

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Matkailu- ja ravitsemispalvelut Imatra  
Matkailun koulutusohjelma

Enni Tuuliainen

**MATKAILUALAN YRITYSTEN VÄLINEN  
YHTEISTYÖ  
CASE KULTTUURIPALVELU KAIKU KY.**

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

Tuuliainen, Enni

Matkailualan yritysten välinen yhteistyö case: Kulttuuripalvelu Kaiku Ky.

34 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Matkailu- ja ravitsemispalvelut, Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2010

Ohjaaja: yliopettaja YTT Mika Tonder

Opinnäytetyön aiheena oli etsiä Kulttuuripalvelu Kaiku Ky:lle uusia, mahdollisia yhteistyökumppaneita matkailualalta. Mahdollisten yhteistyökumppaneiden tuli sijaita sadan kilometrin säteellä Ruokolahdelta. Työn tarkoituksena oli saada selville, onko yhteistyölle edellytyksiä ja kuinka yritykset yhteistyömahdollisuuteen suhtautuvat. Opinnäytetyö tehtiin Kulttuuripalvelu Kaiku Ky:lle.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla Kaikun edustajia, lähettämällä kyselylomake tutkimukseen valituille yrityksille sekä haastatteleamalla kahta kyselyyn vastannutta yritystä vielä tarkemmin. Tutkimusmenetelminä näin ollen käytettiin rinnakkain kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa. Kaikun edustajien haastattelu ja kyselylomakkeiden lähettäminen tapahtui lokakuussa 2009, tulosten analysointi marraskuussa 2009 ja vastanneiden yritysten haastattelu joulukuussa 2009. Tutkimuksen otos oli 52 yritystä, joista 17 vastasi kyselyyn.

Kyselyyn vastanneet yritykset suhtautuivat myönteisesti mahdolliseen yhteistyöhön, yrityksistä ainoastaan kaksi kieltäytyi yhteistyöstä. Yhteistyötä haluttiin kehittää yhteisen markkinoinnin, palvelujen yhdistämisen, tietotaidon ja alueellisen matkailun kehittämisen taholla. Pienet yritykset toivoivat käytännön tason yhteistyötä, kuten välinevuokrausta, suuret yritykset painottivat alueen matkailun kehittämistä.

Yhteistyön edellytyksenä tutkimuksessa nousi ylitse muiden seikkojen luottamus. Useat yrittäjät painottivat luottamuksen olevan ensisijaisen tärkeää yhteistyön onnistumisen kannalta. Molemminpuolinen hyöty, liiketoimintojen toisiaan täydentävyys ja kustannusten tasapuolinen jako tulivat myös esiin edellytyksinä yhteistyölle. Esteinä yhteistyölle koettiin pelko siitä, että yhteistyön alkaessa toinen yritys vie molemmille tarkoitetut asiakkaat sekä liiketoimintojen liiallinen eroavaisuus.

Matkailualan yritysten välinen yhteistyö koettiin ehdottomasti positiiviseksi asiaksi, ja suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyön kehittäminen on todella tarpeellista. Ongelma on siinä, että harva yritys konkreettisesti tekee yhteistyön edistämiseksi paljoakaan. Halua yhteistyöhön on, ja asia koetaan tärkeäksi, mutta keinoja todelliseen tekemiseen ei tunnu löytyvän.

Asiasanat: luottamus, sitoutuminen, lisäarvon tuottaminen, verkostoituminen

## ABSTRACT

Tuuliainen, Enni

Co-operation between Enterprises in Tourism, Case Kulttuuripalvelu Kaiku Ky.

34 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Tourism and Hospitality, Degree Programme in Tourism

Bachelor's Thesis 2010

Instructor: Principal lecturer, Dr. Soc.Sc. Mika Tonder

The purpose of the research was to find new, possible associates for Kulttuuripalvelu Kaiku Ky. The associates need to work in tourism business and be located less than a hundred kilometres away from Ruokolahti. The aim of the research was to find out if there are qualifications for co-operation and how enterprises relate to the possibility of collaboration. The work was commissioned by Kulttuuripalvelu Kaiku Ky.

In the theoretical part of the study both quantitative and qualitative methods were used. At first there was an interview with the representatives of Kaiku and after that questionnaires were made based on the facts that Kaiku's owners had told. The questionnaires were sent to the selected enterprises and after they had been returned, answers were analyzed and two of the enterprises were interviewed. The study started in October 2009 and ended at the end of the year 2009. Fifty-two enterprises were taken to this study and seventeen of them answered.

The result of the research shows how important the trust between enterprises is. Most of the responding enterprises wanted to emphasize the importance of trusting your associate. What would prevent collaboration the enterprises mentioned is the fear that your associate steals your customers. Enterprises see collaboration as a positive thing and they want to develop it, but the problem is that they do not know how to do it.

Keywords: trust, commitment, producing extra value, networking

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 LUOTTAMUS.....	6
2.1 Luottamuksen rakentuminen.....	7
2.2 Vastavuoroisuus.....	9
2.3 Roolien merkitys luottamuksessa.....	11
2.4 Luottamuksen esteet.....	12
3 SITOUTUMINEN.....	14
3.1 Luottamuksen ja sitoutumisen suhde.....	16
3.2 Sitoutuminen alueelliseen verkostoon.....	17
4 LISÄARVON TUOTTAMINEN VERKOSTOISSA.....	18
4.1 Lisäarvo asiakkaalle.....	19
4.2 Lisäarvo verkoston yrityksille.....	20
5 KULTTUURIPALVELU KAIKU KY.....	21
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	21
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	22
6.2 Tutkimusmenetelmät.....	23
6.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	23
6.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	24
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	25
7.1 Ei kiinnostuneita yhteistyöstä.....	26
7.2 Mahdollisesti yhteistyöstä kiinnostuneet.....	27
7.3 Yhteistyöstä kiinnostuneet.....	30
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
LÄHTEET	
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Opiskelun myötä minua on alkanut kiinnostamaan yritysten verkostoituminen, siihen liittyvät mahdollisuudet ja vaikeudet, sen hyödyt ja haitat sekä se, miksi varsinkin matkailualalla verkostoituminen koetaan usein hankalaksi. Opinnäytetyöni aihe liittyy myös verkostoitumiseen; tutkimuksessani etsitään uusia yhteistyökumppaneita ruokolahtelaiselle matkailu- ja kulttuurialan pk-yritykselle. Yrityksen nimi on Kulttuuripalvelu Kaiku Ky., ja se on kahden henkilön työllistävä perheyritys, joka tuottaa kulttuuripalveluja mm. Ruokolahden kunnalle sekä järjestää tapahtumia ja palveluja kaikenkokoisille ryhmille.

Opinnäytetyön tarkoitus on saada selville, olisiko Ruokolahtea lähellä sijaitsevilla matkailualan yrityksillä kiinnostusta aloittaa yhteistyötä Kaikun kanssa. Mikäli yhteistyöhön on kiinnostusta, pyritään selvittämään, miksi kiinnostusta on, mitkä uskotaan olevan yhteistyön edut ja hyödyt ja jos kiinnostusta yhteistyöhön ei ole, tulee löytää syyt, miksi näin on ja minkä seikkojen koetaan olevan yhteistyön esteenä. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään, kokevatko yritykset saavuttavansa mitään lisäarvoa yhteistyön kautta.

Opinnäytetyö ei solmi yhteistyösuhteita eikä aloita yhteistyöprojekteja, vaan se tuottaa tietoa Kaikulle, jota se voi käyttää hyödyksi tulevaisuutta suunniteltaessa. Työ selvittää, onko yhteistyöhön ylipäättänsä halukkuutta ja mitä alueen yrittäjät yhteistyöstä ylipäättään ajattelevat. Työ tuottaa tietoa myös muille kuin Kaikun edustajille, koska se samalla selvittää alueen matkailualan yritysten yhteistyötilannetta, jota muutkin kuin Kaiku voivat käyttää hyväksi.

Opinnäytetyö tehdään käyttämällä rinnakkain kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Ensin haastatellaan Kaikun työntekijöitä, jotta saadaan selkeä kuva siitä, mitä se tutkimuksessa haluaa saada selville. Tämän jälkeen valitaan yritykset, joille lähetetään kyselylomake, jossa on kysymyksiä niin tämänhetkisestä yhteistyöstä toisten yritysten kanssa, kuin myös kiinnostuksesta lähteä mukaan yhteistyöhön Kaikun kanssa. Palautuneet

kyselyt analysoidaan ja niistä tehdään raportti Kaikulle, jotta se voi käyttää tietoa omissa suunnitelmissaan. Kahta vastannutta yritystä haastatellaan vielä tarkemmin, jotta saadaan tarkempi kuva syistä, miksi yhteistyöhön halutaan tai ei haluta lähteä mukaan.

## **2 LUOTTAMUS**

Luottamus on ensiarvoisen tärkeää yritysten välisessä yhteistyössä. Yhteistyökumppaniin täytyy voida luottaa ja uskoa, että sovitut asiat tapahtuvat. Kumppanin kanssa tehtyjen päätösten on pidettävä, jotta yhteistyö voi toimia. Ilman luottamusta yhteistyö on hankalaa, koska voi syntyä pelko siitä, että yhteistyöyritys pettää toisen yrityksen jollain tapaa, mm. viemällä yhteiset asiakkaat itselleen.

Yritysverkostossa toimiminen ei onnistu ilman luottamusta, se on verkoston keskeisin perusehto. Avoin viestintä sekä tiedon jakaminen ovat ratkaisevat välineet luottamuksen rakentamisessa. Luottamus syvenee osapuolten opittua tuntemaan toisensa ja heidän tehtyä yhdessä asioita. (Fiilin 2006,10.)

Luottamusta tutkineet asiantuntijat määrittelevät luottamuksen odotuksena siitä, että yhteistyöyritys on luotettavuutensa, asiantuntemuksensa ja aikomustensa suhteen luottamuksen arvoinen. Luottamus on myös halua luottaa yhteistyökumppaniin, johon uskoo, sekä aikomus tai käyttäytyminen, joka heijastaa luottamusta kumppaniin. Tämä näkökulma sisältää epävarmuuden ja haavoittuvaisuuden mahdollisuuden, joka on luottamuksen syntymisen kannalta kriittinen tekijä. (Komppula 2000, 61.)

Luottamuksella voidaan tarkoittaa myös toisen osapuolen uskoa siihen, että yhteistyökumppani täyttää tulevaisuudessa hänen tarpeensa. Luottamus on joidenkin tutkijoiden mukaan enemmän henkilöiden välisen toiminnan tekijä kuin henkilökohtainen tekijä, ja näitä tekijöitä, jotka luottamuksen syntymistä edesauttavat ovat mm. lahjomattomuus ja rehellisyys. (Komppula 1996.)

Luotettavuus on moniulotteinen käsite, ja luottava asenne täytyy erottaa luottavasta käyttäytymisestä, käyttäytyminen on syvempää ja monimutkaisempaa kuin asenne. Tutkijoiden mukaan organisaatioiden välisessä yhteistyössä pätee samat säännöt kuin henkilöiden, esimerkiksi työnantajan ja työntekijän, välisissä suhteissa. On vain mietittävä tarkkaan, onko luottamus riittävä tai sopiva työkalu riskien hallintaan, riittääkö se, että yhteistyökumppaniin luotetaan. ( Bachmann, Hee Lee & Möllering 2004.)

