

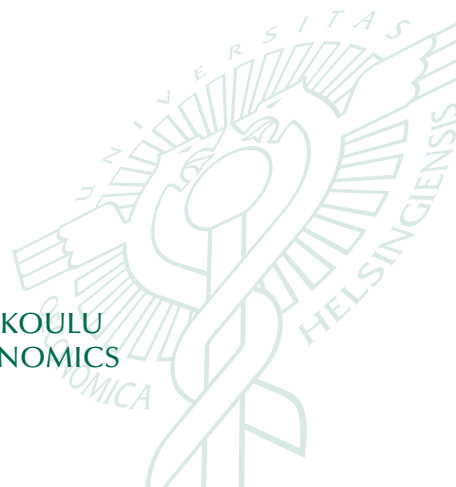
Raija Järvinen
Jarmo Heinonen (toim.)

Kaupallisten keskusten turvallisuus ja

kilpailukyky

AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF ECONOMICS

B-119



Raija Järvinen – Jarmo Heinonen (toim.)

Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky

AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-119

© Raija Järvinen, Jarmo Heinonen (toim.) ja
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN 978-952-60-1046-5

E-versio:

ISBN 978-952-60-1047-2

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu -
Aalto-Print 2010

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe	3
<i>Järvinen Raija</i>	
Kaupan alan yritysten kansainvälistyminen Venäjälle ja siihen liittyvät riskit	7
<i>Ahlfors Mikael</i>	
Securing the cathedrals of consumerism: A UK case study on shopping centre security	19
<i>Beck Adrian</i>	
Turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat tekijät ja kauppakeskuksen kilpailukyky	37
<i>Heinonen Jarmo, Airaskorpi Aaro, Hallikas Johanna, Kojo Jonna, Suokas Terhi, Tuhkanen Tiia</i>	
Riskit ja riskienhallinta osana turvallisuusjohtamista kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä	63
<i>Järvinen Raija</i>	
Surveillance investment and competitiveness of shopping centres in the Nordic countries	87
<i>Kajalo Sami ja Lindblom Arto</i>	
Pietarilaiskuluttajien näkemyksiä kaupan turvallisuudesta	103
<i>Karhunen Päivi ja Kosonen Riitta</i>	
Preventing terrorism in U.S. shopping malls	115
<i>Laitamäki Jukka</i>	
Kuluttajanäkökulma turvallisuuteen – koettu turvallisuus ja myymälöissä havainnointi	125
<i>Peura-Kapanen Liisa ja Pakoma Riepu</i>	
Myymälävalvottajan vaikutus kuluttajan kokemaan turvallisuuteen	143
<i>Puustinen Marilla</i>	
Sidosryhmien huomioiminen kriisinhallinnassa – Case: Kauppakeskus Zeppelin	151
<i>Sallinen Päivi</i>	
Turvallisuusjohtaminen osana kauppakeskuksen johtamista ja turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon	165
<i>Östring Mikko</i>	
Liite 1	178

Esipuhe

Kuluneet vuodet ovat osoittaneet, että kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky on hyvin monisäikeinen ja pirstaleinen verkko, johon liittyy kovia investointeja, pehmeitä arvoja, empaattista huolehtimista ja liiketaloudellisia tavoitteita. Aihe on myös erittäin ajankohtainen, sillä viime vuosina kaupallisissa keskuksissa on tapahtunut useita suuria onnettomuuksia ja vahinkoja, kuten kattojen sortumisia, vesivahinkoja, ampumavälikohtauksia ja ryöstöjä tai niiden yrityksiä. Kilpailua puolestaan lisäävät lukuisat uudet valmistuneet tai suunnitteilla olevat kaupalliset keskukset.

Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -teos on ensimmäinen Suomessa julkaistu kirja, jossa turvallisuutta ja kilpailukykyä kaupan alalla tarkastellaan näin laajassa mittakaavassa. Se on kuvaus 11 ainutlaatuisesta tutkimuksesta, jotka ovat syntyneet Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -projektissa ajanjaksolla 1.1.2008 - 31.10.2010. Kirja sisältää paljon uutta tietoa turvallisuuden ylläpidosta ja sen tuomasta kilpailuedusta. Pääosin turvallisuutta lähestytään neljästä näkökulmasta: omistajien ja johdon, kauppiaiden ja henkilökunnan, kaupan alan asiantuntijoiden sekä kuluttajien näkökulmasta. Ulkomaiset tutkimusosiot ovat olleet projektin ”suola”. Niiden kautta on välittynyt sekä johtoryhmälle että tutkijaryhmälle uusia tuulia USA:n, Iso-Britannian ja Venäjän kauppakeskusten turvallisuuden toteutustavoista.

Kirja sopii hyvin alansa oppikirjaksi sekä kaupan alan johtajille ja asiantuntijoille kehittämistoimien pohjaksi. Alan tutkijoille se avaa uusia tutkimuspolkuja sekä ehdottaa lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Sopii toivoa, että projektin julkaisut – tämä kirja mukaan lukien – innostavat tutkijoita tarttumaan aiheeseen. Vähän tutkitulta alueelta riittää uutta ammennettavaa vielä vuosiksi eteenpäin.

Sisällön kuvaus

Kirjaan on koottu lyhennelmät kustakin projektissa toteutetusta tutkimusosioista. Ne jo osaltaan osoittavat aiheen monipuolisuuden. Alla oleva lyhyt katsaus kirjan sisältöön puhukoon puolestaan.

Kirjan aloittaa projektitutkija *Mikael Ahlforsin* kaupan kansainvälistymisen riskeihin liittyvä, Venäjään keskittyvä tutkimus. Ahlforsin mukaan Venäjällä riski ja epävarmuus kohtaavat kasvun mahdollisuudet. Venäjän matka vapaaksi markkinataloudeksi on monilta osiltaan alkutekijöissään ja riskit näyttäytyvät usein byrokraatiana ja operatiivisen toiminnan ongelmina.

Laitoksen johtaja *Adrian Beckin* tutkimuskohde on Iso-Britanniassa Leicesterissä sijaitseva Highcross -kauppakeskus. Highcrossissa on mielenkiintoisella tavalla yhdistetty kovat tekniset turvajärjestelmät tallentavine kameroineen sekä asiakaspalveluun fokuoituneet ’duty assistant’-

nimikkeellä toimivat työntekijät, joiden työhön kuuluu myös turvallisuudesta huolehtiminen. Beckin tutkimuksessa keskeistä on turvallisuudesta vastaavien henkilöresurssien yhdistäminen erittäin moderniin turvallisuustekniikkaan. FT, ETL *Jarmo Heinosen* koosteessa käydään läpi Laureassa toteutetut osatutkimukset, jotka käsittelevät koettua turvallisuuden tunnetta ja sen vaikutusta ostokäyttäytymiseen ja työmotivaatioon. Tutkimusten kohderyhminä ovat kaupan henkilökunta ja asiakkaat. Tutkimukset toteutettiin kauppakeskus Sellossa ja Isossa Omenassa.

Kauppias- ja henkilökuntanäkökulmaa turvallisuuteen tarkastellaan KTT *Raija Järvisen* koosteesta kolmesta osatutkimuksesta. Ne osoittavat, että turvallisuusjohtaminen ja kokonaisvaltainen riskienhallinta eivät toteudu kovinkaan hyvin kaupan alalla, mutta arkipäivän riskejä kauppakeskuksissa ja niissä sijaitsevilla liikkeillä tunnustetaan monipuolisesti. Riskienhallintakeinoista tärkeimmiksi osoittautuvat ennakointi, ohjeistus, vartiointi ja koulutus.

Tämän jälkeen KTT *Sami Kajalo* ja professori *Arto Lindblom* esittävät Pohjoismaisille kauppakeskusjohtajille suunnatun kyselyn tulokset, jossa osoitetaan turvallisuusinvestointien ja menestyvän liiketoiminnan riippuvuus toisistaan. Korkea investointitaso parantaa asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Turvallisuusinvestoinneista merkittävimmiksi osoittautuivat näkyvä vartiointi ja henkilökunnan valvetuneisuus turvallisuusongelmien ehkäisyssä. Kauppakeskusten ongelmana ovat erityisesti myymälävarkaudet, jotka ovat kasvaneet viime vuosina.

Tutkimuspäällikkö, KTT *Päivi Karhunen* ja johtaja, professori *Riitta Kosonen* raportoivat pietarilaisten kuluttajien turvallisuustuntemuksia. Tämän lisäksi tutkimuksessa käsitellään ostospaikan valintaan liittyviä tekijöitä sekä erikseen käsityksiä suomalaisten tuotteiden ja liikkeiden turvallisuudesta. Professori *Jukka Laitamäen* katsaus tarkastelee terrorismia ja sen ehkäisyä USA:ssa sijaitsevilla kauppakeskuksissa. Terrorismin uhka tunnustetaan erityisesti USA:ssa ja Iso-Britanniassa ja siihen varaudutaan monin erilaisin keinoin. Joissakin kauppakeskuksissa investoinnit terrorismin uhkaa vastaan ovat olleet varsin mittavia. Sen sijaan Suomessa terrorismi kaupallisten keskusten uhkana tulee esiin vain harvoin.

Kuluttajanäkökulmaa tarkastelevat tutkijat *Liisa Peura-Kapanen* ja *Riepu Pakoma* kahden eri tutkimusmenetelmiä soveltavan osatutkimuksen valossa. Kuluttajien omakohtaisesti kokemia vaaroja liittyy liikkumiseen ostoskierroksella, kassalla asiointiin sekä pysäköintiin parkkihalleissa. Turvattomuuden tunne voi myös aiheutua tilojen ahtaudesta ja huonosta hahmottamisesta, muiden asiakkaiden käyttäytymisestä tai myymälän valvonnan koetuista puutteista esimerkiksi henkilökunnan vähäisyyden takia. Osatutkimukset tuovat kuluttajien näkökulmasta uutta tietoa kauppa-asiointiin liittyvistä turvattomuuden kokemuksista ja turvallisen asioinnin toteutumisesta päivittäistavarakaupoissa.

Kuluttajien näkemyksiä myymälävartioinnista tutkii projektitutkija *Marilla Puustinen*. Tutkimus vahvistaa, että kuluttajat ovat tiedostaneet vartijan läsnäolon merkityksen myymälässä. Näpistykset ja myymälävarkaudet ovat kuluttajien mielestä jo siinä mielessä arkipäivää, että niiden ehkäisemiseen tulee varautua. Lisäksi mahdollisten vaaratilanteiden ennaltaehkäisy ja niihin puuttuminen ovat vartioinnin vastuulla. Sen sijaan tutkimus ei anna näyttöä, että vartiointi vaikuttaisi kuluttajakäyttäytymiseen tai ostospaikan valintaan.

Projektitutkija *Päivi Sallinen* keskittyy kauppakeskuksen kriisinhallintaan. Empiirisenä tutkimuskohteena on Kauppakeskus Zeppelin. Tutkimuksessa osoitetaan, että kauppakeskusten tulisi ennakolta varautua sidosryhmät kattavaan kriisinhallintatoimenpiteisiin. Myös vastuutahot pitäisi määrittää tarkemmin. Sallisen tutkimus paljastaa muitakin puutteita kauppakeskuksen kriisinhallinnassa. Tähän saattaa olla syynä, että vakavat turvallisuusuhkat kauppakeskuksissa ovat suhteellisen harvinaisia.

Turvallisuusjohtaminen osana kauppakeskuksen johtamista erityisesti kannattavuuden näkökulmasta on projektitutkija *Mikko Östringin* aiheena. Tutkimus vahvistaa, että turvallisuusjohtamisella on kiinteä yhteys kauppakeskuksen tuottoon, joskin täsmällisen kannattavuutta kuvaavan mittariston kehittäminen on haasteellista. Tuottoa tavoitteleva turvallisuusjohtaminen perustuu kauppakeskuksen toiminnan häiriöttömyyteen ja vuokralaisten menestymiseen. Tutkimuksessa ehdotetaan turvallisuusjohtamisen ulottamista kauppakeskusta laajemmalle ns. lähivaikutusalueelle, jonka ostovoimasta kauppakeskus elää. Tämä tarkoittaa, että lähialueen rakennuskanta, liikenneyhteydet ja väestörakenne vaikuttavat enenevässä määrin kauppakeskuksen liiketaloudelliseen menestymiseen.

Yllä referoitujen tutkimusten perusteella voi päätellä, että turvallisuuden, turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan asema kaupallisissa keskuksissa on vahvistumassa ja siitä on tulossa strategisesti tärkeä toiminnan osa-alue. Turvallinen toiminta kaupallisissa keskuksissa vaatii kaikkien siihen liittyvien toimijoiden ja tekijöiden saumatonta yhteistyötä. Näitä tekijöitä ovat niin henkilöresurssit kuin tekniset turvajärjestelmätkin unohtamatta vakuuttamista ja muita riskien siirtokeinoja. Useat tutkimusosiot vahvistavat, että turvallisuuden ylläpito on ennen kaikkea kiinni ihmisistä ja ihmisten käyttäytymisestä. Vaikka tekniset valvontajärjestelmät ovat tärkeitä nykypäivän kaupallisissa keskuksissa, niiden roolina on tukea ihmisten toimintaa. Toisaalta monet kuluttajien koettuun turvallisuuteen liittämistä asioista ovat sellaisia, että niihin voidaan vaikuttaa toimintatapoja ja käytäntöjä muuttamalla ja kehittämällä, eivätkä tarvittavat toimenpiteet välttämättä aiheuta merkittäviä taloudellisia kuluja ja edellytä kalliita investointeja.

Tutkimustulokset vakuuttavat, että turvallisuuteen voidaan vaikuttaa hyvällä suunnittelulla. Kauppakeskuksen tilojen selkeys, valaistus ja pysäköintialueet voivat joko lisätä tai vähentää turvallisuutta toteutustavasta riippuen. Eri toimijoiden ja käyttäjäryhmien olisi myös hyvä päästä yhdessä

suunnittelemaan ja kehittämään turvallisia tilaratkaisuja ja toimintatapoja. Tämän lisäksi kauppakeskuksen sijainnilla on suuri merkitys turvallisuudelle: keskustassa sijaitsevissa kauppakeskuksissa tuntuu olevan enemmän häiriötekijöitä kuin keskustan ulkopuolella sijaitsevissa. Tämä selittyy kulkuyhteyksillä ja asiakaskunnan rakenteella.

Tutkimusprojektin päättyessä lokakuussa 2010 on aika suunnata katseet uusiin haasteisiin. Käsiällä oleva kirja antaa suosituksia, joista monia on löydettävissä sekä turvallisuuden että kilpailukyvyn teema-alueilta, mutta myös kaupan toimialalta. Sitä ennen on syytä kiittää projektin johtoryhmän jäseniä ja yhteistyökumppaneita, päärahoittajaa Tekesiä, muita rahoittajia sekä projektiin osallistuneita tutkijoita. Ilman heitä ja heidän asiantuntemustaan projekti ei olisi toteutunut tai sen lopputulos olisi poikennut nykyisestä. Liitteestä 1 löytyvät yksityiskohtaiset tiedot projektin toteutuksesta ja resursseista.

Helsingissä 28.9.2010

Raija Järvinen, projektipäällikkö
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Kaupan alan yritysten kansainvälistyminen Venäjälle ja siihen liittyvät riskit

Mikael Ahlfors, projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Abstrakti

Venäjän kauppaa ja Venäjälle kansainvälistymistä on tutkittu viime vuosina Suomessa melko runsaasti yliopistojen ja tutkimuslaitosten toimesta, mutta kaupan kontekstiin keskittynyt akateeminen tutkimus Venäjän markkinoilla toimimisesta on toistaiseksi ollut vähäisempää. Tämän voi nähdä johtuvan paitsi suomalaisen kaupan alan kansainvälistymisestä tuoreena ilmiönä ylipäättään, myös useimpien suurten kaupan alan yritysten Venäjän panostusten vasta melko viimeaikaisesta kasvusta. Tämä taas on merkittävältä osin seurausta Venäjän vahvan talouskasvun alkamisesta vuosituhaten vaihteessa. Venäjän markkinoille etabloitumiseen ja siellä toimimiseen liittyy mahdollisuuksien lisäksi paitsi paljon ennakkokäsityksiä, myös todellisia uhkia ja riskejä, jotka myös kaupan alan yritysten tulee ottaa huomioon. Tässä raportissa esitellään tutkimuksessa esille nousseita seikkoja Venäjälle kansainvälistymisen riskeistä ja niiden hallinnasta.

Avainsanat: Kaupan kansainvälistyminen, riskit, riskienhallinta, Venäjä

Tutkimuksen taustat ja toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, minkälaisia riskejä kansainvälistymiseen ja ulkomaisilla markkinoilla toimimiseen liittyy kaupan alan yritysten näkökulmasta. Tavoitteena oli niin ikään lisätä ymmärrystä, miten näitä riskejä pyritään hallitsemaan ja siten myötävaikuttamaan kansainvälistymisen onnistumiseen. Koska riskit ovat pitkälti kansainvälistymisellä tavoiteltujen hyötyjen kääntöpuolia, luotiin tutkimuksessa myös lyhyt katsaus kaupan alan yritysten kansainvälistymisen syihin.

Koska ilmiön empiirinen tutkiminen yleisellä tasolla ei ollut tehdyn tutkimuksen laajuudessa tarkoituksenmukaista, tarkastelu kohdistettiin kaupan alan yritysten Venäjälle kansainvälistymisen riskeihin ja niiden hallinnan mahdollisuuksiin. Ulkomaisten, mukaan lukien suomalaisten kaupan alan yritysten toiminta Venäjällä on viime vuosina lisääntynyt merkittävästi, mistä syystä Venäjä

tarjosi mielenkiintoiset lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle. Tässä artikkelissa esitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia.

Tutkimuksen tekemisessä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tavoitteena oli tuoda esille kansainvälistymisen ja riskienhallinnan kanssa läheisesti tekemisissä olleiden asiantuntijoiden sekä heidän edustamiensa yritysten ja organisaatioiden kokemuksia ja näkemyksiä aiheeseen liittyen, ei niinkään johtaa absoluuttisia totuuksia. Kvalitatiivisesti toteutetun tutkimuksen koettiin mahdollistavan kohdeilmion, tässä tapauksessa kaupan kansainvälistymiseen liittyvien riskien ja niiden hallinnan syvällisemmän ymmärtämisen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa korostuu esimerkiksi haastateltavien tulkinnat ja määritelmät tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2009), mistä syystä se tuki hyvin tutkimuksen tavoitteita. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta viidelle henkilölle ja haastateltavina oli muutamana merkittävän kotimaisen, Venäjälle kansainvälistyneen kaupan alan yrityksen sekä asiantuntijaorganisaation edustajia. Heihin on viitattu raportissa henkilökoodein A-E. Haastattelujen lukumäärä jäi etukäteen toivottua alhaisemmaksi, mutta laadun voi osin nähdä korvanneen määrän. Haastateltavat ovat olleet keskeisesti mukana Venäjälle kansainvälistymisessä, Venäjällä toimimisessa ja riskienhallinnassa tai läheisesti työnsä puolesta seuranneet Venäjän tilannetta yritystoiminnan näkökulmasta. Haastattelujen jälkeen saatu aineisto tematisoitiin, eli järjestettiin teemoittain, minkä jälkeen sitä analysoitiin vertaamalla teoriaan. Tavoitteena oli saada aikaan vuorovaikutusta teorian ja empirian välille.

Venäjän talouskehitys – Kompuroiden kasvun urille

Venäjän talouden rakenteellinen siirtyminen neuvostoaikaisesta keskusjohtoisesta ja tarkasti säännellystä järjestelmästä kohti markkinataloutta alkoi vasta 1990-luvun alussa Neuvostoliiton hajottua. Lähtökohdat suuren maan rakenteiden muuttamisessa suotuisiksi uuden järjestelmän omaksumiselle olivat haastavat, eikä esimerkkejä juuri ollut tarjolla. Vaikka uudistusten läpiviennessä voikin tunnistaa monia onnistumisia (Shleifer & Treisman 2001), etenkin vaikeat lähtökohdat huomioiden, varsinaiseksi menestystarinaksi Venäjän taivalta kohti markkinataloutta ei kuitenkaan voi luonnehtia. Venäjän talous supistuiikin käytännössä koko 1990-luvun (BOFIT 2009).

Kasvu ja sen juuret

Vuonna 1998 Venäjä ajautui hatarien talouden rakenteidensa, raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen putoamisen ja Aasian talouskriisin leviämisen seurauksena valuuttakriisiin. Valuuttakrii-

sin seurauksena rupla devalvoitui ja reaaliensiot laskivat (Komulainen 2002). Toisaalta, ruplan devalvoituminen nosti merkittävästi Venäjän vientiteollisuuden kilpailukykyä (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008), mikä yhdessä öljyn suotuisan hintakehityksen, tiukan budjettikurin ja Putinin kauden rakenteellisten uudistusten kanssa loi perustaa valoisammalle tulevaisuudelle (Komulainen 2002).

Valuuttakriisin jälkeen Venäjän talous lähtikin uuteen nousuun ja etenkin 2000-luvulla kasvu on ollut erityisen vahvaa. Venäjän BKT:n vuotuinen kasvu on parhaimmillaan ylittänyt 8 prosentin vuonna 2007 (BOFIT 2010). Nopean kasvun seurauksena Venäjä on muun muassa pystynyt lyhentämään merkittävästi ulkomaanvelkaansa, väestö on vaurastunut ja keskiansiot ovat nousseet. Myös esimerkiksi lainakorkojen lasku on vauhdittanut yksityistä kysyntää ja investointeja (Karhunen ym. 2008).

Taulukko 1: Venäjän talous vuosina 2001-2010

Talouden kuvaajia	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	ajalta
BKT, %-muutos	5.1	4.7	7.3	7.2	6.4	7.7	8.1	5.6	-7.9	2.9	Q1/10
Ulkomainen velka	102.0	95.7	96.9	95.5	69.9	43.2	35.8	28.2	29.5	29.1 ^c	Q1/10
Työttömyys, % ¹	8.6	9.0	8.6	8.3	7.6	6.9	6.1	7.8	8.2	7.3	5/10
Keskipalkka, \$ ¹	111	142	180	237	301	408	550	608	795	674	5/10
Inflaatio (CPI), 12-kk, % ¹	18.6	15.1	12.0	11.7	10.9	9.0	11.9	13.3	8.8	5.8	6/10
RUB/USD vaihtokurssi ¹	30.14	31.78	29.45	27.75	28.78	26.33	24.55	29.38	30.19	31.20	6/10
RUB/EUR vaihtokurssi ¹	26.49	33.11	36.82	37.81	34.19	34.70	35.93	41.44	43.46	38.19	6/10
Talletuskorko, % ¹	4.9	5.0	4.5	3.8	4.0	4.0	5.2	7.0	8.2	6.2	5/10
Lainakorko, % ¹	17.9	15.7	13.0	11.4	10.7	10.5	10.8	15.5	13.7	11.3	5/10

1) Jakson lopussa

Lähde: BOFIT 2010

Kaupan toimialan kehitys Venäjällä

Valuuttakriisin jälkeen Venäjällä alkanut vahva talouskasvu on herättänyt myös ulkomaiset kaupan alan yritykset. Etenkin väestön vaurastumisen ja kulutuskysynnän kasvun voi nähdä houkuttelevan kaupan alan yrityksiä hakemaan kasvua Venäjältä. Kaupan sektori onkin kasvanut Venäjällä vuodesta 1990 vuoteen 2008 kymmenkertaiseksi, yli 1000 miljardin dollarin markkina-alueeksi (SVKK 2010). Vuonna 2007 ulkomaisista 120 miljardin dollarin investoinneista peräti yli 47 miljardia kohdistui tukku- ja vähittäiskauppaan vastaten reilua 39 prosenttia kaikista ulkomaisista investoinneista (Rosstat 2009). Kaupan alan investoinnit ovatkin parhaimmillaan vastanneet lähes yhtä suurta osaa ulkomaisista investoinneista kuin seuraavana tulevat perinteiset kaivos- ja tehdasteollisuus yhteensä.

Myös suomalaiset kaupan alan yritykset ovat viime vuosina aktiivisesti laajentaneet toimintaansa Venäjälle. Merkittävistä kotimaisista kaupan alan toimijoista Stockmann suuntasi Moskovaan jo 1980-luvun lopussa (Stockmann 2010), mutta vuoden 1998 Venäjän valuuttakriisin jälkeen alkanut vahva talouskasvu on herättänyt myös muut tarkastelemaan mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaan idän markkinoille. Muista kotimaisista toimijoista esimerkiksi Kesko lähti rautakauppaliiketoiminnallaan Venäjälle vuonna 2005 rakennussektorin nopean kasvuvauhdin houkuttelemana ja S-ryhmä ensin hotellitoiminnallaan ja sitten market-kaupallaan paria vuotta myöhemmin (Heikkilä 2010; Kesko 2008; S-ryhmä 2010). Talouskasvun myötä kasvanut kysyntä on merkittävimpiä syitä myös suomalaisyritysten Venäjälle kansainvälistymisen taustalla ja tämä nousi esille myös tämän tutkimuksen haastatteluissa.

”Venäjän markkinoilta haetaan ensisijaisesti kasvua. Venäjä on ainakin tähän asti ollut kasvava markkina ja sieltä on ollut osin ainakin helpompi saada markkinaosuuksia kuin sanokaamme sitten läntisestä Euroopasta.”(A)

”Kyllähän keskeinen syy oli se, että Pohjoismaiden ja Euroopan markkinoilla kasvu on huomattavasti vaatimattomampaa kuin tällaisilla kehittyvillä markkinoilla niin kuin Venäjänkin on.”(B)

Riskit ja epävarmuus – mahdollisuuksien kallis kääntöpuoli

Useimpiin liiketoiminnan osa-alueisiin liittyy riskejä. Erityisesti kansainvälistyminen on yritykselle aina riskinen hanke ja vaikuttavien tekijöiden ja siten yllätysten määrä kasvaa korkoa korolle suhteessa (Laurila 1982). Yrityksille riskien ottaminen on kuitenkin välttämätöntä, jos ne haluavat menestyä kilpailussa (Kuusela & Ollikainen 1998). Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan minkälaisia riskejä kaupan alan kansainvälistymiseen ja Venäjällä toimimiseen liittyy. Kiinnostuksen kohteena olivat erityisesti maariskit, jotka usein ovat tietyille maalle ominaisia. Käsittelyä ei ole kuitenkaan liian tiiviisti sidottu maariskien tarkasteluun.

Riskit ja kansainvälistyminen

Kuusela ja Ollikainen (1998) painottavat, että riskit ovat kontekstisidonnaisia ja riskiarviot muuttuvat ajan ja paikan suhteen. Kingin ja O’Conorin (2000) mukaan riskejä voi esiintyä monessa muodossa, mutta yhteistä niille on niiden mahdollisuus aiheuttaa vahinkoa tai luoda mahdollisuuksia. Olennainen riskiin liittyvä piirre, erityisesti kansainvälistymistilanteessa, on myös epävarmuus

(Kuusela & Ollikainen 1998), eli varman tiedon puute tulevista tapahtumista. Päätöksentekijällä on valittavanaan toteutettavaksi joukko valintoja, joiden seuraukset riippuvat eri vaihtoehtoisten luonnontilojen toteutumisesta (Kahra, Kanto & Kuusela 1998). Epävarmuutta kansainvälistymistilanteessa aiheuttavat paitsi objektiiviset riskitekijät, myös tiedon ja kokemuksen puute kohdemarkkinoista. Kyky ymmärtää ja hallita epävarmuutta aiheuttavia riskitekijöitä korostuu varsinkin, kun yritys päättää suunnata kansainvälistymisaikansa korkeamman epävarmuuden markkinoille, joissa esimerkiksi yhteiskunnalliset puitteet liiketoiminnalle voivat yrityksen näkökulmasta olla merkittävästi haasteellisemmat kuin kotimaassa.

Maariskin määritelmä vaihtelee jonkin verran näkökulmasta ja määrittelijästä riippuen. Sen ulkopuolelle jätetään usein esimerkiksi vahinko, hinta- ja valuuttariskit. Koska maariskeille ei kuitenkaan ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tarkkaa määritelmää, on sen määrittely jätetty tutkimuksessa tarkoituksella löyhäksi. Sillanpään (1998) mukaan maariskit määritellään kohdemaan taloudellisista, kulttuurisista tai poliittisista erityispiirteistä syntyviksi vaikutuksiksi yrityksen ulkomaan toimintoihin. Hänen mukaansa nämä tekijät vaikuttavat hankkeen, tässä tapauksessa kansainvälisten panostusten, taloudelliseen kannattavuuteen.

Venäjän riskit ulkomaiselle kaupan alan yritykselle

Media on Suomessa viime vuosina voimakkaasti ruokkinut kuvaa Venäjästä riskisenä maana liiketoiminnalle. Otsikoihin ovat yltäneet monet uutiset muun muassa suomalaisyritysten epäonnistuneista tai kärsineistä liiketoimista Venäjällä. Monesti uutisoidut riskit Venäjällä liittyvät lainsäädännöllisestä ja poliittisesta tempoilusta liiketoiminnalle aiheutuneisiin vaikutuksiin. Onkin totta, että esimerkiksi vientiyritykset ovat kärsineet muun muassa Venäjän lainsäädännön nopeista muutoksista. Tämä ei ole kuitenkaan koko totuus. Tutkimuskeskus CEMAT:n tutkija Päivi Karhunen toteaaakin, että median antama kuva Venäjästä on pelottavampi kuin se todellisuus, johon suomalaisyritykset Venäjällä törmäävät (HSE 2008). Oli riskien ja epävarmuuden todellinen taso median antamaan kuvaan nähden mikä vain, totta kuitenkin on, että Venäjä toimintaympäristönä, esimerkiksi riskisyyden osalta, eroaa esimerkiksi Suomeen nähden monin tavoin. Kotimaassa hankittu osaaminen ei automaattisesti käänny suuriksi voitoiksi, jos riskejä ei oteta huomioon ja Venäjälle lähdetään ”takki auki”. Onkin keskeistä ymmärtää riskitekijöitä onnistuneen riskienhallinnan toteuttamiseksi.

Kaupan alan yrityksiä voi nähdä Venäjällä uhkaavan monet samat riskit kuin valmistusyhtiöitä. Etenkin maariskit, erityisesti luonteeltaan poliittiset ja lainsäädännölliset, aiheuttavat epävarmuutta. Vaikka lainsäädännön tila on selkeästi parempi kuin 1990-luvulla, sen tulkinta on edelleen monilta

osin epäjohdonmukaista ja vaikeasti ennustettavaa (Kosonen, Heliste, Karhunen, Mattila & Kerola 2008). Tästä syystä lainsäädännön tarjoama juridinen suoja ja perusta tasavertaiselle liiketoiminnalle ei ole Suomen tai muun läntisen Euroopan tasolla. Kososen ym. (2008) tutkimuksessa Venäjän lainsäädännön selkeyden ja lakien toimeenpanon on nähty olevan Intian tasolla, ja osin heikompi kuin esimerkiksi Kiinassa. Myös tutkimuksen haastateltavat näkivät Venäjän lainsäädännön edelleen aiheuttavan epävarmuutta ja asettavan liiketoiminnalle haasteita, mutta näkemykset lainsäädännön kehittymisen suhteen olivat jossain määrin kaksijakoisia. Samalla kun lainsäädännön koettiin merkittävästi parantuneen, sen nähtiin silti edelleen muodostavan todellisen riskin yrityksille:

”Venäjän lainsäädäntö ja hyvin pitkälle myös lain tulkinta ja tuomioistuimet ovat kehittyneet siinä määrin, että tänä päivänä Venäjällä voidaan tehdä ja tehdään aivan normaalia ja menestyvää liiketoimintaa, ilman mitään erityisiä riskejä.”(A)

”Huolestuttava piirre, joka lähestyy jo riskiä, on oikeuslaitoksen toimivuus. Tilanne on periaatteessa muuttunut, sanotaan tässä viimeisen viiden vuoden aikana suotuisaan suuntaan, mutta on tullut taas ihan kestäättömiä keissejä, jossa suomalainen häviää.”(C)

Lainsäädännön lisäksi myös poliittinen ympäristö aiheuttaa epävarmuutta ulkomaisille kaupan alan yrityksille. Olluksen (2008) mukaan korruption taso sekä yritysten kohtaama poliittinen riski Venäjällä on edelleen oleellinen. Hänen mukaansa hallinnolla on esimerkiksi käytössään ns. administratiivinen resurssi, jota se pystyy tarvittaessa hyödyntämään kaikilla tasoilla. Hän korostaa resurssin antavan hallinnolle mahdollisuuden edesauttaa tai vaikeuttaa eri hankkeiden etenemistä, esimerkiksi rajoittaa ulkomaalaisia sijoituksia. Poliittisen riskin olemassaolon tiedostivat myös tutkimusta varten haastatellut. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden yritysten edustajat korostivat, ettei kaupan kannalta merkittäviä poliittisia riskejä ole toteutunut, eikä niiden toteutuminen lähitulevaisuudessa tämän hetken tietojen perusteella ole todennäköistä, niiden mahdollisuus otetaan silti huomioon:

”Seurataan maariskejä tietenkin. Etenkin ne poliittiset voimat siellä on vahvoja. Pahimmillaanhan ne voisi olla sellaisia, jotka ajaa ulkomaiset toimijat sieltä pois. Sehän olisi se pahin skenaario, että se muuttuisi niin radikaalisti.”(D)

Yksi syy, miksi kaupan alan yrityksillä ei tutkimuksessa kuitenkaan nähty olevan välitöntä, koko toimintaa Venäjällä vaarantavaa poliittista uhkaa on, että kaupan alaa toimialana ei pidetty Venäjän kannalta strategisena. Ollus (2008) korostaakin esimerkiksi administratiivisen resurssin käytön kohdistuvan useimmiten juuri strategiaan toimialoihin. Tosin, esimerkiksi elintarvike- ja metsäteollisuuteen viimeaikoina kohdistuneet toimet ja rajoitukset Venäjällä ovat esimerkki siitä, ettei toimialan tarvitse välttämättä olla strateginen joutuakseen poliittisen ja lainsäädännöllisen turbulenssin silmään.

Lainsäädännölliset ja poliittiset riskit ovat toteutuessaan mahdollisilta seurauksiltaan merkittävimpiä riskejä, mutta eivät todennäköisimpiä. Haastateltavat korostivatkin monien muiden riskien olevan tällä hetkellä akuutimpia. Vaikka Venäjääkin koettelevan kansainvälisen talouskriisin mahdollisen pitkittymisen todennäköisyyttä Venäjällä ei osattu arvioida, se nousi yhdeksi merkittäväksi riskin lähteeksi. Kriisin pitkittymisellä olisi merkittäviä vaikutuksia kulutuskysyntään, mikä vaikeuttaisi oleellisesti esimerkiksi asetettuihin tulostavoitteisiin pääsyä. Vaikka kriisi on kansainvälinen, sen oireet ovat yksilöllisiä. Venäjä on luonnonvaratalous ja talouden toipuminen kriisistä lepää pitkälti raaka-aineiden, kuten öljyn maailmanmarkkinahinnan kehityksen varassa.

Lähes yhtä merkittävänä uhkana pidettiin työvoimapulaa. Työvoimapulaa ei varsinaisesti voida pitää riskinä, vaan ongelmana, sillä sen on jo osin nähty toteutuvan. Kuten Intiassa ja Kiinassa, kova palkkakilpailu on johtanut suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työntekijöihin liitettiin myös toinen riski. Työntekijöiden toimimista työnantajan edun vastaisesti pidettiin nimittäin myös yhtenä uhkana, joskaan ei todennäköisenä. Tällöin esimerkiksi yrityksen sisälle perustetaan toinen yritys, jolle liiketoimintaa ohjataan ja joka lopulta eriytetään alkuperäisestä yrityksestä. Yritysvaltausta valtion toimesta pidettiin myös teoriassa mahdollisena.

Kaupan alan yritysten Venäjän toimintojen kannattavuutta uhkaavat myös monet muut tekijät, joiden kohdalla ei aina yksiselitteisesti voida puhua riskeistä. Eräs haastateltava puki asian seuraavasti:

”Riski Venäjällä on minun mielestä kaksitahoinen. Voidaan puhua häiriöistä ja ongelmista, jotka on jatkuvia, ja sitten on todellisia riskejä, jotka on fataalimpia ja uhkaa liiketoimintaa.”(C)

Ylipäättään monet riskit Venäjällä vaikuttivat haastattelujen perusteella olevan luonteeltaan operatiivisia ja aiheuttavan transaktiokustannuksia, mutta eivät lähtökohtaisesti uhkaa yrityksen koko toimintaa. Esimerkkinä tästä on byrokratia, jota pidettiin Suomeen nähden moninkertaisena. Tästä

syystä kaikkien uhkien kohdalla ei ole aina perusteltua puhua riskeistä, vaan enemmän Venäjällä toteutetun liiketoiminnan korkeammista transaktiokustannuksista.

Riskienhallinta Venäjällä – tarkkailua, toimintaa ja verkostoja

Yritystoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa riskinlähteet on perinteisesti jaoteltu esimerkiksi vahinko- ja liikeriskeihin (Suominen 1998) sen mukaan liittykö riskiin voiton mahdollisuutta vai ei. Vaikka tutkimuksen paino olikin liikeriskeissä, riskien jaottelu kansainvälistymisessä, erityisesti maariskien kohdalla, on monesti kuitenkin kaikkea muuta kuin selkeä ja paitsi riskien kategorisointi, myös tunnistaminen on hankalaa. Tämä asettaa haasteita riskienhallinnan suunnittelulle ja toteutukselle. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella niitä toimia, joiden avulla kaupan alan yritykset voivat hallita Venäjän markkinoilla esiintyviä riskejä ja epävarmuutta. Haastateltavilla olikin paljon kokemuksia ja näkemyksiä aiheeseen liittyen.

Riskienhallinnan tarpeet ja toteuttamistavat vaihtelevat paitsi yrityksen koon ja toimialan (Suominen 1998), myös toimintaympäristön suhteen. Tästä syystä esimerkiksi kaupan alan yrityksen riskienhallinta Suomessa eroaa merkittävästi Venäjällä toteutettavasta riskienhallinnasta. Lisäksi riskien luonteen vuoksi ei voida aina puhua riskienhallinnasta sen perinteisessä merkityksessä. Esimerkiksi makrotason maariskien aktiivinen hallitseminen yritystasolla nähtiin tutkimuksessa lähes mahdottomaksi ja riskin tasoa pidettiin yrityksen kannalta annettuna. Tällöin riskienhallinnan painopiste siirtyi riskien kehityksen tarkkailuun, niiden vaikutusten minimointiin ja toisaalta vaihtoehtoisten mahdollisuuksien, toiminnan turvaamisen tai jopa markkinoilta poistumiseen liittyvien vaihtoehtojen suunnitteluun.

Riskienhallinnan ensimmäisen ja ehkä tärkeimmän tason nähtiin haastateltavien keskuudessa lähes yksimielisesti koostuvan pohjatyöstä, eli markkinoihin tutustumisesta ja tiedon hankinnasta. Erityisen keskeisessä roolissa tiedon hankinnassa nähtiin olevan verkostot ja niiden luominen, sillä niiden kautta tietoa nähtiin saatavan tehokkaimmin.

”Jos jotain tekisi toisin, niin olisi voinut rakentaa sitä verkostoa huomattavasti voimakkaammin jo silloin ennen kun sinne mentiin. Tällaisella verkostolla ja tietämyksellä mikä tällä hetkellä on, olisi huomattavan paljon helpompi mennä sinne, kun silloin alkujaan, kun se päätös tehtiin.”(D)

Tiedonhankinta ennen markkinoille etabloitumista on senkin takia tärkeää, että toisinaan tiedonhankinnassa esille nousseiden tekijöiden vuoksi paras tapa hallita riskejä on olla kansainvälistymättä suunnitelluille markkinoille. Syy, miksi tiedonhankinta ja verkostojen rakentaminen voivat kuitenkin jäädä puolitiehen on niiden vaatima aika ja raha. Liian perusteellisella etukäteissuunnittelulla voidaan menettää myös esimerkiksi aikaisella markkinoille tulolla saavutettavat edut. Sternquist (2007) korostaakin ensimmäisen markkinoille tulijan etua kaupan kansainvälistyessä erityisesti vähemmän kilpailuille markkinoille.

Verkostojen ja kontaktien koettiin olevan avainasemassa riskienhallinnassa myös Venäjän markkinoille etabloitumisen jälkeen. Välillisillä tai suorilla henkilösuhteilla yhteistyökumppaneihin ja julkiseen sektoriin oli keskeinen merkitys paitsi riskienhallinnassa, myös koko liiketoiminnan onnistumisessa. Vaikka vaikutusmahdollisuudet valtiotason hallintoon nähtiinkin ohuiksi, hyviä henkilösuhteita alueelliseen hallintoon ja alempaan virkamiesportaaseen pidettiin ehdottoman tärkeinä. Poliittisilla suhteilla ja vaikuttamisella onkin todettu pystyttävän vähentämään liiketoimintaympäristön epävarmuutta, transaktiokustannuksia ja lisäämään menestymismahdollisuuksia pitkällä aikavälillä (Hillman, Zardkoohi & Bierman 1999).

Muista kaupan alan kohtaamista riskeistä esimerkiksi työvoimapula asettaa haasteita riskienhallinnalle. Osin työvoimapulan hallinnan nähtiin olevan yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, mutta toisaalta työntekijöiden erilaisten sitouttamiskeinojen käytön koettiin vähentävän työvoiman vaihtuvuutta. Työntekijöiden yrityksille aiheuttamia riskejä taas arvioitiin parhaiten hallittaviksi sisäisellä valvonnalla.

Johtopäätökset

Yritykset kohtaavat Venäjällä kasvumahdollisuuksien lisäksi riskejä ja epävarmuutta. Venäjä voikin olla kaupan alan yritykselle paitsi rahasampo, myös kallis keikka, jos pohjatyö laiminlyödään. Venäjälle on turha lähteä länsimaisessa kapitalismissa toimiviksi osoittautunein eväin, vaan toiminta pitää sopeuttaa vastaamaan paikallisia vaatimuksia. Yhteiskunnan neuvostoperintö ja sen sävyttämä liiketoimintaympäristö todennäköisesti näännyttävätkin pikavoittojen metsästäjät, mutta pitkäjänteiseen työhön ja verkostojen luomiseen sitoutuneet kaupan alan toimijat ovat vahvoilla. Tosin, kaikkia riskejä ei perusteellisellakaan valmistautumisella ja paksulla lompakolla voida hallita. Venäjän matka vapaaksi markkinataloudeksi on nimittäin monilta osin vielä alkutekijöissä. Lainsäädännön epä johdonmukainen tulkinta ja poliittinen interventio eivät ole poissuljettuja ja merkkejä kannattaakin lukea ennen kuin on liian myöhäistä. Kaupan alan toimijoiden onneksi Venäjä ei kuitenkaan näe kaupan alaa strategisena toimialana. Oikealla asenteella ja järkevästi toimi-

valla kaupan alan yrityksellä Venäjän riskit todennäköisimmin näyttäytyvätkin byrokratiana ja operationaalisen tason harmeina. Jos toiminta pystytään sovittamaan näihin haasteisiin, ratkaisevaksi tekijäksi, joka erottaa keskinkertaisen yrityksen menestyvästä saattaa hyvinkin muodostua kyky houkutella ja sitouttaa osaava henkilöstö yritykseen.

Lähdeluettelo

- BOFIT (2009) *Venäjä ja kansainvälinen rahoituskriisi*. BOFIT Online, No. 2.
- BOFIT (2010) *BOFIT Venäjä-tilastot, kesä 2010*. <http://www.bof.fi/bofit/seuranta/venajatilastot>
- Heikkilä, M. (2010) *Suomalaisinvestointien poliittishallinnolliset riskit Venäjällä, Ukrainassa ja Valko-Venäjällä*. Electronic Publications of Pan-European Institute 1/2010.
- Hillman A., Zardkoohi A. & Bierman L. (1999) Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 67–81.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki
- HSE (2008) *Suomessa liioitellaan Venäjän riskejä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinointi- ja viestintäpalvelut, kevät 2008. <http://www.hse.fi/FI/news/research/2008/tiedote120508.htm>
- Kahra, H., Kanto A. & Kuusela, H. (1998) Näkökulmia riskin käsitteeseen. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 35–56.
- Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. (2008) *Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Kesko Oyj (2008) *Vuosikertomus 2008, Kesko Oyj*. www.kesko.fi
- King, R. & O’Conor, D. (2000) *Risk Management*. Broadstairs: Scitech Educational, England.
- Komulainen, T. (2002) *Elokuun 1998 talouskriisi*. BOFIT Online, No. 3.
- Kosonen, R., Heliste, P., Karhunen, P., Mattila, M. & Kerola, E. (2008) *Gringoja, tšhnia, isoneniä ja poroja? Suomalaisyriyten kokemuksia kasvutalouksissa*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998) Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 15–34.
- Laurila, P. J. (1982) *Kansainvälistymisen riskit*. Insinööritieto Oy, Helsinki.
- Ollus, S-E. (2008) *Venäläinen kapitalismi ja Suomi*. Taloustieto Oy, Yliopistopaino, Helsinki.
- Rosstat (2009) *Federal state statistics service*.
http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_12/IssWWW.exe/stg/d02/24-09.htm

S-ryhmä (2010) *S-Ryhmän liiketoiminta*.

Shleifer, A. & Treisman, D. (2001) *Without a map: Political tactics and economic reform in Russia*. MIT Press, USA.

Sillanpää, A. (1998) Maariskit. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 95-115.

Sternquist B. (2007) *International Retailing*. 2nd ed. Fairchild Publications, New York.

Stockmann (2010) *Tapahtumia Stockmannin historiasta*.

http://www.stockmann.fi/portal/fi/tavaratalomme/tapahtumia_stockmannin_historiasta/

Suominen, A. (1998) Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 134-150.

SVKK (2010) *Venäjä on suuri ja nopeasti kasvava vähittäiskaupan markkina-alue*. Kevät 2010.

http://svkk.fi/svkk/uutisia_svkk_n_toiminnasta/venaja_on_suuri_ja_nopeasti_kasvava_vahitta_iskaupan_markkina-alue.html

Securing the cathedrals of consumerism: A UK case study on shopping centre security

Adrian Beck, Head of Department, Department of Criminology, University of Leicester, UK

Introduction

This article is part of a broader study comparing and contrasting the security in shopping centres in Finland, the UK and the USA. Shopping centres have become an integral part of the retail landscape in the UK and indeed elsewhere. Indeed, retailing itself is now a key part of the social, political and economic fabric of most western countries – a \$14.07 trillion global leviathan that increasingly accounts for a significant proportion of the economic activity and employment opportunities of states across the world (Planet Retail 2010). For instance, 11 per cent of the UK workforce is employed in retailing and overall the sector accounts for 8 per cent of the countries Gross Domestic Product (GDP) (British Retail Consortium 2010). The dramatic rise in consumerism over the past 30 years has seen the function of shopping change from the relatively mundane task of acquiring the goods necessary to sustain life, carried out by a minority of (predominantly female) consumers, to a fundamental part of the daily lives of large swathes of the population, something which offers entertainment, pleasure and excitement. Shopping has become a pastime, a hobby, indeed an end in itself. This dramatic change has seen consumers become increasingly fickle as they demand ever-greater choice, availability, lower prices and safer shopping spaces (Beck 2009). This in turn has made the majority of retailing a more competitive and demanding concern. No longer can retailers assume that they can dictate the terms of the retail contract with the 21st Century consumer – increased competition means that retailers are fighting not only for the same consumers but are often selling the same products in the same locations. Retail branding and enhancing the shopper experience have become key battlegrounds in the drive to maintain market share and sustain or improve profitability (Dawson, Findlay & Sparks 2008).

The shopping centre is a key part of this changing face of retailing and consumerism – it provides a unique space within which to meet the challenges of the highly discerning shopper who is now wanting far more than simply the means to buy what they need. The new shopper wants: *choice*, such as a wide range of retail outlets; *convenience* such as all within walking distance and with the option to park a car; *competitive pricing*, especially when the savvy shopper can easily check

prices on the Internet; *entertainment and excitement*, creating a ‘theatre’ of retailing; *blended environments* made up of shops, cafes, restaurants, bars all together; and a *safe and clean* space where there is little or no risk of crime or nuisance or unsightly littering.

In many respects the shopping centre is ideally placed to meet these needs. They are increasingly built to a grand scale – the Metro Centre, which opened near Gateshead in the North East of England in 1996, boasts the largest retail floor space in the country (168,900m²) with approximately 340 retail shops, while the recently opened (2008) £1.6 billion Westfield London shopping centre in London, also known as White City, has 150,000m² of retail space, making it the third largest in the country. They are also a significant part of the retail landscape in the UK. Across the UK there are currently a total of 819 shopping centres, with one-fifth located in the South East. Together they provide 12.4 million m² of retail and leisure space – 17 per cent of total retail space in the country, and employ just over 500,000 people (including retail staff). Estimates by the British Council of Shopping Centres (BCSC) suggest that over 2.4 billion annual visits are made to shopping centres across the UK (2009). Taken together, shopping centres are now a significant and integral part of the retail and urban space in the UK.

The purpose of this short study is to consider the way in which security is undertaken in these ‘cathedrals of consumerism’ – what are the priorities, how is it delivered, what role does technology play in delivering a safe shopping environment, how do retailers and consumers view the security provided by shopping centres and what might be considered best practice? It is important to recognise that this is a small-scale study – limited time and resources meant that only one shopping centre was used as a case study and this inevitably limits the extent to which findings can be generalised more broadly. It is important therefore that caution is taken when reading the findings detailed below. However, it does offer an intriguing insight into how a new provincial shopping centre is responding to and managing the issues it faces in this increasingly complex retail space.

Research Methods

The data for this study was collected early in 2010 via a series of recorded interviews with senior managers (3) in the Highcross shopping centre in the city of Leicester, which were subsequently transcribed. In addition, short interviews were undertaken with staff responsible for providing visible security in the shopping centre and with staff who operated the central control room. I am extremely grateful to all those who agreed to take part, in particular Jo Tallack the Deputy General Manager and Mark Colton and Mark Ward who are both Operations Managers – your time and insights are much appreciated.

The case-study shopping centre was opened relatively recently, in September 2008, and provides approximately 100,000 m² of retail space. At the heart of the shopping centre is the anchor retailer John Lewis and estimates suggest that roughly 350,000 people visit the shopping centre every week, with 18 million entering the space every year. The shopping centre is jointly owned by two companies: Hammerson (60%) and Hermes (40%), with the former owning developments in France and the UK (including the Bullring in Birmingham, which is considered to be the largest retail-led urban regeneration project in Europe, Brent Cross Shopping Centre in London (one of the earliest developed in the UK), the WestQuay in Southampton and The Oracle Shopping Centre in Reading)¹.

Highcross is located in the heart of the city directly adjacent to a number of other shopping areas (such as the smaller Haymarket Shopping centre which opened in the early 1970s and the St Martins Shopping Centre which opened in the early 1980s) and significantly expanded the existing Shires Shopping Centre, which opened in 1991. In addition to the retail space, it also has a major multi story car park with spaces for 2,000 vehicles, which is located directly next to the development.

This article is organised around 4 themes: The Shopping Centre's Approach to Security; the Risk Landscape; Co-operating with Others; and Responding to Terrorism. There will then be a series of conclusions bringing together the key findings from the study. Throughout the following sections I will use quotes from those interviewed to elaborate the points being made, but for the sake of anonymity, I will not provide precise identification of the source of the comment.

Research Findings

Approach to Security

This first section looks at the overall approach the shopping centre adopts to secure their environment, focusing particularly on how they define their purpose, the role of security staff, and the way in which technology is used.

¹ More details about the Hammerson company and its portfolio of businesses can be found at: <http://www.hammerson.com/phoenix.zhtml?c=133289&p=index>

Defining Purpose

The starting point for the management team at Highcross (HC) is that they do not see themselves as a security team, but more about operations and customer service: 'to define the approach in Highcross – it's not security its customer service. It's all about offering service and creating the right environment and yes occasionally we will have to deal with a security issue. They [those who would be traditionally perceived as occupying a security role] are probably referred to more as the operations team than security'. Another respondent reiterated this point: 'our difference here is that we have created a grey area about what my team is which is a good thing, because security is not what it is about. We don't recruit on security experience and qualifications; we recruit on personal customer service skills, which is the main thing because we can give them the security skills'.

This was most evident in the title given to those who provide a visible security presence within the shopping centre: 'we don't call them security guards, we call them Duty Assistants [DAs] as we think this better portrays what they do, which is 20 per cent security and 80 per cent customer service. The name of the post is important because it sends out a message to the guards themselves but also to the retailers as well. Their job is not just about catching and stopping shoplifters'.

Moreover, this was seen as part of the broader approach and overarching philosophy of the holding company which views 'security as customer service' as a key element of their overall business approach: 'They [the holding company] are very keen to protect the brand and they see security as an important part of this. I have never seen anything like it'. More specifically: '[security] is very much part of the owner's culture – we don't call our team security – it's only part of what they do – only a small part in a shopping centre this big. There has always been a big focus on security. It's about reassurance – looking after the asset and reputation and its about confidence and reassurance for our retailers. It's what they want to see in a Hammerson shopping centre and that's why we provide it'.

Consequently, investment in security is seen as a high priority and not something to be compromised. The Centre has an impressive array of technologies and the degree of commitment to it is well beyond that found in other retailing spaces: '[I have] never seen anything like it [physical and financial investment in security]. In my experience of retail it would be a token guard and a token camera, whereas here it is different. Lots of people, cameras, resource, to meet the need'. One of the respondents went on to give an example of this commitment at a time when the UK was in the grip of the most severe financial recession since the Second World War: I started running the team lighter than 34 [the number of security operatives considered to be necessary to perform all the required duties in the shopping centre] – to 28 and the client [the holding company] said no recruit more

staff. It is not just lip service they really want to invest'. This was seen as critical to making the shopping centre a success: 'if people feel safe and secure they will come back'. Indeed, the importance of this appears to be paramount and is engrained in the way in which the management team perceive and deliver security at Highcross: 'We are about projecting an image that is about safe and secure environments with low levels of crime, regardless of what happens in the surrounding city'.

Role of Duty Assistants

This overarching philosophy of security redefined as customer service and the centrality of safety and security in the way in which the holding company wants the retail space to be perceived is most obviously realised in the way in which 'security' staff are recruited and utilised. The starting point is how staff are initially recruited and the approach adopted by those that have responsibility for this: 'The two people who do recruitment – Human Relations [HR] manager – has never been a security HR person and the Duty Manager comes from a background in leisure [management]'. They also involve existing staff in the process: 'We do recruitment days where DAs will do role playing in the morning and then interviews in the afternoon. Staff like to have an input even though it is quite subtle'.

The key characteristic the recruitment staff are looking for is not security expertise but whether the applicant is a 'nice' person: 'can't train them to be nice but can train them to be security'. One of the respondents went on to elaborate this point: 'If they have got hardened security professional skills it is difficult to get them to change to more customer-focused behaviour. For example we may think twice about employing door men [those who have been previously employed to provide security at the entrances of pubs and clubs]. They would not necessarily display the attributes we are looking for. At one stage we had a lot of recruits from this sector, but there were times that they seemed to almost look for the opportunity to get physical with people. We don't want it to be that our gang is the biggest gang in the centre – it's not how we work'.

This approach to employing staff who are more customer-service focussed is apparent from the background of one of the respondents to this research. His background was in front-of-house retailing and not security: 'I think what Hammerson [the holding company] wanted was somebody who understood what retailers wanted – that was the main reason why I was employed – I think we do the basics very well and ... I'm not a security professional'.

In terms of the types of people who apply for the position of Duty Assistant (DA), the Centre gets a real cross section of people: 'We get a real mix of people coming for interview now, although not that many with security experience. We have some who want to become police men/women in the long term and see us a stepping stone position. Others are from retail and see us as a retail job

with a difference. I would estimate that our average age is around the mid 20s'. It is recognised that this is not a career long job. Promotion prospects are limited and although the job pays favourably when benchmarked against the sector it is below the national average wage of £20,000. 'We recognize that we are not going to keep people for ever, as generally speaking the role of Duty Assistant is not a job for life. The pleasing thing is that in general people leave for positive reasons – generally moving onwards and upwards within either a security-related or retail-related field. We certainly have no trouble recruiting for positions with over 40 people applying for a recent job vacancy'.

Most of the training for the DAs is done in-house although the slightly unusual contractual arrangements for the management team and the DAs (the management team are employed by the holding company and the DAs are employed by an external security company called Shield) means that the statutory guard training (as required by the Private Security Act 2001) and the eventual licensing is undertaken by the guarding company while the customer service training is provided by the holding company.

The DAs are the visible presence around the shopping centre (between 16 and 22 will be on patrol at any one time while the centre is open) but they are not dressed in a way that would be considered 'security' – there are no peak caps and pseudo police or military uniforms, instead staff wear a business suit and a high visibility jacket: 'All our guards wear fluorescent jackets, not optional. I love it, makes people really stand out – you can see people to ask for help. I want them to be visible and not blend in on busy days. They are not allowed to patrol in pairs'. This point was supported by staff in the control room: 'the high visibility jackets make it really easy for us to spot where our guys are when using the CCTV system – they certainly stand out!'. While the fluorescent jackets were not universally welcomed by all the DAs ('they make us look like builders') and initially were only introduced as a temporary measure in the busy Christmas period when the centre was particularly crowded, it was recognised that it made it much easier for customers to identify them and has since become the norm.

The emphasis upon customer service rather than security is highly apparent in the way in which the role of the DA is conceived and this is something that is constantly evolving: 'We are now considering taking this one step further and getting our team to do work experience with retailers. This would give them a genuine understanding of what retailers want and need. By letting them experience life from a retailers perspective they would understand why fire compliance is at the bottom of most retailers agendas, and understand that sales, shrinkage, staffing issues etc are our retailer's main areas of focus. Without experiencing it, it is hard to demonstrate just what pressures retailers are under, so this could well be our next step'.

The management team is also keen to get the DAs and others involved in corporate social responsibility work: 'We work with the disaffected school [see below], work with other schools – target of reaching 800 pupils a year where we bring primary schools in. The DAs and control team will tend to lead that work; that's been really successful and reached a lot of kids'. The holding company very much encourage them to do this type of work but it is ultimately a local initiative and is seen as a way of broadening the scope of the work of the DAs to maintain their levels of interest and make the position more interesting and enjoyable.

Use of Technologies

As detailed earlier the holding company has made a significant investment in securing the shopping centre and this is most obvious in the CCTV system which has been installed: 'we are blessed with so many cameras!'. In many respects this is an understatement; in total the shopping centre has approximately 510 cameras, which is thought to be the biggest IP system in Europe (when it was installed) and the largest number of cameras in one building in the UK outside Heathrow airport. This would seem to be an extraordinary level of investment in a shopping centre in a provincial city with decidedly average levels of crime risk. But the system is conceived as being far more than a tool for dealing with criminality: 'The system is not just there to try and catch people – people cannot monitor that many cameras. It's a big building, its quite a complicated layout – service corridors, service yards etc. We have the John Lewis Car park – 148 cameras in there – helps with traffic flow. Gives us the ability to see the building and pick up things very quickly that we wouldn't be able to do with human eyes'.

The system is permanently monitored – 24 hours a day, 7 days a week by a minimum of two people. It is a hugely sophisticated system with all the technological wizardry one has come to expect from modern digital systems – full zoom, pan tilt, record, automatic alerting, instant reply and advanced searching facilities together with the ability to bolt on future developments such as facial recognition and object monitoring capabilities. And yet it is sublimely discrete within the shopping centre – one has to look carefully to see the camera domes as they are very much built into the architecture. This subtlety of presence perhaps underlines the perceived primary focus of the system as essentially space management rather than crime deterrence.

In addition to the CCTV system there is also a communication network that links all the DAs and management team via hand held radios. There is also a local intranet that all retailers can access and panic buttons in the stores to raise the alarm. More broadly, the control room is linked into the citywide retailer radio link scheme that is called City Watch. This is a scheme that enables individual retailers to communicate via hand held radios with each other and with the CCTV control room

in the city centre. In theory the police also listen in on the network although retailers are not allowed to call for their assistance via this scheme (they must use the normal channel of calling the police by telephone). While some of the retailers within the shopping centre do take part in this broader scheme (such as those that have entrances directly onto public spaces) it was felt that most did not as they were generally happy with the information provided by the shopping centre security team and the existing ways in which they could contact them.

The Risk Landscape

This second section looks at how the shopping centre perceives and deals with the crime and nuisance problems they face on a regular basis and how the public perceive this space and what is regarded as acceptable behaviour. In particular this section will focus on the way in which the management team have adopted an innovative way of trying to deal with a perennial problem for shopping centres – young people hanging around and causing a nuisance.

Boundaries of (In)Tolerance

In their 1995 study Beck and Willis found that across a range of crime and nuisance indicators customers generally found shopping centres to be more safe and secure than neighbouring town/city centres. They concluded that the main reasons for this difference were due to the way in which the two spaces were used, perceived and policed. Certainly the latter is a large and complex ‘public space’ where ‘everyone, however uncongenial and undesirable they might be, is at liberty to use ... up to the point where they break the law’ (Beck & Willis 1995). It is also a space that is largely dependent upon the public police to enforce the law, whose job is only partly that of securing the safety of shoppers. In contrast, the shopping centre is frequently a much smaller and more coherent environment that is essentially ‘private’ space; one which is highly regulated with considerably lower levels of tolerance for many forms of behaviour that would be both legal and acceptable in a public space (such as loitering or being a nuisance). In addition, those tasked with securing this private space have a much less complex array of duties to perform than those of the public police, allowing them to be far more focussed on securing and regulating their defined environment.

Without doubt, most shopping centres have a relatively low level of tolerance of most forms of behaviour that would be construed as a ‘nuisance’ or anti-social, including groups of young people gathering together in large numbers, any form of begging or busking (street music), illegal street vendors, or excessive boisterousness (such as shouting and running). And there is a very good reason why this is the case. Most research shows that consumers do not like this type of activity – it is

seen as contributing to an environment that is not conducive to modern consumerism where the shopper can focus upon the retailing experience and not have to worry about whether they are likely to be the victim of any form of incivility. For the modern ‘cathedrals of consumerism’ to remain successful, they have to sustain a shopping environment that is ultra safe and secure and therefore the boundaries of acceptable behaviour are tightly defined and strictly enforced. Play by the ‘rules’ and you are more than welcome to enter, but deviate from them and you will be asked to leave.

Crime and Nuisance

In reality, the Highcross shopping centre has very low levels of actual crime: ‘We don’t see a lot of hard core criminal activity, certainly not in terms of assaults and shoplifting’. The management team are very proud that they easily out perform the city when it comes to crime: ‘At Christmas we were contacted by the police and the media because the perception is that shoplifting will be on the increase then – we did not see any of that. Increasing car crime, no. We don’t have car crime, we have had one incident of car crime in 18 months since I have been here, across 3,000 car parking spaces’. While statistics on the extent of crime in the shopping centre were not available, it was estimated that a known shoplifter would commit an offence perhaps on a weekly or fortnightly basis but they would be seen on a daily basis by one of the DAs. While the management team recognise that crime goes on elsewhere in the city, they are determined it is not going to happen in their space: We aim to eradicate problems and work with local partners to achieve this end, but recognise that at times we will simply displace the problem. Whilst not ideal, this would be an acceptable outcome for us. If it is easier to commit theft, car crime or anti-social behaviour down the road then we have done a good job’.

