpostia ja Google-kalenteria haastatteluajkojen sopimiseksi. Google Forms -lomaketta käytin henkilökohtaisen haastattelun korvaavana vastauskanavana. Suoritin haastattelut tammikuussa 2020 viikoilla 2 ja 3 kauppakeskuksissa ja kirjasin vastaukset henkilöittäin tietokoneellani digitaaliseen haastattelupohjaan. Lisäksi nauhoitin haastattelut puhelimella talteen tarkastettavaksi jälkikäteen, ettei mitään jäänyt puuttumaan kirjauksista. Nimiä, haastatteluiden nauhoituksia tai alkuperäisiä vastauksia en antanut kenenkään muun henkilön käyttöön luottamuksellisuuden vuoksi.

Tulosten esittelystä sovittiin, että minä tutkijana esittelen tulokset kiinteistönomistajalle ja kauppakeskusmanagerille powerpoint-esitysmuodossa. Kauppakeskusmanageri esittäisi tulokset alustavasti vuokralaisille muiden esityslistalla olevien asioiden lisäksi kuukausipalaverissa. Tämän jälkeen oli tarkoitus sopia kauppakeskusmanagerin kanssa tarkemmin, miten tutkimuksesta johdettujen päätelmien kanssa edetään konkreettisemmalla tasolla ja aikataululla muun muassa workshop-tapaamisiin vuokralaisten kanssa jalostamaan ajatuksia mahdollisiksi kehityshankkeiksi.

Helmikuussa 2020 tuotin tutkimustuloksista suunnitellun aikataulun mukaan yhteenvetoaineiston powerpoint-muotoon. Tulokset käytiin läpi ensin viestintätoimistossa ja tuloksia

peilattiin nykytietämykseen. Tulokset esitettiin helmikuun lopussa henkilökohtaisesti omistajalle ja kauppakeskusmanagerille. Tavoitteena oli esittää tulokset vuokralaisille maaliskuussa. Tutkimustulosten lisäksi kauppakeskusmanagerille luovutettiin tulosityhteenvedon loppuun koottu alustava ohjeistus tutkinnan tulosten pohjalta havaituista viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutusmahdollisuuksista paremman vuokralaistyytyväisyyden kehittämiseksi. Kuviossa 8 on esitetty vaiheessa Ehdotusten jalostaminen, kuinka hanke ei edennyt loppuun asti suunnitelman mukaan ja alkuperäisen suunnitelman mukaisia seuraavia vaiheita ei toteutettu. Sen sijaan vaiheessa Toimenpiteiden toteutus on esitetty muuttuneet olosuhteet ja sen seurauksena toimenpiteiden priorisointi COVID-19 kriisissä toimimiseen ja ajankohtaisen ratkaisun kehittämisen käynnistäminen.

3.8 Haastattelun ja tutkimuslomakkeen rakenne

Vuokralaisilla oli mahdollisuus vastata haastatteluun joko henkilökohtaisen haastattelun tai sähköisen Google Forms -lomakkeen kautta (katso liite 1, haastattelukysymykset). Haastattelukysymykset koostuivat kauppakeskuksen yhteistoimintaan ja sisäiseen viestintään liittyvistä teemoitetuista kysymyksistä. Suullinen haastattelu ja sähköinen tutkimuslomake noudattivat samaa järjestystä ja sisältörakennetta.

Teemoitetut kysymykset sisälsivät vapaiden vastausten lisäksi kysymyksiä, joihin tuli vastata arvioimalla asian merkitystä annetulla asteikolla. Asteikko muodostui siten, että 1 vastasi arvoa "ei merkitystä" ja 4 "erittäin suuri merkitys" (nämä kuvattiin luvussa 3, kohdassa 3.1). Kysymykset sisälsivät taustatietojen lisäksi seuraavat teemat:

1. Yhteistoiminta kauppakeskuksessa
2. Sisäinen viestintä kauppakeskuksessa
3. Tutkimuksen hyödyllisyyden arviointi

Sähköisen Google Forms -lomakkeen kautta vastanneet vuokralaiset olivat selvästi vähäsanaisempia vastauksissaan kuin henkilökohtaisten haastattelujen kautta vastanneet.

3.9 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Tässä laadullisessa tutkimuksessa lähestyin aineistoa deduktiivisesti eli minulla oli tutkijana oletuksia verkostojohtamisen viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen. Olin lukenut verkostojohtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen teoria-aineistoja ja niihin peilaten minulla oli odotuksia, että tulokset voisivat peilata teorioissa kuvattuja vuorovaikutusilmiöitä. Olin lukenut viestinnän ja verkostojohtamisen teorioita, jotta ymmärtäisin paremmin tutkittavaa ilmiötä. Näin ollen tarkastelin aineistoa vahvan esiyymmärryksen latauksella. (Kananen 2014, 110.)

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto ymmärrettävään muotoon ja esittämään aineisto sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Tässä tapauksessa litteroitujen haastatteluiden jäsentely selkeäksi kokonaisuudeksi oli helppoa koska haastattelut suoritettiin jo lähtökohtaisesti valmiiden sisältöteemojen kautta. Analyysin tarkoituksena on parantaa informaatioarvoa selkeyden kautta, jotta aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Koska aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, on ennen analysointia päätettävä, analysoidaanko ilmisälttöä (manifest content) vai myös piilossa olevia viestejä (latent content) ja mikä on analyysiyksikkö. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Tässä tapaustutkimuksessa analysoin tutkijana ilmisälttöä ja analyysiyksikkönä käytin sanoja ja sanayhdistelmiä ja niiden toistuvuutta haastatteluissa. Kokosin kahden kaupakeskuksen vuokralaishaastatteluiden suulliset ja sähköisen lomakkeen vastaukset yhteen tekstimuotoiseksi aineistoksi. Aineistonkeruun tuloksena syntyi yhteensä 34 sivua tekstiä. Tekstimuotoista aineistoa on vaikea käsitellä ilman, että sen tiivistää tai ryhmittelee. Käsitelin tutkijana aineistoa sisällönanalyysin menetelmällä yhteismitalliseksi aineistoksi litteroimalla kaikki vastaukset ja koodaamalla useimmiten toistuvat sanat määrällisesti teemojen alle. (Kananen 2014, 104–105.)

Litteroinnin tarkkuustasona käytin yleiskielistä litterointia, minkä jälkeen litteroin sisältöä teemakohtaisesti propositiotason litteroinnin keinolla. (Kananen 2014, 104–108.) Propositiotason litteroinnin jälkeen syötin sisällöt Wordclouds sanapilvi-työkaluun, joka laskee sanojen toistuvuuden. Koodauksessa jouduin erottelemaan Wordclouds-laskennan sisällöstä oleelliset ja epäoleelliset sisällöt ja poistamaan kaikki turhat täytesanat, voidakseni korostaa tutkimuksen kannalta merkitsevät sanat mukaan määrälliseen, useimmiten toistuvien sanojen laskentaan. Poistin mahdolliset täytesanat (esimerkiksi sanat mutta,

ja, siksi) ja yhtenäistin samojen sanojen muotoversioita. Laskennan tarkoituksena oli saada muodostettua oleellisista sanoista visuaalinen kuva ja kuvasta selville merkityksellisyysuhteet vuokralaisille tärkeistä asioista.

Sanapilvien avulla sain muodostettua tiiviimmät ja selkeämmät visuaaliset kuvat kunkin teeman aihealueen sisällöstä ja olennaisista asioista. Sanapilvissä merkitykselliset sanat korostuvat suurempina kuin toiset. Tämän lisäksi keräsin kvantitatiivista eli määrällistä tietoa aiheen merkityksellisyydestä tai tärkeydestä vuokralaisen omaan toimintaan ja yhteistoimintaan nähden.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista ja syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kvantitatiivisen tiedon käsittelin syöttämällä tiedonkeruussa saadut arvot Excel-ohjelmaan, jonka avulla laskin prosentuaalisia vastausosuuksia suhteessa kokonaisuuteen ja muodostin niistä myös graafisia kuvioita nähdäkseni erot helposti havainnollistavalla tavalla.

3.10 Tutkimuksen laatu (reliabelius) ja luotettavuus (validius)

Tutkimuksen reliabeliuuteen eli laatuun vaikutettiin suunnittelemalla puolistrukturoidun haastattelun kysymykset teemoitettuna etukäteen. Reliabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toisaalta myös voidaan sanoa, että tulos on reliabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyvät samaan tulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185–186.) Koska tämä tutkimus tehtiin ensin yhdessä ja sitten verrannaiskohteessa, ja tutkimuksen havainnot olivat kauppakeskusten erilaisista konsepteista ja asiakaskohderyhmistä huolimatta vahvasti samanlaiset, voidaan todeta, että tulos oli reliabeli eli vastausten samankaltaisuus toistui, vaikka tutkimuskohde vaihtui. Olen esittänyt tulokset luvussa 5.

Tutkimuksen validius koskee tässä tapauksessa rakennetta ja yleistettävyyttä. Rakenevalidius määrittelee, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja heijastaako tutkimus käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 187–188.)

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta verrattiin tekemällä vastaava vertaishaastattelu toisessa kauppakeskuksessa, joka oli saman omistajan ja managerin johtama ja viestintäkumppanina toimi sama viestintätoimisto. Koska tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, esitettiin kysymykset haastateltaville täsmälleen samanlaisina, jolloin kysymysten tulokinnallisuus jäi haastateltavien subjektiiviseksi kokemukseksi. Kuitenkin haastattelutilanteessa tutkijalla oli mahdollisuus kysyä toistaa kysymys ja tarkentaa sitä, jolloin väärinymmärryksen mahdollisuus minimoitiin. Koska tutkimus suoritettiin saman muotoisena verrannaiskohteessa, ja vastaukset olivat hyvin lähelle identtiset, voidaan todeta, että tutkimus oli validi.

4 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön teoriaosan tavoitteena on avata verkostojen johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä teemoja, jotka antavat hyvän yleiskuvan kauppakeskuksen verkostomaisesta yhteistoiminnan johtamisesta ja vahvistavat tutkimusosiossa ilmenneiden paremman viestinnän ja vuorovaikutuksen merkittävyyttä vuokralaistyytäväisyyden tekijänä. Verkostojohtamiseen ja yleisesti yhteistoiminnan juridiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, kuten myös viestinnän johtamiseen ja yhteisöviestintään liittyvää kirjallisuutta on tarjolla monipuolisesti. Verkostojohtamisen ja viestinnän johtamisen teoriat tukevat hyvin kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyvien haasteiden ja vaatimusten ymmärtämistä.

4.1 Kauppakeskuksen johtamistyyli

Kauppakeskuksen johtamistyyli on tavoitteelliselle verkostotoiminnalle tyypillistä eli sille asetetaan tietoiset tavoitteet. Tavoitteelliset verkostot voidaan jakaa kahteen alatyypin: ylhäältä alas tai alhaalta ylös -johdettuihin. Ylhäältä alas -johdettuja tavoitteellisia verkostoja voidaan kutsua hierarkkisesti johdetuiksi strategisiksi verkostoiksi. Tavoitteet ja toiminnan on määritellyt verkoston puolesta jokin taho, esimerkiksi johtoryhmä tai kaup-

pakeskuskontekstissa kiinteistön omistajan ja manageerausyhtiön edustajista muodostunut ohjausryhmä, joka toimii usein autoritäärisesti, tekee pääosin yksin strategiset päätökset ja strateginen tahtotila ja tavoitteet jalkautetaan sellaisenaan verkostolle. (Järvensivu 2019, 118, 123–125.)

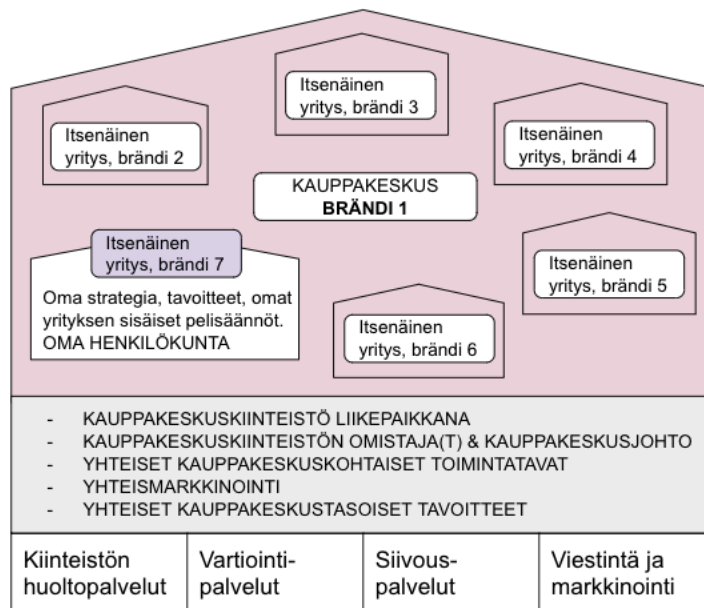
Yhdessä johdettuja strategisia verkostoja ovat alhaalta ylös -johdetut verkostot. Niissä pyritään kohti yhdessä johdettua strategista verkostoa, jossa verkoston tavoitteet, toimintatavat, päätöksenteko ja toiminta ovat jaettuja ja nousevat jäsenistöstä. Niissä johtaminen voi olla myös keskittyynyttä. Tällöin verkosto valitsee itselleen verkostoa edustavan toimijan ja päätösvalta on verkostolla itsellään. (Järvensivu 2019, 119, 124.) Hierarkioiden ja verkostojen yhdistelmissä voi syntyä helposti jännitteitä, joten siksi on tärkeää viestiä, millaista toimintamallia käytetään ja miten sitä johdetaan.

Kauppakeskuksen viitekehyksessä verkoston johtaminen on hierarkkista johtuen siitä, että kauppakeskuskiinteistön omistajan liiketoiminnan keskeinen tavoite on kiinteistön kehittäminen ja liiketilojen kannattava vuokraus, jota säätelee vuokralaista riippumattomat tekijät ja managerin tehtävä on edustaa omistajan liiketoimintaan liittyvien strategisten tavoitteiden toteutumista. Samaan aikaan kauppakeskusmanageri toimii omistajan suuntaan vuokralaisten edustajana. Kauppakeskuksen verkoston johtamisympäristö on kompleksinen ja siksi yhteistoiminnan johtamisessa korostuu toimijoiden keskinäisen luottamuksen rakentaminen, oikea-aikainen viestintä ja avoin vuorovaikutus. (Järvensivu 2019, 118-121.)

4.2 Viestinnän rooli kauppakeskuksen arvoverkossa

Kauppakeskuksissa vuokralaiset ovat itsenäisiä liikkeenharjoittajia ja heillä on liikekohteisesti omat työyhteisöt. Vuokralaiset johtavat omaa liiketoimintaansa ja siihen liittyviä asioita itsenäisesti. Vuokralaiset johtavat myös itsenäisen yrityksen mukaisesti omaa myymälähenkilökuntaansa, joka noudattaa aina ensisijaisesti liikkeen johdon tahtotilaa. Vuokralaiset vastaavat omalle henkilöstölle kuuluvasta sisäistä viestinnästä. Koska vuokralaisten henkilökunta ei ole velvollinen osallistumaan yhteistoiminnan vuorovaikutussuhteisiin, henkilökunta on riippuvainen myymälän esimiehen viestintätoimenpiteistä kauppakeskukseen liittyvissä asioissa. Vuokralainen / myymälän esimies viestii henkilökunnalleen itse määrittelemiensä kanavien kautta haluamallaan tavalla.

Kaikki vuokralaiset yhdessä muodostavat kauppakeskuksen laajennetun työyhteisön (kuvio 9). Kauppakeskuksessa on siten kaksi päällekkäin toimivaa työyhteisöä, joihin vuokralainen ja henkilökunta periaatteessa kuuluvat. Vuokralainen on vastuussa oman liiketoimintansa lisäksi vuokrasopimuksen kautta sopimussuhteisesti kauppakeskuksen yhteistoiminnan pelisääntöihin ja ehtoihin liittyvistä vastuista ja on muun muassa raportointivollinen kauppakeskusjohdolle myynnin osalta.



Kuvio 9. Kauppakeskusyhteisö muodostuu kauppakeskusvuokralaisista, arvonverkon jäsenistä ja kauppakeskusjohdosta. Kauppakeskusmanageri johtaa kauppakeskuksen brändiä ja yhteistoimintaa.

Kauppakeskusmanageri johtaa koko kauppakeskusta, kauppakeskuksen kuluttajille näkyviä toimenpiteitä ja kauppakeskuksen yhteistoimintaa, viestintää ja vuorovaikutusta. Kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja siihen liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta on välttämätöntä johtaa, jotta verkostomaisesti toimiva vuokralaisyhteisö ja verkoston muut toimijat tietävät, tuntevat ja ymmärtävät kauppakeskuksen liiketoimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät tavoitteet ja pelisäännöt ja osaavat toimia esimerkiksi poikkeustilanteissa.

Vuokralaisista ja verkostojäsenistä, joita ovat kauppakeskuksen toimintaympäristöön liittyvät palveluiden tuottajat, muodostuu kauppakeskuksen arvonverkko. Verkostossa viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeinen osa verkostotyötä, jotta verkoston johtamiselle tyypillinen avoin toimintaympäristö toteutuu (Järvensivu, 2019, 114). Osapuolten rooleja käsiteltiin tarkemmin luvussa 4.3.

Jotta kauppakeskuksen omistajan strategiset ja operatiiviset tavoitteet ja tahtotila välittyvät niin kauppakeskusvuokralaisille kuin koko kauppakeskuksen ekosysteemin arvoverkolle yhteisellä, ymmärrettävällä ja sitouttavalla tavalla, tulee kauppakeskusmanagerin ymmärtää, onko nykyhetken yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen onnistunutta ja vastaako sen sisältö ja laatu vuokralaisten ja arvoverkon kumppaneiden vuorovaikutusodotuksiin. Kyetäkseen kehittämään viestinnän ja vuorovaikutuksen laatua ja toimintatapoja, on ymmärrettävä nykyisen toimintatavan haasteet ja puutteet. Onnistuneen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johdosta kauppakeskuksen sisäinen yhtenäisyys ja yhteistoimintatavat voivat vahvistua ja hyvät yhteistoiminnan käytänteet ja positiivinen sisäinen ilmapiiri voivat kasvattaa vuokralaistyytyväisyyttä. Viestintää on vaikea vakioida kauppakeskuksen verkostossa jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden ja tarpeiden takia. Siksi viestintä on hyvä pitää lähtökohtaisesti joustavana ja jatkuvassa liikkeessä hyödyntäen eri tapoja, välineitä ja alustoja. (Järvensivu 2019, 184–187.)

4.3 Kauppakeskuksen yhteistoiminnan osapuolten roolit

Kauppakeskuksen toimintamalli muistuttaa verkostotoimintaa. Verkostotoiminnalle tyypilliseen tapaan sillä on runsaasti liittymäpintoja ja sidosryhmiä arvoverkon jäsenyritysten ja ihmisten kautta. Kauppakeskuksen verkostolla on arvoverkossaan rinnakkaisia toimijoita, jotka pyrkivät ratkaisemaan kukin samaa keskeistä tehtävää ja/tai ongelmaa eli tuottamaan kauppakeskukselle arvoa tuottavia toimintoja ja palveluita. Verkostotoiminnalle tyypillistä on, että mitä paremmin sidosryhmät ja liittymäpinnat tunnustetaan, sitä paremmin verkosto kykenee keskittymään omaan perustehtäväänsä. Tämä pätee myös kauppakeskuksen verkoston toimivuuteen. Lisäksi, mitä paremmin verkoston sidosryhmät ovat tietoisia yhteisestä visiosta, missiosta ja toimintatavoista, ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sen kilpailukykyisempi ja arvoa tuottavampi koko verkosto on. (Harmaja 2019, 14–20.) Verkostotyön edellytysten ydinelementit ovat luottamus, sitoutuminen ja toimijoiden keskinäinen tunteminen ja ydinelementtien rinnalla lähes yhtä tärkeitä ovat avoimuus ja yhteiset tavoitteet (Järvensivu 2019, 109–110, 227).

