

Kati Huhtala

KAINUUN RAVIRADAN VERKOSTOITUMISMAHDOLLISUUDET KAINUULAISTEN
MATKAILUYRITYSTEN KANSSA

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Syksy 2005



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Kati Huhtala	
Työn nimi Kainuun Raviradan verkostoitumismahdollisuudet kainuulaisten matkailuyritysten kanssa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Anneli Karppinen
	Toimeksiantaja Kainuun Ravirata
Aika syksy 2005	Sivumäärä 74 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Kainuun Ravirata Oy voisi verkostoitua alueen matkailuyritysten kanssa. Työn toimeksiantaja oli Kainuun Ravirata Oy. Lisäksi työssä selvitettiin kainuulaisten matkailuyritysten kokemuksia verkostoitumisesta Kainuussa.</p> <p>Työn teoriaosuus käsittelee verkostoitumisen kehittymistä ja verkostojen toimintaa. Lisäksi työssä käsitellään yhteistyömuotoja ja verkostosuhteita, sekä verkostoitumisen hyötyjä ja sitoutumista verkostoon. Yritysten kokemuksia verkostoitumisesta tutkittiin kvalitatiivisella tapaustutkimuksella. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja aineisto koostui neljästä haastattelusta. Haastattelut tehtiin kainuulaisissa yrityksissä Kajaanissa, Sotkamossa ja Kuhmossa lokamarraskuussa vuonna 2005.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat verkostoitumisen olevan tuttu käsite Kainuussa. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista kokemusta verkostoitumisesta ja he pitivät sitä erittäin hyödyllisenä yhteistyömuotona. Tutkimuksen mukaan mielipiteet kainuulaisten matkailuyritysverkostojen laajuudesta ja toimivuudesta jakaantuivat. Puolet haastatelluista pitivät verkostoitumista jo varsin kehittyneenä ja puolet piti nimenomaan matkailun verkostoitumista rajoittuneena ja aluillaan olevana. Verkostojen tärkeimmiksi hyödyiksi koettiin liikevaihdon kasvu, kustannusedut ja tietotaidon lisääntyminen. Tämän tutkimuksen mukaan Kainuun Ravirata voisi tehdä yhteistyötä paikallisten matkailuyritysten kanssa toimittamalla markkinointiin selkeän tuotteen, jota yhteistyökumppanit voisivat tarjota omille asiakkailleen. Lisäksi yhteistyötä voitaisiin tehdä kokoamalla kokonaispalvelupaketti kumppanin tuotteesta ja ravitapahtumasta.</p> <p>Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla Kainuun Ravirata Oy:n imago tutkimus tai projektityö ravitapahtuman järjestämisestä yhteistyössä matkailuyritysten kanssa. Lisäksi hyödyllinen jatkotyö voisi olla ravitapahtuman tuotteistaminen matkailijoille.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	verkostoituminen, yritys yhteistyö, Kainuun Ravirata, raviurheilu
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree programme Tourism
Author(s) Kati Huhtala	
Title Tourism Networking Opportunities for Kainuun Ravirata	
Alternative professional studies	Instructor(s) Anneli Karppinen
	Commissioned by Kainuun Ravirata
Date Autumn 2005	Total number of pages 74 + 2
<p>The aim of this study was to clarify how Kainuun Ravirata could network with tourism businesses in the Kainuu area. This study was commissioned by the Kainuun Ravirata Inc., which arranges trot races in summer time in Kajaani.</p> <p>Development and operation of networking were discussed in the theoretical part, which also dealt with forms of cooperation, network relations and benefits and commitment to network. Networking opportunities and possibilities for Kainuun Ravirata were examined with a qualitative case study. The data were gathered by using thematic interviews which were done in four tourism enterprises in Kajaani, Sotkamo and Kuhmo in October and November 2005.</p> <p>The results indicated that the personnel of tourism enterprises in Kainuu were familiar with the idea of networking. All the interviewees had had some experiences of networking and they considered it very useful form of cooperation. The opinions about the extent and feasibility of networking were divided. One half of the interviewees found cooperation quite developed and the other half found it limited and being at an initial stage. The main benefits of networking were seen to be in a higher turn over, lower costs and in increased know-how.</p> <p>According to this study Kainuun Ravirata could cooperate and network with tourism enterprises by providing them with a distinct product. The cooperation partners would then be able to market this product to their customers. Kainuun Ravirata and its cooperation partners could also create a joint service package.</p> <p>The subjects of further studies could be an image study for Kainuun Ravirata, a project to arrange a trot race in cooperation with tourism enterprises and a study of productizing a trotting race for tourists.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	network, business cooperation, Kainuun Ravirata, trotting sport
Deposited at	Library of Kajaani Polytechnic

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KAINUUN RAVIRATA OY	2
3 MATKAILUYRITYSTEN YHTEISTYÖ	5
3.1 Yhteistyösuhteet	5
3.2 Yhteistyöliittoutumat	6
4 VERKKO JA VERKOSTO	8
5 VERKOSTOITUMINEN	10
5.1 Verkostomaisten suhteiden kehittyminen	11
5.2 Verkoston rakenne	14
5.3 Yhteistyöverkoston tekijät	14
5.4 Verkoston toimijat ja toiminnot	16
6 YRITYSTEN SITOUTUMINEN YHTEISTYÖVERKOSTOON	17
6.1 Verkostoitumisen hyötyjä	19
6.2 Yhteistyöverkoston syntymisen esteet	21
7 MATKAILUTUOTTEEN TUOTEKEHITYSYHTEISTYÖ	23
7.1 Matkailutuote	23
7.2 Asiakaslähtöinen matkailutuote	25
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
8.1 Tutkimusongelma	27
8.2 Tutkimusmenetelmä	28
8.3 Aineiston analysointi	29
8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	30
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
9.1 Kokemukset yritysverkostoista	32
9.2 Verkostoista koituvat hyödyt	44
9.3 Sitoutuminen verkostoon	52
9.4 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	63
10 POHDINTA	65
LÄHTEET	73
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Raviurheilun voidaan perustellusti sanoa olevan yksi Suomen suosituimmista urheilulajeista. Vuosittain ravitapahtumia seuraa kilpailupaikoilla 800 000 katsojaa. Raviratojen ulkopuolisilla etäpelipaikoilla katsojia on vuosittain 900 000. Ravikilpailuja järjestetään vuosittain 560 kappaletta ympäri maata. Suomessa on 19 maakuntarataa, joilla raveja järjestetään säännöllisesti läpi vuoden tai kesäisin.

Majoituksen tarjoajille kesäiset ravitapahtumat ovat hyvän myynnin aikaa. Kaksipäiväisten tapahtumien aikaan kaikki majoituskapasiteetti on käytössä jopa järjestävän paikkakunnan naapurialueita myöten. Tällöin voidaan puhua ravimatkailusta, joka tuo miljoonia euroja saapuvien turistien mukana. Ravien järjestäjillä ja paikallisilla matkailuyrittäjillä olisikin ensisijaisen tärkeää kehittää yhteistyötään saapuvien ravivieraiden palvelemisessa.

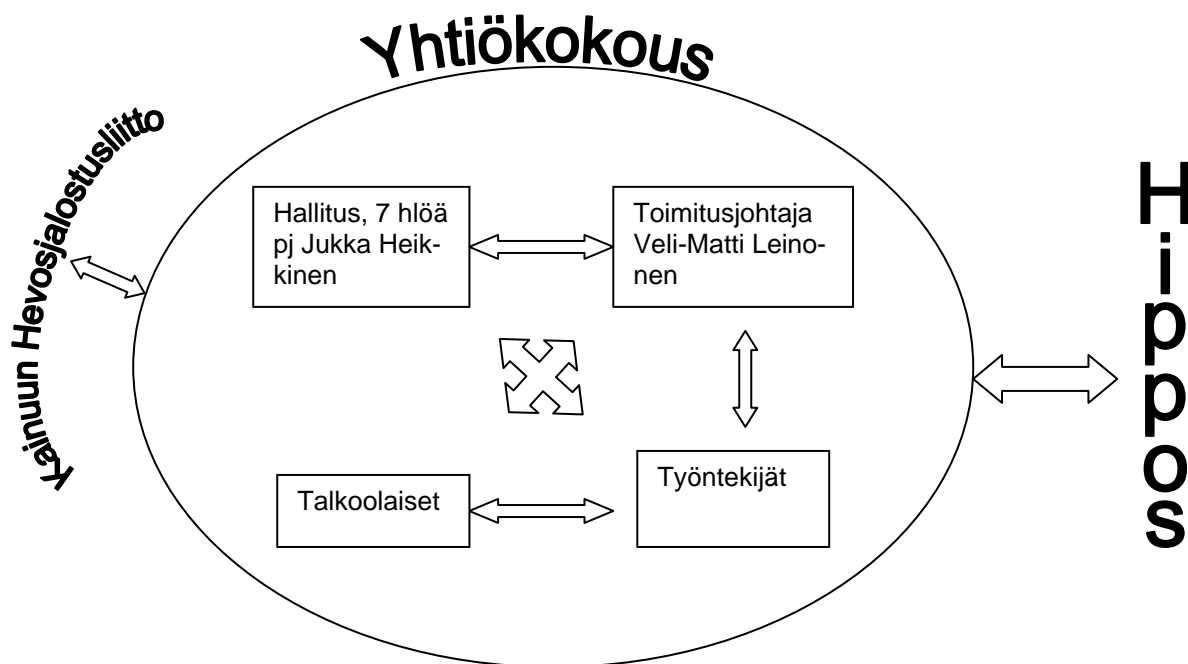
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kainuulaisten matkailuyritysten verkostoitumista sekä Kainuun Raviradan yhteistyömahdollisuuksia kainuulaisten matkailuyritysten kanssa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, millaisia toimenpiteitä yhteistyöverkostot vaativat. Lisäksi selvitetään yritysten kiinnostusta Kainuun ravirataa kohtaan yhteistyökumppanina. Työn toimeksiantajana on Kainuun Ravirata Oy.

Tutkimus toteutettiin keväällä ja syksyllä 2005. Haastattelut toteutettiin syksyn 2005 aikana Kajaanissa, Sotkamossa sekä Kuhmossa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastateltavina oli matkailu-, majoitus- ja ohjelmapalveluyrityksiä.

2 KAINUUN RAVIRATA OY

Kainuun Ravirata on perustettu vuonna 1975. Raviradan 30-vuotisjuhlia vietettiin kesällä 2005. Ensimmäiset ravikilpailut ajettiin Kajaanin radalla kesällä 1976. Aluksi omistajana toimi Kajaanin kaupunki, mutta 1990-luvun puolessavälissä kaupunki luopui omistuksesta ja vastuu toiminnasta siirtyi yksittäisille hevosharrastajille ja Kainuun hevosjärjestöille. Raviradan talouden saamiseksi kuntoon järjestettiin osakeanti ja nykyään omistajina on suuri joukko yksityishenkilöitä sekä yrityksiä. (Leinonen 2005.)

Alla olevan kuvion (kuvio 1) mukaan Kainuun Raviradan johto-organisaatio koostuu seitsemänhenkisestä hallituksesta, joka selvittää toimintaansa kerran vuodessa kokoontuvalle yhtiökokoukselle. Raviradalla on palkattu toimitusjohtaja ja kesäisin yhdestä neljään palkallista työntekijää. Talkoolaiset ovat tiiviisti mukana Raviradan organisaatiossa, sillä ilman heitä ei ravien järjestäminen onnistuisi. Ravikilpailut järjestetään lähes kokonaan talkoovoimin. Jokaisia raveja kokoontuu järjestämään noin 70 vapaaehtoista. Raviradan organisaation sisällä johtavana hahmona toimii toimitusjohtaja. Hän hoitaa muun muassa yrityksen sisällä tapahtuvan informaation kulun työntekijöiden ohjeistamisen. (Leinonen 2005.)



Kuvio 1. Kainuun Ravirata Oy:n organisaatiokaavio

Kainuussa raviurheilu vaikuttaa monien ihmisten elämään. Kainuun Ravirata Oy järjestää joka kesä yhdeksät ravit. Raveja seuraamaan tulevien asiakkaiden palvelemisessa voitaisiin hyödyntää Raviradan ja paikallisten matkailuyrittäjien, ensisijaisesti majoituksen tarjoajien ja ohjelmapalveluyrittäjien yhteistyötä. (Leinonen 2005.)

Kuten kuviossa 1 on havainnollistettu, yksi Kainuun raviradan yhteistyökumppaneista on Kainuun Hevosjalostusliitto, jonka kautta yhteistyössä raviradan kanssa ovat Kajaanin, Sotkamon, Kuhmon, Suomussalmen, Hyrynsalmen, Paltamon ja Vaalan Hevosystävään seurat. Kainuun Hevosjalostusliiton toiminta linkittyy erityisen tiiviisti Kainuun Ravirata Oy:n toimintaan, sillä raviradan toimitusjohtaja Veli-Matti Leinonen toimii myös Hevosjalostusliiton toiminnanjohtajana. Suomen Hippos ja Hippoksen tytäryhtiö Fintoto ovat merkittäviä yhteistyökumppaneita raviurheilun ja ravipeelaamisen saralla. (Leinonen 2005.)

Hippos on hevosurheilun ja -jalostuksen valtakunnallinen keskusliitto, joka pitää yllä kaikkien maassamme kasvatettavien rotujen rekisteriä ja kantakirjaa. Lisäksi Hippos johtaa ja valvoo ravikilpailutoimintaa sekä toimii ohjeistajana ja neuvonantajana raviradoille. Suomen Hippokseen kuuluu 127 jäsenyhteisöä, ja se on perustettu vuonna 1973 raviurheilukeskusjärjestön Ravirenkaan ja Hevosjalostusliittojen keskusliiton yhdistyessä. Fintoto puolestaan pitää sisällä ravien totopelaamisen organisoinnin. Raviradan toimintaa tukevia kumppaneita ovat myös useat kainuulaiset yritykset, jotka pääsääntöisesti ostavat mainostilaa Raviradalta ja lähtöjä ravikilpailujen aikaan. Lähdön ostanut yritys saa nimensä voittajalle lahjoitettavaan loimeen sekä käsiohjelmaan. (Leinonen 2005; Suomen Hippos ry 2005b.)

Kainuun Ravirata sijaitsee 10 kilometriä Kajaanin keskustasta pohjoiseen Kuluntalahdessa. Järjestettävät ravikilpailut sijoittuvat touko-syyskuulle. Rata on auki myös talvisaikaan, jolloin se toimii harjoitteluratana valmennettaville ravihevosille. Raviradalla voidaan myös järjestää erilaisia tapahtumia, kuten moottorikelkkatapahtumia.

Raviradan toiminta-ajatuksena on edistää kainuulaista hevosharrastamista läpi vuoden ja muodostaa Raviradasta hevosharrastajien palvelupiste, jossa on radan ja hevosjalostusliiton toimistot sekä hevosvarustepuoti. Aukioloaikojen puitteissa radalla on henkilö, joka auttaa asiakkaita päivittäisissä asioissa. Kainuun Ravirata

pyrkii tuottamaan hevosharrastajille laadukkaita, hyödyllisiä palveluita miellyttävässä ja yhteistyökykyisessä ilmapiirissä. (Leinonen 2005.)

Vuosittain eri paikkakunnalla järjestettävät Kuninkuusravit ovat Suomen suurin ravitapahtuma, joka kestää aina kaksi päivää. Kuninkuusravit ovat viime vuosina nousseet koko valtakunnan suurimmaksi kesätapahtumaksi ja Pohjoismaissakin ne kuuluvat suurimpien ravitapahtumien joukkoon. Kuninkuusraveissa käy kahden päivän aikana seuraamassa kisatapahtumia ja muita oheistapahtumia jopa 50 000 katsojaa. Joka vuosi ravikilpailujen vuoksi matkustaa maassamme yli 8 000 hevosta ja 3 000 ohjastajaa. Suomessa on rekisteröityjä ammattivalmentajia noin 150. Harrastajavalmentajarekisteriin on merkitty puolestaan yli 7 000 henkilöä. Ravikilpailuissa pelattavien hevospelien, kuten toto- ja ennakkopelien kokonaisvaihto on yli 200 miljoonaa euroa vuosittain. (Suomen Hippos ry 2005a.)

3 MATKAILUYRITYSTEN YHTEISTYÖ

Yhteistyö eri yritysten kesken ei ole yksiselitteistä. Yhteistyö voi tarkoittaa vain löyhää sidosta jonkin kahden yrityksen kesken tai se voi olla hyvinkin tarkkaan hahmotettua ja sopimuksin normitettua. Riippuvuussuhde yritysten välillä vaihtelee. Kun puhutaan ostajan ja myyjän välisestä suhteesta, on silloin kyse tavallisesta kauppakäynnistä. Esimerkiksi majoituksen tarjoaja liittyy omaan palveluunsa jonkin ohjelmopalvelun ja huolehtii maksuista ohjelmopalvelun tarjoajalle. Jakelukanavasuhdesta puhutaan puolestaan silloin, kun jokin yritys välittää toisen yrityksen palveluja ja perii toiminnastaan välityspalkkion. Varsinaisesta verkostosuhteesta on kysymys silloin, kun useampi yritys yhdessä liittyy voimansa ja kehittää matkailupaketin ja myös markkinoi sitä yhdessä. (Komppula 1996, 25.)

3.1 Yhteistyösuhteet

Ostajan ja myyjän välisissä suhteissa ostoprosessi on suhteellisen lyhyt. Osapuolien välille ei välttämättä synny pitkäaikaista kauppasuhdetta. Suhteen kestävyys vaikuttavat myyjän vetovoima ja osapuolten välinen luottamus. Osapuolien sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys kauppasuhteen kestävydessä, sillä sitoutuminen on huomattavasti voimakkaampaa henkilökohtaisiin tuttavuuksiin perustuvissa suhteissa kuin pelkästään liiketoimintasuhteissa. (Komppula 1996, 29 – 32.)

Usein tavanomaista ostaja-myyjä -suhdetta kutsutaan alihankintayhteistyöksi. Alihankinnasta on kyse silloin, kun vahvempi osapuoli, päähankkija voi pienin kustannuksin vaihtaa alihankkijaansa. Kun kahden tai useamman osapuolen välille syntyy molemminpuolinen yhteistyö- ja riippuvuussuhde, puhutaan tuotannollisesta yhteistyöstä. Tällöin yhteistyökumppanin vaihtaminen edellyttää huomattavia resurssi-panostuksia, ja se voi olla vaikeaa. (Hakanen 1998, 6.)

Vuorovaikutussuhteissa osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön on voimakkaampaa ja sitoutuminen kestävämpää kuin ostajan ja myyjän välisissä suhteissa. Vuorovaikutussuhteen ytimen muodostaa usein tuotteiden ja palvelujen vaihdanta. Vuorovaikutussuhteessa osapuolet voivat myös hyödyntää toisen osapuolen tietoutta parantamaan oman yrityksen palvelua. Suhteessa tapahtuvan rahan vaihdannan

määrä mittaa suhteen taloudellista tärkeyttä. Henkilöiden välillä tapahtuva sosiaalinen vuorovaikutus lisää suhteen luotettavuutta ja pitkäaikaisuutta. Vuorovaikutusympäristö, johon sisältyy yritysten oma markkinatilanne, kansainvälisyysaste sekä sisäinen sosiaalinen järjestelmä, vaikuttaa myös yritysten väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Ympäristön yksi tärkeimmistä vaikuttajista on suhteen ilmapiiri. Osapuolten välinen yhteistyötila, suhteen läheisyys osapuolille ja heidän keskinäinen riippuvuussuhteensa määräävät ilmapiirin muodostumista. (Komppula 1996, 34 – 35.)

Verkostosuhteessa osapuolet toimivat saavuttaakseen yhteiset päämäärät. Verkostossa toimivilla osapuolilla on selviä sidoksia toisiinsa ja sosiaalisia suhteita keskenään. Verkostosuhteiden perustana on osapuolten välinen kommunikaatio, sosiaaliset siteet ja resurssit. Resursseja voi toisella verkostosuhteen osapuolella olla enemmän käytettävissään kuin toisella, ja tämä osittain määrää suhteen valtarippuvuussuhdetta. Jokaisella osapuolella on oma asema verkostossa. Aseman muuttaminen ei ole helppoa ja verkostossa asemat ovat toisistaan riippuvaisia. Verkostoissa merkittävimmän aseman omaavalla osapuolella on valtaa eli kykyä vaikuttaa päätöksiin. Merkittävin asema on yleensä osapuolella, joka on suurin ja tuoeniten resursseja yhteistyöhön. Verkostosuhteen toimivuuden takeena on osapuolten toiminta- ja markkina-alueiden osittainen päällekkäisyys. Kilpailussa on kyse täydellisestä päällekkäisyydestä, verkostoitumisessa puolestaan osittaisesta. Osapuolten tavoitteet voivat olla täysin samoja tai vain osittain samoja kuin yhteistyökumppanin. (Komppula 1996, 36 – 38; Komppula 2000, 41.)

3.2 Yhteistyöliittoutumat

Konfederaatioita eli suoria toimintoja kilpailijoiden kanssa ovat esimerkiksi mainonta- ja kuljetuskustannuksien jakaminen yritysten kesken. Erilaisia suoria toimintoja ovat myös yhteismyynti ja -ostot, yhteinen tutkimus ja yhteisen koulutuksen järjestäminen. (Kallio 1996, 70.)

Ei-kilpailevien yritysten kanssa solmitaan liittostrategioita, jotka ovat suoria toimintoja yhteistyön nimissä. Tällöin yritysten välillä on keskinäinen riippuvuussuhde, jossa ei ole kysymys taloudellisista eduista. Toimintoja ovat yhteistutkimus tai yhteisyritys

asiakkaiden tai hankkijoiden kanssa ja yhteismainonta hankkijoiden tai asiakkaiden kanssa. (Kallio 1996, 70.)

Toimialan laajuiset toiminnot ovat nimeltään kasaumastrategioita. Tällöin samalla alalla kilpailevilla yrityksillä on liiketoimintajärjestelyjä, jotka eroavat toisistaan. Kaupan alalla tämä strategia tulee parhaiten esille toimialan laajuisten listojen mukaisessa hinnoittelussa, standardinimikkeissä ja kustannuslaskelmissa. Organisen strategian muodostavat sellaiset yritykset, jotka sitoutuvat verkostoyhteistyöhön epäsuorasti ja vapaaehtoisesti. (Kallio 1996, 70.)

4 VERKKO JA VERKOSTO

Käsitteitä verkko ja verkosto näkee usein käytettävän rinnakkain kuvaamaan yritysten välisiä yhteistyöhankkeita ja niiden muotoja. Verkko ja verkosto kuvaavat nykypäivänä uuden tyyppistä, yritysten yhteistyön kautta syntyvää organisaatiota. Verkko ja verkosto eroavat toisistaan rakenteellisesti. Verkko on samantyyppisten tekijöiden muodostama kokonaisuus, jossa toimijat toimivat verkossa. Verkosto tarkoittaa puolestaan eriateisten tai jopa erityyppisten verkkojen muodostamaa kokonaisuutta, jossa mukana olevien verkkojen toiminnot risteävät keskenään. (Hakanen 1998, 6.)

Strateginen verkko on liittouma, jossa toimijoina ovat erilliset yritykset. Sitä johtaa keskusyritys, joka hoitaa ja kehittää verkkoa. Kehittämistehtäviin kuuluu verkon koordinointi, pääomien ja muiden resurssien vaihdon koordinointi, ydinkilpailukyvyyn ja eri strategioiden määrittely ja johtaminen sekä informaation kulun ja asiakassuhteiden kehittäminen. (Hakanen 1998, 7.)

