

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**PAIKAN MARKKINOINTIVERKOSTO JA ARVON
YHTEISTUOTTAMINEN**

Case Pirkanmaan All Bright!

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Suvi Jokela

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: JOKELA, SUVI
Tutkielman nimi: PAIKAN MARKKINOINTIVERKOSTO JA ARVON YHTEISTUOTTAMINEN. Case Pirkanmaan All Bright!
Pro gradu -tutkielma: 102 sivua, 3 liitesivua
Aika: Helmikuu 2013
Avainsanat: Verkotot, arvon yhteistuottaminen, aluekehittäminen

Verkostojen merkitys globaalissa maailmassa on kasvanut. Erityisen tärkeä rooli niillä on aluekehittämisen piirissä, jossa tietyn alueen menestyminen on usein riippuvainen paikan toimijoiden yhteistyöstä. On miltei mahdotonta määritellä millainen on toimivan verkoston resepti. Selvää kuitenkin on, että verkoston tulisi tuottaa arvoa kaikille jäsenilleen. Verkoston toiminnan kannalta on myös tärkeää pyrkiä ymmärtämään verkoston rakennetta ja sitä, miksi toimijat haluavat verkostomaiseen toimintaan mukaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Pirkanmaan All Bright -brändiä kehittävästä paikan markkinointiverkostoa ja siinä tapahtuvaa arvon yhteistuottamista. Teoreettinen viitekehys rakennettiin hyödyntämällä markkinoinnin, verkostojen, aluetieteen ja matkailun tutkimusperinnettä. Verkostoa tarkasteltiin eri kehittämisheimojen sekä verkostonkutojan käsitteiden avulla. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös toimijoiden motiiveihin hakeutua verkoston toimintaan mukaan. Motiivit jaettiin strategisiin, taloudellisiin, oppimis- ja sosiaalisiin motiiveihin. Verkostossa tapahtuvaa arvon yhteistuottamista puolestaan analysoitiin dialogin, pääsyn, riskien arvioinnin ja läpinäkyvyyden osatekijöiden avulla.

All Bright -brändin kehittäminen oli osa suurempaa Pirkanmaan vetovoimaisuuden lisääminen -hanketta, jonka avulla haluttiin lisätä alueen vetovoimaisuutta yritysten sijoittumis- ja investointikohteena sekä asumis- ja matkailupaikkana. Brändiä rakennettiin verkostossa, parhaimmillaan yli 50 organisaation voimin. Sen kehittäminen aloitettiin keväällä 2010 ja kesällä 2011 valmis brändi lanseerattiin Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys Tredean toimesta. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkostoon osallistuneiden toimijoiden teemahaastatteluilta, joita tehtiin yhteensä 8 kappaletta. Haastattelut ovat pituudeltaan 50–70 minuuttia ja litteroitua tekstiä saatiin yhteensä 150 sivua, 1,5 rivivälillä. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

All Bright -verkoston verkostonkutojana voidaan pitää Tredeaa, jonka tärkein tehtävä on ollut vuorovaikutuksen lisääminen verkoston sisällä. Lisäksi haastatellut toimijat voitiin jakaa uuden talouden heimoon, yrityspalveluheimoon sekä järjestelmäheimoon kuuluviksi. Heimot suhtautuivat kehittämistoimintaan eri tavoin ja heidän toimintansa verkostossa poikkesi jonkin verran toisistaan. Aineistosta voitiin tunnistaa kaikkia teoreettisen viitekehysten mukaisia verkostoon hakeutumisen motiiveja. Kuitenkin tärkeimpinä motiiveina voitiin nähdä strategiset sekä sosiaaliset motiivit. Arvon yhteistuottamista verkostossa tapahtui pääosin tiedon jakamisen kautta. Arvon yhteistuottamisen mahdollisti toimijoiden pääsy Tredean resursseihin sekä varsinkin hankkeen alkupuolella onnistuneesti eteenpäin viety dialogi.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Verkot alueiden kilpailukyvyyn lisääjinä	5
1.2 Verkot ja palvelukeskeinen logiikka tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina.....	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	10
1.4 Ongelmanasettelu ja tutkimuksen rajaukset	11
2 PAIKAN MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN JA ARVON YHTEISTUOTTAMINEN VERKOSTOSSA	13
2.1 Verkot paikan markkinoinnissa	13
2.2 Verkostojen keskeiset piirteet.....	17
2.3 Verkoston toimijatyypit.....	20
2.3.1 Paikan markkinointiverkoston toimijat.....	20
2.3.2 Verkostonkutoja ja kehittämisheimot	21
2.4 Verkostoon hakeutumisen syyt	23
2.4.1 Strategiset syyt	24
2.4.2 Taloudelliset syyt.....	25
2.4.3 Oppimissyyt	26
2.4.4 Sosiaaliset syyt	27
2.5 Palvelukeskeinen logiikka ja arvon yhteistuottaminen verkostossa	28
2.6 Arvon yhteistuottamisen ennakoedellytykset	33
2.7 Arvon yhteistuottamisen elementit.....	36
2.7.1 Dialogi	36
2.7.2 Pääsy	37
2.7.3 Riskien arviointi	38
2.7.4 Läpinäkyvyys	39
2.8 Teoreettisen viitekehityksen synteesi.....	40
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	41
3.1 Laadullinen tapaustutkimus	41
3.2 Tutkimusprosessi.....	43
3.3 Aineiston tuottaminen	45
3.4 Aineiston analysointi.....	47
3.5 Luotettavuuden arviointi.....	48
4 ALL BRIGHT -VERKOSTO JA ARVON YHTEISTUOTTAMINEN.....	52
4.1 Kohdeyrityksen ja tapauksen esittely	52
4.2 All Bright -verkosto ja sen keskeiset toimijat.....	54
4.3 Verkoston toimijatyypit.....	59
4.3.1 Tredea verkostonkutojana	59
4.3.2 All Bright -verkoston heimot	61

4.4 All Bright -verkostoon hakeutumisen syyt	65
4.4.1 Kansainvälisen näkyvyyden lisääminen	65
4.4.2 Kustannussäästöt	67
4.4.3 Aluetuntemuksen lisääminen ja kilpailijoista oppiminen	68
4.4.4 Tuttujen kanssa työskentely ja sosiaalinen pakko	70
4.5 Yhteisen arvon tuottaminen All Bright -verkostossa	72
4.6 Arvon yhteistuottamisen elementit All Bright -verkostossa	77
4.6.1 Uutta luovaa dialogia	77
4.6.2 Pääsy valikoidulle joukolle toimijoita	79
4.6.3 Riskitöntä kehittämistä	81
4.6.4 Rajoitettu läpinäkyvyys	82
4.7 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi	84
5 YHTEENVETO.....	92
LÄHTEET	96
LIITTEET	103
LIITE 1: Luettelo haastatelluista	103
LIITE 2: Haastattelulomake	104
KUVIOT	
Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne	10
Kuvio 2 Verkostotyypit	18
Kuvio 3 Verkoston kerroksellinen rakenne	19
Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi	40
Kuvio 5 Tutkimuksen tutkimusprosessi tutkimusrakennelmana	43
Kuvio 6 All Bright -verkoston toimijat	58
Kuvio 7 Osallistumisen motiivit ja arvon yhteistuottaminen All Bright -verkostossa	84

1 JOHDANTO

1.1 Verkostot alueiden kilpailukyvyyn lisääjinä

Globaalissa maailmassa menestyminen vaatii nyky-yritykseltä paljon. Yksin on miltei mahdotonta menestyä, eikä asioiden tekeminen itse ole pitkällä tähtäimellä kannattavaa tai välttämättä edes mahdollista. Tueksi tarvitaan verkosto, jonka avulla voidaan saavuttaa menestystä puutteellisista resursseista tai kyvyistä huolimatta. Talouden menestystarinat on lähes poikkeuksetta mahdollistanut toimiva kumppanuusverkosto, joka voi hyvin toimiessaan tuottaa arvoa sen kaikille osapuolille.

Viimeisten vuosikymmenien aikana on siirrytty vähitellen markkinataloudesta kohti verkostotaloutta. Yksittäisten kahdenvälisen liiketapahtumien sijaan voidaan puhua suhteista, pitkäaikaisesta vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä ja liittoumista eri yritysten ja sidosryhmien kesken (Möller & Wilson 1995, xv). Verkosto- ja yhteistyösuhteiden lisääntymiseen ovat vaikuttaneet erityisesti muutokset yritysten liiketoimintaympäristöissä, teknologian nopea kehittyminen, kulutusryhmien nopeutuminen ja globalisaatio. Loppuasiakkaan vaatiman tuotteen tai palvelun valmistukseen tarvitaan yhä useamman tahon yhteistyötä, mikä lisää strategisten verkkojen kehittämistarvetta. Lisäksi teknologinen osaaminen ja yrityksen tarvitsema tietopohja on nykyaikana hajaantunut eri yrityksiin, ja saadakseen tarvitsemansa tiedon tai osaamisen tulee yrityksen osata verkostoitua oikein (Möller, Rajala & Svahn 2004, 18–20).

Teknologian nopea kehitysvauhti on myös johtanut siihen, että yritykset ovat pakotettuja käyttämään ulkoista apua, jotta omaan ydintoimintaan keskittyminen olisi mahdollista eikä resursseja kuluisi teknologisessa kehityksessä mukana pysymiseen. Verkoston avulla pystytään myös paremmin vastaamaan kulutusryhmien nopeutumiseen ja tuotteet saadaan markkinoille joustavammin. Lisääntynyt kilpailu lähimarkkinoilla ja uudet teknologiset ratkaisut, kuten Internet, ovat osaltaan lisänneet globalisaatiota. Yritysten on

pystyttävä toimimaan yhä laajemmilla markkinoilla ja sopeutettava toimintansa uusiin kulttuureihin ja olosuhteisiin (Möller, Rajala & Svahn 2004, 18–20).

Lisääntynyt kilpailu ja resurssien vähäisyys on nostanut alueellisen yhteistyön ja verkostot tärkeään rooliin kaupunkien ja paikkojen markkinoinnissa. Pirkanmaan liitto (2012) määrittelee aluekehityksen verkkosivuillaan seuraavalla tavalla: ”maakunnallinen aluekehitystyö on vuorovaikutteista yhteistyötä, jossa maakunnan toimijat yhdessä määrittelevät kehitystavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi sekä sitoutuvat niiden toteutukseen.” Ilman yhteistyötä on siis vaikeaa saavuttaa tuloksia ja yksittäisen organisaation erottautumismahdollisuudet erityisesti kansainvälisillä markkinoilla ovat marginaalisia. Kuitenkin yhdistämällä eri toimijoiden resurssit ja osaaminen, on alueen mahdollista kehittyä ja parantaa asemaansa globaalissa kilpailussa (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 10).

Alueen menestyminen ei riipu ainoastaan paikan sijainnista ja sen ominaisuuksista, vaan pikemminkin siitä, kuinka hyvin koordinoitua ja kehittyntä yhteistyö paikan toimijoiden välillä on. Markkinoinnin ei tulisiakaan olla pelkästään yhden henkilön tai organisaation käsissä, vaan mahdollisimman monen toimijan tulisi osallistua siihen aktiivisesti (Rainisto 2004, 15). Yhteistyön määrä on 2000-luvulla lisääntynyt yritysten toimintaympäristössä ja taloudessa tapahtuvien muutosten johdosta. Kilpailun ja markkinoiden muuttuessa entistä globaalimmaksi on kilpailuaseman säilyttäminen vaatinut yhä toimivampia verkostoja. Yksi yhteistyön vauhdittaja on ollut myös Euroopan unioni, joka usein edellyttää ennakkoehtona aluekehityshankkeiden rahoituksen saamiseksi näyttöä yhteistyöstä (Fyall & Garrod 2005, 4–7).

1.2 Verkostot ja palvelukeskeinen logiikka tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia paikan markkinointia erityisesti verkostojen (Gummesson 2005a; Törnroos 1997; Möller, Rajala & Svahn 2004) ja palvelukeskeisen logiikan (Pralhad & Ramaswamy 2004a & 2004b; Vargo & Lusch 2004 & 2008)

näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen kontekstista johtuen mukana on myös aluetieteen (Sotarauta & Linnamaa 1999a; Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003 ja Kostiainen 2002) sekä matkailututkimuksen (Wang & Xiang 2007; Wang & Fesenmaier 2007 ja Ndou & Passiante 2005) näkökulmaa.

Verkostojen tutkimus on kehittynyt markkinoinnin yleisiä tutkimussuuntia mukaillen. Siirtyminen perinteisestä tavaroiden markkinoinnista ja markkinointimixistä kohti suhdemarkkinointia ja palvelukeskeistä logiikkaa on vaikuttanut myös verkostojen tutkimukseen. Markkinoinnin voidaan ajatella siirtyneen aikakauteen, jossa korostuvat yhteistyö, oppiminen sekä arvon yhteisluominen yrityksen, asiakkaan ja muiden sidosryhmien kesken (Lusch & Webster 2011, 130–132). Yksi suurimmista syistä verkostonäkökulman kehittymiseen ja verkostojen suosioon on informaatioteknologian kehittyminen, joka on mahdollistanut entistä sujuvamman viestinnän ja vuorovaikutuksen. Asiakkaat voivat viestiä paremmin yrityksen kanssa, mutta ennen kaikkea heille on avautunut mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa esimerkiksi keskustelupalstojen ja blogien avulla. Asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät voivat viestiä toistensa sekä yrityksen kanssa (Lusch & Webster 2011, 129). Vuorovaikutusta ja viestintää ei tapahdu ainoastaan perinteisen mallin mukaisesti yritykseltä asiakkaaseen päin tai yritykseltä yritykselle. Sen sijaan informaatioteknologian mahdollistamana vuorovaikutusta tapahtuu myös asiakkaiden välillä sekä asiakkaalta yritykselle. Näiden vuorovaikutussuhteiden keskiössä tapahtuu myös arvon yhteisluomista (Gummesson & Polese 2009, 341–342). Arvon yhteisluominen voidaan siis nähdä verkostossa tapahtuvana prosessina, jonka päämääränä on resurssien yhdistäminen, lisääminen ja muuttaminen. Prosessin tavoitteena on verkoston jokaisen jäsenen hyötyminen (Vargo, Lusch & Akaka 2010, 148).

Euroopassa verkostojen tutkimusperinnettä on kehittänyt 1970-luvulta lähtien IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), jonka laajoja B2B -markkinoille keskittyviä tutkimuksia voidaan pitää tärkeinä suunnannäyttäjinä eurooppalaiselle verkostojen tutkimukselle. IMP-ryhmän tavoitteena on ollut luoda mahdollisimman kattava kuva suhteista ja verkostoista sekä kehittää erilaisia viitekehyksiä niiden ymmärtämiseen.

Amerikkalainen tutkimusperinne on puolestaan keskittynyt liikkeenjohdollisiin näkökulmiin ja niiden haasteiden ratkaisemiseen (Wilkinson 2001, 35–36).

Samoihin aikoihin kun verkostojen tutkimus alkoi kehittyä 1970-luvulla, myös palvelukeskeinen logiikka alkoi vähitellen muotoutua palvelujen markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksen lisääntyessä. Palvelukeskeisen logiikan ja palvelulogiikan tutkimukseen vaikuttivat erityisesti laadun, suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen tutkimus. Palveluiden markkinoinnin tutkimuksessa voidaan erotella kaksi hiukan toisistaan eroavaa päätutkimussuuntausta: palvelukeskeinen logiikka sekä palvelulogiikka (Barile & Polese 2010, 23–24).

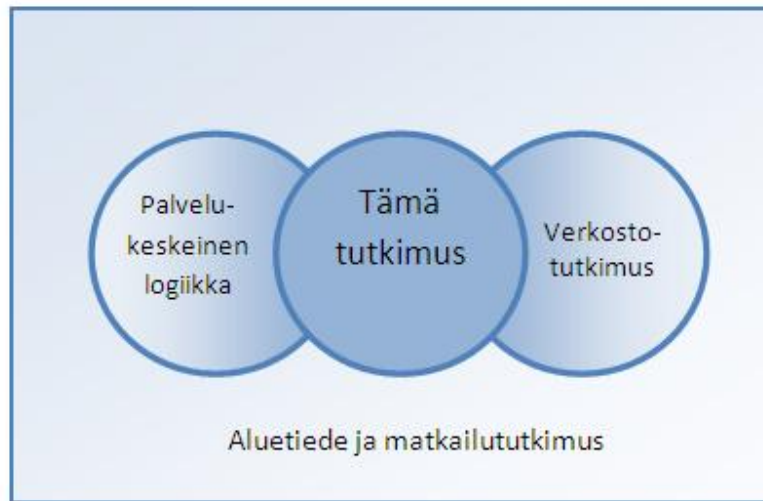
Palvelukeskeinen logiikka (Service-dominant logic) on pitkälti Vargon ja Luschin (2004) kehittämä teoriasuuntaus, jossa tehdään eroa perinteiseen tuotekeskeiseen logiikkaan. Palvelukeskeinen logiikka perustuu kymmeneen peruseriaatteeseen, jotka määrittelevät palvelun uudella tavalla. Vargo & Lusch (2008, 9) eivät kuitenkaan halua nimittää palvelukeskeistä logiikkaa teoriaksi, vaan ennemminkin ajattelutavaksi, jonka avulla voidaan tarkastella erilaisia yhteiskunnallisia ja taloudellisia ilmiöitä uudesta näkökulmasta. Yhtenä mahdollisuutena voidaan nähdä, että palvelukeskeinen logiikka tarjoaisi jonkinlaisen filosofisen ja käsitteellisen perustan palvelulogiikan kehittymiselle.

Palvelulogiikka on puolestaan IBM:n aloittama projekti, joka on nopeasti levinnyt opetuksen ja tutkimuksen pariin. Palvelulogiikka voidaan nähdä monitieteisenä tutkimuksena, joka yhdistelee muun muassa tietojenkäsittelytiedettä, teollista tuotantoa, johtamistieteitä, markkinointia, organisaatiotieteitä sekä yhteiskunta- ja käyttäytymistieteitä. Palvelulogiikka tutkii nimensä mukaisesti palvelujärjestelmiä. Pääasiallisena tutkimuskohteena ovat niissä vaikuttavien ihmisten, tiedon, jaetun tiedon ja teknologian roolit. Tutkimuskohteina ovat myös tehokkuuden parantaminen ja suhteiden jatkuvuus sekä tekniikan alalla tiedon käsittely, mittaaminen ja jakaminen. Palvelulogiikan avulla pyritään palveluvetoiseen talouteen ja parantamaan organisaatioiden tuottavuutta, laatua ja suorituskykyä sekä tietopohjaa (Barile & Polese 2010, 25–26).

Vargon ja Luschin (2004) esittelemän palvelukeskeisen logiikan voidaan ajatella sopivan hyvin nykyajan verkostoituneeseen maailmaan, sillä kuluttajan ja tuotteen tai palvelun valmistaman yrityksen lisäksi tietovarannon ja kykyjen jakamiseen osallistuvat arvon yhteisluomisen prosessissa myös muut sidosryhmät (Vargo, Maglio & Akaka 2008, 149). Samansuuntaista muutosta on tapahtunut myös brändien puolella, jossa keskiöön on tullut brändiarvon yhteisluominen. Merzin, Hen ja Vargon (2009, 336) mukaan brändiarvoa luodaan kaikkien sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja arvonmuodostus tapahtuu ennemminkin laajassa verkostossa kuin yksittäisissä suhteissa. Aiemmasta poiketen brändiarvoa ei siis luoda pelkästään yrityksen tai kuluttajan taholla, vaan siihen osallistuvat näiden lisäksi myös yrityksen työntekijät, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja muut sidosryhmät.

Verkostot ovat tärkeässä roolissa myös alueiden ja paikkojen markkinoinnissa Usein hajallaan olevia tuotteita ja yrityksiä pystytään hallinnoimaan paremmin verkoston avulla ja kohdetta pystytään markkinoimaan menestyksekkäämmin ulkopuolisille (Ndou & Passiante 2005, 440–441). Yritys ei myöskään kykene yksin tuottamaan kaikkia niitä palveluita, joita halutaan esimerkiksi matkailijalle tarjota (Fyall & Garrod 2005, 3). Verkostot ja yhteistyö tulivat aluekehittämisen keskiöön 1990-luvun alussa. Usein juuri aluekehittämisen puolella verkostot nähdään miltei välttämättöminä ja niiden uskotaan lisäävän hyvää yhteistyötä ja edesauttavan innovointia (Linnamaa & Sotarauta 2000, 33).

Verkostojen tutkiminen on haasteellista, sillä ne ovat luonteeltaan jatkuvasti muuttuvia ja niiden rajoja on miltei mahdotonta määritellä. Lisäksi jokaista verkostoa tulisi tulkita osana sosiaalista, poliittista, teknologista ja markkinarakennetta sekä sitä tilaa, johon se kytkeytyy. Tämä tekee verkostoista ainutlaatuisia ja kontekstisidonnaisia (Halinen & Törnroos 2005, 1286). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on erityisesti verkostojen ja palvelukeskeisen logiikan tutkimusperinne, joita on pyritty tulkitsemaan aluetieteen ja matkailututkimuksen kontekstissa (Kuvio 1).



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tekemistä on helpottanut tutkimusperinteiden osittainen päällekkäisyys. Verkostoja on tutkittu jo useamman kymmenen vuoden ajan aluetieteen ja matkailututkimuksen piirissä (Linnamaa & Sotarauta 2000; Ndou & Passiante 2005). Tosin tästä huolimatta on onnistuttu kehittämään vasta muutamia teorioita yhteistyössä tehtävästä aluemarkkinoinnista (Wang & Fesenmaier 2007, 863). Myös palvelukeskeistä logiikkaa on 2000-luvulla alettu soveltaa matkailututkimuksen ja paikan markkinoinnin piirissä, jossa painopiste on ollut pitkään asiakkaan arvon ymmärtämisessä. Tutkimus on kuitenkin vielä verrattain vähäistä ja keskittynyt teoreettisen perustan hahmottamiseen (Saraniemi 2010, 55).

1.3 Keskeiset käsitteet

Verkosto voidaan määritellä viralliseksi tai puoliviralliseksi yhteisöksi, joka on kasattu tarkoituksella tai syntynyt vahingossa. Sitä ei voi mitata ja se voi olla kooltaan pieni tai suuri. Markkinoinnissa verkostot ovat usein tarkoituksella kasattuja ja niitä tulee johtaa (Gummesson & Polese 2009, 340). Möller, Rajala ja Svahn (2004, 10) tekevät eron käsitteiden verkko ja verkosto välille. Verkko, eli strateginen verkko tai liiketoimintaverkko on yritysten muodostama tavoitteellinen verkko-organisaatio, jonka jäsenillä on omat

roolinsa ja tavoitteensa. Verkosto voidaan puolestaan nähdä toimialat ylittävänä rajattomana suhdeverkostona. Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003, 64) määrittelevät alueellisen kehittämisverkoston rakentuvan toimijoista, jotka yhteistyöllä ja omalla toiminnallaan vaikuttavat tietyn alueen kehittämiseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Toimijat eivät pystyisi yhtä hyvään lopputulokseen ilman verkoston apua.

Arvon yhteistuottamisen voidaan nähdä sisältyvän arvon yhteisluomisen käsitteeseen. Arvon yhteisluominen muodostuu siis kahdesta eri käsitteestä: arvon yhteistuottamisesta ja arvon yhteisluomisesta (Lusch & Vargo 2006, 284–285). Arvon yhteisluominen viittaa tapahtumaan, jossa asiakas luo arvoa yrityksen tarjoamista resursseista (Grönroos 2008, 305). Arvon yhteistuottaminen voidaan taas määritellä prosessina, jossa asiakas tai joku muu arvoverkoston jäsen osallistuu ydintuotteen tai -palvelun tuottamiseen yhdessä yrityksen kanssa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistä tuotekehittelyä, suunnittelua tai tuotteen yhteistä valmistusta (Lusch & Vargo 2006, 284–285). Yhteistuottamisen voidaan ajatella käsittävän kaikki yhteistyön muodot osapuolten välillä (Etgar 2008, 97–98). Asiakkaan tai muun toimijan rooli arvon yhteistuottamisessa on vapaaehtoinen, kun taas arvon yhteisluomisessa toimijan rooli on pakollinen (Vargo & Akaka 2009, 38). Käsitteiden päällekkäisestä luonteesta johtuen tutkimuksessa käytetään osittain arvon yhteisluomisen teorioita, joiden ajatellaan sopivan myös yhteistuottamisen tutkimiseen.

1.4 Ongelmanasettelu ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Pirkanmaan All Bright -brändiä kehittävää paikan markkinointiverkostoa sekä siinä tapahtuvaa arvon yhteistuottamista. Tutkimuksen pääongelmaa lähestytään seuraavien osaongelmien avulla:

Millainen paikan markkinointiverkosto on ja keitä ovat sen toimijat?

Miksi paikan markkinointiverkostoon hakeudutaan?

Miten arvoa yhteistuotetaan paikan markkinointiverkostossa?

Verkostoja tutkittaessa on hyödyllistä selvittää syitä niiden muodostumiseen sekä analysoida verkostossa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Nämä tekijät vaikuttavat aiempien tutkimusten mukaan yhteistyön onnistumiseen hyvin paljon (Lin & Chen 2002, 157–158). Tutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti yritysten motiiveja ottaa osaa verkostoon ja sitä, miten arvoa yhteistuotetaan verkoston sisällä. Näiden kysymysten ajateltiin myös antavan näkökulmaa siihen, miten onnistunutta verkoston toiminta on ollut. Tutkimuksen avulla haluttiin myös tuottaa tutkimuksen toimeksiantajaa Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiötä (tässä tutkimuksessa Tredea) hyödyttävää tietoa.

Tutkimukseen on otettu mukaan niitä toimijoita, jotka ovat olleet mukana Pirkanmaan yhteistä brändiä kehittävässä verkostossa. Brändihankkeen avulla pystyttiin rajaamaan tutkittavaa joukkoa sopivaksi sekä luomaan tutkittavalle tapaukselle tietty viitekehys. Tutkimus ei kuitenkaan käsittele paikkabrändin rakentamista, vaan fokus on brändihankkeessa mukana olleissa toimijoissa, jotka ovat löyhästi verkostoituneet hankkeen ympärille. Tutkimuksen keskiössä eivät siis ole verkostossa tehdyt yksittäiset toimenpiteet, vaan verkoston sisällä tapahtuva vuorovaikutus sekä toimijoiden kokemukset ja näkemykset.

Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä eikä niitä voida verrata sellaisenaan vastaaviin hankkeisiin. Tutkimustulokset eivät myöskään anna kattavaa kokonaiskuvaa hankkeesta, sillä ne perustuvat pitkälti haastatteluaineistoihin, eikä tutkija ole ollut hankkeessa alusta lähtien mukana. Verkosto on siis pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti niillä tiedoilla, joita siitä oli mahdollista haastatteluiden avulla saada.

2 PAIKAN MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN JA ARVON YHTEISTUOTTAMINEN VERKOSTOSSA

2.1 Verkotot paikan markkinoinnissa

Verkoston määrittely on vaikeaa sen dynaamisen luonteen vuoksi. Verkosto voi olla virallinen tai epävirallinen ja sen toiminnan tavoitteet ovat usein jatkuvasti kehittyviä ja muuttuvia. Lisäksi verkoston toimijat voivat olla mukana hyvin aktiivisesti tai pysyä enemmän passiivisina taka-alalla, joten verkoston rajoja on vaikea määritellä. Moni toimijoista myös kuuluu useampaan verkostoon samanaikaisesti (Dredge 2006, 272).

Paikan markkinoinnissa yhteistyöverkosto voidaan määritellä verkostoksi, jossa kauppakumppanit pyrkivät yhdessä työskentelemään omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritykset muodostavat verkostoja saavuttaakseen sekä aineettomia että konkreettisia synergiaetuja (Ramayah, Lee & In 2011, 412; 415). Verkosto voidaan nähdä myös eräänlaisena avoimena sosiaalisena järjestelmänä, jossa useat erityyppiset sidosryhmät ovat toisistaan riippuvaisia (d'Angella & Go 2009, 429) ja järjestäytyneitä yhteisen tavoitteen ympärille (Sotarauta & Linnamaa 1999a, 104). Gubik (2005, 26) määrittelee puolestaan yritysyhteistyön itsenäisten yritysten tai kumppanien yhteistyöksi, jonka tavoitteena on resurssien ja kykyjen yhdistäminen arvonluontiprosessissa.

Aluekehittämisen piirissä puhutaan usein kehittäjäverkostoista, joita voidaan pitää yhtenä alueiden tärkeimmistä toimijaryhmistä. Riippuen alueesta, toimijoiden aktiivisuus verkoston sisällä sekä verkoston rakenne voivat vaihdella suuresti. Yleensä kehittäjäverkosto on strateginen verkosto, jonka tavoitteena on alueen pitkäaikainen kehittäminen (Kostiainen 2002, 615). Verkostoon hakeudutaan kuitenkin myös omien tavoitteiden ja asioiden edistämiseksi, jolloin alueen kehittämiseen vaikutetaan välillisesti. Tyypillistä kehittämisverkostoille on, että ne muodostuvat jonkinlaisen hankkeen ympärille (Sotarauta & Linnamaa 1999b, 3–4).

Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003, 64) ovat jakaneet alueelliset kehittämisverkostot kuuteen eri tyyppiin niiden tarkoituksen mukaan. Tavoitteellinen verkosto on muodostunut tietyn asian ympärille ja sen rooli on yleensä välineellinen. Etsintäverkoston päätavoitteena on taas kokemusten ja informaation vaihtaminen ja usein niiden avulla pyritään uusien innovaatioiden etsimiseen ja hyödyntämiseen. Tuki- tai kollegaverkosto koostuu puolestaan saman alan ihmisistä, jolloin sen avulla pyritään saamaan tukea omaan työhön. Verkosto perustuu lähinnä kokemusten ja ajatusten vaihtamiseen. Neljäs kehittämisverkostotyyppi on torjunta- tai edunvalvontaverkosto, jonka avulla pyritään torjumaan toimijoille yhteistä uhkaa. Toisaalta verkoston avulla voidaan yrittää päästä esimerkiksi jonkin tukialueen piiriin, johon yksittäisellä yrittäjällä ei olisi mahdollista yksin päästä. Kehittämisverkosto voi olla myös kansalaisvaikuttamisen verkosto, jolloin verkoston kehittäminen lähtee muun kuin kehittämisorganisaation aloitteesta. Viimeisenä tyyppinä on investointiverkosto, joka kootaan usein suurten investointien toteuttamiseksi.

Gubik (2005, 29–30) jakaa puolestaan verkostot horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostotyyppeihin. Vertikaalinen verkosto koostuu yleensä pienistä tai keskisuurista yrityksistä, jotka ovat organisoituneet muutaman suuremman yrityksen ympärille. Suurempi yritys vastaa tällöin verkoston hallinnasta ja lopputuotteesta. Tyypillisin vertikaalinen verkosto on tuottajaverkosto, jossa kaikki yritykset vaikuttavat osaltaan lopputuotteeseen tai palveluun. Vertikaalinen verkosto voi hyödyttää yritystä tarjoamalla sille suoran tai epäsuoran pääsyn kansainvälisille markkinoille. Lisäksi verkostossa toimiminen voi lisätä kiinnostusta myös oman yrityksen kehittämiseen. Verkosto voi myös osaltaan luoda pääsyn uusiin taloudellisiin resursseihin ja mahdollistaa uuden oppimisen.

Siinä, missä vertikaalisen verkoston toimijat ovat usein tuotantoketjun eri vaiheista, ovat horisontaalisen verkoston yritykset usein samassa asemassa verkoston sisällä. Horisontaalisen verkoston tehtävänä ei yleensä ole tuotteen tai palvelun kehittäminen, vaan toimijat pyrkivät saamaan verkoston avulla kilpailuetua. Hyötyjä voidaan saavuttaa myös kustannussäästöillä tai suuremmalla ostovoimalla. Johtuen verkosto-käsitteen laaja-alaisuudesta ja määrittelyn vaikeudesta on niiden tyyppittely myös haasteellista. Suurin osa

yhteistyöstä voidaankin katsoa kuuluvaksi sekä horisontaaliseen että vertikaaliseen verkostoon (Gubik 2005, 30–31).

Verkostojen syntymiseen vaikuttavat erilaiset ympäristötekijät. Wang ja Xiang (2007, 78) ovat jaotelleet ne sosiaalisiin, organisatorisiin, taloudellisiin ja teknologisiin tekijöihin. Yritys saattaa esimerkiksi kohdata kriisin, jonka ratkaiseminen on vaikeaa tai mahdotonta yksin. Tällöin ongelman ratkaisemiseen tarvitaan yhteistyötä muiden yritysten kanssa. On myös mahdollista, että verkosto on jo olemassa ja sen jäsenet ottavat mukaansa verkostoon hyvin sopivia uusia jäseniä, jolloin kaikkien mukanaolevien yritysten kilpailukyky paranee.

Taloudellisten tekijöiden vaikutus verkostojen muodostumiseen on suuri. Yrityksen on verkostossa toimiessaan mahdollista saada taloudellisia hyötyjä ja esimerkiksi markkinoinnin keskittäminen saattaa olla pienen yrityksen kannalta jopa välttämätöntä. Pienet ja keskisuuret yritykset eivät voi kilpailla kansainvälisten ketjujen kanssa samalla tasolla, sillä markkinointibudjettien kokoerot ovat suuria. Verkoston muodostamiseen saattaa vaikuttaa myös yksittäinen yritys, joka toimii verkostossa visionäärinä ja koossapitävänä voimana. Tätä tapahtuu usein paikan markkinoinnissa, kun verkoston liikkeellepanevana voimana on paikallinen kehitysyhtiö, kuten kohdemarkkinointiyritys tai vastaava. Tällöin yksittäinen yritys koordinoi yhteistyötä ja yritysten tapaamisia (Wang & Xiang 2007, 78–79). Kyseessä ei ole kuitenkaan varsinainen verkoston johtaja, vaan koordinoivan yrityksen rooli on ennemminkin edistää verkoston vuorovaikutusprosesseja (Sotarauta & Linnamaa 1999a, 125).