Verkostotyöskentelyssä hyvä tunnistaa, että verkoston osapuolilla on erilaisia rooleja ja vastuita, jotka saattavat muuttua verkoston elinkaaren mukaan. Jotkin verkoston rooleista voivat olla pysyvämpiä ja jotkut saatetaan joutua jakamaan tilannekohtaisesti. Verkoston johtamisella on verkostotyöskentelyssä merkittävä rooli, koska sen tehtävänä on

mahdollistaa verkostotyön onnistuminen (Järvensivu 2019, 113). Ymmärtääkseen kaupakeskuskontekstissa verkostotyön yhteistoimintaa ja tämän tutkimuksen tuloksia, on hyvä ymmärtää kaupakeskuksen arvonverkon toimijoiden roolit ja miten kukin toimija liittyy yhteistoimintaverkkoon (kuvio 10).



Kuvio 10. Kauppakeskuksen yhteistoiminnan arvonverkon toimijoiden roolit.

Kuviossa 10 on avattu kaupakeskuksen yhteistoiminnan arvonverkon toimijoiden roolit. Kauppakeskuksen arvonverkossa on useita toimijoita; kaupakeskuskiinteistön omistaja ja kiinteistökehittäjä, kaupakeskusjohto, sidosryhmät, joihin lukeutuvat kaikki kaupakeskuksen operatiiviseen toimintaan liittyvät tukitoiminnot siivouksesta viestintään, ja tärkeimpänä kaupakeskuksen ydinliiketoiminnan mahdollistavat kaupakeskusvuokralaiset eli liikkeiden yrittäjät ja muut vuokralaiset, esimerkiksi kaupakeskuksessa toimivat julkisen tahon palvelut. Toimijoiden roolit arvonverkossa on kuvattu seuraavissa kappaleissa 4.3.1–4.3.5.

4.3.1 Omistaja(t) ja kiinteistöjohtaja ja/tai -päällikkö

Kauppakeskuskiinteistön omistajan tehtävänä on kauppakeskuksen tuottavuuden kasvattaminen ja varmistaminen erilaisin keinoin. Tätä tehtävää toteuttaa esimerkiksi omistajaorganisaation edustajana toimiva vuokrauspäällikkö. Hänen tehtäviinsä kuuluvat kauppakeskusvuokralaisten valinta ja liiketilojen vuokrasopimusten laatiminen, kauppakeskukseen tarvittavan kauppakeskusmanageerausyhtiön kilpailuttaminen ja valitseminen, ja kauppakeskuksen liiketoiminnan laillisuuden, oikeellisuuden, vastuullisuuden ja tuottavuuden valvonta, sekä kauppakeskuksen liiketoimintakonseptin kehittamisestä vastaaminen valitsemiensa kumppanien, esimerkiksi kauppakeskusmanageeraukseen erikoistuneen tahon kanssa. Tämän lisäksi vuokrauspäällikön ydintehtävä on viestiä kauppakeskuksen manageerauksen avainhenkilöille kauppakeskukseen liiketoimintaan liittyvistä, omistajan strategisista tavoitteista ja tahtotilasta. Vuokrauspäällikön tehtävä on varmistaa, että kauppakeskus tuottaa omistajilleen voittoa. Vuokrauspäällikön yhtenä tärkeänä tehtävänä on innostaa manageerauskumppania, luoda merkityksiä ja näyttää suuntaa, auttaa kauppakeskusmanageria kehittämään toimintatapoja ja edistämään kauppakeskuksen yhteistoiminnan sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta vuokralaisten kanssa parhaan vuokralaistyytyväisyyden saamiseksi, mutta myös investoida tarpeellisiin työkaluihin viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Verkostomaista yhteistyötä ei voi tehdä, jos se ei ole mahdollista, joten se on mahdollistettava rakentamalla yhteistyön mahdollistavat alustat ja ympäristöt ja auttaa organisaatiota toimimaan ja päättämään yhteisen tavoitteen mukaisesti asioista edistämällä verkoston keskinäistä tuntemista, luottamusta ja sitoutumista (Järvensivu 2019, 113–115).

4.3.2 Kauppakeskusmanageerausyhtiö

Kauppakeskusmanageerausyhtiön tehtävä on toteuttaa ja valvoa kiinteistönomistajan kiinteistön arvoa edistäviä ja kasvattavia toimenpiteitä kuten kehittää kauppakeskuskonseptia kiinteistöomistajatahon kanssa, vuokrata kauppakeskuksen liiketiloja ja varmistaa kauppakeskuksen liiketilojen korkea vuokrausaste, sopia kauppakeskuksen operatiivisista yhteistyösopimuksista ja niiden noudattamisesta, sekä vastata operatiivisella tasolla kauppakeskuksen yhteistoiminnan, markkinoinnin ja viestinnän johtamisesta ja toteuttamisesta. Manageerausyhtiö kilpailuttaa kauppakeskuksen yhteistoimintaan liittyvät yhteistyökumppanisopimukset, muun muassa kauppakeskuksen viestintätoimistokumppanuuden. Manageerausyhtiö valvoo ja toteuttaa sovitun toimintabudjetin allokoinnin ja

raportoi kiinteistön omistajalle säännöllisesti kauppakeskuksen tuloksista ja operatiivisista tapahtumista. Kauppakeskusmanageerausyhtiön vastuulla on kauppakeskuksen brändin, maineen ja asiakasvirtojen kasvattaminen, sekä kauppakeskuksen kilpailukykyyn ylläpitäminen ja kasvattaminen. Manageerausyhtiö valitsee kauppakeskukselle managerin johtamaan operatiivisesti kauppakeskuksen yhteistoimintaa. Manageriyhtiön vastuulla on, että omistajan kauppakeskuskohdetta johtaa operatiivisella tasolla kauppakeskusasiantuntija, ja että asiantuntijan osaamispääoma kehittyy jatkuvasti ja kehittymiselle luodaan tarpeelliset edellytykset. Manageriyhtiön vastuulla on myös varmistaa, että kauppakeskusmanagerilla on tarpeelliset työvälineet, tietoa ja taitoa työn suorittamiseen.

4.3.3 Kauppakeskusmanageri

Kauppakeskusta johtaa operatiivisella tasolla kauppakeskusmanageri (tai kauppakeskusjohtaja). Kauppakeskusmanageri voi johtaa manageerausyhtiön ja kiinteistönomistajan välisen sopimuksen mukaan yksittäistä tai useampaa nimettyä kauppakeskusta. Kauppakeskusmanagerin tehtävä on huolehtia päivittäisestä yhteistoiminnan johtamisesta, strategisen tahtotilan ja operatiivisen tason viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Hänen vastuullaan on raportoida kauppakeskuksen toiminnasta ja tuloksesta kauppakeskuskiinteistön omistajalle ja huolehtia vuokralaistyytyväisyyttä ylläpitävien tai kasvatavien toimenpiteiden toteutumisesta. Lisäksi hän edistää kauppakeskuksen haluttavuutta niin vuokralais- kuin kuluttajakohderyhmille muun muassa johtamalla markkinointi- ja viestintätoimenpiteitä, kehittää kauppakeskuksen brändiä ja johtaa markkinointibudjetin käyttöä kauppakeskuksen tavoitteiden mukaisesti.

Koska kauppakeskusmanagerin tehtäviin kuuluu olennaisena osana huolehtia muun muassa vuokralaisten tyytyväisyydestä, joka osaltaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka pysyviä kauppakeskuksen vuokralaissuhteet ovat tai mikä on kauppakeskusbrändin hallittavuus potentiaalisten vuokralaisten näkökulmasta, on kauppakeskusmanagerin rooli yhteistoiminnan johtamisessa tärkeä. Yhteistoimintaverkoston valittujen kumppaneiden rooli ja asiantuntijuus yhteistoimintaverkoston jäsenenä on myös keskeistä yhteistoiminnan sujuvuuden ja arvonluonnin kannalta. Kauppakeskusmanagerin lisäksi on kauppakeskukseen voitu palkata myös erillinen markkinointipäällikkö vastaamaan operatiivisella tasolla kauppakeskuksen markkinoinnin toimenpiteiden toteutumisesta ja vastaamaan sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta kauppakeskuksen vuokralaisten ja markkinointikumppanin välillä.

Kauppakeskusmanagerin sisäisiin viestinnällisiin vastuisiin kuuluvat strategiaviestintä ja operatiiviseen toimintaan liittyvä viestintä. Strateginen viestintä sisältää kolme osa-aluetta; kiinteistönomistajan strategian toteuttamista tukevan viestinnän, strategiaprosessista viestimisen ja strategian sisällön viestimisen (Hämäläinen & Maula 2004, 28). Operatiivinen ja toiminnallinen sisäinen viestintä kauppakeskusympäristössä sisältää arjen toiminnan koordinointiin liittyvää viestintää, kuten intran päivittämistä, verkoston kumppaneiden toimintaan liittyvän viestinnän koordinoitua, esimerkiksi siivouksesta tiedottamista tai kauppakeskustoiminnan markkinointiin tai sisäisiin kokouksiin liittyvän tiedon jakamista. Näiltä osin kauppakeskusmanageri on myös vastuussa siitä kenelle, miten ja milloin hän tietoa jakaa.

Otala (2018) on listannut kirjassaan Ketterä oppiminen organisaation johtajan keskeisimmät tehtävät, jotka sopivat hyvin myös kauppakeskusjohtamisen yhteyteen. Nämä tehtävät ovat

- henkilöstön huomion kohdentaminen ja työn merkityksellisyyden korostaminen
- vision konkretisointi, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvominen
- kokonaisuudesta vastaaminen
- vuorovaikutuksen edistäminen, tunnelman johtaminen ja ihmisten innostaminen
- johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen kannustaminen
- palaute ja palkitseminen, sekä näkyvillä tekeminen ja roolimallina oleminen (Otala 2018, 294-295).

Oheinen tehtävälista on sovellettavissa hyvin myös kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen ja kehittämiseen.

4.3.4 Arvoverkon sidosryhmät / verkostokumppanit

Kauppakeskusten arvoverkon sidosryhmät eli verkosto- tai yhteistyökumppanit ovat kauppakeskukselle tarpeellisten palveluiden eri osaamisia edustavia palveluntuottajia,

kuten siivous-, kunnossapito- ja huoltoyritykset ja turvallisuuspalveluita, sekä markkinointi- ja viestintäpalveluita edustavat yritykset. Möllerin, Rajalan ja Svahnin määritelmän mukaan verkosto muodostuu useamman toimijan välisestä vastavuoroisesta ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuvasta yhteistyösuhteesta. Se on arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden tietoa ja taitoa, osaamista ja voimavaroja yhteisten synergiaetujen saamiseksi. (Möller ym. 2009, 193; Harmaja 2019,13.) Näiden edellä mainittujen verkostokumppaneiden rooli on tuottaa lisäarvoa kauppakeskuksen yhteistoimintaan suorittamalla niille kunkin yhteistyösopimuksessa määritellyt tehtävät ja tukea osaltaan kauppakeskusmanageria onnistumaan tehtävässään. Järvensivun (2019) mukaan verkostotyön ydinelementtejä ovat luottamus, tunteminen ja sitoutuminen.

Kumppaneiden tehtävä on toteuttaa heille annetut tehtävät oikea-aikaisesti ja laadukkaasti, ja tämän kautta varmistaa ja kasvattaa kauppakeskusvuokralaisten tyytyväisyyttä kauppakeskuksen ekosysteemissä. Hyvin valittu yhteistyöverkosto rikastuttaa ja tukee koko liiketoiminnan ekosysteemin osaamista ja vuorovaikutusta. Verkostojohtajan rooli on vahvistaa kauppakeskuksen sidosryhmien yhteistyömotiiveja ja sitouttaa sidosryhmät palvelemaan yhteistoiminnan kautta liiketoiminnan tavoitteita. Luottamuksellisessa ja vuorovaikutuksellisessa verkostoyhteistyössä ammattitaitoiset kumppanit uskaltavat myös haastaa yritystä ja toimintatapoja luodakseen parempia, tehokkaampia ja tuottavampia toimintatapoja vanhojen tilalle ja näin mahdollistavat yrityksen liiketoiminnan kilpailukyvyen kehittymisen. Verkostokumppanisuhteen hoitaminen ja kehittäminen on tärkeää. Tähän voi vaikuttaa avoimella vuorovaikutuksella, luottamuksen rakentamisella, toimijoiden välisen tuntemisen edistämällä sekä auttamalla toimijoita sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin muun muassa viestinnän avulla. (Järvensivu 2019, 185-186.)

4.3.5 Kauppakeskuksen vuokralaiset

Kauppakeskuksen keskeisiä toimijoita ovat vuokralaiset. Vuokralaisia voivat olla yksityiset liikkeenharjoittajat ja kotimaiset ja kansainväliset ketjut. Nykyään kauppakeskusten vuokralaisina on myös esimerkiksi julkisia toimijoita, kuten kirjastoja tai muita kauppakeskuskonseptiin sopivia toimijoita. Kauppakeskuksen vuokralaisten rooli on toteuttaa omaa liiketoimintaansa siinä liiketilassa, jonka he ovat kauppakeskuksesta vuokranneet, maksaa kiinteistön omistajalle vuokrasopimuksen mukaista vuokraa ja osallistua kaup-

pakeskuksen yhteismarkkinoinnin kuluihin sopimuksensa mukaisesti. Sopimukset ja toimintatavat ovat kauppakeskuskohtaisia ja ne voivat vaihdella esimerkiksi aukioloaikojen tai markkinointimaksujen osalta.

Vuokralaisen velvollisuuksiin kuuluu vuokranmaksun lisäksi noudattaa kauppakeskuksen yleisiä toimintatapoja. Vuokralaisella ei ole mitään juridista velvollisuutta osallistua muutoin kauppakeskuksen yhteistoimintaan millään tavoin, vaan kaikki muu toiminta ja osallistuminen esimerkiksi kauppakeskuksen yhteisiin markkinointitempauksiin, kuten kuluttajatapahtumiin tai kauppakeskuksen sisäisiin kokouksiin on vapaaehtoista. Vuokralaisen halukkuus osallistua yhteisiin tapahtumiin voi perustua siihen, kuinka paljon hän uskoo tapahtuman tuovan hänelle lisäarvoa asiakasmäärien tai myynnin kautta tai onko hänellä käytettävissä tarvittavia resursseja.

4.4 Arvontuottaminen ja arvontuottamiskyvykyys

Arvontuottamisjärjestelmä on eri tavoitteita varten rakennettujen verkkojen keskeisin ominaisuus. Se perustuu näkemykseen, että kukin tarjooma, esimerkiksi palvelu, edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä ja niitä toteuttavia yrityksiä tai toimijoita. Arvojärjestelmät ylittävät toimialarajat. Kun rakennetaan tiettyä strategista verkkoa, rakennetaan arvojärjestelmää. Verkot ovat toimijoiden ja niiden hallitsemien arvotoimintojen, kyvykkyysien ja voimavarojen muodostamia arvojärjestelmiä. Arvontuottamiskyvykkyuden arvioivat asiakkaat valmiudellaan ostaa palveluita ja maksaa niistä tietyn arvoinen hinta. (Möller ym. 2004, 33.) Kauppakeskuksen yhteistoimintaympäristön arvontuottamisjärjestelmässä toimivat kuvion 10 mukaiset toimijat. Arvontuottamiskyvykkyyttä kauppakeskus-kontekstissa mittaa muun muassa vuokralaisten tyytyväisyys toimijoihin nähden.

Arvonluominen ja asiakasajattelu ovat modernien palvelujen kehittämisen lähtökohtia. Arvo luodaan asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation vuorovaikutussuhteessa siten, että siinä hyödynnetään käytössä olevia resursseja paremmin. Palvelujen arvo muodostuu käytössä ja käytännössä asiakkaan kokemuksen kautta ja useiden toimijoiden yhteistyöverkostoissa ja palvelun eri käyttö- ja toimintakonteksteissa. (Tampereen yliopisto 2016.) Myös kauppakeskuksen yhteistoiminnassa on tärkeää ymmärtää, kenelle arvoa tuotetaan ja miksi.

Verkostotyön tavoitteena on yhteistoiminnan synergia ja lisäarvo. Jos verkosto ei jatkuvasti tuota synergiaetuja tai lisäarvoa, ei sen olemassaolo ole perusteltua eli se on tarpeeton. Sovitut ja muodostetut rakenteet asettavat verkostotoiminnalle puitteet. Niiden sisällä verkosto kykenee toimimaan mahdollisimman itseohjautuvasti ja tehokkaasti ja niiden puuttuessa toiminta saattaa hajaantua tai olla tehotonta. (Harmaja 2019, 18.)

Verkoston johtamismallia eli miten verkoston johtaminen on organisoitu ja minkäläisten käytäntöjen kautta sitä johdetaan, voidaan arvioida toiminnan tehokkuuden kannalta, kannustavuuden ja yhteisöllisyyden pohjalta (Harmaja 2019, 36–37). Kauppakeskuksen toiminnan arjessa kunkin toimijan tuoma arvo näyttäytyy nopeasti, esimerkiksi siistinä kauppakeskustilana ja hyvin hoidettuna kiinteistönä tai kiinteistöhuollon nopeutena reagoida vuokralaisten huoltoilmoituksiin.

Johtamismallin toimivuutta ja käytäntöjä voidaan arvioida sen kautta, miten hyvin verkosto tuntee ja saavuttaa tärkeimmät tavoitteensa. Johtajuuden määritelmässä toistuvat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Northousen (1997) mukaan johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän jäseniin siten, että ryhmälle tai organisaatiolle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2005, 296.) Kauppakeskuksessa verkostojohtajana toimiva kauppakeskusmanageri voi tarkastella näitä käytäntöihin liittyviä asioita muun muassa seuraavien kysymysten kautta:

- kuinka hyvin verkoston toimijat, mukaan lukien vuokralaiset, tuntevat kauppakeskuksen tavoitteet?
- kukin hyvin kukin toimija on selvillä omasta roolistaan ja siihen liittyvistä vastuista ja avaintehtävistä?
- kuinka hyvin ja oikea-aikaisesti kukin toimija saa toimintansa ohjaukseen liiketoimintaprosessien ohjaustiedon kohdistettuna oikeille yksilöille ja henkilöille? (Harmaja 2019, 18–37; Hiila & Tukiainen & Hakola 2019, 203.)

4.5 Verkostojohtaminen

Verkosto muodostuu solmuista (node) ja niitä yhdistävistä linkeistä (link), osapuolista ja toimijoista (actor). Näitä ovat esimerkiksi kaupungit, yritykset, organisaatiot ja ihmiset. Verkostot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen kudoksen lailla

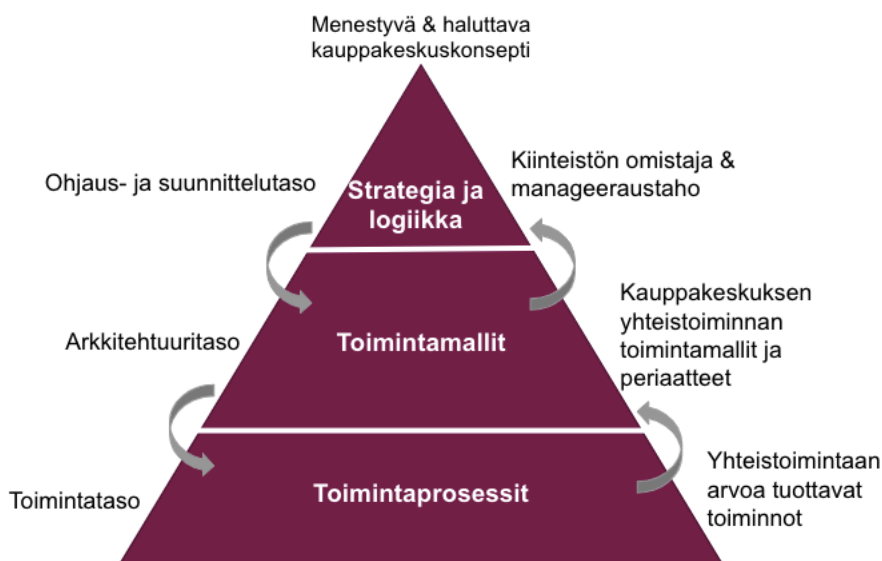
yhdistäen ihmisiä toisiinsa. Verkoston keskeisiä ominaisuuksia ovat tiheys (density), keskeisyys (centrality) ja keskittyneisyys (centralization). Verkoston tiheys (density) kertoo, miten tiivis rakenne verkostolla on. Se saavuttaa korkeimman arvonsa, kun kaikki verkoston osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa. Verkoston keskeisyys (centrality) kertoo, miten paljon suoria yhteyksiä yksittäisellä osapuolella on verkoston muihin osapuoliin. Verkoston keskittyneisyys (centralization) on verkoston ominaisuus, joka kertoo, kuinka laajasti yksittäiset osapuolet hallitsevat muiden vuorovaikutusta. (Huotari ym. 2005, 19–20.)