Luottamus pitää sisällään riskin mahdollisuuden. Luottamus ei ole yhteistyön välttämätön ehto joidenkin tutkijoiden mukaan, mutta silloin yhteistyö perustuu kirjallisiin sopimuksiin, sanktioihin ja esimerkiksi ennakkomaksuihin, ja tällainen yhteistyö ei edellytä sinällään riskinottoa, jonka luottamus kantaa mukanaan. Luottamusta ei myöskään tarvita, jos toinen osapuoli on toiseen nähden etulyöntiasemassa ja pystyy esimerkiksi kontrolloimaan toisen osapuolen tekemisiä ja käyttäytymään omaa etua tavoittelevasti. Yhteistyön laatu ja etenkin siitä saadut hyödyt näyttävät jatkossa sen, jatkuuko yhteistyö luottamukseen perustuvana vai vallankäytön ja konfliktien vuorovaikutuksena. (Komppula 2000, 61.)

## **2.1 Luottamuksen rakentuminen**

Luottamuksen syntyminen yritysten välille on ensiarvoisen tärkeää, koska luottamuksellisessa suhteessa kaikki kapasiteetti voidaan keskittää tehtävän suorittamiseen. Kumppaneiden ei tarvitse käyttää aikaa ja vaivaa muihin asioihin, pois tehtävän suorittamisesta, ja tämä lisää tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Laento & Ståhle 2000, 54.)

Tutkimukset osoittavat, että organisaation sisältä tuleva byrokraattinen kontrolli vain heikentää luottamuksen syntymistä ja nimenomaan henkilöiden välinen toiminta synnyttää luottamusta. Luottamus kehittyy hyvien vuorovaikutuskokemusten kautta ja silloin, kun vuorovaikutuksesta koetaan saavan hyötyä. Voidaan myös sanoa, että luottamus ruokkii itse itseään; se helpottaa yhteistyötä, ja helpompi yhteistyö puolestaan lisää luottamusta. (Komppula 1996.)

Kun yhteistyökumppanit löytävät toisensa, syntyy heidän välilleen pikkuhiljaa normeja ja sopimuksia, jotka ovat usein ns. kirjoittamattomia sääntöjä. Yritykset voivat mm. neuvotella keskenään sopimuksista, joita ei ikinä kirjoiteta paperille, mutta henkilöiden välinen luottamus on näiden sopimusten takeena, ja usein se toimii jopa paremmin kuin kirjoitetut sopimukset. Kun pienet toiminnot yritysten välillä toistuvat tarpeeksi usein, ja ne täyttävät tasapuolisuuden ja tehokkuuden normit, alkavat osapuolet tuntea oloaan turvalliseksi, ja luottamus kehittyy. Tämän takia alkavat yritykset sitoutumaan entistä enemmän yhteistyöhön, ja yhteistyö kasvaa ja kehittyy. (Komppula 2000, 62.)

Luottamus alkaa rakentua tunteen perusteella, kumppanit tuntevat, että he voivat luottaa toisiinsa, vaikka mitään konkreettista näyttöä ei vielä olisikaan. Kuitenkin ajan kuluessa luottamuksen kasvamiseen ja jatkumiseen tarvitaan kokemuksia ja faktoja todellisesta yhteistyöstä, tunteet eivät enää riitä. Luottamuksen tunne vahvistuu käyttäytymisen, kommunikoinnin ja tuloksellisen toiminnan kautta, ja ajan kuluessa painoarvo siirtyy tunteesta havaittuun ja koettuun todellisuuteen. ( Laento & Ståhle 2000, 54.)

Kun vuorovaikutus on toistuvaa, kumulatiivista, syntyy luottamusta. Kumppanit oppivat tuntemaan toisensa, ja he sitoutuvat yhteistyöhön. Ideaalitulanteessa ajan myötä yhteistyökumppanit tekevät vapaaehtoisesti toisilleen palveluksia, ilman sopimuksia ja vastavuoroisesti. Näin avoimuus vähitellen lisääntyy, mikä on keskeistä luottamuksen rakentumisessa. (Toivola 2006.)

Laento ja Ståhle (2000) ovat listanneet kolme asiaa, joiden pohjalta luottamus rakentuu ja joita tarvitaan kaikissa työhön liittyvissä yhteistyöhankkeissa. Ensinnäkin kumppaneiden on luotettava toistensa kompetenssiin, pätevyYTEEN. Tulevasta yhteistyökumppanista tiedetään jo sen verran, että hänen näytöt ovat tunnettuja tai maine on hyvä. Toiseksi kumppaneilla on oltava sama arvoperusta, vaikka tuleva kumppani olisi miten luotettava tahansa, mutta arvomaailmat eivät kohtaa, luottamuksen rakentaminen on vaikeaa. Viimeiseksi tulevien yhteistyökumppaneiden on vakuututtava siitä, että aikomukset toista kohtaan ovat hyvät. Epäilystä siitä, että toinen hyötyy toisen kustannuksella, ei saa olla tai muuten luottamuksen pohja murenee. Toivola (2006, 65) on



nimennyt tämän viimeisen teesin ns. goodwill-luottamukseksi, joka perustuu molempien osapuolten sitoutumiseen ja on monimutkaisin luottamustyypeistä. Sillä tähdätään yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen sekä estetään oman edun tavoittelu.

Voidaan sanoa, että ensin luottamuksen rakentumisessa käydään läpi ns. koettelu-vaihe, jossa kumppanit testaavat toisiaan monin tavoin ja keräävät informaatiota, jotta heillä on tarpeeksi vahva luottamus pohja, kun testaaminen loppuu. Tämän rakennetun pohjan varassa voidaan ottaa isojakin riskejä, mutta jos toinen osapuoli pettää luottamuksen, on sen uudelleenrakentaminen lähes aina mahdotonta. (Laento & Stähle 2000, 55.)

Luottamuksen rakentuminen vaatii riittävästi aikaa sekä aineksia niin tunteen tasolta ja intuitiosta kuin selkeistä näytöistä ja faktoista. Luottamus ei rakennu yhdessä yössä, vaan ajan myötä. Luottamuksen rakentumisessa voidaan nähdä neljä eri vaihetta, joista jokainen joko vahvistaa tai heikentää luottamuksen syntyä ja näin ollen vaikuttaa seuraavan vaiheen syntyyn. Ensin on kumppanuuden valmistelu, jossa tulevan kumppanin vetovoima, ennakkotiedot ja syntynyt mielikuva saavat aikaan luottamusta. Toisena on vuorossa kumppaneiden henkilökohtaiset tapaamiset ja vuorovaikutustilanteet, joissa luottamus perustuu tunteisiin, kokemuksiin ja faktoihin. Kolmantena on konkreettinen yhteistyö, jossa kokemukset kumppanin toimintatavoista synnyttävät luottamusta, ja viimeisenä vaiheena on tulosten arviointi, jossa luottamus perustuu tosiasioihin ja niiden tulkintoihin. (Laento & Stähle, 2000, 55.)

## **2.2 Vastavuoroisuus**

Luottamuksen syntymiseen ei riitä pelkät jatkuvat liiketoiminnot ja yhteinen toiminta, vaan siihen tarvitaan tiheä sosiaalisten suhteiden verkosto. Tässä verkostossa toimijat pystyvät tarkkailemaan toistensa tekemisiä, ja kun he huomaavat rehellisyyttä, he kunnioittavat myös muiden omaisuutta. Tällöin molemminpuolinen rehellisyys ja luottamus vahvistavat toinen toisiaan. (Toivola 2006, 66.)

Kun halutaan luoda menestyviä yhteistyösuhteita, täytyy tarkastella kytköksiä toimijoiden välillä. Nämä kytkökset syntyvät keskinäisistä riippuvuuksista, luottamuksesta sekä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus on suhteen muodostuessa välttämätöntä ja väistämätöntä, mutta se yksin ei riitä, tarvitaan myös toimijoiden riippuvuutta toisistaan, jota ilman ei voi syntyä luottamus pohjaa yhteistyöhön. Tällaiselle molemminpuoliselle, vapaaehtoiselle riippuvuudelle, ns. kaksoisriippuvuudelle on tyypillistä, että osapuolet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen hyödyn, ja molemmat tiedostavat ja tunnustavat tämän riippuvuussuhteen olemassaolon. Mikäli riippuvuussuhde ei ole aito, eli toinen osapuoli hyötyy suhteesta, mutta toinen ei, ei yhteistyöhön kannata ruveta. (Laento & Stähle 2000, 68.)

Kahden osapuolen välisessä suhteessa voidaan toimia myös ilman ns. vastavuoroisuutta, jos se on ainoa vaihtoehto. Mikäli toinen yhteistyökumppaneista on toiseen nähden hallitsevassa asemassa ja hyötyy suhteesta toista enemmän, on heikompi osapuoli sitoutunut suhteeseen vain niin kauan kuin se on ainoa ratkaisu. Tällainen yksipuolinen suhde johtaa kuitenkin luottamuksen vähenemiseen ja mahdollisesti yhteistyön päättymiseen. (Komppula 2000, 61.)

Luottamus voidaan jakaa yleiseen ja erityiseen luottamukseen, jossa yleisellä luottamuksella tarkoitetaan osapuolten sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat tunnistettavissa jo yhteistyösuhteen syntyvaiheessa, jolloin kumppaneilla ei vielä ole kokemuksen tuomaa tuntemusta toisistaan. Erityinen luottamus taas syntyy vastavuoroisuus- ja vaihdantasuhteen kehittyessä, ja se rakentuu niille kokemuksille, joita saadaan suhteen aikana, kun toinen osapuoli haluaa toimia luottamuksellisesti. (Komppula 2000, 63.)

Vastavuoroisuuteen liittyvä kaksoisriippuvuus ei tarkoita hierarkian puuttumista, vaan toisella osapuolella on yhteistyösuhteessa aina enemmän jotain kuin toisella, esimerkiksi asiantuntevuutta tai toimintasädettä. Tästä huolimatta yhteistyön täytyy tuottaa lisäarvoa molemmille. Vaikka roolit ja osuudet olisivat erikokoisia, ei molemminpuolinen vastuu ja yhteistyöstä tulevan lisäarvo odotus voi olla epätasapainossa. Kumpikaan osapuoli ei saa hallita tilannetta vaan

molempien vaikutus suhteeseen on samansuuruinen, arvoasetelmaa ei ole tarkoitus poistaa. Kaksoisriippuvuutta voidaan ajatella verkoston toiminnan kiihdyttimenä, sillä mitä enemmän verkostossa tällaisia suhteita on, sitä enemmän kasvua ja kehitystä tapahtuu. Kun myös tietysti päinvastoin; ilman luottamuksellisia ja ristikkäisiä suhteita ei yrityksellä juuri ole ymmärrystä hyödyntää käytössä olevaa kapasiteettia. (Laento & Ståhle 2000.)

