

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Elina Koivulahti

**SEINÄJOEN KAUPUNKISEUDUN IMAGON RAKENTAMINEN
VERKOSTOMAISENA TOIMINTAMUOTONA**

Kehittäjäverkoston johtamisen merkitys

Julkisjohtamisen
pro gradu – tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen lähtöasetelma	6
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3. Tutkimuksen rakenne ja aineisto	9
1.4. Tutkimuksen käsitteistä	11
1.4.1. Imago	11
1.4.2. Paikan markkinointi	12
1.4.3. Verkosto	13
1.5. Aikaisempia tutkimuksia	13
2. IMAGON RAKENTAMINEN	17
2.1. Imago, mielikuva ja profiili	17
2.2. Kunnan ja alueen imago	19
2.3. Alueiden välinen imagokilpailu	20
2.4. Imagon rakentaminen paikan markkinoinnilla	22
2.4.1. Aluekehittäminen verkostomaisena toimintana	26
2.4.2. Aluekehittäjien sitouttaminen paikan markkinointiin	28
3. ALUEELLISTEN VERKOSTOJEN JOHTAMINEN	30
3.1. Alueelliset verkostot ja niiden muodostuminen	31
3.2. Alueellisen verkostoitumisen haasteita	33
3.3. Verkostojen johtaminen	36
3.3.1. Johtajuus ja valta	37
3.3.2. Verkostojen johtamisen osa-alueet	40
3.3.3. Verkoston johtamisen kohteet	42
3.3.4. Verkoston johtamisen ongelmat	44

3.3.5. Johtajuus aluekehittäjien verkostossa	45
4. KOMIA -YHTEISMARKKINOINTI VERKOSTOMAISENA TOIMINTAMUOTONA	48
4.1. Tutkimuksen kohde	48
4.1.1. KOMIA -yhteismarkkinointi	48
4.1.2. KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkosto	49
4.2. Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu	49
4.2.1. Aineiston käsittely ja analysointi	50
4.3. Tutkimustulosten analysointi	52
4.3.1. Imagon rakentaminen paikan markkinoinnilla	52
4.3.2. KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkosto	54
4.3.3. Verkoston toimijoiden välinen vuorovaikutus	60
4.3.4. Verkoston johtaminen	63
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	76
5.2. Jatkotutkimuksen aiheita	76
LÄHDELUETTELO	78
LIITTEET	
LIITE 1: Haastatellut henkilöt	87
LIITE 2: Teemahaastattelurunko	88

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Teoriaosuuden tutkimuksen rakenne	9
Kuvio 2. Mielikuva toimintaratkaisujen taustalla	18

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Elina Koivulahti

Pro gradu -tutkielma:

Seinäjoen kaupunkiseudun imagon rakentaminen verkostomaisena toimintamuotona: Kehittäjäverkoston johtamisen merkitys

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lähdesmäki

Valmistumisvuosi:

2012

Sivumäärä: 89

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee Seinäjoen kaupunkiseudun imagon rakentamista paikan markkinoinnin avulla, ja sen tarkastelua verkostomaisena toimintamuotona. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella verkostojen muodostumista ja niiden johtamista.

Alueiden välinen kilpailu asukkaista, työntekijöistä ja yrityksistä sekä vetovoimaisuuden korostamisen paikan markkinoinnin avulla ovat ajankohtaisia aiheita, joihin monet kunnat ja alueet nykypäivänä kiinnittävät yhä etenevässä määrin huomiota. Alueiden menestys riippuu yhä useammin niiden omista toimenpiteistä, erikoistumisesta ja resurssien yhdistämisestä aluekehittämistyössä. Alueet, jotka panostavat näiden asioiden kehittämiseen, vaikuttavat ratkaisevasti tavoitteellisen imagon syntymiseen ja menestyvät kilpailussa paremmin. Julkisen paikan markkinointi on tulevaisuuden yksi suurimmista haasteista ja kehitystarpeista Suomen eri alueille.

Tarkastelen tässä tutkimuksessa aluekehittämisen verkostoja johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia miten verkostoja ja verkostomaista toimintaa johdetaan. Toiseksi tutkin imagon rakentamista paikan markkinoinnin avulla jota toteutetaan verkostomaisena toimintamuotona. Tutkimuksen teoreettinen osuus keskittyy tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja niihin liittyvien teorioiden tarkasteluun. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esittelen tuloksia 13 KOMIA -yhteismarkkinointiverkoston toimijoiden haastatteluiden analysoinnin pohjalta. Haastatteluissa painottuivat verkoston toimijoiden välinen vuorovaikutus ja verkoston johtaminen.

KOMIA -yhteismarkkinoinnin kautta Seinäjoen kaupunkiseudulle on syntynyt varsin tiivis, aktiivinen, luottamukseen ja toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva onnistunut verkosto. Verkostoa ei varsinaisesti hallitse mikään ulkopuolinen taho vaan verkoston johtamista on toimijoiden kanssakäyminen sekä heidän toisiinsa kohdistama vaikutus. Keskeisintä on ollut huomata, miten eri toimijat kokivat imagon rakentamisen varsin tärkeäksi ja koettiin, että on pystytty muodostamaan aidosti toimiva verkosto jossa alueen eri toimijoita, yksityisiä ja julkisia on saatettu yhteen.

Verkoston toimintaa leimaa vahva yhteinen tahto ja päämäärätietoisuus sekä pitkäjänteinen toiminta. Verkoston työskentelyssä koettiin hyvänä sen toimivuus, pitkäjänteisyys ja tätä kautta muodostunut luottamus toimijoiden välillä. Toimijoiden välinen luottamus ja tiivis yhteistyö ja halu yhdessä kehittyä ovat niitä ominaisuuksia, miksi juuri KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston toiminta on onnistunut.

AVAINSANAT: verkosto, johtaminen, aluekehitys, imago, paikan markkinointi

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtöasetelma

Kaupunkiseutujen välinen kilpailu kiristyy ja resursseja täytyy kohdentaa entistä tehokkaammin samalla kun tulee olla innovatiivinen ja jatkuvasti kehittyvä alueen kilpailukyvyn ja vetovoimaisuuden säilyttämiseksi. Kaupunkiseudut joutuvat kohtaamaan yhä kovenevan kilpailun yritysten, työpaikkojen ja osaavien ihmisten sijainnista. Kaupunkiseudun kehittämiseen ja vetovoimaisuuden säilyttämiseen tarvitaan monia eri toimijoita. Paikallisen kehittäjäverkoston on omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä jatkuvasti oltava innovatiivinen ja toimintatapojaan kehittävä. Verkoston toiminnan kannalta on keskeistä määrittellä kaupunkiseudun kehitykseen vaikuttavien toimintojen ja resurssien suunta kohti haluttua tulosta. Kun suunnitellaan ja toteutetaan prosesseja toisistaan riippuvaisten toimijoiden verkostossa, johtajuus korostuu. Verkosto tarvitsee johtajuutta vuorovaikutusprosessien edistämiseen, konfliktien hallitsemiseen sekä informaation välittämiseen. (Sotarauta 1999a: 101–112.)

Kaupunkiseutujen tulee antaa itsestään myönteistä kuvaa pärjätäkseen kilpailussa uusista asukkaista, työntekijöistä, yrityksistä ja investoinneista. Hyvän imagon omaavat kaupunkiseudut saavat lisäarvoa toisiin kuntiin nähden. Hyvä mielikuva seudusta saattaa edesauttaa ulkopuolisten tahojen suotuisia päätöksiä, kuten asumis-, ja yrittämisspätöksiä. Hyvää mielikuvaa on ylläpidettävä, vaalittava sekä pidettävä ajassa muuttuvassa toimintaympäristössä. Hyvä imago on lunastettava yhä uudelleen ja uudelleen toiminnalla ja hyvillä kokemuksilla. (Karvonen 2001: 52–53; 1999: 100.)

Hyvän imagon merkitys on ymmärretty Etelä-Pohjanmaalla. Imago on yksi tärkeimmistä alueen vetovoimatekijöistä, jota on aktiivisesti ja määrätietoisesti rakennettu KOMIA -yhteismarkkinoinnin avulla, positiivisen kehityksen varaan. Alueellinen imago on tärkeä alueellisen kehittämisen voimavara, vaikka sen vaikutusta ja merkitystä on vaikea mitata. Parhaimmillaan alueellinen imago ruokkii alueen myönteistä kehitystä ja lisää alueen houkuttelevuutta. Sosiaalisena konstruktiona imago

elää ajassa ja tilassa, joten se on alati muuttuva ja siihen voidaan tietoisesti vaikuttaa. (Zimmerbauer 2008: 9.)

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Olen työelämässäni saanut tilaisuuden osallistua kaupunkiseudun yhteiseen markkinointihankkeeseen. Olen työskennellyt Seinäjoen kaupungin Seinäjoen seudun elinkeinokeskus -liikelaitoksessa (SEEK), joka hallinnoi ja toteuttaa KOMIA - Seinäjoen seutu yhteismarkkinointihanketta, jonka operatiivisessa työskentelyssä olen ollut osallisena markkinointityöryhmän jäsenenä. KOMIA -yhteismarkkinointi on ollut massiivinen ponnistus, johon useat kunnat (Seinäjoki, Alavus, Ilmajoki, Jalasjärvi, Kauhava, Kuortane, Kurikka ja Lapua), alueen oppilaitokset, kehittämisorganisaatiot sekä yksityiset yrityksetkin ovat ottaneet osaa. Hankkeessa on kyse resurssien kohdentamisesta alueen imagon säilyttämiseksi sekä nostamiseksi. Hankkeen puitteissa on tarkoitus kasvattaa Seinäjoen kaupunkiseudun tunnettuutta ja nostaa seudun imagoa kertomalla alueen vetovoimatekijöistä ja vahvasta kehityksestä.

Olen seurannut käytännön tasolla onnistunutta yhteistyötä hankkeen verkoston jäsenten kesken joiden verkostomainen kehittämistyö on saanut aikaan erittäin positiivisia tuloksia. Operatiivinen työ osoitti, että alueellisen imagon kehittäminen ei ole yksinkertaista vaan siihen liittyy monia haasteita. Tämä herätti kiinnostukseni tutkia tarkemmin verkostoitumista yhtenä paikan markkinoinnin välineenä ja toimintamuotona. Lisäksi mielenkiintoiselta ja ajankohtaiselta tuntui pohtia imagon rakentamista markkinoinnin avulla tarkemmin sekä verkoston johtamisen vaikutusta onnistuneeseen työskentelyyn. Näihin ajatuksiin pohjautuen pro gradu -tutkielmani tarkastelee imagon rakentamista paikan markkinoinnin avulla verkostomaisena toimintatapana sekä tutkii KOMIA -yhteismarkkinoinnin kehittäjäverkoston työskentelyä, sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä sekä verkoston johtamista.

Tutkimuksessa lähdetään siitä, että imagon rakentaminen ja paikan markkinointi ovat kaupunkiseutujen elinehtoja alueiden välisessä kovenevassa kilpailussa. Tutkimuksessa

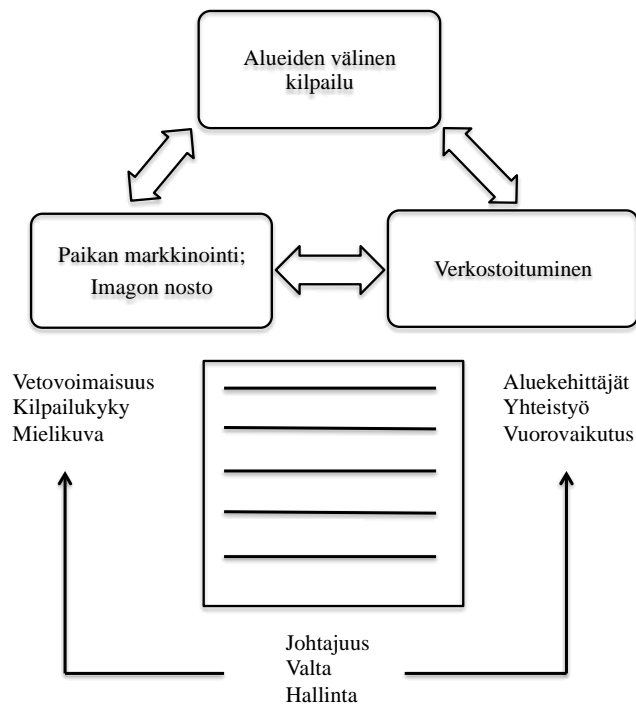
pohditaan aluksi imagon syntymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kartoitetaan kunnan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan imagoon paikan markkinoinnilla. Tarkempaan tarkasteluun tutkimuksen sekä teoria- että empiriaosuudessa nousevat verkostot ja niiden johtaminen. Verkostojen toiminnan keskeinen tehtävä tässä tutkimuksessa on kaupunkiseudun imagon nostaminen paikan markkinoinnin avulla. Sen vuoksi teoriaosuudessa tarkastellaan imagoa ja paikan markkinointia, sillä se on juuri sitä mitä verkosto tässä tutkimuksessa tekee. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa kehittäjäverkoston työskentelystä, toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, sekä alueen kehittämistä verkostomaisena toimintamuotona. Edelleen tutkimuksen tavoitteena on avata näkökulmia aluekehittämiseen, ja herättää ajatuksia verkoston johtamisen vaatimuksista ja mahdollisuuksista.

Ensimmäinen tutkimusta määrittelevä tekijä on siis käsitteiden imago ja paikan markkinoinnin tarkastelu. Toinen tutkimusta määrittelevä tekijä nousee tavoitteesta tarkastella verkostoja ja niiden johtamiskäytäntöjä. Kun suunnitellaan ja toteutetaan prosesseja toisistaan riippuvaisten toimijoiden verkostossa, johtajuus korostuu. Pohdin verkoston johtamista ja sen eri osa-alueita sekä haasteita. Näiden jälkeen päästäänkin viimeiseen, pääasialliseen tutkimuksen tavoitteeseen, eli KOMIA -yhteismarkkinoinnin operatiivisen verkoston työskentelyn tarkasteluun, sekä sen johtamisen käytäntöihin. Tutkimuksessa tuodaan esille esimerkkitapauksen kautta kunnan mahdollisuuksia paikan markkinointiin, ja imagon nostamiseen verkostomaisen työskentelyn avulla.

Tutkimuskysymys keskittyy tarkastelemaan verkoston johtamista ja sen merkitystä julkisen alueen imagon kehittämistyössä. Tähän haetaan vastauksia painottaen, sekä teoreettista taustaa että empirista lähdeaineistoa. Empiiriseen aineistoon tukeutuen luodaan kuvaa siitä, miten KOMIA -yhteismarkkinoinnin operatiivisia verkostoja johdetaan, ja minkälaisia haasteita paikan markkinointi verkostomaisena toimintamuotona aiheuttaa.

1.3. Tutkimuksen rakenne ja aineisto

Tutkimus alkaa keskeisten käsitteiden määrittelyllä. Näitä ovat imago, paikan markkinointi ja verkosto. Käsitteiden avaamisen lisäksi pyrin suhteuttamaan näitä toisiinsa, sekä pyrin etsimään erityisesti imagon ja paikan markkinoinnin välisiä yhtäläisyyksiä. Käsitteistä imago ja paikan markkinointi ovat sidoksissa toisiinsa, ja näille annetaan tutkimuksessa merkityksiä usein samassa yhteydessä. Käsite verkosto linkitetään tutkimuksessa imagon parantamiseen paikan markkinoinnin avulla, jota suunnittelee ja toteuttaa eri toimijoista koostuva verkosto. Käsitteiden lisäksi tutkimuksen alussa perehdyn aikaisempaan tutkimukseen aiheeseen liittyen, sekä luon katsauksen aihepiirin kirjallisuuteen. Tutkimuksen viitekehys perustuu verkostoihin ja verkostojen johtamiseen liittyviin teorioihin. Edellä kuvattu tutkimuksen teoreettinen asetelma on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Teoriaosuuden tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen empiirinen osa sisältää kvalitatiivisen osion, joka muodostuu 13 kehittäjäverkoston toimijan teemahaastatteluista joiden kautta tarkastellaan KOMIA -yhteismarkkinoinnin työtä verkostomaisena toimintamuotona. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan on enemmän keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.) Teemahaastattelu sopii hyvin yhteistyön ja verkoston vuorovaikutuksen sekä johtamisen tarkasteluun, sillä se jättää tilaa haastateltavan omille tulkinnoille. Lisäksi kun halutaan tarkastella yksilöiden toimintaa osana laajempaa kokonaisuutta, teemahaastattelu on perusteltu aineiston keruumenetelmä.

Tutkimuksen huomio kohdistuu KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston jäsenten keskinäiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Teemahaastattelun kysymykset kohdentuvat imagon rakentamiseen paikan markkinoinnin avulla, kehittäjäverkoston toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja verkoston johtamiseen. Erityisesti kiinnitetään huomiota verkostoa muokkaaviin asioihin, työskentelyn etuihin ja haittoihin, eri toimijoiden ja organisaatioiden vaikutukseen, strategiseen suunnitteluun ja tavoitteiden luomiseen. Myös eri toimijoiden vaikutusvallan merkitystä verkoston vaikuttavina voimina tarkastellaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan teemahaastatteluista. Haastattelujen kohdejoukoksi valikoitui KOMIA -yhteismarkkinoinnin operatiivisin ryhmä, josta haastateltiin markkinointityöryhmän seitsemän aktiivisinta jäsentä, sekä lisäksi kuusi KOMIA -yhteismarkkinoinnin johtoryhmän jäsentä sekä kaupungin kehittämisjohtaja. Haastatteluaineisto kerättiin marras- ja joulukuun 2011 aikana teemahaastatteluin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan ollen keskimäärin noin tunnin pituisia. Teemahaastattelut nauhoitettiin, jotta sanatarkka litterointi keskeisimmistä teemoista tarvittaessa oli mahdollista. Haastatteluaineistosta esille

nostetut analyysia havainnollistavat suorat lainaukset on erotettu lainausmerkeillä ja kursivoidusti. Haastattelun kysymykset laadittiin etukäteen, eli teemahaastattelun kulkua johdatti strukturoitu kyselylomake.

Empiiristä osuutta tukee myös kirjallisuus, tilastot, aineistot ja raportit sekä aikaisemmat tutkimukset joita on esitetty tutkimuksen seuraavassa kappaleessa. Tutkimustulosten jälkeen esitellään johtopäätökset viidennessä luvussa. Tässä yhteenvedossa esitetään keskeisimmät tutkimuksen tulokset, sekä tarkastellaan tutkimuskysymyksiin haettuja vastauksia ja peilataan empiriaa teoriaan. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta, sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

1.4. Tutkimuksen käsitteistä

1.4.1. Imago

MOT Sanakirjaston mukaan sana imago (engl. image) tarkoittaa mainetta, vallitsevaa käsitystä jostakin tai jonkin itsestään antama kuva (Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 1.0). The Oxford Dictionary of English (2005) esittelee sanalle “image” monia eri merkityksiä kuten esitys, veistos, peilikuva, mielikuva, muistikuva, kielikuva ja kuvaelma. Tässä tutkimuksessa tärkein sanakirjan antama käsitys sanalle “image” on seuraava: Vastaanottajan mieleen luotu käsitys tai vaikutelma jostakin henkilöstä, organisaatiosta tai tuotteesta.

Nimmo ja Savage (1976: 8) toteavat myös että termiä “image” käytetään sekä kohteen nähtävien ominaisuuksien mielessä että se voidaan tulkita myös ihmisen mielessä olevana käsitteenä. Mielikuvan muodostukseen vaikuttaa kaikenlainen kohteesta saatava informaatio (emt. 8). Grunigin (1993: 98) näkemys tukee tätä tulkintaa termin kaksinaisuudesta. Hänen mukaan termiä “image” on käytetty eräänlaisena sateenvarjoterminä, joka sekä kattaa organisaation kaiken viestintäaktiviteetin että on myös sitä, miten yleisö havaitsee ja mieltää organisaation.

Henkilöihin, organisaatioihin ja tuotteisiin liitettäviä mielikuvia kuvaava käsite “image” vakiintui Yhdysvalloissa jo 1950-luvulla, mutta Suomen kieleen imago-sana otettiin käyttöön vasta 1970-luvulla. Imago, eli muodostuva mielikuva riippuu sekä lähettäjän ja vastaanottajan kokemuksista, arvoista ja asenteista. Mielikuva syntyy kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Kohtaamiseen tarvitaan aina vähintään kaksi osapuolta, ja molemmat osapuolet vaikuttavat lopputulokseen. (Karvonen 1999: 40.) Nykyään sana imago on ennen kaikkea tyypillinen markkinatalouden käsite. Imagomarkkinoinnilla ymmärretään saavutettua ratkaisevaa lisäarvoa tilanteessa, jossa kuluttuja joutuu tekemään valintansa näennäisesti samanarvoisten vaihtoehtojen kesken. Kotlerin (1994: 599) mukaan imago on sarja uskomuksia, ideoita ja vaikutelmia, joita henkilöllä on tietystä kohteesta.

1.4.2. Paikan markkinointi

Paikkojen, kaupunkien ja alueiden markkinointia lähestytään kirjallisuudessa useilla eri käsitteillä. Puhutaan esimerkiksi paikkojen myynnistä (selling places), kaupunkimarkkinoinnista, strategisesta markkinoinnin suunnittelusta ja paikkojen markkinoinnista (marketing places). (Kostiainen 2001: 15.) Zimmerbauer (2002: 21–22) pohtii tutkimuksessaan myös paikan määrittelyn ongelmaa. Hänen mukaansa mikä tahansa paikka voidaan määritellä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin paikka voi olla maantieteellisesti määritelty ja mitattu sijainti. Toisaalta paikka voidaan määritellä humanistisen tulkinnan mukaan, jolloin paikka on esimerkiksi kuulumista johonkin paikkaan yksilön kokemuksista ja elämäntilanteesta riippuen. Kolmanneksi paikka voi olla representaatio, jolloin keskeistä on paikan kielellinen reproduktio. Healey (2007: 208) taas näkee alueet heterogeenisyyden ja erilaisuuden sekä moninaisten yhteyksien, linkkien ja virtojen tapahtumapaikkoina. Tässä tutkimuksessa paikalla viitataan maantieteelliseen sijaintiin jolla tarkoitetaan kaupunkeja, kuntia, alueita, seutuja ja kaupunkiseutuja. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskitytään Seinäjoen kaupunkiseudun muodostamaan ”paikkaan” kunnista, jotka osallistuvat KOMIA - yhteismarkkinointiin.

Markkinointia on pidetty perinteisesti yritysten osaamisen lajina, mutta asiantuntijat ovat nyt kuitenkin yhtä mieltä siitä, että markkinointi soveltuu myös paikoille, ja että niiden tulee markkinoida itseään. Vaikka yritysten soveltamat markkinointiopit eivät sellaisenaan sovi paikkojen markkinointiin, markkinoinnin teoria on sovellettavissa paikkoihin ottaen huomioon toiminnalliset ja laadulliset erot. (Rainisto 2004: 9–10.)

Paikan markkinoinnin tavoitteena on luoda kaupunkiseudun tavoitteita palveleva kokonaisuus ja tarkoituksenmukainen profiloituminen imagoa selkeyttämällä. Paikan markkinointi on osa kaupunkiseudun strategista kehittämistä jolla pyritään luomaan kilpailuetua ominaisuuksista tai toiminnoista suhteessa muihin kaupunkiseutuihin erityisesti imagoa rakentamalla. Kilpailuetu suhteessa muihin kaupunkiseutuihin syntyy viime kädessä paikan markkinoinnin tuloksena nostettaessa esille kaupunkiseudun vahvuudet verrattaessa muihin kaupunkiseutuihin. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001: 155–157.)

Paikan markkinointi on myös toimintapa ja tavoite. Kyse ei ole vain imagon rakentamisesta, vaan tavoitteena on myös vahvistaa yhteisön ja alueen kykyä sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön, tunnistaa mahdollisuuksia ja ylläpitää seudun vetovoimaisuutta (Kotler, Haider & Rein 1993: 18). Profilointiin verrattuna imagon parantamisessa korostuu kaupunkiseudun sisäisen ilmapiirin ja identiteetin parantaminen ja yhteisen viestin vahvistaminen. Median hallinta paikan markkinoinnissa on ensiarvoisen tärkeää sillä positiivisten viestien välittyminen lehdistön kautta on ensiarvoisen tärkeää imagon rakentamisessa. Imagon rakentaminen paikan markkinoinnin avulla voi liittyä laajemmin monille aloille, kuin vain profilointi tietyille kohderyhmille. Kaikki positiivinen viesti alueesta nostaa alueen imagoa. (Raunio 2001: 54.)

1.4.3. Verkosto

Castellsin (2000: 501) mukaan verkosto on joukko solmukohtia ja niiden välisiä yhteyksiä. Verkosto teknisenä järjestelmänä saa merkityksen vasta ihmisten kautta. Esimerkiksi puhelinyhteydet, posti- ja koululaitos eivät olisi mitään ilman siinä toimivia

henkilöitä. Hieman toisesta, toiminnallisesta suunnasta katsottuna verkosto voi olla usean toimijan välistä vuorovaikutusta ja toimintaa. Verkoston edellytyksenä on tarve tehdä jotain sekä toimijoiden välinen luottamus. Tarve voi yksinkertaisimmillaan olla tiedon välittämistä. Ilman tarvetta yhteyden pitämiseen ei ole tarvetta, ja tällöin ei ole verkostoakaan. (Kettunen 2003: 49.)