Organisaatio voi olla verkosto, johon kuuluu osia useasta organisaatiosta tai useat organisaatiot yhdessä muodostavat verkoston. Verkosto syntyy johonkin tarpeeseen, missä toimijoilla on sama päämäärä. (Huotari ym. 2005, 17–19.) Kauppakeskukset toimivat verkoston omaisesti, missä verkoston kumppanit tuovat toimintaan lisäarvoa ja toimintaa ohjaa yhteinen tavoite; kauppakeskuksen menestyminen.

4.5.1 Verkostojohtamisen tasot ja elementit

Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista (Kyhäräinen 2019). Verkoston tuloksellinen toiminta edellyttää selkeää johtamismallia ja käytäntöjä sekä verkon toiminnan organisointia. Kokonaisuutta voidaan jäsentää Möllerin ym. (2009) mukaan kolmitasoisien viitekehyksen mukaan, missä ylin taso edustaa ohjaus- ja suunnittelutasoa, keskimäinen taso edustaa verkon rakennetta ja toimintaperiaatteita ja alimmalla tasolla ovat edustettuina verkon arvotoiminnoista koostuvat operatiiviset prosessit ja nämä kaikki tasot ovat kytköksissä toisiinsa (kuvio 11). Ylimmän, eli ohjaus- ja suunnittelutason muodostaa verkon johtoryhmä. Kauppakeskuskontekstissa sitä edustaa kiinteistön omistaja ja manageeraustaho. Ylimmällä tasolla päätetään verkon toisen tason muodostamasta johtamismallista, verkon arkkitehtuurista eli rakenteesta ja verkon toimintaperiaatteista. Toisella tasolla kauppakeskuskontekstissa ovat muun muassa kauppakeskuksen yhteistoiminnan toimintamallit ja periaatteet. Kolmannella, operatiivisten prosessien tasolla verkon jäsenet toteuttavat verkon tavoitteita, joita kauppakeskuskontekstissa vastaavat verkoston jäsenten sopimussuhteisesti sovitut palvelut. Kaikkien toimintatasojen päälinjoista päätetään verkon johtoryhmässä. Möllerin ym. (2009) mukaan monelle perusliiketoimintaverkolle sopisi hyvin ydinyrityksen vetämä monenkeskinen johtoryhmä, jossa ovat edustettuina verkon toiminnan ja sen kehittämisen kannalta keskeisimmät yritykset (Möller ym. 2009, 65–66.)

Kauppakeskusliiketoiminnan johtaminen ja organisointi



Kuvio 11. Kauppakeskuksen liiketoimintaverkon johtaminen ja organisointi (mukailien Möller, Rajala, Svahn 2004, 66).

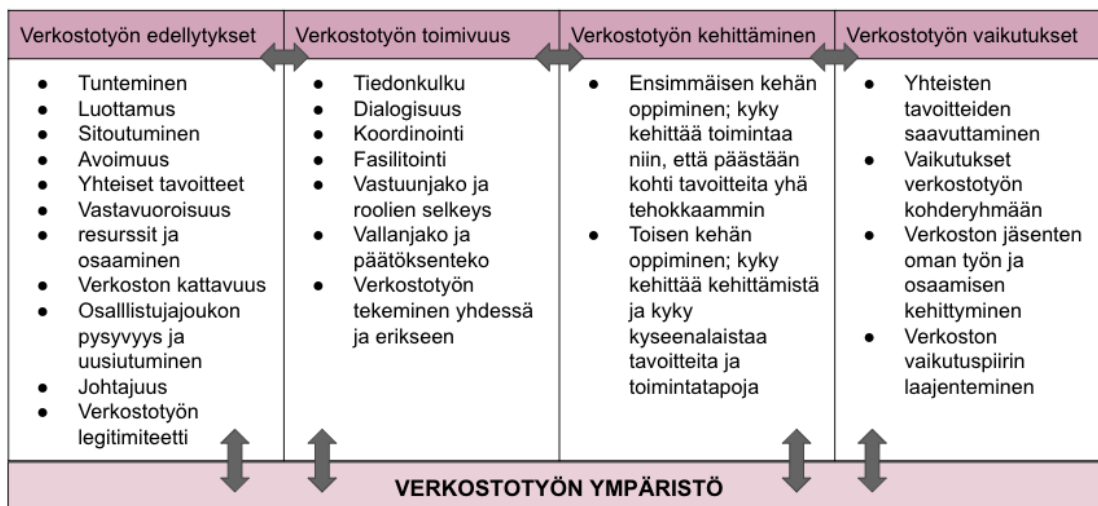
Strategisten verkkojen johtamiseen verkkotasolla liittyy yritykselle kysymyksiä; missä verkoissa yrityksen kannattaa toimia ja millaisilla rooleilla, ja miten verkoston kautta syntyvää kokemusta ja tietämystä voidaan hyödyntää. Lisäksi on päätettävä, mitkä toiminnot kannattaa toteuttaa sisäisesti ja mitkä verkostokumppaneiden kautta. (Möller ym. 2004, 65, 194.) Järvensivu (2019) korostaa verkostotyön ytimessä olevan yhdessä tekeminen, mikä on eri asia kuin rinnakkain tekeminen (Järvensivu 2019, 53).

Järvensivun (2019) kuvaaman verkostojen johtamisen yleiseen viitekehykseen (kuvio 12) kuuluvien työkalujen hyödyntämistä voisi hyödyntää kauppakeskusjohtamisessa. Näitä ovat

- verkoston edellytykset, missä ytimessä ovat luottamus, sitoutuminen ja toimijoiden keskinäinen tunteminen
- verkostotyön käytännön toimivuus, jotta se tuottaa haluttuja tuloksia ja vaikutuksia
- verkostotyön kehittäminen ja kyky oppia yhdessä, jolloin oppiva verkosto pääsee asetettuihin tavoitteisiin tehokkaammin ja kykenee uudistumaan

- ja verkostotyön vaikutukset, jotka muodostuvat yhteisvaikutusten tuloksena. (Järvensivu 2019, 227–228.)

Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys Järvensivun (2019) mukaan



Kuvio 12. Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys (mukaillen Järvensivu 2019, 228).

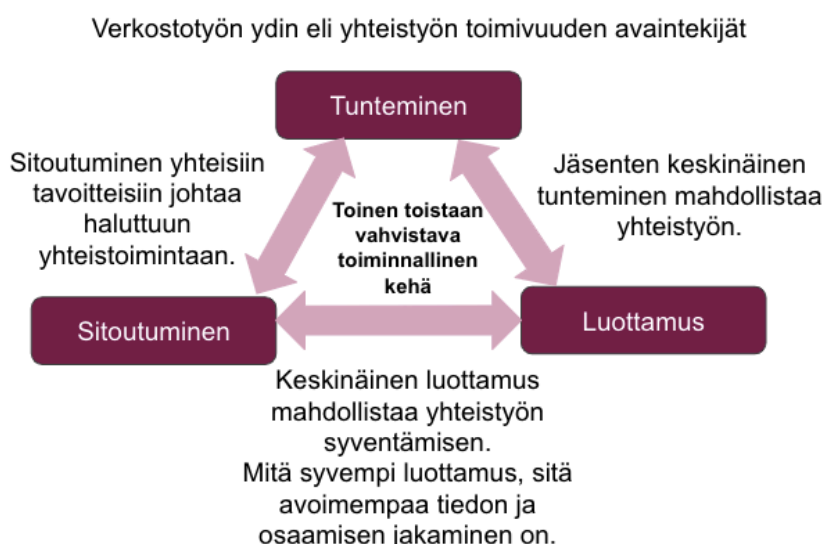
4.5.2 Verkoston organisointi

Verkoston organisointiin liittyy verkon jäsenten roolien, vastuiden ja oikeuksien määrittely ja niistä sopiminen. Sopimukset ja luottamus liittyvät saumattomasti toisiinsa. Kaupakeskuksen yhteistoiminnassa verkostotoimijoiden roolit, vastuut ja velvollisuudet on määriteltä kirjallisissa yhteistyösopimuksissa. Möller ym. (2009) viittaa sopimuksilla yhteistyösopimukseen, joissa määritellään velvollisuudet ja tulonjaot. Sopimukset voivat käsitellä myös tarkemmin sopimuksen yhteistyön sisällön, toimintamallin ja toimintasyklin sisällön. Sopimuksilla voidaan luonnollisesti vaikuttaa myös toimittajan ja asiakkaan välisiin odotuksiin ja yhteistyön luonteeseen. Toiminnan osapuolten yhteistoimintaan liittyvään tyytyväisyyteen vaikuttaa verkon toiminnan ohjaus, joka vaatii verkon johtamiselta monenlaisia taitoja, kuten viestintätaitoja, tuottaakseen yhteistoimintaan haluttua lisäarvoa. (Möller ym. 2009, 68.) Verkostokumppanin valinnassa keskeistä on se, että kumppani vahvistaa toiminnan tavoitteiden toteutumista. Kumppanuuden tavoitteena tulisi olla pitkäaikainen yhteistyö, jota voidaan myös ajan kuluessa kehittää. Hyvä kumppani sopii yrityksen arvomaailmaan. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014, 22.)

Kumppanuussuhteen ohjauksen tulisi olla tasapainoista hyödyntäen hierarkkista ja sosiologista ohjausmekanismia eli asiakkaan pitäisi kyetä luomaan kumppaneille kehittämispaineita ilman, että se koetaan vain oman edun tavoittelemiseksi. Tasapainoista ohjausta voi tukea verkoston toimijoiden yhdessä rakennetun toimittajaverkoston ohjausjärjestelmän kautta, missä on määritelty verkoston tavoitteet, kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta. Luottamus ja yhteisen päämäärän merkitys on verkostotyölle ja kumppanuudelle keskeinen tekijä. Jotta luottamus kehittyy ja sitä voidaan ylläpitää, edellyttää se ohjaukselta läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Ohjauksen pelisäännöistä sopiminen yhdessä on sen vuoksi tärkeää. (Valkokari ym. 2009, 176-177.)

4.5.3 Verkoston yhteistyön avaintekijät

Verkostossa yhteistyön avaintekijät ovat luottamus, tunteminen ja sitoutuminen. Kuviossa 13 on esitetty Järvensivun (2019) kuvion mukaan verkostotyön ydin eli yhteistyön toimivuuden tekijät, missä luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen välillä on vahva vuorovaikutuksellinen linkitys toisiinsa. Tämän mukaan yhteistyö on mahdollista vain, jos toimijat tuntevat toisensa, mutta toisaalta luottamuksen puute voi toimijoiden välillä voi estää yhteistyön syvenemisen. Järvensivu tiivistää, että mitä syvempi luottamus on, sitä avoimempaa on tiedon ja osaamisen jakaminen, mutta vasta sitoutumisen kautta syntyy toimintaa. Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen voivat muodostaa parhaimmillaan toisiansa vahvistavan kehän. (Järvensivu 2019, 60–62.)



Kuvio 13. Yhteistyön toimivuuden tekijät (mukaiillen Järvensivu 2019, 61).

4.5.4 Verkoston tavoitteet

Verkoston johtamisessa tavoitteiden kommunikoinnin selkeys on kriittistä, sillä epäselvä kommunikointi johtaa sekaannukseen ja työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen häiriötilaan, kun työyhteisö ei ymmärrä mitä heiltä odotetaan. Hyvä tavoite on selkeästi ilmaistu ja mitattava. Haluttu lopputulos kannattaa kuvata konkreettisesti sekä sanallisesti että visuaalisesti. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 135.) Verkostolle asetettuja yhteistöiminnan tavoitteita tulisi myös seurata.

Vahvaa yhteisöllisyyttä korostavia esimerkkিতavoitteita kauppakeskusorganisaatiossa voisivat olla

- avoimuus, missä ongelmat ja mahdolliset ristiriidat selvitetään keskustelujen avulla
- keskinäinen luottamus, missä kaikki jäsenet, voimavaroistaan riippumatta, luottavat toisiinsa ja siihen, että kukin työskentelee yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- jaettu innostuneisuus ja voitontahto
- vahva verkostoa ohjaava asiakaslähtöisyys ja tavoite olla asiakkaiden näkökulmasta paras toimija alallaan. (Mukaiillen Möller ym. 2009, 75.)

Verkon tulosten saavuttaminen riippuu liiketoimintamallien ja johtamismallien toimivuudesta, mutta myös verkon kaikkien keskeisten jäsenyritysten voimavaroista ja kyvykkyydestä. Strategisen suhteen johtamisessa tärkeitä aiheita ovat muun muassa suhteen ydinkompetenssit eli ydinosaatukset ja suhteeseen vaikuttavat tekijät. Vuorovaikutussuhteen johtaminen edellyttää johdolta kykyä ymmärtää, millaisista osaprosesseista suhde koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat suhteen nykytilaan ja sen tulevaan kehitykseen. Merkityksellisiä haasteita ovat muun muassa, miten asiakkaalle pystytään tuottamaan kilpailukykyistä arvoa nyt ja tulevaisuudessa ja millaisten organisaatoratkaisujen avulla asiakkuutta parhaiten hoidetaan. Toimittajakumppaneiden eli verkoston sidosryhmien osalta pitää pystyä analysoimaan suhdetta myös näiden näkökulmasta. Verkostojohtajan tulee osata arvioida kumppanin potentiaalinen arvo, esimerkiksi sen teknologinen

kehittämiskyky tai muu vastaava merkityksellinen kyvykkyys ja olisiko tällä kyvyllä potentiaalia tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. (Möller ym. 2009, 76, 194–195.)

Verkostoympäristössä toimiminen ja verkostojen systemaattinen rakentaminen ja hyödyntäminen edellyttävät myös kauppakeskusmanagerilta uuden oppimista sekä uusia liikkeenjohdollisia kyvykkyksiä. Lisäksi koko verkoston jäseniltä tämä edellyttää muun muassa vuorovaikutustaitoja, missä verkoston johtajan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiskyvykkyys on tärkeässä roolissa. Verkostotyössä onnistutaan parhaiten silloin, kun toimijoilla on yhteiset tavoitteet ja yhteistoiminnasta löydetään kaikkia hyödyttävä ja vastavuoroisuutta tukeva win–win-asetelma. (Järvensivu 2019, 62.)

Kuten aikaisemmissa kappaleissa on jo ilmennyt, kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamiseen liittyy olennaisesti yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen. Johtamattomuus johtaa kaikkien osapuolien epätietoisuuteen, kaaokseen ja tyytymättömyyteen. Seuraavissa kappaleissa kuvaan verkostojen viestinnän johtamiseen, johtamistyyliin liittyviä teorioita, viestinnän johtamiseen kuuluvia strategiaviestinnän ja organisaatioviestinnän eroja sekä johtamistyyliin ja vuorovaikutukseen liittyviä teorioita.

4.6 Verkoston viestinnän johtaminen

Verkostojen toiminnan lähtökohtana on vapaaehtoinen, tasavertainen, vastavuoroinen ja itseorganisoituva yhteistyösuhde. Verkostossa kaikki toimijat ovat katsoneet yhteistyön sekä hyödylliseksi että optimaaliseksi tavaksi yhdistää voimat ja saavuttaa yhteistä hyötyä. (Harmaja 2019, 14.) Verkoston toiminnan sujuvoittamiseksi tarvitaan avointa vuorovaikutusta, dialogia ja ajantasaista viestintää. William Isaacs'in (2001) mukaan dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta, toisin sanoen energia suunnataan näkemyseroista johonkin sellaiseen, mitä ei ole vielä olemassakaan (Isaacs 2001, 39).

Viestintä ja viestinnän johtaminen on keskeinen osa verkostotyötä. Viestintä on tehokkainta saavuttaessaan oikeat vastaanottajat oikea-aikaisesti ja vastaanottajalle ymmärrettävästi. Lisäksi tarvitaan taitoa tehdä päätöksiä ja osallistaa ryhmän jäseniä luomalla päätöksentekoon mahdollistavia vuorovaikutustilanteita (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 44.)

Åbergin (2000) mukaan viestinnän johtamisen tasot ovat strateginen taso (missä esitetään toiminnan visio), taktinen taso (missä suunnataan viestinnän voimavarat) ja operatiivinen taso (missä tehdään arkinen viestintätyö) (Åberg 2000, 24).

Rouhiainen-Neunhäuserin (2009) mukaan johtamisessa yhdistyvät monenlaiset viestintätehtävät ja viestintätilanteet. Johtamisen viestintä- ja vuorovaikutustilanteet voivat liittyä johtajan ja johdettavan (alainen, yhteistyökumppani tms.) kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin, erilaisten ryhmien viestintään, organisaatioon itseensä ja sen ulkopuolisiin verkostoihin. Johtajalle tärkeitä viestintätehtäviä ja -taitoja ovat muun muassa sosiaalisten resurssien hallinta, tehtävien delegointi, tavoitteen asettaminen, palautteenanto, konfliktin hallinta ja motivaation luominen sekä sitouttaminen. (Rouhiainen-Neunhäuser 2009, 42, 105.)

4.6.1 Viestinnän johtamistyyli

Viestinnän johtamistyyli voi olla tehtäväkeskeisiä, ihmiskeskeisiä tai muutoskeskeisiä. Tehtäväkeskeinen johtamistyyli keskittyy informaation jakamiseen ja jättää huomiotta toisten ihmisten näkemykset ja ideat. Viestintä noudattaa kaavamaisuutta ja keskittyy faktoihin, aineistoihin ja informaatioon. Ihmiskeskeinen johtamistyyli huomioi muiden ihmisten mielipiteet, näkemykset ja ideat, pyrkii jatkuvaan vuorovaikutukseen ja viestintä on useimmiten suullista ja kasvotusten tapahtuvaa. Muutoskeskeinen johtajuus rohkaisee luovuuteen, kokeiluihin, riskinottoon ja innovaatioiden käyttöönottoon, ja sen on todettu parantavan muun muassa työntekijöiden työsuorituksia ja tyytyväisyyttä. (Isotalus & Rajalahti 2017) Nykypäivän johtajuudessa arvostetaan kaikkia näitä kolmea johtamisen ulottuvuutta ja ketterää soveltamiskyvykkyyttä tilanteen vaatimusten mukaan.

4.6.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on yrityksen strategian sisältöä koskevaa viestintää, jonka avulla strategiaa luodaan, toimeenpannaan ja tuetaan jokapäiväisen työviestinnän kautta muun muassa johdonmukaisen tiedottamisen avulla yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Strategiaviestintä on sanoja ja tekoja. Sen tarkoitus on muun muassa rakentaa hyvää yhteishenkeä, määritellä yrityksen arvoja ja normeja, asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista, rakentaa yhteisön luottamusta ja sitoutumista, luoda yhteistä organisaatiokulttuuria ja kasvattaa henkilöstötyytyväisyyttä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28–29,

43.) Strategiaviestintä vaatii jatkuvaa yhteistä asioiden tarkastelua nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista, selkeää ohjeistusta, henkilökunnan osallistamista ja avoimuutta sisäisen vuoropuhelun käymiseksi (Hackselius-Fonsén 2017, 73).

