

**LUOTTAMUS, SITOUTUMINEN JA  
VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET  
MARKKINOINTIYHTEENLIITTYMÄSSÄ**

Jani Kohtanen

Pro gradu -tutkielma

Yhteisöviestintä

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2012

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistinen	Laitos - Department Viestintätieteen laitos
Tekijä - Author Jani Kohtanen	
Työn nimi - Title Luottamus, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet markkinointiyhteenliittymässä	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Lokakuu 2012	Sivumäärä - Number of pages 63 + liitteet
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin sitoutumisen merkitystä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatioiden välistä luottamusta, sitoutumista, päätöksentekoa ja valtaa käsittelevästä kirjallisuudesta.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Aineiston analyysissa käytettiin laadullisia menetelmiä, joita täydennettiin soveltuvin osin määrällisillä menetelmillä. Tutkimusaineisto koostuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä sitoutumisen merkityksestä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tulosten perusteella sitoutuminen on monitahoinen ilmiö, joka on ainakin osittain resurssisidonnaista. Yksityisen puolen organisaatiot sitoutuvat yhteistyöhön vahvemmin, kuin julkisen puolen organisaatiot.</p> <p>Tutkimus tarjoaa työkaluja organisaatioiden välisten suhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen. Organisaatioiden johdossa olevien henkilöiden tulee pystyä tunnistamaan motiivit yhteistyöhön ja ymmärtää sitoutumisen merkitys suhteiden hoidossa.</p>	
Asiasanat - Keywords organisaatioiden välinen yhteistyö, markkinointiyhteistyö, luottamus, sitoutuminen, vaikutusmahdollisuudet	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja - Additional information	

# Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 ORGANISAATIOIDEN VÄLISET SUHTEET.....	4
2.1 Organisaatioiden välisten suhteiden teoreettinen kenttä.....	5
2.2 Organisaatioiden välisten suhteiden muodot.....	7
2.3 Strategiset allianssit.....	10
2.4 Yhteistyön hyödyt ja haitat.....	11
2.5 Yhteistyön riskit.....	12
3 LUOTTAMUS, SITOUTUMINEN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	14
3.1 Luottamus organisaatioiden välisissä suhteissa.....	14
3.2 Organisaatioiden välinen sitoutuminen.....	17
3.3 Vaikutusmahdollisuudet organisaatioiden välisissä suhteissa....	19
4 ALUEELLINEN MARKKINOINTIYHTEISTYÖ.....	21
4.1 Alueiden ja paikkojen markkinointi.....	22
4.2 Kohdeorganisaation esittely.....	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
5.1 Tutkimuksen toteutuksen rakenne.....	26
5.2 Tausta-aineiston kerääminen.....	27
5.3 Kysely.....	28
5.4 Puolistrukturoidut teemahaastattelut.....	29
6 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET.....	31
6.1 Vaihe 1 – Tausta-aineisto.....	31
6.2 Vaihe 2 – Kysely.....	33

6.2.1 Markkinointiyhteenliittymän palvelut.....	34
6.2.2 Markkinointiyhteenliittymän tavoitteet.....	37
6.2.3 Yhteistyö ja hallinto markkinointiyhteenliittymässä.....	39
6.2.4 Organisaatiokohtaiset profiilit.....	44
6.3 Vaihe 3 - Puolistrukturoidut teemahaastattelut.....	47
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
KIRJALLISUUS.....	55
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden välinen yhteistyö yleistyy jatkuvasti. Yritykset solmivat yhteistyösopimuksia, yliopistot tekevät tutkimusyhteistyötä, kunnat markkinoivat seutukuntiaan yhteistyössä. Lista erilaisista yhteistyömuodoista on pitkä ja motiivit kumppanuuteen vaihtelevat.

Organisaatioiden väliset kumppanuudet ovat nykyajan liiketoimintaympäristölle hyvin kuvaavia, sillä ne ylittävät sekä organisatorisia, toimialakohtaisia että valtiollisia rajoja (Bachmann & van Witteloostuijn 2006, 1). Yhteistyö voi tuottaa taloudellisia säästöjä ja uutta tietoa, lisätä resursseja ja torjua mahdollisia riskejä. Suhteista voi kuitenkin olla myös haittaa, sillä ne voivat luoda esimerkiksi taloudellista epätasapainoa kumppaneiden välille (Örtqvist & Hair 2007).

Cousinsin (2002, 71-72) mukaan organisaatioiden välillä ei todellisuudessa esiinny oikeita kumppanuussuhteita, vaan erilaisia yhteistyösuhteita, jotka pohjautuvat kilpailuun. Organisaatiot eivät luota toisiinsa, vaan ne pyrkivät hallitsemaan riskejä erilaisissa liiketoimintapäätöksissä. Mikä siis motivoi organisaatioita yhteistyöhön ja mitä tapahtuu, jos kumppanuus päättyy? Miten turvata yhteistyön jatkuminen tilanteessa, jossa yksi organisaatio haluaa yhteistyön jatkuvan ja toinen ei?

Organisaatioiden yhteistyötä on tutkittu paljon erilaisista lähtökohdista ja erilaisilla teoreettisilla linseillä, mutta suurin osa tutkimuksista on keskittynyt yritysten väliseen yhteistyöhön. Aiemmasta kirjallisuudesta poiketen tässä tutkimuksessa keskitytään voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden muodostamaan markkinointiyhteistyöhön.

Tutkimuksessa selvitetään luottamusta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on yhdeksän Jyväskylän alueella toimivan organisaation strateginen yhteenliittymä ja sen markkinointiyhteistyö, jonka jäsenet ovat julkisia tai puolijulkisia organisaatioita.

Luottamus nähdään tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden välistä yhteistyötä selvittäneessä kirjallisuudessa (Morgan & Hunt 1994; Cullen, Johnson & Sakano 2000; Creed & Miles 1996; Palmatier, Dant, & Grewal 2007). Organisaatioiden välillä pitää ilmetä luottamusta, että yhteistyö voi ylipäättään alkaa. Luottamuksen yhteydessä viitataan usein myös sitoutumiseen, jonka on todettu olevan edellytys organisaatioiden väliselle menestykselle toiminnalle. Sitoutuminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joilla yhteistyötä tekevien organisaatioiden välinen toiminta ja sen tehokkuus pystytään maksimoimaan (Pesämaa & Hair Jr 2008; Morgan & Hunt 1994; Anderson & Weitz 1992; Clarke 2005; Gray 1999; Huxman 1996).

Tutkimuksen teoreettinen kehikko pohjautuu organisaatioiden välistä yhteistyötä, luottamusta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia tutkivaan kirjallisuuteen. Tutkimusaineisto koostuu kolmesta osasta: tausta-aineistosta, yhteenliittymän operatiiviselle johdolle tehdystä kyselystä sekä kolmen suomalaisen markkinointiyhteenliittymän vastuuhenkilön haastattelusta. Tutkimuksen ensimmäisissä pääluvuissa esitellään teoreettinen viitekehys. Sitä syvennetään pääluvuissa 3 ja 4, joissa käsitellään luottamusta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia, alueiden ja paikkojen markkinointia sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Työn metodologinen osuus esitellään luvussa 5, jonka jälkeen tutkimusaineisto ja analyysi. Työn johtopäätöksissä tutkimusta peilataan aikaisempaan kirjallisuuteen ja esitellään malli luottamuksen, sitoutumisen ja vaikutusmahdollisuuksien merkityksestä organisaatioiden väliseen yhteistyöhön.

Tutkimus on toteutettu pääasiassa laadullisella otteella, mutta aineiston monipuolisuudesta ja tutkimusaiheen luonteesta johtuen tutkimuksessa on käytetty soveltuvien osin myös määrällistä analyysia. Työn tavoitteena on selvittää, kuinka suuri vaikutus sitoutumisella on organisaatioiden välisessä yhteistyössä, miten sitoutumista voidaan vahvistaa ja minkälainen sitoutumisen ja vaikutusmahdollisuuksien suhde on.

Tutkimus on osa laajempaa kokonaisuutta, jossa on selvitetty Human Tech Center Finland -markkinointiyhteistyön nykytilaa ja tulevaisuutta.

Tutkimuksen yhteydessä on tehty raportti tutkimusaineistosta, joka toteutettiin tilaustyönä Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:lle.

## 2 ORGANISAATIOIDEN VÄLISET SUHTEET

Bachmannin ja van Witteloostuijn (2006, 4) mukaan organisaatioiden väliset suhteet (*interorganizational relationships*) ovat muodollisia järjestelyjä, joissa kahden tai useamman itsenäisen organisaation voimavarat yhdistyvät tavoitteena tuottaa yhteistä lisähyötyä, ja joissa sekä panokset että tuotokset on jaettu organisaatioiden kesken. Voimavarat ja lisähyöty voivat olla sekä aineellisia että aineettomia.

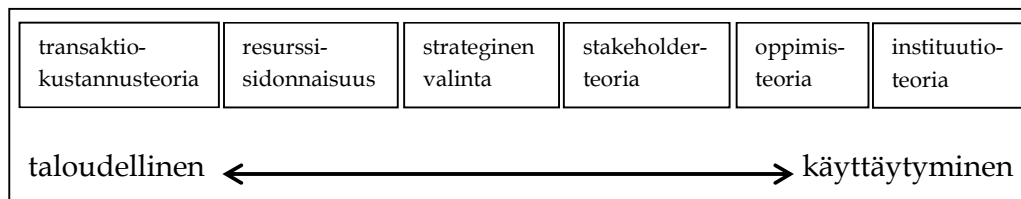
Organisaatioiden väliset suhteet ovat nykyajan liiketoimintaympäristölle hyvin kuvaavia, sillä ne ylittävät sekä organisatorisia, toimialakohtaisia että valtiollisia rajoja (Bachmannin & van Witteloostuijn 2006, 1). Suhteet ovat nopea ja joustava tapa saavuttaa täydentäviä resursseja, jakaa kustannuksia ja riskejä, luoda taloudellisia säästöjä sekä saada uusia tietoja ja taitoja.

Hyvin toimivat organisaatioiden väliset suhteet voivat olla merkittäviä yritysten taloudelliselle suorituskyvylle. Useat yritykset joutuvat käyttämään hyväkseen toisten organisaatioiden kapasiteettia ja resursseja toimiakseen tehokkaasti (Palmatier, Dant & Grewal 2007, 172) ja monet organisaatiot tarvitsevat suhteita toisiin organisaatioihin selviytyäkseen ja kasvaakseen (Parmigiani & Rivera-Santos 2011, 1109). Ranaei, Zareei ja Alikhani (2010, 20) toteavat, että erityisesti viime vuosien nopea muutos liiketoimintaympäristössä on muuttanut organisaatioiden välisiä suhteita ja vaatinut siten sopeutumista suhteiden johtamiseen. Organisaatioiden johtohenkilöiden tulisi huomioida suhdetoiminta yhtenä avainstrategioista. Suhteilla voidaan luoda lisäarvoa ja kilpailuetua, ja strateginen kumppanuus voidaan nähdä kasvun ja tuottavuuden moottorina sekä kansallisilla että kansainvälisillä markkinoilla.



## 2.1 Organisaatioiden välisten suhteiden teoreettinen kenttä

Organisaatioiden välisten suhteiden ymmärtäminen on – tai ainakin sen tulisi olla – tärkeää jokaiselle yhteistyösuhteeseen kiinnittyvälle organisaatiolle. Barringer ja Harrison (2000) ovat hahmottaneet kuusi teoreettista lähtökohtaa, joiden kautta organisaatioiden välisiä suhteita ja niiden kehittymistä voidaan tarkastella. Jokaisen teorian näkökulma on erilainen.



KUVIO 1 Organisaatioiden välisten suhteiden perustat (Barringer & Harrison 2000, 382).

Barringer ja Harrison (2000) ovat jakaneet teorit janelle sen mukaan pohjautuvat ne talouteen vai käytökseen (kuvio 1). Transaktiokustannusteoria ja resurssisidonnaisuus korostavat organisaatioiden välisten suhteiden taloudellisia syitä, instituutioteoria sitä vastoin käyttäytymisen syitä. Oppimisteoria painottuu käyttäytymisen syihin, mutta se sisältää myös taloudellisia syitä, koska organisaatiot pyrkivät edistämään tiedonsaantiaan alentaakseen kustannuksia tai lisätäkseen tuloja. Strategisen valinnan teoria ja stakeholder-teoria (sidosryhmäteoria) ovat janan keskivaiheilla, ja ne sisältävät sekä taloudellisia että käyttäytymiseen pohjautuvia syitä (Barringer & Harrison 2000, 382.).

Ranaein, Zareein ja Alikhanin (2010, 23) mukaan on kuitenkin selvää, että mikään edellä mainituista teorioista ei yksinään kykene selittämään kaikkia organisaatioiden välisten suhteiden puolia. Tämän takia on syytä kiinnittää huomiota myös tilannesidonnaisiin muuttujiin (*contextual variables*). Muuttujat voivat vaihdella organisaation motiivien ja tarkoituksien mukaan. Nämä on koottu taulukkoon 1, Ranaein ym. (2010, 25) mukaan muuttujia ovat esimerkiksi luottamus organisaatioiden välillä, yhteiset tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet, organisaatioiden läpinäkyvyys sekä samankaltaisuus. Palmantierin, Dantin ja Grewalin (2007, 172) mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyksellisille organisaatioiden välisille suhteille. Palmantier ym. (2007) ovat tunnistaneeet kolme muuta

teoreettista lähtökohtaa, joita on erityisesti käytetty tutkittaessa menestyksekkäitä organisaatioiden välisiä suhteita: riippuvuusnäkökulma (*dependence perspective*), transaktiokustannusteoria (*transaction cost economics*) sekä organisaatioiden välisten suhteiden normit (*relational norms perspective*).

TAULUKKO 1 Menestyksekkäiden organisaatioiden välisten suhteiden teoreettinen kenttä (Palmatier, Dant & Grewal 2007, 174).

Teoreettinen näkökulma	Teoreettinen painopiste
<b>Sitoutuminen - luottamus</b> (Commitment-Trust Perspective) Sitoutuminen ja luottamus ovat onnistuneen suhdemarkkinoinnin keskiössä. Ne ovat tärkeitä, koska ne (1) kannustavat säilyttämään suhteeseen panostetut voimavarat ja resurssit kumppaneiden kanssa, (2) torjuvat houkutus tarta lyhyen tähtäimen yhteistyöhön pitkän tähtäimen yhteistyön sijaan sekä (3) auttavat näkemään mahdolliset korkean riskin toimet harkiten, koska sitoutuminen ja luottamus madaltavat riskiä opportunistiseen käytökseen. (Morgan & Hunt 1994, 22.)	sitoutuminen ja luottamus
<b>Riippuvuusnäkökulma</b> (Dependence Perspective) Organisaatioiden keskinäinen riippuvaisuus vaikuttaa suhteen suorituskykyyn yleensä positiivisesti, koska organisaatiot työskentelevät suhteen ylläpitämiseksi ja pyrkivät välttämään toimia, jotka vaikuttavat suhteeseen negatiivisesti. Riippuvaisuuden epäsymmetria sitä vastoin heikentää suhdetta, koska riippuvuutta aiheuttavia rakenteellisia esteitä on vähemmän. (Palmatier, Dant & Grewal 2007, 174.)	keskinäinen riippuvuus ja riippuvaisuuden epäsymmetria
<b>Transaktiokustannusteoria</b> (Transaction Cost Economics Perspective, TCE) Korkeat liiketaloudelliset panostukset voivat horjuttaa yhteistyötä. Jos erityisesti yhteistyön alku vaatii suuria sijoituksia, ovat yhteistyön kaikki osapuolet alttiina opportunistille, erityisesti jos markkinatilanne muuttuu. Tämä saattaa vaikuttaa senhetkiseen yhteistyöhön ja organisaatioiden välisiin suhteisiin. (Bucklin & Sengupta 1993, 36-37.)	suhteeseen liittyvät sijoitukset ja opportunistinen käyttäytyminen
<b>Organisaatioiden välisten suhteiden normit</b> (Relational Norms Perspective) Organisaatioiden välisten suhteiden normeja on käsitelty sekä yhteistyön hallintotavan että varsinaisten normien näkökulmasta. Normit heijastavat odotuksia käytöksestä ja asenteista, joita kumppaneilla on yhteistyöstä. Normit voidaan jakaa viiteen kategoriaan: solidaarisuus, vastavuoroisuus, joustavuus, konfliktin yhtenäistäminen sekä pidättäytyminen vallan käyttämisestä. (Cannon, Achrol & Gundlach 2000, 180-181, 183.)	suhteiden normit (solidaarisuus, vastavuoroisuus, joustavuus)

Tämän tutkimuksen keskiössä edellä mainituista ovat sitoutuminen ja luottamus, joista kerrotaan tarkemmin tulevissa luvuissa. Näiden lisäksi tähän tutkimukseen on otettu mukaan myös resurssipohjainen näkemys (*resource dependence theory, RDT*).

Resurssiriippuvuusteorian esittelivät alun perin Pfeffer ja Salancik (1978), joiden mukaan yrityksillä (organisaatioilla) on viisi lähtökohtaa, joilla ne voivat säädellä riippuvuuttaan ympäristöönsä: 1) fuusiot/vertikaaliset integraatiot (*mergers/vertical integration*), 2) yhteisyritykset ja muut organisaatioiden väliset suhteet (*joint ventures and other interorganizational relationships*), 3) hallitukset/johtokunnat (*boards of directors*), 4) poliittiset toimet (*political action*) sekä 5) johdon periytyminen (*executive succession*).

Ulrich ja Barney (1984) toteavat, että resurssiriippuvuusteoriassa tunnustetaan organisaation ulkoiset tekijät ja niiden vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen. Organisaation johto voi siten tehdä toimenpiteitä, joilla vähentää organisaation riippuvuutta ja epävarmuutta ympäristöstään. Tärkeänä tekijänä tässä on valta, jolla hallitaan tärkeitä resursseja. Organisaatiot pyrkivät vähentämään muiden organisaatioiden vaikutusta itseensä ja usein lisäämään omaa valtaansa toisiin nähden (Hillman, Withers & Collins 2009, 1404). Valtaa ja sen käyttöä käsitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin luvussa 3.3.

Pfefferin ja Salancikin (1978, 26–27) mukaan organisaatiot voivat tulla mukaan yhteistyöhön, kun siitä on niille hyötyä, ja poistua, kun ne eivät koe yhteistyötä enää hyödylliseksi. Organisaatiot eivät ole autonomisia, vaan niitä rajoittavat keskinäiset riippuvuussuhteet toisten organisaatioiden kanssa. Riippuvuussuhteet yhdistettynä epävarmuuteen siitä, mitä muut tahot tekevät, johtavat tilanteeseen, jossa organisaation selviytyminen ja menetyksen jatkuminen on vaakalaudalla. Tästä syytä organisaatiot pyrkivät hallitsemaan keskinäisiä riippuvuussuhteitaan, vaikka tämä ei aina onnistukaan ja sen sijaan tuottaa uusia riippuvuussuhteita. Uudet riippuvuussuhteet tuottavat sekä organisaatioiden välistä että organisaatioiden sisäistä valtaa, joilla puolestaan on vaikutusta organisaatiokäyttäytymiseen.