Informaatioteknologian kehityksen myötä myös teknologiset tekijät vaikuttavat verkoston muodostumiseen. Yritykset eivät välttämättä hallitse teknologisia järjestelmiä yksin tai eivät omaa tarvittavia resursseja, kuten aikaa tai taitoja järjestelmien käyttämiseen. Tästä esimerkkinä pienet majoituspalveluyritykset, jotka toimivat usein yhden tai kahden henkilön voimin. Yrittäjälle ei jää aikaa markkinoida yritystä esimerkiksi Internetissä, jolloin hän voi saada apua paikalliselta kohdemarkkinointiyritykseltä (Wang & Xiang 2007, 78–79).

Ndoun ja Passianten (2005, 441–443) mukaan verkostoon kuuluvat yritykset hyötyvät yhteisistä markkinointi- ja myyinnedistämistoimenpiteistä säästämällä aikaa ja rahaa. Lisäksi yritykset hyötyvät uusien kontaktien luomisesta ja tiedonkulun lisääntymisestä kohteen yritysten kesken. Verkostoyhteistyö saattaa johtaa myös uusien innovaatioiden kehittymiseen ja kohteen maineen parantumiseen. Kotlerin, Bowenin ja Makensin (1999, 12) mukaan verkostojen ja yhteistyön avulla yritykset voivat myös saavuttaa kilpailuetua yhdistämällä ja jakamalla tietoa, osaamista, pääomaa ja muita resursseja.

Vähäinen yhteistyö tai sen puuttuminen kokonaan voi johtaa paikan markkinoinnissa useisiin ongelmiin. Markkinointi suuntautuu pääsääntöisesti alueen ulkopuolelle, jossa markkinat ovat kansallisesti ja kansainvälisesti kilpailtuja. Ilman yhteistyötä yritysten markkinointiponnistelut jäävät tällöin usein vähemmälle huomiolle, kuin jos paikkaa markkinoitaisiin yhteisesti. Lisäksi ongelmia saattaa tulla esiin myös silloin, jos paikan toimijoista vain esimerkiksi puolet on mukana markkinointiyhteistyössä. Alueelle saadut hyödyt jakaantuvat kuitenkin kaikkien kesken, mikä saattaa aiheuttaa toimijoiden kesken erimielisyyksiä (Palmer & Bejou 1995, 617). Jotta yhteistyö olisi kannattavaa ja toimivaa, tulisi verkoston jäsenten välisen luottamuksen rakentamiseen ja sitoutuneisuuden syventämiseen kiinnittää huomiota. Lisäksi verkoston sisäisen viestinnän tulisi olla mahdollisimman tehokasta (Ramayah ym. 2011, 412).

Sotaraudan ja Linnamaan (1999b, 5) mukaan verkostotoiminnan haasteita aiheuttavat tekijät ovat moninaisia. Verkostosta voi tulla keinotekoinen, jolloin yhteistyötä tehdään ainoastaan sen vuoksi, että se kuuluu nykyaikana asiaan. Tähän liittyy läheisesti myös työnjaon selkiintymättömyys, jolloin verkostossa ei saada aikaan mitään konkreettista, vaan toiminta painottuu keskusteluihin ja pohdintaan. Ongelmaksi saattavat myös muodostua toimijakohtaiset tekijät, kuten yhteensopimattomuus tai ymmärtämättömyys. Tällöin toimijat eivät välttämättä sovi henkilökemioiltaan yhteen tai ymmärrä toistensa lähtökohtia tai tavoitteita. Toimijakohtaisista tekijöistä myös sitoutumattomuus voi johtaa verkostossa ongelmiin. Toimijan oletetaan sitoutuvan yhteiseen toimintaan, mutta verkoston määrittelemällä tavalla, jolloin sitoutuminen voi osoittautua vaikeaksi. Yhteistyössä ja verkostomaisessa toiminnassa tärkeässä roolissa on myös luottamus, jonka varaan suhteet

rakennetaan. Luottamuksen menettäminen johtaa usein työskentelyssä ongelmiin ja sen palauttaminen vie runsaasti voimavaroja. Yksi tavallisimmista syistä luottamuksen menettämiseen on kurittomuus, jolloin osa toimijoista ei noudata yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Yhteistyö edellyttää myös, että toimijoilla on riittävästi mahdollisuuksia ottaa osaa keskusteluun ja foorumeita, joissa yhteistyötä on mahdollista jäsentää.

Yleisesti ottaen verkostoyhteiskunnassa toimiminen edellyttää kykyä reagoida tilanteisiin nopeasti ja tulevaisuuden ennakkointia. Lisäksi toimijan tulee pystyä kehittymään ja verkostoitumaan muiden toimijoiden kanssa sekä toimimaan myös epävarmoissa tilanteissa selkeästi ja johdonmukaisesti. Verkostoyhteiskunnassa korostuu myös aineettomuus, jolloin toimijan tulisi pystyä luomaan taloudellista lisäarvoa palveluista ja elämyksistä. Tärkeä rooli on myös teknologialla, jota toimijan tulisi pystyä soveltamaan omassa toiminnassaan (Sotarauta, Linnamaa, Suvinen 2003, 18).

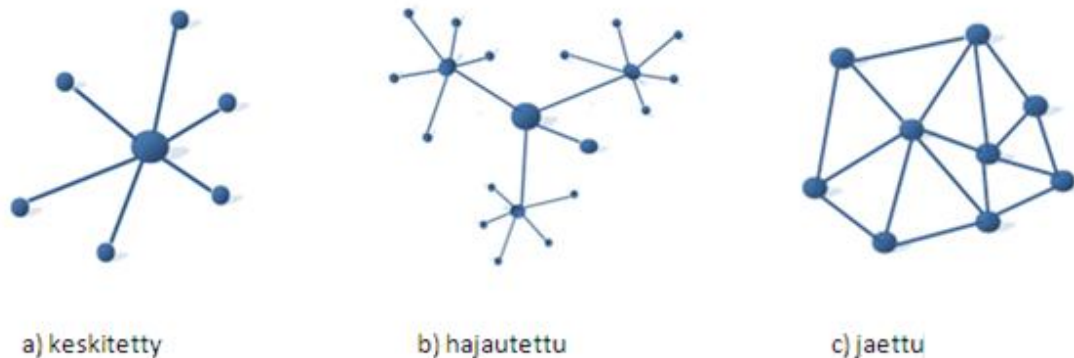
2.2 Verkostojen keskeiset piirteet

Verkoston voidaan ajatella koostuvan solmukohdista ja suhteista, joiden välillä tapahtuu vuorovaikutusta. Se voi muuttua suuremmaksi tai pienemmäksi ja sitä määrittää prosessiluontoisuus ja jatkuva muutos. Solmukohdat voivat olla yksittäisiä ihmisiä, organisaatioita, koneita, tapahtumia tai aktiviteetteja (Gummesson 2007, 24). Suhteet voidaan taas määritellä eräänlaisiksi linkeiksi toimijoiden välillä. Linkejä voi olla hyvin paljon, jolloin verkosto voidaan määritellä tiheäksi. Jos linkejä on vain muutamia, verkosto on luonteeltaan harvempi (Timur & Getz 2008, 447).

Håkansson ja Snehota (1995, 26) puolestaan määrittelevät organisaatioiden välisten suhteiden koostuvan aktiviteettilinkeistä sekä resurssi- ja toimijasidoksista. Kahden organisaation suhteen kehittyessä osapuolten tekniset, hallinnolliset ja kaupalliset aktiviteetit saattavat linkittyä toisiinsa. Näitä kutsutaan aktiviteettilinkeiksi. Samanlaista yhteenliittymistä tapahtuu myös resurssipuolella, jolloin voidaan puhua resurssisidoksista. Nämä sidokset voivat olla esimerkiksi työvoimaa, laitteistoja, tehtaita, tietoa, imago tai vaikkapa yritysten rahavarat. Yhteistyön tavoitteena ei ole ainoastaan päästä käsiksi toisen

osapuolen resursseihin, vaan pyrkiä yhdistämään niitä molempia hyödyttävällä tavalla, jolloin niistä on mahdollista muodostua jopa uusia resursseja. Toimijasidokset puolestaan muokkaavat osapuolten tapaa nähdä ja tulkita yhteistyössä tapahtuvia asioita. Sidokset vaikuttavat myös heidän käyttäytymiseensä ja identiteettiinsä.

Verkostoja voidaan kuvata hyvin monenlaisin tavoin. Yleensä niistä pyritään muodostamaan jokin yksinkertaistettu kuvio, jonka avulla voidaan paremmin hahmottaa erilaisia verkostotyyppisiä. Yhteiskunta- ja luonnontieteet ovat luoneet erilaisia graafisia verkostomalleja, mutta yksi käytetyimmistä jaotteluista on Paul Baranin luoma jaottelu (Kuvio 2) keskitettyihin, hajautettuihin ja jaettuihin verkostoihin (Baran 1962, 4).

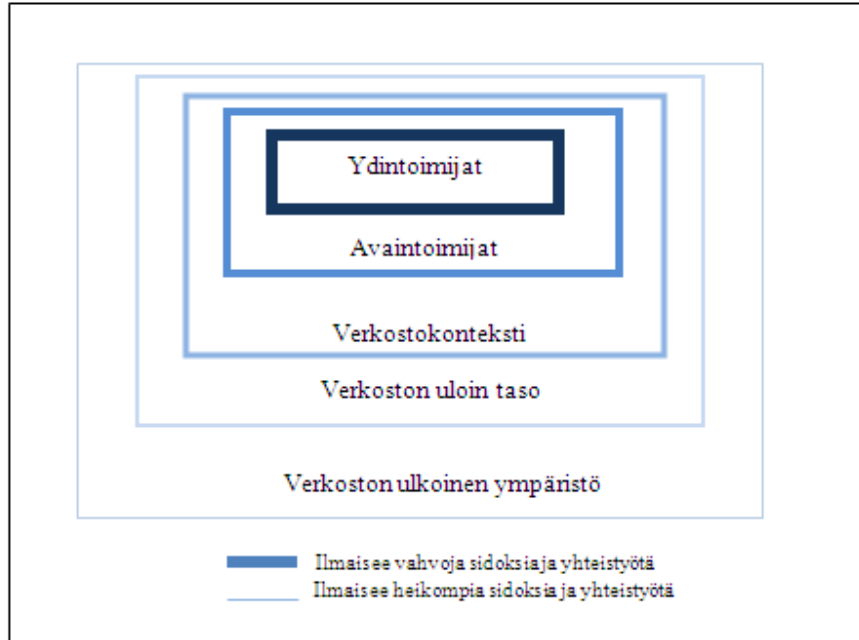


Kuvio 2 Verkostotyyppit (mukaeltu Baran 1962)

Keskitetyssä verkostossa on yksi toimija, jonka kautta muut toimijat ovat linkittyneet toisiinsa. Muut toimijat ovat suuntautuneet kohti tätä yhtä toimijaa, jolloin verkostoa voidaan pitää hyvin keskitettynä (Timur & Getz 2008, 447). Verkosto voi olla myös hajautettu, jolloin siinä voidaan nähdä useita eri napoja ja niihin linkittyneitä solmukohtia. Nämä pienemmät navat ovat sitten kiinnittyneitä yhteen suurempaan napaan. Jaetussa verkostossa varsinaista päätoimijaa ei voida määrittää. Tämänkaltaisessa rakenteessa kaikkien voidaan nähdä liittyvän toisiinsa jollain tavalla. (Gummesson 2005a, 273–274).

Voidaan myös puhua verkoston kerroksellisesta rakenteesta (Kuvio 3), jonka avulla voidaan havainnollistaa toimijoiden asemaa verkostossa (Törnroos 1997, 627–628). Verkoston keskiössä ovat ydintoimijat, joiden tehtävänä on aloittaa, ylläpitää, parantaa ja jopa lopettaa verkoston sisällä olevia suhteita. Nämä toimijat vaihtelevat tilanteesta ja

käsiteltävistä ongelmista riippuen. Seuraavalla verkoston ydintasolla ovat verkoston muut avaintoimijat.



Kuvio 3 Verkoston kerroksellinen rakenne (Törnroos 1997)

Kolmas taso on verkostokonteksti, jolla viitataan teollisuudenalaan tai markkinoihin, jossa verkosto toimii. Neljäs taso on verkoston uloin taso, johon kuuluvat organisaatiot eivät välttämättä suoranaisesti ole verkoston toiminnoissa mukana, mutta joilla on vaikutusta verkoston varsinaisiin toimijoihin. Tällä tasolla voi olla esimerkiksi ympäristöjärjestöjä, poliittisia päätöksentekijöitä, ammattiliittoja ja teollisuuden toimijoita. Kaikista kauimpana verkoston ytimestä on verkoston ulkopuolinen ympäristö, jonka vaikutus verkostoon toimintaan ei ole merkittävä (Törnroos 1997, 627–628).

Verkoston keskellä, ydintoimijoiden ja avaintoimijoiden välillä voidaan nähdä voimakkaimmat sidokset. Kuitenkin verkoston ulkoreunoilla olevat toimijat, huolimatta heikoista siteistä verkostoon, ovat usein juuri niitä joiden avulla verkoston on mahdollista innovoida ja luoda uutta (Törnroos 1997, 627–628). Kautonen, Kolehmainen ja Koski (2002, 9) erottavat toisistaan verkostojen eksplisiittiset eli vahvat sidokset ja implisiittiset eli löyhät sidokset. Vahvojen sidosten avulla yritys pyrkii yhdistämään ulkoisia resursseja

omiin resursseihinsa ja siten parantamaan omaa kilpailukykyään. Vahvojen sidosten ylläpitäminen on kuitenkin haastavaa, joten usein niiden määrä on huomattavasti pienempi kuin löyhien sidosten, jotka eivät vaadi itsessään suuria investointeja. Löyhät sidokset muodostuvat organisaation sisällä toimivien yksittäisen ihmisten kontakteista. Niiden avulla on mahdollista hankkia laajalti tietoa ja ne voivat myös olla tarvittaessa potentiaalisia vahvoja sidoksia.

2.3 Verkoston toimijatyyppit

2.3.1 Paikan markkinointiverkoston toimijat

Paikan markkinointiverkoston toimijat voidaan jakaa julkisen ja yksityisen sektorin toimijoihin. Lisäksi alueen ulkopuolella markkinointiin voivat vaikuttaa alueelliset, kansalliset sekä kansainväliset organisaatiot. Paikallisiin, julkisen sektorin toimijoihin voidaan ajatella kuuluvan kaupungin johto sekä sen sisällä toimivat erilaiset kehittämisorganisaatiot, kuten kaupunkikehitysryhmä sekä talousryhmä. Lisäksi tärkeitä toimijoita ovat matkailu- ja kongressitoimistot sekä alueen infrastruktuurista vastaava taho. Julkisen sektorin toimijat ovat usein aluekehittämisen ja alueen markkinointitoimenpiteiden aloittava taho. Kuitenkin paineet asukasmäärien, vierailijoiden ja investointien kasvattamiseen tulevat usein yksityisen sektorin puolelta. Esimerkiksi työttömyyden kasvu ja yritysten heikko menestys lisää tarvetta alueen markkinointiin. Haasteita lisää myös usein julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö, jolloin avainasemassa on osaava verkoston johtaminen (Kotler, Haider & Rein 1993, 41–42).

Kostiainen (2002, 617) jakaa puolestaan Tampereen kaupunkiseutua käsittelevässä tutkimuksessaan kehittäjäverkoston toimijat kuuteen ryhmään. Keskeisessä asemassa on paikallinen ja alueellinen hallinto, joita voidaan pitää verkoston päätoimijoina. Tämän lisäksi verkostoon kuuluu usein paikallista elinkeinoelämää edistäviä järjestöjä, kuten kauppakamari tai yrittäjien paikallisjärjestö. Tärkeitä toimijoita verkostossa ovat myös niin sanotut erikoistuneet kehittäjät, jotka keskittyvät tietyn toimialan kehittämiseen, niin alueen sisä- kuin ulkopuolella. Näiden lisäksi aktiivisessa kehitystyössä ovat usein mukana myös

valtion kehitys- ja rahoituslaitokset sekä erilaiset tutkimus- ja koulutuslaitokset, kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Tärkeitä verkoston toimijoita ovat myös alueen kärkiyritykset, jotka ovat usein sekä Suomessa että kansainvälisesti tunnettuja.

2.3.2 Verkostonkutoja ja kehittämisheimot

Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003, 67) nimittävät aluetta kehittävän verkoston eri toimijoita koossapitävää tahoa verkostonkutojaksi, jonka tehtävänä on toimia eräänlaisena voimavarojen, tietojen ja taitojen yhdistäjänä. Verkostoissa on usein ongelmana koordinoimattomuus sekä toiminnan hajautuminen, jolloin tuloksia on vaikea saavuttaa. Lisäksi verkostossa saattaa olla toimijoita eri aloilta, jolloin ajatukset kaupungin tai alueen kehittämisestä saattavat olla hyvin erisuuntaisia. Verkostonkutojan tehtävänä on siis pyrkiä edistämään näiden eri alojen osaajien vuorovaikutusprosesseja sekä pyrkiä suuntaamaan toimintaa koordinoitusti kohti yhteistä päämäärää. Sotarauta ja Linnamaa (1999a, 110–112) painottavat kuitenkin, että verkoston johtamista ei voida hahmottaa perinteisenä ylhäältä alas tapahtuvana ohjaavana toimintana, eikä kehittäjäverkostoissa voida nähdä yhdenkään toimijan olevan toisen yläpuolella. Tasapuolisuudesta riippumatta valta ei kuitenkaan jakaudu toimijoiden kesken tasaisesti, vaan riippuen motivaatioista, resursseista, kyvyistä ja taidoista voi toisten toimijoiden vaikutusvalta verkostossa olla suurempi.

Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003, 114–116) tuovat esiin neljä eri kehittämisheimoa Tampereen seutua käsittelevässä tutkimuksessaan. Heimot voidaan ajatella organisaatorajoista riippumattomina ryhminä, jonka jäsenillä on samansuuntaisia käsityksiä alueen tai kaupungin kehittämisestä. Tällaisen heimon sisällä keskustelu on usein helppoa ja sujuvaa, sillä kaikilla sen jäsenillä maailmankuva on melko samankaltainen. Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003 114–116) tunnistivat aineistonsa perusteella neljä eri heimoa: uuden talouden heimon, yrityspalveluheimon, järjestelmäheimon sekä peruspalveluheimon.

Uuden talouden heimossa teknologian kehitys ja innovaatiot nähdään positiivisena kehityssuuntauksena. Tärkeänä pidetään globaaleihin verkostoihin linkittäytymistä.

Tämän heimon jäsenet myös kokevat velvollisuudekseen muiden heimojen jäsenten sivistämisen ja uusien näkemysten tuomisen kehittäjäverkostoon. He eivät kuitenkaan itse luo uutta tietoa tai uusia lähestymistapoja alueen kehittämiseen, vaan pyrkivät ennemminkin tunnistamaan uusia kehityskulkuja ja hyödyntämään niitä kehittämistyössä. Uuden talouden heimon jäsenet arvostavat erityisesti innovatiivisuutta sekä verkostoitumiskykyä. Lisäksi he pyrkivät hahmottamaan kehittämistyön ennen kaikkea ihmisten eivät järjestelmien tai hallinnon kautta tapahtuvaksi (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 116–117).

Yrityspalveluheimon jäsenet korostavat kehittämistoiminnassaan erityisesti yritysnäkökulmaa. Esimerkiksi alueen infrastruktuuria tulisi kehittää siten, että se palvelisi mahdollisimman hyvin paikallisia yrittäjiä. Tämän heimon jäsenet suhtautuvat kehittämistyöhön hyvin käytännönläheisesti ja lyhytjänteisesti. Heidän mielestään yritykset tunnistavat itse pidemmän aikavälin tarpeensa ja kehittämisverkoston tulisi ainoastaan pyrkiä vastaamaan näihin tarpeisiin toiminnallaan. Yrityspalveluheimon jäsenet eivät välttämättä ole kovinkaan kiinnostuneita kaupunkiseudun kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, vaan heidän kiinnostuksensa suuntautuu yrityksen oman tehtäväkentän hoitamiseen. Heimon jäsenet arvostavat kehittämistyössä konkreettisia tekoja ja kykyä toimia tehokkaasti. Lisäksi kehittäjäverkostolla tulisi olla yritysten ongelmien tuntemusta (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 117–118).

Järjestelmäheimo näkee kehittämisen rakenteiden kautta. Uuden talouden heimon jäsenten kokiessa suhteiden muodostuvan erityisesti henkilöiden välille, näkevät järjestelmäheimon jäsenet kehittämistyössä organisaatiot tärkeinä. Jokaisen organisaation tulisi heidän mielestään pyrkiä pitämään kiinni omista tehtävistään ja rooleistaan. Heimon jäsenet korostavat kehittämistyössä erityisesti alueellisten rajojen ja hallinnollisten rakenteiden tärkeyttä. Kehittämistyön perustana nähdään viralliset strategiat ja kehittämisohjelmat. Järjestelmäheimossa suurin ongelma on toimintojen hitaus ja jäykkyys. Usein järjestelmäheimon jäsenillä on vaikeuksia ymmärtää uuden talouden heimon jäsenten innovatiivisuutta tai yrityspalveluheimon konkreettisia tarpeita tai ideoita. Järjestelmäheimon jäsenet arvostavat erityisesti lainsäädännön ja kansallisten

kehittämisjärjestelmien tuntemusta ja he pyrkivät hoitamaan oman roolinsa kehittämistyössä kyseenalaistamatta vallitsevaa järjestelmää (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 118–119).

Neljäntenä heimona on peruspalveluheimo, jonka jäsenet arvostavat peruspalveluiden, kuten koulujen, päiväkotien ja terveydenhuollon kehittämistä ja ylläpitoa. Tämän heimon jäsenet näkevät yleensä uuden talouden heimon toimijat liian korkealentoisina ja innovatiivisina. Peruspalveluheimossa korostuu lakien ja säädösten noudattaminen sekä kuntalaisten tarpeiden tyydyttäminen. Tärkeää on perustan kunnossa pitäminen ja palvelurakenteen kehittymisen mahdollistaminen (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 119).

Näiden heimojen lisäksi kehittämistyössä saattaa olla mukana myös sivustaseuraajia, jotka lähinnä seurailevat ja tarkkailevat muiden heimojen toimintaa. He eivät pyri toimimaan kehittämistyössä aktiivisesti, vaan haluavat muiden heimojen määrittelevän toimintatavat heidän puolestaan. Sivustaseuraajissa voi olla sekä toteuttajia että kriitikoita. Toteuttajat seuraavat tiivistä kehittämisstrategioiden suuntaviivoja ja pyrkivät muokkaamaan oman organisaationsa toiminnan seudun kehittämisstrategioiden sisälle. Toteuttajat ovat kiinnostuneita kehittämistyöstä siksi, että he voivat hyötyä jostain kehittämisverkoston rahoituslähteistä ja pystyvät sijoittamaan itsensä helpommin suuremman kokonaisuuden sisälle. Usein toteuttajat eivät uskalla täysin jättäytyä kehittämisverkoston ulkopuolelle, sillä he pelkäävät että se aiheuttaa heidän organisaatiolleen ongelmia. Kriitikot puolestaan ovat kehittämisessä mukana ulkopuolisina tarkkailijoina ja kehittämistyöhön suhtaudutaan kriittisesti. Kriitikot pysyttelevät kehittämistyössä usein hyvin passiivisina, mutta olettavat muiden panostavan työhön aktiivisesti (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 120).

2.4 Verkostoon hakeutumisen syyt

Tutkimuksessa analysoidaan yritysten syitä ja motiiveja ottaa osaa paikan markkinointiverkostoon. Yritykset saavuttavat yhteistyön tekemisellä itselleen hyötyjä, mutta samalla myös parantavat paikan tunnettuutta, joka pitkällä tähtäimellä hyödyttää

kaikkia kohteen toimijoita. Aiemmin mainittujen ympäristötekijöiden lisäksi yrityksillä on myös erilaisia motivaatiotekijöitä verkostoon liittymisen taustalla. Wang ja Xiang (2007, 78) ovat jakaneet nämä tekijät strategisesti painottuneisiin, taloudellisesti painottuneisiin ja oppimispainottuneisiin. Samankaltaisiin johtopäätöksiin ovat tulleet myös useat muut tutkijat (Lin & Chen 2002; Hoffman & Schlosser 2001; Pansiri 2009). Monet tutkimukset painottavat myös sosiaalisia syitä verkostojen muodostamisen taustalla (Pansiri 2009; Evans 2001; Bramwell & Rawding 1994). Teollisen tuotannon piirissä tehtyjen tutkimusten myötä on tuotu esiin myös johtamispainottuneet ja teknologiset motivaatiotekijät, mutta tässä tutkimuksessa ne eivät ole oleellisia (Whipple & Gentry 2000, 303).

2.4.1 Strategiset syyt

Strategiset motivaatiotekijät voidaan johtaa strategisen käyttäytymisen teorioista (Lin & Chen 2002, 155). Wangin ja Xiangin (2007, 79) mukaan strategisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi halu laajentua uusille markkinoille tai pyrkimys parantaa kilpailuasemia suhteessa muihin yrityksiin. Myös suuremman näkyvyyden saavuttamisen kansainvälisillä markkinoilla ajatellaan olevan helpompaa useamman yrityksen voimin. Beverland ja Bretherton (2001, 96) pitävät uusille markkinoille hakeutumista yhtenä suurimmista syistä liittyä strategiseen allianssiin. Usein yritys saattaa myös menestyä hyvin lähimarkkinoilla, mutta kansainvälisille markkinoille lähteminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta, jolloin yhteistyön merkitys korostuu. Yritys voi saada esimerkiksi kansainvälistymiseen tarvittavia uusia kykyjä, kuten kielitaitoa tai markkina-alueen tuntemusta käyttöönsä yhteistyön avulla. Yksittäinen yritys ei voi myöskään tarjota matkailijalle tai potentiaaliselle asukkaalle kaikkia tarvittavia palveluita yksin, jolloin asukkaan, investoijan tai matkailijan houkuttelemiseen tarvitaan useamman yrityksen yhteistyötä (Evans 2001, 223). Moni yritys kokee omien resurssiensä riittämättömyyden yhdeksi suurimmista syistä tehdä yhteistyötä muiden kanssa (Grangsjö 2003, 440–441).

Pansirin (2009, 145–146) mukaan yritys saattaa hakeutua yhteistyöhön pyrkiäkseen vaikuttamaan kilpailuun. Evans (2001, 233) on tutkinut lentoyhtiöiden strategisia yhteistyöalliansseja ja yritysten motiiveja hakeutua yhteistyöhön mukaan. Yrityksillä on

usein pyrkimyksenä parantaa omaa asemaansa ja muokata yhteistyön avulla markkinoiden kilpailuasetelmaa. Pahimmasta kilpailijasta saattaa yllättäen muodostua partneri, jolloin yritysten keskinäinen asetelma muuttuu. Beverlandin ja Brethertonin (2001, 90–91) mukaan pelkästään jo oman aseman puolustaminen olemassa olevilla markkinoilla saattaa johtaa siihen, että yritys hakeutuu markkinointiyhteistyöhön paikan muiden yritysten kanssa. Yhteistyön tekemiseen saattaa liittyä myös oman epävarmuuden vähentäminen, joka voi johtua teknologisista muutoksista, kiristyneestä kilpailusta tai kuluttajien mieltymysten muuttumisesta. Epävarmuuden välttäminen oli Beverlandin ja Brethertonin (2001, 97) viinintuottajia käsittelevän tutkimuksen mukaan yksi suurimmista syistä hakeutua yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia etsiessään viinintuottajat pyrkivät yhteistyön avulla vähentämään epävarmuutta, joka syntyi muun muassa heidän laajentaessaan toimintaansa uusille alueille tai uusien tuotteiden käyttöönotosta.

2.4.2 Taloudelliset syyt

Strategisten syiden lisäksi yritys saattaa hakeutua paikan markkinoinnissa yhteistyöhön vähentääkseen transaktiokustannuksia. Yrityksen tavoitteena voi tällöin olla tehokkuuden parantaminen ja taloudellisten kustannusten vähentäminen (Wang & Xiang 2007, 79). Useat tutkijat pitävät kustannussäästöjä ja voittojen kasvattamista suurimpina syinä hakeutua yhteistyöhön paikan markkinoinnin piirissä (Palmer & Bejou 1995; Evans 2001; Pansiri 2009; Beverland & Bretherton 2001; Wang & Xiang 2007). Taloudellisiin motivaatiotekijöihin ovat vaikuttaneet pitkälti transaktiokustannusteoriat (Lin & Chen 2002, 155).

Pansirin (2009, 146) mukaan resursseja jakamalla yrityksillä on mahdollisuus saada huomattavia säästöjä. Säästöjä voidaan saavuttaa esimerkiksi käyttämällä jaettuja resursseja intensiivisemmin. Yritys voi myös ajatella jakavansa kustannuksia verkoston jäsenten kesken ja saada säästöjä sitä kautta. Paikan markkinoinnissa tämä voi tarkoittaa vaikkapa markkinointiviestinnän kustannusten jakamista, pyrkimällä kansainvälisille markkinoille yhdellä ydinviestillä jokaisen yrityksen oman viestin sijaan. Beverlandin ja

Brethertonin (2001, 90; 97) mukaan taloudelliset säästöt saattavat liittyä yhteistyöverkostossa myös resurssien tehokkaampaan käyttöön ja omien tuotantokustannusten vähentymiseen. Säästöjä voidaan ajatella saatavan myös siitä, että ulkomaille ei välttämättä tarvitse lähettää omia työntekijöitä, vaan oma yritys pääsee esille yhteistyöverkoston kautta. Samalla voidaan myös vastavuoroisesti saada tietoa markkinoista ilman, että ulkomaille joudutaan itse lähtemään. Paikan markkinoinnissa yhteistyön motiivina saattaa olla myös riskien jakaminen muiden yritysten kanssa. Yksittäisen yrityksen taloudellinen panos jää pienemmäksi, kun kohdetta markkinoidaan useamman yrityksen avulla (Pansiri 2009, 145).

2.4.3 Oppimissytyt

Organisatorisen oppimisen teorit tuovat esiin oppimissytyt yhtenä yhteistyöhön hakeutumisen motiivina (Lin & Chen 2002, 155). Tällöin yhteistyöverkoston liittymisen taustalla voi olla mahdollisuus oppia ja uusien kykyjen hankkiminen (Wang & Xiang 2007, 79). Yhteistyön myötä yritykset voivat oppia lisää esimerkiksi myynnistä ja jakelusta tai saada lisätietoja kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta (Beverland & Bretherton 2001, 97). Yhteistyöverkoston yhtenä päätehtävistä on toimia tiedon, kykyjen ja resurssien välittäjänä siihen kuuluvien yritysten kesken. Jotta tämä toimisi tehokkaasti, on verkoston jäsenten oltava valmiita oppimaan toisiltaan. Tämä saattaa tarkoittaa uusien kykyjen oppimista toiselta verkoston jäseneltä, mutta myös uuden tiedon saamista ja omaksumista yrityksen omista markkina-alueista ja asiakkaista (Love & Gunasekaran 1999, 89–91). Mitä enemmän yritykset toimivat yhdessä, sitä enemmän niiden on mahdollista myös oppia muista alueen toimijoista ja alueesta yleensä. Lisäksi he voivat paremmin tunnistaa uusia yhteistyömahdollisuuksia ja -kumppaneita (Wang & Fesenmaier 2007, 869).

Yritykset voivat yhteistyön avulla paikata heikkouksia tai puutteita omissa resursseissa ja kyvyissään (Evans 2001, 237). Esimerkiksi yksityisyrittäjä saattaa olla hyvin kiinnostunut sosiaalisen median käytöstä markkinoinnissaan, mutta kiireistään tai omasta osaamattomuudestaan johtuen ei pysty sitä hyödyntämään toiminnassaan. Yhteistyön avulla yrittäjä voi saada työkaluja sosiaalisen median käyttöön tai kohdemarkkinointiyrittäjä voi vaikkapa ylläpitää sivuja yrittäjän puolesta. Moni yritys myös uskoo, että paikallisilla

kohdemarkkinointitoimistoilla on käytössään tietopohjaa ja resursseja, joista he voisivat hyötyä. Lisäksi yhteistyö kohdemarkkinointitoimiston kanssa nähdään oppimisprosessina (Wang & Fesenmaier 2007, 869).

2.4.4 Sosiaaliset syyt

Wangin ja Xiangin (2007, 78) määrittelemien tekijöiden lisäksi yritys ottaa osaa verkostoon usein sosiaalisten syiden vuoksi. Pansirin (2009, 163) mukaan sosiaalisten tekijöiden vaikutus allianssien muodostumiseen esimerkiksi matkailusektorilla on suuri. Verkostoon halutaan usein yhteistyökumppaneiksi sellaisia toimijoita, joiden kanssa suhde on jo ennestään syvällisellä tasolla. Henkilökohtaisemmalla tasolla olevat suhteet myös usein perustuvat luottamukselle, mikä on verkoston toiminnan kannalta olennaista. Usein verkoston jäseniä pidetään jopa ystävinä, joilta voi tarvittaessa hakea neuvoja tai apua. Mitchell ja Linden (2010, 4) korostavat, että ideoiden esille tuominen on helpompaa, kun yhteistyötä tehdään tuttujen toimijoiden kanssa. Lisäksi kokemusten jakaminen verkostossa koetaan tärkeäksi ja arvoa lisääväksi asiaksi.