Verkostoa voidaan kuvailla eriasteisesti, ja eri tavoin vakiintuneeksi sosiaalisiksi suhteeksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille jossa toiminta perustuu yhteistyölle (Sotarauda & Mustikkamäki 2001: 62). Sotaraudan ja Linnamaan (1997: 105) mukaan verkosto on strateginen, jos sillä on pyrkimys vaikuttaa alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Strategisena välineenä verkosto toimii silloin kun motiivina on yhteinen tahdonmuodostus, tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen, informaation vaihto, erikoistuminen tai tuki kolmansia osapuolia vastaan. Alueellinen yhteistyöverkosto voidaan kokea strategiseksi, kun motiivina on yksi edellä mainituista tarkoituksista, on kestoaltaan pitkäaikainen ja hyödyttää organisaation toimijoita (Raunio 2000: 29).

Alueen näkökulmasta strateginen alueellinen verkosto muodostuu paikallisista strategisista toimijoista, ja heidän yhteistyöstään jolla tavoitellaan aluekehityksen kannalta tärkeitä toimia. Verkostoituminen ei ole siis tavoite, vaan työkalu paremman toimintaympäristön ja tulosten saavuttamiseksi. Verkostoitumalla saavutetaan kaikkia osapuolia hyödyttävää tulosta. Verkostoitumisen edellytys on sen yhteinen kasvu ja kannattavuus. (Kahila 2002: 100.) Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää toisen huomioon ottamista, sekä keskinäisen riippuvuuden hyväksymistä. Strateginen alueellinen verkosto on organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten välistä vuorovaikutteista yhteistyötä. Organisaatioiden välisissä verkostoissa ei ole hierarkkisia suhteita, vaan toimijat ovat samanasteisissa rooleissa. Mustikkamäen ja Viljamaan (2001: 30) mukaan organisatoriset verkostot muodostuvat sekä paikallis- ja aluehallinnon organisaatioista, mutta myös muista alueen kehittämisen kannalta keskeisistä toimijoista joita ovat mm. yritykset, oppi- ja tutkimuslaitokset, sekä muut julkisyhteisöt.

1.5. Aikaisempia tutkimuksia

Imagon ja brändin rakentamista markkinoinnin avulla on tutkittu jo pitkään yritys-elämässä (esim. Morgan 2006; Aaker 2000; Åberg 2000; Laakso 1999; Rope & Mether 1987). Karvosen *Imagologia* (1997) ja *Elämää mielikuvayhteiskunnassa* (1999) ovat teoksia, joissa pyritään ymmärtämään miksi mielikuvista ja imagon luomisesta on tullut niin tärkeitä nykyisessä suomalaisessa yhteiskunnassa.

Sotarauta, Linnamaa, Mustikkamäki ja Raunio ovat tutkineet imagojen rakentamista, ja paikan markkinointia käyttäen esimerkkitapauksina usein Etelä-Pohjanmaata tai Seinäjokea. Heidän tutkimuksistaan käy ilmi, että imagojen luomisessa sekä paikan markkinoinnissa olisi pyrittävä löytämään yhtymäkohtia alueen kehittäjäorganisaatioiden strategioista ja tavoitteista. Näkökulmana on ollut verkostojen muodostuminen, verkostojen toimintamallit, sekä alueellisten kehittäjäorganisaatioiden intressi osallistumiseen sekä niistä saatavaan hyötyyn organisaatiolle itselleen, että alueelle. Tutkimukset on toteutettu usein myös yhteistyössä näiden tutkijoiden kesken (esim. Raunio & Linnamaa 2000; Linnamaa & Sotarauta 2000; Sotarauta & Linnamaa 1999; Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999). Imagotutkimuksen kaupunkikeskeisyyttä edustaa myös monet muut tutkijat (esim. Ward 1998; Ashworth & Voogd 1994; Äikäs 2001; Kostiainen 2001; Raunio 2001).

Raunion (2000) teoksessa "Lakeus kutsuu, kuuleeko kukaan? Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden ylimaakunnalliset yhteistyösuhteet" tutkimus kohdistuu eri aluetasolle, selvittäen Seinäjoen paikallisen aluekehittämisverkoston liittymistä osaksi ylimaakunnallisia, kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja. Tutkimuksen mukaan erilaisiin ylimaakunnallisiin verkostoihin ja yhteistyösuhteisiin pääsy on mahdollista Seinäjoen kehittäjäverkoston jäsenille, mikäli vain tahtoa ja resursseja on riittävästi. Yhteistyötä heikentävät kuitenkin toimijoiden omat asenteet verkostoitumista ja ylimaakunnallista yhteistyötä kohtaan, ja alueen toimijoihin sekä ylimaakunnallisen yhteistyön jäsentymättömyys osaksi organisaatioiden tavoitteellista toimintaa ja alueen kehittämistä.

Linnamaa ja Sotarauta (2000) taasen kuvaavat eteläpohjalaisten kehittäjäverkoston työskentelyä erilailta. ”Verkostojen utopia ja arki - Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta” -julkaisussa kuvataan eteläpohjalaisten kehittäjäverkoston tiivistä yhteistyötä joka perustuu lojaalisuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen tukeen. Verkostoituminen on kuitenkin lisääntynyt vahvasti vuosituhatien vaihteesta, jolloin tutkimukset julkaistiin. Omalla tutkimuksellani haluan tuoda esiin katsauksen Seinäjoen kaupunkiseudun alueellisen verkostoitumisen, verkostoitumisen johtamisen sekä toimijoiden yhteistyön nykyhetkeen.

Myös merkittävä alueiden ja paikan markkinointia ja imagon luomista tutkinut henkilö on Rainisto (esim. Kunnasta brändi? 2004 ja Alueen ja yrityksen markkinointi merkkituotteena 2000). Tässä tutkimuksessa viitataan myös Äikäksen (Imagoa etsimässä 2004) ja Kostiaisen (Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista 2001) julkisen paikan markkinoinnista kertoviin teoksiin. Lisäksi Zimmerbauer on tutkinut Etelä-Pohjanmaan imagoa ja markkinoinnin mahdollisuuksia. Johtopäätöksiä on kuvailtu mm. näissä teoksissa: ”Uusia asukkaita? Asukasmarkkinoinnin mahdollisuudet ja kehittämisen kohteet Etelä-Pohjanmaalla” (2005); ”Etelä-Pohjanmaan imago, maakunnallisten mielikuvien jäljillä” (2002) sekä ”Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä” (2008). Ulkomaalaista kirjallisuutta aluemarkkinoinnista ja alueen strategisesta kehittämisestä edustavat tässä tutkielmassa esim. Healey, Khakee, Motte ja Needham 1997, Healey 2007, Andreasen & Kotler 2008, Kotler 1994, Anholt 2010 ja Ashworth ja Voogd 1990.

Edellä mainitut teokset ovat kuvanneet imagon rakentamista paikan markkinoinnin avulla verkostomaisena toimintamuotona. Koska tutkielmani painottuu verkoston johtamiseen, tutkimuksen lähdeaineistona on erityisesti johtamisen malleja, sekä teorioita painottuen strategisen johtamisen ja verkoston johtamisen tutkimuksiin sekä vallan ja vuorovaikutuksen merkitykseen johtamisessa (esim. Karlöf 2004; Kamensky 2000; Santalainen 2009; Kuusela 2010; Kickert, Klijn & Koppenjan 1997; Saarelainen 2003; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998).

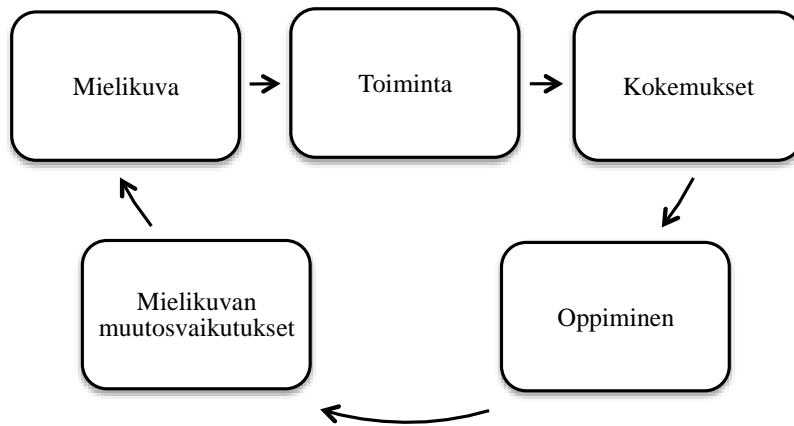
2. IMAGON RAKENTAMINEN

2.1. Imago, mielikuva ja profiili

”Imago on työväline, ei tulos sinänsä. Maine on tulosta imagotyöstä ja sen synnyttämistä mielikuvista.” (Äikäs 2004: 29.)

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin käsitettä imago. Nyt käsitteen rinnalle otetaan tarkasteluun termit mielikuva ja profiili. Mielikuva ja imago ovat kirjallisuudessa usein rinnakkaisia termejä, jopa toistensa synonyymejä (Rope & Mether 2001: 18; Vuokko 1997: 63–64; Raunio 2000: 203–204 & Poikolainen 1994: 27). Profiloituminen on taasen tiettyjen kohderyhmien houkuttelussa usein imagon rakentamista oleellisempaa, ja on usein luonteeltaan informatiivisempaa (Zimmerbauer 2002: 20).

Mielikuvat osallistuvat koko ajan uuden todellisuuden tuottamiseen, sillä ne ohjaavat ihmisten valintoja, toimintaa ja päätöksentekoa (Karvonen 2001: 45). Pohjolan (2003: 20) mukaan mielikuva esimerkiksi tuotteesta tai yrityksestä muodostuu henkilön kokemusten, kohtaamisten ja viestinnän kautta. Mielikuva on näiden pohjalta muodostunut käsitys henkilön mielessä, jonka varassa vastaanotetaan uusia viestiä ja verrataan niitä jo muodostuneeseen kokonaiskuvaan. Mielikuva perustuu myös henkilön kokemusten, mutta myös arvojen, tietojen, asenteiden ja tunteiden pohjalle. Täten mielikuva on aina subjektiivinen. Mielikuvat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä siten, että käyttäytymiselle ei ole merkittävää, millainen esimerkiksi jokin tuote on, vaan se, millainen mielikuva henkilöllä on siitä. Ihminen tekee päivittäin päätöksiä toiminta tietyllä tavalla, ja nämä päätökset ovat aina tunnepohjaisia. Mielikuviin perustuva ohjaava toiminta henkilön käyttäytymisessä on kuvattu kuviossa kaksi. (Rope & Mether 2001: 13–15, 19, 31.)



Kuvio 2. Mielikuva toimintaratkaisujen taustalla (Rope & Methner 2001: 15).

Aaker (1996: 69) on tutkinut tuotemerkin ja yrityksen imagoa, ja hänen mielestään tuotemerkin imagolla tarkoitetaan mielikuvaa, joka kuluttajilla on tuotemerkestä. Aakerin luomassa mallissa havainnollistetaan miten merkkituotteen tarkoitettu imago määritellään ydinidentiteetin perusteella siten, että se on sopusoinnussa identiteetin osatekijöiden kanssa. Identiteetistä muodostetaan imago johdon, viestinnän, visuaalisen ilmeen ja sisäisen imagon avulla.

Poikolainen (1994: 27) on samoilla linjoilla Aakerin kanssa imagon rakentamisesta. Hänen mukaansa imago, eli mielikuva yrityksestä tai alueesta, muodostuu kuitenkin profiloinnin avulla, johon vaikuttavat vastaanottajan asenteet, tunteet ja tulkinnat. Aakerin (1996: 69) ja Poikolaisen (1994: 27) tulkintojen pohjalta voidaan tiivistäen sanoa, että tietynlaisesta tarkoituksellisesta viestinnästä ja imagon rakentamisesta ei välttämättä seuraa tietynlaisia mielikuvia kaikille ihmisille, vaan muodostetut mielikuvat muokkaantuvat kunkin vastaanottajan mielissä hänen kokemuksien, asenteiden ja tunteiden pohjalta (Karvonen 1999: 89). Jos henkilön käsitykset tietystä asiasta ovat myönteisiä, hän huomaa herkemmin sen myönteiset puolet ja näitä käsityksiä tukevat seikat. Kääntäen, jos taas mielikuva on negatiivinen, tällä kielteisyydellä on taipumus syventyä ja täten mielikuvaa on vaikeaa kääntää parempaan suuntaan. (Anttiroiko 1992: 29.)

Mielikuvaa yrityksestä tai imagosta voidaan siis pyrkiä ohjaamaan tai hallitsemaan profiloinnin avulla. Profiili-sanan perusmerkitys on poikkileikkaus tai sivukuva, eli eri kohteilla on erilainen profiili, eri asiat ovat korostuneina. Samoin myös yritys tai alue voi profiloitua persoonallisesti kehittäen ja korostaen vahvuuksiaan. Profiilia on tavoitteellinen kuva, jonka mukaiseksi ihmisten mielikuvien halutaan kehittyvän. (Kostiainen 2001: 46.) Profilointi on pitkäjänteistä viestintää, joka pohjautuu ennalta määriteltyyn strategiaan. Profiiliin vaikuttaa teot, viestit, olemus ja tavoitteet. (Åberg 2000: 109–110.)

2.2. Kunnan ja alueen imago

Tarkasteltaessa imagoa kunnan tai alueen kannalta, imago voidaan määritellä siten, että se on kunnan tai alueen hallinnollisten organisaatioiden tietoisesti rakentamaa kuvaa itsestään. Imago kertoo siitä, millainen kunta tai alue haluaa olla, tai millaisena se haluaa muiden itsensä näkevän. (Äikäs 2004: 56.) Imago on vastaanottajan muodostama yleinen mielikuva kyseisestä kunnasta tai alueesta, joka voi olla myönteinen, kielteinen tai neutraali. Kunnan ja alueen imago muodostuu siis siitä, miten henkilöt tuntevat kunnan tai alueen ja kokevat sen. (Virtanen 1998: 9–11.) Ojankosken (1998: 37) mukaan alue tulkitaan jokapäiväisessä elämässä symboleiden kautta yksilöllisesti, mutta koska alue on historiallisesti muodostunut kokonaisuus, tulkinnoista tulee kollektiivisia. Kollektiivinen merkitys muodostuu siis alueen mielikuvista ja käsityksistä, ja henkilökohtainen käsitys alueesta muodostuu symboleiden merkityksessä yksilöille eri tavalla.

Ihmisten kuntaa tai aluetta koskevat mielikuvat syntyvät kaikesta informaatiosta mitä alueesta kuulee, näkee tai kokee. Informaatio voi perustua omiin kokemuksiin, toisten kertomuksiin tai tiedotusvälineissä ja mediassa esiintyneisiin juttuihin ja mainoksiin. Kunta tai alue voi itse säädellä omaa markkinointiaan tai mainontaa, mutta mediassa kirjoitettuja asioita paljon huonommin. Kohdalle sattunut informaatio tulee tulkituksi eri tavoin henkilön subjektiivisesta tilasta, tarpeista, tavoitteista ja ennakkokäsityksistä riippuen. Ihmiset tulkitsevat informaatiota omista lähtökohdistaan tavalla, joka voi

poiketa viestiä lähettävän organisaation omista tavoitteista. (Karvonen 2001: 46.) Alueellinen imago on sosiaalinen konstruktio, sillä kyse on loppujen lopuksi paikan kielellisestä käänteestä, eli siitä, miten paikka muuttuu sanoiksi, kuviksi ja symboleiksi, ja miten näistä muodostuvat mielikuvat toimivat aluetietoisuuden rakentajina ja ylläpitäjinä (Zimmerbauer 2008: 69).

Alueen imagon ero sen profiiliin on selkeä. Profiili on seudun tarjoamista mahdollisuuksista muodostunut faktapohjainen ja informatiivinen viesti. Imago sen sijaan perustuu tunteeseen pyrkien luomaan seudusta leimallisen ja muista erottuvan mielikuvan (Sotarauta & Mustikkamäki 2001: 154–157). Raunio ja Linnamaa (2001: 10–12) erottelevat imagon ja profiilin käsitettä vielä tarkemmin niin, että imagon kehittäminen nähdään informatiivisempaa profilointia yleisempänä ja väljempänä. Profiloituminen tapahtuu ennalta valituille kohderyhmille, ja tarkoituksena on nostaa esiin näitä kohderyhmiä kiinnostavia alueen ominaisuuksia. Profiilin tehtävänä on tuoda kohderyhmille synnytettyyn tai syntyvään mielikuvaan asiallista sisältöä, kun taas imago liittyy profiiliin seudulle luonteenomaisen karisman tai karistamattomuuden.

2.3. Alueiden välinen imagokilpailu

Yksi tämän työn ajankohtaisuuteen liittyvä perustelu löytyy alueiden välisestä kilpailun ja alueellisten vetovoimatekijöiden korostamisesta paikan markkinoinnilla. Huoli imagosta on Suomessa levinnyt ulkomaankaupasta kotimarkkinoille, yritys-elämästä politiikkaan sekä edelleen julkisten palvelujen ja hallinnon alueelle. Markkinoinnin logiikka on levinnyt miltei kaikkia organisaatioita koskevaksi (Karvonen 1997: 23). Kunnat ja alueet kilpailevat asukkaista, yrittäjistä, työntekijöistä ja investoinneista. Ihmisen kyky muodostaa mielikuvia tulevaisuudesta ja sen mahdollisuuksista vaikuttaa ihmisen päätöksentekoon. Ihminen tarkastelee tietoisesti että tiedostamattaan yhteiskunnallista ja paikkojen kehittymistä. Alueen tunnettuus ja mielikuvat täten painavat valintatilanteissa, päätöksiä tehdessä sijoittumisesta. Jos kunta tai alue on tuntematon valitsijalle, saa joku muu kunta lisäarvoa hyvästä imagostaan ja tunnettuudesta. Kunnan tulee antaa itsestään hyvä kuva pärjätäkseen nyky-yhteiskunnan

kilpailutaloudessa. (Karvonen 2001: 52, 79.) Yksinkertaistaen voidaan tiivistää, että osaajat houkuttelevat alueelle yrityksiä ja yritykset osaajia, jolloin asuin- ja elinympäristön rooli voidaan nähdä sijoittumisprosessia tukevana tai jarruttavana tekijänä (Raunio & Linnamaa 1999: 23).

Alueiden välisestä kilpailusta on tullut monessa mielessä alueellisempaa. Kilpailu ulottuu entistä enemmän kuntien lisäksi myös kaupunkiseutuihin, seutukuntiin ja alueisiin, jotka eivät määräydy hallinnollisesti. Kilpailuun on tullut myös globaalinen näkökulma joten kilpailu kiristyy uudella ja eritasoisessa tavalla kuin ennen. (Zimmerbauer 2008: 50.) Alueiden välinen globaali kilpailu tarkoittaa paikkasotaa maailmassa sijaitsevien 300 yli miljoonan asukkaan kaupunkiseudun ja Euroopan yli 800 alueen kesken (Rainisto 2004: 30). Paikat eivät kilpaile enää keskenään vain hallinnollisten rajojen mukaan, vaan uusi paikkojen kilpailumuoto ovat toiminnallisten kaupunkiseutujen muodostamat alueet. Niissä alue päättää yhteisistä asioista ja tavoitteista, jotka usein liittyvät markkinointiin ja investointimarkkinointiin. Keskuspaikkana toimivan suuren kaupungin nimi toimii koko kaupunkiseudun vetovoimaisuuden luojana, sillä se tuo menestystä myös alueen reuna-alueille joilla yksistään ei olisi potentiaalia markkinointiin. Tällä tavoin koko kaupunkiseutu saa huomiota ja se voi rakentaa vahvemman seudullisen markkinointistrategian ja imagon yhteistyötä tiivistämällä. (Emt. 2004: 44.)

Hirvosen (2002: 19) mukaan alueiden menestyminen riippuu yhä enemmän niiden omista toimenpiteistä, kuten kyvystä vaikuttaa alueen tuotannon tekijöihin ja toteuttaa tulevaisuuteen suunnattuja kehittämistoimenpiteitä. Euroopan unioni on lisännyt alueiden ja kuntien omaa kehittämisvastuuta ja omaehtoisuutta. Kehitystä ovat vauhdittaneet Suomessa myös valtion roolin heikkeneminen ja talouden suojamekanismien purkaminen. Taustalla Euroopan laajuudessa liikkuvuuden helpottamisessa on ollut hypoteesi, jonka mukaan alueelliset kehityserot kaventuvat, kun pääomat siirtyvät heikosti kehittyneille ja alhaisen kustannustason alueille, jotka vähitellen kurovat vauraampien alueiden etumatkaa umpeen. Verkostoitumisen avulla myös kasvukeskusten ulkopuolinen ja maaseudun osaaminen voi löytää kilpailukykyisen tavan menestyä markkinoilla (Niemelä 2002: 25).

Suomessa kuntien rooli EU:n aluepolitiikan ohjelmien käytännön toteutuksessa on merkittävä. Kunnat voivat hakea EU:n rakennerahastotukea esimerkiksi infrastruktuurihankkeisiin, yritystoiminnan kehittämiseen tai kunnan vetovoimaisuuden parantamiseen. Tuen edellytyksenä on perusteellisesti laadittu kehittämisstrategia ja sitä toteuttavat hankkeet sekä omarahoitusosuudet. Mitä tiiviimmin kunnat ovat mukana aluepoliittisessa ohjelmatyössä, sitä paremmat edellytykset alueella on vetovoimaisuuden ja kilpailukyvyn kasvussa. (Sahrman & Kirvelä 1994: 102–103.)

Alueen menestys on kansainvälisessä toimintaympäristössä yhä enemmän sidottu paikan erikoistumiseen. Alueellinen kehitys ja paikan markkinointi pohjautuvat tulevaisuudessa yhä enemmän seudun ydinkompetensseihin ja -toimintoihin. (Raunio 2001: 83.) On strategisesti viisasta panostaa niiden toimintojen kehittämiseen, joiden voi olettaa vaikuttavan ratkaisevasti tavoitteellisen imagon syntymiseen. Kokonaismielikuva alueesta voi syntyä tehokkaammin markkinoimalla alueen eri osaimagoja kuin pelkästään kokonaiskuvaa. (Rainisto 2004: 64.) Haverin (2000: 10) mukaan kansainvälisestä toimintaympäristöstä on myös hyötyä siinä mielessä, että kokemukset ja tieto menestyksekkäistä kehittämistoimenpiteistä tai epäonnistumisista on nykyään nopeasti saatavilla maasta toiseen. Kansainvälisten esimerkkien voidaan sanoa olevan myös monen merkittävän tämän päivän uudistusten lähtökohtana alueellisessa kehittämistyössä.

Tutkielmani keskittyy alueiden välisessä kilpailussa ensisijaisesti alueelliseen imagoon ja sen kehittämiseen paikan markkinoinnilla. Imago on keskeinen alueellinen vetovoimatekijä, ja sen rooli kilpailukykyä painottavassa yhteiskunnassa on merkityksellinen. Kilpailun luoma paine pakottaa alueita keskittämään resurssejaan ja työskentelemään yhteistyössä verkostomaisesti alueen kehittämisen puolesta.

2.4. Imagon rakentaminen paikan markkinoinnilla

Sanonnan mukaan imago on todellisuutta. Imagon rakentamisen ja imagon parantamisen on perustuttava todellisuuteen. Jos alueen imago on tuntematon, mutta

alue menestyy hyvin, tarvitaan suunniteltua markkinointia. Jos imago on sen sijaan huono ja alueen toiminnotkin huonoja, perusongelma on aivan toisenlainen kuin pelkkä viestintä- tai markkinointiongelma. Jos todellisuuden ja viestityn imagon välillä on ristiriita, todellisuus vie tässä voiton. Alueen viestintää kuluttajille pidetään tällöin epäluotettavana, mikä romuttaa alueen imagoa entisestään. Suunniteltua paikan markkinointia tulee toteuttaa vasta sitten, kun imagon todellinen huono syy on poistettu. (Grönroos 2009: 399–401.)

Imagon rakentamista voidaan käsitellä monella eri tasolla. Imagoa voi tarkastella markkinoinnin näkökulmasta, aktiivisen imagotuotannon sekä laajemman paikkapromootion näkökulmista. Imagoa kehittävä markkinointi on yksinkertaisimmillaan eri kohde- ja sidosryhmille suunnattuja esitteitä, mainoksia ja muuta materiaalia. Niiden tavoitteena on parantaa kunnan tai alueen tunnettuutta. Aktiivinen imagotuottaminen liittyy niihin poliittisiin ja strategisiin valintoihin, joihin kunnat pyrkivät parantamaan ulkoista mielikuvaansa, esimerkiksi maiseman, sijainnin ja alueen merkityksen korostamista. Paikkojen edistäminen ja promootio liittävät kaksi edellistä näkökulmaa yhteen. Paikkapromootiossa kehitetään koko kaupunkiympäristön vetovoimaisuutta, toteutetaan merkittäviä alueellisia kehittämishankkeita sekä luodaan asemaa kansainvälisissä verkostoissa. (Äikäs 2004: 92–93.) Paikan markkinointi käsitteenä tarkoittaa tietoista julkisuuden ja markkinoinnin käyttämistä, tuottaessa valittuja mielikuvia jostakin maantieteellisestä alueesta tietyille kohderyhmälle (Ward 1998: 3).