## 2.2 Organisaatioiden välisten suhteiden muodot

Organisaatioiden väliset suhteet ilmenevät useilla eri tavoilla, kuten liittoutuminen, yhteenliittyminen, toimitussopimusten solmiminen, yhteisbrändäys ja verkostoituminen. Suhteiden monimuotoisuudesta johtuen

myös teoreettinen kenttä on varsin laaja. (Parmigiani & Rivera-Santos 2011, 1109.) Organisaatioiden välisten suhteiden muotoja on tutkittu paljon, mutta tutkimus on keskittynyt usein tiettyihin organisaatiomuotoihin ja niiden erityispiirteisiin, kuten pääoman käyttöön fuusioiden ja yhteisyritysten johtamisessa. Tämä on johtanut siihen, että tietyt muotoja (esim. tutkimusallianssit) on tutkittu paljon, mutta muut muodot (esim. konsortiot) ovat jääneet varsin vähälle huomiolle. (Parmigiani ym. 2011, 1109.)

Parmigiani ja Rivera-Santos (2011, 1108–1109) ovat pelkistäneet organisaatioiden väliset suhteet kahteen ”puhtaaseen” muotoon: yhdessä tutkimiseen ja yhdessä hyödyntämiseen. Yhdessä tutkimisella tarkoitetaan strategisesti tärkeää yhteistyötä, jossa kehitetään uutta tietoa, tehtäviä tai aktiviteetteja. Pääpaino on oppimisessa ja innovoinnissa. Yhdessä hyödyntämisen keskiössä taas on olemassa oleva tieto ja sen hyödyntäminen. Pääpainona on laajeneminen. Nämä kaksi muotoa ovat kirjoittajien mukaan tunnistettavissa kaikista organisaatioiden välisistä suhteista. Yhdessä tutkimisen ja yhdessä hyödyntämisen välillä on kuitenkin eroja, jotka aiheuttavat synnynnäistä jännitettä organisaatioiden välille. Lisäksi organisaatioiden motiivit saattavat poiketa toisistaan, joka edelleen mutkistaa suhdetta.

Bachmannin ja Witteloostuijn tekemä jako organisaatioiden välisistä yhteistyömuodoista on verrattain erilainen. He käyttävät erottelevina tekijöinä valtaa, luottamusta, instituutioita ja yksilöitä. Bachmann ja Witteloostuijn (2006, 7–9) toteavat, että sosio-organisatorisesta näkökulmasta organisaatioiden väliset suhteet voidaan pelkistää neljään muotoon: kahteen ”puhtaaseen” muotoon (*Pure form*) ja kahteen hybridimuotoon (*Hybrid form*) (taulukko 2), joissa määrittävinä tekijöinä ovat luottamus, valta, instituutio ja yksilö. ”Puhtaissa” muodoissa sekä vallan että luottamuksen alkuperä on joko instituutio- tai yksilölähtöistä. Tällainen jako pohjautuu valtaan ja sen käyttöön joko henkilökohtaisella tai organisaation tasolla. Bachmann ja Witteloostuijn (2006) tutkivat muotoja kansallisissa liiketoimintajärjestelmissä (*national business system*).

TAULUKKO 2 Organisaatioiden väliset suhteet instituution ja yksilön näkökulmasta (muokattu lähteestä Bachmann & Witteloostuijn 2006).

	Institutionaalinen vallan hallinta	Henkilökohtainen vallan hallinta
Institutionaalinen luottamuksen hallinta	<p><i>Puhdas muoto 1</i></p> <p>Täysin institutionalisoitu muoto</p>	<p><i>Hybridimuoto 1</i></p> <p>Institutionaalinen luottamus / henkilökohtainen valta</p>
Henkilökohtainen luottamuksen hallinta	<p><i>Hybridimuoto 2</i></p> <p>Institutionaalinen valta / henkilökohtainen luottamus</p>	<p><i>Puhdas muoto 2</i></p> <p>Täysin henkilökohtainen muoto</p>

Täysin institutionalisoitu organisaatioiden välisen suhteen muoto (puhdas muoto 1) pohjautuu ennakko-oletukseen, että suhteessa vallitsee tiukka ja koherentti järjestelmä, joka hallitsee sosiaalisten toimijoiden käytöstä (esim. yksittäiset johtajat ja organisaatiot). Valta ja luottamus nousevat esiin, koska kansalliset institutionaaliset järjestelyt luovat yhdessä tuotettuja sääntöjä ja käyttäytymistä. Tällaisessa järjestelmässä valta on suurelta osin nimetöntä ja toimijoilla on vain vähän mahdollisuuksia käyttää hyödykseen yksilöllisiä vallan resursseja. (Bachmann & Witteloostuijn 2006.) Tällainen vallan muoto aiheuttaa Bachmannin ja Witteloostuijnin mukaan (em. 2006) hyvää ennustettavuutta henkilökohtaisissa suhteissa. Kumppaniin luottaminen viittaa matalaan riskiin, ja luottamus ilmenee siten suhteissa usein.

Täysin henkilökohtaisessa muodossa (puhdas muoto 2) valta ja luottamus ovat kaksi erillistä sosiaalisen kontrollin kanavaa. Tämä ilmenee erityisesti silloin, kun taustalla ei ole vahvaa ja luotettavaa instituutiota eikä vallitsevia sääntöjä. Yksittäiset johtajat ja organisaatiot joutuvat pohjaamaan päätöksensä yksittäisiin vallan ja/tai luottamuksen resursseihin. Sekä valta että luottamus voivat ilmetä samanaikaisesti, riippuen kuitenkin siitä, hallitseeko suhdetta valta vai luottamus. Täysin henkilökohtaisessa muodossa luottamuksen riski on perinteisesti korkea, koska osapuoli, jolla on enemmän valtaa, pyrkii käyttämään valtaansa useissa tilanteissa. (Bachmann & Witteloostuijn 2006.)

Institutionaalinen luottamus / henkilökohtainen valta -muoto (hybridimuoto 1) ilmenee, kun toimitaan kansallisissa liiketoimintajärjestelmissä, joissa edistetään institutionaalista luottamusta. Samanaikaisesti vaikuttavat kuitenkin myös kulttuuriset käyttäytymismallit, jotka ruokkivat riskinottoa ja henkilökohtaisten strategioiden käyttöä. Tämä tarkoittaa sitä, että institutionaaliset järjestelyt tukevat luottamuksen muodostumista sekä suorasti (esim. lainvoimaiset sopimukset) että epäsuorasti (esim. korkean luottamuksen kulttuurit). Tällöin organisaatioiden väliset suhteet voivat pohjautua yhteiseen tietoon luottamuksen lisäämisestä. Vallan sitä vaistoin pitää kehittyä ja säilyä henkilökohtaisen auktoriteetin kautta. (Bachmann & Witteloostuijn 2006.)

Institutionaalinen valta / henkilökohtainen luottamus -muoto (hybridimuoto 2) vallitsee, kun toimitaan kansallisissa liiketoimintajärjestelmissä, joissa edistetään institutionaalista valtaa, ja ihmisten muodostamien ryhmien yhteistyö (*micro-cultural order*) pohjautuu yhteistyön etiikkaan ja yhteiseen ongelmanratkaisuun. Institutionaalinen valta toimii tällaisessa tilanteessa rinnakkain henkilökohtaisen luottamuksen kanssa. Organisaatioiden välisiin suhteisiin luottamuksen kehittymisellä ei kuitenkaan ole vaikutusta, sillä tällaisessa tilanteessa luottamus syntyy ihmisten, ei organisaatioiden välille.

Bachmann ja Witteloostuijn (2006) huomauttavat, että jokaisella muodolla on taipumusta painottua joko korkeaan luottamukseen tai matalaan luottamukseen. Tähän kuitenkin vaikuttaa se, missä kansallisessa liiketoimintajärjestelmässä toimitaan eli pohjautuuko kansallinen liiketoimintajärjestelmä enemmän ihmisten väliseen kuin instituutioiden väliseen vallan ja luottamuksen muodostamiseen. Ja miten valta ja luottamus ovat suhteessa toisiinsa.

## 2.3 Strategiset allianssit

Tämän tutkimuksen pääkohteena on strateginen yhteenliittymä. Termille ei ole tyhjentävää määritelmää ja organisaatioiden välisen yhteistyön muodot eivät muutoinkaan ole täysin yksiselitteisiä. Tästä syystä strateginen yhteenliittymä määritellään tässä tutkimuksessa tutummalla termillä eli strategisella allianssilla.

Strateginen allianssi on kahden tai useamman organisaation välinen yhteistyömuoto, jossa osapuolet säilyvät oikeudellisesti itsenäisinä, hyödyt ja johtaminen ovat jaettuina ja osapuolet tekevät jatkuvia panostuksia yhdelle tai usealle strategiselle alueelle, kuten teknologiaan tai tuotteisiin. (Yoshino & Rangan 1995, 5.) Todeva ja Knoke (2005, 126) huomauttavat, että nämä kolme kriteeriä viittaavat siihen, että strategiset allianssit luovat keskinäistä riippuvuutta autonomisten osapuolten välille luoden uusia aineettomia etuja ja hyötyjä. Lisäksi riippuvuudet velvoittavat jokaisen osapuolen tekemään jatkuvia panostuksia yhteistyöhön.

Strategiset allianssit voidaan jakaa kolmeentoista luokkaan sen mukaan, kuinka paljon allianssiin osallistuvat organisaatiot ovat yhteydessä toisiinsa hallinnon ja toimien suhteen. Hallinnolla tarkoitetaan oikeudellisten ja sosiaalisten kontrollien mekanismeja, joilla koordinoidaan ja turvataan osapuolten panostamat resurssit, hallintovastuut ja palkitseminen yhteisistä toimista. (Todeva & Knoke 2005, 125.)

Todevan ja Knoken (2005, 124–125) tekemässä listauksessa ensimmäisenä ovat hierarkkiset suhteet (*hierarchical relations*), joissa yksi organisaatio ottaa toisen organisaation varat täysin hallintaansa joko ostamalla tai sulauttamalla ja koordinoi omistusoikeutta. Listan viimeisenä ovat markkinasuhteet (*market relations*), joissa organisaatioilla ei käytännössä ole muuta suhdetta kuin hintamekanismi. Näiden ääripäiden välillä olevat 11 muuta strategisen allianssin muotoa ovat ”hybridimuotoja”, joissa yhdistyy eriasteista vuorovaikutusta sekä sääntelyä ja hallinnollisia toimenpiteitä.

## 2.4 Yhteistyön hyödyt ja haitat

Organisaatioiden välinen yhteistyö on lisääntynyt erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Suhteiden luomisen suosiosta ja hyödyistä huolimatta ei ole itsestään selvää, että suhde tulee onnistumaan. Monet organisaatioiden väliset suhteet päättyvät esimerkiksi siksi, että suhde ei yksinkertaisesti täytä osapuolten toiveita. (Barringer & Harrison 2000, 368.)

Organisaatioiden välisten suhteiden hyötyjä ja haittoja on lueteltu useissa tutkimuksissa, mutta suhteen osapuolet ovat usein olleet yrityksiä. ”Organisaatio” - ja ”yritys” -termejä käytetään määritelmällisesti kuitenkin

usein rinnakkain organisaatioiden välisistä suhteista puhuttaessa. Tähän lukuun on koottu yhteistyön merkittävimmät hyödyt ja haitat.

Organisaatioiden välisen yhteistyön hyötyjä ovat muun muassa legitimitetin ja maineen lisääntyminen. Legitimitetillä tarkoitetaan sitä, että yksikön (esim. organisaatio) toimet saavat osakseen hyväksyntää (Suchman, 1995, 574). Joissain tapauksissa organisaatio voi joutua käyttämään toisen organisaation kapasiteettia ja resursseja hyväkseen toimiakseen tehokkaasti (Palmatier, Dant & Grewal 2007, 172), ja hyvin toimiva yhteistyö vähentää konflikteja, madaltaa kustannuksia sekä luo pohjan innovoinnille. (Cannon & Homburg 2001; Rindfleisch & Moorman 2001). Organisaatioiden välisen yhteistyön haittoja ovat muun muassa mahdollinen opportunisti (Palmantier ym. 2007), vallan epätasapaino (Vangen & Huxman 2003) ja suhteen mahdollisesta päättymisestä aiheutuvat haitat.

Yhteistyön hyödyt vaikuttavat suuremmilta kuin haitat, mutta koska yhteistyö vaatii yhteisiä ponnisteluja, saattaa sen johtaminen olla vaikeaa (Barringer & Harrison 2000, 269). Yhteistyö sisältää siten myös riskejä, joista kerrotaan seuraavassa luvussa.

## 2.5 Yhteistyön riskit

Taloustieteessä varmuutta käytetään usein riskin määrittelyyn: varma ja epävarma ovat yhtä kuin mahdollisuus onnistumiseen tai epäonnistumiseen tietyssä tilanteessa. (Cousins 2002, 78–79.) Luottamuksen lisäksi myös kontrolli on sidoksissa riskiin, ja organisaatioiden muodostaman yhteistyön menestyksekkäisyys edellyttää sitä, että jäsenorganisaatiot ymmärtävät luottamuksen ja kontrollin merkityksen riskien hallinnassa. (Das & Teng 2001, 251.)

Cousinsin (2002) mukaan riski ja luottamus ymmärretään usein rinnakkaisiksi asioiksi, mutta silti toistensa ääripäiksi siten, että luottamus on positiivinen asia, riski negatiivinen. Toisin sanoen luottamus koetaan ennustettaviksi ja turvalliseksi, riski ennustamattomaksi ja siten vaaralliseksi. Cousinsin (2002, 79) tekemän luottamus-riski-jaottelun mukaan luottamus sisältää asioita, kuten tieto siitä, että toinen osapuoli tekee sen minkä on luvannut, uskoa ja halua osallistua. Näiden vastakohtia eli riskejä



ovat epävarmuudesta johtuva pelko, arvaamattomuus ja mahdollisuus epäonnistumiseen.

Das ja Teng (2001, 251) toteavat, että riskin käsitettä on käytetty kuvaamaan sekä tietyn tilanteen yleisiä lopputuloksen vaihteluita että negatiivisia vaihteluita lopputuloksessa. Negatiivisten vaikutusten tarkastelu keskittyy mahdollisiin tappioihin, ja niitä kutsutaan riskien haitoiksi (*downside risk*). Niistä käytetään tässä tutkimuksessa tästä lähtien nimitystä negatiiviset riskit.

Negatiivisia riskejä on Dasin ja Tengin mukaan (2001, 253-254) kahta päätyyppiä: relationaaliset riskit (*relational risk*) ja tulokselliset riskit (*performance risk*). Relationaaliset riskit tarkoittavat strategisten allianssien kontekstissa todennäköisyyttä sille, että yhteistyö ei ole tyydyttävä, ja sen seurauksia (Das & Teng 1996). Tällainen riski ilmenee, koska organisaatioilla on mahdollisuus opportunistiseen käytökseen, kuten esimerkiksi tietojen vääristelyyn, huijaukseen, pakoilemiseen ja resurssien omimiseen (Das & Teng 2001, 253). Tuloksellisilla riskeillä tarkoitetaan Dasin ja Tengin (em.) mukaan esimerkiksi kiristynyttä kilpailua, organisaation toimintaperiaatteiden muuttamista ja epäpätevyyttä. Tuloksellisiin riskeihin kuuluu myös se, että yhteistyön tavoitteet eivät täyty, vaikka organisaatioiden välinen yhteistyö on muutoin tyydyttävää (Das & Tebg 1996).

### **3 LUOTTAMUS, SITOUTUMINEN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET**

Tässä luvussa käsitellään luottamusta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Luvussa tarkastellaan luottamuksen monimuotoisuutta ja sen suhdetta sitoutumiseen. Vaikutusmahdollisuuksia lähestytään vallan ja päätöksenteon näkökulmasta.

Tärkeimmät organisaatioiden välisiin suhteisiin positiivisesti vaikuttavat tekijät ovat sitoutuminen ja luottamus (Palmantier ym. 2007). Yhdysvaltalaisen Fortune Magazine-lehden julkaisemaan Fortune 500-listaan kuuluvan suuryrityksen ja sen jakelijoiden välisiä suhteita käsittelevä tutkimus paljastaa, että luottamuksen lisääntyminen organisaatioiden välillä kasvattaa niiden keskinäistä riippuvuutta ja johtaa siten vahvempaan sitoutumiseen. Sitoutuminen puolestaan vaikuttaa positiivisesti myynnin kasvuun, yleiseen taloudelliseen suorituskykyyn, yhteistyöhön ja konfliktitilanteiden selvittämiseen. Myös luottamus vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti yhteistyöhön ja konfliktitilanteisiin.

#### **3.1 Luottamus organisaatioiden välisissä suhteissa**

Luottamusta on kuvattu monien erilaisten määritelmien kautta. Hosmerin (1995, 393) mukaan luottamus on yksittäisen henkilön, ryhmän tai yrityksen vapaaehtoisuuteen pohjautuva velvollisuus toista henkilöä, ryhmää tai organisaatiota kohtaa, jossa tunnustetaan ja turvataan kaikkien osapuolien oikeudet ja intressit.

Mayer, Davies ja Schoorman (1995, 712) toteavat luottamuksen oleva "halua asettaa itsensä alttiiksi toisen osapuolen toimille olettaen, että toinen suorittaa tietyn itselleen tärkeän tehtävän". Noteboomin (2007, 37) mukaan luottamus tarkoittaa laajassa merkityksessä oletusta siitä, että kumppani ei toimi opportunistisesti mistään syystä. Suppeamman määrittelyn mukaan luottamus tarkoittaa, että kumppani ei toimi opportunistisesti tavoitellakseen lyhyen tähtäimen tavoitteita ja kannustimia valvomattomassa tilanteessa.

Luottamus on monimuotoinen prosessi, joka helpottaa sosiaalista elämää, mutta toisaalta sisältää riskejä ja yhteistoimintaa tukahduttavia mekanismeja. Luottamus on yksilöiden, sosiaalisten suhteiden sekä sosiaalisen systeemin ominaisuus, joka ilmenee sekä yksilöiden kesken että yksilöiden, yhteisöjen ja instituutioiden välillä. Luottamukseen voidaan liittää lähestymistavasta riippuen erilaisia sisältöjä. Yksilöiden välisessä luottamuksessa korostuvat tunteet, emootiot ja yksilölliset arvot. Sosiaalisissa suhteissa luottamus nähdään yhteisenä ominaisuutena ja sosiaalisena resurssina. Ja kun luottamusta tarkastellaan sosiaalisen systeemin ominaisuutena, se nähdään yleisenä hyödykkeenä, jota systeemin jäsenet pitävät yllä ja arvottavat. (Ilmonen & Jokinen 2002, 2.) Misztalin mukaan (1996, 14) luottamukseen liittyy yhteistyökykyä, rehellisyyttä, lojaaliutta, arvoja sekä uskoa ja toivoa yhteiseen hyvään.

Luottamus on siis monitasoinen ilmiö, joka ilmenee henkilökohtaisella, organisaatio- ja organisaatioiden välisellä tasolla. Koska organisaatiot muodostuvat niissä työskentelevistä ihmisistä, voidaan todeta, että vain yksilöt luottavat (Blomqvist 2002). Toisaalta sekä yksilöt että organisaatiot voivat olla luottamuksen kohteita (Barney & Hansen 1994; Doney & Cannon 1997; Blomqvist 2002).

Luottamus on yksi tapa kattaa tulevaisuuden sisältämä epävarmuus (Ilmonen & Jokinen 2002, 32), sillä luottamus pohjautuu uskomukseen siitä, mitä toimija tekee ja miten hän käyttäytyy riskejä sisältävässä tulevaisuusorientoituneessa suhteessa (Blomqvist & Levy 2006, 9). Misztalin (1996, 12) mukaan luottamusta käsitellään teoreettisista lähtökohdista usein hyödyn kautta. Luottamus nähdään lähtökohtana vakaan suhteen muodostamiselle, yhteistyön ylläpitämiselle ja tärkeänä osana jokapäiväistä toimintaa. Luottamus helpottaa valinnan tekemistä tilanteessa, jossa yksikään vaihtoehtoista ei rakennu täysin aukottomalle ja varmalle perustalle. (Ilmonen & Jokinen 2002,12.)

Luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatioiden luodessa suhteita keskenään. Luottamuksen on todettu edistävän avointa kommunikaatiota (Creed & Miles 1996), alentavan transaktiokustannuksia (Arrow 1974) ja madaltavan kynnystä epämuodolliselle verkostoyhteistyölle (Bidault & Jarillo 1997) sekä innovoinnille yhteistyössä (Snow & Miles 2000). Kiinnostus organisaatioiden väliseen luottamukseen on Seppäsen, Blomqvistin ja Sundqvistin mukaan (2005, 379) kasvanut, mutta tutkijat eivät ole samaa mieltä luottamuksen monimutkaisen käsitteen luonteesta ja määrittelemisestä. Luottamuksen luotettava mittaaminen ja teoretisoiminen on ollut vaikeaa, koska teoreettisia lähestymistapoja ja erilaisia käsitteitä on niin paljon. Yhteistyön ja luottamuksen, suorituskyvyn ja luottamuksen sekä kommunikaation ja luottamuksen väliset tapahtumat on arvioitu kausaaliseksi, vastavuoroiseksi ja kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi. Kausaalisuutta onkin pidetty epäselvyyksien ja sekaannuksien syynä, kun tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään luottamuksen dimensioita ja seurauksia. (em. 2005, 383–384.)

Koska luottamuksen ulottuvuuksia (esim. uskottavuus, reiluus, hyväntahtoisuus, luotettavuus) on useita, esimerkiksi Medlin ja Quester (2002) ovat esittäneet, että luottamusta olisi ehkä syytä mitata vain yhdellä yleisellä mittarilla. Perks ja Halliday (2003) sitä vastoin ovat tunnistaneeet kolme tärkeintä dimensiota luottamuksen muodostumisessa: tieto kumppanin resursseista ja kyvyistä, positiiviset signaalit aikomuksista sekä käytös, joka lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja tulevaisuuteen sitoutumista. Suhteiden hallintaa käsittelevä kirjallisuus keskittyy osapuolten välisen luottamuksen yleisiin rakenteisiin, osapuolten välisen kanssakäymisen määrään ja osapuolten sitoutumiseen (Anderson & Narus 1990; Nishiguchi 1994; Van de Ven 1994).

Ganesan (1994) mukaan luottamuksen elementit ovat erilaisia henkilökohtaisella ja organisaatiotasolla. Henkilökohtaisella tasolla luottamusta arvioidaan suhteen hoitajan ominaisuuksien mukaan (Anderson & Narus 1990; Doney & Cannon 1997). Organisaatiotasolla luottamusta arvioidaan niiden kykyjen mukaan, joita kukin organisaatio pystyy tarjoamaan muille organisaatioille (Ring & Van de Ven 1994).

Luottamusta pystytään lisäämään tarkoituksellisella riskin ottamisella ja organisaatioiden välisen kanssakäymisen lisäämisellä, kuten yhteisten tavoitteiden asettelulla, ongelman ratkaisulla, päätöksenteolla ja kumppanuutta kehittämällä (Das & Teng 1998; Kale, Singh & Perlmutter 2000; Saxton 1997; Uzzi 1997). Luottamus on siis sidoksissa riskinottoon

(Mayer ym. 1995; Coulter & Coulter 2002), ja kun riski kasvaa, samoin kasvaa tarve luottamukseen. Blomqvistin (2002) mukaan kaikissa suhteissa on aina olemassa eriarvoisuutta, ja siten myös tarvetta luottamukselle.

### 3.2 Organisaatioiden välinen sitoutuminen

Sitoutumisen määrittelyn lähtökohdat ovat sosiologiassa ja psykologiassa. Sosiologiassa luottamuksen käsitettä on käytetty selittämään sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaa, mutta myös valtaa, uskontoa, hallintoa ja poliittista käytöstä on tutkittu sitoutumisen kautta (Becker 1960). Psykologit sitä vastoin ovat nähneet sitoutumisen päätöksentekoon tai ajatteluun liittyvänä asiana, joka on sidoksissa yksilön käyttäytymiseen (Kiesler 1971).

Morganin ja Huntin (1994, 23) mukaan sitoutuminen tarkoittaa sitä, että osapuoli uskoo kumppanuussuhteen olevan niin tärkeä, että tekee kaikkensa sen ylläpitämiseksi. Osapuoli siis luottaa siihen, että kumppanuussuhteen säilyttämiseksi kannattaa tehdä töitä, jotta varmistetaan sen kestävyys. Tällaista määritelmää käytettäessä sitoutuminen ilmenee vain, jos sitoutunut osapuoli pitää suhdetta tärkeänä (Wong & Sohal 2001, 38).

Sitoutuminen on edellytys organisaatioiden väliselle, menestyksekkäälle toiminnalle (Pesämaa & Hair Jr 2008, 48), ja se ilmenee luottamuksen kautta. Luottamus ja sitoutuminen puolestaan johtavat lisääntyneeseen yhteistoimintaan. (Morgan & Hunt 1994.) Organisaatioiden välinen sitoutuminen kehittyy luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta ja vahvistuu ihmisten välisen (*interpersonal*) sitoutumisen kautta (Portes 1998).

Suhteeseen sitoutuminen edellyttää tahtoa vakaan suhteen kehittämiseen ja halua tehdä lyhyen tähtäimen uhrauksia suhteen säilyttämiseksi (Anderson & Weitz 1992). Lyhyen tähtäimen uhrauksia tarvitaan, jotta pitkän tähtäimen suunnitelmat voivat konkretisoitua. Sitoutuminen suhteeseen on kuitenkin paljon muutakin kuin suhteeseen liittyvien kustannusten ja hyötyjen arviointia (Ganesan 1994). Luottamuksen positiivinen vaikutus organisaatioiden väliseen sitoutumiseen on kuitenkin – ainakin osittain – myös yksilöiden välisistä suhteista johtuvaa. (Ganesan & Hess 1997, 441.)

Tutkimusten mukaan (Morgan & Hunt 1994, Ganesan 1994, Anderson & Weitz 1989) sitoutumisen edellytyksenä on luottamus, joka: a) vähentää olettamusta siitä, että kumppani toimii opportunistisesti, b) lisää luottavaisuutta siihen, että mahdolliset lyhytaikaiset epäoikeudenmukaisuudet ratkeavat pitkällä aikavälillä ja c) vähentää osapuolten välisiä transaktionkustannuksia. Pesämaan ja Hairin (2008) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa luottamuksen lisäksi myös vastavuoroisuus, joka on sidoksissa organisaatioiden väliseen sitoutumiseen. Ihmisten välinen sitoutuminen puolestaan vaikuttaa sekä luottamuksen että sitoutumisen muodostumiseen organisaatioiden välille. Vastavuoroisuus sitä vastoin vaikuttaa nimenomaan organisaatioiden väliseen sitoutumiseen, ja ihmisten välisellä sitoutumisella ei ole juurikaan merkitystä tässä prosessissa.

Sitoutuminen on nähty yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, joilla verkostossa toimivien organisaatioiden välistä toimintaa pystytään maksimoimaan (Clarke 2005; Gray 1999; Huxman 1996). Jos tiedetään, miten sitoutumista verkostoissa pystytään vahvistamaan, voidaan päätöksentekoa ja tarpeellisia toimia kohdistaa paremmin (Clarke 2006, 1184).

Clarcken (2006) mukaan sitoutuminen kompensoi mahdollisia puutteita, joita käyttäytymisen ohjaus ja sen prosessit saattavat aiheuttaa, ja esimerkiksi tutkimus- ja kehitysyhteistyössä sitoutumisen on huomattu olevan yksi tärkeimmistä organisaatioiden välisen yhteistyön menestystekijöistä (Hagedorn, Link & Vonortas 2000; Nummela 2003; Parker 2000). Morgan ja Hunt (1994) sekä Sarkar, Aulakh ja Cavusgil (1998) ovat todenneet sitoutumisella olevan huomattava rooli yhteistyössä.

Clarcken (2006, 1185) mukaan sitoutumisen tutkiminen organisaatioiden välisellä tasolla on aikaisemmin ollut rajoittunutta siksi, että sitoutuminen on määritelty varsin kapea-alaisesti ja yksiulotteisesti. Nykyisin sitoutuminen kuitenkin määritellään aikaisempaa moniulotteisemmin, ja siitä on tunnistettu kolme ulottuvuutta: affektiivinen sitoutuminen (ilmentää tunneperäistä sitoutumista, jota yksilö kokee organisaatiota kohtaan), sitoutumisen jatkuvuus (ilmentää yksilön halua jäädä organisaatioon siksi, että muita vaihtoehtoja ei ole, tai kustannusten takia) sekä normatiivinen sitoutuminen (ilmenee velvollisuudentuntona organisaatiota kohtaan). McElroyn, Morrowin ja Laczniakin (2001) mukaan tämä kolmijako voi olla yleistettävissä myös sitoutumiseen organisaation ulkoisiin tekijöihin, eli tässä yhteydessä toisiin organisaatioihin. Tätä taustaa vasten affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista verkostoon tunteiden kautta. Sitoutumisen jatkuvuus perustuu ajatukseen, että organisaatio on

”lukkiutunut” verkostoon, koska muita vaihtoehtoja ei ole, tai kustannusten takia. Normatiivinen sitoutuminen ilmenee organisaation velvollisuudentuntona osallistua verkostoon. (Clarke 2006, 1185.)

Kun verkoston jäsenet pyrkivät lisäämään sitoutumistaan verkostoon, on todennäköistä, että ne myös tekevät enemmän töitä, jotta verkoston tavoitteet saavutetaan. Lisäksi organisaatiot todennäköisemmin käyttävät tällöin myös enemmän voimavaroja mahdollisten ongelmatilanteiden ratkomiseen, joita suhteissa voi ilmetä. Sitoutumisen tulisi täten lisätä yhteistyötä verkoston jäsenten välillä ja johtaa parempiin tuloksiin. (Clarke 2006, 1185.) Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna vahva sitoutuminen voi laskea kustannuksia ja säästää aikaa (Milgrom & Roberts 1992), lisätä verkoston tehokkuutta ja johtaa parempiin tuloksiin (Clarke 2006).

### **3.3 Vaikutusmahdollisuudet organisaatioiden välisissä suhteissa**

Koordinoinnin ja yhteisen päätöksenteon tarve kasvaa, kun organisaatioiden välisten suhteiden tehtävistä tulee enemmän toisistaan riippuvia ja epävarmempia (Dyer & Singh 1998). Kuten edellä (Bachmann & van Witteloostjuin 2006) on esitetty, päätöksenteko on sidoksissa valtaan ja sen käyttöön (ks. taulukko 2). Organisaatiokohtaisia vaikutusmahdollisuuksia on tästä syystä hedelmällistä lähestyä vallan ja päätöksenteon näkökulmasta.

Kirjallisuudessa on Cousinsin (2002) mukaan esitetty näkemyksiä, joiden mukaan organisaatioiden välisiä suhteita voidaan tarkastella samoilla perusteilla, kuin ihmisten välisiä suhteita. Tellefsenin ja Thomasin (2005) mukaan yksittäisillä henkilöillä on vaikutusta ennen kaikkea luottamukseen ja sitoutumiseen, mutta myös vallankäyttöön. Nämä ilmenevät sekä organisaatio- että henkilökohtaisella tasolla. Päätävässä asemassa olevat henkilöt toimivat ikään kuin välittäjänä organisaatioiden välisessä viestinnässä, neuvotteluissa ja pyrkimyksissä vaikuttaa toisiinsa (Lichtenthal & Eyuboglu 1991). Lisäksi nämä henkilöt käyttäytyvät ja ajattelevat yksilöinä sen sijaan, että he olisivat organisaationsa ”jatkeita” (Tellefsen & Thomas 2005, 24).

Päätävässä asemassa olevat yksilöt käyttäytyvät usein ikään kuin heidän käsityksensä vallan eriarvoisuudesta olisi todellisuutta. Tyypillisesti nämä yksilöt edustavat pieniä organisaatioita ja kokevat organisaation koon takia itseensä uhatuksi. He voivat siksi pyrkiä suojelemaan oman organisaationsa etuja ja pyrkiä kontrolloimaan päätöksentekoa. (Vangen & Huxman 2003, 21.)

Esimerkiksi Farrell ja Héritier (2004) toteavat, että yksilöt, joilla on keskitetty valta koordinoida kanssakäymistä organisaation ulkoisten tahojen kanssa, ovat vastaanottavaisia myös organisaation sisäisiin sääntömuutoksiin. Nämä yksilöt luovat mekanismeja seurantaan ja valvontaan yhdessä muiden organisaatioiden edustajien kanssa. Sen sijaan niillä yksilöillä, joilla on useita heikosti koordinoituja linkkejä muihin organisaatioihin, on vaikeuksia luoda tällaisia mekanismeja ja sen takia he voivat suhtautua kielteisesti organisaation sisäisiin muutoksiin. Päätöksentekijöillä on siis vaikutusta sekä organisaatioiden ulkoisiin että sisäisiin suhteisiin.

Sitoutumisen tutkiminen organisaatioiden välisessä kontekstissa on keskittynyt pääosin siihen, miten päätävässä asemassa oleva henkilö sitoutuu toiseen organisaatioon, kuten esimerkiksi kauppakumppaniin. Organisaatioiden välinen sitoutuminen voi kuitenkin ilmetä myös kahden ihmisen välillä, kuten päättäjän sitoutumisessa toisen organisaation yksittäiseen henkilöön. (Tellefsen & Thomas 2005, 24).

Vaikutusmahdollisuudet tai niiden puute tarkoittavat edellä esitetyn perusteella sitä, että päätöksentekotilanteet vaikuttavat sekä organisaatiotason että henkilökohtaisen tason sitoutumiseen. Vallan epätasapaino – tai kuviteltu epätasapaino – voi johtaa organisaatioiden omien etujen liialliseen suojelemiseen, ja se on siten sidoksissa myös vaikutusmahdollisuuksiin.



## 4 ALUEELLINEN MARKKINOINTIYHTEISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään alueellista markkinointiyhteistyötä, alueiden ja paikkojen markkinointia sekä esitellään tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio. Markkinointiyhteistyö, kuten edellä on esitetty, on yksi strategisen allianssin muoto.

Alueelliseen markkinointiyhteistyöhön ja alueen markkinointiin vaikuttavia tahoja on useita. Kotlerin, Asplundin ja Haiderin (1999) mukaan nämä tahot voidaan jakaa neljään luokkaan: paikallisiin, alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin. Lisäksi paikalliset toimijat voidaan jakaa julkisiin ja yksityisiin toimijoihin. Paikallisiin julkisiin toimijoihin kuuluvat esimerkiksi kaupunginjohtaja, matkailu- ja messuorganisaatiot sekä opetustoimi. Paikallisiin yksityisiin toimijoihin sitä vastoin kuuluvat asukkaat, alueen suurimmat yritykset, rahoituslaitokset (pankit, vakuutusyhtiöt), kauppakamari sekä alueellinen elinkeinoyhtiö.

Alueen markkinointiin osallistuvat tahot joutuvat yhdessä pohtimaan esimerkiksi sitä, mille ryhmille markkinointi kohdennetaan (asukkaat, yritykset, turistit) ja minkälaisia asioita (kulttuuriset, taloudelliset) markkinoinnissa halutaan tuoda esille. Yksinkertaisesti, minkälainen mielikuva alueesta halutaan antaa ulkopuolisille. Näiden asioiden ratkaisu edellyttää luovuutta paikallisilta, sekä julkisen että yksityisen puolen organisaatioilta. (Hospers 2004). Rainiston (2003) mukaan johtajuus on tärkeässä asemassa markkinointiyhteistyön onnistumisessa ja alueet, jotka pystyvät hallinnoimaan yhteisiä resursseja tehokkaasti, ovat etulyöntiasemassa toisiin alueisiin nähden. Esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet ovat tehokas tapa yhdistää voimavaroja ja hallita isompia kehittämishankkeita.

## 4.1 Alueiden ja paikkojen markkinointi

Anholtin (2007, 3–5) mukaan globalisaatio on vaikuttanut siihen, että useat maat, kaupungit ja seudut joutuvat kamppailemaan ulkomaisia kilpakumppaneita vastaan turisteista, sijoittajista, opiskelijoista, kansainvälisistä tapahtumista ja julkisuudesta. Kaupungit ja seudut, joilla on jo valmiiksi hyvä maine, pystyvät ylläpitämään mainettaan helposti, kun taas niillä, joilla on heikko maine, on vaikeuksia päästä irti negatiivisesta mielikuvasta.

Maat, seudut ja kaupungit markkinoivat muun muassa alueellista osaamistaan, vapaa-ajanviettomahdollisuuksia ja liiketoimintaympäristöään erilaisille kohderyhmille yhä enemmän. Konkreettinen esimerkki tästä on lokakuussa 2010 julkaistu Maabrändivaltuuskunnan (2010) loppuraportti Suomi-kuvan parantamiseksi.

Hannan ja Rowleyn (2008, 63) mukaan seutubrändäyksen ja -markkinoinnin (*regional branding*) yläkäsitteenä voidaan pitää paikkabrändäystä ja -markkinointia (*place branding*), joka keskittyy maantieteelliseen paikkaan, kuten maahan, seutuun tai kaupunkiin. Myös Rainisto (2003) käyttää paikka-termiä kuvaamaan edellä mainittuja maantieteellisiä sijainteja. Paikkabrändit ovat hyvin moniulotteisia ja sisältävät monia elementtejä ja kategorioita. Paikkabrändi ei ole pelkästään visuaalisuuteen, sanallisuuteen ja käyttäytymiseen pohjautuva ilmentymä, vaan se voidaan jakaa konkreettisiin (kulttuuri, historia, infrastruktuuri, yöelämä, asuntokanta) ja abstrakteihin (brändin persoona, emotionaaliset aspektit ja arvot) elementteihin. (Zenker 2011, 46.)

Paikkamarkkinointia on tutkittu verrattain paljon (esim. Rainisto 2003; Reid, Smith & McCloskey 2008; Pellenbarg & Meester 2009), ja monesta eri näkökulmasta. Kuvaavaa paikkojen markkinoinnille on se, että sitä tehdään usein yhteistyössä organisaatioiden kesken (esim. BaltMet Promo 2011). Markkinointiyhteistyössä voi toimia sekä julkisia että yksityisiä organisaatioita, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään julkisten organisaatioiden muodostamaan markkinointiyhteistyöhön. Tutkimuksen kohdeorganisaatio – strateginen yhteenliittymä ja siihen kuuluvien organisaatioiden muodostama markkinointiyhteenliittymä – esitellään seuraavassa luvussa.

## 4.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on yhdeksän Jyväskylän kaupunkiseudulla toimivan organisaation strateginen yhteenliittymä ja sen markkinointiyhteistyö. Kaikki organisaatiot ovat julkisia tai puolijulkisia toimijoita.

Strategisen yhteenliittymän yhdeksän organisaatiota ovat:

- Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy
- Jyväskylän kaupunki
- Jyväskylän yliopisto
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä
- Jyväskylä Innovation Oy
- Ääneseudun Kehitys Oy
- Keski-Suomen liitto
- Jämsek Oy

Toiminnan vetovastuu on Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:lla, joka on neljän kunnan – Jyväskylän, Muuramen, Laukaan ja Uuraisten – omistama elinkeinoyhtiö. Jykesin tehtävänä on tarjota palveluita Jyväskylän seudun yrityksille ja auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa ja parantamaan kilpailukykyään sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Markkinointiyhteistyön brändi on Human Tech Center Finland, joka on saanut alkunsa Jyväskylän yliopistosta. Vuosituhannen vaihteessa brändistä tuli Jyväskylän kaupungin kansainvälinen brändi, Jyväskylä Human Technology City.