### **2.3 Roolien merkitys luottamuksessa**

Luottamuksen rooli on jossain määrin erilainen sen mukaan, onko kyseessä kahden vai useamman yhteistyökumppanin välinen suhde. Kahdenvälisissä suhteissa usein pitkäaikainenkin yhteistyö vaatii yleensä osapuolten välistä luottamusta toimiakseen, ja osapuolet ovat sitoutuneet keskinäiseen suhteeseen. Useamman kumppanin välisissä verkostoissa yritykset pystyvät toimimaan keskenään, vaikka eivät kahdenvälisissä suhteissa siihen kykenisi, esimerkiksi toimijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi. Verkostoissa riittää, kun on toimijoita, joihin voidaan luottaa eikä niinkään sitoutua, sillä verkostoissa sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin eikä toinen toisiinsa. Tutkijat ovat todenneet, että sitoutuminen yhteistyöhön vaatii luottamusta, sitoutumista voidaan pitää luottamusta määrittelevänä tekijänä. (Komppula 2000, 62.)

Erilaiset roolit ovat myös luotettavuutta nauttivalla taholla (trustee) sekä luottavalla taholla (trustor). Luotettavuutta edustava osapuoli pystyy vahingoittamaan suhteen omilla teoillaan tai päinvastoin edesauttamaan suhteen muodostumista, mutta luottava osapuoli on enemmän vain vastaanottavalla kannalla. Luottavan osapuolen teot vaikuttavat kuitenkin myös siihen, millä tasolla vahingoittamista tai edesauttamista tapahtuu. Tämän tiedon hyväksikäyttämistä vaikeuttaa se, että on vaikea selvittää, ketkä ovat luotettavuutta nauttivia ja ketkä taas luottavia tahoja. Ei tiedetä, miten roolit jakautuvat, kuinka he keskenään toimivat, minkälaiset säännöt tai tavat taustalla vaikuttavat ja millaisia odotuksia heillä on toistensa ja yhteistyön suhteen. (Bachmann ym. 2004.)

Roolit kumppanien välillä tulisi määritellä varhain ja tarkoin. Kaikkien kumppanien tulisi selvittää, mitä he tarvitsevat ja vastaavasti, mitä tarjoavat, ja nämä tiedot kaikkien pitäisi jakaa keskenään, jonka jälkeen roolit on helppo määritellä. Roolit jakavat tehtävät ja osuudet verkostosta, ja ilman niitä syntyy yhteistyössä helposti konflikteja. (Laento & Ståhle 2000, 67.)

Verkosto tarvitsee myös johtajan. Johtamisen puute on yksi keskeisimpiä ongelmia monikeskisissä verkostoissa. Verkoston johtaminen kaipaa sekä asioiden että ihmisten johtamista, asioiden johtamisessa painottuu strateginen ajattelu, ja ihmisten johtamisessa taas verkoston koossa pitäminen. Molempien takana painaa luottamus, kuten myös avoimuus ja viestinnän toimivuus. Samoin yhteinen arvomaailma ja siihen perustuvat sopimukset ovat hyvin tärkeitä verkoston johtamisessa. (Fiilin 2006.)

## **2.4 Luottamuksen esteet**

Luottamusta heikentäviä tekijöitä ovat mm. kateus ja ns. ”välistävedot”, joissa yhteistyöyritys vie yhteiseksi tarkoitettut asiakkaat kokonaan itselleen. Kilpailuasetelma verkoston sisällä on myös haitallinen, joten verkostossa tulisi olla toisiaan täydentäviä yrityksiä, tai kilpailevat palvelut tulisi myydä eri kohderyhmille. (Komppula 1996.)

Luottamuksen vähenemiseen voidaan nähdä kaksi pääsyytä. Kun resurssit ovat vähäiset tai esimerkiksi rahat vähissä, houkutus alkaa käyttäytyä opportunistisesti, ilman periaatteita, kasvaa. Toisena syynä voidaan pitää virheitä, joko tahattomia virheitä tai tarkoituksellista toimintaa. Mitä enemmän suhteessa on luottamusta, sitä suurempi on riski, että toinen osapuoli alkaa käyttää toista hyväkseen normaalin suhteen nimissä. Luottamuksen säilyttämisen vuoksi terveinkin näköisiä suhteita tulisi pitää silmällä ja tarkkailla niitä, jotta mahdollinen suunnanmuutos olisi korjattavissa ajoissa ja tilanteet ennaltaehkäistävissä. Negatiiviset muutokset luottamussuhteessa voidaan kyllä pysäyttää, mutta ne eivät korjaannu lyhyellä aikavälillä, vaan suhde täytyy hitaasti uudelleenrakentaa. (Komppula 1996, 50.)

Laento ja Ståhle (2000) ovat listanneet syitä, jotka saattavat muodostua esteeksi luottamuksen syntymiselle. Seuraavassa käydään syyt lyhyesti läpi.

#### *Statuserot*

Valtasuhteiden epätasapaino alkuasetelmassa ei todennäköisesti synnytä molemminpuolista riippuvuussuhdetta. Jotta yhteistyö toteutuisi, vaaditaan enemmän taitoa kuin tasavertaisissa suhteissa. Mikäli riippuvuussuhde saadaan kuitenkin toteutumaan, uudistumisvaikutus on hyvin tehokas. Esimerkiksi esimies vs. alainen ja pieni yritys vs. suuri yritys.

#### *Erilainen kyky hyödyntää tietoa*

Jos yhteistyön edetessä syntyy uutta tietoa, tulisi kaikilla osapuolilla olla yhtäläinen mahdollisuus käyttää tätä tietoa. Mikäli näin ei olekaan, voi joku osapuoli kokea tulleen hyväksikäytetyksi, vaikka todellisuudessa näin ei ole, joku toinen on vain pystynyt hyödyntämään tiedon paremmin.

#### *Välinpitämättömyys*

Luottamus menetetään myös, jos toisen työtä tai persoonaa ei kunnioiteta, sillä se on perusta yhteistyölle. Kariutuneissa yhteistyösuhteissa ei usein ole osoitettu niinkään erityistä aliarvostusta tai halveksuntaa, vaan käyttäytyminen on viestinyt välinpitämättömyyttä.

#### *Erilainen panostus*

Keskinäiseen riippuvuussuhteeseen kuuluu, että molemmat panostavat siihen yhtä paljon. Kumppanille ei saa tulla tunnetta, että hän jää yksin työtaakan alle, ja toinen pääsee vähemmällä, tai suhde hyvin todennäköisesti loppuu.

#### *Erilaiset tavoitteet*

Osapuolilla täytyy olla tieto siitä, että toinen ajattelee samoin kuin itse. Muuten vaikeuksien kohdatessa huomataan tavoitteiden olevan erilaisia.

#### *Erilainen avoimuuden aste*

Avoimuus yhteistyökumppania kohtaan vaikuttaa luottamuksen syntyyn. Luottamus perustuu siihen, mitä kumppanit tuntevat toisiaan kohtaan, ja tämä

tunne kehittyy mm. yhteisistä kokemuksista. Avoin ihminen turvautuu sellaiseen henkilöön, joka kohtelee häntä avoimesti, ja sulkeutunut persoona ei ilmaise luottamusta eikä herätä sitä kovin helposti. Tämä synnyttää ristiriitaa, ja jollei kumppanit kohtaa tällä tasolla, häiriintyy perusta myös.

#### *Malttamattomuus*

Vahvan yhteistyösuhteen rakentuminen vaatii aikaa. Tarvitaan konkreettista kokemusta käytännössä, jotta opitaan tuntemaan toisen toimintatavat. Ilman tätä kokemusta kumppanit saattavat vaikeuden kohdatessa pettyä pahasti toisiinsa.

#### *Herkkyyden puute*

Luottamuksen rakentamisen taito vaatii tilannetajua, sillä se on aina riippuvaista henkilöistä ja kontekstista.

### **3 SITOUTUMINEN**

Sitoutuminen yhteistyökumppaneiden välillä alkaa vuorovaikutuksen alettua, ja sen aikana kehittyvät yhteiset arvot ja rakenteet. Sitoutumisen asteen voimakkuus riippuu siitä, kuinka syviä alemman tason sidoksia kumppaneiden välille kehittyy, kuinka paljon he panostavat yhteiseen toimintaan aikaa ja rahaa sekä kuinka lojaaleja he ovat toisilleen. Osapuolten keskinäinen kilpailuasema vaikuttaa myös sitoutumisen tasoon. (Komppula 1996.)

Sitoutuminen voi syntyä, kun yhteistyökumppanit saavuttavat yhteisymmärryksen vastavuoroisissa toiminnoissa ja tulkinnoissa. Se, kuinka näkemykset kehittyvät, ovat suhteessa keskinäisen luottamuksen kehittymiseen. Sitoutuminen on pyrkimystä jatkaa valitulla linjalla, vaikka odotukset toiminnasta perustuvat oletuksiin. Luottamus on sitoutumisen edellytys. Voidaan olettaa, että kahdenvälisissä suhteissa yhteistyöhön sitoutuneet osapuolet uskovat kyseessä olevan suhteen olevan niin tärkeä, että

siihen kannattaa panostaa. Suhteen kestämiseen myös uskotaan. (Komppula 2000.)

Sitoutuminen voidaan jakaa käyttäytymis- ja asenneulottuvuuteen. Käyttäytymisulottuvuutta ajatellaan *toimenpiteinä, joihin osapuolet ryhtyvät antaakseen omat panoksensa, jonka avulla ne osoittavat yhteistyöosapuolille, että kyseessä on muutakin kuin lupaus yhteistyöstä.* Asenneulottuvuus kertoo taas kumppaneiden todellisesta aikeesta kehittää suhdetta. Yksinkertaisimmillaan käyttäytymisulottuvuus tarkoittaa konkreettista panostusta yhteistyöhön, kuten raha tai työaika, ja asenneulottuvuus taas halua saada yhteistyö kestämään ja kehittymään. (Komppula 2000, 56.)

Asenne- ja käyttäytymisulottuvuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mitä enemmän yhteistyötä tehdään, sitä positiivisemmaksi asenne yhteistyötä kohtaan muuttuu. Sitoutumisen yhdeksi ulottuvuudeksi on myös mainittu pitkäaikaisuus, se voidaan nähdä jonkinlaisena hiljaisena lupauksena jatkaa toimintoja kumppanin kanssa. (Komppula 2000, 60.)

Sitoutumista edesauttaa yhteistyön tarve. Yhteistyön tarve taas riippuu siitä, millaisia kokemuksia yrityksellä on yhteistyöstä ja tunnistaako se ympäriltään yhteistyön tarpeen merkit. Myös eri olosuhteet vaikuttavat siihen, onko tarvetta yhteistyöhön vai ei. Tarve voi olla välttämättömyys, esimerkiksi jonkin lain mukaiset toimintavalmiudet saadaan vain yhteistyössä jonkun toisen yrityksen kanssa tai sitten yhteisten resurssien kontrolloinnin mahdollisuus ajaa yhteistyöhön. Tehokkuus eli kustannussäästöt voivat johtaa yhteistyöhön kuin myös mahdollisuus kasvattaa tunnettavuutta ja asemaa markkinoilla. (Komppula 2000.)

Yhteistyöhön sitoutumista edistää yritysten samankaltaisuus. Verkostossa voi toimia erikokoisia yrityksiä, mutta kaikkien pitää olla samalla viivalla, mikään yritys ei voi olla määräävässä asemassa. Tuotteiden ja toimintojen täytyy täydentää toisiaan, jokainen yritys tarjoaa parasta osaamistaan yhteiseen pakettiin. Yritysten välillä ei saa olla kilpailuasetelmaa vaan yritysten täytyy kokea, että kaikki saavat yhtä paljon etuja ja hyötyä yhteistyöstä, ja vastaavasti

riskit ja mahdolliset tappiot jaetaan tasapuolisesti kaikkien kesken. Verkostossa vallan täytyy jakautua tasaisesti, jotta sitoutuminen yhteistyöhön on mahdollista. Verkostossa täytyy myös olla selkeä rakenne ja yritysten välillä vallita luottamus. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001.)