Gulatin (1995, 624–626) mukaan sosiaaliset syyt vaikuttavat yhteistyön alkamiseen. Hän jakaa sosiaaliset syyt suhdetekijöihin sekä rakenteellisiin tekijöihin. Yritysten välillä voi jo ennestään olla jonkinlainen yhteys, jolloin voidaan puhua suhdetekijästä. Se lähentää yrityksiä toisiinsa lisäämällä informaationkulkua osapuolten toiminnoista. Yhteistyöstä tulee myös tällöin todennäköisempää, sillä yrityksen ymmärrys toisen yrityksen kyvyistä ja tarpeista on kehittyneempää. Lisäksi yhteistyömahdollisuuksia on helpompi löytää tuttujen yritysten kanssa. Saattaa myös olla, että aiemmin yhteistyössä olleet yritykset pyrkivät myös myöhemmin työskentelemään yhdessä. Rakenteellisista tekijöistä voidaan puolestaan puhua, kun yhteistyöhän ajaututaan yhteisen kumppanin kautta. Tällöin yritykset luultavasti tuntevat jo ainakin osittain toistensa toimintoja ja ne voivat olla rakenteellisesti samankaltaisia, jolloin yhteistyön tekeminen helpottuu.

2.5 Palvelukeskeinen logiikka ja arvon yhteistuottaminen verkostossa

Markkinoinnin tieteenalalla on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtunut suuria muutoksia, tutkimussuunnan vaihtuessa tuotokeskeisestä ajattelusta kohti palvelukeskeistä logiikkaa. Aikaisemman tuotokeskeisen ajattelun keskiössä olivat konkreettiset tavarat, joiden arvo määriteltiin asiakkaalle valmiiksi, tavaroiden valmistajan taholta. Kuluttaja nähtiin tavaroiden ja markkinoinnin yksipuolisena vastaanottajana, ilman suuria vaikutusmahdollisuuksia lopputuotteeseen. Palvelukeskeisessä logiikassa tuotteet toimivat ainoastaan välineinä arvon yhteisluomisen prosessissa, jossa arvo syntyy tiedon ja kykyjen jakamisen kautta (Vargo & Lusch 2004, 1–2, 7). Uudenlaisen arvoajattelun keskiössä ovat arvon yhteisluominen ja arvon yhteistuottaminen, jonka voidaan nähdä sisältyvän yhteisluomisen käsitteeseen (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 11).

Forsströmin ja Törnroosin (2005, 5–6) mukaan arvon yhteisluomista voi tapahtua, jos molempien osapuolten saavuttamat hyödyt ylittävät uhraukset. On vaikeaa määrittellä, miten yhteistyötä tulisi käytännössä tehdä, jotta sen avulla pystyttäisiin saavuttamaan molemminpuolista arvoa. Ongelmallista on erityisesti se, että kyseessä ovat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, jotka muuttuvat tapauskohtaisesti. Arvonluomista voi kuitenkin tapahtua, jos vuorovaikutuksessa olevat osapuolet pystyvät käyttämään hyväkseen toistensa resursseja. Vargon ja Luschin (2011, 184) mukaan resurssien integraatio tarjoaa toimijoille mahdollisuuden uusien potentiaalisten resurssien luomiseen, lopputuloksen ollessa kuitenkin aina kontekstiriippuvainen.

Lusch ja Webster (2011, 130) erottavat markkinoinnissa kolme arvo-aikakautta. Ensimmäisellä aikakaudella ihmiset ja koneet toimivat arvonluojina ja tärkein tavoite oli voiton maksimointi. Pääresursseja olivat luonnonvarat, joita pyrittiin koneiden avulla jalostamaan käyttöön. Arvo nähtiin vaihtoarvona, joka syntyi asiakkaan maksaessa yritykselle tuotteesta tai palvelusta. Toisella aikakaudella arvo nähtiin käyttöarvona, jonka tarkoituksena oli maksimoida osakkeenomistajien varallisuus. Tällä aikakaudella pääresursseja olivat asiakkaat ja markkinatieto ja markkinoinnin tehtävänä oli asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Tällä hetkellä markkinoinnin voidaan nähdä siirtyneen

kolmanteen arvoaikakauteen, jossa arvoa yhteisluodaan verkostossa yrityksen, asiakkaan ja muiden sidosryhmien kesken. Arvo määritellään kontekstisidonnaiseksi arvoksi ja päätavoitteena on yhteisluoda arvoa kaikille sidosryhmille. Kolmannen aikakauden pääresurssina on tieto (Lusch ja Webster 2011, 130). Muuttuneen arvoajattelun myötä esimerkiksi käsite asiakas on harhaanjohtava. Vargo ja Lusch (2011, 181–182) ehdottavat käytettäväksi sen sijaan käsitettä toimija, jolla voidaan paremmin kuvata verkoston moninaisia jäseniä.

Yksi tärkeimmistä muutoksista kolmannella arvoaikakaudella on ollut informaatioteknologian mahdollistama vuorovaikutuksen lisääntyminen. Yritys voi entistä helpommin olla yhteydessä kaikkiin sidosryhmiinsä, mutta myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien on helpompi olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Markkinoinnin tärkein tehtävä on pyrkiä edesauttamaan vuorovaikutusta erityisesti asiakkaan ja yrityksen sekä sen sidosryhmien välillä. Arvon yhteisluominen on mahdollista, jos yritys pystyy ymmärtämään asiakkaan arvonluomisprosesseja ja viestimään niistä tehokkaasti resursseja tarjoaville sidosryhmille. Yrityksen tulisi tukea asiakkaita ja muita sidosryhmiä heidän arvonluontiprosessissaan sekä resurssi-integraatiossaan (Lusch & Webster 2011, 130–131). Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja perustua luottamukselle, oppimiselle ja kompromisseille. Tuotekeskeisestä logiikasta poiketen viestien tulisi kulkea verkoston kaikkien jäsenten välillä, ei ainoastaan yhdeltä toimijalta toiselle (Vargo ym. 2010, 150–151).

Palvelukeskeinen logiikka eroaa tuotekeskeisestä logiikasta monella tapaa. Tuotekeskeisessä logiikassa arvo oli määritelty valmistajan puolelta valmiiksi tuotteeseen ja asiakkaan maksun ajateltiin kuvaavan tapahtuman arvoa (Lusch & Vargo 2008a, 93). Palvelukeskeisessä logiikassa puolestaan yritys tarjoaa sidosryhmilleen arvolupauksia (value propositions). Näiden lupauksen avulla yrityksen sidosryhmät voivat nähdä oman roolinsa arvon yhteisluomisessa sekä sen potentiaalisen arvon, jonka he voivat mahdollisesti saavuttaa. Yrityksen rooliksi jää siis arvolupauksen tekeminen, mutta arvon yhteisluomista voi tapahtua ainoastaan silloin, jos toinen osapuoli hyväksyy annetun arvolupauksen (Lusch & Vargo 2008a, 93).

Toinen muutos on nähtävissä resursseissa. Vargon ja Luschin (2004, 2–3) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa resurssit voidaan jakaa toiminnan kohteisiin (operand resources) ja muutosta aikaansaaviin (operant resources) resursseihin. Näkemykset resursseista ovat muuttuneet palvelukeskeiseen logiikkaan siirtymisen myötä. Tuotokeskeisellä aikakaudella tärkeimpinä pidettiin toiminnan kohteena olevia resursseja, kuten luonnonvaroja. Teollisen tuotannon avulla niistä pystyttiin valmistamaan arvoa tuottavia tavaroita, kuten vaikkapa vaatteita tai ruokaa. Resurssit nähtiin konkreettisina ja staattisina ja suurin osa niistä oli myös mahdollista kuluttaa loppuun. Palvelukeskeisen logiikan piirissä ensisijaisia ovat puolestaan muutosta aikaansaavat resurssit, jotka ovat yleensä näkymättömiä ja aineettomia. Muutosta aikaansaavia resursseja voivat olla esimerkiksi organisatoriset prosessit, ydinosaaminen (Vargo & Lusch, 2004, 2–3) sekä yksilön tiedot ja taidot (Vargo & Lusch 2011, 184). Myös verkoston jäsenet nähdään muutosta aikaansaavina resursseina, sillä heidän toimintansa mahdollistaa arvon luomisen muista resursseista. Huolimatta muutosta aikaansaavien resurssien tärkeydestä, toiminnan kohteena olevat resurssit ovat edelleen hyvin tärkeitä, sillä ne mahdollistavat osaltaan arvonluomisen (Vargo, Lusch & Akaka 2010, 152–153).

Arvolupausten ja muutosta aikaansaavien resurssien lisäksi palvelukeskeinen logiikka painottaa aineettomuutta, vuorovaikutusta ja symmetrisen vaihdannan tärkeyttä. Aiemmin tuotteita markkinoitiin niiden konkreettisten ominaisuuksien avulla. Palvelukeskeisen logiikan myötä tuotteiden perusominaisuuksien yli ovat nousseet aineettomat hyödyt, kuten kokemukset. Tämä on nähtävissä esimerkiksi menestyvien brändien osalta, kun keskiössä ei ole enää tuote, vaan sen tarjoama elämys, kokemus tai tunne. Jo aiemmin mainittu vuorovaikutuksen lisääntyminen on palvelukeskeisen logiikan tärkeimpiä muutoksia. Viestintää ei ole enää ainoastaan yritykseltä asiakkaalle, vaan kokonaisen verkoston kesken. Lisäksi palvelukeskeinen logiikka korostaa symmetrisen vaihdannan tärkeyttä. Tämä pätee esimerkiksi informaationkulkuun, jonka tulisi olla avointa ja vuorovaikutuksellista osapuolten välillä (Lusch & Vargo 2008a, 91–93).

Lusch ja Vargo (2006, 11) määrittelevät arvon yhteisluomisen tapahtuvan palvelun tai tuotteen käytön tai kuluttamisen aikana. Arvon yhteistuottamisen taas voidaan ajatella

tapahtuvan ennen tätä, tuotantovaiheen aikana. Arvon yhteisluomisen ja -tuottamisen käsitteitä on kuitenkin vaikea täysin erotella toisistaan, vaan ne voidaan nähdä ennemminkin päällekkäisinä käsitteinä, jossa arvon yhteistuottaminen sisältyy arvon yhteisluomisen käsitteeseen (Lusch & Vargo 2006, 284). Lusch ja Vargo (2008b, 284) määrittelevät arvon yhteistuottamisen osallistumiseksi ydintarjoomaan luomiseen. Osallistuminen voi tarkoittaa yhdessä innovointia, suunnittelua tai yhteistuotantoa ja sitä voi tapahtua asiakkaiden tai kenen tahansa muun arvoverkoston toimijan kanssa. Etgarin (2008, 102) mukaan tavoitteena on saada aikaan tuote tai palvelu, joka vastaa mahdollisimman hyvin loppukäyttäjän henkilökohtaisia mieltymyksiä ja jonka avulla he pystyvät erottautumaan muista.

Gummessonin (2008, 16–17) mukaan palvelun tuottaminen ajateltiin aiemmin tapahtuvaksi ainoastaan palvelun tuottajan ja kuluttajan välisessä suhteessa. Todellisuudessa se tapahtuu laajemmassa verkostossa, johon voidaan ajatella kuuluvan monia sidosryhmiä, kuten välittäjiä, naapureita, osakkeenomistajia, työntekijöitä ja vaikkapa kilpailijoita. Gummessonin (2005a, 48–49) mukaan voimme puhua nykypäivänä arvoyhteiskunnasta ja verkostoyhteiskunnasta, jotka ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä. Onnistunut markkinointi voidaan ajatella arvoa luovana verkostona, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa verkoston kaikille jäsenille. Gummessonin ja Polesen (2009, 340–341) mukaan tällaiset verkostot voivat olla luonteeltaan virallisia tai epävirallisia ja niiden kokoa on vaikea tarkkaan määrittää. Verkostoon kuulumisen ei myöskään ole ilmaista ja yksittäisen jäsenen tulee tuoda mukanaan hyötyjä, jotta verkosto voi toimia ja kehittyä. Jokaisen jäsenen tulee myös pyrkiä kunnioittamaan verkoston muita jäseniä, eikä pelkästään omien tavoitteiden ajaminen yhteistyöverkoston avulla ole hyväksyttävää.

Lusch, Vargo ja Tanniru (2010, 20–21) määrittelevät puolestaan löyhästi toisiinsa sitoutuneet, arvolupauksia tekevät, sosiaaliset ja taloudelliset toimijat arvoverkostoksi (value network), jonka tehtävänä on yhteistuottaa ja vaihtaa palveluehdotelmia sekä yhteisluoda arvoa. Toimijoita pitävät yhdessä kyvykkyudet, suhteet ja tieto. Yksi näiden arvoverkostojen tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja oppia jatkuvasti uutta asiakkaiden muuttuvista tarpeista. Kothandaramanin ja

Wilsonin (2001, 384) mukaan se, miten hyvin yritykset pystyvät arvoverkostossa luomaan arvoa, riippuu yritysten ydinominaisuuksista. Jos yritysten ydinominaisuudet toimivat hyvin yhdessä, ne voivat luoda asiakkaalle ylivoimaista arvoa. Arvoverkostossa myös yritysten välisten suhteiden laadulla on suuri merkitys, sillä jos suhteet ovat ongelmallisia, eivät yritykset pysty yhdistämään ominaisuuksiaan tehokkaasti. Suhteet voidaan nähdä myös arvoverkoston liimana, joten niiden laatu on arvonluomisen kannalta olennainen.

Siirryttäessä yksittäisestä palvelun tuottajan ja asiakkaan välisestä suhteesta verkostonäkökulmaan, tulee huomioida asiakastyytyväisyyden lisäksi myös verkoston toimijoiden tyytyväisyys. Gummesson (2008, 17) käyttää käsitettä tasapainotettu keskeisyys (*balanced centrality*), joka tarkoittaa painopisteen muutosta yksittäisen asiakkaan tyytyväisyydestä kokonaisen verkoston jäsenten tyytyväisyyteen, mikä toimiessaan tuottaa arvoa koko verkostolle. Myös Luschin ja Websterin (2011, 129) mukaan yrityksen sidosryhmien tarpeet tulisi ottaa huomioon yhdessä yrityksen omien ja sen asiakkaiden tarpeiden ohella. Yritys ei voi enää pyrkiä pelkästään voittojen tai tuoton maksimointiin, vaan palvelukeskeisen logiikan mukaisesti sen tulee pyrkiä luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Arvon yhteisluomisen tutkimus on laajentunut koskemaan myös brändejä, joissa kiinnostuksen kohteina on ollut brändiarvon yhteisluominen verkostossa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana bränditutkimus on siirtynyt kahdenvälisistä suhteista koskemaan kaikkia brändin sidosryhmiä (Jones 2005, 10). Brändiarvon yhteisluomista tutkittiin 2000-luvun alussa erityisesti brändiyhteisöjen avulla, jossa ilmeni arvonmuodostusta tapahtuvan sosiaalisissa prosesseissa, jotka ovat dynaamisia ja vuorovaikutteisia. Vähitellen tutkimus kuitenkin laajentui koskemaan kuluttajien lisäksi myös muita sidosryhmiä, jotka pyrkivät dialogin, yhteistyön ja neuvotteluiden avulla sekä resursseja yhdistämällä luomaan yhdessä arvoa brändille (Merz ym. 2009, 336–338).

Sidosryhmien osallisuutta brändiarvon luomiseen on tutkittu enemmän yritysbrändien puolella, joista käytetään yleisesti käsitettä neuvoteltu brändi. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen strategisesti tärkeät sidosryhmät ja kumppanit rakentavat brändiä yhdessä

yrittäjien tärkeimpiin ydinarvoihin pohjautuen. Kyseessä on jatkuva ja dynaaminen prosessi, jonka seurauksena saadaan brändi, johon sen kehittämissä mukana olleet osapuolet voivat olla tyytyväisiä. Huolimatta useista kehittämissä osallistuvista tahoista brändistä ei tule sekavaa tai epäjohdonmukaista, sillä se perustuu yrityksen ydinarvoille (Gregory 2007, 62–64).

2.6 Arvon yhteistuottamisen ennakoedellytykset

Tiettyjen ennakoedellytysten tulisi täyttyä, jotta toimija haluaa ja pystyy hakeutumaan mukaan arvon yhteistuottamisen prosessiin. Nämä ennakoedellytykset voidaan luokitella ympäristö-, toimija-, tuote- ja tilannekohtaisiin tekijöihin. Ensinnäkin arvon yhteistuottamista tapahtuu yleensä ainoastaan kehittyneissä talouksissa. Kehitysmaissa pääpaino on vielä itse kuluttamisessa ja tuotteissa, jotka mahdollistavat peruselintason. Myös yhä useampi toimija on kiinnostunut pelkän fyysisen tuotteen sijaan sen tarjoamista elämyksistä, mikä tarkoittaa tarvetta yhä paremmin räätälöityihin palveluihin ja tuotteisiin. Toimijat pyrkivät myös pelkän yksittäisen kohtaamisen sijaan pidempiaikaisen suhteen luomiseen palveluntarjoajan kanssa. Tämä puolestaan tarjoaa entistä suuremmat mahdollisuudet molemmille osapuolille arvon yhteistuottamiseen. Lisäksi viimeaikaiset muutokset informaatioteknologiassa ovat parantaneet ja nopeuttaneet tiedonkulkua. Yritysten ja toimijoiden on mahdollista olla toisiinsa yhä helpommin yhteydessä, mikä säästää sekä aikaa että kustannuksia (Etgar 2008, 99–100).

Arvon yhteistuottaminen on riippuvainen myös erilaista toimijakohtaisista tekijöistä, kuten toimijan halukkuudesta ja mahdollisuuksista ottaa osaa prosessiin. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on aika, jonka puute merkittävästi vähentää osallistumishalukkuutta. Lisäksi toimijalla tulisi olla yhteistuottamiseen tarvittavia kykyjä, kuten teknologista osaamista, jota saatetaan tarvita esimerkiksi järjestelmien käyttämiseen tai dialogiin yrityksen kanssa. Yhteistuottamisen onnistumiseen tarvitaan myös psykologisia kykyjä, jotka määrittelevät sen, miten hyvin osapuolet kykenevät yhteistyöhön toistensa kanssa. Esimerkiksi muiden motivoiminen, tehtävien koordinoiminen, keskustelutaidot ja ongelmatilanteiden hallinta ovat kaikki kykyjä, jotka edesauttavat arvon yhteistuottamisen prosessia (Etgar 2008, 100).

Lusch, Vargo ja O'Brien (2007, 12) ovat määritelleet kuusi tekijää, jotka myötävaikuttavat siihen, missä laajuudessa toimija ottaa osaa arvon yhteistuottamiseen. Nämä tekijät voidaan jakaa kontrolliin, asiantuntijuuteen, aineelliseen pääomaan, riskien ottamiseen sekä psyykkisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Arvon yhteistuottaminen on todennäköistä silloin, kun toimija haluaa kontrolloida prosessia tai sen lopputulosta. Osallistumalla yhteistuottamiseen toimija pystyy paremmin luomaan itseään tyydyttävän tuotteen tai palvelun. Toimija ottaa myös todennäköisemmin osaa arvon yhteistuottamiseen, jos hänellä on prosessissa tarvittavaa asiantuntijuutta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi muutosta aikaansaavia resursseja, kuten tietoa ja kykyjä.

Arvon yhteistuottamiseen tarvitaan myös aineellista pääomaa, kuten tiloja tai tarvikkeita. Ilman niitä osallistuminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. On myös tärkeää, että toimija ymmärtää yhteistuottamisen prosessiin liittyvät aineelliset, psykologiset ja sosiaaliset riskit. Jos riskit ovat suuria voivat ne osaltaan vähentää osallistumishalukkuutta. Usein toimija osallistuu arvon yhteistuottamiseen saavuttaakseen itselleen psyykkisiä ja taloudellisia hyötyjä. Uuden kyvyn oppiminen tai oman itsensä kehittäminen voivat määrittää pitkälle toimijan osallistumishalukkuutta. Toisaalta myös taloudellinen hyötyminen on tärkeää. Moni toivoo arvon yhteistuottamisen tarjoavan kustannustehokkuutta ajankäyttöön (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 12).

Toimijoista riippuvien tekijöiden lisäksi myös tuotekohtaiset tekijät vaikuttavat arvon yhteistuottamiseen, sillä tietyt tuotteet sopivat prosessiin toisia paremmin. Nämä ovat yleensä tuotteita tai brändejä, jotka eroavat saman tuotekategorian sisällä suuresti toisistaan. Arvon yhteistuottaminen on tällöin kannattavaa, sillä yhteisen kehittelyn tuloksena tuotteesta voidaan saada entistä parempi. Tulee myös ottaa huomioon, että toimijan tulee kokea tuotteen tai palvelun ominaisuuksien kehittäminen mielenkiintoisena ja itselleen hyödyllisenä. Tuote saattaa olla myös sopimaton yhteistuottamisen prosessiin. Esimerkkinä tietyt luksusbrändit, joiden suosio perustuu psykologisille ja sosiaalisille hyödyille, joita asiakas saa käyttäessään brändin tuotteita (Etgar 2008, 100). Yhteistuottamiseen sopimattomia ovat myös tuotteet, joiden ominaisuudet ovat kuluttajalle käytännössä

yhdentekeviä. Tällaisia ovat esimerkiksi suola, hammastahna tai vaikkapa kukkamulta. Kuluttajat eivät halua käyttää tällaisen tuotteen kehittämiseen omaa aikaansa, sillä se toimii usein jo nykyisellään riittävän hyvin eikä sen kehittämisestä ole kuluttajalle huomattavaa hyötyä (Kalaignanam & Varadarajan 2006, 173–174).

Tietyt tilannekohtaiset tekijät, kuten luottamus kumppaniin, yrityksen yhteistyöhalukkuus kuluttajien kanssa sekä kumppaneiden kulttuurien ja persoonien yhteensopivuus vaikuttavat kuluttajien halukkuuteen osallistua arvon yhteistuottamiseen. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on kuluttajien luottamus siihen, että yritys ei tavoittele prosessissa ainoastaan omaa etuaan, vaan että kuluttaja hyötyy osallistumisestaan prosessiin (Etgar 2008, 100). Aiemmin mainittujen tekijöiden lisäksi myös yrityksen ominaisuudet vaikuttavat yhteistuottamisen prosessin aloittamiseen. Toiset yritykset omaavat enemmän prosessiin tarvittavia resursseja ja kykyjä. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on yrityksen kyky käsitellä, jalostaa ja jakaa tietoa. Tämän lisäksi yrityksellä tulee olla tiettyjä teknologisia valmiuksia sekä näkemystä asiakkaiden roolista prosessissa (Kalaignanam & Varadarajan, 2006 175–176).

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004a, 6–8) mukaan kuluttajat voivat itse päättää, minkä yrityksen kanssa he haluavat olla vuorovaikutuksessa ja minkä yrityksen kanssa yhteistyössä he pystyvät parhaiten luomaan arvoa itselleen. Kuluttajat eivät ole enää riippuvaisia yrityksistä ja niiden viestinnästä, vaan he pystyvät hankkimaan tietoa tuotteista ja palveluista esimerkiksi muiden kuluttajien avulla. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että arvon yhteisluomisella ei tarkoiteta myöskään pelkkää kuluttajaan keskittymistä, palveluiden ja tuotteiden räätälöintiä tai itsepalvelun lisäämistä. Kyseessä on ennemminkin yhteistyö asiakkaan kanssa ja molemminpuolisten ratkaisujen löytäminen. On tärkeää myös luoda ympäristö, jossa yrityksen ja asiakkaan välinen dialogi mahdollistuu ja jossa asiakkaat saavat erilaisia kokemuksia. Arvon yhteisluomista tapahtuu yrityksen ja asiakkaan eri kohtaamisten aikana, jolloin jokainen kohtaaminen on arvonluomisen kannalta tärkeä (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 11).

2.7 Arvon yhteistuottamisen elementit

Prahalad ja Ramaswamy (2004b, 23) määrittelevät neljä vuorovaikutuksen osatekijää, joista arvon yhteisluominen koostuu: dialogin, pääsyn, läpinäkyvyyden ja riskien arvioinnin (DART). Näiden lisäksi kaiken keskiössä on yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus, jota ilman ei arvon yhteisluomista voi tapahtua. Nämä osatekijät yhdessä haastavat perinteisen yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sekä yritysjohdon roolin suhteen ohjaajana (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 9). Arvon yhteisluominen ja -tuottaminen ovat pitkälti päällekkäisiä käsitteitä, joten tutkimuksessa sovelletaan arvon yhteisluomisen osatekijöitä arvon yhteistuottamisen kontekstiin. Lisäksi DART-mallia on yleensä hyödynnetty yrityksen ja kuluttajan välisessä suhteessa (Ramaswamy 2008), mutta se on helposti hyödynnettävissä myös muihin sidosryhmiin ja kokonaiseen verkostoon.

2.7.1 Dialogi

Yksi tärkeimmistä arvon yhteisluomisen osatekijöistä on dialogi, joka mahdollistaa arvon luomisen yrityksen ja toimijan välillä. Sen tulee keskittyä erityisesti asioihin, jotka kiinnostavat ja hyödyttävät molempia osapuolia. Dialogilla tarkoitetaan arvon yhteistuottamisen kontekstissa myös muuta kuin yrityksen halua kuunnella asiakasta ja muita sidosryhmiä. Osapuolet voidaan ennemminkin nähdä yhdenvertaisina ongelmanratkaisijoina, joiden välillä tapahtuu vuorovaikutteista oppimista ja viestintää. Dialogin voidaan nähdä rakentavan yritysten välille luottamusta, pitävän sitä yllä (Prahalad & Ramaswamy 2004b, 23–25) sekä lisäävän prosessin vuorovaikutuksellisuutta pakottamalla siihen osallistuvat ottamaan myös saamansa palautteen huomioon (Ramirez 1999, 57). Yritysten välisen dialogin voidaan myös ajatella lisäävän toimijoiden välisiä oppimismahdollisuuksia ja luovan arvoa uusilla tavoilla. Sen avulla voidaan kehittää ymmärrystä toisia toimijoita kohtaan ja samalla myös reflektoida omien tekojen ja toimien seurauksia. Dialogiin osallistuvien toimijoiden tulee haluta vuorovaikutusta ja luottaa toisiinsa, tällöin sen tulokset voivat olla onnistuneita (Ballantyne & Varey 2006, 230).

Dialogin sujuvuuteen vaikuttavat kuitenkin monet tekijät. Yksi tärkeimmistä on luottamus kumppaniin ja siihen että molemmat osapuolet haluavat työskennellä yhteisen edun hyväksi. Lisäksi kumppanin ideoihin ja lausuntoihin tulisi voida luottaa. Toinen tärkeä tekijä dialogin onnistumiseksi on toisen osapuolen ideoiden arvostaminen ja kunnioittaminen. Arvon yhteisluominen tulisi nähdä eräänlaisena ajatusvirtana, joka etenee osapuolten välillä edestakaisin. Tärkeintä ei ole vastapuolen vakuuttaminen omista ideoista, vaan yhteisen hyödyn rakentaminen. Dialogiin tulisi myös ryhtyä avoimin mielin, jolloin uudet ideat ja innovaatiot voivat helpommin syntyä. Dialogin sujuvuutta lisää osapuolten erilaiset ja toisiaan täydentävät kyvykkyydet ja riittävä tietovaranto käsiteltävistä asioista. Dialogia ei tulisi nähdä yksittäisenä tapaamisena, vaan keskustelujen sarjana, joiden tulisi johtaa hyvin laajasta ongelmanasettelusta yksityiskohtaisempaan pohdintaan (Jaworski & Kohli 2006, 114–115).

2.7.2 Pääsy

Perinteisesti yritykset ovat siirtäneet tuotteen omistajuuden asiakkaille, mutta asiakkaat eivät välttämättä tarvitse tuotteen tai palvelun omistajuutta, vaan heille riittää pääsy elämyksiin ja kokemuksiin mitä tuote tarjoaa. Pääsy-osatekijä voidaan siis nähdä asiakkaan mahdollisuutena päästä mukaan esimerkiksi tuotteen tai palvelun kehittämisen eri vaiheisiin tai vaikkapa kokonaisen teollisuudenalan arvoketjuun (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 25–27). Avoimuuden ja pääsyn tulee toimia arvon yhteistuottamisessa myös toisin päin. Business-to-business puolella yritysasiakkaiden tulisi myös avata oma tietopohjansa tuottajalle, sillä tuottaja voi siten omalta osaltaan maksimoida palvelun tuottamisen hyödyt. Arvon yhteistuottamisen hyödyt riippuvat siis myös siitä, millaisia tietotaitoja, resursseja ja kykyjä asiakasyrityksessä on (Ordanini & Pasini 2008, 295).

Palvelukeskeisessä logiikassa korostuu tuotekeskeistä logiikkaa keskustelevampi ilmapiiri. Aiemmin tuotteen valmistaja mainosti tuotetta täysin yksipuolisesti asiakkaalle, jonka piti mainonnan perusteella tehdä ostopäätös tuotteesta. Tällä hetkellä tuotteen ostajilla ja muilla sidosryhmillä on pääsy yrityksestä ja sen tuotteista kertovaan informaatioon. Koska suurin osa tiedosta tulee muista lähteistä kuin yritykseltä itseltään, voivat esimerkiksi ostajat

päätellä itse hankkimansa tiedon perusteella, mikä yrityksen mainonnasta on todenmukaista ja mikä virheellistä. Tärkeätä kuitenkin on, että kaikki verkoston jäsenet ovat osana aktiivista dialogia, jolloin epäsuhtaa yrityksen viestien ja sen sidosryhmien tietojen välille ei pääse muodostumaan (Lusch & Vargo 2008a, 92).

2.7.3 Riskien arviointi

Asiakkaiden ollessa arvon yhteisluomisessa aktiivisina toimijoina, herää kysymys siitä, tuleeko asiakkaiden myös kantaa osavastuu arvon yhteisluomisen riskeistä? Riskien arvioinnissa yrityksen tulee pyrkiä viestimään asiakkaalle mahdollisista riskeistä aktiivisen dialogin avulla. Nykypäivänä yhä useampi asiakas haluaa saada tietoja tuotteiden ja palveluiden riskeistä. Riskien arvioinnin pohjalta he voivat tehdä päätöksen siitä haluavatko he mukaan arvon yhteisluomisen prosessiin yhdessä yrityksen kanssa. Yritysten tulee ymmärtää, että viestimällä selkeästi tuotteeseen tai palveluun liittyvät riskit, he voivat erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa toisen osapuolen luottamuksen. Asiakas voi siten tehdä informoidun päätöksen siitä, haluaako hän mukaan prosessiin vai ei (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 28–30). Arvon yhteistuottamisessa ja yhteisluomisessa korostuu myös luottamus kumppaniin. Usein prosessissa joudutaan jakamaan luottamuksellista tietoa sekä mahdolliset riskit, jolloin tärkeäksi muodostuu osapuolten keskinäinen suhde (Maglio & Spohrer 2008, 19).

Arvon yhteistuottamisessa toimija ja yritys voivat joutua jakamaan erilaisia aineellisia, psykologisia ja sosiaalisia riskejä. Toisaalta arvon yhteistuottaminen ei johda välttämättä automaattisesti riskien lisääntymiseen, vaan ne saattavat myös vähentyä prosessin myötä. Toimijan ja yrityksen tuottaessa arvoa yhdessä voi lopputuloksena olla ratkaisu, jonka avulla molempien riskit pienenevät (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 12). Yritykselle on kuitenkin riskialtista suunnitella ja kehittää tuotetta ilman potentiaalisen käyttäjäkunnan apua. On mahdollista, että tuote tulee kiinnostamaan ainoastaan niitä henkilöitä, jotka ajattelevat samansuuntaisesti tuotetta kehittäneiden henkilöiden kanssa (Kristensson, Matthing & Johansson 2008, 486–487).

Internet on mahdollistanut asiakkaille ja eri sidosryhmille laajan pääsyn yritystä tai palvelun tarjoajaa koskevaan tietoon. Toimijat voivat sen avulla tehdä entistä parempia päätöksiä koskien arvon yhteisluomista tai yhteistuottamista yrityksen kanssa. Yrityksen rooliksi jää avoin ja aktiivinen viestintä mahdollisista riskeistä sekä erilaisten keinojen jakaminen, joilla toimija voi pienentää henkilökohtaista ja sosiaalista riskiään (Pralhad & Ramaswamy 2002, 10).