Mielikuvien merkitys korostuu erityisesti kunnan ja paikan vetovoimaisuutta ja imagoa rakentaessa. Mielikuvat ovat kuitenkin aina vaikuttamassa päätöksentekoon, mikä korostaa imagon rakentamisen organisoinnin tärkeyttä (Raunio 2001: 85). Anttiroikon (1992: 31) mukaan mielikuvamarkkinoinnissa yhdistyy psykologinen, markkinoinnillinen ja taloustieteellinen näkökulma. Psykologisesti tärkeää on huomata, että markkinoinnin tehokkuus riippuu paljon siitä, miten vastaanottaja hahmottaa lähetetyn viestin ja miten siihen reagoidaan. Kun tähän yhdistetään markkinoinnin näkökulma, olisi tärkeää tietää mitä vastaanottaja todella alueelta haluaa, esimerkiksi turvallisuus, asumiskustannusten edullisuus, maaseutumainen ympäristö. Näillä

seikoilla on myös taloudellinen puoli eli kytkentä kannattavuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Mielikuvien ymmärtäminen auttaa alueita kehittämään imagoaan myönteisempään suuntaan ja hyödyntämään ihmisten emotionaalisia piirteitä. Jotta paikan markkinoinnin viesti pystyttäisiin määrittelemään selkeästi, tulee alueen imago jakaa pienempiin osatekijöihin. Paikan markkinoinnissa tulee pohtia, mitä alueesta muodostuvia mielikuvia on muutettava tai lisättävä ja mitä puolestaan pyrittävä ylläpitämään ja vahvistamaan. (Aaker 2000: 127.)

Alueiden välinen kilpailu ja alueiden markkinointi ei ole sinänsä uusi asia. Kilpailua käytiin jo 1800-luvun puolivälissä, kun 1700-luvun lopulla alkanut siirtolaisuus Pohjois-Amerikkaan sai markkinoinnillisia piirteitä. Maata myytiin lehti-ilmoitusten perusteella ja myös esitemateriaalia oli saatavilla. Säännöllisen höyrylaivaliikenteen aloitettua 1840-luvulla Euroopan ja Pohjois-Amerikan välillä, mainonta lisääntyi suuresti ja henkilökohtaisten kontaktien merkitys tiedonsaannissa väheni. (Ward 1998: 10-11.)

Paikan markkinoinnilla on vahva traditio Yhdysvalloissa, mutta Euroopassa sitä alettiin toteuttaa vasta teollisuudessa tapahtuneen rakennemuutoksen jälkeen 1970-luvulla. Tuolloin taantuvan teollisuuden kaupunkiseudut joutuivat kehittämään ja rakentamaan imagojaan houkutelakseen seudulle uutta teollisuutta, investointeja sekä pääomasijoittajia. (Go & Govers 2010: 22–23.) Suomessa paikan markkinointi pohjautuu erityisesti 1980-luvulle, jolloin julkishallinto joutui uuden viestinnällisen tilanteen eteen. Julkiset organisaatiot huomasivat kilpailevansa muiden organisaatioiden kanssa asukkaiden huomiosta. Julkisyhteisön ei enää oletettu olevan persoonaton koneisto vaan vaikuttaja, jolta vaadittiin luovuutta ja toimeliaisuutta. (Anttiroiko 1992: 27.)

Paikkatuote on markkinoitavana erilainen ja monitahoisempi kuin yritysten tuotteiden markkinointi. Paikan markkinointia toteuttavat julkiset organisaatiot ovat toimintatavoiltaan erilaisia kuin voittoa tavoittelevat yritykset. Paikan ”tuotteeseen” kuuluu myös lakisääteisiä sosiaalisia tehtäviä, joita ei voida hinnoitella rahasta. Paikan ”tuotetta” ei voida varastoida, sillä sen ”tuottaminen” ja ”kuluttaminen” tapahtuvat

samanaikaisesti. (Rainisto 2004: 10.) Paikan markkinoinnin tärkein elementti on sen tarjous asiakkaalle. Tämä markkinoinnin pääasiallinen objekti, tarjous, ei oikeastaan eroa yksityisen sektorin markkinoinnista. Myös paikan markkinoinnissa houkuttelee kohderyhmää tarjoamalla vetovoimaisen ja houkuttelevan vaihtoehdon, yhdistelmä kohderyhmää kiehtovia hyötyjä (alueen tarjoamat mahdollisuudet) minimaaliseen hintaan (esim. verot, asumiskustannukset) toivottua käyttäytymistä (muuttopäätös) vastaan. (Andreasen ja Kotler 2008: 188.)

Markkinointi on kunnille ja alueille tulevaisuuden suurin haaste ja kehitystarve, yhdessä johtamisen kanssa. Aluekehittämisen rinnalle vaaditaan alueilta myös liiketoimintaosaamista ja markkinointia. Paikan on tuotava itseään kilpailukykyisiä toimialoja painottamalla ihmisten tietoisuuteen rohkeasti, määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. (Rainisto 2004: 11.) Tausta-ajatuksena on se, että alueen vetovoimatekijöistä ja houkuttimista ei ole hyötyä, ellei niitä tuoda ilmi potentiaalisten kohderyhmien tietoisuuteen (Zimmerbauer & Korpimäki 2006: 5–10). Markkinoinnin tehtävä on muokata viesti sellaiseksi, että asiakas kokee sen omakseen ja sen jälkeen viedä viesti asiakkaiden tietoisuuteen niin, että vastaanottaja tunnistaa viestin lähettäjän.

Markkinointi on läsnä olemista (Laaksonen & Rainisto 2008: 92–93). Kotler (1994: 6) on määritellyt markkinoinnin sosiaaliseksi ja johdetuksi prosessiksi, joka tarjonnan ja vaihdannan kautta suunnataan kohderyhmän tarpeiden tyydyttämiseen. Jopa 80 prosenttia ihmisen vastaanottamasta tiedosta unohtuu, joten markkinoinnissa kertaaminen on välttämätöntä. Jotta alueen välittämä informaatio jää mieleen, se tulee ymmärtää. Mikäli markkinoinnin viesti ei ole johdonmukaista tai liian vaikeasti ymmärrettävää, mahdollisuudet imagon parantamiseen ovat vähäiset. Alueen tulee valita mieluiten vain muutama ydinviesti, jotta markkinoinnin välittämä informaatio on kohderyhmälle helppo ymmärtää ja on uskottava. (Laakso 1999: 62–64.)

2.4.1. Aluekehittäminen verkostomaisena toimintana

Kuntien yhteistyö on yleensä aina liittynyt elinkeinopoliittisiin kehittäjäverkostoihin. Alueellinen elinkeinopoliittikka ja alueellinen kehittäminen ovat siis yhteydessä

toisiinsa. Alueellinen elinkeinopolitiikka on tietoista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan alueellisesti määrättyjen kohteiden taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 71). Kunta tai alueellinen organisaatio harvoin menestyy pelkästään omalla toiminnallaan, vaan siihen vaaditaan hyvät yhteistyösuhteet muihin kuntiin ja organisaatioihin. Alueellinen yhteistyöverkosto kehittyy niistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja yhteistyöllä muiden organisaatioiden kanssa haluavat vaikuttaa ja edistää alueen kehitystä. Yhteistyöverkostot luovat synnergiaetuja, selkiyttävät työnjakoa ja parantavat yhteyksiä organisatorisen saavutettavuuden suhteen. (Mustikkamäki & Viljamaa 2001:16–32.)

Kansainvälinen kilpailukyvyn parantaminen sekä osaamisen ja työllisyyden tuottavuuden lisääminen ovat alueiden elinkeinopolitiikan ytimessä 2000-luvulla. Oleellista Suomen alueiden elinkeinopolitiikassa tänä päivänä on suurten kaupunkiseutujen aseman vahvistaminen, keskisuurten ja pienten kaupunkiseutujen innovatiivisuuden lisääminen ja reuna-alueiden heikkenemisen estäminen. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 112–113.) Lähes kaikki Suomen alueet ja ainakin merkittävimmät kaupungit tavoittelevat alueen kehittämistyöstä kumpuavaan alueen kasvuun ja kilpailukyvyn nostamiseen. Monien alueiden tulee verkostoitua päästäkseen mukaan alueiden väliseen kilpailuun ja pärjäämään siinä.

Kehityksessä mukana pysymiseen vaadittavan tiedon määrä on valtavan suuri ja nykyinen muutosvauhti niin nopea, että mikään organisaatio tai alue ei voi toimia ilman ulkopuolisia yhteistyösuhteita ja omia verkostojaan. Globalisoituvalla taloudella onkin ominaista kansainvälisten, kansallisten ja paikallisten toimintojen linkittyminen toisiinsa ihan uudella tavalla. Aiemmin rajat alueiden, instituutioiden, sektoreiden ja organisaatioiden välillä määrittivät toimijoiden aseman ja roolin työskentelyssä. Nyt rajat ovat hämärtyneissä ja toiminta organisoituu yhä useammin erilaisten verkostojen ympärille. Verkostoihin kuulumisen ja verkostoissa tapahtuvat muutokset ovat entistä selkeämmin tärkeitä vallan lähteitä. (Sotarauta 1999a: 18.)

Verkostoituminen on noussut keskeiseen asemaan alueellisessa kehittämisessä. Verkostonäkökulma on tuonut alueelliseen kehittämiseen ja elinkeinopolitiikkaan uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Joustavuutensa vuoksi verkosto soveltuu nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja lisäksi verkostoituminen on yleistynyt niin paljon, että monet toimijat jo tuntevat miten verkostossa käyttäytytään, ja mitkä ovat verkostoitumisen mahdollisuudet. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001: 62.) Verkostoituminen ja aloitteellisuus ovat keskeisiä alueen kehittämisen voimia. Verkostoituminen on nykyisen informaatioyhteiskunnan perusmuoto, yhteistoiminnan ydin sekä avain taloudelliseen kehitykseen. Kilpailussa selviäminen edellyttää kykyä luoda luottamuksellisia yhteistyörakenteita sekä tunnistaa alueen osaamiskeskittymät. (Niemelä 2000: 12, 21, 26; Raatikainen ja Ahopelto 1994: 15.) Alue tarvitsee monien toimijoiden yhteisen panostuksen kehittyäkseen, sillä yhteistyökykyiset toimijat ovat mitä todennäköisimmin kilpailukykyisempiä kuin yhteistyökyvyttömät (Linnamaa & Sotarauta 2000: 11).

Yhteistyösuhteet alueellisen kehittämisen organisaatioissa koetaan itsestään selväksi, mutta suhteet eivät kuitenkaan synny itsestään. Yhteistyösuhteen syntymiseen tarvitaan kaksi osapuolta, joilla on samanlaiset intressit sekä halu työskennellä yhdessä. Yhteistyösuhteet eivät myöskään ole aina suunnitelmallisesti hankittu, vaan mukaan mahtuu ajan kuluessa pitkien prosessien synnyttämiä kontakteja. Verkoston rakentumista voidaan luonnollisesti ohjata yksittäisissä tapauksissa, mutta kokonaisen yhteistyöverkoston syntyminen on pitkäkestoisempi ja omaehtoisempi prosessi. Yksittäisten suhteiden ohjaaminen ulkoapäin, esimerkiksi poliittisten tahojen toimesta koetaan kielteisenä ja toimintaa hidastavana. Jos verkoston toiminta on hierarkkista ja perustuu hallinnollisiin valtasuhteisiin, luonnollinen vuorovaikutus ihmisten välillä jää puuttumaan, ja näin verkoston toimijoiden keskinäisesti suhteesta tulee helposti ohut ja virallisuusluontoinen. Organisaatioiden välinen verkostoituminen nähdään alueellisessa kehittämisessä toimintatapana ja mahdollisuutena, koska se antaa organisaatiolle hierarkkista järjestelmää suuremman vapauden luoda oma toimintaympäristönsä. Yhteistyöllä pyritään saavuttamaan tavoitteita, jotka ovat kaikkia osallistujia hyödyttäviä. (Raunio 2001: 42, 47.)

2.4.2. Aluekehittäjien sitouttaminen paikan markkinointiin

Avainyksilöiden ja -organisaatioiden rooli paikan markkinoinnissa on ilmeinen. Ne toteuttavat ja luovat alueen kertomusta, ja samalla luovat kehittämisen ilmapiiriä alueelle ja keräävät yhteen verkostoja imagon rakentamisprosessin käynnistämiseksi ja tueksi. Paikan kertomusta luodaan toimijoiden välisessä yhteistyössä, joiden kautta se välittyy toimijoiden tärkeimmille yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille. (Raunio 2001: 107.)

Sotarauta ja Mustikkamäki (2001: 152–153) jäsentävät kaupunkiseudun imagon rakentamisen ja paikan markkinoinnin osaksi kehittämistoimintaa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee imagoa kaupunkiseudun ominaisuuksiin perustuvana viestinä ja osana paikan markkinointia jonka tavoitteena on houkutella alueelle tärkeitä kohderyhmiä, esimerkiksi asukkaita, työvoimaa, yrityksiä ja matkailijoita. Tavoitteena tässä näkökulmassa on paikan markkinoinnin, imagon rakentamisen ja profiloitumisen keinoin vaikuttaa kohderyhmien sijoittumispäätöksiin. Toinen näkökulma perustuu kehittämistoimintaan ja verkostomaisen toimintatavan korostamisen yhteistyösuhteiden merkitykseen. Yhteistyösuhteiden merkityksen ja määrän kasvaessa myös alueen kehittäjäorganisaatioiden viestit ja mielikuvat itsestään ja alueen tarjoamista mahdollisuuksista tulevat entistä tärkeämmiksi. Aluekehittäjien viestit kohdistuvat pääasiassa sidosryhmiensä verkostoon eli niihin toimijoihin, joiden kautta alueelle pyritään tuottamaan uusia resursseja sekä vaikuttamaan kohderyhmien sijoittumispäätöksiin. Tavoitteena on siis paikan markkinoinnin, imagon rakentamisen ja profiloinnin keinoja soveltaen vaikuttaa myös sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden mielikuviin ja päätöksiin alueesta.

Kun sitoutumista tarkastellaan aluekehittäjien vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvan yhteistyön näkökulmasta, keskeistä on pohtia miksi eri toimijoiden kannattaa sitoutua ja mihin he ovat valmiita sitoutumaan. Tällöin ei oleteta, että alueen kehittäminen tai erilaiset kehittämisohjelmat itsessään antavat mahdollisuuden sitoutua, vaan sitoutumista etsitään myös kunkin verkostossa mukana olevan toimijan omista lähtökohdista. Sitoutuminen nähdään siis jatkuvana prosessina, jossa etsitään

sitoutumisen merkityksiä myös ”sitoutujan” omasta näkökulmasta. Tällöin korostuu se seikka, että sitoutumisen luomiseen ja sen ylläpitämiseen on tietoisesti panostettava sillä toimijat saattavat sitoutua yhteistyöhön eri syistä. (Sotarauta & Linnamaa 1997: 71.)

Alueen menestys riippuu sen tahtotilasta, arvoista, luovuudesta ja organisaatioista vielä enemmän kuin paikan sijainnista tai sen luonnonvaroista. Paikkojen tulevaisuus riippuu myös niiden omasta yhteistyökyyvystä, sillä ne paikat jotka ovat taitavimpia syventämään yhteistyötä aluekehittäjien kesken ja markkinoimaan osaamisensa uskottavasti, tulevat menestymään. Markkinointi ei ole vain jonkun tehtävä kunnassa, vaan markkinointiajattelun tulee ulottua koskemaan kaikkia. (Rainisto 2004: 15.)

Aluekehittäjillä on erittäin suuri rooli imagon rakentamisessa ja mielikuvien välittämisessä ulkopuolisille tahoille. Aluekehittäjät ovat avainasemassa voimavarojen ohjaamisessa seudulle, ja siksi heidät on tärkeää sitouttaa osaksi imagon rakentamista paikan markkinoinnin avulla. Olennaista on tunnistaa alueen keskeiset organisaatiot, niiden toimintalogiikka ja tavoitteet sekä luoda prosessi, jossa etsitään organisaatioiden strategioista yhteisiä rajapintoja ja konkreettisia yhteistyön mahdollisuuksia. Näin ollen ei tarvita yhteistä kehittämisstrategiaa jota kaikki toteuttavat, vaan on useita strategioita joilla on mahdollisimman paljon yhtymäkohtia toiminnassa ja tavoitteissa. (Sotarauta 1999b: 30–31.)

3. ALUEELLISTEN VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

Ovatpa alueen kehittämisen tavoitteet mitkä tahansa, on kehittämistoiminnassa tullut tavaksi korostaa kumppanuutta, vuorovaikutteista suunnittelua ja verkostoja. Alueellisessa kehittämisessä verkosto nähdään hyvän yhteistyön symbolina, mutta verkostomainen työskentely itsessään ei vielä takaa hyviä tuloksia. Verkosto on yksi tapa organisoida yhdessä tekemistä. Verkostomainen yhteistyö ei välttämättä sovellu kaikkiin tilanteisiin, mutta verkostojen merkitys on korostunut monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan keinona. Verkostoituminen on nykyään niin yleistä, että voidaan jopa puhua verkostoparadigmasta. (Linnamaa & Sotarauta 2000: 11, 33.)

On väärin ajatella, että verkosto on vain uusi nimitys yhteistyölle. Tästä ei ole kysymys, vaikka verkostomainen toiminta perustuukin yhteistyölle. Verkostomainen yhteistyö on luonteeltaan erilaista kuin hierarkioissa tai markkinasuhteissa (Emt. 2000: 34). Alueen eri organisaatioiden yhteistyösuhteilla on eri muotoja, ja ne perustuvat erilaisiin toimintaympäristöihin sisältäen erilaisia strategioita ja tavoitteita. Yhteistyö toimintatapana voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Näitä ovat yhteistyö hierarkkisena toimintana, yhteistyö markkinaperusteisena osto- ja myyntisuhteena tai yhteistyö verkostomaisena vuorovaikutuksena. (Raunio 2000: 20.)

Hyyryläisen (1992: 25) mukaan yhteistyö alueen organisaatioiden kesken on pitkäjännitteistä, intensiivistä ja johdonmukaista yhteistoimintaa. Yhteistyön perustana on yhteinen toiminta yhdessä päätettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyön toiminnalla on siis yhteinen kohde. Toiminnassa vaikuttaa yhteisesti sovitut säännöt sekä toiminta- tavat. Linnamaa ja Sotarauta (2000: 35) tulkitsevat alueellisen kehittäjäverkoston kevyesti organisoituneeksi strategiseksi verkostoksi. Strategista on pyrkimys vaikuttaa alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Kevyen kehittäjäverkostosta tekee se, ettei sillä välttämättä ole vakiintunutta organisoitumisen muotoa tai pysyvää foorumia, vaan verkosto organisoituu erilaisten hankkeiden yms. ympärille.

Edellä esitetyt hierarkkinen toiminta ja yhteistyö markkinaperusteisena ovat verkoston yksinkertaisempaa määritelmää ja eivät päde aluekehittäjien yhteistyössä. Siispä tässä

tutkielmassa tarkastellaan yhteistyön organisoitumista verkostomaisena vuorovaikutuksena, joka on aluekehittäjille ominaisempi yhteistyön muoto.

3.1. Alueelliset verkostot ja niiden muodostuminen

Verkostoja on monenlaisia ja niiden luomisen sekä osallistuvien tahojen motiivit vaihtelevat. Kuten Kautonen toteaa (1993: 23–30) verkosto voi olla ensinnäkin kanava, jolloin motiivina on resurssien hankinta, päätöksentekoprosesseihin liittyminen, informaation saaminen, tietotaidon kehittäminen, tai uusien markkina-alueiden löytäminen. Toisena vaihtoehtona on, että verkosto nähdään kustannusten vähentäjänä, jolloin verkoston osallistujan motiivina on kustannusten ja riskien vähentäminen, toimintojen koordinointi ja yhteishankintojen toteuttaminen. Kolmanneksi verkosto voi tarkoittaa osallistujalle strategista välinettä, jolloin motiivina verkoston osallistumiseen on yhteinen päätöksenteko, päätösten toimeenpano, erikoistuminen tai esimerkiksi kansainvälistyminen.

Verkostoituminen on yleensä kahden tai useamman toimijan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiedon vaihtoa, oppimista, luottamuksen rakentamista ja kumppanuutta joka mahdollistaa käytännön toimia. Verkostosuhteiden muodostuminen edellyttää keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja tämän hyväksymistä. (Sotarauta & Linnamaa 1997: 57.) Toimijoiden välistä vuorovaikutusta ei kuitenkaan voida pakottaa. Hyyryläisen (1992: 23–25) mukaan vapaaehtoisuus on verkostojen toiminnassa erityisen tärkeä piirre. Vapaaehtoisuuden lisäksi verkoston muodostumisen peruselementtejä ovat yhteistyö ja yhteishenki. Oleellista on toimijoiden välinen ymmärrys ja kommunikaatio. Verkoston yhteishenki muodostuu yhteisistä tavoista ja periaatteista tulkita tapahtumia, ja etsiä niiden merkityksiä ja ratkaisuja verkoston tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi verkoston toimijoilla tulee olla yhteinen näkemys hyvistä ja toivottavista ratkaisuista verkoston toiminnasta. Organisaatioiden välisissä verkostoissa ei ole hierarkkisia suhteita, vaan toimijat ovat samanasteisissa rooleissa. Mustikkamäen & Viljamaan (2001: 30) mukaan organisatoriset verkostot muodostuvat sekä paikallis- ja aluehallinnon organisaatioista mutta myös muista alueen kehittämisen

kannalta keskeisistä toimijoista joita ovat mm. yritykset, oppi- ja tutkimuslaitokset sekä muut julkisyhteisöt.

Sotaraudan ja Linnamaan (1997: 105) mukaan verkosto on strateginen, jos sillä on pyrkimys vaikuttaa alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Strategisena välineenä verkosto toimii silloin kun motiivina on yhteinen tahdonmuodostus, tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen, informaation vaihto, erikoistuminen tai tuki kolmatta osapuolta kohtaan. Alueellinen yhteistyöverkosto voidaan kokea strategiseksi, kun motiivina on yksi edellä mainituista tarkoituksista, on kestoaltaan pitkäaikainen ja hyödyttää organisaation toimijoita (Raunio 2000: 29). Motiivin lisäksi verkoston yhteinen visio toiminnasta ja kehityksestä luo verkostolle strategiaa. Tätä kautta verkostoon syntyy yhteistä toimintakulttuuria. Toimijoiden välinen yhteistyö luo eri näkökohtia toimintaa, mikä edistää verkoston innovaatiokykyä ja kehittymistä. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998: 94.)

Kuten edellä todettiin, strateginen alueellinen verkosto muodostuu paikallisista strategisista toimijoista ja heidän yhteistyöstään jolla tavoitellaan aluekehityksen kannalta tärkeitä toimia. Kahilan (2002: 100) mielestä verkostoituminen ei ole tavoite, vaan työkalu paremman toimintaympäristön ja tulosten saavuttamiseksi, sillä verkostoitumalla saavutetaan kaikkia osapuolia hyödyttävää tulosta. Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää toisen huomioon ottamista sekä keskinäisen riippuvuuden hyväksymistä. Lisäksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tiedon nopea saanti ja hyödyntäminen ovat avainasemassa kilpailukykyyn kannalta (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998: 58). Verkostot ovat erityisen sopivia kun haetaan hyödyllistä tietoa, joka verkostossa saadaan pitkän aikavälin kumppanilta jolloin tieto koetaan luotettavaksi ja tehokkaaksi. (Kautonen & Tiainen 2000: 25.) Verkostossa toimijat työskentelevät jonkin yhteisen asian eteen eli verkosto muodostuu siis jonkin asiasisällön tai projektin ympärille. Verkoston kokoonpanossa toimijoilla on yhteinen intressi, motivaatio tai ongelma. Puhtaasti sisältöön pohjautuvissa verkostoissa kokoonpano toimii niin kauan kuin asian ratkaiseminen sitä edellyttää. (Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 35.)

Verkoston tavoitteet ja painotukset vaihtelevat ja verkostoilla voi olla hyvin erilaisia tavoitteita. Tavoitteen määrittäminen on verkostolle tärkeää, sillä muuten verkoston toimintaan osallistuminen ei ole motivoivaa ja sopivaa kokoonpanoa on hankala määrittää. (Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 36.) Kuten Mäkinen (1996: 134) toteaa, verkostomaisissa järjestelmissä alueiden kehitys saa uusia piirteitä kehitysimpulssien liikkeessa erilaisella logiikalla kuin hierarkkisissa järjestelmissä. Olennaista on millaisissa verkostoissa alueen toimijat ovat mukana, ja minkälaisia impulsseja niiden kautta alueelle kehittyy. Olennaista on myös organisaatioiden kyky valita ja välittää positiiviset impulssit aluetta kehittäväksi toiminnaksi.

3.2. Alueellisen verkostoitumisen haasteita

Alueellisen kehittämisen verkoston luomisen haasteena on, miten kasata yhteen eri alueen toimijat. Foorumeita löytyy yleisesti paljon, mutta monilta puuttuu kohdennettu funktio ja strategia. Organisaatiot keskustelevat mielellään alueellisista kehittämiskysymyksistä keskenään, kahdenkeskisesti tai pienissä ryhmissä. Alueellisia strategisia kehittämislinjauksia keskusteluilla harvoin saadaan aikaan, mutta nämä epäviralliset keskustelut luovat pohjaa asian viemiseksi virallisille foorumeille. (Sotarauta & Laakso 2000: 22–35.)

Sotarauta ja Linnamaa (1997: 72–73) ovat määrittäneet Cooken (1996) mallin pohjalta verkostojen yleisimmät ongelmakohdat, joita ovat:

1. *Yhteensopimattomuus* – verkoston toimijat eivät tule toimeen keskenään
2. *Eristäytyminen* – toimijat painottavat liiaksi omia intressejä, eivätkä aktiivisesti etsiä uusia yhteisiä rajapintoja ja kumppanuussuhteita
3. *Informaation panttaaminen* – toimijat eivät aktiivisesti jaa tietoa toisilleen
4. *Epäluotettavuus* – verkoston toiminta perustuu toimijoiden väliseen luottamukseen. Jos luottamus menetetään, toiminnalta katoaa perusta ja sen palauttamiseen kuluu aikaa ja energiaa.
5. *Ymmärtämättömyys* – toimijat eivät ymmärrä toistensa tavoitteita tai strategioita.
6. *Resurssien puute* – jokaisen toimijan tulisi tuotava verkostoon lisäarvoa

7. *Kurittomuus* – toimijat eivät kunnioita verkoston yhteisiä pelisääntöjä

Kun tarvittava joukko paikallisia organisaatioita on kasattu verkostoksi, nousee seuraava haaste esiin. Paikallinen kehittäjäverkosto pääsee harvoin aloittamaan uutta yhteistyötä puhtaalta pöydältä. Pitkän yhteistyön tuloksena alueelle usein syntyy toimijoiden muodostamia koalitioita, ja erilaiset toimintatavat muokkaavat verkoston muotoa ja rakenteita. Yksi suurimmista ongelmista verkostojen toiminnassa usein siis on, että toimijat juuttuvat liiaksi menneisiin yhteistyöprojekteihin ja näin ollen toistavat vanhoja rituaaleja ja allekirjoittavat näin opittuja kirjoittamattomia sääntöjä. (Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999: 16.)

Lisäksi ongelmaksi voi nousta verkoston strategian ja tavoitteiden selkiintymättömyys. Tästä aiheutuvaa tarpeetonta verkostoitumista tulisi karsia, sillä nykyään lähes jokaisella alueen organisaatiolla on jo monia osallisuus-, kumppanuus- ja verkostoitumishankkeita. Yhteisesti sovitun strategian tulisi ohjata verkoston useiden organisaatioiden toimintaa, mutta käytännössä se voi tarkoittaa että eri organisaatiot osallistuvat yhteisen strategian laadintaan turvatakseen oman organisaation läsnäolon ja strategian, sekä nähdäkseen mitä ajatuksia ja suunnitelmia muilla vastaavilla organisaatioilla on. Alueellinen strategian teko ja verkoston vuorovaikutus on luonteeltaan siis hajanaista, neuvottelevaa ja tavoitteiden toteutumisen vie aikaa. (Sotarauta & Linnamaa 1997: 29.)

Aluetasolla verkostojen päällekkäisyys ja pirstaleisuus aiheuttaa hämmennystä, koska eri kokoonpanoissa voi olla mukana samoja ihmisiä (Sotarauta 2000: 132–134). Fisherin (1997: 454–455) mukaan paikallisesti ja alueellisesti syntyneiden foorumien ja yhteisöjen on hankittava hyväksyntä, ja oikeutus osallistua alueen kehittämistyöhön. Hyväksynnän saaminen on vaikeaa, sillä se riippuu organisaatioiden muusta toiminnasta ja sen yhdentymisestä jo aikaisempaan alueen kehittämiseen.

Verkostoituminen voidaan nähdä myös negatiivisena, ja se onkin saanut hieman kritiikkiä. Verkostonäkökulma sovellettuna julkisen hallinnon prosesseihin voi olla ongelmallinen. Verkostojen on sanottu olevan tehottomia ja tuloksettomia. Toisaalta

taas verkostoituminen on jo nykyään todettu mahdollistavan tiettyjen intressiryhmien, ja strategioita toteuttavien toimijoiden yhteistyötä ja niiden informaation ja osaamisen hyödyntämisen. Toimijoiden laaja osallistuminen on tehnyt päätösprosesseista yhteiskunnallisesti hyväksyttävämpää, sillä useiden toimijoiden osallistuminen legitimoii päätöksen tekoa ja toimien toteuttaminen on kustannustehokkaampaa. (Sotarauta 1999a: 115.)

Kun tarkastellaan elinkeinopolitiikasta nousevia kuntien tulevaisuuden haasteita, paikallinen verkostoituminen tulee kyseeseen kun haetaan yhteistyön malleja (Taavitsainen 2000: 12–16). Alueiden elinkeinopolitiikan haasteita luo varsinkin Euroopan unionin luomat mahdollisuudet ja uudet haasteet. Ihmisten, pääoman ja tavaroiden vapaa liikkuvuus Euroopan unionin sisällä muokkaa Euroopan eri alueiden toiminnallista rakennetta. Eurooppa koostuu yhä etenevässä määrin alueista ja näistä alueista on tullut keskeisiä alueellisen kehittämisen ja innovoinnin kohteita. Alueellinen kehittäminen ja innovointi ovat niin monisäikeisiä, että ne vaativat aktiivista verkostoitumista yritysten, tutkimuslaitosten, koulutuksen ja rahoituksen kesken (Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 156).

Parhaimmillaan alueet muodostuisivat toimivista yhteisöistä, joissa eri organisaatioiden roolit olisivat selvät ja toimijat tietoisia tehtävästään. Alueet kuitenkin muodostuvat toimijoiden erilaisista intresseistä. Kaikki toimijat eivät osallistu alueelliseen kehittämistyöhön, sillä eivät näe siinä heille suunnattuja intressejä. Aluekehittäminen on kuitenkin myös organisaatioiden välistä toimintaa, mutta yhteistyötäkin enemmän merkitystä on strategisilla tavoitteilla joita toimijat verkostossaan asettavat. (Laakso 2002: 31.) Taavitsaisen (2000: 129) mukaan itsekkään ajattelun sijaan menestyjiksi nousevat ne alueet, jotka pystyvät omaksumaansa nopeasti yhteistyön säännöt, ja hakemaan niiden pohjalta omia intressejään vastaavat hyödyt.

Myös paikalliset verkostot tarvitsevat yhteenkuuluvuuden tunnetta toiminnan tuekseen. Paikallisen kehittäjäverkoston toiminnan ei tarvitse olla yksituumaista, sillä verkoston vuorovaikutteisuus ja asioiden tarkastelu jokaisesta suunnasta on aluekehittämistä itse-ään. Usein toiminnan perusteeksi siis riittää yksi yhteinen nimittäjä, joka luo kaikkia

osallistujia hyödyttävää toimintaa. Juuri siksi paikalliseen verkostoon osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujat ottavat osaa toimintaan omien intressien perusteella. (Hirvonen 2002: 37.) Verkoston toimijoiden on kuitenkin pystyttävä tuottavaan yhteistyöhön vieraidenkin ihmisten kanssa, ja solmimaan uusia suhteita verkostoitumisen hyväksi. Yhä vähemmän paikallisilla kehittäjillä on varaa tehdä yhteistyötä vain niiden ”joiden kanssa kemiaat pelaavat hyvin yhteen”. Tällöin toimijoiden yleiset valmiudet vuorovaikutustaitoihin korostuvat. Kaiken toiminnan perimmäinen lähtökohta on kuitenkin yksilö, ihminen. (Kamensky 2000: 301–302.)

3.3. Verkostojen johtaminen

Suomessa, etenkin pienempien kaupunkien alueilla, verkostojen tavoitteena on lisätä alueen vetovoimaa ja houkuttelevuutta suurempien kaupunkialueiden rinnalla. Verkoston avulla voidaan resursseja kohdentamalla parantaa alueen kilpailukykyä ja luoda uudenlaista attraktiivisuutta. Usein pienempien alueiden tavoitteena onkin koota alue- kehittäjäorganisaatioiden päteviä toimijoita yhteen ja poistaa pirstaleisuuden aiheuttamia ongelmia. (Taavitsainen 2000: 16.) Suomessa onkin jo nähtävissä että suurten kasvukeskusten vauhti on hidastunut, ja keskisuurten ja pienten kaupunkiseutujen kehitys sitä vastoin nopeutunut (Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 110). Suuntaviivojen määrittäminen ja ihmisten toimintojen suuntaamisessa korostuu johtajuus. Aluekehityksessä johtajuus voidaan alustavasti määritellä alueen kehitykseen vaikuttavien toimintojen ja resurssien koordinoimiseksi (Sotarauta 1999a: 102).

Klassisen tulkinnan mukaan johtaminen koostuu tavoitteiden asettamisesta, organisaation rakentamisesta ja suunnittelusta sekä työn johtamisesta. Klassinen johtaja-näkemys ei sovellu alueen kehittämisen johtamiseen, sillä se perustuu oletukseen johtajan asemasta hierarkian huipulla. Kickert, Klijn ja Koppenjan (1997: 10–11, 44) määrittelevät alueellisen verkoston johtamisen eri tavoitteita omaavien toimijoiden strategioiden koordinoimista ja yhteensovittamista tietyn ongelman ympärillä. He myös korostavat, että verkoston johtaminen on yhtenevän käyttäytymisen ja toiminnan löytymistä tiettyjen organisaatioiden välillä ja keskinäisen riippuvuuden tunnistamista.

Alueen tavoitteellinen kehittäminen, strategioiden luominen ja kehittäminen on tarkoituksenmukaista toteuttaa jäsenetysti ja asetettuja tavoitteita silmällä pitäen. Strategiat voivat aluksi olla hyvinkin laajoja, verkoston toiminta rönsyilevää ja siten hidasta. Kehittämisen tarpeisiin vastaten johtajuus on asioiden paloittelua pienempiin osa-alueisiin, niiden muokkausta ja jalostusta. Johtajuudella on selkeä tehtävä: kasvattaa toimijoiden yhteistyötä alueen kehittämisen kannalta tärkeään suuntaan. (Kostiainen 2001: 107–108.)

Ennen kuin tutkimuksessa tarkastellaan verkostojen johtamisen huomion kohteita ja osa-alueita, on syytä pohtia mistä johtajuudessa on pohjimmiltaan kysymys. Seuraavassa kappaleessa käsitellään johtajuuden perustehtäviä johtamisen eri koulukunnista ja johtamisen historian pohjalta.

3.3.1. Johtajuus ja valta

Johtamista tarkoittava englannin kielen sana *management* on peräisin latinan kielestä sanasta *manus* joka tarkoittaa kättä ja toimimista tarkoittavasta sanasta *agere*. Sana tarkoittaa siis hallintaa, käsittelyä, valvontaa ja ohjausta. Johtaminen koskee jokaista organisoidun toiminnan muotoa, jossa tarvitaan johtamista, ohjaamista ja kehittämistä. (Karlöf & Lövingsson 2009: 11). Johtaminen on yksinkertaisimmillaan asioiden saamista toivottuun päätökseen. Johtamisella pyritään vaikuttamaan myös päätöksentekoprosessiin (Simon 1997: 2).

Johtajuus voidaan nähdä sosiaalisena roolina. Sen mukaan johtajat ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat ryhmässä enemmän kuin muut korkeamman asemansa vuoksi, saamansa huomion ryhmän kommunikaatiorakenteessa tai aloitteellisen roolinsa pohjalta. He ohjeistava ja ohjaavat ryhmän toimintaa, ylläpitävät tapoja ja varmistavat tavoitteisiin pääsyn. Johtajan tehtävänä on palvella myös ryhmän asetettuja funktioita. Ryhmän johtajaksi valikoituu henkilö jolla on parhaat ominaisuudet ryhmän toimintaa ja tavoitteita ajatellen. Molemmat näkökulmat johtajuudesta painottavat, että johtajalla tulee olla kyky ymmärtää, mitä eri tilanteissa tarvitaan ja kykenevät muuttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. (Kuusela 2010: 42.) Massatuotannon aikaan johtamisessa

korostettiin taasen kontrollin merkitystä. Tayloristisen ajattelumallin mukaan teollinen työ perustui työntekijöiden fyysisiin työtehtäviin ja -liikkeisiin, joita suunniteltiin ja valvottiin tarkasti. Katsottiin että työtehtävät ja -liikkeet olivat optimoitavissa ja nämä tuli suorittaa parhaan tavan mukaisesti. Toiminta perustui tiukkaan kontrolliin ja työntekijöiden tehtävänä oli pystyä hoitamaan yksi toiminta hyvin ja ainut työnteon motiivi oli palkka. (Harisalo 2008: 54–57.)

1960-luvulla valtasi strategisen suunnittelun aikakausi. Strategisen suunnittelun tehtävä oli laatia pitkän aikavälin toimintasuunnitelma joka pohjautui strategisen suunnittelun perusajatuksiin. Tällainen oli tyypillisesti SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) -analyysi. Analyysi muodosti suunnitteluprosessin, jossa asetetaan tavoitteet, arvioidaan toimintaympäristön muutoksia ja oman organisaatioissa toimintoja, analysoidaan strategiaa ja sen toteutusta. Strateginen suunnittelu vaati skenaarioiden toteuttamiseen esimiestasoja, joka isoissa organisaatioissa erosi yrityksen johtamisesta. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 24–45.)

Johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut prosessi, jossa ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä on tehtävä ja kuinka, jotta yhteisiin tavoitteisiin pääsy mahdollistuisi. (Lämsä & Hautala 2005: 206.) Karlöf (1995: 114) tiivistää johtajuuden toiminnan suuntaviivojen määrittämiseen, kykyyn saada ihmiset mukaan sekä kykyyn saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sotarauta ja Linnamaa (1999: 110) lisäävät tähän vielä kyvyn sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa toimintaympäristön muuttuessa sekä kyvyn tarkastella toimintaa pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Johtajuus voidaan nähdä myös palvelutehtävänä, jolloin johtajan tehtävänä on täyttää ryhmän odotukset. Yksilön lisäksi myös ryhmä voi toimia vallankäyttäjänä. Ryhmän valta yksittäiseen ryhmän toimijaan voi olla suurempi kuin yksittäisen henkilön valta toiseen. Valta syntyy vuorovaikutuksesta ja yhdessä toimimisesta ja katoaa, jos toinen osapuoli eristää itsensä vuorovaikutusprosessista (Kuusela 2010: 28, 32.) Koska johtajuuden ja vallan tarkempi käsitelmääritys on loputon listaus eri näkökulmia, on

seuraavassa poimittu määritelmistä muutama olennainen historiallinen teoria pohjatakseen johtajuuden nykyisyyden tarkasteluun.

Nykyajan kansainvälinen kilpailu ja uusi toimintaympäristö luovat muutostahdin niin nopeaksi, ettei kontrollia ja suunnittelua koeta enää keskeisinä johtamisen keinoina. Johdon tehtävänä on laatia edellytyksiä, jotta organisaation käyttäytyminen on hallittua, vaikka sen toiminta ei olisi täysin ennustettavissa. Tällainen organisaatio on nimeltään oppiva organisaatio. Organisaation toimintamallit ja strategiat syntyvät spontaanisti haasteiden edessä reaaliaikaisen oppimisen ja eri ryhmien vuorovaikutuksena. Johdon tärkeimpänä tehtävänä on tunnistaa todelliset ongelmat ja mahdollisuudet, sekä luoda edellytykset oppimiselle. Oppivassa organisaatiossa ihminen joutuu luottamaan erilaisiin ryhmiin ja yksittäisiin ihmisiin. Oppiminen tapahtuu tehokkaasti ryhmässä, jonka prosessia määrittelevät osapuolten näkemykset, ristiriidat, hierarkiat sekä sisäiset valtasuhteet. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 1999: 143–164.)

Historialliset näkökulmat sekä nykyaikaiset johtamiskäsitteet molemmat painottavat käsitteitä tavoite ja tarkoitus. Tavoitteellisuus ei välttämättä tarkoita, että johtajalla ja johdettavilla henkilöillä olisi yhteiset tavoitteet. Myös johdettavien tavoitteet eivät välttämättä ole keskenään samanlaisia. Näin ollen vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä nousee keskeiseen asemaan, sillä molemmat osapuolet ovat osa jatkuvaa prosessia, jossa määritellään yhä uudelleen tavoitteita ja toimintalinjoja. Johtavien jatkuva tehtävä on motivoida johdettavia kontrollin, suostuttelun, palkkion, asiantuntemuksen ja tunteisiin vetoamisen jne. perusteella. (Sotarauta 1999a: 110.)

Morganin (2000: 158–185) mukaan valta on monimuotoinen asia ja se vaikuttaa siihen kuka saa mitä, missä ja miten. Morganin mielestä valtaa tulee lähestyä määrittelemällä sen lähteitä ja käyttöä esimerkiksi organisaation kontekstissa. Vallan määrittelyyn liittyy vahvasti riippuvuusnäkökulma ja kysymys vallasta joko henkilön käyttäytymiseen liittyvänä ilmiönä, tai rakenteellisten asioiden seikkana. Tällöin pohditaan kysymystä, onko valta resurssi vai rakenteellinen tekijä.

Johtajuuden käsite perustuu tietynlaisille oletuksille organisaatiosta ja sen

toimintaympäristöstä. Koska aluekehittämisessä on mukana useita toimijoita, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja organisoituneet verkostomaisesti, kohdentuu johtamisen tarkastelu erityisesti verkostonjohtamisen osa-alueisiin, haasteisiin ja ongelmiin.

3.3.2. Verkostojen johtamisen osa-alueet

Verkoston johtaminen voi perustua erilaisille strategioille ja määrittä eri tavoin. Verkostojen johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: pelien johtamiseen (game management) ja verkoston rakentamiseen (network structuring). Verkostot voidaan määrittellä toimintaympäristöinä joissa pelataan erilaisia pelejä alueen kehittämiseen suunnatuista toimenpiteistä. Näitä pelejä voivat olla yksittäiset kehittämishankkeet, investoinnit, projektit ja niiden toteutus. Yksittäiseen peliin ei osallistu välttämättä kaikki verkoston toimijoista, vaan se joukko joita yksittäisen pelin tavoitteet ja ratkaisut motivoi osallistumaan. Pelin tasolla myös johtamisstrategiat on suunnattu tiettyyn asiaan tai vuorovaikutus- prosessiin vaikuttamiseksi. Verkoston johtamisessa on kyse rakenteisiin eli pelin kontekstiin vaikuttamisesta. Verkostossa tapahtuva johtaminen on kattavampaa ja pidemmälle aikavälille sijoittuvaa kuin yksittäisen pelin johtaminen. (Kickert ym. 1997b, 168–170.) Sotarauta, Kosonen ja Viljamaa (2007: 43–44) tiivistävät kehittäjäverkostossa tarvittavat kyvyt substanssi-, prosessi- ja rakennekompetensseihin.

Alueelliset kehittämisspelit voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin peleissä on kyse alueiden välisestä kilpailusta osaavasta työvoimasta, yrityksistä, opiskelijoista ja rahoituksesta. Toiseksi niissä on kysymys siitä, kuka pääsee vaikuttamaan oman alueen tulevaisuuteen, ja kenen toimilla on alueen sisäisissä kehittämisspeleissä suurin vaikutus. Käytännössä myös siis alueiden väliset ja sisäiset pelit limittyvät toisiinsa. (Sotarauta 2000: 208.) Kun pelien johtamisen verkosto on määritelty, pyritään verkoston rakentamisella muuttamaan verkoston institutionaalista rakennetta ja toimijoiden välisiin suhteisiin pyritään vaikuttamaan. Verkostoon otetaan siis lisää uusia toimijoita, suljetaan verkostosta pois vanhoja jäseniä tai muutetaan resurssien jakamista, sääntöjä tai tulkintoja. (Sotarauta 1999a: 113.) Kehittäjäverkostot rakentuvat useiden eri toimijoiden ja heidän keskeisen kommunikaation ja toiminnan

vara. Verkoston johtamisessa pyritään vaikuttamaan yksittäisten projektien kokoonpanoihin, eli siihen ketkä toimijat tapauskohtaisesti ovat mukana ja ketkä eivät. Taustalla on näkemys siitä, että alueen kehittämisessä kohtaavat monien eri toimijoiden näkemykset, strategiat ja samalla monet mahdollisuudet tulevan suunnittelussa. (Sotarauta & Linnamaa 1999: 114.)

Käytännössä verkostojen rakentaminen ja pelien johtaminen ovat päällekkäisiä prosesseja. Jäsenneen näkemyksen ympärille kasataan joukko toimijoita, joiden katsotaan liittyvän oleellisesti pelin ympärille. Ensisijainen toimijajoukko pohtii pelin johtamisen aikana ketä on tarpeen ottaa mukaan yhteistyöhön eli toimijat, joilla nähdään olevan kapasiteettia, näkemystä sekä konkreettisia yhteyksiä prosessin kannalta tärkeisiin intressiryhmiin. (Kostiainen 2001: 102.) Sotarauta, Kosonen ja Viljamaa (2007: 45) huomauttavat, että taitava johtaja huomioi myös verkoston jäsenten puutteet. Näiden aukkojen paikkaamiseksi johtaja nivoo yhteistyöhön toimijoita, joiden resurssit täydentävät verkostossa olevia puutteita. Paikallisten toimintatapojen, kommunikoinnin ja työskentelyn rutiinien tietämys vahvistaa verkoston johtajan kysyä ja aktivoida kehittäjiä mukaan toimintaan. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003: 67.) Yleistäen voidaan sanoa, että verkoston johtajan perustehtävät ovat vuorovaikutusprosessien mahdollistaminen ja helpottaminen, toimiminen välittäjänä tai sovittelijana eri toimijoiden välissä sekä ajattelun suuntaaminen tavoitteiden asettamisen sijasta tavoitteiden etsimiseen. (Kickert ym. 1997: 167.)

Verkoston toiminnan määrittely ja tavoitteisiin pääsy luovat verkoston strategian. Strategia tarjoaa toiminnan viitekehykset ja säännöt, jotka ovat yhteydessä päätöksentekoon erityisissä asioissa. Alueellinen kehittämisverkoston luoma strategia antaa suuntaa ja oikeutuksen keskusteluun, jolla pyritään alueen kehittämiseen ja uusien suuntien hakemiseen. Alueellisen strategian luominen on haasteellinen prosessi, jonka keskiössä johtajuus nousee arvoon. Strategian luomisprosessissa johtamista on eri näkökulmien huomioonottaminen, alueen ja verkoston eri organisaatioiden intressien perusteella. (Healey, Khakee, Motte & Needham 1997: 10–11.)

3.3.3. Verkoston johtamisen kohteet

”Johtamisviisaus voidaan määritellä kyvyksi tunnistaa tunneälyn avulla sosiaalisia tekijöitä ja niiden verkostosuhteita sekä käynnistää – tai olla käynnistämättä – oikein ajoitettua toimintaa” (Santalainen 2009: 267).

Kaupunkiseudun kehittämiseen suunnattuja verkostoja ei varsinaisesti hallitse mikään ulkopuolinen taho, vaan verkoston johtamista on toimijoiden kanssakäyminen ja heidän itseensä sekä toisiinsa kohdistama vaikutus. Verkoston johtajia voi itse asiassa olla siis useita. Suunnittelu ja toimeenpano nivoutuvat yhteen verkoston toimijoiden vuorovaikutuksessa. (Sotarauta & Linnamaa 1997: 15–28.) Vuorovaikutus toteutuu sen toiminnon tai ongelman puitteissa, jonka ympärille toimijat ovat verkostoituneet. Verkoston johtamisen perimmäisenä pyrkimyksenä on saada aikaan strateginen yhteisymmärrys verkoston toimintapuitteissa tapahtuvista yhteisistä toiminnoista. (Kickert ym. 1997: 167.)

Vallanjaolla on keskeinen merkitys verkoston johtamisessa. Vallan vaikutuksen ja luonteen määrittävät lähtökohtaisesti laissa säädetyt keskushallinnon ja paikallishallinnon toimivallan viitekehykset. Valtaa määrittää myös erilaiset periaatteet, normit, säännöt sekä yhteisesti hyväksytyt toiminnan tavoitteet. Vallankäytössä merkittävää on myös asiantuntijuus ja johtajuus. (Kahila 2002: 97.) Valta-asemaa ohjaavat verkoston toiminnan kannalta oleellisempia resursseja hallussaan pitävät toimijat, sekä yhteistyötä rakentavat verkostojen johtajuuden käsiinsä ottaneet toimijat. Varsinaista verkoston johtajuutta on toiminnan ohjaaminen yhteistyötä rakentamalla. Verkostot eivät ole vailla johtajia, mutta valta on enemmän hajautunutta ja valta-asemat ovat erilaisia kuin hierarkkisessa järjestelmässä. (Raunio 2000: 24.)

Valta on siis pohjimmiltaan verkoston jäsenten tulkintaa toisen verkoston jäsenen vaikutuspotentiaalista. Vallankäytöstä syntyy jäsenten välinen valtarakenne, joka tasapainoisena vähentää transaktiokustannuksia ja helpottaa vuorovaikutusta mutta toisaalta sulkee toisia toimijoita kehittäjäverkoston ulkopuolelle ja ottaa toisia mukaan kehittäjäverkostoon. (Klijn & Koppenjan 2006: 146–148.) Sotarauta, Kosonen ja Viljamaa (2007: 38–49) tarkastelevat vallan käyttöä siten, että aluekehittäjien

näkökulmasta vallan käyttäminen heidän mukaansa ilmenee uuteen viettelemiseen, toiminnan vaihtoehtojen lisäämisenä, ydinkompetenssien kirkastamisena ja juurruttamisena osaksi toimijoiden jokapäiväistä toimintaa. Monista toimijoista ja heidän tavoitteistaan syntyy strategioiden välinen vuorovaikutteinen prosessi, joka tarvitsee johtajuutta, jotta alueen kehittämisessä päästään nousemaan yksittäisten organisaatioiden intressien yläpuolelle. Verkoston toiminta ja sen johtajuus ovat osa jatkuvaa prosessia jossa muotoillaan tavoitteita ja toimintatapoja aktiivisesti. (Sotarauta & Linnamaa 1999: 110.)

Ennen johtamisella saatiin toimijat tekemään suunniteltuja asioita, nykyään korostetaan että ne jotka vastaavat toteutuksesta ovat mukana jo suunnittelussa ja näin ollen suunnittelusta tulee johtamista. (Sotarauta ym. 1999: 17.) Jonkun verkostoon osallistujan painoarvo voi olla suurempi kuin toisen, kokemuksen, motivaation tai ammattitaidon vuoksi (Sotarauta ym. 1999: 20). Kostiaisen (2001: 102) mukaan verkoston johtaja inspiroi, visioi, luo ja etsii tiimejä, rakentaa verkoston keskinäistä luottamusta, etsii uutta ilmapiiriä eikä lukkiudu vanhoihin uskomuksiin, hallitsee kokonaisuudet, kuuntelee myös muiden ajatuksia sekä osaa käyttää myös mielikuvia hyväkseen eikä toimi ainoastaan faktan varassa. Kun nämä johtamisen hyvät ominaisuudet saadaan verkoston käyttöön, toimijoiden on helpompi ottaa käsittelyyn strategian määrittämisen. Strategia määrittää johtamisen toimintaa, sillä jokainen verkoston tekemä päätös tai valinta muodostaa ketjun päätöksiä joilla pyritään pääsemään ennalta sovittuun tulokseen (Simon 1997: 77).

Kommunikatiivisen suunnittelun avulla verkoston eri organisaatioiden strategiat nivotaan tiiviimmin yhteen ja alueeseen. Verkoston sisäisessä vuorovaikutuksessa etsitään strategioille uusia muotoja tasapainottamalla ja yhteen sovittamalla yksittäisiä strategioita. Strategian taitoa osoittaa se, joka osaa tunnistaa eri organisaatioiden intressien ja strategioiden yhtymäkohdat ja alueen kehityksen kannalta tärkeimmät painopisteet ja eri strategioiden väliset yhteydet. Haasteena verkoston kokoamisessa on tunnistaa tavoitteiden kannalta keskeiset organisaatiot, niiden toiminta ja päämäärät sekä luoda prosessi, jossa toteutuu verkoston organisaatioiden strategioiden yhtymäkohdat ja potentiaaliset yhteistyön mahdollisuudet. (Sotarauta ja Linnamaa

1999: 26–31.)

Johtajuutta arvioidaan kolmesta eri tehokkuuden näkökulmasta: tavoitteiden saavuttaminen, johdettavien asenteet ja ryhmäprosessin laatu. Tavoitteiden saavuttaminen perustuu siihen miten johdettava ryhmä on suoriutunut tehtävästään, ja saavuttanut tavoitteensa. Johdettavien asenteet johtajaa kohtaan ovat toinen tärkeä johtajuuden tehokkuuden tarkastelun alue. Tässä näkökulmassa tarkastellaan millaiset asenteet ryhmällä on johtajaa kohtaan, ja miten ryhmä on sitoutunut toimintaansa ja johtajuuden arvostamiseen. Kolmas tehokkuuden mittari on ryhmäprosessin laatu, eli onko johtajuus parantunut ryhmän yhtenäisyyttä ja ihmisten yhteistyötä sekä motivaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala 2005: 208–209.)

3.3.4. Verkoston johtamisen ongelmat

Johtajuudessa on kyse moninaisten ja erilaisten ihmisten ohjaamisesta. Verkoston johtamisen ongelmaksi voi nousta useita erilaisia käytännön ongelmia strategisen prosessin matkalla kohti yhteistä tavoitetta. Hierarkkisen johtajuuden näkökulmasta hyvää johtajuutta on päämäärien selkeyttäminen ja suunniteltujen toimien toteuttaminen. Verkoston johtajuutta taasen arvostellaan sillä, onko toimijoiden välillä vuorovaikutusta ja millaista se on, miten toimijat ovat valikoituneet verkostoon ja eteneekö toivottu prosessi. (Sotarauta 1999a: 115.)

Verkoston johtaminen on pääsääntöisesti verkostoon osallistuvien toimijoiden vuorovaikutuksen ohjausta. Tämä on pääsääntöisesti myös verkoston johtamisen suurin ongelma. Usein organisaatioiden vanhat toimintapuitteet ja järjestelmät ehkäisevät verkoston kehittymistä ja niistä saatavan hyödyn optimointia. Taustalla on ihmisten erilaiset toimintalogiikat ja toimintatavat. Verkostojen toimivuuteen vaikuttavat yhtäältä organisaatioiden vanhat toimintamallit, ja toisaalta organisaatioissa toimivat ihmiset ja heidän henkilökohtaiset kokemuksensa ja ominaisuutensa. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001: 67.) Verkostojen kriittiset tekijät liittyvät toiminnan sisältöön, verkoston organisointiin ja johtamiseen sekä mukana olevien toimijoiden kykyihin. Ongelma yhdessä näissä tekijöissä johtaa yleensä ongelmiin myös muissa tekijöissä.

(Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 53.)

Jos verkostossa olevien toimijoiden yhteistyön tavoitteet ja käsitykset yhteistyöhön tuomastaan ja siitä saadusta lisäarvosta ovat epäselviä, yhteistyö jää usein tuloksiltaan vähäiseksi. Tällöin toimijat ovat lähteneet verkoston yhteistyöhön mukaan ikään kuin varmuuden vuoksi, tietämättä itsekään toiminnasta saatavaa lisäarvoa tai mitä arvoa itse siihen voisi tuoda. (Linnamaa & Sotarauta 2000: 152.) Verkoston toimijoiden onkin hyvä heti työskentelyn alussa sopia yhteisistä tavoitteista, säännöistä ja toiminnoista. Kun toimijoiden yhteisesti sovitut tavoitteet yhdistetään päätöksentekoon, voidaan saavuttaa verkoston toiminnalle hyötyä jossa erimielisyyksien ja epäselvyyksien ratkaiseminen vain tiivistää ja syventää verkoston työskentelyä. (Saarelainen 2003: 82.)

Alueellisessa yhteistyössä luottamuksen muodostuminen voi nousta haasteeksi, sen prosessuaalisesta luonteesta johtuen. Yhteistyön edetessä epäluottamus voi kääntyä luottamukseksi, mutta yhtä lailla jo ansaittu luottamus voidaan menettää. (Wilen 2008: 144.) Jokaisen perustetun verkoston perustana on verkostoon liittyneet jäsenet, jotka vapaaehtoisesti osallistuvat toimintaan omien intressiensä pohjalta. He antavat osansa verkoston toimintaan niin kauan, kun voivat olettaa verkoston antavan jotakin jossakin muodossa heille takaisin. (DeSantis 2006: 31.)

3.3.5. Johtajuus aluekehittäjien verkostossa

Kehittämällä tarkoitetaan yhden tai useamman toimijan panostusta kehitykseen omista arvolähtökohdistaan. Kehittäminen voi tällöin tässä merkityksessä tarkoittaa olosuhteisiin sopeutumista, tarkoituksellista sulautumista tai omista lähtökohdista uuteen laajenevaa toimintaa (Sotarauta & Linnamaa 1999: 102). Alueellisen kehittämisen taustalla on usein epävarmuus todellisuudesta, sekä asioiden monimutkaisuuden vuoksi voidaan puhuta vain kehittäjien näkemyksistä, ei siis absoluuttisista totuuksista. Parhaimmillaan näkemyksiä on useita, ja keskinäinen kommunikointi aluekehittäjien kesken luo ja kehittää niitä edelleen. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003: 39.)

Kehittämisessä korostuu päätöksenteon hajaantuminen ja vuorovaikutusprosessien lopputulosten epävarmuus sitouttaa toimijoita itse prosessiin. Kehittämisen strategioissa on hyvin usein korostunut yhteinen ongelma tai tavoite, jota tavoiteltaessa johtajuuden merkitys on kasvanut. Monissa tapauksissa olennaista on pohtia kenellä on kyky toimia ja saavuttaa päämääriä saattamalla yhteen yhteistyöhaluisia kumppaneita. Näkemuserot ohjaavat toimijoita kehittämisprosesseissa, ja niiden erilaisuus ja yhteensovittaminen ovat verkoston johtajuuden avainkysymyksiä (Koppenjan & Klijn 2004: 10; Kanninen 1998: 59–63.) Alueellisen kehittämisverkoston johtajuudessa on kyse kyvystä käyttää paikallisia ja kansallisia resursseja seudun kehittämisessä, mobilisoida paikalliset toimijat kehittämiseen eli kyvystä saada ihmiset liikkeelle ja saada toimijat työskentelemään yhteistyössä keskenään. (Kostiainen 2001: 100.) Kehittäminen kulminoituu myös yhteisen tahdon löytämisestä, eri organisaatioiden välisestä tiedonkulusta, luottamuksesta, sitoutumisesta ja organisaatioille saatavasta lisäarvosta. (Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999: 20).

Aluekehittäjäorganisaatioiden johtamista ei voida täten hahmotta vertikaalisesti tai kontrollin avulla. Aluekehittäjien johtaminen ei myöskään ole alueen yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin pyrkivää suoraviivaista toteuttamista. Muuttuvassa toimintaympäristössä on jatkuvasti etsittävä uusia toimintamalleja, ja tasapainottamalla erilaisia intressejä, sekä etsimällä kolmansia ratkaisuja. Johtajuuden mallit nousevat prosesseista ja ovat riippuvaisia tilanteen logiikasta ja poliittisesta harkinnasta. Tällaisia prosesseja muokkaavat (Sotarauta ja Linnamaa 1998: 110–111) :

- alueen kehittämisestä vastaavat organisaatiot
- alueen kehittäjäverkoston toimivuus ja sen toimijoiden välinen suhde
- kehittäjäverkoston suhde muihin alueella toimiviin verkostoihin
- kehittäjäverkoston toimijoiden taustaorganisaationsa tai henkilökohtaisten ominaisuuksien resurssit.

Johtamisen lähtökohtia on täten omien resurssien ja toimintaympäristön analysointi. Monitoimijainen ja monistrateginen aluekehittäjistä koostuva toimijajoukko tarvitsee luovaa johtajuutta, joka nousee yksittäisten tavoitteiden yläpuolelle ja kykenee käyttämään yksittäisten toimijoiden resursseja verkoston hyväksi. (Rainisto 2004: 50.)

Luova ja hyvä verkoston johtaja kiinnittää huomiota myös jatkuvaan oppimiseen ja uudistuvan toiminnan perustan luomiseen. Verkoston johtajan tulee luoda sellainen keskustelukulttuuri, jossa voidaan sopia alueen strategioista ja arvioida jatkuvasti ja rakentavasti toimintaperiaatteiden ja strategioiden uudistamistarpeista. (Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999: 20.)

DeSantis (2006: 33–34) käyttää hyvästä verkoston johtajasta nimitystä sillanrakentaja. Sillanrakentaja on hänen mielestään henkilö, joka tuntee ja tietää paljon ihmisiä. Hänen valta perustuu henkilökohtaisiin sidoksiin ja kykyyn ylittää rajoja. Henkilökohtaiset sidokset vallan lähteenä perustuvat henkilön mahdollisuuksiin käyttää verkostoaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Stacey (2003: 397) taasen kumoaa väitteen, että johtajalla viitataan puhtaasi yksilön ominaisuuksiin, vaan tähdentää, että johtajan asema rakentuu toisten hyväksymisen mukana. Johtajan ominaisuuksilla ei hänen mukaansa ole merkitystä, jos kukaan ei niitä tunnusta. Johtajuus syntyy vuorovaikutusprosessissa, jolle on ominaisten osapuolten molemminpuolinen johtajuuden tunnustaminen. Sotarauta, Kosonen ja Viljamaa (2007: 116) muistuttavat, että verkoston johtaja ei saa olla liian vallanhaluinen. Kehittäjäverkoston johtajan keskeinen rooli on tärkeä, mutta kehitys edellyttää aina rakenteellisia muutoksia. Erityisen tärkeää siksi on, että kehittäjäverkoston johtaja ymmärtää, että alueen kehittyminen on ensisijainen hänen omaan asemaansa nähden.

4. KOMIA -YHTEISMARKKINOINTI VERKOSTOMAISENA TOIMINTAMUOTONA

4.1. Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkoston työskentelyä ja sen johtamista verkoston toimijoiden näkökulmasta sekä selvittää ne tekijät, joiden perusteella verkoston toiminta voidaan nähdä onnistuneena. Tähän kvalitatiiviseen tutkimukseen valittiin kaksi kohderyhmää Seinäjoen kaupunkiseudulla toteuttavan KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkostosta. Nämä kaksi ryhmää ovat yhteismarkkinoinnin johtoryhmä ja markkinointiryhmä. Ryhmät edustavat KOMIA -yhteismarkkinoinnin päätöksentekoa sekä operatiivista tasoa.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohderyhmien toimintatarkoitusta ja kokoonpanoja sekä KOMIA -yhteismarkkinointia, jonka puitteissa tarkasteltava kohdejoukko työskentelee.

4.1.1. KOMIA -yhteismarkkinointi

Seinäjoki, Alavus, Ilmajoki, Jalasjärvi, Kauhava, Kuortane, Kurikka ja Lapua muodostavat nykyisen Seinäjoen kaupunkiseudun. KOMIA -yhteismarkkinointi on näiden kuntien, julkisten yhteisöjen ja elinkeinoelämän yhteinen markkinointihanke, jolla kasvatetaan Seinäjoen kaupunkiseudun tunnettuutta ja seudun imagoa kertomalla alueen voimatekijöistä ja vahvasta kehityksestä. (KOMIA -yhteismarkkinointi 2011.)

Yhteismarkkinointia tehdään yhteisesti sovitulla viesteillä ja markkinointitunnuksella. Ydinviesti on mukana kaikessa kaupunkiseudun viestinnässä sekä mukana olevien organisaatioiden toiminnassa, jotta se välittyy laajasti ihmisten tietoisuuteen. Kaupunkiseudun markkinointiviestinnässä käytettävä ydinviesti kuuluu näin: Seinäjoen kaupunkiseudulla on 140 000 asukasta, kasvuvoimana eteläpohjalainen tahto ja yrittäjäys. Sen sydän on Seinäjoki, yksi maan nopeimmin kehittyvistä

kaupunkikeskuksista. Keskeisimmät arvot, joita markkinoinnissa tuodaan esiin, ovat tahto ja yrittäminen. (Emt. 2011).

KOMIA -yhteismarkkinointia valmisteltiin yhteisissä tilaisuuksissa, työpajoissa ja kokouksissa, joihin on osallistunut satoja eri yritysten ja kehittämisorganisaatioiden edustajia. Yhteismarkkinoinnin budjetti aloitusvuonna 2009 oli miljoona euroa, joka jakaantuu kuntien sekä yritysten ja muiden organisaatioiden kesken. (Emt. 2011.)

4.1.2. KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkosto

Yhteismarkkinoinnista vastaa Seinäjoen kaupunginjohtaja Jorma Rasinmäen johdolla toimiva johtoryhmä, jossa ovat jäseninä kuntien (Alavus, Ilmajoki, Jalasjärvi, Kauhava, Kuortane, Kurikka, Lapua ja Seinäjoki) johdon lisäksi ammattikorkeakoulun, yliopistokeskuksen, Seinäjoen Teknologiakeskuksen, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin, elinkeinoelämän ja tapahtumien johto.

Yhteismarkkinoinnin operatiivinen vastuu on markkinointiryhmällä, jossa ovat edustettuina em. tahojen viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijat. Yhteismarkkinoinnin ulkopuolisena projektijohtotoimistona toimii Place Marketing Oy. Paikallinen projektinjohtaja, markkinointiryhmän puheenjohtaja, on Seinäjoen seudun elinkeinokeskuksen (SEEK) markkinointipäällikkö Tuula Lahti.

4.2. Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa kehittäjäverkoston työskentelystä, toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta sekä alueen kehittämisestä verkostomaisena toimintamuotona. Edelleen tutkimuksen tavoitteena oli avata näkökulmia aluekehittämiseen sekä pohtia verkoston johtamisen tematiikkaa. Tutkimuksellisessa osuudessa keskityin KOMIA -yhteismarkkinoinnin operatiivisen verkoston työskentelyn tarkasteluun sekä sen johtamisen käytäntöihin. Tutkimuksessa pyrin tuomaan esille esimerkitapauksen kautta alueen mahdollisuuksia paikan markkinointiin ja imagon nostamiseen verkostomaisen työskentelyn avulla.

Marraskuun 2011 aikana laadittiin teemahaastattelurunko, jonka jälkeen otin yhteyttä kohderyhmään. Kohderyhmäksi valikoitui yhteistyössä paikallisen projektinjohtotoimiston (Seinäjoen seudun elinkeinokeskus -liikelaitos, SEEK) kanssa haastateltavaksi KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointityöryhmän jäsenet, johtoryhmästä kuusi keskeistä henkilöä sekä kaupungin kehittämisjohtaja. Kohderyhmää lähestyi ensin alustusviestillä SEEK:n markkinointipäällikkö Tuula Lahti, jonka jälkeen otin heihin yhteyttä ja sovin tapaamiset. Kohderyhmään valikoitui 15 henkilöä, joista 13 tavoitettiin ja he suostuivat haastatteluun. Lopullinen tapaaminen sekä haastattelu-aika sovittiin joko sähköpostitse tai puhelinoiton yhteydessä. Haastattelupaikkana toimi kunkin henkilön oma työskentely-ympäristö, oma työhuone.

Kaikki haastatteluun osallistuneet saivat etukäteistietoa haastattelun kantavista teemoista jo ensimmäisessä sähköpostiviestissä. Haastattelun teemoiksi luettiin imagon rakentaminen paikan markkinoinnilla, verkoston toiminta, toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä verkoston johtaminen. Ainoastaan kaksi haastateltavaa pyysi etukäteistietoa ja tarkennusta haastattelussa käytettävistä kysymyksistä. Heille annettiin tiedoksi myös muutama haastattelukysymys.

Haastattelun kohdejoukossa oli KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmän sekä johtoryhmän jäseniä. Vastaajista kaksi edusti yksityistä sektoria, kolme koulutussektoria, neljä paikallishallintoa, kaksi julkista kehittämisspektoria sekä yksi yrittäjä. Vastaajista kuusi olivat naisia ja toiset kuusi miehiä.

4.2.1. Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelua johdatteli etukäteen suunniteltu teemahaastattelurunko (ks. liite 2). Teemahaastattelun voidaan katsoa sopiva erittäin hyvin verkoston työskentelyn tarkasteluun, sillä se jättää tilaa haastateltavan omille tulkinnoilleen ja mahdollistaa asioiden syvemmän tarkastelun ja myös uusien teemojen esille nousemisen. Kysymyksiltä puuttui kuitenkin tarkka muoto ja kysymyksiin liittyvistä teemoista keskusteltiin eri järjestyksissä ja laajuuksissa. Haastattelut erosivat hieman toisistaan

toteutukseltaan ja sisällöltään, jotta haastattelu olisi sopinut mahdollisimman hyvin juuri ko. henkilön ja organisaation toimintaan ja haastateltavan asemaan nähden.

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saatiin laajaa ja monipuolista aineistoa verkoston työskentelystä aluekehittämisen kannalta keskeisiltä toimijoilta. Haastattelussa korostui myös yksittäisten ihmisten näkemykset verkoston toiminnasta. Kaikki haastateltavat ovat työtehtäviensä puolesta toimineet monissa hyvin erityyppisissä verkostoissa, jotka on rakennettu eri teemojen ympärille. Voidaan siis väittää, että tutkittavalla kohdejoukolla on laajaa kokemusta verkostossa työskentelyssä, ja siten heidän vastaukset ovat merkityksellisiä ja laadukkaita tutkittavaa ilmiötä tarkasteltaessa.

Haastatteluiden kesto vaihteli kahdestakymmenestä minuutista noin tuntiin, ollen keskimäärin noin neljänkymmenen minuutin mittaisia. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja keskustelut jotka jatkuivat varsinaisen haastatteluosuuden loputtua, kirjattiin näistä keskusteluista tutkimuksen teemojen kannalta keskeiset asiat ylös jälkikäteen. Haastattelut pyrittiin purkamaan sanatarkasti, jättäen kuitenkin pois tutkimuksen kannalta epäoleelliset lauseen täytesanat. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 59 sivua. Haastatteluaineistosta analyysissa nostetut sanatarkat lainaukset haastattelusta on kursivoitu sekä lainausmerkein erotettu. Lainauksista on poistettu kohdat, joista haastateltavan voisi tunnistaa ja muutenkin analyysi on toteutettu anonymisti. Haastattelut purettiin pääsääntöisesti heti samana päivänä kun haastattelu oli suoritettu. Näin voitiin myös käyttää jatkuvaa analyysia ja vertailua haastattelukysymyksistä, joiden pohjalta muokattiin kysymyksiä tarvittaessa seuraavaa haastattelua varten.

Kun kaikki haastattelut olivat suoritettu, voitiin aineisto analysoida teemahaastattelujen keskeisten teemojen ja kysymysten näkökulmasta. Teemahaastattelu jakaantui kolmeen osioon, joista ensimmäinen teema oli imagon rakentaminen paikan markkinoinnin avulla. Toinen ja kolmas teema tarkastelivat KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkostoa ja haastateltavan omaa työryhmäänsä sekä verkostoja ja niissä työskentelyä ylipäättänsä. Lisäksi haastattelun lopuksi keskeisten teemojen ja kysymysten lisäksi käytiin

haastateltavan kanssa vielä vapaamuotoista keskustelua ja haastateltava pystyi halutessaan kommentoimaan ja jatkamaan keskustelua vielä valitsemastaan teemasta.

4.3. Tutkimustulosten analysointi

4.3.1. Imagon rakentaminen paikan markkinoinnilla

Haastattelun ensimmäinen teema koski imagon rakentamista ja hyvän imagon merkitystä alueelle ylipäättänsä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan miten tärkeänä kokevat imagon merkityksen alueelle, sekä miten markkinointiviestinnällä pystytään vaikuttamaan imagon rakentamiseen. Haastateltavilla oli hyvin selkeä ja realistinen näkemys imagosta ja sen rakentamisesta paikan markkinoinnin avulla. Haastateltavista miltei jokainen aloitti imagon merkityksen pohdinnan sillä, että ymmärrettiin miten imagon rakentamisen tulee perustua identiteettiin ja olemassa oleviin tekijöihin. Kaikki vastaajat katsovat, että imagon merkitys alueelle on erittäin tärkeä.

”Onhan se hirveän tärkeä asia. Maailma vaatii esillä oloa, näin se tahtoo olla, halusi tai ei.”

”Ensiarvoisen tärkeä. Pitää olla jostain tunnettu ja erottua muista, ei hajuton, mauton. Positiivisella ilmeellä, mutta pitää olla esillä.”

”Pidän sitä erittäin tärkeänä. Se on yksi kilpailukyvyn perusta ja osa-alue, kansainvälisesti että kansallisesti.”

Vastaajat katsovat, että hyvä imago on yksi keskeinen kilpailukyvyn tekijä joka luo vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta, ja näin ollen tukee ihmisten ja yritysten muuttamispäätöstä alueelle. Vastaajat toteavat, että alueiden välinen kilpailu Suomessa on nyt erittäin kovaa, joten on tärkeätä että kilpailussa pysytään mukana hyvällä ja tunnetulla imagolla. Kansallinen ja jopa kansainvälinen tunnettuus on tulevaisuudessa hyvin merkityksellistä alueelle, ja imagon rakentamiseen eteen kaikki toimijat ovat valmiita työskentelemään nyt ja tulevaisuudessa. Myös kuntarakenneuudistukset ja toimintaympäristön muutos toistui haastateltavien kommentoissa:

”...kun tiedetään, että seudut kilpailevat keskenään aika verisesti ja rakennemuutos joka on tällä hetkellä käynnissä, edellyttävät että jos tahdotaan pysyä kilpailussa pinnalla niin pitää olla hyvä maine ja imago tulee olla tunnettu.”

“Tämä (taloudellinen tilanne) tietenkin luo haasteita sen markkinointiviestinnän toteuttamiseen ja kaikkien osapuolten sitoutumiseen. Tämä antaa myös mahdollisuuden erottua muista, kun muut vähentävät viestintää tiukkojen aikojen ollessa kyseessä.”

Paikan markkinoinnilla ja markkinointiviestinnällä pystytään vastaajien mielestä vaikuttamaan imagon luomiseen. Mielikuvien tulee kuitenkin perustua todellisuuteen, sillä epätodellisten viestien kertominen alueesta on hyvin pinnallista ja lyhytkantoista. Paikan markkinoinnin tulee olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja osa kaikkien alueen toimijoiden perustoimintaa sillä kaikki alueelta kantautuvat viestit vahvistavat annettua imagoa. Osan vastaajien mielestä alueesta kertova historiaan perustuvat imago, pohjalaisuus, voi herättää edelleen negatiivisia mielikuvia ja tästä tulisi nyt viimeistään pyrkiä eroon. Markkinoinnin mahdollisuus on tuoda alueen mahdollisuuksia ja positiivisia puolia esiin sekä heikentää aikaisempia, kliseisiä mielikuvia.

”Olennaista on, että (markkinointi) viesti on oikeaa, faktoihin perustuvaa ja ammattimaisesti rakennettu”.

“Imago on ainespuiltaan historiapainotteinen. Etelä-Pohjanmaan kärsii kliseistä ja on tiettyä asioita joita toistetaan ja väritetään ja tästä syytä markkinoinnissa on tarkoitus tuottaa tietoa joka on merkityksellistä niille ihmisille jotka tekevät päätöksiä.”

Imagon rakentamisen kannalta olennaista on, että markkinointia jatketaan. Melkein jokainen vastaaja pohti, että nyt ollaan vasta markkinointityön alussa. Aluemarkkinoinnissa tulee tehdä vuosia työtä, ennen kuin alueelta tulevat viestit alkavat tavoittaa jokaista kohderyhmää. Verkoston toimijoiden aikaperspektiivi on siis pitkällä tulevaisuudessa. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä kuntamarkkinoinnista ja -aluemarkkinoinnista menneisyydestä ja korostivat eritoten, että KOMIA -yhteismarkkinointi on ensimmäinen laatuaan näin valtava ja menestyksekkäs ponnistus johon he ovat osallistuneet.

“Sanoisin, että olemme vielä ihan lähtökuopissa tässä työssä. Olemme tehneet nyt muutaman vuoden vasta työtä...Täytyy tehdä työtä vähintään kymmenen vuotta, että alue huomataan. Pitkäjänteistä työtä.”

Seudun vahva yhteinen tahtotila ja toimijoiden välinen yhteistyökykyisyys mainittiin haastatteluaineistossa useampaan kertaan. Nähtiin, että pienen, kehittyvän kaupunkiseudun vahvuus on kehittämisorganisaatioiden ja – toimijoiden vähyys. Parhaimmillaan tämä mahdollistaa luottamuksen syntymistä, sekä asioihin nopeaa reagointia mutkattomasti. Alueen tiiviit vuorovaikutussuhteet helpottavat toimintaa ja vähentävät yhteistyöhön liittyvää epävarmuutta. Toimijoiden fyysinen ja henkinen läheisyys nähtiin vuorovaikutusta ja kommunikointia mahdollistavana. Toki liian tiiviit, henkilötasolle menevät suhteet nähtiin rajoittavan toimintaa.

Haastateltavien puheista nousi Seinäjoen merkitys KOMIA -yhteismarkkinoinnin keskuspaikkana. Haastateltavien mielestä vahva maakuntakeskuksen imago luo vetovoimaisuutta myös lähikunnille.

“Ei ole olemassa vaihtoehtoa Seinäjoki – keskukselle, ainahan kehittämistoiminnassa tulee olla keskuspaikka.”

”Ihmiset mieltää alueen sen suurimman kaupungin näkökulmasta. Seinäjoen varaan kaupunkiseudun imago rakentuu...Seinäjoki on markkinoinnin veturi ja muut kunnat hyötyvät siitä.”

Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta työskentelivät Seinäjoella, joten voidaan vain arvailla, miten muut kunnat suhtautuisivat tähän näkemykseen. Kehittäjäverkoston johtajan tulee nähdä kehityksen kompleksisuus, sekä alueen ja sen ympäristön kehityksen yhteinen kytkös toisiinsa. Verkoston johtajan tulee ottaa myös mukana olevien KOMIA -yhteismarkkinointi kuntien näkemyksen huomioon, että verkoston jäsenten kiinnostus työskentelyssä yhteisiä tavoitteita kohti säilyisi. Jotta voidaan parantaa ympäryskuntien suhtautumista Seinäjoki -vetoiseen markkinointiin, kehittäjäverkoston johtajan tulee lisätä markkinoinnista ja toimenpiteistä käytävän keskustelun laatua ja avoimuutta. Johtajan tehtävän on saada ja välittää viestejä verkoston reuna-alueilta, sekä heikoista sidoksista kaikkien toimijoiden tietoisuuteen ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmatilanteita.

KOMIA -yhteismarkkinoinnin toteuttamisessa epävarmuus rahoituksen jatkuvuudesta heijastelee verkoston ympäryskuntien ja reuna-alueiden huolta Seinäjoki -vetoisesta markkinoinnista. Epävarmuus näkyy siinä, että muiden kuntien mielestä markkinointi painottuu liikaa Seinäjoen kaupungin hyväksi, eivätkä muut alueet hyötyisi tästä. Haastateltavien puheiden perusteella voidaan päätellä, että tietyt kunnat eivät sitoudu kehittämistoimintaan heille kuuluvalla rahallisella panostuksella, mikä heijastelee näiden kuntien epävarmuutta markkinoinnin tavoitteista ja toivotuista tuloksista.

”Jotkut ovat nähneet tämän maakuntatasoisena toimintana, eikä olla mielletty sitä, että me itse emme olekaan sen (KOMIAN) kohderyhmä. Tämä on hämärtänyt tavoitetta joidenkin ihmisten silmissä.”

”Sitähän (sitoutumista) mitataan aina siinä vaiheessa kun rahoitusta mietitään.”

”Kivirekee on mahdoton vetää jos verkostossa on sellaisia toimijoita jotka eivät halua tai eivät ymmärrä toiminnan tarkoitusta”.

Epävarmuus heijastuu verkostosuhteisiin sitoutumattomuutena ja negatiivisena jarruttavana toimintana. Mitä varmempia, konkreettisempia ja tasaisemmin kaikkia hyödyttäviä kehittämistoimet ovat, sitä positiivisemmin niihin eri kunnissa suhtaudutaan. Lisäksi verkoston johtajan tulee pitää huolta keskustelun avoimuudesta, sekä kaikkien osapuolten kuuntelusta ja kaikkia hyödyttävien tavoitteiden realistisesta täyttymisestä.

4.3.2. KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkosto

Verkostomainen toimintatapa on vakiintunut osaksi kaikkien vastanneiden päivittäistä työtä. Haastateltavat pitävät verkostoitumista keskeisenä organisoitumismallina resursseja yhdistävänä, opettavaisena ympäristönä sekä tuloksia tuottavana työskentelynä. Haastateltavat ovat omaksuneet verkostologiikan hyvin, mutta kritiikkiä kohdennettiin tiettyjen verkoston jäsenten sitoutumisongelmaan. Verkostojen toiminta perustuu toimijoiden vapaaehtoisuuteen ja jäsenet ovat toiminnassa mukana saadakseen siitä hyötyä itsellensä. Koska alue on myös pieni, voimavarat on yhdistettävä, varsinkin kun lähdetään imagomarkkinointiin maakunnan ulkopuolelle.

Ajan myötä alueen yksittäisten toimijoiden ja organisaatioiden välille on syntynyt yhteistyösuhteita. Vaikka organisaatioiden välinen yhteistyö olisikin vakiintunutta ja suunniteltua, sen ylläpitäminen vaatii aina ihmisten välistä kohtaamista. Vastaajien mielestä verkostomainen toimintatapa alueen kehittäjäorganisaatioiden välillä edistää tiedon liikkumista ja mahdollistaa yhteisen oppimisen, uusien näkökulmien avaamisen ja kaikkia osapuolia hyödyttävien toimintojen löytämisen. Kaikki ovat ymmärtäneet, että tuloksia alueen ja organisaatioiden hyväksi syntyy vain yhteistyöllä. Toimijoiden mielestä koko verkoston on osallistuttava toimintojen kehittämiseen ja yhteisten ratkaisujen löytymiseen.

“Mikä on tämän seudun vahvuus, on se, että toimintaan on otettu kaikkia toimijoita, yrityksiä, organisaatioita ja julkisia rahoittajia. Tämä toimintatapa mahdollistaa yhteisen tahtotilan muodostumisen ja työskentelyn yhteistä visiota kohti.”

“Ei enää ajatella, että yksityinen ja julkinen ovat niin erilaisia, vaan tämän asian tiimoilta voidaan työskennellä yhdessä. Ymmärretään se, että se ei ole enää niin kummallisesti erilaista.”

”Ihmiset, jotka ovat mukana alueen kehittämistyössä, ovat avoimia ja ovat omaksuneet tämän yhdessä tekemisen toimintatavan.”

Verkosto toimintamuotona on kuitenkin siinä mielessä vastaajien mielestä hankala, että etukäteen ei voida tarkasti määritellä millaisia toimintoja ja ratkaisuja verkosto alkaa tuottamaan, saati ennustaa minkälaiset tulokset tällä työllä on. Lisäksi julkisen paikan harjoittama imagotyö on vaikeampaa verrattuna yksityisen yrityksen markkinointiin.

“Yritys voi ottaa vaikka minkälaisen imagon se haluaa, mutta alue ei voi ottaa. Markkinointia ei voi suoraan lainata yrityksen markkinoinnista julkisen paikan markkinointiin. Alueiden markkinointi tulee olla todellisuuteen pohjautuvaa, ei voida synnyttää valheellisia mielikuvia.”

“Tässä on kuitenkin haaste, että tällaiset dynaamiset toiminnot kaupungin toimintana ovat usein aika vaikeita. Näin se vain tahtoo olla, koska kaupungin perustoiminnot ovat erilaisia.”

Pienellä seudulla kehittäjäverkostoihin kuuluvia henkilöitä on suhteellisen vähän. Kehittäjät itse painottivat miten helppoa ja mutkatonta yhteistyö ja vastavuoroisuus yleensä ovat. Yhteistyötä toimijoiden kesken tehdään muutenkin, mutta

henkilösuhteiden toimivuus antaa hyvät lähtökohdat yhteiselle toiminnalle ja mahdollistavat myös yhteistyön, johon mikään taho ei erityisesti velvoita vaan toiminta tapahtuu alueen yhteisestä tahdosta. Henkilötasolla toimijoilla on aitoa kehittämisintoa ja -halua, eikä henkilötason ongelmia aineistosta noussut esille.

Haastatteluissa nousi esille, miten toimijoiden tiedonjako ja aktiivisuus yhteistyössä on syventynyt ja parantunut. Tämä selittyy yhteisellä vahvalla tahtotilalla, joka seudulla vallitsee. Haastateltavat korostivat yhteistyön merkitystä, ja jopa ihmettelivät alueen toimintatapaa, jollaista ei ole huomattavissa muilla Suomen alueilla. Seinäjoen seudun vahva nousu monilla mittareille on tiivistänyt toimijoiden aktiivisuutta yhteistyössä. Nähdään, että yhteistyön ja yhdessä tekemisen kautta ainoastaan voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia.

KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston keskeinen elementti on suhteellisen vakaa, pidemmän aikavälin toimintamalli, joka rakentuu toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä ja joiden välille vuorovaikutus on vakiinnuttanut muotonsa. Edellytys erityisesti markkinointiryhmään kuulumiselle on kyky kommunikoida muiden kanssa, sekä uskallusta tuoda omat mielipiteet julki. Tutkittavan joukon mukaan markkinointiryhmän menestyksellinen työskentely rakentuu henkilöiden välittömään ja vastavuoroiseen kanssakäymiseen, ja luottamukseen. Monet haastateltavista korostivat verkoston kautta rakentuneita henkilösuhteita, jotka ilman verkostoa eivät ehkä olisi toteutuneet. Verkoston ominaispiirteet ovat muodostuneet verkoston jäsenistä, ja heidän keskinäisistä suhteistaan.

“Verkoston (markkinointiryhmän) sisällä, kelle tahansa voi soittaa. Voi esittää minkä tahansa ajatuksen tai kysymyksen ja pystyy suoraan kysymään. Hieno porukka, hienoja ihmisiä.”

“Ei olla samaa mieltä, mutta voidaan perustella omia näkemyksiä ja voidaan havaita että asiaa voi mieltää eri näkökulmista. Kaikki uskaltaa avata suunsa ja sanoa. Ei ole mitään tyhmiä heittoja, koska kaikillahan meillä on yhteinen tahtotila. Yhteinen näkemys ja päämäärä jota tavoitellaan ja kaikki tekee parhaansa että päämäärä saavutettaisiin.”

“Uskallat sanoa ääneen kaiken tyhmimmänkin ajatuksen. Koen, että tässä porukassa olen sanonut ihan mitä vaan. Kaikkein älyttöminkin juttu voi poikia

jotain aina. On hyvä henki, luova, vapaa ilmapiiri.”

Yksittäinen toimija, henkilö tai organisaatio, voi ottaa verkostoissa monia eri rooleja. Vastaajat kokevat roolien monimuotoisuuden tuovan elinvoimaisuutta verkostoon ja näkevät innovaatioiden syntyvän erilaisten ihmisten kohtaamisesta. Verkoston toimijat kokevat tärkeäksi osallistua monenlaiseen toimintaan, mutta erityisesti KOMIA - yhteismarkkinointiin, oman osaamisensa puitteissa ja kehittämiseksi. Suurin osa vastaajista pitää erityisenä mahdollisuutta osallistua alueen mittavaan imagomarkkinointiin siinä suuressa laajuudessaan, mitä se myös valtakunnallisesti on.

“Kun ihmiset tulevat hirveän erilaisista taustoista kasaan, ei ole titteleitä eikä tehtäviä, pohditaan asioita näkökulmista. Tämä on oppikirjamainen suoritus, kaikilla on yhtäläiset puheoikeudet ja joku katsoo enemmän toiselta näkökulmasta.”

Poliittinen vivahde kaikessa toiminnassa tuo pakottavaa joustamista tiettyjen sääntöjen kohdalla, sillä tärkeäksi koettiin, että imagotyötä voidaan toteuttaa yhtenä kokonaisuutena. Toimijoiden alueellisen kehittämisen parissa tulee pystyä sietämään epäselviä tilanteita, ja kehityskulkuja yhä enenevissä määrin. Tämä edellyttää joustavuutta ja kykyä muuttua toimintaympäristön muuttuessa.

”Olen oppinut poliittisesta toiminnasta ja byrokratiasta, en olisi voinut uskoa, miten joidenkin asioiden vieminen eteenpäin olisi noin hankalaa...Poliittisilla toimijoilla on tietyt mandaatit ja heidän tulee niitä noudattaa. Tärkeää on vaikuttaa heihin, joka kerran kun heitä tapaa. Koskaan ei voi olla varma, meneekö asia niin kuin on suunniteltu ja sovittu.”

“Jos kuntapuolella yhteistyössä on jo muutenkin yhteistyössä ongelmia, on se tässäkin ongelma. Lisäksi kuntarakennemuutos tuo omaa jännitettä asiaan.”

Haastateltavat kokivat, että verkoston eri ryhmien sekä niissä toimivien henkilöiden määrä on sopiva. Yhteisiä foorumeita ja työskentelyryhmiä koettiin olevan riittävästi. Verkostoon mukaan ehdotettiin kuitenkin vielä lisää yksityisiä toimijoita, sekä paikallisen markkinointiosaajan, sähköisen median osaajan paikkaa väläyteltiin. Muutamat pohtivat myös, miten työskentely samalla kokoonpanolla voi ehkä häiritä verkoston työskentelyä pitkällä aikavälillä suhteutettuna. Verkosto voi sulkeutua ja

innovatiivisuuden ja luovan ilmapiirin ainekset heikentyä. Verkoston on onnistuakseen toiminnassa aina tietyn väliajoin harkittava kokoonpanoa, sillä uudet ihmiset tuovat aina uusia näkökulmia asioihin

”Kyllä tässä on niin laaja ryhmä jo mukana, että en usko että ryhmästäamme puuttuisi joku. Foorumeita on, ja organisoitunut jo riittävän monella tavalla.”

”Asiantuntija, joka tietäisi sähköisen median mahdollisuudet, olisi hyvä lisä markkinointiryhmäämme.”

”Voi olla, että tulevaisuudessa olisi hyvä freesata porukkaa.”

Ongelmalliseksi koettiin kuitenkin liian suuret verkostot, jolloin toimijoiden välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio heikentyisi. Lisäksi liian samanlaisten ihmisten verkostoituminen kumoaisi verkoston todellisen merkityksen.

”Kaikilla on näkökulma tähän helppoon aiheeseen, kaikilla on mielipide. Hankaluus on nimenomaan tämä näkökulmien paljous.”

”Negatiiviseksi toiminta kääntyisi kun samanmielisyys olisi jopa tukahduttavaa. Ali vaikka mitä tapahtuisi niin aina vain ollaan samaa mieltä, puhutaan instituutiosta joka on niin voimakas joka tappaa kaikki uudet ideat, ei ole tilaa kasvaa.”

Seudun ulkopuolella ja etenkin pääkaupunkiseudulla toimivien yhteistyökumppaneiden ja muiden organisaatioiden on todettu olevan erittäin kiinnostuneita seudun asioita ja KOMIA -yhteismarkkinointia kohtaan. Lisäksi seudun yhteinen markkinointi on herättänyt useiden vastaajien mukaan jopa kateutta muiden alueiden organisaatioissa.

”Täytyy sanoa, että tämä on aika uraauurtavaa työtä mitä tehdään. Olemme olleet esimerkkinä monelle alueelle Suomessa. Monet alueet ihailevat meidän KOMIA – työskentelyä ja ovat kateellisia siitä, että tähän on uskallettu panostaa niinkin paljon kuin me olemme panostaneet.”

”Olen kuullut puhetta, että KOMIA on tunnistettu ja nähty, eikä ihme sillä se on ollut vaikutuksiltaan suurta.”

”Etäpisteet tietävät KOMIAN ja se on ollut kiinnostavaa kuulla miten he KOMIA:n huomaavat. KOMIAa ei ole ikinä kyseeläläistetty vaan se on herättänyt jopa kateutta muilla seuduilla.”

Verkoston henkinen laajeneminen, eli markkinoinnin saattamiseksi osaksi kaikkien toimijoiden toimintaa sekä yritysten saaminen osaksi verkostoa koettiin tärkeäksi, mutta vaikeaksi. Haastateltavien mukaan etenkin yritysten osallistumismahdollisuuksia heikentää kansainvälinen taloudellinen tilanne ja huoli tulevaisuudesta. Lisäksi todettiin, että myös alueen julkiset organisaatiot voisivat hyödyntää omassa toiminnassaan KOMIA -yhteismarkkinointia entistä enemmän. Tuloksellista toimintaa eivät voi yksinään tehdä KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmä tai johtoryhmä vaan kaikkien alueella toimivien organisaatioiden ja niissä toimivien henkilöiden on osallistuttava yhteiseen imagotyöhön.

4.3.3. Verkoston toimijoiden välinen vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen onnistuneisuutta voidaan pitää yhtenä selkeimmin verkoston johtamisen laatua kuvaavana tekijänä. Verkoston johtamisen yksi keskeisistä osa-alueista on toimijoiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantaminen. Haastateltavat totesivat, että juuri tämä yhteistyö on ollut varsin onnistunutta verkoston toiminnassa. Verkoston jäsenet arvioivat ryhmänsä joustavaksi ja luotettavaksi, jossa vuorovaikutus toimijoiden kesken yhteisissä tapaamisissa oli avointa ja tasa-arvoista. Henkilöt kokivat, että ryhmässä oli helppo tuoda omat mielipiteet esille ja myös erilaisten mielipiteiden esittäminen koettiin tärkeäksi. Henkilöt kertoivat, että ryhmässä jokainen henkilö oli asiantuntija ja tarvittava. Verkoston toimijoita yhdisti vahva yhteinen tahtotila, ja sen vuoksi oli helppo koota ryhmä yli toimialarajojen yhteen. Luottamusta on syventänyt ryhmän aktiivinen kokoontuminen, sekä yhteiset tapaamiset formaalien kokousten ulkopuolella.

Molempien KOMIA -yhteismarkkinoinnin työskentelyryhmien, sekä markkinointiryhmän että johtoryhmän avoimuutta kiiteltiin ja korostettiin. Verkoston toimijoiden vaihtuvuus on ollut pientä, ja tämä on luonut myös pohjaa verkoston toimijoiden tiiviiden suhteiden luomiseksi. Mutta uusien toimijoiden mukaantulo ei ole kiinni verkoston toimijoista, sillä monet korostivat avoimuuden ja ”hyvän hengen” työskentelyä verkoston henkilöiden välillä.

”Hyvin rentoa ja välitön tunnelmaltaan, joka on ihan avainasemassa siinä, että asioita saadaan viedyksi eteenpäin.”

Kehittäjäverkostossa, jossa julkisilla organisaatioilla on keskeinen asema, kuten KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkostossa, kuntien väliset suhteet ovat merkityksellisiä koko verkoston toiminnalle. Haastateltavien mukaan kuntien nykyiset suhteet haittaavat toimintaa, mm. rahoituksen osalta. Koska moni verkoston operatiivinen toiminto on riippuvainen myös kuntien rahoituksesta, verkoston toimijoiden riippuvuus kunnista on huomattava. Tietynlainen jännittynyt tilanne vaatii tasapainottelua ja poliittisen keskustelun taitoa paikalliselta operatiiviselta johdolta. Haastateltavat nostivat esille keskuskaupungin ja ympäröivien kuntien näkemuserot yhteisen markkinoinnin merkityksestä. Vaikka pienempien kuntien johtavat toimijat ovat merkityksellisiä päätöksenteossa, heitä ei muuten koettu aktiivisina toimijoina yhteisessä markkinointityöskentelyssä. Kuntien sitoutuminen nähdään tärkeänä toiminnan pitkäjänteisyyden varmistamiseksi. Sitoutumisen avulla voitaisiin varmistaa, että keskeiset toimijat eivät vetäydy verkoston toiminnasta kesken pois.

”Kuntapuolen sitoutuminen on ongelma. Tämä ei parane niin kauan kuin ollaan kilpailijoita keskenämme. Sitoutumisessa on hirveästi eroja.”

Kuntien väliset suhteet heijastuvat verkoston toimintaan erityisesti organisaatioita edustavien henkilöiden kohdalla. Keskinäiset suhteet näyttävät arkisessa vuorovaikutuksessa, mutta aktiivisuuden vähyytenä. Seinäjoen kaupunkiseudun kehittäjäverkosto on suhteellisen pieni, ja keskeiset aluekehitystoimijat tuntevat hyvin toisensa ja ovat tottuneet käymään vuorokeskustelua verkostomaisena toimintamuotona. Vaihtuvuus toimintaympäristössä on pientä ja toimijat tuntevat toisensa hyvin. Vahvat sidokset toimijoiden välillä ovat mahdollistaneet kaupunkiseudun kehittymisen.

Todettiin, että yhteisten näkemysten hakeminen vaatii aikaa ja aitoa vuorovaikutusta. Yhteiset tavoitteet nähdään löytyvän ainoastaan keskustelun kautta. Seinäjoen kaupungilla todetaan olevan ns. korkeamman koordinoijan voima muihin kuntiin nähden. Seinäjoen kaupungin rahallinen panostus yhteismarkkinointiin on suhteessa suurin ja mittavin. Seinäjoen kaupungilla on siis resurssipohjaista valtaa verkostossa käytäviin keskusteluihin ja niiden muotoutumiseen. Kuntien yhteisten tavoitteiden

löytäminen, sekä niihin sitoutuminen ei ole verkostossa ollut itsestään selvyyttä. Huolimatta tästä, vastaajat kokevat verkoston toiminnan olleen onnistunutta. Alueen positiivisen imagon nostattaminen on kaikille hyvä asia ja monet toivoivat että muut kunnat vihdoin ymmärtäisivät asian tärkeyden.

Verkoston keskeisimpien toimijoiden välillä ei ole ollut merkittäviä ristiriitoja tai konflikteja. Yhteinen sävel on ollut helppo löytää alueen yhteistä etua tavoittavassa työskentelyssä. Merkittävimpien toimijoiden välinen vuorovaikutus on ollut jo entuudestaan aktiivista, ja se on yhä syventynyt KOMIA -yhteismarkkinoinnin puitteissa. Luottamuksen syntyminen toimijoiden välille on ollut luontaista, sillä KOMIA -yhteismarkkinoinnin eteen työskentely on ollut hyvin intensiivistä, säännöllistä ja vuorovaikutteista. Verkoston toimivuudelle luottamus on tärkeä, sillä tehokas verkosto vaatii toimijoiden välisen luottamuksen ja molemminpuolisen hyödyn saavuttamisen.

”Pienestä kaupungista johtuen meillä on pienet piirit. Tieto kulkee, asiointi helpottuu, mutta jos tietyt henkilökemiat eivät toimi, se tuottaa hallaa työskentelylle. Aika samat naamat on monessa foorumissa, mutta niin se vain on pienessä kaupungissa.”

Varsinaisesti toimijoiden välinen luottamus on rakentunut, kun toimijat oppivat tuntemaan toisiaan. Luottamuksen rakentamisen kannalta tärkeää on ollut verkoston systemaattinen tapaaminen riittävän lyhyin aikavälein. Luottamuksen rakentumisen kannalta tärkeää on ollut myös vapaa sosiaalinen kanssakäyminen ennen ja jälkeen kokousta, sekä tapaaminen toimijoiden kesken myös muissa puitteissa toisissa tapaamisissa tai järjestetysti kahden kesken. KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmän jäsenet korostivat myös yhteisen luottamuksen syntymistä kokouksissa joiden kesto on ollut päivän tai kaksi. Luottamuksen ja rentouden toimijoiden kesken on huomattu syventyvän aikana, jolloin ei ole ollut aikataulutettua toimintaa ja jolta ei vaadita tulosta.

”Meillä on hirveän hyvä luottamus. Ei ole asioita joka olisi minua vastaan kääntynyt negatiiviseksi. En ole kokenut, että olisin saanut nenilleni missään asiassa.”

”Kaikki on niin hyvin käyttäytynyt, kaikilla on hyviä mielipiteitä ja kukin tuo oman näkemyksensä. Luottamus on syntynyt pitkän aikavälin työskentelystä. Luottamus on täysin hyvä ja sitä vuorovaikutteisuutta on ja kuka tahansa pystyy sanomaan mitä tahansa kokouksissa.”

4.3.4. Verkoston johtaminen

Verkostojohtamista on vaikea arvioida, sillä verkoston johtamista on toimijoiden välinen vuorovaikutus ja verkoston tavoitteet, ja siten myös toiminta voivat muuttua prosessin edetessä. Verkostojohtaja käsitetään usein yksittäiseksi henkilöksi ja yksinkertaistuksen vuoksi tutkielmassa puhutaan verkostojohtajasta myös yksikössä, mutta verkoston johtaja voidaan tulkita tilanteesta riippuen myös henkilöryhmän, joka on ottanut yhdessä vastuulle verkostotoiminnan edistämisen. Tässä tutkimuksessa tuollainen henkilöryhmä on KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmä ja johtoryhmä. KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston toimintaa ohjaa kuitenkin paikallinen projektijohto, joka henkilöityy Seinäjoen kaupungin markkinointipäällikköön. Markkinointipäällikkö toimii kokousten koollekutsujana, puheenjohtajana sekä ohjaa ja aktivoi eri toimijoita.

Haastateltavien vastauksista käy selkeästi ilmi, että verkostoa ei ohjaa kukaan ulkopuolinen taho tai kukaan hierarkkisesti. Tässäkin tapauksessa jossa KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkostolle on määritelty verkostojohtaja tai paikallinen projektijohto, monet henkilöt osallistuvat verkoston johtamiseen. Kaikki verkoston jäsenet kokevat omalla tavallaan ja tahollaan johtavansa verkostoa. Käsitys verkoston johtamisesta on moniulotteinen ja osin vaikeasti lähestyttäväkin, vastaajat toteavat.

”Verkostomalli toimii yleensä silloin parhaiten kun kaikilla on jotain annettavaakin. Sehän on tämmöistä tiimityötä että jonkun pitää vaan vetää kasaan se linja johon ollaan menossa. Johtamisen sisältö tulee verkoston toimesta. Verkoston johtaminen on paremmin verkoston ohjaaminen. Verkostoa ei voida johtaa hierarkkisesti. Verkoston kokonaisuutena tulee tietää minne on menossa.”

”Verkostoja on ylipäättänsä hankala johtaa. Verkostossa on mukana itsenäisiä toimijoita ja siinä on tärkeitä että siinä löytyy yhteinen sävel. Se, että verkosto pysyisi kasassa ylipäättänsä, että ollaan sitoutuneita, se vaatii riittävästi aktiivisuutta jäsenten kesken.”

“Tätä verkostoahan ei voida käskeä. Ensimmäinen asiahan on, että jos verkostoa pyrkii käskyttämään, se jähmettyy ja sitten toiminta kuihtuu ja pysähtyy.”

Verkoston johtaminen voidaan roolittaa verkostossa monin eri tavoin, vastaajat kertovat. Toiminnan suuntaa ja visiota tulevasta ohjaavat kaikki toimijat yhdessä ja erikseen. Näkemyksiä haetaan useasta eri näkökulmasta, jokaisen näkemystä omasta roolistaan. Jaettu johtajuus on suotavaa, sillä verkostajohtaminen on ylipäätään hyvän verkostoitumisen mahdollistamista ja verkostomaisen työskentelytavan eteenpäin saattamista. Nähdään, että toisella on paremmat tiedot viestinnän mahdollisuuksista, toinen on hyvä verkostoitumaan ja kolmas hyvä yhteishengen nostattaja. Haastatteluissa tuli esille näkemys siitä, että toimijat ovat voineet omaksua verkoston työskentelyn kautta myös uudennlaisia rooleja. Positiivista on, että verkosto on työskentelyssään ollut innovatiivinen, ja aikaisemmasta poikkeavalla työnjaolla saanut aikaan jotain uutta. Uudet roolit voivat innostaa ja sitouttaa toimijoita yhä tiiviimmin verkoston työskentelyyn ja tästä voi hyötyä koko verkosto.

Verkoston toimijoilla on siis kaikilla roolinsa ja osansa verkoston johtamisessa. Vastaajien mukaan verkosto pystyy tekemään päätöksiä omista tavoitteistaan ja toimimaan näiden mukaisesti. Verkosto seuraa omaa toimivuuttaan ja ottaa vastuuta toimintansa kehittämistä. Verkoston toiminta on enemmän yhteistyöskentelyä ja tiimityötä. Vaikka mukana on vahvoja, itsenäisiä toimijoita, mielletään ilmapiiri keskustelevalleksi ja muiden mielipiteitä kunnioittavaksi. Monet painottivat miten tulevaisuudessa yhteistyö on entistä tärkeämpää, kun alueet eriytyvät kuntarakennemuutoksen ja yleisen globalisaation myötä. Verkoston olemassaolon kannalta eri toimialojen mukaan sitouttaminen on yhä tärkeämpää, sekä taito hyödyntää niistä muodostuvaa kokonaisuutta ja voimaa. Verkoston toiminnan ja toimintaympäristön haasteiden systemaattinen yhteensovittaminen on tärkeää. Ympäristön nopeiden muutosten vuoksi jatkuvaa tavoitteiden määrittelyä ei voi korostaa liikaa.

Useat haastateltavat korostivat verkoston johtamisesta kysyttäessä verkoston toiminnan tai toimijoiden moninaisuuden koordinoitua. Haastatteluissa nousi esiin, että vaikka

verkosto sinänsä ohjaa itse toimintaansa, on kuitenkin paikallinen projektinjohto toiminut intensiivisessä vuorovaikutuksessa KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmän puheenjohtajan ominaisuudessa sekä on aktivoinut toimijoita ja resursseja. Verkostoon kuulumisen perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta projektinjohtaja on onnistunut sitomaan eri toimijoita yhteen yhteistyöhön, sekä on pyrkinyt vaikuttamaan siihen, että toimijat myös haluavat olla osa verkostoa. Verkoston johtamisen kriteereiden kannalta on selvää, että SEEK:illä ja erityisesti sen markkinointipäälliköllä on keskeinen rooli. Verkoston koordinointi on vahvasti ja muodollisesti SEEK:n vastuulla.

Verkoston johtamisen onnistumisesta kysyttäessä vastaajien mielipiteet olivat samansuuntaisia. Johtaminen tai verkoston toimijoiden ja toiminnan koordinointi koettiin onnistuneeksi. Nähtiin, että projektinjohtaja omasi hyvin merkittävää substanssiosaamista. KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston johtajan koetaan tarvitsevan myös ymmärrystä politiikan ja hallinnon alalla toimimiseen. Verkoston olemassaolo ja kaikkien kuntien, sekä niiden päättäjien sitouttaminen mukaan toimintaan nähdään osittain vaikeaksi. Poliittisen pelisilmän omaava johtaja kykenee keskustelemaan ja jakamaan tietoa myös poliittis-hallinnollisen päätöksenteon kannalta. Poliittisen ulottuvuuden muistaminen osana verkoston toimintaa on kuitenkin kehittämistoiminnassa tärkeää, ja haastateltavat kokevat että verkoston johtaja on tämän osannut hoitaa niin hyvin kuin mahdollista.

”Erityinen kiitos ja kannustus (projektinjohtajalle) tekemiseen kaiken kaikkiaan, varsinkin kun miettii miten kovassa pyörityksessä on joutunut välillä olla, varsinkin kuntakentän osalta, ja ollaan edelleen.”

Haastatellut toivoivat projektijohtajalta yhä vahvempaa ohjausta ja koordinoijan roolin terävöittämistä. Haastatteluissa nousi esille näkemys SEEK:sta projektinjohtajuudesta myös tulevaisuudessa. Vastaajat kertoivat miten onnistuneesti projektijohtaja on aktivoinut toimijoita vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, tukenut luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden syntymistä, on poistanut yhteistyötä hidastavia ongelmia ja vaikuttanut suuresti kokonaisuuden hallintaan.

”SEEK toimijana huomioi johtamisessa kaikki osapuolet mahdollisimman kattavasti. Siitähän heidän valtakirja tulee, ei kunnallishallinnon antamasta statuksesta. Mielestäni on toimittu viisaasti, että on yritetty johtaa verkostoa SEEK: stä käsin.

”Tulevaisuudessakin tarvitaan joku, joka pitää huolen kaikesta. Joku, joka nauttii suunnatonta luottamusta ja en näe ketään muuta henkilöä kuin Tuula siihen.”

Ulkopuolinen projektinjohto, julkisen paikan markkinointiin erikoistunut konsulttitoimisto nähtiin merkittävänä tekijänä yhteismarkkinoinnin tehtävien suorittamisessa. Toimijoiden mielestä ulkopuolinen konsultti on tuonut KOMIA - yhteismarkkinointiin määrämuotoisen sisällön ja ovat selventäneet mitä on paikan markkinointi ja miten sitä tulisi tehdä. Toimijat osallistuvat KOMIA - yhteismarkkinointiin oman työnsä ohessa, joten koetaan, että konsultit auttavat verkostoa suunnattomasti toteuttaen suunnittelua, kilpailutuksia, mainoksien tekemistä ja pohjatyön valmistelua. Koettiin myös, että ulkopuolinen objektiivinen taho antaa tärkeää suuntaa toiminnalle.

”Ilman konsulttia on vaikea edetä, me tarvitsemme ulkopuolisen tarkkailijan...Mitä visiönäarisempi konsultti, sitä parempi. Mitä hullumpia ajatuksia, sitä parempia käytännön toimintoja, sillä ainahan ne ylimenevät ammutaan alas.”

Muutammat toimijat pohtivat ulkopuolisen konsultin roolia kriittisemmin. He miettivät, onko ulkopuolisen konsultin rooli liiankin tärkeä, ja miten paljon he ohjaavat todellisuudessa päätöksentekoa.

”Huolestuneena seuraan sitä, että meneekö asiat niin, että johtoryhmä päättää vai ohjaako ulkopuolinen konsultti liikaa heidän päätöksentekoaan?”

”Mielestäni ulkopuolinen konsultti on ammattilainen paikan markkinoinnissa ja heillä on oma lisäarvonsa. Onko heidän vaikutuksensa kuitenkin liian suuri? Kritiikkinä voisin esittää, miten paljon konsultin ohjaamaa materiaalityöntä on, onko sitä jo liikaa? Tässä konsultin rooli näkyy liian, printtimateriaalin tuotantoa tehdään ehkä liian paljon.”

Nähdään että konsulteilta tulee missio miten markkinointia operatiivisella tasolla tulisi tehdä, mutta hyvin vahvasti painotetaan, että visio kuitenkin tulee paikallisilta toimijoilta. Visio muodostetaan ryhmien keskusteluiden, työpajojen ja ulkopuolisten

kommenttien kautta. Jokaista näkemystä kunnioitetaan ja yhteinen visio muodostuu lopullisesti ryhmän yhteisestä päätöksestä. Visiot pohjautuvat ja peilaavat myös toimijoiden organisaatioiden luotuja strategioita. Seudulla vallitseva tahtotila yhteisestä tekemisestä on ainutlaatuisen voimakasta ja se on heijastunut myös KOMIA - yhteismarkkinointiin. Toisaalta voidaan pohtia, kuinka paljon tämä johtuu onnistuneesta verkoston johtamisesta. Yksi hyvän verkoston piirre on, miten yhteistyöstä onnistutaan tekemään kaikkia houkuttelevaa. Usein onnistunut toiminta on varsinaisesti pitkän, tarkasti harkitun, prosessin tulosta. Yhteisen vision muodostuminen kertoo toimijoiden tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta.

”Visio tulee paikallisista ihmisistä. Toimintamme on tietynlaista harjoitusta, sillä vision rakentaminen on usein epätodellista ja yltiöpositiivista. Tarvitaan tavoitteellista, mutta realistista yhteistä visiota.”

”Pitäähän visio tulla alueen sisältä. Eihän ulkopuolinen konsultti voi sanoa, mitkä ovat meidän tavoitteet. Mutta konsultit tekevät työtä sen eteen, että miten visiot toteutetaan käytännössä.”

”Ei voida sanoa, että yhteinen tahtotila olisi ulkoistettu.”

Haastateltaville annettiin mahdollisuus myös osoittaa kritiikkiä verkoston työskentelyyn tai sen johtamiseen. Kritiikkiä verkoston työskentelystä muutamat haastateltavat antoivat asioiden liian nopeaan käsittelytahtiin. Useat haastateltavista mainitsi asioiden hektisyyden. Työ menee ikään kuin sykleissä, vuositasolla ja puolivuotistasolla. Lisäksi rahoituksen kannalta toimijoiden mielestä olisi helpompaa toimia, mikäli tiedossa olisi ns. työrauha tämän asian puitteissa useammaksi vuodeksi kerrallaan.

“Ainakin on pyritty johtamaan ja aika paljon on tuotu uusia sisältöjä ja toimintoja sellaisella vyöryllä että käytännön toimenpiteiden toteutus on toteutettu hyvin.”

Yhteismarkkinoinnin tulevaisuuden toimintamallia pyritään luomaan samanaikaisesti. Toiminta tulisi vastaajien mielestä vakiinnuttaa osaksi kaikkien toimijoiden päivittäistä aktiviteettia. Kuntien tulisi sitoutua osaksi yhteistä markkinointia, varsinkin maakunnan ulkopuolelle suunnatussa markkinointiviestinnässä. Strategia yhteiseen markkinointiin tulee luoda, mutta vakiinnuttaminen vaatii uusia keinoja. Jälleen todettiin, miten lyhyen

aikaa yhteismarkkinointia on vasta tehty. Koetaan, että markkinointia tulee tehdä monen monta vuotta, ennen kuin todellisia tuloksia voidaan todeta tulleen markkinoinnin ansiosta.

”Todella lyhyt aika on tehty töitä. Tätä työtä tulee tehdä niin kauan. Tietyssä kohderyhmässä tunnettuus on parantunut ja olemme saaneet siitä palautetta.”

”Koko ajan on kysymys, että miten pitkään tämä jatkuu. Kuitenkin on niin monta vuotta takana, että ei tämä mikään projekti enää ole. Tälle (yhteismarkkinoinnille) on selvä tilaus, mutta selvästikään kaikki eivät ole sitä mieltä.”

”Tuloksia voidaan tehdä ainoastaan työtä jatkamalla. Aliarviointia ja ymmärtämättömyyttä olisi tämä (yhteismarkkinointi) lopettaa.”

”Ongelmallisinta on, miten tästä massasta erottua. Paljon pitää tapahtua, että media ja suuri yleisö kiinnostuu.”

Koska KOMIA -yhteismarkkinointi on julkista paikan markkinointia, asianosaisia sekä verkoston jäseniä on laajasti monista eri organisaatioista ja kunnista. KOMIA -yhteismarkkinoinnissa on pyritty kuulemaan suuren yleisön mielipiteitä ja viestintää, sekä sisäistä että ulkoista, on kehitetty koko toiminnan ajan. Toki toimijoiden mielestä viestintää ei voi koskaan tehdä tarpeeksi, ja tässä olisi tulevaisuudessa parannettavaa.

”Koskaan ei ole viestintää hoidettu tarpeeksi hyvin. Viestintä saa aina huonoimmat arvosanat...En kantaisi kuitenkaan erityistä huolta siitä, että aivan kaikkia viesti ei tavoita. Kuitenkin tärkeimmät ryhmät katetaan. Ihan kaikkia ei voida ottaa mukaan, muuten menisi ikuisuus.”

”Viestintää voitaisiin tehdä enemmän. Eli systemaattisesti peilata niitä mielikuvia, joita viestintä on pyrkinyt tekemään. Yksittäisiä mielipiteitä ei voida ottaa huomioon, mutta kollektiivinen tarkastelu on tarpeen.”

Eräät haastateltavista katsoivat, että tässä asiassa ulkopuolinen konsultti olisi osasyllinen viestinnän riittämättömyyteen.

”Olen tyytymätön siihen, miten alussa kaupungin eri tahoja informoitiin. Tiedottaminen kaupungin sisällä, tässä olisi työsarkaa. Olemme olleet liian markkinointipainotteisia, puhdasta informaatiota tarvittaisiin enemmän.”

Seudun markkinointi on nähty tuloksellisena. Mutta mikä kaikki menee ainoastaan markkinoinnin, on vaikea todistaa. Lähes kaikki vastaajat kertoivat poikkeuksetta miten yhteistyökumppani, asiakas tai tuttava on kuullut ja nähnyt KOMIA -yhteismarkkinointia. KOMIA -yhteismarkkinointi on vastaajien mukaan tunnettu, se tiedetään ja siihen kiinnitetään huomiota. KOMIA -yhteismarkkinoinnin tulevaisuuden toimiin haastateltavat totesivat, että kaikkien mukana olevien toimijoiden tulee olla sitoutuneita yhteiseen toimintaan. Verkoston työskentelyä on hidastanut rahoitukseen liittyvä jännite, jota ei ole pystytty ratkaisemaan. Yhteisen markkinointiviestin ja aineiston luomiseen tulee keskittyä tulevaisuudessa enemmän, ja muodostaa markkinoinnista pienempiä segmenttejä, jotkut haastateltavista ehdottavat.

Haastateltavat korostavat KOMIA -yhteismarkkinoinnin tärkeyttä ja tarvetta. Toimijat ovat luoneet yhteisen, toimivat verkoston joka koostuu yksityisestä sekä julkisen sektorin henkilöistä. Paljon hyvää on saavutettu, kun eri toimijoita on kutsuttu rajattomasti yhteen. Paljon on tapahtunut ja asioita viety eteenpäin, ja toimijat kokevat saaneensa työskentelystä aitoa hyötyä itselleen ja edustamalleen organisaatiolle. Vastaajat toivovat yhteisen toimintamallin syntymistä, ja sen juurruttamista osaksi alueen yhteistyötä. Toimintapa mahdollistaisi yhteisen tahtotilan vahvistumista ja työskentelyn turvaamista tulevaisuudessakin, kohti yhteistä visiota.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Alueiden välinen kilpailu asukkaista, työntekijöistä ja yrityksistä sekä vetovoimaisuuden korostamisen paikan markkinoinnin avulla ovat ajankohtaisia aiheita joiden eteen monet kunnat nykypäivänä työskentelevät yhä aktiivisemmin. Alueiden menestys riippuu yhä useammin niiden omista toimenpiteistä, strategisista valinnoistaan toteuttaa tulevaisuuteen kohdennettuja toimenpiteitä. Alueet, jotka panostavat niiden toimintojen kehittämiseen, vaikuttavat ratkaisevasti tavoitteellisen imagon syntymisen ja menestyvät paremmin. Markkinointi on väistämättä tulevaisuuden yksi suurimmista haasteista ja kehitystarpeista Suomen eri alueille.

Olen tarkastellut tässä tutkimuksessa aluekehittämisverkostoja johtamisen näkökulmasta. Tavoitteeni oli tutkia miten verkostoja ja verkostomaista toimintaa johdetaan. Toiseksi tutkin imagon rakentamista paikan markkinoinnin avulla jota toteutetaan verkostomaisena toimintamuotona. Tutkimuksen teoreettinen osuus keskittyi tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja niihin liittyvien teorioiden tarkasteluun. Määrittelyn alaisuudessa olivat imago, paikan markkinointi ja verkosto. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esittelen tuloksia 13 KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston toimijoiden haastatteluiden analysoinnin pohjalta.

Imagon rakentamista tapahtuu monella eri tasolla. Imagon rakentamista voi tarkastella markkinoinnin näkökulmasta, aktiivisen imagotuotannon sekä laajemman paikkapromootion näkökulmista. Alueen vetovoimaisuuden eteen tehtävää markkinointia on yksinkertaisimmillaan eri kohde- ja sidosryhmille suunnatut esitteet ja muut materiaalit. Aktiivinen imagontuottaminen liittyy niihin poliittisiin ja strategisiin valintoihin, joihin kunnat pyrkivät parantamaan ulkoista mielikuvaansa, esimerkiksi maiseman, sijainnin ja alueen merkityksen korostamista. Imagoa rakennetaan paikan markkinoinnilla, jonka tarkoitus on lisätä koko kaupunkiympäristön vetovoimaisuutta.

Verkostomainen toimintamalli on noussut keskeiseen asemaan alueellisessa kehittämisessä ja alueen paikan markkinoinnissa. Alue tarvitsee toimijoiden välistä yhteistyötä kehittyäkseen, vahvistaakseen kilpailukykyään ja houkutellakseen alueelle potentiaalisia kohderyhmiä. Yhteistyön perustaksi luodaan usein verkosto, jonka

toiminta perustuu yhdessä päätettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Verkostoituminen on yleensä useamman toimijan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiedon vaihtoa, oppimista, luottamuksen rakentamista ja kumppanuutta joka mahdollistaa keskinäisen riippuvuuden syntymisen. Verkoston toimijoilla tulee olla yhteinen näkemys toivottavista ratkaisuista verkoston toiminnasta. Toiminnassa on erikoista se, ettei verkostolla ole yhtä hierarkkista johtajaa vaan toimijat ovat samanasteisissa rooleissa ja omalla keskinäisellä vuorovaikutuksellaan ohjaavat verkoston työskentelyä. Alueellinen yhteistyöverkosto on strateginen, kun motiivina on yhteinen tahdonmuodostus, informaation vaihto tai erikoistuminen, on kestoltaan pitkäaikainen ja jokainen toimija kokee saavansa verkoston toiminnasta itselleen hyötyä.

Alueellisen verkostoitumisen suurin haaste on se, että miten kasata yhteen alueen eri toimijat. Erilaisia foorumeita ja yhteistyökumppanuuksia on, mutta usein näiltä puuttuvat strategia ja funktio. Verkoston toimijoiden tulisi olla valmiita yhteistyöhön, tiedon vaihtoon sekä luottamuksen rakentamiseen. Lisäksi tavoitteet tulee selkeästi määrittellä yhteisessä tahdossa. Menestyvimmit verkostot muodostuvat, kun toimijat pystyvät omaksumaan nopeasti yhteistyön säännöt ja hakemaan niiden pohjalta omia intressejään vastaavat hyödyt. Verkoston avulla voidaan resursseja kohdentamalla parantaa alueen kilpailukykyä ja luoda vetovoimaisuutta.

Tutkimuksen seuraava keskeinen huomio on se, että verkostoja ei varsinaisesti hallitse mikään ulkopuolinen taho vaan verkoston johtamista on toimijoiden kanssakäyminen sekä heidän toisiinsa kohdistama vaikutus. Verkoston johtajia voi olla useita ja johtajuus voi vaihdella. Alueen kehittämiseen luotujen verkostojen taustalla on näkemys siitä, että toiminnassa kohtaavat monien eri toimijoiden näkemykset, strategiat ja mahdolliset visiot. Monista toimijoista ja heidän strategioistaan koostuva verkosto tarvitsee kuitenkin johtajuutta, jotta alueen kehittämisessä päästään nousemaan yksittäisten organisaatioiden intressien yläpuolelle. Verkoston toiminta ja sen johtajuus ovat osa jatkuvaa prosessia, jossa tahot muotoilevat tavoitteita ja toimintatapoja jatkuvasti.

Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli KOMIA -yhteismarkkinoinnin johtoryhmän ja markkinointiryhmän jäsenet. Nämä kaksi ryhmää on luotu vastatakseen yhdessä,

resursseja yhdistämällä, alueiden väliseen imagokilpailuun. Yhteismarkkinointia on toteutettu jo vuodesta 2009 aina näihin päiviin saakka, ja luotu yhteistoimintamalli on tarkoitus sisällyttää pysyvästi osaksi toimijoiden ja heidän edustamiensa organisaatioiden työskentelyä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa analysoitiin KOMIA -yhteismarkkinoinnin työskentelyverkostoja, markkinointiryhmää ja johtoryhmää, sekä niiden johtamista.

KOMIA -yhteismarkkinoinnin kautta Seinäjoen kaupunkiseudulle on syntynyt varsin tiivis, aktiivinen, luottamukseen ja toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva onnistunut verkosto. Keskeisintä on ollut huomata, miten eri toimijat kokivat imagon rakentaminen varsin tärkeäksi ja koettiin, että nyt on pystytty muodostamaan aidosti toimiva verkosto jossa alueen eri toimijoita, yksityisiä ja julkisia on saatettu yhteen työskentelemään alueen hyväksi. Haastateltavat nostivat monesti esiin, miten epätavallista on, että näin paljon yksityiset ja julkisen organisaatioiden ihmiset istuvat yhteisessä pöydässä työskennellen kohti yhteisiä tavoitteita. Vastaajat olivat jopa hämmästyneitä, miten sujuvasti seudulla pystytään näin toimimaan ja jakamaan ideoita.

Kokonaisuutena KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkosto on ollut laaja, sisältäen monia eri työryhmiä, mutta varsinkin operatiivinen työskentely on tapahtunut KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmässä ja -johtoryhmässä. Verkostoituminen on ollut voimakasta ja onnistunutta. Verkosto on toimijoiden mukaan kattava ja keskeiset seudulla toimivat kehittäjätahot koettiin olevan mukana. Kiintein toiminnallinen yhteys on KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmän jäsenten välillä, jotka kokevat varsin voimakasta keskinäisen luottamuksen ja sujuvan yhteistyön tunnetta. Sitoutuneimmat toimijat tähdensivät, että verkostomainen yhteistyö koetaan keinoksi yhdistää resurssit ja luoda jotain ainutlaatuista ja suurta.

Ongelmallisin, löyhin sitoutuneisuus kohdennetaan tiettyihin kuntiin, jotka eivät ole ottaneet osaa KOMIA -yhteismarkkinointiin. Haastateltavien mukaan kuntien nykyiset suhteet vaikuttavat verkoston työskentelyyn ja erityisesti kehittämistoiminnan rahoitukseen. Arveltiin, että verkoston reuna-alueiden sitoutuneisuus heijastelee epävarmuutta KOMIA -yhteismarkkinoinnin tavoitteiden ja tulosten näkymisessä omassa kunnassaan. Koetaan, että KOMIA -yhteismarkkinointi on verkoston

ympäryskuntien mukaan liian Seinäjoki -vetoista.