Verkostoon sitouttamista voidaan tehostaa myös esimerkiksi jäsenmaksuilla tai työpanoksilla. Kun yritys on sijoittanut verkostoon rahaa tai aikaa, se on valmis myös, ainakin teoriassa, panostamaan verkoston toimintaan. (Hokkanen, Mönkkönen & Pesonen 2000, 78.)

Sitoutuminen voidaan nähdä yhtenä vaiheena verkoston kehittämisessä. Ensin on kokeilu- ja neuvotteluvaihe, jota seuraa luottamuksen rakentuminen. Kokeiluvaiheessa testataan yhteistyökumppanin luotettavuutta ja rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Luottamus puolestaan rakentuu vähitellen yhteisten kokemusten kautta. Kolmas vaihe on sitoutumisvaihe. Yritysten väliset liikesuhteet laajenevat sosiaalisiksi verkostoiksi ja avoimuus lisääntyy. Yhteistyöhön sitoudutaan henkisen sitoumuksen lisäksi virallisilla sopimuksilla, ja se ilmenee panostuksena yhteistyön kehittämiseen. Sitoutumista seuraa kumppanuusvaihe, joka on yhteistyön kehittynein muoto. Kumppaneiden välinen vuorovaikutus on tiivistä, ja ne integroituvat toisiinsa ja verkostoon. (Toivola 2006, 59.)

### **3.1 Luottamuksen ja sitoutumisen suhde**

Luottamus ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä, voidaan kuitenkin sanoa, että ilman luottamusta ei ole sitoutumista. Kun yritys lähtee mukaan verkostoon ja yhteistyöhön muiden yritysten kanssa, se arvioi muiden yritysten ja henkilöiden luotettavuutta monin eri tavoin, mm. toisten luotettavuutta taloudellisesti ja ammattitaidollisesti. Samankaltaisesti toimivat tahot saavuttavat usein helpoiten luottamuksen välilleen. Luottamuksen säilyminen ja kehittyminen on yhteistyöhön sitoutumisen edellytys. Hyvä kommunikaatio, asiallinen tiedottaminen ja usein tapahtuva yhteydenpito lisäävät luottamusta yhteistyökumppaneiden välillä ja sitä kautta edistävät ja pitävät yllä sitoutumista.



Voidaan sanoa, että luottamus on sitoutumisen tunteellinen ilmentymä. (Komppula 2000, 265.)

### **3.2 Sitoutuminen alueelliseen verkostoon**

Komppula (2000) on väitöskirjassaan tutkinut matkailuyritysten sitoutumista verkostoon ja luonut seuraavanlaisen teoreettisen viitekehysten alueelliseen verkostoon sitoutumisesta.

Yrityksen sitoutuminen on prosessi, joka alkaa halusta ja tarpeesta tehdä yhteistyötä. Motiivi yhteistyöhalukkuuteen syntyy erilaisista tarpeista tehdä yhteistyötä. Yrityksen tulee nähdä yhteistyön mahdolliset hyödyt, jolloin se haluaa panostaa yhteistyöhön. Panokset voivat olla konkreettisia, kuten raha tai aineettomia, kuten tietotaito. Yrityksellä täytyy olla myös kykyä panostaa, pelkkä halu ei yksin riitä. Näiden panostusten avulla yritykset toteuttavat yhteisiä toimintoja, joista seuraa yhteisiä kokemuksia. Kokemuksista seuraa viimein käytännön hyödyt. Tämän takia yritykset tuntevat tyytyväisyyttä yhteistyöhön, luottamus yhteistyöhön kasvaa, ja yhteistyö jatkuu uusilla panostuksilla. Sitä kautta syntyy sitoutuminen yhteistyöhön. Mikäli kokemukset ovat negatiivisia, yhteistyöhön ei olla tyytyväisiä, ja koko yhteistyökuvio voi purkautua.

Yhteistyötarpeen havaitseminen edustaa sitoutumisen asenneulottuvuutta, ja asenteen lisäksi siihen vaikuttavat asema markkinoilla, yrityksen koko, ikä talous sekä toisten yritysten toiminta. Asenteeseen itse yhteistyötä kohtaan vaikuttavat taas aiempi kokemus yhteistyöstä, odotukset yhteistyötä kohtaan, arvot sekä yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden asenteet.

Siihen, kuinka paljon yritys on valmis panostamaan yhteistyöhön, vaikuttaa kyky panostaa, pienillä resursseilla on tehtävä pienempiä panostuksia kuin suurilla. Toisaalta suuri yritys voi halutessaan sitoutua vain rahallisesti, kun ei halua jäädä ulos verkostosta, kun taas pieni yritys sitoutuu ajalla ja tietotaidolla ja uskoo paljon enemmän kuin suuri yritys verkoston kannattavuuteen.

Yrityksen sitoutuminen verkkoon ei ole yhteistyön tulos, vaan yhteistyön aikana kehittyvä elementti. Sitoutuminen käynnistyy, kun havaitaan tarve tehdä yhteistyötä ja vaatii voimistuakseen positiivisia kokemuksia yhteistyöstä. (Komppula 2000, 253.)

#### **4 LISÄARVON TUOTTAMINEN VERKOSTOISSA**

On vain yksi syy, miksi verkostoja muodostetaan: kaikki osapuolet voisivat saada itselleen ja toiminnalleen jonkinlaista lisäarvoa. Verkosto sinällään on vain mahdollisuus, se ei tee ihmeitä, mutta sen kautta tuleva kumppanuus ja osaaminen voi muuttua taloudelliseksi arvoksi. (Laento & Ståhle 2000, 40.) Verkostossa kukin yritys keskittyy siihen, minkä parhaiten osaa, ja tätä osaamista tarjotaan kumppaneille, ja päinvastoin kumppaneilta haetaan puuttuvaa osaamista. Pieni yritys ei yksin pysty siihen, mihin moni pieni yritys yhdessä pystyy, ja näin saadaan asiakkaalle laadukas, kokonaisvaltainen paketti. (Toivola 2006, 101.)

Yritysten verkostoitumisen yhteydessä puhutaan arvoketjusta, joka tarkoittaa sitä, että jokainen yritys verkostossa lisää koko ketjun arvoa. Arvo lisääntyy asteittain, kun yhdistetään eri yrityksiä ja uusia yrityksiä tulee mukaan. Kun yksi arvoketju loppuu, toinen alkaa. Esimerkiksi pari yritystä tekee pohjatyöt matkailupaketista valmiiksi ja seuraavat alkavat markkinoida, jonka jälkeen taas seuraavat ottavat asiakkaat vastaan jne. Keskeinen piirre arvoketjuajattelussa on ns. win-win-tilanne, kaikki osapuolet voittavat. Kumppanit ymmärtävät, että parhaat tulokset saadaan yhdessä muiden kanssa, kukaan ei häviä toiselle asiakkaita, vaan kaikki voittavat niitä lisää. (Laento & Ståhle 2000.)

Toimiva arvoketjujärjestelmä vaatii sitä, että verkoston osapuolet tuntevat toistensa osaamisen hyvin. Muuten ketjuttaminen ei onnistu. Arvoketjuasetelmassa mahdollisuudet ovat perinteiseen yrittämiseen verrattuna moninkertaiset, mutta niin ovat myös riskit, yhden yrityksen takaisku tuntuu kaikissa. (Laento & Ståhle 2000, 42.)

Lisäarvo tuotetaan loppuasiakkaalle, ja samalla yritys itse hyöttyy arvon tuottamisesta. Tämän vuoksi yrityksen täytyy tuntea oman toiminnan ja verkoston muiden jäsenten lisäksi asiakas hyvin. Lisäarvo syntyy tuotteen tai tuotteen osan siirtyessä vaiheesta toiseen, tämän vuoksi yksi yritys ei pysty itselleen lisäarvoa tuottamaan, ainakaan arvoketjuajattelun mukaan. Yrityksen ydinosaaminen luo lisäarvoa asiakkaalle samalla, kun asiakas määrittää ko. yrityksen ydinosaamista omien tarpeidensa perusteella. Näin luotu lisäarvo vahvistaa yrityksen suhteita verkostossa, ja toisaalta myös yhteistyösuhteet helpottavat ydinosaamisen suorittamista. Lisäarvon tuottaminen edellyttää näin ollen kaksisuuntaisia suhteita ydinosaamisen, verkostosuhteiden ja asiakkaan toiveiden täyttämisen välillä. (Nissinen, Tsupari & Urrila 2003.)

#### **4.1 Lisäarvo asiakkaalle**

Jotta yrityksen toiminta on kannattavaa ja jotta se jatkuisi kannattavana, täytyy yrityksen tarjota asiakkaalleen lisäarvoa, jotain, joka erottaa sen muista samanlaisista yrityksistä. Tästä lisäarvosta asiakas on valmis maksamaan, ja se voi olla tarve, jonka yritys on luonut asiakkaalleen, ilman että tarvetta todellisuudessa edes olisi. Lisäarvo voi tulla tuotteen valmistamisen kautta, prosessista, jonka tuote tai palvelu käy läpi, tai se voi olla asiakkaalle juuri oikein räätälöity palvelu tai hinta-laatu-suhteen oikeanlaisuus. Mielikuvat tuotteesta tai palvelusta ovat myös vahva tekijä lisäarvon synnyssä. (Nissinen ym. 2003.)

Nykyisin on melkein mahdotonta, varsinkin palvelusektorilla, tuottaa koko palvelu itse alusta loppuun, ja siksi verkostoituminen helpottaa ja mahdollistaa lisäarvon tarjoamisen. Yksi yritys hoitaa esimerkiksi markkinoinnin, toinen itse toteutuksen ja kolmas after sale-toiminnan (Nissinen ym. 2003). Näin asiakas saa parhaan mahdollisen paketin ja lisäarvoa palvelusta. Asiakas ei näe rajoja, mikä yritys on tehnyt mitään, vaan se muistaa vain onnistuneen palvelun.

Asiakkaiden tarpeiden ennakointi ja tajuaminen on vaikeaa. Se yritys, joka pystyy parhaiten näkemään, mitä asiakas milloinkin arvostaa ja missä kohdassa palvelua täytyy onnistua täydellisesti, saa lisäarvoa toiminnalleen. Yritys, joka

pystyy ennakoimaan asiakkaan tarpeita, ottaa riskin, sillä ennakointi voi myös epäonnistua. Onnistuessaan ennakointi tuo kuitenkin asiakkaat yritykseen, ja lisäarvon saaminen on taattu. Yritys, joka seuraa muita, ei kohtaa samanlaisia riskejä, mutta ei myöskään tule olemaan edelläkävijä. (Nissinen ym. 2003.)