Verkosto voidaan käsittää taloudellisen toiminnan organisoitumisen välimuodoksi. Puhutaan verkostotaloudesta, jossa organisoituminen ei ole kokonaan markkinaehtoista eikä hierarkkisesti johdettua. Tällöin on kyse välimuodosta, jossa on piirteitä sekä markkinoiden toiminnoista että arvojärjestelmällisistä rakenteista. (Vesalainen 2004, 9.)

Verkostolla kuvataan usein markkinoiden ja hierarkian välisiä yhteistyömuotoja. Verkostoja voidaan jaotella erilaisten näkökulmien mukaan esimerkiksi vaihdanta-, yhteydenpito- ja sosiaalisiin verkostoihin. Lisäksi voidaan puhua yritysten muodollisesta ja epämuodollisesta yhteistyöstä toimijoiden verkostossa. (Hakanen 1998, 7.)

Organisaatioiden väliselle yhteistyölle on muodostunut eräänlainen yleisnimitys, strateginen liittouma. Tähän määritelmään katsotaan kuuluvaksi kaikki yritysten väliset yhteistyösuhteet riippumatta suhteiden organisoitumisesta. Yhteistyön katsotaan olevan strateginen, kun se sisältää yhteisen tavoitteen. (Hakanen 1998, 7.)

Suomalaisyrityksistä puolet ilmoittaa kyselyissä toimivansa yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Suurimmaksi osaksi tämä yhteistyö on perinteistä alihankkijayhteistyötä. Yrittäjyyden tutkimusprofessori Elina Varamäen mukaan suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyössä ja verkostoitumisessa voidaan nähdä viisi erilaista yhteistyötapaa. Pienyritysten kehittämisrenkaassa yrittäjät kokoontuvat vaihtamaan kokemuksiaan ja oppimaan toistensa virheistä ja onnistumisista. Yhteistyörenkaat käyttävät jo yhteisiä resursseja tuottamaan kustannussäästöjä omassa toiminnassa. Projektiryhmät kokoavat yritysten osaamisen ja resurssit ja tuottavat tätä kautta asiakkaille tarjottavia tuotteita ja palveluita. Yhteisyrietykset ovat erillisiä osakeyrityksiä, joiden tarkoituksena on olla kehittämässä kokonaan uusia tuotteita tai palveluita markkinoille tasaten riskit useamman toimijan kesken. Yhteistyöyksiköt puolestaan ovat sidoksiltaan tiukimmat yhteistyömuodot, joissa yrittäjät luopuvat erillisestä ulkoisesta imagostaan ja toimivat täysin syntyvän uuden yrityksen nimiin. (Marttala 2002.)

5 VERKOSTOITUMINEN

Verkostoituminen eli networking on perustaltaan sitä, että useampi yritys muodostaa keskenään yhteistyökumppaneiden yhteenliittymän. Tämän verkoston toimintaa ja resursseja hyödynnetään yhteisten tai toisiaan täydentävien päämäärien saavuttamisessa. Yhteistyö mahdollistaa kiinteitä kustannuksia kasvattamatta sellaisten voimavarojen käytön, johon yksittäisellä yrityksellä ei olisi mahdollisuuksia. Verkostoon kuuluttaessa palveluista, jotka ovat toisen yrityksen tuottamia, maksetaan vain sen verran, kuinka paljon niitä käytetään. Yhteistyöverkostot voivat muodostua henkilöiden, yritysten tai organisaatioiden välille. (Bergström & Leppänen 2003, 256.)

Yrittäjät pyrkivät olemaan omassa toiminnassaan hyvinkin itsenäisiä ja riippumattomia. Yhteistyöverkoston rakentaminen vaatii sitoutuvilta yrityksiltä kuitenkin jonkinasteista riippuvuutta toista yritystä kohtaan. (Kallio 1996, 65.) Verkosto on joka tapauksessa yhteistyön muoto, jossa kaikki osapuolet ovat selvillä siitä, ketä muodostettuun yhteistyöpiiriin kuuluu, ja resurssien keskinäinen vaihdanta on kaksisuuntaista (Komppula 2000, 26). Yrittäjyyden tutkimusprofessori Elina Varamäen mukaan menestyksekkäs verkostoituminen edellyttää yrittäjältä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Lisäksi yrittäjällä pitää olla kykyä jakaa visioita muiden kanssa, runsaasti positiivista asennetta sekä kokemusta ja tietoa yritys yhteistyön eri tavoista. (Marttala 2002.)

Verkostoituminen käsittää kaiken taloudellisen ja sosiaalisen yhteistyön sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa. Sosiaalinen yhteistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Taloudellinen yhteistyö tarkoittaa resurssien ja fyysisten toimintojen yhdistämistä. Tehokkaaseen yhteistyöverkostoon kuuluu useita eri tason tahoja. Tärkeää on yhdistää voimavaroja niin julkisen hallinnon organisaatioiden kuin yksityisten yritysten kanssa. Yhteistyöverkoston monimuotoisuus ja yhteisten tavoitteiden sovittaminen on tärkeää, sillä esimerkiksi matkailijalle eri matkakohteet ovat kokonaisuuksia. Nämä kokonaisuudet pitävät sisällään kaupallisia ja ei-kaupallisia elementtejä. (Bergström & Leppänen 2003, 257; Komppula 2000, 15.) Julkisen vallan holhoava ote verkostoa kohtaan ei kuitenkaan ole järkevintä, vaan toimivimmat ideat tulee syntyä yksityisten yrittäjien aloitteesta (Kallio 1996, 66).

Yritysverkostot ovat suurilta osin sosiaalisen kanssakäymisen tulosta. Henkilöiden väliset ystävyysuhteet määräävät pitkälle yhteistyökumppaneiden muodostumisen. Fyysisten vaihdanteiden, rahan, tekniikan ja tietotaidon merkitys täydentävät sosiaalisesta vuorovaikutuksesta syntyvän yhteistyöverkoston. (Kallio 1996, 66.)

Verkostoitumisessa voidaan katsoa olevan kolme erilaista suhteiden muotoa: kahdenväliset suhteet, monenkeskiset suhteet ja henkilösuhteet. Kahdenvälisissä suhteissa on kyse verkostoitumisesta silloin, kun molemmilla osapuolilla on selkeä käsitys yhteistyöstä ja suhde on laadultaan kestävä ja syvä. Jos osapuolten välillä on vain asiakas-toimittaja -suhde, joka ei toimi säännöllisesti, ei voida puhua verkosta. Tällaisessa tapauksessa yritys vain toimii markkinoilla ja kyse on kauppasuhteesta. (Vesalainen 2004, 10 – 11.)

Monenkeskisissä yhteistyösuhteissa koko yhteistyöryhmällä on ymmärrys toisistaan yhteistyökumppaneina ja kaikilla osapuolilla on yhteinen toiminnallinen päämäärä. Osapuolten tavoitteet voivat olla erilaisia, mutta he hakevat yhteistyöllä hyötyä oppimisen ja suurempien resurssien kautta. Toiminta voi olla jopa yhteisen liiketoiminnan kehittämistä ja ylläpitämistä. (Vesalainen 2004, 10 – 11.)

Henkilösuhdeverkostot ovat rakentuneet voimakkaan sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjalta. Henkilöiden väliset kontaktit ovat usein vaikeasti hallittavissa ja hahmotettavissa. Niillä on kuitenkin suuri vaikutus yritysten välisessä yhteistyössä. Yksilön itsensä kannalta tärkeät suhteet ovat kestävimpiä ja helpoiten rakentuvia. (Vesalainen 2004, 10 – 11.)

5.1 Verkostomaisten suhteiden kehittyminen

Taloudellisen toiminnan organisoitumisen kulmakivinä ovat markkinat, hierarkiat ja yhteisöt. Organisoituminen on verkostoitumisen lopputulos, kun yritysten välinen yhteistyö kehittyy ja muotoutuu toiminnallisesti huippuunsa. Markkinat ovat organisoitumista, jossa muodostuu eräänlainen näkyvä ja konkreettinen tai näkymätön markkinapaikka. Tämän markkinapaikan puitteissa syntyy kilpailua, joka puolestaan määrää markkinoiden hinnat. Markkinaton tuotantojärjestelmä on hierarkkinen, saman johdon omistama järjestelmä. Yhteisöt ovat puolestaan kaikkein kehittynein,

tasa-arvoisista henkilöistä muodostunut joukko, yhteistyöverkko. Sen kasassa pitäviä voimia ovat keskinäinen luottamus, yhteiset arvot, kulttuuri ja toiminnan yhteiset päämäärät. Verkostomainen organisoituminen on kaikkien näiden kulmakivien yhdistelmä. (Vesalainen 2004, 16.)

Markkinat

Markkinat ovat muodostuneet suuresta joukosta ostajia ja myyjiä, jotka kohtaavat toisensa järjestäytyneessä talousorganisaatiossa. Tällöin resurssien sisäinen ja ulkoinen käyttö on tehokasta. Kun tuote jalostetaan alkutuotannon tasolta hyödylliseksi tavaraksi tai palveluksi lopullisille asiakkaille, on jalostusketjun eri tasoilla useita erilaisia kilpailevia toimittajia. Ne tarjoavat omia vaihtoehtoisia tuotteitaan tai palvelujaan yrityksille, jotka ovat omalta osaltaan asiakkaan asemassa jalostusketjussa. Tällöin puhutaan markkinaehtoisesta organisoitumisesta. Markkinamekanismi toimii, kun asiakas perustaa tuotteen valintansa tasavertaisten tuottajien välillä hintakriteereihin ja niiden mukaan valitsee edullisimman tuotteen. Tuotteen tarjoajien tulee siis jatkuvasti kehittää toimintaansa luodakseen edellytykset pärjätä markkinaehtoisessa hintakilpailussa. (Vesalainen 2004, 17 – 18.)

Markkinoita hallitsee kaksi voimakasta elementtiä, kilpailu ja vaihdanta. Kilpailun synnyttämiseksi markkinoilla tulee olla useita tarjoajia ja ostajia, jotka pitävät yllä kilpailuprosessia. Prosessissa ostaja valitsee kauppakumppanin tarjokkaiden joukosta omien asettamiensa arvojen ja ehtojen perusteella. Markkinoiden vaihdanta käydään kilpailun jälkeen ostajan ja valitun tarjoajan välillä. (Vesalainen 2004, 17 – 18.)

Hierarkiat

Hierarkia verkosto-organisoitumisessa tarkoittaa tuotantojärjestelmää, jossa koko tuotantoketju on yhden omistajan ja johdon alaisuudessa. Tämä on yleisempää esimerkiksi teollisuuslalla kuin palvelualalla. Hierarkkisesta systeemistä puuttuu kokonaan markkinat ja niiden myötä kilpailu. Toiminnan tehokkuutta pyritään parantamaan sisäisten toimintojen kautta, mutta hyvin usein päädytään tehottomuuteen. Tehottomuuden syitä ovat järjestelmästä puuttuva tarjontaa ohjaileva asiakkuus ja

varsinainen yrittäjyys, joka elää voiton tavoittelun ja markkinoiden kautta. (Vesalainen 2004, 18.)

Hierarkkisessa rakenteessa määräysvalta, organisaation säännöt, sisäinen hierarkia sekä erilaiset järjestelmät ovat määräävimmit elementit. Tällaista rakennetta kutsutaan byrokraattiseksi rakenteeksi. Heikkoutena byrokraattisessa rakenteessa on yrittäjyyden, vapaan toiminnan ja luovuuden puuttuminen. Rakenteessa toimivat ihmiset työskentelevät tiukkojen sääntöjen ja määräysvallan alaisena ja tekevät sen mitä käsketään, mutta eivät yhtään enempää. Näin tehokkuus ja uudistumiskyky jäävät puuttumaan rakenteen toiminnasta. (Vesalainen 2004, 18 – 19.)

Yhteisöt verkostomaisissa suhteissa

Ryhmiä yhteisyysajattelu perustuu ryhmän jokaisen yksilön omista peruslähtökohdista syntyvään ajatteluun liittoutumisesta muiden kanssa, jotta päämäärät saavutetaan helpommin. Yhteisöjen toiminta pohjautuu nyky-yhteiskunnassa tiimijatteluun. Tiimejä hyödynnetään organisaation suorituskyvyn kehittämisessä ja tehokkaassa toiminnassa. Yksilöt muodostavat kokonaisuuksia, jotka yhdessä kunkin yksilön taitoja ja tietoja hyödyntäen ja niitä jakaen oppivat yhdessä ja työskentelevät tehokkaammin kuin yksilöiden toimiessa itsenäisesti. (Vesalainen 2004, 19 – 20.)

Yhteisöllisyys on jaoteltavissa päämäärärationaaliseen, arvorationaaliseen ja traditionaaliseen toimintaan. Päämäärärationaalisisessa toiminnassa yksilöiden omat intressit ovat lähtökohtana liittouduttaessa toisten kanssa. Liittoutuminen on keino saavuttaa asetetut päämäärät ja halutut hyödyt. Arvorationaalisisessa toiminnassa valintoja ja toimia säätelevät koko yhteisön arvot, joihin perustuen yhteisön yksilöt tekevät ratkaisujaan. Tällöin yksilö unohtaa omat näkemyksensä, vaikka yhteisön arvot eivät olisikaan samassa linjassa yksilön arvojen kanssa, ja toimii yhteisön hyväksi. Traditionaalinen toiminta on tavaksi tulleen toimintamallin toteuttamista ilman kyseenalaistamista ja uudistusten hakemista. (Vesalainen 2004, 19 – 20.)

Verkostomainen suhdemalli pyrkii minimoimaan markkinaehtoisen ja hierarkkisen toiminnan heikkoudet ja vahvistamaan niiden hyviä puolia. Yhteisöllisyysajattelussa verkostomaiset suhteet muodostuvat siis toteuttaen optimaalisesti markkinaehtoisen ja hierarkkisen toiminnan malleja. (Vesalainen 2002, 22.)

5.2 Verkoston rakenne

Verkostot rakentuvat yritysten suhteista toisiinsa. Näistä suhteista muodostuu organisaatio, jonka ominaisuudet muokkautuvat mukana olevien yritysten ominaisuuksista. Ominaisuudet voivat tukea toisiaan tai sulautua yhteen. Yritysten väliset riippuvuussuhteet kuvaavat verkostorakennetta. Verkosto on selkeämpi ja rajatumpi, kun keskinäinen riippuvuus on suurta. Verkostoilla katsotaan olevan kerroksinen rakenne, jossa erotetaan horisontaalinen ja vertikaalinen taso. Horisontaalisuudessa on kyse verkoston toimijoiden suhteista jollakin tietyllä verkostotasolla. Vertikaalisuus tarkoittaa puolestaan verkoston eri tasojen välisiä suhteita. Tasot voivat olla maantieteellisiä tasoja, ja jakelukanava- tai toimialan tasoja. Verkoston lähtökohtana organisaatioiden välisessä kanssakäymisessä on mieluummin horisontaalinen kuin vertikaalinen perusta. Verkoston yhdellä organisaatiolla ei siis ole korkearvoisempaa asemaa toisia organisaatioita kohtaan. (Chisholm 1998, 6; Komppula 2002, 37 – 39.)

5.3 Yhteistyöverkoston tekijät

Päätös tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa perustuu siihen odotukseen, että oma organisaatio saavuttaa yhteistyöllä etuja, joita se ei yksin toimiessaan pysty saavuttamaan. Toisaalta saavutettavat edut voivat olla suurempia kuin yksin toimiessa, vaikka ne olisikin mahdollista saavuttaa ilman yhteistyötä. Nämä odotukset ovat hyötyodotuksia. Organisaatiot toimivat tekijöinä, jotka pystyvät yhteistyön avulla havaitsemaan ja ymmärtämään laajempia ongelmia uusilla tavoilla. (Chisholm 1998, 6; Komppula 1996, 38 – 39.)

Verkosto eroaa pelkästä organisaatioiden välisestä suhteesta. Yhteistyöverkosto parantaa jäsenien mahdollisuutta käsitellä heikosti määriteltyjä, vaikeita ongelmia tai asioita, joita yksittäinen organisaatio ei voisi ratkaista. Yhteistyön syntyyn on kuitenkin useita tekijöitä, jotka selittävät osapuolten välisten suhteiden muodostumista. (Chisholm 1998, 6; Komppula 1996, 38 – 39.)

Tekijät ovat jaoteltavissa seuraavasti: välttämättömyys, asymmetria, vastavuoroisuus, tehokkuus, pysyvyys ja uskottavuus. Välttämättömyyttä lukuun ottamatta, kaikki muut tekijät ovat perusteita vapaaehtoisen suhteen muodostumiselle. Joillekin yrityksille yhteistyö on ainoa keino saavuttaa lakien, asetusten tai erilaisten määräysten mukaiset toimintavaltuudet. Tällöin suurin tekijä suhteen muodostumiselle on juuri välttämättömyys. Asymmetria tarkoittaa toisen organisaation kontrolloimista niukkojen resurssien vallitessa. Toinen organisaatio, jolla on käytössään enemmän resursseja, käyttää vaikutusvaltaansa ja kontrolliaan toista vähäisemmät resurssit omaavaa organisaatiota kohtaan. (Komppula 1996, 38.)

Vastavuoroisuus on tärkeä tekijä yhteistyön syntymisessä. Vastavuoroisuudessa on kyse sujuvasta yhteistyöstä ja koordinaatiosta, ei kilpailusta, kontrollista tai vallan käytöstä. Organisaatioiden yhteisten tavoitteiden olemassaolo synnyttää vastavuoroisuutta. Verkoston aktiivisuus taas on kohdentunut juuri yhteiseen tulevaisuuden kuvaan, toiminnan tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Yhteisiin tavoitteisiin puolestaan ja varsinaiseen yhteistyöhön antaa sysäyksen omien resurssien niukkuus. Tehokkuus yhteistyön alkutekijänä tulee eri organisaatioiden sisäisistä tarpeista parantaa panos – tuottavuus suhdetta. Tässä tapauksessa kustannushyöty on suuri yhteistyön motiivi. Tehokkuus ilmenee organisaatioiden välisessä yhteistyössä esimerkiksi tiedonkulun ja toimitusten nopeutena tai organisaatioiden henkilökunnan työpanoksen hyödyntämisenä yhteisiin tarkoituksiin. Yhteisten suurempien kokonaisuuksien saavuttaminen muokkaamalla ja kehittämällä toimintaa yhdessä on juuri verkostojen tunnusmerkki. (Chisholm 1998, 6; Komppula 1996, 39 – 41.)

Epävarmuus oman organisaation resurssien riittävydestä, tiedon puute markkinoiden tilasta ja muista ulkopuolisista olosuhteista aiheuttaa yhteistyösuhteita, joiden avulla organisaatiot pyrkivät saavuttamaan toiminnan pysyvyyden ympäristöön nähden. Yritykset pyrkivät saavuttamaan paremman uskottavuuden markkinoilla tekemällä yhteistyötä. Tämä antaa kuvan elinvoimaisesta ja ulospäin suuntautuneesta yrityksestä, joka toimii tehokkaammin kiristyvässä kilpailussa. Tällöin motivaationa yhteistyölle voi olla esimerkiksi oman imagon parantaminen. Jokainen tekijä on riittävä yksinään synnyttämään yhteistyötä organisaatioiden välillä, mutta hyvin usein suhteen aloittaminen johtuu useammasta tekijästä. (Komppula 1996, 38 – 41.)

Vetovoima tarkoittaa yritystenvälistä tunnetta. Siihen vaikuttavat hyödyt, joita yritys saa suhteessa muihin yrityksiin. Hyötynäkökulma myös määrää osapuolien välisen tyytyväisyysasteen, joka lisää tai laskee vetovoimaa sen mukaan, kuinka hyvin ennen suhteen alkamista muodostuneet odotukset ovat täyttyneet. (Komppula 1996, 44.) Vetovoimaa täytyy ylläpitää jatkuvasti suhteen kehittämiseksi ja kilpailijoiden torjumiseksi (Komppula 1996, 45).

5.4 Verkoston toimijat ja toiminnot

Yksittäisellä yrityksellä tai organisaatiolla on suoria ja epäsuoria yhteyksiä asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, jakelijoihin, kilpailijoihin ja erilaisiin palveluorganisaatioihin. Näitä yhteyksiä kutsutaan sidoksiksi, jotka muodostavat yhteistyöverkon. Yhteistyöverkossa kaikki osapuolet ovat yksittäisiä toimijoita, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Verkko on siis yhden yrityksen toimintaympäristöön muodostunut toimittajien ja hankkijoiden sidosverkko. (Komppula 2000, 34.)

Verkoista muodostuu verkosto, joka on useamman yrityksen yhteistyön yhteenliittymä. Tyypillisimmät toimijat yhteistyöverkostossa ovat yritykset ja organisaatiot, mutta myös yksilöt, heidän muodostamansa ryhmät, yritysten eri osat ja useamman yrityksen muodostamat yritysryhmät voidaan lukea toimijoihin. Toimijoilla tulee olla yhteinen suunta toimissaan, jotta yhteistyöverkon toiminta olisi onnistunutta. Toimijoiden keskinäiset tavoitteet ja odotukset yhteistyöstä tulee olla samanlaiset. (Komppula 2000, 34.)

Toimijoiden kehittäessä yhteisiä tuotteita ja käyttäessä yhteisiä resursseja ja muita voimavaroja on kyse tapahtuvista toiminnoista. Toimijoiden välille muodostuu toimintojen kautta taloudellisia, sosiaalisia, teknisiä, hallinnollisia, viestinnällisiä tai juridisia sidoksia. Toiminnot vaikuttavat yrityksen kustannuksiin ja tuottoihin. Yksittäiset toiminnot yhden kumppanin kanssa eivät ole vain itsenäisiä tapahtumia, vaan ne vaikuttavat myös muihin toimintoihin kaikkien kumppaneiden kanssa. Tällaiset toiminnalliset yhteydet yhteistyöverkon toimijoiden välillä muokkaavat yritystenvälisiä suhteita. Toimijat ovat vastuussa verkoston kehittamisestä ja yhteisen vision, mission ja tavoitteiden saavuttamisesta. Jokainen verkoston jäsen vaikuttaa aktiivisuudellaan ja toiminnoillaan yhteiseen panostukseen sekä muihin toimijoihin. (Chisholm 1998, 6 – 7; Komppula 2000, 32.)

6 YRITYSTEN SITOUTUMINEN YHTEISTYÖVERKOSTOON

Sitoutumisen käsite liitetään toimijoiden väliseen sidokseen ja sen syntyyn. Kun kaksi toimijaa tekee yhteistyötä ymmärtäen vastavuoroisuuden periaatteen toiminnassaan, syntyy sidos. Yritykset pyrkivät jatkamaan yhdessä toimimista valitulla linjalla, vaikka odotukset olisivatkin epämääräisiä. Tämä on sitoutumista. (Komppula 2000, 53 – 55.)

Yhteistyöverkostossa toimivien kahden toimijan väliset sidokset ovat aina yhteydessä myös kolmansien osapuolten välisiin sidoksiin, joita molemmilla toimijoilla on. Sidokset ovat osa koko verkoston organisoitumista. Yksilön sitoutuminen toiseen ihmiseen, johonkin ryhmään tai organisaatioon johtuu siitä, että näissä kohteissa havaitaan asenteita, arvoja ja tavoitteita, jotka edustavat samaa ajattelumallia kuin kyseessä olevan yksilön omat käsitykset. (Komppula 2000, 53 – 55.)