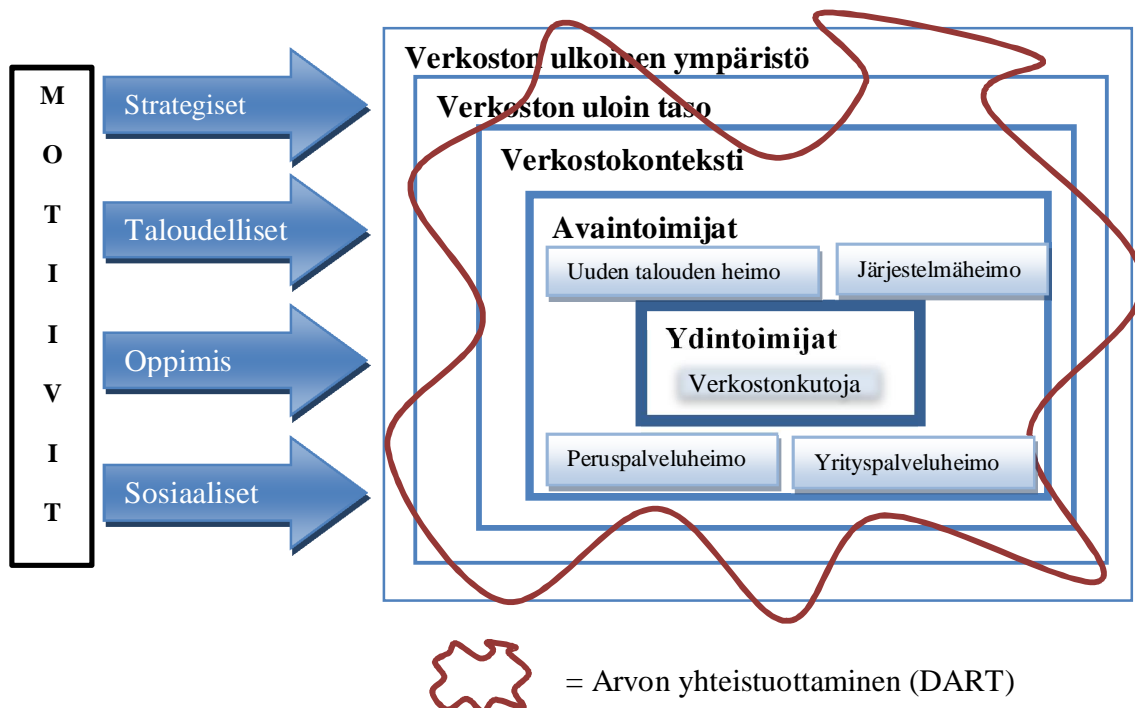
2.7.4 Läpinäkyvyys

Yritykset ovat perinteisesti pitäneet hyvin paljon tietoa itsellään esimerkiksi tuotteista, niiden valmistukseen käytettävästä teknologiasta ja muista järjestelmistään. Arvon yhteisluomisen myötä tämä ei ole enää mahdollista, vaan asiakkaat haluavat entistä enemmän läpinäkyvyyttä koskien vaikkapa yrityksen tuotantoketjua. Tällä tavoin yritysten sisäiset prosessit tulevat entistä enemmän näkyviksi sen sidosryhmille ja mahdollistavat siten arvonluomisprosessin yhdessä yrityksen kanssa (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 3; 30–31). Läpinäkyvyyden tulisi arvon yhteisluomisen prosessissa toimia myös toisin päin, jolloin yritys saa puolestaan lisätietoa ja ymmärrystä omista sidosryhmistään (Hatch & Schultz 2010, 595). Lisääntynyt läpinäkyvyyden tarve johtuu suurimmaksi osaksi informaatioteknologian kehittymisestä ja sitä myötä kuluttajien aiempaa suuremmista mahdollisuuksista päästä vaikkapa kotoaan käsin tarkastelemaan ja vertailemaan haluamaansa informaatiota yrityksistä, hinnoista ja tuotantomenetelmistä (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 3; 30–31).

Yrityksen tulisi keskittyä jakamaan symmetristä tietoa kaikille sen sidosryhmille. Yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan tietoa toiminnoistaan ja tuotteistaan auttavat samalla omia sidosryhmiään tekemään onnistuneempia ratkaisuja koskien yritystä ja sen tuotteita. Lisääntynyt läpinäkyvyys johtaa onnistuneena myös siihen, että yritys kohtelee kaikkia kauppakumppaneitaan tasapuolisesti (Lusch & Vargo 2008a, 92).

2.8 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuviossa 4 on esitelty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi. Kuvion vasemmassa reunassa on toimijoiden erilaisia strategisia, taloudellisia, oppimis- ja sosiaalisia motiiveja liittyä verkostoon mukaan. Motiivit noudattelevat Wangin ja Fesenmaierin (2007) jaottelua. Lisäksi kuvioon on lisätty myös sosiaaliset motiivit, jotka tulivat Pansirin (2009) tutkimuksessa ilmi.



Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi

Keskellä on kuvattuna verkosto Törnroosia (1997) mukaillen kerrosmaisena rakennelmana, jossa ydintoimijoiden ja avaintoimijoiden lisäksi verkoston toimintaan vaikuttavat myös verkostokonteksti, verkoston uloin taso ja ulkoinen ympäristö. Verkoston keskellä ydintoimijoissa on verkostonkutoja, jonka tehtävänä on toimia verkoston voimavarojen yhdistäjänä ja vuorovaikutuksen edistäjänä. Avaintoimijoiden tasolla ovat neljä eri kehittämisheimoa, joista kukin ottaa kehittämistyöhön osaa eri tavoin. Rakennelman ympärillä kiertävä punainen kehikko kuvaa arvon yhteistuottamista, jota tapahtuu verkoston eri toimijoiden kesken. Verkostossa voimakkaimmat sidokset ovat ydintoimijoiden ja avaintoimijoiden välillä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen tapaustutkimus, sillä tutkimuskohteena on Pirkanmaan alueen brändiä kehittävä toimijaverkosto ja siinä tapahtuva arvon yhteistuottaminen, joka tulee esiin pitkälti prosessiin osallistuvien henkilöiden kokemuksista ja mielipiteistä. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 31) mukaan laadullinen tutkimus käsittää yleensä yksittäisiä tapauksia ja siinä pyritään erittelemään niissä mukana olevien henkilöiden kokemuksia ja heidän näkökulmiaan aiheesta. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista induktiivinen eteneminen, jolloin tutkija rakentaa hypoteeseja aineiston keruun ja analysoinnin aikana. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus pyrkii osoittamaan ilmiöiden kausaalisuhteita, pyrkii laadullinen tutkimus ymmärtämään ilmiöitä syvällisemmin niiden omassa ympäristössään (Gummesson 2005b, 312).

Laadullinen tutkimuksen prosessiluonteisuudesta johtuen tutkimuksen eri vaiheet eivät etene lineaarisesti paikasta A paikkaan B, vaan monet tutkijan tekemistä ratkaisuisista muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Aluksi tutkijalla voi olla mielessään alustavia ajatuksia siitä millaiseksi tutkimus muotoutuu, mutta kuitenkin esimerkiksi kenttäkokemus ja empirian kerääminen saattavat muuttaa tutkimusongelman muotoa kokonaan. Aineistonkeruu, analyysi ja aineiston tulkinta tapahtuvat laadullisessa tutkimuksessa yleensä samanaikaisesti ja aineisto kerätään usein vuorovaikutuksessa esimerkiksi haastattelujen avulla (Gummesson 2005b, 312).

Yksi tärkeimmistä tekijöistä laadullisen aineiston analyysissä on kerätyn aineiston vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkimus etenee siis eräänlaisena spiraalina, jossa tutkijan alkuperäinen esiyymmärryksen kautta saavutettu tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma muotoutuvat aineiston ja teorian vuoropuhelussa uusiksi

käsitteiksi ja teorioiksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 31). Tätä spiraalia voidaan kutsua hermeneuttiseksi kehäksi, jossa tutkijan esiymmärrys ja ymmärrys limittyvät koko tutkimuksen kattavaksi jatkumoksi. Tämän seurauksena tutkijan on jokaisessa vaiheessa mahdollista kehittää tietovarantoaan paremmaksi ja eri vaiheissa tarvittava esiymmärrys parane (Gummesson 2000, 70–71).

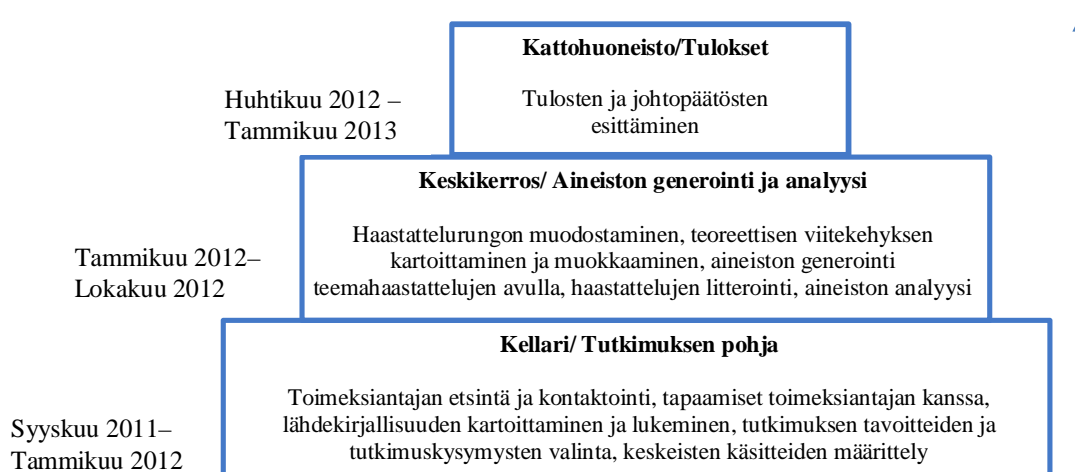
Varto (1992, 59–64) on määritellyt hermeneuttisen lukutavan säännöt, joiden avulla tutkija voi välttää ongelmia merkitysten tulkinnassa ja ymmärtämisessä. Ensinnäkin tutkijan tulee ymmärtää, että tutkimuksen kohteena on toisen elämismaailma, joka on riippumaton tutkijasta ja lukutavasta. Tutkija ei siis saa tuoda ulkoa päin tutkittavan ilmiön päälle sellaisia asioita, mitkä eivät siihen kuulu. Toisekseen on tärkeää ymmärtää, että tutkittava on aina osa kokonaisuutta eikä yksittäisten osien tutkiminen erossa kokonaisuudesta tuo tutkijalle luotettavaa tietoa. Kolmanneksi tutkijan tulee ymmärtää, että hän ymmärtää tutkittavan asioita omista lähtökohdistaan katsoen. Tutkija ei voi siis mennä osaksi tutkittavan elämismaailmaa ja hänen tulkintoihinsa vaikuttavat aina myös hänen oma elämismaailmansa. Neljänneksi hermeneuttinen lukutapa edellyttää tutkijalta oman ymmärryksensä kehittämistä, sillä tutkimuskohde muuttuu tutkimuksen aikana sen mukaan, miten oma tietovarantomme lisääntyy. Varsinaiseen ymmärtämiseen pääsemme käsiksi vasta silloin, kun olemme nousseet hermeneuttisessa spiraalissa esiymmärrysten ja ymmärrysten portaissa ylöspäin.

Yinin (2009, 18) mukaan tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään nykyilmiöitä syvällisesti. Yleensä tutkimukseen otetaan mukaan yksi tai korkeintaan muutama tarkoin valittu tapaus, joka voi olla esimerkiksi yritys tai yrityksen osa, mutta myös jonkinlainen prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimuksen yksi suurimmista eduista on se, että se pyrkii ymmärtämään yrityksiä niiden omassa toimintaympäristössään ja onnistuu usein tuottamaan konkreettista tietoa yritysten tarpeisiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–156). Tapaustutkimusta voidaankin pitää yhtenä parhaimmista tavoista tutkia verkostoja, joita ei tulisi tutkimuksessa erottaa toimintaympäristöistään. Lisäksi tutkittava verkosto rajautuu tapauksen myötä luontaisesti, rajauksen ollessa muuten melko haasteellista (Halinen & Törnroos 2005, 1286–1288).

Tapaustutkimuksen käyttö on Koskisen ym. (2005, 161) mukaan erityisen hyödyllistä, jos kyseessä on tutkimuskohde, josta ei ole aiempaa tutkimusta. Tällöin tutkimuksen voidaan nähdä olevan jo sinällään arvokas, koska sen avulla voidaan tuottaa täysin uutta tietoa. Yin (2009, 11) pitää tapaustutkimuksen käyttöä hyödyllisenä etenkin silloin, kun tutkittavana kohteena on jokin tiettyyn nykyajanjaksoon sidoksissa oleva ilmiö. Menetelmät ovat usein samankaltaisia historiantutkimuksen kanssa, mutta tapaustutkimuksen etuina ovat tutkijan mahdollisuudet havainnoida ilmiötä sen tapahtumishetkellä ja haastatella siinä mukanaolevia henkilöitä.

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin kulkua voidaan kuvata Gummessonin (2005b, 316) tutkimusrakennelman kautta (Kuvio 5). Tutkimuksen teko aloitetaan ”kellarista” kasaamalla tutkimukselle pohja, jolloin tutkija pyrkii keräämään itselleen esiyymmärrystä aiheesta. Tässä vaiheessa tutkija valitsee esimerkiksi käytettävät teoriat ja tutkimusmenetelmät.



Kuvio 5 Tutkimuksen tutkimusprosessi tutkimusrakennelmana. (Mukaeltu Gummesson 2005, 313)

Tutkijan tulee myös päättää aineiston keräämisen liittyvät asiat ja määritellä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma. Ensimmäisessä vaiheessa tehdyt tiedostetut ja tiedostamattomat valinnat määräävät usein koko tutkimuksen suunnan ja luovat pohjan seuraaville kerroksille.

Tutkimusprosessi käynnistyi syyskuussa 2011 kiinnostavien aiheiden kartoittamisella ja toimeksiantajan etsinnällä. Sopiva aihe ja toimeksiantaja löytyivät lokakuun lopulla ja ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli marraskuun 2011 alussa. Tapaamisen ja aiheanalyysin esittelyn jälkeen valittiin aineistonkeruumetodi ja aloitettiin aineiston kerääminen alustavan tutkimusongelman ympärille. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kartoitettiin laajalti marraskuun 2011 – maaliskuun 2012 välillä. Myös aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia lukemalla pyrittiin saamaan ilmiöstä kokonaiskuva, jonka pohjalta muokattiin teoreettinen viitekehys ja selvitettiin tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Aikomuksena oli siirtyä aineiston keruuseen jo tammikuussa, mutta aiheesta löytyvän melko vähäisen lähdekirjallisuuden vuoksi aineiston keruuta siirrettiin helmi-maaliskuuhun 2012, jotta aiheesta saataisiin tarpeeksi esiyymmärrystä. Teoriakirjallisuuteen tutustumisen lisäksi Internetistä ja paikallisista lehdistä kartoitettiin aihetta käsitteleviä uutisia ja kirjoituksia. Näiden lisäksi tulevien haastattelujen tueksi haluttiin parempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, joten ennen varsinaisten haastattelujen alkua haastateltiin hankkeen vastuutahoa Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiöstä Tredeasta. Esiyymmärryksen kasvaessa tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan tehtiin tarvittavia muutoksia sekä haastattelukysymysten alustava hahmottelu aloitettiin.

Tukevan perustan luomisen jälkeen voidaan siirtyä rakentamaan tutkimuksen keskikerrosta, jossa pääpaino on aineiston keräämisessä ja sen analysoinnissa. Tässä vaiheessa aineistoa pyritään mahdollisimman systemaattisesti ja objektiivisesti analysoimaan eri analyysimenetelmiä käyttämällä. Tutkijan tulee myös pyrkiä laadullisessa tutkimusperinteessä ominaiseen aineiston, teorian ja aikaisempien tutkimusten väliseen vertailuun, ettei työ jäisi ainoastaan kuvailun tasolle (Gummesson 2005b, 316). Aineisto

kerättiin helmikuun 2012 – huhtikuun 2012 välisenä aikana teemahaastattelujen avulla. Aiheeseen liittyvien teorioiden kartuttaminen jatkui koko haastatteluprosessin ajan ja haastattelukysymyksiin tehtiin muutoksia ja niitä pyrittiin tarkentamaan jokaisen haastattelun jälkeen.

Tutkimusrakennuksen viimeinen kerros on kattohuoneisto, jossa tutkimuksessa saadut tulokset ja johtopäätelmät esitellään. Jos tutkimuksen tarkoitus on ollut esimerkiksi tarjota työkaluja tai ratkaisuja yrityksen prosesseihin tai haasteisiin, voi tutkija tässä vaiheessa tehdä myös ehdotelmia ja tuoda esiin innovatiivisiakin ratkaisuja (Gummesson 2005, 316–317). Haastattelujen alustavat tulokset koottiin raportiksi, joka esiteltiin Tredeassa 20.6.2012. Raportin tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa, joten se poikkesi varsinaisesta tutkimuksesta monella tapaa. Toimeksiantaja pystyi hyödyntämään tuloksia ja niiden pohjalta tehtiin muutoksia esimerkiksi brändin Internet-sivuille ja muihin toimintatapoihin. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tehtiin vielä melko suuria muutoksia, joten tulosten varsinaiseen analysointiin päästiin vasta marraskuussa 2012. Tutkimuksen analyysiosio ja johtopäätökset kirjoitettiin valmiiksi marraskuun 2012 ja tammikuun 2013 välillä.

3.3 Aineiston tuottaminen

Gummesson (2005b, 312) käyttää aineiston keräämisen sijaan käsitettä aineiston tuottaminen (data generation), sillä tutkija ei voi kerätä valmista aineistoa ympäristöstään, vaan se on tutkijan tutkimusongelman ympärille tuottamaa materiaalia. Tämän tutkimuksen aineisto rakentuu paikan markkinointiverkostossa mukana olleiden yritysten haastatteluista, toimeksiantajan haastattelusta, havainnoista sekä Internetissä olevista kirjoituksista.

Haastattelu on toimiva tapa kerätä aineistoa, jos halutaan selvittää henkilön ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä. Haastattelu on myös usein joustavampi vaihtoehto kuin kysely, sillä tutkija voi halutessaan oikaista haastattelutilanteessa syntyviä väärinkäsityksiä tai käydä jopa melko vapaamuotoista keskustelua haastateltavan henkilön kanssa. Lisäksi haastatteluun voidaan valita harkinnanvaraisesti ne henkilöt joilla on aiheesta

mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa. Teemahaastattelussa kysymysrunгон pohjana käytetään usein tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jota apuna käyttämällä muodostetaan kysymyksiä eri teemojen alle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–75).

Aineiston tuottaminen aloitettiin toimeksiantajan Tredean viestintäpäällikön Sari Mäkelän haastattelulla, jonka avulla haluttiin kartoittaa tutkimusaluetta ja brändiä rakentavaa verkostoa. Koska verkosto oli kasattu ja brändin suunnitteleminen aloitettu jo ennen tutkimuksen alkua, oli toimeksiantajan haastattelu yksi tärkeimmistä tavoista saada tietoa itse prosessista ja sen etenemisestä. Mäkelän haastattelun jälkeen yrityksille suunnattuun kysymysrunkoon tehtiin vielä joitain muutoksia ja toteutettiin esihaastattelu varsinaisen kysymysrunгон testaamiseksi. Tämän jälkeen aloitettiin toimijoiden haastattelut, jotka sijoittuivat välille 23.2.2012–11.4.2012. Haastatteluja tehtiin yhteensä 7 kappaletta ja ne vaihtelevat pituudeltaan 50 minuutista 70 minuuttiin.

Aineistonkeruumuodoksi valittiin teemahaastattelu, sillä haastateltavilta haluttiin saada mielipiteitä erityisesti verkostossa tapahtuneeseen kehittämistyöhön liittyen eikä niinkään siihen, oliko lopputulos heidän mielestään onnistunut vai ei. Lisäksi haastateltavien aika oli useimmissa tapauksissa rajattu tuntiin, joka haluttiin käyttää mahdollisimman tarkkaan hyödyksi. Haastattelun ajateltiin menetelmänä olevan kaikille vastaajille niin tuttu, että asiaan päästäisiin heti alusta lähtien. Kysymyksiä ei toimeksiantajan haastattelua lukuun ottamatta lähetetty etukäteen haastateltaville. Tällä haluttiin välttää liian tarkkaan mietittyjä vastauksia, sillä ajatuksena oli, että haastateltavat kertoisivat mielipiteitään ja kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti.

Haastateltavien valinnan ei tulisi olla satunnaista, vaan se on tehtävä harkitusti ja sen mukaan kenellä on aiheesta riittävästi mielipiteitä ja kokemusta. On tutkijan itsensä määriteltävissä miksi hän on valinnut tietyt haastateltavat tutkimukseensa mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Haastateltavat valittiin tutkimukseen yhdessä toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Tärkein kriteeri oli vastaajan mukanaolo All Bright -verkostossa. Haastateltaviksi ei myöskään valittu ainoastaan aktiivisesti verkostossa mukana olevia toimijoita, vaan kiinnostavampana nähtiin seutumarkkinoinnin eri osa-

alueilla toimivien organisaatioiden mukanaolo. Haastattelupyynnöt lähetettiin ensin Tredean yhteyshenkilön kautta, jotta mahdollisimman moni toimijoista suostuisi haastatteluun. Kun kaikki olivat antaneet suostumuksensa haastatteluun, heille lähetettiin tarkempi kuvaus siitä, mitä haastattelu koskee ja mihin tuloksia tulisi käyttää. Haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella ja litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen.

3.4 Aineiston analysointi

Yleensä laadullisissa tutkimuksissa kuvaillaan tarkkaan aineiston kerääminen, mutta huomiota tulisi kiinnittää myös aineiston analyysiin ja tulkintaan. Aineiston analyysissä ja tulkinnassa tulisi ottaa huomioon erityisesti tutkittavien ilmiöiden kausaalinen luonne ja niiden kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä ja jopa toivottavaa, että aineiston tuottaminen, analyysi ja tulkinta tapahtuvat samanaikaisesti. Tutkimuksessa tulisi myös kytkeä saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin aiheesta, jonka avulla pystytään saavuttamaan parempi ymmärrys ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen ongelmana voi myös olla aineiston liiallinen laajuus. Tutkijan tulisi pystyä tiivistämään aineistoa saadakseen siitä paremmin hallittavan (Gummesson 2005b, 312).

Tässä tutkimuksessa aineiston tuottamisessa ja analyysivaiheessa pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä pyrittiin ennen kaikkea kuvaamaan tapaus mahdollisimman tarkasti ja tekemään vertailuja aiheen aiempaan tutkimukseen. Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut sanatarkasti ja mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. Litteroitua tekstiä saatiin yhteensä 150 sivua, 1,5 rivivälillä, minkä lisäksi aineistona käytettiin toimeksiantajalta sekä Internetistä ladattuja raportteja ja esityksiä sekä mediassa esillä olleita artikkeleita ja videoita. Tässä vaiheessa myös alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin tehtiin muutoksia, sillä haastattelun avulla kerätty aineisto toi esiin uusia puolia tutkittavasta ilmiöstä, eikä aiempiin tutkimuskysymyksiin pystytty täysin vastaamaan. Tämän johdosta myös teoreettista viitekehystä muokattiin paremmin vastaamaan uusia tutkimuskysymyksiä. Haastattelujen ja litteroinnin jälkeen aineistosta oli saatu jo melko hyvä kokonaiskuva. Aineisto luettiin

kuitenkin vielä kerran kokonaisuudessaan läpi ja siihen tehtiin merkintöjä, jotka auttoivat hahmottamaan kokonaisuutta paremmin.

Aineiston lukemisen jälkeen aineistolle esitettiin teoreettisen viitekehyksen mukaisia kysymyksiä kuten: Millainen verkosto on? Keitä ovat verkoston toimijat? Millaisia syitä yrityksillä on toimia verkostossa? Miksi toimija haluaa olla mukana verkostossa? Miten arvoa yhteistuotetaan verkostossa? Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, jonka avulla aineisto luokiteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Luokitteluvaiheessa apuna käytettiin Exceliä, jossa eri toimijoiden vastaukset eroteltiin taulukkoon eri väreillä. Analyysivaiheessa taulukoitujen vastauksien sekä alkuperäisten litterointien välillä tehtiin vertailuja ja pyrittiin siihen, ettei vastauksia irrotettaisi asiayhteydestä tai kokonaisuudesta. Lisäksi tutkittavan ilmiön kartoittaminen jatkui aina työn loppuvaiheeseen saakka ja uutta tutkimustietoa asiasta pyrittiin hyödyntämään myös analyysivaiheessa mahdollisimman hyvin.

3.5 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia on pidetty haasteellisena. Lincolnin ja Guban (1985, 301–319) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida neljällä kriteerillä: uskottavuudella, siirrettävyydellä, pysyvyydellä ja vahvistettavuudella. Uskottavuuden kriteerillä tarkoitetaan tutkijan kykyä käsitellä tutkittavaa ilmiötä ja sitä todellisuutta jossa se ilmenee, uskottavasti. Todellisuutta pitäisi pystyä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Uskottavuutta voidaan lisätä esimerkiksi sitoutumalla tutkittavaan ilmiöön pitkäaikaisesti, jatkuvalla havainnoinnilla sekä aineiston triangulaatiolla. Siirrettävyyden kriteeri puolestaan määrittää tutkimustulosten soveltuvuutta tai siirrettävyyttä vastaavanlaiseen ympäristöön. Tutkija ei voi sinällään ottaa kantaa siirrettävyyden kysymykseen, mutta hän voi arvioida omassa tutkimuksessaan onko siirrettävyys mahdollista. Pysyvyyden kriteerillä viitataan tilanteeseen, jossa tutkimusprosessi on toistettavissa samankaltaisilla menetelmillä. Toisen tutkijan tulisi siis saada aineistosta samankaltaisia tuloksia. Vahvistettavuuden kriteerillä puolestaan tarkoitetaan tulosten todeksi vahvistavuutta.

Whittemore, Chase ja Mandle (2001, 534) erottavat puolestaan ensisijaisen ja toissijaisen validiteetin kriteerit. Ensisijaiseen validiteettiin sisältyvät luotettavuus, todenmukaisuus, kriittisyys ja rehellisyys. Tutkimuksen tulee siis pyrkiä luotettavalla tavalla kuvaamaan haastateltavien kokemuksia tai ilmiötä. Tärkeä validiteettikriteeri on kuvattujen ihmisten, ilmiöiden ja tilanteiden autenttisuus, tutkijan tulee huolellisesti erottaa haastateltavien pienetkin eroavaisuudet. Lisäksi tutkijan tulisi pystyä arvioimaan tutkimusprosessia kriittisesti sekä pyrkiä tutkimuksen teon aikana arvioimaan toistuvasti tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan todellisuutta mahdollisimman tarkasti. Tähän on pyritty muun muassa tapauksen tarkalla kuvailulla sekä kattavalla tutustumisella aiheeseen. Tutkittavasta tapauksesta on pyritty hankkimaan tietoja useista eri lähteistä ja toimeksiantajaan on pidetty yhteyttä koko tutkimusprosessin ajan, jolloin hankkeesta on ollut mahdollista milloin tahansa saada lisätietoja.

Toissijaisten kriteerien mukaan tutkimuksessa on tärkeää selkeys. Kaikkien tutkimuksen valintojen tulisi olla yksiselitteisiä ja perusteltavissa. Tämä pätee myös tutkimuksen kirjoitusasuun, jonka tulisi olla helppolukuinen ja selkeä. Tutkimuksen tulisi lisäksi tuoda esiin omaperäisyyttä ja kekseliäisyyttä tulosten analysoinnissa ja järjestämisessä. Tärkeitä tekijöitä ovat myös yhdenmukaisuus ja perusteellisuus. Tutkimuksen eri osioiden tulisi sopia toisiinsa ja tutkimuksessa tulisi ottaa kantaa aineiston saturaatioon. Tutkimuksen tulisi myös olla eettisesti oikein toteutettu ja tutkimuksessa mukana olleita henkilöitä tulisi kunnioittaa (Whittemore, Chase & Mandle 2001, 534). Tässä tutkimuksessa tutkimushaastattelut on pyritty tekemään haastateltaville mahdollisimman vaivattomiksi ja helpoiksi. Haastattelut tehtiin jokaisen haastateltavan omalla toimistolla, heille sopivana ajankohtana. Ennen haastattelua tutkimuksesta kerrottiin lisätietoja sekä haastattelun nauhoittamiseen kysyttiin lupa. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että heidän nimensä ei tulisi missään tutkimuksen vaiheessa näkyviin. Valmiin työn suorista lainauksista poistettiin yritysten ja henkilöiden nimet, ettei vastaajaa voitaisi yhdistää niihin.

Tapaustutkimuksen tekemiseen liittyy muutamia haasteita. Ensinnäkin, koska kyseessä on yleensä yhden tai korkeintaan muutaman tapauksen tutkiminen, on yleistäminen

ongelmallista. Tutkimuksen tulokset pätevät juuri kyseessä olevassa tapauksessa, mutta niitä ei voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa. Ongelmia saattaa myös tuottaa tapauksen rajaaminen tiettyyn ajankohtaan. Tutkija voi tehdä tapausta koskevat päätelmänsä juuri tietyistä ajanjaksosta, vaikka siihen vaikuttaneita asioita olisi tapahtunut jo aiemmin (Koskinen ym. 2005, 159–160; 167). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, vaan pyrkimyksenä on syvempi perehtyminen juuri tiettyyn tapaukseen. Tutkimus on aloitettu hankkeen loppumisen jälkeen, jolloin yhteinen brändi on jo lanseerattu. Tämä johtaa siihen, että haastateltavien tulee muistella prosessissa tapahtuneita asioita jälkikäteen, mikä saattaa vaikeuttaa asioiden tarkkaa muistamista. Asiaa on kuitenkin helpottanut se, että brändin lanseerauksesta ei ole kulunut vielä vuotta ja yhteydenpitoa verkostossa on ollut jonkin verran lanseerauksenkin jälkeen.

Tapaustutkimuksen lisäksi haasteita lisää tutkimuksen kohteena oleva verkosto. Halisen ja Törnroosin (2005, 1286) mukaan verkostojen tutkimisessa ongelmia saattaa esiintyä esimerkiksi tutkimusasetelman hahmottamisessa, aineiston keräämisessä sekä tapausten tunnistamisessa. Tutkijalle voi tuottaa ongelmia erityisesti tutkimuksen kohteena olevan verkoston tunnistaminen sekä sen muutoksen ymmärtäminen. Tässä tutkimuksessa suurin haaste on liittynyt tutkimusasetelman hahmottamiseen, joka on muuttunut alkuperäisestä asetelmasta useamman kerran. Lisäksi haastattelujen edetessä verkostosta on ilmennyt uusia piirteitä ja ominaisuuksia, jotka ovat osaltaan muuttaneet tutkimusasetelmaa. Verkoston hahmottaminen on myös ollut jossain määrin vaikeaa, sillä kyseessä ei ole kovin selkeärajainen toimijaverkosto. Toimeksiantajalta ja Internetistä saadun materiaalin avulla on kuitenkin pystytty selkeyttämään verkoston rajoja.

Halinen ja Törnroos (2005, 1287) tuovat esiin neljä erillistä haastetta, jotka voidaan liittää verkostoista tehtävään tapaustutkimukseen. Ensimmäinen ongelmaksi voi muodostua verkoston määrittely ja sen sisällön ja kontekstin erottaminen toisistaan. Tähän tutkijat erottavat ratkaisuksi verkoston rajaamista tutkittavan ongelman mukaisesti. Verkoston rajat voivat myös määräytyä haastateltavien henkilöiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tutkittavan verkoston ja tapauksen rajaaminen oli helpompaa, sillä kyseessä oli erillinen hanke, jonka ympärille verkosto on koottu. Haastateltavaksi pystyttiin näin ollen

valitsemaan sellaisia toimijoita, jotka voitiin jollain tavoin yhdistää hankkeeseen. Rajaamisessa auttoi myös työn toimeksiantaja, joka toimi hankkeen toteuttajana. Hänen avullaan pystyttiin valitsemaan haastatteluihin sopivat henkilöt.

Toinen haaste verkostojen tutkimuksessa on niiden rakenteen monitahoisuus ja kerroksellisuus. Tutkijan voi olla vaikeaa määritellä verkostoa kattavasti ja tapausten kuvailusta voi tulla pitkiä. Ratkaisuna ei saisi kuitenkaan olla asioiden yksinkertaistaminen, vaan ennemminkin tapauksen huolellinen kuvaaminen ja läpikäyminen (Halinen & Törnroos 2005, 1287–1290). Tämän tutkimuksen kohteena olevan verkoston rakennetta on pyritty haastatteluiden ja taustatietojen avulla avaamaan. Tärkeää tietoa verkoston rakenteesta on saatu haastatteluiden, mutta myös hankkeesta tehtyjen raporttien ja dokumenttien avulla.

Kolmantena haasteena Halinen ja Törnroos (2005, 1287–1290) pitävät verkostojen jatkuvaa muutosta. Tutkijan on vaikea pysytellä mukana niiden muuttuvissa tavoitteissa ja siinä miten ne esimerkiksi muodostavat jäsenilleen arvoa. Verkostoon saattaa myös tulla eri vaiheissa mukaan uusia osanottajia ja vanhat jäävät tietyn ongelman ratkeamisen jälkeen pois. Ratkaisuksi jatkuvan muutoksen ymmärtämiseen tutkijat esittävät prosessimaisten tutkimusmenetelmien käyttämistä sekä tutkijan kykyä yhdistää eri toimintoja ja tapahtumia yksilön, yrityksen, verkoston ja teollisuudenalan tasoilta. Tämän tutkimuksen laajuuden huomioiden verkoston toimintaa ei voitu kovin laajalti eri tasoilla käsitellä. Kuitenkin tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään verkoston syntymiseen johtaneita tapahtumia sekä sitä, miten sen avulla on pystytty ja tulevaisuudessa pystytään tuottamaan arvoa.

Neljäntenä haasteena voidaan nähdä tapausten vertailtavuus, joka on tärkeää erityisesti silloin jos tutkimuksen avulla pyritään teorianmuodostukseen. Ongelmia syntyy erityisesti siitä, että verkostotutkimuksessa tapaukset ovat usein ainutkertaisia ja sidottuja siihen aikaan ja paikkaan, jossa verkosto toimii. Tällöin niiden vertaileminen voi olla lähestulkoon mahdotonta (Halinen & Törnroos 2005, 1287–1292). Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksenmukaista ottaa mukaan useampaa kuin yhtä tapausta. Useamman tapauksen käsittely olisi ollut tutkimuksen laajuuden huomioon ottaen liian monimutkaista.