By far the biggest problem they face is anti-social behaviour (ASB). The majority of their work is focused on dealing with problematic kids – it is something that is seen as happening on a daily basis. ‘We do have problems with groups of kids. Our customers are the more affluent middle aged who are looking for a family environment and they will find a group of five or six teenagers quite intimidating and that’s what we try and stop. They are not actually causing any problems but it is the impression that they give to the people who are coming in and spending money’.

Saturday is seen as the day in which it occurs the most although a peculiarity of the local environment has extenuated this problem: ‘What throws a curve ball is that there are two schools in the very near vicinity – APEX House and Talent for Life – these are last chance schools for the worst kids in Leicester and one of them is right next to the car park and the other is very nearby. By the nature of their locations we have more problems with them than any other type’. The kids from these ‘challenging’ schools use the Highcross shopping centre as cut through: ‘They are constantly

coming through – lunch breaks, coming and going home’. The main problems are considered to be relatively minor but at the same time perceived as disruptive to the shopper: ‘silly things – switching escalators off and big groups, you might have 15 of them, shouting contests, might jump on benches, running the wrong way up escalators, just a rowdy group’. The initial reaction to this of confronting them was seen to lead to further problems: ‘It obviously escalates when we approach and say can you stop it and then you get the typical youth behaviour – threats of violence etc’.

Responding to Anti-Social Behaviour

Like many shopping centres, the Highcross team tried some of the traditional ways of dealing with this problem: ejection and banning orders: ‘Initially we tried banning them, at the local level – went over to the school and issued three banning letters for a year and within days it was apparent it wasn’t going to work without taking these incidents to court – mega expense, time, effort, weren’t going to have a result’. Indeed, the banning orders became part of the game, what some commentators have described as ‘guard baiting’ (Poole 1991): ‘We ended up banning one more person and that ban didn’t work – became a game between him and the guards to try and kick him out – became untenable’.

Refreshingly, the management team decided to try and adopt a different approach to this problem – one based upon engagement rather than confrontation: ‘So we actually started to try and get to know the kids – we arranged a game of basketball in conjunction with the police. The idea was that if they stopped seeing our team as the fluorescent jackets who tell them what to do ... then we have had a degree of success. Then we started playing football with them on Thursday afternoons – sent maybe three or four guys over on a Thursday’. What they found was that the problem kids began to recognise the DAs and have a dialogue with them: ‘Instead of them coming in here looking for trouble they would come in and say where’s Rob is he coming this week to play football – we encouraged a dialogue with them and it was fantastic’.

The team went further and began to arrange open days for the kids to come and see how the shopping centre operated: ‘So now we have started the Highcross induction where the new kids to the schools actually come over and have a bit of a presentation and a chat, they see the control room. In addition, the kids would be given an opportunity to walk around with a DA and talk them through the role: ‘What we do this for is to show them that the role is more than security and that dealing with you [the problem kids] is taking us away from our day job. Because our day job is on a much bigger scale and we have much bigger concerns than dealing with a 15 year old who has got an attitude problem. So that is the way we are going with them’.

This has generally been seen to be a success: ‘we went from having two or three blow ups a day to maybe one a month, you know, fantastic result, you know you still have it occasionally, because they aren’t the best behaved kids in the world, but it is nothing like it used to be’.

This new approach to dealing with a particular problem has for the most part been accepted by the team although it is not universally accepted: ‘I want the team to buy into the philosophy and while at the minute I have 75 per cent buy in, I have got some people who won’t do anything with them – won’t talk to them won’t talk about the topic – if they are doing wrong why should we be nice to them. But this is becoming less and less’. However, since the staff have seen discernible results then buy in has been seen to improve. What the management team have recognised is that this is an ongoing commitment as new intakes into the schools starts the cycle over again: ‘But the one thing I will always remember is that you keep getting new intakes at the school so we solved it to an extent, but we have got it again now because there is a new intake.’

Challenges of the Night-time Economy

A growing part of some shopping centres is the use of parts of the space for the night-time economy – restaurants, bars and cinemas. This has the potential to present a far greater range of crime and nuisance problems for environments that primarily have a retailing focus, not least drunkenness and associated street violence. Highcross has these components including a number of restaurants and a cinema attached to the main development. Indeed, the boundaries of the Highcross shopping centre are relatively ‘blurred’ blending public and private space, with some boundaries being difficult to discern: ‘Part of the shopping centre is blended into the local area and it can be difficult to tell the difference between public and private streets but that is part of the Hammerson [holding company] concept. The lines are deliberately blurred. They recognise that they can’t be a standalone venture – they cannot succeed if Leicester fails, it needs to be that both succeed’.

However, the management team did not see this as a problem to them in terms of managing security: ‘Initially I was horrified about the idea but we don’t have any problems’. This has been achieved through careful and purposeful selection of the businesses that make up the night-time economy within the Highcross space: ‘types of businesses are higher end – not the sort of places where people go to get drunk, more couples restaurants, more aimed towards the female market. It was felt that this fitted with the type of brands of retailers that were coming into the shopping centre – the night-time economy needed to fit the type of people they [and the retailers] wanted to attract. The cinema is very high quality – it is real top end, by far the best cinema I have ever been in’. So the holding company was highly selective in deciding what companies would be allowed to occupy

space to ensure they would not create an environment that could be prejudicial to the overall brand (one which holds safety and security as a central tenet in its success).

Co-operating With Others

One of the key areas for the management team of the Highcross shopping centre is the way in which they deliver a service to their customers: the public and the retailers. As detailed above, they have purposefully redefined the role of security as that of customer service to not only change the way they are perceived by their customers, but also how their staff prioritise the work that they do. Detailed below is how this message has been communicated to retailers and the way in which their (the retailers) expectations needed to be carefully managed. It also summarises the way in which the management team perceive their relationship with the public police.

Working with Retail Clients

When the shopping centre first opened some retailers regarded the central team as their 'security' force that would deal with all security issues within the stores, in particular incidents of shoplifting: 'Some retailers think we should provide security in the stores. We try at every opportunity to get the message across that we are there to support them, both as a positive message and an educational thing – spell out exactly what we can do'. This apparent 'confusion of purpose' led some retailers, particularly those new to the centre to: 'ring up and say we just had a shoplifter can you go and arrest them and we say no, we can't actually do that but if you want to come and make the stop we will meet you and you can do that. Can seem churlish that we are trying to evade our duties so we have to make it quite clear, we are really happy to do this for you but this is where the boundary is'. In order to reinforce this point DAs no longer go into retail stores so that retailers do not get the wrong impression of what the core activities of the team are: 'We have stopped doing in-store walk throughs. It gave the wrong message about what we do – we are not their security we are there to secure the public space'.

The team have worked hard to communicate what their role within the shopping centre is, including attending and presenting at a monthly retail forum, sending out flyers and information via the intranet and meeting with retail staff to let them know what they can expect from the DAs and the management team.

Relationship with the Public Police

Opinion varied on the nature of the relationship with the local police: 'It is up and down, it started off really strong but with police movement, people leaving, transferring, it has just diminished'. While it was recognised that the centre had few crime problems warranting police involvement, there was a desire for more regular contact with them, if only to keep both sides informed of developments: 'We haven't got a problem here but expect a regular point of contact – might bump into a PCSO [Police Community Support Officer] once a week somewhere'. It was understood that police budgets were under severe pressure and that this had had an impact on the extent of the police resource available in the city centre: 'Not convinced there is enough police resource to cover the area. Don't feel we are getting support anymore'. But it was also realised that most of the incidents that take place within the shopping centre did not warrant an immediate response from the police but that it would still be useful to touch base on a regular basis: 'Because all our stuff is relatively low key it is not something you would want to talk to the police about immediately, but it is still an issue. Want contact for peace of mind'.

Responding to the Terrorist Threat

The spectre of terrorism is now high on the agenda of all organisations that have responsibility for spaces where large numbers of the public congregate and the Highcross shopping centre is no exception. This final section of the report briefly looks at the way in which this particular problem is viewed and responded to by the management team.

After anti-social behaviour, anti-terrorism is seen as one of the biggest priorities for the management team: 'it is a constant consideration; counter terrorism is a big thing for us'. Given that the shopping centre only opened in 2008, some 9 years after the notorious attack on the twin towers in the US, and just 5 years since the attacks on the London transport system, it could have been assumed that the issue of terrorism would have featured highly in the design of the shopping centre, but this was not the case. While any building is ultimately limited by the environment within which it is sited, the Highcross shopping centre team certainly felt that more consideration could have been given to this issue. It would certainly be inappropriate to highlight the specific concerns the team had about this shopping centre, however, it should be noted that all were in agreement that those with experience of delivering security on a day-to-day basis should be involved at an early stage of the design of future shopping centre developments. One of the respondents was of the view that the

holding company had certainly accepted this point and was looking closely at the issue for their planned developments in other cities in the UK.

Regardless of the design concerns with the building, the team felt that their job was to ensure that the whole team was kept alert to the issue: 'we are a crowded place and obviously we have got to manage that issue and keep our guys from becoming complacent about this issue'. This involves regular bouts of training both for their team and the retailers within the shopping centre. It has also involved running contingency days with the local emergency services to ensure that in the event of a major incident their team is as well prepared as possible.

Conclusions

Inevitably, this has been a relatively small-scale study, focusing on just one shopping centre in the UK and only based upon a limited number of interviews with those responsible for delivering safety and security. However, it has generated some interesting findings about how the management team in a relatively new shopping centre is responding to the challenges they face. Detailed below are some of the key findings from this work.

Shopping centres are now a major part of the retail environment in the UK, accounting for 17 per cent of the current retail space and employing over 500,000 people. They provide highly controlled environments where the emphasis is firmly upon meeting the needs of the increasingly discerning shopper who demands ever greater choice, convenience, competitive pricing, excitement and entertainment, and all within a safe, secure and clean space. Arguably the modern shopping centre is ideally placed to achieve this – it is ultimately private space which means that those that manage it have the opportunity to exert a much greater degree of control than those tasked with delivering retailing in more traditional town and city centres. Predominantly enclosed and private, not only can they guarantee the weather but also through the use of visible and highly discerning security staff, they can provide a degree of reassurance and control simply not available to the guardians of public spaces. The new cathedrals of consumerism happily welcome those who want to shop and spend so long as they abide by the strict rules and regulations imposed upon these spaces – no loitering, no taking photos, no gathering in groups, no shouting, no running and certainly no littering! They are socially controlled spaces with one clear objective – to maximise the shopping experience and as such they are enormously successful and popular – both with retailers and the shopper.

The Highcross case study exemplifies this approach but the way in which it is delivered is, in many ways, both innovative and original. Through the use of technology and a large visible human

presence it is able to carefully and intensively manage space to minimise risk, maximise intervention and enhance the shopper experience. It has redefined the role of its team as one of customer service rather than security – focussed far more on meeting the needs of retailers and shoppers through overt presence, help, advice and support than peaked-hat posturing obsessed with chasing thieves and throwing out recalcitrant youths.

The perennial problem of young people using shopping centres as a warm and convenient playground has been approached in an innovative way. Instead of adopting the formalised route of banning and ultimately prosecution (such as through the use of anti-social banning orders) the Highcross team have attempted informal social engagement through local schools. By trying to bring down the barriers of antagonism between security officers and the local youths through dialogue (primarily using sport) the shopping centre has achieved a good deal of success. It is an excellent example of how alternatives to formal sanctioning can work if sufficient energy and enthusiasm can be injected into the scheme. But it also highlights how such an approach requires a degree of persistence and resource that others may find difficult to sustain over a long period of time.

This case study also illustrates how the role of the traditional security officer is changing, moving away from a uni-dimensional uniformed deterrent to one that is expected to operate across various customer platforms and engage in a plethora of activities, only some of which are ‘crime’ focused. The change of nomenclature requires different skill sets and a different attitude which more traditional security operatives may find challenging. Certainly the Highcross case study highlighted how they had changed the type of people they were now employing, shunning the old style ‘door man’ and seeking those who could primarily project a service orientation to shoppers and retailers alike.

The owners of the Highcross development have clearly identified safety and security as an integral part of their overall brand and this is highly apparent in this investment. The degree of expenditure on technology and people in what is essentially a relatively small space (compared with the rest of the city) is extraordinary. While the public police may have perhaps 4 or 5 officers to cover the entire city centre, with a CCTV system operating about 100 cameras, Highcross can have between 16 and 22 people on patrol at any one time covered by a CCTV system boasting over 500 cameras. A more striking illustration of the commitment to safety and security would be difficult to achieve – the holding company most certainly cannot be accused of not delivering on this part of their philosophy!

The Highcross development purposefully blurs the boundary between public and private space, indeed the general public have often been confused about who owns what when it comes to shopping centre developments. The owners believe that projects like this will only succeed if there is a

strong and overlapping bond with the rest of the city centre – that creating such a synergy is beneficial to both parties. Whether this is the start of the gradual privatisation of traditional city centres is not clear but if it were, then it could have a profound impact on the way such spaces are controlled in the future. Could the highly controlled and relatively intolerant space of the modern shopping centre work as the new model for how town and city centres will be managed in the future? Might highly indebted local authorities and over stretched and under resourced police forces welcome the extension of the shopping centre ethos to areas they have struggled to maintain and control?

Finally, this case study highlights the need for a greater degree of engagement with those tasked to deliver security in the design process of new shopping centres, particularly when it comes to ensuring the risk of terrorism is minimised (where possible). It is of course easy to over state the risk from terrorism and any building is far more likely to be destroyed by fire than a terrorist attack, but the concept of Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED) is now over 30 years old and yet there are examples in the current case study where those tasked with design did not think through the consequences of their decision-making upon potential risk.

Shopping centres are a unique and endearing part of the retail environment – they are hugely popular and a large part of their appeal is because they recognise the importance safety and security to the shopper. Their status as private space endows upon them opportunities to control the environment in ways that are simply not available to their competitors operating in public spaces. The Highcross case study presented in this report is an interesting example of how a modern management team has, through the use of some innovative and imaginative thinking, maximised this advantage to create a highly controlled and hugely successful shopping centre.

References

- Beck, A and Willis, A. (1995) *Crime and Security: Managing the Risk to Safe Shopping*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Beck, A. (2009) *New Loss Prevention: Redefining Shrinkage Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- British Council of Shopping Centres (2009) *Retail Property Statistics: Summary*. British Council of Shopping Centres, London.
- British Retail Consortium (2010). Retrieved 4th April, 2010 from <http://www.brc.org.uk/latestdata04.asp?iCat=52&sCat=RETAIL+KEY+FACTS>
- Dawson, J., Findlay, A., & Sparks, L. (2008) Retail Strategy and Power. In Dawson, J., Findlay, A. & Sparks, L. (eds.) *The Retailing Reader*. Abingdon, Routledge, 273-284.

Planet Retail (2010) Retrieved 4th April, 2010 from [http://www.planetretail.net/ CompanyAnalysis/ RankingTop150CompaniesSelection.aspx](http://www.planetretail.net/CompanyAnalysis/RankingTop150CompaniesSelection.aspx)

Poole, R. (1991) *Safer Shopping: The Identification of Opportunities for Crime and Disorder in Covered Shopping Centres*. West Midlands Constabulary, Birmingham.

Turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat tekijät ja kauppakeskuksen kilpailukyky

Jarmo Heinonen, FT ETL, Laurea amk

Aaro Airaskorpi, restonomi AMK, Laurea amk

Johanna Hallikas, restonomi AMK, Laurea amk

Jonna Kojo, restonomi AMK, Laurea amk

Terhi Suokas, restonomi AMK, Laurea amk

Tiia Tuhkanen, restonomi AMK, Laurea amk

Abstrakti

Kahden kauppakeskuksen, Sellon ja Ison Omenan, asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja kauppakeskusten kilpailukykyä lähestyttiin viidestä näkökulmasta. Tarkastelukohteina olivat kauppakeskuksen sisätilojen turvallisuus, asiakkaan näkökulma turvallisuuteen, ulkoinen ympäristö, turvallisuus ja työmotivaatio sekä turvallisuus ja ostokäyttäytyminen. Perusjoukkona olivat kauppakeskusten asiakkaat ja työntekijät. Aineistot kerättiin strukturoiduilla kysymyslomakkeilla ja käsiteltiin faktorianalysillä, regressioanalysillä, korrespondenssianalysillä, ristiintaulukoinnilla, klusterianalysillä sekä conjoint -analysillä. Reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin alfalla. Vastaajakato oli 31 %. Turvallisuuden tunteeseen vaikutti eniten vartijan ja poliisin läsnäolo, valvontavälineet, valaistus sisätiloissa ja paikoitushallissa sekä työntekijöiden turvallisuuskoulutus.

Avainsanat: Ostokäyttäytyminen, turvallisuus kauppakeskuksessa, asiakas, turvallisuuden tunne

Johdanto

Kaupassa asioiminen turvallisesti ja pelkäämättä kuuluu jokaisen perusoikeuksiin, mutta ihmiset kokevat turvallisuuden eri tavoin. Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista ja Maslow'n tarvehierarkiamallissa turvallisuuden tarpeet ovat toisena perustarpeiden jälkeen (Juuti 2006). Turvallisuuden ja riskien hallinta on kasvanut yhdeksi keskeisimmistä prosesseista, joten tulevaisuutta suunniteltaessa on tunnistettava turvallisuuteen sekä turvattomuuteen kohdistuvat tekijät (Ellis & Stipanuk 1999). Möttösestä (2004) turvallisuus on edellytys myönteiselle taloudelliselle kehitykselle ja tärkeä kilpailuetu globalisoituvassa maailmassa.

Kauppakeskus Sellon ja Ison Omenan asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä ja merkittävyyttä kauppakeskusten kilpailukyyn lähestyttiin viidestä turvallisuusnäkökulmasta. Kauppakeskuksen sisätiloista tarkasteltiin työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi oli asiakkaan näkökulma. Kolmanneksi keskityttiin ulkoisten ympäristötekijöiden turvallisuuteen. Neljäs osa tarkasteli turvallisuutta ja työmotivaatiota. Viidennessä keskityttiin turvallisuuteen ja ostokäyttäytymiseen. Perusjoukko oli kauppakeskusten asiakkaat ja työntekijät. Kauppakeskus Sellossa oli 17,8 miljoonaa asiakasta (N=170) ja 2000 työntekijää (N=200) sekä kauppakeskus Isossa Omenassa oli 8,4 miljoonaa asiakasta (N=230) ja 2000 työntekijää (N=260) vuonna 2009.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet olivat kaupallinen keskus, kilpailukyky, turvallisuus ja motivaatio.

Kaupallinen keskus. Suomessa on erilaisia kaupallisia keskuksia ja suurin näistä on kauppakeskus. Kauppakeskus muodostuu liikerakennuksesta, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäkäytävälle tai keskusaukiolle. Liiketilaa on yli 5000 neliometriä ja kauppakeskuksessa on vähintään kymmenen myymälää. Kauppakeskuksessa on yksi tai useampi ankkuri- tai veturiyritys ja joukko avainyrityksiä, myymälöitä ja palveluja. Yksittäisen yrityksen osuus ei ylitä 50 %. Kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi. Toiseksi suurin on hypermarketkeskus, joka muodostuu yhdestä liikerakennuksesta, sen hypermarketista ja vähintään kymmenestä myymälästä. Hypermarketin osuus on yli 50 % liiketilan kokonaismäärästä. (Kauppakeskukset 2007) Näitä pienempi liikekeskus on ostoskeskus, joka muodostuu yhdestä tai useammasta liikerakennuksesta. Tämä tutkimus keskitetään kahteen suomalaiseen kauppakeskukseen Espoossa, Selloon ja Isoon Omenaan.

Kilpailukyyn turvaaminen ja kehittäminen ovat kokonaisvaltaisen talous- ja yhteiskuntapolitiikan tehtävä. Luostarisen (2006) kymmenen kilpailukyyn kannalta merkittävää osatekijää ovat koulutus, työmarkkinat, verotus, tiede- ja teknologiaympäristö, tieto- ja liikenneympäristö, infrastruktuuri, yrittäjyyden yleiset edellytykset, sosiaaliturva ja yhteiskunnallinen turvaverkko sekä ympäristönsuojelu ja kestäväkehitys. Yritysten kilpailukykyä tarkastellaan tässä tutkimuksessa kykyinä ja toimintana, jotka johtavat yritysten kasvuun, markkinaosuuden kasvuun ja korkeaan kannattavuuteen. Kilpailukyky sisältää sellaisia toimijan ominaisuuksia, joilla pystyy osallistumaan kilpailuun ja omaamaan sellaista potentiaalia, jonka turvin menestyy kilpailussa kilpakumppaneita paremmin. (Barney & Hesterly 1996) Turvallisuus on edellytyksenä myönteiselle taloudelliselle kehitykselle, joten turvallisuuden tavoittelemisen on tärkeä kilpailuetu globalisoituvassa maailmassa. Yrityksen

turvallisuuteen vaikuttavat järjestäytynyt rikollisuus, poliisin toiminnan tehokkuus, oikeusjärjestelmien luotettavuus ja oikeudenmukaisuus sekä korruption esiintyminen. Jatkuva turvallisuusriskeihin varautuminen lisää kustannuksia. (Möttönen 2004) Suomi on yksi maailman kilpailukykyisimmistä maista korkealla infrastruktuurilla ja koulutustasolla sekä yritystemme tuotantotekniikan tehokkuudella mitaten. Sveitsiläisten World Economics Forum –järjestön (WEF), ja Institute for Management Development (IMD) tutkimuksissa Suomi sijoittuu kärkijoukkoon. (Lehtinen 2006)

Kauppakeskuksen kilpailukyky. Kauppakeskus on palveluja tuottava kokonaisuus, jossa on paljon turvallisuuteen liittyviä seikkoja. Palveluprosessit koostuvat ydinpalvelusta, havaittavasta palvelusta sekä lisäarvoa tuovasta laajennetusta palvelutuotteesta. Onnistunut palveluprosessi on kilpailukyyn edellytys ja mahdollinen kilpailuetu. (Kuusela 1998) Turvallisuus ja riskien hallinta on keskeinen prosessi ja niillä on myös viestinnällinen ja symbolinen merkitys. Turvallisuus on osa laatu- ja ympäristöjärjestelmää. (Ellis & Stipanuk 1999; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990) Turvallisessa ympäristössä voidaan harjoittaa liiketoimintaa ilman, että siihen liittyy ylimääräisiä riskejä (Möttönen 2004).

Turvallisuus on Niemelän ja Lahikaisen (2000) mukaan inhimillinen peruspyrkimys. Turvattomuudessa tämä inhimillinen peruspyrkimys ei toteudu kaikissa olosuhteissa. Monet tutkijat ovat käsitelleet turvallisuutta ihmisen perustarpeena. Maslow'n (1943) tarvehierarkiassa alimpana ovat säilyttämisen eli elämisen perustarpeet kuten ruoka, juoma, uni ja seksuaaliset tarpeet. Seuraavana ovat turvallisuuden tarpeet, joita ovat turvallisuus, lait, järjestys ja vakaus. Tämän jälkeen tulevat liittymistarpeet, arvostuksen tarpeet sekä viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Juuti, 2006; van Wagner 2009). Turvattomuuden tunnetta selitetään käsitteillä riski, uhka, vaara ja pelko (Niemelä & Lahikainen 2000). Sekä Niemelän ja Lahikaisen (2000) että Turusen (2004) mukaan pelko on yksi turvattomuuden käsite. Pelolla on monia asteita, joista äärimmäisiä ovat kauhu ja paniikki sekä lievempinä arastelu, varautuneisuus ja jännittäminen. Pelkoa kutsutaan signaalitunteeksi, vaaran merkitseksi, herättäen tarpeen välttää niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin uhkaavia tilanteita. Yksilö välttelee pelon tunnetta, ei vain pelkoa herättäviä tilanteita (Turunen 2004). Mikäli organisaatio aikoo kehittää taloudellisuuttaan, tehokkuuttaan, toiminnallisuuttaan ja yhteiskuntavastuullisuuttaan, tulee turvallisuuden olla kunnossa ja siihen on panostettava jatkuvasti. Haasteellisesti turvallisuuden tunne on aina ajasta ja paikasta riippuvaista. (Tammitie 2007.)

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuvahenkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii (Peltonen & Ruohotie 1987). Motivaation määrittelyn lähtökohdaksi on joko yksilön kokonaistila tai sen toimintaa aikaansaavat prosessit (Ruohotie 1998). Hongan ja Ruohotien (1999) mukaan luotettava työmotivaatio kattaa kolme keskeistä ryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Yksilölliset erot voivat suurestikin se-

littää erilaisuutta ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa. Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat eri asioita, vaikka kietoutuvat yhteen. Tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta ja työmotivaatioon vaikuttavat palkkioita koskevat odotukset. (Honka & Ruohotie 1999) Herzbergin kaksifaktoriteoriassa erotuvat työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniehtekijät sekä itse työ eli motivaatiotekijät. Työn ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimies-alaisuus, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Hygieniehtekijät huonosti hoidettuna hiertävät työyhteisöä, mutta hyvin hoidettuina niitä tuskin huomaa. Työn sisältöä kutsutaan tehtävätekijöiksi, jotka tuottavat motivaation. Näitä ovat työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Niistä voi kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun. Työn rutiininomaisuus ja sisällöllinen köyhyys aiheuttavat sen, että ylemmän tason tarpeet tyydytetään muualla, todennäköisesti työn ulkopuolella. (Viitala 2002)

Tutkimusmenetelmät ja tulokset

Työntekijöiden turvallisuus kauppakeskuksen sisätiloissa

Ensimmäinen tutkimusongelma oli ”mitkä tekijät vaikuttavat kauppakeskus Sellon ja Ison Omenan työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen kauppakeskuksen sisätiloissa?” Kysymyslomakkeita jaettiin 200 viikoilla 44 - 46 Sellossa ja Isossa Omenassa. Analysointimenetelmänä oli faktorianaalyysi maximum likelihood, Kaiserin normalisaatiolla sekä Varimax -rotaatiolla. Faktorit nimettiin voimakkaimmin latautuneiden muuttujien mukaan ja faktorianaalyysin latausten katkaisukohtaksi valittiin 0,25. Kysymyslomakkeiden reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alphalla, jonka alin hyväksyttävä kerroin oli 0,6. Sellon aineistossa alpha oli 0,71 ja kauppakeskus Isossa Omenassa 0,82.

Sellossa päihdefaktoriin vahvimmin latautuivat uhkaileva (0,81), humaltunut (0,69) ja huumausaineen alainen asiakas (0,91) sekä hämärä valaistus (0,56). Muut tälle faktorille latautuneet muuttajat olivat kauppakeskuksen turvallisuus (0,25), myöhäinen sulkemisajankohta (0,37), liike on siisti (0,26), katsekontaktin saaminen (0,34), asiakkaiden puute (0,37) ja yksin työvuorossa (0,26). Faktori nimettiin päihdefaktoriksi. Tämän faktorin ominaisarvo oli 5,07 ja se selitti noin 20 % muuttujien varianssista.

Ryöstöfaktoriin latautuivat uhkaileva asiakas (0,30), myöhäinen sulkemisajankohta (0,37), asiakkaiden puute (0,89), yksin työvuorossa (0,35), hätätiet merkitty ja vapaina (0,32), katsekontaktin saaminen (0,32) ja monta henkilöä työvuorossa (0,25). Ryöstöfaktorin ominaisarvo oli 1,75 ja se selitti seitsemän prosenttia muuttujien varianssista. Suurimman latauksen sai asiakkaiden puute. Asiakasvirran ollessa pieni, liike koettiin turvattomimmaksi. Kun tähän liitettiin myöhäinen sulkemisajankohta- ja yksin työvuorossa –muuttujat, muodostuu hiljaisten tuntien teema. Tunteina, jolloin asiakasvirrat olivat vähissä, myös työntekijöitä oli vuorossa vähemmän. Siten myöhäinen ajan-kohta, hiljainen liike ja yksin työvuorossa muodostivat trion, joka kauppakeskus Sellon työntekijöiden vastauksissa aiheutti turvattomuutta. Isotalus ja Saarela (2007) totesivat rikosten tapahtuvan pääosin iltaisin. Faktoriin latautui ryöstöä ehkäiseviä muuttujia. Katsekontakti auttoi havainnoinnissa ja ryöstön ehkäisyssä. Monen henkilön työvuoro vaikeutti ryöstämistä enemmän kuin yhden henkilön työvuoro. Sellon työntekijöiden turvallisuuden tunnetta heikensi ryöstön uhka. Liukkosen (2007) totesi pelkän tietoisuuden uhkaavan tilanteen mahdollisuudesta vaikuttavan työntekijän henkiseen tilaan.

Ehkäisyfaktoriin Sellossa latautuivat riittävä valaistus (0,85), liike oli siisti (0,70), sovitut tavat rahan käsittelyssä (0,26), katsekontaktin saaminen (0,26), yksin työvuorossa (0,26) ja riittävä perehdytys (0,35). Ehkäisyfaktorin muuttujat kuvasivat Sellon työntekijöihin kohdistuvia uhkia ja rikoksia ehkäisevää toimintaa. Ominaisarvo 2,10 selitti kahdeksan prosenttia muuttujien varianssista. Isotalus ja Saarela (2007) totesivat hyvän järjestyksen ja siisteyden luovan mielikuvan siitä, että liikkeessä asiat hoidettiin hyvin ja myös väkivalta- ja uhkatilanteiden ehkäisyyn oli kiinnitetty huomiota. Siisteys ja riittävä valaistus oli tärkeä turvallisuuden luoja tässä faktorissa. Faktorissa korostui työntekijöiden perehdyttäminen avaamaan ja sulkemaan liike oikein, käsittelemään ja kuljettamaan rahaa, tekemään hälytys sekä toimimaan uhkatilanteessa. (Isotalus & Saarela 2007) Katsekontaktin saaminen voitiin liittää uhkien ehkäisyteemaan. Lusan (2002) mukaan huumeiden käyttäjä voitiin tunnistaa jo silmistä. Huumeiden käyttäjä saattoi käyttäytyä arvaamattomasti ja katsekontaktin saaminen oli tärkeää.

Varustusfaktorissa korostuivat fyysiset tekijät, joilla uhkaavia tilanteita voi ehkäistä ja selviytyä niistä. Muuttujat olivat hälytyspainike tiskillä (0,75), hätätiet merkitty ja vapaana (0,43) sekä esteetön näkyvyys liikkeessä (0,26). Negatiivisesti latautui katsekontaktin saaminen asiakkaaseen (-0,34). Faktorin ominaisarvo oli 1,11 ja selitti neljä prosenttia muuttujien varianssista.

Kauppakeskus Sellossa *havainnointifaktorin* muuttujat olivat esteetön näkyvyys ulos (0,96), esteetön näkyvyys liikkeessä (0,62) ja katsekontaktin saaminen (0,35). Faktorin ominaisarvo 1,89 selitti seitsemän prosenttia muuttujien varianssista. Liukkosen (2007) mielestä palvelutyöpisteestä tuli olla hyvä näkyvyys joka puolelle ympäristöön ja työpisteen tuli näkyä selvästi ympäristöstään.

Hyvä näkyvyys ulos mahdollisti uhkaavanoloisen henkilön huomaamisen jo kaukaa, ja myös ulkona olevat näkivät, esimerkiksi väkivaltatilanteessa, mitä sisällä tapahtui (Isotalus & Saarela 2007). Esteetön näkyvyys ulos sai suurimman latauksen. Täyteen laitatussa liikkeen näyteikkunasta sekä mainosjulisteiden ja tarrojen takaa näkyvyys huononi. Kyttä ym. (2008) kirjoittivat luonnollisesta valvonnasta. Ohikulkijat voivat tarkkailla ympäristöään ja huomata epänormaali tapahtumat tai epäilyttävät ihmiset. (Kyttä ym. 2008) Kyselyssä ilmeni, että ahtaus myymälässä ja huono näköyhteys asiakkaisiin heikensi työntekijöiden turvallisuutta.

Valvontafaktoriin latautuivat esteetön näkyvyys liikkeessä (0,30), poliisin läsnäolo (0,65) ja vartijan läsnäolo (0,37), monta henkilöä työvuorossa (0,62) ja turvallisuuskoulutus (0,31). Faktorin ominaisarvo oli 1,4 ja se selitti viisi prosenttia muuttujien varianssista. Poliisin tai vartijan läsnäolo toi fyysistä turvaa ja pelkällä läsnäolollaan ehkäisivät uhkaavia tilanteita. Työntekijöiden turvallisuuden tunne lisääntyi valvonta-ammattilaisten ollessa paikalla. Esteetön näkyvyys mahdollisti työntekijöiden oman valvonnan ja havainnoinnin. Työntekijöiden omaa valvontaa helpotti myös monen henkilön samanaikainen työvuoro. Turvallisuuskoulutuksella varauduttiin uhkaaviin tilanteisiin. Koulutuksella opittiin tunnistamaan kehittymässä olevat väkivaltatilanteet ja löydettiin menetelmiä niiden ratkaisemiseksi. (Rauramo 2003)

Koulutusfaktori muodostui muuttujista: turvallisuuskoulutus (0,68), riittävä perehdytys (0,47), työntekijän sukupuoli (0,43) ja liike oli siisti (0,35), jotka latautuivat positiivisesti. Negatiivisen latauksen sai *kameravalvonta* (-0,26). Faktorin ominaisarvo oli 1,07 ja se selitti neljä prosenttia muuttujien varianssista. Sellon työntekijöiden hyvällä perehdytyksellä ja turvallisuuskoulutuksella ennakoitiin ja ehkäistiin uhkaavia tilanteita. Isotalus ja Saarela (2001) korostivat, että turvallisuuden voitiin vaikuttaa työnjaolla; kokemattomia työntekijöitä ei laitettu vuoroon avaamis- tai sulkeamisajankohtina eikä iltatunteina. Koulutuksella ja opastuksella hallittiin sekä ehkäistiin väkivalta- ja uhkatilanteita. Koulutukseen olisi hyvä osallistua kaikkien asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden. (Isotalus & Saarela 2001) Kameravalvonta sai faktorissa negatiivisen latauksen, eli mieluummin henkilökohtaista ohjausta ja henkilöiden toimintaa kuin teknisiä apuvälineitä. Naiset kokivat enemmän turvattomuutta kuin miehet (Suominen 2006), ja naiset korostivat miehiä enemmän koulutuksen tärkeyttä. Naiset toivoivat turvallisuuden luomiseen turvallisuuskoulutusta, informaation kulkua ja kauppakeskuksen turvallisuussuunnitelmaa.

Kauppakeskus Ison Omenan aineistosta muodostui kahdeksan faktoria, jotka selittivät 72 % muuttujien varianssista. Ison Omenan faktoreiksi muodostui samoja kuin kauppakeskus Sellossa sekä muutama uusi. Iltafaktorin muuttujissa korostui työskentely liikkeessä myöhään, illan viimeisinä aukiolotunteina ja Ison Omenan työntekijät kokivat olonsa turvattomammaksi iltatunteina. Faktorin ominaisarvo oli 5,51 ja se selitti noin 21 % muuttujien varianssista. Vahvimmin latautuivat

työpaikan turvallisuus (0,87), kauppakeskuksen turvallisuus (0,73), yksin työvuorossa (0,53), myöhäinen sulkemisajankohta (0,53) ja hälytyspainike tiskillä (0,41). Muita muuttujia olivat hämärä valaistus (0,41), asiakkaiden puute (0,40), sovitut tavat rahan käsittelyssä (0,34), liike oli siisti (0,31), kameravalvonta (0,35) ja riittävä valaistus (0,39). Yksin työskentely ja myöhäinen sulkemisajankohta koettiin melko turvattomaksi. Työntekijöiden turvallisuustunteeseen vaikutti työpaikalta poistumisen turvallisuus myös muissa tutkimuksissa (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005). Turvallisuutta heikentäviksi mainittiin nuorisolaumat, varsinkin iltatunteina. Eniten väkivalta- ja uhkatilanteita tapahtuukin illalla (Isotalus & Saarela 2007).

Päihdefaktoriin latautuivat huumausaineen alainen asiakas (0,93), uhkaileva asiakas (0,81), humaltunut asiakas (0,80), yksin työvuorossa (0,28) ja hämärä valaistus (0,39). Negatiivisesti latautui monta henkilöä työvuorossa (-0,46). Ominaisarvo oli 3,39 ja selitti 13 % muuttujien varianssista. Sellon ja Ison Omenan päihdefaktoreihin positiivisesti latautuneet muuttajat löytyivät molemmista. Negatiivisesti latautui muuttuja monta henkilöä työvuorossa, eli vastaajien mielestä turvallisuus lisääntyi monen henkilön työvuoroissa, kun positiivisissa latauksissa turvallisuuden tunne heikkeni päihteiden johdosta. Turvallisuuden tunnetta vähensivät epäilyttävät asiakkaat ja vaikeat asiakastilanteet, mutta sitä lisäsi huumautuneiden asiakkaiden poistaminen.

Koulutusfaktoriin latautuivat kauppakeskus Isossa Omenassa turvallisuuskoulutus (0,87), riittävä perehdytys (0,75), työntekijän sukupuoli (0,40), liike oli siisti (0,35), katsekontaktin saaminen (0,50), esteetön näkyvyys liikkeessä (0,31) ja esteetön näkyvyys ulos (0,31) sekä hälytyspainike tiskillä (0,27). Näistä muuttujista turvallisuuskoulutus, riittävä perehdytys, työntekijän sukupuoli ja liike oli siisti, löytyivät myös Sellon samasta faktorista. Koulutusfaktori nimeä tuki myös muut tähän faktoriin latautuneet muuttajat; katsekontaktin saaminen, esteetön näkyvyys liikkeessä ja ulos sekä hälytyspainike tiskillä. Koulutusfaktorin ominaisarvo oli 2,586 ja selitti kymmenen prosenttia muuttujien varianssista. Selkeät toimintaohjeet onnettomuustapausten varalle sekä säännölliset valmennus-, koulutus ja infotapahtumat nousivat esille myös kauppakeskusten turvallisuusjohtamishankkeessa (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005). Kyselyssä turvallisuutta lisäsi turvallisuuskoulutus kaikille työntekijöille. *Ehkäisyfaktoriin* latautuivat hätätiet merkitty ja vapaana (0,78), sovitut tavat rahan käsittelyssä (0,53), liike oli siisti (0,43), monta henkilöä työvuorossa (0,39), työntekijän ikä (0,25) ja poliisin läsnäolo (0,32). Samoja muuttujia kauppakeskus Sellon faktorin kanssa olivat hätätiet ja liike oli siisti. Tämän faktorin ominaisarvo 1,90 selitti seitsemän prosenttia muuttujien varianssista.

Ison Omenan faktoriaineistosta korostui uhkien ehkäisy, kuten sovitut tavat rahan käsittelyssä ja monta henkilöä työvuorossa. Myös poliisin läsnäolo ehkäisi esimerkiksi ryöstöjä. Turvallisuutta heikensi kiire. Monta henkilöä työvuorossa ja kaksi uloskäyntiä mainittiin turvallisuutta lisäävinä

tekijöinä. *Havainnointifaktorin* muuttujat latautuivat myös Sellon samannimiseen faktoriin. Muuttujina esteetön näkyvyys ulos (0,94) ja esteetön näkyvyys liikkeessä (0,50). Havainnointifaktorin ominaisarvo oli 1,64 ja selitti kuusi prosenttia muuttujien varianssista.

Valvontafaktoriin latautuivat vartijan läsnäolo (0,89), kameravalvonta (0,45) ja poliisin läsnäolo (0,29). Faktorin ominaisarvo oli 1,33 ja selitti viisi prosenttia muuttujien varianssista. Valvontafaktoriin, Sellosta poiketen, latautui lisäksi kameravalvonta, joka edusti teknisiä laitteita. Nauhoittavalla videovalvonnalla sai tallennettua valvonnan ohella henkilön tunnistetiedot (Isotalus & Saarela 2001). Vartijan ja poliisin läsnäolo liikkeessä toimi ehkäisevänä tekijänä ja toisaalta turvana uhkien toteutuessa. Vartijoiden aktiivinen läsnäolo ja helppo lähestyttävyyys korostuivat Isossa Omenassa. Työntekijöiden turvallisuuden tunnetta lisäsi nopea apu uhkaavissa tilanteissa (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005).

Humaltunut tai huumausaineen alainen asiakas koetaan uhkaksi arvaamattoman käytöksen takia. Huumeiden käyttäjän mielentila saattoi nopeasti muuttua aggressiiviseksi pienestäkin ärsykkeestä ja tilanteeseen liittyi väkivallan uhka (Lusa 2002). Noin 60 %:ssa työväkivaltatapauksista tekijä oli ollut alkoholin vaikutuksen alainen ja alkoholikulutuksen lisääntyessä, pahoinpitelyrikosten määrä oli kasvanut (Isotalus 2002). Sellon vastaajista suurin osa piti humaltunutta ja huumausaineen alaista asiakasta turvattomana tai hieman turvattomana. Isotaluksen ja Saarelan (2007) tutkimuksessa eniten väkivalta- ja uhkatilanteita tapahtui illalla. Sellon työntekijöiden aineistosta faktoriin latautuivat myöhäinen sulkemisajankohta sekä asiakkaiden puute. Illan viimeisinä tunteina mahdollisuus uhkatilanteeseen oli suurempi kuin muulloin. Turvallisuuden tunnetta vähensivät päihtyneet asiakkaat, joiden uhkailun tai häiriköinnin myöhäinen ilta ja muiden asiakkaiden puuttuminen mahdollistivat. Turvallisuuden tunnetta vähensi Sellon aineistossa humaltuneiden ja huumeiden käyttäjien oleskelu kauppakeskuksessa. Suomalaisten turvallisuusväestöhaastattelututkimuksessa (2003) työpaikkaväkivalta oli Suomessa kasvanut, etenkin naisiin kohdistuvana. Tutkimuksessa 49 % naismyyjistä ja myymäläkassanhoitajista sekä 54 % naismyymälänhoitajista ja pienkauppiasta oli huolissaan työpaikkaväkivallasta. Miesten vastaavat luvut olivat 12 % ja 15 %. (Heiskanen, Siren & Aromaa 2003) Isotalus ja Saarela (2007) sekä Lusa (2002) ottivat esille päihtyneiden asiakkaiden kanssa toimeen tuleminen sekä käytöksen ennakoinnin. Naisilla huoli työpaikkaväkivallasta oli suurempi kuin miehillä. Tämä selittyi osittain myös sillä, että kaupan alalla myyjinä työskenteli lukumääräisesti enemmän naisia. (Heiskanen ym. 2003)

Hälytyspainike oli tekninen väline, josta oli hyötyä uhkatilanteessa ja loi turvallisuuden tunnetta. Hälytyspainike vaikutti työntekijän turvallisuuden tunteeseen myös Kauppakeskusten turvallisuusjohtamishankkeessa (2005). Hätäteiden merkinnät ja vapaus loi turvallisuuden tunnetta. Esteetön näkyvyys liikkeessä korosti fyysistä puolta, hyllyjen asettelua, käytäviä, palvelupisteiden ja kassa-

tiskin sijaintia. Turvallisuutta heikensi Sellon työntekijöillä hälytyslaitteiden puuttuminen ja turvallisuutta lisäsi tieto kauppakeskuksen poistumisteistä.

Tulosten vertailu. Kokonaisuutta katsottaessa kauppakeskus Sellon ja Ison Omenan faktorit käsitelivät samoja teemoja. Yhteisiksi kauppakeskusten välillä muodostuivat päihde-, näkyvyys-, koulutus-, valvonta- ja ehkäisyfaktorit. Samankaltaiset muuttujat latautuivat samaan faktoriin.

Liikkeen valvonta lisäsi turvallisuuden tunnetta molemmissa kauppakeskuksissa, samoin vartiijan ja poliisin läsnäolo. Isossa Omenassa esille nousi kameravalvonta ja Sellossa näkyvyys sekä monen työntekijän havainnointi. Isossa Omenassa korostuivat tekniset tekijät ja Sellossa henkilökohtaisiin, ihmisiin liittyvät tekijät. Valvonta koettiin tärkeäksi; esteetön näkyvyys liikkeestä ulos ja esteetön näkyvyys liikkeen sisällä, sekä lisäksi Sellossa katsekontaktin saaminen. Riittävä perehdytys ja turvallisuuskoulutus nousivat esille molemmissa kauppakeskuksissa. Kauppakeskus Jumbon toimitusjohtaja totesi, että henkilökunnan jatkuva kouluttaminen ja turvallisuustietoisuuden nostaminen olivat erittäin tärkeitä tekijöitä turvallisuuden luonnissa. Näin henkilökunta ei joutunut onnettomuushetkellä itse autettavaksi, vaan toimi auttajina. (Aatsalo-Sallinen 2004)

Turvattomuutta lisäsi päihdefaktoriin liittyvät muuttujat: humaltunut, huumausaineen alainen ja uhkaileva asiakas. Tässä faktorissa korostuivat yksin työskentely, hämärä valaistus ja myöhäinen sulkemisajankohta. Päihteiden käyttö lisäsi liikkeiden työntekijöiden turvattomuutta ja epävarmuutta. Ehkäisyfaktori poikkesi kauppakeskusten välillä mutta molemmissa korostuivat uhkien ja rikosten ehkäisymenetelmät. Yhteisiä muuttujia olivat, liike oli siisti ja sovitut tavat rahan käsittelyssä. Sellossa korostui perehdytys ja valaistus, Isossa Omenassa puolestaan hätätiet ja työntekijöiden määrä. Sellossa oli kaksi Isosta Omenasta eroavaa faktoria, ryöstö- ja varustusfaktori, Isossa Omenassa iltafaktori, jota Sellossa ei ollut. Ryöstöfaktorin muuttujat korostivat turvattomuutta lisääviä tekijöitä. Varustusfaktori liittyi uhkatilanteisiin ja uhkan ehkäisyyn konkreettisilla välineillä.

Asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä kauppakeskuksen sisätiloissa

Toinen tutkimusongelma oli: ”mitkä tekijät vaikuttavat kauppakeskuksen asiakkaiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen kauppakeskuksen sisätiloissa?” Tutkimus rajattiin kauppakeskuksen sisälle. Kyselyt olivat kauppakeskus Sellossa marraskuussa 2008 viikolla 46 ja kauppakeskus Isossa Omenassa viikolla 47. Kauppakeskuksista kerättiin 72 kysymyslomaketta, yhteensä 144. Vastausaktiivisuus oli 72 %.

Toisessa tutkimuksessa kyselytutkimusaineistosta muodostettiin kauppakeskus Sellon sekä Ison Omenan asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia faktoreita. Luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla. Kauppakeskus Sellon aineistossa alpha oli 0,741 ja Ison Omenan 0,751.

Päihdefaktorin ominaisarvo Sellossa oli 4,49 ja selitti 15 % muuttujien varianssista. Muuttujat tässä faktorissa olivat päihtyneet (0,89), huumausaineen vaikutuksen alaiset (0,85), epäsiistit tilat (0,57), nuorisojoukkoja viettämässä aikaa (0,56), mahdollisesti näkyvät graffitit (0,46) sekä hieman epäsiistit tilat (0,38). Muuttujat liittyivät ihmisiin ja erityisesti päihtyneisiin. Sellon ravintolat olivat auki myöhään ja toimintaa oli lähes 24 tuntia vuorokaudessa. Tämä toi haasteita turvallisuuteen ja erityisesti ravintoloiden sijaitseminen kauppakeskuksessa vaikutti päihtyneiden asiakkaiden olemassaoloon. (Rytsy 2007) Lempäälän Ideapark sijaitsi kaukana kaupunkien keskuksista. Tämä karsi humalaisia ja huumausaineen vaikutuksen alaisina olevia henkilöitä, koska kauppakeskuksessa ei ollut kaupunkien läheisyydessä. (Gestranius 2008) Sello sijaitsi aivan Leppävaaran juna-aseman vieressä, lisäten päihtyneiden kulkemista kauppakeskuksessa. Kysymyslomakkeen avoin kysymys nosti esiin juna-aseman läheisyyden sekä nuorisojoukkojen ajanvieton tuoman turvattomuuden tunteen etenkin iltaisin. Lisäksi meluaminen ja ruma kielenkäyttö liitettiin turvattomuuden tunteeseen Sellossa. Turvallisuus -lehdessä haastateltu Kampin keskuksen turvallisuuspäällikkö Tuomo Linjala kertoi päihtyneiden olleen yksi suurimmista turvallisuushkista kauppakeskuksissa. Nykyään uhat olivat uudenlaisia, niihin liittyivät ääri liikkeet, aktivistit ja anarkistit. (Koskivirta 2006) Vastauksissa toivottiin humalaisten ja norkoilijoiden poistamista kauppakeskuksesta.

Remonttifaktorin ominaisarvo oli 3,70 ja selitti 12 % muuttujien varianssista. Latautuneet muuttajat tässä faktorissa olivat remontti (0,88), huoltotyö käynnissä (0,85), mahdollisesti näkyvät graffitit (0,39), vartija oli nainen (0,35) sekä kauppakeskus oli meluisa (0,34). Kauppakeskuksen asiakkaiden keskuudessa remontti tai huoltotyö lisäsi turvattomuuden tunnetta.

Turvallisuuvälinefaktorin ominaisarvo oli 2,46 ja selitti 8 % muuttujien varianssista. Muuttujia tässä faktorissa olivat turvakamerat näkyvät (0,78), tuotesuojaportit liikkeiden ovilla (0,63), mahdolliset metallinpaljastimet sisääntuloissa (0,44), moitteettoman siistit tilat (0,43), vartija oli pukeutunut pukuun (0,27) sekä vartija oli pukeutunut työhaalariin (0,26). Kauppakeskus Sellossa tekninen ja fyysinen vartiointi kulkivat käsi kädessä. Valvontakamerat, lukitukset ja hälytysjärjestelmät, kuten liikkeiden uloskäynneillä sijaitsevat tuotesuojaportit, yhdessä vartijoiden sekä järjestyksenvalvojen kanssa muodostivat toimivan turvallisuuskokonaisuuden, jonka osat eivät näkyneet asiakkaille. Tekniikka ei kuitenkaan voinut korvata ihmistä täysin turvallisuusasioissa. (Rytsy 2007) Ideaparkissa Lempäälässä noin 60 valvontakameraa seurasi yleisiä tiloja ja kameroiden kuvaa tarkkailtiin valvomossa. Lisäksi liikkeillä oli omia valvontakameroita ja rakennuksen ulkokuori oli valvottu kameroin. Tällä pyrittiin estämään mahdolliset murrot, joita pimeään aikaan ulkokuoreen yri-

tettiin tehdä. (Gestranius 2008) Vaikka kamerat harvoin olivat asiakkaiden näkyvissä, tiedostivat asiakkaat niiden olemassaolon. Kauppakeskus Sellon asiakkaat kokivat kameravalvonnan ja tuotesuojaporttien lisäävän turvallisuuden tunnetta ja tarpeelliseksi kauppakeskuksessa. Asiakkaat olivat sitä tyytyväisempiä mitä enemmän turvalaitteita ja hälyttimiä keskukselta löytyi.

Poliisifaktorin ominaisarvo oli 1,88 ja selitti 6 % muuttujien varianssista. Muuttujia tässä faktoriassa olivat poliisikoirat poliisin mukana (0,93), poliisin näkyminen (0,69) sekä tuotesuojaporttien aiheuton hälytys (0,31). Kauppakeskus Sellon asiakkaat kokivat olonsa turvalliseksi poliisin ja poliisikoiran läsnä. Poliisilehden mukaan poliisin läsnäolo vähensi rikollisuutta Helsingin rautatieaseman läheisyydessä 17,4 prosenttia tehopartioinnin ansiosta. Eniten vähentyivät näpistykset, vahingonteot ja varkauudet. (Tehopartiointi vähensi rikoksia tuntuvasti 2005), mutta asiakkaat kokivat poliisin näkymisellä olevan samanlaisia vaikutuksia kuin kaupungin keskustassa, vaikka toisinaan poliisin liiallinen läsnäolo saatettiin kokea turvattomuutta herättävänä (Rytsy 2007).

Hälytysfaktorin ominaisarvo oli 1,72 ja se pystyi selittämään 6 % muuttujien varianssista. Muuttajat olivat aiheuton palohälytys (0,90), tuotesuojaporttien aiheuton hälytys (0,57), vartija pukeutunut työhaalariin (0,31) sekä vartija pukeutunut pukuun (0,26). Aiheuton hälytys vaikutti sekä turvallisuuteen että turvattomuuteen. Asiakkaat kokivat palohälytyksen lisäävän turvattomuutta onnettomuuden takia, mutta toisaalta aiheuton hälytys loi turvallisuutta, koska hälytyslaitteet toimivat. Toistuvat aiheettomat palohälytykset aiheuttivat välinpitämättömyyden hälytyksiin. Lempäälän Ideaparkissa sisätiloissa oli yli 3000 paloilmainta ja niiden hermokeskuksena kaksi paloilmointikeskusta. Savunpoistojärjestelmä, poistumistieopasteet ja varavoima sähkökatkojen varalle oli osa turvallisuutta niin Ideaparkissa kuin kauppakeskus Kampissa. (Gestranius 2008; Koskivirta 2006) Aiheuton tuotesuojaporttihälytys koettiin Sellon asiakkaista epämiellyttävänä. Asiakkaat kokivat vartijan saapumisen paikalle nolona ja miettivät mitä muut tilanteesta ajattelivat. Tuotesuojaportteja pidettiin tarpeellisina ja uskottiin ehkäisevän näpistyksiä sekä varkauksia.

Vartijafaktorin muuttajat olivat vartijan näkyminen (0,95) sekä kauppakeskuksen turvallisuus (0,50). Ominaisarvo oli 1,42 ja selitti 5 % muuttujien varianssista. Sellon asiakkaille vartijan näkyminen kauppakeskuksessa lisäsi turvallisuuden tunnetta ja he kokivat myös kauppakeskuksen yleisesti turvalliseksi. Kauppakeskuksen vartijat ja järjestyksenvalvojat olivat asiakkaille tuttu näky. Jo läsnäolo ehkäisi häiriöitä ja loi turvallisuuden tunnetta. Asiakkaat tiesivät turvallisuusammattilaisten puuttuvan havaittuihin järjestyshäiriöihin. (Gestranius 2008) Vartijat tosin koettiin joskus aikaansaamattomiksi. Nykypäivän vartijan tuli olla asiakaspalvelija, joka turvasi joustavan asioinnin (Tammitie 2007). Varauloskäyntien hyvä ja selkeä merkitseminen lisäsi turvallisuuden tunnetta. Selloon toivottiin parannusta tässä asiassa. Sello oli asiakkaista selkeä ja pitivät avaria ja valoisia tiloja miellyttävinä sekä kauppakeskusta yleisesti turvallisenä.

Ison Omenan tutkimuksessa kymmenen faktoria selittivät 70 % muuttujien varianssista. Faktori-analyysinä oli maximum likehood, Kaiserin normalisaatiolla ja Varimax rotaatiolla. Analyysin katkaisukohtana oli 0,25. Ison Omenan kymmenestä faktorista analysoitiin seitsemän turvallisuuden kannalta olennaisinta faktoria.

Ison Omenan *päihdefaktorin* ominaisarvo oli 5,10 ja selitti 17 % muuttujien varianssista. Muuttajat olivat päähtyneitä (0,96), huumausaineen vaikutuksen alaisia (0,64), nuorisjoukkoja viettämässä aikaa (0,63), mahdolliset näkyvät graffitit (0,38), vartija pukeutunut työhaalariin (0,38), kauppakeskus lähes tyhjillään (0,38), kauppakeskus meluisa (0,35) sekä hieman epäsiistit tilat (0,25). Ison Omenan päihdefaktori sisälsi samat muuttajat kuin Sellon päihdefaktori. Asiakkaat olivat tyytyväisiä siihen, että kauppakeskus Isosta Omenasta ei turhia norkoilijoita ja humalassa olevia henkilöitä löytynyt. *Remonttifaktorin* Ison Omenan ominaisarvo oli 3,22 ja se selitti 11 % muuttujien varianssista. Vahvimmin latautuivat remontti käynnissä (0,91), huoltotöitä käynnissä (0,89), kauppakeskus meluisa (0,40), mahdolliset näkyvät graffitit (0,30), taustamusiikkina iskelmämusiikki (0,30) sekä nuorisjoukkoja viettämässä aikaa (0,26). Ison Omenan asiakkaat kokivat remonttien tai huoltotöiden lisäävän turvattomuutta, jota lisäsi remontin melu ja yleinen epäsiisteys.

Ison Omenan *hälytysfaktorin* ominaisarvo oli 2,44 ja selitti 8 % muuttujien varianssista. Vahvimmin latautuivat tuotesuojaporttien aiheeton hälytys (0,77), aiheeton palohälytys (0,68), mahdolliset metallinpaljastimet sisääntuloissa (0,44), kauppakeskus lähes tyhjillään (0,38), tuotesuojaportit liikkeiden uloskäynneillä (0,36), kauppakeskuksen turvallisuus (0,35), vartija pukeutunut pukuun (0,34), hieman epäsiistit tilat (0,36) sekä vartija pukeutunut työhaalariin (0,31). *Melufaktorin* ominaisarvo oli 1,68 ja selitti 6 % muuttujien varianssista. Muuttajat tässä faktorissa olivat epäsiistit tilat (0,58), kauppakeskus meluisa (0,59), hieman epäsiistit tilat (0,45), paljon asiakkaita (0,43), mahdolliset metallinpaljastimet sisääntuloissa (0,35) sekä poliisikoirat poliisiin mukana (0,28). Kampin keskuksen turvallisuuspäällikkö Linjalan mukaan epäjärjestys saattoi helposti lisätä tihutöiden ja häiriköinnin määrää kauppakeskuksissa (Koskivirta 2006). Ihmispaljous jouluruuhkien aikaan lisäsi kauppakeskus Ison Omenan asiakkaiden turvattomuutta.

Poliisifaktorissa muuttajat olivat poliisin näkyminen (0,92), poliisikoirat poliisiin mukana (0,46) sekä asuinpaikka (-0,28). Tämän faktorin ominaisarvo oli 1,57 ja se pystyi selittämään noin 5 % muuttujien varianssista. Muuttajat olivat samat kuin Sellon poliisifaktorissa, lukuun ottamatta negatiivisesti latautunutta asuinpaikkamuuttujaa. Ison Omenan asiakkaat kokivat poliisin läsnäolon turvalliseksi, samoin poliisikoiran mukanaolon. Ison Omenan *vartijafaktorissa* muuttajat olivat vartijan näkyminen (0,86), vartija pukeutunut pukuun (0,51), tuotesuojaportit liikkeiden uloskäynneillä (0,29) sekä asuinpaikka (-0,29). Ominaisarvo 1,43 selitti 5 % muuttujien varianssista. Ison Omenan asiakkaat kokivat vartijan läsnäolon lisäävän turvallisuuden tunnettaan erityisesti silloin, kun varti-

jan työasuna oli siisti puku. Sellon toimitusjohtaja Karlsson totesi turvallisuuden olevan todella herkkä asia. Vartijan vaatetuksen oli oltava samaan aikaan sekä muista erottuva että helposti lähestyttävä. Vartijan haalarista roikkuvat käsiraudat ja muut välineet voivat helposti luoda myös turvattomuuden tunnetta asiakkaille. (Rytsy 2007)

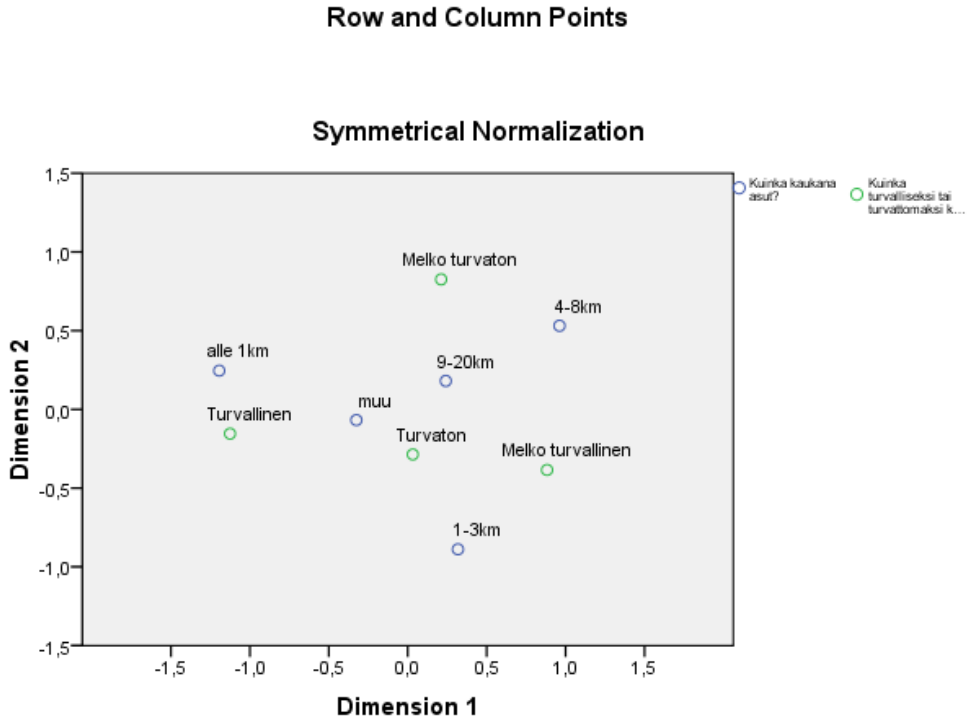
Siisteysfaktorin ominaisarvo oli 1,30 ja se pystyi selittämään 4 % muuttujien varianssista. Vahvimmin latautuneet muuttujat olivat moitteettoman siistit tilat (0,92), kauppakeskuksen turvallisuus (0,42) sekä sukupuoli (0,36). Tulosten perusteella siistit tilat lisäsivät asiakkaiden turvallisuuden tunnetta kauppakeskus Isossa Omenassa. Selossa turvallisuuden, siivouksen ja kiinteistöhuollon yhteispeliin oli panostettu sijoittamalla turvavalvomo ja kiinteistöhuolto samoihin tiloihin. (Rytsy 2007) Asiakkaat pitivät Isoa Omenaa yleisesti turvallisenä ja mukavana paikkana tehdä ostoksia. Kauppakeskuksen pientä kokoa ja siisteyttä kiiteltiin.

Ulkoisen ympäristön vaikutus turvallisuuden tunteeseen

Kolmannessa tutkimuksessa käsiteltiin Ison Omenan kauppakeskuksen ulkoisen ympäristön tekijöiden yhteyttä koettuun turvallisuuden tunteeseen asiakkaiden sekä työntekijöiden näkökulmasta. Aineisto kerättiin Ison Omenan kauppakeskuksessa 60 asiakkailta sekä 60 työntekijöiltä marraskuussa 2008. Vastausaktiivisuus oli 83 %. Aineisto käsiteltiin regressioanalyysillä ja merkittävimmiksi nousseita muuttujia tarkasteltiin ristiintaulukoinnilla ja visuaaliseen esitykseen käytettiin korrespondenssianalyysiä. Regressioanalyysissä tarkasteluun otettiin Beta -arvoiltaan alle -0,5 tai yli 0,5 arvot. Reliabiliteettiä tarkasteltiin alhalla. Alfa-kerroin 0,862 osoitti tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden hyväksi.