#### **4.2 Lisäarvo verkoston yrityksille**

Yritykset, jotka toimivat verkostossa, tuovat lisäarvoa myös toinen toisilleen, ovathan ne myös toistensa asiakkaita. Hyötyä on monenlaista: kustannukset pienenevät, joustavuus tuotannossa lisääntyy, kun toimijoita on useampia, ja kukin yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseen, jolloin tuotteen tai palvelun laatu on korkeaa. Ydinosaamisalueiden tulee täydentää toinen toisiaan, jolloin palvelun jokainen osa-alue on hyvin laadukas, ja kilpailukyky verkostoimattomia yrityksiä vastaan on lyömätön. Riskit toiminnassa ovat näin ollen huomattavan pienet verrattuna yksin toimivaan yritykseen. (Nissinen ym. 2003.)

Verkostoituminen alkaa nimenomaan oman ydinosaamisen tunnistamisella, täytyy tietää, missä oma yritys on parhaimmillaan. Tämä määrittely kertoo sen, missä asemassa tai paikassa verkostoa yritys toimii ja mistä osa-alueesta se verkostossa vastaa, niin että toiset yritykset voivat luottaa täysin tähän osaamiseen. Yrityksen koolla tai liikevaihdolla ei ole mitään tekemistä sen kanssa, missä asemassa se verkostossa on, vaan aseman ja paikan määrittää osaaminen ja kehittymispotentiaali. Pieni voi auttaa isoa, ja iso yritys olla riippuvainen pienestä yrityksestä. (Nissinen ym. 2003.)

Kilpailu markkinoilla on nykyisin niin kovaa, että ainoa keino selvitä voittajana on jakaa osaaminen verkostossa ja integroida se. Oikeiden kumppanien löytäminen, kumppanuussuhteiden rakentaminen ja johtaminen verkostoissa on nykyisin yritysten oppimisen paikka. (Laento & Stähle 2000, 51.) Kilpailukyky säilyttämiseksi verkoston täytyy muuttua jatkuvasti markkinoiden mukaan. Yritys, joka on integroitunut verkoston kiinteäksi osaksi oman osaamisensa perusteella, on hyvin vaikeasti korvattavissa toisella. Siltä kuitenkin vaaditaan

joustavuutta, ennakoivaa käytöstä mm. markkinoinnissa ja nopeaa reagointikykyä. (Nissinen ym. 2003.)

## **5 KULTTUURIPALVELU KAIKU KY.**

Kulttuuripalvelu Kaiku Ky on ruokolahtelainen ohjelmapalveluyritys, joka on toiminut vuodesta 1999. Yrityksen toimialueena on Etelä-Karjala, ja se tuottaa kunnallisia kulttuuripalveluja sekä muita kulttuuri- ja ohjelmapalveluja. Yritystä pyörittävät Virve ja Jari Niiranen. Kunnallisia kulttuuripalveluja yritys toimittaa Ruokolahden ja Luumäen kunnille, Ruokolahdelle vuodesta 2000 lähtien ja Luumäelle vuodesta 2005 lähtien. Kulttuuri- ja ohjelmapalveluja Kaiku tuottaa kaikenikäisille ryhmille, tuotannossa yhdistyvät luonto, perinne ja nykyaika. Valmiiden ohjelmapakettien lisäksi yritys valmistaa tilaajan toiveiden mukaan räätälöityjä ohjelmapaketteja ja tarjoaa apua omien ohjelmien ja tapahtumien suunnittelussa ja kokoamisessa. Lisäksi Kaiku on ollut mukana järjestämässä Äijänkäräyksen MM-kilpailuja Ruokolahdella yhdessä muiden yritysten ja järjestöjen kanssa ja valmistanut ja tuottanut muutamia lastenohjelmia TV:lle. (Kulttuuripalvelu Kaiku Ky.)

Kaiku tekee runsaasti yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa. Yhteistyötä tehdään mm. eri alojen harrastajien ja ammattilaisten sekä kuntien, yhteisöjen ja yritysten kanssa. Yhteistyökumppaneina on niin toisia ohjelmapalveluyrityksiä kuin yhdistyksiäkin, erilaiset yhdistykset muodostavat suurimman osan yhteistyökumppaneista.

## **6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

Tutkimus toteutettiin loka- ja marraskuussa 2009 siten, että lokakuussa haastateltiin Kaikun edustajia ja haastattelun pohjalta tehtiin yrityksille lähetettävä kyselylomake. Kyselylomakkeen mallina on ollut opinnäytetyössä *Karkkilan ja Nummipusulan matkailu –nykytila ja tulevaisuuden tarpeet* (Viik &

Wilen 2008) käytetty kyselylomake. Tutkimukseen valittiin yritykset niin, että ne täyttivät kaksi kriteeriä: ne sijaitsevat noin 100 kilometrin säteellä Ruokolahdelta, jossa Kaiku toimii ja ne ovat jollain tapaa tekemisissä matkailun kanssa. Yritykset ovat ravitsemis-, majoitus-, ohjelmapalvelu-, pitopalvelu- ja välinevuokrausyrityksiä sekä nähtävyyshoitoja ja tapahtumia. Kyselylomake lähetettiin 52 yritykselle. Vastaukset analysoitiin ja kahden yrityksen edustajaa haastateltiin vielä tarkemmin, jotta saataisiin kyselylomakkeen vastauksia täydentävää tietoa.

## **6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa tietoa Kaikulle, jotta se voisi sopia suhteita ja aloittaa yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa. Tutkimus selvitti, oliko yhteistyölle edellytyksiä, jotta Kaiku voisi jatkaa yhteistyön suunnittelua tutkimuksen pohjalta. Kaikussa koettiin, että verkostoituminen lähialueen yrittäjien kanssa oli toteutunut lähestulkoon siihen asti, kun se oli mahdollista toteutua ja heitä kiinnosti löytää uusia mahdollisia yhteistyökumppaneita ja sen kautta tietysti uusia asiakkaita. Lisäksi tämän kaltainen tutkimus palveli muita alan yrittäjiä, sillä samalla tuli selvitettyä matkailualan tarjontaa tutkimukseen valitulla alueella, ja muutkin kuin Kaiku saattoivat löytää uusia yhteistyökumppaneita.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma oli, miksi yritykset lähtisivät mukaan yhteistyöhön kulttuuripalvelu Kaikun kanssa. Tutkimusongelman alakysymyksiä olivat 1) mitä hyötyä yrityksille olisi siitä, että aloittaisivat yhteistyön tai vastaavasti, jos yhteistyöhön ei ole halukkuutta, 2) mitä täytyisi tapahtua tai millä tekijöillä he lähtisivät mukaan. Työssäni pyrin siis selvittämään, mitkä olivat yhteistyön hyödyt ja haitat. Sen lisäksi että tämän kaltainen verkostoituminen on taloudellisesti kannattavaa, esimerkiksi markkinointikuluissa voidaan säästää, opinnäytetyössäni tutkin sitä, millaista arvon nousua tai lisäystä yritykset taloudellisen näkökulman lisäksi kokivat saavansa, jos lähtivät mukaan yhteistyöhön vai kokivatko ollenkaan. Jos yritykset eivät kokeneet saavuttaneensa minkäänlaista arvonlisää

verkostoitumisesta tai yhteistyöstä, pyrin työssäni myös selvittämään, miksi näin oli.

## **6.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksessa käytettiin rinnakkain sekä määrällistä eli kvantitatiivista sekä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Määrällistä tutkimusotetta edusti kyselylomakkeiden laatiminen ja lähettäminen sekä vastausten analysointi, laadullista otetta taas henkilökohtaiset haastattelut. Määrällisen tutkimustavan aineistona olivat kyselylomakkeisiin vastanneet yritykset ja laadullisen tutkimuksen aineistona tekemäni haastattelut. Tutkimuksessa oli perusteltua käyttää molempia menetelmiä, sillä kvalitatiivista tutkimustapaa tarvitaan kyselylomakkeiden laatimisessa sekä vastausten arvioinnissa ja kvantitatiivista taas haastatteluja tehdessä. Tutkimusmenetelmät eivät sulje toisiaan pois tai kilpaile keskenään, vaan ne täydentävät toisiaan vastaten eri kysymyksiin tutkimuksessa.

### **6.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on luonteeltaan yleispätevää, objektiivista ja deduktiivista eli pohjana on jokin teoria, jonka perusteella tehdään mm. kyselylomakkeet. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ns. varmistaa jotakin olemassa olevaa teoriaa, ei luo uutta. Tutkittavat otokset valitaan tarkoin, ja aineisto tulisi olla mahdollista saattaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä suunnittelu on tärkeää, sillä virheitä on hankalaa jälkeensä korjata, ja esimerkiksi rajaukset on perusteltava hyvin. Tutkimusongelma on määriteltävä tarkkaan, jotta osataan kysyä juuri ne kysymykset, joilla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001.)

Huolellisen suunnittelun, tutkimusongelman määrittelyn ja rajaamisen jälkeen aineisto kerätään eli valitaan tutkimukseen osallistuvat tahot. Valinta tapahtuu joidenkin määriteltyjen kriteerien perusteella, eli aineisto kuvataan. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan ja tehdään aineistosta tulkinta ja johtopäätökset.

Tutkimuksen onnistumista ja tutkimustuloksia arvioidaan ja viimeiseksi raportoidaan tulokset ja tutkimuksen kulku. (Tonder 2007.)

### **6.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, kuten haastatteluissa tai havainnoimalla. Tutkimuksessa luotetaan enemmän omiin havaintoihin ja esimerkiksi keskusteluun kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkimus on luonteeltaan subjektiivista ja induktiivista eli pohjana ei ole teoriaa, jota pyrittäisiin todentamaan, vaan aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja pyritään paljastamaan uusia, odottamattomia seikkoja. Aineiston hankinnassa suositetaan laadullisten metodien käyttöä, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat selkeästi esille. Muun muassa teemahaastattelut, havainnointi ja ryhmähaastattelut ovat tällaisia metodeja. Kohdejoukko on kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä valittu tarkoituksenmukaisesti eli ei edes pyritä saamaan objektiivista kuvaa tutkittavasta asiasta. Tutkimus muotoutuu lopulliseen muotoon vasta sen edetessä, ja suunnitelmia muutetaan tutkimuksen kuluessa. Aineisto tulkitaan noudattaen periaatetta, että tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2001.)

### **6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, pystytäänkö mittaustulokset toistamaan. Reliaabelius on siis tutkimuksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kuinka luotettava eli millainen reliabiliteetti tutkimuksella on, voidaan testata monella tavalla. Jos useampi arvioija päätyy samaan lopputulokseen, on tutkimuksen tulos reliaabeli tai jos samaa asiaa tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan aina sama tulos, on tulos reliaabeli. On myös kehitetty erilaisia tapoja, joilla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2001, 213.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin, sillä menetelmä tai mittari ei aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeen



kysymys käsitetään eri tavalla, mitä tutkija ajattelee, tai kysymys ei ole tarpeeksi selvä. Jos tutkija ei huomaa tätä ja analysoi vastauksia alkuperäisen ideansa perusteella, tulee tuloksiin virheitä, eivätkä ne ole tosia ja luotettavia. (Hirsjärvi ym. 2001, 214.)

Yrityksille lähetetyn kyselyn reliabiliteetti on melko hyvä. Kysymyksiin annetut vastausohjeet ovat selkeät, ja vastausvaihtoehtoja on annettu runsaasti, minkä lisäksi on tilaa vastata omin sanoin, mikäli annetut vaihtoehdot eivät ole sopivia. Vastaaajien suhtautuminen ja ennakkoluulot tutkittavaan asiaan ovat voineet vaikuttaa vastaamiseen, mikä hieman heikentää reliabiliteettia. Voidaan kuitenkin olettaa, että jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulokset olisivat samanlaisia. Lisäksi keskitasoa hieman alhaisempi vastausprosentti laskee reliabiliteettia, suurempi vastausten määrä saattaisi muuttaa tuloksia.