Sitoutuminen määritellään osapuolten omana haluna ja pyrkimyksenä antaa energiaa ja resursseja yhteistyöhön sekä lojaalisuuden osoittamisena yhteistyöorganisaatiolle. Sitoutumisessa yritykset ovat myös tunnepitoisesti kiinnittyneet yhteisiin päämääriin ja arvoihin. Lisäksi sitoutuminen tarkoittaa yhteistyösuhteen hyvinvoinnin ylläpitämistä ja sen kehittämistä. Yrityksen motiivit aloittaa yhteistyö ovat yhteistyön tavoitteet ja arvot. Yhteiset toiminnot yritysten välillä ovat puolestaan tapa tehdä yhteistyötä. Yrityksen on uskottava siihen, että yhteistyössä tavoitteet voidaan saavuttaa vähemmillä panostuksilla, jotta yritys todella panostaisi yhteisiin toimintoihin kyseisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta samoilla panoksilla yhteistyössä voidaan saavuttaa jopa suurempaa hyötyä kuin toimiessa yksin. (Hakanen 1998, 27; Komppula 2000, 59 – 60.)

Sitoutumisessa voidaan erottaa aktiivinen ja passiivinen sitoutuminen. Aktiivinen sitoutuminen on samaistumista, joka pitää sisällään päämäärien ja arvojen hyväksymisen ja omaksumisen. Lisäksi se tarkoittaa taloudellisten ja henkisten, kuten esimerkiksi ajallisten resurssien antamista yhteistyöorganisaatiolle. Samaistumisella tapahtuva sitoutuminen voi syntyä hyvin nopeasti, jos päämääristä ja arvoista päästään yksimielisyyteen. Toisaalta samaistumisen kautta sitoutuminen voi myös vähentyä helposti, kun yhteistyössä tulee muutoksia ja yhteisymmärrys vähenee. Passiivinen sitoutuminen tarkoittaa lojaalisuutta ja sen osoittamista yhteistyöorgani-

saatiota kohtaan. Lojaalisuus ei kuitenkaan ole riittävä edellytys yhteistyön onnistumiselle. (Hakanen 1998, 27.)

Sitoutumisessa voidaan havaita kolme eri ulottuvuutta. Käyttäytymisulottuvuus tarkoittaa toimenpiteitä, joita osapuolet tekevät yhteistyön eteen. Toimenpiteillä molemmat osapuolet pyrkivät tuomaan oman panoksensa yhteistyöhön ja osoittamaan näin, että sitoutumisessa on edetty lupauksia pidemmälle. Toimenpiteillä tarkoitetaan rahallisia tai työajallisia panostuksia tai esimerkiksi tietotaidon jakamista. Asenteellinen ulottuvuus tarkoittaa puolestaan todellista halua parantaa ja kehittää yhteistyötä kestäväksi ja pitkäaikaiseksi. Panostus yhteistyöhön ei ole mahdollista ilman asenteellista ulottuvuutta. Aikaulottuvuus tarkoittaa osapuolten pyrkimystä pitkäaikaiseen suhteeseen. (Komppula 2002, 56.)

Sidokset voivat olla taloudellisia sidoksia, suunnitteluun tai tieto-taitoon liittyviä sidoksia, teknisiä, juridisia tai sosiaalisia sidoksia. Taloudelliset sidokset ovat vaihdantasopimuksia, joihin liittyy rahan liikkuminen. Pitkän aikavälin yhteiset kehittämiskohteet liittyvät suunnittelusidoksiin. Osapuolten välinen tiedon vaihtaminen, oppiminen ja yhteinen tuotekehittely ovat tieto-taitoon liittyviä sidoksia. Tekniset sidokset ovat yhteisiä toimenpiteitä tekniikan parantamiseksi, teknologian vaihtaminen ja esimerkiksi yhteiset koneet ja laitteet. Omistusjärjestelyiden organisointi on liitoksissa juridisiin sidoksiin. Samanlaisista arvostuksista, yhdessäolosta, keskusteluista ja niin sanotusta positiivisesta henkilökemiasta syntyy sosiaalisia sidoksia. (Komppula 1996, 48.)

Taloudellinen sitoutuminen erilaisten investointien kautta on voimakasta, ja se kasvaa sen mukaan, kun resursseja käytetään yhteistyön toteuttamiseen. Kaikenlaisien investointien tekeminen yhteistyön aikana kasvattaa ja vahvistaa sitoutumista ja vähentää suhteen lopettamisen riskiä. Nopeasti saatavat tulokset ja yrityskohtaiset hyödyt osaltaan lisäävät sitoutumisen astetta. (Hakanen 1998, 28.)

Sitoutumisen edellytyksenä on osapuolien keskinäinen luottamus. Luottamus tarkoittaa toimijan halua luottaa yhteistyökumppaniin. Luottamus on uskoa tai odotusta siitä, että kumppani on luotettavuutensa, asiantuntemuksensa ja aikomustensa suhteen luottamuksen arvoinen. Luottamus tarkoittaa yritysten välisissä suhteissa uskoa siihen, ettei toinen osapuoli käytä hyväkseen toisen haavoittuvaisuutta tilaisu-

den tullen. Verkostossa on oltava mukana sellaisia toimijoita, joihin osapuolet voivat luottaa. Sitoutuminen verkostoon perustuu kuitenkin sitoutumiseen eritoten verkoston tavoitteisiin, ei niinkään verkostossa syntyviin suhteisiin. Positiiviset vuorovaikutuskokemukset kehittävät osapuolten välistä luottamusta, joka on syntynyt osapuolten välisestä aiemmasta kommunikaatiosta. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat myös mahdollisten yhteistyökumppaneiden yleiset tiedot heidän tunnetuista ominaisuuksistaan. Henkilöiden välisillä suhteilla ja tekijöillä on ratkaisevampi merkitys luottamuksen kehittymisessä kuin organisatorisilla tai organisaatioiden välisillä tekijöillä. Keskinäinen luottamus helpottaa yhteistyötä, joka puolestaan kasvattaa luottamusta. (Komppula 2000, 61 – 63; Vesalainen 2002, 46.)

Luottamuksen rakentumisessa positiivisten kokemusten kautta verkostossa toimivien yritysten välille seuraavat seikat ovat ratkaisevia: kumppanin saavutettavuus, vastavuoroisuus, laaduntuottokyky, toimitusvarmuus, ammattitaito, kehittymiskyky sekä muut keskinäiseen vaihdantaan liittyvät seikat. Luottamuksen kasvaminen yhteistyösuhteessa vaatii verkostossa toimivilta yrityksiltä rehellisyyttä ja totuudenmukaisuutta toisia yrityksiä kohtaan. Verkoston toimijoiden on avoimesti jaettava tietoa ja ideoita toisille toimijoille ja tiedotettava omista asioistaan, kuten taloudellisesta tilanteesta ja tuloksestaan. Yritysten on oltava luottamuksen ylläpitämiseksi lojaaleja toisiaan kohtaan sekä johdonmukaisia toiminnassaan. (Vesalainen 2002, 46 – 47.)

Luottamuksen rakentamisessa vuorovaikutuksella on erittäin merkittävä rooli. Luottamus mahdollistaa laadukkaan vuorovaikutuksen osapuolten välillä, ja laadukas vuorovaikutus puolestaan saa aikaan luottamusta. Huonoimmillaan vuorovaikutus on yksipuolista, vaativaa ja määräävää. Tällöin toisen osapuolen vallankäyttö on hyvin dominoivaa. Toimivan vuorovaikutuksen kautta verkostosuhteen osapuolet muokkaavat suhdettaan vastaamaan kummankin tavoitteita ja tarpeita. (Vesalainen 2002, 48.)

6.1 Verkostoitumisen hyötyjä

Yhteistyöverkostot luovat uusia innovaatioita, tehostavat yrittäjän ajankäyttöä ja lisäävät käytettävissä olevia resursseja. Toisaalta yhteistyön avulla voidaan yrityksestä jättää pois jokin kannattamaton ja kallis toiminto ja hyödyntää yhteistyöver-

kostoon kuuluvien tahojen samanlaisia toimintoja tehokkaammin. Näin ollen yhteistyöstä syntyy säästöjä kuluissa, mutta tuloksen saavuttaminen ei kuitenkaan vaarannu. Menestyksellisen yritysjohtamisen taustalla on laaja ja toimiva yhteistyöverkosto, sillä kokemusten ja tietotaidon vaihtaminen verkostossa auttaa sisäisesti kehittämään yksittäistä yritystä. Verkostoyhteistyö vähentää epävarmuutta ja riskejä yritystoiminnassa. Samalla kilpailuasema markkinoilla paranee, kun volyyymia on enemmän. (Kallio 1996, 72, 68)

Organisaation tai yrityksen saadessa yhteistyöstä hyötyä ovat yhteistyöstä saatavat tulokset aina tyytyväisyyttä lisääviä. Tyytyväisyys puolestaan vahvistaa yhteistyösuhteen luottamusta ja kestävyyttä. Merkittävimpiä etuja yhteistyöverkostossa toimiessa ovat parempi tuotteiden laatu ja laajuus markkinoilla, toisiaan täydentävät tuotteet, kilpailun väheneminen ja selkeä kilpailuetu muihin yrityksiin, jotka toimivat yhteistyöverkoston ulkopuolella. (Komppula 1996, 52.)

Yhteistyö mahdollistaa yhteisten ja yhdenmukaisten tuotteiden kehittämisen ja markkinoimisen. Tätä kautta jollekin matkailualueelle syntyy yhtenäinen ja yhteistyökykyinen imago, jota voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Yksittäisen yrityksen neuvotteluasema ja tuotantokyky paranee yhteistyön myötä. Verkostossa yksittäinen yritys voi tavoitella laajempaa asiakaskuntaa kuin toimiessaan yksin. (Komppula 1996, 53.)

Tehokkuutta parantavia hyötyjä yhteistyöstä ovat esimerkiksi kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, nopeus ja pääoman kierto yrityksissä. Liiketoiminnan volyymin kasvuun liittyviä hyötyjä ovat puolestaan esimerkiksi uusille markkinoille pääseminen, kumppanin imagon hyödyntäminen markkinoinnissa, suuremman tuotteen tai tuotepaketin kehittäminen asiakkaille tarjottavaksi, riskien jakaminen ja toimitusajan lyhentyminen. Laajempien resurssien ja monimuotoisemman osaamisen hyötyjä ovat osaamisen saatavuus kumppanilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, rahoitus ja henkilökunnan vaihtaminen ja kierrättäminen kumppanuusy yrityksissä. Hyötyjen saavuttaminen yhteistyöverkostossa vaatii kaikilta osapuolilta toistensa huomioonottamista suunniteltaessa omaa toimintaa (Vesalainen 2004, 43, 122.)

Verkostoja voidaan organisaatioiden tavoin pitää oppivina. Tämä edellyttää, että verkosto tunnistaa itsensä yhteistyösuhteeksi, jossa toimintaa arvioidaan ja sitä kehitetään kyseisen arvioinnin perusteella. Kehityksen kautta toimintaa uudistetaan entistä toimivammaksi ja tuottavammaksi. Verkostoilla tulisikin olla seuranta- ja arviointimallit, kuten organisaatioilla. Verkostot voivat toimia oppimisen välineinä niissä toimiville yrityksille. Hyvä oppimisympäristö on avoin, haastava, luottamuksellinen ja vuorovaikutussuhteiltaan runsas ja virikkeellinen. Hyvässä oppimisympäristössä myös yksilöillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia. Verkostot mahdollistavat siis yritysten ja yksilöiden oppimisen ja tukevat niiden kehitystä paremmiksi toimijoiksi. (Vesalainen 2002, 15.)

6.2 Yhteistyöverkoston syntymisen esteet

Ennen kuin yhteistyöpäätös syntyy ja verkosto pääsee toimimaan tehokkaasti, voi yritysten tai organisaatioiden tiellä olla hidasteita ja jopa esteitä. Esteet ovat kuitenkin voitettavissa oikealla suunnittelulla ja riskien kartoittamisella. Esteitä yhteistyölle voidaan katsoa olevan kolmella eri tasolla. Näitä tasoja ovat yhteiskuntataso, yritystaso ja henkilötaso. Yritysten tai organisaatioiden sosiaaliset ja kulttuurilliset erot tulevat vastaan yritys-, henkilö-, paikkakunta- ja jopa valtiotasolla. Tyypillisiä esteitä yhteiskuntatasolla ovat kilpailulainsäädäntö, kilpailutilanne sekä yritysten asema tuotantoketjussa. (Komppula 1996, 45 – 46.)

Jos yrityksellä ei ole valmiuksia eikä kokemusta minkään tasoisesta yhteistyöstä, voi yhteistyöverkoston muodostaminen olla hankalaa. Toimijoiden joukossa voi olla myös muita yrityksiä, jotka estävät toimillaan tehokkaan yhteistyön. Lyhyellä aikavälillä saatavat nopeat tuotot ovat usein yrityksen mielestä nopeampi ja helpompi tapa saada tuottoa. Yrityksillä ei ole pitkäjänteisyyttä työskennellä pidempää aikaa vaativissa yhteistyöverkostoissa, vaikka niiden tuottavuus olisikin parempi kuin yksittäisen yrityksen. (Komppula 1996, 45 – 46.)

Henkilötasolla eteen tulevia esteitä löytyy useimmiten yrityksen johtotasolla. Jos yritysten johtajilla ei ole luottamusta toisiinsa ja avoimuutta omien tietojen jakamisessa ja toisten tietojen vastaanottamisessa, ei yhteistyötä synny. Monelle yrittäjälle saattaa yhteistyöhalukkuus merkitä omaa heikkoutta ja sitä ei haluta tuoda esille, koska pelätään aseman menettämistä markkinoilla. Toiset yrittäjät puolestaan ovat

niin varovaisia toiminnassaan, ettei yhteistyöhön uskalleta ryhtyä. Pelko siitä, että yhteistyökumppanit hyväksikäyttävät yrityksen tietoja omiin tarkoituksiinsa ja alkavat kilpailla kumppaninsa kanssa, muodostaa esteen yhteistyön synnylle. Tämä on yleensä varovaisen yrittäjän ajattelua. (Komppula 1996, 45 – 46.)

Toimivassa yhteistyössä on erityisen tärkeää tarkkailla suhteen laatua ja ympäristön muutoksia. Yritysten ja organisaatioiden täytyy pystyä muuttumaan ja muuttamaan toimintatapojaan tarvittaessa ympärillä tapahtuvien muutosten mukaan. (Komppula 1996, 45 – 46.)

7 MATKAILUTUOTTEEN TUOTEKEHITYSYHTEISTYÖ

Tuotekehittämistoiminnan yhteistyössä on kyse siitä, että asiakkaan toiveet tuotteesta ja tuottajan menetelmien tehokas toteuttaminen kohtaavat. Asiakas saa laadukkaan ja ominaisuuksiltaan halutun tuotteen, jonka kehittämisessä ja rakentamisessa on saatu optimoitua tehokkaat menetelmät usealta osapuolelta. Prosessissa on käytetty jokaisen yhteistyössä mukana olevan yrittäjän vahvuuksia, joita yksittäisellä yrittäjällä ei olisi ollut mahdollista itsenäisenä tuotteen tarjoajana käyttää. Yhteistyö konkretisoituu epävirallisissa henkilötasolla tapahtuvissa kommentoissa tai yhteisissä suunnittelu- ja tuotantopalavereissa riippuen yhteistyön syvyydestä ja yrittäjien sitoutumisesta yhteistyöhön. (Vesalainen 2004, 58 – 59.)

Tuotekehitystyötä tekeviin yritysverkostoihin voi kuulua sekä suuria, eri aloihin keskittyneitä yrityksiä että pieniä vain johonkin tiettyyn tuotteen valmistukseen liittyvään osa-alueeseen keskittyneitä yrityksiä. Toisin sanoen matkailutuotteen tuotekehittelyn yritysverkostossa voi olla majoituksen tarjoaja sekä jonkin yksittäisen ohjelmopalvelun tarjoaja. Verkostossa voi myös olla useampia samankaltaisia yrityksiä, jotka yhdessä kehittävät ja tuottavat yhteisen palvelun tarjottavaksi asiakkaille. Jokainen yritys segmentoituu jonkin liiketoimintakokonaisuuden osa-alueen hallinnoijaksi ja tuo yritysverkostoon oman panoksensa ja osaamisensa. (Helminen 2004, 9.)

Verkostomainen yhteistyö voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan. Yhteistyövuorovaikutus tarkoittaa yksilöiden ja ryhmien tekemää yhteistyötä eri liiketoimintalueiden ja organisaatioiden välillä. Tällöin yhteistyö ja vuorovaikutus perustuvat osapuolten omaan haluun ja yhteiseen kiinnostukseen. Liiketoimintavuorovaikutus tarkoittaa puolestaan tiedon jakamista erilaisten liiketoimintalojen välillä. Yhteistyö voi myös olla projektivuorovaikutusta, jolloin yhteistyö tapahtuu tiettyjen kehitysprojektien sisällä, mutta myös eri projektien välillä. (Helminen 2004, 9 – 10.)

7.1 Matkailutuote

Matkailutuote käsitetään palveluksi, jolle on tunnusomaista, että asiakkaalle tarjotaan jotakin aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Sitä ei voida

varastoida, patentoida tai tuoda asiakkaalle konkreettisenä kosketeltavana tuotteena. Palveluun voi tosin liittyä jokin aineellinen osa, kuten ruoka tai ostettavat matkamuistot. Matkustaja siis kuluttaa palvelun samalla kuin se syntyy: esimerkiksi matkustaminen jollain kulkuvälineellä on tällainen palvelu. (Komppula & Boxberg 2002, 10 – 11.)

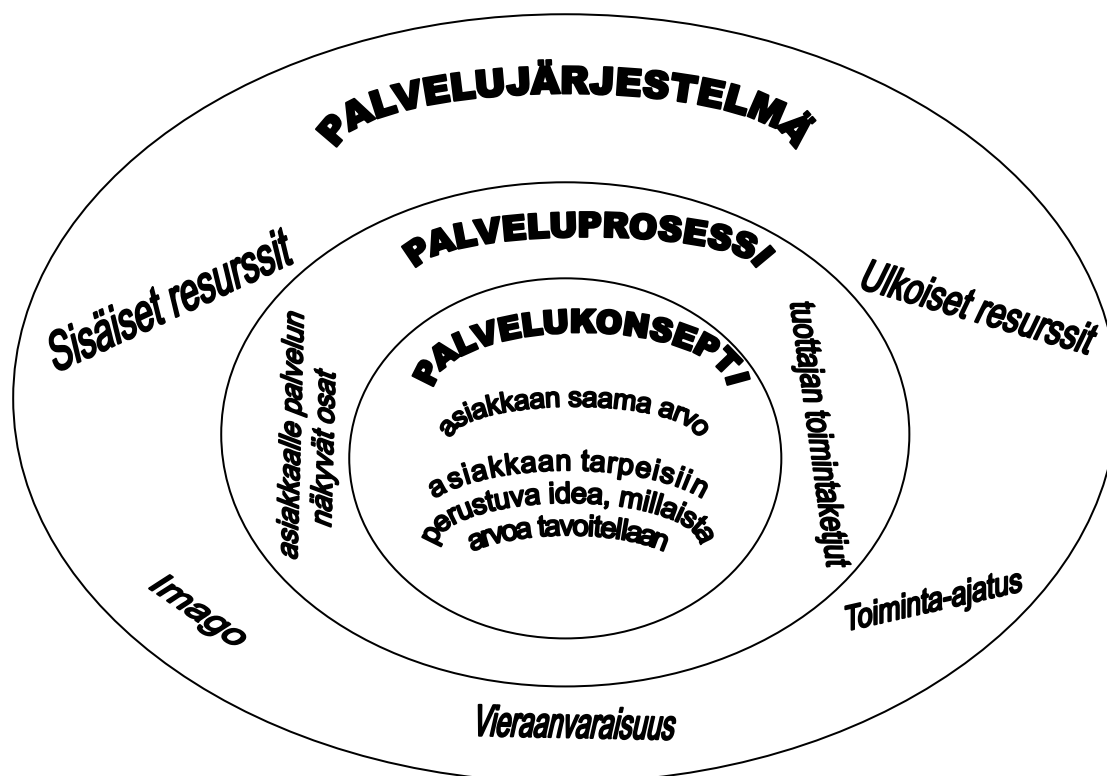
Epäonnistunutta palvelua ei voida palauttaa myyjälle, sitä ei voida yleensäkään hyvittää niin kuin esimerkiksi viallista radiota. Näin ollen laadun tarkkailu on paljon vaikeampaa kuin aineellisten tuotteiden kohdalla. Palvelun laatuun asiakkaan näkökulmasta vaikuttaa myös moni yrittäjästä itsestään riippumaton tekijä, joita ei pystytä kontrolloimaan ja parantamaan näin palvelun laatua. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi säätila, toiset asiakkaat tai asiakkaan itsensä toiminta ja edellytykset. Matkailutuote on paketti, joka koostuu kohteen vetovoimatekijöistä, kohteen palvelusta, saavutettavuudesta, mielikuvista kohteesta sekä hinnasta. (Komppula & Boxberg 2002, 10 – 11.)

Matkailijalle matka on kokonaismatkailutuote, joka alkaa matkailijan ryhtyessä suunnittelemaan mahdollista matkaansa, ja päättyy, kun hän palaa takaisin kotiin. Matka johonkin kohteeseen muodostaa matkailijalle kokonaismatkatuotteen. Sen houkuttelevuutta matkailija arvioi ennen matkaa sillä tietämyksellä, mitä hänellä on kyseessä olevasta kohteesta. Kohde voi olla kokonainen maa, jokin tietty alue jostain maasta, jokin tietty paikkakunta tai matkailukeskus. (Komppula & Boxberg 2002, 12 – 14.)

Matkailutuotteen perustan muodostaa ydintuote, joka on yrityksen pääasiallinen tuote. Ydintuote on määriteltynä yrityksen liikeideassa. Ydintuote tuottaa pääosan yrityksen toimeentulosta. Varsinainen tuote syntyy tarkasteltaessa aineellisia ja aineettomia tekijöitä, jotka tuottavat ydintuotteen lisäksi jotain lisäarvoa asiakkaalle. Tällaisia ovat avustavat palvelut, jotka ovat välttämättömiä ydintuotteen toimivuuden kannalta. Tukipalvelut ovat tuotteen täydentäviä palveluita. Niiden tärkein tehtävä on lisätä asiakkaan matkan mukavuutta ja turvallisuutta sekä antaa asiakkaalle monimuotoisempi mahdollisuus nauttia tuotteesta. Laajennettu tuote sisältää yrityksen palveluympäristön, asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen, asiakkaan oman osallistumisen tuotteen syntymiseen sekä saavutettavuuden tekijät. (Komppula & Boxberg 2002, 12 – 14.)

7.2 Asiakaslähtöinen matkailutuote

Tuotekehityksen pohjana pidetään nykyaikaisessa maailmassa asiakaslähtöistä ajattelua. Matkailutuote on asiakkaan kokema kokemus, joka perustuu hänen omaan subjektiiviseen arviointiinsa. Tuotteella on tietty hinta, joka syntyy asiakkaan hyödyntäessä palvelun tarjoajien palveluja ja samalla osallistuu itse palvelun tuotantoprosessiin. Matkailuyritys ei pysty valmistamaan suoraa tuotetta, sillä asiakkaalle tuote syntyy vasta hänen oman kokemuksensa myötä. Matkailuyritys voi siis vain tuottaa tuotteen syntymiselle välttämättömät edellytykset, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaslähtöisen matkailutuotteen välttämättömät edellytykset (Komppula & Boxberg 2002, 24)

Tuotteen syntymiseen tarvittavia välttämättömiä edellytyksiä ovat kuviossa 2 esitetyt palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Ydintuote voidaan kuvaila palvelukonseptiksi, joka sisältää ne arvot ja hyödyt, joita asiakkaalle tarjotaan palvelun kautta. Matkailutuotteen lähtökohtana ovat siis asiakkaan odottamat arvot ja tarpeet. Palveluprosessin kuvaus sisältää kaksi osaa, jotka yritys yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi, palveluprosessiksi. Toinen osa on asiakkaalle kuvattava

tuote, joka sisältää vain prosessit, jotka asiakas huomaa kuluttaessaan tuotetta. (Komppula & Boxberg 2002, 21 – 24.)

Yrityksen sisällä tuotteen kuvauksessa selvitetään kaikki ne toiminnot, joiden avulla toteutetaan asiakkaan odottamat arvot ja tyydytetään hänen tarpeensa. Kaikki ulkoiset ja sisäiset resurssit, joita vaaditaan tuotettaessa asiakkaan odottamia arvoja, sisältyvät palvelujärjestelmään. Ulkoisia resursseja ovat toimintaympäristö, välineistö ja yhteistyökumppanit. Sisäisiä resursseja ovat henkilöstö, sen ohjaus sekä sisäisten toimintatapojen organisointi ja seuranta. Välttämättömät edellytykset, palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä muodostavat yhdessä laajennetun matkailutuotteen. (Komppula & Boxberg 2002, 21 – 24.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelun sisältämät aihepiirit ja vapaa muoto jättivät varaa tarkentaville kysymyksille. Haastateltaviksi valikoitui joukko kainuulaisia matkailu- ja ohjelmapalveluyrityksiä, joita opinnäytetyön toimeksiantaja Kainuun Ravirata halusi tutkimukseen haastateltavan. Haastatteluja sopiessa tuli esille yksi ongelma opinnäytteeni kannalta: kaikkia, joita oli aluksi tarkoitus haastatella, ei saatu mukaan haastateltaviksi. Yksi olisi voinut antaa haastattelun liian myöhäiseen ajankohtaan opinnäytteeni kannalta. Yksi kieltäytyi haastattelusta kokonaan, hänellä ei ollut aikaa tärkeämpien töiden takia. Kaikki haastattelut tallennettiin ääninauhalle.

8.1 Tutkimusongelma

Tutkimus pyrkii selvittämään, onko Kainuussa mahdollista perustaa yhteistyöverkostoja matkailuyrittäjien ja Kainuun Raviradan välillä. Samalla kartoitetaan sitä, millaista yhteistyötä kainuulaiset yritykset ovat valmiita tekemään ja millaisia toimenpiteitä yhteistyö ja yhteisen tuotepaketin kehittämiseen vaatii.

Empiirisessä tutkimuksessani pyrin selvittämään Kajaanin Raviradan verkostoitumismahdollisuuksia lähialueen matkailuyritysten kanssa. Lähemmässä tarkastelussa ovat matkailu-, majoitus- sekä ohjelmapalveluyrittäjät. Tutkimuksen pääongelma on seuraavanlainen:

- Miten Kainuun Ravirata ja alueen matkailuyrittäjät voivat verkostoitua?

Tutkimuksen alaongelmia ovat

- Mitä toimenpiteitä verkostoitumisen toteuttamiseksi on tehtävä?
- Mitä hyötyä Kainuun Raviradalle sekä matkailuyrittäjille olisi yhteistyöstä?
- Miten yrittäjien aiemmat kokemukset verkostoitumisesta vaikuttavat yhteistyövalmiuteen Kainuun Raviradan kanssa?

8.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa pyritään selvittämään Kajaanin Ravirata Oy:n verkostoitumismahdollisuuksia kainuulaisten matkailuyritysten kanssa. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Samalla kohdetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus muodostaa tutkitusta aihealueesta tosiasiota jo valmiiksi olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen, vaan aineiston mahdollisimman monimuotoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Tutkittava kohdejoukko puolestaan valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattunaisotantaa käyttäen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että varsinainen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen aihealue tarkentuu ja tutkimusta toteutetaan joustavasti. Lisäksi tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina. Hirsjärvi ym. 2000, 154.)

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu (liite1) eli puolistrukturoitu haastattelu. Tätä pidetään yleisesti lomake- ja avoimenhaastattelun välimuotona, koska se pitää sisällään ominaisuuksia molemmista haastattelumuodoista. Teemahaastattelu on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin täysin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelu etenee keskustelun tavoin, ja tarkoituksena on saada haastateltavalta informaatiota ennalta määrättyihin aihealueisiin eli teemoihin. Keskustelu etenee haastattelijan ohjauksessa, mutta siitä puuttuu tarkoin määrätyt kysymysmuodot ja järjestys. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavan henkilökohtaiset kokemukset ja elämänarvot asiassa, josta halutaan saada tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35 - 36; Hirsjärvi ym. 2000, 195; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Tutkimusta varten haastateltiin neljän eri yrityksen edustajia. Joukossa oli yksi yksityisyrittäjä, kaksi esimiesasemassa työskentelevää henkilöä sekä yksi yrityksen johtaja. Haastateltavat olivat iältään noin 30 – 50 –vuotiaita ja kaikilla heillä oli jon-

kinlaista kokemusta verkostoitumisesta. Yksi haastateltavista oli toiminut aikaisemmin verkostoitumiskouluttajana ja kiertänyt luennoimassa aiheesta ympäri Suomea. Yhdellä haastatelluista oli jo aikaisempaa kokemusta Kainuun Raviradasta, kolmella muulla ei ollut kokemuksia Raviradasta eikä raviurheilusta. Muutamalla oli mielikuvina Raviradasta ravitapahtumien järjestäminen.

Haastattelulla pyrittiin selvittämään kunkin haastateltavan mielipiteet ja näkökulmat teemahaastattelun teemoihin. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu eräälle yksityisyrittäjälle, jonka jälkeen tehtiin tarvittavat muutokset haastattelulomakkeeseen. Varsinaiset haastattelut toteutettiin varsin nopealla aikataululla lokamarraskuun 2005 aikana Kajaanissa, Sotkamossa sekä Kuhmossa. Haastattelut tallennettiin nauhurille haastateltavien työaikana. Haastattelut kestivät kukin keskimäärin noin 45 minuuttia. Lyhin oli pituudeltaan puolituntia ja pisin hieman vajaan tunnin. Haastattelut purettiin nauhalta saman päivän iltana etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Haastattelut tulkittiin ja analysoitiin suoraan nauhalta.

8.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysi tuo aineistoon selkeyttä ja sitä kautta aineistosta huomataan uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Analyysillä tieto tiivistetään luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Aineistoa analysoidessa valitaan sellainen analysointitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa käytetään analysoinnin keinoina, kun kyseessä on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. (Hirsjärvi ym. 2000, 210.)

Teemahaastattelulla kerättyä aineistoa voidaan hyvin analysoida diskurssianalyttisin keinoin. Diskurssianalyysi ei ole selvärajainen tutkimusmenetelmä, se pikemminkin antaa väljän viitekehyksen tutkimukselle ja toimii teoreettisena ideana. Diskurssianalyysissä analysointi on hyvin yksityiskohtaista. Aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä sekä kiinnitetään huomiota poikkeuksiin. Analyysi etenee siten, että aineistosta etsitään olennaisia piirteitä. Tutkittavan aineiston ei tarvitse olla kovin suuri. Analysoinnin kautta saatuja kuvauksia ja tietoja suhteutetaan aiempiin

tutkimuksiin ja teorioihin ja muodostetaan päätelmiä. Analysoinnissa kiinnitetään huomiota myös yksittäisiin ilmaisiin. (Hirsjärvi ym. 2001, 155.)

8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa lähtökohtana on tutkijan avoimuus ja tutkijan itsensä oleminen tutkimuksensa keskeinen väline tutkimiseen. Tällöin luotettavuuden tärkeimmäksi kriteeriksi nousee tutkija itse. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee näin koko tutkimusprosessia. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että raportoinnissa on tarkasti tuotu esille koko tutkimuksen kulku. Siinä tulee käydä ilmi luotettavasti ja totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteet ja tapahtunut analysointi. (Eskola ym. 1998, 211; Hirsjärvi ym. 1988, 128; Hirsjärvi ym. 2000, 214.)

Tässä työssä kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto ei ole kovin laaja. Tämä tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Tarkoituksena ei ole ollut todentaa säännönmukaisuuksia, vaan tutkia yritysverkostoitumista Kainuussa tapauskohtaisesti. Aineistoa analysoitaessa kiinnitettiin huomiota toistuvuuteen ja saatujen vastausten merkittävyyteen tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen tuloksia ei voida pitää yleistettävänä pienen otoksen vuoksi. Ne ovat kuitenkin luotettavia jokaisen vastaajan kohdalla. Jos kohdejoukkoon kuuluvia haastateltaisiin uudelleen, saataisiin todennäköisesti samankaltaisia tuloksia.

Tutkimuksen pätevyyttä eli validiutta tutkittaessa tarkastellaan sitä, vastaako tehdyn tutkimuksen tulos tutkimusongelmaan. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Se tarkoittaa myös, että tutkimuksen kuvaukset ja niihin liittyvät selitykset sekä tulkinnat sopivat yhteen. (Hirsjärvi ym. 2000, 213 – 214.)

Haastatteluissa saatuja vastauksia voidaan pitää hyvänä. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Vastaukset olivat monipuolisia ja selkeää toistuvuutta voitiin mielestäni havaita jo parin haastattelun jälkeen. Haastateltavien määrä oli mielestäni hieman liian pieni. Lisäkysymyksiä olisi voinut kenties tehdä enemmän. Haastattelun edetessä en kovin kokemattomana haastattelijana ehkä osannut puuttua kaikkiin haastateltavan

sanomiin asioihin, jotka olisivat tutkimukseni kannalta olleet vielä tarkoituksenmukaisia.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseen haastateltiin neljää kainuulaista matkailu-, majoitus- ja ohjelmapalveluyritysten edustajaa. Yrityksiä haastateltiin Kajaanissa, Sotkamossa sekä Kuhmossa. Haastattelun teema-alueina olivat yritysten kokemukset yritysverkostoista, verkostosta koituvat hyödyt sekä sitoutuminen verkostoon.

9.1 Kokemukset yritysverkostoista

Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaisia kokemuksia verkostoista ja verkostoitumisesta. Yritykset tekivät yhteistyötä sekä toisiaan tukevien yritysten, että toiminnaltaan erilaisten yritysten kanssa. Yksi haastatelluista yrityksistä toimi täysin verkostoyrityksenä kooten useampien yritysten tuotteita oman nimensä alle markkinoitavaksi ja myytäväksi. Erilaisista toisiaan täydentävistä tuotteista se myös kokoaa palvelukokonaisuuksia. Yksi haastateltavista oli toiminut yritysten verkostokouluttajana ympäri Suomea ja hän tunsi erittäin hyvin yritys yhteistyön ja verkostoitumisen käsitteet ja niiden käytännön.

Yhteistyöverkostot

Hevosalalla toimivan haastateltavan yritys toimii edelläkävijänä Kainuussa eri hevosyritysten keskuudessa yritys yhteistyön kehittämisessä. Paikallinen ratsastusseura on tämän yrityksen tärkein yhteistyökumppani, joka samalla toimii taustajärjestönä. Ratsastusseura on puolestaan koko maassa edelläkävijä strategisessa suunnittelussa. Yhteistyöhön kuuluu molemminpuolinen tietotaidon hyödyntäminen.

”Meidän yritys on ollu yks edelläkävijöistä täällä Kainuussa näitten eri hevosfirmojen, mitkä liittyy hevosiin, tämmösen yhteistyön kehittämisessä.”

Yksi haastateltava kokee oman alansa yritysverkostot toistaiseksi aika pieniksi. Pääverkosto muodostuu hänen omasta yrityksestään ja tavarantoimittajista. Kainuun hevosalan yritykset tekevät keskenään yhteistyötä ja toimivat näin verkostomaisesti. Ne muun muassa suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä koulutus- ja valmennustilaisuuksia sekä kilpailutapahtumia.

”Me suunnitellaan koulutustilaisuuksia yhdessä, sitten näitä valmennustilaisuuksia yhdessä ja tota, sit kilpailuja.”

Hevosalan yritys on verkostoitunut paikallisesti ja valtakunnallisesti erilaisten organisaatioiden kanssa. Valtakunnallisesti yksi merkittävä yhteistyötaho on Suomen Ratsastajainliitto. Lisäksi yksi yritys mainitsi yhteistyökumppaniksi TE –keskuksen. Yksi yritys on ollut mukana EU-hankkeissa, joista merkittävin on ollut hevostoimintakeskuksen suunnitteluhanke. Myös toinen haastateltava mainitsi verkostossa toiminnan olevan yhteydessä erilaisiin yhteishankkeisiin esimerkiksi Kainuun Edun kanssa. Lisäksi useampi yritys toimii mukana erilaisissa projekteissa.

”TE –keskus, EU –hankkeet. Me oltiin mukana siinä EU-hankkeessa, mikä suunnitteli hevostoimintakeskusta.”

Hevosalan yritys tekee yhteistyötä myös erään maaseutuyrityksen kanssa hevosten kasvatuksessa. Toinen hevosityrittäjä antaa käyttöön hevosten laitumet ja rauhalliset tallit sekä ruoan ja toinen puolestaan panostaa tietotaidollaan hevosten kouluttamiseen ja niiden viemiseen eteenpäin.

”Ristijärvellä yhen maaseutuyrittäjän kans me tehään yhteistyötä nyt hevosten kasvattamisessa, suomalaisten ratsuhevosten kasvattamisessa.”

”Siellä on niinku laitumet, isot hiljaset varsomiskarsinat, hienot tallit ja asiantunteva hoito ja kaikki tämmöset. Ja sit meillä on se tietotaito kouluttaa ja opettaa etteenpäin.”

Kolmen haastateltavan mukaan heidän edustamansa yritys tekee yhteistyötä ohjelmalveluja tuottavan yrityksen kanssa sekä kokous- ja tapahtumajärjestäjän kanssa. Yhden haastateltavan yritys tekee lisäksi yhteistyötä taide- ja kulttuuripalveluja tuottavan toimijan kanssa. Yritykset kokoavat yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa palvelukokonaisuuksia, joita he yhdessä ja erikseen markkinoivat asiakkaille. Lisäksi yritykset markkinoivat ja myyvät yhteistyökumppaneidensa oheistuotteita.

”Heillä kun on siellä kokous, niin meillä on sitten majoitusta.”

”Me myydään teatteripaketteja, elikkä me saadaan teatterilta lippuja tiettyjä määriä ja tiettyyn hintaan, ja sit paketoidaan niitä.”

Yksi haastateltava kertoi yrityksen olevan mukana Kainuun alueella kaikenlaisissa matkailuun ja ruokaan liittyvissä verkostoissa. Lisäksi haastateltava kertoi yrityksen olevan mukana retkeilyreitistöjä suunnittelevassa ja merkitsevässä projektissa. Yhteistyökumppaneiden kanssa yritys tekee myös tuotekehitysyhteistyötä uusien tuotteiden rakentamiseksi asiakkaille.

Yhden haastatellun mukaan hänen edustamansa yritys on todellinen esimerkki verkostoyrityksestä. Yritys toimii täydellisesti yhtenä toimijana laajassa verkostossa, johon kuuluvat heidän lisäksi tuotteiden ja palveluiden tuottajat sekä asiakkaat. Ilman verkostoa ei kyseistä yritystä olisi olemassa. Sen tuotteet koostuvat toisten yritysten tuottamista palvelukokonaisuuksista, joita yritys kokoaa yhden tietoverkon alle markkinoiden ja myyden niitä asiakkaille.

”Meidän verkostohan on valtavan laaja, eli me ollaan aina tavallaan siinä välissä. Me kerätään ne tuotteet. Me saadaan palveluntuottajalta tuote ja sitten me myydään se asiakkaalle ja eletään sitten sillä myyntiprovisiolla.”

”Ilman tätä verkostoa ei meitä ois olemassakaan, et me ollaan niinku oikein tyypillinen verkostoyritys.”

Kyse on kaikkia matkailuun liittyviä tuotteita ja palveluita välittävästä yrityksestä. Yritys on osa koko maan kattavaa verkostoa, mutta toimii omana yksikkönään Kainuussa. Pääsääntöisesti yritys markkinoi ja myy majoituspalveluita, mutta joukkoon mahtuu myös ravintoloita, tapahtumia sekä erilaisia ohjelmapalveluita. Kainuun alueella kyseisen yrityksen erityisosaamisaluetta ovat venäläiset, toisin sanoen venäjänkielisen alueen matkailijat. Haastateltavan mukaan noin 40 % liikevaihdosta tulee ulkomaan myynnistä ja 60 % kotimaan myynnistä. Kaikkein suurin osa yrityksen ulkomaalaisista asiakkaista on venäjää puhuvia asiakkaita. Muista maista tulevat ovat yksittäisiä asiakkaita. Yrityksen asiakkaita tulee kuitenkin myös Iso-Britanniasta, Italiasta, Espanjasta sekä Kreikasta.

”Pääsääntöisesti matkailun välitystoimintaa, josta mökkivälitys on tietysti kaikkein suurin, mutta välitetään kaikkia matkailuun liittyviä tuotteita, eli ohjelmapalveluita, ravintoloita, kuljetuksia, mitä nyt matkailuun liittyy.”

”Meillä on perinteinen matkatoimisto, sieltä myydään myös etelän matkoja. -- Lisäksi meillä on matkailuneuvontatoiminnot.”

”Meidän niinku erityisosaamisalueena on Vuokatissa tää Venäjän matkailu.”

Haastatellun verkostoyrityksen rakenne muodostuu kolmesta osapuolesta; palveluntuottajasta, palvelun välittäjästä ja palvelun ostajasta. Kyseisessä verkostossa kaikki osapuolet ovat motivoituneita kaupankäynnin osalta toimimaan verkostossa. Palveluntuottajia voi olla verkostossa useampia jopa tuottamassa samankaltaisia tuotteita. Yleisimmin verkostossa tuottajat ovat kuitenkin tuottaneet toisiaan tukevia palveluita, jotka verkostossa kootaan yhteen markkinointia ja myyntiä varten.

”Se on aika usein tämmönen kolmenkauppa, elikkä palveluntuottaja, välittäjä ja palvelun ostaja.”

”Kaikki on motivoituneita, ostaja haluaa sen tuotteen ostaa ja tuottaja haluaa sen myydä ja välittäjä haluaa myydä sen, koska se saa siitä välityspalkkion. Kaupankäynti on se motiivi siinä.”

Yhden haastateltavan mukaan yhteistyö ja verkostot ovat erittäin merkittäviä etenkin harvaan asutulla, matkailullisesti vielä kehittymättömällä alueella. Verkostot ovat toiminnan edellytys Kainuussa, yksinäinen puurtaminen omassa yrityksessä ei kannata. Haastateltavan mielestä verkostoitumista on Kainuussa ollut olemassa jo vuosikymmeniä juuri harvan asutuksen takia. Jos pitkien välimatkojen päässä asuneet ihmiset eivät olisi tehneet yhteistyötä naapurien kanssa, olisi elämä ollut erämaaseuduilla lähes mahdotonta.

”Nehän on oleellisia tämmösellä harvaan asutulla, matkailullisesti kehittymättömällä alueella, niin sehän on tämän toiminnan edellytys, että on tämmösiä verkostoja olemassa.”

Panostukset ja niiden merkitys verkostolle

Rahallisia panostuksia yritysverkostoihin yhden haastateltavan yrityksellä on vuosittain 2 000 eurosta 10 000 euroon. Raha menee lähinnä erilaisten koulutusten ja kilpailujen järjestämiseen. Lisäksi viimeisen vuoden aikana on rahoitusta tarvittu EU-hankkeen omarahoitukseen.

”Se on lähinnä näissä koulutuksien järjestämisissä ja sitten niinku siihen EU-projektiin oli ne omarahoitukset.”

Yritysyhteistyöhön panostetaan myös järjestämällä aikaa erilaisiin suunnittelutilaisuuksiin ja kokouksiin, viikoittain aikaa käytetään kokouksiin muutamia tunteja. Yhden haastateltavan mukaan yritysyhteistyöhön käytettävät ajalliset panostukset näkyvät yhteisissä markkinointitilaisuuksissa, kuten messuissa.

”Ne on ne kokoukset, puhelinyhteydet, riippuen sitten niinkö.. Viikossa ehkä niihin pannaan semmonen pari tuntia aikaa.”

Yhden haastateltavan yritys panostaa rahallisesti kohtuullisen vähän yritysverkostoihin, lähinnä varat menevät yhteismarkkinointiin ja mainostilan ostoon. Kahden haastateltavan mukaan verkostoon asetettavia panostuksia ei oikeastaan pysty erottelemaan tai sitä on melko vaikea eritellä. Toisen haastateltavan mukaan koko heidän toimintansa on verkostotoimintaa. Yhden haastateltavan mukaan panostukset itsessään tukevat toisiaan ja muokkautuvat toiminnan myötä.

”Aika pieniä rahallisia määriä, mitä nyt esitteisiin pannaan ilmotusta ja mainosta..”

”Osallistutaan tiettyihin messuihin yhdessä ja.. on jotain markkinoinnillista yhteistyötä. Mutta ei sillä tavalla rahallisesti niin suuria.”

Muutaman haastateltavan mukaan yritysyhteistyö on esillä jokapäiväisessä työssä erilaisina kontakteina yhteistyökumppaneihin. Myyntihenkilöt ovat yhteydessä verkoston muihin osapuoliin tarpeen mukaan silloin, kun asiakkaat osoittavat kiinnostusta kumppaneiden tuotteisiin.

”Ajallisesti sillä tavalla, että ne on koko ajan jokapäiväiväisessä työssä mukana.”

”Joka päivä meillä on kontakteja ja lähinnä tuosta meidän myynti on yhteydessä noihin verkostoihin sen mukaan mitä tulee kyselyjä, tiedusteluja, kiinnostusta asiakkaiden puolelta.”

Yksi haastateltava kertoi ajallisten panostusten olevan suurimpia panostuksia. Neuvottelut verkoston toiminnasta, yhteisistä sopimuksista ja tehtävien jakamisesta vie-

vät eniten aikaa verkostojen hoitamisessa. Haastateltavan mielestä ajan käyttäminen huolelliseen verkostotyöhön kuitenkin kannattaa. Yhden haastateltavan mielestä verkostoituminen Kainuussa ei vielä ole kovin pitkällä rahallisia panostuksia ajatellen. Hänen mielestään matkailupuolella ei ole vielä edes olemassa organisoitua yhteistyöverkostoa, jossa olisi tarvittu taloudellisia panostuksia. Kaikki panostukset, joita tänä päivänä verkostoihin käytetään, ovat lähinnä oma tekeminen ja tekniset panostukset. Toisaalta verkostot kuitenkin koko ajan kehittyvät jatkuvasti laajemmiksi ja sisällöltään yksityiskohtaisemmiksi. Myös raha alkaa haastateltavan mukaan liikkua verkostoissa.

”Vähän vaikkee niitä on eritellä, mutta paljohan siihen aikkaa mennee nimenommaan, elikkä tota kaikki neuvottelut kun käyään ja sovittaaan systeemmeistä mitenkä hommia hoijettaan porukalla.”

”Täällä ei oo sillälaila vielä verkostotoimintaa. Se on aika alkutekijöissä Kainuun alueella matkailupuolella. Täällä ei oo semmosta vielä kovinkaan paljon, semmosta organisoitua yhteistyöverkostoo olemassa sillälaila, jossa ois taloudellisia panostuksia tarvittu. Lähinnä se on sitä omaa työtä mitä siihen pannaan tässä vaiheessa.”

Yksi haastateltavista kokee Kainuun olevan panostamisen suhteen matkailun ”musta-aukko”, sillä alue ei ole vielä Lappia, mutta toisaalta se ei ole myöskään Keski-Suomea tai Järvisuomea. Kainuulla ei hänen mielestään ole vielä tarkkaa matkailullista asemaa. Haastateltavan mielestä matkailuelinkeino ei vielä ole kovin kehittynyttä verrattuna muihin matkailualueisiin. Tämän vuoksi hänen mielestään matkailuyhteistyö on erittäin tärkeää. Haastateltava vertasi Kainuuta Kymenlaaksoon matkailuelinkeinon osalta; matkailun tilastoissa alueet ovat samankaltaisia ja sijoittuneet samoille sijoille.

”Tämä on ihan totalitäärisesti välliinputtoja, tää ei oo Lappia, ei tää oo Järvi-Suomee, Keski-Suomme, tämä ei oo yhtään mittään.”

Kahden haastateltavan mukaan Kainuun alueella verkostoituminen on paranemassa ja laajenemassa myös heidän osaltaan. Yhden haastateltavan mukaan Kainuun alueella ollaan suunnittelemassa ja aloittamassa niin sanottua neliapilamallia, jossa Oulujärven alue, Ukkohalla - Paljakka alue, Kuhmo, Vuokatti sekä Kajaani kuvion keskellä muodostavat yhteistyöverkoston matkailun saralla. Tämän yhteistyön kaut-

ta on tarkoitus markkinoida koko aluetta yhteisvoimin suuremmilla resursseilla. Kaikkien alueiden matkailu yritykset panostavat yhteistyöhön omalta osaltaan.

”Nythän on esimes tämä niin sanottu neliapilamalli, jossa tulee Oulujärvi, Ukkohalla-Paljakka alue, Kuhmo, Vuokatti ja Kajaani siinä keskellä, et tähän on nyt niinku muodostumassa tämmönen yhteistyöverkosto tänne. Nyt esimes mennään matkamessuille tällä neliapilamallilla yhdessä.”

Yhden haastateltavan mukaan markkinoitaessa Kainuuta ulkomaille täytyy yhteistyön toimia ja osapuolien olla mukana isompana kokonaisuutena. Yksittäisinä matkailualueina ei ulkomaan markkinat ole kannattavia. Ainoastaan Vuokatti voi toimia haastateltavan mielestä omana yksikkönään lähinnä venäläisille asiakkaille markkinoitaessa. Toisen haastateltavan mukaan yhteistyötä on alettu jo tehdä yli kuntarajojen naapurikuntien kanssa. Nurmes ja Suomussalmi muodostavat Kuhmon kanssa yhdessä matkailullisen verkoston, jossa markkinoidaan ja myydään yhteisin intressein alueiden matkailutarjontaa.

”Varsinki kun puhutaan ulkomaan markkinoista, niin sinne kyllä kannattaa mennä isompana kokonaisuutena.”

Useimpien haastateltavien mielestä hyvät henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä verkoston toimivuuden ja kehittymisen kannalta. Sosiaaliset panostukset ovat hyvin merkittävässä roolissa verkoston toimivuudessa. Lisäksi henkilökunnan palvelualltius ja asiakaspalveluosaaminen korostuvat yhteistyössä. Verkoston suhteet ovat yhden haastateltavan mielestä mutkattomat ja jokainen osapuoli toimii avoimesti. Yrityssalaisuuksia ei verkostoissa kuitenkaan levitellä. Jokaisella toimijalla on omat erikoistumiset asiakasryhmien keskuudessa eikä verkostossa toimijat taistele samoista asiakkaista saman palvelun ostajiksi, vaan heille pyritään tarjoamaan laajempi kokonaisuus erilaisista palveluista kuin yksin toimiessa olisi mahdollista.

”Mä ite koen, että hyvät niinku henkilökohtaiset suhteet on niinku hirveen tärkeä.”

”Ne on niinku mutkattomat ne suhteet. Et pyritään semmoseen niinkun avoimeen pelisääntöihin. Ei tietenkään mittään yrityssalaisuuksia ja tämmösiä ei siellä sitten viljellä.”

Kaikkein merkittävimmiksi panostuksiksi yhteistyön kannalta useampi haastateltava kokee sosiaaliset panostukset henkilökohtaisten suhteiden muodossa. Niiden kautta rakentuu koko yritysverkosto. Jos nämä suhteet eivät ole kunnossa, ei yhteistyö toimi. Yhden haastateltavan mielestä ajalliset panostukset suunnataan ensisijaisesti omaan toimintaan ja sen jälkeen keskitytään verkostoon. Useamman haastateltavan mukaan rahalla on myös merkitystä verkoston toimivuuteen.

”Jos ei oo niin kun -- henkilökemiat ei toimi tällä alalla, niin tota, sit ei toimi yhteistyökään.”

”Varsinkin noi sosiaaliset elikkä henkilösuhteet ja nämä, et jos ne ei oo kunnossa, niin eihän tietenkään yhteistyötäkään pysty sillä tavalla tekemään.”

”Rahalla tietenki on merkitystä, sen mitä enempi sinne (verkostoon) panostaa, nin.. sen parempaa yhteistyötähän sinne saa..”

Yhden haastateltavan mukaan sosiaalisia toimia ei voi erotella omiksi tekijöikseen verkostossa. Hänen mielestään kaikki toiminta verkostossa on sosiaalista toimintaa. Jokaisessa tilanteessa on aina kaksi ihmistä kanssakäymisissä keskenään luoden verkostoa ja ylläpitäen verkoston toimintaa.

”Niitähän ei voi erottaa toisistaan. Ainahan kaikissa tilanteissa on kaks ihmistä, jotka toimii.”

Yhteistyön hyötyjä ja haittoja

Nykyisen yritysyhteistyön konkreettisia hyötyjä eräälle yrittäjälle sekä asiakkaille on sellaisten kontaktien luominen Kainuuseen, joita yksin toimiessa ei olisi mahdollista saada. Toisilla yrittäjillä on suhteita kansainvälisiin kontakteihin ja palveluihin, joiden kustannukset yksittäisille yrityksille olisivat liian korkeat, mutta yhteistyön kautta kustannukset pienenee vastuun jakautuessa.

”Me saahaan semmosia valmentajia tänne, mitä me ei muuten esimerkiksi saatas tänne. Et jollakin ratsastuskoululla on hyvät suhteet sitten taas joihinkin tämmösiin kansainvälisiin valmentajiin, ja sit ku se tuotetaan tänne, sit tuottaminen on kallista, jolloin me jaetaan se, että yhen ei tarvi maksaa, vaan jokainen maksaa osan ja jokainen saa siitä hyödyn.”

Kahden haastateltavan mukaan yritys on verkostoitunut myös jonkin verran Kainuun ulkopuolelle. Tätä kautta päästään käsiksi enemmän myös kansainvälisiin markkinoihin ja kansainväliseen tietotaitoon omalla alalla. Yritysten välillä liikkuu tietoa sekä jonkin verran tavaraa.

”Mitä etelämpään mennään, sitä kansainvälisempää tietoa saahaan. Sitä enemmän saahaan päätä auki tuonne kansainvälisille markkinoille.”

Kaikki haastateltavat nimesivät saataviksi hyödyiksi ajan säästämisen, kustannusten pienenemisen ja tietotaidon lisääntymisen sekä tietenkin tuloksen ja myynnin paranemisen tyytyväisten asiakkaiden muodossa. Lisäksi useampi haastateltavista koki yhteistyön tuovan lisää näkyvyyttä yritykselle. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi verkostojen hyödyiksi mahdollisuuden rakentaa erilaisia tuotepaketteja, markkinoinnin tehostumisen ja lisämateriaalin saamisen markkinointiin. Lisäksi haastateltava mainitsi hyödyiksi yleisen hengen luomisen ja itsetunnon kohoamisen jokaisella verkoston jäsenellä yhteistyön kautta.

”Rahallinen hyöty, tietotaito, ajan säästö, kustannusten säästö, tämmösiä asioita.”

”Me saahaan lisää myyntiä. Ja sitten nämä tahot, jokainen tahollaan markkinoi sitten tietyissä tilanteissa myös meitä.”

”Tuotepakettien rakentaminen ja sitten ihan markkinointi ja markkinointimateriaali ja tämmöset.”

”Onhan se niinku hengen luomista ja itsetunnon nousua koko porukalle.”

Kielteisiksi asioiksi yritysverkostoitumisessa yksi haastateltavista mainitsi aikaa vievän kumppaneiden valinnan, sillä toimiva verkosto vaatii haastateltavan mielestä hyvin luotettavat yhteistyökumppanit. Ihan kenen tahansa kanssa ei yritysverkostoa hänen mielestään voi rakentaa. Jokaisella yrityksellä on oma yrityskulttuuri, ja aina se ei käy yksiin toisen mielipiteiden ja arvojen kanssa. Kaikki eivät välttämättä ymmärrä yhteistyön merkitystä, vaan toinen yritys koetaan uhkana, joka vie varoja ja tehoja pois omalta yritykseltä. Toiset yrityksen eivät näe kehittymisen mahdollisuuksia tehokkaassa yhteistyössä ja jarruttelevat yhteistyön syntymistä.

”Vaatii hirmu luotettavat yhteistyökumppanit, ja aika nopeesti niinku oppii huomaamaan, et kenen kans se homma sit toimii ja kenen kans ei.”

”Kaikki ei ymmärrä sitä yhteisyyden merkitystä, vaan ne koetaan kaikki uhkana tämmönen niinku toisen tontille tuleminen ja luullaan et se on itsestä pois, et ei nähä sitä kehittymismahollisuutta.”

Yksi haastateltava koki verkoston huonoiksi puoliksi vastuun jaon tehtävistä. Kun verkostossa on paljon tekijöitä, saattaa kovalla vaivalla kootun tuotteen myynti jäädä heikoksi. Verkostossa pitäisi haastateltavan mielestä pitää tarkkaan huoli siitä, ettei tuote jää ajelehtimaan yksin markkinoille ilman vastuuntuntoista myyntitiimiä. Lisäksi haastateltava mainitsi huonoiksi puoliksi sen, että joskus verkostossa voi nousta yksi toimija toisia hallinnoivaan asemaan. Usein tämä osapuoli on se, joka on antanut aloitteen verkoston synnystä. Tällöin saattaa toiset verkoston toimijoista tuntea asemansa huonoiksi ja verkoston toimivuus kärsii.

”Koska se, se myynti on mun mielestä aina se heikkous näissä, että, et kaikki me ollaan hirveen hyviä puuhastelemaan kaikkee, niinku kerätään sitä tuotetta ja suunnitellaan ja ideoidaan ja tehdään hienoja mainoskamppanjoita. Mutta sitten niinku se ihan oikea konkreettinen myynti, joka sitten niinku pitää sen tuotteen hengissä.”

Huonoiksi puoliksi yksi haastateltava kokee Kainuussa sen, että verkostoituminen on vielä kovin uusi asia ja aika usein tunnepohjalla. Jos henkilökemiat eivät jostain vuosien takaisista syistä ole toimineet, ne harvoin toimivat milloinkaan ja on näin esteenä yhteistyölle. Joskus yhteistyössä voi tulla pettymyksiä, kun osapuolet eivät noudatakaan sovittuja asioita ja halu yhteistyöhön jatkossa vähenee.

”Aika semmonen uus asia tämmönen verkostoituminen täällä Kainuussa, niin tota on monesti aika paljo niinku tunnepohjalla. Jos ei vaan henkilökemiat ei jostain syystä, vuosikymmenien takaisista syistä eivät toimi, niin ne ei sit toimi vielä kolmenkymmenen vuojenkkaan jäläkkeen.”

Yhden haastateltavan mukaan joskus verkostossa voi jokin asia olla toiselle vähäpätöisempi kuin toiselle. Silloin toinen osapuoli voi jäädä tiiviimmän yhteisyyden ulkopuolelle. Verkostoissa ei saisi yhden haastateltavan mukaan vain unohtua odottelemaan rahaa yhteiskunnan avustusvaroista, vaan verkostojen tulisi olla yritysmäistä toimintaa. Joskus verkostot ovat haastateltavan mielestä liian vähän myyntihen-

kisiä. Yksi haastateltavista ei nähnyt verkostoitumisessa olevan mitään negatiivista, sillä silloin ei verkostoituminen olisi edes kannattavaa. Toinen haastateltava ei myöskään kokenut verkostoitumisessa olevan mitään varsinaisia haittoja.

”No ei ainakaan näissä oo sillä tavalla negatiivisia, -- että eihän niissä muuten kannattas mukana ollakaan.”

Kokemukset ja mielikuvat Kainuun Raviradasta

Yksi haastateltavista oli jo ollut yhteistyössä Kainuun Raviradan kanssa ja tunsu hyvin Raviradan toimintaa. Hän koki yhteistyön toimivaksi ja Raviradan organisaation avoimeksi ja rehelliseksi. Useammalla haastateltavalla ei ollut aikaisempia kokemuksia Kainuun Raviradasta. Mielikuvia Raviradasta oli vain ravitapahtumien järjestäjänä. Suurimmalle osalle haastatelluista Kainuun Ravirata oli tuntematon, eikä heillä ollut kokemuksia siitä. Myöskään mielikuvia Kainuun Raviradan toiminnasta ei useimmilla haastateltavista ollut.

”Se on erittäin ikävää, kun minä en edes tiedä, missä se (Kainuun Ravirata) on. Tämä kertoo Raviradan markkinoinnista aika paljon.”

”Soisi toki näkyvän niitten hevosten ja ravihommien niin, niin täälläkin vähän enemmän.”

”Lähinnä se, että järjestää näitä Kajaanin raveja.”

”Kokemuksia ei oo hirveesti, koska en oo siellä käyny, raaveissa en oo koskaan käyny.”

”Ikävä kyllä ei siis niin kun minkäänlaisia (mielikuvia).”

Mielipiteet hyvästä yritysverkostosta

Hyvä ja toimiva yritysverkosto on rakenteeltaan yhden haastateltavan mielestä tiimiorganisaatio. Osapuolten tulisi toimia verkostossa tasapuolisina kumppaneina. Jokaisella on omat osaamisalueet, jotka voidaan sulavasti nivoa yhteen ja hyödyn-tää tiimien tietoa ja taitoa jokaisessa verkoston osa-alueessa.

”Minusta se on tiimityöskentelyä siinä, et jos sanotaan, et rakenteeltaan. Minusta se on niinku tasavertaisina kumppaneina toimiminen.”

”Meillä jokaisella on semmoset ammattiosaamisalueet, joissa kukin on se stara sillä alueella. Mun tehtävä on vaan sitten nivouttaa ne yhteen.”

”Yritykset, jotka verkostoituu, ne on tasa-arvosia. Et ne sais sen oman osaamisen tuua siihen.”

Yhden haastateltavan mielestä yritysverkostossa ei saisi olla mitään massiivista markkinajohtajaa, joka vain sanelee muille säännöt eikä kuuntele muita. Toinen yritysverkoston toimija ei saa hyötyä toista enempää yhteistyöstä pelkästään toisen toimijan panostuksilla. Panostusten tulisi verkostossa olla tasa-arvoisia siinä missä vastuukin.

”Ei oo mittään semmosta massiivista markkinajohtajaa siellä, joka pääsis sitten vaikuttaa niinku, hyötys jotenki enemmän.”

Yhden haastateltavan mukaan pienyritykset eivät näe kovin mielekkääksi lähteä mukaan mihinkään kovin suuriin projekteihin. Pienyrityksen panostukset ovat rajallisia, eikä sillä välttämättä ole mahdollisuuksia panostaa johonkin yhteistyöhön niin paljon kuin isommalla yrityksellä, eikä silloin vastuu jakaudu tasaisesti. Tällöin yhteistyö ei tunnu kovin hyvältä ratkaisulta.

Yhden haastateltavan mukaan hyvässä yritysverkostossa jokaisella osapuolella on selkeä näkemys yhteistyön tarkoituksesta, toimenpiteistä, panostuksista ja sopimuksista, joita myös noudatetaan.

”Et on nää periaatteet selvät ja sitten ne, et miten toimitaan ja kuka panostaa mitäkin ja mitä sillä toinen vastapuoli saa.”

Yksi haastateltavista kertoi hyvän yritysverkoston olevan, sellainen, jossa jokainen siinä toimiva osapuoli kokee hyötyvänsä. Verkosto toimii vain siinä tapauksessa, että jokainen myös siitä hyötyy. Haastateltavan mielestä hyvän yritysverkoston rakennetta on vaikea kuvailla, sillä se riippuu hänen mielestään hyvin paljon verkoston tarkoituksesta. Haastateltava mainitsi kuitenkin, että hyvässä yritysverkostossa jokaisen verkostossa toimijan täytyy olla motivoitunut viemään yhteistyötä eteenpäin. Motivaattorina on yleensä raha. Toisaalta haastateltavan mielestä raha asettaa verkostoitumiselle ja kaikelle yhteistyölle omat vaikeutensa. Useimmiten kaikkien mielestä yhteistyö ja verkostoituminen ovat todella hyviä ja kannattavia asioita,

mutta kun aletaan jakaa kustannuksia ja tarvitaan rahaa, mielipiteet yhteistyötä kohtaan muuttuvat joissain kohdissa kielteisiksi.

”Toimiva verkosto toimii vain siinä tapauksessa kun jokainen kokee siitä hyötyvänsä.”

”No emmä oikein osaa semmosta rakennetta sanoo, se varmaan riippuu aina hyvin paljon siitä, että mihin tarkotukseen se verkosto on. Et onko se pelkästään tiedottamiseen vai onko se niinku kaupallinen.”

”Tietysti kaikkien niitten pitää olla motivoituneita, jotka siinä verkostossa on.”

”Sit kun pitää lompakko kaivaa esille, niin sit tulee vaikeuksia. Et niin kauan kaikki yhteistyöverkostot toimii tosi hyvin.”

Yhden haastateltavan mielestä hyvä yritysverkosto muodostuu nimenomaan yritysistä, ei virastomiehistä. Toimivassa yritysverkostossa täytyy olla yhteiset tavoitteet ja intressit. Siinä täytyy haastateltavan mukaan olla henkilö, joka johtaa ja vetää verkoston toimintaa haluttuun suuntaan. Toimivan yritysverkoston täytyy myös hyödyttää kaikkia osapuolia.

”Tosissaan toimittaan ja tehhään niitä hommia. Toimintaa ei tuu tapahtummaan, jos ei oo yhtä tahtipuikon heiluttajaa, se on ihan nähty juttu.”

9.2 Verkostoista koituvat hyödyt

Yritysverkostoista tulisi yhden haastateltavan mielestä heidän toiminnassaan pienentää kustannuksia, parantaa koulutuksen tasoa ja tietotaitoa sekä tuoda selkeästi rahaa yritykselle. Käytännön tasolla yritysysteistyön tulisi helpottaa isompien tapahtumien järjestämistä. Verkostoitumisella toivottaisiin suurempaa volyymia erilaisiin yhteishankkeisiin, joista olisi todellista hyötyä kaikille yhteistyön osapuolille.

”Me haetaan pienempiä kustannuksia.”

”Senhän pitää jossakin palautua meille euroina takasin, et sitten pystytään hyödyntää se myös sitten myynnissä.”

Kaikkien haastateltavien mielestä yritysverkostoitumisesta tulisi saada sekä rahallista että imagollista hyötyä. Yritysverkostojen kautta yritykset pyrkivät saamaan lisää asiakkaita sekä myös lisää yhteistyökumppaneita. Useamman haastateltavan mukaan tuotteita tehtäessä ja uusia markkinoita etsiessä yhteistyö on todella tärkeää. Yhteiset resurssit pienentävät yksittäisen tekijän riskiä uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa. Yksin toimiminen isommissa projekteissa ei ole kannattavaa.

”Ja sillon kun niitä markkinoita etsitään vasta, ja tehdään tuotteita, uusia tuotteita, niin se pitääkin tehdä yhteisellä rahalla, -- koska siihen ei niinku, minkään yrityksen omat rahkeet riitä, eikä oo järkevää.”

”Useimmiten ne tuotteetki on semmosia, et ne on useammasta -- palveluntuottajasta koottuja.”

”Totta kai me pyritään saamaan sillä hyötyä, sekä rahallista että imagollista.”

”Me pyritään tietenkin saamaan lisää asiakkaita sieltä kautta ja lisää yhteistyökumppaneita.”

Yhden haastateltavan mielestä verkostomaisen toiminnan hyötyjä yritykselle on tieto toisten tekemisistä. Kun kaikki osapuolet tiedostavat kumppaneiden tekemiset ja asiat, eivät yritykset tee päällekkäin samoja asioita. Resurssit ja työvoima voidaan kohdistaa paremmin tarvittaviin asioihin ja välttämään tahattomalta kilpailulta. Esimerkiksi haastateltava mainitsi Kainuussa suunniteltavaa ja alulle pistettyä tapahtumatuotantoverkoston. Verkoston ideana on koota kaikki mahdolliset kainuulaiset tapahtumantuottajat saman tietoverkon alle. Verkostossa kaikki osapuolet saisivat tiedon toisten tuottajien tapahtumien ajankohdasta ja sisällöstä ja näin pystyttäisiin välttämään päällekkäisyyksiä sekä hyödyntämään tapahtumien yhteensopivuutta. Lisäksi verkostossa toimiessa voitaisiin haastateltavan mielestä paremmin huomioida eri tapahtumien sponsorointi sekä esimerkiksi hyödyntää samoja esiintyjä. Haastateltavan mielestä myös Kainuun Raviradan olisi todella hyödyllistä olla mukana tällaisessa verkostossa, koska raveissakin on kyse tapahtumista.

”Tietysti se tuo sitä, et esimes ei tehdä päällekkäin asioita vaan kun toimitaan siinä verkostossa, niin kaikki ne, jotka siinä verkostossa on, niin ne tietää siitä mitä toiset tekee.”

”Muodostettas tämmönen verkko, jossa kaikki tapahtumantuottajat pitäis yhtä. Esimes olis kalenteri siinä verkostossa, ettei tulis päällekkäisiä tapahtumia.”

Yhden haastateltavan mielestä verkostoitumisen tulisi helpottaa markkinointia, brändin rakentamista koko matkailualueelle ja ohjelmopalvelujen tuottamista. Haastateltavan mielestä erityisesti tuotteistamisessa ja markkinoinnissa verkostoyhteistyö auttaa eniten.

Verkostoitumisella saavutettavat tavoitteet

Yhden haastateltavan yrittäjän yrityksen tavoitteena on olla Pohjois-Suomen suurin hevosalalla. Verkostoituminen toisten yrittäjien kanssa on merkittävä apu tämän tavoitteen saavuttamisessa.

”Meillä on pitkän tähtäimen tavoitteena olla Pohjois-Suomen johtava ratsastuskeskus. Ja tota tietysti toivotaan, että verkostoituminen auttaa meitä tän päämäärän saavuttamisessa.”

Useamman haastateltavan mukaan tavoitteisiin kuuluu myös hyvän ja kestävän yhteistyön jatkuminen ja kehittyminen edelleen. Tavoitteisiin luetaan yhteistyön vakaus ja jatkuvuus. Verkostoituminen itsessään siis on myös tavoitteena yhteistyön avulla. Verkostoitumisen kautta halutaan myös saavuttaa asiakkaiden mahdollisimman kattava palvelu. Jos omassa yrityksessä ei ole mahdollisuutta palvella kaikkia halukkaita asiakkaita kovan kysynnän tai puutteellisen tiedon vuoksi, ohjataan heitä yhteistyökumppaneiden luokse ja näin varmistetaan asiakkaan säilyminen vähintäänkin yhteistyöverkoston sisällä.

”Tietenkin tällaista vakautta ja jatkuvuutta on tavoitteena, että jos yhteistyö toimii hyvin, niin sit se toimii molemmin puolin.”

”Esimerkiks mitä me tehhään nyt kun meillä on lähes kaikki paikat koko ajan täyteen myyty, niin me ohjataan sit muille yrittäjille asiakkaita.”

”Jos ei oma osaaminen riitä johonkin, niin osattas ohjata oikeeseen paikkaan ja nähtäs sekin siinä, et sekin tulee markkoina jonakin päivänä takasin. Ammattitaitosena ja hyvänä palveluna.”

Kaikkien haastateltavien mukaan tavoitteena on myös saada verkostoitumisen kautta selkeää tulosta suuremman volyymin ansiosta. Yhden haastatellun mielestä verkostoitumisen kautta olisi mahdollista saavuttaa myös esimerkiksi eräänlainen varahenkilöstöjärjestelmä, joka takaisi verkostossa toimiville yrittäjille aina palvelu-alttiit ja ammattitaitoiset työntekijät.

”Ehkä joku henkilökunnan, niinku, varahenkilöjärjestelmä, joku tällö-
nen vois olla.”

Yhden haastateltavan mukaan verkostomaisen toiminnan kautta saavutettavia tavoitteita on erityisesti laadukas palvelu. Myös verkoston toiminnan tulee olla laadukasta, jotta siihen kannattaa osallistua ja jotta se toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikkien haastateltavien mukaan parempi liikevaihto on yksi tärkeä tavoite, jonka saavuttamiseksi verkostoidutaan. Verkostoitumisen avulla yritykset saavuttavat yhden haastateltavan mielestä ajantasaista tietoa. Toiminnan tavoitteita ovat myös luotettavuus ja oikea tieto. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa myös raha. Jos tuote tai palvelu ei täytä laatukriteerejä, ei asiakas osta tuotetta ja myyjältä jää raha saamatta. Silloin ei verkostoitumisella saavuteta asetettuja tavoitteita. Useimmat haastateltavista ilmoittivat tavoitteikseen näkyvyyden paranemisen, koon kasvattamisen markkinoilla sekä ammattimaisuuden. Verkoston avulla nämä tavoitteet saavutetaan paremmin.

”Sillä (verkostoitumisella) pitäis saavuttaa se, että yks plus yks ei oo
kaks vaan se on viis.”

Yhteistyön avulla tulisi yhden haastateltavan mukaan saada lisää matkailun ohjelmapalvelujentuottajia ja löytää tekijöitä erilaisiin yhteisiin projekteihin. Verkostoitumisen avulla tulisi saavuttaa lisää materiaalia mainontaan ja markkinointiin sekä lisää volyyimia ja työvoimaa myyntityöhön. Verkostoitumisella tulisi täydentää koko palveluketjua tuotteen kehittämisestä lopullisen tuotteen myyntiin tai palvelun saattamiseen kuluttajalle, asiakkaalle.

”Tarkotan markkinoinnilla koko pakettia, että kun tehhään esite ja maisomateriaali, ja sitten se saatetaan loppukuluttajalle ja kauppa saahan aikaseksi.”

Yhteistyö ja tuotteet Kainuun Raviradan kanssa

Useamman haastateltavan mukaan Kainuun Ravirata voisi olla erittäin hyvä yhteistyökumppani. Kaikki haastatellut näkivät yhteistyömahdollisuuksia palveluiden ja tuotteiden rakentamisessa.

Yhden haastateltavan mielestä hyödyttävintä yhteistyö Kainuun Raviradan kanssa olisi yhteisten hevostilojen ja infrastruktuurien suunnittelu- ja rakennusprojektien toteuttaminen. Lisäksi yhteistyöllä voitaisiin keskittyä kehittämään raviradan aluetta paremmaksi hevoskeskukseksi esimerkiksi alueiden uudelleensuunnittelulla ja rakentamisella.

”Suunnitellaan yhdessä Raviradan alueen kehittämistä.”

Haastateltavan yritys olisi myös valmis tilaamaan Kainuun Raviradan puolelta hevosaiheisia palveluja tarjottavaksi omille asiakkaille. Tällaista palvelua voisi olla esimerkiksi valjastuksen opettaminen ja kärryajelutus, jopa mahdollisesti radalla tapahtuvaa ajoa omatoimisesti osaavan ohjaajan johdolla. Raveissa tapahtuvaa palvelua ei haastateltavan yritys pysty niinkään tarjoamaan, sillä yrityksellä ei ole tarpeeksi resursseja asettaa henkilöstöä tuottamaan oheispalvelua ravitapahtumiin. Tässä tapauksessa kysyntä ylittää tarjonnan, sillä asiakkaita ei pystyittäisi tapahtumien aikaan palvelemaan täysipainoisesti niin, että se olisi kannattavaa.

”Semmosia on kysytty joskus, aikuiskurssilaiset, et voisko joku opettaa joskus valjastamaan. Jos raviradalla ois tämmöstä henkilökuntaa, mitä mun käsittääkseni siellä ei tällä hetkellä oo niinku kirjoilla, joka pystys tulemaan meille esimerkiks valjastuksen opettaa. Voitas ostaa heiltä tämmösiä palveluja.”

”Sitten taas, jos kellä on kiinnostusta tarjota heille sit ratsastuspalveluja, et jos jotkut haluaa lähtee kattomaan, minkälaista on sienimetässä olla hevosen selässä.”

”Koko ajan myyään eioota, meil on ihan.. Kaikki on niin niinku revitty selkänahasta kaikilta. Työtaakkaa ei henkilökunnalle pysty lisäämään.”

Useamman haastateltavan yritys voisi tarjota omia palvelujaan Kainuun Raviradan asiakkaille. Yhden haastateltavan mielestä yritys voisi mainostaa omia palvelujaan Raviradan asiakkaille ravitapahtumien aikaan ja olla mukana Kajaanin ravipäivien

ennakkomainonnassa. Jos Kajaanissa järjestettäisiin suurempia ravitapahtumia, voisi erään haastateltavan yritys olla mukana tapahtuman markkinoinnissa ja palvelujen tarjoamisessa. Yhden haastateltavan mielestä voisi yhteistyön avulla koota palvelupaketin heidän omille asiakkailleen. He mainostaisivat Raviradan palveluja ja itse raveja, ja voisivat yhdistää omaan tuotteensa esimerkiksi raveissa käymisen ja ravien yhteydessä tarjottavia oheispalveluja.

”Voisko olla ennakkomainonnassa mukana mainostamassa esimerkiksi majotusta tai ravintolapalveluita.”

”Mitä ravirata siitä hyötyis niin ois se ehkä et sais ninku myytyä mainostilaa.”

”Katsojille vois tarjota majotusta edullisempaan hintaan ja siitä vois ravirata saaha hyötyä markkinoinnillisesti.”

”Tommonen ravipaketti, että majotus ois meillä ja me paketoitas siihen majotukseen lippu raveihin. Saatas lippuja tietyllä hinnalla raviradalta, jotka sitten käytön mukaan ravirata meiltä laskuttas, sen mukaan mitä me ollaan niitä myyty.”

Yhden haastateltavan mukaan Kainuun Ravirataa pystyttäisiin hyödyntämään heidän yrityksensä toiminnassa tiedottamisessa ja jopa markkinoitavissa tuotteissa sekä tapahtumapalveluiden tuottamisessa. Haastateltavan mukaan yhteistyön onnistuminen vaatii Raviradalta selkeän tuotteen tai palvelun, jolle on määritelty hinta sekä selkeä sisältö. Lisäksi tuotteesta tai palvelusta tulisi olla selvillä kaikki tarvittava informaatio, mikä kertoisi mistä tuotteen tai palvelun voi ostaa ja miten se toimii. Jos asiakas ostaa ravituotteen, hänelle täytyy pystyä antamaan selkeä tieto siitä, mihin hänen täytyy mennä, mihin aikaan ja miten. Haastateltavan mielestä tuotteella täytyy aina olla selkeä hinta, jotta sitä voidaan markkinoida asiakkaille ja herättää asiakkaiden mielenkiinto sitä kohtaan.

”Se vaatis semmosen selkeän tuotteen. Hinta on x euroa ja se sisältää tämän. Se pitää tietää, että mistä sitä saa ostaa ja miten se tuote toimii. Jos asiakas ostaa sen ravituotteen, niin mihin sen pitää mennä ja mihin aikaan ja mitä sen pitää tehdä ja mitä sen pitää tietää.”

Yhden haastateltavan mukaan Kainuun Ravirata olisi mahdollista ottaa mukaan markkinointiin ja tuotekehittelyyn. Raveista saataisiin yksi ohjelmapalvelu lisää Kainuuseen tuleville matkailijoille sekä paikallisille asukkaille, jotka eivät vielä ole Ravi-

radan palveluja käyttäneet. Lisäksi haastateltavan mielestä yhteistyöllä voitaisiin saada raviharrastajia ja raveista kiinnostuneita ihmisiä matkustamaan Kainuuseen järjestämään kokouksia ja osallistumaan ravi- ja hevosaiheisiin tapahtumiin. Haastateltavan mukaan esimerkiksi Kuninkuusravien järjestäminen olisi yksi verkostoitumisen syy.

”Miks tommosia raveja ei pystyis ihan hyvin hyödyntämään sitten jos-sain niin kun tuotteessakin, ainakin informaation kautta.”

”Meilläkin pyörii kuitenkin kesällä viikko-ohjelma täällä, ja jos ne (ravit) on jonain tiettyinä viikonpäivänä aina, niin se vois ihan mainiosti olla siellä viikko-ohjelmassa.”

”Tämmönen markkinointiyhteistyö siinä mielessä, että ne ihmiset, jotka raviratojen ja raviasioitten kanssa pörrää niin saaha niitten happenin-keä tänne, kokouksia ja hässäköitä.”

Yhden haastateltavan mukaan kesäisin heidän kärkituotteita ovat kaikki luontoon ja Suomen kesään liittyvät tuotteet ja palvelut. Myös kesäiset tapahtumat vetävät vä-keä puoleensa. Suurimmaksi osaksi asiakkaat kuitenkin haluavat viettää aikaa puh-taassa luonnossa liikkuen tai järvien rannoilla oleillen. Kesäisistä tuotteista ja palve-luista yksi suosituimmista on golf. Katinkulta tarjoaakin tähän mainiot olosuhteet niin majoituksen kuin liikuntapalveluiden osalta. Toisaalta haastateltavan mukaan ke-säiset ravitapahtumat voisivat hyvin sopia luonnonläheisyyttä kaipaaville kesäturis-teille Kainuussa.

Yhteistyötoimenpiteet ja toimiva verkosto

Yhden haastateltavan mielestä verkoston alullepano vaatii innostuneet henkilöt, jotka laittavat omalla toiminnallaan ja suhteillaan muihin yrityksiin verkoston pyöri-mään.

”Sen se vaatii, ne innostuneet henkilöt, avainhenkilöt, jotka näkee sen tarpeellisena, on sitten niikun, tietyt ajatukset, mistä asioista lähetään verkostoitumaan.”

”Ne neuvottellee eri yritysten kanssa ja luo ne yhteistyökuviot ja käy-tännönjärjestelyt hoitaavat.”

Toisen haastateltavan mielestä verkoston kokoaminen vaatii aktiivisuutta kaikilta osapuolilta, mutta erityisesti verkostoa johtavilta hahmoilta. Tällaisilla henkilöillä on selvillä ajatus verkostoitumisen tarkoituksesta ja kyky nähdä kehityksen kaari. Verkostoituminen syntyy ihmisten ja yritysten erilaisista tarpeista, joiden tyydyttämiseen ei välttämättä yksin pystytä. Henkilösuhteet ja yksittäisten henkilöiden työ korostuvat useamman haastateltavan mielestä verkoston synnyttämisessä. Useamman haastatellun mielestä verkostoitumiseen täytyy olla idea, josta lähdetään liikkeelle. Yhden haastateltavan mukaan verkostoitumisella täytyy heti alusta alkaen olla selkeä päämäärä, johon pyritään. Lisäksi verkostoitumisesta täytyy selkeästi olla yrityksille taloudellista hyötyä, jotta verkostoitumista vaihtoehtona aletaan rakentaa. Yhteistyöverkoston alullepano yhdessä Kainuun Raviradan kanssa vaatii yhden haastatellun mielestä ensin kartoittavia neuvotteluja, joissa selvitettäisiin tarve, kiinnostus, käytännönjärjestelyt ja realiteetit mahdolliselle yhteistyölle.

”Aktiivista otetta ensinnähi, että koota se verkosto kasaan ja löyttee ne ihmiset, jotka tekkee ja touhuvaa niitä asioita.”

”Ensimmäiset neuvottelut tietenkkin, että onko kiinnostusta ja miten tää niinku käytännössä toteutus, et onko se ees mahdollista.”

Verkoston ylläpito ei yhden haastateltavan mielestä vaadi kovinkaan suuria ponnistuksia, jokaisella on olemassa sähköposti ja puhelin, joiden kautta yleensä pidetään verkoston suhteita yllä. Verkosto toimii parhaiten, kun osapuolet ovat selvillä toistensa asioista ja järjestelyistä, eikä yhteistyössä synny epäselvyyksiä. Yhden haastateltavan mielestä verkoston ylläpitämiseen tarvitaan hyvä toimintasuunnitelma, joka kootaan yhdessä kaikkien osapuolien kanssa.

”Jokaisella on sähköpostiosote. Ja puhelin on keksitty.”

Yhden haastateltavan mukaan palveluntuottajien verkostossa yhteistyötoimenpiteet vakiintuu pitkän ajan kuluessa. Osapuolet ovat yleensä päivittäin yhteydessä toisiinsa. Verkostossa toimijat informoivat toisiaan erilaisista muutoksista ja asiakkaiden toiveista, jakavat tietotaitoa keskenään, jotta osapuolet pystyvät toimimaan mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti verkoston hyödyksi. Verkoston toimintaa seurataan yhden haastateltavan mukaan järjestämällä yhteisiä kokouksia ja tilaisuuksia. Pääsääntöisesti seurantaan kuitenkin käytetään nykyteknologiaa; sähköpostia ja internetiä.

”Palveluntuottajaverkossa se on jo aika vakiintunutta, kun se on toiminut jo kauan. Meikin ollaan lähes päivittäin yhteydessä toisiimme.”

Verkoston sisäinen tiedottaminen tapahtuu verkostoyrityksessä haastateltavan mukaan yhteisen tiedotusjärjestelmän kautta. Jokaisella verkoston osapuolella on yhteys toisiin osapuoliin. Markkinoinnin suunnittelua hoidetaan yhdessä kokoontumalla säännöllisesti sopimaan yhteisistä linjoista markkinoinnissa ja tiedottamisessa. Jokainen osapuoli vie suunnitelmat ja informaation omaan yritykseensä ja käyttää tietoa tukena omassa toiminnassa. Sovituista pelisäännöistä pidetään kiinni ja toiminta on avointa ja rehellistä.

”Meil on tuommonen sisäinen tiedotusjärjestelmä eli intranet. Ja sitten me myyntipäälliköt ja myyntiyksiköiden esimiehet, me tavataan noin kerran kuukaudessa, jossa me suunnitellaan markkinointiasiat ja tiedottamisasiat, ja jokainen esimies vie ne omaan myyntiyksikköönsä.”

Verkoston toimivuuden kannalta osapuolten sosiaaliset kanssakäymiset ovat tärkeitä useamman haastateltavan mielestä. Yhden haastateltavan mukaan verkostossa toimivien tulisi mahdollisuuksien mukaan kokoontua myös muuten kuin työasioissa. Jotta henkisiä voimavaroja voitaisiin kehittää ja sosiaalista ilmapiiriä parantaa ja pitää hyvänä, olisi esimerkiksi yhteiset kokoontumiset viihteen parissa todella hyödyllisiä. Useamman haastateltavan mukaan verkostoyrityksen toimivuus on voimakkaasti sidoksissa henkilösuhteisiin ja niiden toimivuuteen.

9.3 Sitoutuminen verkostoon

Useamman haastateltavan mielestä suurin sitoutuminen verkostoon tapahtuu henkilötasolla. Yhteisistä päätöksistä pidetään kiinni. Kahden haastateltavan mielestä sitoutuminen verkostoon edellyttää varsinkin kainuulaisilta yrityksiltä ennakkoluulojen karistamista. Kateus toisen toiminnan kehittymisestä ja palvelujen paranemisesta sekä toisen saama taloudellinen hyöty vaikuttaa Kainuussa liian usein ihmisten mielipiteisiin verkostoitumisesta. Monet toimivat mieluummin yksin kuin avautuvat muille tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritykset pelkäävät kilpailijan heikentävän oman yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla, jos niiden kanssa alettaisiin jakaa tietoa ja resursseja.

”Oot varmaan kuullu joskus semmosen sanan kun kainuulainen katteus, niin tota, siitä pitäs päästä poissa.”

”Mitä mää oon ollu mukana, niin oon huomannu sen, että hyvin ussein tullee sitten -- kateus siihen väliin..”

Yhden haastateltavan mielestä Kainuussa verkostoitumien toimii todella hyvin. Hänen edustamansa verkostoyritys on sopeutunut hänen mielestään vallan mainiosti kainuulaiseen yritysmaailmaan ja paikalliset yritykset ovat lähteneet yhteistyöhön mukaan todella hyvin. Tuotteita ja palveluita markkinoidaan yhdessä ja hyötyä halutaan jakaa muille samalla tavalla kuin omalle yritykselle. Haastateltavan mielestä ei esimerkiksi kateudella ole niinkään tekemistä kainuulaisuuden kanssa, vaan se on hyvin yleismaailmallinen ilmiö. Sitä tulee vastaan niin Euroopassa kuin muualla Suomessakin. Myös toinen haastateltava kokee yhteistyöhalukkuuden olevan Kainuussa hyvä, eikä Kainuussa olla sen kateellisempia tai ennakkoluuloisempia kuin muualla Suomessa. Jokaisella paikkakunnalla on omat ongelmat ja joka paikassa väitetään kateuden olevan se suurin este verkostoitumiselle, vaikka se ei todellisuudessa ole oikea syy.

”Hirveesti ainakin tämmösissä niinku suupuheissa puhutaan -- kainuulaisesta kateudesta. Kyllä mä luulen, et se on hyvin paljon niinku ihan, ihan suomalainen ja ehkä, ehkä eurooppalainenkin ilmiö.”

”Ehkä meidän ei tarttis hirveesti kannattas kieriskellä siinä (kateudessa).”

”Ei täällä oo sen riitanppoo porukkaa kun muuallakkaan, eikä sen katteellisenppaa kun muuallakkaan, elikkä siihen ei semmosen taakse ei kannata männäkkään ees.”

Verkostoon sitoutuneiden yritysten täytyy toimia rehellisesti ja palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Yhden haastateltavan mielestä pienyrittäjällä täytyy olla kova henkilökohtainen sitoutuminen verkostoon, jotta se toimii parhaalla tavalla.

”Pienyrittäjällä pitää olla oma, kova henkilökohtainen sitoutuminen siihen asiaan mitä tekkee.”

Yhden haastateltavan mielestä Kainuun Raviradasta ulkopuoliselle heijastuu voimakkaasti työntekijöiden luja sitoutuminen työhönsä ja Raviradan kehittämiseen.

Raviradan henkilöiden kanssa tehdyt sopimukset ovat aina pitäneet hyvin ja yrittäjä on ollut tyytyväinen jo olemassa olevaan yhteistyöhön.

”Hyvä esimerkki Kainuun Raviraalla, mikä meille heijastuu tänne ulkopuolelle, Leinosen Veli-Matin sitoutuminenhan on aika näkyvää ollu, esimes meille päin. Hänen kanssaan kaikki sopimukset, mitkä on tehty, ne on ollu päteviä, ne on pidetty ja niissä on kuitenkin ollu neuvotteluvapaa.”

Useamman haastateltavan mielestä yritysverkoston toimivuus edellyttää kummankin osapuolen pitävän tehdyistä sopimuksista kiinni. Toiminnan täytyy olla rehellistä. Verkoston asioista tulisi päättää yhdessä, eikä toiselta osapuolelta saisi pimittää olennaisia tietoja. Jotta verkosto voisi toimia täysipainoisesti, pitää yhteistyökumppaneilla olla luja usko verkoston toimivuuteen ja kannattavuuteen.

”Se pitää olla reilua, rehtiä peliä.”

Yhden haastateltavan mukaan eri osapuolten sitoutuneisuus verkostoa kohtaan vaihtelee hyvin paljon sen mukaan, mitä toimija verkostolta odottaa saavansa. Toinen palvelun tuottaja on sitoutunut verkostoon tiiviimmin kuin joku toinen. Sellainen tuotteen tai palveluntarjoaja, jolla on paljon tuotteita tarjottavana verkostoon, on huomattavasti enemmän mukana verkoston toiminnassa ja yhteydessä toisiin osapuoliin, kuin sellainen, joka on verkostossa mukana vain sattumalta tai kokeilu mielessä. Verkoston osapuolten oma aktiivisuus ja toiminnan ammattimaisuus vaikuttavat sitoutumiseen verkostoon.

”Se riippuu hirveen paljon siitä, mitä siltä niinku odottaa.”

Yhden haastateltavan mielestä yritys, jonka toiminta perustuu pitkälle verkoston toimivuuteen ja tuottavuuteen, tekee myös paljon työtä verkoston eteen. Silloin ei ajatella sitä, miten muut siitä hyötyvät, vaan hyödyn halutaan jakaantuvan kaikille. Puolestaan sellainen verkoston osapuoli, jonka toimintaan verkostoitumien liittyy vain yhtenä mahdollisuutena oman tuotteen markkinointiin, ei tee niin tiivistä yhteistyötä verkoston eteen.

”Jos meillä on esimes mökin omistaja, joka vaikka elää niillä mökeillä, niin tietysti sen sitoutuminen siihen verkostoon on vähän eri, kuin jos mökin omistaja asuu vaikka Savonlinnassa ja sillä on yks huoneisto

täällä ja sit se on huomannu, että se tuleeikin aika kalliiksi, et saiskohan siitä vähän vuokratuottoo?”

Yhden haastateltavan mukaan yritysverkostot ja verkostomaiset yritykset rakentavat yhteismarkkinointiaan koko edustamansa elinkeinon hyväksi. Jonkin alueen imago ja tunnettuus kasvaa verkostojen myötä, kun yhteistyöllä pystytään paremmilla resursseilla ja paremmalla tietotaidolla viemään koko aluetta eteenpäin markkinoilla ja asiakkaiden tietoisuudessa.

Verkoston synty

Kaikkien haastateltavien mukaan verkosto syntyy tarpeesta. Kun toimijat näkevät tilaisuuden verkostoitumiseen ja siitä koetaan olevan hyötyä tavoitteiden saavuttamiseen, yhteistyö aloitetaan. Lisäksi useammat haastateltavista mainitsivat verkoston muodostumiseen vaikuttavan hyvät henkilökohtaiset suhteet ja sosiaalisen kanssakäymisen. Yhteistyö on helpompi aloittaa sellaisen osapuolen kanssa, joka on jo ennestään tuttu ja luotettava. Yksi haastateltava mainitsi yhdeksi tärkeimmäksi verkostoa synnyttäväksi tekijäksi yhteisen tarpeen ja yhteisen päämäärään huomioimisen.

”Tarve. Siis se tarve, että, tai se huomio, et me tarvitaan toisia, et ei pärjää yksin.”

”Kun ollaan siinä verkostossa, niin ollaan enemmän kuin yks plus yks. Mun mielestä se on, se on se ratkaseva tekijä siinä.”

”Tarve. Ihan Maslowin tarvehierarkiasta se lähtöä itse asiassa liikenteeseen. Elikkä se, että on yhteinen intressi, elikkä tuota koetaan että on tarve tehdä yhteistyötä, että yksinpä en oookkaan kaikkietävä.”

”No me katotaan tietenkin ensin se, että meille on siitä selkeää hyötyä. Et me hyödytään siitä jollakin tavalla. Se on oikeestaan se pääasia.”

Yhden haastateltavan mukaan verkostoa synnyttäviä tekijöitä ovat markkinoinnilliset tarpeet kuten näkyvyys ja asiakkaiden parempi tavoitettavuus. Lisäksi haastateltavan mielestä verkoston syntyyn voivat vaikuttaa myös erilaiset perustarpeet, kuten joukkoon kuuluminen tai kanssakäyminen toisten samankaltaisten osapuolten kanssa. Samanlaisia asioita tekevät ihmiset ymmärtävät paremmin toisiaan ja asioi-

ta on helpompi jakaa heidän kanssaan. Kun näkökulmat kohtaavat, on asioista helppo päättää yhdessä.

”Näkyminen ja markkinoinnilliset tarpeet.”

”Verkostossa voi jakaa asioita toisten samanlaisten kanssa.”

Sitoutumisen edellytykset

Kaikki haastateltavat pitivät hyvin tärkeänä molemminpuolista luottamusta. Luottamusta täytyy olla niin kaikessa toiminnassa kuin myös taloudellisesti. Yritykset, jotka ovat osoittautuneet luottamuksen arvoisiksi jakaen tietotaitoa ja hoitaen oman osuutensa kustannuksista ajallaan, ovat pitkänkin ajan kuluessa edelleen mukana yritysverkostoissa ja yhteistyö on hyvin tiivistä. Yhden haastatellun mukaan heidän yrityksessään katsotaan hyvin tarkkaan, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Yhden haastatellun mielestä luottamus rakentuu hyvistä henkilökemioista, sopimusten pitämisestä, rehellisyydestä ja avoimuudesta. Yleensä yritys yhteistyö alkaa pienestä, ja kun yhteistyö toimii molempien saadessa siitä hyötyä, se kasvaa ja laajenee. Yhden haastateltavan mukaan osapuolten täytyy tehdä niin kuin on sovittu, ja jos ei jostain syystä pystytä niin tekemään, siitä informoidaan toista. Toiselle selvitetään milloin ja miksi jokin asia ei toimikaan toisen osalta sovitusti.

”Taas palataan henkilökemioihin. Sopimusten pitäminen, semmonen tietynlainen rehellisyys ja avoimuus.”

”Se yleensä alkaa pienestä, ja tosiaan kun homma toimii, molemmat kokee saavansa siitä hyötyä, niin se kasvaa ja laajenee.”

”Se tietenkin edellyttää sitä, että tuota kumpikin osapuoli pitää sopimuksista kiinni.”

Kahden haastateltavan mielestä luottamus toiseen rakentuu toiminnan kautta. Jonkin asteista luottamusta täytyy kuitenkin olla olemassa jo verkostoa muodostettaessa, että yhteistyöhön ylipäätään aletaan. Luottamus kasvaa verkostossa osapuolten päästessä näyttämään omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Myös julkisuuskuva, imago vaikuttaa alussa luottamuksen syntymiseen. Käytäntö kuitenkin määrää suurimmaksi osaksi sen, miten osapuolet suhtautuvat toisiinsa. Hyvästä ulkokuoresta ei kuitenkaan ole mitään hyötyä, jos taloudelliset toimet eivät toimi sovitusti.

”Sitten ei hyvällä imagolla oo paljo mitään virkaa, jos tilitykset ei tuu ajallaan, että se on ihan sama sitten, että se rapisee kyllä tosi nopeesti.”

Useamman haastateltavan mielestä avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeä osa verkoston ja yhteistyön toimivuutta. Yhden haastateltavan mielestä verkostossa toimimessa joutuu kertomaan paljon omista asioistaan muille. Toisen haastateltavan mukaan verkostoon sitoutumisessa avoimuus ja rehellisyys tarkoittavat myös sitä, että viestintä on suoraa ja pystytään myöntämään virheet ja epäonnistumiset. Osapuolten täytyy tuoda esille omat toiveensa ja tavoitteensa. Lisäksi verkoston osapuolten pitää kertoa muille verkostossa toimiville tahoille oman yrityksensä toimintaa ja kulttuuria tarkemmin kuin pelkässä ostaja-myyjä-suhteessa toimittaessa. Verkostossa toimivien osapuolten tulee kestää kritiikkiä, jotta toimintaa voidaan kehittää ja jotta voidaan oppia toisilta toimijoilta verkostossa.

”Asenne pitää olla semmonen avoin sillälaila, että tehään yhdessä, eikä ottoo nokkiinsa ihan ensimmäisestä asiasta, mikä tulloo. Aina roiskuu rapatessa.”

Useamman haastateltavan mielestä henkilökohtaiset suhteet ja niiden toimivuus korostuvat sitoutumisessa verkostoon. Jos henkilökemioissa on ongelmia, ei yhteistyökään voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavien mukaan henkilökohtaiset suhteet täytyy kaikessa toiminnassa hoitaa ammattitaidolla. Se tarkoittaa jokaisen huomioonottamista ja sitä, ettei suhteiden laatua koskaan näytetä asiakkaille. Jos henkilökemiat eivät jostain syystä toimi, se ei milloinkaan saa näkyä työn laadussa. Kukaan ei voi pitää kaikista ihmisistä tai persoonista, mutta heidän kanssaan täytyy kuitenkin pystyä toimimaan ammattitaidolla. Sekä asiakkaisiin että verkoston toisiin osapuoliin tulee suhtautua niin, etteivät henkilökemiat vaikuta esimerkiksi myyntitilanteeseen puolesta tai vastaan.

”Se on semmosta ammattitaitoa, et se ei nimenomaan saakaan tulla esiin. Mehän ei missään tapauksessa pidetä kaikista ihmisistä. -- Se ei ikinä saa näkyä eikä kuulua missään.”

Toiminnan arvot ja asenteet

Yhden haastateltavan yrityskulttuuria kuvastavia arvoja ovat laatu, turvallisuus, palvelualltius ja ammattitaito. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukkaita ohjelmapalveluja hevosien ympärille turvallisessa ympäristössä. Yhden haastateltavan yrityksen arvoja ovat helppo saavutettavuus, ympäristöystävällisyys, edullisuus, kotoisuus ja perhe. Toimivassa yritysverkostossa noudatettavat arvojen ja asenteiden tulisi olla samankaltaisia kaikilla osapuolilla. Yhteiset arvot johdattelevat toimijoita saavuttamaan asetetut tavoitteet. Yhden haastateltavan yrityskulttuurin arvoja ovat kainuulaisuus, paikallisuus, oman alueen asukkaiden työllistäminen, vieraanvaraisuus, luonto sekä kestävä kehitys.

”Laatu, turvallisuus, palvelualltius. Sitten meidän toimintaidea on niinku laadukkaitten hevos- ja ratsastuspalvelujen tarjoaminen turvallisessa ympäristössä.”

”Meidän toimintaperiaatehan on, että me tarjotaan majotusta edullisilla hinnoilla kaikille oikeaan aikaan.”

”Ympäristöystävällisyys. Me ollaan pyritty vähentää esimerkiksi siivouksessa kaikkia tämmösiä ympäristölle haitallisia pesuaineita. Meillä ei käytetä kertakäyttötuotteita.”

Yksi haastatelluista kertoi yrityksensä arvojen olevan inhimillisiä, ei pelkästään taloudellisia. Lisäksi hän mainitsi yrityksensä toiminnallisiksi arvoiksi luottamuksen ja laadun. Joustavan organisaation arvot näkyvät hänen mielestään kaikessa verkoston toiminnassa. Henkilöstöön kohdistuvat arvot antavat heille vapaamman ja joustavamman työilmapiirin, mikä puolestaan heijastuu suoraan takaisin koko yrityksen ja verkoston toimintaan hyvänä ja tuottavana työpanoksena. Kaikki ovat valmiina tekemään työtään lujasti sesongin aikana vaikka on kiire ja paljon asiakkaita. Työympäristössä kuitenkin vältetään asettamasta työntekijöille liikaa paineita.

”Meillä on muitakin arvoja kuin vain taloudellisen hyödyn tuottaminen ja se näkyy kyllä sitten kaikessa. Täällä ollaan varsin inhimillisiä ja tää on aika joustava organisaatio.”

”Luotettavuus on varmaan meidän ensimmäinen arvo, et toimitaan luotettavasti sekä taloudellisesti että toiminnallisesti.”

Yksi haastateltavista mainitsi yrityksen arvoksi ammattitaidon. Se rakentuu hänen mielestään osaamisesta ja luottamuksesta sekä uskosta omaan toimintaan. Ammattitaito rakentuu haastateltavan mukaan myös johdon kunnioituksesta ja luottamuksesta työntekijöihin. Ammattitaitoa rakentaa myös omalta osaltaan usko oman yrityksen imagoon ja sen ylläpitämiseen.

”Se rakentuu siitä osaamisesta, et me osataan tehdä tämä työ. Ja tietysti se rakentuu myös sitten johdon luottamuksesta ja uskosta omaan imagoon.”

Lisäksi haastateltava mainitsi yrityksensä arvoiksi kattavuuden ja asiakkaille tarjotavan laajan palveluvalikoiman laadun. Kaikessa toiminnassa yrityksillä täytyy haastateltavan mielestä olla uskottavuutta, joka rakentuu puolestaan noudatettavista arvoista kuten rehellisyys ja avoimuus. Haastateltavan mukaan palvelun laatua tarkkaillaan säännöllisillä tarkastuksilla, joita tehdään markkinoitaville ja myytävälle tuotteille. Verkostossa kaikkien osapuolten tuottamia erillisiä palveluita sekä yhteisesti rakennettuja tuotteita tarkastetaan ja huolletaan tarvittaessa.

Hyvän yritysverkoston arvot

Toimivassa, hyvässä yritysverkostossa Kainuussa arvoina tulisi olla ainakin luonnon kunnioittaminen ja ihmisen kunnioittaminen. Nämä ovat yhden haastateltavan mielestä syvällisiä, suomalaisia arvoja. Lisäksi useamman haastateltavan mielestä hyvässä yritysverkostossa tulisi noudattaa terveitä arvoja, kuten rehellisyys, avoimuus ja ihmisläheisyys. Haastateltavien mielestä asenteiden pitäisi olla alusta alkaen positiivisia, yhteistyöhön täytyy uskoa. Verkostoitumaan ei pidä lähteä vain sen takia, että se on muotia, vaan olla sellaisella asenteella liikkeellä, että yhteistyö todella toimii ja se laitetaan toimimaan. Kaikkien haastateltavien mielestä arvojen tulisi olla verkostossa toimivilla samanlaiset myös oman yrityksen toiminnassa. Yritysverkostoituminen ei saa yhden yrittäjän mielestä olla pelkkää taloudellisen edun tavoittelua. Useimmat haastateltavista mainitsivat yrityksensä tärkeimmiksi arvoiksi luottamuksellisen ja avoimen toiminnan.

”Ne pitäis olla samantapaiset ne arvot kaikilla.”

”Luonnon kunnioittaminen ja ihmisen kunnioittaminen, nää on niinku hirveen syvällisiä, suomalaisia arvoja minusta, mitkä pittää olla siinä yritysverkostoitumisessa.”

”No semmoset terveet asenteet ja arvot, et niinku kumpikin osapuoli lähtee siihen sillä tavalla rehellisesti ja avoimesti. Ja asenteet tietenkin sillä tavalla positiivisia, että uskotaan siihen tuotteeseen, et se toimii tai tämä yhteistyö, et se toimii.”

”Ei vaan verkostoiduta sen takia, et se on muotia tai jotain.”

Laadukkaan toiminnan takeita ovat yhden haastateltavan mielestä ammattitaito ja hyvä työmoraali. Ihmiset tekevät välillä virheitä, mutta niistä kuitenkin aina opitaan. Yritys asennoituu työntekijöihinsä kannustavasti ja palkitsevasti. Tämä heijastuu myös toimintaan verkostossa. Hyvät sosiaaliset suhteet antavat yrityksen toimintaan paljon luottamusta ja motivaatiota hyvään toimintaan. Haastateltavan mielestä arvojen asettaminen ja niiden toteuttaminen kaikessa toiminnassa parantaa yrityksen sitoutuneisuutta asiakkaiden palveluun sekä verkostoon.

Verkostoituminen Kainuun Raviradan kanssa

Useampi haastateltava mainitsi jo tekevänsä yhteistyötä ohjelmapalveluita tai tapahtumapalveluita tuottavien yritysten tai organisaatioiden kanssa. Kainuun Raviradan katsottiin hyvin sopivan tällaisten yritysten joukkoon tuomaan erilaista palvelutarjontaa. Kaksi haastateltavista kertoi yrityksensä jo tekevän yhteistyötä muutamien hevospalveluita tarjoavien yritysten kanssa. Yhteistyössä on mukana erikokoisia ohjelmapalveluyrityksiä, sekä pienempiä että isompia.

Kaikkien haastateltavien mielestä Kainuun Raviradan pitäisi olla aloitteentekijänä yhteistyölle. Yksi haastateltavista kokee sen suurimmaksi yritykseksi ja markkinajohtajaksi hevosalalla Kainuussa. Toisen haastateltavan mielestä ohjelmapalveluiden ja tapahtumapalveluiden kohdalla palveluntuottajan tulee olla aktiivinen saadakseen oman tuotteensa markkinoille ja mukaan yritys yhteistyöhön. Palveluntuottajan tulee muokata tuotteensa sellaiseen muotoon, että se on helppo liittää muihin tuotteisiin, selkeä ottaa mukaan markkinointiin ja myydä asiakkaille.

”Raviraalta pitäis minusta tulla, koska se on niinku markkinajohtaja tällä hetkellä. ”

”Kyllä se aina lähtee sieltä palveluntuottajasta.”

Tarve synnyttää yhteistyötä. Jos Kainuun raviradalta löytyy hyviä ideoita yhteistyön kehittämiseen, voi niiden ympärille alkaa suunnittelemaan jopa toimenpiteitä. Yhdellä haastateltavalla on Kainuun Raviradasta tällä hetkellä sellainen mielikuva, ettei sillä ole henkilöstön puolesta resursseja laajentua oman yrityksen ulkopuolelle. Hänen mielestään Raviradalla on mahdollisen yhteistyön rakentumisessa tekemistä yrityskuvan kehittämisen kanssa. Toinen yrittäjä pitää parhaina aloitteen tekijöinä yritysten johtohahmoja.

”Mun mielestä se tarve synnyttää sen yhteistyön. Ja jos on hyviä ideoita.”

”Mä luulen, että Raviraallakin on tällä hetkellä silleen, että siellähän on palkattua henkilökuntaa hyvin vähän. Heilläkään ne resurssi sitten niinkun laajentua sen oman firman ulkopuolelle tällä hetkellä ei oo vielä niin hirveesti mahdollista.”

Useamman haastateltavan mukaan Kainuun Raviradan kanssa voitaisiin tehdä yhteistyötä yhteismarkkinoinnissa tai yhteisen palvelukokonaisuuden rakentamisessa. Haastateltavien mukaan yhteistyön alullepanemiseen riittää yhteydenotto Raviradan puolelta. Haastateltavien mukaan olisi hyvä alkuun tietää edes se henkilö, joka Raviradalla vastaa sen toiminnasta. Yhteistyön aloittaminen edellyttää aktiivisuutta tuoda itseään esille. Yksi haastateltavista oli ollut aiemmin mukana ravitapahtuman järjestämisessä ja tunsivat voivansa tuoda yhteistyöhön omalta osaltaan kontakteja ja tietotaitoa.

Yhteistyön rakentamisessa Kainuun Raviradan kanssa voisi muutaman haastateltavan mielestä olla mukana kolmas tai neljäskin osapuoli, josta voisi tulla osa yritysverkostoa. Verkoston moninaistamisesta tulisi kuitenkin koitua hyötyä sekä haastateltavien yritykselle, että Kainuun Raviradalle. Sellainen voisi olla esimerkiksi jokin majoituksen tarjoaja, joka toisi asiakkaitaan raviradalle tutustumaan hevospalveluihin ja toisen yrityksen tarjoamiin palveluihin. Yhden haastateltavan mielestä verkoston kaikkien osapuolten tulisi olla tekemisissä keskenään, verkostoitua samalla tavalla jokaisen toimijan kanssa.

”Kyllä siihen voi varmaan liittää, just matkailua. Joku matkailuyrittäjä haluaa hevosretken tänne, jossa saa ravihevosella ajaa, joka uskaltaa, tai käyä reessä tai poniratsastusta.”

”Jos siihen tulis joku kolmas tai neljäs osapuoli mukaan, niin sitten ikään kuin erikseen verkostoituu myös samalla tavalla sen toisen ja kolmannen osapuolen kanssa.”

Yhden haastateltavan mukaan he voivat markkinoida valmiita tuotteita tai palveluita ja liittää niitä toisiinsa. Hänen mukaansa heillä ei ole valmiutta kuitenkaan osallistua jonkin uuden tuotteen rakentamiseen, koska he toimivat vain lähinnä välittävänä organisaationa verkostossa. He kuitenkin pystyvät esimerkiksi antamaan omaa näkemystään palveluiden tuottajille jonkin tuotteen toimivuudesta ja myytävyydestä. Haastateltavan mukaan matkailupalvelukokonaisuuteen kuuluu useampi valmis tuote tai palvelu, jotka voivat olla usean eri yrityksen tuottamia. Esimerkiksi majoituspalveluun voidaan liittää ohjelmapalvelu, ja he hoitavat kyseisen kokonaisuuden liittämisen ja markkinoinnin sekä lopulta myymisen asiakkaalle.

Yhden haastateltavan mielestä ohjelmapalvelutuotteessa kaikkein olennaisinta on paikkansapitävyys. Tuotteen tulee olla juuri sellainen, kuin sen markkinoinnissa esitetään. Tällä kaavalla toteutettuja palveluita tai tuotteita myös Kainuun Raviradan kanssa olisi mahdollista markkinoida ja myydä. Olipa tuote tai palvelu millainen tahansa, se ei koskaan saa yllättää asiakasta negatiivisesti. Positiiviset yllätykset sen sijaan aina parantavat asiakkaan mielikuvaa niin yrityksestä itsestään kuin sen yhteistyökumppaneista.

”Ohjelmapalvelutuotteessa on olennaista se, että se tuote on juuri sellainen, millä tavalla se on myyty. Tai se ei ainakaan koskaan saa yllättää negatiivisesti. Sen pitää vähimmäissäänkin olla se, mitä on luvattu.”

Yhden haastateltavan yrittäjän mielestä laajempikin yhteistyö Kainuun Raviradan kanssa voisi olla täysin mahdollista, koska sille on jo olemassa hyvä pohja aiempien kokemusten kautta. Maksavalle asiakkaalle olisi hyvä tarjota laajempaa hyötyä ja laajempia palveluita yhteistyön avulla. Haastateltava kokee henkilösuhteiden olevan kohdallaan Kainuun raviradan organisaation kanssa. Toisen haastateltavan mukaan tapahtumatuotteet ja palvelut ovat erinomainen lisätuote esimerkiksi majoituksen ostajille. Tuotteet tulisi markkinoida asiakkaille kokonaisuuksina, mutta asi-

akkaalle täytyisi kuitenkin jättää valinnanmahdollisuus. Valmis, hyvin suunniteltu ja toteutettu tuote, jolla on selkeä hinta, menestyy paremmin markkinoinnissa.

Yhteistyön tavoitteet

Yritysverkostoitumisen kautta yrittäjälle saavutettavia tavoitteita olisi asiakkaiden lähentäminen monipuolisiin hevospalveluihin, sekä toisiin asiakkaisiin. Yritystoiminnan kannalta konkreettisia tavoitteita on mahdolliset yhteiset infrastruktuurin osa-alueet, joihin molemmat osapuolet voisivat toiminnallaan vaikuttaa ja joita yritys yhteistyön kautta voitaisiin parantaa.

”Tämmönen niinkun järjetön ajatus, että ravihevosek ja ratsuhevosek on jotenkin ihan eri rotu ja ihmiset niiden ympärillä on ihan eri rotu, et ne ei puhu etes sammaa kieltä, niin tämmönen pitäs saaha enemmän häivytettyä.”

Useamman haastateltavan mielestä yhteistyöllä Kainuun Raviradan kanssa pitäisi saavuttaa lisää asiakkaita, lisätä kauppaa ja tätä kautta saada lisää liikevaihtoa. Yhteistyön kautta Kainuuseen olisi saatavilla lisää matkailutuotteita ja tätä kautta lisää euroja matkailutuloina.

”Mitä olis mahollista saaha, niin mehän saatas tosiaankin lisää kauppaa ja lisää asiakkaita ja lisää liikevaihtoa.”

”Myö saahhaan sillälaila matkailueuroja tälle alueelle. Se on ihan se numero yksi. Ja sitten meillä on mahollista tuotteistaa, elikkä tehä matkailutuotteita, jonka kautta me saahhaan niitä matkailueuroja.”

9.4 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tämän tutkimuksen mukaan verkostoituminen on tuttu käsite Kainuussa. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista kokemusta verkostoitumisesta ja he pitivät sitä erittäin hyödyllisenä yhteistyömuotona. Mielipiteet kainuulaisten matkailuyritysverkostojen laajuudesta ja toimivuudesta jakaantuivat. Osan mielestä verkostoituminen on jo varsin kehittynyttä ja osa puolestaan piti nimenomaan matkailun verkostoitumista suppeana ja vasta aluillaan olevana. Verkostojen tärkeimmiksi hyödyiksi koettiin liikevaihdon kasvu, kustannusedut ja tietotaidon lisääntyminen. Verkostoitumisen tärkeimpinä edellytyksinä pidettiin hyviä

henkilösuhteita ja keskinäistä luottamusta. Luottamus rakentuu haastateltavien mielestä toiminnan kautta: sopimuksista pidetään kiinni ja kaikista asioista tiedotetaan avoimesti ja rehellisesti.

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei Kainuun Ravirata ollut kovin tuttu matkailuyrityksille. Haastateltavat kokivat harmilliseksi sen, ettei Ravirata ollut kovin esillä markkinoinnillisesti. Haastateltavat kuitenkin pitivät Ravirataa varteenotettavana yhteistyökumppanina. Aloitteentekijänä yhteistyölle pitäisi olla Kainuun Raviradan.

Kainuun Ravirata voisi tehdä yhteistyötä paikallisten matkailuyritysten kanssa toimittamalla markkinointiin selkeän tuotteen, jota yhteistyökumppanit voisivat tarjota omille asiakkailleen. Lisäksi yhteistyötä voitaisiin tehdä kokoamalla kokonaispalvelupaketti yhteistyökumppanin tuotteesta ja ravitapahtumasta. Matkailuyritykset voisivat myös mainostaa omia palvelutuotteitaan Raviradan mainostiloissa ja käsiohjelmissa ravitapahtumien aikana.

10 POHDINTA

Haastateltavista kaikilla oli jonkinlaista kokemusta yritysysteistyöstä. He olivat mukana jo sekä tarjottavien tuotteiden ja palvelujen yhteissuunnittelussa että markkinoinnissa. Yhdellä haastatelluista oli myös aiempaa kokemusta Kainuun Ravirata Oy:stä yhteistyökumppanina. Yleisin tapa tehdä yhteistyötä oli kunkin osapuolen omien tuotteiden yhdistäminen toisen yrityksen tuotteeseen. Tällä tavalla asiakkaille koottiin palvelukokonaisuus, jota myös markkinoitiin yhdessä sekä kukin omalla tahollaan.

Verkostoitumiskokemukset

Yritysverkostot koettiin yleisesti varsin kannattaviksi ja hyödyllisiksi niin rahallisesti kuin imagolisesti. Verkostoihin käytetyt panostukset olivat suhteellisen pieniä, mitään suuria yhteistyöliittoumia eivät haastatellut yritykset olleet perustaneet. Puhuttaessa verkostoyrityksistä, niiden koko toiminta perustuu verkostoitumiseen. Ilman verkostoa ei olisi toimintaa ja kaikki yrityksen panostukset menevät verkoston ylläpitoon ja sen kasvattamiseen. Kaikki työ, mitä tehdään, tehdään verkostossa verkoston vuoksi.

Rahalla katsottiin olevan merkitystä verkoston toimivuuteen. Rahallisten panostusten kasvaessa myös riskit ja yhteistyön tiiviys kasvavat. Toisaalta mitä enemmän yritykset panostavat yhteistyöhön, sitä enemmän sieltä odotetaan tuloksia ja sen parempaa yhteistyön odotetaan olevan. Saatujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että yritykset haluavat verkostoitumisessa kuitenkin säilyttää oman yksilöllisyytensä ja ulkoisen imagonsa. Verkostoitumisesta haetaan monipuolisuutta palvelutarjontaan sekä selkeää myynnin lisääntymistä uusien asiakkaiden kautta.

Tutkimuksen perusteella yritysverkostoitumisen tärkeimpiä panostuksia ovat sosiaaliset panostukset. Henkilökohtaiset suhteet ovat avainasemassa verkostojen synnyssä ja niiden ylläpitämisessä. Hyvien, jo olemassa olevien suhteiden kautta on helpompaa alkaa suunnitella ja rakentaa yhteistyötä. Verkoston kehittymisen voidaan myös katsoa olevan voimakkaasti sosiaalisten suhteiden varassa; jos henkilökemiat toimivat ja arvomaailma on samankaltainen, on yhteistyö vaivatonta ja kestävänpää. Toisaalta henkilökohtaiset suhteet saattavat vaikuttaa liikaa verkoston

toimivuuteen. Yhteistyötä tehdään vain tuttujen ja turvallisten kumppaneiden kanssa. Uusien yritysten on silloin vaikeampi päästä mukaan yhteistyöverkostoihin. Vastassa saattaa olla ennakkoluuloja ja tietämättömyyttä, joiden karsimiseen uusilla yrityksillä kuluu aikaa ja energiaa.

Kielteisiksi asioiksi verkostoitumisessa koettiin yritysten erilainen yrityskulttuuri. Tutkimuksen perusteella yritysten on vaikea löytää toisista yrityksistä samankaltaisella yrityskulttuurilla varustettuja toimijoita. Kun mielipiteet yhteisistä asioista eivät kohtaa, on yhteistyössä eteneminen vaikeaa eikä yritysverkostoa välttämättä synny ollenkaan. Toisaalta mielestäni erilainen yrityskulttuuri voi olla rikaste yritysverkostoja ajatellen. Yritykset saavat toisien yritysten ajatusmaailmasta uusia ideoita ja tietoa, jota ei itse ehkä ole osattu edes ajatella.

Vastatusten perusteella haastateltavat kokevat, että Kainuussa matkailuyritykset eivät ole vielä tänä päivänä valmiita ottamaan vastaan verkostoitumisen ideologiaa. Toiset yritykset mahdollisesti koetaan uhkana omalle toiminnalle. Joidenkin haastateltujen mielestä verkostoituminen on Kainuussa vielä suhteellisen uusi asia ja hyvin usein tunnepohjalla. Tällöin henkilökemioiden toimiminen korostuu liikaa. Verkostoitumisen huonoina puolina voidaan sanoa olevan myös epävarmuus toiminnan jatkumisesta. Yhteistyössä voi joskus sattua pettymyksiä, kun osapuolet eivät jostain syystä noudata tehtyjä sopimuksia. Tällöin halu yhteistyöhön vähenee ja yritykset ovat varautuneempia myös uusien yhteistyöverkostoja kohtaan. Toisaalta verkostoitumisessa ei nähdä olevan huonoja puolia, sillä jos niitä olisi, ei verkostoitumiseen kannattaisi ryhtyä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että kainuulaisten matkailuyritysten muodostamat yhteistyöverkostot ovat yhteistyötavoiltaan lähinnä kehittämisrenkaita, yhteishankkeita tai projektiryhmiä. Uusien tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen keskittyneitä yhteisyrityksiä on vähän tai ei ollenkaan. Kaikkein tiiveintä yhteistyömuotoa, yhteistyöyksiköitä, ei kainuulaisessa yrittäjäkulttuurissa vielä ole muodostettu. Kuten teoriassa ilmeni, yhteistyöyksikkö tarkoittaa kokonaan uutta, eri yrityksistä muodostunutta yritystä. Kainuussa ei kenties olla vielä valmiita luopumaan erillisestä ulkoisesta imagosta yhteisen edun vuoksi. Yrittäjyys pohjautuu mielestäni Kainuussa perinteiseen yksityisyrittämiseen ja oman itsensä toteuttamiseen.

Saatujen vastausten perusteella hyväksi yhteistyöverkostoksi koettiin tasapuolisista kumppaneista rakentuva verkosto, jossa osapuolet tuovat oman osaamisensa kaikkien hyödynnettäväksi. Tiimiorganisaatio kuvaa parhaiten hyvän verkoston rakennetta. Siinä jokainen toimija eli tiimi toimii omana yksikkönään vuorovaikutuksessa muiden tiimien kanssa. Tiimit oppivat muilta tiimeiltä uusia asioita ja jakavat omia kokemuksiaan muille. Jokaisen erikoisosaaminen täydentää toisten osaamista. Aineksista kootaan yhdessä kokonaisuus, jonka tuottamiseen ei kenelläkään olisi yksin mahdollisuutta. Asiakkaille tarjottavia tuotteita ja palveluita saadaan paremmiksi ja kookkaammiksi kohtuullisilla resursseilla. Toisaalta yritysverkostojen rakennetta oli vastausten perusteella vaikea kuvailla. Verkoston muoto ja rakenne muodostuvat sen tarkoituksen mukaan, mikä verkostoitumisen ja yhteistyön tarkoitus on. Yhtä oikeaa muotoa ei välttämättä voida hyvälle ja toimivalle verkostolle kuvailla.

Tämän tutkimuksen mukaan yritysverkostossa ei saisi olla ketään massiivista, määrävää osapuolta, joka hyötyisi suurempien resurssien myötä toisia enemmän verkostosta. Vastuu ja hyöty tulisi jakautua tasaisesti verkoston kaikille toimijoille. Pienyritykset eivät kovin mielellään lähde mukaan suuriin verkostokokonaisuuksiin. Toisaalta mielestäni pienemmän yrityksen juuri kannattaisi hyödyntää yritysverkostoja, joissa on mukana isompiakin yrityksiä. Panostukset jakaantuvat kunkin yrityksen koon ja mahdollisuuksien mukaan. Juuri pienille yrityksille verkostoituminen tuo isompia markkinoita lähemmäksi ilman ylivoimaiselta tuntuvaa riskiä. Tämä edellyttää kuitenkin yrityksiltä selkeää näkemystä yhteistyön tarkoituksesta, tarvittavista toimenpiteistä ja panostuksista kunkin yrityksen kohdalla sekä sopimuksia, joista jokaisen on helppo pitää kiinni.

Yritysverkostoihin mukaan lähteminen vaatii mielestäni yrityksiltä avoimuutta ja uskallusta jakaa asioita muiden kanssa. Ennakkoasenteet täytyy heittää nurkkaan ja yritysten täytyy lähteä tutustumaan yhteistyön tarjoamiin mahdollisuuksiin uteliaana ja valmiina tekemään toimenpiteitä verkoston toimivuuden eteen. Pelkästään yksittäisen oman hyödyn tavoittelulla eivät verkostot pidemmän päälle tule toimimaan, vaan ne kuihtuvat pois. Verkoston toimivuus vaati ottamisen lisäksi myös antamista. Ennen kuin yritykset voivat lähteä etsimään kumppaneita ja toteuttamaan yritysverkostoja, täytyy niillä olla mielestäni selkeä kuva oman toiminnan tarkoituksesta ja yhtenäinen yrityskulttuuri. Jos sisäiset asiat eivät ole täysin kunnossa ja yritys vielä etsii omaa kuvaansa, ei yhteistyö toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta

yrittäjien toimenkuva vaikuttaa verkostoitumisen kannattavuuteen. Joissakin tapauksissa yhteistyö toisten yritysten kanssa on suotavaa, ellei jopa välttämätöntä oman yrityksen onnistumisen kannalta heti alusta alkaen. Yhteistyöllä pääsee käsiin jo olemassa oleviin asiakaskuntiin ja markkinoihin, niitä ei tarvitse luoda itse. Mutta tällainen yhteistyö vaatii toisiaan täydentäviä tuotteita tai palveluita, yrityksiä, jotka voivat hyödyttää toisiaan välttäen kuitenkin kilpailemasta samoista asioista.

Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että maantieteellisellä sijainnilla on jonkin verran vaikutusta verkostoitumiseen. Vuokatin matkailukeskus nähdään yhtenä maan kehittyneimmistä matkailukohteista ja verkostoitumisen katsotaan olevan hyvällä mallilla koko Kainuussa. Toisaalta harvaan asutuilla seuduilla ei verkostoitumista nähdä vielä kovin suurena ja kehittyneenä yhteistyömuotona, mikä johtuu siitä, ettei verkostoissa olla itse mukana. Toisaalta tutkimuksessa tuli ilmi, että myös yrityksen koko vaikuttaa verkostoitumiseen. Mitä suurempi yritys, sitä suuremmat panostukset ja odotukset verkostoitumisesta on. Pienemmät yritykset eivät ehkä uskalla lähteä niin helposti mukaan yhteistyöverkostoihin, koska pelätään muiden osapuolien vaatimuksia. Verkostoitumisen riskit koetaan suuremmiksi kuin hyödyt.

Tutkimuksen mukaan kainuulaisilla yrityksillä on myönteisiä kokemuksia yritysverkostoitumisesta sekä valmiuksia rakentaa uusia. Yritykset ovat tavoitteellisia ja kokevat yritysverkostojen olevan hyvä tapa saavuttaa niin omalle toiminnalle asetettuja tavoitteita kuin uusia tavoitteita. Kainuun Ravirata Oy nähdään hyvänä mahdollisena kumppanina, jonka kanssa voidaan tarpeen ilmetessä suunnitella ja rakentaa yritysverkostoja.

Yhteistyön hyödyt

Tutkimuksen perusteella yritysverkostot Kainuussa pienentävät toiminnan kustannuksia, parantavat koulutuksen ja tietotaidon tasoa sekä tuovat mukana oleville yrityksille uusia asiakkaita ja lisää rahaa. Verkostojen kautta yritykset myös luovat uusia suhteita sekä asiakkaisiin että uusiin yhteistyökumppaneihin. Toinen yritys, jonka kanssa jo tehdään yhteistyötä voi tuntea sellaisia tahoja, joiden kanssa verkostoituminen hyödyttää myös oman yrityksen toimintaa. Yritysyhteistyö helpottaa tapahtumien järjestämistä. Lisäksi se tuo lisää varoja ja henkilöstöä erilaisiin yhteishankkeisiin, joista koituu hyötyä kaikille yhteistyön osapuolille. Yhteistyökumppa-

neiden lisääntyessä myös oman yrityksen näkyvyys paranee. Yhteistyön kautta yritykset pystyvät kasvattamaan tunnettuuttaan ja muokkaamaan imagoaan positiivisemmaksi ja avoimemmaksi.

Kainuun Raviradalle yhteistyö matkailuyritysten kanssa voisi tuoda huomattavasti lisää moninaisuutta omaan tarjontaan. Raviurheilu liikuttaa sinällään jo suuria massoja, mutta raveissa kävijälle on tarjolla varsin vähän oheistuotteita. Ravien tiivis aikataulu asettaa omat rajoituksensa tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi, mutta valloittamatonta kenttää kuitenkin on. Kuluntalahden radalla järjestettäviin raveihin olisi mahdollista saada lisää kävijöitä kesämatkailijoiden joukosta paremmalla mainonnalla ja esimerkiksi majoitusliikkeiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Majoitusliikkeet voisivat ottaa Kajaanin ravit ohjelmatarjontaansa samalla tavalla kuin esimerkiksi teatteritarjonnan. Kajaanin ravit eivät ole suuremmin esillä Kajaanin tapahtumatarjonnan mainonnassa. Yritysverkostojen kautta Kainuun Ravirata voisi saavuttaa parempaa näkyvyyttä ja kehittää imagoaan. Uusien kanavien ja yhteistyökumppaneiden kautta voitaisiin tavoittaa yleisöksi sellaisia ihmisiä, jotka eivät aiemmin ole raveissa käyneet. Vastaavasti yhteistyökumppanit voisivat saada Kainuun Raviradan kautta lisää asiakkaita hevosharrastajista, jotka vierailevat Kajaanissa joko ravitapahtumien aikaan tai muulla ajalla.

Kesäiset ravitapahtumat voitaisiin saada mukaan esimerkiksi erilaisiin viikko-ohjelmiin, joista matkailijat näkevät alueen ohjelmalvelu- ja tapahtumatarjonnan. Majoitusliikkeillä olisi näin lisää tarjottavaa majoittuville asiakkaille. Jotta matkailijat ja varsinkin ensikertaa raveihin tulijat saataisiin viihtymään ravitapahtumissa, voisi heille järjestää esimerkiksi jonkinlaista peliohjausta totopelipisteeseen.

Myös ravien ulkopuolella voitaisiin yhteistyöstä hyötyä. Raviradalla on käytössään hyvät tilat erilaisten ulkoilmatapahtumien järjestämiseen. Yhteistyön avulla raviradan aluetta voitaisiin edelleen kehittää hyödynnettäväksi monenlaiseen käyttöön. Yritykset voisivat myös hyödyntää Kainuun Raviradan palveluita oman yrityksen sisällä. Esimerkiksi henkilöstön virkistyspäiville ravirata voisi tarjota ympäristön ja mahdollisesti yhteistyössä paikallisen ratsastusrytjän kanssa ja henkilöstöresursien kasvaessa erilaisia hevospalveluita liittyen ratsastukseen ja raviurheiluun.

Kainuun Ravirata Oy:llä on haaveena saada lähitulevaisuudessa Kuninkuusravit Kajaaniin. Kainuun maakuntarata on maamme ainoa maakuntarata, jolla Kuninkuusraveja ei ole vielä järjestetty. Suurten kävijämäärien palvelu vaatii koko alueen matkailuyritysten yhteistyötä ja suunnittelua toteutuakseen moitteettomasti. Kuninkuusravit ovat suurtaapahtuma joka tuo järjestävälle paikkakunnalle huomattavia tuloja ravivieraiden mukana. Suuret massat vaativat paljon volyymia paikallisilta yrityksiltä. Yritysverkostot voisivat kehittää ja markkinoida oheistuotteita ja palveluita tarjottavaksi asiakkaille. Ydintuotteen, ravitapahtuman ympärille voidaan koota runsaasti tukipalveluita. Yhteistyön avulla voitaisiin paikkakunnalle luoda myös oma jokavuotinen ravitapahtuma, joka toisi asiakkaita Kajaaniin. Yhteistyöverkostossa toimivat matkailuyritykset voisivat lisäksi mainostaa Raviradalla omia tuotteitaan ja palveluitaan.

Toimenpiteet verkostoitumisen aloittamiseksi

Tutkimuksen mukaan verkostojen alullepano vaatii innostuneet ja osaavat henkilöt, jotka luovat suhteita muihin yrityksiin. Henkilökohtaiset suhteet ovat merkittävä osa hyvien verkostosuhteiden syntyä. Verkoston alullepanijoilla on selkeä kuva verkostoitumisen tarpeesta ja tarkoituksesta sekä kyky nähdä kehittymisen kaarta. Sosiaalisten panostusten merkitys verkostojen toteutumisessa ja toiminnassa on erittäin suuri. Rahalliset arvot tulevat vasta niiden jälkeen. Tarpeet, joita ei yksin toimiessa voida tyydyttää, synnyttävät verkostojen toiminnan. Verkostoitumiseen täytyy olla idea, jota lähdetään jalostamaan yhdessä eteenpäin. Taloudellisen hyödyn saavuttaminen on yksi ehto verkostoille, hovin vuoksi ei verkostoihin sitouduta. Yhteistyö Kainuun Raviradan kanssa aloitettaisiin kartoittavien neuvottelujen ja tarpeen selvittämisen kautta. Aluksi täytyisi katsoa, onko yhteistyö realistista ja käytännöllistä.

Kainuulaisten yritysten tulisi päästä eroon ennakkoluuloistaan toisia yrityksiä kohtaan. Kuuluisa ”kainuulainen kateus” ilmenee jossain määrin turhan usein puhuttaessa yhteistyöstä toisten yritysten kanssa. Ennakkoluulojen hälventämiseksi Kainuun Raviradan kannattaisi tehdä selvitys omasta toiminnastaan mahdollisille yhteistyökumppaneille. Omien vahvuuksien ja yhteistyön mahdollisuuksien kartoittaminen ensin itselle on hyödyksi asian esittelyssä muille. Luottamuksen saavuttamiseksi täytyy oma toiminta olla avointa ja tiedottavaa. Yritysyhteistyössä pätee sama

kultainen sääntö kuin henkilökohtaisissa suhteissa: mitä tahdot itsellesi tehtävän, tee se myös muille.

Itsensä markkinoiminen ja tunnettuuden lisääminen erilaisten yritysten keskuudessa vaikuttaa yritys yhteistyön syntyyn. Raviradan kuuluisi olla aloitteentekijä yhteistyölle. Aktiivinen kanssakäyminen toisten yritysten kanssa lisää kontakteja uusiin, mahdollisiin yhteistyökumppaneihin. Luottamus vahvistaa sitoutumista ja luo verkostolle hyvät toimintaedellytykset. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat hyvä imago, henkilökohtaiset suhteet sekä yhteistyön tuottavuus. Myös viestinnällä on merkittävä osuus luottamuksen kasvamisessa. Asioista tiedottaminen ja itsensä esille tuominen ovat tärkeää yhteistyötä aloitettaessa. Viestinnän tulee kuitenkin olla molemminpuolista ja avointa. Sitoutuminen verkostoon ei kuitenkaan tarkoita henkilökohtaisia suhteita vaan verkoston tavoitteiden asettamista ja niiden tavoittelua yhteistyön avulla.

Yhteistyökumppaneiden kanssa pitää kartoittaa yhteiset arvot ja yrityksen sisäiset asenteet vastaamaan verkostossa olevia asenteita. Verkoston tarkoituksen mukaisesti on tunnistaa yhteiset tavoitteet ja samankaltaiset päämäärät omassa toiminnassa. Pidemmällä aikavälillä yritykset panostavat yhteistyöhön sellaisten yritysten kanssa, jotka ovat osoittautuneet luottamuksen arvoisiksi. Luottamus rakentuu mielestäni avoimuudesta, hyvistä henkilökemioista, rehellisyydestä, totuudenmukaisuudesta, sopimusten kunnioittamisesta ja ammattitaidosta.

Mielestäni Kainuun Raviradan kannattaisi palkata yhteistyön kehittämiseen ja markkinointiin yksi henkilö, joka keskittyisi verkostoitumiseen. Yhteistyön aloittaminen vaatii rohkean yhteydenoton matkailuyrityksiin ja itsensä myymisen heille ja heidän asiakkailleen. Verkostoituminen matkailuyritysten kanssa edellyttää myös ravien ja palveluiden tuotteistamista matkailijoille. Moni haastatelluista olisikin valmis neuvottelemaan yhteistyöstä ja tutustumaan tarkemmin Raviradan tarjoamiin palveluihin ja mahdollisuuksiin. Yritys yhteistyön luominen kainuulaisten yritysten kanssa on yksi tärkeä tehtävä Raviradan tulevaisuuden kannalta alueen ja koko yrityksen kehittämiseksi. Yrityksellä on potentiaalia kasvattaa toimintaansa myös matkailualalle.

Toivon, että tästä työstä olisi hyötyä Kainuun Raviradalle yhteistyön kehittämisessä ja että Ravirata saisi työstä vinkkejä toimenpiteisiin yhteistyön aloittamiseksi. Jatko-

tutkimuksen aiheita Kainuun Raviradan näkökulmasta voisivat olla imago tutkimus sekä projektityö ravitapahtuman järjestämisestä. Todella hyödyllinen jatkotutkimus voisi myös olla Kainuussa ravitapahtuman tuotteistaminen matkailijoille.

LÄHTEET

- Bergstöm, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Chisholm, Rupert F. 1998. Developing Network organizations: Learning from Practice and Theory. Pennsylvania State University Harrisburg: Addison-Wesley.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hakanen, M. 1998. Pk -yritysverkoston organisointi ja johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helminen, N. 2004. Hajauta ja hallitse. Verkostomaisen tuotekehityksen ryhmätyökalut. Teknologiateollisuuden julkaisuja. Helsinki: Painopörssi Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6., uudistettu laitos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Kallio, J. 1996. Yrittäjän oppikirja. Helsinki: Cosmoprint Oy.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet – case Lieksa. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Komppula, R. Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita Pirma Oy.

Marttala, J. 2002. Yrittäjyyden tutkimusprofessori Elina Varamäki: Verkostoituminen avaa väylät kansainvälistymiseen ja kasvuun. <http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.lsp?r=3468&l=fi>. Luettu 20.8.2005.

Leinonen, V-M. 2005. Henkilökohtainen tiedonanto. 10.5.2005.

Suomen Hippos ry. 2005a. Raviurheilu.

<http://www.hippos.fi/hippos/raviurheilu/index.php>. Luettu 15.5.2005.

Suomen Hippos ry. 2005b. Suomen Hippos.

http://www.hippos.fi/hippos/suomen_hippos/index.php. Luettu 15.5.2005.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle – Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisuja. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Haastattelulomake

Kokemukset yritysverkostoista

- millaisissa yhteistyöverkostoissa olette mukana?
 - o millaisia rahallisia, ajallisia ja sosiaalisia panostuksia verkostoon teillä on?
 - millaista merkitystä näillä mielestänne on verkoston toimivuuteen?
 - o mitä hyvää olette kokeneet niissä olevan?
 - o mitä huonoa? miksi?
- millaisia mielikuvia ja kokemuksia teillä on Kainuun Raviradasta?
- millainen on mielestänne organisaatorakenteeltaan hyvä yritysverkosto?

Verkostosta koituvat hyödyt

- millaisia ongelmia yritysverkostojen mielestänne tulisi teidän toiminnassanne helpottaa?
- millaisia tavoitteita verkostossa toimijoiden tulisi mielestänne saavuttaa verkostoitumisen avulla?
- millaisen yhteistyön Kainuun Raviradan kanssa katsoisitte hyödyttävän teitä?
- millaisia toimivia tuotteita voisitte rakentaa yhteistyössä Kainuun Raviradan kanssa?
- millaisia toimenpiteitä yritysverkostossa toimiminen edellyttää teiltä ja kumppaneilta?

Sitoutuminen verkostoon

- millaiset tekijät mielestänne vaikuttavat verkoston syntyyn?
- millaista sitoutumista verkostossa toimiminen mielestänne edellyttää?
- millaiset arvot teillä on toiminnassanne?
- millaisia asenteita ja arvoja mielestänne toimivassa yritysverkostossa on?
- miten olisitte valmis sitoutumaan/toimimaan verkostossa yhdessä Kainuun raviradan kanssa?
 - o kenen kuuluisi olla aloitteentekijä yhteistyöhön?
 - o mitä muita toimijoita voisi kuulua yhteistyöhön?
- millaisia tavoitteita olisi teille saavutettavissa Kainuun Raviradan kanssa tehtävän yhteistyön avulla?

Lista haastatelluista

Yrittäjä, nainen	Haastateltu 26.10.2005, Kajaani
Esimies, nainen	Haastateltu 3.11.2005, Kajaani
Myyntipäällikkö, nainen	Haastateltu 10.11.2005, Sotkamo
Hotellinjohtaja, nainen	Haastateltu 25.11.2006, Kuhmo