4 ALL BRIGHT -VERKOSTO JA ARVON YHTEISTUOTTAMINEN

4.1 Kohdeyrityksen ja tapauksen esittely

Tutkimuksessa tarkastellaan All Bright -brändiä kehittävää paikan markkinointiverkoston sekä siinä tapahtuvaa arvon yhteistuottamista. Brändin kehittäminen on osa Pirkanmaan vetovoimaisuuden lisääminen -hanketta, joka käynnistyi keväällä 2010. Sen tavoitteena oli luoda kesään 2011 mennessä alueen toimijoille yhteinen viestintästrategia ja brändi. Hanke on osa suurempaa seutumarkkinoinnin kokonaisuutta, jossa pyritään lisäämään Pirkanmaan vetovoimaisuutta erityisesti yritysten sijoittumis- ja investointikohteena sekä asumis- ja matkailupaikkana (Tredea 2010). Hankkeen päärahoittaja toimi Pirkanmaan liitto, joka rahoitti sitä noin 700 000 eurolla maakunnan kehittämisrahastosta (Pirkanmaan liitto 2010). Hanke on kaksiosainen, jonka ensimmäisen osan muodostaa yhteisbrändin suunnittelu ja toteutus ja toisen osan lentoyhtiöiden kanssa tehtävän markkinointiyhteistyön tehostaminen, ja sitä kautta lentoreittien lisääminen alueelle. Hankkeen tilaajana on Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö (tässä tutkimuksessa lyhennettynä Tredea Oy) ja sen projektipäällikkönä on toiminut Viestintätoimisto Tammisto, Knuutila & Tammisto. Asiantuntijana hankkeessa on käytetty Differo Oy:tä sekä paikkabrändin rakentamisen asiantuntijaa KTT Teemu Moilasta. Lisäksi mukana on ollut Mainoskenttä Oy, joka on toiminut hankkeessa visualistina (Mäkelä 2012).

Aineistoni koostuu niiden toimijoiden haastatteluista, jotka ovat olleet jollain tavoin mukana hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, jonka tavoitteena oli luoda Tampereen alueelle yhteinen brändi. Brändin rakentaminen aloitettiin kesällä 2010 ja sen avulla haluttiin lisätä Pirkanmaan tunnettuutta erityisesti kansainvälisillä markkinoilla. Brändistä pyrittiin tekemään helppokäyttöinen ja monistettava, jotta mahdollisimman moni yritys ottaisi sen käyttöönsä (Tredea 2011). Brändiä suunniteltiin ja rakennettiin vuoden ajan. Ensimmäiset konkreettiset askeleet prosessissa otettiin syksyllä 2010, kun ideointiin otettiin mukaan viisi

erilaista ryhmää: sparrausryhmä, aktiiviryhmä, kauppakamarin brändityöryhmä, vaikuttajat ja toteuttajatiimi. Kaikki ryhmät osallistuivat brändi-identiteetin ja sen piirteiden ja vahvuuksien hahmotteluun ja tämän lisäksi jokaisella ryhmällä oli oma määritelty roolinsa. Sparrausryhmän tehtävänä oli toimia testiryhmänä suunnittelutyön tuloksille ja ohjata työtä eteenpäin kommentteillaan. Aktiiviryhmä toimi myös testausryhmänä, mutta samalla ryhmän jäsenet olivat potentiaalisia brändielementtien käyttäjiä ja toivat sen myötä kokemustietoa asiasta. Kauppakamarin brändityöryhmä puolestaan painotti Pirkanmaan elinkeinoelämän näkökulmaa brändityössä, kuten myös vaikuttajien ryhmä, jotka kommentoivat brändiä oman toimialansa näkökulmasta. Toteuttajatiimin pääasiallisena tehtävänä oli brändin rakentaminen ja kehittäminen (Viestintätoimisto Tammisto Knuutila Tammisto Oy & Differo Oy 2008).

Brändi syntyi siis tämän yli vuoden kestäneen laajan sidosryhmäyhteistyön seurauksena ja pelkästään sen suunnitteluun osallistui yli 100 eri alojen osajaa yli 50 pirkanmaalaisesta organisaatiosta. Brändin pääsanoma tiivistyi motoksi All Bright! jolla pyritään viestimään kulttuurin monipuolisuutta, korkeaa elämänlaatua, rohkeutta, aitoutta ja mutkatonta tunnelmaa (Turunen 2011). Pirkanmaan yhteisellä brändillä haluttiin tukea ja vahvistaa yritysten toimintaedellytyksiä ja houkutella lisää ulkomaisia ja kotimaisia investointeja ja osajia alueelle sekä lisätä matkailijoiden määrää. Pirkanmaan seutumarkkinointi on myös ollut aiemmin hajaantunutta ja koordinoimatonta, joten tavoitteena onkin ollut saada aikaiseksi yhtenäinen perusviesti, jonka mahdollisimman moni yritys kokisi omakseen (Tredea 2011).

Seutumarkkinoinnin pääkohderyhmät on Pirkanmaan alueella jaettu neljään: matkailijat, investoijat ja yritykset, tulevat asukkaat sekä tutkimus ja innovaatiot. Hankkeen puitteissa rakennettiin myös yhtenäinen verkkopalvelukokonaisuus VILI-portaali (Visit, Invest, Live, Innovate), jonka eri osa-alueiden osajista koostuivat myös brändin rakentamiseen osaa ottaneet työryhmät. Ensimmäisenä käyttöön otettiin Visit-portaali keväällä 2011, joka palvelee seudun matkailuelinkeinoa. Neliosaisen portaalin muut vaiheet avattiin talvella 2011–2012. Portaalit ovat tarkoitettu erityisesti kansainvälisille käyttäjille ja esimerkiksi Live-portaali tarjoaa tietoa maahanmuuttajille ja ulkomaalaisille Pirkanmaan

työllistymismahdollisuuksista sekä yrityksille tietoa ulkomaalaisen henkilön palkkaamisesta. Visit-portaalilla pyritään taas tuomaan Pirkanmaata esille erityisesti kansainvälisten matkailijoiden keskuudessa, joiden määrät ovat Pirkanmaan alueella vielä marginaalisia (Tredea 2011).

4.2 All Bright -verkosto ja sen keskeiset toimijat

All Bright -verkosto on syntynyt Pirkanmaan vetovoimaisuuden lisääminen -hankkeen ympärille. Hankkeen ensimmäisen osan tavoitteena oli rakentaa Tampereen kaupunkiseudulle seutumarkkinoinnin kehitysohjelma, jonka yhtenä näkyvimpänä osana oli yhteisen brändin kehittäminen (Järvelin 2011). Brändiä oli mukana ideoimassa ja rakentamassa laaja toimijajoukko, joiden mukaan kutsumisesta Tredea vastasi. Verkosto syntyi siis Tredean toimesta ja sen yhtenä päämääränä oli lisätä alueen toimijoiden ja Tredean välillä yhteistyötä sekä sitouttaa toimijoita yhteisen brändin avulla tapahtuvaan markkinointiin, jolla pyritään saamaan lisänäkyvyyttä erityisesti kansainvälisesti.

Hankkeeseen ja brändityöhön oli kutsuttu toimijoita mukaan erityisesti Tredean omista sidosryhmistä sekä sellaisia tahoja joiden ajateltiin hyötyvän brändistä jollain tavoin. Toisaalta ajatuksena myös oli, että brändi hyötyisi toimijoiden omista vahvoista brändeistä.

”Isompia toimijoita mieluummin, ku niitä ihan pieniä. Perustuen siihen että niillä on ne omat visionsa ja oma semmonen vahva brändi, mikä on tälle brändille eduksi siinä kohtaa. Ja sellasia toimijoita mitkä tässä kentällä tässä meidän kanssa muutenkin temmeltää, tietysti niinku sen perusteella on vähän valittu meidän omia sidosryhmiä. Ettei lähdetä sellaisille kentille kenen kanssa ei olla mitenkään tekemisissä.” Mäkelä

All Bright -verkosto on koottu hyvin pitkälle samankaltaisesti kuin aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi. Lähteenmäki (2003, 22) tuo Pirkanmaan kehittäjäverkostoista tehdyssä tutkimuksessaan esiin erityisesti henkilökohtaisten suhteiden merkityksen verkostomaisen yhteistyön rakentumisessa. Jokaisesta organisaatiosta valikoituu verkostoon niin sanotut ”hyvät tyypit”, joiden kesken pyritään rakentamaan luottamuksellinen ja henkilökohtainen yhteistyösuhde. Verkostoituminen tapahtuu siis henkilötasolla, mutta organisaatiot mahdollistavat sen. Haastatteluista kävi ilmi, että

suurimmalla osalla verkoston toimijoista suhteet Tredeaan sekä muihin toimijoihin olivat läheiset jo ennen All Bright -yhteistyötä. Eräs haastateltavista tiivistä suhteensa Tredeaan seuraavalla tavalla.

”..et se on silleen et tuntee jonkun tai joku tuntee mut ja jotain asioita käsitellään tai sitten tota..no melkein se niin on.” Haastateltava C

Moni toimijoista oli ollut vuosien ajan tekemisissä Pirkanmaan alueen seutumarkkinoinnin sekä siinä vaikuttaneiden toimijoiden kanssa. Haastateltavat myös puhuttelivat muita verkoston jäseniä etunimillä ja osa jopa arveli toisen haastateltavan ajattelevan asioista samalla tavalla kuin vastaaja itse.

All Bright -verkosto voidaan nähdä alueellisena kehittämisverkostona, joka on organisoitunut hankkeen ympärille. Verkoston määrittely on kuitenkin haastavaa. Sen sidokset ovat osittain hyvin löyhiä, eivätkä toimijat välttämättä itse ajattele edes kuuluvansa brändiä kehittävään verkostoon. Lisäksi verkostoon kuuluu toimijoita ja organisaatioita, joita ei varsinaisesti ole kutsuttu mukaan. Sotaraudan, Linnamaan ja Suvisen (2003, 64) mukaan kehittäjäverkostosta tekee usein löyhän se, että ne ovat usein organisoituneet erilaisten hankkeiden ympärille, jolloin vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiseksi ei yleensä ole mahdollista luoda pysyviä foorumeita. Hankkeiden ympärille järjestäytyneestä verkostosta usein myös puuttuu vakiintunut organisoitumisen muoto, jolloin esimerkiksi tapaamiset saattavat olla hyvinkin satunnaisia. All Bright -verkostossa on korostunut juuri vähäinen organisoituminen, eikä varsinaisia suunniteltuja ja järjestettyjä tapaamisia ole ollut määrällisesti paljoa. Tapahtumiin on voinut osallistua oman ajan puitteissa ja monet toimijoista eivät välttämättä muistaneet tarkalleen kuinka usein olivat juuri brändihankkeen tiimoilta olleet yhteydessä Tredeaan.

Päätavoitteena All Bright -verkostossa on ollut brändin kehittäminen ja Pirkanmaan kansainvälisen markkinoinnin yhtenäistäminen. Verkostoa voitaisiin siis pitää tavoitteellisena verkostona, joka on syntynyt tietyn asian aikaansaamiseksi. Toisaalta selkeänä tavoitteena on myös ollut toimijoiden resurssien ja tietämyksen kokoaminen

yhteen. Verkostossa kehitetty brändi on myös toiminut yhdistävänä tekijänä. Kansainvälistä markkinointia ei tarvitse enää tehdä vain yksin, vaan mukana on kokonainen verkosto.

”No ylipäätään kun maailma kansainvälistyy koko ajan , niin se on sellanen asia mihin pitää osata vastata, sen takia lähettiin tekemään kansainvälinen brändi ylipäätään ja nimenomaan se tota yksilösuorittaminen mikä täällä on et siitä päästään sellaseen tiimipeliin, niin se on se homman nimi tässä kaikessa. Yhdessä ollaan enemmän, yhdessä näytään ja kuitenkin aika monella toimijalla on aika pienet panostukset suhteessa markkinointiin ja tämmösessä taloudellisessa tilanteessa niin se on se markkinointi mistä lähetään nipistämään ensimmäisenä, kun niitä varoja pistetään yhteen, niin saadaan enemmän aikaiseksi.” Mäkelä

Verkostomaiseen toimintatapaan brändin kehittämisessä on päädytty pitkälti siksi, että toimijoita haluttiin sitouttaa mahdollisimman hyvin yhteiseen brändiin. Lisäksi Tredea on saanut kehitystyöhön laajemmin mielipiteitä ja näkökulmia kuin jos brändin kehittäminen olisi hoidettu ainoastaan yhden yrityksen toimesta. Yhteistyö paikallisten toimijoiden kanssa on myös lisännyt Tredean tunnettuutta, mutta myös samalla auttanut Tredeaa tutustumaan toimijoihin paremmin.

All Bright -verkostoon voidaan nähdä kuuluvaksi hyvin pitkälti samat yritykset kuin Pirkanmaan alueen seutumarkkinointiin yleensäkin. Verkoston keskellä olevana ydintoimijana on Tampereen kaupungin ja kaupunkiseudun kuntien omistama Tredea Oy, joka on toiminut hankkeessa tilaajana, koordinaattorina sekä yhtenä toteuttajista. Hankkeen päätyttyä brändin hallinta ja sen eteenpäin vieminen jatkuu osana Tredean seutumarkkinointia. Verkoston keskelle voidaan myös sijoittaa muut hankkeessa mukana olleet toteuttajatiimin jäsenet: Tammisto, Knuutila & Tammisto, Mainoskenttä Oy sekä Differo Oy, joiden roolina oli vastata esimerkiksi projektin hallinnasta, brändin visuaalisesta toteutuksesta sekä toimia hankkeessa asiantuntijana. Ydintoimijoiden välittömässä läheisyydessä olevat avaintoimijat ovat Pirkanmaan alueen suuremmat yritykset ja Tredean tärkeimmät sidosryhmät.

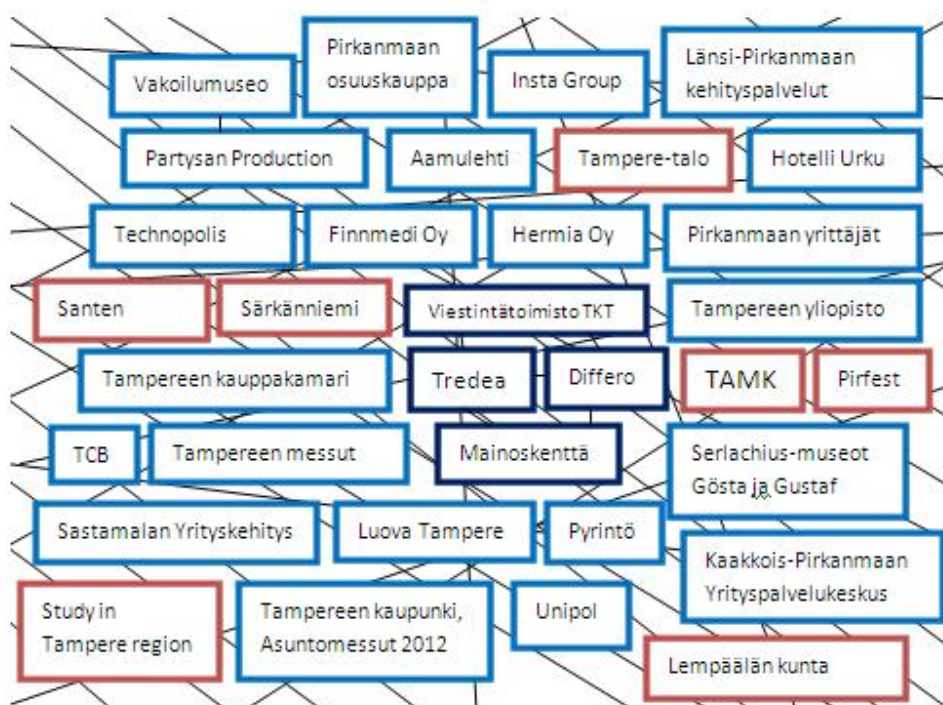
Avaintoimijoiden ja ydintoimijoiden väliset sidokset ovat, osittain jo aiemmista yhteyksistä johtuen, hyvinkin vahvoja ja henkilökohtaisella tasolla. Erityisen vahvoja olivat toimijoiden väliset aktiviteettilinkit sekä toimijasidokset, jotka eivät ole kuitenkaan syntyneet All

Bright -työskentelyn aikana, vaan jo ennen sitä. Itse verkostoon toimijat olivat puolestaan melko löyhästi sitoutuneita. Resurssisidoksia verkostossa oli myös jonkin verran nähtävissä. Brändihankkeeseen valitut sidosryhmät jaettiin hankkeen sisällä erilaisiin ryhmiin, joiden tehtävät määriteltiin erikseen. Ryhmiä oli yhteensä neljä: aktiivit, sparraajat, vaikuttajat ja testaajat. Aktiivi- ja sparrausryhmän jäsenet ovat alueen suurempia toimijoita, joiden merkitys seudun kehittämiseksi on suuri. Aktiiviryhmässä mukana olivat esimerkiksi Tampere Convention Bureau, Hermia Oy, Finnmedi Oy, Pirkanmaan yrittäjät, Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu ja seudullisia elinkeino- ja kehitysyrityksiä. Sparrausryhmässä toimijoita oli kunta- ja koulutussektorilta sekä alueen suurimmista yrityksistä. Tämän lisäksi vaikuttajien ryhmässä oli mukana kuntasektoria sekä paikallista elinkeinoelämää edistäviä järjestöjä. Testaajat olivat pääosin ulkomaalaisia opiskelijoita, jotka kommentoivat brändiä suunnitteluvaiheessa (Viestintätoimisto Tammisto Knuutila Tammisto Oy & Differo Oy, 2008).

Kostiaisen (2002, 616) mukaan alueellinen kehittäminen pohjautuu yleensä muutamien avaintoimijoiden, kuten kuntien sekä niiden tärkeimpien sidosryhmien toimintaan. All Bright -verkostossa aktiivi ja sparrausryhmän jäsenet voidaan määrittellä verkoston avaintoimijoiksi. Verkostoon mukaan kutsuttujen tahojen lisäksi avaintoimijoihin voidaan ajatella kuuluvan myös alueen muita merkittäviä toimijoita, jotka eivät ole saaneet kutsua osallistua verkoston toimintaan tai muuten päässeet mukaan. Seuraavan tason muodostaa verkostokonteksti, eli markkinat tai teollisuudenala, jossa verkosto toimii (Törnroos 1997, 626–627). All Bright -verkoston tapauksessa kontekstin määrittely on melko haastavaa, sillä hankkeessa mukana olevat yritykset ovat eri aloilta, eikä verkostoa voida varsinaisesti yhdistää ainoastaan yhteen teollisuudenalaan. Verkoston pääasiallinen tavoite on kuitenkin seutumarkkinoinnin kehittäminen, joten verkosto voidaan nähdä osana Pirkanmaan aluekehittämistä. Verkoston uloimmalla tasolla olevia toimijoita on paljon. He eivät toimi aktiivisesti verkoston sisällä, mutta vaikuttavat mahdollisesti avaintoimijoihin verkoston ulkopuolella. Uloimmalla verkoston tasolla toimivat erityisesti vaikuttajien ryhmän jäsenet sekä osittain myös testaajien ryhmän jäsenet. Tällä tasolla ovat mukana myös pirkanmaalaiset ihmiset ja myös sellaiset yritykset, jotka eivät toimi verkostossa lainkaan,

mutta vaikuttavat osaltaan brändin sisältöön esimerkiksi omalla toiminnallaan tai markkinoinnillaan.

Kuviossa 6 on esitelty All Bright -verkoston toimijat. Kuviossa mukana olevat toimijat ovat jollain tavoin vaikuttaneet brändityöhön. Tämä voi tarkoittaa aktiivista mukanaoloa, hiljaista tukea, kommentointia, brändiviestin eteenpäin viemistä tai muunlaista vaikuttamista verkoston toimintaan. Kuviossa sinisävyisillä väreillä on merkitty ne toimijat, jotka Tredea on kutsunut brändityöhön mukaan. Tämän lisäksi kuvioon on merkitty punaisella tähän tutkimukseen haastattelut toimijat, joista osa on kutsuttu verkoston toimintaan mukaan ja osa ottanut siihen osaa jollain muulla tavoin.



Kuvio 6 All Bright -verkoston toimijat

Verkoston täysin kattava määrittely on haasteellista, sillä käytännössä All Bright -verkostoon voidaan yhdistää kaikki pirkanmaalaiset organisaatiot ja yksittäiset ihmiset. Tutkimuksessa tarkastellaankin erityisesti sitä ydinjoukkoa, joilla on suoria kontakteja verkostoon.

4.3 Verkoston toimijatyyppit

4.3.1 Tredea verkostonkutojana

All Bright -verkoston koossapitäminen on selkeästi muotoutunut Tredean rooliksi heti alusta alkaen. Verkosto on pitkälti kasattu Tredean toimesta ja vaikka ajatuksena on nimenomaan koko Pirkanmaan vetovoimaisuuden lisääminen, on Tampereella ja sen kehitysyhtiöllä silti seudun kunnista johtava rooli. Myös Lähteenmäen (2003, 32) tutkimuksessa Tampereen keskeinen rooli Pirkanmaan kehittäjänä korostui. Se toimii usein aloitteentekijänä ja rahoittajana suuremmissa hankkeissa ja projekteissa, mikä ajoittain passivoi seudun muita kuntia. All Bright -verkostossa oli mukana myös muita seudullisia kehitysyhtiöitä, mutta hankkeen eteenpäin vieminen sekä brändin hallinnointi hankkeen jälkeen on kokonaan Tredean vastuulla. Verkostonkutojan rooli on sisäistetty myös Tredeassa.

”..ei nyt ihan voi sanoa et kaikkea, mut se tuottajan rooli, se nyt on silleen selkeesti et me ollaan siinä se kokoava voima siinä hommassa, alun perin oltu.” Mäkelä

Myös pelkästään se, että Tredea toimi All Bright -verkoston koollekutsujana ja mukana oli erityisesti Tredean yhteistyökumppaneita sekä läheisiä sidosryhmiä, vahvistaa sen koordinoivaa roolia. Usean toimijan mielestä erityisesti brändihankkeen käynnistäminen ja sen ylläpitäminen brändin suunnitteluvaiheessa toteutettiin hyvin. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että Tredean rooli ei rajoitu ainoastaan toimijoiden koollekutsumiseen ja koordinointiin, vaan heidän tehtävänä on ollut toimia verkostossa hyvinkin monenlaisissa rooleissa.

”No mehän nyt ollaan tilaaja, koordinaattori, tuottaja ja promoottori ja lähetyssaarnaaja ja kaikkea näitä, et tietenki ylipäättään tää brändi synnyttiin, sitä kautta väline meidän seutumarkkinointiin.” Mäkelä

Sotaraudan, Linnamaan ja Suvisen (2003, 69) mukaan verkostonkutojan tärkeitä ominaisuuksia ovat erityisesti vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot sekä verkosto-osaaminen. Lisäksi verkostonkutojan tulisi osata käynnistää ja ylläpitää prosesseja sekä

edistää verkoston toimivuutta. Tredea on verkostonkutojana vastannut verkostoon liittyvästä viestinnästä, toimijoiden sitouttamisesta, hankkeen käytännön toimenpiteistä sekä brändin hallinnoinnista. Sen tehtävänä on ollut toimia erityisesti vuorovaikutuksen edistäjänä sekä kannustaa yrityksiä verkostossa toimimiseen. Verkostonkutojan roolissa Tredea on lähettänyt yrityksille tietoa brändityöskentelystä, tiedottanut uutiskirjeiden avulla hankkeen etenemisestä sekä sähköpostitse ollut yhteydessä toimijoihin. Vuorovaikutusta on taas pyritty lisäämään erilaisilla työpajoilla, infotilaisuuksilla sekä erilaisilla palavereilla, joissa on pyritty keskustelemalla kartoittamaan yrityksen tarpeita ja toiveita.

Tredean hyvin keskeinen rooli verkostossa on toisaalta edesauttanut asioiden loppuun saattamista ja tehnyt toiminnasta organisoidumpaa, toisaalta passivoinut muita toimijoita. Haastatteluista kävi ilmi, että Tredean rooli nähtiin verkostossa hyvin vahvana ja sen tehtäväksi jätettiin brändin eteenpäin vieminen ja hallinnointi.

”Mut olla mukana sitten, kun se kokoava organisaatio tekee jotain sellasta joka sopii meidän sapluunaan. Ja täs on ehkä vähän ollu, siinä työnjaossa jotenki sitä että, et et kovasti me monet toimijat toivotaan, et se on nimenomaan Tredea, joka tekee sitä yhteistä juttua.” Haastateltava A

”No kyllä se mun mielestä on se Tredea se vastuu. Tredealla, ja sen pitää se pitää omissa näpeissään ja todellakin olla lipunkantaja tälle ja yrittää kehittää sitä, jalkauttaa sitä, sitouttaa sitä ja viedä sitä tosi pontevasti eteenpäin. Et jos se työ jää tekemättä, niin se haudataan kohta ja unohdetaan. Näkisin sen tosi tärkeenä sen roolin ja ei ole mitään muuta. Se on se meidän seudullinen markkinointiyhtiö täällä, et tai onhan sillä laajempi tehtävä, mut kuitenkin se, joka vie tätä eteenpäin”. Haastateltava D

Verkostonkutojan rooli on siis All Bright -verkostossa korostunut. Toimijat kokivat että heidän tehtävänä on toimia omaa organisaatiotaan hyödyttävällä tavalla ja ottaa osaa verkoston toimintaan silloin kun se on heidän toimintansa kannalta järkevää. Sotaraudan ym. (2003, 68) mukaan verkostonkutojan yksi tärkeimmistä tehtävistä on vakuuttaa verkoston toimijat vastavuoroisuuden tärkeydestä ja luoda edellytyksiä vapaaehtoiselle sitoutumiselle. Haastateltavien kommentteista kävi ilmi, että heidän sitoutuneisuutensa taso vaihtelee suuresti. Omaa sitoutumista ja panostusta tärkeämpänä pidetään Tredean

toimintaa. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä, että Tredea ottaa selkeän vetovastuun hankkeesta ja esimerkiksi ideoi toimijoiden puolesta eri tapoja käyttää brändiä.

4.3.2 All Bright -verkoston heimot

Haastattelujen perusteella toimijat voidaan jakaa eri kehittäjäheimoihin kuuluviksi. Osa toimijoista on helppo sijoittaa tietyn heimon jäseneksi, mutta toisten kohdalla toimija voisi kuulua useampaankin heimoon. Tutkimuksessa sijoitetaan ainoastaan haastatellut toimijat heimojen alle eikä tavoitteena ole määrittellä kaikkien verkoston jäsenten heimoja. Tämä johtuu siitä, että ilman tarkempaa keskustelua on vaikea määrittellä sitä, mihin heimoon toimija todellisuudessa kuuluu. Koska haastatellut toimivat koulutus-, yritys- ja kuntasektorilla sekä erilaisten hankkeiden parissa ei kukaan haastatelluista varsinaisesti sopinut peruspalveluheimoon. Tämä oli jossain määrin ennakoitavissa, sillä kansainvälistä brändiä kehittävään verkostoon ei välttämättä hakeudu mukaan sellaisia tahoja, joiden tavoitteena on ainoastaan kunnan peruspalveluiden kehittäminen ja kuntalaisten tarpeiden tyydyttäminen.

Uuden talouden heimossa vallitsee innostunut uuden luomisen ilmapiiri (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 116). All Bright -verkostossa uuden talouden heimoon kuuluvia toimijoita yhdistää aktiivinen ja positiivinen ote alueen kehittämiseen. Kaikenlainen yhteistyö ja verkostoituminen nähdään erittäin positiivisena asiana ja oman aikataulun sallimissa rajoissa pyritään pysymään ajan tasalla Pirkanmaan ja Tampereen alueen kehittämistyössä. Heimon jäsenet pitävät myös itseään kehittämishenkisinä, mikä tulee ilmi haastatteluista sekä heidän toiminnastaan sekä verkostossa että omassa organisaatiossaan.

”Mut mä en tiedä sit, mä oon ehkä siinä mielessä...mä oon itse kauheen sellanen kehittämishenkinen ihminen ja must pitää olla mukana ja lähteä mukaan niinku uusiin juttuihin ja yhdessä tehdä.” Haastateltava F

Monet heimon jäsenistä pyrkivät hyödyntämään uutta teknologiaa omassa työssään ja innostamaan brändihankkeeseen mukaan ihmisiä omista verkostoistaan. Lisäksi hankkeesta pyritään löytämään enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita. Seudulliset

kehittämishankkeet nähdään uuden talouden heimossa hyvin pitkälti positiivisina ja niihin ollaan valmiita hakeutumaan mukaan. Jonkin verran on myös nähtävissä heimon jäsenten kohdalla turhautumista kehittämistyön jarruina oleviin muihin toimijoihin. Ihmetystä aiheuttaa erityisesti joidenkin tahojen negatiivinen suhtautuminen yhteistyöhön, joka heimon sisällä nähdään aluekehittämisen lähtökohtana, varsinkin kun kyseessä on Euroopan mittakaavassa pieni alue. Tämän heimon sisällä kansainvälisyys nähdään pääosin mahdollisuutena, ei niinkään uhkana.

”Kyl me ylpeesti ollaan siinä niinku mukana ja takana. Et ilman muuta ni se, siin ei oo mitään mikä olis niinku ristiriidassa meidän markkinointiin tai viestintään tai muutenkaan toimintaan, vaan päinvastoin ku se on tämmöstä verkostoitunutta, yhteistyötä, kansainvälistä, ne on ihan sitä samaa mitä meidänki, mitä meki tavotellaan. Me halutaan myöskin olla kansainvälisesti tunnettuja ja tota, .et nää menee niinku aivan samaan suuntaan.” Haastateltava G

Kansainvälisyydellä on heidän omassa päivittäisessä toiminnassaan suuri rooli ja monella uuden talouden heimon jäsenellä verkostot ulottuivat jo ennestäänkin Pirkanmaan ja Suomen ulkopuolelle. Haastatteluissa oli myös nähtävissä, että uuden talouden heimon jäsenet hahmottavat kehittämistyön erityisesti henkilöiden eikä niinkään järjestelmien kautta. Monen mielestä esimerkiksi brändihankkeen kontaktihenkilöt ja heidän osaamisensa olivat avainasemassa hankkeen onnistumisen kannalta.

Uuden talouden heimon lisäksi haastateltavista useampi voidaan liittää osaksi yrityspalveluheimoa. Tämän heimon jäsenet korostavat kehittämistyössä erityisesti yritysten tarpeita ja toiveita (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 117). All Bright -verkostossa ja brändin kehittämisessä yrityspalveluheimoon kuuluvat haastateltavat näkivät tärkeänä yritysten tarpeiden huomioimisen ja toivovat hankkeessa kehitettävän brändin edesauttavan erityisesti yritysten toimintamahdollisuuksia alueella.

”Siis yrityksen kannalta tässä on sellanen juttu että meillehän ois tärkeitä saada tänne tätä meidän alueen osaamista enemmän. Et se mitä ois meidän kannalta hyvä tänne saada on kansainvälisiä tutkimusyksiköjä ja kansainvälisiä tutkijoita tavalla tai toisella. Tänne meidän erityisalueelle.....jotka niinku pystys tuomaan meille lisäarvoa, meidän toimintaan.” Haastateltava B

”Mut en mä muuta, kyl mä nään yhä enemmän et se on sitä, et meidän aikamme menee yhä enemmän meidän yrityksen asian pyörittämiseen ja se on vähän sivuseikka se, et ai niin, mitäs ne muut tekee. Tietty siinä mielessä on tärkeitä, et tämmönen kokoava organisaatio aina aika ajoin ottais niinku väkee kasaan.”
Haastateltava A

Paikan markkinointiverkostossa ollaan mukana pitkälti sen vuoksi, että toivotaan sen tuovan jotain lisäarvoa oman yrityksen toimintaan. Seudun kokonaisvaltainen kehittäminen koetaan myös tärkeänä asiana, mutta oman yrityksen johtaminen vie luonnollisesti suurimman osan haastateltavien ajasta. Moni yrityspalveluheimon toimijoista ulkoistaa mieluummin alueellisen kehityksen jonkun yksittäisen tahon tehtäväksi kuin että itse toimisi aktiivisesti kehittämistyössä. Tämä on hyvin samankaltainen ajatusmalli, joka tuli ilmi myös Sotaraudan, Linnamaan & Suvisen (2003, 117) tutkimuksessa, jossa kaupunkiseudun kehittämistä ei pidetty yrityspalveluheimon keskuudessa houkuttelevana. All Bright -verkostossakin aktiivisen panostuksen sijasta toimijat kokevat tuovansa seutumarkkinointiin ennemminkin lisäarvoa. Tärkeämpää on näennäinen tuki kuin aktiivinen läsnäolo. Yrityspalveluheimon jäsenten haasteena on usein vaihtoehtoisten toimintatapojen löytäminen sekä nykyhetkestä irrottautumisen vaikeus (Sotarauda, Linnamaa & Suvinen 2003, 117). Tämänkaltainen toiminta ei tullut haastatteluissa oikeastaan lainkaan esiin. Yrityspalveluheimoon kuuluneet toimijat toki keskittyvät pitkälti oman yrityksensä asioihin ja siellä vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämiseen. Toisaalta moni kuitenkin oli myös kiinnostunut alueen kehittämisestä ja näki erityyppisiä kehittämispolkuja myös Pirkanmaan alueella.

All Bright -verkostossa järjestelmäheimon jäsenet pitävät aluekehittämisessä tärkeänä yhteisesti sovittujen linjojen ja suunnitelmien noudattamista. Jokaiselle organisaatiolle on määriteltävä oma tehtävänsä ja toimintalinjaukset joita sen tulisi noudattaa. Kehittämistyöhön ei niinkään liity innovointia tai ideointia, vaan siinä nähdään tärkeänä huolellinen suunnittelu ja johdonmukainen eteneminen. Järjestelmäheimon jäsenet pitävät All Bright -brändiä ja sen kehittämistä verkostossa onnistuneena, jos se vastaa sitä mitä alun perin suunniteltiin.