Tutkimuksen validiteetti on osittain hyvä. Se vastasi tutkimusongelmaan niiltä osin, kun kysyttiin yhteistyön haittoja ja etuja ja millä edellytyksillä yritykset yhteistyöhön lähtisivät tai miksi yhteistyöstä ei olla kiinnostuneita. Sen sijaan arvonlisään liittyviin kysymyksiin vastauksia ei saatu odotetusti, ja tältä osin validiteetti jäi puutteelliseksi.

## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 52 eri yritykselle, ja mukana oli majoitus-, ravitsemis-, pitopalvelu-, ohjelmapalvelu-, kuljetus- sekä välinevuokrausyrityksiä ja tapahtumia ja nähtävyyshoitoja. Vastauksia tuli takaisin 17 kappaletta eli vastausprosentti oli 32,7 %, mikä on hieman keskitasoa alhaisempi. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimipaikka oli noin sadan kilometrin säteellä Ruokolahdelta, ja vastanneista yrityksistä 5 oli Savonlinnasta, 3 Lappeenrannasta, 3 Punkaharjulta, 2 Sulkavalta, 1 Taipalsaareltä, 1 Luumäeltä, 1 Miehikkälästä ja 1 Enonkoskelta.

Kyselyyn osallistui niin pieniä kuin isojakin yrityksiä, mikä on tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden sekä tulosten yleistämisen kannalta hyvä asia. Mukana on hyvin laaja valikoima yrityksiä, perinteisistä majoitus- ja ravitsemisalan yrityksistä strutsitilaan ja pajamyymälään, mikä myös on tutkimuksen kannalta positiivista. Ylipäättään vastauksista sai kuvan, että yhteistyötä jo tekevillä on selkeät tehtävät yhteistyössä, ja tehtävät ovat hyvin vakiintuneet, toisaalta se saattaa muodostua ongelmaksi, kun ei uskalleta ylittää rajoja. Erikseen täytyy vielä mainita, kuinka yrittäjät korostivat luotettavuutta yhteistyön edellytyksiä kysyttäessä, niin kyselylomakkeissa kuin kahdessa erikseen tekemässäni haastattelussa tämä tuli esiin.

Yhteistyöstä kiinnostuneet, mahdollisesti kiinnostuneet sekä yhteistyöstä kieltäytyneet ovat siis omina ryhminään, ja käyn tuloksia seuraavassa läpi ryhmä kerrallaan.

## **7.1 Ei kiinnostuneita yhteistyöstä**

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kaksi kappaletta vastasi, ettei heillä ole kiinnostusta yhteistyöhön. Molemmat vastaajat olivat majoituspalveluyrityksiä, ja toisessa oli myös pitopalvelutoimintaa. Yrityksistä toinen sijaitsi Taipalsaarella ja toinen Sulkavalla. Molemmat työllistävät 1 - 3 henkilöä ja ovat maininneet keskeisimmiksi kohderyhmiksi yksityiset asiakkaat ja perheet. Toinen vastanneista yrityksistä tekee tällä hetkellä yhteistyötä toisten matkailualan yritysten kanssa, toinen ei. Yhteistyön kerrotaan olevan yhteisiä markkinointiesitteitä ja asiakkaiden ohjausta toiseen yritykseen, jos itsellä on täyttä. Yritys, joka ei tee yhteistyötä tällä hetkellä, kertoo syyksi oman toiminnan luonteen: *järjestämme vain majoituspalvelua*. Yritys, joka yhteistyötä tekee, perustelee Kaikun kanssa yhteistyöstä kieltäytymistä näin: *Emme tarvitse kulttuuri-ohjelmalveluita, koska asiakkaamme haluavat meillä majoittuessaan käydä itse etsimässä nämä palvelut. Savonlinnan seudulla erittäin hyvä valmis tarjonta*. Em. yritys olisi kiinnostunut yhteistyöstä, *jos tuottaisimme muutakin kuin majoituspalvelua*.

Molempia yrityksiä yhdistää yrityksen pieni koko, suppea toimiala eli tarjotaan vain majoituspalvelua ja toisessa myös pitopalvelua sekä asiakaskunnan hyvin tarkka profilointi. Molemmat yhteistyöstä kieltäytyneet yritykset ovat maininneet pääasialliseksi kohderyhmäksi yksityiset asiakkaat ja perheet. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksei yhteistyötä tehdä. Esimerkiksi ohjelmapalveluja ei ehkä osata tilata ”vain” perheelle. Tosin jos yhdistäisi monta perhettä, niin olisi kasassa jo iso ryhmä, tai välineitä esimerkiksi lumikävelyyn ei tarvitse järjestää perheelle, koska heillä on omat harrastusvälineet mukana. Lisäksi perheille ehkä tarjotaan, ja perheet myös haluavat, rauhaa ja omaa aikaa ilman järjestettyä ohjelmaa.

Vastanneet yritykset ovat ilmeisen tyytyväisiä (tai ainakin tyytyneitä), siihen mitä nyt ovat, eikä halua edes pieniin muutoksiin tai pieneen laajentamiseen ole. Esimerkiksi perustellaan kiinnostusta yhteistyöhön, ”jos tuottaisimme muutakin kuin majoituspalvelua” tai yhteistyöhön ei ole tarvetta, koska ”järjestämme vain majoituspalvelua”.

Toinen vastanneista yrityksistä tekee nyt kuitenkin yhteistyötä ilmeisesti paikallisten yritysten kanssa, koska yhteistyön kerrotaan olevan yhteisiä esitteitä ja asiakkaiden ohjaamista toiselle yritykselle. Yhteistyöstä Kaikun kanssa ei olla kiinnostuneita, koska ”Savonlinnan seudulla erittäin hyvä valmis tarjonta”. Syynä yhteistyöstä kieltäytymiselle voi olla välimatka, Ruokolahti koetaan liian kaukaiseksi paikaksi tai sitten keskitytään vain siihen, mikä osataan ja mihin halutaan. Tässä tapauksessa asiakas unohtuu ja hän joutuu itse etsimään kaiken ohjelman ja ravintolat yms., vaikka ne olisi helposti asiakaslähtöisessä palvelussa hänelle tarjottavissa.

## **7.2 Mahdollisesti yhteistyöstä kiinnostuneet**

Yrityksiä, jotka olivat mahdollisesti yhteistyöstä kiinnostuneita, mutta tarvitsevat asiasta lisätietoja, oli yhdeksän kappaletta. Vastanneet yritykset tarjosivat majoituspalveluja, pitopalvelua, ohjelmapalveluja ja välinevuokrausta. Mukana oli myös myymälä ja nähtävyyshoiteita (strutsitila, Retretti ja Lappeenrannan linnoitus). Yksi vastanneista tarjosi kaikkia lomakkeessa annettuja vaihtoehtoja

(Savonlinnan matkailu Oy). Toimipaikkana vastanneilla yrityksillä oli Lappeenranta (1 kpl), Enonkoski (1 kpl), Sulkava (1 kpl), Savonlinnan alue (3 kpl) ja Punkaharju (3 kpl). Yrityksistä kuusi työllisti 1 - 3 henkilöä, kaksi 4 - 6 henkilöä ja yksi yli 10 henkilöä. Keskeisinä kohderyhminä yrityksistä kolme oli maininnut yksityiset asiakkaat ja perheet ja kuusi ryhmät ja yritysasiakkaat. Ryhmien kerrottiin olevan eläkeläisiä, koululaisia, yritysten sidosryhmiä, matkatoimistojen ryhmiä, seuroja, yhdistyksiä, kokousryhmiä ja oopperaryhmiä.

Vastaajista kaksi ei tee tällä hetkellä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, ja molemmat näistä ovat pieniä yrityksiä. Toinen on majoituspalveluyritys ja toinen strutsitila, jossa on myymälä. Yhteistyön puuttumista toinen ei perustele, strutsitila taas perustelee sen näin: *meillä ei ole resursseja suurempaan tai laajempaan toimintaan*. Seitsemän kappaletta vastaajista tekee nyt yhteistyötä, yhteistyönä mainittu ostopalvelut, Rautasulka-seppätapahtuman organisointi, markkinointi, palvelupakettiyhteistyö, myynti, tuotekehittely, opastus, teemapaketit, matkailijoiden paketit, tietojen vaihtaminen käytännön ongelmista ulkomaan kaupassa ja majoitus.

Kun kysyttiin mahdollisen tulevan yhteistyön luonnetta Kaikun kanssa, kaikki annetut vaihtoehdot mainittiin (yritysten yhteiset matkailutuotteet, alueellisen matkailun kehittäminen, "tietotaidon" / hyväksi todettujen käytäntöjen vaihtaminen, yhteismarkkinointi, messuille osallistuminen, välineiden lainaus ja matkailu"infon" välittäminen). Yhteismarkkinoinnin, messut, välinevuokrauksen ja yhteiset tuotteet mainitsivat 1 – 3 henkilöä työllistävät yritykset, kun taas pari suurempaa mainitsivat "tietotaidon" ja alueellisen matkailun kehittämisen. Yhteistyöltä toivottiin ennen kaikkea uusia asiakkaita, kaikki vastaajat mainitsivat sen, myös markkinoinnin helpottumista ja tunnettavuuden kasvua toivottiin.

Vain yksi vastaaja vastasi kysymykseen, jossa kysyttiin, millä edellytyksillä lähtisi yhteistyöhön mukaan: *"Jos käyttöasteemme on ollut useampana vuonna kilpailijoita parempi, teemme enemmän oikeita ratkaisuja. Miksi jakaisimme nämä tiedot kilpailijoille, ts. lyhentäisimme saavuttamaamme etumatkaa?* Kaksi vastaajaa antoi palautetta kyselystä. Toisen palaute oli lyhyt ja ytimekäs: *Hyvä!*

toinen antoi hieman pidemmän palautteen: *Aika heppoinen. Muista: valmismatkalain puitteet otettava huomioon. Yhteinen bisnes= vastuut selkeät, sopimukset kunnossa ym. Käytännössä hyvä tahto ei oikein riitä, kun kyse yhteisistä rahoista ja niiden jaosta.*

Yrityksillä, jotka mahdollisesti ovat kiinnostuneita yhteistyöstä, on erilaiset kohderyhmät kuin yrityksillä, jotka eivät ole kiinnostuneita yhteistyöstä. Asiakkaina on mainittu erilaisia ryhmiä ja myös yritysasiakkaita, ja tämä saattaa olla yksi syy, miksi yhteistyöstä ollaan kiinnostuneita ja sitä myös tehdään. Yksin ei ole mahdollista tarjota isolle ryhmällä kaikkea sen tarvitsemaa palvelua vaan on turvauduttava muiden apuun ja yhteistyöhön.