Ison Omenan asiakkaiden ympäristön luomaa turvallisuuden tunnetta tarkastelevassa tutkimuksessa otos koostui Ison Omenan 50 asiakkaasta, joista 30 oli miehiä ja 20 naisia. Korrespondenssi-analyysissä tarkasteltiin muuttujia euklidisella etäisyydellä. Selittävänä muuttujana oli, ”kuinka turvalliseksi tai turvattomaksi koet kauppakeskuksen ulkoisen ympäristön?” Vastausvaihtoehtoina 1=turvaton ja 4=turvallinen.

Korrespondenssitarkastelussa (Kuvio 1) näkyi, että pitkä välimatka lisäsi turvattomuuden tunnetta. Alle yhden kilometrin matkan päässä asuvat asiakkaat kokivat ulkoisen ympäristön turvalliseksi, mutta matkan kasvaessa turvattomuus kasvoi. Alle kilometrin päässä asuvat ryhmittäytyivät ulkoisen ympäristön turvalliseksi kokevien kanssa yhteen. Beta -arvo 0,71 osoitti suhteellisen voimakasta vaikutusta riippuvaan muuttujaan ja tuloksen tilastollisesti merkittäväksi (0,021).



Kuvio 1. Korrespondenssianalyysi

Turvallisuuden tunteeseen vaikuttavista tekijöistä kauppakeskus Ison Omenan ulkoisessa ympäristössä nousi esille puuttuva ajoramppi Helsingistä päin tultaessa. Asiakkaille tämä oli selvä riski turvallisuuden kannalta, koska ruuhkautuva liikenne sijoittui asuinalueiden keskelle, missä lähiympäristössä oli kouluja ja muita oppilaitoksia. YTV:n kevyen liikenteen haastattelututkimuksessa vuonna 2004 (Strömmer 2005), yhdeksi tärkeimmäksi turvallisuutta kehitettäväksi tekijäksi nousi jalankulun liikenneturvallisuuden parantaminen. Huono hiekoitus Ison Omenan läheisyydessä vaikeutti pääsyä kauppakeskukseen. Erityisesti toivottiin portaikon parempaa valaistusta, poliisin vahvempaa läsnäoloa ja ravintoloiden tehokkaampaa vartiointia.

Työmotivaatio ja turvallisuus

Neljännessä tutkimuksessa työmotivaatiotuloksia verrattiin teoriaan. Aineisto analysoitiin ristiintaulukoimalla. Kysymyslomakkeet jaettiin 200 työntekijälle marraskuussa 2008. Vastausaktiivisuus oli 50,5 %.

Työnjohto, työkaverit ja työpaikan pysyvyys lisäsivät työmotivaatiota. Herzbergin teoriassa nämä eivät kuitenkaan lisää työmotivaatiota eivätkä työtyytyväisyyttä. Turvallisuutta edistävästä tekijöistä turvallisuuskoulutukset, järjestyksenvalvojat tai vartijat olivat tekijöitä, jotka lisäsivät työntekijöiden työmotivaatiota. Kauppakeskusta pidettiin työntekijöiden keskuudessa turvallisena. Vain viisi henkilöä eli 1/19 molempien kauppakeskusten työntekijöistä piti kauppakeskusta turvattomana tai melko turvattomana. Yli puolet vastaajista piti kauppakeskuksia melko turvallisina. Turvallisena kauppakeskukset kokivat 37 (38,9 %) henkilöä kaikista vastaajista. Tulokset eivät eronneet sukupuolen, työaseman tai kauppakeskusten suhteen. Metsämuurosen (1997) mukaan sisäinen motivaatio sai alkunsa suoraan suoritettavasta työstä ja siihen liittyi luontainen halu suoriutua erillisistä tehtävistä. Tällaiset henkilöt olivat luultavimmin aidosti kiinnostuneita työtehtävistään ja olivat valmiita kehittämään itseään. (Viitala 2002). Myös tehdystä työstä saatu tunnustusta eli arvostusta pidettiin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä.

Kauppakeskuksessa yli puolet (58/84) piti järjestyksenvalvojaa tai vartijaa työmotivaatiota lisäävänä tai hieman lisäävänä tekijänä, vaikka 26 vastanneista uskoi järjestyksenvalvojan tai vartijan vähentävän tai hieman vähentävän työmotivaatiota. Naisista suurin osa (37/65) uskoi järjestyksenvalvojan tai vartijan hieman lisäävän työmotivaatiota, mutta naisista 15 (15/65) uskoi järjestyksenvalvojan tai vartijan vähentävän työmotivaatiota. Miehistä kahdeksan (8/19) uskoi järjestyksenvalvojan tai vartijan vähentävän työmotivaatiota ja kolme (3/19) miestä mielsi järjestyksenvalvojan tai vartijan työmotivaatiota hieman vähentävänä. Kahdeksan (8/19) miesvastaajaa uskoi järjestyksenvalvojan tai vartijan lisäävän työmotivaatiota.

Suurin osa naisista uskoi turvallisuuskoulutuksen lisäävän työmotivaatiota. Yksitoista (11/64) vastaajaa naisista mielsi turvallisuuskoulutuksen hieman vähentävän työmotivaatiota, mutta ainoastaan kaksi (1/32) piti turvallisuuskoulutusta selvästi työmotivaatiota vähentävänä. Miespuolisista kuusi (6/19) henkilöä uskoi turvallisuuskoulutuksen vähentävän työmotivaatiota. Yhdeksän (9/19) miesvastaajaa uskoi sen lisäävän tai hieman lisäävän työmotivaatiota. Neljä (4/19) vastaajaa miehistä koki turvallisuuskoulutuksen työmotivaatiota hieman vähentävänä tekijänä. Yhteensä kaikista vastaajista 60 eli 60/83 oli sitä mieltä, että turvallisuuskoulutus lisäsi tai hieman lisäsi työmotivaatiota. Kaikista vastaajista 23 (23/83) henkilöä uskoi, että turvallisuuskoulutus vähentää tai hieman vähentää työmotivaatiota.

Turvallisuuden vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen

Tutkimusongelmana viidennessä tutkimuksessa oli, ”miten kauppakeskuksen turvallisuus vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen”. Aineisto kerättiin sisätiloissa ja Kauppakeskus Sellosta sekä Isosta Omenasta saatiin 60 kysymyslomaketta, yhteensä 120. Vastausaktiivisuus oli 85,7 %. Aineisto analysoitiin klusterianalyysillä, k-means cluster –menetelmällä. Kysymyslomakkeen Cronbachin alfa oli 0.775.

Kauppakeskus Sellon aineistosta syntyi kaksi klusteria ja vertailtavina olivat keskiarvot. Aseteikon ääripäät olivat 1= täysin eri mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. *Kauppakeskus Sellon valintaklusterissa* asiakkailta kysyttiin kauppakeskuksen valinnasta. Sellossa naisten mielestä ei ollut niin hyviä pysäköintimahdollisuuksia kuin miesten mielestä (naisten keskiarvo 2,85 ja miesten 3,26). Sellon myymälä- ja palveluvalikoimiin olivat molemmat sukupuolet melko tyytyväisiä (naisten keskiarvo myymälävalikoimaan 3,00 ja palveluvalikoimaan 3,00, miesten keskiarvo myymälävalikoimaan 3,24 ja palveluvalikoimaan 3,26).

Kauppakeskus Sellon turvallisuusklusterissa miesten mielestä Sellon palvelut eivät olleet niin hyvin löydettävissä kuin naisvastaajien mielestä (miesten keskiarvo 3,12 ja naisten 3,15). Sellossa oli miesvastaajien mielestä turvallisempaa kuin naisvastaajien (miesten keskiarvo 3,53 ja naisten 3,27). Sellon parkkihalli ei naisvastaajien mielestä ollut niin turvallinen kuin miesvastaajien mielestä (naisten keskiarvo 2,85 ja miesten 3,24). Naisille Sellossa parkkipaikkoja ei ollut riittävästi miesvastaajiin verrattuna (naisvastaajien keskiarvo 2,69 ja miesvastaajien 2,85). Naisvastaajien mielestä ei ollut riittävästi vartiointia miesvastaajiin verrattuna (naisvastaajien keskiarvo 3,00 ja miesvastaajien keskiarvo 3,28). Naisvastaajien mielestä kauppakeskuksen vartijoilta ei voi pyytää apua tarvittaessa verrattuna miesvastaajiin (naisvastaajien keskiarvo 2,88 ja miesvastaajien 3,28).

Kauppakeskus Sellon valintaa heikentävässä klusterissa asiakkailta kysyttiin ostopaikan valintaa heikentäviä asioita. Naisvastaajiin kauppakeskuksen mieltäminen normaalia kalliimmaksi vaikutti ostopaikan valintaan enemmän kuin miehiin (naisvastaajien keskiarvo 2,73 ja miesten keskiarvo 2,42). Kauppakeskus Sellon rauhaton tunnelma vaikutti naisvastaajien ostopaikan valintaan enemmän kuin miesvastaajiin (naisten keskiarvo oli 3,04 ja miesvastaajien 2,29). Naisvastaajille usein toistuvat järjestyshäiriöt vaikuttivat ostopaikan valintaan enemmän kuin miesvastaajiin (naisvastaajien keskiarvo 2,96 ja miesvastaajien keskiarvo 2,52). Naiset kokivat Sellon parkkihallin pimeyden ja parkkipaikan ahdistavuuden vaikuttavan miesvastaajia enemmän ostopaikan valintaan: naisvastaajien keskiarvo pimeyteen oli 3,00 ja miesvastaajien 2,88. Parkkipaikan ahdistavuudessa naisvas-

taajien keskiarvo oli 3,12 ja miesvastaajien 2,62. Miesvastaajat olivat naisvastaajiin verrattuna tyytyväisempiä kauppakeskuksen turvallisuuteen (miesten keskiarvo oli 3,41 ja naisvastaajien 3,04).

Kauppakeskus Ison Omenan aineistosta syntyi kaksi klusteria. *Ison Omenan valintaklusterissa* asiakkailta kysyttiin kauppakeskuksen valintaan liittyviä asioita. Ison Omenan sijaintiin ja liikenneyhteyksiin naiset eivät olleet niin tyytyväisiä kuin miesvastaajat (naisten keskiarvo 3,00 ja miesten 3,74). Naisille Ison Omenan hyvä maine ja liikkeiden imago oli miesvastaajiin verrattuna alhaisempi (naisten keskiarvo 2,76 ja miesten 3,31). Naisten mielestä myymälävalikoima oli miesvastaajiin verrattuna heikompi (naisten keskiarvo oli 2,64 ja miesvastaajien 2,86). Kauppakeskuksen turvallisuudesta kysyttäessä naisvastaajien keskiarvo oli 3,18 ja miesvastaajien keskiarvo 3,40.

Ison Omenan turvallisuusklusterissa kummankin sukupuolen mielestä kauppakeskuksessa oli melko turvallista asioida (naisvastaajien keskiarvo 3,11 ja miesvastaajien 3,60). Kauppakeskuksen tunnelma oli molempien sukupuolten mielestä turvallinen (naisvastaajien keskiarvo oli 3,11 ja miesvastaajien 3,69). Naisvastaajien mielestä kauppakeskuksen parkkihalli ei kuitenkaan ollut kovin turvallinen (ka 2,83), mutta miesten mielestä parkkihalli oli melko turvallinen (ka 3,21). Naisvastaajien mielestä parkkipaikkoja ei ollut kauppakeskuksessa riittävästi (ka 2,67) ja miesten mielestä taas parkkipaikkoja oli melko hyvin (ka 3,10). Naisvastaajien mielestä kauppakeskuksessa ei ollut miesvastaajiin verrattuna riittävästi vartiointia (naisten ka 2,78 ja miesten 3,24).

Kauppakeskus Ison Omenan *valintaa heikentävässä klusterissa* asiakkailta kysyttiin ostopaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Miesvastaajiin kaikki kysymysvaihtoehdot vaikuttivat Isossa Omenassa ostopaikan valintaan naisvastaajiin verrattuna enemmän. Kauppakeskuksen rauhattomuus vaikutti miesvastaajien ostopaikan valintaan merkittävästi (miesten keskiarvo oli 2,79 ja naisten 1,67). Miesvastaajien mielestä kauppakeskuksessa usein tapahtuvat järjestyshäiriöt vaikuttivat ostopaikan valintaan enemmän kuin naisvastaajien valintaan (miesten ka 2,57 ja naisten 1,61). Pimeä kauppakeskuksen parkkihalli vaikutti merkittävästi miesvastaajien kauppakeskuksen valintaan (miesten ka 2,76 ja naisten 2,11). Parkkihallin ahdistavuus vaikutti miehiin enemmän kuin naisiin (miesten ka 2,76 ja naisten 2,17). Yleismielipiteenä Ison Omenan kauppakeskuksen turvallisuudesta miehet olivat naisiin verrattuna tyytyväisempiä (miesten ka 3,40 ja naisvastaajien 3,11).

Kuudennessa tutkimuksessa kysyttiin: ”mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan turvallisuuden tunteeseen kauppakeskuksessa?” Aineisto kerättiin huhtikuussa 2009 kauppakeskus Sellossa ja Isossa Omenassa. Aineisto analysoitiin conjoint-menetelmällä. Hold-out korrelaatio conjoint korteissa (Pearson) oli 0,665 (vapausasteita 9). Vastaajista naisia oli 18 ja 17 miehiä; yhteensä 35. Ikäjakoumassa alle 18 -vuotiaita oli 1, 18-20 -vuotiaita oli 2, 21-25 -vuotiaita oli 9, 26-30 -vuotiaita oli 5, 31-40 -vuotiaita oli 5, 41-50 -vuotiaita oli 7 ja 51-60 -vuotiaita oli 6 vastaajista.

Paras yhdistelmä conjoint-korteissa oli 259 pistettä ja huonoin 238 pistettä. Vastaajien mielestä paras vaihtoehto oli sellainen, jossa valvontakamerat olivat näkyvästi esillä, vartijoita oli helppo lähestyä, kauppakeskuksen sisätilat olivat siistit ja parkkipaikat olivat maanpäällisellä kentällä. Huonoimmassa vaihtoehdossa vartijoilla oli koirat, vartija oli pukeutunut vartijan haalariin, kauppakeskuksessa keskityttiin ulkoisen ympäristön siisteyteen ja paikoitusalueet olivat maanalaisessa parkkitilassa.

Pääattribuuttitasolla asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikutti eniten turvallisuusvälineet (35 %), seuraavaksi vartijat (22 %), kolmanneksi kauppakeskus itsessään (20 %), neljänneksi paikoitusalueet (19 %) ja viimeiseksi parkkipaikan hinta (4 %).

Turvallisuusvälineet turvallisuuskokemuksessa. Turvallisuusvälineet oli jaettu viiteen tasoon; tehokkaaseen valaistukseen parkkipaikoilla, valvontakamerat näkyvillä, tuotesuojaportit ovilla, hälytyspainike myyjillä ja koirat vartijoilla. Eniten asiakkaat pitivät siitä, että valvontakamerat olivat näkyvästi esillä, seuraavaksi siitä, että parkkitiloissa oli tehokas valaistus. Tuotesuojaportit ovilla ja hälytyspainike myyjillä katsottiin kolmanneksi ja kaikkein vähiten tärkeimmäksi asiakkaat katsoivat vartijoiden koirat.

Vartijan ominaisuuksiin liittyvä pääattribuutti oli asiakkaille toiseksi tärkein asia turvallisuuden tunteeseen vaikuttavista ominaisuuksista kauppakeskuksissa. Vartijaan liittyvät ominaisuudet olivat; näkyvästi läsnä, pukeutunut vartijan haalariin, pukeutunut pukuun, vartijaa on helppo lähestyä ja vartijan reagointialttius. Mitä korkeampi parkkipaikan suhteellinen hinta (€) näkyi pystyakselilla, sitä epätoivotumpana sitä pidettiin. Hyötyarvoin, eli utiliteetin laskettuna korkeampi arvo (%) kertoi suosituimmuuden. Vartijan ominaisuuksista helppo lähestyttävyyys oli tärkein, eli parkkipaikan suhteelliseen hintaan vaikutti vähiten ja hyötyarvona se vaikutti eniten. Tulosten mukaan pukuun pukeutunut vartija vaikutti turvallisuuden tunteeseen enemmän kuin haalariin pukeutunut. Eniten turvallisuuden tunnetta toi vartijan helppo lähestyttävyyys, sitten vartijan reagointialttius, kolmanneksi, vartija oli pukeutunut pukuun, neljänneksi, vartijan näkyvä läsnäolo ja viimeisenä vartijan pukeutuminen haalariin.

Kauppakeskus itsessään turvallisuuden tunteeseen vaikuttavissa ominaisuuksissa

Pääattribuutti *kauppakeskus itsessään* vaikutti kolmanneksi eniten asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen. Pääattribuutti kauppakeskus itsessään jakautui viiteen tasoon; sisätilat siistit, ulkoinen ympäristö siisti, turvalliset kulkureitit kauppakeskukseen, väljät kulkutilat kauppakeskuksen sisällä ja nuorisoryhmät poissa kauppakeskuksista.



Kuvio 2. Kauppakeskus itsessään, suhteessa parkkipaikan hintaan.

Korotuspaineet kauppakeskuksen parkkipaikan hintaan olivat pienimmät, kun kauppakeskuksen sisätilat olivat siistit. Turvalliset kulkureitit kauppakeskukseen olivat seuraavana ja kolmantena nuorisoryhmien pysyminen poissa kauppakeskuksista. Väljät kulkutilat kauppakeskuksen sisällä oli neljäntenä ja viimeisenä oli kauppakeskuksen ulkoisen ympäristön siisteys. Kauppakeskuksen ulkoisen ympäristön siisteys vaikutti asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vähemmän, kuin kauppakeskuksen sisätilojen siisteys (kuvio 2). Sisätilojen siisteys toi vähemmän paineita parkkipaikan maksuun, kuin kauppakeskuksen ulkoiseen siisteyteen keskittymällä.

Paikoitusalueiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttavissa ominaisuuksissa paikoitusalueet vaikuttivat neljänneksi eniten (19 %). Paikoitusalueille oli kolme, eli maanpäällinen parkkipaikka, parkkihalli ja maanalainen parkkipaikka. Turvallisimpana asiakkaat pitivät maanpäällistä parkkikenttää, seuraavaksi parkkihallia ja maanalaista parkkipaikkaa kaikkein turvottomimpana näistä kolmesta.

Tulosten tarkastelu ja yhteenveto

Asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä sisätiloissa

Sellosta muodostui 11 eri faktoria, joista turvallisuuden tunteeseen vaikuttavia oli kuusi. Kauppakeskus Isosta Omenasta faktoreita muodostui 10 ja niistä turvallisuuteen vaikuttavia seitsemän. Kyselyt kauppakeskuksissa tehtiin peräkkäisinä viikkoina, eli olosuhteet olivat samanlaiset. Kum-

massakin muodostui neljä turvallisuuden tunteeseen vaikuttavaa faktoria: päihdefaktori, remonttifaktori, poliisifaktori sekä hälytysfaktori. Päihdefaktorin muuttajat liittyivät päihtyneisiin, huumausaineen vaikutuksen alaisiin sekä nuorisojoukkoihin. Sellossa päihdefaktori selitti 15 % muuttujien variaatiosta ja Ison Omenan vastaavasti 17 %. Remonttifaktorin muuttajat liittyivät remontiin ja huoltotöihin. Sellon faktori selitti 12 % muuttujien variaatiosta ja Ison Omenan 11 %. Poliisifaktori löytyi Sellostä ja Isosta Omenasta. Poliisifaktorissa asiakkaat tunsivat poliisin läsnäolon lisäävän turvallisuuden tunnettaan. Kummankin kauppakeskuksen asiakkaat olivat samaa mieltä poliisin vaikutuksesta turvallisuuden tunteeseen. Sellon poliisifaktori selitti 6 % muuttujien varianssista ja Ison Omenan 5 %. Hälytysfaktori Sellon aineistosta pystyi selittämään 6 % muuttujien varianssista ja Ison Omenan 8 %. Kauppakeskukset sisälsivät käytännössä samanlaiset hälytyslaitteet, jotka saattoivat toisinaan aiheuttaa tarpeettomia hälytyksiä.

Sellon ja Ison Omenan vartijafaktoreiden muuttajat olivat erilaiset. Sellon vartijafaktorissa oli *vartijan näkyminen ja kauppakeskuksen turvallisuus*, Isossa Omenassa *vartijan näkyminen ja vartija pukeutunut pukuun*. Yhtenevää vartijafaktorille oli se, että vartijan näkyminen lisäsi turvallisuuden tunnetta. Isossa Omenassa vartijan koettiin lisäävän turvallisuuden tunnetta erityisesti silloin, kun asuna oli siisti puku. Sellossa turvallisuuden tunteeseen vaikutti lisäksi turvallisuusvälinefaktori, jonka muuttajat *olivat turvakamerat näkyvät, tuotesuojaportit liikkeiden ovilla sekä mahdolliset metallinpaljastimet sisääntuloissa*. Sellon asiakkaat kokivat turvallisuusvälineiden lisäävän turvallisuutta. Kauppakeskus Ison Omenan asiakkaiden tuloksista ei vastaavaa faktoria noussut. Isossa Omenassa melufaktori vaikutti asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen. Vahvimmin latautuivat *tilojen epäsiisteys ja ihmispaljous* sekä *meluisa kauppakeskus*, jotka heikensivät asiakkaiden turvallisuuden tunnetta. Sellossa vastaavanlaista faktoria ei löytynyt. Siisteysfaktori oli Ison Omenan asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttava faktori, jota ei Sellostä noussut esiin. Siinä vahvimmin latautunut muuttajat oli *moitteettoman siistit tilat*, joka lisäsi Ison Omenan asiakkaiden turvallisuuden tunnetta. Vastajat arvioivat kauppakeskuksen yleistä turvallisuutta asteikolla 1 - 4 (1=turvaton, 4=turvallinen). Sellon asiakkaiden vastausten keskiarvo oli 3,44 ja Ison Omenan 3,49. Asiakkaat kokivat kauppakeskusten olevan yleisesti turvallisia paikkoja.

Ulkoisen ympäristötekijöiden vaikutus asiakkaiden sekä työntekijöiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen

Asiakkaiden vastauksista löytyi tekijöitä, jotka korreloivat regressioanalyysissä ja olivat tilastollisesti merkittävästi yhteydessä toisiinsa. Asiakkaille etäisyys, julkisen liikenteen yhteydet, sisäpaikoitushallin valaistus sekä hidasteet sisäpaikoitushallissa selittivät turvattomuuden tunnetta. Vas-

taavia tuloksia nousi Tampereen tutkimuksessa esiin asuinpaikan sekä valaistuksen osalta (Kyttä ym. 2008). Hämäläinen ym. (1994) viittasi valaistuksen merkitykseen hankalissa paikoissa, kuten paikoitushalleissa sekä varastotiloissa.

Asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttivat myös ympäröivä julkinen liikenne, kevyt liikenne, sisäpaikoitushallin tila ja sisäpaikoitushallin näkyvät valvontakamerat (merkitsevyytaso 0,050). Strömmerin (2005) tutkimuksessa jalankulun edistämisestä nousi liikenneturvallisuuden parantaminen sekä asuinalueiden turvallisuus. Ison omenan asiakkaat kokivat kuitenkin ympäröivän julkisen liikenteen sekä kevyen liikenteen turvallisenä.

Ulkoinen ympäristö oli työntekijöille hyvin tuttu ja henkilöstö koki ympäristötekijät turvalliseksi. Asiakkaille ympäristö oli vieraampi turvallisuudentunteeseen vaikuttavana tekijänä. Kuusiston (2008) mukaan ympäristön muuttuminen aiheuttaa painetta mille tahansa oliolle muuttua niin, että sen olemisen jatkuminen voisi varmentua. Luottamus jatkuvuuden varmuuteen vaarattomassa ja suojaisessa ympäristössä ei ole enää täydellistä ja turvattomuuden tunne nousee esiin.

Sellon ja Ison Omenan asiakkailta kysyttiin kokivatko he kauppakeskuksen turvalliseksi asioida. Vastaus annettiin asteikolla 1 - 4 (1= täysin eri mieltä, 4= täysin samaa mieltä). Sellon tulosten merkitsevyys oli 0,004 ja vastausten keskiarvo oli miesten osalta 3,41 ja naisten 3,04. Kauppakeskus Ison Omenan asiakkaiden tulosta ei voida pitää merkitsevänä (0,165). Vastaajien keskiarvo oli miesten osalta 3,40 ja naisten 3,11. Kokonaisuudessaan molempia kauppakeskuksia voidaan pitää turvallisinä.

Ihmisten ostokäyttäytyminen ei pysy jatkuvasti samanlaisena, joten kauppakeskusten yrittäjien tulee tunnistaa ne tekijät ja tapahtumat, jotka muuttavat ostokäyttäytymistä (Mäntyneva 2003). Asiakkaille tilannekohtaiset tekijät, kuten rauhaton tunnelma ja järjestyshäiriöt vaikuttavat ostokäyttäytymiseen ja he valitsevat kauppakeskuksen, jossa on turvallista asioida. Asiakkaille on tärkeää kauppakeskuksen turvallinen tunnelma, jota lisää riittävä vartiointi ja mahdollisuus avunpyyntöön tarvittaessa.

Mitkä asiat vaikuttivat asiakkaan kokemaan turvallisuuden tunteeseen kauppakeskuksessa? Paras kauppakeskus oli sellainen, jossa valvontakamerat olivat näkyvästi esillä, vartijoita oli helppo lähestyä, sisätilat olivat siistit ja parkkipaikat olivat maanpäällisellä kentällä. Vartijan asusteena puku oli parempi kuin haalari. Lisäksi parkkitilojen tehokas valaistus, sisätilojen siisteys, turvalliset kulkureitit kauppakeskukseen ja nuorisoryhmien poissaolo lisäsivät turvallisuuden tunnetta asiakkaissa.

Johtopäätökset

Asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta parantavista tekijöistä tärkeimmiksi koettiin vartijoiden ja poliisin läsnäolo. Ulkoisessa ympäristössä tärkeimmiksi itsenäisiksi turvallisuuden tunteen selittäjiksi nousivat ympäröivä liikenne ja sisäpaikoitushallin tila sekä valaistus. Tärkeimpiä itsenäisiä turvattomuuden tunteen selittäjiä olivat asuinpaikan etäisyys sekä julkisen liikenteen yhteydet. Asiakkaiden ostopaikan valintaan vaikutti heikentävästi kauppakeskuksen rauhaton tunnelma, paikoitusalueiden ahtaus sekä usein esiintyvät järjestyshäiriöt. Työntekijöiden työmotivaatiota parantavista tekijöistä tärkeimmäksi koettiin turvallisuuskoulutukset sekä järjestyksenvalvojan tai vartijan läsnäolo. Kauppakeskukset Sello ja Iso Omena koettiin turvallisina paikkoina asioida.

Merkitsevimmät turvallisuuden tunteeseen vaikuttavista tekijöistä kauppakeskuksen kilpailukykyyn edistämiseen olivat vartijan sekä poliisin läsnäolo, valvontavälineet, valaistus sisätiloissa ja paikoitushallissa sekä työntekijöiden turvallisuuskoulutus.

Jatkotutkimusaiheita sekä kehitysideoita

Asuinympäristön vaikutuksesta turvallisuuteen oli Kääriäisen (2002) sekä Kytän ym. (2008) tutkimuksissa mainittu useampaan kertaan. Kytä ym. (2008) mainitsevat rikosten pelon lisääntyvän, jos ihmiset huomasivat ympäristössään merkkejä fyysisestä tai sosiaalisesta epäjärjestyksestä. Molemmat tutkimukset antoivat tukea sille, että yksi tärkeimmistä seikoista suunnitellessa uusia kauppakeskuskomplekseja oli sijainti ja asuinalue. Iso Omena ja Sello koettiin tutkimuksessa turvallisiksi. Vastapainoksi olisi mielenkiintoista toteuttaa sama tutkimus Itä-Helsingissä kauppakeskus Itäkeskuksessa tai Vantaalla kauppakeskus Myyrmannissa. Itä-Helsingin asuinalueutkimuksessa (Kääriäinen 2002) siisti ja hoidettu ympäristö viesti turvallisuutta riippumatta siitä, mikä oli alueen asukkaiden sosiaalinen koostumus. Vastaavasti epäsiisti ja huonosti hoidettu ympäristö lisäsi turvattomuuden tunnetta.

Raunion ja Linnanmaan (2000) tutkimuksessa asuin- ja elinympäristön laadussa tärkeimmäksi arvostettiin asuinalueen viihtyisyys ja toiseksi arvostetuimmaksi seudun turvallisuus. Jos alue koettaisiin turvallisiksi, se parantaisi myös alueen läheisyydessä olevien kauppakeskusten kilpailukykyä (Möttönen 2004), koska se houkuttelisi enemmän ostovoimaa. Turvallisuus osoittautui siten tärkeäksi osatekijäksi kauppakeskusten kilpailukykyille. Tulevissa tutkimuksissa voisi tutkia mihin muihin seikkoihin voisi kiinnittää huomiota kilpailukykyä suunnitellessa. Tässä tutkimuksessa turvallisuuden tunnetta heikensi kauppakeskuksissa oleskelevat nuorisoujoukot, joiden läsnäolo koet-

tiin häiritseväksi. Jotta nuorisolaumat eivät keräytyisi kauppakeskusten ”nurkkiin pyörimään”, voisi tutkia, mitä nuorison makuun sopimatonta musiikkia kauppakeskuksissa voisi soittaa. Niin ikään työntekijöiltä voisi selvittää, kuinka tietoisia he ovat kauppakeskuksen turvallisuuden liittyvistä asioista ja mitkä olivat heidän valmiutensa toimia vaaran uhatessa sekä mitä turvallisuuskoulutuksia työntekijöille oli järjestetty ja missä oli vielä puutteita.

Vartijoiden lähestyttävyyteen tulisi myös kiinnittää huomiota. Tätä voisi parantaa tutkimalla asiakaspalveluosaamista jo vartijoiden koulutusvaiheessa, jotta kanssakäyminen kauppakeskuksen asiakkaiden ja muiden työntekijöiden välillä olisi toimivaa. Vartijoiden pukeutuminen siistin pukuun koettiin turvallisemmaksi kuin heidän pukeutumisensa haalariin. Tarkempi turvallisuustekijöiden tutkiminen vartijoiden näkökulmasta olisi myös hyvä tutkimusaihe. Kauppakeskuksen valvontavälineet lisäsivät turvallisuuden tunnetta. Mahdollinen tutkimus valvontalaitteiden ja hälytyspainikkeiden sopivasta määrästä ja sijoittelusta tarkentaisi nyt tehtyä tutkimusta.

Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa myös ulkomailla esimerkiksi Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa, Aasiassa tai Yhdysvalloissa. Olisi kiinnostavaa selvittää mitä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä tuloksista ilmenisi ja perspektiivi kauppakeskusten turvallisuustekijöistä laajenisi.

Lähdeluettelo

Painetut lähteet

- Barney, J.B. & Hesterly, W. (1996) *Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W.R. (eds.) *Handbook of organizational studies*. Sage Publications. New York.
- Ellis, R. C. Jr. & Stipanuk, D. M. (1999) *Security and Loss Prevention Management*. 2. ed. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, High Street Lancing.
- Gestranius, O. (2008) *Telma – Työelämän kehittämisen erikoislehti* 3/2008.
- Heikkilä, T. (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5.-6. painos. Edita, Helsinki.
- Heiskanen, M., Siren, R. & Aromaa, K. (2003) *Suomalaisten turvallisuus 2003*. Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, Helsinki.
- Honka, J. & Ruohotie, P. (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita, Helsinki.
- Hämäläinen, J., Leskinen, J., Lähteenmäki, S., Nyman, K., Someroja, S. & Skogberg, R. (1994) *Kauppalan työsuojeluopas*. Työturvallisuuskeskus, Etelä-Saimaan Kustannus, Lappeenranta.
- Isotalus, N. & Saarela, K-L. (2001) *KAURIS – menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan*. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Isotalus, N. (2002) *Työväkivalta ja sen torjunta kaupan alalla*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 21. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Koskivirta, P. (2006) *Kampin keskuksen haasteellinen turvallisuus*. Turvallisuus 5/2006.
- Kuusela, H. (1998) *Markkinoinnin haaste: Näkymätön näkyväksi*. WSOY, Porvoo.
- Kyttä, M., Puustinen, S., Hirvonen, J., Broberg, A. & Lehtonen, H. (2008) *Turvallinen asuinalue, Tampereen Muotiala suunnitelmissa ja kokemuksissa*. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisu B 93, Espoo.
- Kääriäinen, J. (2002) Rikollisuuden pelko kasvaa Itä-Helsingissä. Asuinalueiden erilaistuminen ja turvattomuuden kokeminen Helsingissä ja Espoossa vuosina 1997 ja 2001. *Yhteiskuntapolitiikka*, 67 (3), 214-222.
- Lehtinen, U. (2006) Ilmiö nimeltä liiketoimintaosaaminen. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Kauppateollinen yhdistys ry, Helsinki. 13-22.
- Liukkonen, J. (2007) Palvelutyöpisteiden turvallisuussuunnitteluopas. Sähköinfo, Espoo.
- Luostarinen, R. (2006) Kansainvälinen/globaali liiketoimintaosaaminen ja sen haasteet. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Kauppateollinen yhdistys ry, Helsinki. 199-215.
- Lusa, S. (2002) Huumeet ja turvallinen työpaikka (toim.) Työterveyslaitos, Helsinki.
- Metsämuuronen, J. (2000) *SPSS aloittelevan tutkijan käytössä*. International Methelp, Viro.
- Mustonen, S. (1995) *Tilastolliset monimuuttujamenetelmät*. Helsingin yliopisto, Tilastotieteen laitos, Helsinki.
- Möttönen, T. (2004) *Turvallisuus ja kilpailukyky kansainvälisten kilpailukykykymittareiden valossa*. ETLA, Helsinki.
- Niemelä, P. & Lahikainen A. (2000) *Inhimillinen turvallisuus*. Vastapaino, Tampere.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press, New York.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987) *Motivaatio*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Raunio, M. & Linnanmaa, R. (2000) *Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Rauramo, P. (2003) *Kaupan työsuojelu*. Työturvallisuuskeskus.
- Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita, Helsinki.
- Rytsy, A. (2007) Turvallisuus on osa Sellon palveluketjua. *Securitas* 3/2007, 3-7.

- Strömmer, H. (2005) YTV *Kevyen liikenteen haastattelututkimus 2004*. Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta, Helsinki.
- Tammitie, K. (2007). Turvallisuus on tunne. *Ässä –S-ryhmän ammattilehti* 9/2007, 12-14.
- Turunen, K. (2004) *Tunne-elämä*. Atena, Jyväskylä.
- Viitala, R. (2002) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.
- Yli-Luoma, P. (2004) *Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows -ohjelman avulla*. Kustannusliike IMDL, Sipoo.

Elektroniset lähteet

- Aatsalo-Sallinen, J. (2004) *Kauppakeskusten turvallisuusjohtamiselle haetaan yhtenäistä mallia ja linjaa*. Locus. 2004. Viitattu 2.4.2009. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-26T14-52-2748.pdf>
- Aatsalo-Sallinen, J. (2005) *Turvallisuuden tunne syntyy pienistä päivittäisistä teoista*. Locus. 4/2005. Viitattu 2.4.2009. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-26T16-09-2848.pdf>
- Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky. 2008. Helsingin kaupparokkeakoulu & Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 6.4.2009. <http://www.kaupanturvallisuus.fi/cms/FC?cmsPage=true&link=1016>
- Joka kymmenes suomalainen tuntee taantuman vaikutukset suoraan. 21.2.2009. *Helsingin Sanomat*. Viitattu 19.4.2009 <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Joka+kymmenes+suomalainen+tuntee+taantuman+vaikutukset+suoraan/1135243726115>
- Hietala, M. & Yrjänä, L. (2005) Iso Omena on ympäristölle mieluisa. Viitattu 12.3.2009. www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-06T15-15-0148.rtf
- Iso Omena 2008. Viitattu 12.3.2009. www.isoomena.fi
- Jukka, P. (2003) *Jaksaminen kaupan alalla, työssä jaksamisen ohjelma*. Työministeriö. Viitattu 1.4.2009. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/jaksaminen%20kaupan%20alalla%20>
- Tehopartiointi vähensi rikoksia tuntuvasti (2005) *Poliisilehti* 1/2005. Viitattu 4.4.2009. <http://www.poliisi.fi/poliisi/poliisilehti/periodic.nsf/vwarchivedlist/E69F1280A76FDB1BC2256FAC003515BA>
- Turvattomuus. Turvallisuussuunnittelun tietopankki. Rikoksantorjuntaneuvosto. Viitattu 30.3.2009. <http://www.turvallisuussuunnittelu.fi/40686.htm>
- Yleisinfo (2008) Sello. Viitattu 7.4.2009. www.sello.fi
- Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen* (2005) Suomen Kauppakeskusyhdistyksen. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-06T12-50-5348.pdf>

Kauppakeskukset (2007) Suomen Kauppakeskusyhdistys. Viitattu 16.2.2009.

<http://www.rakli.fi/kky/attachements/2007-06-11T17-39-0648.pdf>

Suominen, P. (2006) *Turvallinen Suomi*. Sisäasiainministeriö. Poliisiosasto. luettu 3.4.2009.

[http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/4CFD932C68B15274C2257227003D5B9C/\\$file/13-2006.pdf](http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/4CFD932C68B15274C2257227003D5B9C/$file/13-2006.pdf)

Kauppaturva. Turvatiimi Oy. Viitattu. 10.3.2009.

<http://www.turvatiimi.fi/fi/yrityksille/turvapalvelut/kauppaturva.html>

van Wagner, K. (2009) *Hierarchy of needs – Maslow’s hierarchy of needs*. Viitattu 10.3.2009.

<http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>

Julkaisemattomat lähteet

Jäntti, J. (2008). Sellon asiakas- ja työntekijämäärä. Email aaro.airaskorpi@laurea.fi 13.11.2008.

Tulostettu 14.11.2008.

Kankaanranta, M. 2008. Ison Omenan asiakas- ja työntekijämäärä. Email aaro.airaskorpi@laurea.fi

14.11.2008. Tulostettu 14.11.2008.

Riskit ja riskienhallinta osana turvallisuusjohtamista kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä

Raija Järvinen, projektipäällikkö, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Abstrakti

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa riskejä kauppakeskusympäristössä, arvioida niitä sekä niiden hallintakeinoja. Tutkimuksessa kokonaisvaltainen riskienhallinta muodostaa kiinteän osan turvallisuusjohtamista ja siten lähestymistapana ovat riskien ja riskienhallinnan teoriat, joita sovelletaan kaupan kontekstissa. Tutkimus fokusoituu kauppakeskuksissa sijaitsevien liikkeiden riskeihin ja niihin varautumiseen. Yleisenä johtopäätöksenä on, että vakavat turvallisuusuhkat ovat suhteellisen harvinaisia. Jokaisessa liikkeessä on kokemuksia myymälävarkaista, tyytymättömistä asiakkaita ja erilaisista pienistä tapaturmista. Tärkeimmät riskienhallintakeinot ovat ennakointi, ohjeistus, vartiointi ja koulutus. Riskienhallinta osoittautuu kuitenkin pirstaleiseksi, eikä se saavuta strategisen johtamisen ja suunnittelun tasoa.

Avainsanat: kauppakeskus, koettu turvallisuus, riskit, riskienhallinta, turvallisuusjohtaminen

Johdanto ja tutkimuskysymykset

Kauppakeskusten turvallisuus on tärkeää koko yhteiskunnan toimivuuden kannalta, sillä käytännössä lähes kaikki kotitaloudet asioivat niissä aika ajoin. Voidaan jopa väittää, että nykyaikainen kulutusyhteiskunta ei tule toimeen ilman kauppapaikkoja. Viime vuosina erilaisten kaupallisten keskusten pinta-alat ja asiakasmäärät ovat kasvaneet, mikä tekee turvallisuudesta entistäkin tärkeämmän osan niiden toimintaa. Kauppa ei pärjää ilman asiakkaitaan, ja siksi myös turvallisuuden näkökulmasta on syytä kysyä, mitkä ovat ne keskeisimmät syyt, miksi asiakkaat valitsevat tietyn kaupan (vrt. Kautto & Lindblom 2004).

Turvallisuus ei synny itsestään (Suominen 2003). Yleensä turvallisuuden toteutuminen edellyttää monipuolisia riskienhallintaratkaisuja, joiden avulla ylläpidetään toimintavarmuutta ja luodaan turvallisuuden tunnetta niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin piirissä samalla aiheuttamatta haittaa ympäristölle. Tärkeänä osana turvallisuuden ylläpitoa kokonaisvaltainen riskienhallinta on rai-

vannut tiensä osaksi suurten pörssiyhtiöiden toimintaa viimeisen viiden vuoden aikana (Pöyry 2008). On odotettavissa, että se leviää aikaa myöten myös pienempien yritysten pariin.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa riskejä kauppakeskusympäristössä, arvioida niitä sekä niiden hallintakeinoja. Tutkimuksessa kokonaisvaltainen riskienhallinta muodostaa kiinteän osan turvallisuusjohtamista ja siten koettu turvallisuus nousee tutkimuksen avainkäsitteeksi.

Tutkimuksessa keskitytään kauppakeskusympäristössä toimiviin liikkeisiin. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat Helsingin Kampissa, Espoon Sellossa, Vantaan Jumbossa ja Myyrmannissa, Tampereen Koskikeskuksessa, Lempäälän Ideaparkissa, Raision Myllyssä sekä Jyväskylän keskustan liikekeskustassa sijaitsevat liikkeet. Rajauksesta poiketen mukana on Raision Haunisten nk. megaluokan keskittymäksi (ks. Tulkki 2009) muodostuneesta retail parkista² kaksi liikettä sekä Jyväskylän kävelykadun ostokeskittymän läheisyydessä sijaitseva yksi liike. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ns. kivijalkamyymälät sekä yksittäin sijaitsevat peltomarketit.

Kauppakeskusympäristö tutkimuskontekstina

Suomalainen vähittäiskauppa elää rakennemuutoksessa. Muutoksen merkittävimpiä piirteitä ovat kaupan keskittyminen, myymälämäärän väheneminen, myymäläkoon kasvu, itsepalvelun yleistyminen (ks. Mitronen 2002) ja kaupan voimakas ketjuuntuminen (Lindblom ym. 2007). Kautto ym. (2007) arvioivat tulevaisuuden tuovan lisää haasteita suomalaisille kaupan alan toimijoille (ks. myös Lindblom 2009). Yksi haasteista on turvallisuuden ylläpito.

Turvallisuuteen vedoten osa kuluttajista välttää kauppakeskuksessa asiointia (Gips 1996). Hayes (2007, s. 94) toteaaakin:

”Right or wrong, if an individual believes your store isn’t safe, they may well decide not to shop there.”

Kauppakeskukset ovat Suomessa olleet perinteisesti turvallisia paikkoja. Keskusten arjessa voi kuitenkin olla turvallisuuspuutteita, joita ei täysin tunneta. Ne realisoituvat silloin, kun keskus joutuu onnettomuuden kohteeksi tai tapahtumapaikaksi. Turvallisuus tulisi nähdä yhtenä osana kaupan strategista ja operatiivista johtamista, siis osana suunnittelua ja seurantaa sekä päivittäistä työskentelyä. Tästä huolimatta kauppakeskusten turvallisuuteen liittyvää tutkimusta on tehty sekä Suomessa että kansainvälisesti vähän. Aihe on kuitenkin tärkeä, koska kauppa keskittyy enenevässä määrin suuriin yksiköihin.

² Haunisten alue on mittava kaupallinen ostokeskittymä Raision ja Turun rajalla, kauppakeskus Myllyn välittömässä läheisyydessä.

Etenkin kauppakeskusten pinta-alat ja asiakasvirrat kasvavat kaiken aikaa. Samalla niiden toiminta laajenee päivittäisasiain ja viikonloppushoppailun ohella erilaisten tapahtumien järjestämiseen ja vapaa-ajan viettoon. Monista kauppakeskuksista onkin tullut vapaa-ajan viihdekeskuksia, joissa paljon ihmisiä asioi ja viettää aikaa päivittäin.

Uusille 2000-luvulla avatuille kauppakeskuksille on ominaista, että niissä toimii niin sanottuna ankkuriliikkeenä yksi tai useampi hypermarket. Kauppakeskuksissa on tarjolla monenlaisia yksityisiä ja julkisia palveluja päivittäistavara- ja erikoisliikkeiden lisäksi, kuten kirjasto, kunnan yhteis- palvelupiste, työväen- tai kansalaisopiston toimintapiste, lipunmyyntipiste, elokuvateatteri tai kap-peli. Myös erilaiset kauneuden- ja terveydenhoitopalvelut, jopa kylpylät, ovat osa uusien kauppa- keskusten toimintaa. (Koistinen 2009)

Vuoden 2009 lopussa Suomessa toimi 73 kauppakeskuksen kriteerit täyttävää keskusta (ks. Hie- nonen ym. 2010 edellä; Kauppakeskukset 2009). Uusia kauppakeskuksia avattiin vuoden 2009 ai- kana viisi kappaletta. Asiakkaita kauppakeskuksissa kävi 302 miljoonaa, jossa kasvua edelliseen vuoteen on 5 %. Kauppakeskusten kokonaismyynti vuonna 2009 oli 4,9 miljardia euroa myynnin vuosikasvun ollessa 4 %. Kauppakeskusten markkinaosuus on 14 % koko vähittäiskaupasta. (Kaup- pakeskukset 2010) Jopa 96 % kauppakeskusasioinneista tapahtui kaupunki- ja kuntakeskuksissa (Kauppakeskukset 2009).

Usko kauppakeskusten tulevaisuuteen on vankka. Menestyvä ja kehittyvä kauppakeskusliike- toiminta tarjoaa palvelutehokkuutta laajasti ja monipuolisesti asiakkaille, vähittäiskaupalle, palvelu- liiketoiminnalle, koko yhdyskunnalle (Kauppakeskukset 2010). Ympäristöministeriön selvityksen (Yrjölä 2009) mukaan vireillä on 196 uutta kaupan hanketta. Näistä viidesosa on jo rakenteilla. Toi- sen viidesosan rakentaminen on mahdollista, sillä toteuttamiseen tarvittavat kaavat on laadittu ja hyväksytyt. Kolme viidesosaa hankkeista on sellaisia, joiden toteuttamisen mahdollistavia kaavoja parhaillaan laaditaan tai kaavoituksen käynnistämisestä on ainakin tehty aloite. Valtaosa hankkeista on uusia kaupan hankkeita. Noin viidesosa on olemassa olevien kaupallisten keskusten laajennuk- sia.

Tutkimuksen teoreettinen tausta: riskit, riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana ovat riskien ja riskienhallinnan teoriat, joita sovelletaan kaupan kontekstissa. Tutkimus fokuoittuu kauppakeskuksissa sijaitsevien liikkeiden riskeihin ja niihin varautumiseen. Riskit voivat olla liikkeen sisäpuolella tai ulkopuolella kauppakeskuksen muissa sisätiloissa tai ulkoalueilla.

Riskin määrittelyä

Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski pitää sisällään ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, toiselle henkilölle tai omaisuudelle (Harisalo 2005). Tässä tutkimuksessa *riski* määritellään kokonaisvaltaisen riskienhallinta-ajattelun periaatteiden mukaisesti sekä uhkaksi että mahdollisuudeksi (ks. Kuusela & Ollikainen 2005). Yleensä uhka aiheuttaa yritykselle menetyksiä, mutta mahdollisuus tarkoittaa parhaimmillaan taloudellista menestystä tai muuta onnistumista. Tällöin riskien tarkastelun pääpaino on monipuolisessa riskienhallinnassa sen sijaan, että turvaututaan yksinomaan uhkien välttämiseen. On kuitenkin muistettava, että osa yritystoiminnan uhkista sisältää myös uusia mahdollisuuksia.

Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan arvioida kokemukseräisesti, tapaustutkimusten avulla tai laskennallisesti. Yleisimmin riski määritellään todennäköisyydestä (tapahtumiin liittyvä epävarmuus) ja vakavuudesta (tapahtumien laajuus ja merkittävyys) muodostuvaksi (Crouch & Wilson 1982; Narayan 1998).

$$\text{Riski} = \text{Riskin todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}$$

Riskin todennäköisyys viittaa riskin sattumistiheyteen. Riskin todennäköisyyden ollessa suuri riski toteutuu lähes varmasti muutaman vuoden kuluessa. Riskin toteutumisen todennäköisyyden ollessa alhainen riski ei välttämättä kohtaa liikeyritystä koko sen olemassaoloaikana. Pieni todennäköisyys ei kuitenkaan tarkoita, ettei riski voisi toteutua yksittäisen yrityksen kohdalla. (Juvonen ym. 2005) Mitä harvinaisempi riski on, sen vaikeampi sitä on ennustaa ja siihen varautua (Zimmerli 2003). Yleistäen voidaan todeta, että hyvin harvinaiset riskit esiintyvät täysin satunnaisesti. Tästä huolimatta niiden toteutumisella voi olla erittäin vakavia seurauksia. Mustaksi Joutseneksi kutsutaan riskiä, johon liittyy alhainen ennustettavuus, harvinaisuus, epävarmuus ja suuri vaikutus (Taleb 2007).

Riskin vakavuudella tarkoitetaan riskin toteutumisesta aiheutuvaa todennäköistä menetystä. Jos riskin suuruus on merkittävä tai katastrofaalinen, riskin toteutuminen merkitsee yritykselle huomattavaa taloudellista tappiota ja pahimmillaan yritystoiminnan loppumista. Riskin ollessa merkityksetön tai vähäinen riskin toteutumisesta ei aiheudu yritykselle merkittävää tappiota. Riskin vakavuudesta puhuttaessa huomioidaan sekä riskin merkittävyys että suuruus. (Juvonen ym. 2005) Riskin todennäköisyyden on todettu olevan kääntäen verrannollinen riskin vakavuuteen: vakavuusasteen kasvaessa todennäköisyys laskee (Crockford 1980).

Riskin merkittävyys tai merkittäväksi koettu riski on sellainen uhka, joka toteutuessaan heikentää henkilön fyysistä tai psyykkistä suorituskykyä pitkäaikaisesti, uhkaa henkeä tai terveyttä taikka joh-

taisi kuolemaan tahi joka aiheuttaa yrityksen toiminnalle tai omaisuudelle sellaisen taloudellisen tai muun haitan, että sillä on huomattava merkitys liiketoiminnan jatkuvuudelle tai kannattavuudelle. *Riskin suuruudella* tarkoitetaan riskin aiheuttamaa uhkan määrää yritykselle (Juvonen ym. 2005).

Koettu riski merkitsee kunkin henkilön omiin sisäisiin malleihin perustuvaa kokemusta tiedostettujen riskien uhkaavuudesta heidän omassa työympäristössään. Sisäinen malli muodostuu henkilön sisäistämästä maailmankuvasta. Tämän maailmankuvansa perusteella henkilö havainnoi ympäristöään ja siinä esiintyviä riskejä. Tekemänsä havainnot hän suhteuttaa luomaansa malliin ja tekee päätöksensä ympäristöstä tekemiensä havaintojen ja sisäisten mallien tietoaineksen yhteisvaikutuksena. (vrt. Ruuhilehto & Kuusisto 1998) Sisäiset mallit muodostuvat monien tekijöiden summana. Näitä ovat varhaislapsuuteen, koulutukseen, työkokemukseen ja muuhun elämäkokemukseen perustuvat tekijät. Sisäisten mallien vastaavuus ympäröivään todellisuuteen on keskeistä, koska se määrittää henkilön toimia sekä päätöksentekoa erilaisissa tilanteissa. (Carnino ym. 1998)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältö ja vaiheet

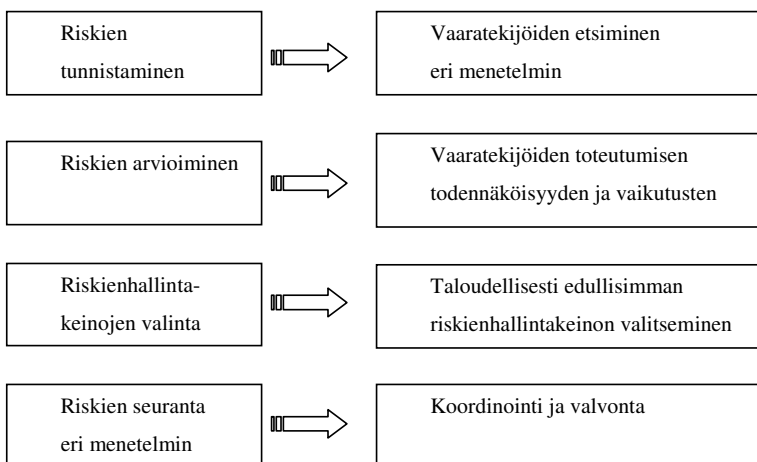
Kokonaisvaltainen riskienhallinta määritellään prosessiksi, jonka avulla yrityksiä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen 2003). Dickinson (2001) puolestaan korostaa, että kokonaisvaltainen riskienhallinta (Enterprise risk management, ERM) on systemaattista ja strategioihin integroitunutta toimintaa, joka koskee kaikkia yrityksen kohtaamia riskejä. Ne voivat olla taloudellisia, toiminnallisia ja strategisia. Royal Society (1992) määrittelee, että riskienhallinta on sellaisten riskejä koskevien päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanoa, jotka perustuvat riskien arviointiin ja laskemiseen. Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltainen riskienhallinta nähdään organisaation ylimmän johdon määrittelemänä tietoisena päätöksenä varautua riskeihin. Varautumisen tavoitteena on ylläpitää turvallisuutta. Operatiivisen riskienhallinnan tehtävä on puolestaan riskienhallinnan toteuttaminen ylimmän johdon esittämän strategisen riskienhallintamallin mukaisesti.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on siis osa strategista suunnittelua ja operatiivista päivittäisjohtamista (Kupi ym. 2009). Erola ja Louto (2000) pitävät riskienhallinnan päätehtävänä selvittää ja analysoida tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Operatiivisessa toiminnassa riskienhallinta tarkoittaa, että tiedetään, mitä tehdään, kun jotain ryhdytään tekemään, ja kun jotain ryhdytään tekemään, niin varmistutaan, että yllätysten määrä olisi mahdollisimman vähäinen. Toisin sanoen riskinoton tulee perustua tietoisiin päätöksiin.

Tutkimuksessa riskienhallinta ymmärretään osaksi turvallisuuden ylläpitoa. Riskienhallinnan keinoin johdetaan kauppakeskusten ja niissä sijaitsevien liikkeiden turvallisuutta ja edistetään tur-

vallisuuden säilymistä mahdollisimman korkealla tasolla. Tavoitteena on, että riskien toteutuminen tai niiden uhka eivät aiheuta turvattomuuden tunteita ja siten estä asiointia kauppakeskuksessa, kuten USA:ssa on jossain määrin tapahtunut (Gips 1996). Turvallisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan koettua turvallisuuden tunnetta ja uhkien poissaoloa, mutta myös tietoisuutta mahdollisista uhkista ja niiden toteutumisen todennäköisyydestä (Järvinen & Uuspelto 2009).

Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen määritellään kauppakeskuksen varautumisena uhkiin erilaisin turvallisuussuunnitelmin sekä muiden turvallisuusjohtamisen menetelmien avulla. Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen on osa-alue, joka liittyy kaikki muut turvallisuuden osa-alueet yhdeksi johdettavaksi kokonaisuudeksi. Se sisältää mm. kauppakeskuksen turvallisuuden kehittämissen linjausten määrittelyn, uhkien tunnistamisen ja analysoinnin sekä niihin varautumisen, turvallisuusohjeet ja -koulutuksen sekä yhteistyön viranomaisten ja sidosryhmien kanssa. (vrt. Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005)



Kuvio 1. Riskienhallinnan vaiheet

Riskienhallinta koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka seuraavat toisiaan ajallisesti peräkkäin (kuvio 1). Vastaavia vaihemalleja ovat esittäneet monet riskienhallinta-asiantuntijat, mm. Eloff ym. (1993), Epich ja Persson (1994), Hollman ja Mohammed-Zadeh (1984), Laurila (1981), Lightle ja Sprohge (1992), Loch ym. (1992), Rainer ym. (1991) ja Vitale (1986).

Ensimmäisessä vaiheessa etsitään ja tunnistetaan yritystä uhkaavat riskit. Jos riskit jäävät tunnistamatta, niihin ei voida varautua, koska niiden olemassa oloa ei ole tiedostettu lainkaan. Riskien tunnistamisen jälkeen on arvioitava tunnistettujen riskien todennäköisyydet ja vakavuudet. Riskejä

arvioitaessa apuna voidaan käyttää kokemusperäisiä tietoja, vahinkotilastoja ja erilaisia ohjeita (Verriö 1979). Vahinkotapahtumia voidaan yleisellä tasolla tarkastella riskin esiintymistiheyden ja vakavuuden mukaisesti (Suominen 1994).

Tietoista riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi, jossa yhdistyvät riskienhallinnan kaksi ensimmäistä vaihetta (ks. kuvio 1). Riskianalyysin tehtävänä on sekä tunnistaa eri riskit että arvioida niiden vakavuus ja sattumisen todennäköisyys. Riskianalyysi ei eliminoi riskejä tai edes minimoi niitä, mutta sen tuottaman tiedon avulla voidaan paremmin varautua riskeihin (Hertz & Thomas 1983). Riskianalyysi on tärkeä työkalu suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epätietoisuuden käsittelyssä (Hertz & Thomas 1983). Se muodostaa perustan katastrofien torjunnalle, riskipolitiikan määrittelylle ja toteutukselle sekä riskien seurannalle (Jauri 1997). Myös erilaisten prosessien pullonkaulat, suuret omaisuuskasaukset sekä muut turvallisuusongelmat ovat mahdollista huomata riskianalyysin avulla (vrt. Suominen 1994).

Kolmas vaihe on riskeihin varautuminen, toisin sanoen riskienhallintakeinojen valinta kullekin tunnistetulle ja arvioidulle riskille, esimerkiksi suojelutoimenpiteiden toteuttaminen (ks. Järvinen & Juvonen 2010). Merkittäviin riskeihin tulisi aina varautua tehokkaimmalla tiedossa olevalla tavalla. Usein valittavina on vaihtoehtoisia keinoja, joilla joko riskin todennäköisyys tai vakavuus pyritään minimoimaan, taikka molempiin vaikutetaan samanaikaisesti. Tällöin on tapana tehdä erilaisia kannattavuuslaskelmia eri riskienhallintavaihtoehtojen välillä, joissa riskin merkittävyyden arviointi on tärkeässä asemassa. Riskin merkittävyyden ollessa suuri, on riski parasta siirtää pois yrityksen omalta vastuulta vakuuttamalla tai muilla keinoin (Juvonen ym. 2005). Erityisesti silloin, kun vaarana ovat ihmishenkien menetykset, on riskienhallintasuunnitelmassa otettava huomioon muutkin kuin taloudelliset kysymykset.

Kokonaisvaltaisen riskienhallintakäsityksen mukaan riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Vaikka vahinkoriskien ja taloudellisten riskien suojaustavat muodostuvat käytännössä hyvin erilaisiksi, liikkeille tarjotaan riskienhallinnan avulla riittävä turvallisuustaso. (Suominen 2003) Muun muassa Elliot ja Vaughan (1972) esittävät klassisen jaottelun riskienhallinnan keinoista. Näitä keinoja ovat riskin pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen ja riskin pitäminen omalla vastuulla. On tavallista, että yritys käyttää useita riskienhallintakeinoja yhtäaikaista. Esimerkiksi riskin pienentäminen on vaihtoehto riskin välttämiseksi tai siirtämiselle (Berg 1989; Suominen 2000).

Neljäs ja viimeinen vaihe on riskien ja riskienhallinnan monitorointi eli seuranta. Tällä tarkoitetaan systemaattista toimintatapaa, jonka mukaisesti yritys kartoittaa riskit ja seuraa niiden hallintaa säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa. Vakavien riskien hallinta on jatkuvaa toimintaa, esi-

merkiksi vaarallisilla toimialoilla työn turvallisuuden kehittämiseen liittyvä annettujen määräysten noudattamisen valvonta. (vrt. Juvonen ym. 2005)

Tutkimusaineistot ja –metodit

Tutkimusaineisto muodostui kolmesta osa-tutkimuksesta, joista kaksi on puolistrukturoituja haastattelututkimuksia ja yksi riskikartoitustutkimus.

Molempien puolistrukturoitujen haastattelujen kohteena oli kaupan henkilökunta, joka työskenteli asiakaspalvelutehtävissä erilaisissa työpisteissä. Valitsemalla haastateltaviksi myyjiä suurista ja pienistä liikkeistä sekä vartijoita, kauppiaita ja tavaratalojohtajia oli mahdollista muodostaa kattavampi ja monipuolisempi kuva tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta. Haastattelu valittiin aineiston keruumenetelmäksi, koska tutkimuksen kohteena olevat kaupan alan riskit ja riskienhallinta ovat molemmat vähän tutkittuja alueita riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen piirissä.

Ensimmäisen tutkimuksen haastattelujen kokonaismäärä oli 16 henkilöä. Mukana oli kolme kauppiasta, kaksi tavaratalojohtajaa, kolme myymälänhoitajaa, kaksi vartijaa ja kuusi myyjää. Haastattelut suoritti tutkija Juha Uuspelto 8.7.2008 - 8.12.2008 välisenä aikana. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Toiseen haastattelututkimukseen osallistui 18 henkilöä. Mukana oli neljä myymäläpäällikköä, viisi kauppiasta ja yhdeksän asiakaspalvelutehtävissä toimivaa myyjää. Haastattelut suorittivat tutkijat Marko Juvonen (14 haastattelua) ja Juha Uuspelto (4 haastattelua) 10.12.2008 - 1.4.2009 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista yhteen tuntiin ja 10 minuuttiin. Haastattelun lopuksi kukin haastateltava täytti erillisen lomakkeen, joka sisälsi tutkijoiden kirjallisuuden perusteella valitsemat 80 erilaista riskiä, joita voidaan kaupallisessa keskuksessa olettaa olevan. Riskit lajiteltiin henkilö-, rikos- ja omaisuusriskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä tietoriskeihin. Näistä vastaajien tuli valita 10–20 merkityksellisimmäksi kokemaansa riskiä omassa liikkeessään.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin suoritti tutkija Juha Uuspelto. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja teemoittelun pohjalta tehtyä alaluokittelua. Teemoittelun avulla jäsennettiin tutkimusaineisto viitekehyksen jaottelua vastaavasti. Alaluokittelulla oli kaksi tehtävää: ensiksi, sen avulla kuvattiin kunkin teeman sisältöä ja vaihtelevuutta ja toiseksi, alaluokkia kvantifioitiin niiden esiintymistiheyden mukaan, jotta saatiin kuva kunkin alaluokan yleisyydestä haastatteluaineistossa.