Brändiä on kehitetty yhteistyössä kehittämissyhtiöiden, kuntien, oppilaitosten ja yritysten kanssa Kansainvälistyvä Keski-Suomi -hankkeessa vuosina 2007–2009. Tavoitteena oli luoda toimintatapoja maakunnan kansainvälistymisen edistämiseen, jossa markkinointi oli yksi kehittämiskohteista. Hankkeen jälkeen vuonna 2010 perustettiin strateginen yhteenliittymä, jossa oli mukana kuusi organisaatiota. Markkinointia suunnattiin tällöin myös kotimaisille kohderyhmille, sillä paikallinen ja alueellinen tunnettuus nähtiin tärkeäksi brändin jalkauttamisen kannalta.

Brändin nimi muutettiin nykyiseen muotoonsa vuonna 2011, ja samalla lanseerattiin "ihmistämisen"-käsite. "Human Tech Center Finland kokoaa yhteen maailmanlaajuisesti asiantuntijat, tutkijat ja yritykset, jotka kehittävät uusia menestystuotteita ihmisen näkökulmasta – samalla he *ihmistävät* ne. Se ei ole yritys. Se on kokonainen alue ja ajattelutapa. Osaamiskeskittymä Keski-Suomen sydämessä. Tervetuloa mukaan."

Markkinointiyhteistyön tavoitteena on Keski-Suomen profiloituminen Human Tech -osaamiskeskittymänä. Markkinoinnin ja viestinnän avulla pyritään luomaan alueesta selkeä, kotimaassa ja kansainvälisesti tunnettu profiili innovatiivisena, osaavana ja ihmisläheisenä, korkean teknologian maakuntana. Tavoitteena on myös, että yritykset, asiantuntijat ja opiskelijat haluavat sijoittua Keski-Suomeen. Lisäksi halutaan saada investoijat sijoittamaan alueelle.

Markkinointiyhteistyönliittymässä päätäntävaltaa käyttää johtoryhmä, johon kuuluu yksi jäsen jokaisesta yhdeksästä organisaatiosta. Johtoryhmän tavoitteena on tukea, kehittää ja ohjata Human Tech Center Finland -markkinoinnin toimintaa sekä tehdä sitä koskevat keskeiset päätökset. Human Tech Center Finland -markkinointia johdetaan, organisoidaan ja pääsääntöisesti toteutetaan Jykesin toimitiloissa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, missä määrin sitoutuminen vaikuttaa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Lisäksi tutkittiin, miten sitoutumista kyetään vahvistamaan ja onko organisaatiokohtaisilla vaikutusmahdollisuuksilla tai niiden puutteella vaikutusta sitoutumiseen.

Tutkimusaiheita selvitettiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Minkälainen merkitys sitoutumisella on usean organisaation muodostamassa markkinointiyhteenliittymässä?
- Kuinka organisaatiokohtaista sitoutumista yhteistyöhön pystytään vahvistamaan?
- Miten organisaatiokohtaiset vaikutusmahdollisuudet tai niiden puute vaikuttavat yhteistyöhön sitoutumiseen?

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kolmessa vaiheessa (taulukko 3). Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tausta-aineistoa seudullisesta markkinointiyhteistyöstä Suomessa ja ulkomailla. Toisessa vaiheessa toteutettiin kysely kohdeorganisaation operatiiviselle johdolle. Kolmannessa vaiheessa tehtiin puolistrukturoidut teemahaastattelut kolmelle Suomessa toimivan ja seutumarkkinointia tekevän organisaation johtohenkilölle.

Tutkimus on osaa laajempaa kokonaisuutta, jossa selvitettiin Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän nykytilaa ja tulevaisuutta.

## 5.1 Tutkimuksen toteutuksen rakenne

TAULUKKO 3 Tutkimuksen toteutuksen vaiheet.

Vaihe	Tavoite	Toteutustapa	Analyysin kohde
Tausta-aineisto (vaihe 1)	Vertailevan tiedon hankkiminen.	Tiedon kerääminen internetissä olevista dokumenteista ja internetsivuilta	Suunnittelu, kokoonpano, sisällöt. (laadullinen esitutkimus)
Kysely (vaihe 2)	Markkinointiyhteenliittymän johtoryhmän jäsenten mielipiteet markkinointiyhteenliittymästä.	Digium Enterprise-ohjelmalla tehty kysely johtoryhmän jäsenille	Markkinointiyhteenliittymän palvelut, tavoitteet, yhteistyö ja hallinto, luottamus, sitoutuminen, vaikutusmahdollisuudet (laadullinen & määrällinen tutkimus)
Puolistrukturoidut teemahaastattelut (vaihe 3)	Kolmen seutumarkkinointia tekevän organisaation viestinnän ja/tai markkinoinnin johtohenkilön käsitykset yhteismarkkinoinnista ja organisaatioiden välisestä yhteistyöstä	Puhelimitse tehdyt haastattelut teemahaastattelurungon pohjalta	Organisaatioiden välinen yhteistyö, luottamus, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet: "Miten muulla toimitaan?" (laadullinen jälkitutkimus)

Yllä olevassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty tutkimusprosessin aineistonkeruun vaiheet. Tutkimus toteutettiin pääasiassa laadullisella otteella, mutta aineiston monipuolisuudesta ja tutkimusaiheen luonteesta johtuen tässä tutkimuksessa on käytetty soveltuvien osin myös määrällistä analyysia.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiöitä ja tapahtumia, pystyä ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa sekä antaa teoreettisesti looginen ja ymmärrettävä tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85; Eskola & Suoranta 1998, 61.) Laadullisessa analyysissa myös tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38), joka tässä tutkimuksessa koostuu kolmesta eri lähteestä. Laadullinen tutkimusote valittiin, koska tutkimuksen kohteesta haluttiin saada riittävän perusteellista tietoa tutkimuksen teemoihin - luottamukseen, sitoutumiseen ja

vaikutusmahdollisuuksiin – liittyen. Teemojen monimuotoisuudesta johtuen määrällinen tutkimusote ei olisi ollut riittävän perusteellinen. Aineistokokonaisuutta voidaan tarkastella kriittisesti sen laajuuden, tieteellisyyden, yleistettävyyden ja edustavuuden suhteen (Eskola & Suoranta 1998, 60), joten tässä tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota, jolla tarkoitetaan erilaisten tiedonlähteiden, teorioiden ja metodien yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajarvi 2009; Eskola & Suoranta 1998).

Denzin (1978) on jakanut triangulaatiot neljään päätyyppiin: aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja menetelmätriangulaatio. Tässä tutkimuksessa pyritään käyttämään näistä kahta: aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Erilaisia menetelmiä käyttämällä voidaan vähentää virhelähteitä ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä paljastaa ristiriitaisuuksia. Triangulaatio mahdollistaa myös sekä laadullisten että määrällisten menetelmien käyttämisen. (Saaranen-Kauppinen & Puustinen 2006.) Tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää eri metodeja ja aineistolähteitä, koska tutkimus keskittyy yhteen tutkimuskohteeseen ja tutkimuksessa on vahva empiirinen ote. Triangulaatiota käytetään, jotta organisaatioiden välisistä suhteista, luottamuksesta, sitoutumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista saadaan mahdollisimman kattava kuva.

Tutkimuksen aineistonkeruu ajoittui aikataulullisesti noin viiden kuukauden mittaiseen jaksoon:

tausta-aineisto	10.2.-17.2.2012
kysely	17.2.-15.3.2012
puolistrukturoidut teemahaastattelut	9.5.-17.7.2012

## 5.2 Tausta-aineiston kerääminen

Tausta-aineiston kerääminen tehtiin esitutkimuksena. Aluksi kerättiin tausta-aineistoa seudullisesta markkinointiyhteistyöstä Tampereen, Oulun ja Øresundin alueella. Näin saatiin lisätietoja muun muassa siitä, miten kyseisten alueiden paikkamarkkinointi on aloitettu, mitkä organisaatiot ja

muut tahot ovat osallistuneet markkinointityön suunnitteluun ja minkälaisilla sisällöillä alueita markkinoidaan.

Kyseiset alueet valikoituivat tutkimukseen niiden ajankohtaisuuden (Tampere ja Oulu) ja samankaltaisuutensa (Øresund) perusteella. Tampereella aloitettiin seutubrändin suunnittelu kesällä 2010 ja Tampere All Bright -brändi julkistettiin 19.5.2011. Oulussa sitä vastoin on käynnissä kuntaliitoksista alkunsa saanut brändin luonti. Haukiputaan, Kiimingin, Oulun, Oulunsalon ja Yli-Iin kunnat yhdistyvät 1.1.2013, ja kuntien muodostamalle uudelle kaupungille on luotu "Uusi Oulu" -niminen brändi. Øresundin alueesta kerättiin tietoa, koska aluetta on markkinoitu termillä "Øresund - The Human Capital". Kaikilla näillä alueilla markkinoinnin ja brändin suunnitteluun on osallistunut useita tahoja.

### 5.3 Kysely

Tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä (Liite 1), joka tehtiin Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän johtoryhmän jäsenille. Kyselyn avulla pystytään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä jokaiselle vastaajalle esitetään sama kysymys täysin samassa muodossa. Vastaajilla on myös mahdollisuus valita itselleen parhaiten sopiva vastausaika kyselyajan puitteissa. Kyselyn negatiivisia puolia ovat, että vastausprosenttia saattaa jäädä alhaiseksi tai vastaaja ymmärtää kysymykset toisin kuin tutkija on tarkoittanut. (Valli 2001, 101.) Kyselyn käyttäminen osana aineistonkeruuta tekee tutkimuksesta monimenetelmällisen, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän johtoryhmälle tehty kysely toteutettiin sähköisesti Digium Enterprise -ohjelmalla. Kysely koostui kolmesta osasta: 1) markkinointiyhteenliittymän palvelut, 2) tavoitteet sekä 3) yhteistyö ja hallinto. Kysely oli puolistrukturoitu, sillä lomakkeessa oli sekä strukturoitua että avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin nimettömänä.

Arviointikysely johtoryhmän jäsenille julkaistiin keskiviikkona 18.4.2012. Samana päivänä vastaajille lähetettiin sähköpostitse kutsu kyselyyn. Vastauksia pyydettiin perjantaihin 27.4.2012 mennessä. Vastaajille lähetettiin



yhteensä kolme muistutusviestiä kyselystä: 24.4., 2.5. sekä 4.5.2012. Kyselyn vastausaika päättyi torstaina 10.5.2012. Vastaajille annettiin numeeriset arvot yhdestä (1) yhdeksään (9). Kyselyohjelma numeroi jokaisen vastaajan automaattisesti. Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän yhdeksästä jäsenestä kahdeksan vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 89 prosenttia.

## 5.4 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Aineistonkeruun kolmas vaihe oli puolistrukturoitujen teemahaastattelujen teko (liite 2). Menetelmällisesti teemahaastattelut nivoutuvat yhteen taustaineiston keräämisen ja kyselyn kanssa, sille niiden avulla saatiin yksityiskohtaisempaa ja perusteellisempaa tietoa organisaatioiden välisistä suhteista, luottamuksesta, sitoutumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista.

Teemahaastattelu, kuten lomake- ja syvähaastattelukin, mahdollistaa erilaisten ilmiöiden tutkimisen ja vastausten hakemisen erilaisiin ongelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75). Teemahaastattelussa käytetään ennalta valittuja teemoja sekä niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Menetelmällisesti teemahaastattelussa korostuu ihmisen tulkinta asioista, merkitykset, joita asioille annetaan ja se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Eskolan ja Vastamäen (2001, 24) mukaan teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelu, jossa haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä ja kertoa kokemuksistaan. Teemahaastattelulla pyritään usein kuvaamaan tiettyä teemaa, ei niinkään hakemaan näyttöä kyseisestä teemasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihdella. Teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun ero on häilyvä, sillä jälkimmäinen voidaan nimetä toisinaan teemahaastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu on siis osittain järjestelty (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47), koska sille on mietitty teemat, mutta myös tarkkoja kysymyksiä, jotka esitetään kaikille haastateltaville. Tästä syystä puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää juuri tiettyjä

asioita, mutta jossa haastateltavalla on silti tilaa kertoa mielipiteensä. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin hyvin, koska teemat (luottamus, sitoutuminen, vaikutusmahdollisuudet) oli päätetty ennakkoon. Haastateltavat pystyivät kertomaan vapaasti mielipiteensä ennalta muotoiltuihin kysymyksiin, mutta haastattelutilanne tarjosi mahdollisuuden myös tarkentavien kysymysten esittämiseen.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse kolmelle suomalaisen seutumarkkinointiorganisaation työntekijälle, joista jokainen työskentelee markkinoinnin ja viestinnän johtotehtävissä omassa organisaatiossaan. Valitut organisaatio olivat KOMIA Seinäjoen seutu, BusinessOulu ja Tampere Allbright! Haastattelukysymyksiä käytettiin samoja avoimia kysymyksiä kuin markkinointiyhteenliittymän johtoryhmälle tehdyssä kyselyssä. Haastattelut kestivät 17–31 minuuttia, ja ne nauhoitettiin äänitiedostoiksi litterointia varten. Yhtä vastaajaa haastateltiin kaksi kertaa tarkentavien kysymysten esittämistä varten. Nämä kaksi haastattelua on koostettu yhdeksi tiedostoksi.

Litterointi, eli esimerkiksi puhelimitse tehtyjen haastattelujen puhtaaksikirjoittaminen, tehdään, jotta aineisto olisi helpommin hallittavissa ja analysoitavissa. Se, kuinka tarkasti haastattelu litteroidaan, riippuu tutkimusongelmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen keskiössä ovat ennalta määritellyt teemat ja niihin liittyvät asiat, ei esimerkiksi kielenkäyttö, joten litterointi ei vaadi kaikkien äänneiden tai esimerkiksi murre sanojen tarkkaa kirjoittamista. Tärkeintä oli, että kaikki puhutut sanat ja lauseet saatiin tallennettua ja kirjoitettua.

Litterointivaiheen jälkeen puhtaaksikirjoitetuista tekstitiedostoista kerättiin jokaisen kysymyksen kohdalta vastausten oleellimmat kohdat, jotka järjestettiin kolmeen pääteemaan (luottamus, sitoutuminen, vaikutusmahdollisuudet) ja niihin liittyviin alateemoihin.

## 6 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Seuraavaksi esitellään tutkimusaineiston analyysi ja tulokset, jotka on jaettu kolmeen vaiheeseen. Jokaisessa vaiheessa esitellään ensin aineisto, sen analyysi sekä tulokset. Jokaisesta vaiheesta myös kerätään tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat asiat, jotka yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi tämän kappaleen lopussa.

### 6.1 Vaihe 1 - Tausta-aineiston analyysi ja tulokset

Tausta-aineistoa kerättiin pääosin internetistä, kuten organisaatioiden omilta sivuilta sekä sanomalehtien verkkosivuilla julkaistuista artikkeleista. Aineisto kerättiin kolmelta seutumarkkinointiorganisaatiolta: Tampereelta, Oulusta ja Kööpenhaminasta.

Tampere AllBright! on Pirkanmaan seutubrändi, jonka suunnittelu aloitettiin kesällä 2010. "Suunnitteluun kytkettiin lähes sata eri alojen edustajaa yli 50 organisaatiosta" (Tredea 2011). Brändityö on ensimmäinen vaihe laajassa hankkeessa, jonka toinen osa tähtää lentoyhteyksien lisäämiseen ja siten alueen saavutettavuuden parantamiseen. Hankkeesta vastaa Tredea Oy, joka on Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Oriveden, Pirkkalan, Tampereen, Vesilahden ja Ylöjärven omistama elinkeino- ja kehitysyhtiö (vrt. Jyväskylän seudun kehittämisyhtiö Jykes Oy).

Tampere AllBright! -brändi julkistettiin 19.5.2011, ja sen tavoitteena on Tampereen seudun kansainvälisen tunnettuuden lisääminen. Brändi viestii korkeasta elämänlaadusta ja Pirkanmaan alueen toimijoiden osaamisesta. Brändin on myös tarkoitus kehittää moni-ilmeistä kuvaa maakunnasta. (Juvonen, A. 2011). AllBright! syntyi vuoden kestäneen yhteistyön tuloksena.

Toiminnassa on mukana 16 tahoja, myös yrityksiä. Toimintaa johtaa Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys Tredea Oy.

Oulussa aloitetun Uusi! Oulu -brändin pohjana on vuonna 2010 valmistunut Oulun kaupunkiseudun markkinointiyhteistyön loppuraportti. Uusi! Oulu aloittaa toimintansa 1.1.2013, kun Oulun, Haukiputaan, Kiimingin, Oulunsalon ja Yli-Iin kuntaliitos astuu voimaan.

Oulun kaupunkiseudun markkinointiyhteistyön strateginen suunnittelu aloitettiin 10.2.2010. Suunnittelutyö toteutettiin kahdessa ryhmässä: johtoryhmässä (18 jäsentä) ja markkinointiryhmässä (12 jäsentä). Tavoitteena on, että Oulu on ”kakkoskaupunki Suomessa” (Saivosalmi, Ruohonen, Sorainen, Vaura & Veijonen 2010).

Elokuussa 2010 julkaistussa väliraportissa esitettiin, että ainakin seuraavat tahot pyritään saamaan mukaan Oulun kaupunkiseudun yhteismarkkinointiin: Oulun kaupunki, kaupunkiseudun muut kunnat, Oulun yliopisto, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Ammatti- ja erityisoppilaitokset, Pohjois-Pohjanmaan liitto, Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Oulun Matkailu Oy, Oulun Liikekeskus ry, Oulun kauppakamari, Pohjois-Pohjanmaan yrittäjät, alueen yritykset, tapahtumat, yhdistykset. Neuvottelujen tuloksena 23 yrityksen ja yhteisön johtajaa ilmoittivat olevansa valmiit osallistumaan tulevaan markkinointiyhteistyöhön.

Markkinoinnilla pyritään kiinnittämään Oulu Skandinaviaan, koska siihen liitetään maailmalla positiivisia asioita. Työn sisäisiksi tavoitteiksi on asetettu avoin kommunikaatio sekä pohjan ja mallin luominen pitkäjänteiselle yhteistyölle. Pääyhteistyöyrityksiä pyritään tukemaan erilaisin toimenpitein, kuten räätälöimällä kullekin kumppanille erilliset markkinointiviestintäyhteistyön toimenpiteet. Lisäksi yrityksille pyritään osoittamaan kumppanuuden hyödyt.

Kööpenhaminan alueen systemaattinen paikkamarkkinointi aloitettiin 1992, jolloin kaupunki investoi 20 miljoonaa Tanskan kruunua kaupungin markkinointiin. Samana vuonna perustettiin Wonderful Copenhagen. Seuraavana vuonna perustettiin Euroopan Unionin hanke ”Green City Denmark, ja Tanskan ja Ruotsin rajat ylittävä yhteistyö, Øresund Region -malli otettiin käyttöön.

Øresundin alue käsittää alueita sekä Tanskasta että Ruotsista, ja alueesta tuli tärkein kohde uusien investointien houkuttelemiseksi Kööpenhaminaan. Hospersin (2004) mukaan alueen sisäistä yhteistyötä eri tahojen kesken on kuvattu termillä "best practice", esimerkkinä siitä, miten paikkamarkkinointia tulee tehdä. Alueen maine ja identiteetti eivät kuitenkaan ole kohdanneet, mikä on johtanut "Øresundin paradoksiin". Alue on ulkoisesti kuvitteellinen, ja alueella asuvilla ihmisillä – tanskalaisilla ja ruotsalaisilla – ei ole yhteistä identiteettiä. Hospers (2004) esittääkin, että alueen markkinoinnin tulee olla yhteneväinen alueen identiteetin kanssa. Identiteetin luominen on kuitenkin pitkä prosessi, joka vaatii aikaa toteutuakseen.