4.6.3 Organisaatioviestintä ja organisaatiokulttuuri viestinnän välineenä

Organisaatioviestintään sisältyy monenlaista viestintää; tavoitteellista viestintää, joka vaikuttaa tuloksen tekemiseen, työyhteisön sisäistä ja vapaamuotoista viestintää, työyhteisön jäsenten ja siihen liittyvien (verkoston) toimijoiden välistä viestintää ja tässä hetkessä tapahtuva viestintää.

Sisäisen viestinnän tehtävänä kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamisen näkökulmasta on tukea liiketoiminnan perustoimintoja, rakentaa työyhteisön tavoitekuva, rakentaa kauppakeskuksen mainetta, informoida sisäisesti työyhteisön tapahtumista ja yhteisölle merkityksellisistä asioista. Lisäksi tavoitteena tulee olla sitoa yhteisön jäseniä toisiinsa ja parantaa yhteishenkeä, mahdollistaa ja osallistaa yhteisön jäseniä vuorovaikutukseen ja tyydyttää työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeita. (Åberg 2000, 100, 137.)

Koska viestintä on enemmän yksisuuntaista informaation ja sanomien vaihdantaa, ei se yksin riitä kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamiseen, vaan tarvitaan verkostotoiminnalle ominaista aitoa vuorovaikutusta (interaction) ja dialogia. Näin osapuolet voivat vaikuttaa yhteistoimintaan ja kehittää sitä yhteisesti sovittuun suuntaan. Tämän kautta vahvistuu haluttu yhteisökulttuuri, joka koostuu ajan kuluessa syntyneestä työyhteisön tavasta toimia ja sen yhteisistä arvoista ja uskomuksista. Verkostorakenne välittää tietoja ja sosiaalisia suhteita nopeammin kuin mikään muu tunnettu organisoitumisen muoto ja luo uusia haasteita organisaation formaalille sisäiselle viestinnälle, koska tieto ja viestintä eivät ole enää samalla tavalla organisaation kontrolloitavissa kuten ennen. Olenaiseksi onkin noussut tiedon ajantasaisuus ja saatavuuden nopeus (Juholin 2006, 140.)

Åbergin (2000) mukaan työyhteisö (työorganisaatio) on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevien voimavarojen (resurssien) säätelyn kautta. Tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista työn ja vallan jakamisen kautta sekä viestinnän rakenteistamisen eli strukturoinnin kautta. Yhteisön toimintaan vaikuttaa työyhteisön kulttuuri, joka on vuorovaikutuksen kautta syntynyt yhteinen käsitys asioiden tilasta. (Åberg 2000, 56.)

Tavat tehdä työtä, työyhteisöjen toimintamallit ja organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Muutokseen vaikuttavat monet tekijät. Työyhteisöjen muutosten vaikuttavuuteen vaikuttavat Åbergin (2000) mukaan seitsemän erilaista premissiä eli lähtöoletusta. Näitä lähtöoletuksia ovat voimavarat, ihmisryhmittymät, tavoitteellisuus, ennustettavuus, työn- ja vallanjaon toteutuminen, kulttuurien syntyminen ja muuntuminen ja viestinnän rakenteistamisen premissi.

Näiden lähtöoletusten mukaan työyhteisöllä on käytettävissä erilaisia resursseja, voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseen ja näitä voimavaroja käyttää ihmisryhmittymä työyhteisön hyväksi tiettyä korvausta vastaan. Työyhteisön yhteiset tavoitteet saavutetaan jäsenten työpanoksella. Jäsenten yhdistäessä voimavaransa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, muodostuu tavoitteesta jaettu tahtotila. Yhdessä sovittujen menettelytapojen kautta syntyy toimintaan ennustettavuutta. Työyhteisön työn ja vallan jako ilmenee esimerkiksi työryhminä tai erilaisina hierarkkisina järjestelyinä. Työyhteisön kulttuuri syntyy ajan kanssa ja kuvaa yhteistä käsitystä asiain tilasta ja se on usein hitaasti muuttuva. Työyhteisön viestinnän rakenteistuminen eli strukturoituminen rakentuu työyhteisössä sovittujen sääntöjen pohjalta, kuten siitä mitä ja miten viestitään (Åberg 2000, 55–56). Viestintä ja vuorovaikutus liittyvät kiinteästi organisaation kulttuuriin, sillä viestinnällä ja erityisesti vuorovaikutteisen viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään työyhteisön yhteistä kulttuuria (Juholin 2006, 141).

Åbergin (2000) mukaan organisaatioviestintä on tapahtuma, jossa asioille merkityksien antamisen kautta tulkitaan työyhteisön toimintaan liittyvää asiain tilaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa. Tämä tulkinta saatetaan organisaation jäsenten ja/tai muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, viestit välittävän verkoston kautta. (Åberg 2000, 95.)

Organisaatioviestintää voi tarkastella Juholinin (1999) mukaan kolmen eri paradigman mukaan (Juholin 1999, 59–61), missä johtajakeskeisen eli funktionaalisen paradigman mukaan viestintä on selkeästi johdon työkalu ja se tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Toisena paradigmana hän esittää hallitsemattoman eli dissipatiivisen paradigman, missä lähtökohtana on ajatus, että viestintä on dynaaminen, epälineaarinen tapahtuma ja jota on käytännössä erittäin vaikea hallita. Kolmantena paradigmana Juholin mainitsee vastuullisen ja vuorovaikutteisen eli dialogisen paradigman, johon liittyy yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten aktiivisuus. Kauppakeskuksen organisaatioviestintä on lähimpänä funktionaalista viestintää, mutta on jo selvästi ottamassa vaikutteita ja työkaluja

dialogisempaan suuntaan, minkä tarve korostui myös tämän tutkimuksen luvussa 5 kuvatuissa tuloksissa.

Anssi Siukosaari määrittelee Åbergin (2000) kirjassa, että yhteisöviestintä (organisaatioviestintä) on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, missä tavoitteina ovat oikea ja selkeä yhteisökuvan rakentaminen ja avoimen vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistaminen. Tällöin yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot ovat vuorovaikutteinen ja suora yhteystoiminta, yksisuuntaisempi ja usein välitetty tiedotustoimintaa. (Åberg 2000, 93.)

Artto, Martinsuo ja Kujala (2006) kuvaavat viestintää siten, että se on tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta eri osapuolten ja sidosryhmien välillä ja viestinnässä voidaan käyttää tarkoituksenmukaisimpia välineitä ja kanavia. Viestintä nousee näkyvimmin esille ollessaan puutteellista tai virheellistä. Hyvin onnistunut viestintä on sujuvaa ja jatkuvaa tiedonvaihtoa. Oleellista on, että tiedon vastaanottaja ymmärtää viestin sisällön ja tiedon lähettäjä tietää, että vastaanottaja on ymmärtänyt tiedon lähettäjän tarkoittamalla tavalla. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 232–233.) Kauppakeskusorganisaatiossa verkoston viestintä on haasteellista, koska verkostotyötä vaativat tilanteet ovat lähtökohtaisesti epämääräisiä ja jatkuvasti kehittyviä (Järvensivu 2019, 185).

4.6.4 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on Grönroosin (2009) mukaan johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Työntekijöille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin tarve korostuu inhimillisten vuorovaikutustarpeiden kasvaessa. Sisäinen markkinointi mahdollistaa entistä tehokkaammin monien toimintojen välisten toimenpiteiden johtamisen kohti yhteistä tavoitetta. (Grönroos 2009, 444–449.)

Kauppakeskuksen ja verkoston sisäisten työntekijöiden välisten suhteiden välin hämärtyessä vuokralaisista ja arvoverkon toimijoista muodostuu yksi vuorovaikutteinen verkosto-organisaatio, jossa luodaan yhdessä arvoa kauppakeskuksen kuluttaja-asiakkaille vuorovaikutteisissa suhteissa. Voidaan ajatella, että sisäisen markkinoinnin onnistuessa vuokralaiset ovat tyytyväisiä työympäristöönsä ja keskinäisiin suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasolla toimivien vuokralaiskollegoiden, verkoston sidosryhmien, kauppakeskuksen

omistajan ja kauppakeskusjohdon kanssa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on vahvistaa sisäistä yhteishenkeä, tiedonkulkua, asiakaskeskeisyyttä, palveluhenkisyttä ja tyytyväisyyttä ja vaikuttaa sisäisen tyytyväisyyden kautta ulkoisten asiakkaiden saamaan palvelukokemukseen. (Grönroos 2009, 444–449.)

4.7 Vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot

Rouhiainen-Neunhäuserer on määritellyt johtajalle merkityksellisiksi vuorovaikutustaidoiksi vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen sekä verkostoitumisen taidot. Lisäksi johtajalle tärkeitä taitoja ovat tiedonhallinnan taidot, ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot, emotionaalisen tuen taidot, konfliktinhallinnan taidot, neuvottelutaidot sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 42.)

Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan johtamisen ytimessä on vuorovaikutus. Tämä perustuu ajatukseen, että johtajan työ koostuu pääasiassa erilaisista vuorovaikutustilanteista eri tahojen kanssa, kuten työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Johtamistyötä tehdään jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja työn tulokset toteutuvat pääosin vuorovaikutuksen kautta. Kun puhutaan vuorovaikutusjohtamisesta, vuorovaikutus on osa johtamistyyliä. Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan johtamista ei ole ilman vuorovaikutusta, sillä johtajan ja alaisen välinen suhde perustuu aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutus on viestintää, joka tehdään näkyväksi ihmisten välisellä viestinnällä. Se ei ole koskaan suoraviivainen prosessi, koska siihen sisältyy sanallista ja sanatonta viestien vaihtoa eri tavoin ja erilaisten ihmisten välillä. Vuorovaikutukseen kuuluu viestien vastaanotto ja reagointi saatuihin viesteihin. Onnistunut vuorovaikutus sisältää vastavuoroisuutta, osapuolten reagoitua ja yhteisymmärrystä siitä, miten keskinäinen viestintä on ymmärretty tai miten sitä käsitellään. Vuorovaikutus on puhumisen, kirjoittamisen ja kuuntelun lisäksi myös esimerkiksi sisältöjen ja kuvien vaihdantaa. Erilaiset vuorovaikutuksen tavat vuorottelevat organisaatioiden virallisten ja epävirallisten viestintätapojen ja -kanavien mukaan. Vuorovaikutustaitoja voi opetella. Vuorovaikutustaito on vuorovaikutusosaamista. Se on viestinnällistä, opittua vaihdantaa, joka muodostuu henkilön tiedoista, taidoista, motivaatiosta, ja ymmärryksestä, miten hän osaamistaan soveltaa toisen ihmisen kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Esimerkiksi viestinnällisesti taitava

kauppakeskusmanageri käyttää tietojaan viestinnän suunnitteluun, ennakointiin, säätelyyn ja arviointiin ja vuorovaikutusosaamista sisällöistä kommunikoimiseen dialogia hyödyntäen.

Hyvä vuorovaikutusosaaminen edellyttää kognitiivista eli tiedostavaa osaamista, kuten kognitiivista erottelua ja toisen näkökulman huomioon ottamista tai oman toimintansa ja ajattelumallien monitorointia. Vuorovaikutusosaamisen mittareina pidetään tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, mikä näkyy siinä, miten nopeasti henkilöt pääsevät yhteisymmärrykseen ja toivottuun lopputulokseen käsittelemästään asiasta. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa syntyy toivottu tulos (Isotalus & Rajalahti 2017.) Kauppakeskusorganisaatiossa yhteisön keskinäistä vuorovaikutusosaamista on mahdollista arvioida muun muassa sisäisten palaverien sujuvuudessa tehokkuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja yhteisymmärryksen saavuttamisessa.

Kauppakeskuksen verkoston jäsenten tehtävänä on tuoda vuorovaikutukseen merkityksellistä sisältöä. Ilman sitoutuneiden verkostojäsenten panosta verkoston lisäarvo jää saavuttamatta. Onkin hyvä arvioida, mitkä toimintatavat edistävät tai puuttuessaan heikentävät verkoston toiminnan tuloksellisuutta. Parhaimmillaan verkoston jäsenet toimivat vuorovaikutustilanteissa strategisen tahtotilan positiivisina sanansaattajina ja edistävät yhteistyön kautta yhteistä tavoitetta. Kauppakeskusorganisaatiossa on tunnistettavissa niin aktiivisia/äänekkäitä kuin passiivisia/hiljaisia vuorovaikutukseen osallistujia. Aktiivisilla/äänekkäillä osallistujilla on usein enemmän kyvykkyyttä ilmaista itseään esimerkiksi yhteisissä kokouksissa, jolloin kauppakeskusmanagerin tehtävänä on huolehtia, että myös passiiviset/hiljaiset vuokralaiset saisivat äänensä kuuluville luomalla kokouksiin turvallisen ilmapiirin.

Vuorovaikutuksen avulla kauppakeskuksen aroverkon jäsenet voivat yhdistää tietoaan ja osaamistaan. Vuorovaikutus auttaa määrittelemään mikä tieto on luotettavaa, relevanttia ja käyttökelpoista tietoa, mutta myös erottamaan, mitä tietoa ei kannata käyttää. Vuorovaikutus tekee ryhmän keskinäisen toiminnan kontrolloinnin mahdolliseksi ja helpottaa mahdollisten virhetulkintojen oikaisemisessa. (Huotari ym. 2005, 87.)

4.7.1 Verkostot vuorovaikutussuhteina

Verkostot vuorovaikutussuhteina ovat yksi yritysverkostojen peruselementeistä. Organisaatioiden väliset vuorovaikutussuhteet muodostavat verkostojen perustan, missä vuorovaikutuksellisten suhteiden avulla yritykset oppivat tuntemaan toistensa erityisosaamisen ja toimintatavat, ja missä suhteiden kautta opitaan ymmärtämään miten kukin voi parhaiten hyödyntää toinen toistensa palveluita ja osaamista (Möller ym. 2009, 222.) Organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavat Möllerin ym. (2009) mukaan muun muassa, onko suhde suora vai epäsuora ja ovatko tavoitteet yhteneviä vai ristiriitaisia. Lisäksi suhteisiin vaikuttavat, kuinka riippuvaisia osapuolet ovat toistensa osaamisesta tai palveluista ja millaisia toiminnallisia ja esimerkiksi taloudellisia sidoksia yritysten välillä on tai miten paljon voimavarojan yritysten välisen suhteen kehittäminen vaatii. Tärkeässä roolissa on myös se, millainen ilmapiiri yritysten keskinäisissä suhteissa vallitsee. Ilmapiirillä on suora vaikutus osapuolten luottamuksen ja sitoutumisen asteeseen. Kauppakeskusmanagerilla on mahdollisuus vaikuttaa kauppakeskuksen verkoston välisiin suhteisiin muun muassa kutsumalla verkoston jäseniä säännöllisesti vuokralaiskokouksiin, joissa toimijoilla on mahdollisuus tulla kerta kerran jälkeen tutummiksi keskenään ja sitä kautta kasvattaa keskinäistä tuntemista, luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

4.7.2 Verkostovuorovaikutus

Verkostojen yhteistyön onnistuminen edellyttää mahdollisimman sujuvaa tiedonkulkua ja hyvää vuorovaikutusta, koska se mahdollistaa tavoiteltavien synergiaetujen saavutettavuuden. Vuorovaikutukselta vaaditaan avoimuutta ja aitoa dialogisuutta, jotta se onnistuu optimaalisesti. Verkostotyössä kaiken keskiössä on verkoston jäsenten yhdessä ajatteleminen ja keskinäinen laadukas vuorovaikutus. Vuorovaikutus verkostoissa on parhaimmillaan silloin, kun jokainen verkoston jäsen on valmis jakamaan omaa osaamistaan ja arvostamaan toisten osaamista. Jotta tällainen yhteistyö verkostoissa olisi mahdollista, on esimerkiksi avoimuuden ja luottamuksen edellytysten täytyttävä. Verkostojäsenten oletetaan olevan tasavertaisia ja tiedon kulkevan sujuvasti ja vuorovaikutuksen olevan mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa. Ihannetilassa vuorovaikutuksessa toimiva verkostoyhteisö voi kertoa tavoitteistaan ja tahtotiloistaan läpinäkyvästi ja jakaa hallussaan olevaa tietoa turvallisista mielin. Myös ristiriitoja herättävistä aiheista voidaan keskustella sellaisina kuin ne ovat yhteisymmärryksen kasvattamiseksi. (Harmaja 2019, 20–21.)

Verkostotyössä hiljaisen ja uuden tiedon näkyväksi tekeminen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen on tärkeää. Tiedon muotoilulla ja saavutettavuuden helppoudella on paljon merkitystä. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on viestintäkanavien, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä muodostuva kokonaisuus (Åberg 2000, 283). Yhteisön viestinnästä vastaavan kauppakeskusmanagerin tehtävä on vastata käytännössä työyhteisön informoinnista, viestinnän koordinoinnista ja tiedon hallinnoinnista siten, että sekä työyhteisö että siihen liittyvä verkosto saa ajankohtaista ja oman toimintansa kannalta sellaista oleellista tietoa, joka edesauttaa työyhteisön ja liiketoiminnan tavoitteiden täyttymistä. Jokaisen tulisi tietää, mistä elintärkeitä ja/tai kriittiset tiedot kuhunkin käsillä olevaan asiaan liittyen löytyvät mahdollisimman nopeasti (Hiila ym. 2019, 203).

Vuorovaikutuksen syntymiseen tarvitaan virallisia ja epävirallisia tilanteita ja tilaisuuksia, joiden muodostumisessa organisaation johto toimii mahdollistajana. Organisaation oma henkilöstö toimii sekä yleisönä että työkaluna organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Virallisia tilanteita vuorovaikutukseen syntyy kokouksissa ja palaverissa, epävirallisia tilanteita esimerkiksi niin sanotuissa käytäväkeskusteluissa. Isotalus ja Rajalahti (2017) haastattelivat Vuorovaikutus johtajan työssä -kirjaansa varten suurten organisaatioiden johtajia. Näissä haastatteluissa ilmeni, että yhteistyökumppaneiden kanssa käytävää vuorovaikutusta ei pidetty yhtä merkityksellisenä kuin oman organisaation henkilökunnan kanssa käytävää vuorovaikutusta. Tähän ajatusmalliin on kauppakeskusmanagerin hyvä kiinnittää huomiota ja välttää vähättelevää asennetta, sillä modernin ja arvoa luovan verkoston johtamisen näkökulmasta verkostojäsenet ovat liiketoiminnalle arvokkaita resursseja ja tasavertaisia kumppaneita.

Verkostoissa, organisaatioissa ja niiden lähipiirissä tapahtuu paljon johtamatonta (spontaaneja) vuorovaikutusta ja vuorovaikutustilanteita, joita ei voi eikä ole tarpeen kontrolloida (Juholin 2006, 44–45). Näissä tilanteissa ihmiset vaihtavat ajatuksia, tietoa ja osaamista ilman erikseen järjestettyjä tilaisuuksia ja kasvattavat keskinäistä tuntemista ja luottamusta, mikä on verkostotyölle merkityksellistä. Tällaisille luonnollisille vuorovaikutustilanteille voisi ajatella luotavan myös kauppakeskusympäristössä parempia mahdollisuuksia, esimerkiksi mahdollistamalla kauppakeskuksen vuokralaisille yhteinen sosiaalitali, jossa vuokralaiset voivat tavata koko yhteisön jäseniä kaikille yhteisessä tilassa. Tällöin luonnollinen vuorovaikutus mahdollistuu aivan eri tavalla kuin liikkeiden takahuoneiden sosiaalitaloissa, missä kunkin liikkeen vain omat työntekijät kohtaavat toisensa.

Yhteisessä tilassa mahdollistuisi myös vuokralaisten toivoma välittömämpi kauppakeskusmanagerin kohtaaminen ja vuorovaikutus ilman erillistä ajanvarausta luonnollisen ja sattumanvaraisen kohtaamisen kautta.