Riskikartoitus toteutettiin 31 liikkeessä heinäkuun 2009 ja tammikuun 2010 välisenä aikana. Riskikartoitukset kestivät 55 minuutista kahteen tuntiin. Tutkimukseen mukaan valikoiduista ruokakaupoista kolme oli kooltaan alle 400 m² ja kaksi yli 400 m² mutta alle 1200 m² liikkeitä. Kenkä-

kaupat edustivat pienehköjä erikoisliikkeitä, joiden kaikkien myymäläpinta-ala oli alle 400 m². Urheiluvälinekauppojen koko vaihteli keskisuurista (yli 400 m²) suuriin (yli 1200 m²). Kodin elektroniikkakaupat olivat keskisuuria tai suuria. Tutkimuksessa oli mukana myös kauppakeskuksissa toimivia tavarataloja. Riskikartoituslomake laadittiin edellä esiteltyjen haastattelututkimusten tulosten pohjalta. Lisäksi lomakkeen kehittämisessä hyödynnettiin pk-yritysten käyttöön suunniteltuja riskienhallinnan työkortteja (www.pk-rh.fi 2009) soveltuvin osin sekä tutkimushankkeen puiteissa järjestetyn työpajan ryhmätehtävien tuloksia ja muita asiantuntijalausuntoja. Lopulta lomakkeeseen valikoitui 170 riskiväittämää, jotka käsittelivät sekä yksittäisen liikkeen että kauppakeskuksen mahdollisia riskejä.

Taulukko 1. Riskin vakavuuden ja todennäköisyyden arviointi

Tapahtuman todennäköisyys	Riskin vakavuus		
	1-2	3	4-5
1-2	Merkityksetön riski	Vähäinen riski	Kohtalainen riski
3	Vähäinen riski	Kohtalainen riski	Merkittävä riski
4-5	Kohtalainen riski	Merkittävä riski	Sietämätön riski

Riskikartoituslomakkeen avulla tutkijat yhdessä kauppiaiden sekä tavaratalojohtajien kanssa tunnistivat riskejä sekä arvioivat riskien todennäköisyyttä ja vakavuutta, jotka jaettiin viiteen luokkaan asteikolla 1-5. Riskikartoituslomakkeiden pohjalta suoritettiin riskianalyysit, joissa riskien suuruutta arvioitiin riskien todennäköisyyden (T) ja vakavuuden (V) painotettuna keskiarvona (taulukko 1). Painotettu keskiarvo saatiin, kun kunkin todennäköisyyden (T) ja vakavuuden (V) arvot välillä 1-5 kerrottiin sille annettujen arviointien määrällä ja jaettiin näin saatu luku kunkin riskiväittämän 'ei kunnossa' -arviointien kokonaismäärällä. Tuloksena on taulukon 1 mukainen riskiluokittelu.

Keskeiset tutkimustulokset

Merkittävimmät tunnistetut riskit ja niihin varautuminen

Haastattelututkimusten perusteella kaikkein merkittävimmäksi riskiksi voidaan nimetä uhkavasti tai sekavasti käyttäytyvät asiakkaat ja ylipäänsä kaikenlainen uhkailu, joka suuntautuu kaupan henkilökuntaan. Tämän lisäksi merkittäviksi ongelmiksi koetaan myymälävarkaudet ja erilaiset tavaran käsittelyssä tapahtuvat työtaturmat, kuten loukkaantumiset kuormien kaatuessa. Omaisuus-

ja henkilöriskit osoittautuvat muita riskejä merkittävimiksi sekä tunnistamisen että riskien määrän suhteen.

Merkittävimpiä omaisuus- ja rikosriskejä kaupan alalla aiheuttavat varkaudet ja näpistyksen, tulipalo, rahojen käsittelyyn ja kuljetukseen liittyvät riskit, ammattimainen rikollisuus sekä vuotovahingot. Erityisen suuri huoli kohdistuu sekavasti ja uhkaavasti käyttäytyviin henkilöihin, jotka arvaamattomalla käytöksellään aiheuttavat paljon huolta niin kauppakeskusten yleisissä tiloissa kuin yksittäisissä liikkeissäkin. Tämän vahvistavat myös Isotaluksen (2002) sekä Järvinen ja Uuspellon (2009) tutkimukset. Haastateltavat kertovat, että henkilökunnalle on annettu uhkaavien tilanteiden varalle erilaisia suullisia ohjeita. Apua on myös kirjallisesta ohjeistuksesta (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005) sekä uhkatilanteiden harjoittelusta. Myös koulutuksessa tulisi paremmin huomioida erilaisten uhkatilanteiden hallinta kuten Järvinen ja Uuspeltokin (2009) ehdottavat.

Kaupan alalla myymälävarkaudet ovat globaali ongelma (Bamfield 2009). Liikkeissä on tarjolla runsaasti haluttuja tavaroita (ks. Bamfield 2009; Järvinen & Uuspeltokin 2009), ja rikoksia estävät tai valvovat mekanismit ovat usein pienissä liikkeissä verraten vähäisiä ja kalliiksi koettuja. Myös motivoituneita rikoksenteijöitä tuntuu riittävän (KRP 2008). Tutkimuksen liikkeissä varkauksien varalle on useimmiten varauduttu teknisin turvalaittein, kuten kameravalvonta, tuotehälyttimet, turvaporitit ja hälytyspainikkeet (vrt. Järvinen & Uuspeltokin 2009) sekä henkilökunnalle annetuilla suullisilla ja kirjallisilla ohjeilla. Joillain liikkeillä on omia vartijoita, mutta pääosin varkauden kiinniotossa turvaudutaan kauppakeskuksen vartijoihin.

Tulipalon leviämisen vaaraa pienentävät kauppakeskusten hälytysjärjestelmät, pelastussuunnitelmat ja niiden mukainen toiminta. Sähkökatkosten varalta joissain kauppakeskuksissa on omat varavoimat. Vuotovahinkoihin liikkeet ovat varautuneet useimmiten vakuutuksin. Merkittävimmät vastuu- ja keskeytysriskit kaupan alalla ovat sidoksissa toteutuviin omaisuus- tai rikosriskeihin. Asiakkaisiin kohdistuvat vastuut tapaturmien yhteydessä tunnistetaan erityisesti kauppakeskuksen yleisissä tiloissa, joissa niitä eniten tapahtuukin.

Merkittävimmät henkilöriskit kaupan alalla ovat henkinen kuormitus, erilaiset kaatumiset, liukastumiset tai kompastumiset työssä tai työmatkalla, tapaturmat varastoinnin ja hyllyttämisen yhteydessä, henkilökunnan riittävyys ja sijaisuudet sekä niistä seuraava henkinen kuormitus. Henkiin kuormitukseen ja kiireeseen on varauduttu sijaisilla ja varahenkilöjärjestelmällä, jotka ovat tehokkaita näiden henkilöriskien hallintakeinoja (vrt. Lovelock & Wirtz 2010). Tästä huolimatta liikkeen kannattavuus ei aina mahdollista riittävän suurien henkilöresursseja. Muita varautumiskeinoja ovat turvallisuuskoulutus, ensiapukoulutus, ergonomiakoulutus, yhteispalaverit sekä erilaiset työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet. Viimeksi mainitun yhteydestä turvallisuuteen ei kuitenkaan tutkimuksessa saatu vahvaa näyttöä. Tutkimus vahvistaa, että kaatumisiin, liukastumisiin tai kom-

pastumisiin kuten myös tavaroiden päälle putoamisen riskeihin ei liikkeissä varauduta erityisen huolellisesti, koska niistä yleensä aiheutuu vain pieniä vahinkoja.

Merkittävimmiksi taloudellisiksi riskeiksi ja tietoriskeiksi osoittautuvat taloudellinen taantuma, yrityksen kannattavuuden heikkeneminen, salassa pidettävän tiedon vuotaminen, kassa- ja maksupäätteiden vikaantuminen, kauppakeskuksen yleinen suosion aleneminen ja aukioloaikojen pidentäminen. Vaikka taloudellisista riskeistä ja tietoriskeistä kannetaan huolta, liikkeet eivät ole niihin varautuneet millään erityisellä tavalla tai eivät ainakaan olleet valmiit kertomaan siitä tutkimuksen yhteydessä. Tunnistettuihin merkittävimpiin taloudellisiin riskeihin on kuitenkin mahdollista varautua myynnin lisäyksellä ja toisaalta kustannuksia karsien. Myyntiä voidaan kehittää muuttamalla valikoimaa asiakkaiden ostotottumuksia seuraten, muun muassa huonoina taloudellisina aikoina ostetaan enemmän tarjous- ja alennusmyyntituotteita sekä siirrytään hinnaltaan muutoinkin edullisempiin tavaroihin ja palveluihin. Kustannuksia voi karsia muun muassa liikkeen pinta-alaa pienentämällä ja kiinnittämällä huomiota sähkön- ja vedenkulutukseen. Liian usein henkilöstökustannukset ovat ensimmäisenä leikattavien listalla, vaikka kauppa ei tule toimeen ilman henkilökuntaa.

Etenkin esimieskunta on pohtinut kaupan riskejä ja uhkakuvia. Suuriin ketjuihin kuuluvissa myymälöissä tähän on myös annettu koulutusta. Tästä huolimatta useassa haastattelussa todetaan kauppias G:n tavoin:

”Ne turvallisuusasiat ei ehkä ole niin suuressa roolissa kuin niiden pitäisi olla.” (G)

Kauppakeskusten riskit ovat pitkälti samanlaisia kuin yksittäisten liikkeidenkin, mutta erityisesti kauppakeskusympäristössä korostuvat tulipalot, pommiuhkat, rahankuljetusryöstöt ja yleisötapahtumien aikana tapahtuvien uhkatilanteiden aiheuttama paniikki. Myös huumeita pidetään isompana ongelmana kauppakeskuksen yhteistiloissa ja ulkoalueilla verrattuna yksittäisten liikkeiden tiloihin. Tärkeä havainto on, että useat haastateltavat katsovat liikkeiden sijainnin kauppakeskuksessa lisäävän turvallisuutta. Tämä johtuu lähinnä kauppakeskuksen yhteisvartioinnista. Kauppakeskusten vartijat saapuvat paikalle nopeasti, ja yhtä nopeasti he poistavat häiritsevästi käyttäytyvät henkilöt.

Riskitulevaisuus

Suominen (2003) kuvaa riskien arviointia osana riskienhallinnan strategista tulevaisuutta. Se edellyttää riskifilosofiaa, jossa erilaiset riskilajit integroidaan toisiinsa perinteisen erottelun sijaan. Taulukkoon 2 on koottu haastateltavien arviot merkittävimmistä riskeistä seuraavan kolmen vuoden

kuluttua. Se osoittaa, että tulevaisuuden riskit nähdään hyvin samantyyppisinä kuin tämän hetkenkin riskit.

Myymälävarkaudet koetaan merkittävimpana tulevaisuuden riskinä. Tätä arviota tukevat myös Bamfieldin (2009) sekä Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimukset. Taantuman vaikutukset nähdään toiseksi merkittävimpana riskinä. Taantuman vaikutukseen haastateltavat liittävät myös ostokäyttäytymisen muutoksen ja kilpailun kiristymisen. Lamavuonna 2009 useat kaupan alat raportoivat erityisesti luksustuotteiden ja kalliiden erikoistavaroiden myynnin vähenemisestä (Kaupan vuosi 2009). Huumeet, ryöstöt ja asiakkaiden uhkailut ovat myös tulevaisuudessa merkittäviä riskejä.

Taulukko 2. Merkittävimmät tulevaisuuden riskit

<i>Merkittävimmät tulevaisuuden riskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Varkaus/liikemurto	10
Taantuma/lama	7
Uusien kauppakeskusten tuoma kilpailu	6
Huumeiden käyttö	4
Muutos ostokäyttäytymisessä	4
Ryöstö	3
Uhkaavat asiakkaat	3

Näyttää siltä, että liikkeissä uskotaan, että riskikenttä ei juuri muutu nykyisestä. Tämä tarkoittaa, että uusia riskejä ei joko osata nähdä tai niitä ei yksinkertaisesti ole näköpiirissä. Tästä huolimatta liikkeiden olisi syytä varautua uusiin riskityyppeihin. Kuten Suominenkin (2005) toteaa, usein riskit voivat ”hiipiä” yritykseen lähes huomaamatta. Erityisesti liiketoimintojen verkostoituminen ja toimintojen ulkoistaminen tuovat myös kaupan alalle aivan erilaisia riskejä kuin perinteiset omaisuus- ja rikosriskit. Edelleen Suominen (2005) on havainnut, että riskikenttä on raaistumassa, josta esimerkkinä ovat yritysvaltauksset, sabotaasit sekä väkivallanteot.

Riskianalyysin tuloksia

Riskianalyysit paljastavat eri suuruisia riskejä laidasta laitaan. Pääosa riskeistä on merkityksetömiä tai vähäisiä, mutta myös kohtalaisia, merkittäviä ja jopa sietämättömiä riskejä on aineistosta tunnistettavissa. Suurimmat riskit sijoittuvat taloudellisiin riskeihin liittyen liikkeen sijaintiin suhteessa liikennevirtoihin (sietämätön riski), kasvavan kilpailun uhkaan (merkittävä) ja tuotevaliko-

maan (merkittävä). Kohtalainen riski liittyy hävikkiin, talouden suhdanteisiin ja kauppakeskuksen yhteismainonnan sopivuuteen kunkin liikkeen profiiliin. Liikkeen sisällä suurimmat riskit koskevat vastuuta ja huolellisuutta avainten käytössä sekä liikkeen tilojen sokkeloisuutta, jolloin asiakkaat voivat vapaasti puuhailta hyllyjen välissä poissa henkilökunnan silmistä. Myös henkilökunnan vaihtuvuutta pidetään kohtalaisena riskinä toiminnalle. Liikkeiden riskien lisäksi analysoitiin kauppakeskusten riskejä, joista kohtalaisiksi osoittautuvat maineen menetys, arkkitehtuurin heikkoudet, palo-osastojen toteutus, liikkeiden valikoimien sopivuus toisiinsa, kauppakeskusten valvontajärjestelmien toimivuus sekä tapaturmavaara portaissa ja käytävillä. Edelleen kauppakeskusten ulkopuolelta löytyy turvallisuuspuutteita liittyen liikennejärjestelyihin, ulkovalaistukseen, näkyvyyteen ulkoalueilla ja ympäröivän alueen maineeseen.

Liikkeiden turvallisuusjohtamisessa havaitaan lukuisia puutteita. Henkilökuntaa ei ole riittävästi palvelemaan suurissa ryhmissä saapuvia asiakkaita, setelien aitoutta ei tarkasteta, kameravalvonta ei ole kattava tai se ei ole tallentava. Lisäksi liikkeistä puuttuu teknisiä turvavälineitä myymälävarkauksien ehkäisemiseksi tai hälytyspainikkeita. Henkilökunnan lisääminen on Isotaluksen ja Saarelan (2001) mukaan auttanut vähentämään uhkatilanteita 18 %:ssa ja vastaavasti henkilökunnan vähentäminen on lisännyt uhkatilanteita 28 %:ssa liikkeistä. Näin ollen on loogista, että henkilökunnan vähäisyys joissain tapauksissa koetaan tässäkin tutkimuksessa uhkaksi. Edelleen tavallista on, että työsuojelun toimintaohjelmaa ei ole tai se ei ole ajan tasalla. On myös yleistä, että työn vaarojen arviointia ei ole tehty tai se ei ole ajan tasalla. Lisäksi toimintaa erilaisissa uhkatilanteissa ei ole ohjeistettu. Monista liikkeistä puuttuu tietoturvaperiaatteet, pelastussuunnitelmat, ergonomiaoppaat ja seurantavihko epätavallisten tapahtumien kirjaamiseen. Puolet liikkeistä ei toteuta vuosittaisia turvallisuusauditointeja tai riskikartoituksia. Silti tulos poikkeaa edukseen koko yrityskentästä, sillä Keskuskauppakamarin (2008) mukaan keskimäärin vain joka kolmannessa yrityksessä tehdään riskikartoitus edes kolmen vuoden välein.

Parissa liikkeessä ei seurata varkauksien tai näpistysten määrää systemaattisin inventoinnein. Systemaattinen inventointi siten, että kauppias tai ulkopuolinen henkilö valvoo inventointeja auttaa pienentämään takaovihävikkiä pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden aiheuttamaa hävikkiä puolestaan voi hallita inventointeja lisäämällä ja erilaisilla turvajärjestelmillä. Keskusrikospoliisin (KRP 2008) mukaan kaupan omalla hävikinestolla on suuri merkitys varkauksien vähenemiseen. Tämä lisää inventoinnin merkitystä toiminnan kehittämisen pohjana.

Koettu turvallisuus

Tutkimustulosten perusteella henkilökunnan ja kauppiaiden koettuun turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat ennen kaikkea

- kauppakeskuksen sijainti ulkoiseen ympäristöönsä nähden ja yksittäisen liikkeen sijainti muihin liikkeisiin nähden
- kauppakeskuksen koko
- ammattimainen vartiointi
- liikkumisen turvallisuus.

Henkilökunnan mielestä vartiointia ei voi olla liikaa. Tutkimuksessa korostuu ihmisten rooli koetun turvallisuuden ylläpidossa. Ehkä hieman yllättäen haastateltavat tunnustavat, että kauppakeskuksissa ja niissä sijaitsevilla liikkeillä pystytään omatoimisesti vaikuttamaan paljon turvallisuuteen ja sen edistämiseen. Kysymyksessä on myös liikkeen maine, joka luodaan aktiivisella työllä turvallisuuden ylläpitämiseksi. On kuitenkin syytä muistaa, että koettu turvallisuus on erittäin monisäikeinen ilmiö.

Myymälävarkaudet ja tyytymättömät asiakkaat ovat tuttuja ilmiöitä suomalaisissa kauppakeskuksissa. Sen sijaan ryöstöt, rahaväärennökset ja vastaavat huijaukset ovat erittäin harvinaisia kansainvälisiin tutkimuksiin (Grasser 2005; Hayes 2007) verrattuna. Tutkimuksessa mukana olevissa liikkeissä ei ole kokemuksia ryöstöistä, mutta ilkeävaltaa on esiintynyt jonkin verran ja rahahuijauksia yhden kerran. Luottokortteihin liittyvistä huijauksista tai väärennöksistä ei yksikään haastateltava mainitse. Näin ollen tutkimustuloksiin perustuen asiakkaiden aiheuttamat turvallisuushkat kilpistyvät myymälävarkauksiin, häiriökäyttäytymiseen ja tyytymättömiin asiakkaisiin. Terrorismiakaan ei pelätä, eikä siihen juurikaan varauduta. Tämä poikkeaa selvästi varautumisesta terrorismin uhkaan USA:ssa sijaitsevilla kauppakeskuksissa (Laitamäki 2009).

Satunnaisten ja arvaamattomien tapahtumien mahdollisuus tunnistetaan, mutta se ei kuitenkaan merkittävästi heikennä kaupan henkilökunnan turvallisuuden tunnetta. Suhtautumisessa tällaisiin tapahtumiin korostuu asenne, että riskeihin ei voida erityisesti valmistautua ennakolta. Sama todetaan Peura-Kapasen ja Järvisen (2006) tutkimuksessa.

Pirstaleista riskienhallinta-ajattelua

Kokonaisvaltainen riskienhallinta voi edetä paperilta päätöksentekoon vasta kun riskit on tunnistettu, käytössä olevat riskienhallintakeinot tiedostettu ja liikkeellä on valmiudet ja resurssit ryhtyä toteuttamaan riskienhallintaa konkreettisesti. Vasta konkreettiset suojaratkaisut auttavat liikkeitä

selviämään vahinkotapahtumista mahdollisimman vähin vaurioin (Suominen 2003). Tutkimus vahvistaa, että kauppakeskuksissa sijaitsevissa liikkeissä on keskitytty hallitsemaan omaisuus- ja rikoriskejä ja niistä erityisesti myymälävarkauksia. Varkausriskiä hallitaan erilaisin teknisin suojauksin sekä vartioinnilla. Oman henkilökunnan valppautta pidetään ensiarvoisen tärkeänä hallintakeinona vartioinnin ja teknisen suojauksen ohella.

”Ehkä siis sillee pitää ihmisiä lähtökohtaisesti rehellisinä ja aattelee, että ne ei niinku sillä välin tyhjennä ihan koko myymälää.” (E)

Häiriökäyttäytymisen sekä varkauksien suuri määrä ilmeisesti vaikuttavat omatoimiseen hallinnan tarpeeseen (vrt. Järvinen & Uuspelto 2009). Erityisesti kauppakeskuksen sijainti keskusta-alueella aiheuttaa ongelmia, koska huumeiden käyttäjiä ja humalaisia on tällöin enemmän kuin haja-asutusalueella sijaitsevissa kauppakeskuksissa. Häiriökäyttäytymisen ehkäisyssä voisi soveltaa ns. best practise –mallia. Malliksi sopisi hyvin Iso-Britanniassa leviämässä olevat uudet monipuoliset turvallisuuskäytännöt, joissa korostetaan vartijoiden palvelualltiutta, mutta toisaalta hyödynnetään myös uusinta turvallisuustekniikkaa, mm. tallentavia valvontakameroita (ks. Beck 2010).

Tutkimus osoittaa, että monia taloudellisia riskejä ja tietoriskejä ei hallita kovin hyvin. Myös henkilöriskeihin voisi varautua selvästi paremmin. Katastrofiriskejä ei mainita pommi-iskuja lukuun ottamatta, joten niihinkään ei liikkeissä ole varauduttu niiden harvinaisuuden vuoksi. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että riskit ovat yhä useammin yhtä aikaa henkilö-, omaisuus-, ja taloudellisia riskejä, jolloin eri riskien luokittelu riskityypeittäin on hankalaa tai johtaa päällekkäisiin ratkaisuihin. Tämän vuoksi onkin tärkeää pohtia, onko jako eri riskilajeihin enää mielekäs.

Johtopäätöksiä

Yleisenä johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan esittää Suominen (2003) tavoin, että riskienhallintaa ei voida hoitaa yksittäisenä kertaprojektina, vaan se on jatkuvaa toimintaa. Tutkimuksen valossa riskienhallintatyössä sekä kauppakeskuksissa että siellä sijaitsevissa yksittäisissä liikkeissä on vielä paljon tehtävää. Tutkimusaineistoa analysoidessa joutuu väistämättä toteamaan, että liikkeissä riskienhallinta nähdään lähinnä yksittäisinä toimenpiteinä, ja siten enemmän pirstaleisena kuin kokonaisvaltaisena toimintana. Riskianalysissa löytyy puutteita liikkeiden turvallisuusjohtamisessa rikoksantorjunnan, teknisten turvalaitteiden ja turvallisuussuunnitelmien sekä -koulutuksen osalta.

Tutkimus vahvistaa, että kokonaisvaltainen riskienhallinta ei toteudu kovinkaan hyvin kaupan alalla, mutta arkipäivän riskejä liikkeissä tunnistetaan monipuolisesti ja kaikissa liikkeissä on käytössä useita erilaisia riskienhallinnan keinoja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Lopputulos on silti hajanainen, eikä riskienhallinta näytä saavuttaneen strategista tasoa suunnittelussa ja johtamisessa. Tämän seurauksena riskienhallinta on valunut operatiivisen tason yksittäisiksi toimenpiteiksi (vrt. Juvonen ym. 2005; Suominen 2005). Vastaavia tuloksia on saatu myös muilta toimialoilta tehdyissä riskienhallintatutkimuksissa (esimerkiksi Kupi ym. 2009; Pöyry 2008).

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa vahvistuu Suomisen (2003) näkemys, että kokonaisvaltainen riskienhallinta ei ole suomalaisissa yrityksissä saanut riittävästi liikkeenjohdollista näkyvyyttä eikä arvovaltaa. Kun tehtäviä hoidetaan oman toimen ohella, arvostusta on vaikea saavuttaa. Toisaalta, Erolan ja Louton (2000) sanoin, monelle yritykselle nykytilanteen hallinta on täysimittainen haaste, eikä resursseja siten riitä laajempiin tarkasteluihin. Myös Pöyry (2008) toteaa, että riskienhallinta toimintana etsii vielä paikkaansa liikeyritysten rakenteissa ja prosesseissa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuminen vaatii kaikkien siihen liittyvien tekijöiden saumatonta yhteistyötä. Näitä tekijöitä ovat niin henkilöresurssit kuin tekniset turvajärjestelmätkin unohtamatta vakuuttamista ja muita riskien siirtokeinoja. Toisaalta Suomisen (2003) mukaan normaali arkinen riskienhallinta perustuu terveen järjen käyttöön ja yksinkertaisiin hyväksi havaittuihin ratkaisuihin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ei siis tarvitse perustua kallisiin tai monimutkaisiin systeemeihin, vaan hyväksi havaittuihin ja koko henkilökunnan kesken sovittuihin toimintatapoihin. Nykyisin turvallisuudessa korostetaan ennalta ehkäisevää toimintatapaa (mm. Flin 1998; Flin ym. 2000) ja suuri osa tämänkin tutkimuksen haastateltavista ilmoittaa pitävänsä ennakkointia tarpeellisenä. Ennakkoinnilla ja etukäteisharjoittelulla pystytään pienentämään olennaisesti vahinkoja jos jotain sattuu (Nurmi 2006).

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ja muu henkilökunta pitävät kauppakeskuksia verraten turvallisina paikkoina työskennellä, ja yleisesti niitä pidetään turvallisempina kuin yksittäin sijaitsevia liikkeitä. Turvallisuuden takuumiehinä toimivat ammattivartijat, joita yleensä on kaikissa kauppakeskuksissa, mutta ei välttämättä yksittäisissä liikkeissä. Suurin turvallisuusuhka aiheutuu häiriökäyttäytymisestä ja siihen liittyvästä ennakoimattomuudesta. Tästä huolimatta suuret kauppakeskukset, joissa on paljon ihmisiä samassa paikassa samaan aikaan, voivat olla houkuttelevia kohteita huomiota hakeville itsetuhoisille ihmisille.

Yleisenä johtopäätöksenä onkin, että tunnistetuista turvallisuuspuutteista huolimatta vakavat turvallisuusuhkat tutkimuksen kohteina olevissa liikkeissä ovat suhteellisen harvinaisia, sillä myymälävarkaat pyrkivät toimimaan huomaamattomasti ja tyytymättömät asiakkaat yleensä tyytyvät sanalliseen uhkailuun ja herjaukseen fyysisen väkivallan sijasta. Varkauksia esiintyy yleisesti kai-

kissa tutkimuksen kohteena olevissa liikkeissä ja ne koetaan varsin ongelmallisiksi. Lisäksi ne aiheuttavat taloudellisia menetyksiä. Varkauksia pystytään kuitenkin hillitsemään eri toimenpitein. Tyytymättömiä asiakkaita tavataan niin ikään jokaisessa liikkeessä, mutta hyvällä asiakaspalvelulla nämäkin tilanteet on mahdollista kääntää positiivisiksi asiakaskokemuksiksi kuten Berry ja Parasuraman (1991), Tax ym. (1998) ja Ylikoski ym. (2006) suosittelevat. Tämä kuitenkin näyttäisi edellyttävän asiakaspalvelukoulutuksen lisäämistä. Koulutukseen tulisi sisällyttää erityisesti negatiivisten asiakas kohtaamisten hallintaa. Koulutuksessa on syytä korostaa myös asiakaslupausta, jonka Kautto ym. (2007) mainitsevat Grönroosia (2003) mukaellen olevan kaupan johtoteema, jonka tulee ohjata kaikkia kaupan operatiivisia liiketoimintaprosesseja.

Turvallisuudenhallintakeinoista tärkeimmiksi osoittautuvat ennakointi (vrt. Flin 1998; Flin ym. 2000), ohjeistus (vrt. Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005; Salminen ym. 2007), vartiointi (vrt. Lee ym. 1999) ja koulutus (vrt. Hayes 2007; Lehtonen 1995). Turvallisuus on kiinni ihmisistä ja ihmisten käyttäytymisestä (vrt. Hayes 2007). Vaikka tekniset valvontajärjestelmät ovat tärkeitä nykypäivän kaupallisissa keskuksissa, niiden roolina on tukea ihmisten toimintaa.

Tutkimus vahvistaa, että yksikään tutkimuksessa mukana olleista kauppakeskuksista ei ole erityisen turvaton ostospaikka, mutta ne ovat keskenään erilaisia asiakaskunnan ja sijainnin erilaisuudesta johtuen. Sekä turvallisuus että muu kaupan liiketoiminta saa olennaiset ohjausimpulsseja asiakasrajapinnasta niin hyvässä kuin pahassa. Siksi asiakaspalvelun roolia ongelmatapausten ratkaisussa tulisi korostaa (vrt. Berry & Parasuraman 1991).

Uutta tietoa kaupan turvallisuudesta

Tutkimus tarjoaa tavoitteensa mukaisesti uutta tietoa kauppakeskuksissa sijaitsevien liikkeiden henkilökunnan kokemista riskeistä, riskienhallintakeinoista ja turvallisuuspuutteista. Ensinnäkin tutkimus vahvistaa, että *suuret kauppakeskukset koetaan turvallisemmiksi* kuin pienet kivijalkamyymälät, vaikka toisin voisi olettaa. Suurissa keskuksissa on suuret asiakasvirrat ja niihin mahtuu monenlaisia kulkijoita. Tällöin on todennäköistä, että myös uhkaavia asiakkaita on enemmän. Toisaalta suurissa keskuksissa on panostettu enemmän teknisiin turvajärjestelmiin ja vartiointiin (vrt. Lee ym. 1999) ja henkilökuntaa on aina paikalla enemmän. Nämä yhdessä edistävät turvallisuuden tunnetta.

Toiseksi on syytä mainita *turvallisuuskoulutus*, jonka määrä on alimitoitettu monissa liikkeissä. Syytä koulutuksen vähäisyyteen ovat myyjien osa-aikaisuus ja vaihtuvuus, pienten liikkeiden pienet resurssit ja koulutuksen kustannukset. Koulutusta toivotaan paitsi kaupan ketjuilta myös kauppakeskusten yhteiskoulutuksina. Koulutuksen lisääminen onkin tärkeää, sillä sen avulla voidaan va-

rautua moniin uhkatilanteisiin ennakolta. Ennakoinnin roolia tärkeänä turvallisuudenhallintakeinona on syytä korostaa.

Kolmanneksi, *asiakaspalvelun* merkitys korostuu uhkatilanteiden hallinnassa. Tämäkin tutkimus osoittaa, että asiakaspalvelulla pystytään vaikuttamaan turvallisuuteen ja ehkäisemään myymälävarkauksia muuta rikollisuutta sekä häiriökäyttäytymistä. Asiakaskeskeisyyden ohella henkilökunnan kyvykyys, ydinosaaminen, jatkuva työssä oppiminen ja koulutus ovat keskeisiä tekijöitä menestyksen saavuttamisen kannalta (Kautto ym. 2007). Asiakaspalvelun toimivuudessa on tärkeää riittävä henkilökunnan lukumäärä, joka saattaa muodostua pullonkaulaksi nykyisessä suomalaisessa itsepalvelukulttuurissa (vrt. Järvinen & Tuorila 2002). Nimittäin, eräs suomalaisen kaupan alan tunnuspiirre on ollut kasvava itsepalvelu. Olisikin syytä miettiä, rohkaiseeko itsepalvelun kasvu ja sen seurauksena palveluhenkilökunnan väheneminen myymälävarkaita toimimaan entistä aktiivisemmin ja antavatko vähäisellä henkilökunnalla hoidetut pinta-alaltaan suuret marketit enemmän mahdollisuuksia muidenkin häiriöiden aiheuttamiseen perinteiseen palvelumyymälään verrattuna? Toisena pullonkaulana saattaa olla perinteisen asiakaspalvelukoulutuksen keskittyminen myynnin lisäämiseen ja positiivisiin asiakaskohtauksiin. Sitä vastoin uhkatilanteita voitaisiin vähentää negatiivisia asiakaskohtauksia harjoittelemalla.

Neljänneksi, *riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta* on korostettu alan kirjallisuudessa yli 15 vuoden ajan ja tämä kehitys on vain vahvistunut kuten Suominenkin (2003) toteaa. Ollakseen tehokasta riskienhallinnan tulee toimia yrityksen johtamisjärjestelmän integroituna osana. Tutkimustulokset osoittavat, että kauppakeskuksissa sijaitsevissa liikkeissä riskienhallinta on pirstaloitunutta ja keskittyy vain muutamiin riskeihin ja niiden pienentämiseen. Kokonaisvaltaista strategiaan implementoitua riskienhallintajärjestelmää ei tutkimusaineistoista ole mahdollista tunnistaa. Jos tällaista riskienhallintapolitiikkaa harjoitettaisiin, se olisi myös koko henkilökunnan tiedossa, koska laajamittaisen riskienhallintapolitiikan toteuttaminen edellyttää koko henkilökunnan tietoisuutta ja panosta. Kuten Pöyry (2008) toteaa, kokonaisvaltainen riskienhallinta on edelleen uusi ilmiö. Tutkimuksen liikkeistä vain yhdessä ketjussa on tunnistettavissa systemaattista riskienhallintaa eri vaiheissaan, mutta tällöinkään ei ole vielä saavutettu sitä strategista tasoa, jota kokonaisvaltaiselta riskienhallinnalta odotetaan ja edellytetään (vrt. Suominen 2005). Kokonaisvaltainen riskienhallinta tarjoaa kuitenkin välineet holistiseen, monipuoliseen turvallisuuden ylläpitoon.

Viidenneksi, kaupan alalla on tehty kovin vähän turvallisuuteen tai riskienhallintaan liittyviä tutkimuksia. Useimmissa niistä on tarkasteltu vain yhtä tai muutamaa turvallisuuden osa-aluetta. Sen vuoksi on tärkeää tuottaa lisää vastaavia tutkimuksia, joissa on mahdollisimman holistinen näkökulma, jollaisen ERM tarjoaa, vaikka tämä tutkimus paljastaakin, että vain harvassa liikkeessä toistaiseksi noudatetaan ERM:in perusajatusta. Tutkimus osoittaa siten, että kokonaisvaltaisen ris-

kienhallinnan saralla on vielä runsaasti tekemätöntä työtä. Pöyryn (2008) tutkimuksen tavoin tämänkin tutkimus vahvistaa, että tässä työssä ollaan vasta alkumetreillä. Kaupan alalle tuntuisi sopivan erityisen hyvin Erolan ja Louton (2000) ehdottama uusi näkökulma, joka painottaa prosessimaista liiketoimintariskien hallintaa.

Kuudenneksi, tutkimus osoittaa, että teollisuuteen verrattuna kaupan alalla on tunnistettavissa *erityisriskejä*. Yleisimmin ne liittyvät asiakkaiden tai ohikulkijoiden toimintaan, sillä teollisuuslaitos on yleensä suljettu ulkopuolisilta. Tältä osin tutkimus poikkeaa viimeaikaisista riskienhallintaan liittyvistä Kupin ym. (2009) ja Pöyryn (2008) tutkimuksista. Riskienhallintaan olennaisena osana kuuluvia poistumis- ja pelastusharjoituksia on myös vaikeampi toteuttaa kauppakeskuksissa, koska liikkeiden johto pelkää sen vahingoittavan kaupankäyntiä. Toisena syynä on vaihtuva asiakaskunta, jolloin tositilanteessa paikalle osuu aina sellaisia asiakkaita, jotka eivät ole osallistuneet harjoitukseen.

Seitsemänneksi, turvallisuuteen voi vaikuttaa hyvällä *suunnittelulla*. Kauppakeskuksen tilojen selkeys, valaistus ja pysäköintialueet voivat joko lisätä tai vähentää turvallisuutta toteutuksesta riippuen. Tämän lisäksi kauppakeskuksen sijainnilla on suuri merkitys. Nimittäin, keskustassa sijaitsevista kauppakeskuksista tuntuu olevan enemmän häiriötekijöitä kuin keskustan ulkopuolella sijaitsevista. Tämä selittyy kulkuyhteyksillä ja asiakaskunnan rakenteella; kaupungin ulkopuolisessa kauppakeskuksessa asioidaan omalla autolla ja asiakaskunnassa on enemmän lapsiperheitä. Toisaalta kauppakeskukset koetaan turvallisemmiksi työ- ja asiointipaikoiksi kuin kivijalkamyymälät ja yksittäin sijaitsevat peltomarketit.

Jatkotutkimusaiheita

Turvallisuus ja kokonaisvaltainen riskienhallinta sen osana on vähän tutkittu alue kaupan alalla. Tämän vuoksi tutkimusprosessin kuluessa on syntynyt lukuisia ajatuksia mielenkiintoisista jatkotutkimusaiheista.

Erityisen mielenkiintoista olisi verrata kauppakeskuksissa toimivien liikkeiden turvallisuusjohtamiskäytäntöjä kivijalkamyymälöihin, koska tutkimus osoittaa, että kauppakeskusympäristö vaikuttaa koettuun turvallisuuteen myönteisesti, vaikka toisaalta suuret asiakasvirrat tuovat myös ei-toivottuja ilmiöitä. Aiheesta voisi myös toteuttaa laajan kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten verifiointiseksi. Kvalitatiivista tutkimusta voisi sen sijaan laajentaa kattamaan erityisesti nyt havaittuja turvallisuuspuutteita ja etsiä syvällisesti niiden syitä ja seurauksia. Syvällisesti voisi myös tutkia myyjien ja heidän esimiestensä riskikäsitysten poikkeamia.

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyen tutkimustuloksia olisi mielenkiintoista verrata muiden toimialojen kesken. Vertailua olisi mahdollista jatkaa myös viimeaikaisiin Kupin ym. (2009) ja Pöyryn (2008) tutkimuksiin siltä osin kun tutkimusteemat ovat lähellä toisiaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teeman kytkeminen maineen hallintaan avaisi täysin uusia tutkimusmahdollisuuksia.

Kaupan alaan liittyen mielenkiintoista olisi pohtia tulevaisuuden kaupan vetovoimatekijöitä turvallisuuden näkökulmasta: miten ne heijastavat kuluttajien ostotottumuksia ja asennemuutoksia? Delphi- ja skenaariomenetelmät tarjoavat välineitä tämän tyyppisten tutkimusten toteuttamiseen. Niin ikään olemassa olevien kauppakeskusten pärjääminen edelleen kiristyvässä kilpailussa uusien kauppakeskusten avatessa oviaan on mitä ajankohtaisin tutkimusaihe.

Lähdeluettelo

- Bamfield, J. (2009) *The global retail theft barometer 2009*.
- Beck, A. (2010) *Securing the cathedrals of consumerism*. A UK case study on shopping centre security. University of Leicester, Leicester.
- Berg, K-E. (1989) *Yrityksen riskienhallinta*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing services. Competing through quality*. Free Press, New York.
- Carnino, A, Idee, E., Boulanger, L. J. & Morlat, G. (1998) Representation errors: Why some may be termed "diabolical". In Goodstein, L. P., Andersen, H. B. & Olsen, S. E. (eds.) *Task, errors and mental models*. Taylor & Francis Ltd., London, 240-250.
- Crouch, E & Wilson, R. (1982) *Risk/Benefit analysis*. Harvard University Press, Boston.
- Crockford, N. (1980) *An introduction to risk management*. Woodhead-Faulkner, Cambridge.
- Dickinson, G. (2001) Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *Geneva Papers on Risk and Insurance*. July.
- Elliot, C. & Vaughan, E. J. (1972) *Fundamentals of risk and insurance*. Wiley, New York.
- Eloff, J. H. P, Labuschagne, L. & Badenhorst, K. P. (1993) A comparative framework for risk analysis methods. *Computers & Security*, Vol. 12 (6), 597-603.
- Epich, R. & Persson, J. (1994) A fire drill for business. *Information Strategy Executive's Journal*. Vol. 9 (6), 44-47.
- Erola, E. & Louto, P. (2000) *Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Edita, Helsinki.

- Flin, R. (1998) Safety condition monitoring: Lessons from man-made disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 6 (2), 88-92.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. & Bryden, R. (2000) Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34, 177-192.
- Gips, M. (1996) Shopping for security. *Security Management*, Vol. 40 (1), 12.
- Grasser, E. (2005) Protecting malls from a terrorist threat. *Security Management*. Vol. 49 (10), 38.
- Grönroos, C. (2003) Asiakkaiden odotusten ylittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa Moilanen, P. & Mitronen, L. (toim.) *Kilpailuetumme: tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*. K-kauppiasliitto ry., Helsinki, 122-131.
- Harisalo, R. (2005) Riskit yhteiskunnassa ja markkinoilla: Itävaltalaisen teorian näkökulma. Teoksessa Kuusela & Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 55-71.
- Hayes, R. (2007) *Retail security and loss prevention*. 2nd ed. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Hertz, D. B. & Thomas, H. (1983) *Risk Analysis and its Applications*. The Pitman Press Ltd., Avon.
- Hollman, K. W. & Mohammed-Zadeh, S. (1984) Risk management in small business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 22 (1), 47-56.
- Isotalus, N. (2002) *Työväkivalta ja sen torjunta kaupan alalla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Isotalus, N. & Saarela, K-L. (2001) KAURIS – menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jauri, O. (1997) *Riskienhallinta uudesta näkökulmasta*. Kauppakaari Oy, Helsinki.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T. & Vuori, H. (2005) *Yrityksen riskienhallinta*. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy, Helsinki.
- Järvinen, R. & Juvonen, M. (2010) *Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi? Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskustörmäympäristössä toimivissa liikkeissä*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Julkaisuja B-117, Helsinki
- Järvinen, R. & Koistinen, K. (2010) Safety and Security in Future Shopping Malls. Proceedings of *The 12th International Conference of Finland Futures Research Centre and Finland Futures Academy*, June 3-4 2010, Turku. Forthcoming.
- Järvinen, R. & Tuorila, H. (2002) *Yksityiset ja julkiset palvelut kuluttajien arjessa. Keskenään kilpaillen vai toisiaan täydentäen?* Keskustelualoitteita 33/2002, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Järvinen, R. & Uuspelto, J. (2009) *Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan työntekijöiden näkemyksiä turvallisuuskäsitteistä*. Helsingin kauppakorkeakoulu B-111, Helsinki.

- Kauppan vuosi 2009*. Luettavissa Internetissä: www.digipaper.fi/kaupanliitto/42016/ (luettu 9.6.2010).
- Kauppakeskukset 2009*. Suomen kauppakeskusyhdistys. Luettavissa Internetissä: <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2009-03-30T18-29-3965.pdf>
- Kauppakeskukset 2010*. Suomen kauppakeskusyhdistys. Luettavissa Internetissä: www.rakli.fi/kky/attachements/2010-03-17T23-25-0465.pdf
- Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen* (2005) Suomen kauppakeskusyhdistys. Luettavissa Internetissä: <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-06T12-50-5348.pdf>
- Kautto, M. & Lindblom, A. (2004) *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Ota-va, Keuruu.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. (2007) *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Julkaisuja B-77, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Keskuskauppakamari (2008) *Yritysten rikosturvallisuus 2008*. Riskit ja niiden hallinta. Keskuskauppakamari ja Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Koistinen, K. (2009) Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja. Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Teoksessa Koistinen, K., Lammi, M. & Rajas, A. (toim.) *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki, 11-26.
- KRP (2008) *Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden tilannekuva*. Keskusrikospoliisi, rikostietopalvelu, 22.10.2008, Arkistoviite KRP/RTP 5876/213/08
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. (2009) *Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista*. VTT working papers 137. VTT, Espoo.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005) Riskit ja riskienhallinta-ajatelu. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere. 15-54.
- Laitamäki, J. (2009) *Terrorism in U.S. shopping malls*. Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -hankkeen kutsuseminaari 11.8.2009. Finanssialan Keskusliitto, Helsinki.
- Laurila, P. J. (1981) *Riskienhallinta*. Oy Länsi-Suomi, Rauma
- Lee, G., Hollinger, R. C. & Dabney, D. A. (1999) The relationship between crime and private security at US shopping centers. *American Journal of Criminal Justice*, Vol. 23 (2), 157-177.
- Lehtonen, R. (1995) *Tutkimus myyntityön turvallisuudesta asiakaspalvelussa 1995*. Liikealan ammattiliitto, Helsinki.
- Lightle, S. & Sprohge, H. (1992) Strategic information system risk. *Internal Auditing*. 31–36.
- Lindblom, A. (2009) Tutkimus- ja koulutustoiminta kaupan kilpailukyvyn perustana. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (2), 122-125.

- Lindblom, A., Olkkonen, R. & Mitronen, L. (2007) Kauppiasyrittäjien asiakas- ja kilpailutiedon keruu- ja käsittelytavat sopimus pohjaisessa ketjuyrityksessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (4), 445- 467.
- Loch, K. D., Carr, H. H. & Warkentin, M. E. (1992) Threats to information systems: Today's reality, yesterday's understanding. *MIS Quarterly*, Vol. 16 (2), 173-186.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2010) *Services marketing. People, technology, strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaation johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis No. 877. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Narayan, V. (1998) The raison d'être of maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 4 (1), 38-50.
- Nurmi, L. (2006) *Kriisi, pelko, pakokauhu*. Edita, Helsinki.
- Peura-Kapanen, L. & Järvinen, R. (2006) *Kuluttajien käsityksiä riskeistä, niiden hallinnasta ja sähköisestä vakuuttamisesta*. Julkaisuja 7:2006. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Pöyry, O. (2008) *Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) – Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet*. Tampereen yliopisto, Oikeustieteiden laitos, Tampere
- Rainer, R. K., Snyder, C. A. & Carr, H. H. (1991) Risk analysis for information technology. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 8 (1), 129 -147.
- Royal Society (1992) *Risk: Analysis, Perception and Management*. Report of a Royal Society Study Group, London.
- Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. (1998) *Turvallisuuskulttuuri – mitä se on?* TUKES-julkaisu 3/1998, Helsinki.
- Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. (2007) *Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:4, Helsinki.
- Suominen, A. (1994) *Yrityksen riskienhallintakäyttötymien ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana*. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Suominen, A. (2000) *Riskienhallinta*. WSOY, Helsinki.
- Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. WSOY, Helsinki.
- Suominen, A. (2005) Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 148-166.
- Taleb, N. N. (2007) *Musta Joutsen*. Terra Cognita, Helsinki

- Tax, S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998) Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 62, April, 60-76.
- Tulkki, K. (2009) Kauppa, yhdyskuntarakenne ja ilmastonmuutos. Teoksessa Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. (toim.) *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki, 115-124.
- Veriö, T. (1979) *Riskienhallinta ja vahingontorjunta*. Ecapaino, Lahti.
- Vitale, M. R. (1986) The growing risks of information systems success. *MIS Quarterly*, Vol. 10 (4), 327-334.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. (2006) *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. FINVA, Helsinki.
- Yrjölä, A. (2009) *Selvitys seudullisista kaupan hankkeista 2008*. Ympäristöministeriön raportteja 2/2009, Helsinki.
- Zimmerli, P. (2003) *Natural catastrophes and reinsurance*. Swiss Re, Zurich.
- www.pk-rh.fi. Luettu 17.5.2009.

Surveillance investment and competitiveness of shopping centres in the Nordic countries

Sami Kajalo, Assistant Professor, Aalto University School of Economics

Arto Lindblom, Professor, Aalto University School of Economics

Abstract:

The present study analyses investment in various types of surveillance methods by shopping centres in Nordic countries and whether such investment has affected the competitiveness of these shopping centres. Data (N=100) was collected through an Internet survey in 2009 among shopping centre managers in Finland, Norway, Denmark, and Sweden. The findings of the study show that shopping-centre managers in the Nordic countries perceived that the incidence of vandalism, disturbances, and shoplifting had all increased in recent years and represented a significant problem now and in the future. Of these three types of untoward behaviour, shoplifting was considered to be the most significant problem. The study also shows that investment in formal surveillance had a strong association with both the satisfaction of stakeholders and the success of shopping centres. However, there was no significant association between investment in informal surveillance and success compared with competitors. Shopping centres in city locations invested more heavily in visible security personnel than those in out-of-town locations. In addition, large shopping centres invested more heavily in most types of formal and informal surveillance than did smaller shopping centres. Formal surveillance was perceived to be effective in reducing all three types of crime. In particular, formal surveillance with security guards was perceived to be very effective in reducing shoplifting at Nordic shopping centres.

Keywords: Shopping centres, surveillance, security, Crime Prevention through Environmental Design (CPTED)

Introduction

Shopping centres have been described as the most successful retail business concept of the past fifty years and the most powerful and adaptable 'consumption machine' that the world has ever seen (Beyard & O'Mara 2006). The first modern enclosed shopping centre was the 'Southdale Center', which opened in the United States in 1956. Since then, the number of shopping centres and

malls has grown rapidly, and it is estimated that there are now more than 45,000 such centres in the USA alone (Coleman 2006). Shopping centres have also spread rapidly through Europe and Asia. Europe's biggest urban shopping centre, 'Westfield', which opened in London in 2008, houses five department stores, 265 shops, and 50 eateries. In the Nordic countries (Finland, Sweden, Norway, and Denmark) there are now almost 900 shopping centres with a total gross leasable area (GLA) of 12 million square metres and retail sales of approximately 44 billion euros in 2007 (Nordic Council of Shopping Centres 2009).

There is a growing body of academic literature on shopping centres, especially with regard to the factors that make such centres attractive to consumers. Various factors have been suggested—including enhancement of shopping experiences through exciting retail offerings and activities, retail image, tenant mix, and the provision of a safe and secure environment for customers (Ooi & Sim 2007; Beyard & O'Mara 2006; Coleman 2006; Hunter 2006).

According to Coleman (2006), the provision of a safe and secure environment has become an increasingly important consideration in the management and design of shopping centres—especially as the risk of exposure to criminal and terrorist threats has risen. According to Lee et al. (1999), shopping centres face the same problems regarding crime as that of a central business district, and in a similar vein Fernando (1995) has argued that it is unrealistic to expect crime to be less prevalent in a shopping centre than in a city street. Indeed, it has been suggested that several features of shopping centres—such as thousands of shoppers carrying cash, credit cards, and valuable merchandise—make such centres attractive targets for criminal activity (Lee et al. 1999).

This issue is obviously of importance to the management of shopping centres. If customers do not feel safe and comfortable, it is reasonable to assume that they are less likely to spend their time and money in a shopping centre. Indeed, there is evidence that some shoppers do stay away because of safety concerns (Overstreet & Clodfelter 1995; Gips 1996). For example, a survey in the United States estimated that 5% of consumers refused to attend malls at any time because of security concerns, and that more than 20% avoided them occasionally for the same reason (Overstreet & Clodfelter 1995). Although these figures are based on a survey from the USA in the mid 1990s, it is nonetheless likely that they provide a fairly reliable indication of the general safety and security concerns of shopping-centre customers.

It is therefore, reasonable to infer that security concerns represent a significant issue for the managers of shopping centres (Cowper 1992). Feelings of insecurity among consumers have the potential to weaken the attraction and reputation of a given centre (Overstreet & Clodfelter 1995). It is thus apparent that a primary objective of management should be to ensure that a shopping centre

makes its customers feel safe (Coleman 2006). However, although the objective is clear enough, the means of achieving it are less apparent.

In this regard, the theory of 'Crime Prevention Through Environmental Design' (CPTED) is being increasingly used by urban designers, town planners, and city centre managers to tackle crime and the fear of crime (Cozens et al. 2001, 2005). An extensive review of CPTED by Cozens et al. (2005) clearly indicated that CPTED can be effective in reducing recorded crime and the fear of crime. However, what is less certain is precisely how CPTED and its component parts work, where it works best, and how to evaluate its effectiveness beyond reasonable doubt (Cozens et al. 2005).

Although many articles and reports in the popular media have pointed to the importance of surveillance in shopping centres, very little empirical research has objectively evaluated the level and effectiveness of investment in surveillance at shopping centres. One of the few studies to have investigated aspects of this theme (Pretious et al. 1995) revealed that retail managers perceived formal security systems to be effective in reducing crime and uniformed guards to be an effective deterrent to casual thieves. Overstreet and Clodfelter (1995) found that most customers believe that a sense of security can be enhanced in shopping centres through formal surveillance (such as security guards). In other contexts, several CPTED studies conducted in railway stations, parking lots, buses, banks, and other public places have indicated that a link exists between surveillance and a reduced incidence of crime (Barclay et al. 1996; Hannan 1982; Laycock & Austin 1992; Poyner 1991, 1994). However, other studies have questioned the effectiveness of surveillance in reducing crimes (Booth 1981; Lee et al. 1999).

Against this background, the present study analyses investment in various types of surveillance methods by shopping centres in Nordic countries and whether such investment has affected the competitiveness of these shopping centres. The study is topical because many Nordic shopping centres have made (or are planning to make) considerable investments in security hardware — such as sophisticated CCTV surveillance systems and motion-detector devices. There has also been a sustained movement to upgrade the level of security personnel in Nordic shopping centres.

The main purpose of this paper is to study how shopping centres can reduce crimes through investments in formal and informal surveillance and how these investments affect the success and competitiveness of shopping centres. Thus, the following research questions are addressed in the study:

- How common are certain types of crimes (vandalism, disturbance, shoplifting) in shopping centres; have they increased in recent years; and are they expected to increase in the future?

- What investments have been made by Nordic shopping centres in various types of formal and informal surveillance, and does such investment depend on the location and size of a shopping centre?
- Does investment in formal and informal surveillance affect the success and competitiveness of shopping centres?
- What is the perceived effectiveness of informal and formal surveillance in reducing the incidence of crime at the shopping centres? Are there any differences in the effectiveness of informal and formal surveillance?

The rest of the paper is structured as follows. After this short introductory section, theoretical background of the study is presented. Following that, we illustrate the methodological choices. Then, statistical analysis and the results are provided. Finally, the findings of the study are discussed, and some avenues for further research are also given.

Theoretical background

Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED) was defined by Crowe (2000) as “the proper design and effective use of the built environment [which] can lead to a reduction in the fear of crime and the incidence of crime, and to an improvement in the quality of life”. CPTED can be applied to most residential or business areas, including commercial centres, retail establishments, resorts, hospitals, and schools (Cozens et al. 2005).

Although CPTED was named and formulated in 1971 by the criminologist C. Ray Jeffery, much of the subsequent development of the concept has drawn upon Newman’s (1973) theory of ‘defensible space’ (Moffat, 1983). Indeed, virtually all contemporary analyses of the relationship between crime and design have taken Newman’s (1973) theory of defensible space as a critical point of reference (Reynald & Elffers 2009; Beavon et al. 1994; Clarke 1992; Felson 1998; Jeffrey 1999; Taylor & Harrell 1996).

In reviewing the results of research related to CPTED, Cozens et al. (2005, 2001) concluded that CPTED practices can reduce crime and the fear of crime, while also increasing property values and investment in an area. Cozens (2006) summarised the effectiveness of the CPTED approach in the following terms: “Increasingly, theory, research and practice in the fields of environmental criminology and CPTED all strongly suggest that there is now sufficient evidence to argue that a consideration of the opportunities for crime that urban design can foster should be as integral to the

planning and design process as issues such as public health, fire regulations, sustainability and disability access.”

CPTED is a multi-disciplinary approach that offers a wide range of strategies to prevent crime—including access control, surveillance, territorial reinforcement, and maintenance of the facility. According to Moffat (1983), the strategies of CPTED can be categorised into seven groups: (i) territoriality; (ii) surveillance (informal and formal); (iii) access control; (iv) image/maintenance; (v) activity program support; (vi) target hardening; and (vii) defensible space. Of these, the present study focuses on *surveillance*, which is a key component of the CPTED approach. Surveillance can be classified as ‘informal’ or ‘formal’—both of which have been demonstrably effective in reducing both crime and the fear of crime (Cozens et al. 2005).

Informal surveillance aims to limit opportunities for crime by increasing the perception that people can be seen. It thus utilises physical features, activities, and people in a manner that maximises visibility and fosters positive social interaction (Reynald & Elffers 2009). In practice, informal surveillance is promoted by low landscaping, street lights, street designs that encourage pedestrian use, the removal of hiding and lurking places, and the placement of high-risk targets in plain view of legitimate users (Cozens et al., 2005; Reynald & Elffers 2009). For example, the National Community Development and Crime Prevention Institute (2009) has set certain guidelines for informal surveillance of shopping centres. These include:

- restroom doors being visible from main pedestrian areas and away from outside exits;
- parking areas being well lit;
- loading areas not creating dead-end alleys or ‘blind spots’; and
- all levels of car parks being visible from the street or ground floor, with high-intensity lighting to minimise hiding places.

Such informal surveillance is typically free of extra cost. However, its efficacy in deterring crime is disputed. Some studies have reported links between informal surveillance and a reduced incidence of crime. For example, it has been reported that burglars avoid targets that are readily observable by neighbours and/or passers-by; and linear integrated spaces with some through movement and strong inter-visibility of several entrances have been reported to be the safest spaces (Cozens et al. 2005). In contrast, Booth (1981) found that natural surveillance in terms of ‘opportunities to observe’ has only limited utility—at least for public spaces outside dwellings.

Formal surveillance, which is more organised, systematic, and costly, is carried out by guard patrols, CCTV, motion-detector devices, and other surveillance systems. Such formal surveillance

is increasingly commonplace in shopping malls, high streets, and car parks, where it is intended primarily to prevent crime and thus provide a safer environment for the public (Harris et al., 1998).

Some of the more significant CPTED research results that indicate a link between formal surveillance and a reduced incidence of crime include the following (Cozens et al. 2005):

- formal guardianship in parking lots and garages has been shown to reduce car-related crime (Barclay et al. 1996; Laycock & Austin 1992; Poyner 1991; Poyner 1994);
- security guards have prevented bank robberies on several occasions (Hannan 1982);
- the installation of CCTV has been shown to reduce vandalism on buses (Poyner 1988);
- CCTV installation at underground stations has been shown to reduce robberies (Webb and Laycock 1992); and
- CCTV in parking lots has been shown to reduce car-related crime (Poyner 1991; Tilley 1993).

Pretious et al. (1995), who conducted a survey in the main shopping district of Dundee (Scotland), found that retail managers perceived formal security systems as effective in reducing crime in the area; in particular, managers perceived uniformed guards as a very effective deterrent to casual thieves. However, the effectiveness of several types of physical systems (for example, CCTV) was not rated as highly.

Overstreet and Clodfelter (1995) found that 17% of consumers considered that visible security guards enhanced feelings of safety at shopping centres in the USA. The same authors analysed consumers' perceptions of the importance of a variety of measures taken by a shopping centre to reduce consumers' concerns about safety and security. More than 70% of consumers considered that the following were 'important' or 'very important' measures to improve safety and security activities:

- well-lighted parking lots;
- frequent security patrols in the parking lot;
- frequent security patrols inside the shopping centre; and
- the use of CCTV surveillance systems.

In contrast to the above studies, which suggest that formal surveillance reduces crime at shopping centres (or at least reduces consumers' concerns about safety and security), other studies have cast doubt on such a link. For example, Lee et al. (1999), who examined the relationship between crime and private security at shopping centres in the USA, found that the level of criminal incidents at shopping centres was not related to the level of private security.

It is apparent from this review of the relevant literature that there have been few empirical evaluations of the effectiveness of surveillance at shopping centres; moreover, the results of the few

studies that have been conducted are inconclusive. The present study therefore addresses this gap in the literature by examining the perceived effectiveness of informal and formal surveillance in reducing the incidence of vandalism, disturbance, and shoplifting at Nordic shopping centres.

Methodology

Sample and data collection

The population for the study consisted of the 893 shopping centres in Finland, Sweden, Norway, and Denmark (Nordic Council of Shopping Centres, 2009) Key features of each country and its shopping centres can be found in Table 1 (Nordic Council of Shopping Centres, 2009).

Table 1. Shopping centres in Nordic countries 2008 (Nordic Council of Shopping Centres, 2009)

	Denmark	Finland	Norway	Sweden
National population (million)	5.476	5.328	4.737	9.256
GDP (billion euro)	227 (2007)	185 (2006)	264 (2007)	311 (2006)
GDP (euro)/inhabitant	41529	31700	56064	33737
Total shopping centre GLA (million sq.m)	1.5	1.12	3.72	4.85
Total retail sales (billion euro)	29.2	34	34.5	61.3
Number of shopping centres	103	58	394	338
Retail sales (euro)/sq.m	4790	3750	3540	3290
Shopping centre GLA (sq.m)/inhabitant	0.26	0.21	0.79	0.53
Shopping centre specifications	Minimum 5000 sq.m (includes department stores)	Enclosed with minimum 5000 sq.m 10 stores and no store more than 50% of total GLA	Minimum 2500 sq.m and 5 stores	Minimum 3000 sq.m retail space

Data were collected through an Internet survey in 2009 in co-operation with the Finnish Council of Shopping Centres and the Nordic Council of Shopping Centres. E-mails from the managing directors of the two councils were sent to managers of shopping centres in Finland, Norway, Denmark, and Sweden asking them to participate in a web survey via a link in the e-mail messages. Two e-mail reminders were sent subsequently. A questionnaire (see below) was prepared in Finnish

(for use with respondents in Finland) and translated into English (for use in Denmark, Norway and Sweden).

A total of 100 responses were received: 3 from Denmark, 37 from Finland, 10 from Norway, and 50 from Sweden. The final sample of 100 respondents therefore represented approximately 11% of the 893 shopping centres in the four countries (see Table 1). The response rate and distribution of the sample was considered satisfactory for the purposes of this study.

Questionnaire

The six-page questionnaire was developed on the basis of a review of previous research in this area and several lengthy discussions with managers from shopping centres and retailing organisations. All items were measured on five-point Likert-type scales. The details of the items (and the Likert-type scales for each) are presented in the 'Results' section below.

A pilot test was conducted by asking several managers and professionals to complete the questionnaire to assess the wording of the questions. No unclear items were found. The content validity of the study was thus considered satisfactory.

Results

Security problems in shopping centres

The study first assessed three common types of security problems in Nordic shopping centres. Table 2 shows the respondents' perceptions of the incidence of vandalism, disturbance, and shoplifting in the recent past and in the present, and whether the respondents expected an increase in the future.

Table 2. Perceptions of incidence of vandalism, disturbance, and shoplifting (N=100)

	Has increased in recent years	Is currently a significant problem	Is expected to increase in the future
Incidence of vandalism	1.80	1.67	2.20
Incidence of disturbance	2.05	1.97	2.18
Incidence of shoplifting	2.47	2.54	2.68
<i>Average</i>	2.11	2.06	2.35

It is apparent from Table 2 that the respondents perceived that all three types of security problems (vandalism, disturbance, shoplifting) had increased slightly in recent years and that they were currently a significant problem. In particular, *shoplifting* had apparently increased more than the other two forms of problems in recent years, was currently the most significant problem, and was expected to be the most significant problem in future.

Investments in formal and informal surveillance

Table 3 shows the investments made by shopping centres in various types of formal and informal surveillance. The table also indicates how those investments varied—depending on location and size of shopping centres.