”..musta se on joka tapauksessa hyvä siltä osin, että se on yhdessä niinku tehty ja sitä johdonmukaisesti niinku käytetään ja toimitaan niinku on sovittu, niin sillä on varmasti merkitystä.” Haastateltava E

Kehittämistyöhön ei varsinaisesti suhtauduta kielteisesti, mutta ajatuksena on, että sen hoitavat ne tahot, jotka siitä ovat ensisijaisesti vastuussa. Kuten Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003, 118–119) toteavat, järjestelmäheimon ja uuden talouden heimon ajattelumallissa voidaan nähdä hyvin paljon eroavaisuuksia ja heimojen välistä ymmärrystä voi olla vaikea saavuttaa. Vaikka All Bright -verkostossa ei varsinaisesti ole nähtävissä ongelmia heimojen välillä, on järjestelmäheimon ja uuden talouden heimon varmasti vaikein löytää yhtenäinen linjaus alueen kehittämisessä. All Bright -verkostossa järjestelmäheimon jäsenet ottivat myös vähemmän osaa yhteisiin tapaamisiin ja työpajoihin. Haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että järjestelmäheimon jäsenet kokevat, että heillä ei ole välttämättä kehittämistyöhön paljoa annettavaa, koska se ei ole heidän ominta alansa. Viralliset rakenteet ja kehittämissyhtiöt nähdään hyvinä, sillä siten kehittämistyötä tekevät pääsääntöisesti ne henkilöt, jotka sen osaavat. Uuden talouden heimoon ja yrityspalveluheimoon verrattuna järjestelmäheimon jäsenillä oli huomattavasti vähemmän kansainvälisiä yhteyksiä tai kiinnostusta kansainväliseen toimintaan.

Haastateltavista kukaan ei kuulu sivustaseuraajiin, mutta johtuen verkoston melko vapaamuotoisesta toimintamallista voidaan muiden heimojen jäsenten huomata ajoittain hakeutuvan myös sivustaseuraajien heimoon. Erityisesti voidaan huomata, että osa toimi sivustaseuraajan roolissa brändin kehittämisen aikana, mutta on aktivoitunut sen jälkeen kun brändi saatiin julkistettua ja kehittämistyössä siirryttiin konkreettisempiin asioihin.

”..semmosia niinku väliviestejä tuli, se oli hyvin hoidettu se välivaiheen tiedotus, et tuli silleen niinku sellai tunne et hei, tää homma niinku etenee ihan hienosti, että seurailenpa tässä niinku sivussa, niin katotaan mitä sieltä tuleman pitää, et en mä tiää oisko ollu sitte niinku sillai annettavaa, et se lopputulos ei varmaan olis siitä mikskään muuttunu” Haastateltava G

Koska All Bright -verkostossa osa toimijoista kutsuttiin mukaan, ovat toiset kokeneet jääneensä tahtomattaan ainakin osittain sivustaseuraajiksi. Toimintaan olisi haluttu osallistua, mutta koska virallista kutsua ei saatu, koettiin verkostoon hakeutuminen

vaikeammaksi. Toiminnassa saatettiin olla osittain mukana, mutta osallistuminen olisi voinut olla aktiivisempaa, jos toimija olisi päässyt mukaan brändin suunnitteluvaiheeseen. Sivustaseuraajien heimoon saatettiin myös jättäytyä sen vuoksi, että itse suunnitteluprosessiin ei ollut paljoa annettavaa ja prosessi haluttiin jättää sen paremmin osaavien tehtäväksi. Koska tutkimuksessa haluttiin haastatella nimenomaan verkostoon osallistuneita toimijoita, ei haastatelluista ketään voida asettaa täysin sivustaseuraajan rooliin.

4.4 All Bright -verkostoon hakeutumisen syyt

4.4.1 Kansainvälisen näkyvyyden lisääminen

Kaikki haastatelluista mainitsivat strategisia syitä verkostoon liittymisen taustalla. Erityisen tärkeä syy toimia verkostoissa ja erityisesti All Bright -verkostossa oli suuremman näkyvyyden saaminen kansainvälisillä markkinoilla. Moni haastatelluista koki, että Tampereen kaupunki tai Pirkanmaa alueena olivat sen verran pieniä toimijoita Euroopan mittakaavassa, että näkyminen Suomen rajojen ulkopuolella oli melkein mahdotonta yhden tai kahden toimijan voimin. Mukana tulisi olla vahva joukko toimijoita, jotka pystyvät yhdessä ja omilla tahoillaan lisäämään seudun tunnettua ja tuomaan esiin yhteisellä viestillä seudun vetovoimatekijöitä.

”Et tuota, jos me ajatellaan, et esimerkiksi me ollaan mukana tässä puhtaasti tän kansainvälisen näkyvyyden lisäämiseksi.” Haastateltava D

”Niin se mitä me toivoittais et me saatais, niin olis just näillä kansainvälisillä kentillä sitä meidän, meidän palveluiden ja meidän kohteen nostoa.” Haastateltava A

”No, siis totta kai se..se..näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen..lisääntyminen. että, et jos meidän esitettä lähtee maailmalle tai me ollaan mukana yhtenä toimijana siinä esitteessä tai..jossain messuilla niin kylhän se sitten muitten mukana olijoitten niinku messuillaki, et ketkä messuosastolla on mukana, niin sieltä löytyy uusia yhteyksiä ja uusia mahdollisuuksia plus sit tietysti niinku potentiaalisia asiakkaita niin niin päin, niin kyllähän siitä hyötyä on.” Haastateltava F

Yhteistyön tekeminen ja verkostoituminen koetaan usein positiivisena eikä siinä nähdä useinkaan suuria riskejä (Wang & Fesenmaier 2007, 868). Yksi haastatelluista koki, että verkostossa mukana olemalla ei voi sinällään menettää mitään, vaan saada lisänäkyvyyttä omalle toiminnalleen. Lisäksi koettiin tärkeänä, että pystyttiin verkostoitumaan muiden hyvämaineisten toimijoiden kanssa. Alueelle ajateltiin olevan eduksi, jos sen toimijat näyttäytyvät ulkopuolisille yhteistyökykyisinä.

Kansainvälisen näkyvyyden lisäksi tärkeä strateginen syy toimijoiden verkostoitumisen taustalla oli omien resurssien, kuten ajan ja voimavarojen riittämättömyys. Pansirin (2009, 147) mukaan yhteistyön avulla yrityksille voi tarjoutua pääsy tarvitsemiinsa resursseihin. Yksi haastateltavista koki, että menemällä mukaan All Bright -hankkeeseen olisi mahdollista saada erilaisten materiaalien avulla helpotusta omaan työhön, kaikkea ei tarvitse tehdä alusta asti itse.

*”..et yksinään kellään ei ole voimia, resursseja eikä oikeen järkeekään, kun mikään yks toimija taas ei oo riittävän vetovoimainen saamaan tänne mitään.”
Haastateltava D*

”..koska meidän esimerkiks omat resurssit ja rahkeet kansainväliseen markkinointiin on tällä hetkellä lähes mitättömät.” Haastateltava A

Resurssien riittämättömyys tuli haastatteluissa jossain määrin esiin kaikilla toimijoilla. Resursseista erityisesti aika ja sen puuttuminen korostui useassa haastattelussa. Yksittäinen yritys joutuisi panostamaan näkyvyyteen kansainvälisillä markkinoilla niin paljon, ettei se olisi välttämättä järkevää. Verkostomaisessa toiminnassa näkyvyyttä voidaan saada pienemmällä ajankäytöllä, kun useampi toimija tuo kohdetta omilla tahoillaan esiin. Jonkin verran verkostoitumiseen vaikutti myös epävarmuuden vähentäminen. Verkostoitumalla pyrittiin saamaan paremmat toimintaedellytykset omalle organisaatiolle. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi omaa toimintaa hyödyttävää koulutusta tai mahdollisia kumppanuusyrityksiä. Olemalla mukana verkostossa toimijat uskoivat saavansa oman äänensä kuuluviin.

4.4.2 Kustannussäästöt

Organisaatiosta riippuen taloudellisten syiden merkitys korostui verkostoon hakeutumisen taustalla. Mitä pienemmästä organisaatiosta oli kyse, sitä vaikeampaa kansainvälisen markkinoinnin toteuttaminen taloudellisesti on. Kuitenkin myös suuremmissa organisaatioissa kansainvälinen markkinointi koettiin haastavana. Koska All Bright -verkoston tavoitteena oli kansainvälisen brändin kehittäminen, moni yritys koki toimintaan osallistumisen järkeväksi. Hankkeen lopputuloksena kehitettävän brändin nähtiin tuovan lisäarvoa omaan toimintaan ja jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tärkein taloudellinen syy oli kuitenkin kustannussäästöt, joita toimijat uskoivat voivansa saavuttaa esimerkiksi materiaalien ja työvoiman osalta.

”On totta kai ja onhan siinä aina niinku se, sekä se taloudellinen etu että yhdessä tekemällä kaikki on kaikille vähän edullisempaa.” Haastateltava F

”Joo, ilman muuta tuo lisää, että ihan jo niinkun taloudellisessa mielessä on järkevämpää lähteä yhdessä jonnekin, kun että jokainen yksitellen että..että uskon että tämmösiä resursseja yhdistämällä ja sitä viestiä niinku terävöittämällä niin saadaan enemmän aikaan.” Haastateltava G

Materiaaleissa säästöä uskottiin tulevan esimerkiksi siitä, ettei esitteitä tai muuta materiaalia tarvitsisi itse lähteä kokoamaan, mikä puolestaan kuluttaisi yhden työntekijän aikaa joltain muulta työltä. Lisäksi Tredean työntekijöiden matkustaminen esimerkiksi ulkomaalaisille messuille ajateltiin osaltaan tukevan yritysten kansainvälistymispyrkimyksiä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että All Bright -verkostossa ja hankkeessa tehtävät toimenpiteet eivät korvaa heidän omaa kansainvälistä markkinointiaan, mutta voivat parhaimmillaan tukea sitä. Kaikille toimijoille taloudelliset hyödyt eivät kuitenkaan välttämättä ole täysin selkeitä, mikä saattaa vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen (Wang & Fesenmaier 2007, 869). Eräs haastateltavista pohti, että koska moni toimija on mukana verkostomaisessa toiminnassa erityisesti siitä saatavien kustannussäästöjen vuoksi, tulisi verkostosta saatavat säästöt perustella toimijoille mahdollisimman hyvin. All Bright -verkostossa tätä ei oltu haastateltavan mielestä vielä tarpeeksi tehty, mikä saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä verkoston toimijoiden piirissä.

”No se on mun mielestä ihan nähtävissä, missä tahansa yhteistyössä niin vois sanoa, että kun pystyy vähän antaan, niin aina saakin sitten, yleensä saa aina enemmän melkein sitte ku mitä laittaa. Mut joskus on myös sitte se ongelma, et kaikki ei ehkä näe sitä hyötyä, minkä he saa, että se pitää sitte just sitte tämmösen yhteistyötoimijan sitte perustella aika hyvin ja osottaa, että tällä oli vaikutuksia ja te saitte tästä nyt tämmöstä konkreettista hyötyä, että se ehkä on saattanu jossakin nyt unohtua.” Haastateltava C

Yhdessä tehtävä seutumarkkinointi nähtiin myös taloudellisesti ainoana mahdollisena tapana toimia. Yksittäinen yritys ei pääsisi esille, mutta vähäiset taloudelliset resurssit voitaisiin suunnata paremmin. Tämä on hyvin samassa linjassa aiempien motivaatiotutkimusten kanssa, jossa yhteistyössä tehtävän seutumarkkinoinnin uskottiin saavan aikaan suurempia vaikutuksia ja esimerkiksi mainontaan pystyttäisiin käyttämään suurempia summia (Wang & Fesenmaier 2007, 896). Yhteismarkkinoinnista saatavien säästöjen lisäksi myös taloudellisten resurssien riittämättömyys oli monella toimijoista tärkeä syy verkostoitumiseen.

”..koska se on juuri sitä mistä aikasemmin oli puhettakin että et siihen ei kenenkää taloudellisetkaan resurssit eikä aika, mut ennen kaikkea taloudelliset resurssit ei riitä.” Haastateltava D

Ilman verkoston apua ei kansainvälistä markkinointia voitaisi välttämättä lainkaan tehdä. Vaikka haastatellut toimijat olivat sekä pienistä että suuremmista organisaatioista oli taloudellinen puoli melkein kaikille vastaajista tärkeä syy yhteistyöhön. Asia ajateltiin toisaalta myös siten, että vaikka yhteistyöstä ei tulisi varsinaista taloudellista voittoa, ei se ainakaan johda minkäänlaisiin menetyksiinkään.

4.4.3 Aluetuntemuksen lisääminen ja kilpailijoista oppiminen

Mitä enemmän alueen yritykset tekevät yhteistyötä sitä enemmän toimijat kokevat oppivansa alueesta ja mahdollisista yhteistyökumppaneista (Wang & Fesenmaier 2007, 869). Oppiminen koettiin myös All Bright -verkoston haastateltavien mielestä tärkeäksi verkostossa mukana olemisen syyksi. Verkoston avulla uskottiin olevan mahdollista omaksua uutta tietoa Pirkanmaan alueesta ja sen toimijoista. Koska brändihankkeessa

mukana olleet toimijat olivat laajalti eri teollisuudenaloilta, oli heidän mahdollista saada tietoa myös niiltä aloilta, jotka eivät välttämättä olleet toimijalle kovin tuttuja.

”No ehkä niinku sitä kautta, tietysti kun itse kattoo asioita niin vahvasti sieltä matkailun näkövinkkelistä ja kun tässä brändissä on kuitenkin kaikki Live ja Innovation, niin tietenkä joo, et mites niinku ton brändin tossa osassa on ajateltu, niin sillä tavalla ehkä katsonu vähän ehkä laajemmin juurikin sitä.” Haastateltava A

”Ja varmasti on tärkeitä meidän toimijoille se tietämys, mitä sitä kautta tulee niinku esimerkiks matkailuasioista.” Haastateltava E

Verkostoon kuulumisen koettiin tärkeäksi myös ajankohtaisen tiedon saamiseksi. Toimintakentän tuntemus ja oman tietopohjan laajentaminen tulivat ilmi myös Wangin ja Fesenmaierin (2007, 869) tutkimuksessa, jossa moni toimija piti yhteistyötä hyödyllisenä tapana kerätä tietoa muista toimijoista ja oman yrityksen toimintaympäristöstä. Yksittäisellä toimijalla tai suuremmallakaan organisaatiolla ei ole aikaa selvittää mitä Pirkanmaan alueella tapahtuu. Moni koki Tredean lähettämät uutiskirjeet hyödyllisinä, mutta tietoa olisi kaivattu vielä lisää. Vastauksissa korostui erityisesti se, että yhteistyöstä toivottiin saatavan juuri omalle organisaatiolle hyödyllistä tietoa tiiviissä muodossa. Verkostoitumalla tietoa oli mahdollista saada paremmin ja useammasta lähteestä kuin yksin toimittaessa. Tärkeänä syynä pidettiin myös uusien kumppanuuksien tunnistamista. Verkoston avulla muista yrityksistä voi oppia enemmän, jolloin mahdollisten yhteistyökumppaneiden tunnistaminen helpottuu.

”..ja siinähan nimenomaan vielä parhaimmillaan vahvistuu ne keskinäiset liikesuhteet tai tämmöset ja ainakin henkilösuhteet, et tunnetaan toiset partnerit ja vaikka kilpailijatkin ja kuitenkin sitte voidaan tehdä hyvää yhteistyötä, niin se on tosi tärkeä osa tätä mun mielestäni.” Haastateltava D

Verkoston avulla ei myöskään haluttu oppia ainoastaan mahdollisista yhteistyökumppaneista, vaan myös potentiaalisista kilpailijoista. Alueen toimintakentän tuntemista pidettiin tärkeänä. Oppiminen on ollut pitkälti myös syy pysytellä hankkeessa mukana. Yhteinen brändinrakennusprosessi ja Tredealta ja muilta yrityksiltä saatava tieto säästää toimijoiden omia resursseja ja mahdollistaa ajan tasalla pysymisen. Usein verkostoon hakeudutaan uusien kykyjen saamiseksi (Beverland & Bretherton 2001, 97).

Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että kukaan toimijoista olisi ottanut osaa verkostoon oppiakseen uusia kykyjä tai taitoja. Muutama toimijoista sitä vastoin koki, että heidän kykynsä ja taitonsa eivät ole riittäviä verkostossa toimimiseen. Toimintaan osallistumisen kynns oli sen vuoksi osalla henkilöistä melko korkealla.

4.4.4 Tuttujen kanssa työskentely ja sosiaalinen pakko

Pansirin (2009, 165) mukaan sosiaalisten syiden merkitys verkostoon liittymisessä on matkailusektorilla suuri, sillä henkilösuhteet ovat alalla suuressa arvossa. Vähän samankaltaista toimintaa voidaan nähdä All Bright -verkostossa, jossa sosiaalisten syiden merkitys verkostoon liittymisen taustalla korostui. Tämä on varmasti selitettävissä myös sillä, että Tredea toimi hankkeessa koollekutsujana, jolloin mukaan päätyi pitkälti heidän sidosryhmiään ja toimijoita, jotka ovat aiemminkin tehneet toistensa ja Tredean kanssa yhteistyötä. Gulatin (1995, 644) mukaan aiemmat sidokset toimijoiden välillä johtavat usein todennäköisesti myös uuteen yhteistyöhön. Toisaalta useat tiiviit sidokset yritysten välillä voivat tietyn rajan jälkeen myös vähentää yhteistyötä tulevaisuudessa. Organisaatiot eivät halua olla liian riippuvaisia toisistaan. Koska All Bright -verkosto rakentuu paikallisista toimijoista, tunsivat moni toisensa jo ennen brändihanketta. Aiemmin esiteltyjen kehittämisheimojen sisällä ja heimojen välillä on jo aiemminkin ollut yhteistyötä. Useat toimijoista olivat lähteneet kehittämistyöhön mukaan Tredean pyynnöstä tai koska aiheesta oli jo aiemmin, epävirallisissa yhteyksissä, keskusteltu.

”No tota, mä luulen että paljon aikasemmin jo ennen ku tää ite tämmönen hanketyyppinen työ saatiin käyntiin, niin ollaan oltu yhteyksissä.” Haastateltava C

”Eli mul on mul on vahva tollanen matkailutoimijan tausta, et sitä kautta osan toimijoista jo tuntenutkin ja nyt tullu sitten tälle puolelle, ettäää, et sikäläkin ollu sitte semmosia kontakteja sinne suuntaan, että että totaa, tienny vähän mitä siellä tapahtuu.” Haastateltava F

Monella haastatelluista suhteet Tredeassa työskenteleviin henkilöihin olivat jo ennestään läheiset, joten tietoa ajankohtaisista asioista oli melko vaivatonta saada. Toimijat olivat työskennelleet jo pidemmän aikaa oman organisaationsa tai jonkin toisen pirkanmaalaisen organisaation johtotehtävissä, joten yhteydet olivat kehittyneet vuosien aikana hyviksi.

Gulatin (1995, 643–644) mukaan yritykset voivat hakeutua yhteistyöhön tuttujen yritysten kanssa, sillä heidän välilleen on rakentunut aiemmissa yhteyksissä luottamus. Luottamus on voitu saavuttaa esimerkiksi avoimuudella ja lisääntyneellä informaatiolla toisen yrityksen toiminnoista. Se että All Bright -verkostoon hakeudutaan sosiaalisten syiden takia voi siis merkitä myös sitä, että toimijoiden luottamus sekä Tredeaan että muihin verkoston toimijoihin on ollut jo aiemmin hyvällä tasolla ja yhteistyö on nähty sitä kautta mahdollisena ja toimivana. Toisaalta se, että verkostossa on mukana ennestään toisilleen tuttuja toimijoita voi vaikeuttaa innovointia ja uusien ideoiden kehittelyä. Verkoston avulla uskottiin myös voivan saavuttaa tiiviimmät yhteistyösuhteet toisten toimijoiden kanssa, joka puolestaan voi parantaa alueen yhteishenkeä.

”Kyllä mun mielestä siinä on juuri se vahvuus, että se se yhteistyökuvio, jos on konkreettisella tasolla, niin sehän nimenomaan lisää niitä keskinäisiä yhteistyösuhteita jo ja luo sitä yhteishenkeä, että yhteisrintamassa me tässä porukalla ollaan tekemässä tätä aluetta tunnetuksi. Mun mielestä se on tosi tärkeä se sosiaalinen puoli.” Haastateltava D

Moni haastateltava toi esiin, että erityisesti seutumarkkinoinnissa tärkeitä on toimia suuremmalla joukolla ja oma organisaatio haluttiin saada tähän joukkoon mukaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että sosiaaliset syyt myös jossain määrin pakottavat toimijoita liittymään verkostoon mukaan. Jos verkoston koollekutsujana on sellainen taho, jonka kanssa on aiemmin tehty tiivistä yhteistyötä, koetaan poisjäämisellä olevan kauaskantoisia seurauksia. Moni toimija kuvaili mukaan lähtemistä myös eräänlaiseksi velvollisuudeksi. Pelkästään se, että yritys sijaitsi Pirkanmaalla tai Tampereella haastateltavien mielestä velvoitti sen osallistumaan yhteisesti toteutettavaan seutumarkkinointiin. Haastatteluissa puhuttiin myös useamman kerran tietynlaisesta hiljaisesta tuesta hankkeelle ja brändille. Verkostossa ei välttämättä toimita aktiivisesti, mutta sille pyritään antamaan jollain muulla tavoin tuki. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi julkisia esiintymisiä tai brändisanoman eteenpäin viemistä omissa verkostoissa.

”..et kun ollaan yhdessä liikkeellä, niin saadaan sellasta kokonaistarjontaa esille, et ei sen tarvi lähtee kaivaa niitä joka paikasta, must se on vähän sellanen velvollisuuskin olla mukana” Haastateltava F

*”Niin koska se on tosi huono viesti, jos annettais sellanen kuva, et ei olla mukana.”
Haastateltava E*

Monessa haastattelussa tuli myös esille, että ei ollut välttämättä järkevää jäädä yhteisistä aluekehittämishankkeista täysin sivuun, sillä sen koettiin antavan huonon kuvan oman organisaation toiminnasta. Asiaa ei myöskään haluttu alkaa mitenkään selittelemään ja perustelemaan, vaan helpompi oli ainakin näennäisesti olla kehittämistyössä mukana.

4.5 Yhteisen arvon tuottaminen All Bright -verkostossa

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella arvon yhteistuottamista All Bright -verkostossa. Arvon yhteisluomista tai yhteistuottamista ei ole vielä laajalti tutkittu paikan markkinoinnissa ja ensimmäisiä sovelluksia paikan markkinoinnin piirissä on tullut esiin vasta muutamia vuosia sitten (ks. Warnaby 2009; Saraniemi 2010). Huolimatta tutkimuksen vähäisyydestä voidaan arvon yhteisluomisen teoriaa pitää soveltuvana myös paikan markkinoinnin tutkimukseen (Warnaby 2009, 417).

Hiukan ongelmallisen arvon yhteistuottamisen tutkimisesta tekee myös se, että arvon yhteisluominen tai -tuottaminen eivät ole vielä kovinkaan vakiintuneita käsitteitä eikä empiiristä tutkimusta aiheesta ole vielä paljoa tehty. Haasteeksi muodostui myös arvon yhteisluomisen ja yhteistuottamisen käsitteiden välille tehtävät erot. Käsitteet ovat monessakin suhteessa hyvin lähellä toisiaan ja osittain päällekkäisiä arvon yhteistuottamisen sisältyessä arvon yhteisluomisen käsitteeseen. Arvon yhteistuottamisessa voidaan puhua tavaran tai palvelun tuotantovaiheessa tapahtuvasta resurssien ja kykyjen integraatiosta (Ordanini & Pasini, 2008 291; Etgar 2008, 98), kun taas arvon yhteisluomisessa on kysymys ennemminkin arvon luomisesta palvelun tai tuotteen kuluttamisen aikana (Lusch, & Vargo 2008b, 284).

All Bright -verkostossa tämä tarkoitti yritysten keskinäistä yhteistyötä brändin ja Pirkanmaan markkinoinnin kehittämisessä. Eri toimijat yhdessä Tredean kanssa kehittivät brändiä, jonka avulla haluttiin houkutella Pirkanmaan alueelle uusia yrityksiä, matkailijoita,

asukkaita ja opiskelijoita. Tutkimus käsittelee sitä vaihetta, kun brändiä suunniteltiin ja rakennettiin yhdessä. Tällöin kyseessä on arvon yhteistuottaminen. Arvon yhteisluomista voidaan ajatella tapahtuvan siinä vaiheessa, kun brändi on jo yrityksillä käytössä ja sitä pyritään hyödyntämään omassa markkinoinnissa ja viestinnässä. Tällöin arvon yhteisluomista voi tapahtua esimerkiksi suunnitteluprosessissa mukana olleiden yritysten ja Tredean kesken, mutta myös verkoston ulkopuolisten toimijoiden, yksittäisten pirkanmaalaisten ihmisten tai vaikkapa brändin kohderyhmien kesken.

All Bright -verkosto koottiin lopulta Tredean aloitteesta, mutta kiinnostusta yhteistyöhön ja yhteisten linjausten tekemiseen seutumarkkinoinnin piirissä on tullut aiemmin myös yritysten puolelta. d'Angellan ja Gon (2009, 437) tutkimuksen mukaan matkakohteiden toimijat näkevät yhteistyön välttämättömänä asiana nimenomaan oman heidän menestyksensä kannalta. Tämä on ollut nähtävissä myös All Bright -verkostossa. Lisäksi yksi suurimmista syistä yhteistyön tekemiseen brändin suunnitteluvaiheessa on ollut yhteishengen vahvistaminen ja se että toimijat saavat heti alusta asti olla vaikuttamassa siihen, millaisia asioita Pirkanmaasta viestitään ulospäin. Brändistä haluttiin tehdä sellainen, että se olisi mahdollisimman monen toimijan hyödynnettävissä ja heillä olisi intoa sen käyttöön. Toimijat valittiin mukaan sillä perusteella, että he voisivat mahdollisimman paljon hyötyä brändistä ja brändi puolestaan heistä. Tredea hyötyykin toimijoiden mukanaolosta erityisesti siten, että toimijat ovat mahdollisesti tulevaisuudessa sitoutuneempia brändin ja yhtenäisen viestintäilmeen käyttämiseen sekä heillä on mahdollisuus saada lisätietoa suoraan toimijoilta itseltään heidän tarpeistaan brändin suhteen. Toimijat puolestaan voivat säästää markkinointikustannuksissaan ja saada ylimääräisen työkalun omaan kansainväliseen markkinointiinsa. Lisäksi hankkeen avulla on mahdollista saada käyttöönsä pieniä määriä markkinointimateriaalia.

Keskeisessä asemassa arvon yhteistuottamisessa ovat yrityksen resurssit ja kyvyt, joiden avulla tiedonvaihto ja yhteistyö mahdollistuvat (Kalaignanam & Varadarajan 2006, 176). Arvoverkostossa jäseniä puolestaan pitää yhdessä toimijoiden suhteet eri sidosryhmiin sekä kyvyt, jotka mahdollistavat palveluiden tarjoamisen. Lisäksi arvoverkostossa tärkeässä asemassa on tiedon jakaminen (Lusch, Vargo & Tanniru 2010, 20–21). All Bright

-verkostossa toimijoita pitää yhdessä pitkälti tiedon jakaminen ja suhteet. Verkoston yhteisissä tapaamisissa toimijat jakoivat tietoa erityisesti omalta toimialaltaan sekä kertoivat tarpeitaan siitä, millaisesta brändistä olisi heille eniten hyötyä. Tietoa jaettiin esimerkiksi brändiseminaarissa ja eri työryhmissä, jotka koottiin brändityön alussa. Lisäksi tietoa on pyritty jakamaan verkoston sisällä aktiivisesti myös Tredealta yrityksille.

”No kaikki on lähteny siitä, et meillä oli tommonen branding news,. mikä lähetettiin kaikille toimijoilla aina, mä en muista kuinka usein se tuli, mut alkuvaiheessa aika usein ja sitten sähköpostiviestintää harrastettiin hyvinkin paljon, sitte just tätä testaamista ja tota sitte oli se ydinviestien äänestys ja ja ja työpajoja ja nyt oli..useampiakin on ollu. ja tällasia palavereja missä sitte ollaan ihan keskusteltu, et mitä tää nyt tarkoittaa ja mihin suuntaan halutaan viedä. Ne on ollu ne kanavat.”
Mäkelä

Suurin osa toimijoista piti erityisesti työpajoja ja kasvokkain käytäviä keskusteluja hyödyllisimpinä. Tiedonvaihdossa keskeinen rooli on ollut Tredealla, joka on toiminut työpajojen ja erilaisten tilaisuuksien järjestelijänä ja koollekutsujana, jolloin tiedonvaihto on mahdollistunut. Moni toimijoista piti myös seminaareja hyödyllisenä ja sieltä saatua tietoa myös itselleen tarpeellisenä. Toisaalta Tredea ei pystynyt aktivoimaan kaikkia verkoston toimijoita, jolloin tietoa on siirtynyt pääasiassa Tredealta toimijalle päin. Keskeisessä asemassa All Bright -verkoston arvon yhteistuottamisessa onkin ollut toimijoiden oma aktiivisuus. Tosin moni toimijoista myös koki, että Tredean olisi pitänyt pystyä innostamaan myös vähemmän aktiivisia verkoston jäseniä jakamaan vielä enemmän tietoa sekä osallistumaan verkoston toimintaan. Tietoa ei myöskään siirtynyt yritykseltä toiselle, yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta.

Resursseista erityisesti ajanpuute oli suurin este yhteistuottamiseen osallistumiselle. Tämän voidaan ajatella merkitsevän myös sitä, että toimija ei kokenut prosessiin osallistumisesta saatuja hyötyjä tarpeeksi suureksi, jotta hänen olisi kannattanut käyttää prosessiin aikaansa. Muutama toimija myös jätti osallistumatta yhteisiin tapaamisiin tai brändin suunnitteluun, sillä he kokivat, ettei heillä ole prosessiin tarvittavia kykyjä. Nämä kyvyt olivat esimerkiksi markkinoinnin osaamista tai tietoa brändin suunnittelusta.

”Kyllä mun mielestä tämmösiä seminaareja ja muita ihan riittävästi markkinoitiin. Et ei voi väittää, et meidän tietynlainen passiivisuus olis ollu siitä kiinni. Vaan se on oikeestaan siitä kiinni, et mä en ainakaan kuvittele et mulla olis tämmöseen brändityöhön hirveesti annettavaa tällä ikeellä.” Haastateltava E

Aiemmin esiteltyjä arvon yhteistuottamisen ennakkoehtoja, kuten ympäristö-, toimija-, tuote- ja tilannekohtaisia tekijöitä voidaan tunnistaa myös All Bright -verkostosta. Ympäristötekijöistä voidaan tunnistaa ainakin kiristyneen kilpailun mukanaan tuoma epävarmuus. Infrastruktuurin ja teknologian kehittyminen ovat lisänneet alueiden ja kaupunkien välistä kilpailua (Seisedos 2006, 1–2). Tämän lisäksi yleinen taloudellinen epävarmuus sekä kansainväliseen markkinointiin tarvittavan ajan ja varojen rajallisuus ovat osaltaan vaikuttaneet toimijoiden haluun tehdä yhteistyötä Pirkanmaan alueen markkinoinnissa.

Toimijakohtaisia tekijöitä on nähtävissä All Bright -verkostossa useita. Suurin osa mukanaolevista toimijoista on jo ennen hankkeen alkua ollut kiinnostunut yhteisen brändin rakentamisesta Pirkanmaalle. Aktiivinen mukanaolo hankkeessa on syntynyt pitkälti toimijan omasta halusta olla mukana brändinrakennusprosessissa. Vähemmän aktiivisilla toimijoilla suurin syy vähäiseen osallistumiseen on ollut ajanpuute. Koska suurin osa mukana olleista on oman yrityksensä johtotehtävissä, ei aikaa riitä yrityksen ulkopuolella tehtäviin asioihin. Yksi haastateltavista myös koki, ettei saanut mahdollisuutta osallistua brändin suunnitteluun. Toimija koki, että osallistumiskutsu olisi pitänyt tulla Tredean suunnalta. Moni haastateltavista toi myös ilmi halunsa olla mukana brändin rakentamisessa. Prosessissa oltiin mukana siksi, että brändiä pystyttäisiin myöhemmin mahdollisimman hyvin hyödyntämään omassa toiminnassa.

”Et se oli tosi hyvä ja arvokas kokemus, että saatiin olla siinä mukana ja kyllä mä nyt uskon että me sitte tämmösenä yhtenä kaupungin ja tän alueen tämmösenä lippulaivana ja vetonaulanakin niin, niin voidaan sitten omalta osaltamme myös vaikuttaa, ollaan voitu vaikuttaa sen brändin syntyyn, mutta voidaan sitä myös hyödyntää sitte omassa toiminnassamme ja olla mukana siinä yhteisessä markkinointikuviossa.” Haastateltava D

Luschin, Vargon ja O'Brienin (2007, 12) määrittelemistä kuudesta toimijakohtaisesta tekijästä All Bright -verkostossa on korostunut erityisesti halu kontrolloida itse prosessia tai

sen lopputulosta sekä taloudelliset ja psyykkiset hyödyt. Moni haastatelluista koki tärkeäksi, että sai olla mukana suunnitteluprosessissa sekä vaikuttamassa brändin sisältöön. Haastateltavat myös toivoivat saavansa osallistumisellaan enemmän oman toimialansa näkemystä esiin. Jonkin verran mukana oltiin myös sen vuoksi, että yhteinen brändinrakennusprosessi nähtiin uutena ja mielenkiintoisena tapana toimia ja siitä koettiin saatavan ehkä jotain myös itselleenkin. Lisäksi kuten aikaisemminkin kävi jo motivaatiotekijöiden kohdalla ilmi, on moni toimijoista halunnut arvon yhteistuottamiseen mukaan taloudellisten tekijöiden vuoksi. Tapaamiset koettiin hyvin valmistelluiksi ja tehokkaiksi erityisesti ajankäytön kannalta.