4.7.3 Dialogi verkostovuorovaikutuksessa

Jotta verkostojen keskinäinen vuorovaikutus olisi eteenpäin vievää ja ajattelua kehittävä, verkostovuorovaikutuksen tulisi noudattaa dialogisuuden periaatteita. Isaacs´n (2001) mukaan dialogi on kehittänyt vuorovaikutusta. Dialogissa uuden luominen edellyttää yhteistyöltä tasavertaista ja toisen osapuolen näkemystä kunnioittavaa vuorovaikutussuhdetta. Dialogissa toisen kuuntelu, avoin ja suora kommunikaatio, malttaminen ja ajatusten omistajuudesta luopuminen korostuvat. Huomioitavaa on, että debatointi tai yksittäisten agendojen väliset jännitteet estävät synergiaetujen saavuttamisen. (Isaacs 2001, 39–42.) Hackselius-Fonsén (2017) korostaa, että sisäinen ja ulkoinen kulttuuri rakentuvat yhteistyössä muiden kanssa. Se ilmentyy muun muassa sanattomissa oletuksissa, tiedostamattomassa ymmärryksessä, toiminnan laadussa ja brändissä, jotka ovat kytköksissä niihin verkostoihin joihin yritys on strategisesti päättänyt sitoutua. (Hackselius-Fonsén 2017, 89.) Vartiainen ja Raisio (2020) mukaan dialogin rakentaminen perustuu avoimeen ja luottamusta lisäämään pyrkivään vuorovaikutukseen, missä omaa näkemystä ei julisteta, vaan pyritään kuuntelemaan ja ymmärtämään toisia osapuolia, jolloin myös ristiriitojen syntymistä voidaan ehkäistä (Vartiainen & Raisio 2020, 153).

4.8 Verkostotoiminnan johtamisen onnistumisen arviointi

Harmajan (2019) mukaan verkostotoiminta on usein huomattavasti dynaamisempaa kuin toiminta hierarkkisessa organisaatiossa ja siksi toiminnan arvioinnin elementtejä tulisi kytkeä arjen prosesseihin esimerkiksi refleктоimalla, miten yhdessä on onnistuttu ja mitä on opittu. Hyvin suunniteltu toiminta on selkeämpää ja sen helpompaa on myös sen toiminnan arviointi. Verkostojohtamisen oppaan (2019) mukaan arviointia kannattaa tehdä suhteessa toimintasuunnitelmaan, mutta myös verkostojohtamisen neljään tasoon: sisältö, prosessit, vuorovaikutus ja jäsenet (Harmaja 2019, 36). Kauppakeskusympäristössä viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamista voidaan arvioida vastaavasti; onko jaettu sisältö relevanttia, onko tietoa jaettu sovitun prosessin mukaan ja onko verkoston jäsenillä mahdollisuus reagoida ja ottaa kantaa sisältöön sekä onko tieto saavuttanut kaikki halutut tahot toivotulla ja ymmärrettävällä tavalla.

Verkostoa voidaan arvioida myös eri toimijoiden näkökulmasta: mitä verkosto on tuottanut yksittäiselle verkoston jäsenelle, miten verkostomainen työskentely on onnistunut ja mitä verkoston taustalla olevat organisaatiot ovat saaneet verkostosta. Kauppakeskusmanagerin on hyvä ennakolta sopia verkoston jäsenien kanssa yhteiset laadun mittarit ja tavat reagoida mahdollisiin poikkeamiin. (Harmaja 2019, 38.)

Kauppakeskuksen verkostotyössä kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamista voidaan arvioida esimerkiksi vuokralaistyytyväisyyden kautta, missä onnistumisen mittareina voidaan käyttää kauppakeskuksen strategian tuntemista, osapuolten keskinäistä tuntemista, koko arvoverkon ja vuokralaisten keskinäistä luottamusta sekä sitoutumista kauppakeskuksen liiketoimintastrategiaan, yhteisiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin.

Kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen tarvitaan aktiivista vuorovaikutusta ja yhteistyötä verkoston jäsenten kanssa. Verkostomaisen liiketoiminnan takia kauppakeskusorganisaation kannattaa rakentaa ja tarkastella myös sen kumppanuuskyvykkyyttä. Tämä tarkoittaa kauppakeskusorganisaatiossa yhteistyörakenteiden ja prosessien kehittämistä, nopeaa ja läpinäkyvää tiedon kulkua ja hyvin toimivaa vuorovaikutteista yhteistyötä toimijoiden välillä ja näiden toimintojen seuranta ja mittaamista. Kuten verkottuneen yhteistoiminnan johtaminen, myös kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtaminen vaatii johtamistapojen tarkastelua. On hyvä tarkastella yritysten välistä tiedonjaon toimintamallia, rutiinien kehittämisen tarvetta, sopivaa viestinnän ja vuorovaikuttamisen menetelmien ja kanavien kehittämisen investoinnin tasoa ja riittävyyttä, kumppanuuksien kehittämiseen liittyvien muutosten toimeenpanemiseen liittyvä seikkoja ja arvoverkon kumppaneiden odotusten ymmärtämisen tasoa. (Valkokari ym. 2009, 156.)

Koska johtaminen verkostoissa on vaikuttamista toisiin toimijoihin, eli kauppakeskus kontekstissa keskusyrityksenä toimivan manageerausyrityksen ja sitä edustavan kauppakeskusmanagerin vaikuttamista vuokralaisiin ja sidosryhmiin, voidaan kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamista arvioida kyvykkyytenä motivoida, aktivoida ja ohjata verkoston jäseniä kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Kauppakeskusmanagerin vaikuttamisen keinot liittyvät luottamuksellisiin vuorovaikutussuhteisiin, oikea-aikaiseen ja ymmärrettävään viestintään ja vakuutteluun. Viestintätoimiston rooli kauppakeskuksen yhteistoimintaan liittyvän vaikuttamistyön tukena voisi olla suurempi viestinnän ja vuorovaikutuksen

johtamisen muotoilussa, kanavien kehittämisessä ja toteuttamisessa ja onnistumisen ja yhteistoimintatyytyväisyyden mittaamisessa.

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Aineistosta löytyi sisällönanalyysin menetelmällä vuokralaisille toinen toistaan tärkeämpiä aiheita. Lisäksi avoimia vastauksia tukivat kvantitatiiviset eli määrälliset tulokset aiheen merkityksellisyydestä ja tärkeydestä vuokralaiselle. Luvun alussa on lyhyt kertaus tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä ja miten tutkijana lähdin kasvattamaan ymmärrystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lopuksi tämän luvun lopussa esitetään tulokset aihepiireittäin.

5.1 Kehitystyön tavoitteiden toteutuminen

Kehitystyön tavoitteiksi asetettiin kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli viestintätoimiston osaamispääoman eli ymmärryksen kasvattaminen kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen. Tätä ymmärrystä lähdin tutkijana kasvattamaan perehtymällä verkostojohtamisen ja viestinnän johtamisen kirjallisuuteen ja syventämään ymmärrystä aiheeseen liittyen asiakkaan aidossa kauppakeskusympäristössä haastatteleamalla vuokralaisia. Tavoitteena oli saada tietoa nopeasti (lyhyen aikavälin tavoite).

Toisena tavoitteena oli strategisen ja konseptisuunnittelutyön kyvykkyyden kasvattaminen, jossa tavoitteena on suunnitella entistä täsmällisempiä vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavia viestinnän ratkaisuja kauppakeskusjohtamisen tueksi. Tämän tavoitteen toteutumista haettiin asiakkaiden haasteiden syvemmän ymmärryksen ja tunnistamisen kautta. Tavoitteena oli kehittää jatkuvaa ja oikea-aikaista kyvykkyyttä vastata asiakkaan tarpeisiin kohdistetusti.

Kolmantena tavoitteena oli ymmärryksen kautta viestintätoimiston yhteistyön ja asiantuntija-aseman vahvistaminen kauppakeskuksen verkoston strategisena viestintäkumppanina. Tämän tavoitteen toteutumista haettiin keskinäisen paremman tuntemisen, luottamuksen ja molemmin puolisen sitoutumisen kehittymisen kautta pitkällä aikavälillä.

Näitä tavoitteista syntyi kehityshankkeen keskeinen tutkimuskysymys, miten viestintätoimiston asiantuntija voi auttaa käytännön tasolla kauppakeskusmanageria viestinnän ja

vuorovaikutuksen johtamisessa. Tutkimuskysymystä tukevilla alakysymyksillä pyrin selvittämään, mitä taustatietoa minun tulisi selvittää voidakseni vastata varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Nämä alakysymykset olivat, mistä tekijöistä kauppakeskuksen hyvä yhteistoiminta muodostuu ja miten yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen voi vaikuttaa niin, että se kasvattaa vuokralaistyytyväisyyttä.

Käyn seuraavissa kappaleissa läpi teemahaastattelun teemat ja tulokset.

5.2 Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat ja tulokset

Olen seuraavaksi kuvannut tutkimuksen pääkysymystasot eli teemat, kysymykset ja niihin saadut sisällönanalyysin menetelmin tai määrällisen arvioinnin kautta saadut vastaukset. Pääteemoja oli kaksi, joiden alla oli useita teemaan liittyviä kysymyksiä. Laadullisten kysymysten kautta haettiin syvempää ymmärrystä ja määrällisten kysymysten kautta haettiin tarkempaa käsitystä asian merkityksellisyydestä. Tulokset on esitetty numeraalisesti ja sanapilvikuvioina. Joihinkin vastauksiin on tuotu asiayhteyteen liittyvä vuokralaisen tai managerin sitaatti kuvaamaan asiaan liittyviä ajatuksia. Tutkimuksen kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Tutkimuksen pääkysymystasoina eli teemoina olivat

- Kauppakeskuksen yhteistoiminta, teema 1 ja
- kauppakeskuksen sisäinen vuokralaisviestintä, teema 2.

5.2.1 Teema 1, kauppakeskuksen yhteistoiminta aihealueittain

Aihe 1: Kauppakeskuksen yhteistoiminnan vaikutus omaan toimintaan nähden

Yhteistoiminnan nykytilaa ja sen merkitystä vuokralaisille kysyttiin kysymyksellä, millainen vaikutus yhteistoiminnalla on omaan toimintaasi nähden listattujen toimijoiden kanssa, kun määrälliset arvot olivat 1 = ei vaikutusta, 2 = jonkin verran vaikutusta, 3 = paljon vaikutusta ja 4 = erittäin paljon vaikutusta.

Kysymykseen, millainen vaikutus yhteistoiminnalla on kauppakeskuksessa toimivan kauppiaan omaan toimintaan nähden, kun toimijoina olivat siivous-, huolto-, vartiointi- ja manageerausyhtiö, sekä kiinteistön omistaja ja mainos(viestintä)toimisto ja vuokralaiset,

saatiin vastaukseksi, että vuokralaiset kokivat omaan toimintaansa nähden manageriyhtiön, mainos(viestintä)toimiston ja toiset vuokralaiset erittäin paljon tai paljon (arvot 3–4) vaikuttaviksi toimijoiksi. Muiden toimijoiden vaikutuksen merkitys jäi arvojen 2–3 välille eli muiden sidosryhmien vaikutus vuokralaisten toimintaan oli vähäinen.

Yhteistoiminnan laadulla ja sujuvuudella oli merkitystä melko tasaisesti kaikkien arvoverkoston osapuolien suuntaan, mutta vuorovaikutussuhteet vuokralaisten keskinäisiin väleihin, kauppakeskusmanageriin ja viestintätoimistoon korostuivat jonkin verran.

Kysyttäessä kauppakeskusmanagerilta, miten tärkeänä hän arvioi arvoverkossa toimivien vaikutuksen olevan vuokralaisille, vastaus erosi hieman siltä osin, että manageri arvioi verkostokumppaneiden vaikutuksen arvon olevan vähäisempi vuokralaisille yhteistoiminnan osalta kuin miten vuokralaiset sen kokivat. Toisin sanoen tämä esille tullut havainto yhteistoiminnan osapuolten suhteiden tärkeydestä vuokralaisille on yhteistoiminnan sujuvuuden näkökulmasta managerin oletusta hieman tärkeämpi ja siksi yksi yhteistoiminnan johtamisen vaikuttamispiste, johon manageri voisi toiminnallaan vaikuttaa esimerkiksi sisäisen markkinoinnin kautta.

Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työyhteisön jäsenten kohtelusta asiakkaina (Grönroos 2009, 448). Tämä ajattelumalli on sovellettavissa myös kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamiseen. Sisäisen markkinoinnin ja viestinnän tärkeyden ja vaikuttamispisteiden merkityksen ymmärtäminen antaa johdolle mahdollisuuden suunnitella sisäisiä toimenpiteitä ja lähestyä niitä järjestelmällisemmin. Tällä lähestymistavalla myös kauppakeskuksen yhteistoiminnan johtamisesta syntyy vaikuttavampaa ja asiakaskeisempää. Viestintätoimistolle tämä merkitsee mahdollisuuksia auttaa kauppakeskusmanageria viestimään kauppakeskusvuokraisille ja sidosryhmille tärkeistä asioista entistä ymmärrettävämmin ja houkuttelevammin.

“Vuokralaisten väliseen yhteistyöhön ollaan varsin tyytyväisiä. Markkinointiin halutaan vaikuttaa itse enemmän. Lisäksi toivotaan, että markkinointi ja manageri esittelevät kokouksissa enemmän tulevia kampanjoita ja tuloksia.” Vuokralainen

Aihe 2: Tekijät, joista hyvä kauppakeskuksen yhteistoiminta muodostuu

Kun kysyttiin, mistä tekijöistä hyvä kauppakeskuksen yhteistoiminta vastaajien mielestä muodostuu, saatiin vastaukseksi muun muassa, että kokonaisuuteen vaikuttavat kaikki tekijät tiedottamisesta kokouksiin, mutta ajankohtaisen ja oikeellisen tiedon saanti on

tärkeässä roolissa. Hyvän yhteistoiminnan tunnusmerkkejä vuokralaisille olivat muun muassa hyvät keskinäiset suhteet sidosryhmien kesken, joka toteutuu Järvensivun (2019) mukaan hyvän keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen mukaan (Järvensivu 2019, 61–62), sekä riittävä määrä tapaamisia kauppakeskusmanagerin kanssa. Lisäksi haastatteluissa korostui, että saatujen materiaalien tulee olla ymmärrettäviä (kuvio 14). Åberg (2000) kuvaa, että vuorovaikutteinen viestintä on tehokasta silloin, kun kumpikin osapuoli kokee saaneensa viestintätilanteessa hyötyä ja että viestintä on tulkittavissa lähettäjän aikomalla tavalla. Viestin ymmärrettävyyden lisäksi lähettäjää hyödyttää, että viesti on kiinnostavalla tavalla ilmaistu, koska jos sanoma ei ole kiinnostava, vastaanottaja ei välttämättä reagoi siihen toivotulla tavalla. (Åberg 2000, 49.)

Viestintätoimiston näkökulmasta materiaalien ymmärrettävyyteen vaikuttaminen on yksi sen vaikuttamispisteistä. Hyvin suunniteltu sisäinen viestintä ja siihen liittyvät materiaalit vähentävät ymmärtämättömyyttä, epävarmuutta ja epätietoisuutta. Hyvin suunniteltuna viestintä ja viestintämateriaalit vahvistavat keskinäistä luottamusta. Viestinnän puuttumista pidetään usein kielteisenä viestintänä (Grönroos 2009, 362). Myös ikävistä asioista on siksi tärkeää viestiä, koska tiedon pimittäminen herättää kielteisiä mielikuvia ja vaikuttaa heikentävästi yhteistoimintaan.

Haastattelussa ilmeni, että yhteinen asenne, tunne aidosta yhteistoimintaverkoston välisestä yhteistyöstä ja läsnäolosta, riittävän ja merkityksellisen tiedon saanti, sekä aktiivinen yhteistyö korostuivat merkityksellisinä asioina hyvän sisäisen yhteistoiminnan tekijöinä.

Vuokralaiset kaipasivat tutkimuksen mukaan enemmän tietoa voidakseen osaltaan arvioida vaikutuksia omaan liiketoimintaansa nähden ja lopulta kuluttaja-asiakkaiden kävijämääriin ja ostohalukkuuteen yhteisen vahvan kauppakeskuskokemuksen ja brändin alla. Kauppakeskuksen omistajalle ja managerille arvokasta tietoa on, että vuokralaisilla oli vahva tahtotila vaikuttaa yhteisesti kauppakeskuksen menestymiseen, koska sitä kautta heidän oma liiketoimintansa voi hyvin ja kehittyä (kuvio 14).



Kuvio 14. Sisällönanalyysin menetelmällä luotu sanapilvi kuvaa niitä tekijöitä, joista tutkimuksen mukaan muodostuu hyvä sisäinen yhteistoiminta kauppakeskuksessa.

“Yhteistoiminta koetaan tärkeänä ja myös sen merkitys ymmärretään. Yrittäjät haluavat lisää vuorovaikutteisuutta yhteisiin tapaamisiin sekä päätösten jälkeen nopeita toimenpiteitä. Halutaan tulla kuulluksi.” Vuokralainen

“Jotkut ovat aktiivisia kehittämään yhteistoimintaa, mutta suurimmalla osalla energia menee oman toiminnan pyörittämiseen. Vinkkien jakaminen, millä toimenpiteillä on esim. saanut lisää myyntiä, loisi myös hyvää ilmapiiriä.” Manageri

Aihe 3: Tapoja, joilla vuokralainen itse haluaisi vaikuttaa yhteistoiminnan kehittämiseen.

Kun kysyttiin, millä tavoin vuokralainen itse haluaisi vaikuttaa yhteistoiminnan kehittämiseen, saatiin hyvin vaihtelevia vastauksia (kuvio 15). Vastauksissa kuitenkin korostui yhteistyöasenne (puhalletaan yhteen hiileen) ja aktivoituminen (päätetään ja toimitaan), sekä vuorovaikutus (asioista puhuminen, mielipiteiden kuuleminen) ja tiedon jakaminen (johtajuutta, strategian terävöittämistä, enemmän tietoa ja yhteistä ideointia). Näissä vastauksissa on Möllerin ym. (2009) kuvaamaa yhteneväisyyttä verkostomaiseen toimintamalliin, missä verkostomaiseen toimintaan liitetään kysymyksiä siitä, kuinka hyvin kukin yritys tuntee verkon tavoitteet, on selvillä omasta roolistaan ja siihen liittyvistä vastuista ja avaintehtävistä, saa toimintansa ohjaukseen tarvittavaa ja oikea-aikaista tietoa muun muassa toiminnan mahdollisista muutoksista. (Möller ym. 2009, 74–75.)

Vuokralaisilla oli myös vahva tahtotila itse vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoimintaan, sillä molempien kauppakeskusten vastaajista 67% halusi itse vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoimintaan. Vuokralaisista 23% halusi ehkä vaikuttaa ja 10% ei halunnut vaikuttaa yhteistoimintaan itse. Vaikuttamishaluun vaikutti muun muassa ajan puute, kun monissa liikkeissä henkilökuntaa on ylipäättään vähän. Verkostoteorioiden mukaan verkostossa toimimiselle tyypillistä on, että jäsenyritykset haluavat tuoda esille oman mieliteensä ryhmässä, vaikuttaa riittävästi verkon johtamiseen ja toimintaan ja toivoo verkon johdolta jäsenten osaamisen hyödyntämistä (Möller ym. 2009, 75).

Vastausten perusteella tutkijana tunnistin viestintätoimiston vaikuttamispisteiksi tässä yhteydessä mahdollisuuden aktiivisempaan osallistumiseen kauppakeskuksen yhteistoiminnan sisäisiin kokouksiin osana tiedon jakamista ja avun tarjoamisen kauppakeskusmanagerille muun muassa fasilitoijaksi kauppakeskusten sisäisiin kuulemis- ja ideointipalavereihin. Lisäksi viestintätoimiston osaaminen visualisoida tärkeitä asioita lisäisi aihealueiden kiinnostavuutta ja ymmärrettävyyttä.