Table 3. Investments in formal and informal surveillance by location and size (N=100)

	City centre (N=45)	Out of town (N=55)	Small (N=58)	Large (N=41)	Total (N=100)
<i>Type of formal surveillance</i>					
Visible security personnel	3.09*	2.56*	2.53*	3.17*	2.80
Co-operation with authorities	2.39	2.45	2.32	2.56	2.42
Alarm systems	2.27	2.20	2.14	2.35	2.23
Surveillance cameras	2.11	1.59	1.65	2.07	1.83
<i>Average (formal surveillance)</i>	2.46	2.20	2.16	2.54	2.32
<i>Type of informal surveillance</i>					
Maintenance (e.g. cleaning)	3.00	2.87	2.95	2.90	2.93
Pleasant shopping environment	2.80	2.45	2.56	2.66	2.61
Good lighting of the premises	2.60	2.44	2.60	2.39	2.51
Security training of personnel	1.72	2.02	1.70*	2.15*	1.89
<i>Average (informal surveillance)</i>	2.53	2.44	2.45	2.52	2.48

The investments were measured from 1 (very little) to 5 (very much). ¹small=less than 5 million customer visits per year; large=more than 5 million customer visits per year. * Significant at 95% confidence interval (t-test).

It is apparent from Table 3 that investment in visible security guards was the most common type of formal surveillance in the shopping centres. Investment in maintenance was the most common form of informal surveillance.

The results in Table 3 also show that shopping centres in city locations invested more in visible security personnel than did those in out-of-town locations. Moreover, large shopping centres invested more in almost all types of formal and informal surveillance—especially with respect to the presence of visible security personnel and the training of security personnel.

Effects on satisfaction and success

The study then investigated whether there is link between investment in surveillance and: (i) respondents' perceptions of *satisfaction* (sense of security among stakeholders); and (ii) respondents' perceptions of *competitiveness* (overall financial success, profitability, and sales growth compared with competitors). For this purpose, the respondents were divided into two equal sized groups on the basis of their investment in various forms of formal and informal surveillance (see Table 3). The results are presented in Table 4.

Table 4. Investments in formal and informal surveillance and effect on satisfaction of stakeholders and success of shopping centres (N=100)

	Low formal security investments (N=53)	High formal security investments (N=47)	Low informal security investments (N=55)	High informal security investments (N=45)	Total
<i>Employee, tenant and consumer satisfaction</i>					
Consumers' feeling of security	2.98	3.15	2.96	3.18	3.06
Ease of finding new tenants	2.35*	2.84*	2.35*	2.86*	2.58
Employees' feeling of security	2.75*	3.17*	2.76*	3.18*	2.95
Satisfaction of the tenants	2.58*	3.09*	2.59*	3.09*	2.82
Working atmosphere	2.88*	3.30*	2.87*	3.34*	3.08
<i>Success compared to competitors</i>					
Overall success	2.46*	3.20*	2.58*	3.18*	2.86
Profitability	2.25*	2.90*	2.48	2.75	2.60
Sales growth	2.13*	2.81*	2.31	2.69	2.48

All items were measured from 1 (very low) to 5 (very high). Sales growth, overall financial success and profitability were asked relative to competitors. * Significant at 95% confidence interval (t-test).

With regard to *formal* surveillance, Table 4 shows that feelings of security among employees and tenants were both perceived to be higher in shopping centres with greater investments; these differences were both statistically significant. Consumers' feelings of security were also perceived to be higher in shopping centres with greater investments in formal surveillance, but this difference was not statistically significant. Table 4 also shows that shopping centres with greater investments in formal security were perceived to have higher sales growth, overall success, and profitability than their competitors. Taken overall, these results indicate that there was a strong association between

high investments in formal surveillance and both: (i) perceived satisfaction of stakeholders; and (ii) perceived success of the shopping centres.

With regard to *informal* surveillance, Table 4 also shows that greater investments were again associated with (statistically significant) higher perceived employee and tenant satisfaction. Consumers' feelings of security were also perceived to be higher in shopping centers with high investments in informal surveillance, but this difference was (again) not statistically significant. However, unlike investments in formal surveillance, it would seem that there was no definite association between investments in informal surveillance and success compared with competitors.

Perceived effectiveness in crime prevention

Table 5 shows the perceived effectiveness of different types of formal and informal surveillance in reducing the incidence of vandalism, disturbance, and shoplifting.

Table 5. Perceived effectiveness of formal and informal surveillance in reducing incidence of vandalism, disturbance, and shoplifting (N=100)

	Effectiveness in reducing		
	vandalism	disturbance	shoplifting
<i>Type of formal surveillance</i>			
Visible security personnel	3.43	3.60	3.59
Co-operation with authorities (e.g. police)	2.77	2.91	2.86
Surveillance cameras	2.60	2.51	3.31
Alarm systems	-	-	3.26
<i>Average (formal surveillance)</i>	<i>2.93</i>	<i>3.01</i>	<i>3.25</i>
<i>Type of informal surveillance</i>			
Employees' awareness	3.22	3.20	3.63
Well-lighted premises	3.16	3.09	3.15
Well-cleaned premises	3.08	2.95	2.57
Presence of other customers	2.86	2.73	2.81
Pleasant shopping environment	2.73	2.65	2.23
Conversations with people creating problems	2.66	2.59	2.46
Easily monitored premises	2.65	2.70	3.33
<i>Average (informal surveillance)</i>	<i>2.91</i>	<i>2.84</i>	<i>2.88</i>

The effectiveness was measured from 1 (very low) to 5 (very high).

With regard to reducing the incidence of *vandalism*, it is apparent from Table 5 that both formal and informal types of surveillance were perceived to be important (with informal surveillance being slightly less effective than formal surveillance in this regard). Visible security personnel and employees' awareness were perceived to be especially important in reducing the incidence of vandalism; moreover, well-lighted and cleaned premises were also perceived to be relatively important.

With regard to reducing the incidence of *disturbance*, both formal and informal surveillance were again perceived to be important. Visible security personnel was perceived to be the most effective type of surveillance. The awareness of personnel and well-lighted premises that are easily monitored were also perceived to be effective in reducing the incidence of disturbance.

With regard to reducing *shoplifting*, both formal and informal surveillance were perceived to be important. The two most important forms of surveillance were considered to be visible security personnel and employees' awareness. This finding suggests that, even though there have been significant technological advances and investments in state-of-the-art CCTV surveillance systems, managers continue to believe that these do not represent a substitute for visible security guards and awareness among employees as means for reducing shoplifting.

Overall, the results show that formal and informal forms of surveillance were both considered to be important for reducing the incidence of vandalism, disturbance, and shoplifting. It is apparent that the 'human factor' remains very important—with visible security guards and awareness of personnel being generally ranked among the more important means of reducing all three kinds of unwanted behaviour.

Discussion and conclusions

The findings of the study show that shopping-centre managers in the Nordic countries perceived that the incidence of vandalism, disturbances, and shoplifting had all increased in recent years and represented a significant problem now and in the future. Of these three types of untoward behaviour, shoplifting was considered to be the most significant problem.

The study also shows that investment in formal surveillance had a strong association with both the satisfaction of stakeholders and the success of shopping centres. However, there was no significant association between investment in informal surveillance and success compared with competitors.

Shopping centres in city locations invested more heavily in visible security personnel than those in out-of-town locations. In addition, large shopping centres invested more heavily in most types of formal and informal surveillance than did smaller shopping centres.

Formal surveillance was perceived to be effective in reducing all three types of crime. In particular, formal surveillance with security guards was perceived to be very effective in reducing shoplifting at Nordic shopping centres. This result supports the findings of previous research (Pretious et al. 1995; Overstreet & Clodfelter 1995).

Informal surveillance was also perceived to be effective in reducing crime, albeit slightly less effective than formal surveillance from the managers' perspective. The awareness of personnel and having premises that are easily monitored were considered to be the most effective methods of informal surveillance in reducing crime at shopping centres. The respondents in the present study felt that informal surveillance was more effective against disturbance and vandalism than shoplifting.

The results of the study indicate the increasing emphasis being placed on the installation of state-of-the-art security hardware (such as sophisticated CCTV surveillance systems) and increased numbers of security personnel in shopping centres. However, although such investment in formal surveillance might be necessary to improve the safety of customers, there is a risk that these initiatives might also provoke some anxiety about security issues among customers. Uniformed guard patrols walking around shopping centres might cause consternation among some consumers and ultimately make them feel less comfortable. Managers should be aware that formal surveillance should be conducted with discretion (Coleman 2006).

This study has focused only on surveillance and its effectiveness; however, it should be noted that there are several other aspects of CPTED—such as maintenance and access control—that can also influence the incidence of crime and the fear of crime. Future studies could examine some of these other aspects of CPTED in the context of shopping centres. It would also be fruitful to conduct comparative studies in other national settings in which the retail structure and business culture is different from that of Nordic countries.

Finally, conceptual and qualitative empirical studies are needed to obtain a clearer understanding of the effectiveness of surveillance in shopping centres. In particular, there is a need to create a more comprehensive framework that takes into account contextual factors and the structural characteristics of shopping centres. In-depth qualitative studies could reveal issues that would enable more thorough operationalisation of the concepts associated with surveillance and security in the context of shopping centres.

References

- Barclay, P., Buchley, J., Brantingham, P. J., Brantingham, P. L. & Whinn-Yates, T. (1996) Preventing auto theft in suburban Vancouver commuter lots: effects of a bike patrol. In Clarke, R.V. (ed.) *Preventing Mass Transit Crime. Crime Prevention Studies*. Criminal Justice Press, Monsey, N.Y., Vol. 6.

- Beavon, D. J. K., Brantingham, P. L. & Brantingham, P. J. (1994) The influence of street networks on the patterning of property offences. In Clarke, R. V. (ed.) *Crime prevention studies*. Criminal Justice Press, New York, Vol. 2.
- Beyard, M. D. & O'Mara, P. (2006) *Shopping Center Development Handbook*. 3rd ed. Urban Land Institute, Washington D.C.
- Booth, A. (1981) The built environment as a crime deterrent. A re-examination of defensible space. *Criminology*, Vol. 18 (4), 557-570.
- Clarke, R. V. (1992) *Situational crime prevention: Successful case studies*. Harrow and Heston, Albany, N.Y.
- Coleman, P. (2006) *Shopping Environments: Evolution, Planning and Design*. Architectural Press, Elsevier, Oxford.
- Cowper, R.J. (1992) Shopping centre management for the 'nineties'. *Property Management*, Vol. 10 (4), 329-337.
- Cozens, P. (2006) Editorial. *Property Management*, Vol. 24 (1).
- Cozens, P. M., Hillier, D. & Prescott, G. (2001) Crime and the design of residential property. Exploring the theoretical background. *Property Management*, Vol. 19 (2), paper 1 of 2.
- Cozens, P., Saville, G. & Hillier, D. (2005) Crime prevention through environmental design (CPTED): A review and modern bibliography. *Journal of Property Management*, Vol. 23 (5), 328-356.
- Crowe, T. (2000) *Crime prevention through environmental design: Applications of architectural design and space management concepts*. 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Felson, M. (1998) *Crime and everyday life*. 2nd ed., Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.
- Fernando, J. (1995) Safety management in modern shopping centers. *Professional Safety*, Vol. 40 (1).
- Finnish Council of Shopping Centers
- Gips, M. (1996) Shopping for security. *Security Management*. 12.
- Hannan, T.H. (1982) Bank robberies and bank security precautions. *Journal of Legal Studies*, Vol. 11 (1), 83-92.
- Harris, C., Jones, P., Hillier, D. & Turner, D. (1998) CCTV surveillance systems in town and city centre management. *Property Management*, Vol. 16 (3), 160-165.
- Hillier, B. & Shu, S. (2000) *Do burglars understand defensible space?* Space Syntax web site available at: www.bartlett.ucl.ac.uk/spacesyntax/housing/BillCrimePaper/BillCrimePaper.html.

- Hunter, G. (2006) The role of anticipated emotion, desire, and intention in the relationship between image and shopping center visits. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 (10), 709-721.
- Jeffery, C. R. (1971), *Crime Prevention Through Environmental Design*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Jeffery, C. R. (1999) *CPTED: Past, present and future*. Position Paper prepared for the International CPTED Association at the 4th International CPTED Association Conference, Mississauga Ontario, Canada, 20–22 September.
- Laycock, G. & Austin, C. (1992) Crime prevention in parking facilities. *Security Journal*, Vol. 3 (3), 154-160.
- Lee, R., Hollinger, C. & Dabney, D. (1999) The relationship between crime and private security at US shopping centers. *American Journal of Criminal Justice*, Vol. 23 (2), 157-177.
- Moffat, R. (1983) Crime prevention through environmental design – a management perspective. *Canadian Journal of Criminology*, Vol. 25 (4), 9-31.
- National Community Development & Crime Prevention Institute (2009) <http://www.cpted-watch.com/Malls.html>
- Newman, O. (1973) *Defensible space. People and design in the violent city*. Architectural Press, London.
- Nordic Council of Shopping Centers (2009) <http://www.ncsc.se/>
- Ooi, J. & Sim, L-L. (2007) The magnetism of suburban shopping centers: Do size and Cineplex matter? *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 25 (2), 111-135.
- Overstreet, J. & Clodfelter, R. (1995) Safety and Security Concerns of Shopping Center Consumers and the Effect of These Concerns on Shopping Behavior. *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 2.
- Poyner, B. (1988) Video cameras and bus vandalism. *Journal of Security Administration*, Vol. 11 (2), 44-51.
- Poyner, B. (1991) Situational crime prevention in two parking facilities. *Security Journal*, Vol. 2 (1), 96-101.
- Poyner, B. (1994) Lessons from Lisson Green: An evaluation of walkway demolition on a British housing estate. In Clarke, R.V. (ed.) *Crime Prevention Studies*. Criminal Justice Press, Monsey, NY, Vol. 3.
- Pretious, M., Stewart, R. & Logan, D. (1995) Retail security: a survey of methods and management in Dundee. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23 (9), 28-35.

- Reynald, D. M. & Elffers, H. (2009) The future of Newman's defensible space theory. *European Journal of Criminology*, Vol. 6 (1), 25-46.
- Sorensen, D. (2003) *The nature and prevention of residential burglary: A review of the international literature with an eye towards prevention in Denmark*. Available at: www.jur.ku.dk/medarbejdere/davesorensen/Publikationer/Nature.pdf (accessed 19 July 2004).
- Taylor, R. B. & Harrell, A. V. (1996) *Physical environment and crime*. National Institute of Justice, US Department of Justice, Washington, DC.
- Tilley, N. (1993) Understanding Car Parks, Crime and CCTV: Evaluation Lessons from Safer Cities. *Crime Prevention Unit Series*. HMSO, London, Paper 42.
- Webb, B. & Laycock, G. (1992) Reducing Crime on the London Underground: An Evaluation of Three Pilot Projects. *Crime Prevention Unit Series*. HMSO, London, Paper 30.

Pietarilaiskuluttajien näkemyksiä kaupan turvallisuudesta

Päivi Karhunen, tutkimuspäällikkö, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, CEMAT

Riitta Kosonen, johtaja, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, CEMAT

Abstrakti

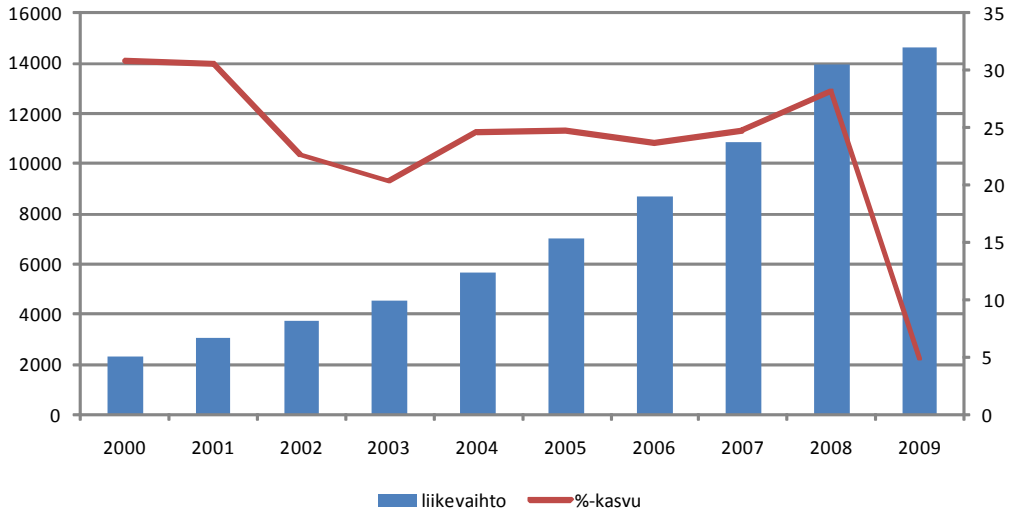
Tässä artikkelissa kuvataan osana Kaupallisten keskusten turvallisuus -hanketta Pietarissa tehdyn kuluttajakyselyn keskeiset tulokset. Kysely toteutettiin hypermarketeissa, rautakaupoissa ja kauppakeskuksissa ja siihen vastasi 600 kuluttajaa. Tulosten mukaan turvallisuus on tärkein asiointipaikan valintaan vaikuttava yksittäinen tekijä. Tärkeimmät turvallisuudentunnetta lisäävät yksittäiset tekijät ovat liikkeen hyvä valaistus, vartijoiden näkyvä läsnäolo ja hätäuloskäyntien näkyvä merkitseminen. Suomalaisia tuotteita ja liikkeitä pidetään turvallisina ja laadukkaina. Suomalais-tuotteista korkealaatuisina pidetään yhtäältä tuotteita, joilla oli vahva rooli jo Suomen viennissä Neuvostoliittoon, kuten meijerituotteita, vaatteita ja jalkineita, ja toisaalta ostosmatkoilla Suomesta hankittavia tuotteita, kuten pesu- ja puhdistusaineita, astioita ja pinnoitemateriaaleja. Pietarilaiset toivoisivat suomalaisliikkeiden valikoimilta enemmän suomalaisia tuotteita ja näkisivät mielellään kaupungissaan enemmän suomalaisia liikkeitä.

Avainsanat: Pietari, kuluttajat, turvallisuus, tuotemielikuvat

Tutkimuksen konteksti: Vähittäiskaupan kehitys Pietarissa suomalaisnäkökulmasta

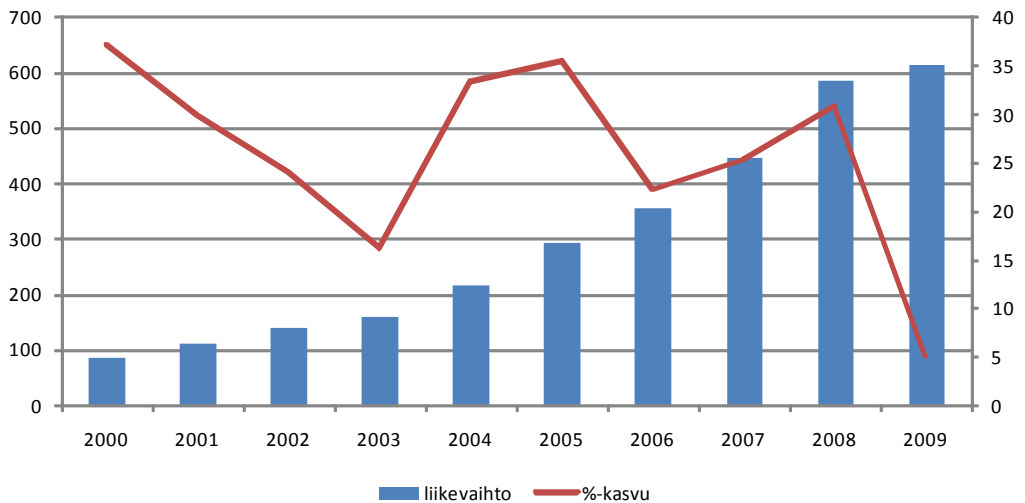
Vähittäiskauppa kasvoi Venäjällä kaksinumeroisin luvuin 2000-luvulla aina loppuvuodesta 2008 Venäjälle levinneeseen globaaliin talouskriisiin asti (kuvio 1). Venäjän talous kasvoi vuosina 2000-2008 keskimäärin 7% vuosivauhtia (CEMAT Venäjän Talousnäköymät 1/2010) ja talouskasvun myötä kohonnut palkkataso lisäsi kuluttajien ostovoimaa ja tätä kautta vähittäiskaupan kysyntää.

Kuten kuviosta 1 nähdään, Venäjän vähittäiskaupan liikevaihto yli kuusinkertaistui vuosien 2000 ja 2009 välisenä aikana. Vuoden 2009 vähittäiskaupan liikevaihto oli 14,6 miljardia ruplaa, eli noin 360 miljoonaa euroa. Globaalin talouskriisin vaikutukset Venäjän vähittäiskauppaan osoittautuivat myös pelättyä pienemmiksi. Alkuvuoden 2009 notkahduksesta huolimatta koko vuoden 2009 vähittäiskaupan liikevaihdon kasvu pysyi plussan puolella (CEMAT Venäjän Talousnäköymät 1/2010). Kriisin vaikutukset näkyivät ennen kaikkea kestokulutushyödykkeiden kysynnän laskuna, kuten autokaupan romahduksena, ja elintarvikemyynnin rakenteen painottumisena halvempiin tuotteisiin.



Kuvio 1: Venäjän vähittäiskaupan liikevaihto (miljoonaa ruplaa) ja kasvu (%), 2000-2009 (Venäjän tilastokomitea Rosstat)

Pietari on Venäjällä kolmanneksi suurin alueellinen vähittäiskaupan markkina heti Moskovan ja sitä ympäröivän Moskovan alueen jälkeen (Wrang & Makolkin 2009). Vuonna 2009 vähittäiskaupan liikevaihdon arvo oli 615 miljoonaa ruplaa, eli noin 15 miljoonaa euroa (kuvio 2).



Kuvio 2: Pietarin vähittäiskaupan liikevaihto (miljoonaa ruplaa) ja kasvu (%), 2000-2009 (Venäjän tilastokomitea Rosstat)

Pietarin vähittäiskaupan kehitys on pääpiirteissään noudatellut koko Venäjän vähittäiskaupan kehitystä, joskin vuosittaisissa kasvuluvuissa on ollut enemmän heilahtelua (kuvio 2). Kehitys selittyy osittain sillä, että vähittäiskaupan ketjuuntuminen on Pietarissa ollut voimakkaampaa kuin Venäjällä keskimäärin (Wrang & Makolkin 2009). Ketjujen tekemät investoinnit ovat kasvattaneet koko toimialan liikevaihtoa, ja vastaavasti markkinoiden saturoituessa 2000-luvun loppua kohti kasvu on hidastunut.

Vähittäiskaupan rakennemuutos: torikaupasta hypermarketteihin

Vähittäiskauppa on yksi toimialoista, joka on Venäjällä ollut voimakkaassa murroksessa Neuvostoliiton hajoamista seuranneina kahtena vuosikymmenenä. Kehitys on ollut nopeaa etenkin suurissa kaupungeissa, kuten Pietarissa. Neuvostoliiton taloudessa vähittäiskauppa oli osa keskusjohdoista suunnitelmataloutta, ja valtion kauppojen valikoimia leimasi kulutustavaroiden niukkuus. Länsimaisia tuotteita oli käytännössä saatavilla ainoastaan neuvostoeliitille ja ulkomaisille matkailijoille tarkoitetuissa valuuttakaupoissa ja mustan pörssin katukaupassa. Poikkeuksen tekivät suomalaisuotteet, kuten elintarvikkeet, vaatteet ja jalkineet, joita Suomi vei Neuvostoliittoon kahdenvälisen clearing-sopimusten puitteissa 1970- ja 1980-luvuilla.

Neuvostoliiton vähitellen vapauttaessa yksityistä yritystoimintaa 1980-luvun viimeisinä vuosina valtionkauppojen rinnalle alkoi syntyä yksityistä yritystoimintaa. Myös ulkomaisille yrityksille tuli mahdolliseksi perustaa yhteisyrityksiä neuvostoliittolaisten valtionyritysten kanssa, Tähän mahdollisuuteen tarttui mm. suomalainen Stockmann, joka perusti ensimmäisen myymälänsä itänaapurin Kalinka-Stockmann -yhteisyrityksen kautta.

Neuvostoliiton hajottua vuonna 1991 Venäjälle alkoi tulla länsimaisia kulutushyödykkeitä ja ensimmäiset kokonaan länsiomisteiset vähittäiskaupan yritykset, joukossa suomalaiset Peter Spar, Super-Siwa ja muutamat vaatekaupan erikoisliikkeet, avasivat ovensa Pietarissa. Ulkomaiset yrittäjät näkivät markkinaraon etenkin luksussegmentillä, jota edustivat Venäjän hämäräperäisessä yksityistämisprosessissa vaurastuneet ”uusrikkaat”. Valtaosa kulutustavaroista myytiin 1990-luvun Venäjällä toreilla ja niiden rinnalle nousseissa kioskeissa. Neuvostoliiton hajoaminen avasi ovet myös yksityishenkilöiden harjoittamalle kulutustavaroiden tuonnille ja kaupalle. Luoteis-Venäjältä sukuloitiin Suomeen, Etelä-Venäjältä Turkkiin ja Kaukoidästä Kiinaan ostoksille ja tavara myytiin kotimaassa eteenpäin. ”Ammattisukkuloinnin” ohella yleistyi myös tavallinen matkailu Suomeen ja osana matkaohjelmaa tehdyt ostoskäynnit.

Siirtymäkauden toimintaympäristöä suomalaisten vähittäiskauppioiden näkökulmasta leimasivat mielivaltaisen verotus, harmaa kilpailu ja siirtyminen ruplahinnoitteluun vuonna 1995, jotka kaikki

söivät tuontitavaroihin keskittyneen toimintakonseptin kannattavuutta. Tämän seurauksena Pietarin katukuvasta hävisivät parin vuoden kokeilun jälkeen mm. suomalaiset vaatetusliikkeet, kuten Pukevan toimintaa Venäjällä jatkaneen Rafael Tradingin myymälät. (Karhunen ym. 2008) Kova kolaus monelle oli vuoden 1998 talouskriisi ja siitä seurannut ruplan devalvaatio, joka söi yhdessä yössä yli kolmanneksen venäläiskuluttajan ostovoimasta (Komulainen & Taro 1999). Kriisiin kilpistyivät mm. suomalaisten huonekalukauppiaitten Askon ja Iskun suunnitelmat sisustustavaratalojen avaamisesta Venäjälle. Tavaratalo- ja ruokakaupassa Stockmann ja SuperSiwa sen sijaan pysyivät Venäjällä kriisin tuomista haasteista huolimatta. (Karhunen ym. 2008)

Venäjän talous alkoi kuitenkin nopeasti toipua kriisistä. Heikentynyt rupla vahvisti paikallisten valmistajien kilpailukykyä esimerkiksi elintarviketeollisuudessa ja venäläisbrändejä alkoi enenevässä määrin ilmaantua kauppojen hyllylle. Talouskasvun myötä vähittäiskauppa alkoi siirtyä toreilta ja kioskeista marketteihin ja kauppakeskuksiin, joita alkoi etenkin suuriin metropoleihin Moskovaan ja Pietariin nousta ripeää tahtia. Nämä tavoittelivat asiakkaikseen vahvistuvaa keskiluokkaa. Venäläisten parantuneen ostovoiman ansiosta ostosmatkailu Suomeen kuitenkin jatkui. Sitä ylläpiti osaltaan piratismi yleisyys Venäjällä. On arvioitu, että Venäjällä myytävistä ääni- ja videotallenteista 70-80%, merkivaatteista 30-40%, ja lääkkeistä ja kosmetiikasta 10-15% on väärennöksiä (Barsukova & Kotelnikova 2008). Vaikka vastaavaa tuotetta olisikin kotimaan kaupoissa jo saatavilla, moni venäläinen edelleen ostaa sen mieluummin Suomesta ollakseen varma tuotteen aitoudesta.

2000-luvun kasvun vuosina Venäjän vähittäiskauppa alkoi myös keskittyä venäläisten ja maahan etabloituneiden ulkomaalaisten vähittäiskaupan ketjujen laajentaessa toimintaansa. Tästä huolimatta Venäjällä on edelleen vain 0,6 hypermarkettia ja 20 supermarkettia miljoonaa asukasta kohden, kun Suomessa vastaavat suhdeluvut vuonna 2005 olivat 22 ja 190 (Wrang & Makolkin 2009). Päivittäistavarakauppaa hallitsevat tällä hetkellä lähinnä venäläisomisteiset ketjut Pyaterochka, Perekryostok ja Karusel –ketjuja pyörittävän X5 Retail Groupin johdolla (Wrang & Makolkin 2009). Ulkomaisista päivittäistavarakauppiaista suurimpia ovat saksalainen Metro Group ja ranskalainen Auchan Group (PMR Research, 2008). Suomalaisista Venäjän päivittäistavarakauppaan on 2000-luvulla mukaan lähtenyt S-ryhmän Prisma. Erikoistavarakaupassa Venäjän markkinoille ovat etabloituneet useat kansainväliset toimijat. Pietarissa ja muissa metropoleissa ovat läsnä esimerkiksi useimmat suuret eurooppalaiset vaatekaupan ketjut, poikkeuksena ruotsalainen H&M, joka ei huosta huolimatta ole vielä laajentanut Venäjälle. Stockmann on vahvistanut 2000-luvulla jalansijaansa Venäjän vaatemarkkinoilla Seppälä- ja Lindex-myyvälöillään. Rautakaupassa Venäjän markkinoilla toimii lähes 50 ketjua, joista kymmenkunta on ulkomaisia. Johtavien toimijoiden joukossa on sekä kansainvälisiä brändejä, kuten saksalainen OBI, brittiläinen Kingfisher (Castorama-ketju), että venäläisiä ketjuja (Starik Hottabych ja Parket Hall). Alueellisista toimijoista vahvoja

ovat mm. pietarilaiset Maxidom ja Metrika. (Siegfried Rohn Verlag, 2008) Suomalainen Rautakesko aloitti Venäjän valloituksensa Pietarista vuonna 2006 ja sillä on tällä hetkellä 12 K-rauta – myymälää Venäjällä.

Vähittäiskaupan kehittymisen myötä venäläiskuluttajien ostoskäyttäytyminen on lähentynyt länsimaista. 2000-luvun polarisoituneesta markkinasta, jossa yhdessä päässä on torikauppa ja toisessa kalliit luksusputiikit, on tultu kohti keskitetä. Venäläisperheelle ei ole enää vieras ajatus keskittää hankintojaan hypermarkettiin. Kehitykseen lienee omalta osaltaan vaikuttanut lisääntynyt matkailu, ja Pietarin osalta etenkin ostosmatkailu Suomeen. Suomalaiset vähittäiskaupan konseptit ja ketjut ovat tulleet tutuiksi pietarilaiskuluttajille. Vuosikymmeniä Venäjälle vietyjen suomalaistuotteiden rinnalle on tullut uusia tuttavuuksia, kun suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat käynnistäneet paikallista tuotantoa.

Vähittäiskaupan ja kuluttajakäyttäytymisen voimakkaasta kehitymisestä huolimatta Venäjä on kuitenkin monessa mielessä omanlaisensa markkina, johon länsimaiset liiketoimintakonseptit eivät usein istu ilman sopeuttamista paikalliseen ympäristöön (ks. esim. Karhunen ym. 2008; JärviKuona ym. 2010). Suomalaisen vähittäiskaupan yritysten toimintaa Venäjällä on tutkittu lähinnä yrityksen omasta näkökulmasta, mutta siitä, miten venäläiset kuluttajat näkevät suomalaiset tuotteet ja suomalaisten vähittäiskaupan konseptien toimivuuden Venäjällä, on vähän tietoa. Sama koskee turvallisuutta kuluttajan näkökulmasta: liiketoiminnan turvallisuutta Venäjällä on Suomessa tutkittu ja tutkitaan parhaillaan, mutta siitä, miten venäläinen kuluttaja näkee turvallisuuden merkityksen ja turvallisuuden vaikuttavat tekijät asioidessaan vähittäiskaupassa, ei juuri ole tietoa. Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena oli täydentää olemassa olevaa tutkimusta tältä osin. Tutkimuksen empiiriseksi kohteeksi valikoitui Pietari, joka on luonnollinen astinlauta suomalaisille vähittäiskaupan yrityksille niiden Venäjän valloituksessa.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutuksesta vastasi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT. Kyselyinstrumentti suunniteltiin yhteistyössä Kaupan turvallisuus –hankkeen toteuttajakonsortion kanssa ja käännettiin venäjäksi. Kyselylomake sisälsi pääasiassa 5-portaisia vastaajan mielipidettä tai asennetta mittaavia kysymyksiä koskien ostospaikan valintaa ja turvallisuuden merkitystä asioinnissa. Lisäksi mukana oli yksi suljettu ja kaksi avointa kysymystä koskien vastaajien näkemyksiä suomalaisista liikkeistä, tuotteista ja niiden turvallisuudesta.

Kyselyn käytännön toteutus hankittiin venäläiseltä Institute for Comparative Social Research (CESSI) –tutkimuslaitokselta, joka on erikoistunut mielipide- ja kuluttajatutkimuksiin. Kysely to-

teutettiin henkilökohtaisena haastatteluna, jossa tutkimushaastatteli ja pyysi vastaajia täyttämään painetun kysymyslomakkeen ja kontrolloi, että lomakkeen kaikki kohdat tulevat täytettyä.

Kaupalliset keskuksat kyselyn toteutusta varten valittiin silmällä pitäen hankekonsortion ja sen sidosryhmien intressejä. Tutkimuksen kokonaisotokseksi määriteltiin 600 vastaajaa, jotka jaettiin kolmeen yhtä suureen alaotokseen (hypermarketit, rautakaupat ja ostoskeskukset). Jokaisessa ryhmässä 150 vastaajaa edusti ”suomalaista” kaupallista keskusta (suomalaisomisteinen hypermarket, suomalaisomisteinen rautakauppa ja ostoskeskus, jossa on suomalaisia liikkeitä) ja 50 vastaajaa kontrolliryhmää (venäläisomisteinen hypermarket/rautakauppa, ostoskeskus, jossa ei ole suomalaisia liikkeitä). Suomalaisomisteista hypermarkettia edusti Prisma ja rautakauppaa K-Rauta. Ostoskeskuksia, joissa on suomalaisia liikkeitä, edustivat ostoskeskukset, joissa on Seppälän tai Lindexin myymälä.

Kysely toteutettiin huhti-toukokuussa 2010, minkä jälkeen CESSI koodasi vastaukset Excel-muotoon. Avointen kysymysten vastaukset ryhmiteltiin temaattisesti ja jokaiselle ryhmälle luotiin oma vastauskoodi. Jatkoanalyysiä varten kysymykset käännettiin englanniksi ja koodattu aineisto siirrettiin SAS-tilasto-ohjelmaan. Tulosten alustava analyysi osoitti, että hypermarket-alaotoksen venäläisen kontrolliryhmän (50 vastaajaa) vastaukset olivat hyvin vahvasti painottuneet asteikon yläpäähän. Muissa ryhmissä oli huomattavasti enemmän hajontaa. Kun mahdollisen koodausvirheen olemassaolo oli poissuljettu, ao. vastaajat päätettiin jättää pois lopullisesta otoksesta. Näin ollen tässä artikkelissa raportoitava aineisto käsittää 550 vastaajaa. Kyselyn vastaajat jakautuivat taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, koulutustaso) osalta seuraavasti.

Taulukko 1: Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli	N	%	Ikä	N	%**	Koulutustaso	N	%**
Mies	223	41	18-29	211	38	Keskiasteen yleissivistävä koulutus	31	6
Nainen	327	59	30-40	185	34	Keskiasteen ammatillinen koulutus	209	38
			41-50	153	28	Korkeakoulun välitutkinto*	76	14
						Korkeakoulututkinto	229	42
Yhteensä	550	100		549	100		545	100

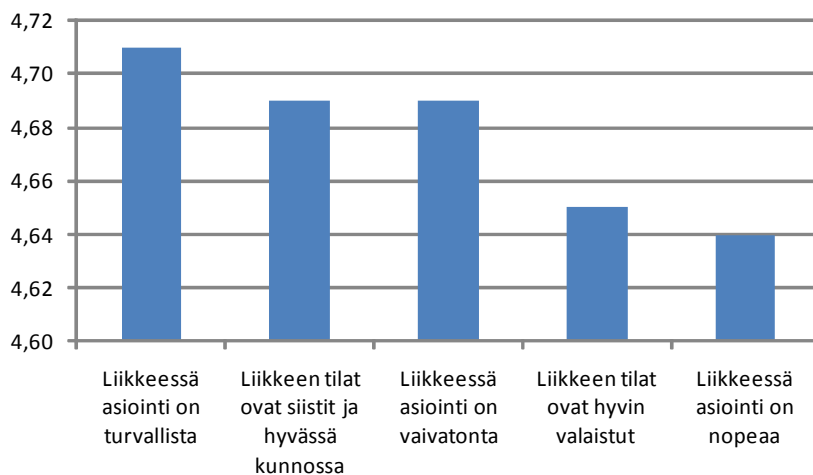
*annetaan kahden vuoden korkeakouluopintojen jälkeen, mikäli opiskelija ei jatka opintojaan varsinaista korkeakoulututkintoa kohti, **kysymykseen vastanneista

Kuten taulukosta 1 voidaan todeta, kyselyyn vastanneista noin 60 % prosenttia oli naisia. Iän mukaan suurin vastaajaryhmä, lähes 40 % vastaajista, oli 18-29 –vuotiaita. Valtaosalla vastaajista

oli joko korkeakoulututkinto tai keskiasteen ammatillinen koulutus. Kysyttäessä asiointitiheyttä, vastaajista noin kolme neljänestä jakaantui melko tasaisesti ryhmiin kerran viikossa, useita kertoja kuukaudessa tai kerran kuukaudessa. Päivittäin tai harvemmin kuin kerran kuussa liikkeessä asioi harva vastaaja. Vastaajista lähes 60 % oli tullut liikkeeseen omalla autolla. Julkista liikennettä käytti neljännes vastaajista ja jalkaisin oli tullut 17 % vastaajista.

Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuslomakkeen ensimmäinen kysymys vastaajan taustatietojen jälkeen käsitteli ostospaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Vastaajien valittavina oli yhteensä 18 tekijää. Kuviossa 1 on esitetty vastausten keskiarvot (asteikolla 1 = ei lainkaan tärkeää – 5 = erittäin tärkeää) viiden tärkeimmän tekijän osalta.



Kuvio 3: Ostospaikan valintaan vaikuttavat tekijät, vastausten keskiarvo (N=550)

Vastausten jakauman perusteella voidaan todeta, että ostospaikan valintaan vaikuttavat eniten turvallisuus, tilojen siisteys ja valaistus sekä asiointiprosessin sujuvuus. Ostospaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä puolestaan vähiten tärkeinä pidettiin hiljaista taustamusiikkia, helppoa saavutettavuutta julkisilla kulkuvälineillä ja korkealaatuista sisustusta. Vastaajista noin 60% oli tullut liikkeeseen omalla autolla, mistä johtuen vastauksissa korostuivat pysäköintiin liittyvät tekijät julkisella liikenteellä saavutettavuutta enemmän. Kysyttäessä erikseen ostospaikan valintaan negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, niistä nousivat esiin valikoimassa olevat huonolaatuiset tuotteet ja kapea tuo-

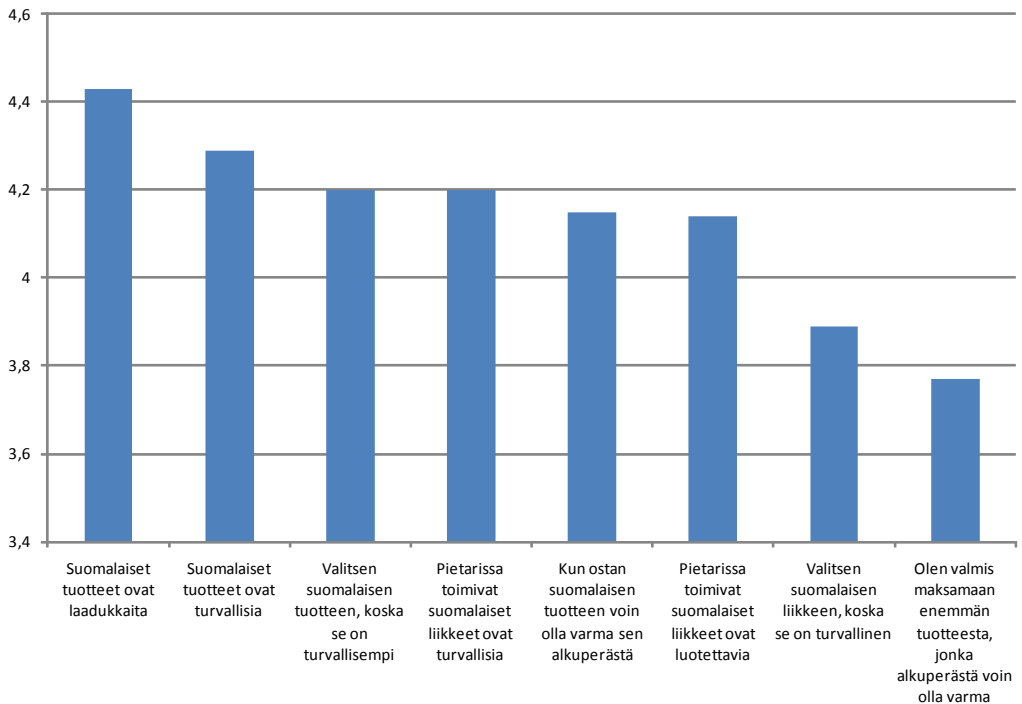
tevalikoima. Korkea hintataso tai heikkolaatuinen palvelut eivät puolestaan olleet yhtä merkittäviä asiointia tietyssä liikkeessä estäviä tekijöitä.

Taulukko 2: Tärkeimmät asioinnin turvallisuutta lisäävät tekijät, vastausten keskiarvo (N=550)

	Tekijä	Keskiarvo
1	Liikkeessä on hyvä valaistus	4,52
2	Hätäuloskäynnit on merkitty selkeästi	4,48
3	Vartijoiden läsnäolo on näkyvää	4,48
4	Liikkeen ympäristö on hyvin valaistu	4,43
5	Liikkeen lähistöllä ei ole päihtyneitä henkilöitä	4,39
6	Vartijat ovat pukeutuneet työasuun	4,38
7	Liikkeeseen johtavat tiet ovat hyvässä kunnossa	4,38
8	Liikkeen saniteettitilat ovat siistit	4,37
9	Liikkeessä ei ole esiintynyt varkauksia	4,37
10	Pysäköintialueella on näkyvä vartiointi	4,36

Kyselylomakkeen toisessa osiossa paneuduttiin tarkemmin asioinnin turvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi vartiointi, turvallisuusvälineet ja tuoteturvallisuus sekä ihmismäärät ja yleinen järjestys. Yksittäisiä väittämiä oli yhteensä 69. Taulukossa 2 on esitetty keskiarvot (asteikolla 1=täysin eri mieltä – 5=täysin eri mieltä) kymmenen tärkeimmän yksittäisen väittämän osalta.

Kuten ostospaikan valintaan vaikuttavien tekijöiden kohdalla, myös tässä kysymyksessä korostuu valaistuksen ja siisteyden merkitys turvallisuutta lisäävänä tekijänä. Myös vartijoiden näkyvää läsnäoloa pidetään tärkeänä turvallisuudentunteen kannalta. Vartijoita koskevien väittämien keskiarvoista voidaan lisäksi päätellä, että venäläinen kuluttaja kokee olonsa turvalliseksi, kun vartija on pukeutunut univormuun ja on sukupuoleltaan mies. Turvalaitteilla, kuten turvakameroilla ei ole yhtä suurta vaikutusta turvallisuudentunteeseen. Pietarin luonnetta väkirikkaana metropolina kuvastaa se, että väkijoukkoihin liittyvät tekijät, kuten tungos, kaupoissa oleskelevat nuorisojoukot ja kerjäläiset kaupan lähistöllä, eivät vähennä turvallisuuden tunnetta kovinkaan paljon. Poikkeuksen tästä muodostavat liikkeen lähistöllä oleskelevat alkoholin tai huumausaineiden vaikutuksen alaiset henkilöt (ks. taulukko 2). Asiakaspalvelun laatu sen sijaan on melko merkittävä turvallisuuden tunnetta lisäävä tekijä.



Kuvio 4: Vastaajien näkemykset suomalaisten tuotteiden ja liikkeiden turvallisuudesta, vastausten keskiarvo (N=550)

Lomakkeen lopuksi vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa suomalaisia liikkeitä, tuotteita ja niiden turvallisuutta koskeviin väittämiin. Kuviossa 2 on esitetty vastausten keskiarvot (asteikolla 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä).

Kuten kuviosta voidaan havaita, vastaajat pitävät keskimäärin suomalaisia tuotteita laadukkaina ja turvallisinä. Tuotteen turvallisuus ei kuitenkaan ole niin merkittävä tekijä, että se aina johtaisi kyseisen tuotteen valitsemiseen. Tulokset ovat samansuuntaiset Pietarissa toimivien suomalaisten liikkeiden osalta. Niitä pidetään turvallisinä ja luotettavina, mutta mielikuva liikkeen turvallisuudesta ei kuitenkaan aina johda suomalaisen liikkeen valintaan. Suomalaisten tuotteiden etuna on myös se, että kuluttaja voi olla varma niiden alkuperästä. Tästä ei kuitenkaan olla valmiita maksamaan ylimääräistä.

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin nimeämään suomalaistuotteita, joita he pitävät erityisen laadukkaina sekä kommentoimaan yleisesti suomalaistuotteita ja Pietarissa toimivia suomalaisia liikkeitä. Eniten mainintoja saivat elintarvikkeet, joista erityisesti mainittiin suomalainen juusto (77 mainintaa) ja muut meijerituotteet (151 mainintaa). Myös suomalaista kahvia pidettiin laadukkaana

(80 mainintaa). Yli 20 mainintaa saivat lisäksi suomalainen liha, kala- ja äyriäistuotteet ja makkarat. Muista tuoteryhmistä esille nousivat kodintarvikkeet (erityisesti astiat ja puhdistusaineet), vaatteet ja jalkineet sekä rakennusmateriaalit.

Pietarissa sijaitsevia suomalaisia liikkeitä koskevat yleisimmät kommentit voidaan vetää yhteen seuraavasti:

- Suomalaisliikkeiden tuotteet ovat korkealaatuisia, mutta valikoimiin kaivattaisiin lisää suomalaisia tuotteita
- Suomalaisliikkeiden tuotteita pidetään laadukkaina ja turvallisina, mutta tuotteiden laatuun ja alkuperään toivottaisiin kiinnitettävän vielä enemmän huomiota
- Suomalaisliikkeissä on hyvä palvelu ja niissä on mukava asioida, mutta hintataso on korkea
- Suomalaisliikkeiltä toivottaisiin enemmän alennus- ja myyninedistämiskampanjoita
- Pietariin kaivattaisiin enemmän suomalaisia liikkeitä

Kommenttien pohjalta voidaan todeta, että sekä suomalaisilla tuotteilla että suomalaisilla liikkeillä on pietarilaisten kuluttajien keskuudessa hyvä maine laadukkaina ja turvallisina.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä artikkelissa esiteltiin osana Kaupallisten keskusten turvallisuus –hanketta Pietarissa toteutetun kuluttajakyselyn keskeiset tulokset. Kyselyyn osallistui 600 pietarilaista kuluttajaa. Lisäksi kuvattiin Venäjän vähittäiskauppasektorin kehitystä 1990-luvun alusta nykypäivään erityisesti suomalaisten vähittäiskaupan toimijoiden näkökulmasta. Pietari on ollut luonnollinen astinlauta Venäjän markkinoille monelle suomalaiselle vähittäiskaupan toimijalle. Venäjän vähittäiskaupan konkareiden, kuten Stockmannin, rinnalle on 2000-luvulla tullut uusia toimijoita, kuten Keskon K-rauta ja S-ryhmän Prisma. Suurten suomalaistoimijoiden kiinnostusta on lisännyt sekä kysynnän kasvu väestön myönteisen tulokehityksen ansiosta, että vähittäiskauppasektorin rakenteen ja kuluttajien ostokäyttäytymisen lähentyminen länsimaista. 1990-luvun torikaupasta on siirrytty kohti kauppakeskuksia ja hypermarketteja, ja ala on alkanut keskittyä venäläisten kauppaketjujen vahvistuessa ja länsimaisten toimijoiden etabloituessa Venäjän vähittäiskaupamarkkinoille. Venäjän talouteen lokakuussa 2008 iskenyt globaali talouskriisi vaikutti negatiivisesti myös vähittäiskaupan kehitykseen, mutta notkahdus osoittautui pelättyä pienemmäksi.

Kyselyn keskeiset tulokset voidaan tiivistää seuraavasti. Turvallisuus on tärkein asiointipaikan valintaan vaikuttava yksittäinen tekijä. Ostospaikan valintaan vaikuttavat myös tilojen siisteys ja valaistus, sekä asioinnin sujuvuus. Tärkeimmät turvallisuudentunnetta lisäävät yksittäiset tekijät ovat liikkeen hyvä valaistus, vartijoiden näkyvä läsnäolo ja hätäuloskäyntien näkyvä merkitsemi-

nen. Tulosten perusteella vartiointihenkilöstöllä on suurempi merkitys venäläiskuluttajan turvallisuudentunnetta lisäävänä tekijänä kuin teknisillä turvalaitteilla. Venäläisen yhteiskunnan ominaispiirteitä heijastaa se, että vastaajat kokevat olonsa turvallisemmaksi, kun vartijalla on univormu ja hän on miespuolinen.

Suomalaisia tuotteita ja liikkeitä pidetään turvallisina ja laadukkaina. Koettu turvallisuus ei kuitenkaan välttämättä vaikuta konkreettiseen ostopäätökseen. Suomalaisen liikkeen on valmis valitsemaan sen turvallisuuden takia harvempi vastaaja, kuin suomalaisia liikkeitä ylipäättään turvallisenä pitävä. Sama koskee tuotteiden alkuperää. Suomalaistuotteiden alkuperän oikeellisuuteen luotetaan, mutta tästä ei olla valmiita maksamaan ylimääräistä. Vastaajien kommentit koskien suomalaisia tuotteita ja Pietarissa sijaitsevia suomalaisia liikkeitä voidaan tulkita seuraavasti. Suomalaistuotteita korkealaatuisina pidetään yhtäältä tuotteita, joilla oli vahva rooli jo Suomen viennissä Neuvostoliittoon, kuten meijerituotteita, vaatteita ja jalkineita, ja toisaalta ostosmatkoilla Suomesta hankittavia tuotteita, kuten pesu- ja puhdistusaineita, astioita ja pinnoitemateriaaleja. Pietarilaiset toivoisivat suomalaisliikkeiden valikoimilta enemmän suomalaisia tuotteita ja näkisivät mielellään kaupungissaan enemmän suomalaisia liikkeitä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että turvallisuus ja luotettavuus ovat merkittäviä tekijöitä pietarilaiskuluttajille. Suomalaisuuteen yhdistettävät positiiviset turvallisuusmielikuvat muodostavat näin ollen merkittävän kilpailuedun lähteen Pietarin markkinoilla toimiville suomalaisille vähittäiskauppiaille. Toinen keskeinen kysymys on, miten suomalaiset vähittäiskauppiat pystyvät hyödyntämään suomalaisuutta kilpailuetuna? Suomessa ostosmatkailuille pietarilaisille suomalaiset liikkeet ovat tulleet tutuksi ja Suomesta ostetaan tavaroita, joiden aitoudesta halutaan olla varmoja. Pietarilaisten kuluttajien kommentista kävi ilmi, että Pietarissa toimivilta suomalaisliikkeiltä toivotaan samaa luotettavuutta ja niistä haluttaisiin ostaa nimenomaan suomalaisia tuotteita. Toisaalta toimintakonseptia toivotaan myös sopeutettavan enemmän paikalliseen markkinaan esimerkiksi erilaisten myynninedistämiskampanjoiden muodossa, jotka Venäjällä ovat näkyvämpiä kuin Suomessa.

Lähdeluettelo

Barsukova, S. & Kotel'nikova, Z. (2008) Rynok kontradiktsion produktiv v Rossii. Publishing House of Higher School of Economics, Moscow.

CEMAT Venäjän Talousnäkymät. <http://www.hse.fi/talousnakymat/russia>

- JärviKuona, P., Karhunen, P., Kosonen, R. & Panfilo, A. (2010) *Yritysten palveluiden ulkoistamisen potentiaali Pietarissa suomalaistoimijoiden näkökulmasta*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja W-483. Aalto Print: Helsinki.
- Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. (2008) *Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84. HSE Print, Helsinki.
- Komulainen, T. & Taro, L. (1999) The 1998 economic crisis in Russia and Finland's foreign trade. BOFIT Online 3/1999.
- PMR Research (2008) Retail and FMCG sector in Russia. http://www.russiaretail.com/Russian_Retail_Data.shtml
- Siegfried Rohn Verlag (2008) Russische Föderation - Baumarkt-Wachstum: 53 Prozent. Uutinen sivustolla http://www.presseportal.de/pm/72641/1259607/verlag_siegfried_rohn_gmbh_co_kg
- Wrang, E. & Makolkin, D. (2009) *Elintarvikkeiden markkinat ja pääsy kaupan valikoimiin Venäjällä*. Esitelmä TEKESin iltapäiväseminaarissa Elintarvikkeita Venäjälle - sanoista tekoihin, Helsinki, 18.11.2009.

Preventing terrorism in U.S. shopping malls

Jukka M. Laitamaki, Professor, Ph.D., New York University, Preston Robert Tisch Center for Hospitality, Tourism and Sports Management

Abstract

This paper addresses terrorism in U.S. shopping malls based on consumer perceptions of terrorism threats, modeling the effect of security options on terrorism risk, scenarios and consequences of security threats as well as options for preventing and responding to security threats. The paper concludes with findings regarding U.S. public and private sector preparedness for security threats.

Key words: terrorism, shopping malls, scenarios, prevention, response.

Consumer Perceptions of Terrorism Threats in U.S. Shopping Malls

Between 1985-2005 the most shopping mall terrorist attacks took place in Israel (10), Philippines (7), Indonesia (6), Colombia (5), Turkey (5), Lebanon (4) and Northern-Ireland (3). During this time the U. S. had only one terrorist attack in a shopping mall while Russia had two attacks (LaTourette et al. 2006). Since September 11th terrorist attacks American public has become much more aware of terrorist threats and the U.S. government has started to publish data on the level of terrorism threats which influences consumer perceptions and shopping habits. According to the International Council of Shopping Centers survey in 2003 only 27% of consumers would change their shopping habits during an elevated threat of terrorism (Smith 2005). However, by 2005 already 47% would change their shopping habits by avoiding a particular mall (11%), by not staying as long at the mall (17%), and by making fewer trips to the mall (19%). The same study concluded that in spite of the change in shopping habits, 87% consumers would feel safest in enclosed malls relative to popular tourist sites (73%), airplanes (71%) or trains (69%).

Modeling the Effect of Security Options on Terrorism Risk in Shopping Malls

Hoontrakul and Laitamaki (2006) have proposed four types of crises management strategies according to the complexity of the operating mission and degree of uncertainty in the operating environment. Terrorism requires the most agile and flexible strategy due to the highest level of uncertainty in the operating environment and most complexity in the operating environment. LaTourette et al. (2006) have proposed a model addressing the effect of security options on terrorism risks in shopping malls. This model considers both inputs (terrorism risk and security options) and outputs (prioritized list of options and reduction in relative risk) through a specialized decision support tool (see Figure 1.). Terrorism risk input is estimated based on individual terrorism scenarios and scenario risks. Security option input is estimated based on effectiveness and cost of a specific security option.

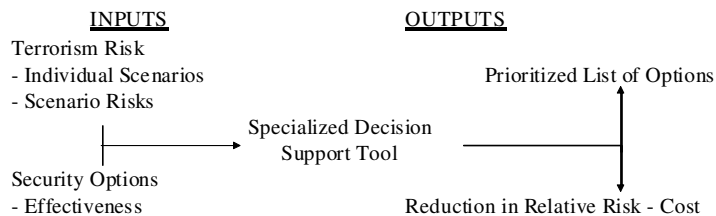


Figure 1: Modelling the Effect of Security Options on Terrorism Risk in Shopping Malls

Source: LaTourette et al. 2006

LaTourette et al. (2006) model the risk of a specific terrorism scenario is a function of the *likelihood of that scenario occurring* (L) and the *consequence if that scenario occurs* (C) (see Figure 2.) The risk is also influenced by the *deter values for the security option in the given scenario* (Dt), the *deny values for the security option in the given scenario* (Dn), and the *mitigate values for the security option in the given scenario* (Mt).

$$R = LC (1-Dt) (1-Dn) (1-Mt)$$

R = risk

L = likelihood of that scenario occurring

C = consequence if that scenario occurs

Dt = deter values for the security option in the given scenario

Dn = deny values for the security option in the given scenario

Mt = mitigate values for the security option in the given scenario

Figure 2: Modelling Effect of Security Options on Terrorism Risk in Shopping Malls

Source: LaTourrette et al. 2006

Then LaTourrette et al. (2006) estimated normalized likelihoods of various terrorist acts taking place. The highest likelihood of 1 was for a bomb placed by an outsider (i.e. not a mall employee), and the lowest likelihood of 0.002 was for hostage taking by a mall insider (see Table 1 and 2).

	Normal. Likelih.-	Net Conseq.
1. Placed bomb – outsider	1.0	0.27
2. Pedestrian suicide bomber	0.2	0.333
3. Placed bomb (hidden) – insider	0.1	0.27
4. Vehicle bomb outside	0.07	0.875
5. Car bomb underground parking sneak in	0.07	0.425
6. Sniper	0.05	0.145
7. Commando attack – outsider	0.02	0.27
8. Hostage taking – outsider	0.02	0.395

Table 1: Terrorist Attack Scenarios: Net Consequences (Net Conseq.) in the Order of Normalized Likelihoods (Normal. Likelih.)

Source: LaTourrette et al. 2006

	Normal. Likelih.	Net Conseq.
9. Car bomb in mall – crash in from street	0.007	0.875
10. Suicide car bomb in underg. parking crash entr.	0.007	0.425
11. Chemical release from cart/kiosk	0.004	0.405
12. Commando attack – insider	0.002	0.27
13. Truck bomb in loading dock – sneak in	0.002	0.545
14. Anthrax release from unattended device	0.002	0.6
15. Suicide truck bomb in loading dock (crash entr.)	0.002	0.545
16. Anthrax release from unattended device-insider	0.002	0.6
17. Hostage taking – insider	0.002	0.395

Table 2: Terrorist Attack Scenarios: Net Consequences (Net Conseq.) in the Order of Normalized Likelihoods (Normal. Likelih.)

Source: LaTourette et al. 2006

Their model calculated net consequences of each terrorist scenario based on the normalized likelihoods, the normalized fatalities and the down time (see Table 1 and 2). The worst net consequences are due to a vehicle bomb outside the mall (0.875) and car bomb in the mall by crashing from the street (0.875). The least net consequences are produced by a sniper (0.145).

Shopping Mall Options to Prevent and Respond to Security Threats

U.S. Shopping malls have a total of 39 options for preventing and responding to security threats (LaTourette et al. 2006). Most of them (14) are in the customer entrance management category (see Tables 3 and 4) followed by vehicle management (8 see Table 5), building management (6 see Table 6), and chemical and biological category (6 see Table 7). The least amount of options are in the communication and education (2), emergency response (1), and employee management (2) categories (see Table 8). Several options are mutually exclusive as indicated in the tables.

ID	<u>Category</u>	Mutually Exclusive Options
<u>Customer Entrance Management</u>		
6.	Search bags & remove coats at entrances (open hours)	7, 8, 12
7.	Mandatory coat & bag check – open hours	6, 8, 12
8.	Metal detectors & search bags at entrances (open hours)	6, 7, 12
9.	Millimeter wave cameras at entrances – open hours	12
10.	Trace detector portals at entrances – open hours	11, 12
11.	Dogs at entrances – open hours	10, 12
12.	Security guard at entrances – open hours	6 - 11

Table 3: Security Options: Customer Entrance Management

Source: LaTourette et al. 2006

ID	<u>Category</u>	Mutually Exclusive Options
<u>Customer Entrance Management</u>		
13.	Search bags & remove coats at entrances (closed hours)	14, 15, 16
14.	Mandatory coat & bag check – closed hours	13, 15, 19
15.	Metal detectors & search bags at entrances (clos. hours)	13, 14, 19
16.	Millimeter wave cameras at entrances – closed hours	19
17.	Trace detector portals at entrances – closed hours	18, 19
18.	Dogs at entrances – closed hours	17, 19
19.	Security guard at entrances – closed hours	13 – 18

Table 4: Security Options: Customer Entrance Management

Source: LaTourette et al. 2006

ID	<u>Category</u>	Mutually Exclusive Options
<u>Vehicle Management</u>		
26.	Vehicle inspection at parking – open hours	27, 30
27.	Vehicle inspection & hydraulic bollards at parking <small>(open hours)</small>	26, 30
28.	Loading dock access control	29
29.	Loading dock access control & hydraulic bollards	30
30.	Increase building stand-off distance with bollard fence	26, 27
31.	Bollards at pedestrian entrances	30
32.	Dogs at parking and loading - open/delivery hours	33
33.	Explosive detectors at parking/loading <small>(open/delivery hours)</small>	32

Table 5: Security Options: Vehicle Management

Source: LaTourette et al. 2006

ID	<u>Category</u>	Mutually Exclusive Options
<u>Building Management</u>		
20.	Control access to service areas	
21.	Search carts/kiosks daily	
22.	Security with 100% visual coverage of common areas	23
23.	Armed security with 100% visual cover. of common areas	22
24.	Police substation in center	
25.	More clearly label exits	

Table 6: Security Options: Building Management

Source: LaTourette et al. 2006

ID	<u>Category</u>	Mutually Exclusive Options
<u>Chemical - Biological</u>		
34.	Air filters	36
35.	Anthrax detectors	36, 39
36.	Anthrax detectors & filters	34, 35,
37.	Chemical detectors	38, 39
38.	Chemical detectors & individual protection	37, 39
39.	Anthrax & chemical detector and auto-response HVAC	35–38

Table 7: Security Options: Chemical – Biological

Source: LaTourrette et al. 2006

ID	<u>Category</u>	Mutually Exclusive Options
<u>Communication and Education</u>		
1.	Employee threat ID training	
2.	Suspicious package training	
<u>Emergency Response</u>		
3.	Emergency response teams	
<u>Employee Management</u>		
4.	Employee background checks	
5.	Photo ID badge for contractors & delivery	

Table 8: Security Options: Communication and Education , Emergency Response & Employee Management

Source: LaTourrette et al. 2006

The model by LaTourrette et al. (2006) can estimate prioritized security options for various terrorist scenarios according to annual cost, cumulative annual cost and cumulative relative risk. This can be done according to mall types (i.e. local mall with outside parking, regional mall with indoor parking, and city center mall with indoor parking and public transportation access) and/or types of scenarios (i.e. explosives, firearms or chemical and biological).

