

# KESKI-SUOMEN MAASEUTUMATKAILUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN

Tuulia Rantakaulio

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012

Matkailun koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) RANTAKAULIO, Tuulia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.11.2012
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KESKI-SUOMEN MAASEUTUMATKAILUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna		
Toimeksiantaja(t) Maalla-hanke		
Tiivistelmä <p>Verkostoituminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Verkostoituminen luo pienyrityksille edellytykset kehittämiseen ja selviytymiseen talouden muutoksista. Verkostoitumisen avulla maaseutumatkailuyritykset voivat parantaa kilpailukykyään. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Maalla-hanke. Opinnäytetyön tarkoituksena oli keskisuomalaisten maaseutumatkailuyritysten verkostoitumisen selvittäminen. Tavoitteena oli kartoittaa etenkin verkostoitumisen estäviä tekijöitä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin 18.7.–30.8.2012 välisenä aikana. Tutkimuskohteena oli viisi keskisuomalaista maaseutumatkailuyrittäjää, jotka olivat kaikki pienyrittäjiä. Tutkimus osoitti, että maaseutumatkailualalla on jonkin verran verkostoitumista. Kuitenkin sitä pitää edelleen kehittää ja jalostaa tehokkaammaksi sekä yrityksiä paremmin palvelevaksi. Verkostoituminen koettiin tärkeäksi, mutta sen onnistumiselle on paljon esteitä. Esteinä pidettiin joitakin yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia, mutta myös ulkopuolelta tulevia tekijöitä, kuten yrityksen syrjäistä sijaintia ja pitkiä välimatkoja muihin yrityksiin. Hyödyiksi koettiin sosiaaliset edut, kuten tuen saaminen, mutta lisäksi taloudelliset hyödyt, esimerkiksi mahdollisuus tarjota laajempia palveluja asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyö on hyödyksi Keski-Suomen ELY-keskukselle, yrityksille sekä projekteille. Tulosten perusteella keskisuomalaisten maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitumista voidaan kehittää, jolloin yritysten kilpailukyky paranee.</p>		
Avainsanat (asiasanat) maaseutumatkailu, maaseutumatkailuyrittäjyys, verkostoituminen, verkostoyhteistyö, verkosto, yhteistyö, teemahaastattelu		
Muut tiedot		



Author(s) RANTAKAULIO, Tuulia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.11.2012
	Pages 41	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title NETWORKING OF RURAL TOURISM COMPANIES IN CENTRAL FINLAND		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna		
Assigned by Maalla project		
Abstract <p>Networking is significant for the success of companies. Networking creates the conditions for small companies to develop and cope with changes in economy. With networking, companies in the rural tourism industry can improve their competitiveness.</p> <p>The thesis was assigned by the Maalla project the purpose of which is to improve the competitiveness of Central Finland's rural tourism. The aim of the thesis was to study the networking of the tourism companies located in the countryside. The intention was to especially find the factors that can prevent the networking. The research method was a qualitative theme interview. For the study, five entrepreneurs were interviewed.</p> <p>The results of the study indicated that there was some networking. However, it needs to be developed more efficient. Networking was considered important but there are many obstacles that can prevent it from succeeding. Some barriers to networking were entrepreneurs' personal qualities, some emerged from outside, for example remote location of a company. The benefits of networking were social advantages, such as support from other entrepreneurs, but also financial benefits, like the ability to provide more services to customers.</p> <p>The thesis benefits Centre for Economic Development, Transport and the Environment in Central Finland as well as companies and projects. The networking of rural tourism entrepreneurs can be developed, which will lead to better competitiveness.</p>		
Keywords rural tourism, entrepreneurship in rural tourism, networking, collaboration, network, theme interview		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 VERKOSTOITUMINEN KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ .....	3
2 MAASEUTUMATKAILU.....	4
2.1 Pienyrittäjyys maaseutumatkailualalla .....	5
2.2 Maaseutumatkailun tunnuslukuja Keski-Suomessa.....	6
2.3 Verkostoituminen ja keskisuomalaiset maaseutumatkailuyritykset .....	7
2.4 Maaseutumatkailun kehittäminen Keski-Suomessa .....	7
3 VERKOSTOITUMINEN .....	9
3.1 Verkostoitumisen kehitys.....	9
3.2 Monimuotoiset verkostot .....	11
3.3 Verkostoitumisen merkitys liiketoiminnassa .....	15
3.4 Verkostoitumisen haitat ja estävät tekijät .....	16
3.5 Pienyritysten verkostoituminen .....	18
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1 Tutkimusote ja -menetelmä .....	21
4.2 Aineiston keruu ja analysointi .....	22
5 KESKISUOMALAISTEN MAASEUTUMATKAILUYRITTÄJIEN VERKOSTOITUMINEN .....	24
5.1 Yritysten verkostot tällä hetkellä .....	24
5.2 Verkostoitumisen tarve ja hyödyt.....	27
5.3 Verkostoitumisen esteet .....	29
5.4 Verkostoitumisen tulevaisuus .....	31
6 POHDINTA .....	32
6.1 Verkostojen rooli.....	32
6.2 Yhteenveto .....	33
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston laadukkuus.....	35
6.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	37

LÄHTEET.....	38
LIITTEET .....	40
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	40
Liite 2. Yhteenveto tutkimustuloksissa ilmenneistä verkostoitumisen esteistä ja hyödyistä .....	41

## KUVIOT

KUVIO 1. Veturiyritysmalli.....	13
KUVIO 2. Verkostojen rooli yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. ....	15
KUVIO 3. Yrittäjän verkostoitumisprosessi. ....	20

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Verkostonäkökulman kehittyminen yrittäjyydessä.....	10
TAULUKKO 2. Perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden vertailu.....	18
TAULUKKO 3. Haastateltavat .....	23

# 1 VERKOSTOITUMINEN KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ

Verkostoituminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Verkostoituminen ei ole vain kansainvälistä toimintaa, vaan siitä hyötyvät pienimmätkin yritykset. Verkostoitumisen kautta pk-yritykset voivat kehittyä ja selviytyä vallitsevista muutoksista taloudessa. (Niemelä 2002, 24–25.)

Opinnäytetyöni aiheena on Keski-Suomen maaseutumatkailuyritysten verkostoituminen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää keskisuomalaisen maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitumista. Tavoitteena on kartoittaa etenkin verkostoitumisen esteitä. Työ on rajattu pienyrittäjiin. Opinnäytetyön tavoitteena on saada käytännönläheistä tietoa yritysten verkostoitumisedellytyksen kehittämiseen. Aihe on tutkimisen arvoinen, sillä maaseudulla toimivat yritykset voivat parantaa kilpailukykyään verkostoitumisen avulla (Niemelä 2002, 25). Opinnäytetyö antaa huomionarvoista tietoa Keski-Suomen ELY -keskukselle, projekteille sekä yrityksille. Opinnäytetyön tulosten ansiosta Keski-Suomen maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitumista voidaan kehittää, jolloin myös kilpailukyky paranee.

Työn toimeksiantajana on Maalla-hanke, jonka tarkoituksena on parantaa Keski-Suomen maaseutumatkailun kilpailukykyä. Hankkeen toteuttajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoiminta- ja palvelut -yksikkö ja rahoittajana Keski-Suomen ELY -keskuksen maaseutuosasto. Hankkeen tavoitteena on välttää päällekkäiset toimenpiteet Keski-Suomen alueella lisäämällä kehittäjien, hankevetäjien ja maaseutumatkailuyrittäjien tietoisuutta tarjolla olevista koulutus-, rahoitus- ja kehittämismahdollisuuksista sekä tällä hetkellä voimassa olevista maaseutumatkailun kehittämistoimenpiteistä. Toisena tavoitteena on Keski-Suomen maaseutumatkailuyritysten ja -tuotteiden tietoisuuden lisääminen maakunnassa ja tietyillä alueilla Keski-Suomen ulkopuolella. (Keski-Suomen maaseutumatkailun kilpailukykyyn parantaminen tiedottamisen keinoin.)

## 2 MAASEUTUMATKAILU

Komppulan ja Heikkisen mukaan maaseutumatkailu on tiheästi asuttujen taajamien ja turistikeskusten ulkopuolella tapahtuvaa matkailua. Se on yleensä pienimuotoista ja liittyy luontoharrastuksiin ja maatalouteen. Maaseutumatkailulle ominaista ovat yksilöllisen palvelun tarjoaminen asiakkaille sekä paikallisuus palvelutuotannossa. Suomessa maaseutumatkailuun kuuluvat muun muassa aamiaismajoitus, ohjelmalliset aktiviteetit, maatilavierailu ja siihen liittyvä ateriapalvelu, lomakylätoiminta sekä mökki- ja maatilalomat. 2000-luvun alussa tehdyn kartoituksen mukaan Suomessa on noin 4 000 maaseutumatkailuyritystä. Koska majoitustilastoissa huomioidaan vain vähintään kymmenen huoneen tai mökin omaavat yritykset, suurin osa maaseutumatkailuyrityksistä ei ole kansallisissa matkailutilastoissa. Maaseutumatkailumajoituksista vain 5 % on otettu tilastoihin mukaan. (Komppula & Heikkinen 2006, 48.)

Maaseutumatkailu vaikuttaa merkittävästi maaseudun elinvoimaisuuden säilymiseen (Komppula & Heikkinen 2006, 48). Sen ansiosta syntyy uusia työpaikkoja, poismuutto vähenee ja paikallinen palvelutaso säilyy. Maaseutumatkailu vaikuttaa positiivisesti naisten asemaan maaseudun työvoimana, koska huomattava osa maaseutumatkailuyrityksistä on perheyrityksiä. Alkutuotannon yritykset ovat myös hyötyneet maaseutumatkailusta, sillä erityisesti maatalouden tuotteiden paikallinen kysyntä on lisääntynyt. Matkailun ansiosta paikallinen kulttuuri säilyy ja sen identiteetti vahvistuu. Lisäksi matkailu tuo esille tarpeen kulttuurin kehittämiseen. Paikallisen väestön tarvitsemat palvelut pysyvät hengissä matkailun avulla. Maaseutumatkailu menestyy, jos ympäristö on vetovoimainen. Siksi matkailun maaseudulla suunnitellaan edistämään kulttuurin ja luonnonsuojelua. (Komppula 2004, 8-9.)

Kasvavalla maaseutumatkailulla on myös negatiiviset vaikutuksensa. Kulttuurisessa, sosiaalisessa ja ekologisessa kestävydessä sekä kantokyvyssä näkyvät maaseutumatkailun kielteiset vaikutukset. Onkin pohdittava, voiko maaseutumatkailun kasvusta hyötyä koko yhteisö vai saako edut vain pieni paikallinen joukko. Maaseutumatkailun vahvuuksia ovat kehittämistyön paikallisuus ja omaehtoisuus, yhteistyö alan sisäl-

lä sekä perhe- ja pienyrittäjyys. Heikkouksina puolestaan voidaan pitää aiempia investointeja rakennuksiin, palvelujen kirjavaa tasoa, huonoa kannattavuutta ja tuotantolähtöistä palvelukulttuuria sekä puutetta pitkäjänteisestä ja tehokkaasta markkinoinnista. Lisääntyvä kysyntä kaupungistumisen seurauksena sekä väljyys ja rauha maaseudulla ovat maaseutumatkailun mahdollisuuksia. Elinvoimainen maaseutu voi kuitenkin kuihtua, ja se onkin uhka maaseutumatkailulle. Maaseutumatkailun ongelmana on yritysten pienuus, jolloin ote yrittämiseen on harrastelijamainen. Pysyminen sivutoimisena ei kannusta kehittämään osaamista, ja esimerkiksi epäterveessä hinnoittelussa näkyikin heikko ammattitaito. Ammattitaidon puute ei kuitenkaan koske pelkästään yrittäjiä, vaan myös maaseutumatkailun kehittämishankkeiden vetäjiä. (Komppula 2004, 9-10.)

## 2.1 Pienyrittäjyys maaseutumatkailualalla

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän mukaan valtaosa maaseudulle sijoittuneista yrityksistä on pien- tai mikroyrityksiä. Suurin osa maaseudun pienyrityksistä on perheyrityksiä, joiden toiminnassa naisilla on keskeinen rooli. Yleistä on, että aluksi yritykset työllistävät vain yrittäjän ja hänen perheensä. On myös hyvin tavanomaista, että useiden keskikokoisten ja suurten yritysten toimipaikkoja lakkautetaan ja työpaikkoja vähennetään maaseutualueilla. Vaikka maaseutumatkailualan yritykset ovat pieniä, on alalla silti potentiaalia. Esimerkiksi kyseisen alan ohjelmalvelut voivat täydentää keskusten kongressivieraille tarjottavia palveluita ja saada aikaan palvelukokonaisuuksia, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä. (Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009, 27, 84, 130.)

Maaseudun pienyrittäjillä on usein vaikeuksia pysyä mukana ympäristön kehityksessä (Helenius, Hyvönen, Kaihola & Kupiainen 2000, 10). Siksi yhteistyötä tekevien ryhmitymien perustaminen muiden lähellä sijaitsevien pienyritysten kanssa on yrityksille hyvä keino parantaa kilpailukykyään. Edelleen on olemassa käsitys siitä, että maaseudulla sijaitsevien pienyritysten ongelmana on puute taidoista, osaamisesta ja yrittäjäkyvyistä. Kehittämisessä keskitytään näiden osa-alueiden parantamiseen, vaikka

pitäisi panostaa enemmän verkostoitumisen edistämiseen. (Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009, 76.)

## 2.2 Maaseutumatkailun tunnuslukuja Keski-Suomessa

Toimialana maaseutumatkailu ei ole itsenäinen, vaan palvelutarjonta jaetaan majoitus-, ravitsemis-, oheis-, ja ohjelmapalveluihin (Komppula 2004, 10). Vuonna 2007 maaseutumatkailuyrityksien lukumäärä Keski-Suomessa oli 545, joista yli puolet oli majoituspalveluita tarjoavia yrityksiä. Toiseksi eniten oli yrityksiä päätoimialanaan oheis- ja ohjelmapalvelut. Pienin lukumäärä oli puolestaan elintarvikeyritysten keskuudessa. Majoituspalveluita tarjoavista yrityksistä kaksi kolmasosaa tarjosi mökkipalveluita. Keskisuomalaisen maaseutumatkailuyritysten toiminta on melko nuorta, sillä suurin osa kyseessä olevista yrityksistä on perustettu 2000- tai 1990-luvulla. (Ahonen & Ruponen 2007, 21–22.)

Keski-Suomessa kaikkien majoittujien määrästä vuoden 2006 tilastojen mukaan 16,7 % oli ulkomaalaisia. Ulkomaalaiset matkailijat hakeutuvat maaseutumatkailuyritysten palvelujen ääreen rauhan ja hyvinvoinnin, turvallisuuden ja puhtaan ympäristön sekä luonnon ja paikalliskulttuurin vuoksi. Majoitusvaihtoehdoista ulkomaiset asiakkaat valitsevat mieluiten mökin. Vuokramökkiryrittäjille merkittävin kohderyhmä on yksittäiset matkailijat, kun taas kolmasosa asiakaskunnasta on yrityksiä. Keskiarvoltaan Keski-Suomen mökkimajoituksen vuosittainen käyttöaste on 18 viikkoa. Tämä on hieman korkeampi kuin koko Suomen keskiarvo, joka on 15,7 viikkoa. Mökkien parempi taso voi mahdollisesti olla syynä Keski-Suomen korkeampaan keskiarvoon. Vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen mukaan Keski-Suomessa olevista mökeistä kokovuotisessa käytössä oli 74,5 %. Nykyään kyseinen prosenttiluku on oletettavasti suurempi, koska uusia mökkejä on rakennettu reilusti lisää. (Ahonen & Ruponen 2007, 22–24.)

## **2.3 Verkostoituminen ja keskisuomalaiset maaseutumatkailuyritykset**

Maaseutumatkailulle on hyvin tyypillistä verkostoitunut palvelutuotantomalli. Maaseutumatkailun toimialaraportin mukaan maaseutumatkailuyrityksille on muita matkailuyrityksiä enemmän ominaista toimia alihankkijoina etenkin talvikausina. Kuitenkin maaseutumatkailuyritykset myös käyttävät alihankkijoita enemmän kuin muu matkailuelinkeino. Verkostoitunut palvelutuotantomalli kaipaa silti edelleen kehittämistä, sillä jos pienyritysverkosto toimii jo valmiiksi hyvin, pääsee se mahdollisesti helpommin suuremman yrityksen verkostoon. (Ahonen & Ruponen 2007, 36.)

Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategiassa todetaan, että matkailukeskusten ja lähialueella sijaitsevien yritysten täytyy verkostoitua keskenään. Lähialueen verkostoihin kuuluvat yritykset yhdentyvät matkailukeskusten kasvuun ja hyötyvät silloin itsekin. Kaikesta huolimatta pienten yritysten ja matkailukeskusten verkostoituminen on vasta alkutekijöissä. Maaseutumatkailun suuntaviivat 2007–2013 -hankkeessa toteutettujen haastattelujen mukaan monet yritykset eivät edes tunne tarvetta verkostoitua. Ensisijaisesti yritykset haluavat saada itselleen asiakkaita ja kehittää omaa toimintaansa. Silti verkostoitumiselle on tarvetta, sillä kilpailutilanne, asiakkaiden tarpeet ja matkailukeskusten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Keskusten läheisyydessä sijaitsevilla pienillä yrityksillä onkin rajattomasti mahdollisuuksia. (Ahonen & Ruponen 2007, 35.)

## **2.4 Maaseutumatkailun kehittäminen Keski-Suomessa**

Keski-Suomen maaseutumatkailun kehittämisohjelma asettaa tavoitetilän vuodelle 2013. Tavoitteen mukaan matkailukeskukset ja keskittymät kukoistavat Keski-Suomen maaseudulla, ja lukumäärältään niitä on monia. Matkailukeskusten ja keskittymien keskus on kylpylä, hotelli tai monipuolinen matkailukohde, ja nämä keskukset ovat sijoittuneet entisen maatilan tai muun vastaavanlaisen ympärille. Yhteistyö yritysten välillä on päivittäistä ja tuloksellista. Ammattimainen toimintapa on itsestään-

selvyys siitä huolimatta, että matkailu voi olla joillekin yrittäjille edelleen sivutoimi. Ulkomaisia asiakkaita tulee joka vuosi entistä enemmän, ja he löytävätkin helposti Keski-Suomeen matkatoimistojen esitteiden, internetin ja suoran yhteydenoton kautta. (Ahonen & Ruponen 2007, 40–41.)

Yllä mainitun kaltaiseen tilanteeseen päästään huolellisen markkinoinnin suunnittelun ja ulkomaisten sekä kotimaisten asiakasryhmien valinnan kautta. Lisäksi tarvitaan teemoittain jaettua Matkailun edistämiskeskuksen valtakunnallisten linjausten mukaista tuotekehitystä, johon osallistuvat sekä yrittäjät, verkostot että hankkeet. Tukeakseen koko matkailutoimialan työtä vesistömatkailua on kehitettävä matkailuyrittäjiä ja asiakkaita monipuolisesti palvelevaksi toiminnaksi. Oikein toteutettuna kehittämistyö lujittaa alueen markkinointia ja vahvistaa koko alueen imagoa. Luontomat- kailun oman kehittämisohjelman puuttuessa voidaan laatia maakuntakaavaan poh- jautuva ohjelma. Maaseudulle suuntautuvaa hyvinvointimatkailua on kohennettava verkostoitumista edistämällä. Tavoitteena olisi kehittää palveluita ja tuotteita verkos- ton avulla. (Ahonen & Ruponen 2007, 41–49.)

Maaseudun kulttuuri- ja perinnematkailun kehitettäviä osa-alueita ovat perhematkai- luun tarkoitetut kohteet sekä ympäristön ja rakennusten kulttuuriperinnearvojen hyödyntäminen matkailullisesti. Maaseutumatkailuyrittäjien markkinointiosaaminen kaipaa kehittämistä, kuten jälkimarkkinoinnin hoitaminenkin ja markkinoinnin koh- distaminen oikein sekä markkinointikanavien ja asiakkaiden valinta. Edullisin markki- nointikeinohan on verkostomarkkinointi, jossa yritykset hyödyntävät yhteistyökumppaneiden ja verkoston jäsenten keskinäistä markkinointia. Nykyistä ongelmallista maaseutumatkailun myyntiä on edistettävä matkatoimistojen ja yrittäjien välistä yh- teistyötä tukemalla ja etsimällä uusia yhteistyökumppaneiksi sopivia matkatoimistoja. (Ahonen & Ruponen 2007, 51–57.)

## 3 VERKOSTOITUMINEN

Hakasen, Heinosen ja Sipilän mukaan verkostoituminen käsitteenä on haastava. Usein käsitteet menevät sekaisin ja saatetaan puhua verkostosta vaikka olisikin kyse alihankinta- tai kauppaketjusta. Hakasen ja muiden mielestä verkostoitumisessa on kyse prosessista, jossa yhteistyössä toimivien yritysten tieto, osaaminen ja arvot liitetään yhteen toiminnaksi, joka tuottaa lisäarvoa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 43–45.)

Niemelän näkökannan mukaan verkostoituminen on yhteistyötä monen toimijan välillä. Esimerkiksi tuotanto- ja yritysverkosto on eri yritysten laatima yhteistyöverkosto. Verkostoitumisen tavoitteena on saada ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin, joihin yrityksen omat keinot eivät riitä. (Niemelä 2002, 13.) Vakaslahti puolestaan toteaa, että verkostoitumisessa yhdistetään useiden eri yritysten voimavarat ja osaaminen sekä vuorovaikutus ja tuloksena on jaettu markkinariski tai menestys sekä yrityksille yhdessä luotu lisäarvo. Lisäarvo voi näkyä esimerkiksi uusina tuotteina, lisääntyneenä myyntinä tai markkina-arvona. (Vakaslahti 2004, 18.)

### 3.1 Verkostoitumisen kehitys

Verkostoitumisen vallankumous alkoi 1980-luvulla. Viimeisten 15–20 vuoden aikana eri yritysten välisten verkostoitumishankkeiden määrä on kasvanut huomattavasti. Syitä lisääntyneeseen verkostoitumiseen ovat nopeutunut tekninen kehitys ja monimutkaistunut tekniikka, tietoliikennetekniikan ja tietotekniikan kehitys, vaikeutunut muutosten ennustettavuus ja hallinta sekä koveneva maailmanlaajuinen kilpailu ja siitä johtuvat kustannuspaineet. Verkostoitumista hyödynnetään melkein kaikilla toimialoilla. Vaikka voisi ajatella, että verkostoitumisesta on eniten hyötyä pk-yrityksille, suuryritykset ovat olleet edelläkävijöitä yhteistyöhankkeissa. Kuitenkin yhteistyö on olennaista pk-yrityksen kasvun kannalta. Nimittäin 95 % Suomen yrityksistä on alle 10 työntekijän pk-yrityksiä, joiden kasvu pohjautuu verkostoitumiseen. Verkostoituminen on välttämätöntä yrityksen selviytymisen kannalta, sillä parhaiten

muiden yritysten osaamista ja vahvuuksia hyödyntävät organisaatiot menestyvät. (Hakanen ym. 2007, 19–20, 22–23.) Taulukossa 1 näkyy, miten verkostoituminen on kehittynyt yrittäjyydessä.

TAULUKKO 1. Verkostonäkökulman kehittyminen yrittäjyydessä. (Toivola 2006, 54.)

Ajanjakso	Teemat
1980-luvun alku	ympäristön skannaus yritysten välinen yhteistyö
1980-luvun puoliväli	sosiaaliset verkostot (resurssit, mahdollisuudet ja ideoiden testaaminen) epäviralliset verkostot itsenäisyys/riippumattomuus
1980-luvun loppu, verkostonäkökulman nousu	strategiset verkostot kasvu verkostojen avulla joustavuus resurssit koordinoija, resurssien yhdistäjä (yrittäjä) henkilökohtaiset verkostot
1990-luku	erityyppiset verkostot veturiyritys alihankintayrittäjyys (vastavuoroinen yhteistyö) verkostojen kehittyminen kumppanuus verkostoyrittäjä
2000-luku	monenkeskiset verkostotyyppit teknologiayritykset/tietointensiiviset yritykset sosiaaliset verkostot (vahvat ja heikot sidokset) verkostojen rooli kasvuyritykset kollektiivinen yrittäjyys (itsenäisyys/integraatio)

Verkostomainen toimintatapa on nykyajan yrittäjyyttä (Toivola 2006, 54). Tällä hetkellä verkostojen määrän kasvuun vaikuttaa kolme päätekijää: muutos liiketoimintaympäristössä, matkiminen ja johtamismuoti sekä reagointi kilpailijoiden toimiin. Verkostojen avulla yritys voi paremmin hallita riskiä ja kokeilla uusia strategioita, koska muutos tapahtuu ympäristössä. Onnistuneita verkostoitumisia matkitaan, mikä johtaa usein epäonnistumiseen. Yhden yrityksen käyttämä taktiikka ei sovi kaikkien muiden yritysten olosuhteisiin. Yritykset tarkkailevat lähimpänä olevaa kilpailijaansa ja sen toimia, sillä ne eivät halua jäädä jälkeen kehityksessä. Moni yritys havittelee johtavaa

asemaa, jonka voi saavuttaa nopeammin käyttämällä hyväkseen verkostoja. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Käytännössä yrityksillä on pakottava tarve verkostoitua, sillä harvalla organisaatiolla on kaikki tarvittava tieto markkinoista, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta pysyäkseen kilpailussa mukana. Pysyviä kilpailuetuja ei nykyajan talouselämässä enää ole. Siksi parhaiten menestyvät yritykset, jotka oppivat ja uudistuvat nopeammin kuin kilpailijat. Sen vuoksi yrityksillä on tarve ulkopuoliselle osaamiselle ja voimavaroille. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat huomattavasti verkosto-osaaminen ja yhteistyökyky. Yrityksen on kyettävä rakentamaan verkostosuhteita, jotka ovat luottamuksellisia ja pohjautuvat avoimeen kommunikaatioon ja sitoutumiseen. (Hakanen ym. 2007, 24.)

### **3.2 Monimuotoiset verkostot**

On vaikeaa tietää, mitä verkostoitumisella tarkoitetaan, sillä verkostoja on paljon erilaisia. Kaikki verkostot täytyy räätälöidä sekä tilanteen että tarpeen mukaan. Yksi verkostojen ominaisuuksista on niiden muuttuminen ympäristön muutosten mukana. (Niemelä 2002, 18.) Verkostot voivat olla joko yksilöiden tai yritysten välisiä. Verkostotyypit pienten yritysten välillä voidaan luokitella vuorovaikutusverkostoihin, sosiaalisiin verkostoihin ja vaihdantaverkostoihin. Vuorovaikutusverkostossa verkostosuhteet voivat olla sekä yrityksiä että yksilöitä. Suhteet saavat ja vaihtavat tietoa eivätkä tee kauppaa. Konsulttiyritykset ja tilitoimistot ovat tällaisia verkostosuhteita. Sosiaaliset verkostot ovat yksilöiden välisiä perheen, ystävien ja tuttavien kesken rakentuvia verkostoja. Vaihdantaverkostossa puolestaan yritysten välinen yhteistyö perustuu tuotantoon tai kaupankäyntiin. Sosiaaliset ja vuorovaikutusverkostot vaikuttavat vaihdantaverkoston toimintaan. (Toivola 2006, 24.)

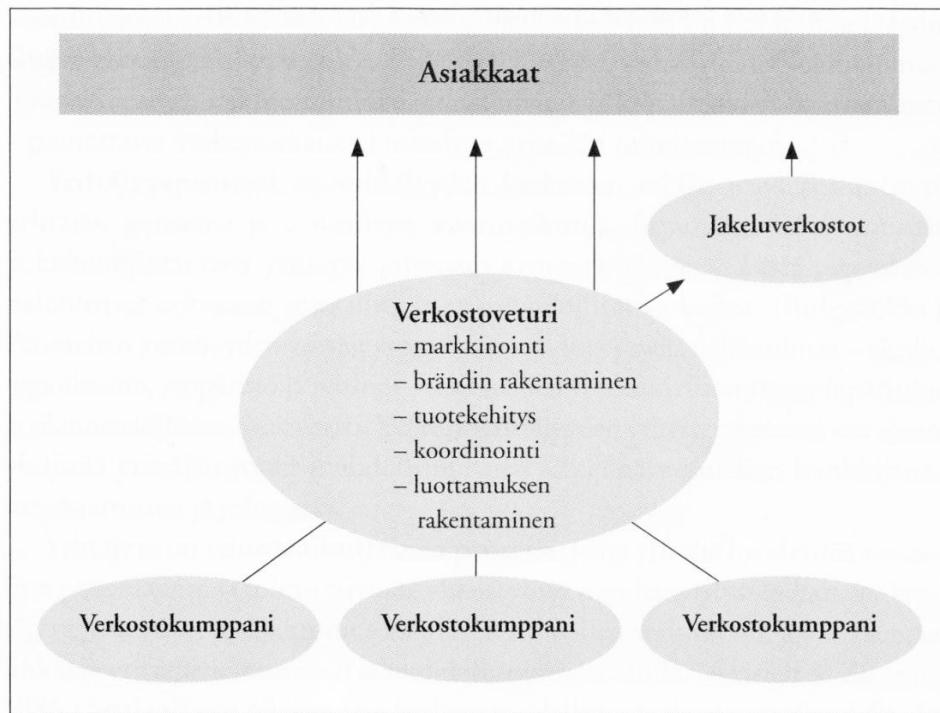
Yritysten väliset verkostot voivat olla joko vertikaalisia tai horisontaalisia. Vertikaaliseen verkostoon kuuluvat yritykset ovat saman arvo- tai tuotantoketjun jäseniä. Verkostoon lukeutuvien yritysten tuotteet täydentävät toisiaan. Horisontaalinen verkos-

to puolestaan on yhteistyöverkosto, joka toimii saman toimialan sisällä. Kyseisessä verkostossa kilpailijat ovat yhteistyössä keskenään. (Toivola 2006, 24.)

### **Verkostojen johtaminen**

Verkostoja johdetaan joko koordinaation, kontrollin tai yhteistyön kautta. Koordinaatiossa veturiyrityksen eli johtavan yrityksen tehtävänä on koordinoida yhteistyötä. Kontrollissa taas veturiyrittäjä on hallitsevin ja vaikutusvaltaisin kaikista verkoston yrityksistä. Yhteistyössä puolestaan verkoston jäsenet ovat samanarvoisia, luottavat toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan. Vaikka yhteistyö-mallissa ei tarvittaisikaan veturiyritystä, verkosto toimii paremmin, jos joku yrityksistä on koordinoija. (Toivola 2006, 84.)

Verkosto tarvitsee yrityksen, joka johtaa ja koordinoi sitä. Veturiyrityksen tehtävänä on koota verkosto, kehittää sitä ja pitää se toimivana. Veturiyrittäjä luo verkostolle vision, brändin ja pätevät järjestelmät. Sen on kiinnitettävä huomiota yhteistyöyritysten valintaan ja pidettävä yllä ilmapiiriä, jossa korostetaan vuorovaikutusta. Suurin osa veturiyrityksistä on pieniä, niillä on pieni henkilöstö ja fokusoitu toiminta. Ne ovat kuitenkin hyviä määrittelemään yritysideoita ja kykenevät jakamaan niitä yhteistyöyritysten kanssa. Veturiyritysten ominaisuudet poikkeavat perinteisten yritysten piirteistä. (Toivola 2006, 87.) Kuviossa 1 on esillä verkostomalli, jossa korostetaan veturiyrityksen roolia.



KUVIO 1. Veturiyrittäjämalli. (Toivola 2006, 87.)

Verkoston jäsenistä lähimpänä asiakasta on veturiyrittäjä. Veturiyrittäjä vastaa verkoston toiminnasta ja markkinoi asiakkaille verkoston tekemiä päätöksiä. Veturiyrittäjä voi markkinoida suoraan asiakkaalle, mutta myös jakeluverkoston kautta. (Toivola 2006, 87.)

Verkoston johtamismallia voidaan arvioida kolmen osa-alueen kautta. Osa-alueet ovat toiminnan tehokkuus ja kannustavuus sekä yhteisöllisyys. Johtamismallin käytäntöjä ja toimivuutta voidaan puolestaan arvioida kahdella eri tavalla. Toinen keino on tarkastella, kuinka hyvin verkosto on saavuttanut tärkeimmät tavoitteensa. Toinen tapa on selvittää verkoston jäsenten kesken, onko jokaisella yrityksellä hyvin tiedossa verkoston tavoitteet. Tietävätkö kaikki oman roolinsa ja siihen liittyvät vastuut ja avaintehtävät sekä saavatko kaikki riittävää ja oikea-aikaista tietoa, jos verkosto mahdollisesti muuttuu. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 74–75.)

Jos verkostoon kuuluvat yritykset kokevat ettei verkoston johtaminen ja tulonjako ole oikeudenmukaista, saattavat ne helposti vaihtaa toiseen verkostoon. Hyvä yhteishenki verkoston jäsenten kesken on verkoston kehittymisen kannalta tärkeää, sillä pakottamalla kehitysideat ja -toiminta eivät tule esiin. Johtamismallin kannalta

verkoston suurin riski on vahva keskitetty kontrolli, jonka avulla keskitytään liian yksipuolisesti tehostamaan verkoston prosesseja. Pahimmassa tapauksessa johtamis- malli muuttuu tiukaksi ja hierarkkiseksi eikä verkostossa huomioida enää aloitteellisuutta tai mahdollisuuksia yhteiseen tekemiseen ja kehittämiseen. Tällainen malli auttaa verkostoa samaan merkittäviä tehokkuushyötyjä, mutta samalla uudistumiskyvykkyys heikkenee. (Möller ym. 2009, 75–76.)

### **Menestyvä verkosto**

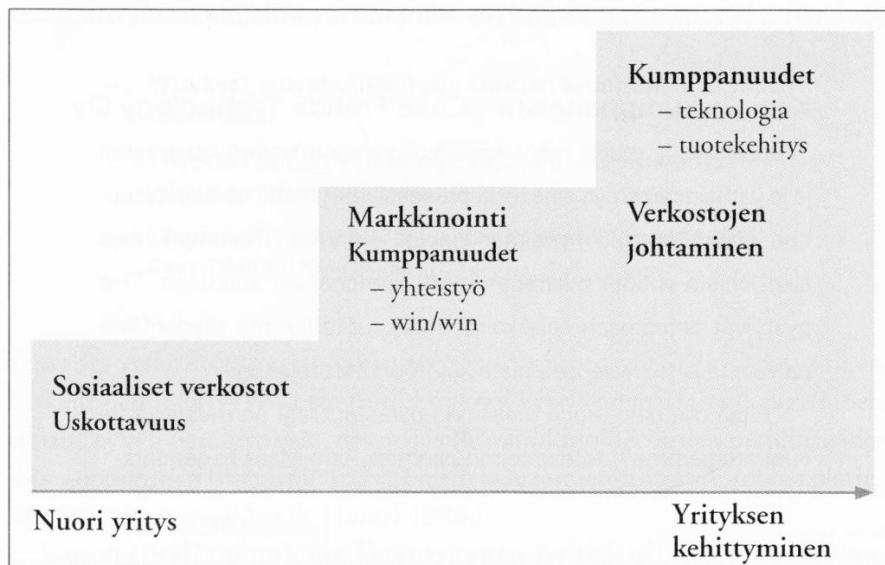
Yksi verkoston menestystekijöistä on vahva johtajuus. Verkosto menestyy yhteensopivien strategioiden, arvojen, mission ja vision sekä samanlaisten konkreettisten tavoitteiden avulla. Verkostoon kuuluvien yritysten kulttuurien ja henkilökemian on sovittava yhteen. Menestyäkseen verkoston täytyy laatia yhteiset pelisäännöt ja suunnitella verkoston toiminta. Myös prosessien hallinta on olennaista menestymisen kannalta. (Hakanen ym. 2007, 33.) Leskisen väitöskirjan mukaan toimiva yhteistyö edellyttää hyviä suhteita yhteistyökumppaneiden välillä. Verkostoitumisen onnistumiseen vaikuttavat myös yrittäjän omat henkilökohtaiset ominaisuudet. Motivaatio, sinnikkyys ja vastuullisuus vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen verkostoitumisprosessin aikana, dialogiin yrittäjien välillä sekä siihen, miten yrittäjä sitoutuu verkostoon. (Leskinen 2011, 68.)

Verkostoitumisen onnistuminen vaatii luottamusta yhteistyökumppaneiden välillä. Luottamuksen puuttuessa verkoston jäsenten välille tulee helposti erimielisyyksiä eikä yhteistyö toimi. Vahvan luottamuksen ansiosta kommunikaatio yhteistyökumppaneiden välillä on tehokasta. Vahva luottamus myös lisää yritysten sitoutumista verkostoon. Lisäksi luottamus kasvattaa verkoston tehokkuutta ja parantaa tuloksia. (Hakanen ym. 2007, 70.)

### **Verkostojen elinkaari**

Yrityksen kehittyessä verkostoja käytetään eri tavalla ja ne saattavat myös laajentua. Verkostoihin käytetty aika on suurempi nuorella kuin jo markkinoilla kauemmin toimineella yrityksellä. Vakiintuneen toiminnan saavuttanut yritys tekee yhteistyötä pääasiallisesti merkittävimpien kumppaneiden kanssa, joista on myös eniten hyötyä.

(Toivola 2006, 75.) Kuviossa 2 kuvataan verkoston roolin muuttumista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.



KUVIO 2. Verkostojen rooli yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. (Toivola 2006, 76.)

Tärkeimpiä verkostoja nuorelle yritykselle ovat sosiaaliset verkostot, joiden täytyy myös luoda uskottavuutta. Tulevaisuuden yhteistyösuhteet perustuvat näihin verkostoihin. Yrityksen elinkaaren seuraavan vaiheen mukaan painotetaan markkinointia ja yhteistyöverkostoja. Yrityksen vakiintunut toiminta mahdollistaa yhteistyöhön perustuvien kumppanuuksien rakentamisen. Vaikka yhteistyöverkostojen rooli on keskeinen edelleenkin, elinkaaren seuraavassa vaiheessa tärkeää on yhteistyö teknologiaa ja tuotekehitystä käsittelevien yritysten kanssa. Yrityksen kehittyessä verkoston johtamisesta tulee merkityksellinen tekijä. (Toivola 2006, 76.)

### 3.3 Verkostoitumisen merkitys liiketoiminnassa

Tärkeimpänä motiivina verkostoitumiselle Hakanen ja muut pitävät yrityksen kannattavuuden ja kilpailuaseman parantamista. Yhteistyön ansiosta reagoitavalmius kehittyy, innovatiivisuus ja uskottavuus kohentuvat, uusille markkinoille pääsy nopeutuu ja yrityksellä on potentiaalia uuteen liiketoimintaan sekä mahdollisuus oppia uusi teknologia. Verkostossa yritykset voivat yhdistää markkinansa ja näin kohottaa paikallisten alueiden palveluja ja tuotteita. Yhteistyön etuna on taitojen ja kyvykkyyksien

yhdistäminen, jonka ansiosta voidaan luoda jopa kokonaan erilainen bisnes. Verkostoitumisella voidaan myös pienentää kustannuksia ja jakaa riskiä. (Hakanen ym. 2007, 25–26.)

Vakaslahden mielestä verkostoitumisen avulla organisaatio voi laajentaa toimintansa uudelle markkina-alueelle ja saada uusia asiakkaita. Yhteistyö voi myös aikaansaada uusia tuotteita sekä lisätä yrityksen myyntiä. Verkostoitumisen kautta yritys saavuttaa paremmat jakelukanavat. (Vakaslahti 2004, 33–46.) Niemelä puolestaan toteaa, että verkostoitumisella markkinointi tehostuu, mikä kasvattaa tuotannon määrää ja yritys voi saavuttaa huippuosaamisen kapeammalla osaamisalueella. Yhteistyöllä voidaan kasvattaa työn tuottavuutta ja materiaalien osto ja käyttö tehostuvat sekä pääoman tarve pienenee. Suuriinkin kysynnän vaihteluihin pystytään sopeutumaan joustavammin ja investointeja voidaan hyödyntää tehokkaammin. (Niemelä 2002, 97.)

### **3.4 Verkostoitumisen haitat ja estävät tekijät**

Vaikka verkostoitumisesta on huomattavasti hyötyä, on sillä myös haittapuolensa. Vakaslahti näkee, että verkostoituminen voi luoda hidasteita tai esteitä valinnoille, joita yritys kohtaa tulevaisuudessa. Esimerkiksi jotkut toimittajasopimukset tai avainasiakkuudet voivat rajoittaa tiettyjen asiakkaiden palvelemista. Yritys saattaa verkostoituessaan hätiköiden pois sulkea muut vaihtoehdot, ja jämähtää väärään yhteistyökumppaniin. Tällainen virheliike vie yrityksen aikaa ja resursseja. Verkostoituminen ei ole kannattavaa, jos saavutettu voitto on vähäisempi tai samanarvoinen kuin tuotto, jonka yritys saisi toimiessaan yksin. (Vakaslahti 2004, 46–48.)

Vakaslahden mukaan strategiset häiriötekijät ovat verkostoitumisen haittapuolia. Verkostoituminen saattaa aiheuttaa yrityksen ohentumisen ja hajaantumisen omassa toiminnassaan. On mahdollista, että yritys unohtaa oman osaamisensa. Yhteistyö kilpailijan kanssa lisää riskiä siihen, että yhteistyöyritys muuttuu uudeksi, suoraksi kilpailijaksi. Verkostoitumisen myötä yritys menettää hallintaansa tietystä osatekijästä. Osa tiedosta ja omasta osaamisesta saattaa hävitä. Yleensä yhteistyölle asetettavat tavoitteet ovat optimistisia. Tämä johtaa siihen, että pettymykset tulevat yllätyk-

senä, eikä niihin osata varautua. Ajan myötä verkostosuhteet voivat uudistua tai purkautua, sillä yhteistyö ei useinkaan ole pysyvää. (Vakaslahti 2004, 48–52.)

Hakasen ja muiden mielestä verkostoitumisen riskinä on yrityksen ajautuminen riippuvaiseksi muista osapuolista, niin ettei se pysty toimimaan enää itsenäisesti. Riskinä on myös yrityksen ydinsaamisen tai kriittisen teknologian vaarantuminen yhteistyöyritysten toimien johdosta tai tiedon levitessä verkoston ulkopuolelle. Kolmas riski on investointien meneminen hukkaan verkostosuhteen epäonnistuessa. Jos verkostosuhde epäonnistuu, voi yrityksen imago ja maine heikentyä. Riskinä voi myös olla avainhenkilöstön menettäminen verkostokumppanille. Suhteet toisiin tärkeisiin toimijoihin, esimerkiksi toimittajiin tai asiakkaisiin, voivat vaikeutua verkostosuhteiden takia. (Hakanen ym. 2007, 180–181.)

Esteenä verkostoitumiselle voidaan nähdä itsenäisyyden menettäminen ja yksittäisten yritysten liikeideoiden yhdistämisen vaikeus. Usean yrityksen muodostamassa verkostossa voi olla vaikeaa tehdä työnjako, joka takaisi verkoston tehokkuuden. Lisäksi esteenä voi olla vaikeus yhdistää verkoston jäsenten omat ja verkoston yhteiset arvot, visiot ja strategiat. (Hakanen ym. 2007, 29.) Monilla yrittäjillä voi olla vieläkin ajatus siitä, että suomalaiset eivät ole hyviä yhteistyössä. Ajatellaan, että on itse selviydyttävä kaikesta ilman kenenkään muun apua, niin kuin aina ennenkin on tehty. (Niemelä 2002, 106–107.) Perinteisesti toimiva yritys on ominaisuuksiltaan aivan erilainen kuin verkostomaisesti toimiva yritys. Taulukkoon 2 on koottu perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden eroja.

TAULUKKO 2. Perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden vertailu. (Toivola 2006, 94.)

	<b>Perinteinen yrittäjyys</b>	<b>Verkostoyrittäjyys</b>
<b>Markkinaorientaatio</b>	kotimaa	globaali
<b>Fokus</b>	laaja	kapea erikoisosaaminen
<b>Menestystekijä</b>	laatu	asiakassuhteet
<b>Ympäristö (merkitys)</b>	yhteydet, asiakkaita	potentiaaliset kumppanit, tiivis vuorovaikutus
<b>Asenne, ihmiskuva</b>	epäluottamus, riippumattomuus	luottamus, avoimuus
<b>Kasvu</b>	rakentamalla organisaatiota	kumppaneiden kautta
<b>Ihmiset</b>	esimies-alainen, johtaja-rutiinityö	tasa-arvo, osaaminen, keskustelu
<b>Verkosto</b>	alihankinta, yhteistyö	kumppanuus, jakaminen, tapa toimia
<b>Verkostojen merkitys liiketoiminnassa</b>	liittyy asiakkaisiin, tavarantoimittajiin	keskeinen, strateginen, win/win-suhteet

Ominaisuus, joka estää verkostoitumisen on luottamuksen puute toisiin yrittäjiin. Yrittäjä voi myös itse haluta kontrolloida omaa toimintaansa, eikä tämän vuoksi pyri verkostoitumaan. Verkoston myötä syntyy riippuvuus muista verkoston jäsenistä, mikä voidaan nähdä kielteisenä tekijänä. (Toivola 2006, 94–95.) Voisi ajatella, että verkostoyrittäjyyden lähtökohtaisia etuja perinteiseen yrittäjyyteen verrattuna ovat muun muassa osaamisen moninaisuus ja tuen saaminen muilta verkostoon kuuluvilta yrityksiltä.

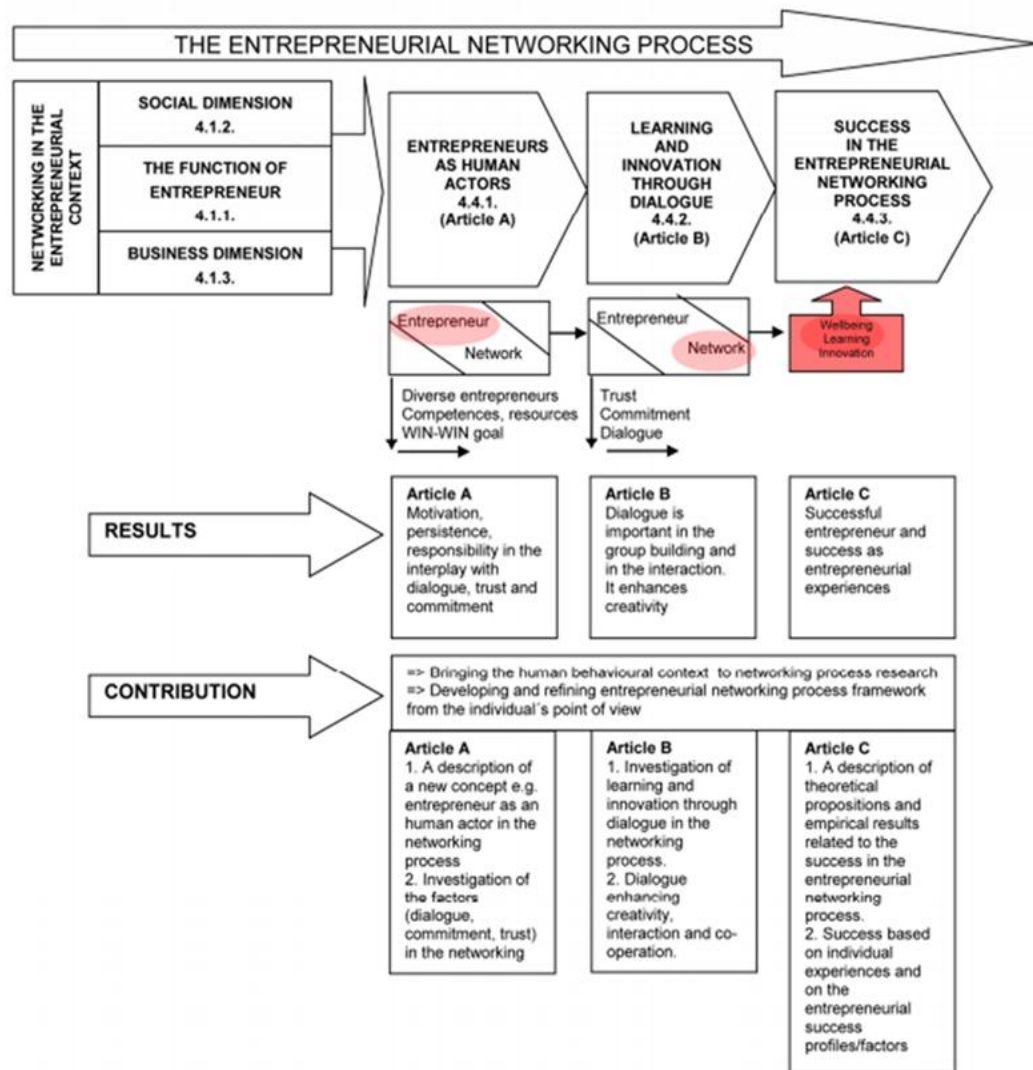
### 3.5 Pienyritysten verkostoituminen

Verkostoituminen on merkityksellistä erityisesti pienyrityksille. Erään tutkimuksen mukaan verkostoituminen on tärkein kasvukeino kasvuhakuisilla pk-yrityksillä. Yksi menestyvän pienyrityksen tunnusmerkeistä on monipuolinen verkosto. Esimerkiksi maatilamatkailulle on tyypillistä verkostomainen toiminta. Edellä mainitun kaltaisessa verkostossa rakennetaan usein sekä yhteistä tarjontaa että markkinointia. Pienyri-

tysten muodostamisessa verkostoissa avainasioita ovat johtaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Hakanen ym. 2007, 75–76, 118.)

Väitöskirjassaan Leskinen korostaa verkostoitumisen tärkeyttä pienyrittäjille. Pienyrittäjien vaikeutena on saavuttaa kilpailukykyisyys ja kestävä asema kovenevilla markkinoilla. Verkostoituminen antaa pienyritykselle uusia voimavaroja ja kilpailullista hyötyä, jolloin myös yrityksen tehokkuus paranee. (Leskinen 2011, 9-10.) Väitöskirjan perustana on käytetty kolmea Leskisen kirjoittamaa tieteellistä artikkelia, jotka kaikki pohjautuvat samaan tapaustutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää verkostoitusprosessin ymmärrystä yksilön näkökulmasta. Kuviossa 3 näkyvän artikkeli A:n tarkoituksena oli tunnistaa verkostoitusprosessin kulun avaintekijät. Artikkelin B:ssä keskityttiin selvittämään, kuinka innovointi ja oppiminen dialogin kautta kehittyivät ja, mitä yrittäjät ajattelivat dialogista verkostoitusprosessin aikana. Artikkelin C:ssä pyrkimyksenä oli löytää verkoston menestystekijät. (Mts. 55, 67.)

Tulosten mukaan yrittäjän omat ominaisuudet, kuten motivaatio, peräänantamattomuus ja vastuullisuus vaikuttavat verkostoon sitoutumiseen, luottamuksen rakentamiseen ja yrittäjien väliseen dialogiin. Tuloksissa kävi myös ilmi, että dialogia pidetään hyvänä ideoinnissa ja ryhmän rakentumisessa. Tehokas dialogi edistää luovuutta sekä yhteistyötä ja on kanssakäymisen tärkein tekijä. Lisäksi tuloksista näkyy, että verkostossa toimivan yrittäjän on oltava motivoitunut ja sinnikäs, hänen on opittava asioita käytännössä ja haluttava työskennellä tiimin jäsenenä. (Leskinen 2011, 68–70.)



KUVIO 3. Yrittäjän verkostoitumisprosessi. (Leskinen 2011, 73.)

Tutkimuksen tuloksena syntyi kuviossa 3 näkyvä uusi verkostoitumismalli, jota täytyy testata ja kehittää edelleen, mutta se on askel kohti työkalujen kehittämistä. Leskisen mielestä yrittäjyys olisi ymmärrettävä niin, että työvoima- ja koulutuspoliittiset, taloudelliset sekä yhteiskunnalliset tukitoimet vastaisivat paremmin yrittäjien tarpeita. (Kapiainen-Heiskanen 2011.)

Paridan, Westerbergin, Ylinenpään ja Roinisen tutkimusartikkelin mukaan uusilla yrityksillä on vaikeutena löytää sopivia yhteistyökumppaneita. Koska uusilla yrityksillä ei ole aiempaa verkostoitumiskokemusta, ne eivät ole niin valikoivia yhteistyökumppaneidensa suhteen. Ennen kuin yritys vakiinnuttaa toimivan verkoston, verkostoituminen saattaa usein epäonnistua. Uusilla yrityksillä oletetaan olevan heikompi kyky verkostoitua, sillä tämä kyvykkyyks pohjautuu yrityksen kokemukseen toistuvista yh-

teistöistä. Luottamusongelman vuoksi uusi yritys ei välttämättä pysty hyötymään erilaisista suhteista. (Parida, Westerberg, Ylinenpää & Roininen 2010, 2-3, 9.)

Vaikka verkostoitumisella on runsaasti positiivisia vaikutuksia, Parida ja muut toteavat, että verkostoitumalla pelkästään oman arvoketjun sisällä, menestyminen on epätasaista ja riskipitoista. Yksi syy tähän voi olla, että pelkästään oman arvoketjunsä sisällä verkostoituva pienyritys, tekee yhteistyötä vain välttämättömyyden takia. Edellisen kaltainen yritys saattaa olla jumissa kumppanuudessa, jota se ei muuten olisi tavoitellut. Saavuttaakseen paremman suorituskyvyn, pienyrityksen kannattaa-kin toimia aloitukykyisesti ja työskennellä monien, erityisesti arvoketjunsä ulkopuo-  
lella olevien, kumppaneiden kanssa. (Parida ym. 2010, 9.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tutkitaan Keski-Suomen maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitu-  
mista. Tutkimus rajoittuu Saarijärvi-Viitasaaren, Äänekosken, Jyväskylän, Keuruun,  
Joutsan ja Jämsän seutukuntiin. Seuraava kysymys kuvaa tutkimusongelmaa:

- Millaista verkostoituminen on maaseutumatkailualalla?

### 4.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kohteen tutkimi-  
nen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kokonaisvaltaista, ja tarkoituksena on kuvata  
todellista elämää. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tosiasioiden löytämi-  
nen tai paljastaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska teemat ovat  
kaikille haastatelluille samat. Menetelmällä voidaan tutkia kaikkia henkilön uskomuk-  
sia, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Teemahaastattelussa ei oteta kantaa haastat-  
telukertojen lukumäärään tai siihen, kuinka syvällistä aiheen käsittely on. Haastattelu

kulkee tiettyjen teemojen varassa eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa ei ole kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä niin kuin lomakehaastattelussa, mutta se ei myöskään ole niin vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska tarkoitukseni on saada selville tutkittavien perimmäiset ajatukset kyseessä olevasta aiheesta. Tutkittavilla on kuitenkin kaikilla erilaisia kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, joten teemahaastattelun avulla ne saadaan hyvin esiin. Tutkimuksessa teemoiksi valittiin yritysten verkostot tällä hetkellä, verkostoitumisen tarve ja hyödyt, verkostoitumisen esteet sekä verkostoitumisen tulevaisuus.

## 4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kohdejoukon valitseminen. Kohdejoukko vaikuttaa haastateltavien valintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.) Kohdejoukoksi valittiin Keski-Suomen maaseutumatkailuyrittäjät, jotka olivat kaikki pienyrittäjiä. Haastateltavat, joita oli viisi, valitsin itse toimeksiantajan toimittamasta listasta, jossa oli 23 yrittäjää Keski-Suomen alueelta. Haastateltavista yhden yritys sijaitsi Jyväskylän seutukunnalla, yhden Jämsän seutukunnalla, yhden Saarijärvi-Viitasaaren seutukunnalla ja kahden Äänekosken seutukunnalla. Haastateltavat valitsin sillä perusteella, että heitä olisi eri seutukunnilta ja palvelutarjonta olisi vaihtelevaa.

Taulukossa 3 haastateltavat on esitetty haastattelujärjestyksessä. Ensimmäisessä sarakkeessa on jokaiselle haastateltavalle annettu kirjain, toisessa sarakkeessa näkyy haastateltavien yrittäjyyskokemus vuosina. Kolmas sarake kertoo yritysten palveluita. Neljännestä sarakkeesta näkee jokaisen haastateltavan seutukunnan. Tarkempia paikkakuntia ei ole kerrottu, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi.

TAULUKKO 3. Haastateltavat

Haastateltava	Yrittäjyys- kokemus vuo- sina	Palvelut	Seutukunta
A	2	Useita palveluita	Saarijärvi- Viitasaaren seutu- kunta
B	36	Juhla- ja kokouspal- veluita	Äänekosken seu- tukunta
C	19	Useita palveluita	Jyväskylän seutu- kunta
D	15	Useita palveluita	Äänekosken seu- tukunta
E	18	Juhla- ja kokouspal- veluita	Jämsän seutukun- ta

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan yrityksessä. Haastatteluista sovittiin sähköpostilla. Sähköpostiviestissä kerroin hieman itsestäni ja opinnäytetyöstäni. Haastattelut toteutettiin 18.7.–30.8 välisenä aikana. Haastattelun alussa kerroin vielä uudestaan opinnäytetyöni tavoitteista ja haastateltavien anonymiteetistä. Haastattelu eteni teemahaastattelurungon mukaisesti. Liitteessä 1 on käyttämäni teemahaastattelurunko. Haastattelujen kesto vaihteli kahdestakymmenestä minuutista yhteen tuntiin. Nauhoitin haastattelut nauhurilla, mihin kysyin haastattelujen aluksi luvan. Nauhoituksen lisäksi tein myös muistiinpanoja. Haastattelujen toteutustapa oli yksi-

löhaastattelu. Pidemmissä haastatteluissa ei aina pysytty aivan asiassa, kun taas lyhyemmissä haastatteluissa vastaukset olivat selvästi ytimekkäämpiä. Kaiken kaikkiaan sain erittäin hyviä vastauksia kysymyksiini. Viisi haastateltavaa oli tarpeeksi, koska haastatteluissa alkoi jo tulla samoja vastauksia. Uudet haastateltavat eivät olisi enää antaneet mitään olennaista uutta tietoa. Haastattelut litteroin ja suoritin analysoinnin haastattelurungon teemojen mukaan. Isojen teemojen alle laitoin myös pienempiä teemoja. Esimerkiksi teeman ”Yrityksen verkostot tällä hetkellä” alla oli teemoja ”Verkostoitumisen määrittely” ja ”Verkostoon kuuluminen”. Vastauksissa oli paljon yhtenäisyyksiä, mutta myös eroja, joita tarkastelen seuraavassa osiossa.

## **5 KESKISUOMALAISTEN MAASEUTUMATKAILUYRITTÄJIEN VERKOSTOITUMINEN**

Tässä osiossa käsitellään haastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Teemahaastattelun teemoja oli neljä, ja ne olivat yritysten verkostot tällä hetkellä, verkostoitumisen tarve ja hyödyt, verkostoitumisen esteet sekä verkostoitumisen tulevaisuus. Liitteessä 2 näkyy yhteenveto esteistä ja hyödyistä, jotka ilmenivät tutkimustuloksissa.

### **5.1 Yritysten verkostot tällä hetkellä**

Yritysten verkostot tällä hetkellä oli haastattelun ensimmäinen teema. Kaikki haastateltavat sanoivat verkostoitumisen olevan yhteistyötä ja puhuessaan kertoivat yhteistyöstä, kun tarkoittivat verkostoitumista. Neljän yrittäjän mielestä verkostoituminen oli myös toisten yritysten suosittelua. Lisäksi kaksi haastateltavaa piti verkostoitumista alihankkijana toimimisena. Näille kahdelle yrittäjälle oli yhteistä verkostoitumistermin ja alihankinta-termin käyttäminen toistensa synonyymeinä. Heidän mielestään verkostokumppani voi olla heidän alihankkijansa. Vaikka monet haastateltavista puhuivat verkostoitumisesta vain oman alan yritysten kanssa, muutaman haastateltavan mielestä verkostoitumista voi tehdä myös muiden alojen yritysten kanssa.

*Ei nyt välttämättä tarvii olla ees saman alan ihmiset, eri alan ihmiset voi aivan hyvin. Meilläkin on, tuolla on kauppiaita ja kaikkien keskustan kauppiaidenkin kanssa ollaan tuttuja, ja niillä on meidän esitteet ja mä voin täältä suositella, et sieltä kaupasta löytyy sitä ja tätä ja mene tuohon ravintolaan. (A)*

Haastatteluissa näkyi selvä jakauma verkostoon kuuluvien ja verkostoon kuulumattomien välillä. Kaksi yrittäjää, jotka eivät kuuluneet mihinkään verkostoon, eivät myöskään juurikaan tehneet yhteistyötä. Kolme muuta verkostoon kuuluvaa yrittäjää tekivät jatkuvasti yhteistyötä erilaisten yritysten kanssa. Yksi heistä kuului paikallisseudun matkailuverkostoon, yksi sekä yksityiseen että paikallisseudun matkailuverkostoon ja yksi vain yksityiseen verkostoon. Toinen yksityisistä verkostoista oli osakeyhtiö, josta yrittäjä omistaa yhden osakkeen. Etuna verkostoon kuulumisessa, haastateltava mainitsi keskitetyn markkinoinnin. Paikallisseudun verkostoon kuulumisen hyötyinä pidettiin paikallisseudun matkailun esitteeseen ja nettisivuille pääsemistä sekä sitä seikkaa, että info-pisteestä annetaan asiakkaille tietoja yrityksestä. Paikallisseudun matkailuverkostoon kuuluva yrittäjä oli liittynyt myös Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät ry:hyn, johon myös eräs toinen haastateltavista oli ajatellut liittyvänsä jossain vaiheessa. Etuina todettiin olevan nettisivuille pääseminen, laatuluokitus ja toisten yrittäjien tapaaminen.

Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät (SMMY) ry on vuodesta 1995 toiminut yhdistys, johon kuuluu ruoka-, ohjelma- ja majoituspalveluita tuottavia yrityksiä. Lisäksi jäsenyrityksiä ovat maaseudulla toimivat lahjatavaraliikkeet ja viinitilat. SMMY ry perii jäsenmaksua, jonka suuruus on 100 euroa/yritys tai 50 euroa/senioriryitys. (Matkailua maaseudulla ympäri vuoden, ympäri Suomen.) Yhdistyksen tarkoituksena on toimia yhdyssiteenä maaseutumatkailupalveluita tuottaville yrittäjille. Sen tarkoituksena on myös maaseutumatkailun kehittäminen ja edistäminen sekä jäsenten yleisten taloudellisten, ammatillisten ja sosiaalisten etujen valvominen. SMMY ry järjestää yrittäjille muun muassa koulutuksia ja kokouksia sekä tutustumismatkoja. Yhdistys ei kuitenkaan tavoittele voittoa tai muuta välitöntä taloudellista etua. (Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät ry:n säännöt.)

Verkostoitumista pidettiin helppona ja laajana, etenkin nykyään, kun kaikki löytyy internetistä. Yksi haastateltavista sanoi omaavansa aivan oman verkoston, jolla tarkoittikin itsensä ja alihankkijoidensa muodostamaa verkostoa. Eräs sanoi pitävänsä usein yhteyttä toisiin yrittäjiin muun muassa soittelemalla, mutta myös tekevänsä yhteistyötä kyläyhteisön kanssa. Kahden haastateltavan mielestä verkostoitumisen on oltava vastavuoroista ja molempien on siitä hyödyttävä. Toinen heistä, joka ei kuulunut mihinkään verkostoon, sanoikin verkostoitumisen jääneen vähiin, koska yhteistyö on ollut hyvin yksipuolista. Hänellä ei ole ollut yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet tulisivat vastaan.

Yhteistyökumppaneiden löytämisessä näkyi selvä ero verkostoon kuuluvien ja kuulumattomien välillä. Kaksi yrittäjää sanoi, että he eivät itse etsineet yhteistyökumppaneita, vaan kumppanit löysivät heidät. Toiseen he ottivat heti yhteyttä, kun yritys perustettiin, jolloin yrittäjä sai paljon yhteydenottoja ja joutuikin kieltäytymään osasta. Kolmas verkostoon kuuluva yrittäjä sanoi sopivan yhteistyökumppanin löytämiseen menneen aikaa. Etsiminen lähti hänen omista tarpeistaan, ja hän ottikin itse yhteyttä potentiaaliseen yhteistyökumppaniin. Kaksi verkostoon kuulumatonta haastateltavaa sai vain harvoin yhteistyötarjoja tai verkostoitumisehdotuksia. Kuitenkin toinen edellä mainituista haastateltavista osallistui usein yrittäjien kesken järjestettyihin iltoihin ja seminaareihin sekä erilaisiin tapahtumiin, mutta ei silti löytynyt sopivia yhteistyökumppaneita. Hän mainitsikin, että jos yritys ei sijaitsisi niin syrjässä, verkostoituisi hän itsekin. Vastakohtaisesti yksi verkostoon kuuluvista yrittäjistä mainitsi käyneensä yrittäjäilloissa, joissa hän tutustui muihin yrittäjiin ja verkostoitui. Samainen yrittäjä haluaisi tulevaisuudessa verkostoitua myös ulkomaille.

Monellekaan haastateltavalle ei tullut mieleen erittäin onnistunutta verkostoitumista. Kuitenkin eräs sanoi verkostoitumisen onnistuneen hyvin paikkakunnan muiden yrittäjien ja paikallisseudun matkailuverkoston kanssa. Syiksi hän luetteli selkeästi sovitut tehtävät sekä ihmisten avoimen ja sosiaalisen luonteen. Toinen sanoi verkostoitumisen onnistuneen hyvin silloin, kun kaikki asiat ovat loksahaneet paikalleen ja asiakas on ollut koko pakettiin tyytyväinen. Erään haastateltavan mielestä saman alan yhteistyökumppaneiden kanssa on vähän kilpailua, mikä ei kuitenkaan haittaa, kunhan toiminta pidetään sivistyneenä.

*Jos ollaan suoraan samalla alalla, niin onhan siinä aina vähän kilpailua. Mutta ei se mua haittaa, kyllä se nyt pitää ymmärtää... Ei tietenkään mitään mustamaalaamista. Ei saa mennä kenestäkään puhumaan pahaa. Se nyt ei oo reilua. Semmonen reilu meininki. (A)*

## 5.2 Verkostoitumisen tarve ja hyödyt

Toisena teemana oli verkostoitumisen tarve ja hyödyt. Kaikki haastateltavat pitivät verkostoitumista tärkeänä, sillä monet kokivat, että yksin ei selviä. Erään haastateltavan mielestä menestyvään matkailuyrittämiseen kuuluu verkostoituminen toisten yritysten kanssa. Verkostoituminen oli usean mielestä merkittävää siksi, että sen kautta sai vertaistukea ja pystyi kysymään neuvoa muilta yrittäjiltä. Verkostoon kuulumaton yrittäjä sanoi, että verkosto olisi tärkeä, koska sitä kautta saisi tarvittaessa apua.

*Kyllähän se mun mielestä ois ihan hyvä tommonen verkosto, kun se on tavallaan semmonen tuki. Toisia tavallaan tuettais sillä lailla. Ja jos ois tämmösiä niin sanottuja hätäjuttuja, niin pystyis sitten luottamaan ihan täysin, että siinä on semmonen henkilö, joka tulee ja tekee. (B)*

Yritysten sijainnin ja verkostoitumiskyvyn suhteen oli vastakkaisia mielipiteitä haastateltavien kesken. Yksi yrittäjistä koki verkostoitumisen tärkeäksi varsinkin oman yrityksensä sijainnin vuoksi. Jos yritys sijaitsee syrjäseudulla, on hyödyllistä, että ympärillä on muita ihmisiä. Toinen taas sanoi verkostoitumisesta olevan hyötyä, jos olisi mahdollisuudet siihen. Kyseisen yrittäjän yritys sijaitsee syrjässä, minkä vuoksi haastateltava koki verkostoitumisen vaikeaksi. Edellä mainitun yrittäjän paikkakunnalla on kuitenkin kehitteillä työn, yrittämisen ja kulttuurin osuuskunnan perustaminen kyseessä olevan kunnan yritysten kesken. Osuuskunta parantaisi yhteisöllisyyttä ja synnyttäisi yhteistyötä erilaisten toimijoiden kesken. Yrittäjän mielestä osuuskunnan avulla yritysten välille tulisi enemmän yhteistyötä kuin tällä hetkellä on.

Osuuskunta on yhteisö, jossa osuuspääoma ja jäsenmäärä eivät ole ennalta määrättyjä. Osuuskunnan tehtävänä on tukea jäsenten elinkeinoa ja taloudenpitoa harjoit-

tamalla taloudellista toimintaa. Taloudellista toimintaa harjoitetaan siten, että jäsenillä on oikeus käyttää hyväksi osuuskunnan myymiä tuotteita tai tarjoamia palveluita. Myös yhdessä toteutettu aatteellinen tarkoitus voi olla osuuskunnan pääasiallinen tehtävä. (Osuuskunnan perustamistoimet ja vastuut.)

Neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että verkostoitumista saisi olla lisää. Eräs kuitenkin mainitsi, että verkostoitumisen täytyy syntyä luontaisesti. Hankkeet ja muut vastaavat voivat luoda verkostoitumista, mutta pakolla se ei synny. Haastateltava sanoi, että yrittäjien ja heidän tarpeidensa on kohdattava. Yksi haastateltavista koki verkostoitumisen riittäväksi ja sanoi, ettei itse kaipaa sitä enempää. Tähän syynä voi olla se, että yrittäjä on aloitteleva, minkä vuoksi hänelle on tullut verkostoitumisehdotuksia kyllästymiseen saakka. Yrittäjä sanoi, että pitää miettiä tarkasti, mihin lähtee mukaan ja mihin ei. Kannattaa pitää mielessä verkostosuhteiden kannattavuus oman yrityksen kannalta. Haastateltava koki nykyään olevan paljon erilaisia seminaareja, joiden tarkoituksena on joskus vain rahastaa.

Jokainen haastateltava koki verkostoitumisesta olevan suuresti hyötyä. Yksi yrittäjistä sanoi verkostoon kuulumisen tekevän yrityksestä laadukkaamman. Toinen taas totesi verkostoitumisen mahdollistavan laadukkaan palvelupaketin tarjoamisen asiakkaalle. Verkostoitumalla yritys pystyy vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Eräs haastateltava mainitsi alueellisesti hyvin verkostoituneen yrityksen näyttävän toimeliaammalta. Kahden yrittäjän mielestä verkostojen, esimerkiksi yhdistyksien, järjestämistä seminaareista voi saada uusia ideoita liiketoimintaansa. Yksi totesi yksin yrittävällä olevan vaikeaa, joten verkostoituminen toisi helpotusta omaan työhön, ja sitä kautta saisi tuuraajan itselleen.

*Siinä vaiheessa ois hyvä, jos sairastuu, niin sillen ois hyvä saada joku. Kun aattelee näin, et jos huomenna vaikka olis jotkut isot juhlat täällä, ja mä sairastuisin, niin kuka sen tekis sitten. Ei niin nopeesti saa. Se on aina sit vähän semmonen pelko siinä. (B)*

Kolme haastateltavaa oli yhtä mieltä siitä, että verkostoitumisen avulla voi tarjota enemmän palveluita asiakkaille. Eräs mainitsi saavansa yhteistyökumppanilta palvelun, jota ei itsellä ennestään ole. Toinen totesi pystyvänsä tarjoamaan asiakkaalle

kokonaista palvelupakettia verkostoitumisen ansiosta. Verkostoituminen luo tilanteen, jossa yrittäjä pystyy keskittymään omaan tekemiseensä, kun taas yhteistyökumppani hoitaa oman toimialansa.

*Ehdottomastihan se on tärkeätä, koska nimenomaan, mä pystyn keskittymään omaan toimialaani, kehittämään sitä. Ja mulla on sitten tämmönen luotettava, laadukas yhteistyökumppani, joka tekee omaa hommaansa. (E)*

### 5.3 Verkostoitumisen esteet

Verkostoitumisen esteet oli haastattelun kolmas teema. Yleisesti ottaen haastateltavat mainitsivat useita esteitä verkostoitumiselle. Kuitenkin suoraan esteitä kysyttäessä ei haastateltavien mieleen tullut juuri mitään. Esteet tulivat parhaiten esiin muiden kysymysten kautta. Kaksi haastateltavaa koki verkostoon liittymisen kalleuden, esimerkiksi jäsenmaksun, esteenä verkostoitumiselle. Toisen mielestä yhteydenotto ja eri verkostoista tuli jatkuvasti, mikä vähensi entisestään verkostoihin liittymisen halukkuutta. Toinen puolestaan halusi ennen liittymistään ensin näyttöä verkoston toimivuudesta. Välimatka koettiin esteeksi kahdella eri tavalla. Eräs yrittäjä mainitsi, että koko maan kattavan yhdistyksen kokoukset tai seminaaripäivät järjestetään niin kaukana, ettei sinne viitsi lähteä. Sen vuoksi hän ei halua liittyä kyseessä olevaan yhdistykseenkään. Kaksi yrittäjää koki sijainnin syrjäseudulla ja pitkät välimatkat muihin yrityksiin esteeksi verkostoitumiselle. Erityisesti toinen yrittäjistä piti yrityksensä sijaintia merkittävänä esteenä.

*Me ollaan täällä korvessa. Täällä kun ei oo matkailuyrittäjiä juuri kehtään muita... Niin ei meillä varsinaisesti ole yhteistyötä ollu. (D)*

Aikataulujen yhteensovittamisen vaikeus koettiin esteenä. Erään yrittäjän mielestä verkostoituminen oli hankalaa tilauksesta toimivien yritysten välillä, koska jokainen menee omilla ehdoilla. Kun tarvitsisi toisesta yrityksestä palvelun, ei se välttämättä kyseiselle yritykselle sovikaan. Lisäksi kateus nähtiin yhtenä esteenä. Erään haastateltavan mielestä yrittäjien keskuudessa on pientä kateutta, mikä johtaa siihen, että ei haluta jakaa saatavilla olevaa pottia. Tämän vuoksi ei myöskään verkostoiduta. Toi-

nenkin haastateltava oli samaa mieltä kateuden olemassaolosta ja sanoikin, ettei se saa vaikuttaa verkostosuhteisiin.

*Sitten se suomalainen perisynti, pieni kateus kuuluu yrittämiseen aina, että pysyy virkeenä, mutta ei se saa siihen liikaa vaikuttaa. Sä et voi aatella, että täällä on iso ryhmä meillä tossa verkostoyrityksen asiakkaana... Et nyt ne rahat menee tolle. Sillein kun mä rupeen aatteleen, niin mä oon huonolla tiellä siinä vaiheessa tässä mun ajatusmaailmassa. Palvelun taso vaan, sillä kilpaillaan, ei sillä, että ruvetaan toisia lyttämään tällä alueella. (C)*

Eräs haastateltava totesi, etteivät mahdolliset yhteistyökumppanit ole valmiita tulemaan hinnassa vastaan. Yrittäjän pitäisi itse omalla kustannuksella laskea omia hintojaan. Toinen haastateltava taas sanoi, että henkilökemioiden erilaisuus voi estää verkostoitumisen. Hän myös mainitsi, että yritysten elinkaaret voivat olla niin eri vaiheessa, että eivät synkkaa keskenään, jolloin verkostoituminen ei onnistu. Aloitteleva yrittäjä voi kokeneemmasta yrittäjästä tuntua epäluotettavalta. Lisäksi esteenä koettiin halutun kaltaisen tarjonnan vähyys, minkä vuoksi yhteistyökumppaneita ei löydy.

*Se tietysti, että onko niitä tarpeeks saatavilla. Mä nyt vertaan ohjelmapalveluyrityksiin, että onko tosiaan tarpeeks tätä tarjontaa. (E)*

Yhden haastateltavan mielestä saman alan yrittäjät verkostoituvat huonosti. Myös ammattiylpeys saattaa koitua verkostoitumisen esteeksi.

*Tulee mieleen, kun on sitä vanhempaa ikäluokkaa kuitenkin täällä pyörittämässä. Niin onks siinä kuitenkin vähän semmonen ammattiylpeyskin, että "Kyllä minä nyt yksin saan tän tehtyä, en minä tarvii apua". (B)*

Kahdella haastateltavalla ei ollut takanaan epäonnistuneita verkostoitumisia. Eräs yrittäjä mainitsi tilanteen, jossa kommunikoinnin puute yhteistyökumppaneiden välillä pilasi verkostoitumisen. Myös kahdella muulla haastateltavalla verkostoituminen epäonnistui. Toisella verkostokumppani sai huonoa palautetta asiakkailta, toisen yhteistyösuhde ei toiminut palvelun kysynnän vähyyden vuoksi. Yhteistyökumppanin virhe saattoi huonontaa oman yrityksen mainetta asiakkaiden silmissä. Haastateltavista kolme yrittäjää ei ollut kieltäytynyt yhteistyöstä. Yksi heistä totesi, että haluaa

ainakin aina kokeilla. Kaksi haastateltavaa oli kieltäytynyt yhteistyöstä verkostoon liittymisen kalleuden vuoksi.

*Yhessä vaiheessa sillon, kun perustin yrityksen, puhelinhan soi jatkuvasti. Et ”Liity! Meil on nyt tämmönen ja tämmönen opas. Laita nimes tähän, maksa satanen”. Niitä tuli ihan pilvin pimein, niitä puheluja. Sillon vaan sanoin, et en varmaan, et kiitos ei. (A)*

*No siellä voi olla esimerkiksi taloudelliset syyt. On johonkin verkostoon pyydetty, mutta siellä pyydetään jo rahaa saman tien ja muuta. (C)*

## 5.4 Verkostoitumisen tulevaisuus

Haastattelun neljäs teema oli verkostoitumisen tulevaisuus. Yleisesti verkostoitumisen tulevaisuutta pidettiin lupaavana ja sen roolin ennustettiin kasvavan. Kaksi haastateltavaa arveli verkostoitumisen lisääntyvän tulevaisuudessa, yksi taas suorastaan toivoi sen lisääntyvän. Eräs yrittäjä totesi, että verkostoituminen on tulevaisuudessa erittäin merkityksellinen yritystoiminnan osa-alue. Maaseudulla toimivat yrittäjät tulevat aina tarvitsemaan verkostoitumista. Erään haastateltavan mielestä verkostoituminen on nyt hyvällä tasolla ja Suomen maaseudulla on ymmärretty sen tärkeys.

Kehitysideoiden miettiminen koettiin melko hankalaksi. Kuitenkin suurin osa haastateltavista keksi hyviä kehitysideoita. Erään yrittäjän mielestä erilaisten matkailuyrittäjien kesken pitäisi olla enemmän tapaamisia, joissa voisi jakaa ideoita. Toinen taas toivoi enemmän toimivaa verkostoitumista lähiseudun yrittäjien kanssa. Yksi halusi enemmän koulutuksellista yhteistyötä. Koulutusta pitäisi olla laajemmalla alueella ja koulutuksien lukumäärää tulisi lisätä. Haastateltavan ideana oli, että pidettäisiin verkostoitumista koskeva seminaari, jossa mietittäisiin yhdessä verkostoitumismahdollisuuksia. Eräs haastateltava totesi, että yrittäjien pitäisi olla rohkeampia ja aktiivisempia verkostoitumisen suhteen. Hän myös toivoi enemmän verkostoitumishalukkuutta esimerkiksi isojen hotelliketjujen puolelta. Lisäksi yrittäjän mielestä rahoittajien kannattaa jatkaa verkostojen tukemista.

Verkostoitumista nähtäisiin helpottavan se, että yrittäjä tietäisi, milloin yhteistyökumppaneilla on vapaata kalenterissa. Eräs haastateltava mainitsi, että joku voisi kerätä verkostoitumisesta kiinnostuneiden yritysten tietoja ylös, jotka sitten laitettaisiin internetiin laaditulle sivustolle, jossa ne olisivat yritysten vapaassa käytössä. Sinne voisi laittaa ylös esimerkiksi päivämääriä ja aikoja, milloin kukin yritys voisi tarjota palvelujaan yhteistyökumppaneille. Yksi haastateltavista haluaisi, että yrittäjille järjestettäisiin laatustandardi-koulutusta, jotta yhteistyökumppanit olisivat samalla viivalla laadun suhteen.

*Sit varmaan joku tämmönen laatustandardi jossain taustalla. Et tiedetään et puhutaan samoista asioista, elikkä laadusta, mikä on tosi tärkeä kuitenkin. Jotain tämän tyyppistä koulutusta. (E)*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Verkostojen rooli

Toivolan (2006) mainitsema teoria luvussa 3.2 verkostojen roolista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa näkyy osaltaan tutkimustuloksissa. Haastateltava A:n nykyinen yritys on yrityksistä kaikkein nuorin ja yrittäjä mainitseekin tärkeänä osana sosiaaliset verkostot. Kuitenkin yrittäjä on jo mielestään löytänyt kanavat, mitkä oikeasti kiinnostavat ja tietää, mihin haluaa kuulua ja mihin taas ei. Yritys on jo saavuttanut jonkin verran uskottavuutta, mutta on selkeästi vielä kehitysvaiheessa. Haastateltava mainitsee, ettei verkostoitumista tarvitse olla enempää, koska hän saa vieläkin jatkuvasti yhteydenottoja erilaisilta verkostoilta ja mahdollisilta yhteistyökumppaneilta.

Haastateltava B:n nykyinen yritys on A:n jälkeen toiseksi nuorin. A:n ja B:n välillä on kuitenkin selvä ero, sillä B ei ole löytänyt uskottavuutta luovia verkostoja eikä tarpeeksi sosiaalisia verkostojakaan. Yrittäjä korostaa verkostoitumisen sosiaalisen puolen hyötyjä, mutta ei itse ole niitä vielä päässyt kunnolla kokemaan. Haastateltavan verkostoituminen on jämähtänyt alkumetreille, eikä hänellä ole perustana verkostosuhteita, minkä vuoksi tulevaisuudessa verkostoja on vaikeampi lähteä rakenta-

maan. Syy verkostoitumisen vähyyteen voi olla se, että yrittäjä kokee syrjäisen sijaintinsa liian suurena esteenä.

Vaikka haastateltava E:n nykyinen yritys on jo kohtalaisen vanha, on yrityksen verkostoituminen kuviossa 2 näkyvässä markkinointia ja kumppanuutta painottavassa kohdassa. Tässä vaiheessa näkyy yrityksen vakiintunut toiminta, minkä vuoksi se on kykenevä rakentamaan kumppanuuksia, jotka perustuvat yhteistyöhön. Tutkimustulostenkin perusteella yrittäjä painottaa yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Lisäksi haastattelussa tuli ilmi, että markkinointi on yrittäjälle tärkeää. Vaikka haastateltava C:n nykyinen yritys on vain vuoden vanhempi kuin E:n yritys, on verkostoituminen aivan eri tasolla. C:n yritys on jo kehittynyt niin paljon, että verkostojen johtaminen on noussut keskeiseksi tekijäksi. Haastattelun mukaan C:llä on oma verkosto, jota se myös omalla tavallaan johtaa. Yritys on siinä vaiheessa, että verkostosuhteet ovat jo kehittyneet tiiviiksi. Kaikista yrityksistä haastateltava D:n nykyinen yritys on kaikkein vanhin. Teorian mukaan yrityksen pitäisi varmasti olla jo verkostojen johtamisvaiheessa, mutta se ei olekaan vielä rakentanut kunnollisia verkostosuhteita ja yhteistyö on hyvin vähäistä.

Teoria verkostojen roolista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa pitää varmasti paikkansa monen yrityksen kohdalla. Kuitenkin tutkimustulosten mukaan Keski-Suomen maaseutumatkailuyritykset eivät noudata tiettyä kaavaa. Vaikka yrityksen toiminta on ollut jo kauan vakiintunutta, ei verkostoituminen ole kehittynyt samaa tahtia. Jotkut yritykset ovat jääneet verkostoitumisessa jälkeen, eivätkä ole ollenkaan saavuttaneet toivottua verkostoitumisen tasoa. Osa yrityksistä tarvitseekin apua verkostoitumisessa, ja siksi sen kehittäminen maaseutumatkailualalla on tärkeää.

## 6.2 Yhteenveto

Luvussa 3.3 painotetaan verkostoitumisen hyötyjä yrityksen taloudelliseen osaluokkaan, kun puolestaan haastateltavat korostavat sosiaalista puolta. Luvussa 3.4 Vakaslahti (2004) mainitsee verkostoitumisen riskinä olevan yhteistyökumppanin muuttuminen suoraksi kilpailijaksi. Tämä näkyy myös haastateltavien vastauksissa,

kun eräs toteaa oman yrityksensä ja yhteistyökumppaneiden välillä olevan kilpailua. Kuitenkaan tätä ei haastattelujen tulosten perusteella nähdä kovinkaan suurena haittana. Luvussa 3.4 on esillä Hakasen (2007) toteamana imagon ja maineen heikentyminen verkostoitumisen riskinä. Tutkimustuloksista näkee, että se on hyvinkin mahdollista. Verkostosuhteen epäonnistuessa oman yrityksen maine ja imago kärsivät.

Tulosten mukaan verkostoitumisen voi estää yrittäjän oma ajattelutapa apua kaipaamattomuudesta, mitä myös Niemelä (2002) painottaa luvussa 3.3. Tuloksissa painottuvat sosiaaliset verkostot, mutta myös vaihdantaverkostot ovat yrittäjille tärkeitä. Erityisesti alihankintasuhdetta korostetaan yhtenä verkostoitumisen keinona. Luvussa 3.5 esillä olevan Paridan ja muiden (2010) tutkimusartikkelin mukaan oletetaan, että uudet yritykset ovat heikompia verkostoitumiskyvyltään. Tämä näkyy myös tutkimustuloksissa, sillä eräs haastateltava toteaa, että yritysten elinkaarten on oltava samassa vaiheessa verkostoitumisen onnistumiseksi. Lisäksi uusiin yrittäjiin ei luoteta samalla tavalla kuin kokeneempiin yrittäjiin.

Maaseutumatkailualalla esiintyy verkostoitumista ihan senkin takia, että se on välttämätöntä yrityksen selviytymisen kannalta. Kuitenkin kyseinen ala kaipaa verkostoitumisen kehittämistä ja jalostamista tehokkaammaksi ja yrityksiä paremmin palvelevaksi. Tulosten perusteella keski-suomalaisen maaseutumatkailuyritysten keskuudessa on jonkin verran verkostoitumista. Osa yrityksistä on monipuolisesti verkostoitunut, kun taas osalla ei verkostosuhteita juurikaan ole. Verkostoituminen koetaan tärkeäksi, mutta sen onnistumiselle on myös paljon esteitä. Etenkin syrjäseuduilla sijaitsevien yritysten verkostoitumista ja ylipäänsä mahdollisuutta siihen on edistettävä. Tutkimuksen perusteella yrityksillä on halua ja mielenkiintoa verkostoitumiseen, mutta ei tiedetä, miten esteiden yli voisi päästä. Tämän vuoksi verkostoitumista kehittävää taho on tarpeen. Tässä kuvioihin tulee Maalla-hanke, joka voi tutkimustulosten perusteella lähteä kehittämään Keski-Suomen maaseutumatkailuyritysten verkostoitumista. Kun tiedetään, mitkä ovat yrittäjien mielestä verkostoitumisen esteitä, voidaan lähteä miettimään suunnitelmaa, jonka avulla esteiden yli päästäisiin. Yrittäjien mielestä verkostoitumisesta ja sen tärkeydestä puhutaan kyllä paljon, mutta kukaan ei sitä aktiivisesti edistä. Jotkut yrittäjät tuntuvat lamaantuneen, eivätkä enää

edes etsi verkostosuhteita. He myös kokevat syrjäisen sijaintinsa ylitsepääsemättömänä esteenä.

Verkostoitumista täytyisikin kehittää sellaiseksi, että sitä voisi helposti harjoittaa, oli yrityksen sijainti mikä tahansa. Kokouksia ja seminaaripäiviä tulisi järjestää useamassa paikassa, jotta yrittäjillä ei olisi niihin liian pitkä välimatka. Tämän seurauksena myös osallistumismäärä varmasti nousisi. Verkostoitumistietoutta olisi hyvä lisätä maaseutumatkailuyrittäjien keskuudessa. Yrittäjiä pitäisi valistaa etenkin verkostoitumisen hyödyistä, jotta verkostoitumisaktiivisuus kohenisi. Erityisesti molempia osapuolia hyödyttävää verkostoitumista tulisi kehittää paremmaksi. Verkostoitumisen parantaminen edistäisi myös koko maaseutumatkailualaa, sillä hyvien verkostojen avulla maaseutumatkailuyritysten taloudellinen tilanne kohenisi. Kuitenkaan kaikkea ei voi tehdä yrittäjien puolesta, vaan pitäisi korostaa myös yrittäjien omaa aktiivisuutta ja rohkeutta verkostoitumiseen, aivan kuten eräs haastateltavakin mainitsi.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston laadukkuus**

Hyvän laadun tavoittelemiseksi on järkevää laatia hyvä haastattelurunko. Ennalta kannattaa miettiä teemojen syventämistekniikoita ja pohtia lisäkysymyksiä. Teema-haastattelussa ei pelkästään esitetä pääteemoja. Yksi haastattelutilanteen laadunparantamiskeinoista on huolehtiminen teknisen välineistön kunnossapidosta. Nauhurin on toimittava ja muistiinpanovälineiden on oltava mukana. Täytyy myös varmistaa, että haastattelurunko on mukana. Haastattelun loppupuolella kannattaa käydä haastattelurunko läpi ja kysyä vielä mieleen tulevia kysymyksiä. Lisäksi haastattelupäiväkirjan pito on yksi laadunparantamiskeino. Siihen voi merkitä esimerkiksi kysymysmuodot, jotka ovat vaikuttaneet haastateltavien mielestä vaikeilta. Laatua parantaa myös litteroinnin nopea toteuttaminen, varsinkin jos tutkija on sekä haastattelija että litteroija. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.)

Ennen jokaista haastattelua pidin huolta siitä, että nauhuri toimi ja minulla oli mukana vihko, kynä sekä haastattelurunko. Haastattelujen lopulla kävin haastattelurungon

läpi ja tarkistin, oliko joku kysymyksistä jäänyt väliin tai tuliko mieleeni lisää kysymyksiä. Ensimmäisessä haastattelussa huomasin, että kysymys ”Mitä ennakkoehtoja tulee täyttää, jotta verkostoituminen onnistuu?” oli haastateltavan mielestä hankala. En siis myöhemmissä haastatteluissa esittänyt enää edellä mainittua kysymystä sellaisenaan, vaan muotoilin sen hieman eri tavalla. Ensimmäisessä haastattelussa tuli myös mieleeni kysymys ”Miksi ei halua tehdä yhteistyötä?”, joten haastattelun jälkeen lisäsin sen haastattelurunkoon. Kuitenkaan en sitä kertaakaan esittänyt, sillä kaikki haastateltavat olivat halukkaita tekemään yhteistyötä. Kysymys oli siis turha. Ensimmäisessä haastattelussa opettelin vielä haastattelijana, joten etenkin lisäkysymyksien esittäminen ei tullut vielä automaattisesti. Olin kuitenkin selvästi parempi haastattelija myöhemmissä haastatteluissa. Kaksi ensimmäistä haastattelua litteroin heti haastattelujen jälkeisinä päivinä. Tutkimuksen laatuun huonontavasti on voinut vaikuttaa se, että kolme jälkimmäistä haastattelua litteroin vasta pari kuukautta haastattelutilanteiden jälkeen.

Haastattelukysymykset olivat selkeitä, ja melkein kaikki alkoivat sellaisella kysymys-sanalla, johon ei voinut vastata vain ”kyllä” tai ”ei”. Kysymyksiin ”Pitäisikö verkostoitumista olla enemmän?” ja ”Onko verkostoituminen joskus epäonnistunut?” olisi voinut vastata vain yhdellä sanalla, mutta sen vuoksi kyseessä olevien kysymysten jälkeen oli jatkokysymys ”Miksi?”. Monet haastateltavista eivät alun perinkään vastanneet vain yhdellä sanalla, joten jatkokysymyksen esittäminen ei ollut aina tarpeellista.

Laadusta riippuu, onko haastatteluaineisto luotettavaa. Jos kaikkia haastateltavia ei ole haastateltu tai nauhoitettujen puheiden kuuluvuus on huono, haastatteluaineisto ei ole luotettava. Luotettavuuteen vaikuttaa litteroinnin suorittaminen eri tavalla alussa ja lopussa tai sattumanvaraisen luokittelun käyttö. Reliaabelius on saman tuloksen saamista kahdella tutkimuskerralla, kun tutkitaan samaa henkilöä. Reliaabelius voidaan myös määritellä siten, että jos kaksi arvioitsijaa saa saman tuloksen, on tulos reliaabeli. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–186.) Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, objektiivisuuden saavuttaminen ei ole mahdollista, koska tutkija ja olemassa oleva tieto sulautuvat yhteen. Tulokset rajoittuvat tiettyyn paikkaan sekä aikaan ja ovat ehdollisia selityksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että vaikka yritin suhtautua jokaiseen haastattelutilanteeseen mahdollisimman objektiivisesti, en tässä täysin onnistunut. Yritin kysyä kysymykset jokaiselta haastateltavalta samalla tavalla, mutta varmasti johdatelin kysymyksissäni haastateltavan vastauksia, etenkin jälkimmäisissä haastatteluisissa. Lisäksi luotettavuutta saattoi huonontaa se, että yhden tallenteen kuuluvuus oli jokseenkin huono. Puheesta sai kyllä melko hyvin selvää, mutta taustalla oli paljon melua, mikä saattoi vaikuttaa litterointiin ja täten tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuus näkyy kuitenkin siinä, että kaikkia haastateltavia haastateltiin. Litterointi suoritettiin samalla tavalla joka kerta, ja luokittelu tehtiin johdonmukaisesti.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Yksi jatkotutkimusehdotuksista voisi olla jonkinlaisen verkostoitumismallin kehittäminen Keski-Suomen maaseutumatkailuyrittäjille. Mallissa voisi esitellä muun muassa yrittäjien verkostoitumismahdollisuudet ja keinot verkostoitumisen onnistumiseen mallin avulla. Verkostoitumismallista olisi varmasti suuresti hyötyä kyseessä olevan alueen yrittäjille. Mallin ansiosta maaseutumatkailuyrittäjät voisivat tehokkaammin verkostoitua muiden yritysten kanssa.

Toisessa tutkimuksessa voisi tutkia, miten Keski-Suomen maaseutumatkailuyritykset ja Jyväskylässä sijaitsevat suuret matkailuyritykset, esimerkiksi hotelliketjut, verkostoituvat keskenään. Maaseutumatkailuyritykset ovat kuitenkin usein pieniä yrityksiä, joten olisi hyvä nähdä, miten ne verkostoituvat isompien yritysten kanssa. Ennakkopäätöksensä on, että tämän kaltainen verkostoituminen on hyvin harvinaista, mutta siihen olisi hyvä etsiä syyt ja lähteä kehittämään verkostoitumista. Tekemäni tutkimuksen tulosten perusteella pienillä maaseutumatkailuyrityksillä on kuitenkin kiinnostusta verkostoitua suurempienkin yritysten kanssa.

## LÄHTEET

- Ahonen, M. & Ruponen, J. 2007. Maaseutumatkailun kehittäminen Keski-Suomessa 2000-2013. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 70. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Helenius, J., Hyvönen, S., Kaihola, O. & Kupiainen, T. 2000. Maaseudun pienyrityksen menestyminen. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Kirjayhtymä.
- Kapiainen-Heiskanen. 2011. Tuore väitöskirja korostaa yksinyrittäjien verkostoitumisen merkitystä. Viitattu 28.5.2012.  
[Http://www.mmy.fi/mmy/fi/ajankohtaista/index.php?](http://www.mmy.fi/mmy/fi/ajankohtaista/index.php?), MMY, ajankohtaista, tuore väitöskirja korostaa yksinyrittäjien verkostoitumisen merkitystä.
- Keski-Suomen maaseutumatkailun kilpailukyvyn parantaminen tiedottamisen keinoin. n.d. Viitattu 23.5.2012. [Http://www.jamk.fi/projektit/1027](http://www.jamk.fi/projektit/1027).
- Komppula, R. 2004. Maaseutumatkailu: maaseudun vai matkailun kehittämistä, asiakkaan vai yrittäjän lähtökohdista. Teoksessa Maaseutumatkailun tarkastelua. Toim. H. Lassila. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 4. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, 5-29.
- Komppula, R. & Heikkinen, M. 2006. Maaseutumatkailu: palvelua ja yrittäjyyttä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja, C: Tiedotteita, 23. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Leskinen, R. 2011. A Longitudinal Case Study of an Entrepreneurial Networking Process. Väitöskirja . Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Viitattu 25.5.2012. [Http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2011\\_032.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_032.pdf).
- Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi: maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009–2013. 2009. Maaseutupoliittisen yhteistyöryhmän julkaisuja 5. Viitattu 6.11.2012.  
[Http://www.tem.fi/files/23344/YTR5\\_2009\\_Maaseutupoliittinen\\_kokonaisuohjelma\\_2009\\_2013.pdf](http://www.tem.fi/files/23344/YTR5_2009_Maaseutupoliittinen_kokonaisuohjelma_2009_2013.pdf).
- Matkailua maaseudulla ympäri vuoden, ympäri Suomen. n.d. Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät ry. Viitattu 24.10.2012. [Http://www.smmmy.fi](http://www.smmmy.fi).

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 11. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Osuuskunnan perustamistoimet ja vastuut. n.d. Viitattu 24.10.2012.  
[Http://www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi), minustako yrittäjä, yritys muodot ja vastuut, osuuskunta.

Parida V., Westerberg, M., Ylinenpää, H. & Roininen, S. 2010. Exploring the effects of network configurations on entrepreneurial orientation and firm performance: an empirical study of new ventures and small firms. Research article, published 7.10.2010. Division of Entrepreneurship, Luleå 55 University of Technology. Viitattu 24.7.2012. [Http://pure.ltu.se/portal/files/5076679/5601-13460-1-PB.pdf](http://pure.ltu.se/portal/files/5076679/5601-13460-1-PB.pdf).

Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät ry:n säännöt. n.d. Viitattu 24.10.2012.  
[Http://www.smmmy.fi](http://www.smmmy.fi), jäsenille, toimintasäännöt.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### Yrityksen verkostot tällä hetkellä

- Miten määrittäisit verkostoitumisen?
- Miten yhteistyö näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
- Millaisia verkostosuhteita sinulla on muihin maaseutumatkailuyrittäjiin?
  - Millaisia yrityksiä verkostoon kuuluu?
  - Millaista yhteistyö on?
  - Mitä lisäarvoa verkostoituminen tuo yrityksellesi?
  - Miten löysit sopivan yhteistyökumppanin? Oliko vaikeaa löytää samanhenkinen yrittäjä?

### Verkostoitumisen tarve ja hyödyt

- Mitä ajattelet verkostoitumisen tärkeydestä? Miksi on/ei ole tärkeää?
  - Pitäisikö verkostoitumista olla enemmän? Miksi kyllä/miksi ei?
- Mitkä ovat verkostoitumisen edellytyksiä? Mitä ennakkoehdotuksia tulee täyttää, jotta verkostoituminen onnistuu?
- Mitä vaaditaan yhteistyökumppanilta?
- Mitä hyötyä verkostoitumisesta on?

### Verkostoitumisen esteet

- Jos ei ole verkostoitunut, miksi ei? Onko ollut kuitenkin mahdollisuus?
- Mitä esteitä verkostoitumiselle on? Miksi ei halua tehdä yhteistyötä?
  - Miten esteiden yli voisi päästä?
- Onko verkostoituminen joskus epäonnistunut? Miksi?
  - Mitkä syyt ovat johtaneet puolestaan onnistuneeseen verkostoitumiseen?

### Verkostoitumisen tulevaisuus

- Minkälaisena näet verkostoitumisen tulevaisuuden maaseutumatkailualalla?
- Miten verkostoitumista pitäisi kehittää kyseisellä alalla?

**Liite 2. Yhteenveto tutkimustuloksissa ilmenneistä verkostoitumisen esteistä ja hyödyistä**

<b>ESTEET</b>	<b>HYÖDYT</b>
Verkostoon liittymisen kalleus	Vertaistuen ja avun saaminen
Välimatka → muihin yrityksiin → kokouksiin/seminaareihin	Laadukkuus ja toimeliaisuus
Yrityksen sijainti syrjäseudulla	Asiakkaan vaatimukseen vastaaminen
Aikataulujen yhteensovittamisen vaikeus	Uusien ideoiden saaminen liiketoimintaan
Kateus	Oman työn helpottuminen
Omista hinnoista kiinnipitäminen	Mahdollisuus tarjota enemmän palveluita
Henkilökemioiden erilaisuus	Mahdollisuus keskittyä paremmin omaan toimintaan
Yritysten elinkaarten erilaisuus	
Halutun kaltaisen tarjonnan vähyys	
Ammattiyhteisö	