“Yksi tapa on esimerkiksi, että osallistuu kokouksiin ja on aktiivinen tuomaan esille niitä asioita, mitä kokee haasteellisena.” Vuokralainen

“Kaikki sitoutuu siihen mitä sovitaan eikä niin, että jos järjestetään jotain, niin on kaksi osallistujaa.” Vuokralainen

“Oma rooli on toki se, että tarkoitus on pitää hyvä maine ja sillä tavalla ruokkia tätä yhteistyötä.” Vuokralainen

“En ole ollut kokouksissa koska ei ole ollut aikaa.” Vuokralainen
“Aktiivisuus yhteisissä kokouksissa, tapahtumien järjestäminen omalta osaltamme ja ideointi sikäli kuin ajatuksia putkahtaa. Ja toimiminen yhteisesti sovitulla tavalla.” Vuokralainen

Kun kysyttiin, minkä arvosanan vuokralainen antaisi nykyiselle yhteistoiminnalle, yli puolet (52%) vuokralaisista piti kauppakeskuksen nykyistä yhteistoiminnan tasoa hyvänä ja 38% välttävänä. 10% vastaajista piti yhteistoiminnan tasoa heikkona. Vuokralaisten tyytymättömyys kohdistui enimmäkseen omakohtaiseen kokemukseen, että vuorovaikutus oli ollut liian vähäistä, oli kyseessä sitten manageritaho, markkinointi- ja viestintätaho tai huoltoyhtiö tai muu yhteistoiminnan toimijaosapuoli. Lisäksi tiedon haluttiin kulkevan nopeasti tai nopeammin ja näkyvästi. Lisäksi tiedon haluttiin olevan saavutettavissa mahdollisimman helposti.

Kauppakeskusorganisaatio on verkostomainen ja siinä on lukuisia jäseniä, jolloin sisäisten kontaktien ja suhteiden verkosto on monimuotoisempi ja siksi verkoston jäsenille, ja tässä yhteydessä erityisesti vuokralaisille on tärkeää tietää, mistä heille tärkeät tiedot löytyvät (Hiila ym. 2019, 203).

Vuokralaisten vastaukset vahvistavat Järvensivun (2019) kuvaamaa mallia verkostojen johtamisen yleisestä viitekehyksestä, joka on kuvattu aikaisemmin kuviossa 12. Sen mukaan verkostotyön edellytyksiin kuuluvat muun muassa keskinäinen tunteminen ja vastavuoroisuus ja verkoston toimivuutta edistävät hyvä tiedonkulku ja dialogisuus (Järvensivu 2019, 228). Kauppakeskuskontekstissa vuorovaikutuksen lisäämisen toteutuminen kohdistuu pääasiassa kauppakeskusmanagerin vastuulle ja siihen luonnollisesti vaikuttaa managerin ajankäyttöön liittyvät reunaehdot. Vuorovaikutuskanavien kehittämisen kautta olisi mahdollista luoda parempia edellytyksiä vuorovaikutuskokemukseen. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu, mitä vuokralaiset tutkimuksen mukaan odottavat yhteistoiminnan viestintäkanavilta.

5.2.2 Teema 2, kauppakeskuksen sisäinen vuokralaisviestintä

Aihepiiri 1: Yhteistoiminnan viestinnän ensisijaiset kanavat ja välineet.

Kun vuokralaisilta kysyttiin, millä viestinnän välineellä tai keinolla he haluaisivat kauppakeskusmanagerin olevan heihin ensisijaisesti yhteydessä yhteistoimintaan liittyen, korostui vastauksissa henkilökohtaiset kohtaamiset joko kasvotusten tai puhelimitse, mikä vahvistaa havaintoa vuorovaikutuksen kokemuksen tarpeesta (kuvio 16). Lisäksi esille tulivat kanavina sähköposti sekä käytössä oleva järjestelmä Hyperin, jonka kuitenkin

vuokralaiset kokivat yksisuuntaiseksi viestintävälineeksi ja myynnin raportointikanavaksi.



Kuvio 16. Sisällönanalyysin menetelmällä luotu sanapilvi kuvaa niitä kanavia ja välineitä, joiden kautta vuokralaiset halusivat kauppakeskusmanagerin olevan ensisijaisesti yhteydessä heihin.

“Hyperin on ihan okoo, mutta kiireellisissä asioissa sähköpostitse, kasvotusten ja puhelimitse. En ehdi koko ajan seurailta Hyperiniä, kun sinne pitää erikseen kirjautua.” Vuokralainen

“Hyperin ei ole tämän päivän työkalu” Vuokralainen

Sisäiseen viestintään käytettävältä kanavalta / välineeltä toivottiin ominaisuutena enemmän interaktiivisuutta, kaksisuuntaisia viestintämahdollisuuksia ja mahdollisuutta esittää myös kysymyksiä eli nämä vastaukset heijastivat vuorovaikutusteorioita, joita kuvasin kappaleessa 4.7, missä kuvattiin onnistuneen vuorovaikutuksen sisältävän vastavuoroisuutta, osapuolten reagoitua ja yhteisymmärrystä siitä, miten keskinäinen viestintä on ymmärretty tai miten sitä käsitellään. Vuorovaikutus on puhumisen, kirjoittamisen ja kuuntelun lisäksi myös esimerkiksi sisältöjen ja kuvien vaihdantaa. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Kauppakeskusorganisaation kannattaa käyttää virallisia ja epävirallisia viestintätapoja ja -kanavia tilanteen mukaan, mutta myös huomioida viestinnän kohderyhmän toiveita ja tarpeita käytettävän kanavan suhteen.

Kauppakeskuksen vuokralaiset toivoivat tutkimuksen mukaan viestinnän kanavan / työkalun sisältävän myös räätälöitäviä ominaisuuksia, kuten muistutusviestintämahdollisuutta esimerkiksi palaveriin osallistumisesta tai videotervehdysominaisuuksia. Vuokralaisten vastauksissa korostui tietoisuus moderneista viestintävälineistä ja mahdollisuuksista, joita toivottiin hyödynnettävän kauppakeskuksen yhteistoiminnan vuorovaikutuksellisemman kokemuksen kehittämisessä. Tämä havainto on tärkeä kauppakeskusomistajan ja manageritahon miettiessä kauppakeskuksen tulevaisuuden kehityshankkeita; vuokralaisten paremman vuokralaistyytyväisyyden näkökulmasta moderneille sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kanaville ja välineille on aitoa tarvetta. Asiantuntevan viestintätoimiston teknologiset tiedot ja kokemus moderneista ja vuorovaikutuksellisista viestintäjärjestelmistä ovat tässä yhteydessä erittäin hyödyllisiä, jos/kun omistaja ja manageri harkitsevat vuorovaikutuskanavien ja järjestelmien kehittämistä, jota viestintätoimistona suosittelemme.

Aihepiiri 2: Markkinointiin liittyvä sisäinen viestintä.

Tutkimuksessa kysyttiin myös, miten vuokralaiset haluavat vaikuttaa ulkoiseen markkinointiin. Tätä kysyttiin siksi, että viestintätoimisto halusi saada tietoa, kokevatko vuokralaiset markkinoinnin osaksi yhteistoimintaa ja haluavatko vuokralaiset osallistua nykyistä enemmän markkinoinnin suunnitteluun. Molemmissa kauppakeskuksissa yli 50% vuokralaisista halusi vaikuttaa markkinoinnin tekemiseen lähinnä vaikuttajana (kuvio 17) eikä suoraan suunnittelijana, eli vuokralaisten vastauksissa korostui halu osallistua vuorovaikutuksen kautta antamalla mielipiteitä ja ideoita. Vastauksissa nousi esille myös tarve tuntea mainostoimiston tekijät henkilökohtaisemmalla tasolla, mikä vahvistaa teoriaosuuden kuviossa 13 esitettyä keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamisen tarvetta (Järvensivu 2019, 61).

“En suoranaisesti halua/pysty/ehdi olla tekemässä päivittäismarkkinointia.” Vuokralainen

“Haluaisin antaa ideoita. Ja antaa palautetta sekä ideoita tuleviin kamppiksiin.” Vuokralainen

“Yritän tuoda oman kokemukseni omalta toimialaltani, mikä on hyvä juttu ja mikä ei, toki yhteistyössä kaikkien kanssa.” Vuokralainen

“Saa käyttää meidän näkemystä.” Vuokralainen

“Hyvä että on ammatti-ihmiset tekemässä.” Vuokralainen

“Haluan kuulla kampanjaehdotukset ja suunnitelmat.” Vuokralainen

“Meitä voi käyttää ideointiapuna.” Vuokralainen

“Toki viestinnän ja markkinoinnin briiffaukset voisivat olla paikallaan ainakin, jos pointti olisi oman talon yhteisistä asioista ja siitä, miten voisin vaikuttaa markkinointiin ja sitä kautta yhteisesti vaikuttaa.” Vuokralainen

“Nythän näissä palavereissa periaatteessa puhutaan markkinoinnista. Niissä käydään läpi kauppakeskukseen liittyviä markkinointitempauksia ja käydään läpi muiden yrittäjien kanssa läpi näitä keskusteluita.” Vuokralainen

Grönroosin (2009) mukaan sisäisessä markkinoinnissa korostuvat jäsenten mahdollisuus inhimilliseen vuorovaikutukseen ja mahdollisuus toimia yhdessä, mikä vuorostaan motivoi jäseniä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen markkinointi on tiedon jakamista ja kaksisuuntaista viestintää ja palautteiden antamista, jolla luodaan organisaatioon kuuluvien ihmisten välille positiivinen vuorovaikutussuhde. Sisäistä markkinointia tarvitaan, kun halutaan kehittää organisaation palvelukulttuuria tai kehittää organisaation palveluhenkeä, ylläpitää palveluhenkisyttä organisaation jäsenten keskuudessa ja kun halutaan esitellä organisaatiolle uusia asioita tai esimerkiksi markkinointikampanjoita. Grönroosin esittämä ajatus siitä, että hyvin toteutettu sisäinen markkinointi luo edellytykset myös yrityksen ulkoiselle houkuttelevuudelle työnantajan on sovellettavissa myös kauppakeskuskontekstiin vuokralaisten positiivisena mielikuvana kauppakeskusojohtajien ja toimintamalleista ja sitä kautta vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavana tekijänä. (Grönroos 2009, 447–451.) Näin ollen voisi ajatella, että tutkimuskohteen kauppakeskuskohteissa voisi lähteä kehittämään myös sisäisen markkinoinnin prosesseja vuokralaistyytyväisyyden kasvattamiseksi.

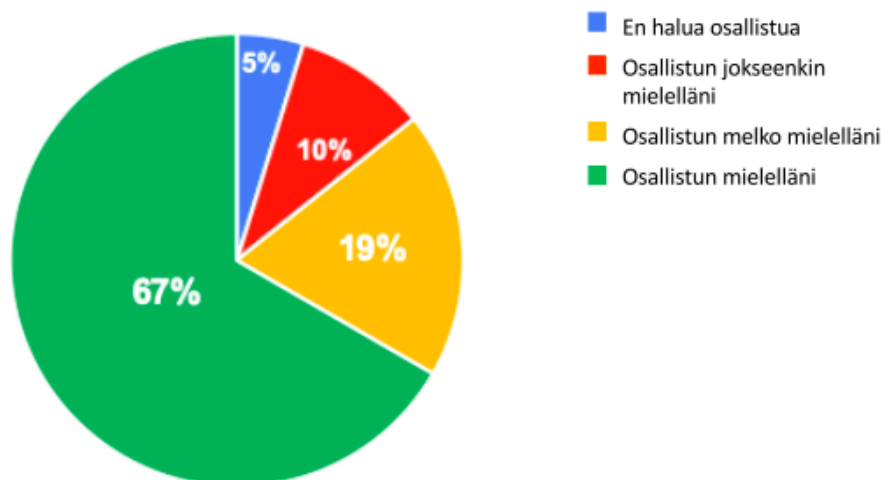


Kuvio 17. Sisällönanalyysin menetelmällä luotu sanapilvi kuvaa vuokralaisten haluamaa tapaa osallistua markkinoinnin tekemiseen.

Aihepiiri 3: Tutkimuksen hyödyllisyyden tunne vuokralaisille.

Tutkimuksessa kysyttiin vuokralaisilta myös tutkimuksesta koettua hyödyllisyyttä. Vuokralaisista 48% koki tutkimuksen hyödylliseksi siksi, että heitä kuunneltiin henkilökohtaisesti. Vaikka vastaukset annettiin tutkijan käyttöön anonymisti, toivottiin terveisten menevän perille kauppakeskusjohtoon asti ja vaikuttavan tulevaisuuden yhteistoiminnan kehittämiseen.

Managerin arvio vuokralaisten näkemyksestä tutkimuksen hyödyllisyydestä poikkesi siten, että manageri arvioi, etteivät vuokralaiset kokisi tutkimusta erityisen hyödylliseksi, koska kauppakeskuksessa tehdään säännöllisesti tutkimuksia ja tämän ylimääräisen tutkimuksen odotettiin vaikuttavan kielteisesti hyödyllisyyden arviointiin. Kuitenkin, kun nyt tutkimuksen teemana oli kauppakeskuksen yhteistoiminta ja sisäinen viestintä, suhtautuminen tutkimukseen oli myönteinen johtuen vuokralaisten tarpeesta tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Vastausaktiivisuuteen vaikutti myös vuokralaisten tarve vaikuttaa tämän tutkimuksen tulosten kautta kauppakeskuksen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Vuokralaisten halu osallistua yhteistoimintatutkimuksiin myös jatkossa oli myönteinen. Vuokralaisista 86% osallistuisi mielellään tai melko mielellään myös jatkossa vastaaviin tutkimuksiin (kaavio 1).



Kaavio 1. Vuokralaisten halukkuus osallistua jatkossa yhteistoimintatutkimuksiin.

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Toimintatutkimuksen alkuperäinen tavoite lähteä kehittämään asiakkaan kanssa viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta toimintatapoja ja/tai menetelmiä ei toteutunut. Tähän vaikutti maaliskuussa 2020 puhjennut COVID-19 epidemia. Sen sijaan toimintatutkimuksellinen tavoite kehittää sen hetkiseen tarpeeseen arvoa tuottava ratkaisu toteutui. Olen kuvannut tämän kappaleessa 6. Kuvaan tässä kappaleessa tutkimustulosten yhteenvetdon ja niistä johdettuja päätelmiä ja ehdotuksia.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus oli syventää viestintätoimisto Taskut Communications Oy:n ymmärrystä kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen ja vahvistaa Taskujen omaa asiantuntija-asemaa yhteistyökumppanina.

Teoriaosuuden kautta tarkoituksena oli syventää ymmärrystä verkostojohtamisesta ja siihen liittyvistä asioista, jotka toisivat lisää ymmärrystä kauppakeskuksen verkostomaisen toimintamallin ymmärtämiseen. Verkostojen ja viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyviin teorioihin perehtyminen kasvatti tutkijana ja tämän opinnäytetyön kirjoittajana henkilökohtaista osaamispääomaani paljon ja on siltä osin hyödynnettävissä suoraan työnantajani ja asiakkaiden hyväksi.

Kehitystyön lyhyemmän aikavälin tavoitteeksi asetettiin viestintätoimiston osaamispääoman eli ymmärryksen kasvattaminen kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamiseen liittyen. Tavoite onnistui sikäli, että tutkimuksen avulla saimme rehellisen ja suoran näkymän vuokralaisten näkemyksiin siitä, mitä heidän mielestään hyvä ja toimiva yhteistoiminta on ja mitä he odottavat yhteistoimintaan liittyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta vielä kehitettävän. Toki kauppakeskusliiketoiminta on viestintätoimiston asiantuntijoille entuudestaan tuttua ja asiantuntijoilla on siitä entuudestaan laajasti osaamista. Näin ollen tutkimuksessa ei ilmennyt mitään poikkeuksellista uutta tietoa, mutta se vahvisti ennakkokäsitystä, että kaikki nykyiset käytössä olevat viestintäjärjestelmät tai tavat eivät vastaa vuokralaisten mielestä modernia ja vuorovaikutuksellista tapaa kommunikoida heidän kanssaan. Vuokralaisten vastauksissa korostui useasti ajantasaisen tiedon saatavuus ymmärrettävässä muodossa, mihin viestintätoimisto voi jatkossa kiinnittää osaltaan huomiota. Lisäksi sisäisen markkinoinnin johtamisfilosofian mukaisesti sisäisestä viestinnästä voisi ajatella kehitettävän nykyistä mielenkiintoisempaa ja osallistavampaa. Tämän suunnittelu on kauppakeskusmanagerin vastuulla, mutta viestintätoimistona Taskuilla on kaikki edellytykset auttaa kehittämään sisäistä viestintää.

Jatkuvaksi tavoitteeksi asetettiin strategisen ja konseptisuunnittelutyön kyvykkyyden kasvattaminen, jossa tavoitteena on suunnitella entistä täsmällisempiä vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavia viestinnän ratkaisuja kauppakeskusjohtamisen tueksi. Tämä toimintatutkimuksellinen tavoite toteutui tarkemmin kappaleessa 6 esitetyn mukaisesti. COVID-19 virus muutti koko kehityshankkeen kulmaa viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisestä konkreettisen ja akuutin tilanteen ratkaisun suunnitteluun, joka oli kiinteistön omistajan mielestä tilanteeseen paras ja kustannustehokkain ratkaisu.

Pidemmän aikavälin tavoitteeksi asetettiin kasvaneen ymmärryksen kautta viestintätoimiston yhteistyön ja asiantuntija-aseman vahvistaminen kauppakeskuksen verkoston strategisena viestintäkumppanina. Tämän tavoitteen toteutumista voidaan seurata Taskujen asiakastyytyväisyyden kehittymisen myötä pitkällä aikavälillä.

Olen esittänyt tavoitteiden toteutumisen mittarointiin liittyvät tulokset taulukossa 3, missä toimintatutkimuksen tavoitteiden voidaan osoittaa toteutuneen.

Taulukko 3. Tutkimuksen tavoitteiden ja toteutumisen mittarointi, lopputulokset.

Tavoite	Mittari	Toteutuminen	Kasvatti arvoa
Kauppakeskusympäristön yhteistoimintaan liittyvän ymmärryksen kasvattaminen	Uuden, relevantin tiedon löytäminen	Kyllä ja ei. Osa havainnoista vahvisti olemassa olevaa ymmärrystä, eikä ollut varsinaisesti uutta. Osa havainnoista oli uutta.	Kyllä. Uusi tieto vahvisti joitakin olemassa olevia käsityksiä siitä, mitkä asiat vaikuttavat vuokralaistytyväisyyteen, joten siitä osin syvensi ymmärrystä.
Strategisen ja konseptisuunnittelun kyvykkyyden kasvattaminen vuokralaistytyväisyyttä kasvattavalla tavalla	Vuokralaistytyväisyyttä kasvattavan tarpeen tunnistaminen oikea-aikaisesti ja kohdistetusti ja tähän tarpeeseen kohdistettu arvoa tuottava ratkaisu	Kyllä. Toimintatutkimuksellisenä tuloksena syntyi akuuttiin tarpeeseen viestinnällinen ratkaisu, jota ei ollut muilla kauppakeskustoimijoilla. Ratkaisu toteutettiin nopeasti ja kustannustehokkaasti.	Kyllä. Asiakas (kiinteistön omistaja) koki ratkaisun innovatiiviseksi, brändillisesti ja viestinnällisesti arvoa kasvattavaksi ja vuokralaistytyväisyyttä kustannustehokkaasti kasvattavaksi ratkaisuksi.
Yhteistyön ja asiantuntija-aseman vahvistaminen verkoston strategisena kumppanina	Tuntemisen kasvu Luottamuksen kasvu Sitoutumisen kasvu	Kyllä. Kaikki asiakkaan kanssa yhdessä tehty tutkimus lisäsi keskinäistä tuntemista, luottamusta ja sitoutumista.	Kyllä. Projekti vahvisti keskinäistä asiakkuussuhdetta.

Kehityshankkeen prosessissa tutkijana opin, että aidossa kauppakeskusympäristössä toteutetun laadullisen haastattelun kautta saimme todistettavasti tietoa, että kauppakeskuksen toimintamallissa on yhteneväisyyttä verkostomaiseen toimintamalliin, missä kauppakeskuksen toimintamalli perustuu aroverkon toimijoiden sujuvaan yhteistoimintaan, joka syntyy keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen kautta (nämä on esitetty kuvioissa 1, 9 ja 10 ja 13).

Kun oman kehittämistyön tutkimuskysymyksenä oli, miten viestintätoimiston asiantuntija voi auttaa käytännön tasolla kauppakeskusmanageria viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisessa, löytyi vuokralaisten vastausten kautta monia käytännöllisiä viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseen liittyviä tarpeita, joista voi johtaa konkreettisia kehityshankkeita tai toimenpiteitä.

Tämän tutkimuksen mukaan vuokralaiset kokivat, että kauppakeskuksen hyvä yhteistoiminta muodostuu seuraavista tekijöistä:

- kauppakeskuksen arkeen vaikuttavien verkostotoimijoiden hyvistä vuorovaikutuksellisista suhteista
- oikea-aikaisesta ja omaan toimintaan vaikuttavasta merkityksellisestä tiedon kulusta ja saatavuudesta
- moderneista kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen mahdollistavista viestintäkana- vista ja -järjestelmistä
- kauppakeskusmanagerin läsnäolosta ja henkilökohtaisista kohtaamisista

- vuokralaisten mahdollisuudesta tulla kuulluksi
- ja vuokralaisten kokemuksista omiin vaikutusmahdollisuuksiin nähden.

Mitä enemmän vuokralaiset kokivat tulleensa huomioiduksi kauppakeskusta koskevissa suunnitelmissa ja päätöksissä, sitä tyytyväisempiä he olivat yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen kontekstissa. Tutkimuksen pohjalta mielenkiintoisimpana ja vuorovaikutustoimintaan nykyhetkessä vaikuttavimpana kehityskohteena vuokralaistyytyväisyyden näkökulmasta voi pitää nykyisen vuokralaisviestinnän kanavien ja välineiden uudistamista kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja dialogin mahdollistajiksi. Näin vuokralaisten vastauksissa korostuneet ajankohtaisen ja heille merkityksellisen ja ymmärrettävän tiedon saanti ja mahdollisuus ottaa saatuun tietoon kantaa toteutuisi.

Tutkimustulokset vahvistivat, että kauppakeskusmanagerin merkittävyys yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtajana ja rakentajana on merkittävä. Näin ollen managerin omat luontaiset ja opitut sosiaaliset kyvykkyudet, yhteiset toimintatavat, kyvykkyys hyödyntää verkostokumppaneiden osaamista ja palveluita oikeassa suhteessa oikea-aikaisesti oman työn tueksi, sekä tehtävässä onnistumiseen tarvittavien oikeanlaisten välineiden hyödyntämisellä on suuri vaikutus vuokralaistyytyväisyyteen. Tähän kokonaisuuteen on mahdollista vaikuttaa mahdollistamalla havaittujen edellytysten toteutuminen.

Paremmen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen edellytyksiä voi tukea kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollistavilla viestinnän kanavilla ja järjestelmillä, mutta myös mahdollistamalla vuokralaisten keskinäisiä luonnollisia vuorovaikutustilanteita esimerkiksi luomalla kauppakeskusympäristöön vuokralaisille luontevia yhteisiä kohtaamispaikkoja, joka voisi olla esimerkiksi yhteinen sosiaalitala. Yhteistilassa vuokralaisten olisi helppoa tavata myös manageri luontevasti ilman erillistä sopimista ja keskinäinen vuorovaikutussuhde kehittyisi luonnollisella tavalla epävirallisissa yhteyksissä ja vahvistaisi keskinäistä suhdetta.

Olen koonnut yhteen vuokralaishaastatteluiden pohjalta vuokralaistyytyväisyyttä kasvattavia tekijöitä, joita ovat:

1. Tiedon jakelun parantaminen: Tiedon nopean ja helpon saatavuuden mahdollistaminen ja ajankohtaisuus

2. Vuorovaikutteisten sisäisten viestintäkanavien kehittäminen: On sovittava selkeät tiedon jakamisen kanavat ja tavat, jotka voivat perustua esimerkiksi asian kiireellisyyteen tai tärkeyteen eli tiedon priorisoinnin tunnistaminen tulisi tehdä helpommaksi. Nykyisen sisäisen viestinnän järjestelmän voisi korvata vuorovaikutteisen viestinnän osalta uudella, tarpeeseen paremmin soveltuvalla välineellä/kanavalla. Tämä on mahdollinen teknologinen kehityskohde.
3. Vuokralaisten kanssa yhteisten viestintäkäytäntöjen sopiminen: Kiireelliset asiat voitaisiin kommunikoida ensisijaisesti henkilökohtaisesti puhelimitse tai sähköpostitse. Vähemmän kiireelliset ja reagointia vaativat esimerkiksi käytössä olevan järjestelmän kautta tai yhteisissä kokouksissa.
4. Yhteistyön vahvistaminen: Luottamuksellisen ja positiivisen vuorovaikutussuhteen kehittämiseen kannattaa panostaa ja toimijoiden kanssa voisi yhdessä miettiä, miten kehittämistyötä voitaisiin lähteä edistämään. Samalla on hyvä pohtia, miten mahdollisuus osallistua yhteistoiminnan kehittämiseen ja siihen liittyviin päätöksiin tehdään mahdolliseksi myös verkostokumppaneille vuokralaisten lisäksi.
5. Vuokralaistyytyväisyyden vahvistaminen ja kasvattaminen: Tutkimuksen mukaan vuokralaisen tunne voivansa vaikuttaa ja mahdollisuus tulla kuulluksi olivat merkittäviä tyytyväisyyden elementtejä. Näihin tekijöihin on hyvä kiinnittää huomioita, kun lähdetään suunnittelemaan ja valitsemaan kaksisuuntaista viestintäkanavaa tulevaisuuden tarpeisiin.

Kehitysprojekti viestintätoimiston osalta keskeytyi maaliskuussa 2020 COVID-19 epidemian puhjettua Suomessa ja siirtäen kaiken tekemisen huomion omasta ja kauppakeskukseen liittyvästä kehitystyöstä kriisiviestintään ja kauppakeskuksen asiakaskatoon. Seuraavassa luvussa 6 esitellään viestintätoimiston toimintatutkimuksen johdosta suunniteltu lopullinen ratkaisu, joka oli lopulta muuta kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli ajateltu.

Suomen hallituksen asettamat kokoontumisrajoitukset vaikuttivat kauppakeskusten toimintaan vähentämällä merkittävästi asiakkaita ja myyntiä. Pyrimme viestintätoimistona ratkaisemaan tähän kriisiin viestinnän keinoin. Viestintätoimiston toimintatutkimuksellinen ja ratkaisukeskeinen toimenpide tilanteessa oli lopulta verkkosivuratkaisu. Tutkijana oma roolini ratkaisun kehittämisessä oli verkkosivuratkaisun idean konseptointi ja toteutuksen operatiivinen johtaminen ja ratkaisun julkaisu. Tämä opinnäytetyö ei sisällä rat-

kaisun jälkeistä seuranta ja muita toimenpiteitä, koska tähän kehityshankkeeseen varattu ajankäyttö ja projekti itsessään päätettiin lopettaa tässä vaiheessa. Lisäksi verkkosivuun liittyvät kävijämäärät ovat kauppakeskuksen liikesalaisuuden piirissä.

6 Kehityshankkeen toimintatutkimuksellinen lopputulos

Kauppakeskuksen yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen merkitys vuokralaistyytäisyyteen tutkimusaiheena oli erityisen ajankohtainen kevään 2020 aikana, kun COVID-19 epidemian vaikutukset asiakaskadon muodossa kauppakeskusten liiketoimintaan olivat merkittäviä. Kauppakeskusorganisaatioissa syntyi asiakaskadon tiimoilta poikkeuksellisen suurta huolta ja hämmennystä yksittäisten liikkeenharjoittajien liiketoiminnan tulevaisuuden suhteen. Kevään 2020 aikana niin kauppakeskusorganisaatioissa kuin valtakunnallisesti muissakin organisaatioissa mitattiin konkreettisesti organisaatioiden kykyä yhteisöllisyyteen ja avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin. Organisaatiojohtajilta vaadittiin kykyä empatiaan ja vuorovaikutteiseen johtajuuteen yli vaikeiden aikojen. Lisäksi kauppakeskusten verkostokumppaneilta vaadittiin muuttuneeseen tilanteeseen sopeutettavia toimenpiteitä.

Kuvaan seuraavaksi COVID-19 kevään tapahtumia kauppakeskuskontekstissa, joiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään viestintätoimiston toteuttamaa lopullista ratkaisua. Kuvaan myös lyhyesti oman roolini ratkaisun suunnittelussa, ratkaisun toteuttamisen vaiheita ja ratkaisusta koituneen hyödyn vuokralaisille. Lopuksi lausun kiitossanat tämän opinnäytetyön mahdollistaville tahoille, joita olivat työnantajani Taskut Communications Oy ja sen henkilökunta ja asiakkaamme kauppakeskusomistaja ja kauppakeskusmanageri ja kahden kauppakeskuksen vuokralaiset. Ilman kaikkia näitä tahoja ei opinnäytetyöni toimintatutkimusta olisi ollut mahdollista toteuttaa.

6.1 Taustoitusta COVID-19 epidemian seurauksista ja ratkaisun perusteet

Kun tätä toimintatutkimusta tehtiin tammi- ja helmikuussa 2020, ei epidemia vielä vaikuttanut kauppakeskusorganisaatioiden toimintaan. Siitä syystä aineistonkeruun tuloksissa ei heijastunut pandemian vaikutukset, vaan vastaukset heijastavat kauppakeskustoiminnan normaalia arkea.

Normaalissa arjessa korostuivat vuokralaisten tarve tulla kuulluksi, tarve avoimeen vuorovaikutukseen, tarve vaikuttaa ja halu saada nopeasti ajankohtaista ja relevanttia tietoa

asioista, jotka vaikuttavat vuokralaisten normaaliin kauppakeskusarkeen. Myös yhdessä tekemisen tarve, joka näyttäytyy halussa pohtia ja keskustella yhteisistä asioista ja antaa omaa asiantuntijuutta kauppakeskustoiminnan käyttöön, vahvisti tarvetta vahvempaan yhteisöllisyyteen.

Tutkimustuloksista ilmenneeseen tarpeeseen saada vuorovaikutteisempia viestinnän kanavia / välineitä olisi lähdetty yhdessä pohtimaan ratkaisua mitä todennäköisimmin käyttäjälähtöisen suunnittelun menetelmällä (Hyysalo 2009, 24, 223), missä vuokralaisista koottu ydinryhmä olisi lähtenyt mukaan suunnittelutyöhön antamaan osaltaan ideoita, kommentoimaan ja testaamaan mahdollista ratkaisua omien tarpeidensa näkökulmasta.

Viestintätoimistona emme päässeet edistämään kehityshanketta tavoitteiden mukaisesti konkreettiselle tasolle COVID-19 epidemian kauppakeskuksen liiketoimintaan vaikuttaneiden seurausten takia, vaan konkreettiset toimenpiteemme kohdistuivatkin alkuperäisestä kehitysprojektista poiketen kauppakeskuksen kriisiviestintään ja kauppakeskuksen verkkosivujen kehittämiseen.

COVID-19 epidemian ja siitä johtuvien Suomen hallituksen kokoontumisrajoitusten linjausten johdosta kauppakeskuksiin kohdistui merkittäviä toimintarajoituksia (muun muassa ravintoloiden sulkeminen) ja näiden rajoitteiden seurauksena kauppakeskuksissa toteutui valtakunnallisesti ennennäkemätön asiakaskato, mistä esimerkkinä alla Kauppakeskusyhdistyksen tiedonanto.

“Maaliskuussa koronakriisi hiljensi kauppakeskukset ja kokonaisyhteistyksen putosi yli 20 prosenttia vuoden 2019 maaliskuuhun verrattuna. Kävijämäärä laski koko neljänneksellä runsaat 9 prosenttia viime vuoteen verrattuna. Maaliskuun toiseksi viimeisellä viikolla kävijöitä oli lähes 50 prosenttia, ja viimeisellä viikolla melkein 60 prosenttia vähemmän kuin vastaavalla ajanjaksolla vuonna 2019.” (Suomen kauppakeskusyhdistyksen tiedonanto 2020, julkaistu 30.4.2020.)

COVID-19 epidemiasta johtuva markkinahäiriö vaikutti merkittävästi kauppakeskusten toimintaan, johtamiseen, operatiivisiin toimintoihin ja viestintä- ja markkinointitoimenpiteisiin. Merkittävä osa kauppakeskusten yrittäjistä joutui sulkemaan liikkeensä viruksen suuren tartuntariskin ja kokoontumisrajoitusten takia useammiksi kuukausiksi ja lähes tulkoon täydellisen asiakaskadon takia. Luonnollisesti tässä tilanteessa normaali sisäinen viestintä muuttui kriisiviestinnäksi ja koronarajoitustoimenpiteistä tiedottavaksi viestinnäksi kriisiviestinnän peruseräilyä noudattaen. Kauppakeskusjohtajan velvollisuus

oli kertoa oman talon tapahtumista ensin organisaation sisäisesti ja sitten ulkoisille kohderyhmille (Åberg 2000, 179).

Medioissa viestittiin aktiivisesti koko kauppakeskustoimialaa kohdanneesta kriisistä ja vuokralaisten huolista, muun muassa vuokranmaksukyvykkyyden heikkenemisestä, mikä osaltaan johtui siitä, että asiakkaat eivät tulleet kokoontumisrajoitusten ja viruksen tartuntariskin takia ostoksille. Suomen hallituksen asettamat kokoontumisrajoitukset olivat valitettavasti sen hetkinen ainoa keino hallita ja vaikuttaa nopeasti tarttuvan viruksen vaikutusten ehkäisemiseen ja minimoimiseen ja rajoitukset koskivat kaikkia kokoontumistilanteita. Kauppakeskuksilla oli mahdollisuus rajata liikkeidensä kävijämääriä, mutta käytännössä se koettiin jopa tarpeettomaksi, koska valtaosa asiakkaista ei uskaltanut tulla kauppoihin medioiden uutisoinnin lisäämän huolestumisen ja viruksen tarttumisen pelossa.

Keväällä medioissa julkaistut kauppakeskusaiheiset uutispoiminnat kuvaavat hyvin epidemian aiheuttamia seurauksia kauppakeskuksissa. Alla muutama uutispoiminta, joka mielestäni kuvasi sen hetkistä kauppakeskusten hätää konkreettisimmin.

“Tapahtumat on laitettu jäihin, mutta alennusmyynneistä ei olla luopumassa. Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne on aiheuttanut erilaisia häiriöitä kauppakeskusten ja tavaratalojen toimintaan.” (Isoniemi, Jaakko 2020, Markkinointi & Mainonta 17.3.2020. Uutislähde 1.)

“Kauppakeskukset ovat auki, mutta asiakkaita ei välttämättä ainuttakaan – yrittäjille tilanne on katastrofi ja helpotukset vuokraan kiven takana. Korona vei asiakkaan pieniltä kaupoilta ja ravintoloilta. Kauppatilojen vuokrasta ei toistaiseksi tingitä, mutta aukioloaikoihin on luvassa helpotusta. Suurin tuska on vähittäiskauppaa palvelevilla kauppakeskus- ja kivijalkayrittäjillä. Kuten näkee täällä ei ole tällä hetkellä asiakkaan asiakasta. Yrittäjät voivat poiketa kauppakeskuksen yhteisesti sovitusta aukioloajoista vapaasti sopeuttaakseen omaa liiketoimintaansa kysyntää vastaavaksi.” (Pantsu, Pekka & Valkama, Heikki 2020. YLE 18.3.2020. Uutislähde 2.)

“Kauppakeskukset hiljentyivät maaliskuussa, kun koronakriisi iski Suomeen toden teolla. Kauppakeskusten kokonaisynty laski yli 20 prosenttia kuukauden aikana. Maaliskuun toiseksi viimeisellä viikolla kävijämäärä putosi liki 50 prosenttia ja viimeisellä viikolla lähes 60 prosenttia edellisvuoden maaliskuuhun verrattuna.” (Tamminen, Maija 2020. Talouselämä 30.4.2020. Uutislähde 3.)

6.2 Kehityshankkeen toiminnallinen ratkaisu ja sen toteutus

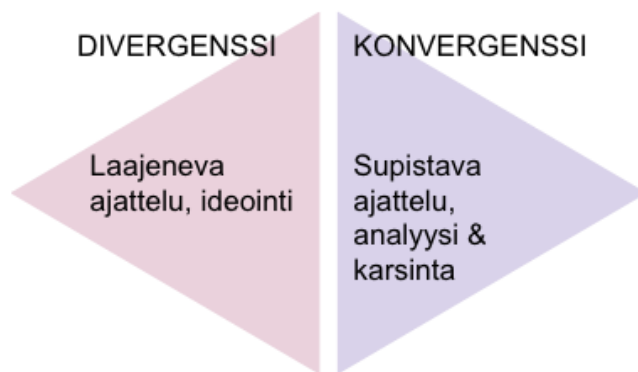
Tämän kauppakeskuksista riippumattoman asiakaskadon takia lähdimme viestintätoimistona ratkomaan kriisin keskellä sellaisia mahdollisia viestinnällisiä ja kaupallisia ratkaisuja kriisiviestinnän ja kauppakeskusten toimintaohjeisiin liittyvän viestinnän lisäksi, joista kauppakeskuksen vuokralaiset voisivat hyötyä omassa liiketoiminnassaan.

Tapaustutkimuksen kautta opittua tuoretta tietoa lähdettiin hyödyntämään välittömästi ja innovoimaan tutkimuskohteista toiseen, keskeisimmän kauppapaikkasijainnin ja merkittävästi laajemman asiakaskohderyhmän omaavan kauppakeskuksen verkkosivustolle markkinointiviestinnällistä ratkaisua, joka korvaisi kanta-asiakkaille puuttuvan asiointi- ja ostokokemuksen heidän lempiliikkeidensä ollessa kiinni tai muutoin saavuttamattomissa.

Verkkosivuilta tunnistettiin yksi merkittävä puute siltä osin, ettei kauppakeskuksen sivustolla ollut lainkaan suoraa asiakaspolkua yhdenkään kauppakeskusvuokralaisen verkkokauppaan. Tätä suoraa verkkokauppayhteyttä ei oltu käytetty siihen asti siitä syystä, että kauppakeskuksen liiketoiminnan näkökulmasta ensisijaisen tärkeää oli, että kuluttajat ostavat tuotteita kauppakeskuksen, ei verkkokaupan kautta. Vallitsevan haasteen ratkaisemiseen käytettiin luovaa ongelmanratkaisun prosessia (Ojasalo ym. 2015, 159).

Luova ongelmanratkaisu, johon kuuluvat divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva) vaihe (kuvio 18) edellytti viestintätoimiston henkilökunnalta uudenslaisia ryhmässä toimimisen taitoja, kuten kykyä nopeampaan ja tiiviimpään viestimiseen videoyhteyksien avulla prosessin mukaisesti, koska kokoontumisrajoitusten takia viestintätoimiston henkilökunta toimi kukin etänä kotoa käsin.

Divergenssijattelun vaihe on ideoiden tuottamista ja mielikuvituksen vapaata hyödyntämistä ja konvergenssijattelun vaihe on analyttistä ajattelua ja ideoiden karsintaa. Luovassa ongelmanratkaisun suunnittelutyössä on tärkeää, etteivät nämä kaksi lähestymistapaa sekaannu toisiinsa vaan niitä käytetään peräkkäin. (Tuulaniemi 2011, 79).



Kuvio 18. Viestintätoimiston käyttämä luova ongelmanratkaisuprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 52).

