

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Niina Härkänen

ESISELVITYS YHTEISMARKKINOINNISTA AARREKAUPUNKI-
HANKKEELLE

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Niina Härkänen

Nimeke
Esiselvitys yhteismarkkinoinnista Aarrekaupunki-hankkeelle

Toimeksiantaja
Outokummun kaupunki

Tiivistelmä

Aarrekaupunki on Outokummun kaupungin järjestämä kaupan- ja palvelualan, matkailuliiketoiminnan sekä kuntamarkkinoinnin kehittämishankekokonaisuus, jonka tavoitteena on elävä, vauras ja monimuotoinen Outokumpu. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Outokummun kaupunki ja sen tarkoituksena on tehdä esiselvitys koskien outokumpulaisten yritysten tarvetta ja halukkuutta yhteismarkkinointiin sekä mahdolliseen muuhun yhteistyöhön.

Outokummun matkailun kehityksen edellytyksenä on yritysten verkostoituminen. Tässä opinnäytetyössä selvitetään verkostoitumisen ja yritysyhteistyön muodot, edellytykset, edut ja haasteet.

Esiselvityksen tekemiseen sisältyy kaksivaiheinen tutkimus. Ensimmäinen vaihe on sähköpostitse Outokummun alueen kaupan-, palvelualan- ja matkailualan yrityksille lähetetty kysely. Kyselyn tulosten perusteella valitaan yhteismarkkinoinnista kiinnostuneita yrityksiä selvityksen seuraavaan vaiheeseen, mikä toteutetaan temahaastatteluna. Saatujen tulosten perusteella on laaditaan johtopäätökset ja ehdotuksia päätöksenteon tueksi.

Kieli
suomi

Sivuja 35
Liitteet 3
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
Verkostoituminen, yritysyhteistyö, yhteismarkkinointi



THESIS
May 2013
Degree programme in Business Economics
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Niina Härkänen

Title
Preliminary Study about Co-Marketing for the Project Aarrekaupunki

Commissioned by
City of Outokumpu

Abstract

Aarrekaupunki is a development project organized by the municipality of Outokumpu. It concentrates on trade and services, tourism business and municipality marketing and the goal of the project is a vivid, wealthy and comprehensive town of Outokumpu. The commissioner of this thesis was the municipality of Outokumpu, and the main goal was to make a preliminary study concerning the need for and willingness to co-marketing and co-operation of the companies operating in Outokumpu.

The prerequisite of Outokumpu's tourism development is the networking of local companies. The knowledge base of this thesis concentrates on networking and business collaboration forms, conditions, benefits and on challenges.

Carrying out of this study consists of a two-stage research. The first stage was to e-mail a questionnaire to companies operating in the trade, service or tourism sector in Outokumpu. The data received from the questionnaires formed the second stage which focused on conducting theme-interviews among the companies which were interested in co-operation. Both the questionnaires and theme-interviews resulted in outlining of conclusions and proposals to support decision-making.

Language
Finnish

Pages 35
Appendices 3
Pages of Appendices 4

Keywords

Networking, co-operation, co-marketing

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	6
1.3	Toimeksiantaja.....	7
2	Yritysyhteistyö ja verkostoituminen	8
2.1	Yritysyhteistyön mallit	9
2.2	Verkostoituminen	11
2.3	Yhteistyön hyödyt ja tavoitteet	13
2.4	Onnistumisen edellytykset	14
2.5	Esteet ja kompastuskivet	15
2.6	Toimiva yhteistyö	16
2.7	Toteuttaminen	17
3	Tutkimuksen toteutus	18
3.1	Tutkimusongelma	18
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	19
3.2.1	Kysely.....	20
3.2.2	Teemahaastattelut.....	21
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	23
4	Tulokset	24
4.1	Yhteistyön edellytykset ja esteet.....	25
4.2	Odotukset ja motiivit.....	26
4.3	Aiemmat kokemukset.....	26
4.4	Yhteistyön organisointi, osapuolet ja resurssit	27
4.5	Outokummun nykytila ja tulevaisuus.....	28
4.6	Muuta.....	30
5	Johtopäätökset	31
6	Lopuksi	33
	Lähteet.....	35

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Lehdistötiedote
Liite 3	Saatekirje

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Outokummun kaupunki ja sen tarkoituksena on tehdä esiselvitys koskien outokumpulaisten yritysten tarvetta ja halukkuutta yhteismarkkinointiin sekä mahdolliseen muuhun yhteistyöhön. Käytännössä yhteismarkkinointi tarkoittaa yritysten yhteistä markkinointia esimerkiksi lehti-ilmoituksin, tarjouskirjein ja esittein niin, että kustannukset jaetaan osallistuvien osapuolten kesken. Tutkimuksen taustalla on Outokummun kaupungin Aarrekaupunki-hanke ja tulosten on tarkoitus palvella alueen toimijoita ja yrittäjiä ja löytää keinot yhteistyön kehittämiseen nimenomaan yhteisen imagon kannalta.

Aarrekaupunki on Outokummun kaupungin järjestämä kaupan- ja palvelualan, matkailuliiketoiminnan sekä kuntamarkkinoinnin kehittämishankekokonaisuus, jonka tavoitteena on elävä, vauras ja monimuotoinen Outokumpu. Aarrekaupunki-hanke perustuu Outokummun kaupungin vuonna 2009 teettämään matkailun Masterplan-suunnitelmaan. Monivuotisen hankkeen tavoitteena on tehdä Outokummusta johtava perhematkailukohde Pohjois-Karjalassa. Matkailijoiden lisäksi huomioon otetaan myös Outokummun asukkaat ja yrittäjät. Aarrekaupunki-hankkeella kaupunki haluaa markkinoida itseään hyvänä asuinpaikkana myös tulevaisuudessa. Aarrekaupungissa yhdistyy vahva historiallinen tarina, kaivosmiljöö ja moderni teknologia. (Outokummunseutu 2012.)

Aarrekaupunki-kehityshanke luo perustaa paikalliselle liiketoiminnalle. Hankekokoaisuuteen sisältyy ajatus yhteisen imagon luomisesta Aarrekaupunki-konseptin puitteissa, minkä käytännössä mahdollistaa yhteistyö paikallisten yrittäjien välillä. Hankkeen myötä on siis syntynyt tarve selvittää paikallisten yritysten näkemyksiä yhteistyöstä ja hankkeeseen osallistumisesta. Outokummussa toimivien matkailu- ja kaupanalan yrittäjien välisellä yhteistyöllä saataisiin herätettyä asiakkaiden mielenkiinto suuremmalla volyyymilla. Hanketta tarvitaan liikkeelle laittava voimana,

mutta kannattavaa liiketoimintaa sen varaan ei voida rakentaa. Ideana on, että Outokummun kaupunki takaa alueen rakenteiden kehittämisen, missä yksityiset yrittäjät voivat harjoittaa liiketoimintaa. Tulevaisuudessa vetovastuu on yrittäjillä. (Outokummunseutu 2012.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, onko Outokummun alueen yrityksillä tarvetta ja halua yhteismarkkinoinnin järjestämiseen yhteisen imagon näkökulmasta. Tämä huomioon ottaen on selvitettävä, ovatko yritykset valmiita sitoutumaan Aarrekaupunki-konseptiin. Esiselvityksen tavoitteena on myös kartoittaa yritysten näkemyksiä ja mielipiteitä Aarrekaupunki-hankkeesta sekä yritysten välisestä yhteistyöstä yleisesti. Tämän lisäksi esiselvitykseen sisältyy tiedustelua aiemmista kokemuksista, odotuksista, mahdollisista motiiveista sekä käytettävissä olevista resursseista.

Outokummun matkailun kehityksen edellytyksenä on yritysten verkostoituminen. Tässä opinnäytetyössä selvitetään verkostoitumisen ja yritys yhteistyön mallit, edellytykset, edut ja haasteet. Opinnäytetyön tietoperusta painottuu liiketalouden teoriakirjallisuuteen keskittyen yritysten välisen yhteistyöhön lisäksi verkostoitumiseen ja sen organisointiin.

Esiselvityksen tekemiseen sisältyy kaksivaiheinen tutkimus. Ensimmäinen vaihe on sähköpostitse Outokummun alueen kaupan-, palvelualan- ja matkailualan yrityksille lähetettävä kysely. Kysely pyritään lähettämään mahdollisimman monelle yhteismarkkinoinnista kiinnostuneelle yritykselle. Esiselvityksestä lähetettiin myös yleinen tiedote, jonka myötä yrityksille annettiin mahdollisuus myös tilata kysely. Kyselyn tulosten perusteella valitaan yhteismarkkinoinnista kiinnostuneita yrityksiä selvityksen seuraavaan vaiheeseen, mikä toteutetaan teemahaastatteluina.

Lopuksi kyselystä ja teemahaastatteluista saadut tulokset käydään läpi aihealueittain. Tutkimuksen tulosten pohjalta tavoitteena on muodostaa johtopäätöksiä ja ehdotuksia hankkeen eteenpäin viemiseksi ja yhteistyön onnistumiseksi.

1.3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Outokummun kaupunki. Outokummulla on pitkä historia kaivoskaupunkina ja alueen vetonaulana toimii vanha kaivos. Outokummun kuparikaivokset saivat alkunsa vuonna 1910 ja kaivos on aikoinaan ollut Euroopan suurin. Kaivoksissa oli yhteensä yli 400 kilometrin mittainen kaivosverkosto ja syvin kohta 430 metrin syvyydessä. Kaivostoiminta päättyi 1989. Nykyisin Outokummun Vanhalla Kaivoksella pääsee tutustumaan entisajan kaivos toimintaan ja nykyaikaiseen kaivosteknologiaan. Alueelta löytyy kaivosmuseo, museotunneli, kaivosjuna, rikastamorakennus, kaivostorni, kahviloita ja ravintoloita sekä erilaisia alueella järjestettäviä näyttelyitä. Aarrekaupunki-hankkeen myötä vanhaa kaivosaluetta on alettu herätellä uudestaan henkiin mihin Outokummun historia matkailukohteena sekä monipuolinen yrityskanta tarjoavat hyvät lähtökohdat. (Aarrekaupunki 2012.)