Kaksi vastaajista ei tehnyt tällä hetkellä yhteistyötä ja näistä toinen perusteli, ettei heillä ”ole resursseja suurempaan tai laajempaan toimintaan”. Yhteistyö ei vaadi suurta yritystä tai laajaa toimintaa, vaan nimenomaan yhteistyö mahdollistaisi tämänkin pienen yrityksen asiakaskunnan tai tunnettavuuden kasvun, joten pohjimmiltaan tässä saattaa olla kysymyksessä viitseliäisyys tai sen puute. Ei haluta kokeilla uutta tai poiketa vanhoista kaavoista. Yhteistyön avulla tämä yritys voisi keskittyä omaan ydintoimintaansa laajentamatta sitä, ja yhteistyöyritys tekisi yritykselle tunnettavuutta.

Samoin annettu palaute valmismatkalaista ja hyvän tahdon riittämättömyydestä ei vakuuta yhteistyön esteenä. Nämä ovat sopimustason asioita, jotka oikein tehtyinä ovat molemmille osapuille selkeät. Yhteistyössä ei ole kyse yhteisen yrityksen perustamisesta tai sen rahojen jakamisesta vaan toiminnasta, jossa molemmat tai kaikki yritykset tekevät omaa osaamistaan ja saavat näin yhdistettyä voimansa. Vastaja ei varmaan ymmärtänyt, ettei tämä kysely ole mitenkään sitova eikä tässä perusteta mitään yhteistä yritystä. Vastaus kuvaa hyvin sitä valitettavaa ajatusmallia, joka alalla on: jos jollain on hyvä idea tai vaikka vähän tavallisempikin idea, niin kukaan toinen ei siitä saa hyötyä, vaikka se samalla hyödyttäisi molempia osapuolta.

Pienet, 1 - 3 henkilöä työllistävät yritykset toivovat yhteistyöltä eri asioita kuin suuremmat. Pienet tarvitsevat käytännön juttuja, kuten välinevuokrausta ja

yhteistä markkinointia, kun taas isot haluavat kehittää alueellista matkailua ja vaihtaa ”tietotaitoa”, yhteistä markkinointia ei edes mainittu saati välinevuokrausta. Mahdollista tulevaa yhteistyötä suunniteltaessa tämä tulee ottaa huomioon.

Uudet asiakkaat ja yrityksen tunnettavuuden kasvu olivat vastaajien toiveissa, myös niiden, jotka vaisummin suhtautuivat yhteistyöhön. Käytännössä tämä näyttää vähän siltä, että raha ja lisätienestit kyllä kelpaavat, mutta itse ei ehkä olla niin kiinnostuneita antamaan vastapainoksi mitään.

### **7.3 Yhteistyöstä kiinnostuneet**

Yhteistyöstä saman tien kiinnostuneita oli kuusi vastaaja. Vastanneet yritykset tarjoavat majoitus-, ravitsemis-, ohjelma- ja kokouspalveluja sekä pitopalvelua, välinevuokrausta, tapahtumia ja mukana on myös yksi nähtävyys (Salpalinja). Toimipaikakseen kaksi on maininnut Lappeenrannan, niin ikään kaksi Savonlinnan, yksi Luumäen ja yksi Miehikkälän. Kaksi yritystä työllistää 1 - 3 henkilöä, kaksi 4 - 6 henkilöä, yksi 1 - 3, kesällä 4 - 6 henkilöä ja yksi 1 - 3, kesällä yli 10 henkilöä. Pelkästään yksityisasiakkaita ei keskeisimmäksi kohderyhmäksi maininnut kukaan, sen sijaan yritysasiakkaat ja/tai ryhmät oli mainittu kaikissa vastauksissa. Ryhmiksi on tarkennettu patikoijat, melojat, pyöräilijät, koulutus- ja kokousryhmät, juhlia pitävät, invalidit, yhdistykset, tykypäiviä viettävät, kota- ja laavukeikkoja haluavat, lautta-ajelut ja lähihistoriasta kiinnostuneet.

Kaikki vastaajat tekevät tällä hetkellä yhteistyötä muiden matkailualan yritysten kanssa. Yhteistyönä on mainittu ohjelmapalveluyritykset (majoittaminen ja ruokkiminen heidän asiakkailleen, ohjelmapalvelujen ostot), catering-palvelujen ostot, majoituksen ostot, opas-palvelujen ostot, musiikin ostot, yhteismarkkinointi ja -paketit. Mahdollisen tulevan yhteistyönä toivottiin olevan alueellisen matkailun kehittämistä, yhteisiä matkailutuotteita, matkailuinfon välittämistä, ”tietotaidon” vaihtamista, välineiden lainausta, yhteismarkkinointia ja messuille osallistumista, eli kaikki annetut vaihtoehdot tuli mainittua. Näkyvimmin nousi esiin alueellisen matkailun kehittäminen, joka oli valittu joka

vastauslomakkeessa mahdollisen yhteistyön luonteeksi. Yksi vastaaja oli jättänyt suoran toiveen Kaikulle, jotta yhteistyö olisi ohjelmapalvelujen järjestämistä ryhmille, yksi toivoi keskustelua heidän kanssaan, jotta yhteistyökuvio selkeytyisi.

Yhteistyöllä toivottiin saavutettavan ennen kaikkea uusia asiakkaita, se oli mainittu jokaisessa kyselyssä, tosin kaikki muutkin annetut vaihtoehdot ("tietotaitoa" toisilta yrityksiltä, eri matkailutuotteiden yhdistäminen, yrityksen tunnettavuuden kasvu ja markkinoinnin helpottuminen) tuli esiin. Yksi vastaaja toivoi yhteistyön synnyttävän seudulle ominaisten, luontoon liittyvien palveluiden ja aktiviteettien tarjoamista. Palautetta kyselystä antoi kaksi vastaajaa; "Eipä ollut vaikea" ja "Yhteistyön kehittäjänä erittäin tarpeellista ja hyödyllistä".

Kaikki yhteistyöstä kiinnostuneista tekevät jo nyt yhteistyötä toisten yritysten kanssa, mikä varmasti vaikuttaa yhteistyöhalukkuuteen. Yrityksillä on kokemusta yhteistyön eduista tai haitoista ja he tietävät, mitä yhteistyö käytännössä tarkoittaa. Kahdessa toisessa vastausryhmässä kaikki eivät tällä hetkellä tee yhteistyötä ja tämä näkyy epäilyksenä tähänkin hankkeeseen.

Vastausryhmässä on mukana hyvin monenlaisia palveluja tarjoavia yrityksiä, jolloin yhteistyö on jopa pakollista, yksin ei pysty kaikkea tekemään. Esimerkiksi pelkkää majoitusta tarjoava yritystä pärjää omillaan, jos halua yhteistyöhön ei ole, mutta vaikka kokoushotelli, joka tarjoaa ruokaa, luontoretkiä, aktiviteetteja ryhmille, välinevuokrausta jne. (kuten Marjola Lappeenrannassa) ei käytännössä tähän pysty. Toinen haastattelemistani yrittäjistä kertoi, että yhteistyö on ehdottoman järkevää, mutta myös pakollista, jo esimerkiksi turvallisuustekijöiden vuoksi, ohjelmapalvelualan ihmisillä on vaadittavat luvat ja koulutus tekemiinsä juttuihin, mihin hän ei pysty. Yrittäjä painotti myös asiakkaan etua, näin saadaan asiakkaalle turvallinen, laadukas paketti.

Kaikki mainitsivat alueellisen matkailun kehittämisen yhteistyön tuloksena, mikä kuvaa sitä, että nämä yritykset ovat kiinnostuneita matkailusta tai matkailun kehittämisestä laajemminkin. Osaltaan jo se, että kokemusta yhteistyöstä on ja

se nähdään tämän takia positiivisena asiana, varmaan vaikuttaa tähän, ei pelätä tarttua haasteisiin.

Vastaaajilla on melko selkeä kuva siitä, mitä mahdollinen yhteistyö voisi olla. Kaksi vastaaja oli jättänyt jo suoran toiveen siitä, mitä yhteistyö tulisi olemaan. Tämä kertoo siitä, että oma toiminta tiedetään hyvin ja tunnetaan vahvuudet sekä se, missä tarvitaan apua. Kaikkea ei edes ruveta tekemään itse.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aihe ja etenkin yritysten vastaukset kiinnostuksesta yhteistyöhön tai siitä kieltäytymiseen olivat mielestäni mielenkiintoisia ja aika lailla sitä, mitä osasin Kaikun ihmisten ja ohjaavan opettajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella odottaa. Yritykset ja alan ammattilaiset puhuvat mielellään ja paljon yhteistyön ehdottomasta tarpeellisuudesta ja kannattavuudesta, mutta käytännön tasolla yhteistyö on usein kovin vähäistä ja harvojen yritysten välistä. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä suurin osa, 88,2 % oli mahdollisesti tai saman tien kiinnostuneita yhteistyöstä, mutta kuitenkin vastauksista tuli ilmi ajattelutapa, jossa ollaan valmiita ottamaan omaan toimintaan lisäarvoa antavia asioita vastaan, mutta vähän nihkeästi itse halutaan tarjota toiselle mitään omasta toiminnasta. Yhteistyö on kuitenkin molemminpuolista antamista ja saamista, ei voida ajatella, että otetaan vastaan asioita antamatta kuitenkaan itse toiselle yritykselle juuri mitään.

Tutkimukseen vastanneet yritykset painottivat luottamusta tärkeimpänä asiana, joka yhteistyön onnistumiseen vaaditaan. Haastattelemani kaksi yritystä sekä Kaikun työntekijät sanoivat sen suoraan, ja se tuli ilmi myös kyselyn vastauksista. Kyselyyn vastanneet olivat huolissaan tulojen tasapuolisesta jaosta sekä kilpailevan yrityksen samasta hyödystä, mikäli omaa osaamista jaetaan muille, ja tämä kertoo mielestäni juuri luottamuksen tärkeydestä. Alalla on ehkä tapahtunut niin paljon asiakkaiden ”varastamista” tai toisten yritysten ideoiden kopioimista, että yrittäjät ovat tulleet varovaisiksi ja suhtautuvat hieman



skeptisesti ja varauksellisesti yhteistyöhön. Yhteistyö koetaan järkeväksi, ja se nähdään tarpeellisena ja hyödyllisenä, mutta yhteistyökumppaniin voi olla vaikea luottaa, vaikka tämän kanssa ei aiempaa kokemusta yhteistyöstä eikä huonoja kokemuksia tästä ole. Aiemmat huonot kokemukset jonkun muun yrityksen kanssa vaikuttavat myös tuleviin projekteihin.