Public Sector and Private Sector Preparedness for Security Threats

The U.S. Department of Justice conducted a survey of state homeland security advisors in 2006 (Davis et al. 2006). According to the survey results (n=24) the most common reasons for positive ratings in preparedness were cooperation between malls and first responders (9 respondents), development of emergency preparedness plans (9), participation in the Buffer Zone Protection Program (4), and other reasons not specified (2). According to the same survey state homeland security advisors (n=19) defined qualities of best-prepared malls based on superior security staff (7), emphasis on planning and training (6), good working relationship with local law enforcement (4), participation in Department of Homeland Security Buffer Zone Protection Program (1), and advanced CCTV system (1). Regarding measures that retail malls could take to become better prepared state homeland security advisors (n=34) stated that training (15 respondents) was the most effective way to prepare followed by additional planning (6), increase in visibility of security staff (5), partnering with local law enforcement (4), increasing technology (3), and increasing security officer standards (1). State homeland security advisors (n=29) stated that cost and funding (18 respondents) was the biggest obstacle to fuller preparedness followed by disruption to mall business (4), lack of threat awareness (3), sub-par training (2), lack of coordination with first responders (1), and inadequate regulation (1).

The U.S. Department of Justice surveyed also mall security directors in 2006 (Davis et al. 2006). According to the survey (n=120) antiterrorism training included subjects such as working with first responders (45.8% of respondents), securing the scene after an attack (43.3%), access control (40.8%), responding to changes in national alert level (40.0%), and identifying terrorists (34.2%). Mall security directors (n=94) trained their security staff to profile following type of actions and characteristics of mall customers: suspicious behaviour in general (19.5% of respondents), taking photographs/videos/notes (17.0%), unusual/suspicious clothing (17.0%), carrying large/suspicious packages (11.7%), loitering (7.5%), unusual interest/curiosity (5.3%), suspicious appearance in general (4.2%), suspicious vehicles (3.2%), foreigners acting suspicious (3.2%), large groups/gangs (2.1%), younger adults (2.1%), and abandoned packages (2.1%). The most common policy of mall security directors (n=89) for handling suspicious behaviour and persons was to report behaviour to supervisors, dispatchers or other officers (33.7% of respondents) followed by continuing surveillance (30.3%), informing police if required (18%), and approaching non-threatening way (11.2%). Since September 11th terrorist acts mall security directors (n=32) have changed their patrol and surveillance by increasing the number of patrols/strategies/visibility (37.5% of respondents), heighten-

ing awareness/alertness (25.0%), increasing attention to vehicles/parking/fire lanes (12.5%), and increasing attention to deliveries/truck drivers (6.3%).

According to this U.S. Department of Justice survey, mall security directors (n=120) applied following technological security measures: surveillance cameras (50% of respondents), passive barriers (30%), explosive detection devices/canines (15%), air decontamination technology (10%), window film/explosive-resistant trash cans (4.2%), and detection of biological or chemical agents (0.8%). Interestingly mall security directors the most significant security threat in the mall was kids loitering (30% of respondents) ahead of terrorism (27%), shoplifting (16%), robbery (12%), burglary (10%), and vandalism (5%). Regarding terror in the mall the most significant terrorist threat was interior bomb (38% of respondents) followed by firearms (22%), car bomb (22%) and bio/chemical attack (18%).

Conclusions

Based on their model addressing the effect of security options on terrorism risks LaTourette et. al (2006, p. X) offer the following five main conclusions for terrorism related security in shopping malls: First, a strategy to reduce the risk of terrorism will be similar for most shopping centers. Second, disaster preparedness plans and exercises that focus primarily on emergency response do little to reduce terrorism risk. The vast majority of terrorism risk derives from attacks using explosives, for which the effects are immediate and the hazard abates very quickly. Third, centers that move to implement terrorism security options early may experience both challenges and advantages. Some of the high-priority security options identified in the analysis are expected to have negative collateral effects that, if great enough, may cause some shoppers to shop elsewhere. On the other hand, were the threat from terrorism to be perceived as increasing, the psychology may be reversed and customers may feel safer in centers with increased security. Fourth, a tiered implementation may be the best strategy. One way to approach the problem of reducing the risk of terrorist attack is to implement a set of security options that are most appropriate for today's environment and develop plans today for further measures to take if the environment changes for the worse. Finally, decisions about when to implement security options will depend on perceptions of the absolute risk of terrorism. This analysis provides useful guidance about prioritizing security options to reduce terrorism risk, but it does not address the risk of terrorism overall or when to begin implementing terrorism security options. Despite the best analytical efforts, the evolution of this perception is likely to be guided by indirect indicators, such as government actions and guidance, political changes, press coverage, or industry trends.

These conclusions are applicable to Finnish shopping malls which are similar to the U.S. in format even though some of them may not be as large in retail space. Terror acts are a reality in Finland both in schools and shopping malls. The U.S. experience and expertise presented here should be used for preventing and preparing for future possible terror acts in Finland.

References

- Davis, R., Ortiz C., Rowe R., Broz J. Rigakos G. & Collins P. (2006) *An assessment of larger retail malls to prevent and respond to terrorist attack*. The U.S. Department of Justice Document No.: 216641, The U.S. Department of Justice, Washington, DC.
- Hoontrakul, P. & Laitamaki J. (2006) Tourism crises management framework: The Thai experience. *Academy of World Business Marketing and Management Development Conference Proceedings*, July 2006, Paris France.
- LaTourette, T., Howell, D. R., Mosher, D. E. & MacDonald J. (2006) *Reducing terrorism risk at shopping centers: an analysis of potential security options*. RAND Corporation, Santa Monica, California.
- Smith, D. (2005) *Prepared for the worst: Malls improve technology and interaction with government authorities to deter terrorist attacks*. http://www.icsc.org/srch/sct/sct1105/feat_security_prepared.php

Kuluttajanäkökulma turvallisuuteen – koettu turvallisuus ja myymälöissä havainnointi

Liisa Peura-Kapanen, tutkija, Kuluttajatutkimuskeskus

Riepu Pakoma, tutkija, Kuluttajatutkimuskeskus

Abstrakti

Tutkimuksessa tarkasteltiin asioiden turvallisuutta laadullisen ryhmäkeskusteluaineiston sekä päivittäistavaramyymälöissä toteutetun havainnointitutkimuksen avulla. Kuluttajat kokivat asiointiin liittyvän monia erilaisia fyysiseen, taloudelliseen, psykososiaaliseen ja ajalliseen turvattomuuteen liittyviä tekijöitä. Havainnointitutkimuksen perusteella turvallisuudesta huolehditaan yleisesti ottaen hyvin, mutta monissa pienissä asioissa fyysisen vahingoittumisen vaara oli mahdollinen eikä asiointi sujunut kaikilta osin miellyttävästi. Kaupat voisivat edistää asioiden turvallisuutta kiinnittämällä huomiota päivittäisiin toimintoihin myymälässä, panostamalla erityisesti kassa-asioiden turvallisuuteen ja myös jakamalla kuluttajille tietoa siitä, miten turvallisuus on myymälöissä hoidettu.

Avainsanat: kuluttajat, turvallisuus, päivittäistavara-kauppa, asiointi, havainnointi

Johdanto

Kuluttajat viettävät entistä enemmän aikaansa kaupallisissa ympäristöissä. Uudet kulutustottumukset ja kauppakeskusten kasvava rooli kuluttajien arjessa heijastavat muun muassa vapaa-ajan käytön muuttumista ja talouden panostuksia laajoihin kaupallisiin keskittyymiin. Päivittäistavara-kaupoissa asiointi kuuluu puolestaan arjen välttämättömyyksiin ja ostoksilla liikutaan yleensä nopeasti ja rutiininomaisesti (esim. Lehtonen 1999; Mäenpää 2005). Suomalaiset asioivat päivittäistavara-kaupoissa usein, keskimäärin lähes neljä kertaa viikossa (A.C. Nielsen Finland Oy 2008). Ostosten tekoon käytetty aika on kokonaisuudessaan kasvanut ja Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen (Pääkkönen 2005) mukaan suomalaiset käyttävät päivittäin aikaa ostosten tekoon 20-50 minuuttia ja ostosmatkoihin jopa runsaat puoli tuntia.

Turvallisuuden tunne on keskeisimpiä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä (Kytä ym. 2008). Tästä johtuen myös asioiden turvallisuuden tutkiminen on kuluttajien näkökulmasta tärkeää.

Kaupan aukioloaikojen vapautumisen myötä turvallisuuskysymykset ovat myös entistä ajankohtaisempia. Erityisen tärkeää on tunnistaa sellaisia tilanteita tai kriittisiä vaiheita, joissa asioiden turvallisuus voi vaarantua. Kauppa voi olla erilaisten objektiivisten mittareiden valossa turvallinen, mutta siitä huolimatta kuluttaja voi kokea asioidessaan turvattomuutta.

Kaupan turvallisuutta on tutkittu kansainvälisesti jossain määrin, mutta Suomessa tutkimus on ollut hyvin kapea-alaista. Kokonaisvaltaisesti asioiden turvallisuutta Suomessa ei ole tiettävästi aiemmin selvitetty.

Asioiden turvallisuutta kuluttajien näkökulmasta lähestytään hankkeessa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä osatutkimuksessa paneudutaan kuluttajien kokemaan turvallisuuteen eli kuluttajien subjektiivisiin näkemyksiin asioiden turvallisuudesta. Tutkimuksen tuloksia käsitellään ensimmäisessä luvussa. Toisessa osatutkimuksessa selvitetään, millaisina kuluttajien kokemat turvallisuusuhkat näkyvät kaupoissa. Ensimmäisen osatutkimuksen keskeisiin tuloksiin perustuva tutkimus on toteutettu myymälöissä havainnoimalla. Havainnointitutkimusta selostetaan toisessa luvussa. Yhteenvetoluvussa vertaillaan tutkimusten tuloksia ja tuodaan ehdotuksia asioiden turvallisuuden parantamiseksi.

Kuluttajien näkemyksiä asioiden turvallisuudesta – laadullinen tutkimus

Toimintaan liittyvää turvallisuutta tai turvattomuutta voidaan tutkia kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä näkökulmassa lähestytään toiminnassa mukana olevien henkilöiden kokemaa turvattomuutta itse ilmaistuna. Näkökulmaa voidaan nimittää koetuksi turvattomuudeksi. Toinen näkökulma lähestyy turvattomuutta on tarkastella toiminnan riskejä ja uhkia ulkopuolelta, ilmiön ulkoi-
sista, havaittavista piirteistä käsin. (Niemelä ym. 1997)

Ensimmäisen osatutkimuksen lähtökohtana on juuri koettu turvattomuus ja turvattomuuden saamat merkitykset. Tällöin kuluttajat antavat itse sisällön turvallisuuden ja erityisesti turvattomuuden käsitteille. Asiointiin liitetään osatutkimuksessa kuuluvaksi asiointi päivittäistavara-
kaupoissa ja kauppakeskuksissa sekä ostosmatkat.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena kuluttajat kokevat asioiden turvallisuuden yleisesti erilaisissa kauppakeskuksissa ja päivittäistavara-
kaupoissa sekä mitkä tekijät erityisesti herättävät kuluttajissa turvallisuutta ja turvattomuutta kauppakeskuksissa ja päivittäistavara-
kaupoissa asioitaessa? Tutkimuksessa etsitään vastauksia myös siihen, millaisena kuluttaja-asiakkaat kokevat näkyvän vartioinnin ja erilaiset tekniset turvalaitteet.

Turvallisuus ja turvattomuus asioinnin kontekstissa

Tutkimuksen tausta liittyy toisaalta koettuja riskejä ja turvallisuutta koskevaan teoriaan ja tutkimukseen, toisaalta kuluttajien ostokäyttäytymistä koskevaan tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti asioinnin turvallisuuteen liittyviä tekijöitä kuluttajien näkökulmasta. Koettu turvattomuus tuottaa tietoa juuri siitä todellisuudesta, jonka ihmiset kokevat. Ihmiset myös toimivat arjessaan pitkälti sen mukaan, miten he kokevat ja mieltävät asiat eivätkä sen mukaan, miten asiat todellisuudessa ovat (Niemelä ym. 1997).

Turvattomuuden lähikäsitteitä ovat riski, uhka, vaara ja pelko. Ihmisten arkielämän tutkiminen on osoittanut muun muassa, että riskejä tai vaaratilanteita ei päivittäisessä toiminnassa useinkaan tunnisteta. Riskikäsitteily voi olla pirstaleinen ja kapea-alainen sekä riskiajattelu kaiken kaikkiaan vierasta. Kuluttajat tunnistavat parhaiten erilaisia fyysisiä riskejä, kuten liikenteen vaarallisuuden tai väkivallan uhkan. Usein vasta omakohtaiset kokemukset erilaisista riskitilanteista ovat merkitseviä ja saavat kuluttajat kiinnittämään huomiota arjen vaaratilanteisiin (mm. Heinssen ym. 2002; Peura-Kapanen & Järvinen 2006). Myös median merkitys riski- ja turvallisuuskäsitysten muovaajana voi olla suuri. Media lisää kuluttajien riskitietoisuutta, mutta se voi myös vaikuttaa ihmisten kokemaan turvattomuuteen (Smolej & Kivivuori 2005). Ihmiset kokevat lisäksi turvattomuuden eri tavoin; yhdelle turvattomuutta aiheuttava seikka voi olla toiselle turvallinen.

Asiointitapahtumaa ja kuluttajien ostokäyttäytymistä on tutkittu jossain määrin turvallisuuden ja riskien näkökulmasta. Tutkimukset ovat lähinnä keskittyneet yksittäisiin tuotteisiin tai tuoteryhmiin (esimerkiksi elintarvikkeisiin) tai eri kaupankäynnin muotoihin riskien näkökulmasta (mm. Burgess 2003; Connolly & Bannister 2008; Cunningham ym. 2005; Featherman & Pavlou 2003; Pennanen 2009). Asioinnin kokonaisuutta riskien näkökulmasta ei ole juurikaan selvitetty.

Kansainvälisistä riskitutkimuksista mielenkiintoinen on Mitchellin ja Harrisin (2005) tutkimus, jossa on selvitetty, missä määrin kuluttajien päivittäistavaroiden ostopaikan valintaan vaikuttavat myymälän ominaisuudet, kuluttajan ostomotiivit sekä ostamiseen liittyvät riskit. Mitchellin ja Harrisin mukaan käsitys myymälän turvallisuuden tasosta muodostuu kuluttajan arvioidessa ostotapahtuman seuraamuksia riskien näkökulmasta. Tutkimuksessa nousee esiin useita turvalliseen asiointiin liittyviä tekijöitä. Ne koskevat muun muassa kuluttajien henkilökohtaista turvallisuutta, myymälän ominaisuuksia (mm. ahtaus) sekä elintarvikkeiden laatua. (Mitchell & Harris 2005)

Suomessa on tutkittu turvallisuuden merkitystä myymälän valintaperusteena sekä elintarvikkeiden hankintaa ja turvallisuutta. Takkinen (2009) on tutkinut myymälän eri ominaisuuksien vaikutusta kuluttajien ostopaikan valintaan. Yhtenä tarkastelluista ominaisuuksista on myymälän turvallisuus, joka koostuu myymälän miellyttävyydestä, toiminnan luotettavuudesta ja rehellisyydestä, var-

tijoiden, kameravalvonnan ja muiden asiakkaiden aiheuttamasta turvallisuudesta sekä elintarvikkeiden turvallisuudesta. Turvallisuuden merkitys kuluttajien valintaperusteena on tulosten mukaan ainoastaan suuntaa-antava. (Takkinen 2009) Tulos voitaneen tulkita lähinnä siten, että kuluttajat pitävät päivittäistavaramyymälöitä turvallisina, jolloin turvallisuuden merkitys keskeisenä myymälän valintaan vaikuttavana tekijänä on toissijainen.

Kuluttajien yleistä suhtautumista elintarvikkeiden turvallisuuteen ja sen vaikutuksia ostopäätöksiin ovat tutkineet Piironen ym. (2004) sekä Piironen ja Järvelä (2006). Tutkimusten (mm. Piironen ym. 2004) mukaan suomalaiset pitävät yleensä elintarvikkeita turvallisina sekä luottavat ruokaan liittyvän tiedon lähteisiin ja yhteiskunnan toimijoihin.

Kuluttajakäyttäytymisen teoriassa ostopäätöksiin liittyvät riskit on jaettu taloudellisiin, sosiaaliin, psykologisiin, fyysisiin sekä toimintaan ja aikaan liittyviin riskeihin (esim. Featherman & Pavlou 2003). Kokonaisriski muodostuu yleensä kaikkien riskien osa-alueiden kautta. Mahonin ja Cowanin (2004) havaintojen mukaan fyysinen riski on kuitenkin merkittävin osa-alue kokonaisriskissä.

Taloudellista riskiä pidetään näkyvimpänä riskin osatekijänä kuluttajan valitessa tuotetta. Taloudellinen riski merkitsee, että tuotteesta ei koidu parasta mahdollista rahallista etua tai hyötyä kuluttajalle esimerkiksi tuotevirheen tai ylihinnan vuoksi (Paavola 2005). Rahallisia menetyksiä aiheutuu myös, jos tuotteiden vaihtaminen on vaikeaa tai myymälän henkilökunta epärehellistä antaessaan rahasta takaisin (Mitchell & Harris 2005).

Fyysinen riski toteutuu, jos asiointi myymälässä tai tietty tuote uhkaa ihmisen terveyttä esimerkiksi aiheuttamalla vamman. Fyysiseen turvallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi myymälän puhtaus ja hygieenisuus, tuotteiden laatu, ostosympäristön miellyttävyys sekä pysäköintialueen turvallisuus (Mitchell & Harris 2005).

Ostotilanteisiin liittyvä sosiaalinen riski voi olla esimerkiksi pelkoa valitun tuotteen sopivuudesta ja sosiaalisesta hyväksyttävyydestä esimerkiksi kanssaihmissen silmissä. Psykologiset riskit ovat puolestaan tuotteiden valinnasta aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia kuluttajan itsetunnolle, minäkuvalle tai henkiselle tasapainolle joko valinnan sopivuuden (esim. syyllisyyden kokeminen kalliin merkkituotteen ostamisesta) tai muiden riskidimensioiden realisoitumisen vuoksi (esimerkiksi mielipahan kokeminen taloudellisesta tai ajallisesta menetyksestä). (Paavola 2005) Mitchell ja Harris (2005) puhuvat psykososiaalisesta riskistä, jonka tekijöitä ovat muun muassa henkilökunnan epäyhtäisyys ja palvelun tönkyys sekä muut kuluttajan itsetuntoa heikentävät asiat.

Kuluttajien kokemat aikaan liittyvät riskit ovat pitkälti tilannesidonnaisia. Ostotilanteessa ajalliset riskit liittyvät esimerkiksi jonottamiseen ja tuotteiden löytämiseen myymälästä. Ostosten tekoon kuluva aika voivat myös kasvattaa vaikeudet parkkipaikan löytämisessä. (Mitchell & Harris

2005) Toiminnallinen riski toteutuu, jos ostettava hyödyke ei toimi oletetulla tai luvutulla tavalla esimerkiksi tuotevirheen seurauksena (Kuusela & Ollikainen 1998).

Tutkimuksen tarkastelukehikkona käytetään jo mainittua Mitchellin ja Harrisin (2005) käyttämää riskiluokittelua, joka soveltuu aineiston jäsentäjäksi ja tulkinnan välineeksi. Mitchell ja Harris (2005) jakavat tutkimuksessaan asiointiin liittyvät riskitekijät fyysisiin, taloudellisiin, psykososiaalisiin sekä aikaan liittyviin tekijöihin. Koettu asiointin turvallisuus koostuu kuluttajien ostosmatkoilla ja myymälöissä sekä kauppakeskuksissa havaitsemista ja kokemista turvallisuustekijöistä. Näitä tekijöitä tarkastellaan turvattomuuden eri ulottuvuuksien kautta.

Tutkimuksen suorittaminen

Laadullinen lähestymistapa oli osatutkimuksessa luonteva valinta aiheen tutkimattomuuden vuoksi. Ryhmäkeskustelu puolestaan sopi hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saatiin monipuolisesti tietoa kuluttajien kokemuksista, näkemyksistä ja mielipiteistä kaupan turvallisuuteen liittyen samoin kuin kuluttajien käyttämistä käsitteistä liittyen turvallisuuteen ja turvattuuteen. Lisäksi vuorovaikutus keskustelijoiden välillä aktivoi ja rohkaisi heitä tuomaan monipuolisesti esiin tärkeitä koettuja asioita.

Aineiston keräämiseksi järjestettiin kuusi ryhmäkeskustelua, joihin osallistujat valittiin Kuluttajatutkimuskeskuksen ylläpitämän Kuluttajapaneelin jäsenistä. Kuluttajapaneeli on henkilörekisteri, jossa on mukana 730 kuudella eri alueella asuvaa jäsentä (ns. aluepaneelit) (Pulliainen 2009). Ryhmäkeskustelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2009 Helsingissä ja Turussa. Niihin osallistui yhteensä 40 henkilöä. Keskusteluissa oli mukana eri ikäisiä ja eri elämänvaiheissa olevia kuluttajia. Ryhmäkeskustelut olivat kestoltaan noin kahden tunnin mittaisia.

Keskusteluja varten laadittiin teemarunko, joka takasi sen, että kaikissa ryhmissä käytiin läpi samat teemat. Teemat liittyivät päivittäistavarakaupoissa ja kauppakeskuksissa liikkumiseen ja ostosten tekemiseen. Myös asiointimatkoista keskusteltiin. Teemoja havainnollistettiin käymällä kaupassa asiointia läpi vaihe vaiheelta, mikä auttoi kuluttajia löytämään ja muistelemaan asiointin turvattuustekijöitä. Tutkimuksessa kuluttajille annettiin mahdollisuus itse määritellä, mitkä seikat he kokevat turvattomuutta aiheuttavina ja millä tavoin. Oletuksena oli niin ikään, että kuluttajien on luontevampaa puhua turvattomuuden tunnetta aiheuttavista asioista kuin turvallisuutta tuovista asioista.

Keskusteluista tehtiin äänitallenteet, jotka litteroitiin teksteiksi. Analyysiä jatkettiin ja tarkennettiin soveltaen kuluttajien riskikokemuksia käsittelevissä tutkimuksissa esitettyjä ryhmittelyjä (ks.

Mitchell 1998; Mitchell & Harris 2005; Peura-Kapanen & Järvinen 2006). Näistä ryhmittelyistä muodostui myös tutkimusprosessin aikana tutkimuksen tarkastelukehikko.

Kauppakeskusten ja päivittäistavarakauppojen turvallisuus kuluttajien kokemana

Kuluttajat ymmärsivät asioinnin turvattomuuden ja turvallisuuden hyvin laaja-alaisesti. Asioinnin koettuun turvallisuuteen liittyi sekä fyysisiä, psykososiaalisia, taloudellisia että ajallisia elementtejä.

Eniten kuluttajia puhuttivat fyysinen turvallisuus eli erilaiset asiointiin liittyvät vaaratekijät. Nämä liittyivät kauppakeskusten ja päivittäistavaramyymälöiden rakenteisiin, myymälän sisätiloihin ja niiden käyttöön sekä elintarvikkeiden turvallisuuteen. Ongelmallisena ja myös turvattomuutta aiheuttavana koettiin muun muassa tilankäyttö ja tilojen hahmottaminen. Esimerkkinä kuluttajat mainitsivat automaattisesti aukeavat ovet sekä liukuportaat, jotka olivat aiheuttaneet vaaratilanteita erityisesti liikuntarajoitteisille ja huonosti näkeville kuluttajille. Liikkumista myymälätiloissa hankaloittivat tuotteiden huonoksi koettu sijoittelu, tavaroiden purkamisesta aiheutuvat esteet sekä erilaiset tuoterakennelmat myymälöissä. Myös hyllyjen täyttäminen aukioloaikaan herätti keskustelua turvallisuudesta pakkauslaatikoiden ja -välineiden haitatessa myymälätiloissa liikkumista aiheuttaneen myös vaaratilanteita.

Fyysisiä riskejä liittyi myös elintarvikkeisiin. Kuluttajia huolestutti vanhentuneiden ja pilaantuneiden tuotteiden käsittely, irtomyynnissä olevien tuotteiden hygieenisuus sekä kylmäketjun katkeaminen sekä niistä mahdollisesti johtuvat terveysvaarat.

Asioinnin miellyttävyyden keskeinen osa turvalliseksi koettua asiointia

Kuluttajille myymälöiden siisteys on keskeinen turvallisuus- ja myös asioinnin miellyttävyydestä. Myymälätilojen, kassalinjastojen, ostoskorien ja -kärryjen sekä wc-tilojen siisteydessä oli kuluttajien kokemuksen mukaan toivomisen varaa.

Psykososiaaliseen turvallisuuteen liittyvät tekijät saivat niin ikään paljon huomiota kuluttajien keskusteluissa. Keskusteluissa esiin nousivat ennen muuta henkilökunnan rooli ja toiminta, myymälöiden valvonta, muut asiakkaat sekä myymälätilat.

Henkilökunnan ja valvonnan rooli turvallisuustekijänä on keskeinen. Turvallisuuden tunne syntyy ensinnäkin päteväksi koetusta henkilökunnasta. Kuluttajien mukaan vähäinen ja kokematon henkilökunta lisäsi asioinnin turvattomuutta. Jos myymälässä työskenteli vain yksi kassahenkilö, monet kuluttajat kokivat olonsa turvattomaksi häiriötilanteissa. Kokemattoman henkilökunnan suu-

rimpana puutteena pidettiin puutteellisia sosiaalisia taitoja selviytyä puhumalla hankalista tilanteista.

Vartioinnin roolista kuluttajien näkemykset vaihtelivat. Vartijat toisaalta lisäsivät turvallisuutta, toisaalta aiheuttivat turvattomuuden tunnetta. Vartijan ilmestyminen myymälään, jossa normaalisti ei ole vartijaa, saattoi jopa lisätä turvattomuuden tunnetta. Vartijan läsnäoloa pidettiin tärkeänä esimerkiksi perjantai-iltaisina pienissä päivittäistavaramyymälöissä. Vartijoiden käytös, ulkonäkö ja pukeutuminen puhuttivat paljon ja myös vartijoiden olemus liitettiin kokemukseen asioinnin turvallisuudesta.

Kameravalvontaa pidettiin luonnollisena ja hyvänä asiana yleisen turvallisuuden takaamisessa. Kameravalvontaan kauppoissa suhtauduttiin neutraalisti ja kuluttajat olivat myös sitä mieltä, että valvonta ei häiritse rehellistä asiakasta.

Turvattomuuden tunnetta asiointiympäristössä voivat myös lisätä toiset ihmiset. Erityisesti kauppakeskusten edustoilla ja käytävillä aikaansa viettävään nuorisoon suhtauduttiin varsin kriittisesti. Nuorten käyttäytymistä pidettiin usein epäasiallisena. Muun muassa ruuhkatilanteet herättivät samoin huolta asioinnin turvallisuudesta. Myöhäiset ilta-ajat ja erityisesti perjantai-illat nähtiin turvattomimmiksi ajankohdiksi asioida päivittäistavara-kaupoissa. Keskeisenä syynä tähän pidettiin poikkeavasti käyttäytyvien ja etupäässä olutta ja tupakkaa ostavien asiakkaiden suurta määrää.

Kassalla asiointi erityinen huolenaihe

Asiointiin kassalla liitettiin sekä taloudellista että psykososiaalista turvattomuutta aiheuttavia tekijöitä. Turvattomuuden tunne kassalla johtui kuluttajien mukaan kiireestä, uuden tyyppisistä sirumaksupäätteistä, kanssa-asiakkaiden toiminnasta ja kassalinjaston fyysisistä ominaisuuksista. Kanssaihminen oleskelu liian lähellä maksavaa asiakasta herätti huolta turvallisuudesta. Muun muassa uusien maksupäätteiden suojausta pidettiin monissa myymälöissä riittämättömänä, minkä kuluttajat kokivat taloudelliseksi riskiksi.

Yksityisyyden suojan toteutumisessa nähtiin myös muutoin turvallisuuteen liittyviä ongelmia. Esimerkkinä kuluttajat mainitsivat asiakaspisteet, joiden ei katsottu antavan riittävää näkö- tai äänisuojausta tilanteissa, joissa kuluttajat luovuttivat omia henkilötietojaan kaupalle.

Asioinnin kriittiset vaiheet – havainnointitutkimus

Ensimmäisessä osatutkimuksessa esille nousseita turvattomuutta herättäviä asioita voidaan kutsua asioinnin kriittisiksi vaiheiksi. Tällaisiksi muodostuivat myymälätiloissa liikkumisessa koetut

fyysiset esteet ja tiloihin liittyvät sisääntulot, tuotteiden sijoitteluun liittyneet ongelmat, puutteet elintarvikkeiden hygieniassa ja turvallisuudessa, kassa-asioinnin ongelmat, kaupan puutteelliseksi koettu valvonta, eriasteinen häiriökäyttäytyminen kaupan tiloissa sekä henkilökunnan rooli poikkeavien tilanteiden hallinnassa. Eniten kuluttajat olivat huolissaan asioinnin fyysisestä turvallisuudesta. Myös turvallisuuden psykososiaalinen ulottuvuus sai paljon huomiota.

Toisen osatutkimuksen tavoitteena oli selvittää havainnoinnin keinoin, näkyivätkö kuluttajien kokemat, turvallisuutta uhkaavat tekijät päivittäistavara-kaupan toimintaympäristössä.

Tutkimuksessa havainnoitiin päivittäistavara-kauppa-asioinnin mahdollisia vaaratilanteita ja riskejä. Havainnoimalla ei voitu kuitenkaan selvittää, mitä havainnoidut henkilöt ajattelivat tai tunsivat havainnoituissa tilanteissa.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksen toteuttaminen

Havainnointia on käytetty kaupan tutkimuksissa muun muassa asiakkaiden käyttäytymisen tutkimiseen myymälässä (mm. Underhill 1999). Havainnoimalla saadaan tietoa esimerkiksi kuluttajien asiointireiteistä kaupoissa. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin kohteena olivat myymälä fyysisenä tilana ja kaupan toimintatavat sekä osittain myös kaupan henkilöstö ja asiakkaat. Tutkimus keskittyi havainnoimaan niitä toistuvia tai poikkeavia rutiineja, joita päivittäistavara-kaupassa tai kauppa-kaupuksissa asiointi sisältää pyrkien samalla ymmärtämään syitä, miksi näin tehdään. Silverman (1993) pitääkin havainnointia hyvänä tutkimusmenetelmänä tarkastella ja analysoida toiminnan yksityiskohtia.

Havainnointia voidaan tehdä eri menetelmin ja tutkimusmenetelmät eroavat pääosin siinä, millaisessa roolissa havainnointien tekijä on tutkimuksen aikana. Havainnoiteja voidaan toteuttaa ensinnäkin osallistumalla tutkittavaan tilanteeseen, jolloin tutkija osallistuu itse toimintaan. Toinen havainnoinnin keino on olla osallistumatta havainnoitaviin tilanteisiin, jolloin tutkija on taustalla, mutta tällöinkin tutkittavat henkilöt ovat tietoisia tutkimuksen suorittamisesta. Menetelmä voi olla myös osallistava, jolloin sitä kutsutaan toimintatutkimukseksi. Neljäs menetelmä on piilo- tai passiivinen havainnointi. (Hyysalo 2009; Grönfors 1985) Tehty tutkimus toteutettiin passiivisen havainnoinnin keinoin, jolloin havainnoija (tutkija) seuraa tapahtumia osallistumatta siihen itse; havainnoitavat henkilöt eivät myöskään tiedä osallistuvansa tutkimukseen (Hyysalo 2009). Tämänkaltaisen passiivisen havainnointi on menetelmänä hyväksyttävä, mikäli havainnoitava tila on julkisen tilan kaltainen paikka eikä havainnoinnin tavoitteena ole tutkia yksittäisten henkilöiden toimintaa (Grönfors 2007). Tässä tutkimuksessa molemmat edellä mainitut ehdot toteutuivat. Passiivista havainnointia ei tule sekoittaa mystery shoppingiin, jonka tavoitteena on enemmänkin verrata suunni-

teltua ja toteutunutta tilannetta. Mystery shoppingin avulla tarkastellaan yleensä toimintakonseptin toimivuutta eikä kuluttajien käytäntöjä. (Korkman & Arantola 2009)

Havainnointitiloina toimivat päivittäistavara-kaupat ja tavoitteena oli havainnoida lähinnä myymälöissä asioinnin toimivuutta, kuluttajan liikkumisen sujuvuutta myymälätiloissa ja tuotteiden keräämistä ostokoreihin tai -kärryihin. Tarkoituksena ei ollut tutkia yksittäisten kauppaketjujen myymälöiden toimintaa vaan kuvata yleisemmin suomalaista päivittäistavara-kaupan arkea kuluttajan silmin. Myymälän sisätiloja havainnoidessa ei muiden asiakkaiden läsnäololla ollut suurta roolia. Havaintojen tekijät kulkivat myymälätiloissa kuluttajan roolissa ja havainnoivat tiloja sekä niissä liikkumista etukäteen tehdyn suunnitelman mukaan.

Havainnoinnin tukena oli havainnointirunko. Näin varmistettiin, että kukin havainnoija kiinnitti huomiota samoihin asioihin eri myymälöitä havainnoidessaan. Kunkin myymälän osalta tehtiin ensinnäkin yleishavainnointi, missä kiinnitettiin huomiota esimerkiksi myymälän sisääntuloihin, valaistukseen tai myymälän yleisilmeeseen. Näiden lisäksi kunkin havainnointikerran yhteydessä raportoitiin kuluttajan turvallisuuteen liittyvät havainnot sekä myymälässä liikkumisen sekä kassa-asioinnin osalta. Myymäläasioinnin yhteydessä havainnoitiin esimerkiksi myymälän kokoa, tilan käyttöä, tuotteiden asettelua sekä henkilökunnan toimintaa myymälöissä. Havainnointitutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkkailla, miten kuluttajan turvallisuus toteutuu kassa-alueilla ottaen huomioon muut asiakkaat, kassa-alueen tilasuunnittelun sekä henkilökunnan ja kuluttajan oman toiminnan. Havainnointirunkoon merkittiin myös havainnointitilanteen taustamuuttujat, kuten myymälätyyppi ja myymälän sijainti, viikonpäivä, kellonaika sekä ulkona vallitseva säätila. Myös havainnoitavat tilat kuvailtiin eli tässä tapauksessa päivittäistavaramyymälän osastot sekä tiloissa esiintyvät kalusteet kuten esimerkiksi ostoskärryt ja -korit.

Havainnoinnit toteutettiin pääkaupunkiseudun päivittäistavara-kaupoissa kahtena eri ajankohtana, maaliskuussa ja kesäkuussa 2010. Havainnoinnit pyrittiin toteuttamaan lyhyen ajanjakson aikana, jotta havainnointien ajallinen konteksti olisi eri myymälöissä samankaltainen. Havaintoja tehtiin 14 eri päivittäistavaramyymälässä. Havainnoitaviksi myymälöiksi valikoitui yksi lähikauppa, kaksi halpahintamyymälää, kaksi market-myymälää, neljä supermarketia sekä viisi hypermarketia.³ Kaikkiaan havainnointikertoja kertyi noin 50 ja kukin havainnointikerta kesti keskimäärin 30

³ Hypermarket on monen alan tavaroita myyvä, pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, joka myyntipinta-ala on yli 2 500m², supermarket on pääosin ruuan myyntiin keskittyvä vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 1 000m², market on supermarket tyyppinen, mutta tätä pienempi myymälä. Halpahintamyymälä on itsepalveluperiaatteella toimiva myymälä, jossa hinnat ovat edulliset ja jonka nimikemäärä on rajattu, lähikaupat ovat pieniä (100-400m²) päivittäistavara-kauppoja. (Finne & Kokkonen 2005, 80-81.)

minuuttia. Tehdyt huomiot tallennettiin havainnoinnin aikana joko nauhuriin tai niistä tehtiin muistiinpanot välittömästi havainnoinnin jälkeen.

Tehdyt havainnoinnit ja niiden yksityiskohdat on tärkeä yhdistää osaksi suurempaa tapahtumakokonaisuutta, jottei havainnoinnit näyttäyty irrallisina yksittäisinä tapahtumina. Kokonaisuuden hahmottamiseksi on havainnoinnin eri tekijät kuvattava tarkoin (Koistinen 2006). Tässä tutkimuksessa tapahtumakokonaisuuden konteksti rakentui kuvaamalla asiointiajankohtaa, ulkona vallitsevaa säätä, asiakasmäärää myymälässä sekä kirjaamalla muut erityishuomiot, kuten esimerkiksi lähestyvät juhlapyhät tai muut kaupan arkea muuttavat tapahtumat.

Myymälätiloja koskevat havainnot

Havainnointien perusteella myymälätilojen sisääntulot toimivat pääosin ongelmitta. Myymälöiden eteistilat, portait ja käytävät näyttäytyivät asianmukaisina. Ulkona vallinneet sääolosuhteet näkyivät lattiapintojen märkyytenä, vaikka myymälät poikkeuksetta olivat varustautuneet erilaisilla kuramatoilla. Myymälätilojen puolella lattiat olivat kuitenkin pääsääntöisesti siistit ja kuivat. Pienimmät myymälät olivat tiloiltaan usein ahtaita ja ostoskärryjen kanssa liikkuminen niissä oli haasteellista. Ostoskärryt ja –korit olivat yleensä siistejä, vaikkakin paikoitellen hyvin kuluneita. Muutamissa myymälöissä ostoskoripinot olivat niin korkeita, että kuluttajan oli hankala ylettyä niihin. Myymälöiden tilat oli pääosin valaistu yleisvalaistuksella, häiritseviä tai häikäiseviä valaisimia ei havaittu.

Myymälöissä asiointien fyysisiä riskejä aiheuttivat tuotteiden korkea sijainti hyllyillä sekä purkamista ja hyllyttämistä odottaneet ylimääräiset tavarat hyllyjen välisillä käytävillä. Varsinaisia vaaratilanteita ei kuitenkaan havaittu. Tuotteiden hyllyttäminen ajoittui myymälöissä pääasiassa aamuihin ja aamupäiviin, jolloin rullakoita, lavoja ja laatikoita näkyi tiloissa runsaastikin. Pienimmissä myymälöissä tuotteiden hyllyttäminen häiritsi myymälässä asiointia tai jopa esti hyllyille pääsyn kokonaan. Tuotteiden purkaminen vaikutti organisoidulta ja sekä purettavat tuotteet että purkamisesta aiheutuneet jätteet oli aseteltu siten, että ne eivät estäneet kuluttajien liikkumista käytävillä. Pakasteiden purkaminen pakastealtaisiin sujui ripeästi, eikä kylmäsäilytystä tarvitsevia tuotteita ollut jätetty kylmäkalusteiden ulkopuolelle muutamaa yksittäistä poikkeusta lukuun ottamatta.

Eri tuoteryhmien sijainti oli merkitty opaskyltein, jotta asiakkaat välttyisivät turhalta kiertelyltä myymälätiloissa. Ainoastaan pienissä myymälöissä opasteet havaittiin puutteellisiksi. Mikäli myymälän hyllyrakenteet ovat korkeat, kuluttaja ei kykene hahmottamaan yleissilmäyksellä tuotteiden sijaintia myymälässä. Hätäpoistumistiet oli merkitty suurimpaan osaan myymälöistä selkeästi, samoin paloturvallisuusvälineet. Tarjous- ja kampanjatuotteiden kasaaminen korkeiksi pinoiksi käy-

täville haittasi paikoin myymälöiden yleisnäkyvyyttä. Korkeilta tuotepyramideilta oli hankala kurotella tarvitsemaansa tuotetta horjuttamatta pinoja. Myös irralliset tarjous- tai kampanjainnostelut olivat joissain myymälöissä sijoitettu siten, että ne häiritsivät käytävillä kulkemista.

Asioinnin ajankohdalla voi myös olla merkitystä turvallisuuden näkökulmasta. Aamuisin myymälöissä oli vähemmän asiakkaita ja myymälässä liikkuminen oli siksi vaivatonta. Toisaalta tuotteiden hyllyttäminen ja purkamattomat laatikot olivat tähän asiointiaikaan merkittävimmissä roolissa. Arkisin työpäivien jälkeen tuotteet oli hyllytetty, mutta asiointia hidasti myymälän runsas asiakasmäärä. Tiettyinä aikoina, esimerkiksi iltaisin, henkilökuntaa oli myymälöissä suhteellisen vähän ja palvelu oli niukkaa. Etenkin pienissä myymälöissä henkilökunnan tehtäviin kuului niin kassalla palveleminen, tuotteiden purkaminen hyllyihin kuin myös asiakkaiden opastaminen myymälässä. Kuluttajien kannalta henkilökunnan vähyys saattoi tuntua turvattomalta. Toisaalta vartijoita oli iltaisin enemmän paikalla. Vartijoiden läsnäolo oli melko näkymätöntä, lukuun ottamatta niitä havaintoja, missä vartijat kuljettivat ostoskärryjä parkkialueilta myymälän sisätiloihin. Varsinaisia häiriökäyttäytymistilanteita nähtiin vain kaksi yksittäistapausta. Molemmat selvitettiin henkilökunnan tai vartijoiden toimesta nopeasti.

Kassa-asiointia koskevat havainnot

Kuluttajien toimintaa kassalla leimasi usein kiire. Kassavaiheen havainnointi osoitti myös, että kuluttajat eivät toimineet aina järkevästi ostoksia maksaessaan. Kuluttajat asettuivat yleensä hyvin lähekkäin odottamaan omaa kassavuoroaan. Tuotteiden siirtäminen ostoskärryistä tai –koreista kassahihnalle suoritettiin kiireisesti. Etenkin ne asiakkaat, joilla oli suuret ostokset, siirtyivät heti tuotteet hihnalle nostettuaan pakkaamaan ensimmäisiä pakkausalueelle saapuvia tuotteitaan. Pakkaamisen jälkeen tai sen välissä tuotteet maksettiin. Kuluttajien muut ostokset, kassit ja naisten käsilaukut jäivät usein huomiotta ostoskärryyn tai pakkausalueen päähän. Havainnointien aikana ei havaittu varkauksia tai näpistyksiä, mutta auki jätetyt laukut tai kärryihin vartioimatta sijoitetut kassit olivat riski tällaisille toiminnalle.

Kassa-alueen jälkeinen tila oli paikoitellen levoton, sillä siellä kohtaavat kauppaan saapuvat ja sieltä poistuvat kuluttajat. Tilan levottomuutta lisäsivät kassa-alueen lähistöllä sijaitsevat pelikoneet, pankkiautomaatit, pullonpalautusautomaatit, ulkopuoliset tuote-esittelijät tai läpikulkuliikenne. Tällöin myymälän ihmisvirrassa liikkuu muitakin kuin päivittäistavarakaupan asiakkaita. Kassa-alueen jälkeinen tila ei juurikaan houkuttele pakkamaan ostoksia sivummalla, vaan kuluttajat pakkasivat ostoksensa kiireisesti heti kassa-alueella.

Maksupäätteitä oli käytössä muutamassa lähikaupassa, yhdessä hypermarketissa sekä halpahintamyymälöissä. Maksupäätelaitteet oli sijoitettu kassa-alueille onnistuneesti, jolloin kuluttajille jäi korttimaksutilanteessa asiointirauha. Huomioitavaa oli myös, että havainnoiduissa halpahintamyymälöissä oli muita myymälöitä pidemmät kassahihnat ennen maksualueelle tuloa. Niiden takana jonottava asiakas jäi fyysisesti kauemmas kuin muissa myymälöissä, mikä ilmeisesti lisäsi asiointirauhaa. Kiire ja muiden asiakkaiden fyysinen läheisyys korostui etenkin ruuhka-aikoina. Muina aikoina kassa-asiointi sujui ongelmitta.

Yhteenvetoa

Menetelmien ja tulosten vertailua

Tutkimuksessa selvitettiin ja arvioitiin asioinnin turvallisuutta toisaalta kuluttajien subjektiivisten näkemysten ja kokemusten pohjalta ryhmäkeskustelujen avulla, toisaalta subjektiivisen havainnoinnin avulla. Havainnointiosuus toteutettiin päivittäistavaramyymälöissä.

Tutkimus osoitti, että silloin kun kuluttajia pyydetään pohtimaan arkeensa liittyviä riskejä, he myös löytävät niitä. Myös kaupassa asioinnista kuluttajat löysivät ryhmäkeskusteluissa monia turvattomuuden tunnetta tai vaaratilanteita aiheuttavia tekijöitä. Liikkumiseen ostoskierroksella, kassalla asiointiin sekä pysäköintiin parkkihalleissa liittyi kuluttajien omakohtaisesti kokemia tai havainnoimia vaaroja.

Toisaalta tiedetään, että arkielämässään kuluttajat eivät tietoisesti ajattele riskejä. He toimivat rutiininomaisesti eivätkä kiinnitä huomiota arjessaan piileviin vaaroihin. Päivittäistavaramyymälät ovat tuttuja paikkoja, joissa ostokset tehdään pääosin vakiintuneita käytäntöjä noudattaen. Kuluttajat voivat myös itse aiheuttaa toiminnallaan vaaratilanteita, paitsi itselleen myös muille asiakkaille. Usein vasta omakohtaiset kokemukset ja havainnot saavat heidät kiinnittämään vaaratilanteisiin vakavammin huomiota. Kuluttajien on myös todettu aliarvioivan arkisia riskejä ja vastaavasti taas yliarvioivan dramaattisten onnettomuuksien riskejä (esim. Slovic 2000).

Onko kuluttajien syytä huolestua asioinnin turvallisuudesta? Havainnointitutkimus osoitti, että päivittäistavaramyymälät näyttävät turvallisilta. Esimerkiksi myymälöissä liikkuminen on yleisesti ottaen sujuvaa, tuotteiden hyllyttämisestä tms. asetelusta huolimatta. Kuitenkin muun muassa tavaroiden poimiminen korkealta, tuotepyramidit sekä kampanjatuotteiden sijoittelu voivat aiheuttaa vaaratilanteita ostoskierroksella. Pienissä ja ahtaissa myymälöissä liikkuminen on ajoittain hankalaa, jolloin vaaratilanteet ovat jopa todennäköisiä.

Kuluttajien ryhmäkeskusteluissa esille ottamat kassa-asiointiin liittyvät epäkohdat tulivat esille myös havainnoinnissa. Monet kuluttajat kokivat kassavaiheen epämukavaksi ja jopa kiusalliseksi muiden asiakkaiden fyysisen läheisyyden ja kiireen vuoksi. Havainnointi vahvisti kuluttajien näkemysten pitävän paikkansa. Sirumaksupäätteiden käytön turvallisuus huolestuttaa. Tulevaisuudessa, korttimaksulaitteiden yleistyttyä kuluttajalla on yhä vastuullisempi rooli kassa-asioinnissa, jolloin asiointirauhan merkitys kasvaa entisestään.

Kuluttajille asioinnin turvallisuus muodostuu myös myymälätilojen viihtyisyydestä. Havainnointien perusteella useimmat myymälät olivat pääosin siistejä ja valoisia, mutta eroja myymälöiden yleisilmeessä oli muun muassa erikokoisten myymälöiden välillä. Havainnoinnin avulla ei kuitenkaan pystytty todentamaan kuluttajien asioinnin aikana kokemaa turvattomuuden tunnetta, joka saattaa ilmetä jopa suoranaisine pelkoina. Psykososiaalinen turvattomuus kauppa-asioinnissa näytetään kuluttajille epämiellyttävänä asiointikokemuksena. Se voi aiheutua muun muassa tilojen ahtaudesta ja huonosta hahmottamisesta, muiden asiakkaiden käyttäytymisestä tai myymälän valvonnan koetuista puutteista esimerkiksi henkilökunnan vähäisyyden takia. Kuluttajat kokevat erityisesti illan aukiolotunnit tässä suhteessa ongelmalliseksi; myös havainnoissa todettiin myymälöiden autioitumista henkilökunnan ja myös muiden asiakkaiden osalta, mikä vähentää sosiaalista kontrollia myymälöissä.

Jotta koetun turvattomuuden ja havaittujen turvattomuustekijöiden välistä yhteyttä voitaisiin tarkastella lähemmin, kuluttajia olisi pitänyt haastatella niissä myymälöissä joissa puutteita turvallisuudessa havaittiin. Tähän ei tutkimuksessa ollut mahdollisuutta. Osatutkimusten erilaiset lähestymistavat täydentävät kuitenkin toisiaan ja tarjoavat monia lähtökohtia turvallisuuden kehittämiseksi.

Ehdotuksia turvallisuuden parantamiseksi

Asioinnin turvallisuutta voidaan edistää sekä kaupan omilla toimenpiteillä että vaikuttamalla kuluttajien käyttäytymiseen esimerkiksi valistuksen keinoin. Laajasti ymmärrettynä asioinnin turvallisuuden kehittämisessä kysymys on myös liikenneturvallisuuden yleisestä parantamisesta.

Vaikka havainnoitujen myymälöiden määrä oli suppea, on syytä olettaa, että kaupoissa turvallisuusasioihin suhtaudutaan vakavasti. Havaintojen perusteella näyttää siltä, että hätäpoistumistiet ovat kunnossa. Yleisesti kaupoissa on kiinnitetty huomiota siihen, että myymälät ovat siistejä, että hyllyjen täyttäminen ja siihen liittyvä pakkausjätteen käsittely tapahtuu mahdollisimman luontevasti ja että elintarvikkeiden turvallisuudesta huolehditaan. Täysin aukotonta toiminta ei kuitenkaan ole ja eroja yksittäisten myymälöiden välillä ilmenee. Erityisesti isoissa kaupoissa toiminta näyttäisi olevan hyvin suunniteltua ja melko sujuvaa. Sen sijaan pienissä myymälöissä henkilökunnan vähäi-

syys ja ahtaat tilat haittaavat usein kuluttajien liikkumista aiheuttaen todennäköisesti myös huolta turvallisuudesta.

Havainnointitutkimus osoittaa turvallisuudessa olevan myös parannettavaa. Vaikka turvallisuusmääräyksiä ja –ohjeita noudatetaan, kauppa voi myös muilla käytännöillä kehittää myymälöitä entistä turvallisemmaksi. Tuotteiden tulisi olla esillä siten, että vaaratilanteet on eliminoitu. Kokonaisuudessaan kauppojen olisi myös hyvä pohtia, miten päivittäiset toiminnot ja esimerkiksi tuotteiden esillepanot myymälöissä voitaisiin järjestää vieläkin turvallisemmin. Näyttävyys tai myynti eivät saa mennä turvallisuuden edelle.

Myös henkilökunnan koulutukseen tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota, sillä sosiaalisesti taitava henkilökunta ja ystävälliset, valppaat vartijat lisäävät kuluttajien turvallisuuden tunnetta. Erityisesti sosiaalisten taitojen kehittäminen edesauttaisi henkilökuntaa selviytymään haastavista asiakkaista ja parantaisi heidän kykyään ratkaista puhumalla uhkaavat tilanteet. Samalla turvataan hyvät asiointi-olosuhteet kaikille asiakkaille. Kuluttajat näkisivät vartijat mielellään osana kaupan asiakaspalvelua. Vartijoiden koulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota vartijoiden siistiin olemukseen, ystävällisyyteen ja rauhallisuuteen.

Kuluttajien turvallisuuden tunnetta lisää niin ikään tietoisuus siitä, miten kauppa on varautunut erilaisiin turvallisuutta uhkaaviin tilanteisiin ja miten kuluttajien tulee näissä tilanteissa toimia. Kuluttajat haluavat vakuuttua, että kauppa hallitsee turvallisuusasiat ja ottaa ne vakavasti. Toimintaohjeita kaivataan esimerkiksi sähkökatkosten tai palohälytysten varalle. Kuluttajat kaipaavat niin ikään ohjeita tilanteisiin, joissa he havaitsevat häiritsevästi tai uhkaavasti käyttäytyviä kanssaasiakkaita tai myymälävarkaita. Ruuhkissa ja suuren ihmisjoukon keskellä liikkumista tulisi myös ohjeistaa.

Sirumaksupääätteiden yleistyessä kassa-asiointin turvallisuuteen tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Kassa-alueet on rakennettava siten, että maksaminen on turvallista ja asiakkaan yksityisyys taattu. Samoin asiakaspalvelupisteiden, joissa käsitellään luottamuksellisia tietoja, tulee olla riittävästi muista asiakastiloista äänieristettyjä.

Taloudellisten tehokkuusvaatimusten seurauksena kuluttajien on toimittava kaupoissa aiempaa itsenäisemmin. Itsepalveluun siirtymisen myötä kuluttajan vastuu lisääntyy, on kysymyksessä tuotteiden etsiminen ja poimiminen ostoskärryyn tai asiointi kassalla. Kuluttajien näkemykset turvattuudesta – liittyvät ne sitten fyysisiin, taloudellisiin, psykososiaalisiin tai ajallisiin tekijöihin – tulisi ottaa vakavasti.

Kuluttajan omaa vastuuta tulee niin ikään painottaa kauppojen turvallisuutta kehitettäessä. Havainnointi osoittaa kuluttajien huolellisuudessa olevan parantamisen varaa. Kuluttajat jättävät sekä ostoksensa että usein myös henkilökohtaiset tavaransa ostoskärryihin tai kassan pakkausalueelle

vartioimatta. Kassalla tapahtuva ostosten maksu suoritetaan kiireisesti ja joskus jopa huolimattomasti. Kuluttajat voivat vaikuttaa asioinnin turvallisuuteen kiinnittämällä huomiota myös asioinnin ajankohtaan ja usein he näin tekevätkin. Asioinnin turvallisesta sujumisesta kaupan puolelta on kuitenkin huolehdittava niin hyvin kuin mahdollista kellonajoista huolimatta.

Kaupan toivoisi kuulevan kuluttajia paikallisesti kaikissa kuluttajia askarruttavissa asioissa. Toisaalta kauppa voisi opastaa kuluttajia entistä turvallisempaan asiointiin. Sekä kuluttajien että kaupan kannalta on hyödyllistä kehittää hyviä käytäntöjä tilanteisiin, joissa kuluttajat kokevat turvallisuutensa vaarantuneen. Sopivia valistuskanavia olisivat kauppojen info-pisteet sekä erilaiset asiakastapahtumat. Kaupan omat asiakaslehdet voivat toimia valistuskanavina yleisellä tasolla. Onnettomuustilanteita olisi hyvä myös harjoitella, sekä järjestää näytöksiä malliksi miten vaaratilanteissa toimitaan.

Kuluttajien laaja näkemys koetusta turvallisuudesta tulisi myös ottaa pohjaksi kaupan etsiessä keinoja asioinnin turvallisuuden kehittämiseksi, sillä tekniset keinot eivät yksin riitä takaamaan asioinnin turvallisuutta. Kuluttajille koettu turvallisuus on asioinnin kaikinpuolista miellyttävyyttä, varmuutta selviytyä asioimisesta elämän eri vaiheissa, tietoisuutta omasta kyvystä toimia oikein erilaisissa turvallisuutta uhkaavissa tilanteissa, kykyä hahmottaa kaupan tai kauppakeskuksen tilat ja olla eksymättä niissä, kykyä selviytyä ostosten tekemisestä ilman loukkaantumisen vaaraa, luottamusta kaupan henkilökuntaan ja heidän ammattitaitoonsa, uskoa vartijoiden toiminnan oikeellisuuteen, tietoa tuotteista ja niiden saatavuudesta sekä löydettävyydestä myymälässä, varmuutta asiointimatkan sujumisesta ja ennakoitavuudesta sekä luottamusta kanssaihminen käyttäytymiseen. Tutkimus osoittaa myös, että kuluttajilla on varsin jaettu käsitys turvattomiksi kokemistaan asioinnin vaiheista.

Kauppa joutunee pohtimaan uudesta näkökulmasta monia sellaisia asioita, joita ei välttämättä ole perinteisesti liitetty turvallisuuteen, vaan lähinnä markkinointiin. Monet kuluttajien koettuun turvallisuuteen liittämistä asioista ovat sellaisia, että niihin voidaan vaikuttaa juuri toimintatapoja ja käytäntöjä muuttamalla ja kehittämällä. Tarvittavat toimenpiteet välttämättä edes aiheuta merkittäviä taloudellisia kuluja tai edellytä kalliita investointeja. Eri toimijoiden ja käyttäjäryhmien olisi myös hyvä päästä suunnittelemaan ja kehittämään toimintatapoja yhdessä.

Lähdeluettelo

A.C. Nielsen Finland Oy (2008). Päivittäistavaramyymälärekisteri.

Burgess, B. (2003) A comparison of TV home shoppers based on risk perception. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7 (3), 259–271.

- Connolly, R. & Bannister, F. (2008) Factors influencing Irish consumers trust in Internet shopping. *Management Research News*, Vol. 31 (5), 339–358.
- Cunningham, L. F., Gerlach, J. H., Harper, M. D. & Young, C. E. (2005) Perceived risk and the consumer buying process: Internet airline reservations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 (4), 357–372.
- Featherman, M. S. & Pavlou, P. A. (2003) Predicting e-services adoption: A perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 59 (4), 451–474.
- Finne, S. & Kokkonen, T. (2005) *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOYpro, Helsinki.
- Grönfors, M. (2007) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. PS-Kustannus, Jyväskylä. 151–167.
- Grönfors, M. (1985) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Heinssen, M., Sautter, A. & Zwick, M. (2002) The Public's Understanding of Risk. In Zwick, M. M. & Renn, O. N. (eds.) *Perception and Evaluation of Risks*. 95–114. Internetissä: <http://www.ta-akademie.de>
- Hyysalo, S. (2009) *Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät*. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B97, Helsinki.
- Koistinen, K. (2006) *Vähittäiskaupan suuryksikön sijoittamissuunnittelu. Tapaustutkimus kauppakeskus Myllyn sijoittumisesta Raision Haunisiin*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4: 2006, Turku.
- Korkman, O. & Arantola, H. (2009) *Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. WSOYpro, Helsinki.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) (1998) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Kyttä, M., Puustinen, S., Hirvonen, J., Broberg, A. & Lehtonen, H. (2008) *Turvallinen asuinalue, Tampereen Muotiala suunnitelmassa ja kokemuksissa*. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja. Yliopistopaino, Helsinki.
- Lehtonen, K. (1999) *Rahan vallassa*. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Mahon, D. & Cowan, C. (2004) Irish consumers' perception of food safety risk in minced beef. *British Food Journal*, Vol. 106 (4), 301–312.
- Mitchell, V-W. (1998) A role for consumer risk perception in grocery retailing. *British Food Journal*, Vol. 100 (4), 171–183.
- Mitchell, V-W. & Harris, G. (2005) The importance of consumers' perceived risk in retail strategy. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (7/8), 821–837.
- Mäenpää, P. (2005) *Narkissos kaupungissa*. Tammi, Helsinki.

- Niemelä, P., Kainulainen, S., Laitinen, H., Pääkkönen, J., Rusanen, T., Ryyänen, U., Widgren, E., Vornanen, R., Räisänen, R. & Ylinen, S. (1997) *Suomalainen turvattomuus. Inhimillisen turvattomuuden yleisyys, perusolotuuudet ja tyypittely – haastattelututkimus 1990-luvun Suomessa*. Sosiaaliturvan kirjallisuus, Sarja Sosiaaliturva, sosiaalipoliittikka. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.
- Paavola, H. (2005) Asiakasuskollisuus ja kuluttajan kokema riski. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere. 190–217.
- Pennanen, K. (2009) *The initial stage of consumer trust building in e-commerce. A study of Finnish consumers*. Acta Wasaensia, No. 201. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Peura-Kapanen, L. & Järvinen, R. (2006) *Kuluttajien käsityksiä riskeistä, niiden hallinnasta ja sähköisestä vakuuttamisesta*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 7/2006, Helsinki.
- Piiroinen, S. & Järvelä, K. (2006) *Kokemuksella ja tiedolla: tutkimus kuluttajien ruoan valinnasta*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 8/2006, Helsinki.
- Piiroinen, S., Mäkelä, J. & Niva, M. (2004) *Luottavaiset suomalaiset? Kuluttajien näkemykset ruoan turvallisuudesta*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4/2004, Helsinki.
- Pulliainen, A. (2009) *Kuluttajapaneeli*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Pääkkönen, H. (2005) *Perheiden ajankäyttö*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. SAGE Publications, London.
- Slovic, P. (2000) Perception of risk. In P. Slovic (ed.) *The perception of risk*. Earthscan Publications, London. 220–231.
- Smolej, M. & Kivivuori, J. (2005) Rikosmedian yhteys väkivallan pelkoon. Teoksessa Siren, R. & Honkatukia, P. (toim.) *Suomalaiset väkivallan uhreina*. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 206. Hakapaino, Helsinki. 123–143.
- Takkinen, M. (2009) *Kuluttajan ostopaikan valintaperusteet Kyselytutkimus naiskuluttajien valintaorientaatioista pääkaupunkiseudulla*. Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinointi. Maisterin tutkinnon tutkielma, Helsinki.
- Underhill, P (1999) *Why we buy. The science of shopping*. Simon & Schuster, New York.

Myymälävärtijan vaikutus kuluttajan kokemaan turvallisuuteen

Marilla Puustinen, projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Abstrakti

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä näkyvän eli fyysisesti läsnä olevan myymälävärtijan vaikutuksista kaupassa asioivaan kuluttajaan. Erityisesti tutkimuksessa oli kiinnostuneita, miten kaupassa asioiva kuluttaja huomioi myymälävärtijan sekä millaisia vaikutuksia vartijalla on kuluttajaan, erityisesti kuluttajan tunnetiloihin. Tämän lisäksi tutkittiin tunnetilojen vaikutusta kuluttajien kaupan valintaan.

Avainsanat: kuluttaja, myymälävärtija, myymäläympäristön elementit, myymäläympäristön ilmapiiiri

Johdanto ja tutkimusongelmat

Kaupan liiton (Kaupan liitto 2009) mukaan lisääntynyt rikollisuus, uhkailu ja väkivalta ovat kasvattaneet turvattomuuden tunnetta sekä kaupan henkilökunnan että asiakkaiden keskuudessa. Turvallisuuskysymykset kaupassa ovat nousseet keskeiseen asemaan kauppojen ja kauppakeskittymien kasvattaessa kokoaan sekä pinta-aloiltaan että asiakasmääriltään. Myös julkisuudessa on käyty keskustelua vartioinnin määrän kasvusta muun muassa kaupungeissa ja useimmissa julkisissa tiloissa. Aiemmin vartijoita oli lähinnä teollisuusalueilla, mutta tätä nykyä vartiointi on vähitellen leviyttänyt asemille ja terminaalialueille sekä yksittäisiin kauppoihin että kioskeihin (Hufvudstadsbladet 2009).

Tutkimusongelmana oli:

- miten kuluttaja kokee fyysisesti läsnä olevan vartijan kaupan myymäläympäristössä?

Alakysymykset olivat:

- havaitseeko kuluttaja myymälässä läsnä olevan vartijan osana myymäläympäristön laajaa elementtiverkkoa?
- vaikuttaako läsnä oleva vartija kuluttajan tunnetiloihin, sekä tätä kautta kuluttajan käyttäytymiseen?
- millainen vaikutus vartijalla on kuluttajan kokonaisasiointikokemukseen myymälässä?
- vaikuttaako vartijan läsnäolo (tai sen puuttuminen) kuluttajan ostopaikan valintaan?

Kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaosassa lähteinä käytettiin ympäristöpsykologian ja myymäläympäristön tutkimuksiin liittyvää tieteellistä kirjallisuutta sekä artikkeleita. Empiirinen osa muodostui myymälässä tehdyistä kuluttajahaastatteluista ja niiden analysoinnista.