Tausta-aineiston analyysi vahvisti käsitystä siitä, että alueellinen markkinointiyhteistyö on useiden erilaisten ja erikokoisten organisaatioiden välistä toimintaa. Julkiset, puolijulkiset, yksityiset ja valtiolliset organisaatiot ovat kuitenkin verrattain erilaisia. Samoin niiden motiivit voivat vaihdella hyvin paljon. Yritysten motiivina voi olla pelkästään taloudellisen hyödyn tavoittelu tai esimerkiksi osaavien henkilöiden houkuttelu alueelle. Julkiset ja valtiolliset toimijat sitä vastoin pyrkivät saamaan alueelle uusia yrityksiä ja sitä kautta lisää asukkaita ja vetovoimaa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus ei ole organisaation muodosta (julkinen, puolijulkinen, yksityinen, valtiollinen) riippuvainen. Luottamus on edellytys sitoutumiselle, joten jos organisaatio lähtee mukaan yhteistyöhön, tarkoittaa se sitä, että se voi myös sitoutua. Tämä ei tarkoita sitä, että sitoutuminen olisi "automaatio". Edellytykset sille ovat kuitenkin olemassa. Ensimmäisen vaiheen analyysi ja tulokset loivat kehikon sille, minkälaisilla kokoonpanoilla seudullista markkinointiyhteistyötä tehdään ja minkälaisessa asiayhteydessä sitoutumista voidaan käsitellä.

## **6.2 Vaihe 2 – Kyselyn analyysi ja tulokset**

Johtoryhmälle tehty arviointikysely koostui kolmesta osiosta. Markkinointiyhteenliittymän palveluita koskeva osio koostui pelkistä strukturoiduista kysymyksistä. Palveluita sekä yhteistyötä ja hallintoa selvittäneet osiot sisälsivät sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Jälkimmäisen osion lopussa oli kahdeksan avointa kysymystä, joilla pyrittiin selvittämään tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta tietoa

markkinointiyhteenliittymän jäsenorganisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Avointen kysymysten aineisto esitellään seuraavassa alaluvussa.

Kyselyyn vastasi kahdeksan organisaation edustajaa yhdeksästä. Strukturoitujen osioiden vastaukset koottiin taulukkolaskentaohjelmaan. Yksittäisten kysymykset vastauksista laskettiin keskiarvo, mediaani ja keskihajonta. Kysymyskohtaisten numeeristen arvioiden lisäksi taulukosta pystyttiin näkemään selvästi kunkin vastaajan arviot osakokonaisuuksissa, esimerkiksi markkinointiyhteenliittymän palveluita koskevista kysymyksissä. Näiden vastausten pohjalta pystyttiin muodostamaan käsitys siitä, mitkä palvelut organisaatioille ovat hyödyllisiä, ovatko organisaatiot yhtä mieltä markkinointiyhteenliittymän tavoitteista ja kuinka tyytyväisiä ne ovat markkinointiyhteenliittymän hallintoon ja yhteistyöhön. Vastaajat nimettiin kirjain-numeroyhdistelmällä K1, K2, K3 ja niin edelleen. Vastaaja, joka ei osallistunut kyselyyn, nimettiin kirjain-numeroyhdistelmällä K5.

Kyselyn arviointiasteikot vaihtelevat osiokohtaisesti siitä syystä, että kohdeorganisaatiossa aiemmin tehdyissä kyselyissä on käytetty vastaavankaltaisia asteikkoja. Kohdeorganisaatiossa haluttiin, että tämän työn tuloksia voidaan verrata aikaisempien kyselyiden tuloksiin, eikä tutkimuksen tekijällä ollut mahdollisuutta vaikuttaa valittuihin asteikoihin.

### 6.2.1 Markkinointiyhteenliittymän palvelut

Markkinointiyhteenliittymän palveluita selvittävän osion arviointiasteikot ja kysymys olivat:

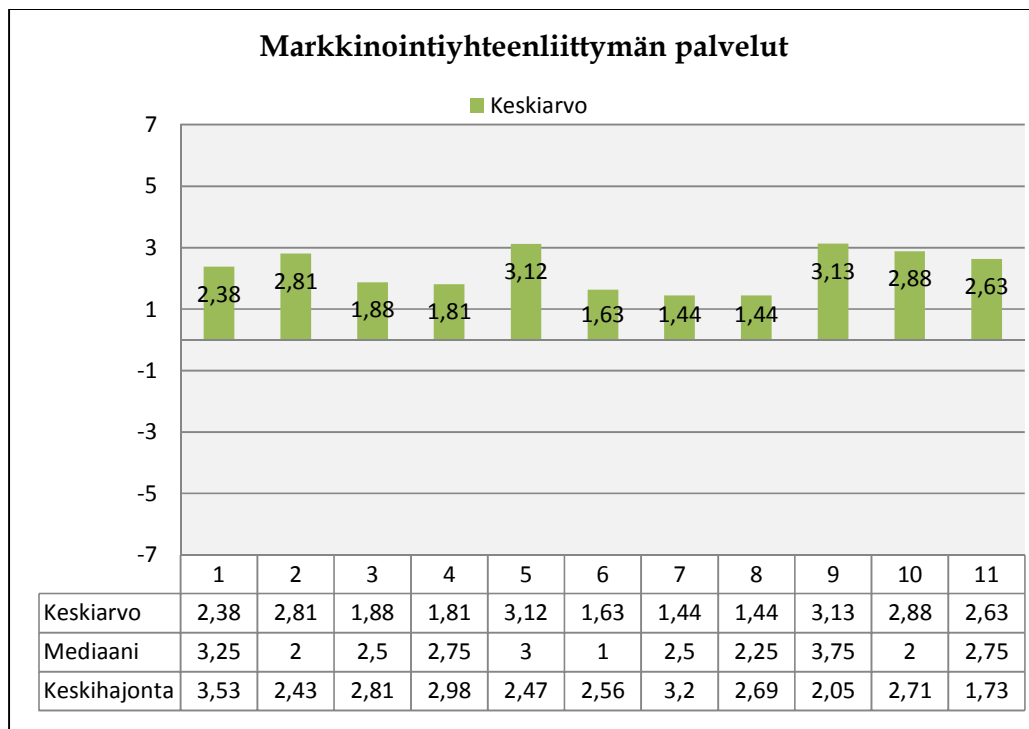
*Miten arvioisit nykyisten ja tekeillä olevien palveluiden hyödyllisyyttä oman työsi näkökulmasta tai yleisemmin?*

Arviointiasteikko: *Erittäin paljon hyötyä (7) – Ei ollenkaan hyötyä (-7), 0,5 portaikolla*

Kysymyksen jälkeen oli listattuna yhteensä 11 palvelua:

1. Keski-Suomea esittelevä internetsivusto <http://www.humantechnology.fi> (suomeksi ja englanniksi).

2. Case-tarinat uudessa internetpalvelussa (tulostettavat ja valmiiksi taitetut pdf:t).
3. Sähköinen uutiskirje, valtakunnallinen 8-10 krt/v.
4. Sähköinen uutiskirje, kansainvälinen 4 krt/v.
5. Mediakampanjat, joissa esitellään alueen osaamista uudella Human Tech -markkinointikonseptilla.
6. Esite, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta (suomeksi ja englanniksi).
7. PowerPoint-esitykset, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta (suomeksi ja englanniksi).
8. Rollupit, julisteet, seinäkankaat, kassit ym. tapahtumamarkkinoinnin tuki.
9. Video, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta suomeksi ja englanniksi (tulossa).
10. Lehden (Jyväskylä Human Tech Center Finland) toimitusyhteistyö ja jakelu mm. Tikkakosken lentokentällä, hotelleissa, matkakakeskuksessa ja Paviljongissa.
11. Tukipalvelut ja neuvonta, esimerkiksi brändin käytön opastus, kuvien, logojen ja tekstien toimittaminen sidosryhmille.



KUVIO 2 Markkinointiyhteenliittymän palveluiden hyödyllisyys vastaajien oman työn näkökulmasta.

Yllä olevassa kuvassa (kuvio 2) on esitetty keskiarvot palveluiden hyödyllisyydestä vastaajille. Hyödyllisimmiksi palveluiksi koettiin video, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta suomeksi ja englanniksi (palvelu 9) sekä mediakampanjat, joissa esitellään alueen osaamista uudella Human Tech -markkinointikonseptillä (palvelu 5). PowerPoint-esitykset, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta (suomeksi ja englanniksi) (palvelu 7) sekä rollupit, julisteet, seinäkankaat, kassit ym. tapahtumamarkkinoinnin tuki (palvelu 8) koettiin vähiten tärkeiksi palveluiksi.

Vastaajien näkemykset palveluiden hyödyllisyydestä oman työnsä näkökulmasta vaihtelivat paljon. Suurimmat vaihtelut vastauksissa olivat kansainvälistä uutiskirjettä (palvelu 4) ja PowerPoint-esityksiä koskevissa palveluissa (palvelu 7), joissa molemmissa vaihteluväli yksittäisten kysymysten osalta oli yhdeksän kokonaista lukua (-4-5 ja -5,5-4,5). Vastaajien tarpeet ovat hyvin erilaisia. Esimerkiksi Keski-Suomea esittelevä internetsivusto (palvelu 1) koettiin yhden vastaajan (K2) mukaan varsin hyödylliseksi (6), kun taas toinen vastaajan (K3) mukaan siitä on huomattavasti vähemmän hyötyä (-3,5).

Tulokset kertoivat siitä, kuinka paljon hyötyä organisaatiot kokevat saavansa yhteistyöstä palveluiden näkökulmasta. Palvelujen tarpeellisuudella yksittäisille organisaatioille on suoraa vaikutusta yhteistyöhön. Kuten Pfeffer ja Salancik (1978) ovat esittäneet, jos organisaatio ei saa yhteistyöstä riittävästi hyötyä, se voi lopettaa yhteistyön. Palvelut ovat tästä hyvin konkreettinen esimerkki. Markkinointiyhteistyön palveluita pitäisi pystyä tarkastelemaan kriittisemmin: mistä on hyötyä, mistä ei. Palvelut ovat tosin vain yksi tekijä kokonaisuudessa.

Palveluita selvittänyt osio täydensi ensimmäistä vaihetta siten, että erilaisilla organisaatioilla on erilaisia tarpeita. Pienen organisaation tarpeet ovat todennäköisesti helpommin tyydytettävissä kuin suuren organisaation. Yhteistyöstä saatavat hyödyt vaikuttavat sitoutumiseen ja vastavuoroisuuteen. Jos organisaatio ei saa yhteistyöstä riittävästi hyötyä, kuinka paljon se on valmis panostamaan yhteistyöhön?



## 6.2.2 Markkinointiyhteenliittymän tavoitteet

Kyselyn toinen osa käsitteli markkinointiyhteenliittymän tavoitteita, joissa pääkysymyksenä ja arviointiasteikkona olivat:

*Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita markkinointiyhteistyön tavoitteina?*

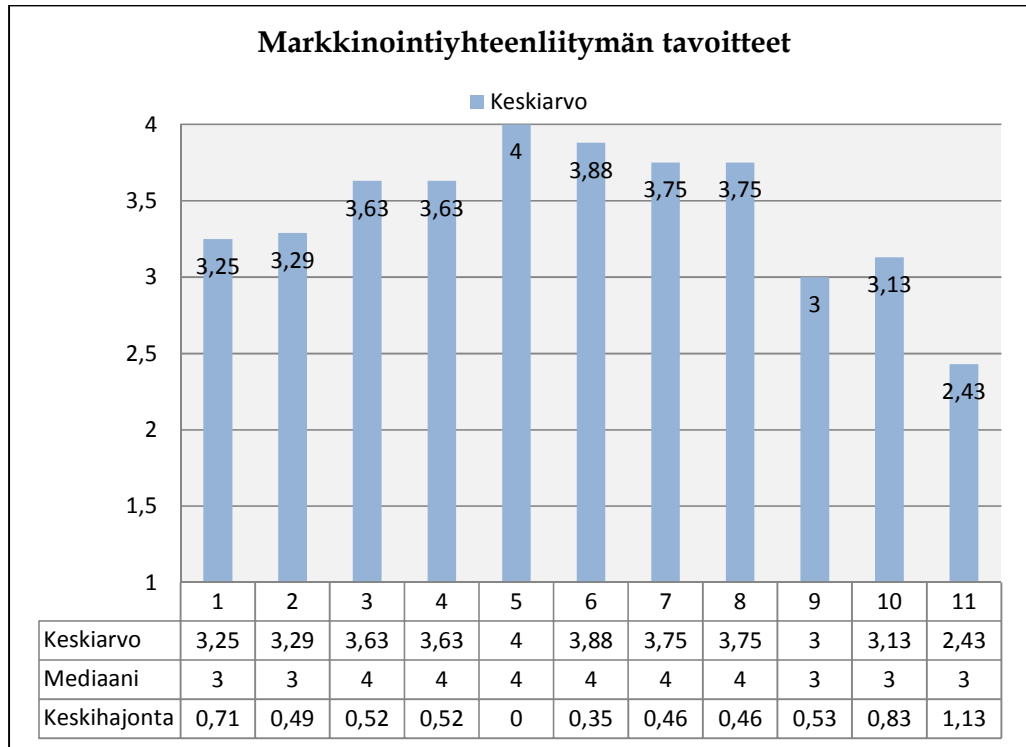
*Arviointiasteikko: Erittäin tärkeä (4); Melko tärkeä (3); Ei kovin tärkeä (2); Ei lainkaan tärkeä (1); En osaa sanoa (0)*

Jokaisen tavoitteen osalta pyydettiin myös perustelemaan vastaus. Strukturoidun osan lisäksi tavoitteita selvitettiin myös yhdellä avoimella kysymyksellä: Kuinka hyvin olemme mielestäsi tavoitteissa onnistuneet?

Tavoitteet olivat:

1. Ulkoisen viestinnän tehostuminen jäsenorganisaatioissa.
2. Yhteistyön lisääminen jäsenorganisaatioiden välillä.
3. Alueella yhteinen viesti.
4. Jäsenorganisaatioiden ja muiden sidosryhmien sitouttaminen yhteiseen viestiin.
5. Alueen tunnettuuden lisääminen.
6. Alueen vetovoiman parantaminen tukemalla esimerkiksi sijoittumista tai kongressimyynnin markkinointia.
7. Alueen profiloituminen innovatiivisena, osaavana ja ihmisläheisenä korkean teknologien paikkana.
8. Yhteisten markkinointityökalujen luominen alueen kansainvälisen ja kotimaisen viestintään ja markkinointiin.
9. Arviointityökalujen suunnittelu (miten viestinnässä/markkinoinnissa on onnistuttu tai esimerkiksi yritysvaikutusten arviointiin).
10. Yhteismarkkinoinnin avulla saatavat kustannussäästöt
11. Jäsenorganisaatiokohtainen tukipalvelu.

Samoin kuin palveluita selvittäneessä osiossa, myös tavoitteita käsittelevän osion vastauksista laskettiin vastausten keskiarvo, mediaani ja vaihteluväli.



KUVIO 3 Markkinointiyhteenliittymän tavoitteet.

Erityisen tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta olivat yhteistyötä (tavoite 2) ja sitouttamista (tavoite 4) käsittelevät tavoitteet. Toisaalta koko osio on tärkeä, koska yhteisten tavoitteiden määrittely on itsessään organisaatioiden yhteistyötä.

Arviot tavoitteista (kuvio 3) eivät vaihdelleet yhtä paljon kuin palveluita koskevassa osiossa, osin tietysti siksi, että arviointiasteikko oli huomattavasti kapeampi. Kuten yllä olevasta kaaviosta voi todeta, kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän tärkein tavoite on alueen tunnettuuden lisääminen (4,00). Sitä vastoin jäsenorganisaatiokohtainen tukipalvelu arvioitiin keskiarvon mukaan vähäpätöisimmäksi tavoitteeksi, mutta keskiarvoa laski se, että kahden vastaajan (K1 & K7) mukaan se ei ole lainkaan tärkeää.

Yksimielisyys tavoitteista on tärkeää Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän tulevaisuuden kannalta. Vaikka kyselyyn oli listattu 11 erillistä tavoitetta, suurin osa niistä on toisiaan tukevia tai ainakin jossain määrin rinnakkaisia, kuten esimerkiksi alueen tunnettuuden

lisääminen ja alueen vetovoiman parantaminen. Yhteistyön lisääminen jäsenorganisaatioiden välillä (tavoite 2) koettiin melko tärkeäksi tavoitteeksi (3,29) ja sitä pitäisi tehostaa.

Arvioiden lisäksi pyydettyjä perusteluita annettiin yhteensä 13. Mielenkiintoisimmat niistä käsittelivät resursseja ja sitoutumista.

4. Jäsenorganisaatioiden ja muiden sidosryhmien sitouttaminen yhteiseen viestiin

*K1: "Tämä on yhteistyön keskeisin perusta"*

2. Yhteistyön lisääminen jäsenorganisaatioiden välillä

*K1: "Ei saisi vaatia kohtuuttomasti resursseja. Pitäisi olla kunnossa. Jos ei ole niin onko toiminta ollut onnistunutta?"*

*K4: "kv viestintä on ollut tuloksekasta"*

Yhteisten tavoitteiden on todettu lisäävän luottamusta ja sitoutumista (Pesämaa & Hair 2008; Cullen, Johnson & Sakano 2000; Clarke 2006). Tavoitteiden yhdenmukaisuus vaikuttaa suoraan positiivisesti yhteistyöhön sitoutumiseen, mutta sillä ei ole suoraa positiivista vaikutusta affektiiviseen eli tunnepohjaiseen sitoutumiseen. Sitouttaminen ei ole yhtä tärkeä tavoite kuin konkreettisemmat tavoitteet (tunnettuus ja vetovoima), mutta sitoutumisen merkitys kuitenkin tunnustetaan ja sitä vaaditaan, jopa niin paljon, että se nähdään yhteistyön keskeiseksi perustaksi.

Tulosten perusteella sitoutuminen ei ole vähäpätöinen, taustalla vaikuttava tekijä, vaan asia, jonka merkitys ymmärretään organisaatioissa. Organisaatioiden välisen yhteistyön lisääminen koettiin verrattain tärkeäksi tavoitteeksi, muuta sen suhde sitouttamiseen on mielenkiintoinen. Voiko sitoutuminen vahvistua ilman yhteistyön lisääntymistä jäsenorganisaatioiden välillä?