Verkkokaupparatkaisun ideaa ja viestinnällistä sisältöä edistettiin kokoontumalla videoyhteyden kautta yhteiseen ideointityöpajaan. Tutkijana oma roolini oli konseptoida ratkaisu ja johtaa sisällöllistä ja visuaalista suunnittelutyötä aina ratkaisun ohjelmointiin ja julkaisuun asti.

Huomioiden tutkimuksessa havaitut vuokralaisten tarpeet saada nopeaa ja ajankohtaista apua kulloiseenkin tilanteeseen, kehitimme viestintätoimiston henkilökunnan ja ohjelmointikumppanin kesken luovan ongelmanratkaisun menetelmällä kauppakeskuksen kotisivuille nopeasti toteutettavan ratkaisun vuokralaisten verkkokauppasivusta, jonka tavoitteena oli tuottaa arvoa vuokralaisten lisäksi kauppakeskuksen omistajalle ja kauppakeskusmanagerille (Miettinen 2014, 77).

Piirsin ehdotuksesta rakennekaavion kiinteistön omistajalle ja kauppakeskusmanagerille kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Käytin viestintävälineinä puhelinta nopean kommunikoinnin mahdollistamiseksi ja sähköpostia visuaalisten ehdotusten hyväksyttämiseksi. Kauppakeskusmanageri esitti ratkaisun kauppakeskuksen vuokralaisille sähköpostitse ja sai ratkaisulle nopeasti vuokralaisten hyväksynnän.

Tämän jälkeen kauppakeskusmanageri keräsi verkkokauppasivulle halukkaiden yrittäjien verkkokauppaosoitteet ja toimitti ne minulle, projektin vetäjälle. Projektin vetäjänä koordinoin verkkokauppasivun visuaalisuuden ja sisällön lopullisen suunnittelun ja tuotannon. Verkkokauppasivu ja siihen ohjaava viestintä ja mainokset saatiin suunniteltua, ohjelmoitua ja julkaistua parin päivän sisällä ja näin mahdollistettiin kauppakeskuksen brändiuskollisille asiakkaille ohjaus kauppakeskuksen sivuston kautta kunkin liikkeen

omaan verkkokauppaan. Tämän ratkaisun hyöty oli se, että kauppakeskuksen asiakkaan ei tarvinnut etsiä sivuston ulkopuolelta kauppakeskuksen liikkeiden verkkokauppaosoitteita, vaan ne tarjottiin hänelle yhden visuaalisen verkkokauppasivun kautta. Toisin sanoen kauppakeskus tarjosi kanta-asiakkaille asiakastyytyvää lisäävää kokemuksen helpottaessaan asiakkaita löytämään lempiliikkeiden verkkokaupat.

Verkkokauppasivu pidettiin auki 5.4.–4.6.2020 asti, minkä jälkeen kokoontumisrajoituksia alettiin purkaa Suomen hallituksen toimesta. En tässä yhteydessä julkaise verkkosivun kävijämääriä, koska ne ovat kauppakeskuksen liikesalaisuuksia.

Kauppakeskusten arki alkoi palautumaan vähitellen kesäkuun alussa. Poimin uutisista muutamia esimerkkejä kuvaamaan sen hetkisiä kauppakeskusympäristöön liittyviä tunteita.

“Asiakkaiden palaaminen tavallisesti vilkkaisiin kauppakeskuksiin voi kertoa yleisestä pelon ilmapiirin hälvenemisestä. Kriisin vaikutukset näkyvät kauppakeskusten osalta selkeämmin vasta toisen huhti-kesäkuun tunnusluvuissa.” (Suutarinen, Janne 2020. Kauppalehti 20.5.2020. Uutislähde 4.)

“Ennen kaikkea nyt korostuu, millaisia mielikuvia kauppakeskukset onnistuvat itsestään koronakesän aikaan tuottamaan. Koska koronatilanteessa on vielä paljon epävarmuuksia, ei kauppakeskusten tulevaisuudesta voida tehdä kuin arvauksia. Kauppakeskukset kuoriutuvat kriisistä erilaisina kuin ennen sitä. Ne saattavat joutua miettimään toimintaansa uusiksi. Evoluutiota tulee tapahtumaan joka suuntaan. Mitä se voi tarkoittaa? Esimerkiksi entistä laajempaa verkkokaupatoimintaa tai liiketilan muuttamista osittain vaikkapa toimistotiloiksi.” (Timonen, Vilma 2020. Helsingin Sanomat 24.5.2020. Uutislähde 5.)

Kauppakeskuksen asiakaskatoon reagointi ja nopea viestinnällinen toimenpideratkaisu vahvisti kauppakeskusomistajan, kauppakeskusmanagerin, vuokralaisten ja viestintätoimiston suhdetta viestintätoimiston näkökulmasta toivottuun suuntaan.

”Jos sisäinen markkinointi ja viestintä – toimiva tiedotus, tapaamiset ja tiimihengen nostatus – puuttuvat, voi vuokralaiselle tulla tunne, että hän on yksin. Parhaimmillaan kauppakeskusyhteisö tuo yrittäjälle turvaa ja tukea. Kun vuokralaiset kokevat olevansa samassa joukkueessa, he ovat valmiimpia tekemään töitä yhteisen päämäärän, kauppakeskuksen selviytymisen ja menestyksen, eteen.” (Petteri Kakkola, kauppakeskusasiakkuuksista vastaava toimitusjohtaja, Taskut Communications Oy.)

Tällä nopealla ja kustannustehokkaalla ratkaisulla pystyttiin viestintätoimistokumppanina antamaan kauppakeskuksen liiketoimintaan ensiapua ja auttamaan kauppakeskuksen

yrittäjiä avaamaan asiakkailleen digitaalisen oven omiin verkkokauppoihinsa kauppakeskuksen brändin alla eheyttäen kuluttajien kauppakeskuskokemusta. Vaikka ratkaisu oli yksinkertainen, oli se ensimmäinen laatuaan kauppakeskusympäristössä. Ratkaisun lanseerauksen jälkeen myös muutamat muut kauppakeskukset toteuttivat vastaavan ratkaisun huomatessaan ratkaisun vahvistavan kauppakeskuksen omistajan, manageeraustahon ja vuokralaisten välistä suhdetta ja kuluttajien kauppakeskuskokemusta. Saatu palaute omistajalta, kauppakeskusmanagerilta ja kauppakeskuksen vuokralaisilta oli positiivinen ja idea koettiin innovatiiviseksi ja konkreettiseksi. Se koettiin kauppakeskuksen liiketoimintaa edistäväksi toimenpiteeksi, mutta myös mittasuhteiltaan kyseisenä ajankohtana toteutuskelpoisimmaksi ratkaisuksi mihinkään muuhun toimenpiteeseen nähden. Tällä toimenpiteellä kauppakeskusjohto vahvisti myös sisäistä asiakaskokemusta.

”Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu kiinteistönomistajalle. Omistajat, jotka ymmärtävät kiinteistön käyttäjien tarpeita ja kehittävät toimintaansa asiakastiedon perusteella, menestyvät paremmin muuttuvassa toimintaympäristössä. Asiakaskokemuksen kehittämisessä auttavat yhteiset toimintamallit ja älykäs tiedonhallinta.”
(Taskut Communications Oy 2020.)

6.3 Kiitossanat

Opinnäytetyön tekijänä, tutkijana ja viestintätoimiston edustajana haluan lopuksi kiittää kauppakeskuskiinteistöjen omistajaa ja kauppakeskusmanageriyhtiön edustajia ja manageria tästä antoisasta tutkimusmatkasta kauppakeskusmaailmaan ja sen vuorovaikutusympäristön syvimpään ytimeen; yhteistoiminnan viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen maailmaan. Maailma on kompleksinen, mutta todella mielenkiintoinen. Kiitos, että otitte minut avosylin vastaan ja tuitte opinnäytetyöni toteutumista osaltanne.

Erytisen kiitollinen olen kauppakeskustutkimuskohteiden vuokralaisille heidän ajastaan ja intensiteetistään tämän tutkimuksen haastatteluiden ja vastausten osalta. Tutkijana ehkä jopa yllätyin siitä avoimuudesta ja aidosta yhteistoiminnan kehittämishalusta, joka heillä oli kollektiivisesti vahva. Kiitän sydämestäni luottamuksestanne ja yhteistyöstä.

Olen kiitollinen myös työnantajalleni Taskut Communications Oy:lle erinomaisesta tutkimusaiheesta ja saamastani tuesta. Metropolian Liiketoiminnan kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimusohjelmasta valmistuminen on minulle aikuisopiskelijana merkittävä saavutus työn ohessa. Ilman työnantajan joustavuutta ja tukea se ei olisi ollut mahdollista.

Kuten Sitran tulevaisuuden tutkimuksen Megatrendit 2020 -julkaisussa todetaan ”Tulevaisuudessa merkitystä on yhä enemmän verkostoilla ja vuorovaikutuksella, ja tulevaisuuden kannalta oleellista on vähentää hämmennystä ja vastakkainasettelua ja samalla päättää yhdessä nopeista toimista yhteiskunnan uudistamiseksi” (Dufva 2020, 29). Tulevaisuudessa kyvykkyys johtaa ihmisten ja yritysten välistä dialogia korostuu entisestään. Viestintätoimistolla on edellytykset olla suuremmassa roolissa kauppakeskuksen yhteistoiminnan läpinäkyvän viestintäkulttuurin muotoilemisessa. Viestintätoimiston asiantuntijuuden täyden potentiaalinen hyödyntäminen on kuitenkin lopulta kauppakeskusmanagerin ja kiinteistön omistajan vallassa.

Lähteet

Artto, Karlos & Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projekttiliiketoiminta. WSOYpro Oy, Helsinki.

Design Council 2004. Double Diamond Model. Linkki verkkosivuille: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> Luettu 22.10.2019.

Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitra, Helsinki. Linkki julkaisuun <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf> Luettu 1.9.2020.

Ekosysteemin arvoverkko moninkertaistaa ansaintasi 2019. Gredi Oy; Espoo. Verkoartikkeli. Linkki artikkeliin: <https://www.gredi.fi/ekosysteemin-arvoverkko-moninkertaistaa-ansaintasi/> Luettu 11.6.2020.

Grönroos, Christian (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Ekonomia-sarjan julkaisu yhteistyössä Suomen Ekonomialiitto ja WSOYpro Oy, Helsinki.

PMBOK GUIDE 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6. painos. Project Management Institute, Inc., Pennsylvania, USA.

Hackselius-Fonsén, Riikka 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Brand Agency Bunda, Helsinki.

Harmaja, Tiina 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma-kustannus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä, Helsinki. E-kirja.

Huotari, Maija-Leena & Hurme, Pentti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. WSOY, Porvoo.

Hytti, Sara & Ruusunen Sanna 2016. Ekosysteemit yritysmaailmassa. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. Linkki julkaisuun: https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/123695/Kandidaatinty%C3%B6_Hytti_Sara_Ruusunen_Sanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 12.06.2020.

Hyysalo, Sampsa 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taide- ja kulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja B 97, Helsinki. Linkki julkaisuun: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11826/isbn9789515583017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari / Talentum Media Oy, Helsinki. Alkuperäisteos Dialogue and the Art of Thinking Together, The Doubleday Broadway Publishing Group.

Isoniemi, Jaakko 2020. Näin tavaratalot ja kauppakeskukset reagoivat koronaan. Markkinointi & Mainonta -verkkosivut. Linkki uutiseen: <https://www.marmai.fi/uutiset/nain-tavaratalot-ja-kauppakeskukset-reagoivat-koronaan-siivousta-tehostettu-alet-pysyvat/0d50215b-dedf-4cbc-9270-72f1689be1f8> Uutislähde 1. Luettu 17.3.2020.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki, Alma Talent. e-kirja.

Juholin, Elisa 2006. Commicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. BoD™ Books on Demand, Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Linkki määritelmän sivulle: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> Luettu 10.9.2019.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. JAMK, Jyväskylä.

Kasurinen, Tomi 2017. Moderni johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Dream Leader Oy, Kaarina. <https://docplayer.fi/66925523-Moderni-johtaminen-asiantuntijaorganisaatiossa.html> Verkkoesitysaineisto. Luettu 20.07.2020.

Kauppinen, Anna-Kaisa & Pietilä, Paula & Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. VTT tiedotteita 2126. VTT, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Espoo. Linkki julkaisuun: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>

Kniivilä, Sonja & Lindblom-Ylänne, Sari & Mäntynen, Anne 2017. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Gaudeamus Oy, Helsinki. E-kirja.

KTI:n asiakastytyväisyystutkimuksista lisätietoa verkkosivuilta: <https://kti.fi/palvelut/kti-vertailupalvelut/>

Kyhäräinen, Jukka 2019. Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista. Uusi Kaiku, Valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka -sivuston Viestejä virastoista -blogi. Linkki artikkeliin: <https://uusikaiku.fi/verkostojohtaminen-on-verkoston-toiminnan-mahdollistamista-ja-tukemista/> Luettu 24.6.2020.

Miettinen, Satu 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Teknologiaateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. 3. painos. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2. painos. Helsingin Kauppakamari Oy, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Pantsu, Pekka & Valkama, Heikki 2020. Kauppakeskukset ovat auki, mutta asiakkaita ei välttämättä ainuttakaan – yrittäjille tilanne on katastrofi ja helpotukset vuokraan kiven takana. YLE uutiset. Linkki uutiseen: <https://yle.fi/uutiset/3-11261506> Uutislähde 2. Luettu 18.3.2020.

Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina 2009. Johtaja vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitös-kirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Seppälä, Tanja 2009. Ohjelmistoliiketoiminnan johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, teknillinen tiedekunta. Linkki julkaisuun: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/5277/osuva_3665.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 12.06.2020.

Suomen kauppakeskusyhdistys 2020. Finnish Shopping Centers 2020. Kauppakeskukset. https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/kauppakeskusjulkaisu/kauppakeskusyhdistys_julkaisu2020_low.pdf Kauppakeskusyhdistyksen verkkojulkaisu.

Suomen kauppakeskusyhdistys, 2019. Vaihtoehto markkinointijohtamisen ja yhteistoiminnan malliksi kauppakeskuksissa. Linkki julkaisuun: <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/toimiala-ja-markkinat/vaihtoehto-markkinointijohtamisen-ja-yhteistoiminnan-malliksi-kauppakeskuksissa.pdf>

Suutarinen, Janne 2020. Kevään juhlaa kauppakeskuksissa - Kävijämäärät parhaimmillaan 50% kauhuviikkoja korkeammalla: Mikä ihmeen korona? Kauppalehti. Linkki uutiseen: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kevaan-juhlaa-kauppakeskuksissa-kavijamaarat-parhaimmillaan-50-prosenttia-kauhuviikkoja-korkeammalla-mika-ihmeen-korona/162d2e81-b3d1-44dd-825a-2e8eb9ec9c9e> Uutislähde 4. Luettu 20.5.2020.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki.

Tamminen, Maija 2020. Muotikauppa hyytyi kauppakeskuksissa - korona vei hetkessä yli 50% asiakkaista. Talouselämä. Linkki uutiseen: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muotikauppa-hyytyi-kauppakeskuksissa-korona-vei-hetkessa-yli-50-asiakkaista/c80a4931-be53-4eea-954d-bc3eec3f6d48> Uutislähde 3. Luettu 30.4.2020.

Tampereen yliopisto 2016. Arvonluominen palvelujen kehittämisessä – miten sitä voi tutkia ja hyödyntää? Verkkoartikkeli. Linkki artikkeliin: <https://blogs.uta.fi/earvonluonti/2016/08/11/arvonluominen-palvelujen-kehittamisessa-miten-sita-voi-tutkia-ja-hyodyntaa/> Luettu 15.07.2020.

Taskut Communications Oy 2020. Asiakaskokemus on kiinteistösijoittajan tärkein omaisuus. Linkki artikkeliin: <https://taskut.fi/artikkelit/kiinteiston-asiakaskokemuksen-johtaminen/> Verkkoartikkeli. Julkaistu ja luettu 11.06.2020.

Timonen, Vilma 2020. Korona pyyhkäisi Kampista synkimpinä viikkoina 80 prosenttia kävijöistä – Kuinka käy kauppakeskusten, kun kriisin loppua ei näy? Helsingin Sanomat. Linkki uutiseen: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006517188.html> Uutislähde 5. Luettu 24.5.2020.

Torvinen, Hannele & Leppänen, Anne 2014. Verkostoitujan apu -virikekirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. Linkki julkaisuun: http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=2181-verkostoitujan-apu-virikekirja&category_slug=ai-kuisohjauksen-koordinaatioprojekti&option=com_docman&Itemid=404&lang=fi Luettu 8.9.2020.

Tuulaniemi, Timo 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media oy, Helsinki.

Valkokari, Katri & Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I & Malinen, Pekka & Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro, Helsinki.

Valkokari, Katri & Valjakka, Tiina & Hakanen, Taru & Kupi, Eija & Kaarela, Ilari 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT, Helsinki. Linkki verkkojulkaisuun: https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf

Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Liite 1. haastattelukysymykset

1. Taustatiedot, jotka kysyttiin, jotta tutkija sai paremman yleisymmärryksen vuokralaisesta
 - Vastaajan tiedot (yritys ja oma asema yrityksessä) ja kuinka kauan vastaaja on toiminut kauppakeskuksessa
 - Vastaajan osallisuus vuokrasopimuksen tekoon ja valintaan vaikuttaneet kriteerit
 - Vastaajan suosittelemuus koskien kauppakeskusta toisille vuokralasiehdokkaille
2. Yhteistoiminta kauppakeskuksessa
 - Millainen vaikutus yhteistoiminnalla / yhteistyöllä on omaan toimintaasi nähden alla listattujen toimijoiden kanssa?
 - siivous
 - huolto
 - vartiointi
 - kauppakeskuspäällikkö/manageriyhtiö
 - kiinteistön omistaja
 - mainostoimisto
 - Miten tyytyväinen olet yhteistoimintaan oman yrityksesi ja sidosryhmien välillä asteikolla 1–4
 - 1 = olen tyytymätön
 - 2 = vähän tyytymätön
 - 3 = melko tyytyväinen
 - 4 = erittäin tyytyväinen?

- Mistä tekijöistä hyvä kauppakeskuksen yhteistoiminta mielestäsi muodostuu? Arvioi tärkeyttä toimintasi/viihtyvyytesi kannalta, kun 1 = ei tärkeää ja 4 = erittäin tärkeää?
- Haluatko vuokralaisena itse vaikuttaa kauppakeskuksen yhteistoimintaan ja miten?
- Mitä odostat muilta vuokralaisilta kauppakeskuksen paremman yhteistoiminnan osalta?
- Miten tärkeässä roolissa kauppakeskuksen yhteistoiminta / vuorovaikutus toimijoiden kesken on oman toimintasi kannalta, kun 1 = ei tärkeää ja 4 = erittäin tärkeää?
- Minkä arvosanan antaisit nykyiselle yhteistoiminnalle, kun 1 = heikko ja 4 = erinomainen? Ja miksi?

3. Sisäinen viestintä kauppakeskuksessa

- Millä viestinnän välineellä ja keinolla haluaisit kauppakeskusmanagerin olevan ensisijaisesti sinuun päin yhteydessä?
- Kuinka tyytyväinen olet Hyperiniin viestinnän välineenä, kun 1 = olen tyytymätön ja 4 = olen erittäin tyytyväinen?
- Millaisia ominaisuuksia kaipaavat Hyperiniin?
- Miten haluaisit saada tietoa tulevista markkinoinnin toimenpiteistä?
- Haluatko itse vaikuttaa markkinoinnin tekemiseen ja miten?

4. Tutkimuksen hyödyllisyys

- Kuinka hyödyllisiä kysymykset mielestäsi olivat kun 1 = ei hyödyllisiä ja 4 = hyvin hyödyllisiä?
- Kuinka mielelläsi osallistuisit jatkossa vastaavaan tutkimukseen, kun 1 = en halua osallistua ja 4 = osallistun mielelläni?