Ympäristöpsykologia myymäläympäristötutkimuksen taustana

Ihmisen ja fyysisen ympäristön välistä vuorovaikutusta on perinteisemmin tutkittu ympäristöpsykologiassa. Ihminen muokkaa ympäristöä, ja vastaavasti ympäristö muokkaa yksilöiden käytöstä sekä heidän kokemuksiaan ympäröivässä ympäristössä (Gifford 2002).

Giffordin (2002) mukaan ympäristöpsykologiasta peräisin olevat stimulaatio teoriat (*stimulation theories*) kuvaavat ehkä kaikkein parhaiten yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta. Stimulaatio teorioiden mukaan fyysinen ympäristö tarjoaa aistein havaittavaa informaatiota, joka on ratkaisevaa hyvinvoinnillemme. Stimulaatiot eli ärsykkeet käsittävät suhteellisen yksinkertaisia vihjeitä kuten valo, väri, ääni, lämpö ja kylmyys, mutta myös monimutkaisempia vihjeitä, kuten rakennukset, kadut, ulkoisen elinympäristön ja muut ihmiset.

Kaupallisessa tutkimuksessa ympäristöpsykologian oppeja on käytetty 1960-luvulta lähtien, jolloin ensimmäisiä kertoja tutkittiin osto-ympäristön elementtien vaikutuksia asiakkaisiin (Turley & Milliman 2000). Varsinaisen sysäyksen myymäläympäristön tutkimukselle antoi kuitenkin Kotler (1973), joka esitteli termin *atmosphärics* artikkelissaan ”*Atmosphärics as Marketing Tool*”. Hänen määritelmänsä mukaan ilmapiiri (*atmosphärics*) kuvaa tietoisesti suunniteltua tilaa eli myymäläympäristöä, jonka välityksellä pyritään vaikuttamaan kuluttajan tunteisiin ja tätä kautta myös hänen ostokäyttäytymiseensä. Kotlerin mukaan kuluttaja käsittää ilmapiirin aistiensa kautta. (Kotler 1973)

Myymäläympäristön elementit ja kuluttaja

Laaksonen, Laaksonen ja Huuhka (2006) ovat todenneet kuluttajan törmäävän kulutusympäristössä erilaisiin viestiärsykkeisiin. Heidän mukaansa juuri visuaalisesti havaittavissa olevat ympäristövihjeet ovat ensimmäisten tekijöiden joukossa, jotka herättävät huomiota ja joiden perusteella muodostuu ensivaikutelma kulutuskontekstista.

Kaupan myymäläympäristössä ensisijaisia aistittavia ärsykejä ovat mm. värit, äänet, väenpaljous ja lämpötila (Turley & Milliman 2000; Solomon, Bamossy, Askegaard & Hogg 2010). Kaltcheva ja Weitz (2006) ovat täsmentäneet kaupan myymäläympäristön sisältävän suuren joukon

elementtejä, jotka yhdessä ja erikseen vaikuttavat kuluttajan asiointiin kaupassa. Myymäläympäristön elementtien on todettu vaikuttavan kuluttajakokemukseen, tunteisiin, ostokäyttäytymiseen sekä arviointi- ja päätöksentekoprosesseihin (Baker, Parasuraman, Grewal & Voss 2002; Bonnin 2006).

Tai ja Fung (1997) mainitsevat, että myymäläympäristön elementeillä on todettu olevan sekä fyysisiä että psykologisia vaikutuksia kuluttajaan. Elementtien oikeanlainen hyväksikäyttö ohjaa kuluttajaa myönteiseen ostokäyttäytymiseen, joka taas edesauttaa kauppaa saavuttamaan halutunlaisen lopputuloksen. Babin, Chebat ja Michon (2004) ovat todenneet, että vaikka kuluttaja havaitseekin myymäläympäristöä holistisesti, yksikin ympäristössä havaittu elementti voi vaikuttaa kuluttajan tulkintaan koko ympärillä olevasta ympäristöstä. Jopa sellaiset myymäläympäristön elementit joita kuluttaja ei huomioi tai tietoisesti aisti, voivat vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen (Turley & Chebat 2002).

Jotta myymäläympäristössä havaittavien ilmapiirielementtien tarkastelu teoriassa helpottuisi, tutkijat ovat tavanneet jakaa ne pienempiin osa-alueisiin (Grayson & McNeill 2009). Tutkielmassa käytettiin Bakerin, Grewalin ja Levyn. (1992) jaottelua myymäläympäristön elementeistä. Niihin liittyviä ympäristövihjeitä (*environmental cues*) ovat: a) olosuhdevihjeet (*ambient cues*), b) designvihjeet (*design cues*) ja c) sosiaaliset vihjeet (*social cues*).

Olosuhdevihjeet kuvaavat kaikkia ei-visuaalisia tekijöitä, jotka ovat myymäläympäristön taustalla. Näitä ovat mm. musiikki, valaistus, lämpötila ja tuoksut. Kuluttaja havaitsee edellä mainittuja tekijöitä silloin, kun ne ylittävät hyväksyttävän rajan. Täten ne eivät välttämättä aina ylitä kuluttajan tietoisuuden kynnyistä. (Laaksonen ym. 2006) Esimerkiksi, jos myymälävalaistus on liian kirkas, kuluttaja huomioi tämän. Vastaavasti myymälävalaistuksen ollessa normaali, siihen ei kiinnitetä huomiota. Designvihjeet jakaantuvat kahteen luokkaan: toiminnallisiin ja esteettisiin. Näitä ovat mm. arkkitehtuuri, tyyli ja layout. Sosiaaliset vihjeet kuvaavat ihmisiä. Tähän kategoriaan kuuluvat niin kuluttajat kuin myymälähenkilökunta. (Laaksonen ym. 2006)

Myymäläympäristön vaikutus kuluttajan käyttäytymiseen

Kotlerin (1973) ilmapiiri (*atmospherics*) käsitettä pidetään tärkeänä kehiksenä, kun analysoidaan kuluttajan ja myymäläympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta. Todellisuudessa ensimmäisenä ympäristöpsykologian teoriaa myymäläympäristötutkimuksessa sovelsivat Donovan ja Rossiter (1982). Tutkimuksessaan ”*Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach*”, tutkijat kykenivät tehokkaasti hyödyntämään ympäristöpsykologiasta siirrettyä niin kutsuttua M-R -mallia.

Ns. M-R –malli eli Mehrabianin ja Russellin ympäristöpsykologinen malli (Mehrabian & Russel 1974) perustuu kommunikaatioteorian ärsyke–organismi–reaktio (*Stimulus–Organism–Response*) -

paradigmaan (Donovan & Rossiter 1982). Mallissa ilmapiirimuuttuja eli ärsyke (S) saa aikaan reaktion (R). Kommunikaatioteoriassa vallitseva paradigma oli aiemmin muotoa ärsyke–reaktio (*Stimulus–Response*), mutta mallin katsottiin olevan liian yksinkertainen, ja että ärsyke-reaktio akselin väliin tulisi todellisuudessa sijoittaa viestejä tulkitseva yksilö eli organismi (O) (Tikkanen 2005). Organismia edustavat yksilön tunnetilat eli tässä tapauksessa kuluttajan tunnetilat, joita ympäristössä olevat ärsykkeet muokkaavat.

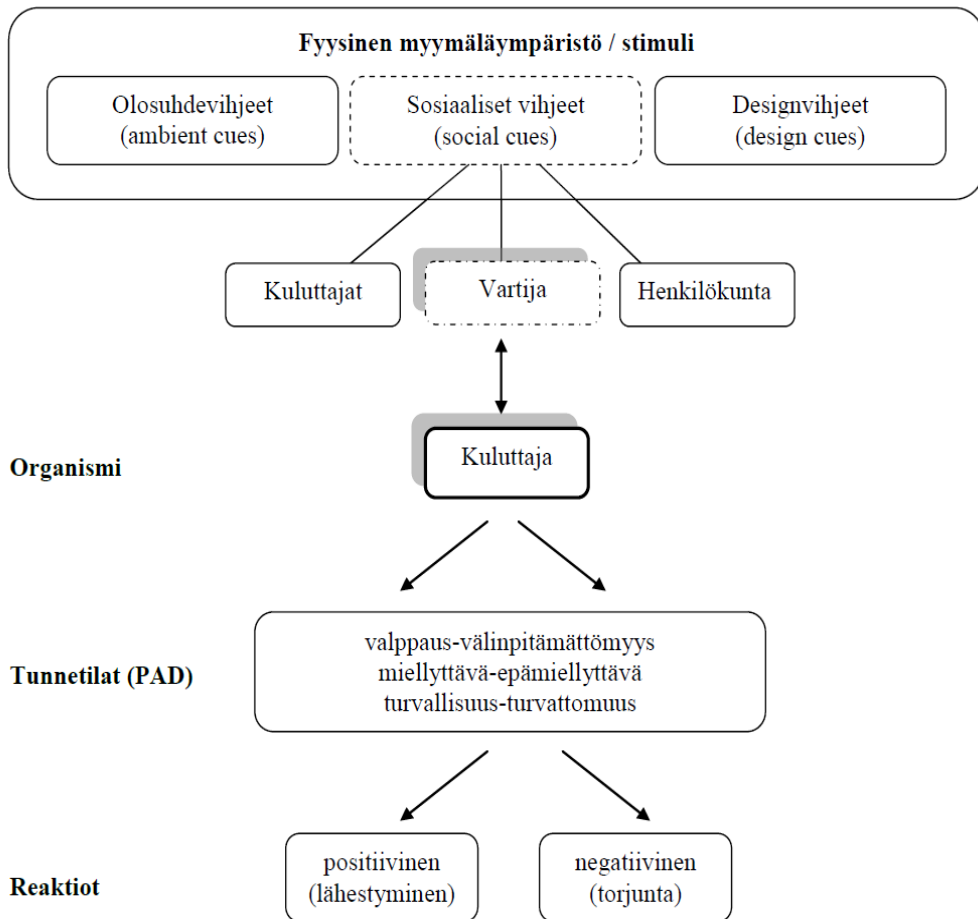
Mallissa organismi ja reaktiot ovat siis kuluttajan vaikutuksen alaisina. Ärsykeitä ja vihjeitä eli elementtejä (*stimuli*) kontrolloi taas myymälä. Mallin perusteella kaupan tulisi pyrkiä vaikuttamaan organismeihin eli kuluttajan tunnetiloihin myymäläympäristössä annettujen ärsykkeiden kautta. Kuluttajan kannalta ärsyke voi olla positiivinen tai negatiivinen. Markkanen (2008) mainitsee, että vähittäiskaupat toimivat viestintävälineinä, joiden päätehtävänä on tarjota vihjeitä, jotka vaikuttavat kuluttajaan positiivisesti.

Yksilön reagointi ympäristöönsä ja sitä seuraavat tunnetilat ilmenevät kahtena eri käyttäytymismuotona: lähestyminen (*approach*) ja torjunta (*avoidance*). Positiivinen reaktio ympäristöön johtaa lähestymiseen eli haluun ympäristössä pysymiseen. Mikäli reaktio on negatiivinen, tulemana on torjunta, joka taas ajaa yksilöä pois kyseisestä ympäristöstä. (Mehrabian & Russell 1974; Donovan & Rossiter 1982)

Tutkimuksen teoreettinen malli

Tutkimuksen teoreettisessa mallissa käytettiin siis Baker ym. (1992) luokittelua ja määritelmää myymäläympäristöstä. Kolmeen ulottuvuuteen perustuvasta myymäläympäristön jaottelusta esiin nostettiin sosiaaliset vihjeet. Bakerin ym. (1992) mukaan tähän kategoriaan lukeutuvat kuluttajat myymälässä sekä myymälähenkilökunta. Tutkimuksessa vartijaa käsiteltiin osana myymälän sosiaalisia vihjeitä.

Jotta vartijan ja kuluttajan välistä suhdetta voitiin tarkastella, tutkimuksessa käytettiin hyväksi ympäristöpsykologiasta polveutuvaa teoriaa. M-R-mallin (Mehrabian-Russell 1974) avulla pyrittiin tulkitsemaan kuluttajan suhtautumista myymälässä läsnä olevaan vartijaan. Myymäläympäristössä havaitut elementit (ärsykkeet), tässä tutkimuksessa vartija, vaikuttavat kuluttajan tunnetiloihin. Riittävän voimakkaat tunnetilat vaikuttavat taas kuluttajan käyttäytymiseen. Ärsykkeen herättämästä tunnetilasta riippuen, kuluttaja reagoi havaittuun elementtiin joko positiivisesti tai negatiivisesti, joka myös osittain selittää kuluttajakäyttäytymistä. Siten tutkimuksen teoreettinen malli rakentui kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. tutkimuksen teoreettinen malli

Tutkimusmenetelmät

Tehtyjen haastattelujen avulla selvitettiin, miten teorian pohjalta rakentunut teoreettinen malli (kuvio 1) toteutui kuluttajan ja myymälässä läsnä olevan vartijan välillä. Aineisto tämän tutkimuksen empiiriseen osaan kerättiin haastatteleamalla kuluttajia Helsingin keskustassa sijaitsevan Kampin kauppakeskuksen Anttilan tavaratalossa. Puolistrukturoidut haastattelut suoritettiin 15.–16.3.2010, ja niitä tehtiin yhteensä 18 kappaletta. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin hieman alle viisi minuuttia. Haastateltavien kuluttajien joukkoa rajattiin yhden demografisen tekijän eli iän perusteella. Kohderyhmäksi valittiin kuluttajat, joiden ikä vaihteli 56 vuodesta ylöspäin.

Kerättyä aineistoa käsiteltiin teoriasidonnaisen analysointia apuna käyttäen. Tässä ns. abduktiivisessa päättelyssä, teoria toimii apuna analyysin etenemisessä, mutta analyysi ei perustu suoraan mihinkään teoriaan (Tuomi & Sarajarvi 2006).

Yhteenveto tutkimustuloksista

Valtaosa haastatelluista kertoi havaitsevansa vartijan myymälässä. Näin ollen tehdyt haastattelut vahvistivat käsitystä, että vartija voidaan liittää osaksi myymäläympäristön laajaa ilmapiirielementtiverkostoa. Verrattuna aiempiin tutkimuksiin, ilmapiirielementtejä käsittelevät tutkimukset ovat pääosin tarkastelleet sellaisia myymäläympäristön elementtejä kuten musiikki, värit ja valaistus. Lähtökohtaisesti kuluttajan huomion myymälävartijasta herättää vartijan asuste tai -merkki.

Tehdyistä haastatteluista kävi myös ilmi, että kuluttajat ovat tiedostaneet vartijan läsnäolon merkityksen myymälässä. Näpistyksyet ja myymälävarkaudet ovat kuluttajien mielestä jo siinä mielessä arkipäivää, että niiden ehkäisemiseen tulee varautua. Lisäksi mahdollisten konfliktien ennaltaehkäisy ja niihin puuttuminen nousivat esille tehdyissä haastatteluissa. Kukaan haastatelluista kuluttajista ei kyseenalaistanut vartijan läsnäolon merkitystä tai tarpeellisuutta myymälässä. Tästä seuraa, että myymälävartijan läsnäolo saa laajalti ymmärrystä kuluttajilta. Tutkijan oman tulkinnan mukaan vartijan läsnäoloon on helpompi suhtautua myönteisesti silloin, kun ymmärrys vartijan toimenkuvasta ja tarpeellisuudesta on selvillä. Olkoonkin, että muutama haastateltu koki vartijan herättävän heissä jokseenkin negatiivisia tunteita, voidaan myymälävartija kuitenkin ymmärtää myymäläympäristössä ärsykkeenä, joka luo kuluttajissa enemmän positiivisia tunnetiloja.

Tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, etteivät tunnetilat kuluttajien kohdalla ilmenneet riittävän voimakkaina, jotta ne edelleen vaikuttaisivat heidän ostokäyttäytymiseensä tai ostopaikan valintaan. Tämän tutkimuksen pohjalta ei siis ole näyttöä, että vartiointi vaikuttaisi kuluttajakäyttäytymiseen tai ostopaikan valintaan. Haastatteluissa ilmitulleet tunnetilat eivät olleet sellaisella tasolla, jotta kuluttaja valikoisi asiointipaikkansa myymälävartijan läsnäolon tai sen puuttumisen perusteella.

Tutkimuksessa löytyi perusteita myymälävartijan liittämiseksi osaksi muuta myymäläympäristöä ja tarkemmin, osaksi myymäläympäristön laajaa elementtiverkkoa. Kun myymälävartija nähdään osana tätä elementtiverkkoa, ja ennen kaikkea sen sosiaalisia vihjeitä, kaupan on mahdollista kehittää vartiointia kuluttajia silmällä pitäen. Myymäläympäristön elementeillä on todettu olevan sekä fyysisiä että psykologisia vaikutuksia kuluttajaan. Elementtien oikeanlainen hyväksikäyttö ohjaa kuluttajaa myönteiseen ostokäyttäytymiseen, joka taas edesauttaa kauppaa saavuttamaan halutunlaisen lopputuloksen (Tai & Fung (1997). Samoin kuin kauppa saattaa esimerkiksi musiikkiva-

linnoillaan vaikuttaa kuluttajien viihtyvyyteen myymäläympäristössä, voi se myymälävartioinnin avulla pyrkiä samansuuntaiseen toimintaan. Tämä tietenkin vaatii myös tehokasta yhteistyötä palveluja tarjoavien vartiointiliikkeiden kanssa, jolloin palveluja kyetään yhä paremmin räätälöimään niin kaupan kuin myös kuluttajien lähtökohdat huomioon ottaen. Myymäläympäristö on kaupalle tehokas ja vaikutusvaltainen markkinointikeino, mikäli se pystyy hyödyntämään sitä käytännössä (Baker ym. 1992).

Vähittäiskaupat toimivat viestintävälineinä, joiden päätehtävänä on tarjota vihjeitä, jotka vaikuttavat kuluttajaan positiivisesti (Markkanen 2008). Kaupan kannalta onkin tärkeää, että kuluttajat suhtautuvat myönteisesti näkyvään vartiointiin. Koska tämäntyyppinen vartiointimuoto tuskin tulee tulevaisuudessa vähentymään, tulisi kaupan pyrkiä kehittämään sitä edelleen. Tämä voidaan tehdä positiivisessa ilmapiirissä, kun näkyvä vartiointi yleisesti saa kuluttajilta varsin vakaata kannatusta. Kuluttajien kannalta vartijan läsnäolo assosioidaan pääosin turvallisuuden tunteeseen. Vaikka kauppa ei yleisesti koettaisikaan turvattomaksi paikaksi, voi kuluttajien turvallisuuden tunnetta tarpeiden mukaan lisätä juuri myymälävartijoiden läsnäololla. Kuluttajat reagoivat ostopäätöstä tehdessään niin sanotusti kokonaisvaltaiseen tuotteeseen ja yksi tärkeimpiä piirteitä, joka liittyy kokonaisvaltaiseen tuotteeseen, on paikka, jossa osto tai kulutus tapahtuu. Joissakin ostopäätöksissä paikka ja eritoten paikan ilmapiiri, on vaikutusvaltaisempi ominaisuus kuin varsinainen tuote (Kotler 1973). Kun kuluttajat kokevat kaupan ilmapiirin kokonaisudessaan rauhalliseksi ja turvalliseksi, on se omalta osaltaan vaikuttamassa heidän koko asiointikokemukseensa.

Lähdeluettelo

- Babin, B., Chebat, J-C. & Michon, R. (2004) Perceived Appropriateness and Its Effect on Quality, Affect and Behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, 287-298.
- Baker, J., Grewal, D. & Levy, M. (1992) An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions. *Journal of Retailing*, Vol. 68 (4), 445-460.
- Baker, J. A., Parasuraman, A., Grewal, D. & Voss, G. B. (2002) The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 56, 120-141.
- Bonnin, G. (2006) Physical Environment and Service Experience: An Appropriation-Based Model. *Journal of Services Research*, Vol. 6, 45-65.
- Donovan, R. J. & Rossiter, J. R (1982) Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. *Journal of Retailing*, Vol. 58 (1), 34-57.

- Gifford, R. (2002) *Environmental Psychology. Principles and Practice*. 3th Edition. Optimal Books, Canada.
- Grayson, R. A. S. & McNeill, L. S. (2007) Using Atmospheric Elements in Service Retailing: Understanding the Bar Environment. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (7), 517-527.
- Huvudstadsbladet* (2009) Tryggare kan vara när storebror övervakar. 21.9.
- Kaltcheva, V. D. & Weitz, B. A. (2006) When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing*, Vol. 70 (1), 107–118.
- Kaupan liitto. http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/turvallisuus. Luettu 12.2.2010.
- Kaupan liitto. http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kauppojen_sunnuntaiaukiolo_voimaan_joulukuun_alusta_2463. Luettu 12.2.2010.
- Kotler, P. (1973) Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, Vol. 49 (4), 48–64.
- Laaksonen, P., Laaksonen, M. & Huuhka, A. (2006) Visuaalinen ensivaikutelma - Jäsennys kulkutuskontekstin houkuttelevuudesta ja sen torjunnasta. *Kuluttajatutkimus. Nyt*, Nro. 1/2006, 1-17.
- Markkanen, S. (2008) *Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Mehrabian, A. & Russell J. A. (1974) *An Approach to Environmental Psychology*. The MIT Press, Cambridge.
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, M. K. (2010) *Consumer Behaviour: A European Perspective*. 4th Edition. Prentice Hall, London.
- Tai, S. & Fung, A. (1997) Application of an Environmental Psychology Model to In-store Buying Behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7 (4), 311-337.
- Tikkanen, H. (2005) *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Talentum, Helsinki
- Turley, L. W. & Chebat, J-C. (2002) Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behavior. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, 125-144.
- Turley, L. W. & Milliman R. E. (2000) Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 49, 193–211.

Sidosryhmien huomioiminen kriisinhallinnassa

Case: Kauppakeskus Zeppelin

Päivi Sallinen, projektitutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Abstrakti

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus, miten kauppakeskuksen johto huomioi sidosryhmänsä kriisinhallinnan eri vaiheissa ja miten sidosryhmät vaikuttavat kauppakeskuksen kriisinhallintaan. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi prosessikuvaus sidosryhmäjohtamisesta kriisinhallinnan yhteydessä, joka on kehitetty useisiin tieteellisiin lähteisiin perustuen. Case-tutkimus osoittaa useita parannusehdotuksia nykykäytäntöön ja sen pohjalta tehdään suosituksia liikkeenjohdolle.

Avainsanat: kriisi, kriisinhallinta, prosessi, sidosryhmät,

Johdanto

Jokainen yritys joutuu elinkaarensa jossain vaiheessa kriisiin, joka mahdollisesti uhkaa sen koko olemassaoloa (Strang 2000, 13). Tämän lisäksi kriisien mittasuhteet ovat kasvaneet ja ne ovat entistä enemmän ennalta arvaamattomampia (Karhu & Henriksson 2008, 5). Skoglund (2004, 9) kuvaa kriisiä seuraavasti: ”Kriisit saavat alkunsa jostakin tapahtumasta, joka merkitsee suoranaista uhkaa ihmisille tai yrityksen aineellisille ja aineettomille arvoille”. Koskaan ei voida varmasti sanoa, milloin ja mitä voi tapahtua, mutta erilaisiin tilanteisiin voidaan kuitenkin varautua parhaalla mahdollisella tavalla jo ennakkoon. Strangin (2000, 50) mukaan viimeisten vuosien aikana erityisesti yritysten ympäristössä tapahtuneet muutokset ovat olleet huomattavia erilaisten uhkien ja kriisien takia, mikä sinällään asettaa aiempaa suurempia vaatimuksia yrityksen johdolle.

Edellä mainitut perustelut ovat yksi syy siihen, miksi kriisinhallinta on noussut yrityksissä entistä ajankohtaisemmaksi tällä vuosikymmenellä. Tarkemmin sanoen kriisinhallinnalla tarkoitetaan arviointimenetelmää eri riskejä kohtaan liittyen niin tuotteisiin, palveluihin, tuotantoprosesseihin, maineeseen, työntekijöihin sekä ympäristöön ja tämän lisäksi kriisisuunnitelman ja prosessien tekoa ja toteutusta koskien kriisien havainnoimista, estämistä, hallintaa, selviytymistä sekä oppimista (Mitroff 1994). Tämä täytyy yrityksen johdon käsittää, jotta niin sisäisiin kuin ulkoisiinkin uhkiin voitaisiin paremmin vastata. Mitroffin (1994) mukaan jotkut kriisit ovat väistämättömiä riippumatta

siitä, kuinka hyvin organisaatio on niihin valmistautunut. Hän toteaa, ettei täydellinen kriisien estäminen olekaan kriisinhallinnan tavoitteena vaan se, että oikeanlaisella kriisinhallinnalla yritykset pystyvät selviytymään kriiseistä nopeammin ja oppimaan niistä tehokkaammin.

Keskeistä kriisinhallinnassa on ajan tasalla oleva tieto sidosryhmistä (Lehtonen 1999, 155). Tätä tietoa saadaan sidosryhmäjohtamisella, jonka keskeisiä alueita ovat sidosryhmien tunnistaminen (Mitchell, Agle & Wood 1997; Simmons & Lovegrove 2005) ja niiden kiinnostuksien koordinointi (Simmons ym. 2005). Kriisitilanteessa joidenkin sidosryhmien kiinnostukset saattavat tulla esiin, vaikka ne eivät muuten olisikaan kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. Myös eri sidosryhmien kiinnostuksen aste saattaa vaihdella. Kriisitilannetta varten on siis tärkeä määrittellä sidosryhmät, niiden prioriteettiasemat sekä tiedontarpeiden sisältö. (Lehtonen 1999, 155.) Skoglund (2004, 11) mainitsee, että kriisi syntyy ja kehittyy niin yrityksen kuin sen sidosryhmien välillä ja myös eri sidosryhmien kesken. Hän toteaa kuitenkin, että kriisitilanteessa ilmaantuu yleensä aina uusia asianosaisia. Yrityksellä ei välttämättä ole edes suhdetta näihin normaalisti. Johansson (2008) huomauttaa, että eri muutokset, joihin yritykset ovat joko itse vaikuttaneet tai jotka ovat vaikuttaneet yrityksiin, ovat olleet niin negatiivisia kuin positiivisiakin. Hänen mukaansa yritysten sidosryhmälähtöinen toiminta on edellytys sille, että yritykset selviytyvät usein hyvinkin epävakaa toimintaympäristössä ja sen muutoksissa.

Kauppakeskukset ovat erinomainen kohde kriisinhallinnan ja siihen liittyvien sidosryhmien tutkimiseen. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n julkaiseman Kauppakeskusten turvallisuusjohtamisen -projektiraportin (2005) mukaan kauppakeskusten turvallisuus, eli näin ollen myös kriisinhallinta, koskettaa joka vuosi hyvin monia, koska kauppakeskuksissa on yhteensä noin 200 miljoonaa asiakaskäyntiä vuosittain. Raportin perusteella myös kauppakeskusten ominaispiirteet, kuten toiminta 24 tuntia vuorokaudessa, luovat niille alttiutta kriisien kohtaamiseen.

Suomessa kauppakeskus Zeppelinissä sijaitsevan Prisman kohtaama kiristys elokuussa 2008 (Taloussanomien 2008) ja kauppakeskus Myyrmannin räjähdys vuonna 2002 (MTV3 2002) ovat olleet selkeitä kriisitilanteita kauppakeskuksissa Suomessa. Myös maailmalta löytyy vastaavia esimerkkejä, kuten Cannockin kauppakeskuksen konkurssi Iso-Britanniassa (Express & Star 2009). Tämä kertoo myös aiheen ajankohtaisuudesta.

Tämän lisäksi on havaittavissa, että aikaisemmassa tutkimuksessa sidosryhmien huomioimista kriisinhallinnassa on tutkittu keskittyen lähinnä vain tiettyyn alueeseen, kuten Brunetin ja Houbertin (2007) sekä Ulmerin (2001) tutkimuksissa. Kokonaisvaltaista sidosryhmät huomioon ottavaa kriisinhallintaa ei ole aikaisemmin ilmeisesti esitetty tieteellisissä tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa selvitetään eri teorioita ja lähteitä yhdistelemällä, miten yritys identifioi sidosryhmänsä, priorisoi ne sekä määrittää niiden roolit ja tiedontarpeet koko kriisinhallinnan aikana.

Tutkimusongelmat ja näkökulma

Tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä on, miten kauppakeskuksen johto huomioi sidosryhmän-
sä kriisinhallinnan eri vaiheissa ja miten sidosryhmät vaikuttavat kauppakeskuksen kriisinhallin-
taan?

Tämän lisäksi ollaan kiinnostuneista erityisesti seuraavista kysymyksistä:

- Mikä on kriisi yrityksen näkökulmasta?
- Mitä asioita yrityksen johdon tulee ymmärtää sidosryhmäjohtamisen toteuttamiseksi?
- Mitkä ovat niitä vaiheita kriisinhallinnassa, joissa sidosryhmät voidaan huomioida?
- Voivatko sidosryhmät vaikuttaa kriisin syntymiseen ja vaihtelevatko niiden roolit kriisin eri vaiheissa?

Tässä tutkimuksessa tutkitaan siis sidosryhmien huomioimista kauppakeskuksen kriisinhallin-
nassa kauppakeskuksen johdon näkökulmasta. Pää tavoitteena onkin, miten sidosryhmät voidaan
huomioida ja on huomioitu kauppakeskuksen kriisinhallinnassa niin kriisiä ennen, kriisin aikana
kuin kriisin jälkeen. Tämän lisäksi pyritään tunnistamaan kauppakeskuksen johdon tapa huomioida
ja toteuttaa sidosryhmiensä johtamista kriisinhallinnan aikana, mikäli se näin tekee (identifioi, mää-
rittää prioriteetit, roolit ja tiedontarpeet). Tämä tavoite pyritään saavuttamaan haastattelemalla
kauppakeskus Zeppelinin johtoa sekä SOK:n riskienhallintayksikön päällikköä. Haastatteluissa kes-
kitytään Zeppelinin Prismassa tapahtuneeseen kiristykseen ja sen yhteydessä toteutettuun kriisinhallin-
intaan sidosryhmän näkökulmasta. SOK:ssa tehty haastattelu tukee kyseistä tutkimusta.

Teoreettinen viitekehys

Kriisi, sidosryhmäjohtaminen ja kriisinhallinnan prosessikuvaus muodostavat tämän tutkimuk-
sen teoreettisen viitekehysten. Tutkimuksen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1. Viitekehys
toimii empiirisen tutkimuksen pohjana ja auttaa vastamaan annettuun tutkimusongelmaan.

Prosessinomaisen viitekehysten osina ovat kriisi ja sidosryhmäjohtaminen sekä näistä tarkem-
min käsitellyt osa-alueet. Nämä yhdistämällä sekä eri tieteellisiä lähteitä käyttämällä on saatu ai-
kaiseksi viitekehysten osa, joka kuvastaa sidosryhmien huomioimista kriisinhallinnassa, joka on
puolestaan empiirisen tutkimuksen pääkohteena. Tutkimuksessa sovellettiin viitekehystä kauppakeskuskontekstissa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Empiirisen tutkimuksen toteutus

Yleensä tutkimuksen lähestymistavaksi valitaan joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus. Näiden kahden erona on, että kvalitatiivinen tutkimus sisältää tutkimusaineistoa, joka on verbalista tai visuaalista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto taas voidaan esittää numeerisessa muodossa. (Uusitalo 1991, 79) Alasuutari (2007, 32) toteaa kuitenkin, että vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus on mahdollista erottaa toisistaan, voidaan niitä kuitenkin hyvin soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Tässä tutkielmassa käytettiin vain kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa tapaustutkimuksen muodossa.

Tutkimuksen case-yritykseksi valittiin kauppakeskus Zeppelin Kempeleeltä. Poliisin (2008a) tiedotteen mukaan kauppakeskus Zeppelinissä olevaan Prisma-tavarataloon saapui kirje, jossa pyydettiin rahaa ohjeiden mukaisesti. Kirjeessä uhattiin, että mikäli pyyntöön ei suostuttaisi, koituisi

siitä vakava terveydellinen vaara niin Prismän henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Vaatimus koski vain kauppakeskuksen Prismaa, ei muita liikkeitä. Tapauksen vuoksi Prisma suljettiin johdon ja poliisin välisten neuvotteluiden tuloksena ja poliisi aloitti tutkinnan. YLE:n (2008) mukaan paniikin välttämiseksi asiakkaille kerrottiin Prismän tyhjentämisen syyn olleen vika kassajärjestelmässä. Jo samana iltana, kun kirje oli saapunut Prismaan, poliisi pidätti asiasta epäillyn miehen (Helsingin Sanomat 2008). Ilta-Sanomien (2008) mukaan mies tunnusti teon, ja häntä epäiltiin myöhemmin törkeästä kiristyksestä. Kauppakeskus Zeppelinin Prisma oli suljettuna yhteensä neljä päivää, mistä koitui kaupalle huomattavia taloudellisia vahinkoja (Poliisi 2008b).

Kriteerinä case-yrityksen valinnalle oli, että se on kauppakeskus, joka on toimintansa aikana kohdannut kriisin. Koska tämä ehto täyttyi, voitiin sidosryhmiä huomioivaa kriisinhallintaa tutkia Zeppelinin kohdalla ennen kriisiä, kriisin aikana sekä kriisin jälkeen.

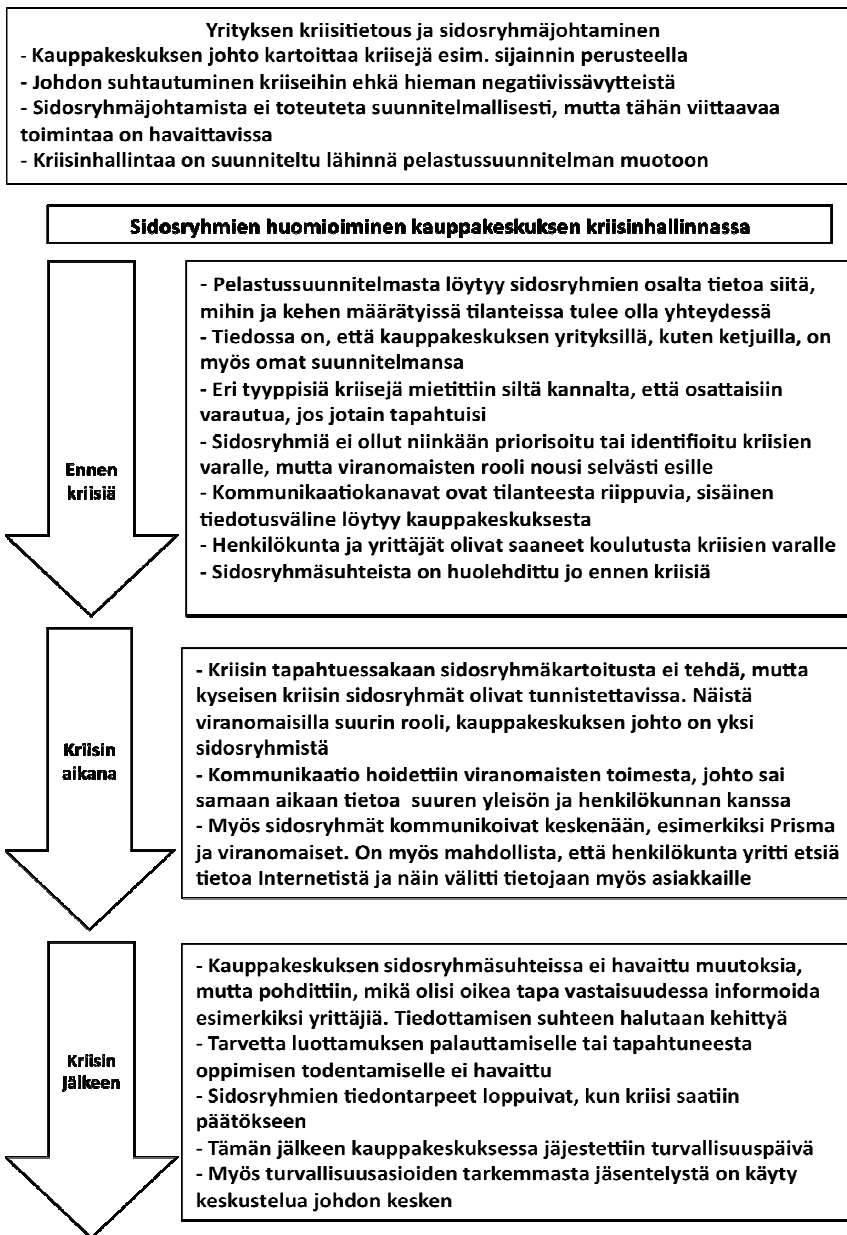
Tutkimusaineiston muodostavat haastattelut, tarkemmin sanoen teemahaastattelut. Näin ollen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuivat. Kuitenkin varmistettiin, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käytiin haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat kutakin haastateltavaa haastateltaessa. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Teemahaastattelut suoritettiin syys-lokakuussa 2009. Jokainen haastattelu toteutettiin kasvotusten ja kullekin haastateltavalle esitettiin kysymyksiä teema-alueittain. Yhden haastattelun kesto oli noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Aikojen vaihtelevuuteen vaikutti esimerkiksi haastateltavan tietämys aiheesta. Keskustelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla analysointia varten. Samanaikaisesti tehtiin muistiinpanoja. Tutkimuksen haastattelukysymykset oli laadittu niin, että ne rakentuivat tutkielman viitekehyksen mukaan ja niiden avulla vastattiin annettuun tutkimusongelmaan mahdollisimman hyvin. Tutkimuksessa käytettiin haastatteluaineiston analysoinnissa apuna Creswellin (2008, 244) kuvailemaa laadullisen datan analyysiprosessia.

Tutkimuksen toteuttamiseksi sovittiin tapaamiset liitteessä 1 esitettyjen henkilöiden kanssa. Haastateltavien valinnassa oli oleellista, että jokainen haastattelu olisi relevantti tutkimuksen kannalta.

Tutkimustulokset

Empiirisen tutkimuksen tulokset esitetään tiivistettynä kuviossa 2. Tärkeimpiä esille nousseita teemoja käsitellään tarkemmin johtopäätöksissä.



Johtopäätökset

Tulosten perusteella pystytään päättelemään, että prosessimaista sidosryhmien huomioimista kriisinhallinnassa ei kauppakeskus Zeppelinissä toteutettu siellä tapahtuneen kriisin yhteydessä. Monia osa-alueita oltiin tästä huolimatta tehty, vaikkei ilmeisesti mitenkään suunnitelmallisesti.

Haastattelujen perusteella saadaan kuitenkin muodostettua selkeä käsitys kriisinhallinnasta ja sidosryhmien välisestä yhteydestä, toisin sanoen sidosryhmien huomioimisesta kriisissä.

Edellä tutkimuskysymyksenä esitetään, mikä on kriisi yrityksen näkökulmasta. Zeppelinin kohdalla kriisi voidaan määritellä tulosten perusteella olleen ennakoimaton tapahtuma, mikä vastaa Lehtosen (1999, 11) määritelmää organisaation kriisistä. Tästä huolimatta kriiseihin voidaan varautua etukäteen kauppakeskuksissa, näin on ainakin Zeppelinissä tehty. Zeppelinissä on myös selkeästi nähtävissä, että kauppakeskuksen syrjäisen sijainnin vuoksi erilaisia kriisejä ja onnettomuuksia ei oleteta kovin herkästi tapahtuviksi. Kauppakeskuksen johto uskoo sijainnin vähentävän tapahtuvien kriisien määrää. Kuitenkin erilaisia kriisejä on kartoitettu ja kauppakeskuksen johto on mahdollisista kriiseistä hyvin tietoinen.

Zeppelinin kohdalla on hieman hankalampi arvioida, mitä asioita yrityksen johdon tulee ymmärtää sidosryhmäjohtamisen toteuttamiseksi. Kauppakeskuksen johto ei haastattelujen perusteella toteuta suunnitelmallista sidosryhmien johtamista (mm. Wood & Jones 1995; Berman ym. 1999; Simmons & Lovegrove 2005). Johto näkee itsensä lähinnä eri toimintojen tukipilarina. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yrittäjien toiminnan tukemista. Myöskään sidosryhmäkartoitusta ei ole mustaa valkoiselle tehtynä, vaikka sidosryhmiä kuitenkin pystytään tunnistamaan niitä kysyttäessä. Nämä sidosryhmät on kuitenkin määritelty joistakin lähtökohdista - esimerkiksi markkinoinnin - ei niinkään yleisellä tasolla. Tämä tarkoittaa, että pelkästään Zeppelinin sidosryhmiä ei pystytty luettelemaan, vaan johdon mielestä sidosryhmät tulee paremminkin määrittää toiminnoittain, kuten edellä mainittu markkinointi. Tästä huolimatta sidosryhmien kiinnostusten koordinoitua (Simmons & Lovegrove 2005) ja muita sidosryhmäjohtamisen osa-alueita on havaittavissa. Sidosryhmien kiinnostusten kohteita, kuten saavutettavuuden arvostusta, on kauppakeskuksessa jopa selvitetty. Tämän lisäksi eri sidosryhmien roolit tuntuvat olevan kauppakeskuksen johdolle selkeitä.

Priorisointia eri sidosryhmien välillä ei osata tehdä, vaan kaikki toimijat todetaan yhtä tärkeiksi. Selvää on kuitenkin, että niin asiakkaita, yrittäjiä kuin henkilökuntaakin arvostetaan kauppakeskuksessa sen johdon taholta. Myös viranomaisten tärkeys sidosryhmänä kriisitilanteessa on merkittävää huomioida. Tätä voitaisiin kutsua niin sanotuksi sidosryhmien tilannekohtaiseksi priorisoinniksi. On siis perusteltua sanoa, että vaikka kauppakeskuksen johto ei suoranaisesti tavoitteellisesti johda sidosryhmiään, kuitenkin monia sidosryhmäjohtamiseen liittyviä toimia tehdään. Se ei ehkä ole täysin suunniteltua toimintaa, mutta sidosryhmäjohtaminen syntyy kauppakeskuksessa ilmeisesti organisaation muiden toimien kautta. Näin ei johto välttämättä edes täysin tiedosta johtavansa sidosryhmiään tai tekevänsä sidosryhmäjohtamiselle tyypillisiä tehtäviä, vaikka tosiasiaissa ainakin jossakin määrin näin tapahtuukin. Tämä osaltaan vaikuttaa myös kriisinhallintaan ja sen toteuttamiseen.

Myös siinä johdon sidosryhmälähtöiset toimet ovat saattaneet syntyä ilman tarkoituksenmukaista toimintaa, jota johto ei systemaattisesti suunnittele.

Zeppelinin kohdalla on mahdollista todeta, ettei kaikissa kriisinhallinnan vaiheissa sidosryhmiä ole kuitenkaan tavoitteellisesti tai mihinkään suunnitelmiin pohjautuen huomioitu. Kauppakeskuksen kriisinhallinnassa se ei välttämättä edes ole tarpeellista. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, ettei kauppakeskuksen johto edes pystyisi vaikuttamaan sidosryhmien huomioimiseen kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Tällä viitataan viranomaisten toimivaltaan kriisinhallinnan aikana, mikä osittain kumoaa kauppakeskuksen johdon valtuudet toteuttaa sidosryhmät huomioonottavaa kriisinhallintaa. Tulosten perusteella näitä vaiheita ovat muun muassa sidosryhmille kommunikointi kriisitilanteen aikana.

Kysymykseen, voivatko sidosryhmät vaikuttaa kriisin syntymiseen, saatiin myös vastaus. Kauppakeskus Zeppelinin johto totesi, että esimerkiksi asiakkaat saattavat mahdollisesti vaikuttaa kriisin syntymiseen. Tällä kuitenkin viitataan lähinnä erilaisiin ongelmatilanteisiin, kuten näpistyksiin tai sairauskohtauksiin. Johtopäätös edellisestä onkin, että sidosryhmät voivat vaikuttaa esimerkiksi kriisien syntymisen estämiseen sekä kriisinhallinnan sujuvuuteen. Edellä mainitulla tarkoitetaan lähinnä yrittäjien ja henkilökunnan valvetunutta ja tarkkaavaista asennetta mahdollisessa ongelmatilanteessa. Sidosryhmillä täytyy olla myös tietoa, miten mahdollisessa kriisitilanteessa toimitaan. Tärkeää siis on, että poikkeamia havaitessaan sidosryhmät kertovat niistä vastuuhenkilöille.

Tulosten perusteella huomataan, että eri sidosryhmien roolit vaihtelevat huomattavasti kriisin eri vaiheissa. Viranomaisten vaikutus on oletettua suurempi, kun taas johdon vaikutusmahdollisuudet osoittautuvat yllättävän heikoiksi. Tämä osaltaan saattaa johtua myös kriisin luonteesta. Näin ollen myös tässä kriisissä johto ainakin oletti vaikutusmahdollisuuksiensa olevan vähäiset, eikä ehkä senkään takia pyrkinyt ottamaan enemmän vastuuta kriisistä.

Tämän lisäksi sidosryhmien rooleissa on havaittavissa dynaamisuutta. Viranomaisilla oli kiristyskriisin aikana selkeästi vahvin rooli. Ennen kriisiä viranomaiset olivat vain varmistamassa kauppakeskuksen turvallisuutta yhdessä kauppakeskuksen johdon kanssa, mutta eivät muuten olleet mitenkään erityisen merkittävässä asemassa. Yrittäjillä puolestaan nähdään olevan tärkeä rooli ennen kriisiä. He voivat vaikuttaa kriisien syntyyn ja ehkä jopa niiden estämiseen muun muassa havainnoimalla ympäristöään ja ilmoittamalla epäilyksistään kauppakeskuksen johdolle. Yrittäjät pystyvät myös varmistamaan omien tilojensa turvallisuuden määräysten mukaisesti ja näin mahdollisesti estämään jonkin kriisin syntymisen. Kriisin aikana yrittäjillä ei ollut oikeastaan minkäänlaista roolia.

Merkittävintä on kuitenkin huomata johdon roolin vaihtelevuus kriisin eri vaiheissa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että johto ei voi kaikissa vaiheissa edes ottaa osaa kriisin hoitamiseen,

vaikka ehkä haluaisikin. Tulosten perusteella kauppakeskuksen johto pystyy ainoastaan vaikuttamaan vain ennen kriisiä oleviin toimiin lain puitteissa sekä kriisin jälkeisiin toimiin. Kriisin aikana vastuu tuntuu olevan pääasiassa yhdellä kauppakeskuksen sidosryhmistä, viranomaisilla. Johdon rooli heikkenee toisin sanoen merkittävästi kriisin aikana ja siitä tulee myös sivustaseuraaja viranomaisten hallitessa tilannetta. Siten viranomaisilla sidosryhmänä on tämän kriisin osalta suurin vaikutus kauppakeskuksen kriisinhallintaan. Näin johdon vaikutusmahdollisuudet sidosryhmät huomioitavaan kriisinhallintaan kriisin aikana minimoituvat. Johto on käytännössä vain yksi kauppakeskuksen sidosryhmä muiden joukossa. Tämä on erittäin mielenkiintoista havaita, sillä se ei vastaa ennako-oletuksia. Tästä voidaan ehkä päätellä, että johdon roolin muuttuvuus heikoksi kriisin aikana on tyypillistä juuri kauppakeskusympäristölle, eikä tällaista johdon roolin heikentymistä muissa organisaatiomalleissa tai muilla toimialoilla välttämättä tapahdu yhtä selkeästi.

Edellä olevasta voidaan tehdä johtopäätös, että tutkimus vahvistaa johdon ottaneen sidosryhmät huomioon niissä tilanteissa, missä sen on mahdollista puuttua kriisinhallinnan toteuttamiseen. Monissa vaiheissa johto oli lähinnä yksi sidosryhmä muiden joukossa, koska viranomaiset ottivat kauppakeskuksen kriisitilanteessa kokonaan hoidettavakseen. Kuitenkin ennen kriisiä ja kriisin jälkeen kauppakeskuksen johto pystyy enemmän vaikuttamaan sidosryhmien huomioimiseen. Ennen kriisiä tämä tapahtuu muun muassa pakollisen pelastussuunnitelman laatimisella. Haastattelut osoittavat myös, että ongelmakohtia, kuten kommunikaation toimivuutta, käsiteltiin organisaatiossa kriisin jälkeen. Tämä on hyvä asia, koska näin johto pystyy mahdollisesti toimimaan tulevaisuudessa paremmin, jos sille vain annetaan siihen mahdollisuus. Sidosryhmien valmistaminen mahdollisiin kriiseihin turvallisuuspäivän muodossa on yksi tapa, millä kauppakeskuksen johto huomioi sidosryhmät kriisinhallinnassa kriisin jälkeen.

Zeppelinissä kriiseihin suhtautuminen ei muuttunut kriisitilanteessa, mutta kriisi sai aikaan joi-tain toiminnan muutoksia. Kuten edellä todettiin, johto suhtautui aiemmin hieman kielteisesti kriiseihin. Kuitenkin tulokset vahvistavat kriisin muuttaneen kauppakeskuksen toimintamalleja parempaan suuntaan. Johto on ryhtynyt pohtimaan tarkemmin omaa kriisiviestintäänsä ja analysoimaan muitakin asioita, jotka ovat tulleet ilmi vasta kriisin aikana. Näin ollen toimintamallien muutostarpeet tiedostetaan vasta tapahtuneen kriisin jälkeen, eikä niihin olisi välttämättä puututtu lainkaan, jollei kriisiä olisi tapahtunut. Siten tutkimus vahvistaa kriisistä syntyneen positiivisen vaikutuksen organisaatiolle. Kriisit varmasti koetaan todennäköisemmiksi kuin aikaisemmin ja valveutuminen niiden suhteen oletettavasti kohenee.

Saadut tulokset kertovat selvästi myös kauppakeskuksen johtamisen haasteista. Johdon rooli on tukea niin yrittäjiä kuin työntekijöitäkin, ylläpitää asiakasvirrat ja toimia niin, että se takaa kauppakeskukselle mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Sen tulee yhtäläisesti pystyä olemaan niin pienten

yksityisyrittäjien tukena kuin isojen ketjuyritysten kannattajana sekä työskentelemään turvallisuusasioissa yhteistyössä viranomaisten kanssa. Toisin sanoen johdon tulee olla eräänlaisena välikätenä monissa tilanteissa, kuten kriiseissä. Esimerkiksi kriisitilanteen aikaisia toimia ei voida kovinkaan helposti kehittää, koska johdolla ei kriisin aikana ole suurta roolia. Myös kriisiä ennen ja kriisin jälkeen on johdon otettava huomioon lain määräykset turvallisuusasioissa. Tietysti johto voi kehittää turvallisuutta ja edistää esimerkiksi kriisitietoutta organisaatiossa, kuten Zeppelinissä on turvallisuuspäivän järjestämisen muodossa tehty.

Suosituksset liikkeenjohdolle

Tutkimuksen perusteella havaitaan, ettei kauppakeskuksessa ollut suunniteltuna selkeää sidosryhmiä huomioonottavaa kriisinhallintaa. Näin ollen voidaan antaa seuraavia suosituksia yritysjohdolle. Kriiseihin suhtautuminen on ollut kauppakeskuksen johdon taholta ehkä hieman negatiivista, joten positiivisempi asenne voisi antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää kriisinhallintaa entistä paremmaksi tulevaisuudessa. Nykyisestä suhtautumistavasta huolimatta tämän kriisin hoitaminen sujui hyvin. Täytyy muistaa, että jokaisesta kriisistä on myös mahdollista oppia.

Kauppakeskuksen johdon olisi hyvä ennakoita, miten se voisi enemmän osallistua kriisin hoitoon, vaikka viranomaiset ovatkin se taho, joka silloin asioista määrää. On selvää, että johdon olisi mahdollista olla enemmän yrittäjien tukena kriisin aikana. Kauppakeskuksen johdolla ei kuitenkaan näytä olevan syvällisempää tietoa kiristyskriisistä kuin muilla sidosryhmillä. Yrittäjien kannalta olisi varmasti parempi, jos johto voisi antaa kriisistä muutakin tietoa, kuin vain sanoa, ettei se tiedä asiasta sen enempää. Johdon tietämättömyys johtuu siitä, ettei sekään saanut asioista tarkempaa tietoa aikaisemmin. Olisikohan mahdollista kehittää johdon ja viranomaisten välistä tiedonkulkua? Kauppakeskuksen johdolle tämän perusteella ehdotetaan esimerkiksi ”Worldviews Understanding Methods” eli WUM:n käyttöönottoa (Brunet & Houbaert 2007). WUM:in avulla voitaisiin parantaa kommunikaatiota kriisitilanteessa.

Yksi suositus on, että sekä sidosryhmistä että kriisinhallinnasta tehdään tarkempi dokumentaatio. Voi olla, että ainoastaan pelastussuunnitelman laatiminen ei ole kriisinhallinnan kannalta riittävää. Tällä tavoin oli toimittu esimerkiksi SOK:ssa. Toisaalta SOK on kokonaisuutena suurempi yritys, jolloin dokumentaatiota ehdottomasti tarvitaan. Ehkä Zeppelinissäkin on näin jo tehty. Jos dokumentaatio on käytettävissä, johdon vaihtuessa on jo koettuja ongelmia ja hyvin tehtyjä ratkaisuja seuraavienkin toimijoiden helpompi ymmärtää. Samalla kriisinhallintaa ja siinä tapahtuvaa sidosryhmien huomioimista voitaisiin kehittää. Ymmärrettävää on myös, että organisaation pienuus rajoittaa suurten kriisinhallintasuunnitelmien laatimista.

Edellä mainitut suositukset pätevät myös muihin kauppakeskuksiin etenkin, jos niiden organisaatio ja toiminta ovat samankaltaisia kuin Zeppelinissä. Silti on hyvä muistaa, että kriisinhallinta ja sidosryhmien huomioiminen täytyy aina suhteuttaa yrityksen omiin tarpeisiin ja lähtökohtiin.

Lähdeluettelo

- Alasuutari, P. (2007) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999) Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (5), 488-506.
- Brunet, S. & Houbaert, P. (2007) Involving Stakeholders: The Belgian Fowl Pest Crisis. *Journal of Risk Research*, Vol. 10 (5), 643-660.
- Creswell, J. W. (2008) *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson, Upper Saddle River .
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Express & Star (2009) Shopping Centre in Cash Crisis. <http://www.expressandstar.com>. Ke 25.3.2009 15:27. Saatavilla osoitteesta <http://www.expressandstar.com/2009/03/25/shopping-centre-in-cash-crisis/> Luettu 29.5.2009.
- Helsingin Sanomat (2008) Kempeleen Prisma edelleen suljettuna. <http://www.hs.fi>. La 9.8.2008 12:22. Saatavilla osoitteesta: <http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Kempeleen+Prisma+edelleen+suljettuna/1135238467063>. Luettu 29.5.2009.
- Iltä-Sanomat (2008) Prismalta rahaa kiristänyt mies tunnusti teon. <http://www.iltasanomat.fi>. Ma 11.8.2008 15:47. Saatavilla osoitteesta: <http://www.iltasanomat.fi/uutiset/kotimaa/uutinen.asp?id=1568826>. Luettu 29.5.2009.
- Johansson, P. (2008) Implementing Stakeholder Management: A Case Study at a Micro-enterprise. *Measuring Business Excellence*. Vol. 12 (3), 33-43.
- Karhu, M. & Henriksson, A. (2008) *Skandaalit & katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Lehtonen, J. (1999) *Kriisiviestintä*. Ykkös-Offset, Vaasa.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), 853-886.

- Mitroff, I. I. (1994) Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, Vol. 36 (2), 101-113.
- MTV3 (2002) Myyrmannin räjähdys varmistui pommiksi. <http://www.mtv3.fi>. La 12.10.2002 16:54. Saatavilla osoitteesta: <http://www.mtv3.fi/uutiset/arkisto.shtml/arkistot/kotimaa/2002/10/135429>. Luettu 27.3.2009
- Poliisi (2008a) Prismaan kohdistunut uhkaus Kempeleellä 7.8.2008. Saatavilla osoitteesta: <http://www.yhteispalvelu.intermin.fi/poliisi/bulletin.nsf/vwSearchView/20BFD93C90D61894C225749F0031422C>. Luettu 29.5.2009.
- Poliisi (2008b) Kempeleen Prisman kiristysyrityksen tutkinta loppusuoralla. Saatavilla osoitteesta: <http://www.yhteispalvelu.intermin.fi/poliisi/bulletin.nsf/pfbdarch/5C044BC91F77F259C22574A50043679C?opendocument>. Luettu 29.5.2009.
- Simmons, J. & Lovegrove, I. (2005) Bridging the Conceptual Divide: Lessons from Stakeholder Analysis. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 (5), 495-513.
- Skoglund, T. (2004) *Yrityksen kriisinhallinta. Johtajuus ja viestintä*. RT-Print Oy, Pieksämäki.
- Strang, L. (2000) *Yritystoiminnan uhkatekijät - tunnista, ennakoi, selviydy*. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Suomen Kauppakeskusyhdistys ry (2005) Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen - projektiraportti 2005. Saatavilla osoitteesta: <http://www.rakli.fi/kky/ohjeitajasuosituksia/turvallisuusjohtaminen>. Luettu 21.4.2009.
- Taloussanommat (2008) Kiristys sulki Prisman Oulun seudulla. <http://www.taloussanommat.fi>. 8.8.2008 10:43 (päivitetty 12 :17) Saatavilla osoitteesta: <http://www.taloussanommat.fi/kauppa/2008/08/08/kiristys-sulki-prisman-oulun-seudulla/200820524/12>. Luettu 27.3.2009.
- Ulmer, R. R. (2001) Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationship. Malden Mills as a Case Study. *Management Communications Quarterly*, Vol. 14 (4), 590-615.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995) Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3 (3), 229-267.
- YLE (2008) Kempeleen Prisman uhkauksesta epäilty pidätettiin. <http://www.yle.fi>. Pe 08.08.2008 10:35 (Päivitetty 01.11.2008 03:13) Saatavilla osoitteesta: http://www.yle.fi/uutiset/kotimaa/2008/08/kempeleen_prisman_uhkauksesta_epailty_pidatettiin_313892.html

LIITE 1: Haastateltavat

Haastateltava	Missä ja milloin
Yksikön päällikkö, SOK Riskienhallinta	Helsinki, 28.9.2009
Toimitusjohtaja, Kauppakeskus Zeppelin	Kempele, 7.10.2009
Kaupallinen johtaja, Kauppakeskus Zeppelin (Ei yrityksen palveluksessa kriisin aikana)	Kempele, 7.10.2009
Tekninen isännöitsijä, Kauppakeskus Zeppelin	Kempele, 7.10.2009

Turvallisuusjohtaminen osana kauppakeskuksen johtamista ja turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon

Mikko Östring, projektitutkija, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu

Abstrakti

Turvallisuusjohtaminen on kauppakeskuksen toiminnan kannalta tärkeä kauppakeskusjohtamisen osa-alue, joka on yhteydessä lähes kaikkiin kauppakeskuksen toimintoihin. Menestyksekkään turvallisuusjohtamisen kannalta turvallisuusnäkökulman tulisi olla mukana organisaation kaikessa toiminnassa ja johtamiskulttuurissa. Kauppakeskuksen tuottoa tukeva turvallisuusjohtaminen luo vuokralaisten liiketoiminnalle hyvät puitteet vahvistamalla asiakkaiden kokemaa viihtyisyyttä ja turvallisuuden tunnetta. Samalla se turvaa asiakkaiden ja vuokralaisten henkilökunnan turvallisuuden, omistajan fyysinen ominaisuuden ja liiketoiminnan häiriöttömyyden. Kustannusten näkökulmasta oikein suunniteltuna ja mitoitettuna turvallisuusinvestoinnit tuottavat kustannustehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Kustannustehokkuuden ja kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen kannalta kauppakeskusjohtajien on löydettävä elementtejä muualtakin kuin perinteiseltä turva-alalta.

Avainsanat: kauppakeskus, turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, tuotto

Johdanto

Kauppakeskusten merkitys yhdyskuntarakenteessa ja kuluttajien arjessa kokonaisvaltaisena tavaroiden ja palvelujen tarjoajana sekä ajanvieton ja viihtymisen paikkana on korostunut. Entistä suurempia asiakasvirtoja keräävät palvelukokonaisuudet, joihin liittyy monia intressiryhmiä, ovat kuitenkin liiketoiminnaltaan haavoittuvia ja turvallisuusjohtamisen merkitys kauppakeskusjohtamisen osa-alueena on korostunut.

Tutkimus koostuu kirjallisuustutkimuksesta sekä haastattelututkimuksesta, jotka suoritettiin asi-
antuntijahaastatteluina. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kauppakeskusta ja kauppakeskusliiketoimintaa kokonaisvaltaisesti ja turvallisuusjohtamista kauppakeskusjohtamisen osa-alueena sekä tutkia turvallisuusjohtamisen ja kauppakeskuksen tuoton välistä yhteyttä.

Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi määritetään seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten kauppakeskusjohto kokee turvallisuusjohtamisen kauppakeskuksen strategisen johtamisen osa-alueena?
- Miten kauppakeskusjohto kokee turvallisuusjohtamisen vaikuttavan kauppakeskuksen tuottoon?

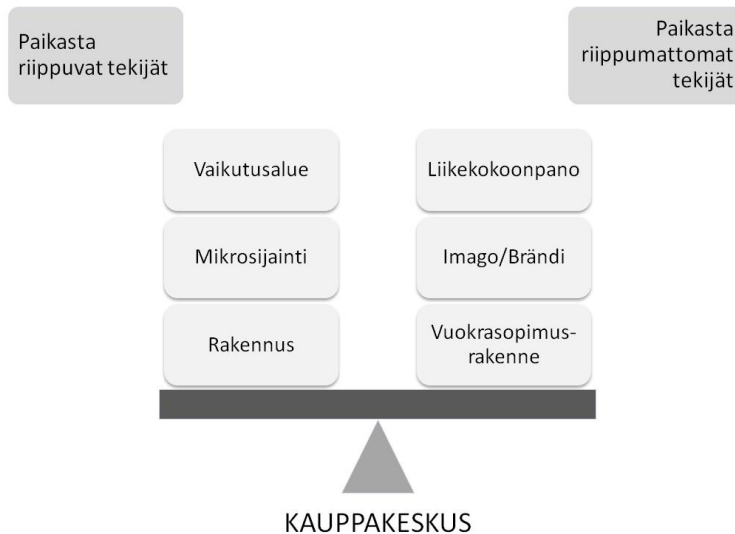
Tämä artikkeli koostuu teoriaosasta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosassa tarkastellaan kauppakeskusjohtamisen osa-alueita ja kauppakeskuksen tuottoon vaikuttavia tekijöitä, turvallisuusjohtamista sekä turvallisuusjohtamisen yhteyttä kauppakeskuksen tuottoon. Empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan turvallisuusjohtamista osana kauppakeskuksen aktiivista johtamista sekä turvallisuusjohtamisen yhteyttä kauppakeskuksen tuottoon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Kauppakeskusjohtamisen osa-alueet ja kauppakeskuksen tuottoon vaikuttavat tekijät

Kauppakeskusjohtamisen osa-alueita ovat yleisjohtaminen, vuokraustoiminta, markkinointi, taloushallinto, tekninen hallinto sekä turvallisuusjohtaminen (mukailten ICSC 2005). Aktiivisen kauppakeskusjohtamisen ydin on optimaalisen liikekokoannon muodostamisessa ja kehittämisessä, johon kauppakeskuksesta saatavat kassavirrat pääosin perustuvat. Vuokraustoiminta on keskeisessä roolissa liikekokoannoa kehitettäessä. Kauppakeskusmarkkinoinnilla pyritään lisäämään kauppakeskuksen vetovoimaa, asiakasvirtoja, liikkeiden myyntiä, yrittäjien yhteistoimintaa sekä kasvattamaan kauppakeskuksen brändiä. Teknisen ylläpidolla varmistetaan rakennuksen toimivuus, luodaan vuokralaisille hyvät puitteet liiketoiminnan harjoittamiseen ja taataan asiakkaille miellyttävä asiointiympäristö sekä vähennetään kauppakeskuksen käytöstä aiheutuvaa rakennuksen arvonalentumista. (Beyard & O'Mara 2005; ICSC, 1999) Aktiivisella kauppakeskusjohtamisella voidaan kehittää kauppakeskusta suhteessa markkinoiden muutokseen, mikä kasvattaa kauppakeskuksen tuottoa ja vähentää sijoituksen riskiä pitkällä aikavälillä (Jacobs 2005).