Toimijakohtaisten tekijöiden lisäksi myös tuotekohtaiset tekijät ovat vaikuttaneet arvon yhteistuottamiseen All Bright -verkostossa. Aluebrändi sopii yhteistuottamisen prosessiin monellakin tapaa hyvin. Kyseessä on usein brändi, jota useat toimijat käyttävät oman brändinsä ohella. Aluebrändi myös kertoo koko alueesta eikä ainoastaan yhdestä yrityksestä, joten sen rakentaminen yhteistyössä on perusteltua. Brändin sisältöä on myös vaikea määrittellä ainoastaan yhden yrityksen toimesta, sillä alue näyttäytyy sen alueella oleville toimijoille hyvin eri tavoin, toimialasta riippuen.

All Bright -verkostossa arvon yhteistuottamiseen ovat vaikuttaneet myös tilannekohtaiset tekijät, kuten yhteistyöhalukkuus ja luottamus kumppaniin. Arvon yhteistuottamiseen on All Bright -verkostossa hakeuduttu myös sen sosiaalisen puolen vuoksi. Toimijat ovat olleet jo aiemmin tekemisissä ja tietävät jonkin verran toistensa toimintatapoja. Sosiaalisen puolen merkitystä kuvaa hyvin myös erään toimijan lausahdus, joka ei ollut päässyt omien kiireidensä vuoksi brändin tiimoilta järjestettyyn ensimmäiseen tapaamiseen.

”Kieltämättä oisin halunnut olla mukana siellä jo ihan siitä syystä, et mä oisin halunnut aistia sitä tunnelmaa siellä ja kun tiedän ja aavistin keitä muita siellä oli, niin tosissaan oikein harmitti etten päässyt sinne silloin.” Haastateltava G

Yhteistyössä korostuu erityisesti sen sosiaalinen puoli ja pelkästään asioiden tekeminen hiukan tavallisuudesta poikkeavalla tavalla oli saanut useamman toimijan innostumaan asiasta.

4.6 Arvon yhteistuottamisen elementit All Bright -verkostossa

4.6.1 Uutta luovaa dialogia

Dialogi ei edistä ainoastaan tiedon jakamista, vaan myös osapuolten välistä ymmärrystä (Pralhad & Ramaswamy 2004, 31). All Bright -verkostossa dialogi on kaikista arvon yhteistuottamisen elementeistä tärkein ja sen merkitys verkoston toiminnalle on suuri. All Bright -verkoston lähtökohtana on ollut erityisesti brändin rakentaminen ja yhtenäisemmän viestinnän luominen Pirkanmaan alueelle. Tähän on pyritty tuomalla yhteen Pirkanmaan alueen toimijoita ja lisäämällä vuorovaikutusta heidän ja Tredean välille. Pääosin All Bright -verkostossa tapahtuva dialogi on ollut toimijoiden ja Tredean välistä. Jonkin verran vuorovaikutusta on ollut myös pelkästään toimijoiden kesken, esimerkiksi brändiseminaareissa.

”..toimijoita jäi sinne tilaisuuden jälkeen tuollasiin työryhmiin näitä attribuutteja tekemään..mä en nyt muista mikä sen menetelmän nimi on, mut sitä kautta niitä löydettiin ihan niinku keskustelemalla käytännössä ja se oli hyvinkin vaivatonta oikeastaan” Mäkelä

Ballantynen ja Vareyn (2006, 229) mukaan dialogissa tärkeintä olisi pyrkiä yhdessä ymmärtämään molempien osapuolten tunteita, tarpeita, haasteita ja päätöksiä. Lisäksi sen tulisi keskittyä asioihin, jotka kiinnostavat dialogin molempia osapuolia (Pralhad & Ramaswamy 2004, 23). Kahden kesken tai pienemmissä ryhmissä tapahtuva vuorovaikutus on ollut monen All Bright -verkoston toimijan mielestä toimivinta. Tämän on koettu myös lisäävän ymmärrystä osapuolten välillä. Useampi toimija myös mainitsi, että asioita oli käsitelty työpajoissa kiinnostavalla ja uudella tavalla, mikä teki työskentelystä innostavampaa. Muutama haastatelluista piti kuitenkin myös suurempia seminaareja ja työryhmätapaamisia hyödyllisinä ja koki saavansa omat näkökulmansa myös siellä esiin.

”..mutta myös ne ryhmätyösesiot tai ne yhteiset sessiot mitä sitten järjestettiin, niin siinä kyllä..tosiaan se oli hyvin vedettyjä ja jäsennellysti ja, mut silti annettiin tilaa. Mun mielestä tässä niinku oikeesti kuunneltiin mitä ihmiset ja ne jotka oli kutsuttu siihen mukaan, niin halus sanoa ja oli mieltä, ja se oli musta tärkeä, et jos ne niinku jonkun keksimä ja päälle liimaama juttu.” Haastateltava D

Haastatellut kokivat myös tärkeäksi, että tapaamiset olivat jäsenneltyjä ja keskustelujen avulla näkemykset saatiin koottua yhtenäisemmiksi ja asiaa vietyä eteenpäin. Eräs toimijoista mainitsi, että hänen mielestään keskusteluissa saatiin näkemys suppiloitua, laajoista ajatuksista keskitetyimmäksi. Juuri tämä ratkaisuiden löytäminen useiden keskustelujen kautta on Jaworskin ja Kohlin (2006, 114–115) mukaan yksi niistä seikoista, jotka vaikuttavat dialogin onnistumiseen. Haastatelluilla oli myös tunne siitä, että heidän kommenttinsa vaikuttavat lopputulokseen. Osa toimijoista oli yhteisissä tapaamisissa tutustunut oman ryhmänsä jäseniin vähän paremmin, mikä on auttanut myös ymmärtämään toisten näkökulmia asiaan. Ymmärrys lisääntyi siis myös toimijoiden välillä.

"..onhan siinä tutustuttukin niissä työryhmissä just kun ne on ollu niitä yrityksiä ja varmaan sitte ehkä just semmosissa et jos on jotain semmosia yhteisiä markkinointitilaisuuksia missä tätä brändiä tuodaan esille, niin siellähän on mahdollisuus myös tutustua niihin yrityksiin" Haastateltava D

Suurempien työryhmien lisäksi muutama haastatelluista oli myös oma-aloitteisesti sopinut tapaamisaikoja tredealaisten kanssa ja käynyt keskusteluja omista tarpeistaan brändiä ja kansainvälistä markkinointia koskien. Yleisesti ottaen ajatukset ja ideat oli otettu Tredeassa hyvin vastaan, joskin muutamissa tapauksissa toimijat kokivat että oma idea ei ollut herättänyt innostusta muissa. Vuorovaikutusta on edesauttanut myös toimijoiden läheiset välit toisiinsa. Dialogia on tällöin voinut tapahtua myös Tredean järjestämien tapahtumien ulkopuolella, toimijoiden kesken. Yksi toimijoista tunsu ennestään muita verkoston jäseniä ja kävi keskusteluja brändistä myös virallisten tapahtumien ulkopuolella.

"Et oliskohan ollu vuos sitten kun tehtiin meidän mainontaa, niin käytiin sellasia keskusteluja (yhden toteuttajatiimissä olevan yrityksen) kans et missäs vaiheessa se Tampereen brändi on menossa ja miten se tähän linkittyy, et me ollaan siinä mielessä vähän eri asemassa, et me tunnetaan ne tekijät, mikä ei oo varmasti kaikille itsestään selvä ollenkaan." Haastateltava A

Vaikka keskustelut eivät sinällään johtaisikaan mihinkään konkreettisiin toimenpiteisiin, voivat ne osaltaan viedä ideointia ja innovointia eteenpäin ja siten tukea arvon yhteistuottamista. Kasvokkain tapahtuneen vuorovaikutuksen lisäksi keskusteluja käytiin myös sähköpostin sekä puhelimen välityksellä. Osallistuminen oli pyritty tekemään

toimijoille mahdollisimman nopeaksi ja helpoksi esimerkiksi Internetissä olevien kyselyiden avulla. Tämä säilytti dialogin toimijoiden ja Tredean välillä silloinkin kun tapaamisiin ei päästy tai niitä ei järjestetty.

”No mä koen että pääsin oikein hyvin vaikuttamaan, ku olin siinä aktiiviryhmässä mukana ja meiltä kovasti kysyttiin ja oli myös niitä semmosia nettikyselyitä missä sai äänestää, et mennäänkö tohon suuntaan vai toiseen suuntaan, et se oli kyllä kiva et siihen pääsi vaikuttamaan.” Haastateltava C

Dialogin voidaan nähdä tuottaneen verkostossa arvoa myös All Bright -brändille. Toimijoiden ja Tredean välillä käydyt keskustelut olivat avainasemassa brändin merkitysten synnyttämisessä.

Täysin onnistunutta dialogi ei kuitenkaan All Bright -verkostossa ollut. Joidenkin toimijoiden aikatauluihin esimerkiksi brändityöpajat eivät sopineet. Myöskään kahdenkeskisiin tapaamisiin tai työvaiheiden kommentoinnille ei ollut tarpeeksi aikaa tai mahdollisuuksia. Osa toimijoista ei myöskään kokenut brändihanketta tarpeeksi kiinnostavana eikä sen vuoksi hakeutunut aktiivisesti mukaan. Verkostoon mahtui siis hyvin aktiivisia ja toisaalta myös hyvin passiivisia toimijoita. Ohjattujen ryhmäkeskusteluiden ja tilaisuuksien ulkopuolella toimijat eivät kovin aktiivisesti hakeutuneet vuorovaikutukseen Tredean kanssa. Vuorovaikutuksen lisäämiseen kokeiltiin muun muassa email social -nimistä työkalua, mutta sen käytöstä luovuttiin melko nopeasti, koska sähköpostia pidettiin helpommin lähestyttävänä. Suunnittelutyön loputtua dialogi vähentyi ja muuttui enemmän yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi, jollaisena se on jatkunut myös brändin lanseerauksen jälkeen. Usealta toimijalta tulikin toive vuorovaikutuksen lisäämisestä ja siitä, että brändin käytöstä voitaisiin käydä keskustelua myös nyt, sen lanseerauksen jälkeen.

4.6.2 Pääsy valikoidulle joukolle toimijoita

Arvon yhteistuottamisessa yrityksen rooliksi jää usein pääsyn takaaminen yhteistuottamisen prosessiin, kun taas toimijan tulee tuoda avoimesti oma osaamispohjansa prosessiin (Ordanini & Pasini 2008, 295). Brändin suunnitteluvaiheessa pääsy-osatekijä

korostui erityisesti toimijoiden mahdollisuutena päästä mukaan brändiä suunnitteleviin työpajoihin ja tiedonsaantiin itse prosessista. Toimijat toivat suunnittelutyöhön omaa tietovarantoaan ja osaamistaan. Ennen työpajoja eräs toimijoista oli saanut esimerkiksi eräänlaiset ennakkotehtävät ja materiaalia etukäteen, joiden avulla hän pystyi pohtimaan sitä millaiseksi brändi voisi sisällöltään muodostua. Työpajoissa hän pystyi sitten omista lähtökohdistaan kehittämään brändiä eteenpäin. Lisäksi toimijoille tarjottiin brändin suunnitteluvaiheessa esimerkiksi sähköpostin välityksellä mahdollisuuksia kommentoida sitä, mihin suuntaan brändiä tulisi kehittää.

”Must ne oli ihan kivoja, et sitten ku ne oli päässy johonkin vaiheeseen, et esimerkiks tämmösiä sanallisia kyselyjä, et mikä sana täältä eniten sun mielestä niinku, et he lähti sitä taas analysoimaan eteenpäin.” Haastateltava A

Kaikilla toimijoilla ei kuitenkaan ollut pääsyä yhteisiin suunnittelupalaverihin tai brändityöryhmiin, mikä herätti hiukan ihmetystä ja aiheutti kysymyksiä siitä, millä perusteella henkilöitä oli verkostoon valittu mukaan. Vaikka pääsy olikin kaikille halukkaille mahdollinen, koki moni toimija prosessiin mukaan tulemisen silti hankalaksi. Pääsyä vaikeuttivat esimerkiksi puuttuvat taidot, ajan tai innostuksen puute. Pääsy-osatekijä toimi myös osittain toimijoilta Tredealle. Suunnitteluprosessin aikana yhdellä toimijoista oli kontakteja ulkomaalaisista opiskelijoista koostuvaan ryhmään, joita päätettiin sitten hyödyntää brändin sisällön hahmottamisessa. Tässä tapauksessa siis Tredealle tarjoutui pääsy toimijan resursseihin, joka puolestaan tuotti arvoa molemmille. Tredea sai tärkeitä kommentteja brändistä suunnitteluvaiheessa ja toimijalla oli mahdollista osallistua opiskelijat johonkin heille uuteen ja mielenkiintoiseen projektiin.

Brändiä esiteltiin toimijoille keskeneräisenä, jolloin heillä oli vielä mahdollisuus ennen sen lopullista lanseerausta olla vaikuttamassa esimerkiksi sen ydinviesteihin. Toimijoilla oli siis pääsy ja mahdollisuus osallistua erityisesti ydinviestien ja brändisanoman kehittämistyöhön myös silloin kun brändi oli jo lähes valmis.

”No se oli jännä, kun mä olin siinä aktiiviryhmässä, siinä brändiaktiiviryhmässä ja siinä käytiin niitä eri vaiheita läpi ja sitte työstettiin koko ajan sitä brändiä ja välillä tuntu siltä, et me ollaan menossa ihan erilaiseen suuntaan kun mitä sitten lopulta tuli tuloksena.” Haastateltava C

Suunnitteluvaiheessa Tredea sai myös yhteisten tapaamisten ja työpajojen avulla pääsyn toimijoiden tietopohjaan. Tämä varmasti osaltaan auttoi brändin kehittämistä sellaiseksi, että mahdollisimman laaja joukko pirkanmaalaisia yrityksiä ottaisi sen käyttöönsä. All Bright -verkostossa pääsy-osatekijä oli vahvasti myös mukana brändin lanseerauksen jälkeen, jolloin toimijoiden oli mahdollista hyödyntää brändin Internet-sivuilta löytyvää valokuvapankkia, Power Point -esityksiä Pirkanmaasta sekä itse brändilogoa, jota jokainen pystyi muokkaamaan omiin tarkoituksiinsa sopivaksi. Lisäksi Tredea antoi toimijoiden käyttöön erilaisia brändilakanoita, rullajulisteita ja bränditavaroita, joita he voivat halutessaan käyttää ulkomaille mennessään.

"Brändimuistikorttia..ja ollaan niitä kuvia käytetty ja sitä logoa..mitäs kaikkea niitä nyt on..Rolluppeja ollaan lainattu, lakanaa ei olla lainattu kun se on niin iso, et me ei olla pystytty sitä virittää mihinkään, mut rolluppeja ollaan lainattu ja esitteitä ollaan jaettu kovasti." Haastateltava C

"Me lainattiin toi pinkki väri, sit me lainattiin toi logo tonne, lainattiin vähän tekstejäkin. Olikohan tääki kuva sieltä brändipankista ja vähän fonttiakin lainattiin, niin tota synty sit tällänen esite." Haastateltava G

Erityisesti pääsy näihin brändiresursseihin oli monelle toimijalle tärkeä asia ja säästi toimijan omaa aikaa.

4.6.3 Riskitöntä kehittämistä

All Bright -verkostossa arvon yhteistuottamiseen ei liity suuria riskejä. Yhdessä rakennettavan brändin halutaan tulevan kaikkien mahdollisten yritysten käyttöön, joten brändin käyttäminen ja muokkaaminen muun kuin Tredean toimesta ei ole ongelma. Haastatellut eivät nähneet yhteistuottamiseen osallistumisessa suuria riskejä, vaan kokivat että pystyvät osallistumisellaan saavuttamaan itselleen periaatteessa ainoastaan hyötyjä, ajan menetystä lukuun ottamatta. Jonkin verran haastatteluissa pohdittiin sitä, että aktiivinen mukanaolo brändihankkeessa on toki pois omista työtehtävistä ja poissaolojen tulisi olla hyvin perusteltuja. Kukaan toimijoista ei myöskään kokenut, että yhteinen brändi voisi millään tavoin vaikuttaa negatiivisesti heidän yritystensä omiin brändeihin, vaan se voi parhaimmillaankin toimia ainoastaan heidän omaa toimintaansa tukevana työkaluna.

Myöskään Tredealla ei prosessissa ole suuria riskejä. Suunnitteluvaiheessa oli toki mahdollisuus, että toimijat kyllästyvät prosessiin tai eivät saa tarpeeksi ääntänsä kuuluviin, jolloin monikaan ei varmasti myöhemmin haluaisi ottaa brändiä käyttöönsä. Yhteisbrändin tavoitteet ovat kuitenkin kaikkia hyödyttävät, joten moni käyttää brändiä huolimatta siitä saiko omia ideoitaan siihen tarpeeksi mukaan.

4.6.4 Rajoitettu läpinäkyvyys

Tärkeä seikka yhteistuottamisen prosessissa on sen läpinäkyvyys ja sen avulla jaettu tieto (Ramaswamy 2008, 12). Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi se, miten prosessia pidettiin monilta osin hyvinkin avoimena ja läpinäkyvänä, mutta toisaalta taas osa koki jääneensä siitä sivuun tai saavansa tietoa aiheesta hyvin valikoidusti. Suunnitteluvaiheessa tiedonsaanti oli melko hyvää ja erityisesti työryhmissä mukana olleet vastaajat kokivat olevansa ajan tasalla siitä missä vaiheessa brändin kehittäminen oli menossa. Kuitenkin juuri ennen lanseerausta tuli vaihe, jolloin useampi toimija koki avoimuuden vähentyneen ja prosessin tulleen suljetummaksi. Tämä oli brändin visuaalisen ilmeen hahmottelun aikana, josta vastasi kokonaan mainostoimisto.

"No siin on ollu ehkä joitain vaiheita mistä on saanu enemmän tietoa ku toisista, et tää oli ainakin mulle aika iso yllätys tää visuaalinen ilme, mikä sieltä putkahti. Et toki mä ymmärrän, et he halusivat sen jännityksen siitä säilyttää, mut jotenkin olis toivonu, et olis enemmän saanu siihen vaikuttaa." Haastateltava C

"Et jostakin vaiheesta on saanu tosi hyvin tietoa, et on selostettu, et nyt oomme tehnyt tätä ja tätä ja viimeksi teimme tätä ja tätä ja nyt sitten tän kokouksen tarkoituksena on päättää joku tietty asia, mut sit välillä on tullu sillai, et yhtäkkiä ollaanki hypätty eteenpäin niinku jotenki, et tuntuu, et nyt ei tiennytkään et mitäs sitä tässä nyt tapahtuikaan tässä välillä." Haastateltava C

Lisäksi kritiikkiä kohdistui myös siihen, että hankkeeseen ja brändin rakentamiseen osallistumisen hyötyjä ei tuotu tarpeeksi esiin. Hyötyjen esilletuominen olisi monen toimijan mielestä saattanut kannustaa heitä osallistumaan entistä aktiivisemmin tapaamisiin. Toisaalta osa toimijoista taas koki, etteivät olisi halunneetkaan lisätietoja brändin visuaalisesta ilmeestä tai vaikuttaa siihen millään tavoin. Heidän mielestään

brändin suunnitteluvaihe oli avoin ja läpinäkyvä ja siihen koettiin olleen tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua.

”On ollu kyllä tosi tämmöstä avointa ja läpinäkyvää..Ihan siitä suunnittelu- tai siitä alotusvaiheesta lähtien.” Haastateltava G

Läpinäkyvyys vaikuttaisi olleen suurinta juuri prosessissa aktiivisesti mukana olleille yrityksille. Yksi haastatelluista oli huomannut, että hänen kollegoistaan ne ihmiset, jotka eivät olleet suunnittelutyössä mukana, eivät tienneet brändistä oikeastaan mitään. Avoimuus ja läpinäkyvyys keskittyi siis pääosin prosessissa mukana olleeseen ydinjoukkoon. Tredean puolelta brändihankkeessa työskennelleet ihmiset vaihtuivat yhdessä vaiheessa hanketta ja tämä aiheutti toimijoissa jonkin verran epävarmuutta hankkeen jatkumisesta.

”Tähän mä niinku kannustin, et kaikki tieto ja se et mitä ihmiset siellä toimistossa tekee ja ketä siellä on töissä. Et tää kaikki on hämärtynyt aika lailla, et jos mä en tuntis vanhastaan niin hyvin..Nää mun alaiset on monta kertaa, et kukas siellä on ja mitä se tekee? Et se ei oo ihan niin systemaattista ja sitä on muutettukin tässä aika paljon.” Haastateltava A

Jonkin verran tietoa jaettiin brändin Internet-sivuilla sekä Facebook-ryhmässä. Kuitenkin eniten bränditietoa saivat ne verkoston jäsenet, jotka olivat tiiviisti yhteisissä tapaamisissa mukana. Toimijat kokivat yleisesti ottaen saaneensa tarpeeksi tietoa Tredealta brändin kehittämisen tueksi. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat kuitenkin vähentyneet brändin lanseerauksen myötä. Yksi haastatelluista koki asioiden pysähtyneen sen jälkeen kun aktiivisempi suunnitteluvaiheen tiedottaminen loppui.

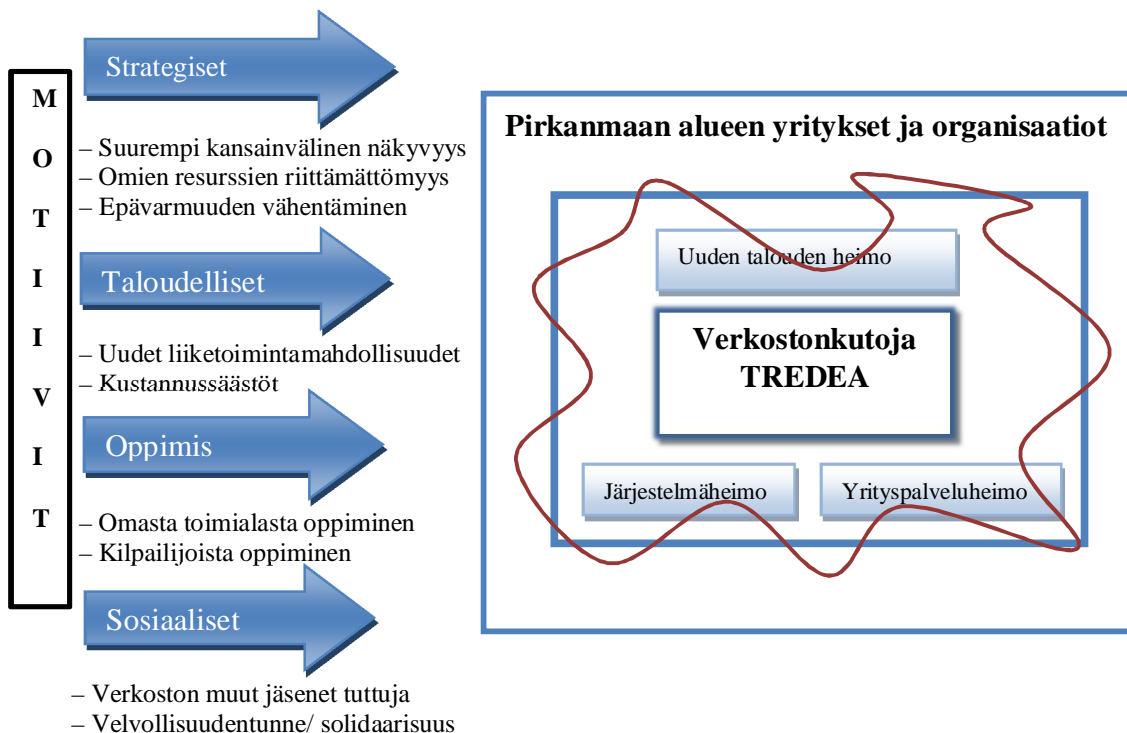
”Et nyt mul on ainaki semmonen tunne..voin olla väärässä, et mä en vaan näe asioita tai sitten mä en tiedä, mut must on sellanen, et tää uinuu tää asia, et se ei liiku niinku mihinkään suuntaan.” Haastateltava F

Lisäksi tulevaisuudessa toivottiin enemmän tietoja siitä, miten brändiä tultaisiin hyödyntämään ja läpinäkyvyyttä siihen, miten eri yritykset ovat sitä toiminnassaan hyödyntäneet. Tämä mahdollistaisi tulevaisuudessa suunnitteluvaiheessa mukana olleiden toimijoiden osallistumisen myös jatkossa brändin kehittämiseen.

4.7 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyn uudelleenarviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida Pirkanmaan All Bright -brändiä kehittävää paikan markkinointiverkostoa. Tutkimus aloitettiin hyvin toisenlaisista lähtökohdista ja vasta haastatteluiden myötä verkostoteoreettinen lähestymistapa alkoi hahmottua. Haastatteluja litteroidessa esiin tuli sellaisia seikkoja ja kokonaisuuksia, joita oli hyvin vaikea liittää osaksi aiempaa teoreettista viitekehystä. Pitkälti tämän vuoksi teoriaosuuteen tehtiin useita muutoksia ja sitä muokattiin vielä analyysivaiheenkin aikana. Lisäksi tutkimuskysymykset päätyivät lopulliseen muotoonsa vasta työn loppumetreillä.

Kuviossa 7 on esitelty empiirisen aineiston pohjalta uudelleenmuokattu teoreettinen viitekehys. Kuvioista käyvät ilmi toimijoiden motiivit ottaa osaa All Bright -verkkoon. Motiivit vaihtelevat organisaatiosta ja toimijasta riippuen ja toimijoilla voi olla useita erilaisia motiiveja verkkoon liittymisen taustalla.



Kuvio 7 Osallistumisen motiivit ja arvon yhteistuottaminen All Bright -verkostossa

Kuviossa oikealla on kuvattuna All Bright -verkoston kerrosmainen rakenne, jonka ytimessä on verkostonkutoja Tredea ja seuraavalla tasolla verkoston kehittäjäheimot eli verkoston tärkeimmät avaintoimijat. Arvon yhteistuottamista paikan markkinointiverkostossa tapahtuu pääasiallisesti Tredean ja avaintoimijoiden välillä. Lisäksi yhteistuottamista voi tapahtua jonkin verran myös sellaisten toimijoiden kanssa, joita ei ole varsinaisesti kutsuttu verkostoon mukaan. Arvon yhteistuottamista tapahtuu verkostossa pääasiallisesti tietoa jakamalla.

Tutkimuskohteena olevan verkoston hahmottaminen oli haastavaa. All Bright -verkostoa ei pystytty yksiselitteisesti määrittelemään, sillä toimijat olivat osallistuneet verkoston toimintaan hyvin eri tavoin. Osallistumisen laajuus selvisi oikeastaan vasta haastatteluita tehtäessä, sillä Tredealla ei ollut valmiita tilastoja siitä, kuinka usein toimijat olivat esimerkiksi käyneet verkoston yhteisissä tapaamisissa. Huomionarvoista oli myös se, että toiminnan verkostomainen luonne alkoi hahmottua vasta haastatteluiden tekemisen jälkeen, joka puolestaan ohjasi työtä enemmän verkostotutkimuksen suuntaan. Haastatteluista olisi voitu saada vielä enemmän tietoa, jos hanketta olisi heti alusta lähtien tarkasteltu verkostonäkökulmasta.

Haastatteluiden ja havainnointien pohjalta pyrittiin ensin hahmottelemaan All Bright -verkosto ja siinä mukana olevat toimijat. Verkoston toimijarakenne on hyvin samankaltainen kuin Kostiaisen (2002, 617) Tampereen alueen kehittäjäverkostosta tekemässä tutkimuksessa. Samankaltaisuutta on myös verkostoitumistavassa, sillä kuten Kostiaisenkin tutkimuksessa, myös All Bright -verkostossa suhteet syntyivät henkilöiden, eivät organisaatioiden välille. Tosin pääsyn verkostoon mahdollistaa työskentely tietyssä organisaatiossa, jolloin esimerkiksi johtotehtävissä oleva henkilö otetaan automaattisesti osaksi verkostoa. Aineistosta kävi myös ilmi, että suurin osa toimijoista tuntee toisensa jo muista yhteyksistä ja osa on aiempina vuosina jopa työskennellyt yhdessä tai ollut muuten tekemisissä työnsä puolesta. Toimijat kuuluvat siis useisiin päällekkäisiin verkostoihin, joista kaikilla voi olla hiukan erilainen kehittämistehtävä. Luonnollisesti osa näistä verkostoista ei liity lainkaan aluekehittämiseen. Tätä tukee myös Linnamaan ja Sotaraudan

(2000, 12) huomio siitä, että alueellisessa kehittämisessä ei oikeastaan ole lainkaan puhtaita verkostoja, vaan ne voivat olla hyvin limittäistä ja päällekkäisiä.

Tredean rooli verkostonkutojana tuli tutkimuksessa selkeästi esiin. Verkostonkutojana Tredea on onnistunut erityisesti hankkeen käynnistämässä ja ylläpitämisessä sekä vuorovaikutuksen edistämässä hankkeen sisällä. Näitä voidaan Sotaraudan, Linnamaan ja Suvisen (2003, 69) mukaan pitää yhtenä tärkeimmistä verkostonkutojan kyvyistä. Tulokset ovat myös samansuuntaisia Lemmetyisen (2010, 149) tutkimuksen kanssa, joka käsitteli kohdemarkkinointitoimiston roolia EU-rahoitteisissa aluekehityshankkeissa. Hän määritteli hanketta koordinoivan tahon tärkeimmiksi ja arvonaluomista edistäviksi tehtäviksi rahoittajana toimimisen, osapuolten välisen vuorovaikutuksen lisäämisen sekä tiedonkulun parantamisen ja oppimisen edistämisen. All Bright -verkostossa onnistunut vuorovaikutus on varmasti pitkälti seurausta myös siitä, että mukana olleet toimijat voidaan laskea kuuluviksi Tredean läheisimpiin sidosryhmiin. Vuorovaikutusta on jo siis ennen All Bright -yhteistyötäkin ollut, jolloin vuorovaikutussuhdetta ei tarvitse rakentaa alusta lähtien uudestaan. Sotaraudan ym. (2003, 69) mainitsema kyky edistää verkoston toimivuutta ei puolestaan tullut haastatteluissa yhtä selkeästi esiin. Tredealla oli jonkin verran pyrkimystä esimerkiksi pidempiaikaisen vuorovaikutuksen lisäämiseen toimijoiden kesken, mutta ongelmaksi muodostui hankkeen päättymisen, jolloin vastuu brändistä tai verkoston toiminnasta ei ollut enää Tredeassa kenelläkään tietyllä henkilöllä.

All Bright -verkostosta oli löydettävissä piirteitä kaikista kehittäjäheimoista. Haastateltavista suurimmalla osalla oli uuden talouden heimon sekä yrityspalveluheimon piirteitä. Pienemmällä osalla tuli esiin järjestelmäheimon piirteitä ja kuten aiemminkin kävi ilmi, kukaan toimijoista ei varsinaisesti kuulunut peruspalveluheimoon. Tämä tulos voi johtua osittain haastatteluihin valituista toimijoista, jotka olivat pääosin yksityisen sektorin sekä koulutussektorin edustajia. Tällöin heidän toiminnassaan korostuivat muut tavoitteet kuin peruspalveluiden parantaminen ja ylläpito. Jos haastatteluihin olisi valittu enemmän kunnallisen sektorin toimijoita, olisivat tulokset voineet muotoutua toisenlaisiksi. Lisäksi kansainvälistä brändiä kehittävä hanke houkuttelee enemmän sellaisia toimijoita, jotka ovat kiinnostuneita erityisesti kansainvälisestä näkyvyydestä ja hyötyvät siitä jollain tavoin.

Aineiston perusteella voidaan myös todeta, että verkoston toimijat eivät kuulu ainoastaan yhteen heimoon, vaan sama toimija voidaan liittää useammankin heimon jäseneksi. Tämä on samansuuntainen Sotaraudan ym. (2003, 116) näkemyksen kanssa siitä, että usein heimojen jäsenillä on piirteitä myös muista heimoista.

Aineistosta on nähtävissä, että heimot suhtautuvat Pirkanmaan alueen sekä yhteisen brändin kehittämiseen hyvin eri tavoin. Yrityspalveluheimoon kuuluvien toimijoiden aktivointi ja mukaan saaminen on huomattavasti haastavampaa kuin uuden talouden heimon jäsenten. Tämä tuli esiin myös Sotaraudan ym. (2003, 117) tutkimuksessa, jossa kaupunkiseudun kokonaisvaltaista kehittämistä ei nähty heimon jäsenten keskuudessa kovinkaan kiinnostavana. On myös nähtävissä, että asiat jotka eivät suoranaisesti liity yritysten toimintamahdollisuuksiin eivät välttämättä kiinnosta yrityspalveluheimon jäseniä. Yrityspalveluheimon toimijoille tulisikin perustella kattavasti ne hyödyt, joita verkoston avulla on mahdollista saavuttaa. Lisäksi heille tulisi mahdollistaa osallistuminen myös ajallisesti pienemmällä panoksella.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää niitä syitä, joiden johdosta toimijat hakeutuvat verkostomaiseen toimintaan mukaan. Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin strategiset, taloudelliset, oppimis- ja sosiaaliset motiivit verkostoon hakeutumisen taustalla (Wang & Xiang 2007; Lin & Chen 2002; Beverland & Bretherton 2001; Pansiri 2009; Gulati 1995; Wang & Fesenmaier 2007). Nämä motiivit noudattavat pitkälti Wangin ja Fesenmaierin (2007) motivaatiojaottelua. Tässä tutkimuksessa kuitenkin korostui myös sosiaalisten syiden merkitys, jota heidän tutkimuksessaan ei juurikaan tuotu esiin.