Yrityksillä on pelko siitä, että oma, hyvä ja kannattava liikeidea tai sen osa varastetaan, jolloin he menettävät asiakkaitaan yritykselle, jonka kanssa oli tarkoitus tehdä yhteistyötä, ei kilpailla. On järjetöntä, että yritykset toimivat näin ja vievät toinen toistensa asiakkaita, jolloin kaikki loppujen lopuksi häviävät, kun taas hyvin suunnitellulla ja toteutetulla yhteistyöllä kaikki yritykset kasvattaisivat volyymiaan. Yhteistyön etu on siinä, että jokainen renkaassa toimiva yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja tästä osaamisen yhdistämisestä syntyy paketti, joka on ylivoimainen kilpailijoihin nähden. Asiakas kokee saavansa parasta mahdollista palvelua ja suosittelee pakettia muillekin. Osassa vastauksista tuli esiin, että yhteistyön käsitettä tai mitä yhteistyö oikeasti tarkoittaa, ei ole ymmärretty oikein tai se ei ole selvillä, sillä oikeassa yritysten välisessä kumppanuudessa ei ole kysymys oman tietotaidon pois antamisesta vaan sen hyödyntämisestä kaikkien, myös oman yrityksen, hyväksi.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yritykset suhtautuvat mahdolliseen yhteistyöhön positiivisesti, mutta hyvin varovasti. Alalla tarvittaisiin enemmän luottamusta toisiin yrityksiin ja onnistuneita kokemuksia yhteistyöstä, jotta yhteistyö alkaisi aktiivisesti toimia. On vaikeaa muuttaa epäonnistumisia ja aiempia huonoja kokemuksia hyväksi. Tarvittaisiin joitain vetureita, jotka saisivat yrityksiä mukaan yhteistyön piiriin ja jotka aidosti tekisivät hyvää, kaikkia hyödyttävää yhteistyötä eivätkä yrittäisi saada voittoa itselleen. Vain onnistuneiden kokemusten ja positiivisten tulosten kautta yhteistyöhön aletaan uskoa ja voidaan aidosti saavuttaa se hyöty, joka parhaimmillaan yritysten välisestä yhteistyöstä syntyy. Ongelma on siinä, että kukaan muu kuin yritykset itse eivät voi tilannetta viedä eteenpäin, ja kun kukaan ei oikein uskalla aloittaa yhteistyöprojekteja tai lähteä niihin mukaan, tilanne ei edisty mihinkään tai ainakaan parempaan suuntaan. Tarvittaisiin edelläkävijöitä, jotka rohkeasti ja rehellisesti, yhteistä etua ajaen, lähtisivät viemään yhteistyötä eteenpäin.

Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä, koska vastanneet yritykset olivat niin pieniä kuin isoja, mukana oli monenlaisia matkailualan yrityksiä ja monelta eri paikkakunnalta. Tulosten luotettavuutta heikentää hieman keskitasoa alhaisempi vastausprosentti. Jos vastauksia olisi tullut useampi, olisivat tulokset saattaneet olla vähän erilaisia, tosin en usko, että vastausten yleinen trendi olisi ratkaisevasti muuttunut. Yritys, joka ei ole kiinnostunut yhteistyöstä, ei ehkä vastaa sitten ollenkaan yhteistyötä koskevaan kyselyyn, joten näitä vastauksia olisi ehkä tullut enemmän, jos kaikki, joille kysely lähetettiin, olisivat vastanneet.

Opinnäytetyö täytti mielestäni sille asetetun tarkoituksen; tuottaa tietoa Kulttuuripalvelu Kaiku Ky:lle, onko yhteistyölle edellytyksiä ja onko siihen kiinnostusta. Jos Kaiku saa yhdenkin uuden yhteistyökumppanin vastanneista yrityksistä, opinnäytetyö on silloin ollut hyödyllinen. Lisäksi työ tuottaa tietoa muillekin kuin Kaikulle, se kertoo omalta osaltaan yhteistyön tilasta tällä hetkellä alueen matkailualan keskuudessa. Itse odotin hieman suurempaa vastausten määrää, mutta alhainenkin vastausprosentti kertoo taas jotain suhtautumisesta aiheeseen.

Opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni hyvin, aikataulu tosin venyi, mutta syyt eivät olleet tutkimuksessa tai opinnäytetyöprosessissa. Minusta oli mielenkiintoista tutkia aihetta, ja tutkimustulokset olivat odotetunlaisia. Ainoastaan se yllätti, kuinka intohimoisesti jotkut vastaajat aiheeseen suhtautuivat ja kuinka paljon jotkut vastaajat pelkäävät yhteistyön tarkoittavan asiakkaiden häviämistä omalta yritykseltä. Aihe selvästi herättää tunteita, ja tutkimuksia aiheesta uskon helposti pystyvän tekemään lisää. Tutkittavana voisi olla, minkälainen yhteistyö tarkemmin ottaen kiinnostaisi yrityksiä tai miksi yhteistyöhön suhtaudutaan niin jyrkästi joko vastaan tai puolesta.

## LÄHTEET

Bachmann, R., Lee, S. & Möllering, G. 2004. Understanding organizational trust –foundations, constellations and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology* 19. 556-570.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Helsinki: Edita Oyj.

Fiilin, P. 2006. Verkosto vaatii johtajan. <<http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1502200610-af76174f5d453a5a70c501c45faefb5b.pdf>> (Luettu 25.2.2010)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. 6.-7.painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, T., Mönkkönen, T. & Pesonen, I. 2000. *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Komppula, R. 1996. *Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet –case Lieksa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-1:1996. Turku.

Komppula, R. 2000. *Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon -tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto*. Lapin yliopisto. *Acta universitatis lapponiensis* 30.

Kulttuuripalvelu Kaiku Ky. <http://www.kulttuuripalvelukaiku.fi/> (Luettu 16.3.2010)

Laento, K. & Ståhle, P. 2000. *Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WSOY.

Nissinen, T., Tsupari, P. & Urrila, P. 2003. *Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II: lisäarvoa luovat verkostot*. <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf> (Luettu 25.2.2010)

Toivola, T. 2006. *Verkostoituva yrittäjyys*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tonder, Mika, yliopettaja. *Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu 2007, Tutkimusmenetelmät*.

Viik, S., Wilen, M. 2008. *Karkkilan ja Nummipusulan matkailu –nykytila ja tulevaisuuden tarpeet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. *Matkailun koulutusohjelma.Opinnäytetyö*.

## Hyvä matkailualan yrittäjä!

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun matkailun koulutusohjelman opiskelija ja teen opinnäytetyötä Kulttuuripalvelu Kaiku ky:lle. Kulttuuripalvelu Kaiku on Etelä-Karjalassa toimiva yritys, joka tuottaa kunnallisia kulttuuripalveluita sekä erilaisia muita kulttuuri- ja ohjelmapalveluita. Omaan tuotantoon kuuluu erilaisten tapahtumien ja ohjelmapakettien järjestäminen kaikenikäisille ryhmille. Tuotannossa yhdistyy perinne, nykyaika sekä luonto. Valmiiden ohjelmapakettien lisäksi Kaiku tekee tilaajan toiveiden mukaan räätälöityjä tuotteita sekä auttaa ohjelmapakettien ja tapahtumien suunnittelussa, markkinoinnissa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyössä selvitetään matkailualan yrittäjien mahdollista kiinnostusta yhteistyöhön Kulttuuripalvelu Kaikun kanssa. Vastausten perusteella on tarkoitus myös löytää kehitettäviä yhteistyömahdollisuuksia, joita alueen matkailualan yrittäjät kaipaavat.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn ja lähettämään sen mukana olleessa kirjekuoressa **viimeistään pe 13.11.2009 mennessä**. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Mielenpitemme on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen sekä Kulttuuripalvelu Kaikun kannalta.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Jos teillä on jotain kysyttävää tutkimuksesta tai kyselylomakkeesta, voitte ottaa yhteyttä minuun.

Kiitän etukäteen vastauksistanne!

Enni Tuuliainen

opiskelija

enni.tuuliainen@elisanet.fi

puh. 0505254378

## 1. YRITYSPROFIILI

Yrityksen nimi \_\_\_\_\_

Rastittakaa vaihtoehto, **voitte valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.**

Palvelut joita yrityksenne tarjoaa:

- majoituspalvelut
- ravintolapalvelut
- ohjelmapalvelut
- kuljetuspalvelut
- välinevuokraus
- pitopalvelu
- tapahtuma tai nähtävyysskohde
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Mikä on yrityksenne toimi-alue, missä yrityksenne toimii (maantieteellisesti)?

\_\_\_\_\_

Kuinka monta työntekijää yrityksenne työllistää?

- 1 – 3 henkilöä
- 4 – 6 henkilöä
- 7 – 10 henkilöä
- yli 10 henkilöä

Mitkä ovat yrityksenne keskeisimmät kohderyhmät?

- yksityiset asiakkaat
- yritysasiakkaat
- ryhmät
- perheet

Jos vastasitte yritysasiakkaat tai ryhmät, millaiset? (kuvailemalla muutamalla sanalla): \_\_\_\_\_

## 2. YHTEISTYÖ

Teettekö tällä hetkellä yhteistyötä muiden matkailualan yritysten kanssa?

kyllä

en

jos teette, niin millaista yhteistyötä?

---

---

---

jos ette, niin miksi? Mikä on esteenä yhteistyölle?

---

---

---

Oletteko kiinnostuneita mahdollisesta yhteistyöstä kulttuuripalvelu Kaiku:n kanssa?

kyllä

en

mahdollisesti, kaipaan asiasta lisätietoja

Jos olette kiinnostunut yhteistyöstä, millaista se voisi mielestänne olla?

yritysten yhteiset matkailutuotteet

alueellisen matkailun kehittäminen

”tietotaidon” / hyväksi todettujen käytäntöjen vaihtaminen

yhteismarkkinointi, esim. lehti-ilmoitukset, esitetuotanto

messuille osallistuminen

välineiden ja tarvikkeiden lainaus

matkailu”infon” välittäminen (asiakasta neuvotaan muiden yritysten puoleen, mikäli itse ei voi tarjota palvelua)

muu, mikä? \_\_\_\_\_

Millaista hyötyä/millaisia etuja toivotte yhteistyöllä saavuttavanne?

( ) uusia asiakkaita

( ) ”tietotaitoa” toisilta yrityksiltä

( ) eri matkailutuotteiden yhdistäminen

( ) yrityksen tunnettavuuden kasvu

( ) markkinoinnin helpottuminen/kasvu

( ) muu, mikä? \_\_\_\_\_

Yhteystietonne, jotta Kaiku voi ottaa teihin yhteyttä yhteistyön tiimoilta:

---

---

Jos ette ole kiinnostunut yhteistyöstä, miksi ette?

---

---

Mitä täytyisi muuttua/millä edellytyksillä olisitte kiinnostuneita yhteistyöstä?

---

---

Palautetta kyselystä:

---

---

---

Kiitos vastauksistanne!

Kysymykset Kaikulle.

1. Mikä on kulttuuripalvelu Kaiku? Minkälainen yritys, toiminta, tavoitteet jne.?
2. Keiden kanssa tekee yhteistyötä nyt, millaista ja minkä suuruista yhteistyö on? Millaisena ylipäättään näkee alueen matkailuyritysten verkostoitumisen tilan?
3. Taustaa, miksi Kaiku haluaa löytää uusia yhteistyökumppaneita?
4. Millaisia yhteistyökumppaneita etsii, miltä alalta, kokoluokka ym.?
5. Mitä yhteistyö käytännössä tarkoittaisi? Yhteistä markkinointia, palvelujen yhdistämistä, jakaa osaamista/ tietoa jne.?
6. Mitä Kaiku kokee antavansa yhteistyössä toisille yrityksille?
7. Entä mitä toivoo saavansa?
8. Mitä hyötyä yhteistyöstä mahdollisesti on? Niin Kaikulle kuin yhteistyöhön mahdollisesti mukaan lähteville yrityksille?
9. Mitkä asiat saattavat muodostua yhteistyön esteeksi (mitä Kaikun ihmiset luulevat)?
10. Millaista muuta lisää tai hyötyä kuin taloudellista Kaiku toivoo yhteistyöstä saavansa? Ns. arvonlisäystä?