Kauppakeskuksen tuottoon vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan soveltaen Mejian ja Benjaminin (2002) tutkimuksessa käytettyä viitekehystä, jossa tuottoon vaikuttavat tekijät jaetaan paikasta riippuviin ja paikasta riippumattomiin tekijöihin. Paikasta riippuvia tekijöitä ovat vaikutusalue, mikrosijainti sekä rakennus. Vaikutusalue kuvaa maantieteellistä aluetta, joka muodostaa 70–80 % kauppakeskuksen myynnistä. Mikrosijainti on yksilöllinen sijainti vaikutusalueella ja rakennus puolestaan on kauppakeskuksen tontilla sijaitseva paikkaan sidottu kohde. Mejian ja Benjaminin (2002) viitekehysten paikasta riippumattomat tekijät ovat liikekokoannono ja brändi. Liikekokoannono on liikkeiden muodostama kokonaisuus, joka muodostaa perustan kauppakeskuksen brändille. Brändi kuvaa kuluttajien mielikuvaa kauppakeskuksen ominaisuuksista. Vuokrasopimus rakenne on lisätty

paikasta riippumattomiin tekijöihin. Se määrittää perusteet omistajan kauppakeskuksesta saataville kassavirroille ja vaikuttaa omistajan tuottoon sekä sijoituksen riskiin.

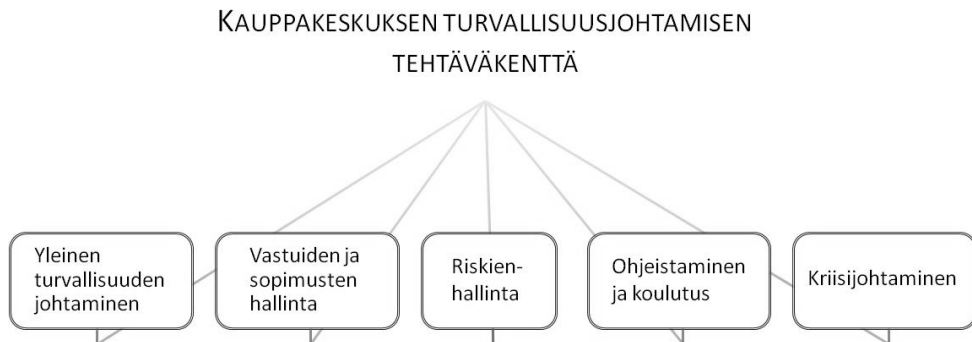


Kuvio 1. Kauppakeskuksen tuottoon vaikuttavat tekijät (muokattu Mejia & Benjamin 2002)

Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on osa kauppakeskuksen strategista ja operatiivista johtamista. Sen tarkoituksena on taata kauppakeskuksen toiminnan häiriöttömyys ja tukea muiden tavoitteiden toteutumista, kuten kilpailukyvyyn ja imagon ylläpitämistä sekä liiketoiminnan tuloksellisuutta. Asiakkaiden turvallisuuden tunne on tärkeä niin ostoksia tehdessä kuin myös tultaessa ja poistuttaessa kauppakeskuksesta. Kauppakeskuksen on tarjottava sekä asiakkailleen että henkilökunnalle viihtyisiä ja turvallinen ympäristö ilman, että turvallisuuden eri osatekijät ovat esillä liian korostuneesti. Yleisesti kauppakeskuksen turvallisuusjohtamisen tavoitteena on tarjota hyvät ja turvalliset puitteet asiainnille, työskentelylle ja liiketoiminnan harjoittamiselle. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005)

Kauppakeskusjohtoon turvallisuusjohtamisen tehtäväkenttään kuuluvat osa-alueet ovat yleinen turvallisuuden johtaminen, vastuuden ja sopimusten hallinta, riskienhallinta, ohjeistaminen ja koulutus sekä kriisijohtaminen (mukaiillen Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005). Yksittäisen kauppakeskuksen turvallisuustarpeet määrittyvät keskuksen koon, tyyppin ja sijainnin mukaan (Muhlebach & Alexander 2005).



Kuvio 2. Kauppakeskusjohtoon turvallisuusjohtamisen osa-alueet (muokattu Suomen Kauppakeskusyhdystys 2005)

Yleinen turvallisuuden johtaminen on päivittäistä turvallisuusjohtamista, jonka tarkoituksena on taata kauppakeskuksen toiminnan häiriöttömyys ja tavoitteiden toteutuminen. Se sisältää mm. turvallisuuskulttuurin luomisen, sidosryhmien hallinnan ja viestinnän sekä turvallisuustilanteen seuraamisen ja mittaamisen. Lisäksi päivittäiseen turvallisuusjohtamiseen kuuluu viranomaisyhteistyö ja lainsäädännön, viranomaismääräysten sekä eri standardien ja toimintamenetelmien vaatimusten seuraaminen. *Vastuiden ja sopimusten hallinnalla* johdetaan turvallisuuden ylläpitoon liittyvää sopimuskokonaisuutta ja vastuita sekä kauppakeskuksen ja tilojen käyttäjien välisiä vastuita ja oikeuksia. (Suomen Kauppakeskusyhdystys 2005)

Riskienhallinta on ennakoivaa työtä vaaratilanteiden poistamiseksi. Se perustuu mahdollisimman luotettavasti arvioitujen uhkien toteutumisen todennäköisyyden pienentämiseen ja riskin seurausten minimointiin. (Leppänen 2006) ”Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa vaaratekijät, suunnitella kehittämistoimenpiteitä vaaroista aiheutuvien riskien pienentämiseksi ja seurata toimenpiteiden vaikutuksia.” ”Kun riskien taustatekijät eliminoidaan, toiminnan tehokkuus paranee ja vaaratilanteiden toteutumisesta aiheutuvat kustannukset pienenevät.” (Nenonen ym. 2005, s. 5). Kauppakeskusjohto laatii tarvittavat *ohjeet* kauppakeskuksen toimijoille turvallisuuden ylläpidosta sekä määrittelee toimijoille järjestettävät koulutukset ja harjoitukset. Tärkeimpiä intressiryhmiä ohjeistuksen kannalta ovat kauppakeskuksessa toimivat yritykset sekä ylläpito ja vartiointi.

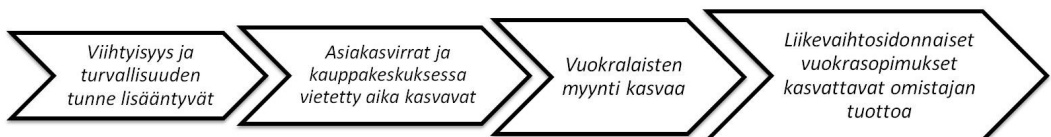
Kriisijohtaminen on kauppakeskuksessa tai sen vaikutuspiirissä olevan kriisitilanteen johtamista. Varautuminen mahdollisiin kriisitilanteisiin ja niissä toimiminen perustuvat realistisiin uhkakuviin, tiedossa olevaan päätehtävään ja ennalta suunniteltuihin yhteistoimintamuotoihin viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa. Kauppakeskuksen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen keskittyy

normaaliolojen ydinprosessien ja niiden tukitoimintojen ylläpitoon. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005)

Turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon

Turvallisuusjohtamisen vaikutus kauppakeskuksen tuottoon on välillinen ja sitä on erittäin vaikea mitata yksiselitteisesti. Perinteisesti turvallisuuteen liittyvät investoinnit on koettu toimintaan liittyvinä kustannuksina, koska turvallisuusfunktion yhteyttä kauppakeskuksen tuottoon on vaikea mitata. Kauppakeskuksen liiketoimintaa tukeva turvallisuusjohtaminen noudattaa kauppakeskuksen yleisiä liiketoiminnan tavoitteita. Luomalla asiakkaille entistä viihtyisemmän ja turvallisemman asiointiympäristön sekä vuokralaisille entistä paremmat toimintaedellytykset liiketoiminnan harjoittamiselle kauppakeskuksessa on turvallisuusjohtaminen omalta osaltaan kehittämässä kauppakeskuksesta entistä houkuttelevampaa ja kilpailukykyisempää asiointi- ja toimintaympäristöä sekä asiakkaille että vuokralaisille. Omistajan näkökulmasta turvallisuusjohtamisen tulisi turvata fyysinen omaisuus sekä kauppakeskuksen liiketoiminta. (Greene 2005; Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005)

Lisäämällä kauppakeskuksen asiakasvirtoja sekä asiakkaiden kauppakeskuksessa viettämää aikaa voidaan turvallisuusjohtamisella kasvattaa liikkeiden myyntiä, jonka seurauksena liikevaihtosidonnaiset vuokrasopimukset kasvattavat omistajan vuokratassavirtoja. Kiinteiden vuokrasopimusten tapauksessa omistajan tuotto kasvaa vuokran uusimisen yhteydessä. Parantamalla kauppakeskuksen toimintaympäristöä ja tekemällä kauppakeskuksesta entistä kilpailukykyisempi liikepaikka vuokralaisten näkökulmasta voidaan teoriassa helpottaa liiketilojen vuokrausta ja liikekoonpanon kehittämistä. Omistajan kauppakeskuksesta saatavan tuoton voi turvallisuusjohtamisen näkökulmasta muotoilla pelkistettyyn yhtälöön, jossa kauppakeskuksesta saatavat kassavirrat muodostuvat kauppakeskuksessa asioivien kuluttajien lukumäärästä ja kuluttajien kauppakeskuksessa viettämästä ajasta. Turvallisuusjohtamisen kannalta kuluttajan kokema turvallisuuden tunne vaikuttaa sekä kauppakeskukseen tulemiss päätöksiin että kauppakeskuksessa vietettyyn aikaan. (Virkamäki 2009)



Kuvio 3. Turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon

Turvallisuusjohtamiseen liittyvät kustannukset ovat kauppakeskuksen suurin kustannuserä, joka vaikuttaa omistajan tuottoon (Overstreet & Clodfelter 1995). Optimaalisen tuoton kannalta turvallisuusjohtamiseen liittyvät kustannukset tulisi mitoittaa suhteessa kauppakeskuksen fyysiseen kokoon siten, että ne tukevat kauppakeskuksen brändiä ja liiketoimintaa lisäämällä kuluttajien viihtyvyyttä ja turvallisuuden tunnetta sekä parantamalla vuokralaisten toimintaympäristöä. Turvallisuusinvestointien mitoittamisessa tulisi käyttää turvallisuuden mittaristoa, joka sisältää ennakoivia, reagoivia sekä liiketoimintojen strategisen tason mittareita (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005). Erityisesti kuluttajien kokeman turvallisuuden tunteen mittaaminen osana ennakoivaa mittaristoa on tärkeä. Kuluttaja toimii sen mukaan, miten hän asiat kokee ja mieltää – ei sen mukaan miten asiat todellisuudessa ovat. (vrt. Niemelä ym. 1997)

Tutkimuksen tulokset

Tutkimusaineisto ja metodi

Kirjallisuustutkimuksen tuloksia sovellettiin kauppakeskusjohdon ja turvallisuusjohtamisen asiantuntijoiden haastatteluihin, joilla pyrittiin saamaan realistisempi kuva tutkittavista teemoista. Haastateltavat kauppakeskusjohtajat valittiin heidän edustamansa keskuksen koon, tyyppin ja sijainnin mukaan. Kokonaisvaltaisemman ja paremman ymmärryksen vuoksi haastateltiin myös turvallisuusalan palveluntarjoajaa sekä turvallisuusalan asiantuntijaa. Yhteensä haastateltavia oli viidestä eri organisaatiosta. Haastatteluosuuden analysoinnin yhteydessä ei mainita kauppakeskusten ja haastateltavien nimiä.

Haastattelut suoritettiin maalisi- ja huhtikuussa 2010. Kauppakeskusjohtajien lisäksi muutamassa haastattelussa oli kauppakeskusorganisaatiosta vahvistuksena myös kiinteistöpäällikkö tai isännöitsijä. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelutilanteissa pyrittiin esittämään myös tarkentavia kysymyksiä kirjallisuustutkimuksen teemoista, joiden pyrkimyksenä oli hyödyntää haastateltavien henkilökohtaista tietoa ja kokemusta. Haastatteluiden kesto vaihteli tunnin ja kahden tunnin väliltä. Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluiden analysoinnissa vastaukset jäsenneltiin pääteemojen mukaan yhteyksien löytämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Turvallisuusjohtaminen osana kauppakeskuksen aktiivista johtamista

Turvallisuusjohtamisen kannalta avainhenkilöitä kauppakeskusorganisaatiossa ovat kauppakeskusjohtaja ja kiinteistöpäällikkö. Turvallisuuspalvelut (vartiointi ja valvonta) ja kiinteistönpito (siivous ja ylläpito) on ulkoistettu palveluntarjoajille. Haastatelluissa kauppakeskuksissa oli turvalli-

suusjohtamisen järjestämisessä organisaatiokohtaisia eroja, jotka selittyivät organisaation koon sekä kauppakeskusjohtajan ja kiinteistöpäällikön keskinäisellä vuorovaikutuksella. Aikaisemmin pääosin kiinteistöjohtajan tehtäviin kuulunut osa-alue on turvallisuusjohtamisen strategisen merkityksen korostumisen ja toimintojen johtamisen myötä tullut entistä tärkeämmäksi osaksi kauppakeskusjohtajan tehtäväkuvaa. Kauppakeskusorganisaatio määritteli turvallisuusjohtamisen kokonaisuuden ja tavoitteet, joiden perusteella johdettiin ulkoistettavan turvallisuuden ja kiinteistönpidon kokonaisuudet, joita kehitettiin palveluntarjoajien kanssa. Haastateltavat kokivat tehtävien ja vastuiden jaon oman organisaation ja palveluntarjoajien välillä erittäin tärkeäksi turvallisuusjohtamisen kannalta. Palvelunlaadun maksimoiminen koettiin kauppakeskusmanagerin kannalta haasteellisempänä, jos sopimussuhde on kiinteistönomistajan ja palveluntarjoajan välillä.

Palveluntarjoajan organisaatiosta kohteen turvallisuusjohtamisesta vastasi tyypillisesti kohdeesimies tai palvelupäällikkö, jonka kanssa turvallisuustoimintaa suunnitellaan ja kehitetään säännöllisin väliajoin. Jako päivittäisen valvonnan ja vartiointin suorittavien vartijoiden ja järjestyksenvalvojen välillä koettiin kriittisenä. Varsinkin suurissa kauppakeskuksissa järjestyksenvalvojen laajemmat oikeudet ja ennaltaehkäisevät mahdollisuudet olivat tärkeitä keskeisillä paikoilla toimiessa, jolloin tilanteisiin voitiin puuttua ennaltaehkäisevästi ja kauppakeskuksiin soveltumattomat henkilöt voitiin poistaa huomaamattomasti. Lisäksi kauppakeskuskiinteistöä laajemmalle alueelle ulottuvat järjestyksenvalvojan oikeudet mahdollistivat paremman vaikuttamisen turvallisuuteen, mitä pidettiin turvallisuusjohtamisen kannalta etuna.

Yleisesti turvallisuusjohtamisella nähtiin olevan yhteys kaikkiin kauppakeskusjohtamisen muihin osa-alueisiin. *Vuokraustoiminnan* kannalta turvallisuusjohtamisen tärkeä rooli painottui vuokralaisen menestymisen ja toiminnan häiriöttömyyden takaamiseksi sekä vaikuttavan vuokralaistyytväisyyteen. Vuokralaisten ohjeistus ja koulutus turvallisuusasioista nähtiin tärkeänä osana yhteistoimintaa. *Markkinoinnissa* turvallisuusjohtamisen katsottiin olevan tärkeää viestinnässä ja tapahtumamarkkinoinnissa. Yleisesti turvallisuutta pidettiin tärkeänä osana kauppakeskuksen markkinointia, brändiä ja mielikuvaa. *Taloushallinnossa* tärkeimpänä rajapintana oli tietoturvallisuus. *Teknisen hallinnon* ja turvallisuusjohtamisen yhteyden suuri osa haastateltavista koki erityisen tärkeänä. Esimerkiksi siivous ja ylläpito, teknisten järjestelmien kunnossapito, paloturvallisuus ja poistumistiet liitettiin keskeisesti turvallisuusjohtamisen toimintoihin. Yleisesti haastateltavat kokivat turvallisuusjohtamisen kauppakeskuksen toiminnan kannalta tärkeänä osa-alueena, jonka merkitys on korostunut.

Turvallisuusjohtamisen laajuuteen vaikuttivat kauppakeskuksen koko ja rooli omassa sijainnissaan. Kaupunkikeskustoissa sijaitsevat asiakasmäärittään vilkkaat keskuksat, minne asiakkaat tulevat pääosin julkisilla liikennevälineillä tai kävellen, ovat turvallisuusjohtamisen tarpeiden kannalta

samankaltaisia kuin suuret aluekeskukset, joihin suuri osa asiakkaista tulee autolla ja joiden lähellä on metro- tai bussiterminaaleja. Vastaavasti kaupunginosissa sijaitsevilla paikalliskeskuksissa asiakasvirrat ovat pienempiä, olosuhteet turvallisuuslähtöisempiä ja asiakkaiden välinen sosiaalinen kontrolli vahvempaa. Vaikka turvallisuusjohtamisen osa-alueet ja näkökulmat ovat samat, käytännössä kauppakeskuksen turvallisuusjohtamisen tarpeet määräytyvät aina paikallisesti.

Turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon

Haastattelut vahvistivat, että turvallisuusjohtaminen tukee kauppakeskuksen toimintaa turvamalla toiminnan häiriöttömyyden ja varmistamalla vuokralaisten menestymisen. Asiakkaiden kannalta viihtyisän ja miellyttävän ostosilmapiirin arvioitiin lisäävän kauppakeskuksen vetovoimaa ja vaikuttavan positiivisesti asiakasmääriin, keskiostoksiin ja asiakasuskollisuuteen. Parantamalla viihtyisyyttä voidaan kasvattaa kuluttajien kauppakeskuksessa viettämää aikaa ja liikkeiden myyntiä, mikä puolestaan lisää omistajan vuokratuottoa. Lisäksi turvallisuusjohtamisen avulla varmistetaan asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuus, suojataan fyysinen omaisuus ja turvataan liiketoiminnan jatkuvuus.

Viihtyisän ilmapiirin luominen turvallisuusjohtamisen keinoin kattaa ylläpidon, valaistuksen, tilojen toiminnallisuuden ja käytettävyyden, tilojen suunnittelun sekä vartioinnin ja valvonnan oikean tason. Useat haastatelluista arvelivat, että aktiivinen ylläpito vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen sekä ehkäisee ennalta epätoivottua käyttäytymistä. Suurin osa heistä kuitenkin näki, että viihtyisä asiointiympäristö rakentuu pääosin liike- ja palvelukokonaisuudesta. Haastateltavat olivat havainneet, että kauppakeskuksen kaupallisen ilmeen jatkuvalla kehittämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakaskunnan rakenteeseen ja viihtyvyyteen sekä vähentää häiriöitä ja epätoivottua käyttäytymistä.

Asiakkaiden kokemaa viihtyisyyttä ja turvallisuuden tunnetta mitattiin kauppakeskusten omilla asiakaskyselyillä, taloustutkimuksen yleisellä pääkaupunkiseudun kauppakeskustutkimuksella sekä muiden yhteiskunnallisten toimijoiden toteuttamalla kyselyillä. Kyselyjen ja tutkimusten toteutusvälit vaihtelivat kauppakeskuksittain kuukauden ja kahden vuoden välillä. Samoin painotukset kyselyjen sisällössä viihtyisyyden ja turvallisuuden tunteen suhteen vaihtelivat. Osa haastatelluista totesi, että turvallisuuden tunne on herkkä suure ja turvallisuuden ylikorostamisella ja väärällä kysymysten asettelulla voidaan vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien turvallisuuden tunteeseen. Mittaamalla kerättyä tietoa käytettiin turvallisuusjohtamisen tukena, kehittämisalueiden ja kipupisteiden määrittämisessä sekä toimenpiteiden kohdistamisessa. Lisäksi mittaus mahdollistaa kehityksen seurantatiedon. Yksittäiset kauppakeskuskohtaiset asiakaskyselyt nähtiin paremmiksi turvallisuusjohtamisen kehit-

tämisen kannalta, muun muassa kuukausittaisen viihtyisyys- ja turvallisuuskyselyiden tuloksena kuluttajien yleinen turvallisuudentunne oli kasvanut. Kipupisteisiin vaikuttamisen ohella kuluttajien kokemaa vaikutusmahdollisuutta on näkynyt positiivisena turvallisuudentunteen kohenemisena. Asiakastytyväisyyskyselyjen ohella kehitettiin myös palautejärjestelmiä.

Haastatteluissa esiin tulleita konkreettisia turvallisuusinvestointeja olivat tekniset järjestelmät, kuten palovaroittimet ja sammutusjärjestelmät, kulunvalvontajärjestelmät, kameravalvonta, vartiointi, koulutus ja ohjeistus. Lisäksi kauppakeskuksissa käytettiin turvallisuuskonsulttia pelastussuunnitelman laatimisessa ja päivittäisessä. Turvallisuusinvestoinnit mitoitettiin pääsääntöisesti kauppakeskuksen fyysisen koon ja kauppakeskusorganisaatiossa koetun tarpeen mukaan. Tarpeen määrittämiseen kerättiin signaaleja asiakkailta, vuokralaisilta ja palveluntarjoajilta, asiakastytyväisyyskyselyillä, vuokralaisinfoissa ja hoitovastiketyöryhmässä sekä päivittäisessä toiminnassa. Tilanteen vaatiessa vartiointin määrää lisättiin esimerkiksi väliaikaisilla vartijoilla. Turvallisuuteen liittyviä hankintoja pidettiin investointeina, jotka pitkällä aikavälillä tuottavat kustannustehokkuutta.

Turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon vaikuttaviin tekijöihin

Haastatteluissa vaikutusalueen väestörakenne, tulotaso ja alueen rikoshistoria kytkettiin vahvasti turvallisuusjohtamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Lähivaikutusalueen tärkeyttä korostettiin. Aluekeskuksissa väestörakenteeltaan monimuotoista ja suurta vaikutusaluetta pidettiin turvallisuusjohtamisen kannalta haasteellisena muun muassa järjestyksen ylläpitämisessä ja asiakaskunnan sitouttamisessa sekä toisaalta turvallisuuden ja mukavuuden luomisessa myös ostokykäisemmille asiakkaille. Keskeinen sijainti ja suuret asiakasvirrat luovat hyvät edellytykset kauppakeskusliiketoiminnalle, mutta samalla niiden koettiin lisäävän myös turvallisuusjohtamisen haasteellisuutta. Useat haastatteluista korostivat vaikutusalueen tuntemisen tärkeyttä kauppakeskussuunnittelussa myös turvallisuusjohtamisen kannalta.

Mikrosijaintiin liittyen kauppakeskuksen sisäänkäynnit, pyöräparkkialueet, yhdyskäytävät ja siirtymät viereisiin kiinteistöihin, julkisen liikenteen yhtymäkohdat sekä lähestyminen kauppakeskukseen eri tulosuunnista osoittautuivat oleellisiksi kauppakeskussuunnittelun ulottuvuuksina turvallisuusjohtamisen kannalta. Julkisen liikenteen yhtymäkohtia sekä erityisesti metroa, jolla ei-toivotut henkilöt voivat käytännössä matkustaa kauppakeskukseen ilmaiseksi, pidettiin turvallisuusjohtamisen kannalta haasteellisina. Yhteistyö viereisten kiinteistönomistajien ja muiden toimijoiden kanssa katsottiin erittäin tärkeäksi lähialueen turvallisuuden kehittämisen kannalta. Suuremmissa kauppakeskuksissa painotettiin kauppakeskussuunnittelun ja järjestyksenvalvonnan ulottamista kauppakeskustiinteistöä laajemmalle alueelle. Tällöin voitiin kontrolloida ja ennaltaehkäistä vaara-

tilanteita paremmin ja vaikuttaa kauppakeskuksen turvallisuuteen esimerkiksi vastaamalla valaistuksesta laajemmalla alueella. Osa haastatelluista korosti myös kokonaisvaltaista kauppakeskuksen ulkoalueiden suunnittelua ja asiakkaan kokemaa tunnetta kauppakeskusta lähestyttäessä.

Rakennuksen turvallisuusnäkökulmien huomioimista kauppakeskusarkkitehtuurissa ja sisätilojen suunnittelussa pidettiin tärkeinä. Asiakkaiden turvallisuudentunteeseen vaikuttavat avoimet ja selkeät tilat. Näkyvyydellä ja valaistuksella voidaan lisätä asiakkaiden kokemaa viihtyisyyttä, mutta myös lisätä mahdollisuuksia sosiaaliselle kontrollille. Värimaailma ja pintamateriaalit valitaan yleisten tilojen viihtyisyyttä ja raikkautta sekä kestävyyttä silmällä pitäen. Aktiivisella kauppakeskuksen sisätilojen kehittämisen ja kokonaisvaltaisella tilan- ja ostosympäristön suunnittelulla kohderyhmä huomioiden voidaan vaikuttaa myös asiakasvirtoihin ja asiakaskunnan rakenteeseen sekä ennaltaehkäistä häiriötekijöitä. Esimerkiksi yleisten penkkien harkitulla määrällä ja sijoittelulla sekä yleisten tilojen suunnittelulla voidaan ennaltaehkäistä nuorison maleksimista.

Haastattelujen aikana keskusteltiin myös brändin ja turvallisuusjohtamisen yhteydestä, jolloin haastatellut kytkivät viihtyvyyden, turvallisuuden ja siisteyden osaksi kauppakeskuksen brändiä. Turvallisuuteen liittyvä negatiivinen medianäkyvyys koettiin kauppakeskuksen brändiä vahingoittavaksi. Tämän ehkäisemiseksi yhtenäistä ja keskitettyä viestintää poikkeustilanteissa pidettiin tärkeänä. Osa haastatelluista oli havainnut, että kauppakeskuksen eksklusiivisempi brändi tukee asiakkaiden valikoitumisen seurauksena turvallisuusjohtamisen tavoitteita. Maineenhallinnasta todettiin, että vakuuttamalla voidaan siirtää hallitsemattomia riskejä, mutta ikävissä tilanteissa vuokralaiset kärsivät ja kauppakeskuksen maine tahraantuu.

Liikekokoontalon yhteys turvallisuusjohtamiseen korostui haastatteluissa erityisesti suurissa kauppakeskuksissa, joissa vuokralaisten moninaisen toiminnan huomioiminen ja useat intressiryhmät asettivat haasteita turvallisuusjohtamiselle. Osa haastatelluista totesi vuokralaisten saamisen mukaan turvallisuusjohtamisajatteluun isossa ja heterogeenisessä liikekokoontalon olevan haastavaa. Erityisesti työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaikeutti turvallisuuskulttuurin luomista. Sitä vastoin vuokralaisten henkilökunnan kokeneisuutta ja pientä vaihtuvuutta pidettiin positiivisena turvallisuusilmapiiriin ja sosiaaliseen kontrolliin vaikuttavina tekijöinä. Vuokralaisryhmistä ja toimialoista erityisesti ravintolat nousivat haastatteluissa esille toiminnan riskialttiuden sekä myöhäisempien aukioloaikojensa vuoksi. Apteekkeihin ja sairaaloihin liittyvänä negatiivisena lieveilmiönä mainittiin huumeiden väärinkäyttäjät. Ongelmat voidaan kuitenkin ehkäistä liikkeiden sijoittelulla sekä vartioinnilla. Yleisesti liikekokoontalon ja liikkeiden sijoittelulla voidaan vaikuttaa turvallisuuteen pohtimalla erilaisten asiakassegmenttien liikkumista. Asiakasvirtojen ohjaamisella pyritään luomaan tasainen aktiivisuus kauppakeskuksen tiloissa, sillä se vahvistaa asiakkaiden välistä sosiaalista kontrollia.

Vuokrasopimusten vastuiden ja velvollisuuksien tarkkaa määrittelyä pidettiin tärkeänä turvallisuusjohtamisen kannalta. Myös vuokrasopimusten erityiset ehdot, muun muassa aukioloajat, turvallisuuskoulutuksiin osallistuminen ja jätehuollon ohjeiden noudattaminen olivat tärkeitä turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuden kehittämisen kannalta. Aukioloaikoja koskevilla ehdoilla tavoitellaan kokonaisuutena toimivaa kauppakeskusta, joka vaikuttaa myös asiakkaiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen. Autio kauppakeskus koettiin turvattommaksi varsinkin illalla. Osassa kauppakeskuksia turvallisuuskoulutuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista. Sen sijaan jokaisella liikkeellä on vastuu omien tuotteidensa ja toimintansa turvallisuudesta.

Johtopäätökset

Sekä kirjallisuus- että haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta, että turvallisuusjohtamisen strateginen merkitys kauppakeskusjohtamisen osa-alueena on korostunut 2000-luvulla. Turvallisuusjohtamisen laajuuteen vaikuttavat kauppakeskuksen koko, tyyppi sekä sijainti, muutoin tarkasteltavat näkökulmat ja turvallisuusjohtamisen osa-alueet ovat kauppakeskuksissa samat. Turvallisuusjohtamisen järjestämisessä on organisaatiokohtaisia eroja, joita selittävät organisaation koko sekä kauppakeskusjohtajan ja kiinteistöpäällikön keskinäinen vuorovaikutus ja työnjako. Voidaan väittää, että turvallisuusnäkökulman huomioiminen kaikessa toiminnassa ja turvallisuusjohtaminen osana johtamiskulttuuria ovat kivijalka turvallisuusajattelun toteutumiselle ja menestykselle turvallisuuksijohtamiselle.

Turvallisuusjohtamisen ensisijainen yhteys tuottoon on turvata kauppakeskuksen toiminnan häiriöttömyys ja luoda hyvät edellytykset vuokralaisten menestymiselle. Toiseksi turvallisuusjohtaminen tulee taata asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuus ja omistajien fyysinen omaisuus. Kolmanneksi turvallisuusjohtaminen vaikuttaa kauppakeskuksen tuottoon liiketoimintaan kuuluvana kustannuksena. Kustannukset voidaan myös nähdä turvallisuuteen liittyvinä investointeina, jotka oikein suunniteltuina ja mitoitettuina luovat kustannustehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Yleisesti turvallisuusjohtamisen tulee myös omalta osaltaan luoda asiakkaille viihtyisä, turvallinen ja toimiva asiointiympäristö.

Kasvatavat turvallisuuskustannukset ovat nostaneet paineita turvallisuusinvestointien tehostamiseen ja turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaisempaan hahmottamiseen. Laajemmat vartioinnin ja ylläpidon kumppanuusmallit tarjoavat kustannustehokkuutta parantavia mahdollisuuksia palveluiden hankinnassa, jos palveluntarjoaja sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja pyrkii myös omalla toiminnallaan kehittämään kauppakeskuksen turvallisuutta esimerkiksi työtavoillaan. Kustannustehokkuu-

den ja kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen yhdistäminen edellyttää, että kauppakeskusjohtajat löytävät elementtejä muualtakin kuin perinteiseltä turva-alalta.

Kauppakeskuksen tuoton kannalta turvallisuusjohtamisen keinojen kohdistaminen ja optimointi on tärkeää. Turvallisuusjohtamisen tueksi rakennettu mittaristo toimii työkaluna sekä investointien ohjaamisessa ja turvallisuusjohtamisen kehittämisessä että liiketoiminnan strategisten tavoitteiden linkittämisessä turvallisuusjohtamiseen. Turvallisuusjohtamisen mittariston tulisi mitata asiakkaiden kokemaa viihtyisyyttä ja turvallisuuden tunnetta sekä kauppakeskuksessa vietettyä aikaa. Asiakasra-japinnassa mittaamisessa on erityisesti korostettava viihtyisyyttä, koska turvallisuuden liiallinen korostaminen lähtökohtaisesti turvalliseksi koetussa ympäristössä voi luoda asiakkaille turvatto-muuden tunnetta. Koetun viihtyisyyden avulla saadaan tietoa kipupisteistä ja seurantatietoa kehityk-sestä. Mittaamisen ohella viestintä tuloksista ja viihtyisyyden parantamiseksi tehdyistä toimenpi-teistä ovat keinoja, joilla voidaan vaikuttaa asiakastyytyvääisyyteen ja asiakasuskollisuuteen sekä vahvistaa kauppakeskuksen brändiä. Myös palautejärjestelmät ja niistä tiedottaminen ovat asiakkai-den kokemien vaikutusmahdollisuuksien kannalta tärkeitä.

Turvallisuusjohtamisen ulottaminen kauppakeskuskiinteistöä laajemmalle alueelle mahdollistaa paremman vaikuttamisen lähialueen turvallisuuteen ja puuttumisen asiakkaan matkareitin turvatto-miin kohtiin. Yhteistyö viranomaisten, viereisten kiinteistönomistajien, lähialueen muiden keskeis-ten toimijoiden ja yhdistysten sekä julkisten tahojen kanssa on tärkeää lähivaikutusalueen turvalli-suuden kehittämisen kannalta. Turvallisuusjohtamisessa tulisi huomioida erityisesti kauppakeskuk-sen lähivaikutusalue, jonka kysynnästä kauppakeskus elää. Kauppakeskuskohtaisesti lähivaikutus-alueen koko voi tosin vaihdella suuresti etenkin kaupunkikeskustoissa ja yhdyskuntarakenteen ul-kopuolella sijaitsevilla kauppakeskuksissa, jossa ei välttämättä ole selkeää asutettua lähivaikutus-alueita. Viihtyisyys ja turvallisuuskyselyt tulisi ulottaa laajemmin lähivaikutusalueelle alueen avain-toimijoiden ja julkisten tahojen yhteistyönä, jolloin kauppakeskuksen kannalta voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisemmin asiakkaiden lähiympäristön turvallisuuteen. Laajemmissa kyselyissä on myös mahdollista mitata lähialueen asukkaiden kokemaa turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa turvat-tomiksi koettuihin paikkoihin. Viestimällä kyselyn tuloksista ja tiedottamalla tehdyistä parannuksis-ta kauppakeskus voi vahvistaa brändiään olemalla aktiivinen avaintoimija alueensa turvallisuuden kehittämisessä ja hoitamalla sosiaalista vastuuta lähiympäristöstään. Kauppakeskus elää symbi-osisissa lähivaikutusalueensa asukkaiden kanssa. Sitoutumalla lähivaikutusalueensa kehittämiseen kauppakeskus varmistaa markkina-asemansa vahvuuden myös tulevaisuudessa. Aktiivinen sosiaali-nen vastuu lähialueesta vahvistaa kauppakeskuksen brändiä ja kuvainnollisesti luo suojakilven, joka suojaa kauppakeskuksen mainetta myös turvallisuusuhkilta, joihin ei yksinomaan turvallisuusjoh-

tamisella voida täysin varautua. Vastuu lähialueesta ja aktiivinen viranomaisyhteistyö voivat helpottaa kauppakeskuksen laajentamisaikkeitä ja siten tukea liiketoimintaa myös tulevaisuudessa.

Lähdeluettelo

- Alexander, A. (1999) *Shopping center management*. International Council of Shopping Centers.
- Beyard, M. & O'Mara, W. (2005) *Shopping center development Handbook*. 3rd ed. Urban Land Institute..
- Greene, D. (2005) *Shopping center security*. International Council of Shopping Centers.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Jacobs, N. (2005) Active asset management: Practicalities and realities. Does it really exist? Does it enhance returns? What does it do for risk profiles? *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 4 (4), 301–312.
- Leppänen, J. (2006) *Yritysturvallisuus käytännössä – Turvallisuusjohtamisen portfolio*. Talentum, Helsinki.
- Mejia, L. & Benjamin, J. (2002) What do we know about the determination of shopping centre sales? Spatial vs. non-spatial factors. *Journal of Real Estate Literature*. Vol. 10 (1), 3–26.
- Muhlebach, R. & Alexander, A. (2005) *Shopping Center Management and Leasing*, Institute of Real Estate Management.
- Nenonen, S., Tytykoski, K. & Kiltti, P. (2005) *Kauppakeskuksen riskien arviointi*. Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tampere.
- Niemelä, P., Kainulainen, S., Laitinen, H., Pääkkönen, J., Rusanen, T., Ryytänen, U., Widgren, E., Vornanen, R., Väisänen, R. & Ylinen, S. (1997) *Suomalainen turvattomuus. Inhimillisen turvattomuuden yleisyys, perusolot ja tyypittely – haastattelututkimus 1990-luvun Suomessa*. Sosiaaliturvan kirjallisuus, Sarja Sosiaaliturva, sosiaalipolitiikka. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.
- Overstreet, J. & Clotfelter, R. (1995) Safety and security concerns of shopping center customers and the effect of these concerns on shopping behaviour. *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 2, 91-109.
- Suomen Kauppakeskusyhdystys ry (2005) *Turvallisuusjohtamisen kansio ja CD-ROM*, Suomen Kauppakeskusyhdystys, Helsinki.
- Virkamäki, M., Toimitusjohtaja, Kotialue Oy. Haastattelu 18.11.2009.

LIITE 1

Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky –projektin toteutuminen ajanjaksolla 1.1.2008-31.10.2010

Projektin kuvaus

Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky –projektissa (KATKI) turvallisuutta tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti seuraavista näkökulmista:

1. kaupallisten keskusten omistajat ja johto
2. kaupallisissa keskuksissa toimivat kauppiaat ja henkilökunta
3. kaupallisissa keskuksissa asioivat kuluttajat

Edellä mainittujen näkökulmien mukaisesti muodostettiin tutkimushankkeen kolme osatehtävää, joiden pohjalta tunnistettiin kaupallisten keskusten turvallisuuteen liittyviä ”aukkoja” tai ”turvallisuuspuutteita”, joita puolestaan voi käyttää uudenlaisten liiketoimintakonseptien kehittämisessä ja suunnittelussa sekä uusissa että vanhoissa kaupallisissa keskuksissa. Tämän lisäksi tavoitteena oli antaa muita suosituksia kaupallisten keskusten turvallisuuden lisäämiseksi sekä uusia johtamis- ja toimintamalleja kaupallisten keskusten omistajille, johtajille, kauppiaille ja kaupan henkilökunnalle turvallisuuden edistämiseksi.

Projektin toteuttavat tutkimusyksiköt

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Kuluttajatutkimuskeskus
Laurea-ammattikorkeakoulu
University of Leicester
New York University

Projektin yritys- ja muut yhteistyökumppanit

Kesko Oyj
K-kauppiaaliitto
Niscayah Oy
Pohjola Vakuutus Oy
YIT Oyj

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, YTK
Finanssialan Keskusliitto
PK-RH Foorumi
Sosiaali- ja terveysministeriö
Tampereen yliopisto, Vakuutustiede
Tampereen teknillinen yliopisto, Turvallisuustekniikka
Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Johtaminen ja organisointi
Ympäristöministeriö

Projektin johtoryhmä

Jussi Aaltojärvi, YIT
Hannu Alen, STM
Antti Heikkinen, Niscayah
Jarmo Heinonen, Laurea

Kari Hiltunen, Tekes
Joacim Hindersson, YIT
Raija Järvinen, HSE
Katri Koistinen, KTK
Petri Käyhkö, Kesko
Hilkka Lehtonen, TKK/YTK
Arto Lindblom, HSE
Veli Matti Ojala, FK
Mika Peippo, Securitas Systems (nyk. Niscayah)
Liisa Peura-Kapanen, KTK
Juha Pietarinen, Kesko
Anu Raijas, KTK
Antti Riikonen, YIT
Hannu Rinne, K-kauppiasliitto
Kim Ruokonen, Pohjola
Timo Saarinen, YM
Kim Starck, Niscayah
Arto Suominen, TSE
Reijo Tiilikainen, Niscayah

Johtoryhmäkokoukset

28.01.2008	05.10.2009
20.05.2008	28.01.2010
21.10.2008	13.04.2010
19.01.2009	25.08.2010
13.05.2009	16.12.2010

Projektin vastuuhenkilöt

Arto Lindblom, vastuullinen johtaja
Raija Järvinen, projektin koordinaatio
Adrian Beck, Iso-Britannian tutkimusosio
Jarmo Heinonen, Laurea-ammattikorkeakoulun tutkimusosio
Päivi Karhunen, Venäjän tutkimusosio
Jukka Laitamäki, USA:n tutkimusosio
Anu Raijas, Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimusosio

Tutkimusyksiköiden tutkimukselliset painopistealueet

Kaupallisten keskusten omistajat ja johto, Aalto-yliopiston kaupparkeakoulu

- Kaupallisten keskusten turvallisuusriskit (omistajien ja johdon näkökulmasta)
- Kaupallisten keskusten turvallisuusriskien hallinta (omistajien ja johdon näkökulmasta)
- Kaupallisten keskusten turvallisuusinvestoinnit ja kaupallisten keskusten kilpailukyky (omistajien ja johdon näkökulmasta)
- Kaupallisten keskusten koettu turvallisuus (omistajien ja johdon näkökulmasta)
- Kaupallisten keskusten turvallisuusjohtamiskäytännöt

Kaupallisissa keskuksissa toimivat kauppiaat ja henkilökunta, Aalto-yliopiston kaupparkeakoulu

- Asiakkaiden aiheuttamat turvallisuusuhkat kaupallisissa keskuksissa
- Kauppiaiden ja henkilökunnan tunnistamat riskit ja niiden hallinta
- Kaupakeskuksissa sijaitsevien liikkeiden riskianalyysit

Kaupallisissa keskuksissa asioivat kuluttajat, Kuluttajatutkimuskeskus

- Kuluttajien turvallisuuskäsitykset ja koetut turvallisuusuhkat

- Päivittäistavaramyymälöiden turvallisuus kuluttajien näkökulmasta
Kaupallisissa keskuksissa asioivat kuluttajat, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, CEMAT
- Pietarilaisten kuluttajien käsityksiä kaupallisten keskusten turvallisuudesta
Laurea-ammattikorkeakoulu
- Koettu turvallisuus kauppakeskusten asiakkaiden ja henkilökunnan keskuudessa
New York University
- Terrorismin ehkäisy USA:n kauppakeskuksissa
University of Leicester
- Riskit ja turvallisuus case-tutkimuksen kohteena olevassa kauppakeskuksessa Iso-Britanniassa

Henkilöstöresurssit tutkimusyksiköittäin

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimusosio 1

- Professori Arto Lindblom
- KTT, dosentti Sami Kajalo
- FM Krista Johansson
- Kauppatieteiden yo. Päivi Sallinen
- Kauppatieteiden yo. Mikael Ahlfors
- Kauppatieteiden yo. Marilla Puustinen
- Tekniikan kandidaatti Mikko Östring

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimusosio 2

- KTT Raija Järvinen
- KTL Marko Juvonen
- MMM Juha Uuspelto

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, CEMAT

- Professori Riitta Kosonen
- KTT Päivi Karhunen
- PhD Svetlana Ledyeva
- VTM Rami-Samuli Räsänen
- KTM Petri Järvi Kuona
- BBA Olga Lavrusheva

Kuluttajatutkimuskeskus

- MMT, dosentti Anu Raijas
- FT Katri Koistinen
- MMM Liisa Peura-Kapanen
- MMM Erja Pylvänäinen
- MMM Riepu Pakoma

Laurea-ammattikorkeakoulu

- FT, ETL Jarmo Heinonen
- Restonomi AMK Aaro Airaskorpi
- Restonomi AMK Johanna Hallikas
- Restonomi AMK Jonna Kojo
- Restonomi AMK Terhi Suokas
- Restonomi AMK Tiia Tuhkanen

New York University

- Professori Jukka Laitamäki

University of Leicester

- Laitoksen johtaja Adrian Beck

Järjestetyt asiantuntijaseminaarit ja workshopit

- Suunnitteluseminaari, Helsingin kauppakorkeakoulu, 18.12.2007
- Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky –seminaari, Helsingin kauppakorkeakoulu, 20.5.2008
- Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky –workshop, Kuluttajatutkimuskeskus, 21.10.2008
- Kauppakeskusten turvallisuus Yhdysvalloissa, Finanssialan Keskusliitto, 11.8.2009
- Risk, safety and security in shopping centres, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, 13.4.2010
- Projektin loppuseminaari, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, 15.10.2010

JULKAISUT (päivitetty 1.9.2010)

Julkaistut tieteelliset artikkelit

- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010) The perceived effectiveness of surveillance in reducing crime at shopping centres in Finland. *Property Management*. Vol. 28. No. 1.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010) Surveillance Investments in Store Environment and Feel of Security. *Facilities*. Vol. 28, No. 9/10.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010) How Retail Entrepreneurs Perceive the Link between Surveillance, Feeling of Security, and Competitiveness of Retail Store: A Structural Model Approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 17. No. 4.
- Kajalo, Sami & Lindblom, Arto (2010) Formal and Informal Surveillance and Competitiveness of Shopping Centers: A Structural Equation Modeling Approach. In: Zhu, J. and Mondal, W. (eds.), *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS) 17th Annual Conference*, February 18-21, 2010, Las Vegas, US, 17.
- Lindblom, A. & Kajalo, S. (2010) Surveillance Investments of Urban Shopping Centres in the Nordic Countries: An Empirical Analysis. Everyday Life in the Segmented City Conference, July 22.-24.2010. Florence, Italy. *Paper published on the website: http://www.uwgb.edu/urs/everyday_life/everyday_life_papers.htm*

Julkaistavaksi hyväksytyt tieteelliset artikkelit

- Raija Järvinen & Katri Koistinen (2010, accepted and forthcoming) Safety and Security in Future Shopping Malls. *Proceedings of The 12th International Conference of Finland Futures Research Centre and Finland Futures Academy*, June 3-4, 2010, Turku.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010, accepted and forthcoming) Effectiveness of Formal and Informal Surveillance in Reducing Crime at Grocery Stores. *Journal of Small Business and Development*.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010, accepted and forthcoming) An Empirical Analysis of Retail Entrepreneurs' Approaches to Prevent Shoplifting. *Security Journal*.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010, accepted and forthcoming) Formal and informal surveillance and competitiveness of shopping centers in Nordic countries. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010, accepted and forthcoming) Surveillance Investments and Competitiveness of Shopping Centers. *2010 Global Marketing Conference*, Sept. 9-12, 2010, Tokyo.

Artikkelit ensimmäisellä arviointikierroksella

- Lindblom, A. & Kajalo, S. (2010) The Use and Effectiveness of Formal and Informal Surveillance in Reducing Shoplifting: A Survey in Sweden, Norway, and Finland, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.
- Suomi, K. & Järvinen, R. (2010) Reputation and Reputation Risks in Retailing Services. *International Journal of Service Quality and Service Sciences*.

Julkaistut tutkimusraportit

- Järvinen, R. & Uuspelto, J. (2009) Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan henkilökunnan näkemyksiä turvallisuushuhkista. Helsingin kauppakorkeakoulu. Tutkimuksia B-111, Helsinki.
- Järvinen, R. & Juvonen, M. (2010) Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi? Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskysympäristössä toimivissa liikkeissä. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Tutkimuksia B-117, Helsinki.
- Koistinen, K. & Peura-Kapanen, L. (2009) ”Kassajono se on se kaikista turvattomin paikka”. Kuluttajien näkemyksiä asioinnin turvallisuudesta päivittäistavara-kaupoissa ja kauppakeskuksissa. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 5/2009, Helsinki.
- Pakoma, R. & Peura-Kapanen, L. (2010) Havainnointitutkimus asioinnin turvallisuudesta päivittäistavara-kaupoissa. Kuluttajatutkimuskeskus. Työselosteita ja esitelmää 127/2010, Helsinki. (julkaistaan lokakuussa 2010).

Opinnäytetyöt

- Ahlfors, Mikael (2010) Riskien rooli kohdemarkkinoiden valinnassa kaupan kansainvälistyessä ja niiden hallinta. Ohjaaja: Arto Lindblom. (valmisteilla)
- Puustinen, Marilla (2010) Kaupan koettu turvallisuus: Tutkimus myymälävalvottujen vaikutuksesta kaupassa asioivaan kuluttajaan. Ohjaaja: Arto Lindblom. (valmis)
- Sallinen, Päivi (2010) Kauppakeskuksen kriisiviestintä: Case Zeppelin. Ohjaajat Arto Lindblom ja Mika Skippari. (valmis)
- Östring, Mikko (2010) Turvallisuusjohtaminen kauppakeskuksissa – turvallisuusjohtaminen osana kauppakeskuksen aktiivista johtamista ja turvallisuusjohtamisen yhteys kauppakeskuksen tuottoon, ohjaajat: Arto Lindblom ja Raija Järvinen. (valmistuu marraskuussa 2010)

Muu toiminta

- Johansson, Krista (2008) Katsaus turvallisuusalaan käsittelevään kirjallisuuteen.
- Johansson, Krista (2008) Kartoitus Suomessa toimivista kauppakeskuksista.
- Järvinen, Raija: Kaupalliset keskuksset – turvallisuus kauppiaiden ja tavaratalojohtajien näkökulmasta. Esitys. Kaupan tutkimuspäivä 28.1.2010. Helsinki.
- Koistinen, Katri ja Peura-Kapanen, Liisa: tiedotustilaisuus 15.12.2009 Kuluttajatutkimuskeskuksessa
- Peura-Kapanen, Liisa (2010) Uudet maksutavat vaativat sopeutumista. Turun Sanomat. Kirjoittajavieras 1.7.2010.
- Peura-Kapanen, Liisa: Kaupalliset keskuksset – kuluttajien kokemuksia asioinnin turvallisuudesta. Esitys. Kaupan tutkimuspäivä 28.1.2010. Helsinki.
- Peura-Kapanen, Liisa: Onko kuluttajien turvallisuus uhattuna kauppakeskuksissa? Esitys. Kaupunkitutkimuksen päivät 6.5.2010. Helsinki.
- Suomi, Kati & Järvinen, Raija: Reputation and Reputation Risks in Retailing Services. Full paper presented in AMA SERVSIG International Service Research Conference, June 17-19, 2010, Porto.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTA: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.

- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2
- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. JOUNI H. LEINONEN: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. JOHANNA VESTERINEN: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6, E-version: 978-952-488-374-0.
- A:347. JARI HUIKKU: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version: 978-952-488-335-1.
- A:348. TANJA KIRJAVAINEN: Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement. 2009. ISBN 978-952-488-336-8, E-version: 978-952-488-337-5.
- A:349. ANTTI PIRJETÄ: Evaluation of Executive Stock Options in Continuous and Discrete Time. 2009. ISBN 978-952-488-338-2, E-version: 978-952-488-339-9.
- A:350. OLLI KAUPPI: A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market. 2009. ISBN 978-952-488-340-5, E-version: 978-952-488-341-2.
- A:351. TUIJA NIKKO: Dialogic Construction of Understanding in Cross-border Corporate Meetings. 2009. ISBN 978-952-488-342-9, E-version: 978-952-488-343-6.

- A:352. MIKKO KORJA: Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation. 2009. ISBN 978-952-488-344-3, E-version: 978-952-488-345-0.
- A:353. MINNA MUSTONEN: Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategia- viestinnän yleisönä. 2009. ISBN 978-952-488-348-1, E-versio: 978-952-488-349-8.
- A:354. MIRELLA LÄHTEENMÄKI: Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta. 2009. ISBN 978-952-488-351-1, E-versio: 978-952-488-352-8.
- A:355. ARNO KOURULA: Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective. 2009. ISBN 978-952-488-353-5, E-version: 978-952-488-354-2.
- A:356. MIKA WESTERLUND: Managing Networked Business Models: Essays in the Software Industry. 2009. ISBN 978-952-488-363-4.
- A:357. RISTO RAJALA: Determinants of Business Model Performance in Software Firms. 2009. ISBN 978-952-488-369-6, E-version: 978-952-488-370-2.
- A:358. PASI P. PORKKA: Capacitated Timing of Mobile and Flexible Service Resources. 2010 ISBN 978-952-60-1000-7, E-version: 978-952-60-1001-4.
- A:359. MARJA-LIISA TRUX: No Zoo Ethnic Civility and its Cultural Regulation Among the Staff of a Finnish High-Tech Company. 2010. ISBN 978-952-60-1007-6, E-version: 978-952-60-1008-3
- A:360. TERHI CHAKHOVICH: Essays on Managerial Myopia and Subject Positions in Companies with Different Governance Structures. 2010. ISBN 978-952-60-1005-2, E-version: 978-952-60-1006-9.
- A:361. IRINA JORMANAINEN: Outcomes of Learning through International Joint Ventures for Local Parent Firms: Evidence from Russia. 2010. ISBN 978-952-60-1009-0, E-version: 978-952-60-1010-6.
- A:362. JOHANNA POHJOLA: Carbon Sinks in Mitigating Climate Change: Evaluation with Models of Varying Scope. 2010. ISBN 978-952-60-1011-3.
- A:363. NIINA ERKAMA: Critical Approaches to Global Organizational Restructuring Discursive Struggles over Legitimation and Resistance. 2010. ISBN 978-952-60-1012-0, E-versio: 978-952-60-1013-7.
- A:364. JOONAS ROKKA: Exploring the Cultural Logic of Translocal Marketplace Cultures: Essays on New Methods and Empirical Insights. 2010. ISBN 978-952-60-1018-2, E-version: 978-952-60-1019-9.
- A:365. ELINA HILTUNEN: Weak Signals in Organizational Futures Learning. 2010. ISBN 978-952-60-1022-9. E-version: 978-952-60-1039-7.
- A:366. PAAVO JÄRVENSIVU: Constructing a Service-Dominant Strategy: A Practice-Theoretical Study of a Start-Up Company. 2010. ISBN 978-952-60-1023-6, E-version: 978-952-60-1024-3.
- A:367. TERHI JOHANNA VAPOLA: Battleship Strategy: Exploring the Management of Global Innovation Constellations in High Technology Industries. 2010. ISBN 978-952-60-1030-4.

- A:368. LOTTA VÄÄNÄNEN: Human Capital and Incentives in the Creation of Inventions - A Study of Finnish Inventors. 2010. ISBN 978-952-60-1031-1, E-version: 978-952-60-1032-8.
- A:369. MIKA HYÖTYLÄINEN: Towards "Service Factory" - Managing the Complexity of ICT Services. 2010. ISBN 978-952-60-1033-5, E-version: 978-952-60-1035-9.
- A:370. SALLA HUTTUNEN: Problematic Talk. The Role of Multiple Understandings in Project Meetings. 2010. ISBN 978-952-60-1034-2. E-version: 978-952-60-1038-0.
- A:371. ELINA HENTTONEN: An Ethnographic Study on Women's Small ICT Businesses in Finland. 2010. ISBN 978-952-60-1042-7.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyriyten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyriyten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yriyten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.

- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008. ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmilahti 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7, E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyriyten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7, E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.
- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008. ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2, E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLENIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009. ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.
- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009. ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.
- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.
- B:105. TIMO EKLUND – PETRI JÄRVIKUONA – TUOMAS MÄKELÄ – PÄIVI KARHUNEN: Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2009. ISBN 978-952-488-355-9.
- B:106. ARTO LINDBLOM – RAMI OLKKONEN – VILJA MÄKELÄ (TOIM.): Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. 2009. ISBN 978-952-488-356-6. E-versio: ISBN 978-952-488-357-3.
- B:107. MIKA GABRIELSSON – ANNA SALONEN – PAULA KILPINEN – MARKUS PAUKKU – TERHI VAPOLA – JODY WREN – LAURA IILONEN – KATRIINA JUNTUNEN: Responding to Globalization: Strategies and Management for Competitiveness. Final Report of a TEKES-project 1.8.2006-30.4.2009. 2009. ISBN 978-952-488-362-7.

- B:108. MATTI ROSSI – JONATHAN SPRINKLE – JEFF GRAY – JUHA-PEKKA TOLVANEN (EDS.) Proceedings of the 9th OOPSLA Workshop on Domain-Specific Modeling (DSM'09). 2009. ISBN 978-952-488-371-9. E--version: ISBN 978-952-488-372-6.
- B:109. LEENA LOUHIALA-SALMINEN – ANNE KANKAANRANTA (Editors): The Ascent of International Business Communication. 2009. ISBN 978-952-488-373-3. E-version: ISBN 978-952-488-381-8.
- B:110. MIKKO VIEMERÖ: Tietosuojat sähköisessä kaupassa ja sähköisessä viestinnässä. 2009. ISBN 978-952-488-376-4.
- B:111. RAIJA JÄRVINEN – JUHA UUSPELTO: Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan henkilökunnan näkemyksiä turvallisuushkista. 2009. ISBN 978-952-488-379-5. E-versio: ISBN 978-952-488-380-1.
- B:113. LIISA UUSITALO – MIRELLA LÄHTEENMÄKI (TOIM.): Kuluttaja ja media tietotaloudessa. 2009. ISBN 978-952-488-383-2. E-versio: ISBN 978-952-488-384-9
- B:114. REIJO LUOSTARINEN: kansainvälinen liiketoiminta ja sen rooli Helsingin kauppakorkeakoulun kansainvälistymisessä. 2010. ISBN 978-952-60-1002-1. E-versio: ISBN 978-952-60-1004-5.
- B:115. TIINA SCHMIDT – SINIKKA VANHALA: Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. 2010. ISBN 978-952-60-1017-5. E-versio: ISBN 978-952-60-1021-2.
- B:116. KEIJO RÄSÄNEN: Joko tunnet tämän tutkijan? Esseitä akateemisesta työstä. 2010. ISBN 978-952-60-1026-7. E-versio: ISBN 978-952-60-1027-4.
- B:117. RAIJA JÄRVINEN – MARKO JUVONEN: Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi? Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskustöympäristössä toimivissa liikkeissä. 2010. ISBN 978-952-60-1036-6. E-versio: ISBN 978-952-60-1037-3.
- B:118. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing as a Platform for Exchanging Accounting Information – The Electronic Accounting Reference Concept. 2010. ISBN 978-952-60-1044-1, E-version: 978-952-60-1045-8.
- B:119. RAIJA JÄRVINEN – JARMO HEINONEN (toim.): Kaupallisten keskustusten turvallisuus ja kilpailukyky. 2010. ISBN 978-952-60-1046-5, E-versio: ISBN 978-952-60-1047-2.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS. ISSN 1458-5383

- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.

- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBERG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.
- N:84. PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – OTTO KUPI – JUHANA URMAS – KIRSI KOMMONEN: Sirpaleisuudesta kilpailukyvyn keskiöön Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-346-7.
- N:85. JUHANA URMAS – OTTO KUPI – PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – KIRSI KOMMONEN: ” Kannattaa ottaa pienikin siivu” – Luovien alojen yritysten näkemyksiä kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-347-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.

- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting “condition of order preservation” requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUKHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.
- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUKHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.

- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.
- W:463. PYYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.
- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja –politiikan muutoksiin 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.
- W:467. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Revisiting Demand Reactions to Price Changes. 2009. ISBN 978-952-488-317-7.
- W:468. SAMULI SKURNIK: SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. 2009. ISBN 978-952-488-319-1.
- W:469. TOM RAILIO: A Brief Description of The Transdisciplinary Jurionomics and The Scandinavian Institutional Sources of Law Framework. 2009. ISBN 978-952-488-324-5.
- W:470. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: An Estimation of Nadir Objective Vector Using a Hybrid Evolutionary-Cum-Local-Search Procedure. 2009. ISBN 978-952-488-326-9.
- W:471. JENNI AHONEN – MARI ANTTONEN – ANTTI HEIKKINEN – JANI HÄTÄLÄ – JASMI LEHTOLA – LAURI NURMILAUKAS – TEEMU PELTOKALLIO – ANNINA PIEKKARI – MARJO REEN – SEBASTIAN SMART: Doing Business in Hungary. 2009. ISBN 978-952-488-350-4.
- W:472. MIKA WESTERLUND: The role of Network Governance in Business Model Performance. 2009. ISBN 978-952-488-361-0.
- W:473. DMITRY FILATOV – SINIKKA PARVIAINEN – PÄIVI KARHUNEN: The St. Petersburg Insurance Market: Current Challenges and Future Opportunities. 2009. ISBN 978-952-488-365-8.
- W:474. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Redefining Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior Based on Demand Response. 2009. ISBN 978-952-488-366-5.
- W:475. JOHANNA BRAGGE – TUURE TUUNANEN – PENTTI MARTTIIN: Inviting Lead Users from Virtual Communities to Co-create Innovative IS Services in a Structured Groupware Environment. 2009. ISBN 978-952-488-367-2.
- W:476. RISTO RAJALA: Antecedents to and Performance Effects of Software Firms' Business Models. 2009. ISBN 978-952-488-368-9.
- W:477. HANNU SAARINEN: Käyttäjänovaatioiden mahdollisuudet ja ongelmat – tapaustutkimus peliteollisuuden käytännöistä. 2009. ISBN 978-952-488-382-5.
- W:478. KATJA RUUTU: New Cultural Art Centres in Moscow and St. Petersburg. 2010. ISBN 978-952-60-1014-4.

- W:479. ANNE SUNIKKA – LIISA PEURA-KAPANEN – ANU RAIJAS: Many Manifestations of Perceived Trust in the Wealth Management Context. 2010. ISBN 978-952-60-1015-1.
- W:480. HILKKA MERISALO-RANTANEN: Integrating User Feedback Management, Information System and New Service Development: Case E-Banking Service. 2010. ISBN 978-952-60-1025-0.
- W:481. PEKKA MALO – TEEMU PENNANEN: Reduced Form Modeling of Limit Order Markets. 2010. ISBN 978-952-60-1028-1.
- W:482. PEKKA MALO – PYRY SIITARI: A Context-Aware Approach to User Profiling with Interactive Preference Learning. 2010. ISBN 978-952-60-1029-8.
- W:483. Petri JärviKuona – Aleksander Panfilo – Päivi Karhunen – Riitta Kosonen: Yritysten palveluiden ulkoistamisen potentiaali Pietarissa suomalaistoimijoiden näkökulmasta. 2010. ISBN 978-952-60-1040-3. E-versio: 978-952-60-1041-0.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4703 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4703 8579, fax (09) 4703 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Aalto University School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4703 8579, fax +358-9-4703 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi