



LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

PRO GRADU -TUTKIELMA

Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa ja sen luottamuksen rakentumisessa

Työn ohjaajat ja 1. tarkastaja: professori Kirsimarja Blomqvist
2. tarkastaja: tutkijatohtori Risto Seppänen

Marja Jussila
Suur-Saimaantie 231
54920 Taipalsaari
p. 050-3408230
marja.jussila@lut.fi

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jussila, Marja
Tutkielman nimi:	Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa ja sen luottamuksen rakentumisessa
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2010
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 105 sivua, 8 kuvaa, 6 taulukkoa
Tarkastajat:	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijatohtori Risto Seppänen
Hakusanat:	luottamus, luottamukseen vaikuttavat tekijät, luottamuksen rakentuminen, henkilöiden välinen luottamus, organisaatioiden välinen luottamus, innovaatioverkosto, välittäjäorganisaatio
Keywords:	trust, antecedents of trust, building of trust, personal trust, interorganizational trust, Innovation network, intermediary

Tämä tutkimus tarkastelee välittäjäorganisaation roolia innovaatioverkostossa ja innovaatioverkoston luottamuksen rakentumisessa. Tavoitteena on etsiä, mitkä tekijät rakentavat luottamusta innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation toiminnassa sekä selvittää innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation luottamuksen välistä suhdetta

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka teoriaosuus koostui luottamusta rakentavista tekijöistä ja innovaatioverkoston sekä välittäjäorganisaation luottamusta tutkineesta kirjallisuudesta. Empiirinen materiaali koostui kahdeksan vuotta toimineen innovaatioverkoston jäsenten ja asiakkaiden haastatteluista ja täydentävistä kyselyistä

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että luottamus perustuu yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, joiden tulee olla avointa, rehellistä, tasapuolista ja keskustelevaa. Välittäjäorganisaation, joka edustaa innovaatioverkostoa sen ulkopuolella, luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa, kuinka se onnistuu roolissaan verkoston johtajana ja orkesteroijana. Innovaatioverkoston sisäinen luottamus rakentuu sen jäsenten roolikäyttäytymisestä ja siitä kuinka koko verkosto käyttäytyy.

ABSTRACT

Author: Jussila, Marja
Title: The role of Intermediary in innovation-network and in the evolution of trust
Faculty: School of Business
Major: **Knowledge Management**
Year: 2010
Master`s thesis. Lappeenranta University of Technology.
105 pages, 8 figures, 6 tables
Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist
Postdoctoral researcher Risto Seppänen
Keywords: trust, antecedents of trust, building of trust, personal trust, interorganizational trust, Innovation network, intermediary

This study examines the role of intermediary in innovation network and evolution of trust in it. The aim of the study is to find antecedents of trust, which build trust in innovation network and in intermediary. In addition the relationship of the trust between an innovation network and an intermediary in studies.

The theoretical part consists literature of antecedents of trust of innovation network and intermediary. The qualitative empirical material consisted of interviews, supplementary questionnaire of partners and customers of innovation network.

The results of the study suggest that trust is based on open, honest, trustworthy, equal and communicative interaction. The evolution in Intermediary has an effect on how it succeeds in its role of manager and orchestrator. In innovation network trust is built on its behavior of the role of partner and network behavior.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.3	Tutkimusongelma	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	Välittäjäorganisaatio ja sen rooli innovaatioverkostossa	9
2.1	Välittäjäorganisaatio	9
2.2	Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa	11
2.2.1	Tietointensiiviset palvelut.....	12
2.2.2	Innovaatioverkoston orkesterointi	13
2.3	Innovaatioverkosto.....	16
2.3.1	Innovaatioverkostosta saatu hyöty.....	18
2.3.2	Innovaatioverkoston siteet	19
2.4	Innovaatioympäristö	21
2.5	Innovaatioprosessi.....	22
3	Luottamus ja sen rakentuminen innovaatioverkostossa	22
3.1	Organisaatioiden välinen luottamus.....	23
3.1.1	Luottamuskäsite	23
3.1.2	Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus.....	25
3.1.3	Luottamustekijät	30
3.2	Välittäjäorganisaation rooli luottamuksen rakentumisessa.....	36
3.2.1	Innovaatioverkoston luottamustekijät.....	39
3.2.2	Ajan vaikutus luottamukseen.....	41
3.2.3	Maineen vaikutus luottamukseen	41
3.2.4	Nopea luottamus	43
4	Tutkimusmetodologia	44
4.1	Tutkimuksen kohde.....	45
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	48
4.3	Aineiston kuvaus.....	50
4.4	Aineiston analyysi.....	50
4.5	Tutkimuksen validius ja reliabilius	54
5	Tutkimustulokset	55
5.1	Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa	65
5.2	Innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation luottamuksen rakentamistekijät.....	67
5.3	Välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston luottamusten suhde.....	73
6	Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotoimenpiteet	75
6.1	Johtopäätökset.....	76
6.2	Pohdinta	79
6.3	Jatkotoimenpiteet	82
	LÄHDELUETTELO	84
	LIITTEET	93
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Kysymyslomakkeen tulokset	
	Liite 3. Kyselylomakkeen tulosten grafiikka	

KUVALUETTELO

Kuva 1. Kuva tutkimuksen etenemisestä	8
Kuva 2. Orkesterointikehys innovaatioverkostossa.....	16
Kuva 3. Arvoverkon jatkuvuus.	19
Kuva 4. Yhteistyön rooli innovaatioprosessissa.....	22
Kuva 5. Luottamus yksilöiden ja organisaatioiden välillä.	24
Kuva 6. Yhteenveto luottamustekijöistä.	36
Kuva 7. Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus.	41
Kuva 8. Luottamuksen ja henkilöityvän luottamuksen arviointi tietoisuudesta kasvavaan luottamukseen.	44

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Välittäjäorganisaatioita eri tasoilla (Ståhle et al. 2004).....	10
Taulukko 2. Organisaation luottamustekijät ja niiden tutkijat.....	29
Taulukko 3. Haastattelututkimukseen osallistujat.....	47
Taulukko 4. Kyselylomakkeen pisteyttäminen.	53
Taulukko 5. Innovaatioverkoston luottamusta koskevien pääväittämien yhteenveto.....	57
Taulukko 6. Välittäjäorganisaation luottamusta koskevien väittämien yhteenveto.....	61

1 Johdanto

Tämän Pro gradun tavoitteena on tutkia välittäjäorganisaation roolia innovaatioverkostossa sekä innovaatioverkoston luottamuksen rakentumisessa. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkin, mitkä tekijät vaikuttavat luottamukseen innovaatioverkostoa ja välittäjäorganisaatiota kohtaan. Tämän lisäksi tutkin innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation luottamuksen välistä suhdetta. Johdannossa käyn läpi tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, esittelen tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajauksen sekä lopuksi tutkimuksen rakenteen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Nopea teknologinen kehitys, kasvanut globaali kilpailu ja tietoperusteisen osaamisen lisääntyminen ovat pakottaneet yritykset (erityisesti pienet ja keskisuuret) tekemään yhteistyötä keskenään. Lisäksi tuotekehityskustannusten lisääntynyt kasvu ja koulutetun henkilökunnan nopea liikkuvuus asettavat yrityksille taloudellisia haasteita ja ohjaavat ne keskittymään omaan ydinosaamiseensa sekä hakemaan muun tarvittavan osaamisen yrityksen ulkopuolelta.

Eryityisesti innovaatiotoimintaa harjoittavat yritykset, joiden liiketoiminnan tarkoituksena on toimia teknologian kärjessä ja tuottaa uusia innovatiivisia tuotteita melko nopeassa tahdissa, tarvitsevat jatkuvaa tuotekehittelyä sekä toisilla yrityksillä olevia tietoja ja taitoja ja ovat siksi halukkaita toimimaan mukana innovaatioverkostoissa. Verkosto tarjoaa mukana oleville yrityksille mahdollisuuden käyttää monipuolisia tiedon lähteitä, uusinta teknologiaa ja verkoston yritysten resursseja. Innovaatioverkoston jäsenenä voi olla suuria ja pieniä yksityisiä yrityksiä sekä institutionaalisia toimijoita. Verkoston toiminta perustuu sen jäsenten keskinäiseen kommunikointiin, vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen.

Yhteisen verkoston tehokas toiminta, tasapuolisuus, luottamus ja joustavuus vaativat sen toiminnan tehokasta koordinoitua ja kontrollia. Verkotot käyttävät usein toimintansa koordinoituihin kolmatta neutraalia osapuolta, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan välittäjäorganisaatioksi. Välittäjäorganisaatiokäsite on laaja, eikä sitä voida yksiselitteisesti määrittää. Välittäjäorganisaatio voi olla täysin oma organisaationsa tai sen toiminta voi kuvata minkä tahansa organisaation tai sen osan roolia tai toiminnan tavoitetta.

Välittäjäorganisaatiotoiminta alkoi Suomessa 1980 -luvun alkupuolella ja syynä on katsottu olevan teknologian siirron lisääntynyt tarve, kaupallisuuden lisääntyminen ja innovaatiopohjaisen yritystoiminnan kasvun tarve. Yleisesti välittäjäorganisaatioita katsotaan olevan muun muassa teknologiakeskukset, yrityshautomot, alueelliset kehitysyhtiöt sekä oppilaitosten ja julkisten tutkimuslaitosten yhteydessä teknologiasiirto-organisaatiot. (Koskenlinna, 2005)

Välittäjäorganisaatiot ja niiden toiminta liitetään usein innovaatiotoimintaan ja sen kehittämiseen. Välittäjäorganisaatioilla on tärkeä rooli innovaatioympäristöjen menestymisessä, koska niiden katsotaan toimivan tiedon ja osaamisen tuottajina, välittäjinä ja hyödyntäjinä (Stähle, 2004). Innovaatioiden syntyemisessä merkittävässä asemassa ovat organisaatiot, jotka toimivat välittäjän roolissa yritysten välisissä verkoissa sekä tutkimuslaitosten ja yritysten välillä (Valovirta & Niinikoski, 2004). Välittäjäorganisaatio voi toiminnallaan luoda itselleen brändin, josta se tunnetaan. Brändi koostuu organisaation tarjoamasta informaatiosta ja palvelujen laadusta (Womac, 2002).

Innovaatioiden kehittämistoiminnassa välittäjäorganisaatioita voidaan pitää asiantuntijoina, jotka edistävät innovaatioita, nopeuttavat niiden kehitys-

prosesseja sekä vähentävät innovaatioverkostoissa mukana olevien yritysten riskejä. Niiden rooliin kuuluu innovaatioprosessin eri osapuolten (yritykset, tutkimuslaitokset ja muut toimijat) yhteistyömuotojen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä asiantuntijapalveluiden tarjoaminen innovaatioprosessin käyttöön sen eri vaiheissa. (Koskenlinna et al. 2005)

Innovaatioprosessia voidaan kuvata tapahtumasarjana, joka lähtee ideasta tai innovaatiosta. Niitä seuraa innovaation kehittäminen, jonka jälkeen kehittämistulokset siirtyvät tuotantoon, josta innovaatio siirtyy kaupallistamisvaiheeseen (Koskenlinna et al. 2005).

Innovaatioympäristön, joka muodostuu innovaatiotoimintaa harjoittavista yrityksistä, välittäjäorganisaatiosta, julkisista tutkimuslaitoksista sekä julkisista tukitoimista, tavoitteena on uusien, kaupallisten ja yhteiskunnallisesti hyödynnettävien innovaatioiden aikaansaaminen.

Innovaatioverkoston roolit ja säännöt ovat muiden verkostojen rooleista ja säännöistä poikkeavia. Sen pyrkimyksenä on tuottaa ennalta tuntematonta toimintaa, jonka tuottamiseen sisältyy taloudellisia riskejä, verkoston toimijat voivat vaihdella ja siinä voidaan tehdä yhteistyötä ehkä tuntemattomien kumppaneiden kesken. Jotta tällainen toiminta voi tuottaa tulosta ja edetä, tarvitaan luottamusta. (Miettinen et al. 2006) Koska innovaatioverkoston toimijat usein tekevät samaan aikaan yhteistyötä ja kilpailevat keskenään, luottamuksen rakentaminen ei välttämättä ole helppoa ja siksi tällaiset verkostot käyttävät myös luottamuksen rakentamiseen ja säilyttämiseen välittäjäorganisaatioita.

Kommunikointi yhteistyökumppaneiden välillä nostaa luottamustasoa. Mitä enemmän on keskustelua, sitä suurempi on luottamuksen taso kumppaneiden välillä (Ybarra & Turk, 2009). Kommunikointi auttaa kumppaneita ymmärtämään toisiaan sekä vaihtamaan informaatiota esimerkiksi jaetuis-

ta arvoista ja tavoitteista. Kommunikaatio auttaa kumppaneita oppimaan, jakamaan tietoa ja lisäämään avoimuutta keskenään. Teknologian kehittymisen myötä myös kommunikointi on kehittynyt. Kumppaneiden ei tarvitse enää tavata toisiaan kasvoista kasvoihin kommunikoidakseen keskenään, vaan teknologia tuo kumppanin jopa toiselta mantereelta liki kasvoista kasvoihin. Tosin on todettu, että kommunikointi tekniikan välityksellä ei välttämättä sisällä samaa emotionaalista rikkautta kuin kommunikointi kasvoista kasvoihin. (Greenberg & Greenberg, 2007)

Vuorovaikutusta tarvitaan verkostoitumisessa, jotta tuotteita ja palveluita voidaan tuottaa. Joustavuus organisaatioiden rakenteissa lisää vuorovaikutusta, tiedon jakoa ja oppimista organisaatioiden kesken sekä niiden sisällä (Juntunen 2004). Vuorovaikutuksessa osapuolet muun muassa keskustelevat ja neuvottelevat keskenään, osallistuvat erilaisiin toimenpiteisiin, hankkivat ymmärrystä ja hyväksymistä, antavat lupauksia sekä tekevät liittoutumia keskenään. Vuorovaikutus on vuoropuhelua, joka tapahtuu sykleittäin ja sen tavoitteena on saavuttaa luottamus kumppaneiden kesken. (Kumar & Becerra-Fernandez, 2007)

Aiemmin toiminta, jossa luottamus oli alhainen, perustui yleisiin johtajuuskäytäntöihin sekä kontrolliin, mutta toiminnan muoto on muuttunut. Nykyään ihmiset työskentelevät usein hajautetusti ja aikaisempi sosiaalinen kontrolli on poistunut motivoituneen vapaaehtoisen yhteistyön tieltä. Yhteistyö on vapaaehtoinen prosessi, jota ei voida hierarkkisesti määrätä tai kontrolloida. Yhteistyö on myös pohjana innovaatioille. Tiedon, ideoiden ja odotusten vaihto tapahtuu vastavuoroisesti ja perustuu odotukselle tulevista hyödyistä.

Luottamuskäsitetä on lähestytty tieteellisessä tutkimuksessa monilla tieteenoilla (taloustiede, sosio-psykologia ja filosofia) erilaisin teoreettisin kehyksin. Taloustieteessä luottamus liitetään vaihdantakustannusten ja

rationaalisen valinnan sekä peliteorian teoreettisiin kehyksiin. Vaihdamakustannusten talous pohjautuu tiedon vaihtamisesta syntyneiden kustannusten lisäksi myös vaihdosta saatuihin etuihin ja arvoihin. Rationaalinen valinnanteoria on keskeinen teoria selitettäessä yksilön käyttäytymistä taloudessa ja peliteoria analysoi päätöksentekoprosessia. Sosio psykologiassa luottamusta käsitellään sosiaalisen pääoman kontekstissa sekä sosiaalisen vaihdon kehyksessä. (Seppänen, 2008) Filosofiasa luottamus nähdään erilaisina muotoina ja versioina, se voi olla näkymätöntä, absoluuttista sekä vieraiden ihmisten kohtaamista (Blomqvist 2002, 1997).

Zand (1972) on korostanut, että tahto luottaa merkitsee yksilön tahtoa tulla haavoitetuksi sekä yksilön odotusta tai uskoa siihen, että toinen käyttäytyy tavalla, josta on hänelle hyötyä tai ainakaan siitä ei ole haittaa. Positiivinen odotus voidaan määritellä myös optimistiseksi odotukseksi toisten käyttäytymisestä ja ”riskiksi tulla haavoitetuksi”, sekä tahdoksi olla riippuvainen toisesta ihmisestä, toisen ihmisen kasvavaksi haavoittuvuudeksi toisesta ihmisestä (Costa et al. 2001, 227).

Myös Clegg et al. (2002) ovat todenneet, että luottamuksessa on kysymys suostumisesta haavoittuvaan asemaan ja luottamuksesta positiiviseen odotukseen toisten ihmisten aikomuksista ja käyttäytymisestä. Mukana on usein myös keskinäinen riippuvuussuhde ja riskin läsnäolo. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että innovaatio toiminnassa vaaditaan osapuolilta luottamusta tuotettavaan innovaation, ja osanottajien on lisäksi koettava, että heidän ideoitaan kuunnellaan ja että saavutetusta hyödystä tulee myös osa heille.

Luottamusta innovaatioverkostoissa voidaan edistää käyttämällä erilaisia välittäjäorganisaatioita, jotka toimivat verkostossa rakentaen yhteistä luottamusta. Mesquita (2007, 75) kutsuu tällaisia organisaatioita luottamuksen edistäjiksi, joiden tavoitteena on toimia arkkitehteinä yhteisen luottamuk-

sen rakentamisessa. Tavoitteena niiden toiminnassa on, että luottamus ja yhteistyö täydentävät luonnollista vuorovaikutusta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia välittäjäorganisaation roolia innovaatioverkostossa ja etsiä tekijöitä, joilla voidaan rakentaa luottamusta sekä välittäjäorganisaatiota että innovaatioverkostoa kohtaan. Luottamusta tutkitaan verkoston sisällä sekä ulkopuolisen asiakkaan silmin. Lisäksi tutkimuksessa peilataan välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston luottamuksen suhdetta.

Vaikka välittäjäorganisaatioiden merkitys on kasvanut ja niitä löytyy kaikkialta maista, niin Koskenlinna et al. (2005, 36) on todennut, että niiden merkityksestä on vain vähän tutkimukseen perustuvaa tietoa. Sitä vastoin niiden yleisestä toiminnasta, rooleista ja tehtävistä sekä rakenteista löytyy tieteellistä tutkimusaineistoa. Välittäjäorganisaatioiden roolista innovaatiotoiminnasta löytyy tutkimustietoa innovaatiotoiminnan edistäjänä sekä toimijana innovaatioprosesseissa ja -ympäristössä.

Tutkimuksissa on tuotu esiin välittäjäorganisaation rooli innovaatiotoiminnan edistäjänä sekä innovaatioprosessin ja -ympäristön toimijana, mutta suoranaista tutkimustietoa välittäjäorganisaatioiden ja innovaatioverkoston luottamuksesta ei juuri ole. Etenkin välittäjäorganisaatiotoimintaa koskevassa tutkimuksessa luottamuksen rooli on mainittu usein vain ohimennen. Itse luottamuksen olemuksesta löytyy runsaasti tutkimustietoa ja samoin myös innovaatioverkostoon kohdistuvasta luottamuksesta.

1.3 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen pääkysymys ja sitä tukevat alakysymykset ovat:

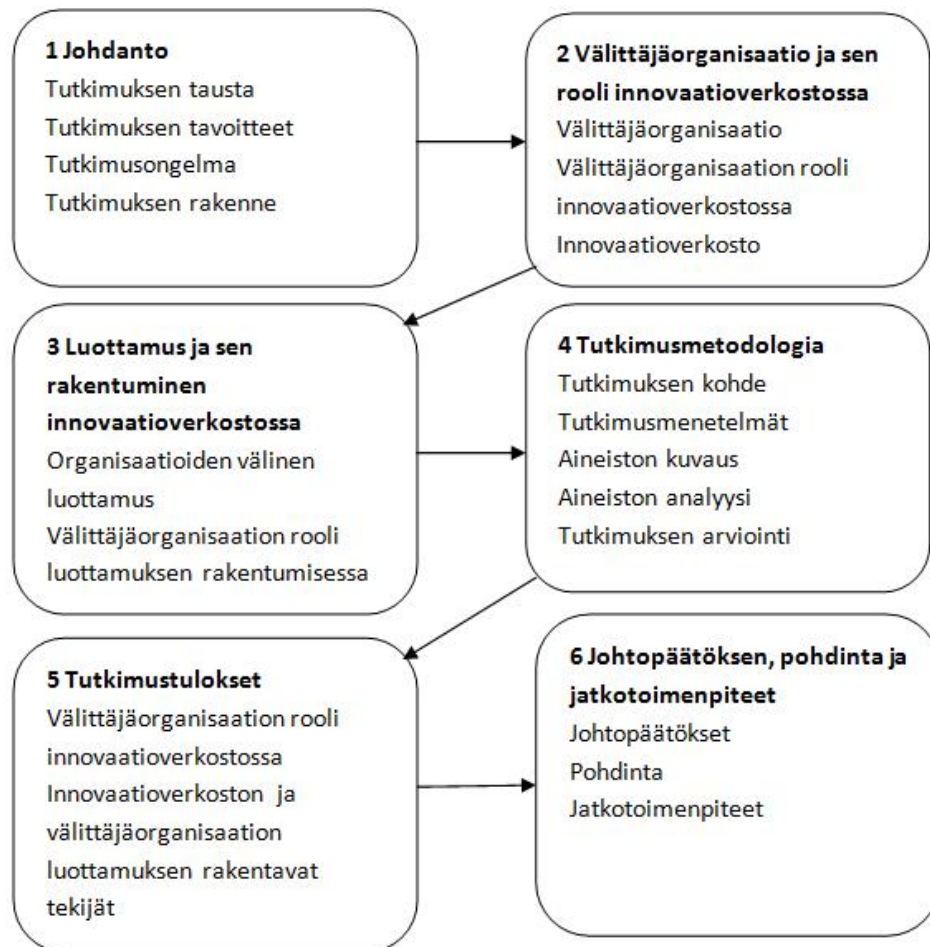
1. Mikä on välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa ja miten välittäjäorganisaatio voi rakentaa luottamusta innovaatioverkostossa?
 - 1.1. Mikä on välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa?
 - 1.2. Mitkä tekijät vaikuttavat luottamukseen välittäjäorganisaatiota kohtaan?
 - 1.3. Mitkä tekijät vaikuttavat luottamukseen innovaatioverkostoa kohtaan?
 - 1.4. Mikä on välittäjäorganisaatiota ja innovaatioverkostoa kohtaan koettun luottamuksen suhde?

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat välittäjäorganisaatiota ja innovaatioverkostoa kohtaan koettuun luottamukseen. Samalla tutkitaan myös innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation välisen luottamuksen suhdetta. Välittäjäorganisaatiotoimintaa tarkastellaan vain paikallistason toiminnassa sekä tiedon tuottajien ja käyttäjien välillä toimivana organisaationa. Luottamuksen yleistä määrittelyä peilataan lähinnä organisaatioiden välisen luottamuksen suhteen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä Pro gradu -tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Luvussa yksi esitellään työn tausta ja tavoitteet, selvitetään tutkimusongelmat ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenne. Luku kaksi käsittelee välittäjäorganisaation käsitettä sekä sen roolia innovaatioverkostossa. Luku kaksi käsittelee

myös innovaatioverkoston toimintaa ja sen ympärillä olevia käsitteitä. Kolmas luku käsittelee luottamusta ja siihen liittyviä määritteitä sekä luottamuksen rakentumista innovaatioverkostossa. Luku neljä sisältää tutkimusmetodologian esittelyn sekä aineiston analyysin. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset ja lopuksi luvussa kuusi tehdään johtopäätökset ja mietitään jatkotoimenpiteitä.



Kuva 1. Kuva tutkimuksen etenemisestä

2 Välittäjäorganisaatio ja sen rooli innovaatioverkostossa

Tässä luvussa käsitellään välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston käsitteitä. Lisäksi perehdytään innovaatioverkoston toimintaan liittyviin määritteisiin ja lopuksi avataan välittäjäorganisaation roolia innovaatioverkoston toiminnassa.

2.1 Välittäjäorganisaatio

Välittäjäorganisaatioille ei ole olemassa yksittäistä mallia, vaan niiden toimintaa kuvaa erilaisten mallien moninaisuus ja niitä edustaa erilaiset organisaatiotyypit. Yleisesti välittäjäorganisaatiolla (intermediary) tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii tiedon käyttäjien ja tiedon tuottajien rajapinnassa. Goltsman et al. (2009) ovat määritelleet välittäjäorganisaation neutraaliksi kolmanneksi osapuoleksi, jonka kanssa osapuolet kommunikoivat ja joka antaa ei-sitovia suosituksia (mediation) tai kolmanneksi osapuoleksi, jonka suosituksia osapuolet sitoutuvat noudattamaan (arbitration).

Ross et al. (1990) ovat määrittäneet sen toimintatapana, jossa kolmas osapuoli auttaa erimielisiä kumppaneita saavuttamaan sopimuksen. Ross ja Conlon (2000) ovat esitelleet näiden kahden yhdistelmän (mediation - arbitration), joka heidän mukaansa toteutuu silloin, kun pelkkä välittäjäehdotus epäonnistuu ja tarvitaan ehdotuksia sitovista toimenpiteistä. Tässä tutkimuksessa välittäjäorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii tiedon välittäjien ja tiedon tuottajien rajapinnassa.

Välittäjäorganisaatiot voivat toimia pienten ja suurten yritysten tai julkisen vallan ja yritysten välillä. Välittäjäorganisaatiot luokitellaan omien tavoit-

teidensa mukaan kolmeen tasoon: kansalliseen makrotasoon, alueelliseen mesotasoon ja paikalliseen mikrotasoon. (Stähle et al. 2004)

Taulukko 1. Välittäjäorganisaatioita eri tasoilla (Stähle et al. 2004).

Taso	Tavoite	Perustehtävä	Esimerkki
Kansallinen – makrotaso	Suomen menestyminen	Ohjausmekanismien rakentaminen	Sitra, Tekes, Suomen Akatemia
Alueellinen – mesotaso	Alueen menestyminen	Visiot, strategiat ja verkostoituminen	Yrityshautomot, osaamiskeskukset
Paikallinen - mikrotaso	Yritysten menestyminen	Osaamisen kehittäminen	Teknologiakylät, KIBS-yritykset, oppilaitosverkosto

Välittäjäorganisaatiot, jotka toimivat tiedon ja osaamisen tuottajien ja hyödyntäjien välimaastossa, toteuttavat tehtäviään innovaatioympäristössä, joka on verkostoitunut ja usean toimijan välinen vuorovaikutusympäristö. Välittäjäorganisaatioilta se vaatii taitoa luoda toimintamalleja, tarvittaessa perustaa tai lakkauttaa organisaatioita, etsiä henkilökuntaa ja rahoitusta sekä yhtä aikaa johtaa toimintoja ja toimijoita yhdistäviä strategiaprosesseja. Innovaatioympäristö jaetaan kolmeen kategoriaan, substanssiin, rakenteeseen ja dynamiikkaan. Substanssi kuvaa asiantuntijatietoa ja osaamista, rakenteet mm. tuotannontekijäoloja, kysyntää, kilpailutilannetta, kilpailua, transaktiokustannuksia ja dynamiikka keskittyy tieto- ja vuorovaikutusprosesseihin. (Stähle et al. 2004)

Välittäjäorganisaatioilla voi olla samaan aikaan yhteyksiä moneen eri sektoriin ja organisaatioon ja voivat yhdistää eri sektoreilta ja organisaatioilta tulevaa rahoitusta. Välittäjäorganisaatiot luovat myös uusia mahdollisuuksia julkisten ja yksityisten organisaatioiden väliselle kilpailulle. (Konttinen et al. 2009, 25)

Välittäjäorganisaatiot toimivat usein innovaatioprosessien alku- ja loppupäässä. Niiden tehtäviin kuuluu prosesseissa innovaatioiden kehittämisen

eri osapuolten (mm. yritykset, tutkimuslaitokset) yhteistyömuotojen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä erilaisten asiantuntijapalveluiden tarjoaminen prosessien eri vaiheissa. Prosesseissa vuorovaikutussuhteessa toimivat yritykset, asiakkaat, komponenttitoimittajat ja tiedon tuottajat. Yritykset eivät esimerkiksi tänä päivänä kehitä itse tuotteitaan, vaan toimivat yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Koskenlinna et al. 2005)

2.2 Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa

Innovaatioympäristössä pelkkä innovatiivisuus ei riitä takaamaan sen menestystä, vaan tarvitaan myös verkostoja tuottamaan innovaatiotuotteita tehokkaasti sekä välittäjiä, jotka jakavat tietoa eri toimijoiden välillä ja ohjaavat verkoston toimintaa (Stähle et al. 2004). Välittäjäorganisaation perustehtävänä on kehittää osaamista tavoitteena ympärillä olevien yritysten menestyminen sekä innovaatioverkoston perusrakenteiden luominen ja ylläpito (Hope & Ozdenoren, 2005) Valovirta & Niinikosken (2004, 25) mukaan välittäjäorganisaation tehtävänä on erityisesti vahvistaa innovaatioverkostoja edistämällä niiden tietoisuutta, organisoimalla epämuodollisia kontakteja, järjestämällä teemallista ryhmätyöskentelyä, saattamalla yrityksiä yhteen sekä tarjoamalla yhteistoiminnallisia, teknisiä palveluita ja taloudellisia palveluita.

Välittäjäorganisaation tehtävät voidaan Howells:n (2006) mukaan jakaa erilaisten tietointensiivisten palveluiden tuottamiseen innovaatioverkostolle, innovaatioverkoston orkesteroijana (verkoston johtajana) toimimiseen, verkoston luomiseen ja sen pysyvyydestä huolehtimiseen sekä innovaatioiden hyödyntämiseen.

2.2.1 Tietointensiiviset palvelut

Välittäjäorganisaation yhtenä roolina on paikallisen yritystoiminnan tukeminen erilaisia tietointensiivisiä palveluita tuottamalla. Tietointensiiviset palvelut voivat olla rahoitukseen liittyvää tietoa, liiketoimintasuunnitelmien tekoa, riskien arviointia ja koulutuspalveluja (Hope & Ozdenoren:n (2005). Välitettävä tieto voi olla myös ajankohtaista teknologian tutkimustietoa ja tuotteiden markkinointiapua. Myös verkoston kehittäminen tukee yritystoimintaa ja se voi olla konsultaatioapua, riskien arviointia tai koulutusta tuotteistukseen, taloushallintoon, logistiikkaan ja markkinointiin. (Koskenlinna et al. 2005)

Veturi- ja tietointensiiviset yritykset

Veturi- ja tietointensiivisiä yrityksiä voidaan pitää välittäjäorganisaatioina. Veturiyritykset ovat suuria tutkimukseen ja tuotekehitykseen painottuneita yrityksiä tai niiden osia, joilla on kokonsa puolesta mahdollisuus hyödyntää alueellista tutkimustietoa ja omalla osallistumisellaan luoda parempia mahdollisuuksia myös pienille yrityksille, joilla ei ole resursseja tarpeeksi. (Mettänen & Kemppilä, 2004)

Tietointensiiviset yritykset kuuluvat tietointensiiviseen palvelusektoriin, johon edellä mainittujen yritysten lisäksi voidaan katsoa kuuluvaksi myös teknologian mahdollistavat palvelut sekä tuotteisiin ja tuotantoon liittyvät palvelut. Liike-elämän palveluita tarjoavien KIBS -yritysten rooleina voidaan pitää esimerkiksi seuraavia toimintoja: *yhteistuotanto innovaatioissa* (innovaatioiden kehittäminen asiakkaan kanssa), *omien uusien ideoiden kehittäminen tuotteeksi ja liikkeellelähdön toteuttaminen* (markkinoille innovaatiot siirtää muu osapuoli) ja *innovaatioverkoston järjesteleminen* (auttaminen tuotannossa tai esimerkiksi markkinoiden kartoittamisessa

innovaatioprosesseissa, jolloin niitä voidaan pitää neutraalina kolmantena osapuolena). (Stähle et al. 2004, 22)

2.2.2 Innovaatioverkoston orkesterointi

Välittäjäorganisaatiota voidaan pitää innovaatioverkoston johtajana, orkesteroijana, joka hoitaa verkoston erilaisia välitystoimia, solmii verkostoyritysten välille ja verkoston ulkopuolelle erilaisia kontakteja, toimii verkoston sovittelijana sekä rakentaa luottamuksellisia yhteistyösuhteita (Valovirta & Niinikoski, 2004). Johtajana toimiminen vaatii tehokasta koordinointia ja kontrollia yhteistyökumppaneiden kyvyistä ja taidoista ja Jantusen (2004) mukaan siksi välittäjäorganisaatio toimii keskiönä eli ”hubina”.

Tiedon siirtämisprosessi on tärkeä ihmisten, organisaatioiden ja teollisuuden kesken. Välittäjäorganisaatio voi toimia verkostossa linkkinä erityisesti sellaisille yrityksille, joilla itsellään ei ole tarpeeksi vahvoja siteitä verkostossa. Välittäjäorganisaatioiden rooliin kuuluu ammattimaisten ratkaisujen yhdistäminen yksittäisten yritysten tarpeiden mukaan sekä myös sillanrakentaminen, jolla autetaan yksittäisiä yrityksiä linkittymään teknologisiin ratkaisuihin. (Howells, 2006, 716 - 717)

Tiedon liikkuvuus

Dhararaj & Parkhe:n (2006) mukaan tiedon liikkuvuus on turvattava innovaatioverkostossa. Liikkuvuus voidaan turvata tietoa hankkimalla, jakamalla ja kehittämällä. Välittäjäorganisaation pitää pystyä heidän mukaansa määrittämään *verkostossa olevan tiedon arvo* ja siirtämään tietoa verkoston niihin osiin, joissa sitä tarvitaan ja siitä voidaan oppia sekä hyödyntää verkoston resursseja. Tutkijoiden mukaan tiedon liikkuvuus synnyttää innovaatioita ja liikkuvuutta voidaan lisätä vahvistamalla verkoston identi-

teettiä. Lisääntynyt identiteetti motivoi jäseniä osallistumaan ja jakamaan tietoa.

Dhararaj & Parkhe:n mukaan innovaatioverkostossa hiljaisen tiedon siirto partnereiden kesken parantaa heidän keskinäistä oppimistaan ja innovaatioita. Oppiminen linkittyy luotettavuuteen, joten jäsenten yhteistyö määrää miten ja mitä tullaan oppimaan. Luottamuksen ilmapiirissä oppiminen kukkii ja yritykset ovat valmiita jakamaan tietojaan toistensa kesken. Liikkuvan tiedon on oltava myös arvoa tuottavaa, sillä tietoa voidaan hakea ilman erillistä välittäjyyttä muun muassa Internetistä. Tiedon arvo syntyy kommunikoinnin, sen laadun tai segmentaation välityksellä (Womack, 2002, 134).

Verkoston luominen ja pysyvyys

Välittäjäorganisaatio toimii paikallisella tasolla osana innovaatioympäristön verkostoa ja auttaa verkostoyrityksiä verkostojen perusrakenteiden luojana. Rakenteiden luomista voidaan pitää verkoston toimijoiden mobilisointi-organisointi- ja suostutteluprosessina, jossa välittäjäorganisaatio auttaa verkoston toimijoita kokoamaan omat intressinsä yhteiseksi toteutettavaksi visioksi. Näin verkosto yhdistää resurssinsa uuden innovaation synnyttämiseksi. Verkoston toimijoiden yhteistyön perusta on yhteisesti kehitettävä tuote. (Koskenlinna et al. 2005: Miettinen et al. 2006)

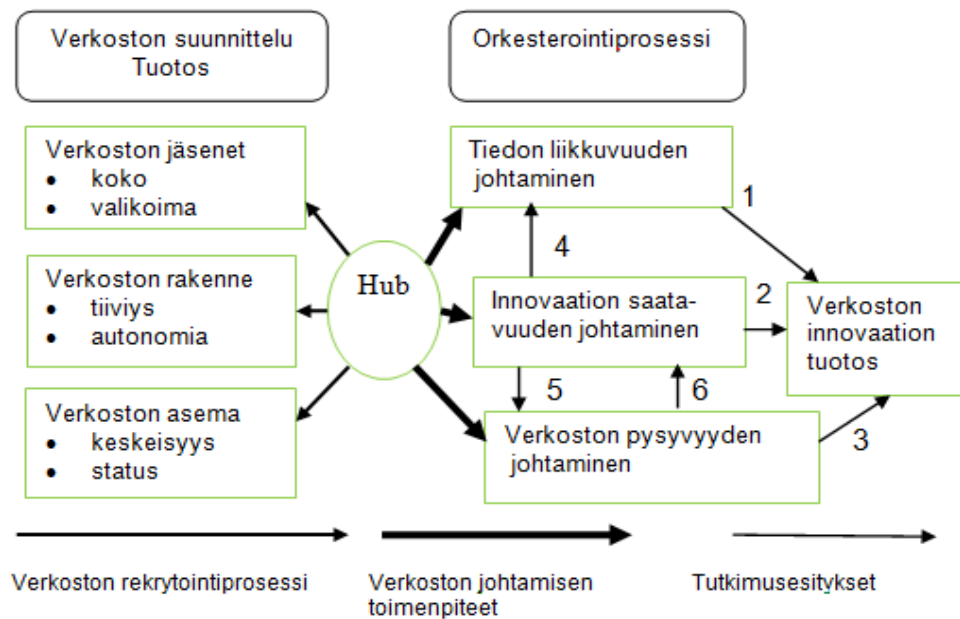
Verkoston luomisen lisäksi välittäjäorganisaation on huolehdittava *verkoston pysyvyydestä*. Välittäjäorganisaation hyvä maine johtajana lisää verkoston pysyvyyttä. Verkostossa mukana olevien yritysten interaktiivisen kanssakäymisen lisääminen auttaa niitä ymmärtämään toistensa ominaispiirteitä ja kyvykkyyksiä ja yhteistyön toistuminen lisää jäsenien vastavuoroisuutta. Verkoston pysyvyys voi vaurioitua monella tavalla. Huonot kokemukset voivat saada verkoston jäsenet eristäytymään ja katkaisemaan verkostoyhteytensä. Jäsenet voivat myös omia klikkejä tai muuttaa kilpai-

lemaan verkostoon, joka saattaa tuottaa heille parempia etuja. Mitä suurempi epävakaus verkossa on, sitä alhaisempi on sen arvonluonnin kyvykkyys. (Dhanaraj & Parkhe, 2006, 663)

Innovaatioiden hyödyntäminen

Välittäjäorganisaatiolle kuuluu innovaatioverkostossa sen luoman innovaatioiden muuttaminen taloudelliseksi menestykseksi ja hyvinvoinniksi (Koskenlinna et al. 2005: Ståhle et al. 2004). Innovaation tulee markkinoinnin myötä siirtyä kaupalliseksi tuotteeksi. Innovaatioverkoston jäsenet odottavat saavansa arvoa verkoston toiminnan myötä ja välittäjäorganisaation tehtäväksi jää jakaa saatu arvo tasapuolisesti verkoston jäsenien kesken.

Välittäjäorganisaatio voi lisätä innovaatioiden hyödynnettävyyttä ja saadun arvon tasapuolista jakautumista lisäämällä luottamusta verkoston sisällä sekä verkoston jäsenten yhteistä etua. Sen rooli innovaation hyödynnettävyyden ylläpitäjänä on pitää toimijat verkostossa. Vaikka verkosto olisi hierarkkinen, niin sen pysyvyys vaatii jäsenten välisiä siteitä ja sitä kautta hyödynnettävyyttä. Välittäjäorganisaatiolle kuuluu myös opportunistisen käytöksen sekä vapaan ratsastamisen estäminen. (Dhanaraj & Parkhe, 2006)



Kuva 2. Orkesterointikehys innovaatioverkostossa (Dhanaraj & Parkhe, 2006).

2.3 Innovaatioverkosto

Innovaatioverkoston käsite syntyi 1980 -luvulla, jolloin yritykset alkoivat tehdä verkostomaista yhteistyötä solmimalla liittoja esimerkiksi toimittajien kanssa ja linkittymällä keskenään saadakseen käyttöönsä ulkoisia resursseja. Taloudellisten innovaatioverkoston jäseninä voi olla tuottaja-, käyttäjä- ja rahoitusyritysten ohella myös julkisen sektorin organisaatioita tai ohjelmistojen kehittäjä- ja käyttäjäyrityksiä. Verkosto voi olla strateginen tai operatiivinen. Strategisessa verkostossa jäsenet voivat toimia yrittäjän asemassa kantaen riskin joko yhdessä tai erikseen. Operatiivisessa verkostossa rakenteelliset sidokset ovat markkinaehtoista liikesuhdetta pidemmällä. (Koskela et al. 2004)

Yhteistyöverkostot ovat lisääntyneet erityisesti kasvaneiden tuotekehityskustannusten myötä. Erityisesti informaatioteknologia -sektorilla tuotekehityskustannukset ovat muita teollisuussektoreita korkeammat ja niihin sisäl-

tyy myös riskejä, jotka omalta osaltaan motivoivat eri toimijoita yhteistyöhön. Samalla, kun verkostot hyödyntävät toistensa tuotekehitystoimintaa, ne vähentävät sen myötä verkoston jäsenten kustannuksia. Lisäksi esimerkiksi Cohen ja Levinthal (1990) ovat olleet sitä mieltä, että tuotekehitys luo verkostossa oleville jäsenille uutta kyvykkyyttä yhtenäistää ja levittää uutta tietoa.

Erityisesti ICT -sektorilla verkoston arvon luonnissa on linkki tuotekehityksen ja verkostokumppaneiden aseman välillä. Tuotekehityksen välityksellä verkoston jäsenet voivat saada uutta kapasiteettia kumppaneiltaan sekä uutta tietoa. Mitä enemmän verkostossa on luottamusta, sitä syvällisempää tieto verkostossa on. Tuotekehitys ja kumppanuus lisäävät arvoa ICT -verkostossa. (Hallikas et al. 2007, 2008)

Innovaatioverkoston perustehtävänä on tuottaa uusia innovaatioita. Innovaatio on uuden tuotteen tai palvelun tuotantoa kuten yhtä hyvin myös hallinnollisen systeemin luontia (Bell, 2005). Ellonen et al. (2008) mukaan innovaatio voi olla prosessi- tai tuoteinnovaatio, radikaali tai hallinnollinen ja teknologinen innovaatio. Van de Ven (1986, 591) on todennut, että ”innovaatio on uusi idea, joka voi olla vanhan idean rekombinaatti (uusi ominaisuushdistelmä), joka haastaa sen hetkisen päätöksen, kaava tai yksilöllinen lähestymistapa, joka on havaittu uutena yksilön tarmokkuutena”. Innovaatio ei synny hierarkkisesti käskemällä, vaan vaatii vapaaehtoisuutta ja yhteistyössä hankittua tietoa (Miles et al. 2000).

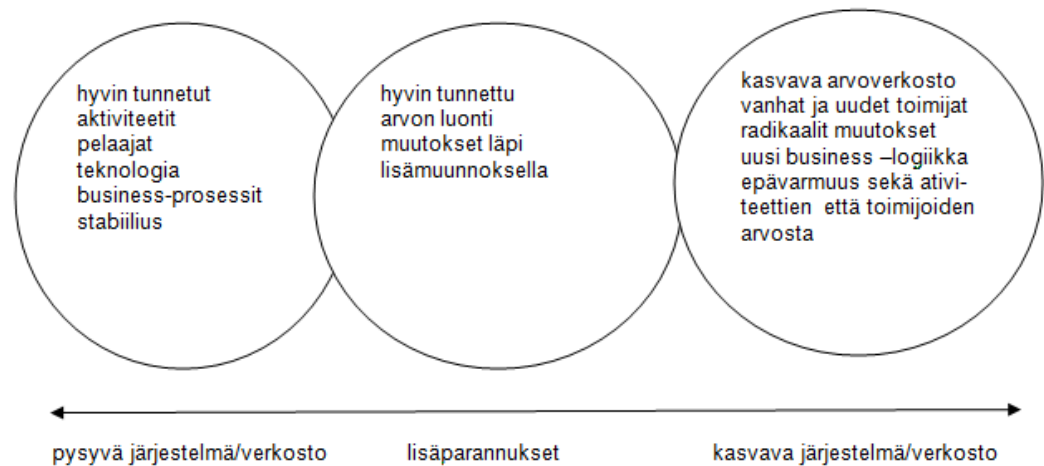
Innovaatioverkostot toimivat innovaatioympäristöissä ja innovaatiot toteutetaan innovaatioprosessissa. Innovaatioympäristön osaamiseen vaikuttavat paikallisella tasolla alueen toimijoiden väliset verkostot. Alueen toimijat voivat löytää toisensa ja muodostaa verkostoja alueen toimeliaisuuden avulla. Innovaatioympäristössä sitä kutsutaan *pörinäksi* (eng. *buzz*). Alueelliset verkostot voivat olla vahvoja eksplisiittisiä tai implisiittisiä sidok-

sia toimijoiden välillä. (Ståhle et al. 2004) Verkoston jäsenten yhteistyö ilmenee dynaamisena ideoiden, tietojen ja resurssien vaihtona parantaen yritysten mahdollisuuksia markkinoilla (Thorgren et al. 2009).

2.3.1 Innovaatioverkostosta saatu hyöty

Aikaisemmin yritysten taloudellinen tuotos perustui tavaroiden tai palveluiden vaihdosta saatuun arvoon, mutta tänä päivänä arvo perustuu verkoston tuomaan arvoon. Yritykset hankkivat asiakkaita niiden tuoman arvon takia, koska saavat siten hyötyjä ulkoistaessaan tuotteita tai palveluita. Verkoston ketjun arvo on yhteissumma, joka syntyy innovaatioaktiiviteettien yhteydessä. Toisin sanoen innovaatioverkoston tuottamana arvona voidaan pitää sen tuottamaa uutta innovaatiota. (Hallikas et al. 2008: Ritala & Hurmerinta - Laukkanen 2009)

Toimijaverkostossa syntyy erilaisten siteiden ketjuja. Organisaatioiden yhteydet partnereihin luovat myös epäsuorasti yhteyden näiden partnereihin. Tällaiset linkit lisäävät organisaation tietovarantoja ja samalla organisaation kykyä hyödyntää ulkopuolelta tulevaa tietoa. Innovaation voidaan katsoa syntyvän tällaisen *verkon tuoman arvon, oppimisen tuloksena. Arvo-verkon dynaaminen kyvykkyys* esiintyy visiointina, innovointina, verkoston orkesterointina ja suhteiden johtamisena (Hallikas et al. 2008).



Kuva 3. Arvoverkon jatkuvuus, Hallikas et al. 2008 (alkuaan Möller et al.).

2.3.2 Innovaatioverkoston siteet

Suurinta osaa innovaatioista ei luoda organisaatioiden sisällä, vaan aktiivisessa yhteistyössä toisten toimijoiden, kuten kilpailijoiden, yliopistojen ja liikekumppaneiden kanssa. Tällaisen yhteistyön takana ovat kumppaneiden *siteet* toisiinsa. Siteiden mahdollistama yhteistyö rakentaa luottamusta, joka taas auttaa yrityksiä siirtämään hiljaista tietoa keskenään sekä lisää yritysten oppimista. (Freel & de Jong, 2009)

Brass et al. (2004) mukaan organisaatioiden välisen yhteistyön siteiden takana on muun muassa erilaisten resurssien hankinta, epävarmuustekijöiden vähentäminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen, organisaatioiden välinen luottamus ja oppiminen. Kirjoittajan mielestä on olemassa vaara, että kun verkostokumppanien välillä on suljettuja, vahvoja siteitä, kumppanit saattavat uppoutua liiaksi verkostoon ja siirtyvät vahvojen siteiden myötä tekemään yhteistyötä toisten kumppaneiden kanssa.

Ståhle et al. (2004, 7) mukaan kaikissa verkostoissa on sekä vahvoja eksplisiittisiä siteitä että löyhiä implisiittisiä siteitä toimijoiden välillä. Verkoston

heikot siteet (esimerkiksi yhteiset hankkeet) auttavat verkoston jäseniä saavuttamaan informaatiota, resursseja ja teknologiaa sekä pääsemään markkinoille. Ne tarjoavat innovaatioverkostolle joustavuutta, yhtenäisyyttä ja pienempiä tutkimuskustannuksia ja siten luovat verkostoon luottamusta ja yhteistyötä. (Freel & de Jong, 2009; Nooteboom & Gilsing, 2004)

Koska heikot siteet pitävät sisällään yksinkertaista informaatioita ja ainoastaan ideoita, niin verkoston sisällä tarvitaan myös vahvoja siteitä, jotka vahvistavat verkoston partnereiden aikomuksia ja tarjoavat innovaatioiden toteutusta varten uutta tietoa. Yhteistyösuhteet, ollakseen tehokkaita, tarvitsevat enemmän pysyviä siteitä kuin väliaikaisia kokemuksia. Yhteistyö on tehokasta kun yrityksillä on varmuus partnereiden yhtenäisyydestä ja usko yleiseen kiinnostukseen. (Freel & de Jong, 2009)

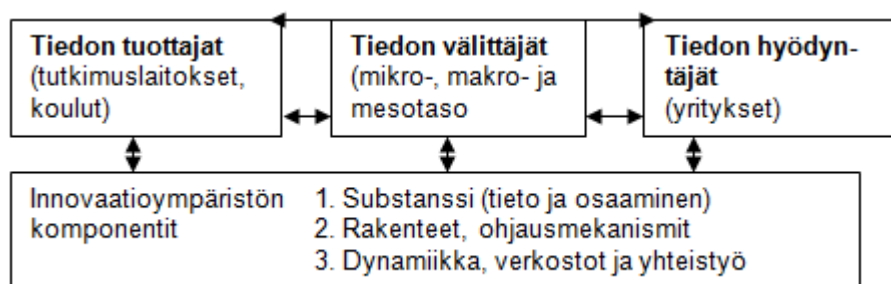
Freel (2003) ja Nooteboom (1999) ovat pohtineet yritysten maantieteellisen sijainnin vaikutusta niiden innovaatiotoimintaan ja niiden välisiin siteisiin. Heidän mielestään tiedon ollessa hiljaista tietoa, tarvitaan erityisesti vahvoja siteitä, jotka perustuvat pysyvään ja intensiiviseen yhteistyöhön. Vahvoja kumppaneiden välisiä siteitä tarvitaan myös silloin, kun innovaatiotoiminta kumppaneiden välillä on systemaattista.

Blomqvist:n (2002) mukaan fyysisen verkon lisäksi on olemassa informaatioverkosto, jossa verkoston jäsenet sosiaalisessa kommunikoinnissa kääntävät tarvittaviksi tiedoiksi ja taidoiksi. Miettinen et al:n (2006) mielestä taloudellinen verkosto onkin uppoutunut (embedded) sosiaalisen kanssakäymisen muodostamien siteiden verkkoon ja heidän mielestään pelkkä taloudellinen verkko ei synnytä luottamusta, vaan luottamuksen taustalla on sosiaalinen kanssakäyminen ihmisten kesken.

2.4 Innovaatioympäristö

Innovaatioympäristö muodostuu innovatiivisista yrityksistä, niiden tutkimusyksiköistä, julkisista tutkimuslaitoksista, koulutuslaitoksista, rahoituslaitoksista, erilaisista tukitoimista, säädöksistä ja toimintakulttuurista sekä mahdollisista välittäjäorganisaatioista. Innovaatioympäristö muodostaa innovaatioita tuottavan osaamisverkoston ja sille on tyypillistä verkostomainen tietoisesti valittu yhteistyö. Innovaatioympäristössä informaatio, tieto ja parhaat käytännöt kulkevat läpi verkoston ja saavat aikaan yrityksiä hyödyttävää luovuutta. Innovaatioympäristön katsotaan koostuvan liiketoiminta- ja toimialaosaamista korostavista substanssitekijöistä, rakenteellisista infrastruktuureista sekä dynaamisista vuorovaikutus- ja tietoprosesseista. (Koskenlinna et al. 2005)

Välittäjäorganisaatiot voivat toimia innovaatioympäristöissä kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Paikallisella tasolla, johon tässä tutkimuksessa keskitytään, välittäjäorganisaatiot luovat kontakteja, järjestelvät verkostoa ja tarjoavat erilaisia resursseja yrityksille. Välittäjäorganisaation roolina innovaatioympäristössä on yhteisen tavoitteen muodostaminen, joka syntyy tiedonvaihdon, vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuloksena. Välittäjäorganisaatioiden voidaan katsoa olevan osa innovaatioverkostoa. (Stähle et al. 2004)

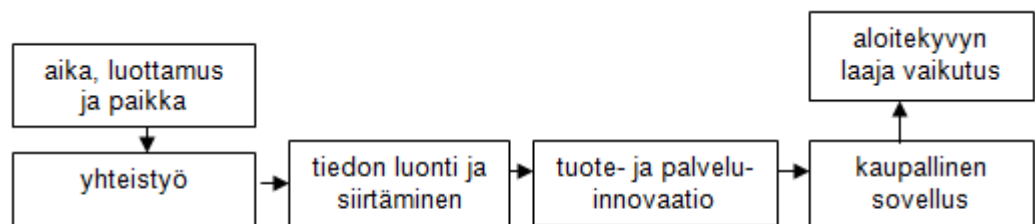


Kuva 4. Välittäjäorganisaatiot innovaatioympäristössä, (Stähle et al. 2004).

2.5 Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessia pidetään interaktiivisena tapahtumasarjana, jossa lähtökohtana on idea tai innovaatio, jota seuraa sen kehittämistä tukeva projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma toteutetaan ja tulokset siirretään lopuksi tuotantoon. Prosessi päättyy innovaation kaupallistamisen vaiheeseen. (Koskenlinna et al. 2005)

Innovaatioprosessi pohjautuu yhteistyöhön, joka perustuu toimijoiden luottamukseen, sitoutumiseen ja kommunikointiin. Jotta innovaatioprosessi onnistuisi, organisaation tulee olla itsestään ohjaava, joka taas vaatii vahvaa yhteistyökykyä sekä käyttää erilaisia etikettejä, jotka ohjaavat yhteistyötä. Sen tulee omata yhteisesti jaettuja strategisia päämääriä sekä oikeudenmukaisesti jaettua tuottoa innovaatiosta. (Miles et al. 2000)



Kuva 4. Yhteistyön rooli innovaatioprosessissa, Miles et al. (2000).

3 Luottamus ja sen rakentuminen innovaatioverkostossa

Tässä luvussa käsitellään luottamuksen käsitettä, lyhyesti organisaatioiden ja henkilöiden välistä luottamustavälittäjäorganisaation sekä tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyviä luottamustekijöitä. Lisäksi esitellään välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkoston luottamuksen rakentumisessa.

3.1 Organisaatioiden välinen luottamus

Luottamusta ilmenee yksilöiden välillä, organisaatioiden välillä sekä yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Se mahdollistaa yhteistyön eri toimijoiden kesken. Luottamuksesta on useita määritteitä ja sillä on myös erilaisia tekijöitä, jotka aikaansaavat luottamusta.

3.1.1 Luottamuskäsite

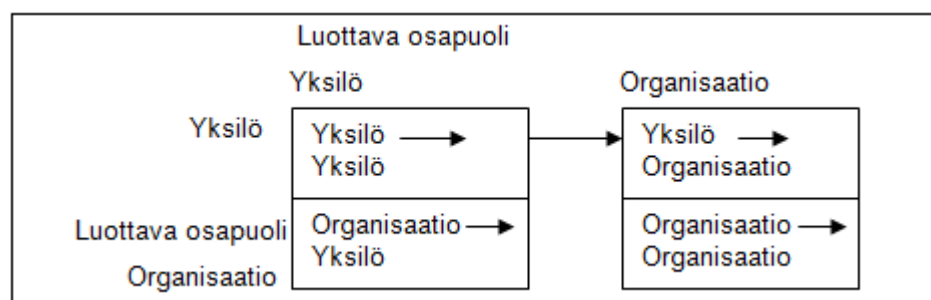
Mayer et al:n (1995) ja Mezgár:n (2003) mielestä luottamus on eri osapuolten tahtotila olla haavoittuva toimiessaan toisen osapuolen kanssa ja perustuu odotukseen siitä, että toinen osapuoli täyttää luottajan odotukset riippumatta mahdollisuudesta kontrolloida toista.

Luottamus odottaa toisen yksilön käyttäytyvän positiivisesti luottavaa yksilöä kohtaan. Sitä leimaa vapaaehtoisuus sekä riski tulla haavoitetuksi. Luottamussanalla (trust) on monia englanninkielisiä synonyymisanoja, joilla on luottamuksesta eroavia merkityksiä suomen kielessä. Luotettavuus (competence) on passiivinen kuvaus yksilön kyvystä taata jotakin, uskotavuus (credibility) taas on viittaus yksilön vaatimaan kykyyn, joka ei kuitenkaan kerro hänen pyrkimyksistään tai tahdostaan tehdä jotain haluttua. Luottavaisuus (confidence) ei sisällä tarkoituksellista harkinnan mahdollisuutta, jonka taas luottamus sisältää. Usko (faith) on sokeaa uskoa johonkin ja toivossa (hope) yksilö passiivisesti katsoo johonkin tulevaan. Uskollisuus (loyalty) kuvaa tilannetta, jossa toinen yksilö on ottanut asenteen, jossa hän käyttäytyy positiivisesti toista kohtaan. Turvautuminen (reliance) on toimintaa, jossa yksilö voi arvioinnissaan päättää turvautua johonkin vain tietyn näkökulman puitteissa. (Blomqvist, 1997)

Costa et al:n (2001) mukaan luottamus on väline, joka mahdollistaa ihmisten ja organisaatioiden välisen yhteistyön ja joka vaikuttaa myös ihmisen käyttäytymiseen muun muassa kommunikoinnin avoimuutena ja kärsivällisyytenä opportunistista käytöstä kohtaan. Heidän mukaansa työsuhteessa luottamus luo yhteistyöhalua, vähentää konflikteja, kasvattaa sitoutumista organisaatioon ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. He ovat myös sitä mieltä, että luottamus on ihmisen psykologinen asenne, joka heijastuu käyttäytymisenä toisia kohtaan ja perustuu ihmisen henkilökohtaiseen persoonallisuutensa, aikaisempiin kokemuksiin ja koulutustasoon.

McKnight et al. (1998) ovat todenneet, että henkilöön perustuva luottamus kehittyy jo lapsuudessa, kun lapsi hakee ja vastaanottaa apua vastuulliselta huoltajalta ja oppii luottamaan toiseen ihmiseen.

Seppäsen (2008) mukaan luottamuksessa on aina mukana kaksi osapuolta, osapuoli, joka luottaa ja osapuoli, johon luotetaan. Molempien osapuolten pitää pystyä luottamaan toiseen osapuoleen sekä olla samalla myös itse luotettava. Luottamus voi olla henkilöiden välistä, organisaatioiden välistä tai henkilöiden ja organisaatioiden välistä. Seppänen on esitellyt väitöskirjassaan matriisin, johon on koottu edellä mainitut luottamussuhteet.



Kuva 5. Luottamus yksilöiden ja organisaatioiden välillä (Seppänen, 2008).

McAllister (1995) on todennut, että henkilöön kohdistuva luottamus ei ole ainoastaan päätöksentekoa asioista, jotka vaikuttavat heihin itseensä, vaan sisältää myös käyttäytymismallin. Ihminen itse valitsee keneen luottaa sekä valitsee syyt miksi luottaa (tietoon perustuva luottamus). Tällainen luottamus perustuu aikaisempaan yhteistyöhön sekä sosiaaliseen samankaltaisuuteen (esimerkiksi etninen tausta, rotu, sukupuoli). (Lewis & Weigert, 1985: McAllister, 1995)

Luottamus voi saada aikaan sosiaalisen tilanteen, jossa ihmisten välille syntyy emotionaalinen side, jossa he panostavat suhteisiin, huolehtivat kumppaneidensa hyvinvoinnista ja uskovat yhteistyön hyvyteen ja luottamussuhteisiin (tunteisiin perustuva luottamus). (Lewis & Weigert, 1985) Luottamus voi myös perustua siihen, kuinka osapuolet hoitavat heille kuuluvat roolinsa. Muodollisessa organisaatiossa sen muodolliset roolit, erityiset yhteistyösuhteiden rajat ja ammatilliset valtuutukset ovat signaaleja siitä, että erilaiset roolit ovat toimintavalmiita. (McAllister, 1995)

3.1.2 Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus

Organisaatioiden välinen luottamus

Luottamusta esiintyy organisaatioissa sekä henkilöitä että organisaatiota kohtaan. Organisaatioon kohdistuvaa ei-henkilöityvää luottamusta kutsutaan myös institutionaaliseksi luottamukseksi. Institutionaalinen luottamus kohdistuu organisaation persoonattomiin rakenteisiin, prosesseihin ja organisaation erilaisiin käytäntöihin (muun muassa strategiat, visiot, henkilöstöpolitiikka) ja se pohjautuu organisaation tehokkuuteen ja rehtyyteen. Se voi perustua myös organisaation yksilöiden luotettavuuteen.. (McKnight et al. 1998: Ellonen et al. 2008)

Blois (1999) on todennut organisaation luottamuksen rakentuvan sen jäsenten roolikäyttäytymisestä, joka on tulosta sen jäsenten ymmärtämisestä, rooleistaan ja päätöksistä roolien toteuttamisesta. Hän on myös todennut, että organisaation luottamuksessa voidaan puhua yksilön luottamisesta organisaatioon.

Shockley - Zalabak (2000, 37) ovat olleet sitä mieltä, että organisaatioon kohdistuva luottamus on yksilöiden odotusta organisaatioiden *suhteiden verkoston käyttäytymisestä*. Heidän mukaansa yksilöt organisaatiossa luovat samanaikaisesti sekä yksilöön että organisaatioon perustuvaa luottamusta, joten myös jäsenorganisaatioiden henkilöiden roolikäyttäytyminen on tärkeä elementti luottamuksen rakentamisessa.

McEvily et al.(2003) ovat todenneet, että organisaation luottamus tarjoaa laajemman mahdollisuuden koordinoida organisaation sisäistä ja ulkoista työskentelyä ja että luottamus organisaation sisällä työntekijöiden, osastojen ja johtajien kesken on tärkeä ja heijastuu myös organisaation ulkopuolelle, koska sen vaikutus näkyy organisaation resurssien ja kykyjen käytössä.

Toistensa *liiketoiminnan ymmärtäminen* lisää organisaatioiden kesken luottamusta. Oppiminen sekä ymmärrys auttavat yhteistyön osapuolia samaistumaan toistensa rooleihin ja *aikaisempi kokemus* yhteistyöstä helpottaa kumppanien välistä yhteistyötä. Yhteistyötä tekevien organisaatioiden *yhtenevät tavoitteet ja arvot* luovat pohjaa luottamukselle ja osapuolten sitoutumiselle yhteistyössä, kuten myös organisaatorakenteiden selkeys ja näkyvyys, jotka samalla osoittavat ulkopuolisille organisaatioiden roolit. (Blomqvist, 2002: Gillespie & Mann, 2004: Kasper - Fuehrer & Ashkanasy, 2001: Ybarra & Turk, 2009)

Maine jakaa informaatiota organisaatiosta tai yksilöstä jo ennen mahdollisen yhteistyön alkua ja se muokkaa ennakko-odotuksia yhteistyökumppanista. Hyvä maine auttaa toisia osapuolia luottamaan organisaation lupauksiin ja huono maine kehottaa niitä varovaisuuteen. Maine antaa joka tapauksessa ennakkokäsityksen toisesta osapuolesta ennen kontakteja. (Blois, 1999) Esimerkiksi aloittavien yritysten henkilökohtainen maine voi luoda yhteistyötä jo ennen kuin on olemassa mitään henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa kokemusta. Organisaation johtajien käytös vaikuttaa myös organisaation maineeseen. Mikäli johtajien käytös on johdonmukaista, avointa, rehellistä ja lupaukset pitävää, yritys saa sen myötä hyvän maineen. (Blomqvist, 2002)

Organisaation luottamuksen edellä sen mainetta rakentaen kulkee sen *kyky määritellä itsensä, arvostaa itseään ja kommunikoida tarpeistaan yhteistyökumppaneille*. Yritys, jonka ajatuksena on ”ei kehitetty täällä”, ei välttämättä ole kyvykäs arvostamaan kumppaneilta saatavaa täydentävää tietoa ja resursseja. *Turvallisuus ja pysyvyys* kumppanuuksissa luovat luottamusta ja siksi kumppanien välinen kommunikointi selventää osapuolten rooleja ja toistuva yhteydenpito kumppanien välillä lisää luottamusta turvallisuuden välityksellä. (Blomqvist, 2002, 195 - 196)

Henkilöiden välinen luottamus

McKnight et al. (1998) ovat todenneet, että henkilöön perustuva luottamus kehittyy jo lapsuudessa, kun lapsi hakee ja vastaanottaa apua vastuulliselta huoltajalta ja oppii luottamaan toiseen ihmiseen. Heidän mielestään ihmisten välisessä luottamuksessa suostutaan olemaan *haavoittuvassa asemassa* riippuvuustilanteessa, jossa myös samalla oletetaan, että toinen osapuoli käyttäytyy positiivisesti itseään kohtaan ja pitää lupauksensa, vaikka hänellä olisi mahdollisuus kontrolloida tai valvoa toista ihmistä.

Luottamusta henkilöiden välillä lisää molempien osapuolien *taitavuus, avoin toiminta, rehellisyys, yhteistyökyvykkyys, huolehtiva suhtautuminen* toinen toisiinsa sekä *jaetut yhteiset arvot*. Luottamustekijöitä ovat myös osapuolten harkitseva käytös sekä muut käyttäytymisen ulottuvuudet kuten osapuolten tunteisiin vetoaminen, neuvottelijoiden rehellisyys sekä yhteistyöstä edun hankkiminen molemmille osapuolille. (Shockley - Zalaback et al. 2000)

McAllister:n (1995) mukaan henkilöiden välinen luottamus, joka mahdollistaa *riskin ottamisen*, on kokonaisvaltainen ilmiö organisaatioiden elämässä. McAllister:n mielestä luottamus ei ole ainoastaan *päätöksentekoa* asioista, jotka vaikuttavat ihmiseen itseensä, vaan sisältää myös *käyttäytymismallin*.

McAllister (1995) on todennut, että henkilöön kohdistuva luottamus ei ole ainoastaan *päätöksentekoa* asioista, jotka vaikuttavat heihin itseensä, vaan sisältää myös käyttäytymismallin. Ihminen itse valitsee keneen luottaa sekä valitsee syyt miksi luottaa (tietoon perustuva luottamus). Tällainen luottamus perustuu aikaisempaan yhteistyöhön sekä sosiaaliseen samankaltaisuuteen (esimerkiksi etninen tausta, rotu, sukupuoli). (Lewis & Weigert, 1985: McAllister, 1995)

Luottamus voi saada aikaan sosiaalisen tilanteen, jossa ihmisten välille syntyy emotionaalinen side, jossa he panostavat suhteisiin, huolehtivat kumppaneidensa hyvinvoinnista ja uskovat yhteistyön hyvyteen ja luottamussuhteisiin (tunteisiin perustuva luottamus). (Lewis & Weigert, 1985) Luottamus voi myös perustua siihen, kuinka osapuolet hoitavat heille kuuluvat roolinsa. Muodollisessa organisaatiossa sen muodolliset roolit, erityiset yhteistyösuhteiden rajat ja ammatilliset valtuutukset ovat signaaleja siitä, että erilaiset roolit ovat toimintavalmiita. (McAllister, 1995)

Luottamus voi perustua myös ihmisten motivaatioihin. Tyler:n (2003) mukaan ihmisten motivaatioihin vaikuttavat erilaiset sosiaaliset tekijät kuten yhteiset jaetut arvot ja kokemukset. Tyler:n mielestä luottamalla niihin, joilla ajattelemme olevan pyrkimys hyvään, laajennamme samalla yhteistyötä muiden kanssa.

Taulukko 2. Organisaation luottamustekijät ja niiden tutkijat.

Organisaation luottamustekijät	Tutkija	Vuosi
Avoimuus, vilpittömyys,	Edmonson	1999
rehellisyys	Shockley-Zalabak et al.	2000
Hyväntahtoisuus, välittäminen	Blomqvist	2002
"	Lui & Ngo	2004
"	McKnight et al.	1998
"	Seppänen	2002,2008
Yhteistyökyky, kommunikointi,	Blomqvist	2002,2009
sitoutunut, luotettava	Blomqvist & Levy	2006
"	Costa et al.	2001
"	Doney & Cannon	1997
"	Järvenpää et al.	2004
Aikaisempi yhteistyö	Blomqvist	2002
"	Blois	1999
"	Costa et al.	2001
"	Gillespie & Mann	2004
"	Jones & George	1998
"	Kasper - Fiehrer & Ashkanasy	2001
"	Lewis & Weigert	1985
"	McKnight et al.	1998
"	Schooman	2007
"	Ybarra & Turk	2009
Identiteetti, turvallisuus,	Blomqvist	2002
pysyvyys, aika	Ferrin et al.	2008
"	Seppänen	2008
"	Stähle	1998
Kyvykkyys	Blomqvist	2002
"	Mayer et al.	1995
"	Shockley – Zalabak	2000
Institutionaalinen luonne	McKnight et al.	1998

3.1.3 Luottamustekijät

Yleisinä luottamustekijöinä voidaan kirjallisuuden mukaan pitää kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja käyttäytymistä. Myös identiteetti, luotettavuus vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Seuraavaksi avataan edellä mainittuja luottamustekijöitä sekä muita kirjallisuudessa esiintyviä luottamustekijöiden käsitteitä.

Kyvykkyys

Kyvykkyyttä (capability) kutsutaan myös pätevyudeksi (competence) ja joidenkin tutkijoiden mukaan myös pystyvyydeksi (ability). Kyvykkyys on verkoston taitoja ja pätevyksiä sekä tunnusmerkkejä, jotka mahdollistavat yksilön tekemään asioita, joita hänen oletetaan tekevän. Kyvykkyys kuvaa myös tulevaisuuteen kohdistunutta yhteistyötä ja teknologista tietämystä. Myös yhteistyökumppanin taito tuottaa tulevaisuudessa kyvykkyyttä on yhteistyölle tärkeää. Kyvykkyyttä on myös taito tehdä yhteistyötä, sillä se vaikuttaa aina organisaation yhteistyösuhdevalintoihin. (Blomqvist, 2002: Mayer et. al. 1995)

Organisaation teknologiakyvykkyys perustuu työntekijöiden koulutukseen sekä teknisten työkalujen ja ohjelmistojen käytön osaamiseen. Teknologiakyvykkyys ilmenee ammattimaisena työskentelynä sekä pääsynä ensimmäisenä markkinoille. Liiketoimintakyvykkyys osoittaa yksilön ajantasaista koulutusta sekä aikaisempaa kokemusta ja ilmenee muun muassa selkeinä liikesuunnitelmina, kumppanuusstrategioina ja -ohjelmina. (Blomqvist, 2002)

Shockley – Zalabak et al. (2000) ovat todenneet, että organisaation kyvykkyys on organisaation johtajien tehokasta toimintaa sekä organisaation

taitoa selviytyä markkinoilla. Kyvykkyys markkinoilla on heidän mielestään laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamista, selviytymistä kilpailusta kaiken aikaa vaihtelevilla globaaleilla markkinoilla ja kykyä kehittää sähköisiä teknologisia tuotteita (esimerkiksi e-liiketoiminta).

Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisen osapuolen tarkoituksena on käyttäytyä toista osapuolta kohtaan tavalla, joka tuottaa molemmille hyötyä (Nooteboom, 1996). Hyväntahtoinen kumppani on uskollinen, rehellinen, reilu, ymmärtäväinen ja vastuullinen kumppaniansa kohtaan. Hyväntahtoinen kumppani toimii moraalisesti oikein, osoittavaa mielenkiintoa ja välittämistä kumppaniansa kohtaan ja tuntee kunnioitusta sekä ymmärrystä yhteistyösuhteessa. Hyväntahtoisuus on havaittu osoittavan luottajan moraalista vastuuta arvoista sekä opportunistisen käytöksen välttämistä. Moraalinen vastuu sisältää myös sen, että luottaja kunnioittaa yleisesti hyväksytyjä standardeja ja normeja. (Blomqvist, 2002: Seppänen, 2008)

Lui & Ngo (2004) ovat todenneet hyväntahtoisuuden vähentävän opportunistista käytöstä, valvonnan tarvetta sekä lisäävän kumppaneiden yhteistyötä. Seppäsen (2007) mukaan hyväntahtoisuus näkyy toimijan käyttäytymisessä epäitsekkyytenä, rehellisyytenä ja vastavuoroisuutena.

Käyttäytyminen

Luottamuskäyttäytyminen on kommunikoinnin avoimuutta, toisen vaikutusvallan hyväksymistä, kärsivällisyyttä opportunistista käytöstä kohtaan sekä kontrollin vähentämistä yhteistyösuhteessa (Costa et al. 2001: Mesquita, 2007).

Osa ihmisistä on luonteeltaan luottamukseen taipuvaisia. Epävarmuustilanteessa toiset luottavat, kunnes annetaan todisteet olla luottamatta, kun taas toiset eivät luota, ennen kuin saavat riittävästi todisteita luottaa. Yritysten johtajien usko luottamukseen vaikuttaa yrityksen käyttäytymiseen ja riskinottoon. Luottamus yhteistyökumppaniin saa molemmat osapuolet toimimaan intensiivisemmin. Jos yhteistyösuhteessa on epäluottamusta, niin yhteistyökäytös on valikoivaa ja laskelmoivaa. Tosin osapuolet voivat hyväksyä lyhytaikaisen epäonnistumisen odottaessaan pitkäaikaisia tavoitteita. Luottamus johtaa luottamuskäyttämiseen ja mahdollistaa yhteistyön ja sitoutumisen yhteistyöhön. (Mesquita, 2007)

Blomqvist (2002) Lewis ja Weigert (1985) ovat olleet sitä mieltä, että sosiaalisuuteen perustuvan luottamuksen yksi ulottuvuus on käyttäytymisen aikaansaama luottamus. Käyttämiseen perustuva luottamus on heidän mukaansa toimintaa, jossa otetaan riski luottamalla siihen, että kaikki mukanaolijat toimivat pätevästi ja velvollisuudentuntoisesti. Jones & George:n (1998) mukaan luottamuskäyttämisen johtaa positiiviseen toimintaan ja yksilöiden optimistiseen yhteistyökäyttämiseen.

Yhteistyökäyttämisen näkyy esimerkiksi tiimien työskentelyssä jäsenten avoimena kommunikointina, toisten osanottajien vaikutuksen hyväksymisenä ja itsensä hyväksymisenä tiimin jäsenenä. Valvovakäyttämisen syntyy, kun tiimin/ryhmän jäsenet tuntevat tarpeelliseksi kontrolloida toisten jäsenten työtä. (Costa et. al. 2001)

Ryhmän suorituskyky perustuu Greenberg & Greenberg:n (2007) mukaan ryhmän jäsenten tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja ulkoiseen käyttämiseen. Erityisesti virtuaalisissa ryhmissä, joista puuttuu kasvoista kasvoihin kohtaaminen, voi esiintyä myös negatiivista käyttämistä, kuten ajantuhlausta, vapaaratsastamista sekä löyhää sitoutumista.

Yhteistyökyky

Luottamustekijät tuottavat luottamusta, joka taas tuo toimijaosapuolille kykyä tehdä yhteistyötä. Yhteistyötä löytyy yksilö-, organisaatio- ja verkostotasoilla. Blomqvist & Levy (2006) ovat pitäneet yhteistyökyvyn tärkeimpinä ajureina luottamusta, sitoutumista ja kommunikointia. Heidän mukaansa luottamus yhteistyössä perustuu lupausten pitämiseen sekä siihen, että yhteistyön uskotaan tuottavan taloudellista hyötyä ja kommunikointi signaalina herättää yhteistyökumppaneiden huomion, tarjoaa yhteistyöprosessia, rakentaa yhteistyötä ja jouduttaa kannustavaa ilmapiiriä.

Identiteetti

Identiteetillä tarkoitetaan yksilön tai organisaation käsitystä omasta henkilöisyydestään tai identiteetistään ja kyvykkyydestään suhteessa toisiin ihmisiin tai organisaatioihin. Se voidaan todeta myös kyvyksi määritellä omat arvonsa, periaatteensa ja tavoitteensa sekä priorisoida asiat tärkeysjärjestykseen. Identiteetin muodostaminen on pohjimmiltaan autonomista ja riippumaton ympäristöstään. (Seppänen, 2008)

Identiteetti mahdollistaa myös yksilön tai organisaation yhteyden toisiin toimijoihin sekä yhteistyön heidän kanssaan. Yhteiselle identiteetille luovat pohjaa kumppaneiden yhteinen kulttuuri ja kyvykkyys. Yksilö, jolla on alhainen oma kuva ja epävarmuus omista kyvyistään, luo epäluottamusta. Jos organisaatio tunnistaa heikkoutensa, niin se voi vahvistua hyödyntämällä organisaation ulkoisia kykyjä. Organisaatiossa sen identiteetti vastaa kysymyksiin, keitä me olemme, missä liiketoiminnassa olemme mukana ja mitä me haluamme olevan, joten identiteetin voidaan katsoa olevan perusta strategioille ja liiketoimintasuunnitelmille. (Seppänen, 2008)

Luotettavuus

Luotettavuus perustuu ennakko-odotuksiin luottamuksen kohteesta. Ennakko-odotus voi vaikuttaa luottavaan osapuoleen myös negatiivisesti. Esimerkiksi luottava osapuoli voi ajatella, että vastapuolen hiljaisuus merkitsee teknisiä ongelmia tai että toinen osapuoli on epäluotettava. Vastavasti luottava osapuoli voi tulkita hiljaisuuden toisen osapuolen tarkoitukseksi osallistumiseksi. (Järvenpää et al. 2004, 251 - 252)

McKnight et al. (1998) ovat tutkineet uusien yhteistyösuhteiden korkeaa luottamusta, jota esiintyy heti näiden suhteiden alussa. Heidän mielestään se on luotettavuutta, joka ilmenee ennen luottamuksen syntyä. Yleisesti ajatellaan, että luottamus kehittyy yhteistyön myötä. On kuitenkin havaittu, että luottamusta on sekä kasvoista kasvoihin että virtuaalisessa työskentelyssä jo ennen kuin on tapahtunut keskinäistä kanssakäymistä.

McKnight:n mukaan yksilöt käyttävät omia kykyjään, institutionaalisia odotuksiaan ja älyllisiä prosesseja kuten sosiaalisia luokituksia ja kuvitelmiaan kontrollista tehdessään päätöksensä toisen henkilön luotettavuudesta. Hänen mukaansa luottava yksilö kehittää uskon toisen yksilön luotettavuuteen perustaen luottamuksensa tilannetekijöihin sekä itseensä. Luottamus esiintyy erilaisissa muodoissa kulttuurien mukaan. Esimerkiksi Saksassa vertikaalinen luottamus perustuu enemmän instituutioihin, kun taas Kiinassa epämuodollisiin ja horisontaalisiin suhteisiin. (Blomqvist (2009)

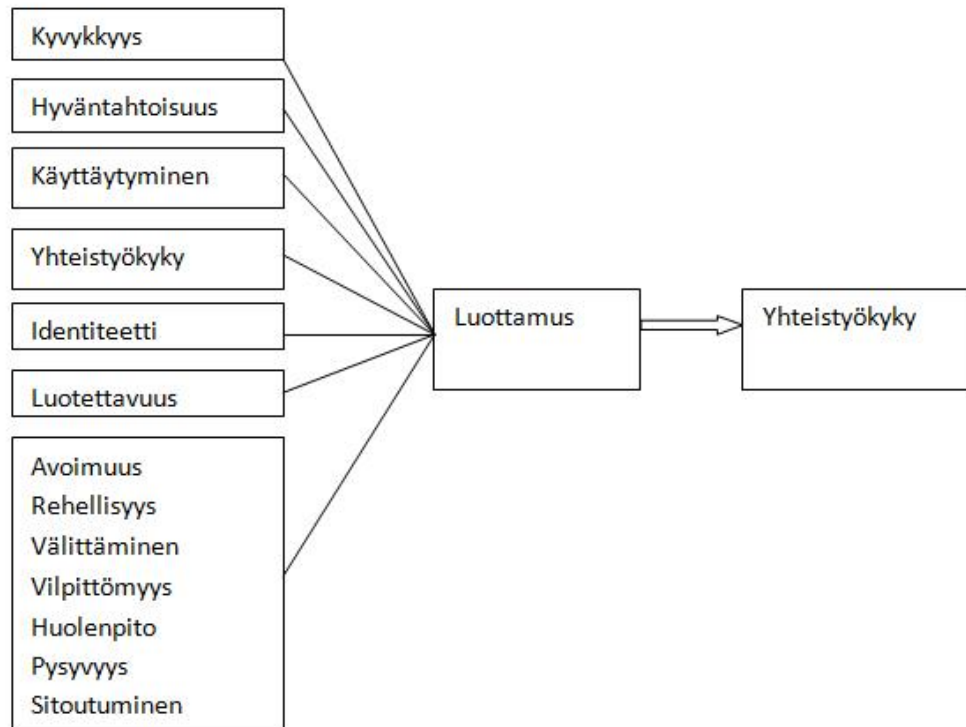
Luotettavuutta voidaan pitää odotuksena toisten ihmisen käyttäytymisestä ja sen katsotaan perustuvan ihmisen ominaisuuksien kuten taitojen, kykyjen, motivaatioiden ja tavoitteiden arviointiin. Luotettavuus edellyttää tehokasta kommunikointia ja on myös ymmärrettävä toisen osapuolen taitoja ja päätettävä, kuinka syvä luottamus on. (Costa et al. 2001)

Muita luottamustekijöitä

Shockley - Zalabak et al. (2000) ovat pohtineet aikaisemmin mainittujen luottamustekijöiden lisäksi muita luottamuksen rakentajia erityisesti organisaation luottamuksen näkökulmasta. Heidän mukaansa *avoimuus, rehellisyys, välittäminen ja vilpittömyys* ovat tärkeitä organisaatioiden kaikilla tasoilla ja esimerkiksi työntekijät luottavat mielellään organisaatioonsa havaitessaan, että heidän johtajansa ovat avoimia ja rehellisiä. Edmonson (1999) on kuvannut kuinka tilanteessa, missä organisaatioiden kulttuuri ja verkostosuhteet ovat niiden sosiaalista pääomaa, työntekijät ovat pitäneet organisaatioiden ympäristöä huolehtivana, empaattisena sekä sietokykyisenä ja todenneet, että oppiminen tällaisessa ympäristössä vahvistuu.

Riippuvuus eroaa luottamuksesta siinä, että yksilö tai organisaatio voi olla riippuvainen sellaisestakin kumppanista, johon ei luota (Wilson et al. 2006: Blois, 1999). Riippuvuussuhteessa luottamus rakentaa jäsenille varmuutta ja vaikuttaa niin, että jäsenet voivat toimia ilman pelkoa hyväksikäytöstä. Verkoston arvot ja sen sisäiset siteet ovat myös tärkeitä tekijöitä verkoston luottamuksessa. Tasapuolisesti jaettu palkkio oikeassa suhteessa otettavaan riskiin vaikuttaa kunkin osapuolen luottamukseen. (Zolin et al. 2004)

Huolenpito ja pysyvyys yhteistyösuhteessa ovat tärkeitä ja niiden vaikutus tulisi näkyä jo kumppaneiden välisessä ennakoivassa informaatiossa, tiedottamisessa ja niiden välisessä sosiaalisessa tukemisessa. *Yhteiset arvot* edistävät kumppanien sosiaalista käyttäytymistä sekä organisaatiokumppanusten investointeja yhteistyösuhteeseen. Organisaatioissa yhteensopivat arvot voivat näkyä esimerkiksi niiden kulttuureissa. (Blomqvist, 2002)



Kuva 6. Yhteenveto luottamustekijöistä (pohjana Blomqvist 2002: Seppänen, 2008).

3.2 Välittäjäorganisaation rooli luottamuksen rakentumisessa

Luottamus yritysten välillä tarjoaa niille mahdollisuuden yhteistyöhön, joka mahdollistaa yhteisen tehokkuuden ja lisää kilpailuetua, sekä tarjoaa suuremman mahdollisuuden globaaleilla tuotemarkkinoilla ja laajemman jaetun teknologian. Luottamukseen perustuvat edut ja yhteistyö eivät välttämättä tapahdu yritysryppäissä luonnostaan, joten yritysten keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä rakentamaan voidaan käyttää neutraaleja kolmansia osapuolia. Nämä kolmannet osapuolet voivat olla riippumattomia organisaatioita, joiden maine ja kyky auttavat yrityksiä luomaan suhteita sekä tarjoavat prosessin luottamuksen rakentamiseen. (Mesquita, 2007)

Välittäjäorganisaation roolina innovaatioverkostossa on toimia innovaatioverkoston rakentajana ja ylläpitäjänä sekä sen johtajana, kuten jo aikaisemmin on tullut esille. Välittäjäorganisaatio orkesteroi innovaatioverkoston yritysjäseniä tarjoamalla niille yhteistyömahdollisuuksia, jakamalla tietoa ja teknologiaa sekä hoitamalla niiden markkinointia. Koska välittäjäorganisaatio toimii innovaatioverkoston osana ja ulkopuolisten tahojen välittäjänä, sen rooli ja toiminta vaikuttavat verkoston jäsenten sekä ulkopuolisten tahojen luottamukseen.

Goldberg & Shaw (2007) ja Mareschal (2005) ovat tutkineet ominaisuuksia, jotka tekevät välittäjäorganisaatiotoiminnan onnistuneeksi ja todenneet, että toiminnan onnistumiseen innovaatioverkoston *prosessin ohjaustaitoja*. Luottamusta rakentavina piirteinä voidaan muun muassa pitää *välittäjäorganisaation ystävällistä, empaattista, miellyttävää, oikeudenmukaista, rehellistä ja neutraalia käytöstä*. Myös välittäjäorganisaation *luotettavuus, ammatillisuus ja koulutus* rakentavat yhteistyökumppaneiden luottamusta. Välittäjäorganisaation tulisi prosesseissaan toimia kärsivällisesti, pitää välittämisen kohteena olevat osapuolet ajan tasalla, olla diplomaattinen ja maltillinen, ymmärtää ihmisiä ja suhteiden dynamiikkaa, tuntea organisaatiokulttuuria ja johtaa verkostoa *emotionaalisesti ja luotettavasti*. (Goldberg & Shaw, 2007: Mareschal, 2005) Luottamuksen rakentuminen innovaatioverkostossa on riippuvainen siitä, kuinka välittäjäorganisaatio onnistuu sille kuuluvan roolinsa hoitamisessa.

Koska välittäjäorganisaatio toimii innovaatioverkoston osana ja ulkopuolisten tahojen välittäjänä, sen rooli ja toiminta vaikuttavat verkoston jäsenten sekä ulkopuolisten tahojen luottamukseen. Välittäjäorganisaatioiden *muodollinen institutionaalinen rakenne* viestittää ulospäin niiden virallista ja pysyvää roolia innovaatioverkoston luottamuksen välittäjinä, koska niiden toiminta vaikuttaa innovaatioverkoston rakenteisiin, innovaatioprosessin ja sen tulokseen. Se herättää myös luottamusta synnyttämällä ulko-

puoliselle tunteen, että tarjolla on turvallinen verkosto ja laadukkaat tuotteet. Välittäjäorganisaation virallinen rakenne antaa myös käsityksen, että verkoston jäsenet toimivat kuten heidän odotetaan toimivan ja auttaa näin ollen yksilöitä tuntemaan olonsa toiveikkaaksi. (Mesquita, 2007)

Välittäjäorganisaation hyvä maine on signaali ammatillisesta kilpailukyvyttä, rehellisyydestä ja tasapuolisuudesta esimerkiksi erimielisissä liiketoiminnoissa. Se ennakoi myös sitä hyvää tulosta, jota välittäjäorganisaation toiminnalta odotetaan. Mikäli välittäjä on persoonaton organisaatio, osapuolet luottavat sen henkilöstöön, vaikka ensikäden kosketusta heihin ei olisikaan. Jokainen aikaisemmin koettu luottamus helpottaa aina uuden luottamuksen luontia, sillä yhteistyön osanottajat käyttäytyvät ennalta odotetusti luoden samalla ennakoitua luottamusta siihen, että yhteistyö jatkuu ennakoidulla tavalla (Mesquita, 2007). Kuten organisaatioiden maine yleensä, myös välittäjäorganisaation maine muodostaa sitä kohtaan yhteistyökumppaneille ennako-odotuksia kuten myös ennakkokäsityksen siitä (Blois, 1999). Välittäjäorganisaation johtajien käytös kuten muidenkin organisaatioiden johtajien, vaikuttaa sen maineeseen (Blomqvist, 2002).

Dhanaraj & Parkhe (2006) ovat todenneet, että välittäjäorganisaatio (hub) käyttää huomattavuuttaan ja voimaansa johtajana saadakseen verkoston jäsenten resurssit ja kyvykkyydet käyttöön hankkiakseen arvoa verkostolle (piirakan laajentaminen) sekä poimiakseen verkostolle toiminnasta koituneen arvon (isompi viipale piirakasta).

Kuten jo tutkimuksessa on aikaisemmin todettu myös yleiset luottamustekijät (kuten kyvykkyys, hyväntahtoisuus, identiteetti ja luotettavuus) vaikuttavat välittäjäorganisaation kuten muidenkin organisaatioiden luottamuksen ja sitä kautta koko innovaatioverkoston luottamuksen rakentumiseen. Välittäjäorganisaatiolla on myös oltava yhteistyökykyä, rehellisyyttä ja

avointa kommunikointia välittämistoiminnassaan. Aikaisemmat yhteiset kokemukset lisäävät välittäjäorganisaatiota kohtaan koettua luottamusta..

3.2.1 Innovaatioverkoston luottamustekijät

Innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation luottamuksen rakentumisessa on eroja. Usein innovaatioverkoston yritysjäsenet toimivat ulospäin välittäjäorganisaation kautta. Se tarjoaa niille erilaisia tietointensiivisiä palveluita, orkesteroi verkostoa ja edustaa verkoston jäseniä asiakkaisiin päin. Se hankkii niille asiakaskontakteja tarjoamalla samalla jäsenille verkoston innovaatioista hyötyä, kuten aikaisemmin on jo todettu.

Innovaatioverkosto toimii innovaatioympäristössä ja tuottaa innovaatioita innovaatioprosessissa. Ilman luottamusta verkoston jäsenten ja ulkopuolisten tahojen kesken yhteistyö ei olisi mahdollista. Lisäksi verkostomainen yhteistyö vaatii verkoston jäseniltä *yhteistyökykyä*, jonka sanotaan pohjautuvan *luottamukseen, kumppaneiden sitoutumiseen sekä avoimeen ja jatkuvaan kommunikointiin* (Blomqvist & Levy (2006). Verkoston jäsenet luottavat myös siihen, että ne saavat taloudellista hyötyä ottamaansa riskiä vastaan. (Hallikas et al. 2008: Ritala & Hurmerinta - Laukkanen 2009) ja luovat siksi keskenään erilaisia *siteitä* (Freel & de Jong, 2009: Nooteboom & Gilsing, 2004).

Innovaatioverkoston jäsenorganisaatioiden välistä luottamusta ylläpitävät yleiset luottamustekijät, kuten *kyvykkyys, hyväntahtoisuus, avoin ja luotettava kommunikointi, yhteiset arvot, huolenpito ja pysyvyys*, rakentavat yhteistyötä tekevien organisaatioiden välistä yhtenäisyyttä ja luottamusta. Näiden on todettu rakentuvan organisaatioiden väliseen historiaan sekä niiden maineeseen. (Blomqvist, 2002: Kasper - Fuehrer & Ashkanasy, 2001:Schooman, 2007)

Luottamuskäyttäytyminen sisältää kommunikoinnin avoimuuden, toisen vaikutusvallan hyväksymisen, kärsivällisyyden opportunistista käytöstä kohtaan sekä kontrollin vähentämisen yhteistyösuhteessa. (Costa et al. 2001). Blois (1999) on todennut, että organisaatioiden luottamus rakentuu niiden **jäsenten roolikäyttäytymisestä**, johon vaikuttaa jäsenten persoonallisuus ja moraalit, aikaisemmat kokemukset sekä organisaatiossa vallitseva kulttuuri.

Innovaatioverkoston **maine** rakentaa luottamusta jo ennen yhteistyötä verkostossa. Muun muassa aloittavien yritysten hyvä henkilökohtainen maine voi luoda yhteistyötä jo ennen sen aloittamista. Yhteistyötä tekevien organisaatioiden ymmärrys toistensa liiketoiminnasta rakentaa keskinäistä luottamusta ja aikaisempi kokemus yhteistyöstä voi olla luonut niille yhteisiä arvoja ja tavoitteita, jotka omalta osaltaan helpottavat keskinäisen luottamuksen rakentamista. (Ybarra & Turk, 2009; Gillespie & Mann, 2004)

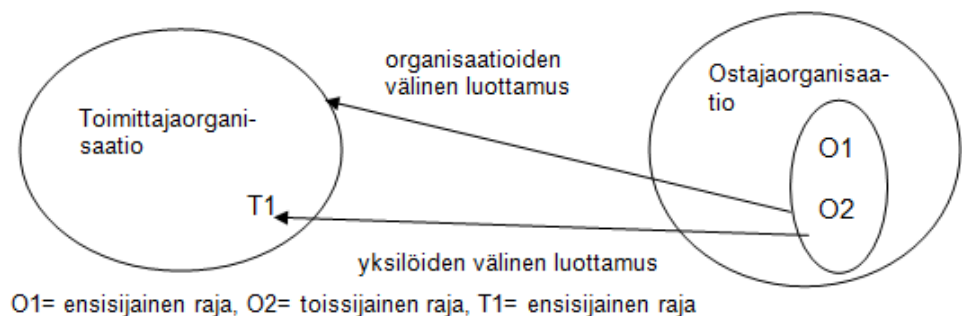
Luottamusta rakentavat kumppanien **aikaisemmat kokemukset**, jotka ovat tehneet kumppanista luotettavan. Yhteisen toiminnan myötä sen hetkiset hyvät kokemukset synnyttävät prosessin, joka lisää tietoa ja ymmärrystä kumppaneista ja niiden myötä luottamus kasvaa. Kumppanien **sitoutuminen** yhteistyöhön on myös tärkeää. Mikäli kumppaneiden välillä ei vielä ole yhteistyötä, kumppanin luotettavuus pitää perustua johonkin muuhun.

Shockley - Zalabak (2000, 37) onkin todennut, että organisaatioon kohdistuva luottamus on yksilöiden odotusta organisaatioiden **suhteiden verkoston käyttäytymisestä**. Yksilöt organisaatiossa luovat samanaikaisesti sekä yksilöön että organisaatioon perustuvaa luottamusta. Jäsenorganisaatioiden henkilöiden roolikäyttäytyminen on tärkeä elementti luottamuksen ra-

kentamisessa. Työntekijät voivat kokea organisaation luottamuksen eri tavoin esimerkiksi erilaisissa verkostoissa.

3.2.2 Ajan vaikutus luottamukseen

Ajan dimensio vaikuttaa keskinäiseen yhteistyöhön ja havaittuun luotettavuuteen. Ferrin et al. (2008) ovat todenneet tutkimuksessaan, että yhteistyökumppanin aikaisempi havainto kumppaninsa luotettavuudesta tuottaa myös nykyistä luotettavuutta ja että yhteistyö ja luotettavuus kehittyvät vain ajan myötä. Zaheer et al. (1998) ovat kuvanneet organisaatioiden välistä luottamusta kuviolla, jossa organisaation luottamus kohdistuu toisen organisaation rajapintaan ja toisaalta organisaation yksilön luottamus todellisuudessa kohdistuu toista organisaatiota edustavaan jäseneseen.



Kuva 7. Organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus (Zaheer et al.1998).

3.2.3 Maineen vaikutus luottamukseen

Maine jakaa informaatiota organisaatiosta tai yksilöstä jo ennen mahdollisen yhteistyön alkua ja se muokkaa ennakko-odotuksia yhteistyökumppanista. Hyvä maine auttaa toisia osapuolia luottamaan organisaation lupauksiin ja huono maine kehottaa niitä varovaisuuteen. Maine antaa joka

tapauksessa ennakkokäsityksen toisesta osapuolesta ennen kontakteja. (Blois, 1999) Esimerkiksi aloittavien yritysten henkilökohtainen maine voi luoda yhteistyötä jo ennen kuin on olemassa mitään henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa kokemusta. Organisaation johtajien käytös vaikuttaa myös organisaation maineeseen. Mikäli johtajien käytös on johdonmukaista, avointa, rehellistä ja lupaukset pitävää, yritys saa sen myötä hyvän maineen. (Blomqvist, 2002)

Organisaation luottamuksen edellä sen mainetta rakentaen kulkee sen *kyky määritellä itsensä, arvostaa itseään ja kommunikoida tarpeistaan yhteistyökumppaneille*. Yritys, jonka ajatuksena on ”ei kehitetty täällä”, ei välttämättä ole kyvykäs arvostamaan kumppaneilta saatavaa täydentävää tietoa ja resursseja. *Turvallisuus ja pysyvyys* kumppanuuksissa luovat luottamusta ja siksi kumppanien välinen kommunikointi selventää osapuolten rooleja ja toistuva yhteydenpito kumppanien välillä lisää luottamusta turvallisuuden välityksellä. (Blomqvist, 2002, 195 - 196)

Koska välittäjäorganisaatio toimiessaan verkoston johtajana edustaa verkostoa ulospäin, sen käyttäytymisen on pystyttävä rakentamaan erityisesti ulkopuolisten tahojen luottamusta. Samalla tavalla välittäjäorganisaation on pystyttävä luomaan verkoston sisäistä luottamusta. Verkoston sisäinen luottamus vaikuttaa sen jäsenten käyttäytymiseen kuten osallistumishalukkuuteen, sitoutumiseen, panostusten määrään, tiedon jakamiseen sekä verkoston joustavuuteen. Välittäjäorganisaatioon kohdistuvaa luottamusta rakentaa se, kuinka välittäjäorganisaatio pystyy hoitamaan sille verkostossa kuuluvan roolinsa. Verkoston *tasapuolinen orkesterointi* ja *johtajuus* rakentavat välittäjäorganisaation luottamusta. Myös sen aikaisemmat onnistuneet roolit ovat luottamuksen rakentumisen pohjalla.

3.2.4 Nopea luottamus

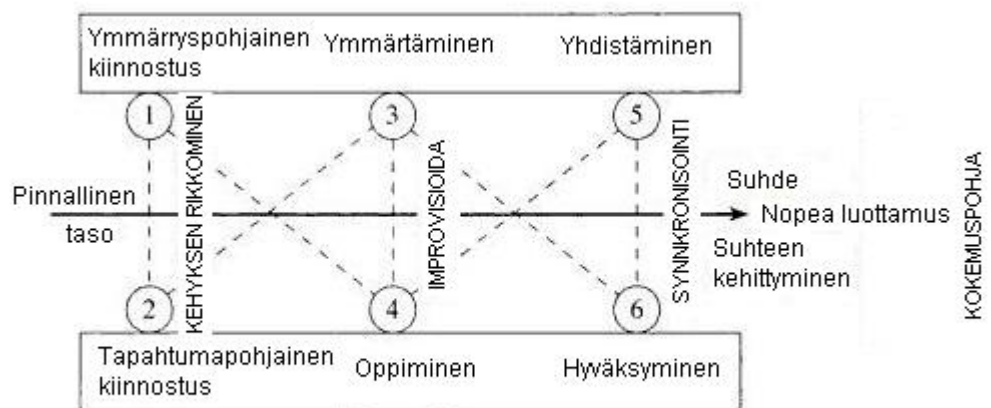
Yleensä luottamus perustuu aikaisempiin kokemuksiin, mutta ryhmillä, jotka eivät ole työskennelleet yhdessä eivätkä sitä edes odotakaan, ei ole perinteisiä luottamuksen lähteitä, kuten jaettuja yhteisiä kokemuksia, keskinäisiä tahdonilmaisuja tai täyttyneitä lupauksia. Tästä voisi ajatella, että niillä olisi välillään matala luottamus. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että luottamusta esiintyy jo ennen yhteistyötä.

Erityisesti tieto- ja kommunikaatioteknologian sektorilla teknologian kehitysnopeus on lisännyt alan riskejä ja kompleksisuutta. Lisäksi nämä yritykset operoivat useiden kumppaneiden kanssa, joten suhteet voivat olla väliaikaisia ja luonteeltaan varovaisia. Luottamuksen rakentaminen tällaisissa tilanteissa ei ole helppoa, mutta sitä on kuitenkin mahdollista kehittää. (Blomqvist et al. 2002)

Innovaatiotoiminnan tuotteiden ja palveluiden nopeavauhtisessa elinkaarissa ei ole riittävästi aikaa perusteelliseen luottamusarviointiin. Blomqvist (2002) onkin todennut tutkiessaan epäsymmetristä yhteistyötä pienten ja suurten yritysten välillä, että kun yritykset tulevat erilaisista taustoista ja tunnuspiirteistä, yhteistyössä pitää pystyä murtamaan henkinen malli (kehityksen murtaminen), jotta voi ymmärtää erilaisia organisaatiokulttuureita ja konteksteja (historia, tietämys, mahdolliset erilaiset sosioekonomiset hyödyt). Kumppaneiden on myös pystyttävä seisomaan toistensa saappaisissa (pystyä arvioimaan toistensa liiketoimintamallia ja asemaa). Nopea luottamus johtaa improvisointiin, jossa osapuolet arvioivat keskinäistä liitettävyyttä ja testaavat suhdetta esim. hankkeilla. (Blomqvist, 2002)

Nopeassa henkilöön perustuvassa luottamuksessa osapuolet asettavat toiset ihmiset erilaisiin kategorioihin (iän, sukupuolen, vahvuuden, heikkouden, kilpailun/ei-kilpailun perusteella), jotta voisivat ymmärtää toisian-

sa. Luottamus/luottamattomuus toista kohtaan syntyy, kun ihminen näkee toisen ensimmäisen kerran kasvoista kasvoihin. Nopea luottamus luo myös kiinnostusta ja auttaa osapuolia suhteen rakentamisessa. Nopeaa luottamusta on esimerkiksi epäsymmetrisessä teknologiayhteistyössä ja se tuottaa nopeaa tulosta, koska sen pohjalta ihmiset tapaavat avoimesti toisiaan ja ratkaisevat esimerkiksi ongelmatilanteet nopeasti. (Blomqvist, 2005, 136 -139)



Kuva 8. Luottamuksen ja henkilöityvän luottamuksen arviointi tietoisuudesta kasvavaan luottamukseen, Blomqvist (2002).

4 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen sisältö. Ensin kuvaillaan tutkimuksen kohde, sitten tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston analyysi ja tulokset. Luvun lopussa mietitään tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen empiirinen osuuden kohteena oli Lahden Tiede- ja yrityspuisto Oy:n hallinnoima vuodesta 2003 lähtien välittäjäorganisaationa toimineen Langaton Lahti – kehittämisohjelma (tutkimuksessa käytetään tästä eteenpäin lyhennettä LLA) ja innovaatioverkoston muodostamat ICT - innovaatiopartnerit sekä verkoston asiakkaana olevat julkisen sektorin toimijat. Innovaatiopartnereiden määrä on vaihdellut neljästätoista kahteenkymmeneenyhteen partneriin LLA:n toteuttamisen aikana. Samoin on vaihdellut niiden verkostossa oloaika. Innovaatiopartnerit ovat 1 – 13 henkilön ICT -yrityksiä, joiden tavoitteena on ollut saada verkostossa lisää asiakkuuksia, verkostokumppaneita, tietoa, ohjausta sekä koulutusta. Asiakkaana toimivat julkisen sektorin toimijat edustavat kaupunkia, sosiaali- ja terveystieteiden piiriä sekä ammattikorkeakoulua.

LLA:n tavoitteena on ollut toimia Lahden seudun sosiaali- ja terveyssektorin sähköisten palveluiden kehitysmoottorina sekä osaamiskeskittymänä. Sen tehtäviin on kuulunut verkoston toimijoiden yhteistyön edistäminen markkinoinnissa, tuotannossa ja tuotekehityksessä sekä yritysten, tutkimuslaitosten ja oppilaitosten välisen tuotekehityksen ja yhteistyön lisääminen. Se on toimintansa aikana edistänyt verkostoonsa kuuluvien ICT - yritysten etabloitumista markkinoille, tukenut niiden kykyä tuottaa innovatiivisia ratkaisuja yhteistyössä julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa, tehostanut palveluiden saatavuutta ja suuren kapasiteetin tietoverkkojen leviämistä, sekä tehostanut teknologiayritysten yhteistyötä ja verkostoitumista. Lisäksi se on järjestänyt yrityksille myynti- ja tuotteistamisvalmennusta liiketoimintakonseptien kehittämiseksi ja etsinyt niille yrityskohtaisesti asiakas-, toimittaja- ja alihankintakumppaneita.

LLA:ta on toteutettu kolmessa eri vaiheessa. Konseptointi -vaiheessa 2003 - 2004 käynnistettiin hyvinvointiklusterin asiakkuuden hallintaan liittyvien palvelukonseptien suunnittelu, kehitys, pilotointi ja tuotteistaminen. Seuraavissa vaiheissa rekrytoitiin LLA:n ympärille syntyneeseen verkostoon innovatiivisia elinkaarensa alkuvaiheessa olevia ICT -alan yrityksiä. Ensimmäinen verkoston pilotti (ns. Hammasaikapilotti, jossa hammaslääkärin peruutusaikojen tarjottiin jonossa oleville matkapuhelimen tekstiviestillä) otettiin käyttöön vuonna 2003. Pilotti voitti vuonna 2004 pääministerin Parhaat käytännöt -kilpailun sosiaali- ja terveystieteissä sekä sai Mobile Monday Peer Award palkinnon 2005. Kyseinen yritys ei ollut mukana tutkimuksessa syntyneen yrityskaupan vuoksi.

Toisen ja kolmannen toteutusvaiheen (2006 – 2010) aikana on muodostunut tieto- ja viestintäyritysten osaamis- ja palveluverkosto, joka on tarjonnut mm. Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle sekä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymälle sähköisen asiointin tieto- ja viestintäjärjestelmiä (Salama, päivystyksen nopea henkilöhaku, Kaava, suun terveydenhuollon tiedotus ja ajanvaraus, Ahapu, hammaslääkärin ajanvaraus puhumalla, Pilotti, potilassanelu puheentunnistuksen avulla, Hyve/oon voimissain, terveiden elämäntapojen edistäminen, Jupa- mobiilimaksu, päiväkodin ja vanhempien viestintä/yhteydenpito, Kyllikki, kylien tekstiviestiportaali, Lahden Elli, ikäihmisten kotona asumista tukevat tieto/viestintäratkaisut ja Palvelu Santra, hyvinvointituottajien extranet).

Tutkimukseen osallistuneet yritykset edustivat hammashuoltoon liittyviä tietojärjestelmiä, verkkopalveluita, langattomia hälytys- ja turvajärjestelmiä, yritysjohdon asiantuntijapalveluita, valmistuksen ohjausjärjestelmiä, asiakaspalvelua puheentunnistuksella, online -palveluita netissä ja matkapuhelimissa, äänimainoksia ja muita atk-palvelutuotteita. Asiakasyritykset edustivat julkista terveydenhuoltoa ja hoivapalveluita sekä opetusta.

Vastaajien tiedot

Taustatietokysymyksiin vastasi seitsemän kahdeksasta innovaatiopartnerista ja kaikki asiakasvastaajat. Vastanneista kaksi oli naisia ja kaksitoista oli miehiä. Yksi vastaajista oli työntekijä, kaksi esimiestä, seitsemän johtajaa ja neljä yrityksen omistajia. Vastaajista kolme edusti alempaa korkeakoulututkintoa ja kymmenen ylempää korkeakoulututkintoa. Vastaajista 20 - 29 -vuotiaita oli yksi, 30 - 39 -vuotiaita kolme, 40 - 49 -vuotiaita kaksi, 50 - 60 -vuotiaita kaksi ja yli 60-vuotiaita yksi. Innovaatiopartnereista verkostossa oli ollut kolme vuotta mukana yksi yritys, kaksi vuotta kolme yritystä ja vuoden kolme yritystä.

Taulukko 3. Haastattelututkimukseen osallistujat.

KVALITATIIVINEN HAASTATTELUTUTKIMUS							
Vastaajan taustatiedot							
	alle 20	20-29	30-39	40-49	50-59	yli 60	Ei ilm
Ikä	0	1	3	2	2	1	8
	Nainen	Mies					
Sukupuoli	2	14					
	Peruskoulu	Ammatti-koulu	Ylioppilas	Alempi korkeakoulututkinto	Ylempi korkeakoulututkinto		Ei ilm
Koulutus	0	0	0	1	10		6
	Työntekijä	Esimies	Toimihenkilö	Johtaja	Omistaja		Ei ilm
Ammattiryhmä	1	1	0	10	5		5
	Jäsen	Asiakas					Ei ilm
Rooli	10	7					0
	1vuosi	2 vuotta	3 vuotta	4 vuotta	5 vuotta	Muu, mikä	Ei ilm
Mukana	3	5	1				8

4.2 Tutkimusmenetelmä

Aineiston keruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Kysely on survey -tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa aineistoa voidaan kerätä standardoidusti ja jossa kohteet muodostavat otoksen perusjoukosta. Standardointi tarkoittaa sitä, että kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset. Kyselytutkimusta voi haitata se, että ei ole välttämättä selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajan mielestä, eikä myöskään voida tietää miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn (Hirsjärvi et al. 1997).

Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista tutkimusotetta. Tein teemallisen haastattelun lisäksi strukturoidun lomakekyselyn. Lomakekyselyllä täydensin haastatteluissa saatuja tuloksia. Toteutin kummatkin menetelmät samanaikaisesti. Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus väittämiin vastaamisen lisäksi vastaajan niin halutessa antaa myös lisäselvityksiä vapaasti. Toteutin lomakekyselyn sähköpostin välityksellä. Haastattelun toteutin yhdessä LLA:n vaikuttavuustutkimuksen kanssa samalla haastattelukysymyssarjalla.

Koskinen et al. (2005) mukaan haastattelututkimus voidaan tehdä strukturoituna tai puolistrukturoituna. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi, jossa kysyjä määrää kysymykset, mutta joihin vastaaja voi vastata omin sanoin. Teemahaastattelun tein puhelimitse.

Alkuperäisenä ajatuksenani oli tutkia myös ajan vaikutusta välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston luottamuksen rakentumiseen. Tämä ei täysin toteutunut verkoston jäsenten osalta, sillä mukana tutkimuksessa oli vain LLA:n kolmannen vaiheen yrityksiä, joten aikaulottuvuus jäi alkupeleistä suunniteltua aikaa lyhyemmäksi (1/2 – 3 -vuotta). Asiakkaat sen si-

jaan olivat olleet mukana liki koko kehittämisohjelman ajan, mutta heidän osaltaan aikaulottuvuuden vaikutus jäi hieman epäselväksi.

Tein tutkimuksen sekä verkoston jäsenten (innovaatiopartnerit) että asiakkaiden (julkinen sektori) näkökulmasta. Kyselylomakkeessa esitin samat standardoidut pääteemakysymykset molemmille vastaajaryhmälle. Kysymysten määrä ja kysymysten sisältö erosivat hieman toisistaan. Syynä eroon oli vastaajaryhmien erilaiset tavoitteet verkostossa. Kyselylomakkeen avulla mittasin jäsenten ja asiakkaiden luottamuksen astetta välittäjäorganisaatiota ja innovaatioverkostoa kohtaan. Vastauksista pyrin löytämään vastaajaryhmien erot ja yhtäläisyydet luottamuksessa.

Toteutin tutkimuksen kummankin osa-alueen helmikuussa 2010. Aikaa tutkimukseen meni kaksi viikkoa. Aloitin tutkimuksen soittamalla verkoston jäsenyrityksille sekä asiakaskohteille ja tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen ja sovin sähköpostilla lähetettävän kyselytutkimuksen vastaus- ja palautusajan sekä teemallisen puhelinhaastattelun ajankohdat.

Kyselylomakkeen ja haastattelupyynnön lähetin verkoston 15 jäsenyrityksen ja 3 asiakasorganisaation 8 johtohenkilölle sähköisesti. Kyselylomakkeeseen vastasi 7 verkoston jäsenyrityksen johtohenkilöä, 1 työntekijä ja 6 asiakasorganisaatioiden johtohenkilöä. Puhelimitse suorittamaani teema-haastatteluun vastasi 10 jäsentä ja asiakasorganisaatioiden 7 johtohenkilöä.

Kyselylomake sisälsi jäsenyrityksillä 59 ja asiakkailta 61 väittämää (lisäväittämät välittäjäorganisaation roolista). Väittämät johdin luottamusta selittävästä teoriapohjasta, joka ryhmittelee luottamustekijät. Jokaiselle teoriasta johdetulle luottamustekijälle muodostin yhden tai useamman mitattavan väittämäkysymyksen. Väittämät tein Likertin -asteikon mukaisesti nou-

sevaan 6 -portaiseen muotoon (1=täysin samaa mieltä, 6= en osaa sanoa). Vastausvaihtoehtona oli myös neutraali kanta. Tulosten avulla pystyin arvioimaan sekä jäsenten että asiakkaiden luottamuksen astetta. Aineistoa voi tarkastella tilastollisilla menetelmillä. Koska vastaajia oli niin vähän, niin katsoin, että tähän tässä tutkimuksessa ei ole tarvetta. Lomakkeessa oli lisäksi avoin täydentämismahdollisuus.

Puhelinhaastattelu, joka koostui kuudesta kysymyksestä kummankin haastatteluryhmän osalta, kesti yhtä haastateltavaa kohti puolesta tunnista tuntiin. Haastattelun kulku oli vaivatonta, koska usea vastaaja oli jo perehtynyt asiaan vastattuaan ennen haastattelua lomakekyselyyn.

4.3 Aineiston kuvaus

Haastattelukysymykset koostuivat välittäjäorganisaation roolia ja sen sekä innovaatioverkoston luottamusta koskevista avoimista kysymyksistä, joihin haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Kyselylomake koostui vastaajien taustatiedoista, innovaatioverkoston (jonka osana myös välittäjäorganisaatio toimii) luottamustekijöitä sekä välittäjäorganisaation roolia ja luottamusta mittaavista väittämistä. Kukin teema sisälsi joukon alaväittämiä.

4.4 Aineiston analyysi

Hirsjärvi et al. (1997) mukaan tutkimusaineiston käsittely etenee aineiston analyysistä sen tulkintaan ja johtopäätösten tekemiseen. Analyysi antaa vastauksia tutkimusongelmiin, mutta johtopäätösten teko on tutkimuksen ydin. Koskinen et al. (2005, 231) aineiston analyysi aloitetaan lukemalla ja silmäilemällä kerätty aineisto läpi useampaan kertaan.

Aloitin tutkimusaineistoni analyysin lukemalla useampaan kertaan haastattelujen vastaukset ja kyselytutkimuksen väittämien tulokset. Näin pystyin muodostamaan tutkimustuloksista yleiskuvan. Aineiston tarkistuksessa havaitsin, että kyselylomakkeisiin oli vastattu pääpiirteiltään huolellisesti. Asiakasryhmästä yksi vastaaja jätti vastaamatta verkostoväittämiin (syyksi vastaaja kertoi avoimessa vastauksessa, että hänellä oli kokemusta vain välittäjäorganisaatiosta, joten hän ei halunnut vastata verkostoväittämiin) ja yksi verkoston jäsenistä verkoston yhteistyökykyväittämiin (syytä vastaamattomuuteen ei ilmennyt). En kuitenkaan hylännyt lomakkeita aineiston joukosta, vaan käytin lomakkeiden tietoja täydennyksenä keskiarvoissa (Hirsjärvi et al. (1997).

Aineistoon tutustumisen jälkeen litteroin teemalliset haastattelut. Litteroin koko aineiston, koska pidin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielipiteitä yhtä tärkeinä.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan aineistoa analysoitaessa käyttää myös määrällisiä suhteita kuten prosenttiosuuksia tai tilastollisia yhteyksiä (Alasuutari,1999, 203: Hirsjärvi et al. 2009). Kyselylomakkeen analysoin tein tilastollisesti. Ensin laskin vastausten määrän väittämittäin ja mielipiteittäin ja sen jälkeen laskin väittämien ja mielipiteiden prosenttiosuudet sekä pääväittämittäin mielipiteiden mukaan keskiarvoprosentit. Pääväittämien tuloksista tein graafiset esitykset. Kyselylomakkeiden avoimiin lisäselvityksiin vastasi 6 verkoston jäsentä ja niitä käytin haastattelukysymysten lisänä.

Hirsjärvi et al. (1997) mukaan aineistoa voidaan analysoida monin tavoin ja ne jäsenetään karkeasti selittävään ja ymmärtävään lähestymistapaan. Analyysimenetelmiä on teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssi-analyysi ja keskusteluanalyysi.

Puhelinhaastattelun osalta, luettuani muutamaan kertaan haastattelut, tein jokaiseen vastauksen litterointiin sanalliset mielestäni kunkin vastauksen tärkeyttä osoittavat merkinnät ja lopuksi tein merkinnöistä yhteenvedon sekä verkoston jäsenten että asiakkaiden osalta.

Kyselyväittämillä tutkin sitä, mitkä tekijät rakentavat innovaatioverkoston luottamusta ja välittäjäorganisaation roolin vaikuttavuutta verkostossa. Käytin saatuja tuloksia haastatteluyltteenvetojen rinnalla. Näillä toimenpiteillä olen pyrkinyt ymmärryksen kautta selittämään tutkimustuloksia.

Kyselyväittämien tulosten analyysin pohjana olivat teorian määrittämät luottamustekijät. Analyysia varten käsittelin väittämien vastaukset ensin väittämäkokonaisuus kerrallaan ja taulukoin vastaukset, jonka jälkeen tutkin tulokset myös alaväittämien osalta. Alaväittämät olin teemoittanut itselleni jo valmiiksi ennen kysymysten laadintaa. Pisteytin väittämät myös sanallisesti ja sarjoitin ne numerosarjoilla graafisia esityksiä varten. Analyysissä olen käsitellyt vastausten lukumäärät prosentuaalisesti, jotta voin tarkastella vastausten hajontaa paremmin.

Väittäjä 1 osoitti merkittävää vaikutusta luottamukseen, väittäjä 2 ja 3 osoittivat luottamukseen vaikuttamista ja väittäjä 4 osoitti, ettei sillä ole vaikutusta luottamukseen ja väittäjä 5, että tulos vähensi luottamusta. Väittäjä 6 edusti ei-mielipidettä asiassa. Väittämien analyysissä yhdistin väittäjä 1-3 edustamaan positiivista vastausta, 4-5 edustivat vaikuttamattomuutta tai negatiivista vaikutusta ja väittäjä 6 käytin indentiteetin mittauksessa.

Taulukko 4. Kyselylomakkeen pisteyttäminen.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sarja 1	Sarja 2	Sarja 3	Sarja 4	Sarja 5	Sarja 6
Vaikuttaa merkittävästi luottamukseen	Vaikuttaa luottamukseen	Vaikuttaa vähän luottamukseen	Ei vaikuta luottamukseen	Vähentää luottamusta	Ei mielipidettä

Seuraavaksi esittelen innovaatioverkostoon ja välittäjäorganisaatioon kohdistuneiden väittämien sisällön ensin pääväittämittäin ja sen jälkeen alaväittämien osalta.

Innovaatioverkoston väittämät

Innovaatioverkoston luottamustekijät oli jaettu yhteistyökykyä, sitoutumista verkostoon ja siitä saatavaa hyötyä sekä verkoston strategista kyvykkyyttä mittaaviin pääväittämiin.

Yhteistyökyky koostui kommunikointia, verkoston avoimuutta ja rehellisyyttä, verkoston yhteistyötä ja verkoston nauttimaan luottamusta mittaavista väittämistä.

Verkoston sitoutumisen ja siitä saadun hyödyn väittämiä olivat verkostosta saadun tiedollisen, taloudellisen (jäsenet) sekä teknisen ja taloudellisen (asiakkaat) mittaavat kysymykset. Lisäksi väittämässä mitattiin intressiryhmien sitoutumista ja niiden luottamusta verkostoon sekä verkoston jäsenten ja asiakkaiden sitoutumista verkostoon. Asiakasryhmälle oli lisäväittämänä verkoston toimintakyvyn onnistumisesta.

Välittäjäorganisaation väittämät

Välittäjäorganisaation osalta kysyin roolin, yhteistyökyvyn, kyvykkyyden, orkesteroinnin ja intressiryhmien luottamuksen vaikutusta sen luottamukseen. Välittäjäorganisaation yhteistyökyvyn alaväittämät mittasivat välittäjäorganisaation tiedon jaon, kommunikoinnin, ulkopuolisten luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden vaikutusta välittäjäorganisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen.

Kyvykkyyden alaväittämät mittasivat välittäjäorganisaation innovoinnin ohjauskykyä, ammattitaitoa, resurssien riittävyttä ja koordinoitukykyä. Verkoston orkesterointi -väittämällä tutkin välittäjäorganisaation tiedon välitystä, linkityksien hoitamista, prosessien ohjausta, toiminnan hyödyllisyyttä, kontaktien ja tapaamisten järjestämistä sekä luotettavuuden vaikutusta luottamukseen. Intressiryhmien luottamus -kohdassa tutkin välittäjäorganisaation maineen ja hyvien suhteiden vaikutusta koettuun luottamukseen.

4.5 Tutkimuksen validius ja reliaabilius

Tutkimusten luotettavuus tulee myös arvioida. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että mittaus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys), joka tarkoittaa sitä, että mittarit ja menetelmät mittaavat sitä, mitä aiotaankin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi et al. 1997).

Teemalliset haastattelukysymykset ja tutkimuslomakkeen kysymykset testautiin ICT -alan asiantuntijalla, koska halusin olla varma, että kysymysten asettelu oli kohdallaan tutkimuskohteeseeni nähden. Kysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoretiseen luottamukseen, innovaatioverkostoon ja välittäjäorganisaatioon liittyvästä kirjallisuudesta. Koska laadullisessa tut-

kimuksessa Alasuutarin (1999, 51) mukaan havaintojen tuottaminen on olennaiseen keskittymistä ja raakahavaintojen yhdistämistä, tein teoreettisesti kerättyjen luottamukseen vaikuttavien tekijöiden joukosta ty pistetyn synteessin, jolle empiirinen tutkimukseni perustuu ja toistin kuvan synteesisikuvan uudelleen tutkimustuloksiin perustuen.

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittausten toistettavuutta. Mittaustulokset osoittivat, että tutkimukseen osallistuneiden vastaukset tutkimukseen toistivat samoja määreitä ja on todennäköistä, että mikäli tutkimus toistettaisiin vastaavanlaisessa joukossa, tutkimustulokset olisivat melko toistettavia.

Tekemällä tutkimuksen metodologisena triangulaationa varmistin tutkimuksen luotettavuutta. Teemallista puhelinhaastattelua täydensi strukturoitu kyselylomake. Hirsjärven et al. (1997, 233) mukaan menetelmällä voidaan tarkentaa tutkimuksen validiutta.

Tutkittavat syventyivät mielestäni vastauksiinsa, sillä esimerkiksi pieni osa tutkittavista jätti vastaamatta kyselylomakkeen kohtiin, joiden aihealuetta eivät katsoneet tuntevansa. Toisaalta haastattelutilanteissa haastateltavat mielestäni syventyivät haastatteluun ja vastausten antamiseen kertomalla myös asioita luottamuksen taustalta. Olen myös pyrkinyt selostamaan tutkimuksen kulun sekä aineiston analyysin mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset. Aluksi esittelen kyselylomakkeiden väittämien ja puhelinhaastattelujen tulokset innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation osalta ja sitten vedän lyhyesti yhteen kirjallisuusteo-

rian esittelemät luottamustekijät ja sen jälkeen tutkimuksen empiriassa esille tulleet tutkimustulokset välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston osalta erikseen. Luvun loppuksi pohdin kummankin osalta niiden luottamuksen suhdetta. Tämän luvun tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- mikä on välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa?
- mitkä tekijät vaikuttavat luottamukseen innovaatioverkostoa kohtaan?
- mitkä tekijät vaikuttavat luottamukseen välittäjäorganisaatiota kohtaan?
- mikä on välittäjäorganisaatiota ja innovaatioverkostoa kohtaan koetun luottamuksen suhde?

Innovaatioverkoston luottamusta rakentavat tekijät

Kyselylomakkeen pääväittämien tulokset

Innovaatioverkoston luottamusta koskevienvastaustulosten perusteella voitaneen todeta, että enemmistö kummastakin vastaajaryhmästä (innovaatioverkoston jäsenet sekä asiakasvastaajat) oli sitä mieltä, että innovaatioverkoston *yhteistyökyky*, siihen *sitoutuminen ja saatu hyöty* sekä sen *strateginen kyvykkyys* vaikuttavat innovaatioverkoston luottamukseen. Verkoston jäsenet totesivat näin 60 -70 %:ti ja asiakasryhmien vastaajat n. 90 %:ti. Keskimäärin yli 10 % vastaajista totesi yhteistyökyvyn, verkostoon sitoutumisen ja verkostosta saadun hyödyn vaikuttavan jopa merkittävästi innovaatioverkostoa kohtaan koettuun luottamukseen.

Vastaavasti edellä mainituilla ei ollut luottamukseen vaikutusta jäsenistä yli 10 % mielestä (asiakkaat 8 %) ja vain pieni murto-osa oli sitä mieltä, että ne voivat vaikuttaa luottamukseen kielteisesti.

Taulukko 5. Innovaatioverkoston luottamusta koskevien pääväittämien yhteenveto.

Innovaatioverkosto	Jäsenet: vastaus %						Asiakkaat: vastaus %					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Yhteistyökyky	14	21	33	20	5	7	18	40	39	6	0	0
Sitoutuminen ja hyöty	18	25	25	13	3	15	16	51	28	5	0	0
Strateginen kyvykkyys	6	40	24	7	0	24	14	54	20	10	2	0
1= vaikuttaa merkittävästi luottamukseen, 2= vaikuttaa luottamukseen 3= vaikuttaa vain vähän luottamukseen, 4= ei vaikuta luottamukseen 5= vähentää luottamusta, 6= ei mieltäpidettä												

Kyselylomakkeen alaväittämien tulokset

1. Verkoston kommunikointi, avoimuus ja rehellisyys

Enemmistö jäsenistä ja asiakkaista oli sitä mieltä, että verkoston kommunikointi, jäsenten avoimuus ja rehellisyys on melko onnistunutta (n. neljäsosa oli jokseenkin eri mieltä). Ongelmaratkaisuväittämässä oli hajontaa jäsenten osalta. *Innovaatioverkosto näyttäisi onnistuneen lisäämään luottamusta kommunikoinnin, avoimuuden ja rehellisyyden osalta. Tosin hajonta vastauksissa osoittaa, että verkostolla olisi vielä parantamisen varaa kommunikoinnissa, avoimuudessa ja rehellisyydessä. Verkoston jäsenten mielestä erityisesti ongelmien ratkaisua tulisi tehostaa.*

2. Verkoston luotettavuus

Enemmistö verkoston jäsenistä totesi verkoston olevan melko luotettava (29 %, 2 kpl oli hieman eri mieltä). Verkoston toimintaperiaatteiden ja eettisten arvojen mittauksessa tuli hajontaa (29 %, 2 kpl täysin eri mieltä). Asiakkaiden mielestä verkosto on onnistunut luotettavuudessa. Mittaus osoitti luotettavuuden horjuvan siinä, että verkostossa pelätään jonkun vievän valmiin idean (jäsenet 70 %, 5 kpl). Verkostoa pidetään väittämien mukaan myös intressiryhmien silmissä luotettavana ja se nauttii hyvä mai-

netta asiakkaiden enemmistön mukaan. Jäsenistä 13 %, 1 kpl oli jokseenkin eri mieltä ja asiakkaista 20, 1 kpl % oli hieman eri mieltä verkoston toimittajien ja alihankkijoiden luotettavuudesta. *Verkosto näyttäisi onnistuneen pitämään luotettavuutensa verkostossa sisäisesti sekä ulkopuolisesti huolimatta eriävistä mielipiteistä, koska enemmistö oli väittämien kanssa samaa mieltä. Huomiota tulisi tosin kiinnittää idean kehittämisprosessin luotettavuuteen, jossa on pelkoa idean viemisestä*

3. Verkoston yhteistyökyky

Verkoston yhteistyökyvyn mittauksessa n. 65 %, 5 kpl jäsenistä totesi sen olevan hyvä. Heidän mielestään ideoiden vaihtamisessa ja vuorovaikutuksessa ongelmien ratkaisussa ja uusien ratkaisujen kehittämisessä olisi verkostolla vielä kehitettävää. Asiakkaista n. 80 %:a, 4 kpl oli tyytyväinen verkoston yhteistyökykyyn. 20 %, 1 kpl asiakkaista oli jokseenkin eri mieltä verkoston yhteistyön tiiviystä sekä verkoston ulkopuolisten suhteiden hyödyntämisestä. *Verkosto näyttäisi onnistuneen jokseenkin yhteistyökyvyssään, sillä mittaustulokset olivat positiivisia kummassakin tutkimusryhmässä. Parannettavaa olisi erityisesti jäsenten mielestä sekä sisäisessä että ulkoisessa yhteistyössä.*

4. Verkostosta saatu hyöty ja siihen sitoutuminen

Hyödyllisyyden osalta jäsenten katsoivat pääosiltaan kartuttaneensa tiedollista osaamistansa (n. 75 %, 6 kpl) ja hyötyneensä taloudellisesti verkostosta (vastaajista liki 60 %, 5 kpl). Verkoston jäsenhankinnasta ja verkoston vaikutuksesta T&K -kustannusten alentumiseen sekä taloudellisen hyödyn tasapuolisesta jakautumisesta jäsenet olivat eri mieltä väittämien kanssa. Verkoston asiakashankintaan jäsenet eivät olleet täysin tyytyväisiä. Asiakkaat totesivat verkoston toiminnan olleen hyödyllistä. Verkoston innovaatioprosessin tehokkuudesta he olivat jokseenkin eri mieltä (20 %, 1 kpl).

Enemmistö jäsenistä oli sitä mielestä, että sitoutuminen verkostoon on ollut onnistunutta. Verkoston toiminta jäsenten arvostuksen ja luotettavuuden sekä taloudellisen ja toiminnallisen varmuuden lisääjänä väittämän tulos tuotti hajontaa (keskimäärin yli 10 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä). Asiakkaiden osalta samoin enemmistö totesi, että verkostoon sitoudutaan. Asiakkaiden silmissä verkosto näytti nauttivan hyvästä maineesta (80 %). *Verkosto näyttäisi onnistuneen siitä saadun hyödyn jaossa ja että sekä verkoston jäsenet ja asiakkaat ovat sitoutuneet verkostoon.*

5. Verkoston strateginen kyvykkyys

Verkosto on onnistunut toteuttamaan toimintaansa strategisesti kyvykkäästi. Jäsenten mielestä 77 % (6 kpl) ja asiakkaista n. 95 % (5 kpl) totesi verkoston onnistuneen erityisesti toimintansa asiakaslähtöisyydessä sekä toimintaympäristön tuntemuksessaan. Tulevaisuuden toimintavisiassa verkosto on onnistunut 75 %:n mielestä jäsenistä ja asiakkaista. Asiakkaiden osalta vastaushajontaa syntyi uusien markkina-alueiden, asiakkaiden ja tarpeiden kartoituksessa ja sekä tulevaisuuden vision suhteen. *Verkosto näyttäisi onnistuneen strategisessä kyvykkyudessaan.*

6. Verkoston pysyvyys

Verkoston pysyvyyden väittämien osalta tuloksissa oli hajontaa. Jäsenistä 63 % (5 kpl) totesi, että jäsenen poistuessa verkostosta, poistuu samalla tietoa ja osaamista (asiakkaat 80 %, 4 kpl). Asiakkaiden mielestä tätä myös tapahtuu verkostossa (40 % asiakkaista). *Näyttäisi siltä, että pysyvyys verkostossa on tutkimustuloksen mukaan onnistunutta, vaikka vastauksissa oli hajontaa.*

7. Verkoston jäsenten epäselvä identiteetti

Identiteetin arvioinnissa voidaan käyttää tutkimustulosten hajonnan analyysiä. Väittämien osalta jäsenistä oli neljännes ”jokseenkin eri mieltä”. Kun valtaosa oli väittämän kanssa samaa mieltä tai heidän vastauksensa

oli neutraali, niin voitaneen tehdä johtopäätös, että neljännes jäsenistä ei kokenut identifioituneensa verkostoon. *Näyttäisi siltä, että osa verkoston jäsenistä ei löydä verkostossa sopivaa roolia. Tältä osin luottamusta voisi kehittää.*

Puhelinhaastattelun tulokset

Puhelinhaastattelussa kysyin sekä innovaatiopartnereilta että asiakasryhmiltä heidän mielestään tärkeimpiä innovaatioverkostoa kohtaan luottamusta herättäneitä tekijöitä, sekä tekijöitä, jotka heidän mielestään olivat lisänneet innovaatioverkoston keskinäistä luottamusta. Kysyin myös aikaulottuvuuden vaikutusta innovaatioverkoston *keskinäisen* luottamuksen rakentumiseen. Aikaulottuvuuden vaikutusta oli tulosten perusteella vaikea analysoida, sillä ainakin tutkimukseen vastanneiden innovaatiopartnereiden mukanaolo verkostossa jäi melko lyhyeksi. Asiakasryhmän osalta jotkut vastaajat sen sijaan olivat olleet mukana verkoston asiakkaina melkein koko verkoston olemassa olon ajan.

Verkoston jäsenten mielestä tärkeimmät innovaatioverkoston luottamusta rakentavat tekijät ovat verkostosta saatu *hyöty* ja *yhteistyö*. Yhteistyö on heidän mielestään verkoston toisiaan tukevat tuotteet ja palvelut, ideoiden vaihto sekä yhteinen työskentely kilpailutilanteesta huolimatta. Verkoston toiminnan *avoimuus, kommunikointi ja tiedon kulku* vaikuttavat heidän mielestään luottamuksen rakentumiseen. Yhden vastaajan mielestä verkoston luottamus kulminoituu henkilöön.

Vastaavasti asiakkaiden mielestä verkostoon sitoutuminen, verkoston tasepuolisuus, aikaansaannosten yhteinen jakaminen, lupauksen pitäminen, luotettavuus, rehellisyys, kyvykkyys ja avoin kommunikaatio rakentavat verkoston luottamusta. Kaksi vastaajaa mainitsi luottamuksen rakentajaksi verkostossa olevan institutionaalisen organisaation, välittäjän. Yhden vastaajan mielestä verkoston luottamus kulminoituu henkilöön.

Välittäjäorganisaation luottamusta rakentavat tekijät

Kyselylomakkeen pääväittämien tulokset

Välittäjäorganisaatiota koskevien väittämävastauksien tulosten perusteella voidaan todeta, että välittäjäorganisaation osaaminen sekä orkesterointi - taidot näyttävät vaikuttavan välittäjäorganisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen. Innovaatiopartnereista yli 70 % (lukuun ottamatta ohjauskykyä ja intressiryhmien luottamusta, joista tuli pienempi prosenttiluku) ja asiakasryhmän vastaajista miltei kaikki olivat sitä mieltä, että välittäjäorganisaation toiminta ja taidot vaikuttavat sitä kohtaan koettuun luottamukseen. Molemmista vastaajaryhmistä yli 20 % oli sitä mieltä, että ne vaikuttavat jopa merkittävästi. Pieni osa vastaajista totesi, että esitetyt taidot ja kyvyt eivät vaikuta välittäjäorganisaation nauttimaan luottamukseen.

Lisäksi asiakasryhmän osalta mitattiin vielä erikseen välittäjäorganisaation roolin vaikutusta luottamukseen. Rooliin liittyvät väittämät koostuivat verkoston asiakasyhteyksien hoitamisesta ja verkoston koordinoinnista. 33 % asiakkaista oli sitä mieltä, että välittäjäorganisaation rooli vaikutti merkittävästi luottamukseen ja loppujen vastaajien mielestä se ainakin vaikutti luottamukseen jollain tavoin (56 % + 11 %).

Taulukko 6. Välittäjäorganisaation luottamusta koskevien väittämien yhteenveto.

Välittäjäorganisaatio	Jäsenet: vastaus %						Asiakkaat: vastaus %					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
yhteistyökyky	25	40	18	9	0	9	17	67	17	0	0	0
osaaminen	34	25	13	9	0	21	34	53	8	5	0	0
intressiryhmien luottamus	31	7	19	10	0	25	25	58	8	8	0	0
Verkoston orkesterointi:												
1.verkoston kehittäminen	30	33	13	8	0	17	28	55	17	0	0	0
2.prosessien ohjauskyky	0	14	43	29	0	14	0	67	17	17	0	0
3.vaikuttavuus	28	33	10	15	5	10	60	40	13	0	0	0
1= vaikuttaa merkittävästi luottamukseen, 2= vaikuttaa luottamukseen 3= vaikuttaa vain vähän luottamukseen, 4= ei vaikuta luottamukseen 5= vähentää luottamusta, 6= ei mielipidettä												

Kyselylomakkeen alaväittämien tulokset

1. Välittäjäorganisaation yhteistyökyky

Välittäjäorganisaation verkoston organisointikyvyn mittauksessa jäsenet olivat 88 %:ti (7 kpl) sitä mieltä, että välittäjäorganisaation yhteistyökyky on onnistunutta (7 % oli jokseenkin eri mieltä). Asiakkaista kaikki 6 olivat sitä mieltä, että yhteistyö välittäjäorganisaation kanssa oli onnistunutta. 14 % (1 kpl) jäsenistä oli jokseenkin eri mieltä siinä, että välittäjäorganisaation toiminta pohjautuu yhteisiin tavoitteisiin ja toimintasääntöihin ja tiedon jakamisen ja riittävän kommunikoinnin osalta 13 % oli jokseenkin eri mieltä väittämien kanssa. *Välittäjäorganisaatio näyttäisi onnistuneen toimimaan yhteistyökykyisesti.*

2. Välittäjäorganisaation osaaminen

Jäsenistä 77 % (5 kpl) totesi välittäjäorganisaation onnistuneen osaamisessa. Heistä 89 % (7 kpl) oli sitä mieltä, että välittäjäorganisaatio on onnistunut hankkimaan heille asiakkaita ja projekteja sekä 63 % (5 kpl) totesi, että välittäjäorganisaatiolla on hyvä maine heidän keskuudessaan. Molemmissa kohdissa jäsenistä 13 % oli jokseenkin eri mieltä.

Asiakasvastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että välittäjäorganisaatio ohjaa verkostotoimintaa hyvin ja että sillä on riittävä ammattitaito ohjaamiseen ja se pystyy hankkimaan riittävästi ulkopuolisia resursseja verkoston käyttöön. 20 % asiakkaista totesi olevansa hieman eri mieltä ulkopuolisten resurssien hankinnasta. Kaikkien mielestä välittäjäorganisaatiolla on hyvä maine innovaatioverkoston koordinaattorina. *Välittäjäorganisaatiolla näyttää olevan tarvittava kyvykkyys, jotta luottamus sitä kohtaan voisi lisääntyä.*

3. Välittäjäorganisaation verkoston orkesterointi

Välittäjäorganisaatio on jäsenten vastausten perusteella onnistunut verkoston kehittämässä hyvin, sillä suurin osa vastaajista oli väittämien kanssa samaa mieltä, tosin 25 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siinä, että välittäjäorganisaatio on onnistunut luomaan linkkejä verkoston ja intressiryhmien välille. Asiakkaista kaikki olivat sitä mieltä, että välittäjäorganisaatio on onnistunut kehittämään innovaatioverkoston toimintaa. Innovaatioprosessin ohjauskyky sai kriittisemmät vastaukset. Jäsenistä 29 % oli jokseenkin eri mieltä ohjauskyvyn onnistumisesta ja asiakkaiden vastaava tulos oli verkoston ongelmaratkaisujen osalta 16,7 %. *Välittäjäorganisaatio näyttäisi jokseenkin onnistuneen verkoston orkesteroinnissa, tosin kehitettävää vielä löytyisi.*

4. Välittäjäorganisaation luotettavuus

Välittäjäorganisaation luotettavuutta mitattiin erityisesti intressiryhmien näkökulmasta. Luotettavuutta herättävä maine välittäjäorganisaatiolla on jäsenten mielestä liki puolella (25 %, 2 kpl eri mieltä), sekä kaikkien asiakkaiden mielestä. Jäsenten ja asiakkaiden mielestä välittäjäorganisaatio on jokseenkin onnistunut luomaan luotettavuuttaan julkiseen sektoriin, tosin 13 % jäsenistä ja n. 17 % asiakkaista oli eri mieltä. *Välittäjäorganisaatio näyttäisi olevan luotettavan toimijan maineessa, joskin verkoston jäsenten keskuudessa olisi parannettavaa.*

5. Välittäjäorganisaation roolin vaikutus

Jäsenten mielestä välittäjäorganisaatio on onnistunut roolissaan innovaatioverkoston välittäjänä (71 % samaa mieltä), joskin pientä parannettavaa olisi. Kaikkien asiakasvastaajien mielestä välittäjäorganisaatio oli hoitanut roolinsa hyvin. *Välittäjäorganisaatio näyttäisi onnistuneen sille kuuluvan roolin toteutuksessa.*

Puhelinhaastattelun tulokset

Puhelinhaastattelussa kysyin kummaltakin tutkimusryhmältä, että mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat luottamusta lisäävästi välittäjäorganisaatiota kohtaan sekä myös aikaulottuvuuden vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Aikaulottuvuus partnereilla oli ollut melko lyhyt, mutta vastaajat saattoivat kuitenkin todeta sen vaikuttaneen välittäjäorganisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen. Halusin myös tietää vastaajien mielipiteen siitä, mikä heidän mielestään välittäjäorganisaation rooli. Vastaajien mielestä rooli liittyi lähinnä verkoston *orkesterointiin*.

Haastattelukysymykseen, jossa tiedustelin tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen välittäjäorganisaatiota kohtaan, verkoston jäsenet totesivat, että *tasapuolisuus* ja *luottamuksellisuus* verkoston jäseniä kohtaan ovat tärkeitä ja että luottamus tuntuu heidän mielestään kulminoituvan välittäjäorganisaation vetäjään, jolta odotetaan avoimuutta, neutraalia toimintaa sekä reiluuutta. Myös välittäjäorganisaation julkinen rakenne lisää heidän mielestään luottamusta.

Luottamusta on heidän mielestään lisännyt myös ajan käytön määrä heitä kohtaan sekä se, että heillä on perusluottamus siihen, etteivät heidän salaiset asiansa ole levinneet ulkopuolisille. Myös välittäjäorganisaation *asiantuntemus* oli yhden vastaajan mielestä tärkeä asia luottamuksen näkökulmasta. Välittäjäorganisaatiolta odotettiin myös konkreettisia tekoja ja apua. Aikaulottuvuus partnereilla oli ollut melko lyhyt, mutta vastaajat totesivat, että tekeminen samojen henkilöiden kanssa lisää luottamusta ja toisaalta luottamukseen kasvetaan yhdessä.

Asiakasryhmän vastaajien mielestä välittäjäorganisaation tasapuolinen toiminta, avoimet ja hyvät henkilösuhteet sekä kommunikointi lisäävät luottamusta. Myös henkilösuhteet nimettiin luottamuksessa tärkeiksi. Välittäjäorganisaation *institutionaalinen rakenne* ja julkinen toiminta sekä sub-

stanssiosaaminen ovat luottamuksen rakentajia. Myös asiakasryhmän mielestä luottamuksen kohde henkilöityy välittäjäorganisaatiossa. Vastaaajat mainitsivat myös verkoston ja yhteistyön ICT -yritysten ja muiden toimijoiden kesken olevan tärkeää. Myös välittäjäorganisaation henkilöiden *tunnettavuus ja aikaisempi näyttö* sekä kokemus vaikuttivat vastaajien mielestä luottamuksen rakentumiseen.

Haastattelussa tiedustelin myös vastaajien mielipidettä siitä, mikä heidän mielestään on välittäjäorganisaation rooli. Innovaatiopartnereiden mielestä jäsenten hankkiminen verkostoon, partnereiden yhteen saattaminen, yhteistyön järjestäminen, asiakas ja muiden kontaktien hankinta ja verkoston koordinointi olivat tärkeimpiä välittäjäorganisaation tehtäviä. Myös asiakasryhmän vastaajat mainitsivat tärkeiksi tehtäviksi kontaktit, yhteydet, välitystoiminnan ja erilaiset yhteiset tekemiset.

Lisäksi tärkeäksi tehtäväksi koettiin verkoston yritysten tarinoiden kombinointi yhteen sekä vertaisverkoston luominen. Vastaaajat totesivat myös, että välittäjäorganisaatiolla tulee olla aktiivinen vetäjähenkilö, joka pystyy koordinoimaan yhteistyötä, poimia ajankohtaisia haasteita, hyödyntää partnereita, sparrata kumppaneita ja järjestää yhteisiä toimintoja jäsenyritysten näkökulmasta. Yksi asiakasvastaaja piti tärkeänä sitouttaa toimijoita verkostoon.

5.1 Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa

Välittäjäorganisaatio on neutraali kolmas osapuoli, joka toimii paikallisella tasolla innovaatioverkostossa mukana ja sen tavoitteena on erityisesti luoda uusia mahdollisuuksia ja vahvistaa innovaatioverkostoja (Goltsman et al. 2009: Hope & Ozdenoren, 2005: Howells, 2006: Konttinen et al. 2009: Ross et al. 1990: Stähle et al. 2004: Valovirta et al. 2004).

Välittäjäorganisaation rooleiksi on teorialtutkimuksissa tiivistetty *tietointen-siivisten palveluiden yhteistuotanto* (Mettänen & Kempplä, 2004: Koskenlinna et al. 2005) ja *innovaatioverkostojen orkesterointi*, joka koostuu tiedon liikkuvuudesta, verkoston pysyvyydestä ja innovaatioiden hyödyntämisestä (Dhararaj & Parkhe, 2006: Howells, 2006: Koskenlinna et al. 2005: Miettinen et al. 2006: Stähle et al. 2004: Valovirta & Niinikoski, 2004: Womack, 2002).

Tutkimustulosten perusteella voin todeta, että välittäjäorganisaation tärkein rooli on innovaatioverkoston orkesterointi, joka vastaajien mielestä on yhteyksien ja kontaktien luomista, jäsenten hankkimista verkostoon ja partnereiden yhteen saattamista ja sitouttamista. Tärkeänä koettiin yhteistyön lisääminen esimerkiksi tapaamisten ja koulutusten välityksellä. Välittäjäorganisaation odotetaan toimivan verkoston tukijana, jäsenten sparraajana ja ajankohtaisten haasteiden välittäjänä. Palvelutuotanto koettiin myös välittäjäorganisaation rooliksi esimerkiksi uusien innovaatioiden haisteluna, uusien projektien ja innovaatioiden edistäjänä.

”tietenkin tää – partnereiden yhteen saattaminen”-

”-yhteistyön aikaansaaminen ja tällaisen vertaisverkon luominen”-

”uusien jäsenten hankkiminen siihen verkostoon”

”poimia ajankohtaisia haasteita” -

-” eri yhteistyökuvioiden ja tällasten eri uusien innovaatioiden haistelu”-

5.2 Innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation luottamuksen rakentamistekijät

Innovaatioverkosto muodostuu innovatiivisista yrityspartnereista, verkoston asiakkaista, tutkimus- ja rahoituslaitoksista sekä muista yhteistyö- ja intressiryhmistä, jotka yhdessä muodostavat innovaatioympäristön. Innovaatioympäristön yhteisenä tavoitteena on uusien innovaatioiden tuottaminen. Usein innovaatioverkostoon kuuluu erityisesti paikallisella tasolla neutraali kolmas osapuoli välittäjäorganisaatio, hub, orkesterioija, jonka roolina on rakentaa ja johtaa innovaatioverkostoa.

Vuorovaikutus ja yhteistyö luovat luottamusta. Vuorovaikutus verkostossa merkitsee osapuolten välisiä neuvotteluja, vuoropuhelua, tiedon jakoa ja oppimista, tavoitteena saavuttaa toisen osapuolen luottamus (Juntunen, 2004; Kumar & Becerra-Fernandez, 2007). Kommunikointi kumppaneiden välillä lisää luottamusta ja mitä enemmän on kommunikointia, sitä korkeampi on kumppaneiden välinen luottamus (Ybarra & Turk, 2009).

Henkilöiden välisen luottamuksen rakentuminen muodostuu henkilöiden käyttäytymismallista, joka perustuu henkilöiden aikaisempaan yhteistyöhön (tietoon perustuva luottamus), heidän persoonallisuuteensa (tunteisiin perustuva luottamus), sosiaaliseen samankaltaisuuteen ja yhteistyöhön (havaintoihin perustuva luottamus). Organisaation sisällä jäsenten luottamus perustuu sen visioihin, strategioihin, prosesseihin, rakenteisiin ja kyvykkyyksiin (McAllister, 1995; Lewis & Weigert, 1985; Ellonen et al. 2008). Henkilöiden välisen luottamuksen rakentamistekijät ovat tärkeitä, sillä usein luottamus henkilöityy. Empiriatutkimuksen haastattelussa vastaajat totesivat usein, että luottamus henkilöityy.

Teoriakirjallisuudessa on mainittu runsas joukko luottamuksen rakentamistekijöitä. Avoimuus, rehellisyys ja vilpittömyys ovat luotettavan kumppanin perusedellytyksiä (Edmonson, 1999: Shockley-Zalabak et al. 2000) ja luotettavan kumppanin tulisi olla myös hyväntahtoinen ja välittävä (Blomqvist, 2002: Lui & Ngo, 2004: McKnight et al. 1998: Seppänen, 2002, 2008). Organisaation on puolestaan oltava yhteistyössä luotettava, yhteistyökykyinen, verkostoon sitoutunut ja kommunikoiva (Blomqvist, 2002: Blomqvist, 2009: Blomqvist & Levy, 2006: Costa et al. 2001: Doney & Cannon, 1997: Järvenpää et al. 2004).

Organisaation käyttäytyminen ja maine ovat signaaleja, jotka kertovat kumppanille, kuinka luotettava kumppanina toimiva organisaatio on. Usein luottamuksen pohjalla on jo aikaisempi yhteinen historia (Blomqvist, 2002: Blois, 1999: Costa et al. 2001: Gillespie & Mann, 2004: Jones & George, 1998: Kasper - Fiehrer & Ashkanasy, 2001: Lewis & Weigert, 1985: McKnight et al. 1998: Schooman, 2007: Ybarra & Turk, 2009). Myös identiteetti, koettu turvallisuus ja pysyvyys sekä kulunut aika vaikuttavat organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen (Blomqvist, 2002: Ferrin et al. 2008: Seppänen 2008: Ståhle, 1998). Organisaation kyvykkyys on tärkeä luottamuksen kannalta, sillä se edustaa mm. ammatillisia taitoja ja liiketoiminnan ymmärtämistä (Blomqvist, 2002: Mayer et al. 1995: Shockley – Zalabak, 2000).

Eryityisesti innovaatioverkoston luottamuksen rakentamiseen on todettu vaikuttavan verkoston jäsenten yhteiset *arvot* ja tavoitteet sekä *verkoston sekä toistensa liiketoiminnan ymmärtäminen* (Blomqvist, 2002: Kasper - Fiehrer & Ashkanasy, 2001: Schooman, 2007). Lisäksi *innovaatioverkoston tuoma arvo* on sen jäsenille tärkeä, koska osallistuessaan verkoston toimintaan sen jäsenet ottavat riskin aloittaessaan innovaatiotoiminnan, jonka tavoite on tuntematon tuote tai palvelu, joten toiminnasta odotetaan

riittävää palkkiota (Hallikas et al. 2008: Ritala & Hurmerinta – Laukkanen, 2009: Zolin et al. 2004).

Innovaatioverkoston luottamus rakentuu yhteistyöstä, joka taas perustuu verkoston jäsenten luomiin *keskinäisiin siteisiin*, jotka voivat olla heikkoja, vahvoja, ulkoisia tai sisäisiä (Brass et al. 2004: Freel, 2003, Freel & Jong, 2009: Gilsing & Nooteboom, 2004: Nooteboom, 1999: Ståhle et al. 2004: Thorgren et al. 2009). Fyysisen innovaatioverkoston lisäksi myös sen toimintaan liittyvä *sosiaalinen verkosto* (Blomqvist, 2002: Miettinen et al. 2006: Seppänen, 2008).

Innovaatioverkoston *jäsenten roolikäyttäytyminen* sekä *verkoston oma käyttäytyminen* ovat tutkijoiden mielestä myös luottamukseen vaikuttavia tekijöitä (Blois, 1999: Downie, 1972: Shockley - Zalabak, 2000).

Välittäjäorganisaation luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa yleisten luottamustekijöiden lisäksi sen *institutionaalinen luonne* ((McKnight et al. 1998).

Innovaatioverkoston luottamuksen rakentamistekijät

Haastattelujen ja väittämäkysymysten tuloksista kävi ilmi, että innovaatioverkoston partnereiden avoimuus, rehellisyys, avoin ja rehellinen kommunikointi sekä yhteistyö ja yhteistyökyky ovat avainasemassa verkoston luottamuksen rakentamisessa. Innovaatioverkostolta odotettiin myös luottavuutta mm. siinä, että sovituista asioista pidetään kiinni ja verkostossa syntyvät ongelmat ratkotaan nopeasti.

Luottamustekijänä mainittiin verkostosta saatu hyöty = arvo, joka usein miten on taloudellista hyötyä. Vastaajien mielestä ollaan myös valmiita ottamaan riskejä toisten verkoston käyttäytymisen suhteen yhteisen edun

saavuttamiseksi. Jäsenten luottamuskäyttäytyminen johtaa yhteistyökyy-
kyyn ja sitoutumiseen ja samalla identiteetti verkoston jäsenenä kasvaa.

Verkoston tuomat siteet auttavat jäseniä luottamaan toisiinsa. Yhteisten
tavoitteiden saavuttaminen ja saatu hyöty vaikuttavat merkittävästi verkos-
toon sitoutumiseen. Samalla tavalla siihen vaikuttaa verkoston roolien
tasapuolisuus sekä yhteisen hyvän tasapuolinen jakaminen. Innovaa-
tiovverkoston osalta myös kyvykkyys mainittiin luottamustekijänä. Sitoutu-
minen ilmeni myös väittämäkysymysten tuloksissa. Verkoston maine tuli
esiin väittämien tuloksissa yhtenä luottamuksen rakentajana. Erityisesti
asiakasryhmä piti sitä tärkeänä.

Aikaulottuvuus ilmeni siinä, että yhteinen työskentely kasvattaa luottamus-
ta, tosin se todettiin hyvin yleisellä tasolla, sillä aikaulottuvuus erityisesti
jäsenillä oli innovaatioverkostossa kovin lyhyt. Innovaatioverkoston jäse-
nien vastauksista ilmeni myös se, että innovaatioverkoston luottamus pe-
rustuu henkilöityvään luottamukseen. Toistensa liiketoiminnan ymmärtä-
minen tulee luottamustekijäksi vasta ajan kanssa.

Teoriakirjallisuudessa erityisesti innovaatioverkoston luottamuksessa esille
tullutta nopeaa luottamusta ei suoranaisesti tullut esille, vastaajat puhuivat
heillä olevasta perusluottamuksesta, jota voidaan pitää joko heidän per-
soonallisuuteensa liittyvänä tai päätöksenä luottaa, vaikka yhteistyötä ei
juuri vielä ollutkaan jopa mahdollisesti myös nopeana luottamuksena. To-
sin väittämistä ilmeni verkostossa pelkoa siitä, että jäsenten ideoita voitiin
anastaa.

Ongelmaksi verkostossa koettiin verkoston vapaamatkustajat sekä kom-
munkoinnin ongelmat, jos ei ”puhuta samaa kieltä” sekä sen, että toiminta
saattaa henkilöityä liikaa tiimityöskentelyn sijaan. Väittämävastauksissa

ilmeni myös tyytymättömyyttä avoimuuden, rehellisyyden ja kommunikoinnin osalta.

Kyselyväittämässä kävi ilmi erityisesti verkoston jäsenten osalta se, että osa niistä ei ollut löytänyt identiteettiään verkoston jäsenenä. Kyselyväittämien tuloksissa luottamustekijöinä esiintyi verkoston hyödyllisyys, joustavuus ja tehokkuus.

Hyväntahtoisuutta, välittämistä tai turvallisuutta ei suoranaisesti haastatteluvastauksissa tullut esiin. Tämä onkin ymmärrettävää, sillä verkoston jäsenten toiminta perustuu liiketaloudelliseen toimintaan, jonka perusominaisuuksiin esim. välittäminen ei juuri kuulu. Verkoston pysyvyyttä mitattaessa tuli hajontaa ja vastauksista kävi ilmi, että verkoston vaihtuvuus poistaa verkostosta myös tietoa ja taitoa, joten verkoston pysyvyys on myös yksi verkoston luottamusta rakentava tekijä.

Voin todeta, että kirjallisuuden esittämät innovaatioverkosto teoreettiset luottamustekijät esiintyivät pääpiirteittäin myös empirian tutkimustuloksissa. Empiriassa esille tullut sosiaalinen verkosto ei juuri ilmennyt vastauksissa, joten voin päätellä, että tutkittu verkosto tuntui koostuvan melko löysistä hajanaisista suhteista ja yhteisen toiminnan lisäämisellä olisi voitu rakentaa myös syvällisempää sosiaalista verkostoa ja lisätä sen välityksellä verkoston sisäistä luottamusta. Tutkimuksen kohteena ollut verkosto näytti hoitavan keskinäisiä suhteitaan lähinnä välittäjäorganisaation välityksellä. Vain yksi verkoston jäsen totesi solmineensa suhteen toisen verkoston jäsenen kanssa.

Välittäjäorganisaation luottamuksen rakentamistekijät

Myös välittäjäorganisaation osalta avoimuus, rehellisyys, kommunikointi (erityisesti avoin ja rehellinen) sekä luotettavuus tulivat eniten esille vastauksissa. Vastaajien mielestä verkoston jäsenten tasapuolinen ja neutraali

kohtelu oli tärkeä luottamuksen rakentaja. Jäsenten mielestä välittäjäorganisaatioista saatu konkreettinen hyöty tai apu oli heidän kokemansa luottamuksen pohjana.

Välittäjäorganisaatiolta odotetaan erityistä kyvykkyyttä, substanssiosaamista ja joidenkin vastaajien mielestä se myös kulminoituu välittäjäorganisaation vetäjään, jonka tulisi olla tunnettu osaamisestaan. Välittäjäorganisaatiolla tulisi olla halussaan myös liiketalousosaaminen. Myös väittämäkyselyn tuloksissa välittäjäorganisaatiolta odotetaan ammatillista kyvykkyyttä ja kommunikointitaitoa.

Välittäjäorganisaation institutionaalinen luonne kävi myös ilmi vastauksista. Koettiin, että julkisuus ja toiminnan tueksi saatu julkinen tuki lisäävät välittäjäorganisaation luotettavuutta. Myös se, että kuinka paljon aikaa ja resursseja välittäjäorganisaatio käyttää erillisiin verkoston jäseniin, rakentaa luottamusta. Tätä voitaneen pitää luottamuksen välittämistekijänä. Kuten innovaatioverkoston kohdalla useampi vastaaja totesi luottamuksen kulminoituvan henkilöön ja tässä tapauksessa välittäjäorganisaatiossa siihen, joka verkostoa vetää.

Aikaulottuvuudesta vastaajat totesivat, että luottamukseen kasvetaan yhdessä ja että luottamus rakentuu pitkällä aikavälillä. Tämä oli erityisesti asiakasvastaajien mielipide, sillä jäsenillä aikaulottuvuus ei ollut kovin pitkä.

Myös väittämäkyselyn tuloksissa välittäjäorganisaatiolta odotetaan ammatillista kyvykkyyttä sekä kommunikointitaitoa. Asiakasvastaajat arvioivat tutkimuskohteen yhteistyökykyä ja kommunikointitaitoa kriittisesti. Vastusten perusteella verkoston orkesterointi -taito rakentaa luottamusta ja siinä tutkimuskohde näyttää onnistumisen. Maine todettiin väittämässä sekä haastatteluissa luottamuksen rakentajaksi.

-” luottamukseen kasvetaan yhdessä, kulminoituu henkilöön”-

-”se, et näkee konkreettista hyötyä, niin se on se mikä lisää luottamusta”-

-” no tää just, jos jostain sovitaan, niin sopimuksista pidetään kiinni”-

Voin yhteenvetona todeta, kuten innovaatioverkoston osalta, että kirjallisuuden esittämät teoreettiset luottamustekijät esiintyivät empiirisen tutkimuksen tuloksissa myös.

5.3 Välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston luottamusten suhde

Innovaatioverkoston jäsenten ja välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa on erilainen. Verkoston jäsenet ovat verkostossa mukana, koska ne voivat saada toisistaan sekä välittäjäorganisaatiosta erilaisia hyötyjä (esimerkiksi substanssi – tai tekninen hyöty). Myös yhteisesti jaettu riski ja alentuneet tuotekehityskustannukset motivoivat niitä osallistumaan verkostoon. Päättävänä niillä on verkostossa olostaan kuitenkin siitä saatava taloudellinen hyöty. Välittäjäorganisaatio toimii innovaatioverkostossa kolmantena neutraalina osapuolena, linkkinä, joka edustaa verkostoa ulospäin ja toisaalta verkoston ulkopuolisia tahoja verkostoon päin. Haastattelun perusteella näyttää siltä, että suurin osa verkoston jäsenistä toimii myös keskenään välittäjäorganisaation kautta yhteisten tapahtumien, koulutusten ja tekemisten välityksellä.

Välittäjäorganisaation roolina innovaatioverkostossa on toimia sen rakentajana ja johtajana orkestroimalla verkostoa. Kummankin oma rooli vaikuttaa myös niiden luottamuksen rakentumiseen. Välittäjäorganisaation institutionaalinen rakenne on signaali ulkopuolisille tahoille, että niille on

tarjolla turvallinen verkosto. Institutionaalinen rakenne antaa myös käsityksen, että verkoston jäsenet toimivat kuten niiden odotetaankin toimivan.

Innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation luottamus näyttäisi rakentuvan kahdella tasolla. Ensimmäisellä perustasolla rakentuu innovaatioverkoston jäsenten keskinäinen luottamus sekä luottamus välittäjäorganisaatioon, jotta innovaatioverkosto ylipäättään pystyy toimimaan. Verkoston jäsenet odottavat erityisesti avointa, rehellistä, välittävää ja tasapuolista kohtelua sekä saatavaa hyötyä koko verkostolle. Verkoston jäsenet näyttävät myös luottavan siihen, että välittäjäorganisaatio edistää niiden mainetta ulkopuolisiin tahoihin kuten potentiaalisiiin asiakkaisiin nähden. Samalla tasolla tulisi myös rakentua verkoston jäsenten keskinäinen luottamus, jotta tieto ja resurssit voivat siirtyä verkostossa omaan sekä toisten käyttöön.

Toisessa tasossa välittäjäorganisaatio rakentaa ja orkesteroi verkostoa ja edustaa verkoston jäseniä ulkopuolisiin tahoihin kuten asiakkaisiin nähden ja tuo verkostoon sen kehittämistä innovaatioista taloudellista arvoa. Tällä tasolla luottamus rakentuu erityisesti verkoston jäsenten odotuksesta välittäjäorganisaation tuomiin hyötyihin. Haastattelututkimus osoitti myös samanlaisia suuntaviivoja, sillä kysyttäessä vastaajilta, mikä lisää luottamusta innovaatioverkostoa kohtaan, niin joissakin vastauksissa vastaajien mielestä välittäjäorganisaatio rakensi myös innovaatioverkoston luottamusta ja tämä luottamus henkilöityy verkoston vetäjään eli välittäjäorganisaatiota edustaviin kasvoihin.

-” alkulähtökohta oli tietenkin tää julkinen toimija”-

-”on tällainen välittäjä, jonka kautta kohdataan”-

-” nää asiat yksilöityy johonkin henkilöön”

-” en oo oikein edes ymmärtänyt, et mä oon semmosessa mukana, mut x:n projektissa mä oon ollut mukana”-

6 Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotoimenpiteet

Tämän Pro gradu -tutkielmani päätavoitteena oli tutkia välittäjäorganisaation roolia innovaatioverkostossa sekä innovaatioverkoston luottamuksen rakentumisessa. Tutkin erikseen välittäjäorganisaation roolia innovaatioverkostossa sekä välittäjäorganisaation ja innovaatioverkoston luottamuksen rakentumista sekä niiden välisen luottamuksen suhdetta.

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisella tutkimusotteella. Empiirisessä tutkimuksessa tein tutkimuskohteille teemallisen puhelinhaastattelun ja täydentävän strukturoidun lomakekyselyn.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kirjallisuuden perusteella perehdyin ensin itse luottamuskäsitteeseen, jotta pystyin määrittelemään sen itselleni empiiristä tutkimusta varten. Teoriaosuudessa etsin myös aineistoa luottamuksen tekijöistä henkilöiden ja organisaatioiden välisessä luottamuksessa, joita tutkimuksessa myöhemmin syvensin koskemaan erityisesti innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation näkökulmasta. Halusin myös avata innovaatioverkoston toimintaan liittyviä määritteitä kuten innovaatiota, innovaatioprosessia ja innovaatioympäristöä, jotta hahmotin innovaatioverkoston toimintaa. Lisäksi etsin kirjallisuudesta välittäjäorganisaation roolia koskevaa tutkimusta, sillä sen rooli vaikuttaa verkoston luottamuksen rakentumiseen.

Empiirisenä aineistonani oli Lahdessa sijaitsevan Lahden tiede- ja yrityspuiston kehittämisohjelman Langaton Lahti (LLA) ympärille kerääntynyt innovaatioverkosto, jonka välittäjäorganisaationa LLA toimi. Koska tähän innovaatioverkostoon kuului verkoston yritysjäsenten lisäksi asiakkaana toimiva julkinen sektori, tein empiriatutkimuksen sekä jäsenten että asiakkaiden osalta. Tutkimukseni oli kaksiosainen, teemallinen haastattelutut-

kimus sekä syventävä strukturoitu kyselylomaketutkimus. Haastatteluilla halusin selvittää vastaajien käsityksen siitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat sekä innovaatioverkoston että välittäjäorganisaation luottamuksen rakentumiseen sekä siitä, mikä heidän mielestään on välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa. Kyselytutkimuksella hain varmuutta haastattelujen tuloksiin.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni päätavoitteena oli vastata kysymykseen: mikä on välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa ja miten välittäjäorganisaatio voi rakentaa luottamusta innovaatioverkostossa?

Empiirisen aineiston perusteella voin todeta, että välittäjäorganisaation rooli vaikuttaa innovaatioverkoston luottamuksen rakentumiseen. Innovatioverkoston luottamuksen rakentuminen ei ole yksitasoinen asia, vaan siihen vaikuttaa innovaatioverkoston roolikäyttäytyminen, sekä se kuinka välittäjäorganisaatio pystyy toteuttamaan rooliansa niin, että se rakentaa koko verkoston luottamusta. Myös innovaatioverkoston jäsenten roolikäyttäytyminen vaikuttaa verkoston sisäiseen luottamukseen. Koska luottamus näyttäytyy henkilöityvänä sekä institutionaalisenä, niin luottamuksen rakentumisen osatekijänä on myös henkilöiden roolikäyttäytyminen, jonka on todettu syntyvän heidän persoonallisuutensa, aikaisempien kokemustensa ja vallitsevan organisaatiokulttuurin kombinaationa. Myös koko verkoston roolikäyttäytyminen vaikuttaa sitä kohtaan koettuun luottamukseen.

Luottamus rakentuu vuorovaikutussuhteissa sekä yhteistyössä, jossa kommunikoidaan keskenään. Välittäjäorganisaation tulee pystyä luomaan verkostoon vuorovaikutuksellinen ilmapiiri sekä huolehtimaan siitä, että verkoston jäsenet voivat tehdä tasapuolista yhteistyötä. Tärkeimpiä luot-

tamuksen rakentajia on välittäjäorganisaation yhteistyökyky, jonka avulla se voi toimia innovaatioverkoston keskiönä, hubina, hoitaen sekä verkoston sisäisiä että ulkopuolisia suhteita. Verkostossa mukana olevien jäsenten yhteistyön organisointi näyttäisi olevan tärkeä toimenpide. Tutkittavassa innovaatioverkostossa yhteistyö koostui joistain yhteisistä tapaamisista ja koulutuksista, jotka eivät kuitenkaan olleet riittäviä lisäämään verkoston yhteistyötä, sillä jotkut tutkimuksen vastaajat eivät olleet havainneet olleensa mukana innovaatioverkoston toiminnassa. He olivat kokeneet olevansa ns. ulkokehällä, eikä heillä ollut tietoa verkoston toiminnan keskiöstä.

Välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkoston rakentajana ja johtajana edellyttää siltä avointa, rehellistä ja tasapuolista toimintaa verkoston sisällä. Välittäjäorganisaation on pystyttävä koordinoimaan innovaatioverkoston jäsenten keskinäisiä siteitä ja sitouttamaan myös sitä kautta verkoston jäseniä yhteistyöhön. Yhtä tärkeitä ovat verkoston jäsenten keskinäiset siteet, jotka syntyvät koordinoitun yhteistyön välityksellä, yhteisissä tapaamisissa, projekteissa ja koulutuksissa (tämä näkyi selkeänä puutteena tutkimuksen kohteena olleessa innovaatioverkostossa).

Välittäjäorganisaation tulee olla myös luotettava, niin että verkoston jäsenten liikesalaisuuksia ei paljasteta verkoston sisällä eikä verkoston ulkopuolelle. Myös ammattitaito ja substanssiosaaminen vaikuttavat verkoston sisäiseen ja ulkoiseen luottamukseen. Yleinen välittäjätoiminta mainittiin myös empiriassa luottamusta rakentavana tekijänä. Koska innovaatioverkoston jäsenet toimivat yrittäjinä ja heidän tavoitteenaan on liiketaloudellinen voitto, välittäjäorganisaation on pystyttävä takaamaan verkoston jäsenille verkostosta saatava taloudellinen hyöty hankkimalle heille potentiaalisia asiakkaita tai projekteja, jotka tuovat taloudellista arvoa suoraan tai välillisesti. Luottamusta herättää se, että tämä välittäjäorganisaation toiminta on tasapuolista verkoston kaikkia jäseniä kohtaan. Tämä tulos kävi

ilmi empiirisessä tutkimuksessa. Verkoston ulkopuolisten luottamusta herättää tietenkin välittäjäorganisaation maine ja mahdolliset aikaisemmat yhteistyökokemukset. Erityisesti ulkopuolisten silmin välittäjäorganisaation luotettavuutta lisää, mikäli sillä on institutionaalinen rakenne tai se saa esimerkiksi julkista rahoitusta toimintaansa.

Empiirinen tutkimus osoitti myös sen, että innovaatioverkoston luottamus kulminoituu usein välittäjäorganisaation vetäjähenkilöön, jonka tulee olla rehellinen, avoin, kommunikointikykyinen ja huolehtia tasapuolisesti verkoston jäsenten saamasta teknisestä, taloudellisesta ja tiedollisesta hyödyistä. Häneltä odotetaan luotettavuutta (salaisuuksien säilyttämistä), ammatillista substanssitaitoa ja mainetta, joka takaa hänen taitonsa toimia osaavana välittäjänä.

Aikaulottuvuus vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen innovaatioverkostossa. Mitä pitempään verkoston jäsenet ovat olleet mukana verkostossa ja mitä pitempään välittäjäorganisaatio on verkostoa orkesteroinut, sitä syvempi on luottamus sekä verkoston toimintaa että välittäjäorganisaatiota kohtaan. Myös verkoston ulkopuolelta hankittu aikaisemmat onnistuneet caset rakentavat välittäjäorganisaation luottamusta.

Kokonaan ei voida pois sulkea innovaatioverkoston jäsenten käyttäytymistä verkoston luottamuksen rakentumisessa. Empiirinen tutkimus osoitti yhdessä vastauksessa, että mikäli verkoston jäsenet eivät voi luottaa toisiinsa tai henkilökemiat eivät osu kohdalleen, niin välittäjäorganisaation on silloin mahdotonta rakentaa luottamusta verkoston sisällä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että myös innovaatioverkoston jäsenten tulee käyttäytyä rehellisesti ja avoimesti, olla luotettavia sekä yhteistyö- ja kommunikointikykyisiä.

Yhteenvetona välittäjäorganisaation roolista innovaatioverkostossa ja sen luottamuksen rakentumisessa voin todeta, että välittäjäorganisaation roolin tulisi koostua seuraavista tekijöistä:

- Välittäjäorganisaation roolina on toimia innovaatioverkoston rakentajana ja orkesteroijana ja näiden roolien onnistunut suoritus rakentaa innovaatioverkoston luottamusta
- Välittäjäorganisaation toiminnan tulee olla avointa, rehellistä, kommunikoiavaa ja tasapuolista
- Välittäjäorganisaatiolla on oltava yhteistyökykyä
- Välittäjäorganisaation on autettava verkoston jäseniä solmimaan keskinäisiä siteitä sekä sitouttamaan jäseniä verkoston yhteistoimintaan
- Välittäjäorganisaation on luotava verkostoon myös sosiaalisten suhteiden verkosto, joka syntyy yhteisellä tekemisellä (yhteiset tapaamiset, konkreettiset projektit, koulutukset)
- Välittäjäorganisaation on omattava substanssiosaamista (ammattitaito)
- Välittäjäorganisaation on pystyttävä takaamaan verkoston jäsenille hyötyä verkostoon osallistumisesta
- Välittäjäorganisaation maine välittävänä osapuolena tulee olla hyvä
- Välittäjäorganisaation toiminnan kulminoituessa verkoston vetäjään, välittäjäorganisaation kasvoihin, vetäjän on myös oltava rehellinen, avoin, tasapuolinen, yhteistyö- ja kommunikointitaitoinen sekä omattava ammatillinen osaaminen sekä hyvä maine

6.2 Pohdinta

Luottamuksen tutkiminen osoittautui melko haastavaksi, vaikka itse pidinkin luottamuksen olemusta erittäin mielenkiintoisena ja kaikessa yhteistyössä vaikuttavana tekijänä. Myös luottamuksen moninaisuus ja käsit-

teistön laajuus tuli yllätyksenä ja jouduin tutkimuksen edetessä usein esittämään itselleni kysymyksen, että mitä mistäkin luottamusta koskevasta teoreettisesta tiedosta otan mukaan tutkimukseeni empirian pohjaksi. Omaa ymmärrystä lisätäkseni tutustuin itse luottamuksen käsitteeseen sekä siihen, mitä siitä on kirjoitettu henkilöiden välisessä ja organisaatioiden välisessä tutkimuksessa. Innovaatioverkostotoiminta ja välittäjäorganisaatiotoiminta olivat minulle henkilökohtaisesti vieraita ilmiöitä, joten jouduin todella paneutumaan niihin. Tosin innovaatiotoiminta itsessään kiinnosti minua henkilökohtaisesti paljon.

Voin sanoa oppineeni tutkimusta tehdessäni paljon sekä luottamuksesta että tutkimuksen kohteena olleesta innovaatioverkostosta ja välittäjäorganisaatiotoiminnasta.

Empiirisen tutkimuksen osalta minua jäi harmittamaan se, että tavoitteeni ajan ulottuvuuden vaikutuksesta ei juuri toteutunut. Itselläni oli alun perin mielikuva, että aika rakentaa luottamusta tuttuuden kanssa, vaikkakin on myös todettu, että erityisesti innovaatiotoiminnassa nopean kehityksen ja toiminnan myötä kehittyä myös nopeaa luottamusta. Tutkimuskohteenani ollut innovaatioverkosto oli toiminut kahdeksan vuotta. Syntyneiden yrityskauppojen ja henkilövaihdosten vuoksi en päässyt tutkimaan ajan ulottuvuutta innovaatioverkoston jäsenten osalta kuin enintään kolmen vuoden ajalta. Joissain vastauksissa kyllä todettiin, että luottamus on kehittynyt pikkuhiljaa ajan myötä. Enin osa vastaajista ei voinut antaa asiasta vankkaa mielipidettä. Asiakasvastaajista osa totesi aikaulottuvuuden vaikuttaneen ja osa ei, vaikka tällä ryhmällä oli kokemusta yhteistyöstä verkoston kanssa melkein sen koko toiminnan ajan. Heistä ei kukaan kuitenkaan osannut nimetä tekijöitä, jotka ajan kuluessa olisivat vaikuttaneet luottamukseen. Jäin tässä kohdassa miettimään sitä, että olisiko verkoston jäsenten vaihtuvuus vaikuttanut asiakkaiden mielipiteeseen. Verkostomainen toiminta ja välittäjäorganisaatiotoiminta toteutuivat kolmessa eri jak-

sossa ja kukin jakson päättyessä jotkut verkoston jäsenet poistuivat ja uusia tuli tilalle.

Luottamusta koskevat tulokset eivät sinällään yllättäneet, koska tuloksena saatujen luottamustekijöiden odotinkin nousevan esiin jo lukemani teorian perusteella. Tosin ihmeekseni yleisenä luottamustekijänä esitelty hyväntahtoisuus ei esiintynyt millään lailla empiriassa luottamustekijänä. Tähän on saattanut vaikuttaa tutkimuksen kohteena olleen innovaatioverkoston rakenteen löyhyys. Myöskään välittämistä ei suoranaisesti empiriassa löytynyt, mutta totesin sen olevan taustalla erityisesti kun vastattiin välittäjäorganisaation roolista ja luottamuksesta. Innovaatioverkoston sisällä sen ei todettu vaikuttavan.

Yllättävää oli mielestäni myös se, että turvallisuus ja pysyvyys puuttuivat myös vastauksista. Luotettavuus mainittiin kyllä usein, mutta voihan olla, että turvallisuus sisältyi vastaajien mielestä luotettavuuteen. Olisin odottanut, että ainakin verkoston osalta olisi mainittu sen pysyvyys, mutta sitä ei esiintynyt vastauksissa. Omasta mielestäni verkoston pysyvyys on yksi luottamustekijä, koska aika ja tuttuus lisäävät luottamusta. Pohdittuani asiaa tulin siihen johtopäätökseen, että tutkimani innovaatioverkoston jäsenten liikkuvuus saattoi vaikuttaa siihen, että pysyvyyttä ei koettu tärkeäksi luottamustekijäksi.

Empirian tuottamissa tutkimustuloksissa ilmeni eroavaisuuksia innovaatioverkoston jäsenten ja asiakasryhmien vastausten välillä. Yleisesti asiakkaat suhtautuivat sekä verkoston että välittäjäorganisaation toimintaan positiivisemmin kuin jäsenet. Syynä voi olla, että kummallakin osapuolella on ollut omat intressinsä innovaatioverkoston toiminnasta. Asiakkaat ovat odottaneet verkoston tuottavan heille innovaatioita ja monipuolista substanssiosaamista ja vastauksista päätellen he ovat myös saaneet vastinetta odotuksilleen. Myös pitempi yhteistyö asiakkaiden ja verkoston sekä

välittäjäorganisaation kanssa on voinut vaikuttaa asiaan. Jäsenet, jotka suhtautuivat sekä verkostoon että välittäjäorganisaatioon kriittisemmin, olivat pienemmällä enemmistöllä sitä mieltä, että välittäjäorganisaation toiminta oli luottavaa. Heidän vastauksistaan ilmeni se, että kaikki heidän hyötyodotuksensa eivät olleet täyttyneet ja toisaalta useampi totesi, että he eivät itse osallistuneet tarpeeksi tiiviisti verkoston toimintaan.

Voin todeta, että kaiken kaikkiaan luottamus on erittäin tärkeä tekijä innovaatioverkoston ja välittäjäorganisaation toiminnassa, joten sitä tulisi rakentaa sekä sisäisesti että ulkoisesti mahdollisimman paljon. Keskinäinen avoin kanssakäyminen ja yhteistyö rakentavat luottamusta enemmän ja nopeammin kuin mitkään dokumentaaliset sopimukset. Koska tutkimuksen empirian mukaan luottamus usein henkilöityy, kunkin henkilön oma roolikäyttäytyminen vaikuttaa mukana olevien organisaatioiden käyttäytymiseen ja sitä kautta rakentaa luottamusta.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Mielestäni empiria toi esille sen, että erityisesti innovaatioverkoston jäsenten keskinäisessä kanssakäymisessä oli puutteita, joten välittäjäorganisaatiotoiminnassa tulisi paneutua vielä enemmän jäsenten väliseen keskinäiseen kanssakäymiseen tarjoamalla heille yhteisiä tapaamisia, koulutuksia sekä ajankohtaisten tarpeiden yhteistä ratkaisemista ja sitä kautta rakentaa myös sosiaalista verkostoa. Vastaajien mielestä pelkkä kahvin juonti yhdessä ei riitä, vaan jäsenet odottavat aivan konkreettista yhteistä tekemistä. Verkoston yhteisöllisyys lisää myös sen sisäistä luottamusta.

Empiriaosassa näkyi joissain kysymysvastauksissa se, että innovaatioverkoston jäsenet odottivat melko usein, että kontaktit potentiaalsiin asiakaisiin hoidettaisiin välittäjäorganisaation puolesta, ja kun niin ei käynyt,

oltiin pettyneitä. Tosin joku vastaajista totesi, että kontakteja olisi varmaankin saatu, mikäli olisi oltu omasta puolesta enemmän aktiivisia. Mielestäni kontaktien luomiseen tulisi paneutua syvemmin ja huolehtia siitä, että innovaatioverkoston jäsenet eivät jää passiivisena odottamaan tulevia asiakkaita ainoastaan välittäjäorganisaation toimesta.

Tutkimuksessa ilmeni usein, että innovaationverkoston ja välittäjäorganisaation toiminta ja luottamus kulminoituu välittäjäorganisaation kasvoihin eli verkoston vetäjään. Yksi vastaajista totesi, että välittäjäorganisaation toiminta voisi olla enemmän tiimimäisempää, koska sillä tavalla välittäjäorganisaation tarjoama koko osaaminen ja substanssihyöty voidaan siirtää innovaatioverkoston käyttöön. Mielestäni ehdotus on hyvä jo siitä syystä, että toiminnan kulminoituessa henkilöön, häneltä vaaditaan melko monipuolista persoonallisuutta ja osaamista, mikä sinällään voi olla onnistunutkin ratkaisu, mutta ehdotettu tiimimäinen työskentely lisäisi mielestäni verkostossa (jossa välittäjäorganisaatio toimii mukana) olevan tiedon siirtymistä verkoston yleiseen käyttöön.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Bell, G. G. 2005. Research notes and commentaries: Clusters, Networks, and Firm Innovativeness. *Strategic Management Journal*, vol. 26, nro 3, sivut 287-295.

Blois, K. J. 1999. Trust in Business-to-Business relationships: An Evaluation of Its Status. *Journal of Management Studies*, vol. 36, nro 2, sivut 197-215.

Blomqvist, K. & Levy J. 2006. Collaboration Capability – A Focal Concept in Collaborative Knowledge Creation and Innovation in Networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, vol. 2, nro 1, sivut 31-48.

Blomqvist, et al. 2002. Partnering in the High - Velocity Environment – Is the Interaction Theory Valid Approach, A Competitive Paper Submitted to the 18th Annual IMP Conference 5th – 7th September 2002 – Dijon. France.

Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Skandinavian Journal of Management*, vol. 13, nro 3, sivut 271-286.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Doctoral Dissertation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*122. Lappeenranta University of Technology.

Blomqvist, K. 2005. Trust in a Dynamic Environment – Fast Trust as a Threshold Condition for Asymmetric Technology Partnership Formation in the ICT Sector –a book Chapter in Trust in Pressure, Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances. Edward Elgas Publishing, sivut 127-147.

Blomqvist, K. 2009. Role, Nature and Evolution of trust in Innovations Ecosystems, a paper to be presented in ISPIM conference. Vienna. June 24-25th. 2009.

Brass et al. 2004. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. Academy of Management Journal, vol. 47, nro 6, sivut 795-817.

Clegg et al. 2002. Implicating trust in the innovation process. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 75, nro 4, sivut 409-422.

Cohen, W. M. & Levinthal D. A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, vol. 35, nro 1, sivut 128-152.

Costa, A. C. 2003. Work Team Trust and Effectiveness. Personnel Review, vol. 32, nro 5, sivut 605-622.

Costa et al. 2001. Trust within teams: The Relation with Performance Effectiveness. European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 10, nro 3, sivut 225-244.

Dhanaraj, C. & Parkhe, A. 2006. Orchestrating innovation networks. Academy of Management Review, vol. 31, nro 3, sivut 659-669.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nro 2, sivut 350-383.

Ellonen et al. 2008. The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, nro 2, sivut 160-181.

Ferrin et al. 2008. It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 107, nro 2, sivut 161-178.

Freel, M. & de Jong J. P. J. 2009. Market novelty, competence-seeking and innovation networking. *Technovation*, vol. 29, nro 12, sivut 873-884.

Freel, M. S. 2003. Sectoral patterns of small firm innovation networking and proximity. *Research Policy*, vol. 32, nro 5, sivut 751-770.

Gillespie, N. & Mann, L. 2004. Transformational Leadership and Shared Values: The building block of trust. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, nro 6, sivut 588-607.

Goldberg, S. B. & Shaw, M. L. 2007. The Secrets of Successful (and Unsuccessful) Mediators Continued: Studies Two and Three. *Negotiation Journal*, vol. 23, nro 4, sivut 393-418.

Goltsman et al. 2009. Mediation, arbitration and negotiation. *Journal of Economic Theory*, vol. 144, nro 4, sivut 1397-1420.

Greenberg, P. S. & Greenberg, R. H. 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, vol. 50, nro 4, sivut 325-333.

Hallikas et al. 2008. The evolution of the network structure in the ICT sector. *International Journal of Production Economics*, vol.115, nro 2, sivut 296-304.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Hoppe, H. C. & Osdenoren, E. 2005. Intermediation in innovation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 23, nrot 5-6, sivut 483-503.

Howells, J. 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, vol. 35, nro 5, sivut 715-728.

Jones, G. R. & George, J. M. 1998. The Experimental evolution of trust : Implications for Cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, vol. 23, nro 3, sivut 531-546.

Juntunen, A. 2004. Orchestrating Actors in a Business Network. A Focal Actor's Perspective. A Competitive Paper submitted to IMP2004-conference in Copenhagen.

Järvenpää et al. 2004. Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information Systems Research*, vol. 15, nro 3, sivut 250-267.

Kasper-Fuehrer, E. C. & Ashkanasy, N. M. 2001. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, vol. 27 nrot 3,6, sivut 235-254.

Konttinen et al. 2009. Välittäjäorganisaatiot tutkimuslähtöisen yritystoiminnan edistäjinä. Valtion tekninen tutkimuslaitos (VTT). Tiedotteita 2501. Espoo.

Koskela et al. 2004. Verkostoyrityksen hallitun kasvun tukeminen; selvitys verkostoyrityksen kasvua tukevista toimista. Kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM). Julkaisuja 20/2004. Helsinki.

Koskenlinna et al. 2005. Välittäjäorganisaatiot - moniottelijat innovaatioita edistämässä. TEKES. Teknologiakatsaus 168. Helsinki.

Koskinen et al. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.

Kumar, K. & Becerra-Fernandez, I. 2007. Interaction technology: Speech act based information technology support for building collaborative relationships and trust. *Decision Support Systems*, vol. 43, nro 2, sivut 584 – 606.

Lewis, D. J. & Weigert, A. 1985. Trust as Social Reality, *Social Forces*, vol. 63, nro 4, sivut 967-985.

Lui, S. S. & Ngo, H. 2004. The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management*, vol. 30, nro 4, sivut 471-485.

Mayer et al. 1995. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, vol. 20, nro 3, sivut 709-734.

McAllister, D, J. 1995. Affect – and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 38, nro1, sivut 24-59.

McEvily et al. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, vol. 14, nro 1, sivut 91-103.

McKnight et al. 1998. Initial Trust Formation in new Organizational Relationships. *Academy Management Review*, vol. 23, nro 3, sivut 473-490.

Mesquita, L. F. 2007. Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among Clustered firms through trust Facilitators. *Academy of Management Review*, vol. 32, nro 1, sivut 72-91.

Mettänen, P. & Kempilä, S. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset - tutkimuksen nykytila. *Sitran raportteja 38*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mezgár, I. 2003. Role of trust in networked production systems. *Annual Reviews in Control*, vol. 27, nro 2, sivut 247-254.

Miettinen et al. 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. *Helsingin yliopiston tutkimusraportteja 9*. Helsinki.

Miles et al. 2000. *The Future.org*. Long Range Planning, vol. 33, nro 3, sivut 300-321.

Nooteboom, B. 1996. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, vol. 17, nro 5, sivut 985-1010.

Nooteboom, B. 1999. Innovation, learning and industrial organization. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, nro 2, sivut 127-150.

Nooteboom, B. & Gilsing, V. A. 2004. Density And Strength Of Ties In Innovation Networks: A Competence And Governance View. saatavana: www.erim.eur.nl.

Ritala, P. & Hurmerinta –Laukkanen, P. 2009. What`s in for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, vol. 29, nro 12, sivut 819 – 828.

Ross et al. 1990. The Mediator as Leader, effects of behavioral style and deadline certainly on negotiator behavior. *Group & Organizational Studies*, vol. 15, nro 1, sivut 105-125.

Ross, W. H. & Conlon, D. E. 2000. Hybrid forms of third-party dispute resolution: Theoretical implications of Combining mediation and arbitration. *The Academy of Management Review*, vol. 25, nro 2, sivut 416-427.

Schoorman et al. 2007. An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of management Review*, vol. 32, nro 2, sivut 344-354.

Seppänen et al. 2007. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, vol. 36, nro 2, sivut 249-265.

Seppänen, R. 2008, Trust in Inter-organizational relationships, Doctoral Dissertation. *Acta Universitatis Lappeenrantis*. 328. Lappeenranta University of Technology.

Shockey-Zalabak et.al. 2000. Organizational trust: What it is, why it matters. *Organizational development Journal*, vol. 18, nro 4, sivut 35-48.

Ståhle et al. 2004. Välittäjäorganisaatioiden rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa. Kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM). Helsinki saatavana <http://julkaisurekisteri.ktm.fi/>.

Thorgren et al. 2009. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 26, nor 3, sivut 148-166.

Tyler, T. R. 2003. Trust within organizations. *Personnel Review*, vol. 32, nro 5, sivut 556-568.

Zaheer et al. 1998. Does Trust Matter, Exploiring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organizations Science*, vol. 9, nro 2, sivut 141-159.

Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, nro 2, sivut 229-239.

Zolin et al. 2004. Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organizations*, vol. 14, nro 1, sivut 1-26.

Valovirta, V. & Niinikoski, M-L. 2004. Välittäjäorganisaatioiden toiminta fyysisesti etäällä sijaitsevien toimijoiden välillä. Esiselvitys valtion tiede- ja teknologianeuvostolle. Net Effect Oy. saatavana: www.neteffect.fi.

Van de Ven, A. H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, vol. 32, nro 5, sivut 590-607.

Wilson et al. 2006. All in due time, The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 99, nro 1, sivut 16-33.

Womack R. 2002. Information intermediaries and optimal information distribution. *Library & Information Science Research*, vol. 24, nro 2, sivut 129-155.

Ybarra, C. E. & Turk, T. A. 2009. The evolution of trust in information technology alliances. *Journal of High Technology Management Research*, vol. 20, nro 1 , sivut 62-74.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset; jäsenet ja asiakkaat.....	94
Liite 2. Kyselylomakkeen tulokset	96
Liite 3: Kyselylomakkeen tulosten grafiikka	102

Liite 1. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET VERKOSTON JÄSENILLE

VÄLITTÄJÄORGANISAATIO

VÄLITTÄJÄORGANISAATION ROOLI

1. Mikä on mielestänne välittäjäorganisaation rooli innovaatioverkostossa? Luetelkaa mielestänne viisi tärkeintä tehtävää!

VÄLITTÄJÄORGANISAATION LUOTTAMUS

2. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät luottamusta lisäävät asiat välittäjäorganisaation toiminnassa? Luetelkaa viisi tärkeintä asiaa!
3. Onko aikaulottuvuus mielestänne vaikuttanut luottamuksen kehittymiseen välittäjäorganisaatiota kohtaan? Millä tavoin?

INNOVAATIOVERKOSTO

INNOVAATIOVERKOSTON LUOTTAMUS

4. Mitkä ovat tärkeimmät luottamusta lisäävät asiat innovaatioverkoston kannalta? Luetelkaa mielestänne viisi tärkeintä asiaa!
5. Onko ajanulottuvuus vaikuttanut luottamuksen kehittymiseen innovaatioverkostoa kohtaan? Millä tavoin?
6. Mitkä tekijät ovat mielestänne lisänneet innovaatioverkoston keskinäistä luottamusta? Luetelkaa viisi tärkeintä tekijää!

HAASTATTELUKYSYMYKSET VERKOSTON ASIAKKAILLE

VÄLITTÄJÄORGANISAATIO

VÄLITTÄJÄORGANISAATION ROOLI

1. Mitkä ovat mielestänne välittäjäorganisaation tehtävät (rooli) innovaatioverkostossa?
Luetelkaa mielestänne viisi tärkeintä tehtävää!

VÄLITTÄJÄORGANISAATION LUOTTAMUS

2. Mitkä ovat tärkeimmät luottamusta lisäävät asiat välittäjäorganisaation toiminnassa? Luetelkaa mielestänne viisi tärkeintä tekijää!
3. Onko aikaulottuvuus mielestänne vaikuttanut luottamuksen kehittymiseen välittäjäorganisaatiota kohtaan? Millä tavoin?

INNOVAATIOVERKOSTO

INNOVAATIOVERKOSTON LUOTTAMUS

4. Mitkä ovat tärkeimmät luottamusta lisäävät asiat innovaatioverkoston kannalta? Luetelkaa mielestänne viisi tärkeintä tekijää!
5. Onko ajanulottuvuus vaikuttanut luottamuksen kehittymiseen innovaatioverkostoa kohtaan? Millä tavoin?
6. Mitä ovat keskeiset asiat, joista olette hyötäneet innovaatioverkoston toiminnassa? Luetelkaa viisi keskeisintä asiaa!

Liite 2. Kysymyslomakkeen tulokset

Jäsenet

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO		VÄLITTAJÄÄSRGANISAATION (LLA) ROOLIN JA LUOTTAMUKSEN											
Kauppatieteellinen tiedekunta	Vastaajan taustatiedot												
Tietojohtaminen		alle 20	20-29	30-39	40-49	50-59	yli 60						
	Ikä	<input type="checkbox"/>	1	3	1	1	1						
	Sukupuoli	N <input type="checkbox"/>	8										
		Peruskoulu	Ämmatti-koulu	Ylioppilas	Alempi korkeakoulu-tutkinto	Ylempi korkeakoulu-tutkinto							
	Kouhtus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	5							
		Työntekijä	Esimies	Toimihenkilö	Joltaja	Omistaja							
	Ämmattiryhmä	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	4							
	Organisaatio, jossa työskentelen												
		1 vuosi	2 vuotta	3 vuotta	4 vuotta	5 vuotta	Muu, mikä?						
	Verkostossa mukanaolo aikani	3	3	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
1. VERKOSTON YHTEISTYÖKYKY													
Verkoston luottamustekijät	Pohdi yhteistyön määrää ja sujuvuutta verkostossa sekä verkoston ulkopuolisten tahojen kanssa. Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.												
1. YHTEISTYÖKYKY		Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Neutraali kanta		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		En osaa sanoa	
No	Kysymys	1	2	3	4	5	6						
1.1. Verkoston kommunikointi ja avoimuus													
1	Kommunikointi verkostossa on tehokasta ja hyödyllistä	0	0 %	4	57 %	1	14 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %
2	Verkoston jäsenet ovat avoimia ja rehellisiä toisiaan kohtaan	0	0 %	3	43 %	2	29 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %
3	Verkostossa on yhteisiä tapaamisia, joissa keskustelu on avointa	2	29 %	2	29 %	2	29 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %
4	Tarvittava tieto kulkee verkostossa hyvin	2	29 %	2	29 %	2	29 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %
5	Kun ongelmia ilmenee, pidämme verkostossa kokouksia löytääksemme niihin ratkaisun	2	29 %	0	0 %	2	29 %	1	14 %	1	14 %	1	14 %
1.2. Verkoston sisäinen luottamus													
6	Verkoston sisäinen luottamus on hyvä	1	17 %	0	0 %	5	83 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
7	Verkoston toimintaan voi luottaa täysin	0	0 %	4	57 %	1	14 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %
8	Verkoston jäsenet pitävät kiinni yhdessä sovituista asioista	1	14 %	2	29 %	3	43 %	0	0 %	0	0 %	1	14 %
9	Verkostolla on toimintaperiaatteet ja eettiset arvot, jotka sen jäsenet tuntevat	2	29 %	0	0 %	2	29 %	0	0 %	2	29 %	1	14 %
10	Kaikki toimijat pitävät kiinni yhdessä sovituista asioista	1	14 %	0	0 %	5	71 %	0	0 %	0	0 %	1	14 %
11	Verkostossa ilmenee pelkoa siitä, että joku voi viedä valmiin idean	0	0 %	1	14 %	4	57 %	1	14 %	0	0 %	1	14 %
1.3. Verkoston sisäinen yhteistyö													
12	Verkostossa on hyvä yhteishenki	2	29 %	2	29 %	3	43 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
13	Vaihdamme ideoita ja olemme vuorovaikutuksessa keskenämme laajasti läpi verkoston	1	14 %	0	0 %	2	29 %	3	43 %	1	14 %	0	0 %
14	Teeimme yhteistyötä ongelmien diagnosoimisessa ja ratkaisemisessa	1	14 %	0	0 %	1	14 %	4	57 %	0	0 %	1	14 %
1.4. Verkoston ulkopuolinen yhteistyö													
15	Yhteistyö verkoston ulkopuolisten tahojen kanssa (asiakkaat, toimittajat, tutkimuslaitokset jne.) on tiivistä uusien ratkaisujen kehittämisessä	0	0 %	1	14 %	1	14 %	3	43 %	1	14 %	1	14 %
16	Mielestämme ulkopuoliset tahot huottavat verkostoon ja auttavat sen jäseniä innovaatiotoiminnassa	1	14 %	2	29 %	1	14 %	2	29 %	0	0 %	1	14 %
YHTEENSÄ		16		23		37		22		5		8	
KESKIARVO		1		1		2		1		0		1	
PROSENTTI		14 %		21 %		33 %		20 %		5 %		7 %	

2. VERKOSTOON SITOUTUMINEN JA SIITÄ SAATU HYÖTY												
Mieti verkostotoiminnasta saatavaa hyötyä ja verkoston jäsenten sitoutumista. Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.												
2. SITOUTUMINEN JA HYÖTY		Täysin samaa mieltä		Jokseenkkin samaa mieltä		Neutraali kanta		Jokseenkkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		En osaa sanoa
		1		2		3		4		5		6
2.1. Verkoston substanssihyöty (arvo)												
	17	Verkosto on lisännyt yrityksemme osaamista sekä innovaatioprosessia	3	38 %	3	38 %	0	0 %	2	25 %	0	0 %
	18	Verkosto on jakanut sisäistä ja ulkopuolista tietoa sen jäsenten kesken tasapuolisesti	2	25 %	2	25 %	2	25 %	1	13 %	0	0 %
2.2. Verkoston taloudellinen hyöty (arvo)												
	19	Verkosto on hankkinut yrityksemme asiakkaita	1	13 %	1	13 %	3	38 %	1	13 %	2	25 %
	20	Toimintamme verkostossa on alentanut T&K-kustannuksemme	2	25 %	0	0 %	2	25 %	1	13 %	2	25 %
	21	Verkosto on jakanut sen tuottaman taloudellisen hyödyn tasapuolisesti	2	25 %	0	0 %	3	38 %	1	13 %	0	0 %
2.3. Intressiryhmien luottamus ja sitoutuminen verkostoon												
	22	Verkostolla on hyvät suhteet julkisiin tutkimus- ja rahoituslaitoksiin	2	25 %	2	25 %	2	25 %	1	13 %	0	0 %
	23	Yhteistyökumppanit tuottavat verkoston toimintaan (yksityinen ja julkinen taho sekä rahoittajat)	1	13 %	3	38 %	2	25 %	1	13 %	0	0 %
	24	Toimittajat ja alihankkijat ovat sitoutuneet verkostoon	1	13 %	1	13 %	3	38 %	1	13 %	0	0 %
2.4. Verkoston jäsenten sitoutuminen												
	25	Verkoston jäsenet ovat kokeneet verkoston toiminnan tarpeelliseksi	2	25 %	3	38 %	0	0 %	2	25 %	0	0 %
	26	Verkosto on lisännyt jäsenten arvostusta ja huolehtivuu asiakkaiden ja intressiryhmien silmissä	1	13 %	3	38 %	0	0 %	2	25 %	0	0 %
	27	Verkosto on huonut jäsenille markkinointivoimaa	2	25 %	5	63 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	28	Verkosto on kasvattanut jäsenten taloudellista ja toiminnallista varmuutta	0	0 %	2	25 %	4	50 %	1	13 %	0	0 %
2.5. Asiakkaiden sitoutuminen verkostoon												
	29	Verkosto on pystynyt tuottamaan asiakkaille innovatiivisia tuotteita ja palveluita	1	13 %	3	38 %	3	38 %	1	13 %	0	0 %
	30	Asiakkaat ovat hottaneet verkoston osaamiseen, kilpailukykyyn ja toimintakykyyn	0	0 %	1	13 %	3	38 %	1	13 %	0	0 %
	31	Verkosto on pitänyt lupauksensa asiakkailleen	2	25 %	1	13 %	3	38 %	0	0 %	0	0 %
		YHTEENSÄ	22		30		30		16		4	
		KESKIARVO	1		2		2		1		1	
		PROSENTTI	18 %		25 %		25 %		13 %		3 %	
3. VERKOSTON STRATEGINEN KYVYKKYYS												
Mieti verkoston tavoitteita ja toiminnan suuntaamista. Missä määrin oheiset väittämät pitävät mielestäsi paikkansa? Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.												
3. VERKOSTON STRATEGINEN KYVYKKYYS		Täysin samaa mieltä		Jokseenkkin samaa mieltä		Neutraali kanta		Jokseenkkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		En osaa sanoa
		1		2		3		4		5		6
3.1. Verkoston asiakaslähtöisyys												
	32	Verkoston toiminta ja rakenne on suunniteltu vastamaan asiakkaiden tarpeita	0	0 %	4	50 %	1	13 %	1	13 %	0	0 %
	33	Verkosto mukautuu nopeasti asiakastarpeiden muutoksiin	0	0 %	3	38 %	1	13 %	2	25 %	0	0 %
	34	Asiakaspalautte ohjaa verkoston toimintaa	0	0 %	2	33 %	1	17 %	1	17 %	0	0 %
3.2. Verkoston toimintaympäristön tuntemus												
	35	Verkosto tuntee toimintaympäristönsä ja sillä on hyvä asema ympäristössään	0	0 %	5	63 %	3	38 %	0	0 %	0	0 %
	36	Verkosto pyrkii aktiivisesti kartoittamaan ja löytämään uusia markkina-alueita, asiakkaita ja tarpeita	2	25 %	4	50 %	2	25 %	0	0 %	0	0 %
3.3. Verkoston tulevaisuuden visio												
	37	Verkostolla on selkeä visio tulevaisuuden asiakkaiden tarpeista	0	0 %	4	50 %	2	25 %	0	0 %	0	0 %
3.4. Verkoston pysyvyys												
	38	Verkoston jäsenten vaihtuvuus on vähäistä	0	0 %	4	50 %	1	13 %	0	0 %	0	0 %
	39	Verkosto pystyy korvaamaan verkostosta poistuneen jäsenen kyvyyden nopeasti	0	0 %	2	25 %	3	38 %	0	0 %	0	0 %
	40	Merkitävään toimijan siirtyminen pois verkostosta johtaa yleensä tiedon ja osaamisen häviämiseen verkostosta	1	13 %	0	0 %	4	50 %	1	13 %	0	0 %
	41	Verkosto tarttuu uusiin mahdollisuuksiin ja pystyy viemään muutoksia läpi ripeässä tahdissa	0	0 %	3	38 %	2	25 %	1	13 %	0	0 %
	42	Oppimisella, uuden tiedon hoidolla ja innovaatioilla on näkyvä osa verkoston strategiassa	2	29 %	3	43 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
		YHTEENSÄ	5		34		20		6		0	
		KESKIARVO	0		3		2		1		0	
		PROSENTTI	6 %		40 %		24 %		7 %		0 %	

Asiakkaat

LAPPEENRANTAAN KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA		VÄLITTÄJÄORGANISAATION (LLA) ROOLIN JA INNOVAATIOVERKOSTON											
Kauppatieteellinen tiedekunta Tietojohtaminen	Vastaajan taustatiedot												
	Ikä	alle 20	20-29	30-39	40-49	50-59	yli 60						
		0	0	0	1	2	0						
	Sukupuoli	2	4										
	Kouhtus	Peruskoulu	0	Ammatillikoulu	0	Ylioppilas	0	Alempi korkeakoulu-tutkinto	1	Ylempi korkeakoulu-tutkinto	5		
	Ammatiryhmä	Esimies	2	Johtaja	3	Omstaja	0						
	Organisaatio, jossa työskentelen												
1. VERKOSTON YHTEISTYÖKYKY													
Verkoston luottamustekijät	Pohdi yhteistyön määrää ja sujuvuutta verkoston kanssa. Vastaa valitsemalla vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.												
1. YHTEISTYÖKYKY													
1.1. verkoston avoimuus ja kommunikointi													
1	Kommunikaatio ja yhteistyö verkoston kanssa on tehokasta ja hyödyllistä	1	25 %	2	50 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %	0	0 %
2	Toimijat verkostossa ovat avoimia ja rehellisiä	1	20 %	3	60 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
3	Verkosto jakaa ajankohtaista tietoa asiakkaille	0	0 %	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
4	Verkostossa on tapaamisia, joissa voimme pohtia kokemuksiamme ja selvittää mahdollisia ongelmia	1	20 %	1	20 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
1.2. Verkoston luottamus													
5	Voimme luottaa täysin verkoston toimintaan	2	40 %	2	40 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
6	Verkosto pitää kiinni yhdessä sovituista asioista	2	40 %	2	40 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
7	Verkoston toiminta korostaa luottamusta ja eettisten sääntöjen noudattamista	1	20 %	4	80 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
1.3. Yhteistyö verkoston kanssa													
8	Hyvä yhteishenki kuvaa parhaiten toimintaa verkoston kanssa	0	0 %	3	60 %	1	20 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
9	Vaihdamme ideoita ja olemme vuorovaikutuksessa keskenämme verkoston asiantuntijoiden kanssa	2	40 %	1	20 %	1	20 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
10	Saamme tarvittavan koulutuksen ja opastuksen innovaatioihin verkostosta	0	0 %	2	40 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
11	Saamme koulutusta ja opastusta ja pidämme yhteistyöpalavereja	1	20 %	2	40 %	2	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
1.4. Verkoston ulkopuolinen yhteistyö													
12	Yhteistyö verkoston ulkopuolisten tahojen kanssa (asiantuntijaorganisaatiot, toimittajat, tutkimuslaitokset jne.) on tiivistä uusien ratkaisujen kehittämisessä.	1	20 %	1	20 %	2	40 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
13	Hyödynämme verkoston ulkopuolisia suhteita kehitysstrategioissa	0	0 %	2	40 %	1	20 %	2	40 %	0	0 %	0	0 %
14	Myyös ulkopuoliset organisaatiot hoitavat verkoston toimintaan	0	0 %	0	0 %	5	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	YHTEENSÄ	12		27		22		6		0		0	
	KESKIARVO	1		2		2		0					
	PROSENTTIA	18 %		40 %		33 %		9 %		0 %		0 %	

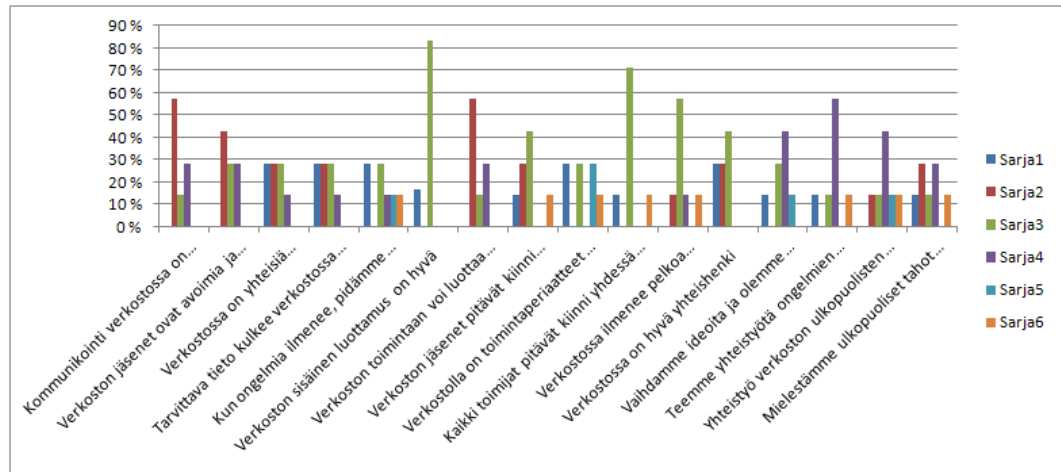
2. SITOUTUMINEN JA HYÖTY														
		Mieti verkostotoiminta saatavaa hyötyä ja verkoston jäsenten sitoutumista. Valitsemalla vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.												
2. SITOUTUMINEN JA HYÖTY		Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Neutraali kanta		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		En osaa sanoa		
		1	2	3	4	5	6							
2.1. Tekninen hyöty	15	Verkostossa on käytössä usein tekninen tieto sekä teknikka	0	0 %	2	40 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	16	Verkoston innovaatioprosessi on tehokas	0	0 %	3	60 %	1	20 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
	17	Verkosto käyttää uusinta tutkimustietoa	0	0 %	3	60 %	2	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
2.2. Taloudellinen hyöty	18	Verkoston tuotteet ja palvelut ovat kilpailukykyisiä	0	0 %	3	60 %	1	20 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
	19	Verkostossa kehityskustannukset pysyvät matalissa	1	20 %	3	60 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	20	Verkosto hyödyntää julkista tuotekehitystukea ja innovaatiotuotteiden hinnat ovat kohtuullisia	0	0 %	2	40 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
2.3. Intressiryhmien luottamus ja sitoutuminen verkostoon	21	Verkostolla on hyvät suhteet julkisiin tutkimus- ja rahoituslaitoksiin	1	20 %	3	60 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	22	Verkoston tuotekehitystyö on laadukasta ja yleisesti hyväksyttyä	1	20 %	3	60 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	23	Verkoston käyttämät toimittajat ja alihankkijat ovat luotettavia	2	40 %	2	40 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	24	Verkostolla on hyvä maine toiminta-alueellaan	1	20 %	3	60 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
2.4. Asiakkaan sitoutuminen verkostoon	25	Verkosto on toiminnamme kannalta merkittävä yhteistyökumppani	2	40 %	2	40 %	0	0 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
	26	Verkosto on mahdollistanut ajanmukaisen ja uuden tekniikan käyttöönoton	1	20 %	3	60 %	0	0 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
2.5. Verkoston toimintakyky asiakkaan näkökulmasta	27	Verkosto on pystynyt tuottamaan meille innovatiivisia tuotteita ja palveluita	2	40 %	2	40 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	28	Verkoston jäsenten osaaminen ja kilpailukyky ovat korkeaa tasoa	0	0 %	2	40 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	29	Olemme luottaneet verkoston toimintakykyyn	1	20 %	2	40 %	2	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
		YHTEENSÄ	12		38		21		4		0		0	
		1		3		1		0						
		16 %		51 %		28 %		5 %		0 %		0 %		
3. VERKOSTON STRATEGINEN KYVYKKYYS														
		Mieti verkoston tavoitteita ja toiminnan suuntaamista. Missä määrin oheiset väittämät pitävät mielestäsi paikkansa? Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.												
3. Verkoston strateginen kyvykkyys		Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Neutraali kanta		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		En osaa sanoa		
		1	2	3	4	5	6							
3.1. Asiakaslähtöisyys	30	Asiakaspalautteet ohjaa verkoston toimintaa	0	0 %	3	60 %	2	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	31	Verkoston toiminta ja rakenne on suunniteltu vastaamaan asiakkaiden tarpeita	2	40 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
3.2. Toimintaympäristön tuntemus	32	Verkosto tuntee toimintaympäristönsä ja sillä on hyvä asema ympäristössään	2	40 %	2	40 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	33	Verkosto pyrkii aktiivisesti kartoittamaan ja löytämään uusia markkina-alueita, asiakkaita ja tarpeita	0	0 %	5	####	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
3.3. Tulevaisuuden visio	34	Verkostolla on selkeä visio tulevaisuuden asiakkaiden haasteista	1	20 %	4	80 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
3.4. Verkoston pysyvyys	35	Verkoston jäsenten vaihtuvuus on vähäistä	0	0 %	1	17 %	4	67 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %
	36	Verkosto pystyy korvaamaan verkostosta poistuneen jäsenen kyvykkyyden nopeasti	0	0 %	1	25 %	2	50 %	1	25 %	0	0 %	0	0 %
	37	Merkittävien toimijain siirtyminen pois verkostosta johtaa yleensä tiedon ja osaamisen häviämiseen verkostosta	0	0 %	2	40 %	1	20 %	1	20 %	1	20 %	0	0 %
	38	Verkosto tarttuu uusiin mahdollisuuksiin ja pystyy viemään muutoksia läpi nopeassa tahdissa	1	20 %	3	60 %	0	0 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
39	Oppimalla, uuden tiedon huomella ja innovaatioilla on näkyvä osa verkoston strategiasa	1	20 %	3	60 %	0	0 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	
	YHTEENSÄ	7		27		10		5		1		0		
		1		3		1		1		1		1		
		14 %		54 %		20 %		10 %		2 %		0 %		

4. VÄLITTÄJÄORGANISAATION ROOLI JAVAIKUTTAVUS														
4. INNOVAATIO-PROJEKTIEHJAAAMINEN														
Mieti välittäjäorganisaation merkitystä verkoston toiminnalle. Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi														
		Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Neutraali kanta		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		En osaa sanoa		
		1		2		3		4		5		6		
4.1. Välittäjäorganisaation rooli														
	40	Valittäjäorganisaatio hoitaa verkoston asiakasyhteydet hyvin	4	67 %	1	17 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	41	Valittäjäorganisaatio koordinoi verkoston toimintaa hyvin	2	33 %	4	67 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	42	Valittäjäorganisaatio on erittäin ammattitaitoinen innovaatioverkon ylläpitäjänä	0	0 %	5	83 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
4.2. Välittäjäorganisaation yhteistyökyky														
	43	Valittäjäorganisaatio jakaa riittävästi informaatiota ja konununkoi säännöllisesti	2	33 %	4	67 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	44	Valittäjäorganisaatiolla on vahva huottamus verkoston ulkopuolella	0	0 %	3	50 %	3	50 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	45	Valittäjäorganisaatio toiminta pohjautuu verkon yhteisiin tavoitteisiin ja toimintasuuntöihin	1	17 %	5	83 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
4.3. Välittäjäorganisaation kyvykyys														
	46	Valittäjäorganisaatio ohjaa hyvin innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehityshankkeita	2	33 %	4	67 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	47	Valittäjäorganisaatiolla on riittävä ammattitaito projektien ohjaamisessa ja seurannassa	4	67 %	1	17 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	48	Valitysoorganisaatio on onnistunut organisoimaan verkoston ja verkoston ulkopuolisten resurssit projektin toimintaan	1	20 %	3	60 %	0	0 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %
	49	Valittäjäorganisaatiolla on hyvä maine innovaatioverkon koordinaattorina	1	17 %	4	67 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
4.4. Verkoston kehittäminen														
	50	Valittäjäorganisaatio on onnistunut välittämään uutta tietoa, koulutusta ja asiantuntemusta sekä hankkimaan riittävät resurssit	3	50 %	2	33 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	51	Valittäjäorganisaatio on homut ja ylläpitänyt tehokkaat linkit intressiryhmien välille	1	17 %	3	50 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	52	Valittäjäorganisaatiolla on merkittävä rooli innovaatioprosessin ohjauksessa	1	17 %	5	83 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
4.5. Prosessien ohjaamisen kyky														
	53	Valittäjäorganisaatio ratkaisee nopeasti verkoston prosesseissa esiintyvät ongelmat	0	0 %	4	67 %	1	17 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %
4.6. Intressiryhmien luottamus														
	54	Valittäjäorganisaatiolla on hyvä maine asiakaskunnassa ja aheella	1	17 %	5	83 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	55	Valittäjäorganisaatiolla on hyvät yhteydet julkisiin tutkimus - ja rahoituslaitoksiin	2	33 %	2	33 %	1	17 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %
4.7. Välittäjäorganisaation vaikutus														
	56	Valittäjäorganisaation toiminta ja verkosto on ollut yrityksellemme hyödyllinen	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	57	Valittäjäorganisaatio on järjestänyt riittävästi koulutusta ja tukea yrityksellemme	2	33 %	2	33 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	58	Valittäjäorganisaatio on järjestänyt riittävästi yhteisiä tapaamisia	3	50 %	2	33 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	59	Valittäjäorganisaation työntekijät ovat onnistuneet hyvin työtehtävissään	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	60	Valittäjäorganisaatio on pystynyt tarjoamaan yrityksellemme uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluksia	1	17 %	4	67 %	1	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	61	Olemme voineet huottaa välittäjäorganisaation toimintaan, se on pitänyt antamansa hpaukset	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
		YHTEENSÄ	43		69		16		3		0		0	
		KESKIARVO	2		3		1		0		0		0	
		PROSENTTIA	33 %		53 %		12 %		2 %		0 %		0 %	
		Mitä muuta haluaisit sanoa välittäjäorganisaation ja verkoston toiminnasta:												

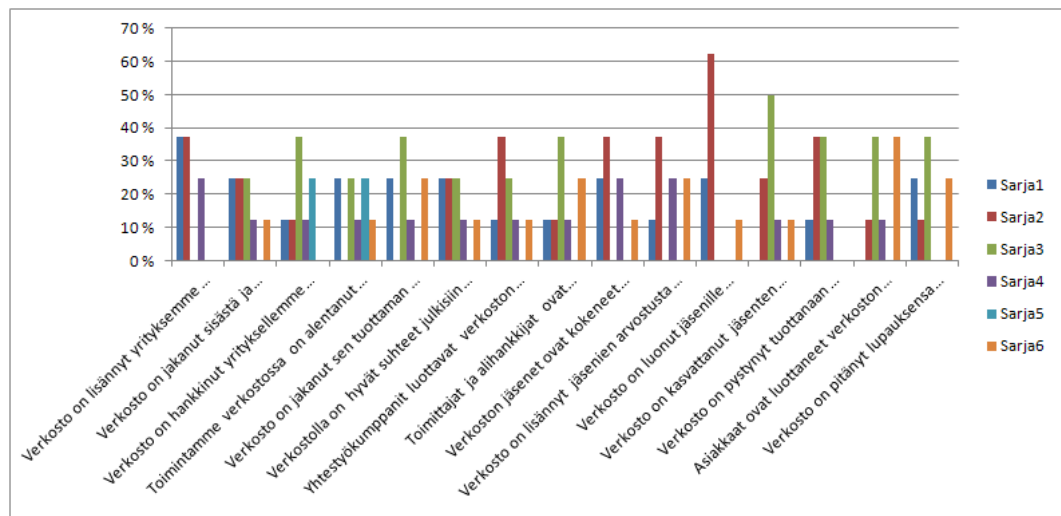
Liite 3. Kyselylomakkeen tulosten grafiikka

Jäsenet

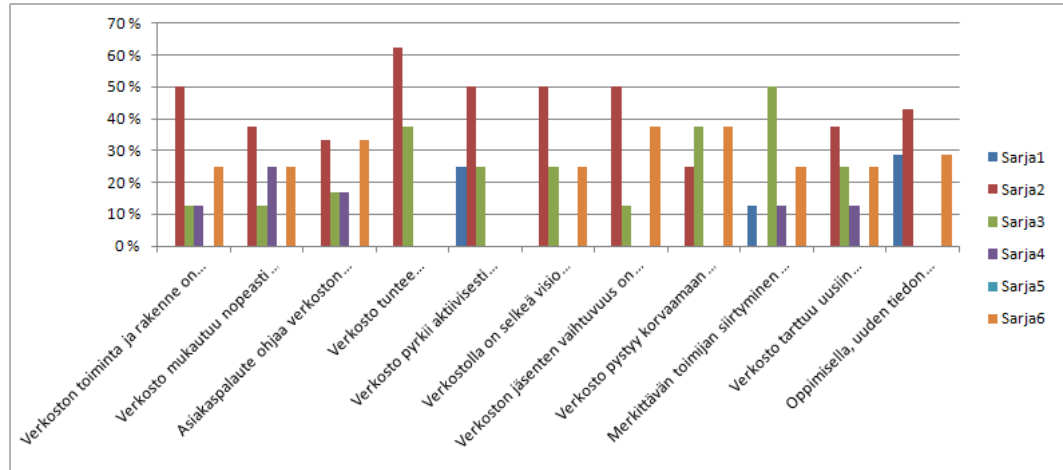
1. Verkon yhteistyökyky



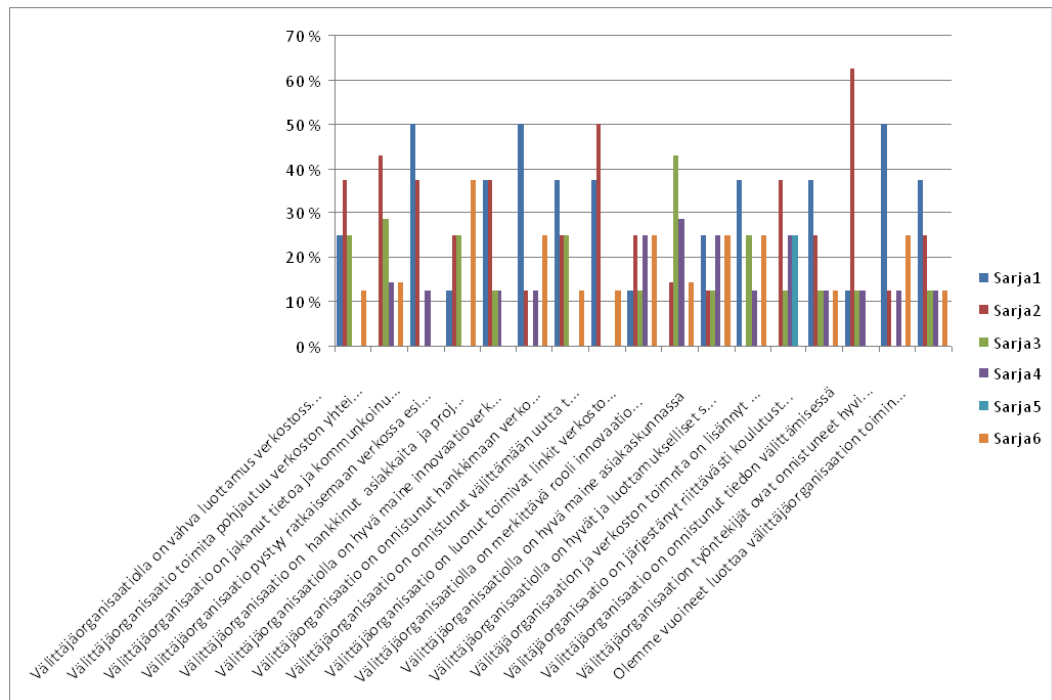
2. Sitoutuminen ja hyöty



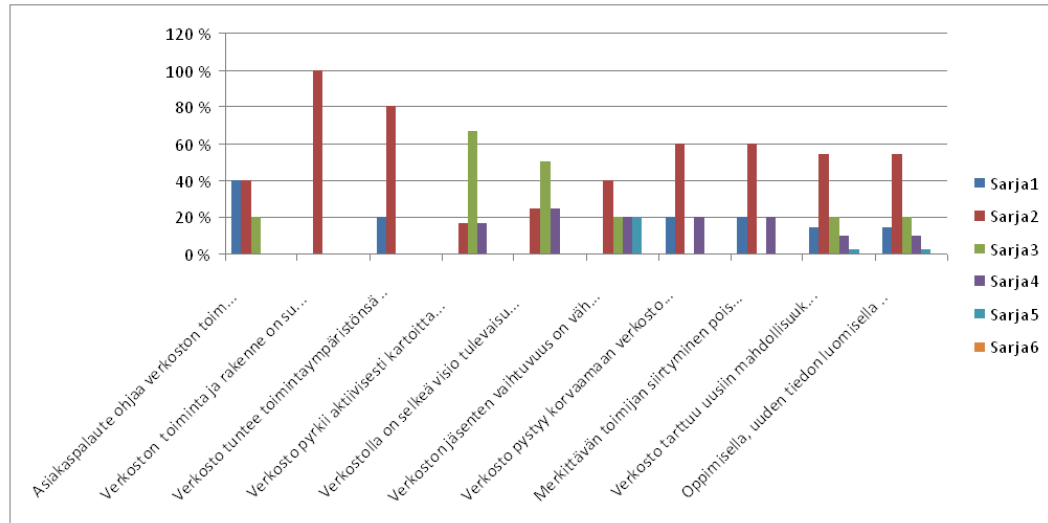
3. Verkoston strateginen kyvykkyys



4. Välittäjäorganisaation rooli ja vaikuttavuus



3. Verkoston strateginen kyvykkyys



4. Välittäjäorganisaation rooli ja vaikuttavuus