Motiiveista keskeisiä olivat erityisesti strategiset ja sosiaaliset motiivit. Myös taloudelliset ja oppimissyty mainittiin useissa haastatteluissa, mutta niiden merkitys ei ollut kuitenkaan yhtä suuri. Yhteisesti rakennettua brändiä pidettiin selkeästi mahdollisuutena saada koko Pirkanmaan alueelle lisänäkyvyyttä kansainvälisesti, mutta samalla sen myös ajateltiin tuovan myös omalle organisaatiolle hyötyjä. Muissa tutkimuksissa (Beverland & Betherton 2001; Lin & Chen 2002; Wang & Fesenmaier 2007) vähemmän esiintynyt sosiaalinen

motiivi nousi yllättävän tärkeäksi All Bright -verkostossa. Moni toimijoista tunsu jo etukäteen hankkeen toteuttajia ja kutsua verkostoon osattiin sen puolesta jo odottaa. Verkostoon lähdettiin myös pitkälti siitä syystä, että kutsujana oli joku tuttu ja poisjääminen olisi ollut vaikeaa. Tämä ei ollut täysin linjassa Wangin ja Fesenmaierin (2007, 868) tutkimuksen kanssa, jossa korostui ennemminkin vastuu yhteisöä kuin yksittäistä toimijaa tai yritystä kohtaan. Toimijoiden motiivien ymmärtäminen jo hankkeen alkuvaiheessa olisi voinut lisätä toimijoiden tyytyväisyyttä hankkeen piirissä tehtyihin toimenpiteisiin. Erityisesti strategisista syistä hankkeeseen mukaan lähteneille toimijoille olisi ollut hyödyllistä perustella, millaista kansainvälistä näkyvyyttä brändin avulla on mahdollista saavuttaa, ja mitä toimia hankkeessa on näkyvyyden lisäämiseksi tehty.

Aiemmista tutkimuksista (Pansiri 2009) poiketen tässä tutkimuksessa nousi esiin myös eräänlainen sosiaalinen pakko tai velvollisuus verkostoon liittymisen taustalla. Toiminnassa oltiin mukana tai sille annettiin tuki siksi, ettei omasta organisaatiosta annettaisi huonoa kuvaa. Kehittämistyöhön suhtauduttiin kyllä positiivisesti, mutta brändihanketta ei välttämättä koettu omalle toiminnalle tärkeäksi. Velvollisuudentunteesta mukana olleet toimijat osallistuivatkin yhteiseen toimintaan selkeästi vähiten. Tämä on seurausta siitä, että toimijoilla ei ole tarkkaa kuvaa siitä mitä tämänkaltaisen kehittämistoiminta voisi heille tarjota. Selkeistä motiiveista kehittämistoimintaan mukaan lähteneet toimijat osasivat myös hyödyntää verkoston mahdollisuuksia parhaiten. Sosiaalinen pakko tai velvollisuus osallistua kehittämistoimintaan ovat varmasti pitkälti seurausta myös siitä, että kehittämistoiminnassa mukana olevat tahot ovat toisilleen tuttuja ja työtä alueen kehittämisen eteen tehdään samankaltaisella kokoonpanolla vuodesta toiseen. Voitaisiinkin velvollisuuden sijaan puhua myös solidaarisuudesta muita toimijoita kohtaan.

Tutkimuksessa analysoitiin myös verkostossa tapahtuvaa arvon yhteistuottamista Prahaladin ja Ramaswamyn (2004a) määrittelemien osatekijöiden avulla. All Bright -verkostossa arvon yhteistuottamista voitiin nähdä tapahtuvan kaikkien toimijoiden kesken. Lisäksi arvoa yhteistuotettiin myös rakennettavalle brändille. Osa toimijoista oli prosessissa aktiivisemmin mukana kuin toiset. Arvon yhteistuottaminen tapahtui pääosin yhteisissä tapaamisissa tietoa jakamalla. Tietoa jaettiin kaikkien verkoston jäsenten kesken, mutta

selkeästi eniten Tredean ja toimijoiden välillä. All Bright -verkostossa ei siis pystytty täysin onnistuneesti hyödyntämään koko verkostoa.

Verkostossa tapahtuvan arvon yhteistuottamisen mahdollisti toimijoiden pääsy yhteisiin kokoontumisiin ja työpajoihin. Kuitenkin tärkein arvon yhteistuottamista edistävä tekijä oli dialogi, joka varsinkin hankkeen alkuvaiheessa oli Tredean ja toimijoiden välillä aktiivista. Ballantynen ja Vareyn (2006, 227) mukaan arvoa luovan dialogin tulisi tapahtua osapuolten välillä, ei osapuolelta toiselle. All Bright -verkostossa dialogi pyrittiin pitämään osapuolten välillä tapahtuvana keskustelujen sarjana, joiden tavoitteena oli yhteisen brändin kehittäminen. Tässä onnistuttiin jossain määrin ja erityisesti tapaamisissa ja työpajoissa toimijat kokivat saaneensa omat ehdotuksensa kuuluviin. Brändiä myös kehitettiin toimijoiden ehdotukset huomioiden.

Kuitenkin mitä pidemmälle brändin kehittäminen eteni, sitä enemmän dialogi muuttui osapuolelta toiselle tapahtuvaksi tiedottamiseksi. Sotaraudan ja Linnamaan (2003, 77) mukaan verkoston jäsenten yhteisen tietoisuuden ja merkitysten kehittymiseen tarvitaan yksipuolisen tiedottamisen sijaan osallistuvaa keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Paremmat tulokset saavuttamiseksi aktiivista dialogia olisikin pitänyt jatkaa vielä lähempänä brändin lanseerausta ja välittömästi sen jälkeen. Tämä olisi voinut entisestään sitouttaa toimijoita brändin käyttämiseen ja kannustaa heitä arvon yhteisluomiseen brändin lanseerauksen jälkeen.

Dialogin lisäksi myös pääsy-osatekijä osoittautui keskeiseksi All Bright -verkostossa tapahtuvassa arvon yhteistuottamisessa. Pystyäkseen pitämään yllä mielekästä dialogia tulee osapuolilla olla pääsy heitä hyödyttävään tietoon, jonka yritykset ovat perinteisesti pyrkineet pitämään itsellään (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 9). All Bright -verkostossa dialogiin osallistuivat aktiivisesti juuri ne toimijat, joille Tredea oli mahdollistanut pääsyn verkostoon ja sen resursseihin. Brändin kehittämisen kannalta olisi ollut myös hyödyllistä, jos Tredealla olisi ollut pääsy verkostossa mukana olleiden toimijoiden resursseihin. Jonkin verran tätä jo hyödynnettiin esimerkiksi ulkomaalaisten vaihto-opiskelijoiden mukaan

ottamisella, mutta erityisesti tarkempi tieto siitä, miten toimijat pystyisivät brändiä parhaiten hyödyntämään toiminnassaan, olisi ollut tärkeää.

Yleisesti ottaen voidaan todeta All Bright -verkoston toiminnan olleen hankkeen alkupuolella onnistunutta, mutta brändityön ja verkoston toiminnan jatkumiseksi tarvittaisiin aktiivista vuorovaikutusta kaikkien osapuolten kesken. Toiminnan pitkäjänteisyyttä voidaan edesauttaa avoimuudella ja jatkuvalla katkeamattomalla dialogilla, jonka avulla arvon yhteistuottamisesta voitaisiin siirtyä kohti arvon yhteisluomista.

Verkoston toiminnan voidaan ajatella olevan onnistunutta, jos verkostonkutoja pystyy edistämään tarpeeksi pitkäaikaisesti eri heimojen välistä vuorovaikutusta ja vastaamaan niihin motiiveihin, joita toimijoilla oli verkostoon hakeutuessaan. Linnamaan ja Sotaraudan (2000, 83) mukaan syynä kehittämisverkostoihin osallistumisen vähäisyyteen on usein juuri se, että projektit ja hankkeet suunnitellaan ilman todellisia tietoja yritysten tarpeista eikä yritysten osallistumisen motiiveja selvitetä. All Bright -verkostossakin toimijoiden nykyistä suurempi aktivoiminen olisi voinut olla mahdollista määrittelemällä ne motiivit, joiden vuoksi yritys ottaa osaa verkoston toimintaan. Motiivien ymmärtäminen on tärkeää myös arvon yhteistuottamisen kannalta, sillä niiden avulla voidaan paremmin ymmärtää millaista arvoa toimijat toivovat verkostosta saavansa.

Linnamaa ja Sotara (2000, 116) toteavat erilaisten projektien toisaalta tehostaneen kehittämistyötä, mutta samalla ne ovat tehneet siitä lyhytjänteisempää ja epäjohdonmukaista. Projektit ovat usein kestoiltaan liian lyhyitä ja loppuvat ennen kuin ehtivät saada varsinaisia tuloksia aikaan. Hankemuotoisuus voidaan nähdä myös suurimpana All Bright -verkoston toimintaa vaikeuttavista tekijöistä. Useat toimijoista pitivät brändihankkeen alun vuorovaikutukseen perustavaa työskentelytapaa hyvänä, mutta ongelmaksi näytti muodostuvan vuorovaikutuksen väheneminen ja hankkeen melko nopea päättyminen. Aluekehittämisessä tulisikin pyrkiä johdonmukaiseen kehittämistyöhön, jonka tavoitteet olisivat pidemmällä kuin yhden hankkeen tai projektin lopputulemassa.

Arvon yhteistuottamisen lähestymistapaa voitaisiin soveltaa myös laajemmin aluekehittämisen piiriin ja hakea aktiivisella dialogilla yhteisiä linjauksia. Kehittämistyöstä tulisi jatkuvampaa ja hankkeet toimisivat ainoastaan eräänlaisina täsmäaseina kulloiseenkin käsillä olevaan ongelmaan. Dialogin lisäksi verkostossa tulisi kiinnittää huomiota tiedon läpinäkyvyyteen ja siihen, että verkoston jäsenillä olisi pääsy heitä hyödyttävään tietoon. Toimijoita hyödyttävä tieto voisi olla esimerkiksi jonkinlainen raportti vuoden aikana tehdyistä toimenpiteistä aluekehittämisen piirissä sekä katsaus tuleviin toimenpiteisiin, kuten lehdistövierailuihin tai tutustumismatkoihin, josta he voisivat tavalla tai toisella hyötyä. Tredealle hyödyllistä tietoa olisi erityisesti se, miten toimijat ovat hyödyntäneet brändiä toiminnassaan ja millaisia muita aluekehittämisen liittyviä toimia on tehty. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lehtijuttuja kansainvälisiin lehtiin tai muuten näkyvyyttä ulkomailla.

5 YHTEENVETO

Monet verkostoista ovat toimimattomia kokonaisuuksia, joiden päämäärät ja tavoitteet ovat unohtuneet jo ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Yhteistyö tuntuu väkinäiseltä ja kaikkien osapuolten ajan tuhlaamiselta. Toisaalta verkostoituminen voi parhaimmillaan tuottaa arvoa verkoston kaikille jäsenille ja mahdollistaa myös pienempien yritysten menestymisen. Erityisen tärkeää yhteistyö on paikan markkinoinnissa, jossa yritykset ovat useilta eri toimialoilta ja markkinoitavasta alueesta tulisi pystyä luomaan eri kohderyhmille yhtenäinen kuva.

On mahdotonta laatia yleispätevää ohjeistusta onnistuneeseen verkostoitumiseen, mutta tutkimalla verkostojen toimintaa, verkostoitumiseen johtavia syitä sekä niissä tapahtuvaa arvontuotantoa voidaan jossain määrin vastata myös kysymyksiin siitä, millaiset verkostot ovat onnistuneita ja miksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida Pirkanmaan All Bright -brändiä kehittävästä paikan markkinointiverkostosta sekä siinä tapahtuvaa arvon yhteistuottamista. Tutkimuksen pääongelmaa lähestyttiin seuraavien osaongelmien avulla:

Millainen paikan markkinointiverkosto on ja keitä ovat sen toimijat?

Miksi paikan markkinointiverkostoon hakeudutaan?

Miten arvoa yhteistuotetaan paikan markkinointiverkostossa?

Verkostojen määrällinen runsaus ja osittainen päällekkäisyys tekevät aluekehittämisestä osittain sekavan kokonaisuuden. Mielenkiinto tulisi erityisesti suunnata siihen, miksi verkostoihin hakeudutaan, eli mitä niiden avulla toivotaan saavutettavan ja miten niiden avulla voidaan tuottaa kaikille verkoston jäsenille arvoa. Näiden kysymysten syvälinen pohtiminen kulloisenkin verkoston kohdalla voi osaltaan parantaa verkostojen toimivuutta ja edistää alueiden kehittämistoimintaa.

All Bright -verkosto voidaan nähdä tavoitteellisena kehittämisverkostona, joka rakentuu henkilökohtaisten suhteiden varaan. Suhteet ovat jo ennen All Bright -yhteistyötä olleet

vahvoja ja toimijat tuntevat toisensa myös muista yhteyksistä. Toimijoiden välillä voidaan pääasiassa nähdä aktiviteettilinkkejä ja toimijasidoksia, jotka ovat tosin syntyneet jo ennen All Bright -yhteistyön alkua. Itse verkosto voidaan nähdä löyhänä ja toimijat ovat osallistuneet verkoston toimintaan silloin kun se on sopinut heidän omiin aikatauluihinsa. Verkoston toiminta myös rajoittui hankkeeseen eikä aktiivista yhteydenpitoa ole enää sen päätyttyä ollut.

Tredea toimi hankkeessa verkostonkutojana, jonka tärkeimpänä tehtävänä oli vuorovaikutuksen lisääminen verkoston sisällä sekä hankkeen käynnistäminen ja ylläpitäminen. Vuorovaikutusta on pyritty lisäämään erilaisten työpajojen ja tapaamisten avulla. Aineistosta voitiin myös tunnistaa kolme eri verkostossa vaikuttavaa kehittäjäheimoa: uuden talouden heimo, yrityspalveluheimo ja järjestelmäheimo. Innokkaimmin kehitystyössä olivat mukana uuden talouden heimon toimijat, jotka pitivät kansainvälistä toimintaa tärkeänä seudun kehittämisen kannalta. Yrityspalveluheimon jäsenten puheissa korostui teorian mukaisesti yritys näkökulma, ja myös se, että kehittämistoiminnalla pyrittiin erityisesti yritysten toimintaedellytysten parantamiseen. Vähiten aktiivisia kehittämissä olivat järjestelmäheimon jäsenet, jotka näkivät tärkeänä sen, että kehittämistyön hoitavat ne tahot, joilla on siihen riittävä osaaminen ja ammattitaito.

Aineistosta tunnistettiin strategisia, taloudellisia, oppimis- ja sosiaalisia motiiveja verkostoon liittymisen taustalla. Motiiveista erityisesti strategiset ja sosiaaliset motiivit nousivat monen toimijan haastatteluissa esiin, mutta myös taloudellisia ja oppimissyitä mainittiin. Strategisista motiiveista tyypillisimmät olivat kansainvälisen näkyvyyden lisääminen, omien resurssien riittämättömyys ja toiminnan epävarmuuden vähentäminen. Taloudellisista motiiveista tärkeimmät olivat uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen sekä kustannussäästöt. Toimijat mainitsivat myös joitakin oppimismotiiveja verkostoon liittymisen syyksi. Aineistosta voitiin tunnistaa ainakin toimijan halu oppia uutta omasta toimialasta sekä alueen muista yrityksistä. Aiemmistä motivaatiotutkimuksista poiketen sosiaalinen motiivi nousi All Bright -verkostossa tärkeään asemaan. Läheiset välit

verkoston koollekutsujaan Tredeaan sekä eräänlainen velvollisuus alueen yhteistä kehittämistä kohtaan korostuivat haastatteluissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös arvon yhteistuottamista verkostossa dialogin, pääsyn, riskien arvioinnin ja läpinäkyvyyden elementtien avulla. Arvon yhteistuottamista tapahtui jonkin verran koko verkoston kesken, mutta pääasiallisesti arvoa luotiin Tredean ja jonkun yksittäisen toimijan välillä. Arvon yhteistuottaminen tapahtui pääsääntöisesti tietoa jakamalla. Tärkeimmäksi osatekijäksi muodostui dialogi, joka oli onnistunut varsinkin hankkeen alkuvaiheessa. Dialogin puolestaan mahdollisti toimijoiden pääsy mukaan yhteisiin tapaamisiin ja keskusteluihin. Toisaalta vaikka toimijoilla ei ollut pääsyä arvon yhteistuottamiseen, he pystyivät omalla aktiivisuudellaan ottamaan osaa dialogiin. Läpinäkyvyys-osatekijä voitiin nähdä arvon yhteistuottamista tukevana. Mitä läpinäkyvämpää brändin kehittäminen oli, sitä matalampi kynnyksellä oli ottaa osaa dialogiin. Riskien arviointi -osatekijää ei voitu aineistosta tunnistaa, sillä brändiä rakennettiin yhdessä ja toimijoita kannustettiin käyttämään brändiä omalla tavallaan. Väärinkäytökset eivät siis sinällään olleet mahdollisia.

Tutkimuksen aineisto tuotettiin teemahaastattelun keinoin. Tähän päädyttiin pitkälti siksi, että haastattelujen avulla oli mahdollista saada erityisesti henkilön kokemuksia ja mielipiteitä esiin. Lisäksi aineistonkeruussa tuli ottaa huomioon toimijoiden kiireellisyys, aikaa tutkijan tapaamiselle oli varattuna noin tunti. Tämän vuoksi haastattelujen ajateltiin olevan yksinkertaisin ja tutuin tapa saada aiheesta lisätietoja. Haastatteluihin valittiin toimijat yhdessä Tredean edustajan kanssa, sillä työn tavoitteena oli myös tuottaa toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa. Toimijoita lähestyttiin sähköpostitse Tredean kautta, jotta mahdollisimman moni toimijoista antaisi suostumuksensa. Myöntävä vastaus saatiin kaikilta haastatteluihin pyydettyiltä ja teemahaastattelut toteutettiin keväällä 2012. Haastatteluja tehtiin yhteensä 8 kappaletta ja niiden kesto oli 50–70 minuuttia. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 150 sivua, 1,5 rivivälillä. Aineistoa analysoitiin teoreettisen sisällönanalyysin keinoin, jossa aineistoa eriteltiin ja luokiteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty koko tutkimusprosessin ajan arvioimaan kriittisesti ja tehdyt valinnat on pyritty selittämään yksityiskohtaisesti. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty selkeyteen ja perusteltuihin valintoihin. Erityistä huomiota on kiinnitetty myös siihen, että tutkimus olisi eettisesti oikein toteutettu. Haastatteluiden nauhoittamiseen kysyttiin lupa ja toimeksiantajalle tehdyssä raportissa sekä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavia ei voida yhdistää suoriin lainauksiin aineistosta. Haastattelujen litteroinnissa ja aineiston analyysissä pyrittiin huolellisuuteen sekä ymmärtämään ilmiötä kokonaisuudessaan.

Tutkittavasta verkostosta oli mahdollista tunnistaa erilaisia motiiveja ja arvon yhteistuottamista edistäviä tekijöitä. Näiden tekijöiden voidaan nähdä määrittelevän myös verkoston toiminnan tuloksellisuutta. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että All Bright -verkoston toiminta on ollut varsinkin hankkeen alkuvaiheessa onnistunutta, mutta pidemmälle edetessä ongelmia on aiheuttanut vuorovaikutuksen loppuminen ja tiedon jakamisen muuttuminen tiedottamiseksi. Verkoston toiminta oli myös liian keskittynyt hankkeen ympärille, mikä vaikeutti siirtymistä arvon yhteistuottamisesta arvon yhteisluomiseen. Kehittämistyön onnistumiseksi ja jatkumiseksi tarvittaisiin jatkuvampaa vuorovaikutusta verkostonkutojan ja kehittämisheimojen välillä sekä ymmärrystä siihen, miksi toimijat ovat alun perin hakeutuneet verkoston toimintaan mukaan.

LÄHTEET

- d'Angella, F. & Go, F. M. 2009. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30 (3), 429–440.
- Ballantyne, D. & Varey, R. 2006. Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. Teoksessa: Lusch, R. & Vargo, S. 2006. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M. S. Sharpe. 224–235.
- Barile, S. & Polese, F. 2010. Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2 (1), 23–42.
- Beverland, M. & Bretherton, P. 2001. The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4 (2), 88–99.
- Bramwell, B. & Rawding L. 1994. Tourism marketing organizations in industrial cities: organizations, objectives and urban governance. *Tourism Management*, 15 (6), 425–434.
- Dredge, D. 2006. Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27 (2), 269–280.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Lontoo: Sage.
- Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 97–108.
- Evans, N. 2001. Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management*, 22 (3), 229–243.
- Fyall, A. & Garrod, B. 2005. *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications.
- Forsström, B. & Törnroos, J-Å. 2005. The role of interdependencies for value co-creation in buyer-seller partnerships in business markets. A Working Paper for the 21st Annual IMP Conference. September 2005. Rotterdam.
- Grangsjö, Y. 2003. Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (5), 427–448.

- Gregory, A. 2007. Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 26 (1-2), 59–73.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314.
- Gubik, A. 2005. New opportunities for SMEs founded by cooperation. *European Integration Studies*, 4 (1), 25–36.
- Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 619–652.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. 2005a. *Many-to-Many markkinointi*. Jyväskylä: Talentum.
- Gummesson, E. 2005b. Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3), 309–327.
- Gummesson, E. 2007. Exit services marketing – enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6 (2), 113–141.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 15–17.
- Gummesson, E. & Polese, F. 2009. B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (5/6), 337–350.
- Halinen, A. & Törnroos, J-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1285–1297.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2010. Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17 (8), 590–604.
- Hoffmann, W. & Schlosser, R. 2001. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical study. *Long Range Planning*, 34 (3), 357–381.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing relationships in business networks*. Lontoo: Routledge.
- Jaworski, B. & Kohli, K. 2006. Co-creating the voice of the customer. Teoksessa Lusch, R. & Vargo, S. 2006. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M. S. Sharpe. 109–117.

- Jones, R. 2005. Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13 (1), 10–32.
- Kalaignanam, K & Varadarajan, R. 2006. Customers as co-producers. Teoksessa Lusch, R. & Vargo, S. 2006. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M. S. Sharpe. 166–180.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kostiainen, J. 2002. Learning and the ‘ba’ in the development network of an urban region. *European Planning Studies*, 10 (5).
- Kothandaraman, D. & Wilson, D. 2001. The future of competition: Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 379–389.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. 1993. *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999. *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Sadle River: Prentice Hall.
- Kristensson, P., Matthing, J. & Johansson, N. 2008. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 474–491.
- Lemmetyinen, A. 2010. The role of the DMO in creating value in EU-funded tourism projects. *Scandinavia Journal of Hospitality and Tourism*, 10 (2), 129–152.
- Lin, B-W., Chen, C-J. 2002. The effects of formation motives and interfirm diversity on the performance of strategic alliance. *Asia Pacific Management Review*, 7 (2), 139–166.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. *Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Love, P. & Gunasekaran, A. 1999. Learning alliances: A customer-supplier focus for continuous improvement in manufacturing. *Industrial and Commercial Training*, 31 (3), 88–96.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2006. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M. S. Sharpe.
- Lusch, R., Vargo, S. & O’Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.

- Lusch, R. & Vargo, S. 2008b. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281–288.
- Lusch, R., Vargo, S. & Tanniru, M. 2010. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (1), 19–31.
- Lusch, R. & Webster, F. 2011. A Stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31 (2), 129–134.
- Lähteenmäki, T. 2003. Pirkanmaan kehittäjäverkoston analyysi. SENTE-työraportteja 5/2003. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampere: Cityoffset Oy.
- Maglio, P. & Spohrer, J. 2008. Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (1), 18–20.
- Merz, M., He, Y. & Vargo, S. 2009. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 328–344.
- Mitchell, R. & van der Linden, J. 2010. Adding value through cooperation: A study of the New Zealand food and wine tourism network. Paper presented at 5th International Academy of Wine Business Research Conference. 8.10.2010. Auckland.
- Möller, K. & Wilson, D. 1995. Foreword. Teoksessa Möller, K. & Wilson, D. (toim.) *Business marketing: An interaction and network perspective*. Boston: Kluwer.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ndou, V. & Passiante, G. 2005. Value creation in tourism network systems. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 14, 440–451.
- Ordanini, A. & Pasini, P. 2008. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (5), 289–297.
- Palmer, A. & Bejou, D. 1995. Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22 (3), 616–629.
- Pansiri, J. 2009. Strategic motives for alliance formation in the travel sector of tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism*, 10 (2), 143–173.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004a. *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.

- Prahalad, C & Ramaswamy, V. 2004b. Co-creation experiences: the next practise in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5–14.
- Ramaswamy, V. 2008. Co-creating value through customers' experiences: The Nike case. *Strategy & Leadership*, 36 (5), 9–14.
- Ramayah, T., Lee, J. & In, J. 2011. Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5 (4), 411–428.
- Ramirez, R. 1999. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20 (1), 49–65.
- Saraniemi, S. 2010. Destination brand identity development and value system. *Tourism Review*, 65 (2), 52–60.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999a. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä. Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 101–131.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 2003. Alueellinen kehittäjäverkosto ja sen pullonkaulat. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä*. Tampere: Cityoffset. 68–78.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. 2003. Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente - julkaisu 16/2003. Tampere.
- Timur, S. & Getz, D. 2008. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (4), 445–461.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Törnroos, J-Å. 1997. Networks, Networks, NETWorks, NETWORKS. Teoksessa Mazet, F., Salle, R. & Valla (toim.). *Interaction, Relationships And Networks In Business Markets*. Paper presented at IMP Conference (13th) 04.-06.09.1997. Lyon, France.
- Wang, Y. & Fesenmaier, D. R. 2007. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28 (3), 863–875.
- Wang, Y. & Xiang, Z. 2007. Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46 (1), 75–85.
- Vargo, S. & Akaka, M. 2009. Service-dominant logic as a foundation for service science: Clarifications. *Service Science*, 1(1), 32–41.

- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of The Academic Marketing Science*, 36 (1), 1–10.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2011. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40 (2) 181–187.
- Vargo, S. & Lusch, R. & Akaka, M. 2010. Advancing service science with service-dominant logic. Teoksessa Maglio, P., Kieliszewski, C. & Spohrer, J. (toim.) *Handbook of Service Science*. New York: Springer. 133–155.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 145–152.
- Warnaby, G. 2009. Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, 9 (4), 403–423.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Tammerpaino.
- Whipple, J. & Gentry, J. 2000. A network comparison of alliance motives and achievements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (5), 301–322.
- Whittemore, R., Chase, S. & Mandle, C. 2001. Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11 (4), 522–537.
- Wilkinson, I. 2001. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal*, 9 (2), 23–52.
- Yin, R. 2009. *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.

Muut lähteet

- Baran, P. 1962. *On Distributed Communications*. Santa Monica: Rand Corporation. Viitattu 30.10.2012. <www.rand.org/pubs/papers/2005/P2626.pdf>
- Järvelin, A-M. 2011. Brändin maistelua – seutumarkkinoinnin linjaukset ja uudet tuulet. Power Point -esitys. Viitattu 26.11.2012. <www.tredea.fi>
- Kautonen, M., Kolehmainen, J. & Koski, P. 2002. Yritysten innovaatioympäristöt. *Teknologiakatsaus* 120/2002 Viitattu 15.11.2012. <www.tekes.fi/fi/document/43356/yritysten_innovaatioymparistot_pdf>

- Lusch, R. & Vargo, S. 2008a. The Service-dominant mindset. Viitattu 12.12.2012.
<www.sdlogic.net/Lusch_and_Vargo_2008_SSME.pdf>
- Pirkanmaan liitto 2010. Pirkanmaan maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2011-2012.
Viitattu 25.1.2012. <www.tem.fi/files/28268/Esitys_Pirkanmaa_TOTSU_2011-2012.pdf>
- Pirkanmaan liitto 2012. Aluekehitys. Viitattu 22.10.2012.
<www.pirkanmaa.fi/fi/aluekehitys>
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2002. The co-creation connection. Strategy + Business.
Viitattu: 13.11.2012.
<www.tantum.com/tantum/pdfs/2009/2_the_co_creation_connection.pdf>
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999b. Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Viitattu 18.10.2012.
<www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/verkosto.pdf>
- Tredea 2010. Pirkanmaan brändi lähtee lentoon. Viitattu: 25.1.2012.
<www.tredea.fi/uutisia/?x19038=80897>.
- Tredea 2011. Branding. Viitattu 25.1.2012. <www.tredea.fi/markkinointi/>
- Turunen, A. 2011. Pirkanmaan motoksi tuli All Bright. Viitattu: 25.1.2012.
<www.kuntalehti.fi/Ajankohtaista/Kuntauutiset/2011/Sivut/Pirkanmaan-motoksi-tuli-All-Bright.aspx>
- Rainisto, S. 2004. Kunnasta Brändi? Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 54. Viitattu 20.11.2011.
<www.kaks.fi/sites/default/files/1148-Polemia54_net.pdf>.
- Seisdedos, G. 2006. State of the Art of City Marketing in European Cities. Paper presented at 42nd IsoCaRP Congress 14.9-18.9.2006. Istanbul.
<www.isocarp.net/Data/case_studies/858.pdf>
- Viestintätoimisto Tammisto Knuutila Tammisto Oy & Differo Oy. 2008. Pirkanmaan yhteisen viestintästrategian ja brändin rakentaminen. Viitattu 26.1.2012.
<www.tredea.fi/@Bin/67899/Projektin+ty%C3%B6paketit.pdf>

LIITTEET

LIITE 1: Luettelo haastatelluista

Päivämäärä	Nimi	Yritys	Asema yrityksessä	Kesto
15.2.2012	Sari Mäkelä	Tredea Oy	Viestintäpäällikkö	40min
23.2.2012	Leena Stenman	TAMK	Viestintäpäällikkö	54min
29.2.2012	Tiina Mörttinen	Särkänniemi Oy	Markkinointipäällikkö	71min
5.3.2012	Susanna Markkola	PirFest ry	Projektikoordinaattori	65min
6.3.2012	Olli Viitasaari	Lempäälän kunta	Kunnanjohtaja	48min
7.3.2012	Maria Virtanen	PAOK-hanke	Projektipäällikkö	72min
9.3.2012	Jyrki Liljeroos	Santen Oy	Toimitusjohtaja	54min
11.4.2012	Erika Eischer	Tampere-talo Oy	Kongressipäällikkö	74min

LIITE 2: Haastattelulomake

Teemahaastattelumalli

Haastattelupäivä:

Haastateltavan nimi:

Asema yrityksessä:

Yritys:

Kertokaa aluksi omin sanoin mukanaolostanne Pirkanmaan All Bright -yhteisbrändin rakentamisesta. (Eli miten ja milloin saitte tietää brändistä jne.)

SEUTUMARKKINOINTI

- Millaisena näette Pirkanmaan alueen seutumarkkinoinnin nykytilan?
- Mitä haasteita seutumarkkinointiin liittyy?
- Onko teistä tärkeää tehdä yhteistyötä seutumarkkinoinnissa? Miksi?
- Mitkä ovat motiivinne/yrityksenne motiivit/syyt olla mukana yhteisessä seutumarkkinoinnissa?
- Mitä hyötyä teidän yrityksellenne on seutumarkkinoinnista?

YHTEISBRÄNDI

- Oliko teillä joitain odotuksia yhteisbrändistä? Toteutuivatko ne?
- Miksi teidän mielestänne Pirkanmaa tarvitsee brändin?
- Millaisena näette yritysten roolin yhteisbrändin rakentamisessa?
- Miksi olitte mukana rakentamassa brändiä?
- Mitkä ovat syyt käyttää yhteisbrändiä?
- Mitä hyötyä voisit kuvitella yhteisbrändistä olevan juuri teidän yrityksellenne? Mitä arvoa saatte brändistä?
- Miten hyötyisitte brändistä enemmän?
- Miten teidän yrityksenne tai hankkeenne hyödyttää brändiä?
- Sopiiko brändi tarkoituksiinne?
- Millaisia toimenpiteitä kaipaisitte tulevaisuudessa brändin jalkauttamiseksi?

ARVON YHTEISTUOTTAMINEN

- Millaisia mahdollisuuksia teillä on ollut osallistua brändin suunnitteluun ja toteuttamiseen?
- Millaista yhteistyötä olette brändin tiimoilta tehneet Tredean kanssa? Entä muiden brändityössä mukana olevien yritysten?
- Haluaisitteko tutustua brändin kautta muihin yrityksiin?
- Mikä olisi yhteistyön ihannetila?

- Millä tavoin olette olleet yhteydessä Tredeaan tai muihin yrityksiin?
 - Oletteko pystyneet hyödyntämään Tredean tarjoamia resursseja, kuten brändikäsikirjaa, brändituotteita, roll-uppeja, valokuvia, videoita tai muuta markkinointimateriaalia?
 - Mitä mieltä olette brändin nettisivuista, mitä kaipaisitte sinne lisää?
 - Oletteko mielestänne päässeet vaikuttamaan brändisanoman syntyyn ja lopputulokseen?
 - Oletteko mielestänne päässeet vaikuttamaan brändimateriaaleihin ja niiden sisältöön?
 - Mitä mieltä olette olleet brändilähettiläistä ja ketä toivoisitte näkeväne tehtävässä seuraavaksi?
-
- Millaisia riskejä yhteisbrändin rakentamiseen mielestänne liittyy?
 - Kenellä on vastuu yhteisbrändistä?
 - Koetteko yhteisbrändillä olevan mitään negatiivisia vaikutuksia toimintaanne?
 - Mitä jos yhteisbrändi epäonnistuu? Vaikuttaako se jotenkin teihin?
 - Millaisia riskejä yhteistyössä tehtävään seutumarkkinointiin mielestänne liittyy?
-
- Miten avoimena koette Tredean toiminnan koskien yhteisbrändiä? Oletteko saaneet haluamanne tiedon?
 - Oletteko saaneet mielestänne tarpeeksi tietoa brändistä ja sen käyttämisestä?
 - Millaista tietoa tai resursseja olisitte halukas antamaan Tredealle päin?
 - Millaisesta tiedosta tai resursseista olisi hyötyä teille?