### **6.2.3 Yhteistyö ja hallinto markkinointiyhteenliittymässä**

Kyselyn kolmas osio käsitteli markkinointiyhteenliittymän yhteistyötä ja hallintoa. Osion kysymykset ja arviointiasteikko olivat:

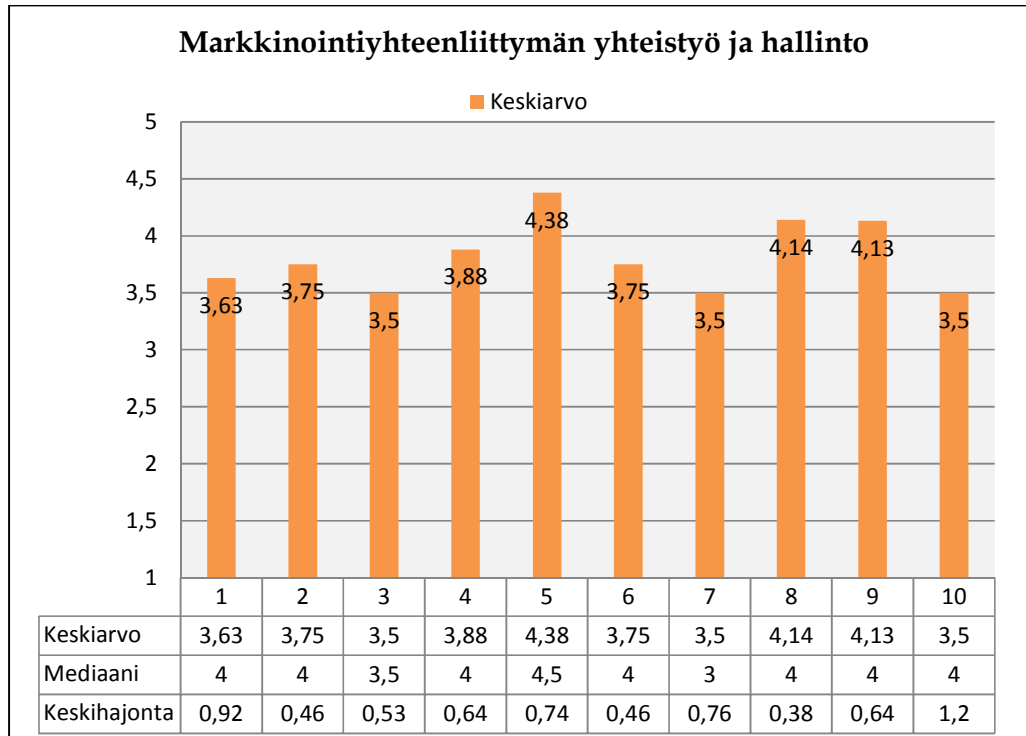
*Miten arvioisit Human Tech -markkinointiyhteenliittymässä tehtyä yhteistyötä ja hallintoa viimeisten 1–2 vuoden aikana? Entä minkälaisia odotuksia sinulla on?*

*Arviointiasteikko: Erittäin hyvä (5); Melko hyvä (4); Ei hyvä eikä huono (3); Melko huono (2); Erittäin huono (1)*

Osio koostui kymmenestä strukturoidusta kohdasta, kahdeksasta avoimesta kysymyksestä sekä Muut terveiset -kohdasta. Vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa mielipiteensä myös pelkästään jälkimmäisiin osioihin (Avoimet vastaukset ja Muut terveiset), jos heillä ei ollut riittävästi aiempaa kokemusta markkinointiyhteenliittymästä. Strukturoituun osioon pyydettiin myös perustelumaan vastaukset, kuten tavoite-osiossa.

Yhteistyön ja hallinnon arviointikohteet olivat:

1. Markkinointiyhteenliittymän johtaminen.
2. Markkinointiyhteenliittymän toimintaperiaatteet.
3. Markkinointiyhteenliittymän strategia.
4. Markkinointiyhteenliittymän kokoonpano (jäsenorganisaatiot).
5. Henkilöstön toiminta (tiedottaja, markkinointipäällikkö).
6. Jäsenten osallistuminen.
7. Oma osallistumiseni.
8. Organisaationi tarpeiden huomioiminen.
9. Jäsenorganisaatioiden välinen luottamus.
10. Oman organisaationi sitoutuminen Human Tech -markkinointiyhteistyöhön.



KUVIO 4 Markkinointiyhteensiittymän yhteistyö ja hallinto.

Tässäkin osiossa perusteluja arviointeihin annettiin yhteensä 13, joista tutkimuksen kannalta oleelliset olivat:

4. Markkinointiyhteensiittymän kokoonpano (jäsenorganisaatiot)

K3: *"Yrityksiä mukaan."*

8. Organisaationi tarpeiden huomioiminen

K7: *"Ei olennainen asia."*

10. Oman organisaation sitoutuminen Human Tech -markkinointiyhteistyöhön

K1: *"Johdon tasolta hyvää, mutta jalkautus voisi olla myös parempaa."*

Kyselyn avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset oli tarkoitus jakaa kolmeen ennalta määriteltyyn teemaan. Kuten metodiosuudessa kerrottiin, teemoitteluvaiheessa aineistosta saattaa löytyä uusia, ennalta määrittelemättömiä teemoja. Vastauksia tarkasteltaessa kävi ilmi, että

sitoutumisen, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi teemoihin on lisättävä myös yhteistyön hyödyt ja haitat. Tämä viimeisin teema liittyy kiinteästi kaikkiin kolmeen ensin mainittuun, ja teemat ovat osin myös päällekkäisiä.

Human Tech -markkinointiyhteistyön alueelliset ja organisaatiokohtaiset hyödyt sisälsivät sekä hyvin konkreettisia ja tarkkoja asioita että laajemman tason hyötyjä. Hyödyt limittyvät kyselyn tavoite-osioon.

Alueellisiksi, konkreettisiksi hyödyiksi nähtiin markkinointiavaukset ja yhteiset resurssit sekä taustatuki kansainväliseen markkinointiin ja alueen profiilin näyttämiseen. Laajemman tason alueellisia hyötyjä on se, että markkinointiyhteistyö mahdollistaa yhteisen viestin ja suuntaa organisaatioita yhteistyöhön ja synergiaan.

*K6: "Näkyvyyttä saatu tai ainakin siihen on ollut hyvä mahdollisuus."*

*K7: "Alueen vetovoima kasvaa, siitä hyötyvät kaikki."*

Organisaatiokohtaisissa hyödyistä kysyttäessä konkreettiset asiat tulivat selkeämmin esiin. Tämä oli odotettavissa, koska kysymys oli: Minkälaista hyötyä koet organisaatiosi saavan Human Tech -markkinointiyhteistyöstä?

*K8: "Materiaaleja, markkinointiapua. Tapaamisia, yhteistoimintaa."*

*K1: "Lisää resursseja."*

Lisäksi organisaatiokohtaisiksi hyödyiksi toivottiin vaikuttavuutta yritysten sijoittumisnäkökulmiin ja viestintää yritysten palveluista ja tuotteista. Toisaalta muutaman vastaajan mukaan alueelliset ja organisaatiokohtaiset hyödyt ovat lähes yhteneväisiä. Vastaukset olivat näiden kahden kysymyksen kohdalla identtiset tai lähes samanlaiset (esim. K7 & K9). Vastausten perusteella Human Tech -markkinointiyhteistyöstä on hyötyä sekä alueelle että yksittäisille organisaatioille. Markkinointiyhteistyön ainoaksi organisaatiokohtaiseksi haitaksi mainittiin kustannukset, ja tämäkin ainoastaan yhdessä vastauksessa.

*K8: "Hieman kustannuksia toki tulee."*

Muut vastaajat eivät kokeneet, että yhteistyöstä olisi haittaa heidän edustamalleen organisaatiolle. Organisaatioiden välisestä päätöksenteosta ja organisaatioiden vaikutusmahdollisuuksista kysyttäessä vastauksissa on kuitenkin hieman enemmän hajontaa. Yhden vastaajan (K3) mukaan päätöksenteko on toimivaa, mutta vaikutusmahdollisuudet riippuvat omasta

aktiivisuudesta ja ideoista. Toisen (K4) mielestä päätöksenteko on välillä hapuilevaa – ollaanko mukana vai ei – mutta vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät. Ja kolmannen (K6) mukaan päätöksenteko on ongelmaton ja vaikutusmahdollisuuksia on enemmän kuin on tullut käytettyä. Jokaisella jäsenorganisaatiolla on vähintään melko hyvät vaikutusmahdollisuudet markkinointiyhteistyössä ja päätöksenteko on lähes kaikkien vastaajien mukaan ongelmaton. Toisaalta päätöksenteon tueksi esitettiin myös yksi parannusehdotus:

*K7: "Paino tulisi laittaa ongelmien listaamisesta niiden ratkaisuun."*

Luottamuksesta ja sitoutumisesta ei kysytty suoraan avoimissa kysymyksissä vaan markkinointiyhteenliittymän yhteistyötä ja hallintoa käsittelevässä strukturoidussa osiossa. Sitoutuminen ja luottamus toimivat kuitenkin avointen kysymysten taustalla, kun vastaajilta kysyttiin organisaatiokohtaisista panostuksista, markkinointiyhteistyön mahdollisen päättymisen aiheuttamista haitoista sekä tulevaisuudesta.

*K1: "Riittävä osallistuminen suunnitteluun ja tinkimätöntä sitoutumista sovittuun."*

*K6: "Pitkäjänteistä sitoutumista"*

*K9: "Sitoutumista organisaation eri tasoilla: sekä johtoporras että operatiiviset toimijat. Ei voi olla joko-tai."*

Kuten yllä olevista vastauksista käy ilmi, sitoutuminen koetaan organisaatioiden välisessä yhteistyössä tärkeäksi asiaksi. Samalla käy selväksi teoriaosuudessa esitetty tulkinta siitä, että organisaatioiden välisestä sitoutumisesta puhuttaessa tulee ottaa huomioon myös interpersonaaliset (ihmisten väliset) suhteet sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Sitoutumisen mainitseminen organisaatiokohtaisista panostuksista kysyttäessä alleviivaa sitä, että markkinointiyhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden sitoutumisessa on kehitettävää. Strukturoidussa osiossa sitoutumiselle annettiin keskiarvoksi 3,50 ja jäsenorganisaatioiden välinen luottamus arvioitiin keskiarvolla 4,13. Huomio kiinnittyy strukturoidun osion ja avointen vastausten vertailussa siihen, että sitoutumisen maininneet vastaajat ovat arvioineet oman organisaation sitoutumisen vähintään luvulla 3 (ei hyvä eikä huono). Sitoutumista ei siis vaadita pelkästään omalta organisaatiolta vaan myös muilta. Organisaatioiden välisen yhteistyön ensimmäinen vaihe – luottamus – on markkinointiyhteenliittymässä hyvällä tasolla, mutta toinen vaihe – sitoutuminen – koetaan vajaaksi ja siten

kehittämiskohteeksi. Tämä käy ilmi myös vastauksista, jota annettiin kysymykseen: Jos Human Tech -markkinointiyhteistyö päättyisi, mitä se merkitsisi alueen ja oman organisaatiosi näkökulmasta?

*K3: "Yhteistyö ja brändi on aika lailla tuntematon, joten ponnistuksia tulisi tehdä paljon asian tunnettuuden ja tulosten eteen. Työ on niin alussa, että näkemykseni on, ettei markkinointiyhteistyön päättymisellä olisi merkitystä."*

*K4: "Alueelle haittaa, omalle organisaatiolla vähemmän haittaa."*

Toisaalta yhteistyön mahdollinen päättymisen johtaisi kahden vastaajan (K7 & K8) mukaan pienimuotoisempaan toimintaan. Markkinointiyhteistyön päättymisen koettiin pääsääntöisesti negatiiviseksi asiaksi.

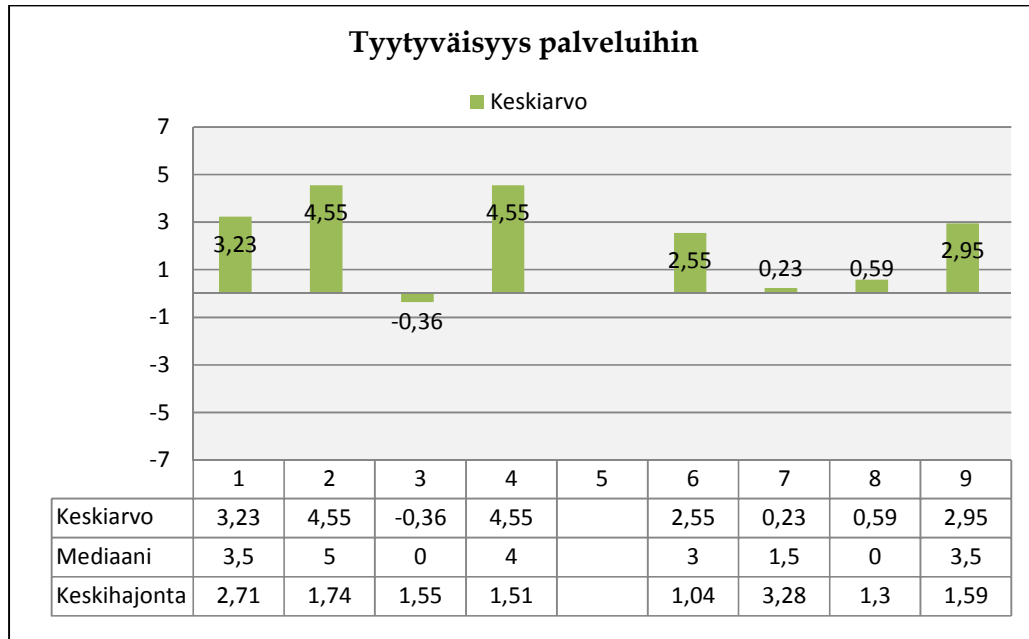
Tulevaisuudessa markkinointiyhteistyöltä toivottiin työrauhaa, pysyvyyttä, aktiivisuutta, ideointia, rohkeitakin kokeiluja, näkyvyyttä ja yritysten osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Sitoutumisen merkitys korostui avointen kysymysten vastauksissa. Tulosten perusteella sitoutuminen on sekä organisaation johdon että operatiivisten toimijoiden vastuulla. Valtaa ja päätöksentekomahdollisuuksia jokaisella organisaatiolla on riittävästi, mutta näitä ei ole ymmärretty tai tarvinnut hyödyntää enempää. Tämä kertoo siitä, että valta on jakautunut tasapuolisesti organisaatioiden välillä, joten vallaneriäisyys ei ole esteenä sitoutumiselle.

#### **6.2.4 Organisaatiokohtaiset profiilit**

Analyysin seuraavassa vaiheessa jokaisen vastaajan vastauksista laskettiin keskiarvot kustakin kolmesta osiosta. Tällä tavalla pystyttiin luomaan käsitys siitä, kuinka tyytyväisiä he olivat palveluihin, mitkä tavoitteet heidän mielestään ovat tärkeimpiä ja mitä mieltä he ovat markkinointiyhteenliittymän organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja hallinnosta.

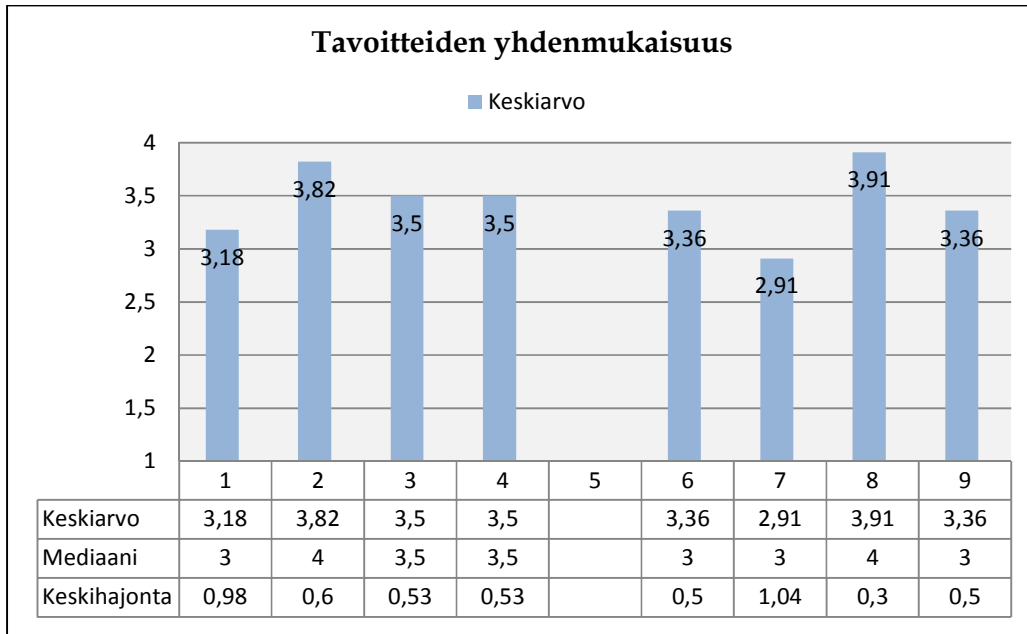




KUVIO 5 Markkinointiyhteenliittymän palvelut - vastaajien tyytyväisyys palveluihin.

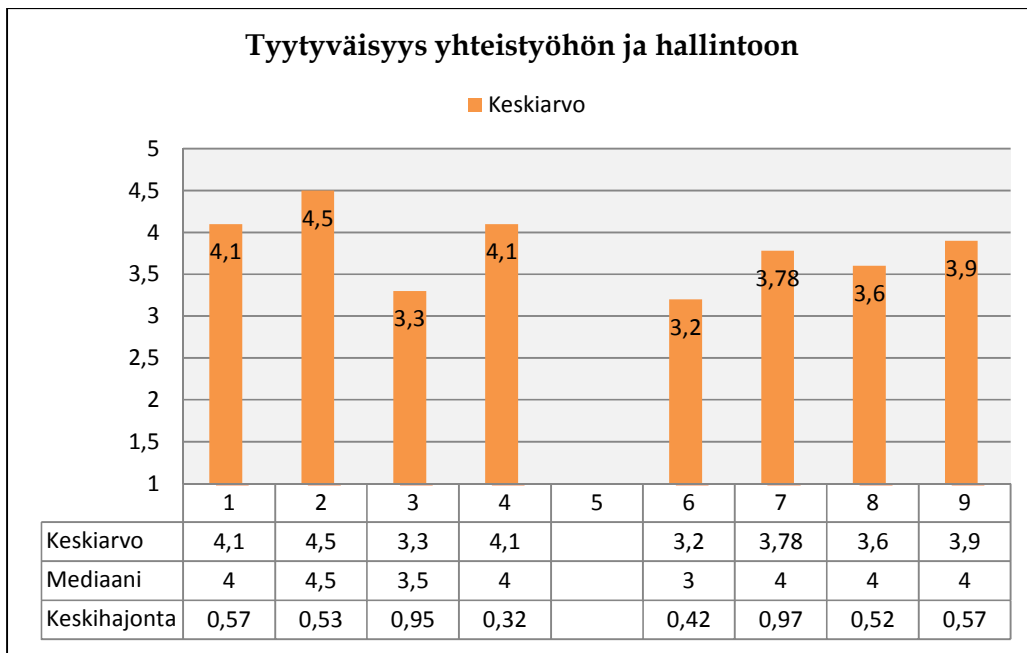
Yllä olevassa kuvassa (kuvio 5) on esitelty palveluita koskevan osuuden organisaatiokohtaisten vastausten keskiarvot. Kuten luvuista käy ilmi, nykyisten palveluiden hyödyllisyydessä vastaajille on huomattavia eroja. Kaikkien vastaajien keskiarvo palveluiden hyödyllisyyttä arvioitaessa oli 2,28 asteikolla -7-+7. Alin keskiarvo yksittäisiä vastaajia tarkasteltaessa oli negatiivinen, -0,36 (K3), ylin sitä vastoin 4,55 (K2 & K4).

Tavoitteiden osalta vastaajien arviot ovat keskenään huomattavasti tasaisemmat kuin palveluita arvioitaessa (kuvio 6). Alin keskiarvo oli 2,91 (K7) ja ylin 3,91 (K8).



KUVIO 6 Markkinointiyhteenliittymän jäsenorganisaatioiden tavoitteiden yhdenmukaisuus.

Organisaatioiden välillä oli kohtuullisen selviä eroja myös tyytyväisyydessä yhteistyöhön ja hallintoon (kuvio 7). Korkein arvio oli 4,5 (K2), alin sitä vastoin 3,2 (K6).