Kesäkaudella 2013 Vanhan Kaivoksen alueelle avattavan teemapuiston toiminnan ydin on aarteenetsintään, paikannukseen ja ongelmanratkaisuun perustuva tarinanomainen peli (Aarrekaupunki 2012). Outokummun kaupunginhallitus on hyväksynyt suunnitelmat, joiden mukaan Aarrekaupungista tehdään elokuvamatkailukohde. Aarrekaupunkiin ollaan kytkemässä elokuva kesällä 2013 kuvattavan Aarnihauta-elokuvan teemojen avulla. Seikkailuelokuvan tapahtumat tulevat sijoittumaan Outokumpuun ja kaivosympäristöön. (Karjalainen 2012.)

2 Yritysyhteistyö ja verkostoituminen

Nykyisin yhteistyö ja voimien yhdistäminen yritysten kesken on välttämätöntä, sillä se antaa enemmän yhteistä hyvää vaikka omasta reviiristä jouduttaisiin tinkimään. Verkostoituminen on keino parantaa tuottavuutta sekä kehittää liiketoimintaa ja kilpailukykyä. Sen avulla voidaan laajentaa liiketoimintaa uusille markkina-alueille, kehittää uusia liiketoiminta-alueita ja kasvattaa kilpailuvoimaa. Yhä useammat yritykset kuuluvat erilaisiin liiketoimintaverkostoihin, minkä vuoksi yritysten johdolla tulee olla selkeä käsitys erilaisten verkostomuotojen ja yhteistyötapojen mahdollisuuksia. (Valkokari, Hytöläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 9-11.)

Liiketoiminta edellyttää uuden informaation nopeaa omaksumista ja nopeaa vastaamista asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Verkostoyhteistyön syventyminen ja laajentuminen on muuttanut yritysten kilpailuympäristöä ja toimintalogiikkaa. Työnjako mahdollistaa yritysten keskittymisen omaan ydinosaamiseensa, minkä lisäksi muun muassa joustavuus, innovatiivisuus ja asiakasohjautuvuus ovat korostuneet. Keskeisintä yhteistyön toimivuuden kannalta ovat luottamus, joustavuus ja yhteiset arvot sekä liiketoimintaprosessien suunnittelu yhdessä. (Toivola 2006, 15-16.)

Yritysverkoston monenkeskisen yhteistyön tavoitteena on siihen kuuluvien yritysten välistä yhteistoimintaa kehittämällä parantaa koko verkoston suorituskykyä. Monenkeskisyys yritysyhteistyössä tarkoittaa sitä, että mukana on useampi yritys. Monenkeskisen yhteistyön tarkoituksena on se, että laajemmalla kokoonpanolla mukaan saadaan enemmän asiantuntemusta mikä parantaa yhteistyön tuloksia. Tämän lisäksi mukana on enemmän yrityksiä sitoutuneena ratkaisuihin helpottaen niiden levittämistä laajempaan käyttöön verkostossa. (Hyötyläinen & Kuivainen 1997.)

Niemelän (2002, 27) mukaan kasvukeskusten ulkopuolisten alueiden kehittämisen kannalta tärkeä verkostoitumisen kehityssuunta on se, että jo alueella toimivat yri-

tykset alkavat kehittää sellaista verkostoyhteistyötä, jonka turvin ne voivat yhdessä menestyä nykymarkkinoilla. Lähtökohtana on siis jo alueelta löytyvä osaaminen, jolle yhdessä etsitään uusia asiakastarpeita ja markkinamahdollisuuksia. Hakasen, Heinosen & Sipilän (2007, 75) mukaan maatalo- ja terveysturmatkailu organisoituu usein verkostomaiseksi toiminnaksi. Tällaisille verkostoille tyypillistä on keskinäinen luottamus, yhteismarkkinointi ja yhteisen tarjoaman rakentaminen. Ongelmana verkostoille voi olla niiden pienuus ja mahdolliset toimijakohtaiset rajalliset resurssit, mikä heikentää mahdollisuuksia esimerkiksi investointiin ja brändin rakentamiseen.

2.1 Yritysyhteistyön mallit

Yritysten välistä yhteistyötä on muodoltaan monenlaista riippuen verkoston intensiivisyydestä, tyypistä sekä sidosten määrästä. Yhteistyön muodollisuus on selkeää ja ulospäin erottuva verkoston ominaisuus. Yhteistyön muotomääräisyys voi vaihdella löyhästä liitosta erilaisiin yritysjärjestelyihin ja olennaista onkin se, minkä tyyppisiä ovat ne siteet, jotka pitävät ryhmää koossa. Yritysten välinen yhteistyö on aina myös henkilöiden välistä toimintaa, ja melko usein henkilökohtaiset suhteet ovat yhteistyön lähtökohta. Yritysjärjestelyt ja sopimukset ovat kuitenkin tärkeitä keinoja tehtyjen panostusten turvaamisessa. Valmiit verkostojen patenttirikaisut harvoin palvelevat yrityksiä toivotulla tavalla ja siksi ei ole lainkaan itsestään selvää osoittaa verkostoitumismallia, jonka avulla osapuolet saisivat parannetuksi kokonaistaloudellisuuttaan. (Pirnes 2002, 13-14.) Yhteistyön muotoja on paljon erilaisia, mutta Pirnes (2002, 13-14) määrittelee yhteistyön perusmalleiksi seuraavat:

- Kehittämisrengas
- Yhteistyörengas
- Projektiryhmä
- Joint venture
- Yhteisyksikkö.

Kehittämisen rengas sopii erityisesti pienten yritysten yhteistyömalliksi. Perusajatuksena on se, että joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toistensa luona niin, että isäntäyritys esittelee toimintaansa nostamalla esille mahdollisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Tämän jälkeen muu ryhmä pyrkii parhaansa mukaan esittämään parannusehdotuksia ja kritiikkiä isäntäyritykselle. Yrityskokousten lisäksi kehittämisen renkaan muita toimintamuotoja ovat esimerkiksi messukäynnit, seminaarit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Onnistuessaan kehittämisen rengas tarjoaa osallistujille mahdollisuuden oppia muilta uusilta paremmilta käytännöiltä, joita hyödyntää omassa toiminnassaan. Tätä ”benchmarkkausta” eli parhaasta mahdollisesta toimintatavasta oppimista tapahtuu erityisesti vierailtaessa toisissa yrityksissä. Osallistuvat yritykset voivat toisiltaan oppimisen lisäksi tehdä myös muuta kehittämistyötä, josta kaikki osanottajat hyötyvät. Yksi mahdollisuus toteuttaa kehittämisen rengasta on myös vapaaehtoinen ideointi, jonka tarkoituksena on kehittää yhteistä toimintaa. (Pirnes 2002, 14-16.)

Yhteistyöyön renkaan toiminnassa olennaista on se, että mukana olevilla yrityksillä on jo jokin yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Yhteinen resurssi voi olla esimerkiksi yhdessä hankittava ja kustannettava asiantuntija. Kukin osallistuva yritys hyödyntää yhteistä resurssia omassa liiketoiminnassaan parhaansa mukaan. Yleensä yhteistyöyön renkaan tarkoitus on nimenomaan tavoitella kustannussäästöjä yhteisin resurssihankinnoin. Yleisesti ajatellaan, että keskenään kilpailevat yritykset eivät voi muodostaa yhteistyöyön rengasta ja eniten epäonnistumisia tapahtuu yhteismarkkinoinnissa yhteisvientitoiminnoissa. Tämä johtuu siitä, että yhteistyön tulos on pettymys osallistujille, mikä on yleistä erityisesti jos toiminnan etukäteissuunnittelu on jäänyt puutteelliseksi. (Pirnes 2002, 16-17.)

Projektiryhmän, eli liittouman, toiminnalle ominaista on selvä työnjako mukana olevien yritysten välillä sekä yhteiseksi koettu liiketoiminta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritykset edustavat ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuuksia. Edellisiin yhteistyömalleihin verrattuna projektiryhmä on siis selvästi strategisempi ja tavoitteena on ryhmän yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Käytännössä kukin osallistuva yritys tuo oman osaamispanoksensa

yhteisen hyvän vuoksi. Projektiryhmässä sisäinen erikoistuminen johtaa kustannussäästöihin, koska yritykset voivat keskittyä enemmän ydinosaamiseensa ja näin koko projektiryhmän kilpailuetu paranee. Tämä mahdollistaa sen, että projektiryhmä pystyy tarjoamaan asiakkailleen suuremman ja kiinnostavamman palvelukokonaisisuuden kuin yksittäinen yritys. (Pirnes 2002, 18-19.)

Aarrekaupunki-hankeen kannalta olennaisimmat yhteistyömuodot ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas ja projektiryhmä. Joint venture ja yhteisyksikkö ovat rakenteeltaan raskaampia yhteistyömuotoja ja vaativat enemmän suunnittelua sekä panostusta, joten ne eivät ole toimivia vaihtoehtoja tässä vaiheessa Aarrekaupunki-hanketta. Joint venture, eli yhteisyritys, eroaa aikaisemmin esitellyistä yhteistyömalleista erityisesti panostusten suhteen; ne ovat strategisia, riskipitoisia sekä vasta pitkällä aikavälillä realisoituvia. Yhteisyrityksen keskeinen tavoite on uuden liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Yhteisyksikkö on yhteistyömalleista kaikkein muodollisin ja sidoksiltaan tiukin. Käytännössä yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat osakeyhtiön sisälle niin, että kaikki informaatio yrityksistä ulospäin kulkee tämän yhteisen yrityksen nimissä. Yrityksen häivyttävät siten omaa imagoaan ja sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Pirnes 2002, 19-20.)

2.2 Verkostoituminen

Verkostolle ei ole olemassa selkeää yleispätevää määritelmää. Yleensä ilmiöllä ymmärretään toisistaan riippumattomien tahojen yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta. Verkostotaloudella tarkoitetaan tapaa toimia verkosto-organisaatioiden kautta, jossa yhteistä etua haetaan linkittymällä tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Tavoitteena on hyödyntää toisten vahvuuksia niin, että kaikki voittavat. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolet antavat yhteiseen kokonaisuuteen paras-taan ja näin saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksin pystyisi. Osapuolten on siis ymmärrettävä oma ydinosaamisensa, kehitettävä sitä ja yhdistettävä se muiden ydinosaamiseen. (Hakanen ym. 2007, 15.)

Hakasen ym. (2009, 44-45) mukaan verkostoituminen voidaan määritellä seuraavasti: Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, arvot ja osaaminen yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Tällainen yhteistyö on usein luonteeltaan tavoitteellista ja pitkäaikaista, vuorovaikutteista ja luottamuksellista sekä kaikkia osapuolia kehittävää.

Valkokarin ym. (2009, 13-14) mukaan liiketoimintaverkostot voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin niiden tavoitteiden mukaan. Tavoitteet ovat yrityksen perusliiketoiminnan parantaminen, nykyisen liiketoiminnan uudistaminen ja kokonaan uuden liiketoiminnan kehittäminen. Yrityksen liiketoimintaa uudistava verkostointi tarkoittaa yhteistyötä, mikä parantaa nykyistä liiketoimintaa ja kuvastaa siis parhaiten Aarrekaupunki-hankkeen tavoittelemaa yhteistyötä. Luonteeltaan tällaiset verkostot ovat usein määräaikaista ja esimerkiksi jotain tiettyä projektia varten muodostettuja.

Hyvin suunniteltua ja organisoitua yhteistyötä on helppo jatkaa tarvittaessa myös myöhemmin. Yhteistyö on suunniteltu tyypillisesti useamman toimijan projekteiksi, joten sillä on selkeät päämäärät ja aikataulut, mitkä tähtäävät selkeästi määriteltyihin perusliiketoiminnan parannuksiin. Kyse on siis yhteistyöstä, johon kukin yritys tuo oman osaamisensa. Yhteinen kehitystoiminta korostaa keskinäistä luottamusta sekä kykyä yhteistyöhön ja yhdessä oppimiseen. Liiketoimintaa uudistavan verkon tehokas johtaminen edellyttää yhteisen osaamisen laajentamisen lisäksi mahdollisimman tehokasta jo olemassa olevan osaamisen ja tiedon hyödyntämistä. (Valkokari ym. 2009, 72-74.)

Hakasen ym. (2009, 55) mukaan yritysten verkostoitumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Perinteisin ulottuvuus näistä kolmesta on strateginen näkökulma, joka keskittyy verkostoitumisen motiiveihin, tavoitteisiin, työnjakoon ja tuloksiin. Kun kyseessä on lähinnä pienyrityksistä koostuva verkosto, niin kuin Aarrekaupunki-hankkeessa, huomio keskittyy enemmän sosiopsykologiseen näkökulmaan eli henkilöiden välisiin suhteisiin. Tällöin mielenkiinnon kohteena ovat henkilösuhteiden lisäksi luottamus ja sitoutuminen, vuorovaikutustaidot ja henkilökemiat niin yksilöiden kuin ryhmienkin välillä. Kolmas näkökulma keskittyy verkoston joh-

tamiseen ja organisoitumiseen. Johtamisen näkökulma on tärkeä kaikenkokoisissa verkostoissa, sillä sen tarkastelun kohteena ovat verkoston organisaatio sekä johtamistyyli ja -roolit.

2.3 Yhteistyön hyödyt ja tavoitteet

Verkostoitumisen ja yhteistyön lähtökohtana on oltava yritysten kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantaminen. Verkostoituminen tuottaa myös kustannussäästöjä, kun useampi yritys rahoittaa hanketta tai tekee yhteisiä hankintoja. Verkostoitumisen motiivina voi toimia myös asiantuntemuksen hankkiminen, työnjaon selkeyttäminen, riskien jakaminen. Lisäksi verkostoitumisen myötä yrityksen joustavuus ja tehokkuus voivat parantua ja markkinoillepääsy nopeutua. (PK-RH, 2010.)

Liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa jatkuvasti parempaa asiakasarvoa ja tulosta. Yritykset hakevat yhteistyöllä ja verkostoitumisella osaamisen vahvistamista ja kehittymistä. Yleistäen voidaan sanoa, että verkostoitumisen perimmäinen tarkoitus on yritystoiminnan kannattavuuden ja kilpailuaseman parantaminen. Tämän lisäksi yhteistyön motiiveja ovat muun muassa reagointivalmiuden, innovatiivisuuden ja uskottavuuden paraneminen sekä kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen niin, että pystytään luomaan paremmin asiakasta palvelevia kokonaisuuksia. Myös markkinoiden yhdistäminen sekä riskien ja kustannusten jakaminen toimivat usein motiiveina. (Hakanen ym. 2007, 25.)

TT:n teollisuusyrityksiä koskevassa verkostoitumistutkimuksessa selvitettiin verkostoyhteistyön tavoitteita. Tärkeimpiä tavoitteita olivat yrityksen kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, muutosherkkyuden lisääminen, kustannusten alentaminen, toimintavarmuuden lisääminen ja tuotekehityksen kärjessä pysyminen. Vastaukset osoittavat, että verkostoitumisen tavoitteissa on keskeisesti kyse yrityksen ja verkoston sisäisestä tehokkuudesta ja liiketoiminnan kasvusta. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004, 10.)

2.4 Onnistumisen edellytykset

Yhteistyöllä on oltava määrätietoinen johtaja yhteistyön etenemiseksi. Tätäkin tärkeämpää on se, että yhteistyön osapuolet saadaan aidosti mukaan tekemään asioita yhteiseksi hyväksi. Tulokselliselle yhteistyölle ominaista on selkeä yhteinen tehtävä, keskinäinen luottamus, vastavuoroisuus ja luja sitoutuminen. (Hakanen ym. 2007, 9-10.) Verkostoyhteistyön onnistumiseksi tarvitaan verkostostrategia tavoitteineen ja päämäärineen. Yhteistyön rakentamisessa tulee ottaa huomioon välittömän hyödyn lisäksi tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Verkostoissa voidaan käyttää yrityksen johtamiselle tyypillisiä koordinoitimekanismeja. (Valkokari ym. 2009, 9-12.)

Vahvoilla yhteistyösidosilla voi olla negatiivisia puolia, esimerkiksi liiallinen riippuvuus toisesta osapuolesta. Toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi yhteistyökumppaneiden valinta on merkittävä haaste; kuinka löytää sopivimmat ja osaavimmat yhteistyökumppanit? (Tikkanen & Aspara 2008, 30.) Hakasen ym. (2007, 17-18) kokemusten mukaan oleellisia tekijöitä tuloksekkaalle yhteistyölle ovat nimenomaan selkeästi samana nähty visio ja yhteinen hyöty, selkeä strategia ja liiketoimintamalli, hyödyn ja panostuksen oikeudenmukainen jakautuminen osapuolille, avoin vuorovaikutus ja luottamus, kumppaneihin tutustuminen ja heidän osaamisensa arvostus ja sitoutuminen. Yhteistyön osapuolten odotukset on selvitettävä ja varmistettava että ne ovat realistisia. Epärealistiset odotukset johtavat pettymyksiin ja vähentävät sitoutumista. Tämän lisäksi tulee korostaa oikeanlaista johtajuutta ja yhteisiä pelisääntöjä. Johtamisjärjestelmän ei tule perustua hierarkiaan tai valtaan vaan siihen, että osapuolet ovat suostuneet olemaan johdettavia. Luottamus yhteistyökumppaneita kohtaan syntyy yhteisen tekemisen ja vaikeuksien voittamisen kautta. Tällä tarkoitetaan nimenomaan konkreettisia käytännön toimenpiteitä, eivätkä esimerkiksi suunnitteluun ja pohdiskeluun painottuvia palaverieita.

Yhteistyötä organisoidessa on tärkeää varmistaa osapuolten riittävä yhteensopivuus. Yrityksillä on aina oma historiansa, omat erilaiset tilanteensa, resurssinsa ja toimintatapansa. Osapuolten yhteensopivuus tulisi varmistaa ainakin visioiden,

päämäärien ja tavoitteiden sekä organisatoristen tekijöiden yhteensopivuudessa. Nämä yhteensopivuudet ovat todella merkittäviä yhteistyön onnistumisen kannalta. Organisatorinen yhteensopivuus muodostuu strategioiden, toimintojen ja kulttuuri- en yhteensopivuudesta. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään muun muassa arvot, normit, odotukset ja roolit. Yhteistyökumppaneiden arvojen samankaltaisuus luo yhteistyölle tukevamman pohjan. (Hakanen ym. 2007, 30-31.)

2.5 Esteet ja kompastuskivet

Yritysten välinen verkostoituminen vaatii reiluutta, kypsyyttä ja tasapuolisuutta. Mahdolliset ongelmat on hyvä tuntea etukäteen niin, että niihin osataan varautua. Yhden yrityksen ongelmat eivät saa heijastua kokonaisuuteen ja ristiriitatilanteet on ratkaistava nopeasti. Ongelmia yhteistyössä voivat aiheuttaa esimerkiksi verkoston sisäiset klikit, ongelmien paisuttelu ja se, että raha ei liiku verkostossa sovitusti. Niemelän (2002, 109) mukaan yleisiä sudenkuoppia verkostoja rakennettaessa ovat myös muun muassa seuraavat asiat:

- Yhteistyöhön kohdistuvat ristiriitaiset odotukset
- Yhteistyön etuja ei ymmärretä, mikä aiheuttaa motivaation puutetta
- Verkostositoumusten jääminen toissijaiseksi suhteessa satunnaisesti tuot-
toisempiin kertatilauksiin
- Pelisääntöjen puuttuminen
- Ongelmiin ei puututa ajoissa
- Etujen ja velvoitteiden epätasainen jako
- Yrityskulttuurien erot ja verkostoon sopimattomat johtamistavat.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi oma kysymyksensä on kilpailun ja yhteistyön onnistunut yhdistäminen. Yritykset ovat tottuneet kilpailemaan keskenään, joten kilpailua ei voi täysin poistaa verkostosta. Yritysverkoston on voitava elää ja muut-
tua ilman liiallista kilpailuttamista. Jos normaali yritysten toimintaan kuuluva kilpailu viedään verkoston sisälle niin, että kaikki osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman

yrityskohtaisen tuloksensa, on yhteistyön epäonnistuminen varmaa. Tämän vuoksi oman yrityksen edun lisäksi on ajateltava samanaikaisesti kokonaisuuden etua. Yhteistyön on perustuttava siihen, että jokaisen yrityksen sijoittama pääoma tuottaa ja kaikki voittaa. Yhteistyön ja kilpailun välisen tasapainon kannalta luottamuksen ja vastavuoroisuuden rakentaminen ovat verkostoitumisen avainasioita. (Niemelä 2002, 110.) Yritykset voivat tarkastella ja hallita verkostoriskejä seuraavilla ohjeilla (PK-RH 2010):

- Osallistu yhteistyöhön, josta yritys hyötyy pitkällä tähtäimellä
- Ota selvää yhteistyön irtisanomisen vaikutuksista
- Hanki riittävä vakuutussuoja
- Selvitä, mitä yhteistyön epäonnistuminen tarkoittaa yrityksellesi
- Sovi asioista kirjallisesti ja varmista, että sopimukset ja dokumentit ovat kunnossa
- Varmista, että kunkin verkostoyrityksen vastuut ja velvollisuudet ovat järkevässä suhteessa saavutettuun hyötyyn
- Varmista, että laatu on kunnossa ja laatua seurataan tehokkaasti
- Selvitä verkoston avainhenkilöt ja arvioi heidän osaamisensa.

2.6 Toimiva yhteistyö

Ratkaisevaa yhteistyön onnistumiselle on se, että yritysten visiot ja yhteistoimintaan kohdistuvat odotukset ovat yhdensuuntaiset. Näiden asioiden selvittäminen edellyttää yhteistyökumppaneihin tutustumista ja yhteisiä keskusteluja. Tutustuminen rakentaa myös keskinäistä luottamusta. Verkoston sisäinen avoimuus on myös asia, mikä saavutetaan vain opettelemalla: on löydettävä rajat sille, mitkä ovat oman yrityksen asioita ja mitkä verkoston yhteisiä asioita. Yhteistyön osapuolilla tulee olla yhtenevä käsitys yhteistyön perusteista, eduista sekä mahdollisista ongelmista. (Niemelä 2002, 111.) Toimintaympäristönä verkosto luo yrityksen tiedonhallinnalle uusia haasteita, sillä verkostossa toimiminen häivyttää yritysten sisäisiä rajoja. Yritysten on pystyttävä kuuntelemaan, keskustelemaan ja tulemaan ymmär-

retyiksi aiempaa paremmin ja tietojärjestelmien on kehityttävä yhteistyön vaatimalla tavalla. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 69-70.)

Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhteiset pelisäännöt ovat selvillä. Hakasen ym. (2007, 254) mukaan pelisäännöt pitää luoda seuraaville asioille:

- Toiminnan rahoitus ja kustannusten jako
- Toiminnan organisointi ja johtaminen
- Tiedon kulttu, kommunikointi
- Kilpailu ja mahdolliset kilpailurajoitukset
- Markkinointi ja asiakassuhteiden hoito
- Tuotekehitys
- Liittyminen ja eroaminen
- Yhteiset toimintaperiaatteet.

Onnistuneen yhteistyön syntyä voidaan kuvata Vesalaisen (1996) mukaan seuraavien askeleiden avulla: tieto, tutuksi tuleminen, valinta, sopimus, panostus ja hyödyntäminen. Vesalaisen (1996) mukaan kaiken perustana on tieto, sillä yhteistyö ei voi onnistua, ellei yritys tunne itseään ja ympäristöään. Yhteistyötä tekevät ihmiset, joten tutuksi tuleminen on olennainen vaihe yhteistyötä tehdessä. Oikeat yhteistyösuhteet voivat konkretisoida vain jatkuvan valinnan ja aktiivisen etsinnän kautta ja kaikkien osapuolten tasapuolinen panostus on todellista yhteistyötä. Viimeinen askel on hyödyntäminen, sillä sitä vartenhan yhteistyötä tehdään.

2.7 Toteuttaminen

Strategian hahmotteluvaiheessa valitut ratkaisut tulee viedä pidemmälle ja pukea konkreettiseen muotoon niin, että ne ovat selkeät kaikille osapuolille. Hakasen ym. (2007, 151-153) mukaan paras tapa verkostostrategian toteutumisen varmistamiseen on sen konkretisointi esimerkiksi balanced scorecardin eli tasapainotetun mittariston avulla. Konkretisointi saa perustansa asetetuista tavoitteista. Tavoitteita voi

olla esimerkiksi verkostoyhteistyön kautta saavutettu liikevaihto ja tulos, taloudellisten riskien jakaminen ja laajempi näkyvyys. Verkostoa rakentaessa keskeistä on se, että yhteiset arvot ja vaadittava kyvykkyys määrittellään mahdollisimman tarkasti.

Liiketoimintaverkon johtaminen vaatii selkeää vastuunjakamista ja toiminnan koordinoitua sekä tehokasta tiedon tuottamista ja jakamista. Verkoston johtaminen eroaa tavanomaisesta yrityksen johtamisesta monilta osin. Se kohdistuu verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sidosryhmien hallintaan, tiedon keräämiseen sekä toiminnan arvioimiseen. Suorat valtasuhteet eivät ole yleisiä osapuolten autonomisuudesta johtuen: kukin voi päättää osallistumisestaan. (Valkokari ym. 2009, 155.)

Liiketoimintaverkon toiminta perustuu yhteisten intressien yhteensovittamiseen. Verkoston johtaminen on siis vaikuttamista muihin toimijoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa motivoimista, aktivoimista ohjaamista kohti yhteisiä tavoitteita. Vaikka verkostolla on yhteisesti asetetut tavoitteet, on myös jokaisella yksittäisellä toimijalla omansa. Tämä voi johtaa oman edun tavoitteluun ja muiden ohjailua omien erillisten tavoitteiden edistämiseksi. Johtaminen on myös verkoston ja sen resurssien integrointia. Integrointi on ennen kaikkea arvojen yhdistämistä koskevia päätöksiä ja niiden toimeenpanoa. Tavoitteena on yhdistää toimijoiden kyvykkyksiä ja tietotaitoa niin, että verkosto hyötyy niistä mahdollisimman hyvin. (Valkokari ym. 2009, 155-157.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on tutkimuksessa keskeisessä asemassa, sillä tutkimuksesta saatava hyöty on riippuvainen siitä, kuinka hyvin tutkimusongelma on määritelty. Laadullisessa tutkimuksessa on varauduttava siihen, että tutkimusongelma muut-

tuu tutkimuksen edetessä. ”Tutkimusongelma” on toisin sanoen tutkimustehtävä, joka asetetaan yleisellä tasolla. Se on eräänlainen punainen lanka, joka toimii suunnannäyttäjänä läpi tutkimuksen kaikkien vaiheiden. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2007, 122.)

Tutkimukset tarkoituksena, eli tutkimusongelmana on selvittää outokumpulaisten yrittäjien tarvetta, motiiveja ja mahdollisuuksia tehdä yritysysteistyötä Aarrekaupunki-hankkeessa. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää onko Outokummun alueen yrityksissä halua ja tarvetta järjestää yhteismarkkinointia näkyvyyden parantamiseksi. Kyse on nimenomaan yhteisen imagon luomisesta, mille Aarrekaupunki-hanke luo hyvät puitteet. Tutkimuksen avulla kartoitetaan myös osallistujien näkemyksiä ja mielipiteitä seuraavista aiheista:

- Yhteistyön edellytykset ja esteet
- Odotukset ja motiivit
- Aiemmat kokemukset
- Outokummun tulevaisuus.

Esiselvityksen tavoitteena on tuottaa tietoa Aarrekaupunki-hankkeen parissa työskentelevien henkilöiden päätöksenteon tueksi ja yhteistyön järjestämisen eteenpäin viemiseksi. Tavoitteena on myös antaa puheenvuoro paikallisille yrittäjille. Eri osapuolten mielipiteet ovat tärkeitä koko hankkeen kannalta.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Toteutettava tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tiedon lähteenä suositaan ihmisiä ja tiedonhankinta painottuu tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, esimerkiksi teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan. Tutkimus-

suunnitelma muotoutuu usein tutkimuksen edetessä ja lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, sillä tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tutkimuksen menetelmiksi valittiin kysely ja teemahaastattelu. Kysely toimii hyvänä käynnistyksenä tutkimukseen, koska sen avulla pystytään valitsemaan asiasta kiinnostuneet henkilöt teemahaastatteluun niin, että niistä saadaan mahdollisimman paljon tietoa ja näkemyksiä irti. Ensin suoritettu kysely toimii siis ennakkoselvityksenä ja lähtökohtana kvalitatiivisille teemahaastatteluille, joilla haettiin yksilöllisempiä tietoja outokumpulaisten yrittäjien mielipiteistä yhteistyötä koskien. Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava. Siinä päästään suoraan vuorovaiikutukseen haastateltavan kanssa ja kasvatusten on helppo tarkentaa kysymyksiä väärinkäsitysten välttämiseksi.

3.2.1 Kysely

Kyselylomaketta laadittaessa tärkeintä on sen selvyys. Kun halutaan päteviä tuloksia, on tärkeää laatia kysymykset niin, että ne merkitsevät samaa kaikille vastaajille. Spesifiset kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset, koska yleisellä tasolla olevaan kysymykseen sisältyy aina enemmän eri tulkinnan mahdollisuuksia. Kysymykset tulee pitää mahdollisimman lyhyinä ja kaksoismerkityksiä on vältettävä. Kysymysten määrä ja järjestys tulee järjestää niin, että yleisimmät ja helpoimmat kysymykset sijaitsevat lomakkeen alkupuolella. Kyselyssä tulee välttää ammattikieltä ja ”suuria sanoja”, joita jotkut vastaajan eivät välttämättä ymmärrä. Myös johdattelvat kysymykset tulee jättää kyselyn ulkopuolelle. (Hirsjärvi ym. 2007, 198.)

Kun kysymykset on saatu valmiiksi, muodostetaan lomake. Kyselylomakkeen tulee olla ulkoasultaan moitteeton ja helposti täytettävän näköinen (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Kyselylomake (liite 1) muodostui aiempien vastaavanlaisten kyselyiden pohjalta, minkä jälkeen yhdessä toimeksiantajan edustajan ja opinnäytetyöohjaajan

kanssa pohdimme juuri Outokummun ja Aarrekaupunki -hankkeen kannalta olennaisimmat kysymykset. Kyselyyn sisältyi kymmenen avointa kysymystä. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, koska ne sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät ehdota valmiita vastauksia, joten vastaukset kuvastavat vastaajan keskeisimpiä näkemyksiä aiheesta (Hirsjärvi ym. 2007, 196).

Kyselyn kohteena olivat kaikki Outokummun matkailu-, palvelu- ja kaupanalan yritykset. Kyselyä lähetettäessä kokosin listan kaikista yrityksistä, jotka koin olennaisina esiselvityksen kannalta. Toimeksiantajan edustaja auttoi listan laatimisessa ja yhteystietojen keräämisessä. Asiaa koskien julkaistiin yleinen tiedote (liite 2), jonka myötä listan ulkopuolelle jääneille yrittäjille tarjottiin tilaisuus osallistua kyselyyn.

Kysely lähetettiin yhteensä kahdeksalletoista yrittäjälle sähköpostitse. Saatekirjeessä (liite 3) kerrottiin tutkimuksen taustasta, kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä, toivotusta vastausajasta ja tulosten julkaisusta. Viikon kuluttua ensimmäisen sähköpostin lähettämisestä yrittäjille lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta sekä sähköpostitse että tekstiviestillä. Lopulta vastauksia kyselyyn tuli kuudelta yrittäjältä. Vastausprosentti oli alhainen, mikä voi johtua monesta syystä. On mahdollista, että kysely ei tavoittanut yrittäjiä, ei kiinnittänyt heidän huomiotaan tai että yhteistyöhön ei ole kiinnostusta. Alhaisesta vastausprosentista huolimatta olin tyytyväinen sen tuloksiin, sillä vastaukset tulivat sellaisista yrityksistä, jotka alusta asti koettiin tärkeiksi osapuoliksi yhteistyön kannalta.

3.2.2 Teemahaastattelut

Haastattelun etuna verrattuna muihin tiedonkeruutapoihin on se, että siinä voidaan muotoilla aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Haastattelun edetessä on mahdollista esimerkiksi vaihtaa aiheiden järjestystä ja esittää täydentäviä kysymyksiä niin, että saadaan mahdollisimman tarkkoja ja tutkimuksen kannalta tärkeitä vastauksia. Haastattelussa nousee esille vastaajan mielipiteet asioista, joille voidaan pyytää tarkempia perusteluja ja näin syventää

saatavia tietoja. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelun vastaajiksi saadaan itse suunnitellut henkilöt. Haastateltavien tavoittaminen myös jälkikäteen on helpompaa, jos aineistoon tarvitaan täydennystä tai tarkennusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Teemahaastattelu eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista. Se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, jotka ovat kaikille samat. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten käsitykset asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Teemahaastattelu on yhdenmukaisen lomakehaastattelun ja vapaamuotoisen avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu etenee ennakkoon mietittyjen teemojen varassa, mikä erottaa teemahaastattelun avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelu voi pitää sisällään hyvin vapaamuotoista keskustelua, joka käsittelee sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Olennaista on se, että samat aiheet käsitellään kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun käyttö sopii samoihin tilanteisiin kuin avoin haastattelu, ja se onkin lähempänä avointa haastattelua kuin lomakehaastattelua. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Vuorela 2005.) Haastattelun runkona toimivat seuraavat aihealueet:

1. Yhteistyön edellytykset
2. Yhteistyön esteet
3. Miten yhteistyö tulisi organisoida
4. Sitoutuminen Aarrekaupunki-konseptiin
5. Käytettävissä olevat resurssit ja osaaminen
6. Outokummun nykytila ja tulevaisuus

Teemahaastatteluihin valittiin yrittäjät, jotka osoittivat mielenkiintoa yhteismarkkinointia kohtaan aiemman kyselyn perusteella. Lisäksi haastatteluun osallistui paikallisen kehittämissyhtiön edustaja. Haastatteluita oli yhteensä neljä ja niiden kesto vaihteli 30 minuutista 45 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja tämän vuoksi on hyvä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja luotettavuuden arviointi perustuu lähinnä siihen, kuinka tutkija on kuvannut tutkimuksen toteutuksen. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita aineiston tuottamisesta sen keräämiseen ja analysointiin. Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta parantaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Kyselyn luotettavuuden ja pätevyyden kannalta tärkeää on se, että vastaajat ymmärtävät kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Kyselyä analysoitaessa ei ole myöskään mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen; ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti? Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että vastaajat antavat sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi esiintyä esimerkiksi ”hyvänä kansalaisena” tai ”moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä” ja lisäksi vaieta taloudellisesta tilanteestaan sekä norminvastaisesta käyttäytymisestä. Haastattelussa on ratkaisevaa se, miten tutkija osaa tulkita haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 190-202.)

4 Tulokset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, onko outokumpulaisilla yrityksillä tarvetta ja kiinnostusta yhteismarkkinointiin. Kyselyyn vastanneista kuudesta yrittäjästä viisi sanoi olevansa kiinnostunut yhteismarkkinoinnista muiden paikallisten yrittäjien kanssa erityisesti paikkakunnan imagon näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat olevansa valmiita sitoutumaan Aarrekaupunki-hankkeeseen ja luomaan yhteistä imagoa. Sitoutumisella tarkoitettiin muun muassa osallistumista yhteistyöhön niin rahallisesti kuin muiden voimavarojen, esimerkiksi yrityksestä löytyvän osaamisen, avulla. Yhteistyön tärkeys ymmärrettiin hyvin ja yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että sen avulla päästään parempiin tuloksiin kuin yksin.

Tällä hetkellä yritykset hoitavat markkinointiaan pääasiassa omatoimisesti, eikä siihen liity mitään tiettyä strategiaa. Markkinointi on lähinnä asioista tiedottamista silloin, kun on jotain ilmoitettavaa. Sanomalehdistä käytetään paikallislehtiä, joista esimerkkeinä mainittiin Outokummunseutu, Koillis-Savo, Karjalan Heili, Karjalainen ja Savon Sanomat. Myös radiomainontaa on käytetty, ja sen on koettu toimivan tällä alueella kohtuullisesti. Muita markkinointikanavia tällä hetkellä ovat omat kotisivut, sosiaalinen media, esitteet, uutiskirjeet ja messut.

Muut tutkimustulokset voidaan jakaa kyselyn ja teemahaastatteluiden perusteella kuuteen osa-alueeseen:

- Yhteistyön edellytykset ja esteet
- Odotukset ja motiivit
- Aiemmat kokemukset
- Näkemykset yhteistyön organisoinnista
- Käytettävissä olevat resurssit
- Mielipiteet Outokummun nykytilasta ja tulevaisuudesta.

4.1 Yhteistyön edellytykset ja esteet

Yhteistyön edellytyksinä pidettiin kohtuullisia kustannuksia, tasapuolista hyötyä, hyvää suunnittelua ja sitä, että riittävän moni paikallisista yrittäjistä lähtee yhteistyöhön mukaan. Osapuolilta tulee löytyä innostusta ja uskoa onnistumiseen, sillä mikään ei tapahdu sormia napsauttamalla. Yrittäjien tulee ymmärtää alusta asti, että yhteistyö vaatii pitkäjänteisyyttä ja että tulokset eivät näy seuraavalla viikolla.

Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että yrittäjät sitoutuvat yhteistyöhön ja ovat aktiivisesti mukana suunnittelussa ja toteutuksessa. Sitoutumisen edellytyksenä on se, että yritykset kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä. Tämän saavuttamiseksi tulisi pystyä osoittamaan konkreettisin keinon hyödyt, jotka yhteistyön avulla voi saavuttaa. Yhteisen markkinointi- ja myyntiorganisaation perustamista pidettiin olennaisena.

Yhteistyön mahdollisena esteenä pidettiin osapuolten mahdollista skeptistä asennetta ja kateutta muita osapuolia kohtaan. Pelkona voi olla, että muut hyötyvät yhteistyöstä enemmän kuin oma yritys tai että yhteistyössä keskityttäisiin vain tiettyjen yritysten edun ajamiseen. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin ulkopuolista veturia yhteistyötä johtamaan. Todettiin myös, että on yrittäjästä itsestään kiinni, miten houkuttelevia palveluita ja tuotteita asiakkaille tarjottavaksi tuotetaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yhteistyön esteeksi voi muodostua myös epäusko koko hanketta kohtaan. Aarrekaupunki-hankkeesta on puhuttu jo monta vuotta ja aikataulu on venynyt muun muassa rahoitukset saamisen pitkittyessä. Vaikka hankkeen rahoitus on suurimmaksi osaksi ulkopuolista, löytyy sellaisia ihmisiä joiden mielestä koko hanke on turha ja että siihen on käytetty liikaa rahaa. Rahoitusta on käytetty esimerkiksi kaivoksen kunnostamiseen, mikä olisi tullut joka tapauksessa ajankohtaiseksi enemmin tai myöhemmin.

4.2 Odotukset ja motiivit

Tutkimustulokset yhteistyön odotuksista ja motiiveista kohdistuivat yhteismarkkinointia ja Aarrekaupunki-hanketta kohtaan. Yhteismarkkinoinnilta yrittäjät odottavat enemmän näkyvyyttä, uusia matkailijoita alueelle sekä myynnin kasvua. Odotuksena olivat myös mahdolliset uudet yhteistyökuviot muun muassa yhteisten palvelupakettien tuotteistamisen parissa.

Aarrekaupunki-hankkeelle on ladattu paljon odotuksia ja matkailijamäärät ovatkin jo lisääntyneet. Yleisesti Aarrekaupunki-hankkeen odotetaan lisäävän yleistä viihtyvyyttä ja Outokummun keskustan vilkkautta. Vastaajan pitivät tärkeänä myös paikallisten asukkaiden huomioimista ja sitä, että heidät saataisiin hyödyntämään paikallisia palveluita sen sijaan, että he lähtisivät muualle asioimaan. Outokumpu tarvitsee lisää ostovoimaa, mistä suuri vastuu kuuluu paikallisille asukkaille. Todettiin, että jos palveluita ei käytetä, ne katoavat.

4.3 Aiemmat kokemukset

Mahdollisten aiempien kokemusten huomioiminen ja arviointi on tärkeää onnistumisen kannalta. Edellisiä yhteistyökuvioita tulee tarkastella kriittisesti etsien syitä onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Näitä seikkoja on hyvä hyödyntää ja välttää uutta yhteistyötä suunniteltaessa.

Outokumpulaisilta yrittäjiltä löytyy aiempia kokemuksia paikallisesta yhteistyöstä, esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin osalta ja kokemukset ovat olleet positiivisia. Avain yhteistyön onnistumiseen on hyvä suunnittelu, järkevä toteutus ja onnistunut tiedottaminen. Haastatteluista kävi ilmi, että vuosia sitten toiminutta Vuorepeikonmaata pidettiin ajatuksena hyvänä. Sen kuitenkin koettiin luoneen todellisuutta paremman mielikuvan, minkä vuoksi kokemus ei vastannut odotuksia. Tämä on huono asia kohteen tulevaisuuden kannalta, sillä maine kiirii nopeasti eikä paikalle tulla enää toista kertaa.

4.4 Yhteistyön organisointi, osapuolet ja resurssit

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteisen markkinointiorganisaation perustamista pidettiin järkevänä vaihtoehtona. Yhteismarkkinoinnilla tulisi olla selkeä johtaja. Yksi ehdotus yhteismarkkinoinnin järjestämiseen oli niin sanotun markkinointikellon suunnittelu, joka sisältäisi koko vuoden suunnitelman markkinoinnin suhteen sesonkien mukaan. Tälle pohjalle voitaisiin suunnitella ja rakentaa tarvittavat kampanjat ja keinot, joilla yhteismarkkinointi toteutettaisiin. Markkinointikeinoista mainittiin esimerkiksi suoramarkkinointi ja yhteisesitteet.

Kysymys yhteistyön organisoinnista jakoi yrittäjien mielipiteitä erityisesti sen suhteen, kenen toimintaa tulisi johtaa. Mielipiteitä oli kaksi. Toinen näkemys oli, että toiminnan vetäjän tulisi olla ulkopuolinen, neutraali ja puolueeton. Näin varmistettaisiin se, että ei syntyisi ajatusta tiettyjen yritysten edun ajamisesta. Haastatteluisa todettiin, että jos vetäjä olisi esimerkiksi joku yrittäjistä, muut osapuolet saattaisivat kyseenalaistaa tämän vilpittömyyden. Toinen mielipide oli, että toiminnan johtaja voisi olla joku yrittäjistä jos vain resursseja ja innostusta riittää. Pääasia on kuitenkin se, että yhteistyölle saataisiin selkeä vetäjä, joka vie asioita eteenpäin ja saa ihmiset mukaan toimintaan. Kaupungin matkailutoimi nähtiin myös potentiaalisena vetäjänä puolueettomuutensa ja voimavarojensa vuoksi. Myöhemmin vastuun toiminnan jatkamisesta voisi siirtää yrittäjille.

Yksi mielipide oli, että organisaatio voisi olla myös ulkopuolinen työryhmä, jonka suunnitelmia asiaan sitoutuneet yrittäjät toteuttaisivat. Toisaalta ajateltiin myös, että yhteistyölle ei kannata luoda liian raskaita rakenteita, koska se veisi enemmän aikaa ja resursseja. Yhteistyön aloitettaessa pohjana voisi olla hanke, jossa paikalliset yrittäjät olisivat mukana alusta asti. Kun yhteistyö saadaan pelaamaan, voisi vetovastuun siirtää yrittäjille, heidän valitsemalleen yksittäiselle vetäjälle, kaupungille tai vaikka itsenäiselle yhtiölle.

Haastateltavat eivät kokeneet esteitä sille, keitä yhteistyöhön voi lähteä mukaan. Tärkeinä pidettiin ravitsemus- ja matkailupalveluita tuottavien yritysten lisäksi kaikki

sellaiset yritykset, joiden tuotteet ja palvelut palvelevat Outokumpuun saapuvien matkailijoiden tarpeita. Mahdollisimman moni pitäisi saada yhteistyöhön mukaan niin, pääsy matkailijan tietoon yhteisen markkinointikeinon kautta onnistuu. Tämä voi olla esimerkiksi yhteinen esite tai mainostaulu. Majoituspalveluita tarjoaville yrittäjille ehdotettiin yhteistä reaaliaikaista varauspalvelua yhteistyön helpottamiseksi.

Kyselyn mukaan yritysten rahalliset resurssit ovat rajalliset, mutta haastatteluissa kerrottiin, että yrittäjät ovat valmiita osallistumaan yhteismarkkinointiin myös rahallisesti. Edellytyksenä on järkevä suunnittelu. Yrityksestä jo löytyvää tietotaitoa ollaan valmiita käyttämään yhteisen edun vuoksi. Tämä osoittaa, että paikalliset yrittäjät ymmärtävät yhteismarkkinoinnin tärkeyden ja luottavat sen tuottamiin tuloksiin.

4.5 Outokummun nykytila ja tulevaisuus

Haastateltavat kokivat Outokummun tulevaisuuden pääasiassa valoisana. Matkailijamäärien uskotaan kasvavan tulevaisuudessa merkittävästi, mutta samalla ymmärrettiin, että se on kovan työn takana. Siihen tarvitaan yhteistyötä ja kunnan verkostot, kukaan ei pysty kasvuun yksin.

Vaikka teollisuus ja yrittäjyys ovat vahvoilla Outokummussa, kauppa- ja palveluala ovat huolenaiheena ostovoiman vähenemisen myötä. Paikallisten asukkaiden tulisi ymmärtää paikallisten palveluiden hyödyntämisen tärkeys. Ostovoimaa on yritetty pitää yllä esimerkiksi Osta Outokummusta -kampanjan avulla, mikä on ollut käytössä jos seitsemänä vuotena. Ideana on kerätä leimoja passiin, minkä jälkeen osallistujien kesken arvotaan palkintoja. Tähän asti kampanja on koettu toimivaksi ja se on kerännyt suosiota, mutta siihenkin tulisi saada jotain uutta potkua. Ostovoiman lisäksi uhkana koettiin myös väestön väheneminen ja ikääntyminen.

Suhtautuminen Aarrekaupunki-hanketta kohtaan on yleisesti hyvä ja luottavainen ja vastaajat kokivat, että hankkeen eteen kannattaa tehdä töitä. Hankkeen aloitusvaiheessa tehdystä Outokummun matkailun Master Planista koettiin olleen hyötyä, mutta konkreettiset keinot asioiden eteenpäin viemiseksi jäivät puuttumaan. Edelleen puuttuu se kokonaisuus, mikä houkuttelisi ihmiset paikalle. Ideointiin tulisi keskittyä nyt toden teolla, vaikka sitten ulkopuolisin avuin.

Aiemmin Outokummussa kiinnostusta herätti Vuorenpeikonmaa, joka keräsi paljon asiakkaita. Tulevaisuuden mahdollisuus on Aarnihauta-elokuva, mikä on tarkoitus kuvata Outokummun vanhalla kaivosalueella. Sen menestyessä ihmiset voisivat kiinnostua siitä, minkälaisessa ympäristössä elokuva on kuvattu.

Yksi mielipide oli, että yhteismarkkinointi voisi ulottua Outokummun lisäksi myös laajemmalle, esimerkiksi Tuusniemelle. Läheisiltä paikkakunnilta voitaisiin saada lisää kaivattua ostovoimaa. Potentiaalisia asiakkaita tulisi hakea myös ulkomailta, ensisijaisesti Venäjältä. Ennen sitä puitteiden tulisi kuitenkin olla kunnossa vaativan asiakasryhmän vuoksi. Pohjois-Karjalassa on paljon vierailun arvoisia kohteita, mutta yksistään ne eivät saa ihmisiä liikkeelle. Outokummussa on paljon asioita, jotka houkuttelevat matkailijoita, esimerkiksi erinomaiset ulkoilumahdollisuudet, golfkenttä, uimahalli ja vanha kaivos. Asiat pitäisi saada yhdistettyä toimiviksi pake-teiksi.

Markkinoinnin nähtiin painottuvat tulevaisuudessa enemmän sähköisiin markkinointivälineisiin, esimerkiksi sosiaaliseen mediaan ja televisiomainontaan unohtamatta kuitenkaan asiakkaita, joille perinteisemmät keinot ovat luontevampia. Outokumpuun tarvittaisiin myös uusia yrittäjiä, erityisesti ohjelmalveluita tuottavia. Esimerkiksi erä- ja kalastusoppaita, kelkka- ja mönkijäsafari, vaellus, ohjelmalveluyrittäjiä ei paikkakunnalta löydy ja niille löytyisi kysyntää. Outokummun keskeisen sijainnin vuoksi koettiin, että lähipaikkakuntien, esimerkiksi Marjanvaaran, Kolin ja Huhmarin yrittäjien osallistuminen olisi mahdollista ja suositeltavaa.

4.6 Muuta

Haastatteluissa tuli esille verkostoitumisen tärkeys. Outokummun kokoisella paikakunnalla tarvitaan yhteistyötä ja verkostoja. Onnistuessaan yhteismarkkinointi voi lisätä myös muuta yhteistyötä paikallisten yrittäjien välillä niin, että pystytään tarjoamaan kattavampia palveluita asiakkaille. Yhteistyöllä voitaisiin rakentaa tuotteistettuja palvelupaketteja, joiden avulla voidaan kasvattaa kysyntää edelleen ja luoda tilaa uusille palveluille. Yksi näkökulma oli se, että Outokummun tulisi pyrkiä yhteistyöhön ympäröivien matkailukohteiden kanssa, esimerkiksi Polvijärven ja Kaavin.

Yritysten tulee keskittyä yhteismarkkinoinnin lisäksi yhteistyöhön, minkä tavoitteena ovat tuotteistetut palvelupaketit. Kun matkailijat saapuvat Outokumpuun, he haluavat kokea asioita mahdollisimman monipuolisesti ja tämän mahdollistaisi yritysten yhteistyönä tuottamat palvelupaketit. Turistia kiinnostaa vain se, että hänellä on elämyksellinen matka, ei se, kuka palvelut on kasannut. Pääasia matkailijalle on, että asiat on järjestetty hyvin ja että tarjolla on vaihtoehtoja. Yrittäjät tiedostivat myös sen, että tällaista ei voi syntyä ennen kuin potentiaaliset asiakkaat saadaan matkustamaan Outokumpuun. Mallia voisi hakea Lapista esimerkiksi lähellä sijaitsevasta Vuokatista. Yksi idea olikin, että yrittäjät voisivat tehdä benchmarkingmatkan jo johonkin olemassa olevaan matkailukeskukseen, esimerkiksi edellä mainittuun Vuokattiin. Siellä nähtäisiin tuotteistettujen palveluiden merkitys ja se, miten yhteistyön voi saada toimimaan käytännössä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, miten yhteistyön rakentamiseksi tulee nyt edetä sekä mitkä ovat tarvittavat toimenpiteet lähitulevaisuudessa. Tärkeää on saada yhteistyö käyntiin ja tiedottaa siitä yritykselle. Erityisesti tiedottamista ja yrittäjien pitämistä ajan tasalla pidettiin tärkeänä. Ensisijaisen tärkeää on myös saada paikalliset yritykset mukaan yhteistyöhön ja saada heidät uskomaan, että se tuottaa tulosta. Tulokset eivät ole nähtävissä välittömästi, mikä saattaa osaltaan luoda epävarmuutta hankkeen kannattavuutta kohtaan.

5 Johtopäätökset

Kyselyn ja teemahaastattelujen perusteella saatujen tuloksien myötä voidaan vetää tiettyjä johtopäätöksiä Outokummun seudun yritysten tarpeesta ja halusta yhteismarkkinointiin sekä siitä, kuinka asia suhteen tulisi edetä. Kyselyn ja haastattelujen perusteella yhteismarkkinoinnille on tarvetta ja sen koettiin olevan jopa välttämättömyyttä. Yrittäjät ovat halukkaita lähtemään mukaan myös muuhun yhteistyöhön ja sitoutumaan Aarrekaupunki-hankkeeseen.

Tulevaisuudessa vastuu Outokummun matkailun kehittämisestä tulee siirtymään entistä enemmän yrityssectorille ja Aarrekaupunki-hanke luo tälle hyvät puitteet. Outokumpu on jo valmiiksi hyvä matkailukohde historiansa vuoksi ja olemassa olevia puitteita on helppo kehittää hankkeen avulla. Hankkeelle on myönnetty rahoitusta monelta eri taholta ja konkreettiset toimenpiteet ovat tähän mennessä kohdistuneet lähinnä vanhan kaivosalueen kunnostamiseen. Hanke on hyvä lähtökohta yhteistyön käynnistämiseksi ja myöhemmin vastuuta voi siirtää yhä enenevässä määrin paikallisille yrittäjille. Tämän vuoksi yrittäjät on saatava sitoutumaan yhteistyöhön alusta asti näkemyksineen, kokemuksineen, ideoineen ja resursseineen. On tärkeää keskittyä myös siihen, että mahdollisesta yrittäjien välisestä kateudesta päästään eroon.

Sitoutumisen edellytyksenä on se, että osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä. Yhteistyön hyödyistä tulisi olla konkreettisia esimerkkejä, joiden avulla yrittäjät saataisiin vakuutettua niin, että he olisivat valmiita tuomaan oman panoksensa yhteisen hyvän vuoksi. Pitää olla valmis ottamaan myös riskejä tavoitteiden saavuttamiseksi. Aarrekaupunki-hanke on ollut vireillä jo muutaman vuoden ja se on myöhässä asetetusta aikataulusta. Hankkeesta on puhuttu paikkakunnalla paljon ja odotuksena on nimenomaan ollut lisääntynyt matkailijoiden määrä. Nyt matkailijoiden määrä on lähtenyt selvään nousuun, mikä auttaa osapuolten sitouttamista yhteistyöhön.

Tutkimustuloksista esiin nousseista aiheista ongelmallisoin oli se, kuinka saada matkailijat Outokumpuun. Vastanneet olivat samaa mieltä siitä, että Outokummusta puuttuu kokonaisuus, joka houkuttelee uusia matkailijoita alueelle ja että ensimmäinen askel on tuon kokonaisuuden luominen. Konseptina Aarrekaupunki on jo sinällään mielenkiintoinen, mutta nyt tulisi kehitellä konkreettiset tuotteet ja palvelut sen ympärille. Outokummussa tulisi olla yksi tarpeeksi selkeä ja kiinnostava vetonaula, joka houkuttelisi matkailijat paikalle ja jonka ympärille voidaan rakentaa palveluita ja tuotteita. Yhteistyössä eri alojen yrittäjien kesken tulee luoda yhteinen imago ja rakentaa valmiita, tuotteistettuja paketteja matkailijoille niin, että tarjonta on mahdollisimman laajaa ja että jokainen löytää oman mielenkiinnon kohteensa tarjonnasta. Kysyntä lisää tarjontaa, mutta toisaalta tarjonta lisää kysyntää.

Tästä päästään ”muna vai kana” -asetelmaan. Outokumpulaisten yrittäjien tulee ymmärtää, että matkailijat eivät löydä paikkakunnalle ennen kuin tarjonta on tarpeeksi pitkälle kehittynyttä. Ensin tulee luoda matkailijan mielenkiinnon herättävä kokonaisuus matkakohteesta ja sen jälkeen markkinoida se oikeita kanavia käyttäen oikealle kohderyhmälle. Matkailijoille pitää pystyä luomaan odotuksia Aarrekaupungista ja sen jälkeen täyttämään ne niin, että matkailijalle jää yleisesti ottaen hyvä mielikuva matkasta kokemuksineen ja elämyksineen. Näin matkailija voi suositella kohdetta myös muille ja mahdollisesti palata itse paikalle myöhemmin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että edellytyksenä yhteistyöhön mukaan lähtemiselle on se, että yrittäjät kokevat saavansa siitä hyötyä. Tämä hyöty on lisääntyneet asiakasmäärät. Ongelmaksi voi siis muodostua se, että yhteistyöhön ei panosteta ennen kuin edellytykset täyttyvät. Toisin sanoen yrittäjät eivät ole valmiita panostamaan esimerkiksi tuotteistettuihin palvelupaketteihin ennen kuin saavat näyttöä siitä, että asiakasmäärät lisääntyvät. Kuten aiemmin kuitenkin mainittiin, kaiken tulee olla mahdollisimman valmiina jo silloin, kun matkailija saapuu Outokumpuun parhaan mielikuvan luomiseksi. Osapuolten tulee ymmärtää, että yhteistyön tulokset eivät näy seuraavalla viikolla.

Ensisijaisen tärkeää on siis yhteistyön rivakka käynnistäminen, osapuolten sitouttaminen sekä suunnitelmallinen ja kokonaisvaltainen tiedottaminen. Mielestäni hyvä vaihtoehto yhteistyön käynnistämiseksi olisi projekti-pohjainen ratkaisu. Projektien avulla voitaisiin keskittyä pienempiin osa-alueisiin kerrallaan, esimerkiksi yhteisen intran luomiseen, ja muodostaa projektiryhmät löytyvän osaamisen mukaan. Tärkeää on hyvä suunnittelu ja järkevä toteutus tavoitteiden saavuttamiseksi niin, että yritysten väliselle yhteistyölle tarvitse aluksi luoda liian raskaita rakenteita. Hyvin järjestetty ja systemaattinen tiedottaminen pitää kaikki ajan tasalla ja syventää luottamusta. Tiedottamisen kynnyks tulisi pitää mahdollisimman matalana niin, että myös pienemmistä muutoksista ilmoitetaan.

Matkailijoiden lisäksi ei tule unohtaa Outokummun paikallisia asiakkaita. Ostovoiman kasvattamisen kannalta on tärkeää saada myös paikalliset asukkaat kiinnostumaan tuotteista ja palveluista.

6 Lopuksi

Toimeksianto loi aluksi erilaisen mielikuvan, kuin mitä lopullinen toteutus oli. Kun aihetta ensimmäisen kerran käsiteltiin, mielikuvaksi jäi se, että tavoitteena on konkreettisen organisaation suunnittelu. Lopulta aihe muotoutui esiselvityksen tekemiseksi, mikä henkilökohtaisesti vaikutti hyvältä ratkaisulta; näin itse tutkimuksen tekemiseen jäi enemmän aikaa. Työ olisi ollut liian laaja, mikäli esiselvityksen lisäksi olisi suunniteltu konkreettinen yhteistyöorganisaatio.

Koen, että kokonaisuutena toimeksiantannon toteutus onnistui. Toimeksiantaja sai haluamansa tiedon johtopäätöksineen ja minä sain tehdä mieleiseni tutkimuksen. Se, että tutkimuksen toteuttaja oli kolmas osapuoli ja täysin ulkopuolinen loi ilmapiirin, jossa osapuolten oli helpompi puhua ajatuksistaan. Pidin yrittäjien haastattelemisesta ja tapaamisista olisi voinut olla useampikin, mitä aikataulu kuitenkin rajoitti. Laajempi otos yrittäjiä olisi voinut tuoda tutkimukseen uusia näkökulmia, mutta

menetelmänä haastattelu on aikaa vievä, minkä vuoksi haastateltavien määrää piti rajoittaa.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa onnistui hyvin ja koin, että tehtyä työtä arvostettiin. Tutkimuksen edetessä positiivinen palaute kannusti jatkamaan, vaikka aikataulu venyi. Yleisesti eri osapuolten asenteista huomasin, että he ovat kiinnostuneita asiasta ja haluavat kantaa oman kortensa kekoon.

Lähteet

- Aarrekaupunki. 2012.
<http://www.aarrekaupunki.fi/fi/etusivu>. 3.11.2012.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyötyläinen, R. & Kuivainen, R. 1997. Kohti uudenlaisia yritysverkostoja - Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1997/T1830.pdf>. 27.4.2013.
- Karjalainen. 2012. Outokummun Aarrekaupungista myös filmikylä.
<http://www.karjalainen.fi/fi/uutiset/uutis-alueet/maakunta/item/6192-outokummun-aarrekaupungista-my%C3%B6s-filmikyl%C3%A4>.
 3.10.2012.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Partanen, J. 2008. Outokummusta aiotaan tehdä Aarrekaupunki.
<http://www.outokummunseutu.fi/tarkennus.php?lehti=917&id=126656>.
 3.11.2012.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- PK-RH. Verkostoitumisen riskit ja hallinta.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta>.
 27.4.2013.
- Tikkanen, H. & Aspara, J. 2008. Projektimarkkinointi - Projektiliiketoiminnan asiakassuhteet, verkostot ja ansainta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Toivola, T. 2006. Yrittäjyys verkostotaloudessa - Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasa: Edita.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet - Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Helsinki: Multiprint.
- Valkokari, K., Hytöläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOYPro.
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja.
<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/ktm.html>. 27.4.2013.
- Vuorela, Suvi. 2005. Haastattelumenetelmät. PDF-dokumentti.
<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3Vuorela.pdf>. 2.5.2013.

Kyselylomake

Yrityksen nimi
Yrityksen henkilöstömäärä
Yrityksen toimiala
Yrityksen toiminnan laajuus/toiminta-alue.....
Asiakasmäärä (vuodessa)
Pääkohderyhmä

Pyydämme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti käyttäen konkreettisia esimerkkejä. **Kyselyn kannalta on tärkeää määritellä onko yhteismarkkinointia koskeviin kysymyksiin vastattu imago- vai tuotemerkkinoinnin näkökulmasta.** Imagomarkkinointi tähtää pidempiaikaiseen, yhteistä imagoa luovaan markkinointiin esimerkiksi esitteiden ja kotisivujen avulla kun taas tuotemerkkinoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi ajankohtaisten tarjousten ja yksittäisten tuotteiden markkinointia.

1. Miten yritys hoitaa markkinointinsa? (esimerkiksi lehtimainonta, kotisivut, uutiskirjeet jne.)
2. Kiinnostaako yhteismarkkinointi muiden yritysten kanssa? Kyllä/ei, Miksi? Yhteismarkkinointi tarkoittaa käytännössä yritysten yhteistä markkinointia esimerkiksi lehti-ilmoituksin, tarjouskirjein ja esittein niin, että kustannukset jaetaan osallistuvien osapuolten kesken.
3. Mitkä ovat mielestänne edellytykset yhteismarkkinoinnille?

4. Mikä olisi mielestänne toimivin toteutustapa yhteismarkkinoinnin organisoimiseksi? (esimerkkejä konkreettisista vaihtoehdoista)

5. Yrityksen resurssivalmiudet yhteismarkkinointiin (taloudelliset resurssit, henkilöstöresurssit)

6. Aiemmat kokemukset, hyödyt/haitat? Esimerkkejä tilanteista?

7. Odotukset (esimerkiksi myynnin kasvu, uudet asiakkaat, näkyvyys)

8. Motiivit (esimerkiksi uudet asiakkaat, näkyvyys, keskustan vilkastuminen, yleinen viihtyvyys)

9. Millaista muuta yhteistyötä toivoisitte? (esim. verkostoituminen, palvelupaketit, tuotekehitys)

10. Mielipiteet/Muuta

Lehdistötiedote

ESISELVITYS AARREKAUPUNKI-HANKKEEN MARKKINOINTIORGANISAA- TION MAHDOLLISUUKSISTA

Aarrekaupunki on kaupan- ja palvelualan, matkailuliiketoiminnan sekä kuntamarkkinoinnin kehittämishankekokonaisuus, jonka tavoitteena on elävä, vauras ja monimuotoinen Outokumpu. Hankekokonaisuuteen sisältyy ajatus toimijoiden yhteisistä markkinointitoimenpiteistä. Yhteismarkkinointi tarkoittaa käytännössä yritysten yhteistä markkinointia esimerkiksi lehti-ilmoituksin, tarjouskirjein ja esittein niin, että kustannukset jaetaan osallistuvien osapuolten kesken.

Niina Härkänen, neljännen vuoden tradenomiopiskelija Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta ja tekee opinnäytetyönään esiselvitystä, jonka tavoitteena on selvittää onko Outokummun alueen yrityksillä tarvetta ja halua yhteismarkkinoinnin järjestämiseen.

Työ toteutetaan kaksivaiheisella kyselyllä, joista ensimmäinen on sähköpostilla kaupan-, palvelualan- ja matkailualan yrityksille lähetetty kysely. Yritykset on valittu satunnaisotannalla. Jos yritys, jolle kysely ei ole tullut, haluaa mukaan, kyselylomakkeen voi pyytää osoitteesta niina.harkanen@edu.pkamk.fi. Kyselyn tulosten perusteella valitaan joukko yrityksiä selvityksen seuraavaan vaiheeseen. Kyselyn kaikki tulokset otetaan huomioon esiselvityksen tekemisessä ja käytetään aineistona kirjallisessa raportissa, joka julkaistaan Theseus -tietokannassa. Vastaajan henkilöllisyys ei paljastu kyselyn missään vaiheessa ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Tulokset ovat käytettävissä, jatkotoimenpiteitä varten, ensivuoden alussa.

Lisätietoja antavat:

Niina Härkänen
040 XXX XXXX

Ulla-Riitta Moilanen
044 XXX XXXXX

Saatekirje

Hei,

Olen Niina Härkänen, neljännen vuoden tradenomiopiskelija Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötäni Outokummun kaupungin toimeksiantona. Opinnäytetyön aiheena on Aarrekaupunki-hankkeen markkinointiorganisaation esiselvitys, minkä tavoitteena on selvittää onko Outokummun alueen yrityksillä tarvetta ja halua yhteismarkkinoinnin järjestämiseen.

Aarrekaupunki on kaupan- ja palvelualan, matkailuliiketoiminnan sekä kuntamarkkinoinnin kehittämishankekokonaisuus, jonka tavoitteena on elävä, vauras ja monimuotoinen Outokumpu. Yhteismarkkinointi tarkoittaa käytännössä yritysten yhteistä markkinointia esimerkiksi lehti-ilmoituksin, tarjouskirjein ja esittein niin, että kustannukset jaetaan osallistuvien osapuolten kesken. Esiselvitys on yksi osa Aarrekaupunki-hankekokonaisuutta ja sen tarkoitus on kartoittaa halukkuutta yhteismarkkinointiin nimenomaan yhteisen imagon näkökulmasta.

Liitteenä on kysely, johon vastaamalla voitte tuoda ilmi mielipiteenne asiasta. Kyselyn tulosten perusteella valitaan joukko yrityksiä selvityksen seuraavaan vaiheeseen. Kyselyn kaikki tulokset otetaan huomioon esiselvityksen tekemisessä ja käytetään aineistona kirjallisessa raportissa, joka julkaistaan Theseus -tietokannassa. Vastaajan henkilöllisyys ei paljastu kyselyn missään vaiheessa ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Pyydämme teitä lähettämään täytetyn lomakkeen osoitteeseen niina.harkanen@edu.pkamk.fi viimeistään tiistaina 20.11.2012.

Lisätietoja:

Niina Härkänen
040 XXX XXXX
niina.harkanen@edu.pkamk.fi

Kiitos osallistumisestanne!

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Niina Härkänen
040 XXX XXXX

Ulla-Riitta Moilanen
040 XXX XXXX