Tässä tutkimuksessa tuli selville, että verkoston toimintaan vaikuttavat monet eri seikat. Verkoston toimintaa leimaa vahva yhteinen tahto ja päämäärätietoisuus sekä pitkäjänteinen toiminta. Verkoston työskentelyyn paineita ja rajoja luovat taloudelliset resurssit sekä usein ”syklimäinen” työskentely. Verkoston työskentelyssä koettiin hyvänä sen toimivuus, pitkäjänteisyys ja tätä kautta muodostunut luottamus toimijoiden välillä. Toimivat kokevat, että pitkäjänteinen työskentely on parantanut yhteistyön laatua, alueen verkostomaista toimintaa ylipäättänsä, sekä uusien toimintamallien oppimista. Verkoston toimijat kokevat saavansa työskennellä ryhmässä jossa osaamista löytyy ja kaikkien näkökulmia kuunnellaan. Yhteistyö on riippuvainen verkoston keskeisistä toimijoista ja siitä, että alueen eri toimijat tukevat toimintaa.

Kritiikkiä sai osakseen ulkopuolinen konsultti, jonka toiminnan ohjaaminen oli joidenkin mielestä liian voimakasta. Koettiin, että konsulttien ammattitaitoinen ote heikensi verkoston toimijoiden omaa päätöksentekoa ja pohdintaa toiminnasta. Muutamat olivat sitä mieltä, että esimerkiksi printtimediaan oli panostettu liikaa. Lisäksi koettiin, että viestinnässä on puutteita joihin ulkopuolisen konsultin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota. Myös ulkopuolisen konsultin rooli rahoituksen varmistamisessa on liian lyhytjänteistä. Aikataulutuksen ja taloudellisten resurssien pohdinnan vuoksi monet toimenpiteet tapahtuvat liian lyhyellä aikavälillä.

Verkoston toimintalogiikka on hyvin sisäistetty. Toiminta on matkan varrella myös muotoutunut ja uudenlainen verkostoajattelu on sisäistetty. Toimijoiden kyky jäsentää toimintaa on vahva, ja lisäksi monet kokevat oppineensa verkoston toiminnasta paljon. Toimijoiden oma vuorovaikutus osana verkoston päätöksentekoa tunnustetaan ja verkoston mahdollisuudet tunnustetaan. Verkoston vuorovaikutukseen, eli johtajuuteen panostetaan erityisesti markkinointiryhmässä. Toimijoita ei useinkaan yhdistä vain kehittäjäverkostossa tapahtuva työ, vaan he tuntevat toisensa myös seudulla olevien sosiaalisten verkostojen kautta. Vahvat sidokset kehittäjien välillä ovat tärkeitä verkoston toimivuuden kannalta.

Verkoston johtaminen oli monille toimijoille käsitteenä uusi. Haastattelussa korostuivat erilaiset tavat ymmärtää ja kokea asia. Koettiin, että verkostolla ei ole yhtä yhteistä hierarkkista johtajaa, mutta koettiin että KOMIA -yhteismarkkinoinnin markkinointiryhmän puheenjohtajalla on verkostoa aktivoiva rooli. Useimmat puhuivat verkoston johtamisen yhteydessä mieluummin verkoston koordinoinnissa tai käytettiin nimikettä paikallinen projektinjohtaja. Haastateltavien mukaan verkoston koordinaattorilla tulee olla lukuisia eri kykyjä, ymmärrystä eri verkoston toiminnan vaiheista, kyky aktivoita toimijoita sekä ns. poliittista pelisilmää. Monet kuitenkin haastattelussa tähdensivät, että verkostoon mahtuu monia toimijoita jotka ohjaavat toinen toistansa omalla toiminnallaan. Varsinaista ulkopuolista, hierarkkista tai käskyttävää johtajaa KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkostolla ei ole eikä tarvitsekaan olla. Juuri toimijoiden välinen luottamus ja tiivis yhteistyö ja halu yhdessä kehittyä ovat niitä ominaisuuksia, miksi juuri KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston on ollut monista eri verkostoista juuri se onnistunein. Ehkä suurin haaste verkoston johtajalla on saada erilaisia kehittäjiä mukaan alueen imagomarkkinointiin ja tiedon kulku myös poliittisiin elimiin.

Yksi tärkeimmistä verkoston johtajan taidoista on kyky synnyttää luottamusta. Tällä viitataan johtajan kykyyn saada toimijat luottamaan toisiinsa sekä yhteistyön hyödyllisyyteen. Luottamuksen aikaan saaminen vaatii toimijoiden aktivointia, innostamista ja sitouttamista. Luottamuksen syntyminen on todennäköisempää, kun toiminta on säännöllistä ja vastavuoroista. Verkoston toimivuudelle tämä luottamus on tärkeä, sillä luodakseen tehokkaan verkoston ja toimivat vaihtosuhteet verkoston jäsenten pitää luottaa toisiinsa ja kokea saavansa molemminpuolista hyötyä verkostossa toimimisesta.

Kun haastateltavat arvioivat KOMIA -yhteismarkkinointia, he puhuivat kehitysaskelista, aktiivisesta toiminnasta, suurista panostuksista sekä selkeästi aikaisemmasta kuntamarkkinoinnista erottuvasta toiminnasta. KOMIA -yhteismarkkinointi on esimerkki onnistuneesta yhteistyöstä. Toimijat ovat ymmärtäneet yhteistyön merkityksen imagomarkkinoinnissa. Tutkimuksen mukaan mikäli verkostossa olevien toimijoiden yhteistyön tavoitteet ja verkostosta saatavasta

lisäarvosta ovat epäselvät, yhteistyö jää usein tuloksiltaan vähäiseksi. Alueellisessa yhteistyössä myös luottamuksen muodostuminen voi nousta haasteeksi, kuntien luonnollisesta kilpailuasetelmasta ja sen tuomasta jännitteestä johtuen.

Kun tarkastellaan sitoutumista aluekehittäjien vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvan yhteistyön näkökulmasta, keskeistä on pohtia miksi eri toimijoiden kannattaa sitoutua ja mihin he ovat valmiita sitoutumaan. Sitoutuminen verkostoon tulisi lähteä jokaisen toimijan omista lähtökohdista ja intresseistä. Sitoutuminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jossa etsitään sitoutumisen merkityksiä myös ”sitoutujan” omasta näkökulmasta. Alueiden tulevaisuus riippuu toimijoiden yhteistyökyvystä, sillä ne paikat jotka ovat taitavimpia syventämään yhteistyötä aluekehittäjien kesken ja markkinoimaan osaamisensa uskottavasti, tulevat menestymään. Markkinointiajattelun tulee ulottua koskemaan jokaista alueella toimivaa organisaatiota. Aluekehittäjillä on erittäin suuri rooli imagon rakentamisessa ja mielikuvien välittämisessä ulkopuolisille kohderyhmille.

Olen keskittynyt tässä pro gradu -tutkimuksessa verkostojen johtamiseen ja toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Verkostossa työskentely on tulevaisuudessa yhä arkipäiväisempää ja tärkeämpää alueiden välisen kilpailun kiihtyessä. Tämä merkitsee että verkostoihin osallistuminen tulee koskettamaan organisaatioiden eri tasojen toimenkuvaa eikä ainoastaan ylemmän johtotason henkilöitä. Verkoston johtamisessa tarvittavat taidot nousevat olennaiseksi osaamisen alueeksi. Pro gradu -tutkielmani voi antaa hieman suuntaa sille, miten toimijat voivat itse parantaa omia verkoston työskentelytapojaan, ja miten verkoston toimijat voisivat tukea toistensa osaamisen kehittymistä verkostossa työskentelyyn ja sen johtamiseen liittyen.

Aika näyttää, miten KOMIA -yhteismarkkinoinnin verkoston toiminta koetaan muutaman vuoden päästä. Toimintaa kehitettäessä on tärkeää tarkastella millainen verkostojen johtaminen parhaiten tukee alueen kehittymistä ja imagon rakentamista, sekä mitkä verkoston osa-alueet ovat keskeisiä aluekehityksen kannalta. Lisäksi verkoston toimijoiden sitouttamisen ongelmiin tulee tietoisesta puuttua ja avata keskustelu luotettavalle kommunikoinnille toimijoiden kesken. Seinäjoen kaupunkiseudun imagon rakentaminen paikan markkinoinnille tulee jatkumaan ja

nostamaan alueen profiilia ja vetovoimaisuutta entisestään myös tulevaisuudessa.

5.1. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185). Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu liittyy siihen, kuinka pätevää, yleisluontoista ja käyttökelpoista tietoa on saatu. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä sulkea ulkopuolelle sattumanvaraisuudet. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Pätevyyttä tarkastellaan vertaamalla tutkimuksen tuloksia todelliseen tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Emt. 2008: 216).

Haastatteluaineiston luotettavuutta tässä tutkimuksessa lisäsi keskusteluiden nauhoitus ja litterointi, joka tehtiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Tutkimuksen toistettavuuden voidaan katsoa toteutuneen tulosten perusteella. Tutkittavana oleva verkosto on jo toiminut vuosia ja siten vakiinnuttanut toimintamallinsa. Vastaukset olivat selkeitä, varmoja ja päteviä. Tuloksissa havaittiin toistuvuutta ja täten voidaan väittää että tulokset ovat toistettavissa. Valittu tutkimusmenetelmä oli tutkimuskysymyksiin sopiva valinta, ja näihin saatiin vastauksia. Validiteetin voidaan katsoa siis toteutuvan.

Tutkimuksen objektiivisuuteen pyrittiin kiinnittämään huomiota jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen eri vaiheissa pyrittiin rehelliseen analysointiin ja vastauksia käsiteltiin asianmukaisilla viitteillä. Suostumukset haastatteluihin ja sen nauhoittamiseen antoivat haastateltavat henkilöt itse. Kyselyn vastaamisolosuhteet olivat kaikille haastateltaville samanlaiset.

5.2. Jatkotutkimuksen aiheita

Verkoston johtamisen tutkimus kaipaa enemmän käytännön esimerkkejä Suomesta ja arviointia verkoston voimakkuudesta vaikuttaa tietyn alueen kehitykseen. Arviointitutkimuksen suorittaminen erityisesti paikan markkinointiin erikoistuneen verkoston työskentelyn tuloksista vaatisi markkinoinnin vaikutusten mittareiden kehittämistä ja muuttujien määrittelyä. Myös epäselvyys markkinoinnin ja yleisen kasvun ja kehityksen mittareista hankaloittaa tutkimusta. Kansainvälisten tutkimusten tarkastelun perusteella voidaan huomata, miten paljon tietoa verkoston johtamisen osa-alueista, haasteista, ongelmista, kohteista ja tehokkuudesta on olemassa, mutta käytännön esimerkkejä ja verkoston johtamisen erityiskysymysten pohdintaa puuttuu.

Koska alueet joutuvat tulevaisuudessa erikoistumaan ja keskittämään resurssejaan yhteen saadakseen tuloksia aluekehittämistyössä, on tutkimukset, kuten tämäkin, todella tarpeen. Verkostoitumiseen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin tulee kiinnittää enemmän huomiota, ja sen tarkastelu myös henkilöstön näkökulmasta, henkisten resurssien lisääjänä, olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa.

KOMIA -yhteismarkkinointi on suurin yksittäinen alkanut markkinoinnillinen yhteisprojekti ja tästä syventynyt laaja yhteismarkkinointikonsepti. KOMIA -yhteismarkkinoinnin tutkiminen verkostomaisena toimintamuotona, ja eritoten verkoston johtamisen näkökulmasta oli ensimmäinen laatuaan, ja siksi innovatiivinen havainnoissa ja pohdinnoissa tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Haastateltua kohdejoukkoa yhdisti näkemys siitä, miten vaikuttavaa ja onnistunutta alueen eri toimijoiden välinen yhteistyö on tässä laajuudessaan ollut. Tutkielman tulokset voivat kiinnostaa KOMIA -yhteismarkkinoinnin kohderyhmää, verkoston toimijoita, muiden alueiden verkostoja ja paikan markkinointia verkostomaisena toimintamuotona aloittavia alueita. Tutkielmani pohjalta syntyy vaikutelma, että KOMIA -yhteismarkkinoinnin ympärille luotu verkosto on onnistunut työssään, ja verkoston toimijat ovat tyytyväisiä työskentelyyn ja vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Toivottavaa on, että kehittämistyö jatkuisi ja tulevaisuudessa olisi mahdollista tutkia tarkemmin KOMIA -yhteismarkkinoinnin vaikutuksia alueen vetovoimaisuuteen, muuttoliikkeeseen ja elinkeinoelämään.

LÄHDELUETTELO

- Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*. New York, USA: Free Press.
- Aaker, David A. & Erich Joachimsthaler (2000). *Brändien johtaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Andreasen, Alan R. & Philip Kotler (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Seventh Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (1992). *Kunta ja mielikuvat: Himangan kuntaa koskevat mielikuvat eri sidosryhmien keskuudessa ja kunnan mielikuvamarkkinoinnin lähtökohdat*. Tampere: Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos.
- Ashworth, G. J. & H. Voogd (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
- Castells, Manuel (2000). *The information age: Economy, Society and Culture*. Vol. I, *The rise of network society*. Oxford: Blackwell, 2. painos.
- DeSantis, Mark (2006). *Purposeful networking*. *Economic Development Journal*. Vol. 5, nro 1: 30–38.
- Go, Frank M. & Robert Govers (2010). *International place branding yearbook: Place branding in the new age of innovation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Grunig, Larissa A. (1993). *Image and symbolic leadership: Using Focus Group Research to Bridge the gaps*. *Journal of public relations research*, 5, 95.
- Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.

- Hakkarainen, Kai, Kirsti Lonka & Lasse Lipponen (1999). Tutkiva oppiminen : älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo ; Helsinki ; Juva : WSOY.
- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Haveri, Arto (2000). Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Acta-sarja, nro 124.
- Healey, Patsy (2007). Urban Complexity and Spatial Strategies: Towards a relational planning for our times. London: Routledge.
- Healey, Patsy, Abdul Khakee, Alain Motte & Barrie Needham (1997). Making strategic spatial plans: Innovation in Europe. London: UCL Press Limited.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme. (2008) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvonen, Timo (2002). Kuntien yhteistyön sisältöjä. Teoksessa: Seutujen hyväksi – kuntien parhaaksi. Hirvonen Timo (toim.). Helsinki: Suomen kuntaliitto, Acta, nro 146.
- Kamensky, Mika (2000). Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Kanninen, Vesa (1998). Alueelliset strategiat – eurooppalaisia esimerkkejä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Karlöf, Bengt (1995). Johtamisen käsitteet ja mallit. Espoo: Weilin + Göös.

Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2009). Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karvonen, Erkki (1997). Imagologia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Karvonen, Erkki (1999). Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere: Gaudeamus.

Karvonen, Erkki (2000). Kaupunkikuvan luomisen perusteita. Teoksessa: Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista, 45–49. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Acta-sarja 141.

Kautonen, Mika & Mari Tiainen (2000). Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet: Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Väliraportti 20.5.2000. Verkostot, innovaatioympäristöt ja alueet – tutkimusprojekti (VIA). Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus.

Kettunen, Pertti (2003). Kuntien eloonjäämisen taito. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 35. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.

Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn & Joop F.M. Koppenjan (1997). Managing networks in the public sector. Teoksessa: Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn & Joop F.M. Koppenjan (1997): Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector. London: SAGE Publications Ltd.

Klijn Erik-Hans & Joop F.M. Koppenjan (2006). Institutional Design: Changing institutional features of networks. Public Management Review, vol. 8, issue 1: 141–160.

KOMIA -yhteismarkkinointi (2011). www.komiainfo.fi.

- Koppenjan, Joop & Erik-Hans Klijn (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
- Korpimäki, Ulla & Kaj Zimmerbauer (2005). *Uusia asukkaita? Asukasmarkkinoinnin mahdollisuudet ja kehittämisen kohteet Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Kotler, Philip (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey, USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Kotler, Philip, Donald H. Haider & Irving J. Rein (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York, USA: Free Press.
- Kostiainen, Juha (toim.) (2001). *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Helsinki. Suomen kuntaliitto.
- Kuusela, Sari (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Laakso, Hannu (1999). *Brandit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkin*. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat.
- Laaksonen, Seppo & Seppo Rainisto (2008). *Brändin tarina*. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 21.
- Linnamaa, Reija & Markku Sotarauta (2000). *Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 7/2000.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998): *Strategy safari: The*

complete guide through the wilds of strategic management. London: Prentice-Hall.

Morgan, Gareth (2000). Images of organization: Updated edition of the international bestseller. United States of America: Sage Publications.

MOT Sanakirjasto. Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 1.0.
<http://mot.kielikone.fi.proxy.tritonia.fi/mot/vaasayo/netmot.exe/>.

Mäkinen, Marko (1996). Teoreettista taustoitusta aluepoliittisten kehittämisohjelmien arvioinnille. Teoksessa: Puheenvuoroja aluekehityksestä. Haveri Arto, Reija Linnamaa & Seppo Siirilä (toim.). Tampere: Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos, sarja A18.

Niemelä, Seppo (2000). Tulisielu. Verkostoajan aluekehittäjä. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö, Polemia-sarjan julkaisu, nro 39.

Niemelä, Seppo (2002). Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita.

Nimmo, Dan ja Robert I. Savage (1976). Candidates and Their Images: Concepts, Methods, and Findings. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company.

Nokso-Koivisto, Pekka (2010). Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 96.

Ojankoski, Teija (1998). Oikea pieni kaupunki: Maantieteen ja asukkaiden näkökulma suomalaiseen pikkukaupunkiin. Turku: Turun yliopisto, sarja C, osa 142.

Ollus, Martin, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila (1998). Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

- Poikolainen, Liisa (1994). Johdatus design management – ajatteluun. Teoksessa: Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Pro design management -yhdistys. Poikolainen Liisa (toim.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pohjola, Juha (2003). Ilme: Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Raatikainen, I & J Ahopelto (toim.) (1994). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopisto, taloustieteen laitos.
- Rainisto, Seppo (2000). Alueen ja yrityksen markkinointi merkkituotteena: Lahden seudun tapaustutkimus. Lahti, Helsinki University of Technology Lahti Center. The Publication Series of the Institute for Regional Economics and Business Strategy.
- Rainisto, Seppo (2004). Kunnasta brändi? Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 54. Vammala: Suomen kuntaliitto.
- Raunio, Mika (2001). Osaajat valintojen kentällä: Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 11/2001.
- Raunio, Mika & Reija Linnamaa (2000). Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky: Osaajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 9/2000.
- Raunio, Mika & Reija Linnamaa (2001). Seinäjoen seudun markkinointi osaajia houkuttelevana paikkana asua ja elää. Tampere: Tampereen Yliopisto.

- Rope, Timo & Jari Mether (1987). *Mielikuvamarkkinointi*. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös.
- Rope, Timo & Jari Mether (2001). *Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla*. Helsinki: WSOY.
- Saarelainen, Tanja (2003). *Managing local networks: Impacts of network management on the implementation of new public management and citizen participation*. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Sahrman, Keijo & Torsti Kivelä (toim.) (1994). *Kunnat ja Euroopan unioni: EU-jäsenyyden vaikutukset paikallis- ja aluehallintoon*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Santalainen, Timo (2009). *Strateginen ajattelu ja toiminta*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sotarauta, Markku (1999a). *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 1. painos.
- Sotarauta, Markku (1999b). *Strateginen suunnittelu alueellisessa kehittämisessä*, s. 30–31. Teoksessa: *Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismalleja etsimässä: Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa*. Sotarauta, Markku & Reija Linnamaa (toim.) (1999). Tampere: Tampereen yliopisto, *Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 2/1999*.
- Sotarauta, Markku, Kati-Jasmin Kosonen & Kimmo Viljamaa (2007). *Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena: 2000-luvun aluekehittäjän työkuva ja kompetensseja etsimässä*. Tampere: Tampereen yliopisto, *Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 23/2007*.

- Sotarauta, Markku & Nina Mustikkamäki (2001). Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, Markku & Reija Linnamaa (1997). Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking - vertailussa. Tampere: Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos.
- Sotarauta, Markku & Reija Linnamaa (1999). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa: Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa, 102. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 1. painos.
- Sotarauta, Markku, Reija Linnamaa & Kimmo Viljamaa (1999). Kumppanit peilinä: Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla sekä Oulun seudulla ja Seinänaapureissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 1/1999.
- Sotarauta, Markku, Reija Linnamaa ja Nina Suvinen (2003). Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit: Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry, Sente-julkaisuja 16/2003.
- Stacey, Ralph D. (2003). Strategic Management and Organisational Dynamics. The challenge of Complexity. Englanti: Pearson Education Ltd. Harlow.
- Ward, Stephen V. (1998). Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850 - 2000. London: E & FN Spon.
- Wilén, Arja-Tuulikki (2008). Luottamus alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena: Tapaustutkimus seudullisen palvelun kehittämisestä Kaakkois-

Suomessa 2003-2006. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Virtanen, Pekka (1998). Kaupungin imago. Tampere: Rakennustieto Oy.

Vuokko, Pirjo (1997). Markkinointiviestintä. 1.-3. Painos. Juva: WSOY.

Zimmerbauer, Kaj (2002). Etelä-Pohjanmaan imago: Maakunnallisten mielikuvien jäljillä. Seinäjoki: Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.

Zimmerbauer, Kaj (2008). Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto, maantieteen laitos. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-insituutti.

Zimmerbauer, Kaj & Ulla Korpimäki (2006). Houkuttimet ja imago maaseutumaisten kuntien muuttoliikkeen hallinnassa: Kuntajohdon näkemyksiä kolmessa eteläpohjalaiskunnassa. Maaseudun uusi aika 14: 5–10.

Åberg, Leif (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Äikäs, Topi Antti (2001). Imagosta maisemaan: Esimerkkeinä Turun ja Oulun kaupunki -imagojen rakentaminen. Oulu: Nordia Geographical Publication. Vol 30:2.

Äikäs, Topi Antti (2004). Imagoa etsimässä: Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Acta, nro 166.

LIITE 1: Haastatellut henkilöt

Ala-Rinta, Juha, tutkimusjohtaja. Seinäjoen yliopistokeskus. Seinäjoki 14.12.2011.

Aronen, Juha-Matti, toimialajohtaja. S-ryhmä. Seinäjoki 2.12.2011.

Kantonen, Hannu, toimitusjohtaja. Frami Oy. Seinäjoki 3.1.2012.

Kempainen, Outi, markkinointipäällikkö. SeAMK. Seinäjoki 25.11.2011.

Lahti, Tuula, markkinointipäällikkö. SEEK. Seinäjoki 8.12.2011.

Leinonen, Pekka, toimitusjohtaja. Seinäjoen Tangomarkkinat Oy. Seinäjoki 14.12.2011.

Mikkola, Mervi, yhteyspäällikkö. Lapuan kaupunki. Lapua 7.12.2011.

Männikkö, Anu, viestintäpäällikkö. Seinäjoen kaupunki. Seinäjoki 5.12.2011.

Männikkö, Sanna, viestintäpäällikkö. Frami Oy. Seinäjoki 28.11.2011.

Rasinmäki, Jorma, kaupunginjohtaja. Seinäjoen kaupunki. Seinäjoki 8.12.2011.

Sillanpää, Minna, toimitusjohtaja. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät. Seinäjoki 12.12.2011.

Varmola, Tapio, rehtori. SeAMK. Seinäjoki 22.12.2011.

Välimäki, Erkki, kehittämisjohtaja. Seinäjoen kaupunki. Seinäjoki 25.11.2011.

LIITE 2: Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Imagon rakentaminen paikan markkinoinnilla

- Miten tärkeänä koet että kaupungilla/alueella on hyvä imago?
- Kuinka suuri tekijä aluemarkkinointi on imagon rakentamisessa?
- Onko Seinäjoen kaupunkiseudulla tarvetta toteuttaa markkinointia (nyt/tulevaisuudessa)?

Komia -yhteismarkkinoinnin verkostot

- Kuinka usein olette mukana KOMIA -yhteismarkkinointiin liittyvässä toiminnassa?
- Kuinka suuri merkitys KOMIA -yhteismarkkinoinnilla on oman toimintanne kannalta?
- Miten voit edesauttaa yhteistyön syntymistä verkoston työskentelyssä?
- Miten poistaisit esteitä, jotka haittaavat verkoston työskentelyä?
- Onko ”samat naamat” -ilmiötä? Koetteko sen ongelmaksi vai hyväksi asiaksi?
- Puuttuuko joku organisaatio tai henkilö KOMIA -yhteismarkkinoinnista, jonka toivoisit olevan mukana?

Verkoston toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus

- Luottavatko toimijat toisiinsa ja miten luottamusta rakennetaan?
- Miten toimijat ovat sitoutuneita kehittämistoimintaan?
- Millaisena koet verkoston toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja työskentelyn?

Verkoston johtaminen

- Onko KOMIA -yhteismarkkinoinnin toiminnalla suunta, tiedetäänkö mitä halutaan ja onko näkemystä tulevasta?
- Mistä visio tulee?
- Onko verkoston työskentely johdonmukaista ja pitkäjänteistä?
- Ovatko verkoston toimijoiden roolit sekä toimijoiden välinen työnjako selkeä?
- Onko yhteismarkkinointiin kuuluvia verkostoja johdettu hyvin?
- Oletko tyytyväinen yhteismarkkinoinnin prosessin/toimintamallin kehittämiseen?

- Miten verkoston sisäisiä ja ulkopuolisia suhteita hoidetaan?
- Onko seudun yhteinen markkinointi tuloksellista?
- Miten tuloksia voitaisiin parantaa?
- Millaisena näet KOMIA -yhteismarkkinoinnin tulevaisuuden?