KUVIO 7 Markkinointiyhteenliittymän jäsenorganisaatioiden tyytyväisyys yhteistyöhön ja hallintoon.

Tulosten perusteella palveluissa on eniten kehitettävää. Erot organisaatioiden välillä ovat huomattavia. Avoimiin kysymyksiin tulleiden vastausten perusteella vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa on jokaisella organisaatiolla riittävästi. Miksi tätä valtaa ei ole käytetty siihen, että organisaatiokohtaiset palvelut saadaan riittävälle tasolle? Kaikki vastaajat olivat ainakin kohtuullisen tyytyväisiä yhteistyöhön ja hallintoon ja organisaatiot ovat verrattain yhtä mieltä tavoitteista.

Tulokset kertovat selkeästi sen, että organisaatioiden tarpeet ovat hyvin erilaisia. Jokainen organisaatio on luottanut yhteistyöhön, koska siihen on lähdetty mukaan. Sitoutuminen on kuitenkin jäänyt vajaaksi, sillä organisaatiokohtaiset tarpeet eivät ole tyydyttyneet.

### **6.3 Vaihe 3 - Puolistrukturoitujen haastattelujen analyysi ja tulokset**

Puhelimitse tehtyjen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen litteroitu aineisto järjestettiin samoihin teemoihin kuin markkinointiyhteenliittymän arviointikyselyn avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset: sitoutuminen, luottamus, vaikutusmahdollisuudet sekä yhteistyön hyödyt ja haitat. Haastattelut tehtiin kolmelle suomalaisen seutumarkkinointiorganisaation johtohenkilölle, jotka työskentelevät markkinointi- ja viestintätehtävissä. Organisaatiot olivat KOMIA Seinäjoen seutu, BusinessOulu sekä Tampere Allbright! Kaksi ensin mainittua tekevät markkinointiyhteistyötä usean eri organisaation kanssa. Tampere All bright!n seutumarkkinointi sitä vastoin on yhden organisaation, Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehittämissyhtiö Tredea Oy:n vastuulla.

Haastatteluaineistosta kerättiin kyseisten teemojen alle tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät asiat. Haastateltavat nimettiin kirjainnumeroyhdistelmillä H1, H2, H3. Haastatteluissa käytettiin samoja kysymyksiä kuin johtoryhmälle tehdyssä arviointikyselyssä. Tosin teemahaastattelun luonteeseen kuuluen haastateltaville esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

Seutumarkkinoinnin tuottamat hyödyt alueelle koettiin hyvin samantyyppisinä kuin Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän jäsenten kesken. Markkinointiyhteistyö tuo toimintaan lisää resursseja, lisää näkyvyyttä ja parantaa tunnettuutta. Lisäksi markkinointia on helpompaa tehdä, kun toiminnalla on yhteinen ”katto”. Lisäresurssit mainittiin myös organisaatiokohtaisiksi hyödyiksi, mutta vastauksissa korostui se, että markkinointiyhteistyö nostaa alueen tunnettuuden lisäksi myös työn johdossa toimivan organisaation tunnettuutta.

H1: *”...saadaan sitä kautta suoranaista hyötyä, että meidät opitaan tuntemaan siitä, mitä me täällä tehdään... Että saadaan siitä hyötyä käytännössä kautta koko talon.”*

H2: *”...meidän omakin profiili on tässä noussut tämän markkinointityön myötä ja meidän oman organisaation tunnettuus on parantunut.”*

Markkinointiyhteistyöstä ei koettu olevan haittaa yhdessäkään kolmesta organisaatiosta, vaan yhteistyö nähtiin pelkästään positiivisena asiana.

Vaikutusmahdollisuudet koettiin kaikissa kolmessa organisaatiossa hyväksi. Tämä oli suurelta osin odotettavissa, koska organisaatiot toimivat hallinnollisesti johtavassa asemassa markkinointiyhteistyössä. Yhdestä organisaatiosta (H2) kuitenkin todettiin, että vaikutusmahdollisuuksia voisi olla enemmänkin, mutta he ovat tehneet päätöksen, että päätökset markkinointitoimenpiteistä tehdään yhdessä kumppaniorganisaatioiden kanssa. Yksi vastaajista (H3) liitti organisaatioiden välisen päätöksenteon resursseihin, sitoutumiseen ja yhteisten tarpeiden määrittämiseen: osa ydintoimijoista on sitoutunut toimintaan rahallisesti, joten keskustelu on ollut hyvää. Tämä perustui vastaajan mukaan myös siihen, että organisaatiot pystyvät yhdessä määrittelemään markkinointiyhteistyön tarpeet. Päätöksenteon kannalta tärkeäksi koettiin (H2) myös yhteisten tavoitteiden määrittely, joka tukee yhteishenkeä ja torjuu eturistiriitoja sekä ristikkäisiä tavoitteita (vrt. opportunisti).

Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa vastaajilta kysyttiin suoraan markkinointiyhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden sitoutumisesta ja luottamuksesta yhteistyöhön, toisin kuin edellä esitettyssä johtoryhmän arviointikyselyssä.

Sitoutuminen oli haastattelujen perusteella ainakin osittain resurssisidonnaista. Tästä syystä julkisen (esim. kunnat) ja yksityisen (esim.

yrietykset) sektorin organisaatioiden välillä on eroja siinä, kuinka vahvasti yksittäinen organisaatio sitoutuu markkinointiyhteistyöhön.

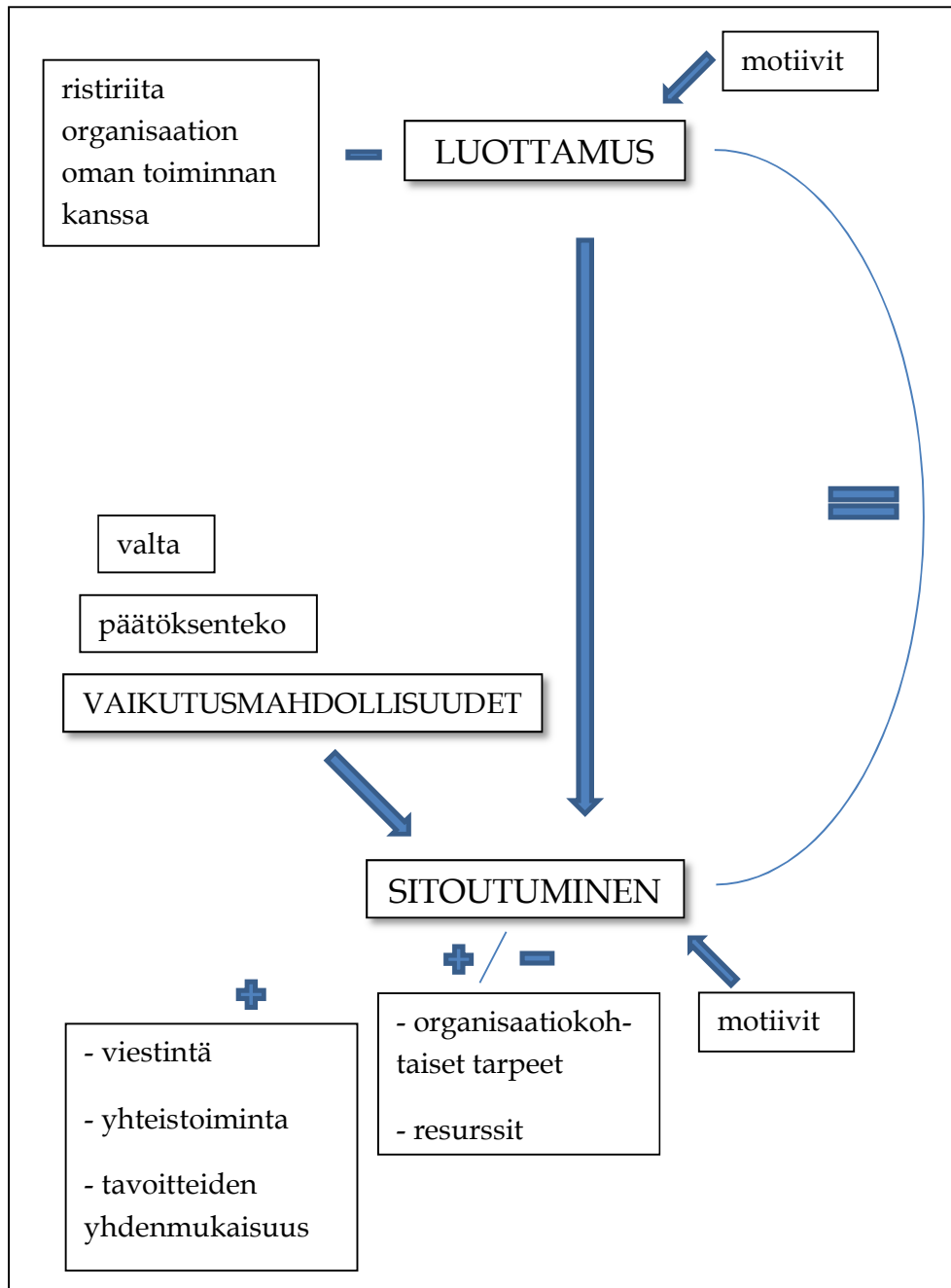
H3: *"Nämä organisaatio, jotka lähtee tähän rahallisin resurssein mukaan tähän toimintaan, niin kyllä heillä on sitten tietysti ihan jo siitä syystä semmonen vahva ote siihen toimintaan, eli he ovat äärimmäisen sitoutuneita tekemään niitä asioita..."*

Tosin myös sektoreiden sisällä on eroja, sillä kunnat koettiin heikosti sitoutuneiksi, mutta esimerkiksi ammattikorkeakoulu ja sairaanhoitopiiri ovat yhdellä alueella sitoutuneet toimintaan hyvin (H2). Resurssien lisäksi sitoutumisessa korostui yhteisten tavoitteiden määrittely, kuten edellä on mainittu, ja sitouttaminen kuuluu ainakin osittain markkinointiyhteistyön johdossa toimivan organisaation tehtäviin.

H1: *"No hyvin ne on sitoutunut, jotka tähän brändikumppaneiksi on lähteny. Tietysti se on meistä itsestä kiinni aika paljon... meidän olis pitäny sitouttaa varmaan vielä vähän enemmän eri toimijoita."*

Tuloksista kävi ilmi, että sitoutuminen ja luottamus liittyvät kiinteästi yhteen, kuten myös työn teoreettisessa osuudessa esitettiin. Vastaukset luottamusta koskevaan kysymykseen olivat hyvin samanlaisia kuin sitoutumisesta kysyttäessä: *"No varmaan se sama tilanne kuin sen sitouttamisen kanssa"* (H1), *"No siinäkin vaihtelee ihan samalla tavalla..."* (H2). Luottamuksen koettiin lisääntyvän sitä mukaa, mitä enemmän markkinointiyhteistyön johtava organisaatio on yhteydessä kumppaneihin, ja sisäinen viestintä nähtiin erittäin tärkeänä luottamuksen rakentajana. Luottamukseen liitettiin haastattelussa myös se, että yhteistyössä markkinoitava seutubrändi ei saa olla ristiriidassa organisaatioiden oman toiminnan kanssa, vaan sen tulee toimia tukevana elementtinä.

Kaikkien kolmen vaiheen tulokset tiivistettiin yhteen kuvioon (kuvio 8). Kuvioon on kerätty pääkohdat luottamuksesta, sitoutumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Kuvioista käy ilmi luottamuksen ja sitoutumisen suhde ja vaikuttimet sekä vaikutusmahdollisuuksien merkitys sitoutumiseen.



KUVIO 8 Organisaatioiden välinen yhteistyö markkinointiyhteenliittymässä: luottamus, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet (Kohtanen 2012).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaatioiden välisiä suhteita ja yhteistyötä ja keskittyä erityisesti luottamukseen, sitoutumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Tutkimuksen pääkohteena oli yhdeksän organisaation muodostaman strategisen yhteenliittymän markkinointiyhteistyö, Human Tech Center Finland.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälainen merkitys sitoutumisella on yhteistyössä ja miten sitoutumista voidaan vahvistaa. Tutkimuskysymykset olivat:

- Minkälainen merkitys sitoutumisella on usean organisaation muodostamassa markkinointiyhteenliittymässä?
- Kuinka organisaatiokohtaista sitoutumista pystytään vahvistamaan?
- Miten organisaatiokohtaiset vaikutusmahdollisuudet tai niiden puute vaikuttavat yhteistyöhön sitoutumiseen?

Tutkimusaineisto koostui kolmesta osasta: tausta-aineistosta, kyselystä ja puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tutkimuksesta käy selvästi ilmi se, että sitoutumisella on merkittävä vaikutus organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Aikaisemmissa tutkimuksissa sitoutumisen on todettu olevan sidoksissa luottamukseen ja organisaatioiden välisiin keskinäisiin riippuvuussuhteisiin, vahvistavan näitä sekä edesauttavan konfliktitilanteiden ratkaisua (Palmantier ym. 2007). Sitoutuminen vahvistuu yhteisten tavoitteiden kautta, edesauttaa pitkäjänteistä yhteistyötä ja torjuu opportunistista käytöstä, mutta myös lisää riskitekijöitä (Das & Teng 1996). Luottamus on sitoutumisen lähtökohta, ja johtaa lisääntyneeseen yhteistoimintaan kumppaneiden välillä. Yhteistoimintaa voidaan vahvistaa viestinnällä ja johtavassa asemassa toimivan organisaation aktiivisuudella. Sitoutuminen edellyttää lyhyen tähtäimen uhrauksia, jotta pitkän tähtäimen suunnitelmat voivat toteutua.

*Minkälainen merkitys sitoutumisella on usean organisaation muodostamassa markkinointiyhteenliittymässä?*

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä sitoutumisen merkityksestä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Sitoutuminen koetaan tärkeäksi asiaksi, ja sitä vaaditaan oman organisaation lisäksi myös kumppaniorganisaatiolta. Sitoutuminen ymmärretään suurelta osin samankaltaiseksi asiaksi kuin luottamus, joka on sitoutumisen lähtökohta. Luottamusta ei nähdä omana kokonaisuutenaan vaan rinnakkaisena käsitteenä sitoutumiselle. Teoriassa esitetty tulkinta (esim. Morgan & Hunt 1994) siitä, että sitoutuminen edellyttää luottamusta ei ole tulosten perusteella yksiselitteinen. Luottamuksen koettiin lisääntyvän sitä mukaa, mitä enemmän markkinointiyhteistyön johtava organisaatio on yhteydessä kumppaniorganisaatioihin. Tämä on kuitenkin nimenomaan sitoutumiselle ominainen piirre, ei luottamukselle.

Tulosten perusteella sitoutumisen merkitys on todella suuri. Onko sitoutuminen todella merkittävä kaikissa organisaatioiden välisissä suhteissa? Pitkäjänteisissä suhteissa kyllä, lyhyissä suhteissa ei. Vaikka suhteen pituuden ja sitoutumisen vahvuuden välille ei voidakaan asettaa yhtäläisyysmerkkiä, Cullen ym. (2000) huomauttavat, että lyhytkestoisessa yhteistyössä sitoutumista ei tarvita, vaan suhde voi perustua esimerkiksi pelkästään molemminpuolisen hyödyn tuottamiseen. Markkinointiyhteistyötä tekevien organisaatioiden kannalta merkittävä huomio on myös se, että yksityisen puolen organisaatiot sitoutuvat toimintaan vahvemmin kuin julkisen puolen organisaatiot.

*Kuinka organisaatiokohtaista sitoutumista pystytään vahvistamaan?*

Tulosten perusteella sitoutuminen on jossain määrin resurssidonnaista. Toisaalta myös motiivit voivat olla määräävä tekijä. Kumppaniorganisaatioiden motiivit yhteistyöhön saattavat vaihdella hyvin paljon (Parmigiani & Rivera-Santos 2011; Ranaein, Zarein ja Alikhanin 2010) esimerkiksi sen suhteen, minkälaisia hyötyjä yhteistyöstä tavoitellaan ja kuinka pitkäjänteisiin yhteistyöhön liitytään. On siis mahdollista, että yksityisen puolen organisaation motiivit ovat organisaation sisäisesti merkittävämpiä kuin julkisten organisaatioiden. Tämä vaatii organisaatioiden johdossa olevilta henkilöiltä kykyä tunnistaa kumppaneiden motiivit ja pystyä siten torjumaan mahdollisia riskejä, joita erilaiset motiivit voivat aiheuttaa.



Sitoutumisen vahvistamiseksi jokaiselle organisaatiolle pitäisi pystyä tarjoamaan niiden tarvitsemia palveluita. Kuten tutkimustuloksista vastauksista käy ilmi, organisaatiokohtaiset tarpeet ovat hyvin monipuolisia ja eroavat toisistaan. Toisaalta, jos yhteistyöhön sijoitetut resurssit eivät tuota toivottua hyötyä, ei yhteistyö ole kannattavaa. Tuloksista on nähtävissä sitoutumisen monipuolinen luonne, syyt ja seuraukset. Yhtä oikeaa ja varmaa tapaa yhteistyöhön sitouttamiseen ei ole, vaan sitoutuminen on tapauskohtaista. Panostus-tuotto-ajattelun perusteella yhteistyön hyödyt ja tulokset määrittävät sitoutumisen tason. Toisaalta myös organisaatioiden keskinäiset riippuvuussuhteet vaikuttavat sitoutumiseen (Tellefsen & Thomas 2005), samoin organisaatioiden välinen viestintä.

Clarkin (2006) tekemän tutkimuksen mukaan tavoitteiden yhdenmukaisuudella on suoraan positiivista vaikutusta organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja sitoutumiseen. Affektiiviseen, eli tunnepohjaiseen sitoutumiseen yhteiset tavoitteet eivät sitä vastoin vaikuta suoraan positiivisesti. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tavoitteiden yhdenmukaisuus ei suoraan korreloi sitoutumisen vahvuuteen.

*Miten organisaatiokohtaiset vaikutusmahdollisuudet tai niiden puute vaikuttavat yhteistyöhön sitoutumiseen?*

Organisaatiokohtaiset vaikutusmahdollisuudet ja niiden vaikutus sitoutumiseen ovat päätöksentekoon ja valtaan liittyviä tekijöitä. Kuten edellä on esitetty, erityisesti pienempien organisaatioiden edustajille tämä voi aiheuttaa liiallista kontrollin tarvetta. Tässä tutkimuksessa sitoutumisen ja vaikutusmahdollisuuksien välillä ei huomattu olevan merkittävää vaikutusta. Johtavassa asemassa toimien organisaatioiden vaikutusmahdollisuudet koetaan hyviksi ja muiden yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden vaikutusmahdollisuudet ovat riittävällä tasolla. Vaikutusmahdollisuuksien käyttö sitä vastoin on jokaisen organisaation vastuulla. Jos valta organisaatioiden välillä on jakautunut riittävän tasapuolisesti ja päätöksentekomahdollisuudet ovat riittävät, on erikoista, että vaikutusmahdollisuuksia ei silti käytetä.

Teoriaosuudessa esitettiin tulkinta siitä, että organisaatioiden kokoerot saattavat aiheuttaa vallan epätasapainoa ja päätöksenteon keskittymistä suurimmille organisaatioille. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa sen, että pienet organisaatiot kokevat asemansa uhatuksi ja ylisuojelevat omia intressejään. Tämä tutkimus tuo edellä esitettyyn näkemyksen uuden

näkökulman. Vaikutusmahdollisuuksia on, mutta niitä ei välttämättä käytetä.

Viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus antaa vastauksia siihen, minkälainen merkitys viestinnällä on sitoutumiseen. Kuten edellä esitettiin, sitoutumista voidaan vahvistaa viestinnän ja yhteistoiminnan keinoin. Organisaatioviestinnän parissa työskentelevien ihmisten on syytä kiinnittää huomiota siihen, minkälaisin viestein kumppaniorganisaatioita lähestytään.

Tutkimuksessa ei täysin saavutettu aineisto- ja menetelmätriangulaatioita, koska ensimmäisen vaiheen aineisto ja menetelmät eivät ole verrannollisia toiseen ja kolmanteen vaiheeseen. Kyselyn ja puolistrukturoitujen teemahaastattelujen yhdistäminen oli kuitenkin onnistunut valinta, sillä molempia menetelmiä käyttämällä saatiin tietoa tutkimuksen teemoista. Kysely loi pohjan avoimiin kysymyksiin tulleiden vastausten analysointiin ja teemoja pystyttiin näin avaamaan laajemmin. Vaiheittain eteneminen mahdollisti sen, että tutkimusaiheesta saatiin kattava näkemys, johon pystyttiin syventymään tutkimuksen edetessä.

Tämä tutkimus on rajoittunut yhteen organisaatiokokonaisuuteen, ja sen tuloksista ei siksi voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä siitä, miten markkinointiyhteistyöhön osallistuvien tahojen yhteistyö toimii. Tutkimus antaa kuitenkin vastauksia siihen, minkälainen merkitys sitoutumisella on organisaatioiden välisissä suhteissa ja miten sitoutumista voidaan vahvistaa. Syvempi perehtyminen sitoutumiseen ja sen monipuolisuuteen vaatisi sitä, että jokaisesta kumppaniorganisaatiosta selvitettäisiin sekä ylimmän johdon että operatiivisen johdon mielipiteitä ja käsityksiä. Yksi mahdollinen näkökulma voisi olla se, kuinka paljon ylimmän johdon ja operatiivisen johdon mielipiteet eroavat toisistaan, jolloin tutkimus laajenisi koskemaan myös organisaatioiden sisäisiä tekijöitä.

## KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. painos. Tampere: Vastapaino.

Anderson, E. & Weitz, B. 1989. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science* 8 (4), 310-323.

Arya, B. & Lin, Z. 2007. Understanding Collaboration Outcomes From an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures. *Journal of Management* 33 (5), 697-723.

Bachmann, R. & van Witteloostuijn, A. 2006. Analysing Inter-Organizational Relationships in the Context of Their Business Systems – A Conceptual Framework for Comparative Research. *Reihe Soziologie/Sociological Series* 78. Institute for Advanced Studies, Vienna.

<<http://83.65.88.243/publications/soc/rs78.pdf>> Viitattu 8.4.2012.

BaltMet Promo. 2011. BaltMet Promo Story. Concrete steps towards joint regional marketing. <[http://baltmetpromo.net/wp-content/uploads/2012/01/BaltMet\\_Promo\\_Story\\_Final\\_Publication.pdf](http://baltmetpromo.net/wp-content/uploads/2012/01/BaltMet_Promo_Story_Final_Publication.pdf)> Viitattu 22.9.2012

Barney, J. B. 2001. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review* 26 (1), 41-57.

Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, 175-190.

Barringer, B. R. & Harrison, J. S. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 26 (3), 367-403.

Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66 (1), 32-40.

- Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Dissertation, Lappeenranta University of Technology.
- Blomqvist, K. & Levy, J. 2006. Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 2 (1), 31–48.
- Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1), 85–100.
- Cheng, E. W. L., Li, H., Love, P. E. D. & Irani, Z. 2004. Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction. *Building and Environment* 39 (4), 459–468.
- Clarke, N. 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision* 44 (9), 1183–1205.
- Coulter, K. S. & Coulter, R. A. (2002). Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing* 16 (1), 35–50.
- Cousins, P. D. 2002. A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8 (2), 71–82.
- Creed, W. E. D. & Miles, R. E. 1996. Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 16–38.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano, T. 2000. Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business* 35 (3), 223–240.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* 26 (1), 31–61.

- Das, T. K. & Teng, B. S. 1996. Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies* 33 (6), 827–843.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2001. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies* 22 (2), 251–283.
- Davies, W. M. & Beaumont, T. J. 2007. Case studies: Research methods. Teaching and Learning Unit, Faculty of Business and Economics, the University of Melbourne.  
<[http://tlu.fbe.unimelb.edu.au/pdfs/helpsheets/text\\_types/casestudy\\_research.pdf](http://tlu.fbe.unimelb.edu.au/pdfs/helpsheets/text_types/casestudy_research.pdf)> Viitattu 31.7.2012
- Denzin, N. K. 1978. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61 (2), 35–51.
- Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23 (4), 660–679.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 7 (2), 136–150.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R.Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R.Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I -*

Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.  
Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

Farrell, H. & Héritier, A. 2004. Interorganizational Negotiation and Intraorganizational Power in Shared Decision Making: Early Agreements Under Codecision and Their Impact on the European Parliament and Council. *Comparative Political Studies* 37 (10), 1184–1212.

Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58 (2), 1–19.

Ganesan, S. & Hess, R. 1997. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing letters* 8 (4), 439–448.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21 (3), 203–215.

Hagedorn, J., Link, A. N. & Vonortas, N. S. 2000. Research partnerships. *Research Policy* 29, 567–586.

Helmig, B., Huber, J-A. & Leeflang, P. S. H. 2008. Co-Branding: The State of the Art. *Schmalenbach Business Review* 60 (4), 359–377.

Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35 (6), 1404–1427.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hosmer, L.T. 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review* 20 (2), 379–403.

Hospers, G-J. 2004. Place Marketing in Europe - The Branding of the Oresund Region. *Intereconomics* 39 (5), 271–279.

Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.

- Itami, H. 1987. Mobilizing invisible assets. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Juvonen, A. 2011. Tampereella välähti: Olemme All Bright!. Markkinointi & Mainonta. 26.5.2011.  
<<http://www.marmai.fi/uutiset/tampereella+valahti+olemme+all+bright/a632272>> Viitattu 16.2.2012
- Kong, E. 2008. The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews* 10 (3), 281-299.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. 1999. *Marketing Places Europe*. Lontoo: Pearson Education Ltd.
- Lichtenthal, J. D. & Eyuboglu, N. 1991. Channel power in business markets: Structural linkages. *Journal of Marketing Channels* 1 (1), 39-58.
- Maabrändivaltuuskunta. 2010. Tehtävä Suomelle. Miten Suomi osoittaa vahvuutensa ratkaisemalla maailman viheliäisimpiä ongelmia. Maabrändivaltuuskunnan loppuraportti. <[http://www.maakuva.fi/wp-content/uploads/2011/06/TS\\_koko\\_raportti\\_FIN.pdf](http://www.maakuva.fi/wp-content/uploads/2011/06/TS_koko_raportti_FIN.pdf)> Viitattu 22.9.2012.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Laczniak, R.N. 2001. External organizational commitment. *Human Resource Management Review* 11 (3), 237-256.
- Medlin, C. & Quester, P. 2002. Inter-firm trust: two theoretical dimensions versus a global measure. Paper presented at the 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Autumn 2002, Perth, Australia.  
<<http://impgroup.org/uploads/papers/4247.pdf>>. Viitattu 13.4.2012.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Misztal, B. 1996. *Trust in Modern Societies*. Padstow: Policy Press.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.

- Nooteboom, B. 2007. Social Capital, Institutions and Trust. *Review of Social Economy* 65 (1), 29-53.
- Nummela, N. 2003. Looking through a prism – multiple perspectives to commitment to international R&D collaboration. *Journal of High Technology Management Research* 14 (1), 135-148.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. & Grewal, D. 2007. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing* 71 (4), 172-194.
- Parmigiani, A. & Rivera-Santos. M. 2011. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 37 (4), 1108-1136.
- Pellenbarg, P. H. & Meester, W. J. 2009. Regional Marketing to Change Regional Images: The Example of the Groningen Province Campaign. *European Spatial Research and Policy* 16 (1), 23-39.
- Perks, H. & Halliday, S. V. 2003. Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships. *European Management Journal* 21 (3), 338-350.
- Pesämaa, O. 2007. Development of Relationships in Interorganizational Networks. Studies in the Tourism and Construction Industries. Doctoral thesis. Luleå University of Technology. Department of Business Administration and Social Sciences. Division of Industrial Organization
- Pesämaa, O., Örtqvist, D. & Hair, J.F. (2007). It is all about trust and loyalty: partner selection mechanisms in tourism networks. *World Journal of Tourism Small Business Management* 1 (2), 12-18.
- Pesämaa, O. & Hair, J. F. 2008. Cooperative Strategies for Improving the Tourism Industry in Remote Geographic Regions: An Addition to Trust and Commitment Theory with one Key Mediating Construct. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 8 (1), 48-61.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14 (3), 179-191.



- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Portes, A. 1998. Social capital: Its origins and applications in modern sociology, *Annual Review of Sociology* 24, 1-24.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79-87.
- Rainisto, S. 2003. *Success factors of place marketing: A Study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu.
- Ranaei, H., Zareei, A. & Alikhani, F. 2010. Inter-organizational Relationship Management A Theoretical Model. *International Bulletin of Business Administration* 9, 20-30.
- Reid, L. J., Smith, S. L. J. & McCloskey, R. 2008. The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006. *Tourism Management* 29 (3), 581-593.
- Ring, P. S. & van de Ven, A. H. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review* 19 (1), 90-118.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Teemahaastattelu. Luku 6.3.2 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)> Viitattu 30.7.2012.
- Saivosalmi, J., Ruohonen, K., Sorainen, A., Vaura, I. & Veijonen, K. *Place Marketing Oy*. 2010. Oulun kaupunkiseudun markkinointiyhteistyön strateginen suunnittelu. Loppuraportti 1. versio.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S. & Cavusgil, S. T. 1998. The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations: an empirical study of the global construction industry. *Journal of International Management* 4 (2), 85-107.

- Seppänen, R. 2008. Trust in inter-organizational relationships. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. 328. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. 2005. Organisaatioiden välisen luottamuksen mittaaminen – analyttinen katsaus vuosien 1990–2003 empiiriseen tutkimukseen. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. 2001. The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships. Paper presented at the 17th Annual IMP Conference, September 2001, Oslo, Norja.  
<[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=258](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=258)>. Viitattu 16.04.2012.
- Stewart, T. A. 1997. Intellectual capital: the new wealth of organisations. Lontoo: Brealey.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20 (3), 571–610.
- Sveiby, K. E. 1997. The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assests. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tellefsen, T. & Thomas, G. P. 2005. The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management* 34 (1), 23–37.
- Todeva, E. & Knoke, D. 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision* 43 (1), 123–148.
- Tubin, D. & Levin-Rozalis, M. 2008. Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. *International Journal of Public Sector Management* 21 (7), 704–722.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

- Ulrich, D. & Barney, J. B. 1984. Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review* 9 (3), 471-481.
- Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 100-112.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 223-241. (2. painos)
- Vangen, S. & Huxham, C. 2003. Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science* 39 (5), 5-31.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2), 171-180.
- Wilkinson, S. 2004. Focus group research. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative research: Theory, Method and Practice*. Lontoo: SAGE, 177-199.
- Wong, A. & Sohal, A. 2002. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30 (1), 34-50.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge (MA): Harvard University Press.

# LIITTEET

## LIITE 1 Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän arviointikysely johtoryhmälle

Hei!

Tervetuloa vastaamaan Human Tech Center Finland -markkinointiyhteenliittymän arviointikyselyyn. Kysely toteutetaan strategisen yhteenliittymän johtoryhmän jäsenille.

Toivomme, että teistä jokainen vastaa kyselyyn - myös uudet jäsenet niiltä osin kuin mahdollista. Se on erityisen tärkeää nyt, kun tulevaisuuden yhteistyömuotoa mietitään.

Kysely jakautuu kolmeen osaan: 1) markkinointiyhteenliittymän palvelut, 2) tavoitteet sekä 3) yhteistyö ja hallinto.

Johtoryhmälle tarkoitettu kysely on osa Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän opiskelija Jani Kohtasen pro gradu -työtä Human Tech Center Finland -markkinointi- ja brändiyhteistyöstä. Jykesin toimeksiannosta tehtävässä työssä tutkitaan strategisen yhteenliittymän jäsenorganisaatioiden keskinäistä yhteistyötä sekä organisaatioiden vaikutusmahdollisuuksia. Ylimmän johdon mielipiteitä Human Tech -markkinointiyhteistyöstä on selvitetty 17.2.2012 järjestetyssä ylimmän johdon strategiapäivässä.

Kysely on täysin anonyymi ja luottamuksellinen. Vastaajan henkilöllisyys ei tule esiin missään vaiheessa kenellekään. Aineisto käsitellään laadullisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista.

**Vastaathan perjantaihin 27.4.2012 mennessä, kiitos.**

Yhteistyöterveisin,

Päivi Tervonen ja Susanna Mäkinen

Lisätiedot:

Päivi Tervonen, Jykes, p. 040-742 0530 tai Susanna Mäkinen, Jykes, p. 040-522 7389  
Pro gradu -työn tekijä Jani Kohtanen, p. 040-7205699, [jani.p.kohtanen@student.jyu.fi](mailto:jani.p.kohtanen@student.jyu.fi)  
Pro gradu -työn ohjaaja, Yhteisöviestinnän dosentti, FT, Vilma Luoma-aho, p. 040 805 3098, [vilma.luoma-aho@jyu.fi](mailto:vilma.luoma-aho@jyu.fi).

### MARKKINOINTIYHTeenLIITTYMÄN PALVELUT

**Miten arvioisit nykyisten ja tekeillä olevien palvelujen hyödyllisyyttä oman työsi näkökulmasta tai yleisemmin?**

**Keski-Suomea esittelevä internetsivusto [www.humantechnology.fi](http://www.humantechnology.fi) (suomeksi ja englanniksi)**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

### Case-tarinat uudessa internetpalvelussa (tulostettavat ja valmiiksi taitetut pdf:t)

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Sähköinen uutiskirje, valtakunnallinen 8-10 krt/v**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Sähköinen uutiskirje, kansainvälinen 4 krt/v**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Mediakampanjat, joissa esitellään alueen osaamista uudella Human Tech -markkinointikonseptilla**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Esite, jossa kerrotaan alueesta ja Human-Tech -osaamisesta (suomeksi ja englanniksi)**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**PowerPoint-esitykset, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta (suomeksi ja englanniksi)**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Rollupit, julisteet, seinäkankaat, kassit ym. tapahtumamarkkinoinnin tuki**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Video, jossa kerrotaan alueesta ja Human Tech -osaamisesta suomeksi ja englanniksi (tulossa)**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Lehden (JYVÄSKYLÄ Human Tech Center Finland) toimitusyhteistyö ja jakelu mm. Tikkakosken lentokentällä, hotelleissa, matkakeskuksessa ja Paviljongissa**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Tukipalvelut ja neuvonta, esimerkiksi brändin käytön opastus, kuvien, logojen ja tekstien toimittaminen sidosryhmille**

ei ollenkaan hyötyä \_\_\_\_\_ erittäin paljon hyötyä

**Mitä kehitettävää palveluissa mielestäsi on?**

---

---

---

**MARKKINOINTIYHTEENLIITTYMÄN TAVOITTEET**

**Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asioita markkinointiyhteistyön tavoitteina?**

	4 Erittäin tärkeä	3 Melko tärkeä	2 Ei kovin tärkeä	1 Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Perustele vastauksesi
Ulkoisen viestinnän tehostuminen jäsenorganisaatioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Yhteistyön lisääminen jäsenorganisaatioiden välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alueella yhteinen viesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Jäsenorganisaatioiden ja muiden sidosryhmien sitouttaminen yhteiseen viestiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alueen tunnettuuden lisääminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alueen vetovoiman parantaminen tukemalla esimerkiksi sijoittumis- tai kongressimyynnin markkinointia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alueen profiloituminen innovatiivisena, osaavana ja ihmisläheisenä korkean teknologian paikkana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Yhteisten markkinointityökalujen luominen alueen kansainväliseen ja kotimaiseen viestintään ja markkinointiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Arviointityökalujen suunnittelu (miten viestinnässä/markkinoinnissa on onnistuttu tai esimerkiksi yritysvaikutusten arviointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Yhteismarkkinoinnin avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

saatavat kustannussäästöt

Jäsenorganisaatiokohtainen tukipalvelu

**Kuinka hyvin olemme mielestäsi tavoitteissa onnistuneet?**

---

---

---

---

#### YHTEISTYÖ JA HALLINTO MARKKINOINTIYHTEENLIITTYMÄSSÄ

**Miten arvioisit Human Tech -markkinointiyhteenliittymässä tehtyä yhteistyötä ja hallintoa viimeisten 1-2 vuoden aikana? Entä minkälaisia odotuksia sinulla on?**

**Voit vastata pelkästään jälkimmäiseen kohtaan liittyviin kysymyksiin, jos sinulla ei ole yhteenliittymästä aiempaa kokemusta.**

**Arvioi yhteistyöhön ja hallintoon liittyviä eri osa-alueita**

	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Ei hyvä eikä huono	Melko huono	Erittäin huono	Perustele vastauksesi
Markkinointiyhteenliittymän johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Markkinointiyhteenliittymän toimintaperiaatteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Markkinointiyhteenliittymän strategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Markkinointiyhteenliittymän kokoonpano (jäsenorganisaatiot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Henkilöstön toiminta (tiedottaja, markkinointipäällikkö)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Jäsenten osallistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Oma osallistumiseni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Organisaationi tarpeiden huomioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Jäsenorganisaatioiden välinen luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Oman organisaationi sitoutuminen Human Tech -markkinointiyhteistyöhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

**Minkälaista hyötyä koet alueen saavan Human Tech -markkinointiyhteistyöstä?**

---

---

---

---

**Minkälaisista hyötyä koet organisaatiosi saavan Human Tech -markkinointiyhteistyöstä?**

---

---

---

---

**Koetko, että Human Tech -markkinointiyhteistyöstä on organisaatiollesi jotakin haittaa?**

---

---

---

---

**Minkälaisina koet organisaatiosi vaikutusmahdollisuudet markkinointiyhteistyössä?**

---

---

---

---

**Miten kuvailisit Human Tech -markkinointiyhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden keskinäistä päätöksentekoa?**

---

---

---

---

**Minkälaisista panostusta eri jäsenorganisaatioilta tarvitaan, jotta yhteistyö olisi mahdollimman tuloksellista?**

---

---

---

---

**Jos Human Tech -markkinointiyhteistyö päättyisi, mitä se mielestäsi merkitsisi alueen ja oman organisaatiosi näkökulmasta?**

---

---

---

---

**Mitä toivot Human Tech -markkinointiyhteistyöltä tulevaisuudessa?**

---

---

---

---



**Muut terveiset**

---

---

---

---

## LIITE 2 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Minkälaista hyötyä koet alueen saavan "NIMI" -markkinointiyhteistyöstä

Minkälaista hyötyä koet organisaatiosi saavan "NIMI" -markkinointiyhteistyöstä?

Koetko, että "NIMI" -markkinointiyhteistyöstä on organisaatiollesi jotakin haittaa?

Minkälaisina koet organisaatiosi vaikutusmahdollisuudet markkinointiyhteistyössä?

Miten kuvailisit "NIMI" -markkinointiyhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden keskinäistä päätöksentekoa?

Minkälaista panostusta eri jäsenorganisaatioilta tarvitaan, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman tuloksellista?

Jos "NIMI" -markkinointiyhteistyö päättyisi, mitä se mielestäsi merkitsisi alueen ja oman organisaatiosi näkökulmasta?

Mitä toivot "NIMI" -markkinointiyhteistyöltä tulevaisuudessa?

Miten luonnehdit "NIMI" brändiä?