

Matkailuverkoston kehittäminen Arabianrannan alueelle

Maria Tähtinen

Opinnäytetyö

Matkailu

2010

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Matkailu
Tunnistenumero:	2846
Tekijä:	Maria Tähtinen
Työn nimi:	Matkailuverkoston kehittäminen Arabianrannan alueelle
Työn ohjaaja:	Hellevi Aittoniemi
Toimeksiantaja:	ADC Helsinki, Kari Halinen (CEO)
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Kiristynyt kilpailu on johtanut yritysten kasvavaan verkostoitumiseen, mikä on ollut tutkimuksen kohde jo 20 vuotta. Suomessa Komppula on tutkinut verkostoja matkailun alalla, ja Möller on viime vuosikymmenen aikana tutkinut verkostomuotoja, - johtamista ja verkostojen hyötyjä liiketoiminnassa. Arabianranta on kehittyvä kulttuurihistoriallinen kaupunginosa Helsingissä, jossa matkailua nyt kehitetään. Tarkoituksena on rakentaa yhtenäinen aluekuva ulospäin. Tätä varten on kiinnostava tietää, miten alueen yritykset ja toimijat tähän suhtautuvat.</p> <p>Tutkielman tavoitteena on kartoittaa Arabian alueen matkailuyritysten ja matkailusta hyötyvien yritysten tahtotila, resurssit ja tarpeet yhteisen matkailuverkoston luomista ja kehittämistä varten. Kohteena ovat alueen matkailuyritykset ja matkailusta hyötyvät yritykset. Keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa strateginen allianssi, verkostoituminen ja sitouttaminen. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu 12 henkilökohtaiseen ja teemapohjaiseen syvähaastatteluun Arabianrannan eri toimijoiden kanssa. Haastattelujen tulokset edustavat koko alueen yhtenäistä tahtotilaa ja tilannetta, vaikka vain murto-osa toimijoista, tosin keskeisiä matkailun näkökulmasta, on otettu mukaan tähän tutkimukseen.</p> <p>Kyseiselle alueelle sopivin verkosto olisi horisontaalinen verkosto, jonka tavoitteina on alueen yhtenäistäminen ja markkinavoiman lisääminen, sekä yritysten liiketoiminnan kasvaminen ja kustannusten laskeminen. Nämä myös ovat kiteytetysti ne hyödyt, joita verkoston avulla voidaan saada. Tämän pohjalta verkosto voisi olla niin sanottu kilpailuverkko, kumppanuusverkko, asiakkuus- ja brändiverkko, tai paikallisverkko. Verkoston menestykseen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät, kuten alueen historia, design, taide ja ympäristön puitteet, sekä luottamus, sitouttaminen, viestintä, ja tavoitteet. Haasteina ovat ”junttius”, muutosvastarinta ja valtataistelut. Monet myös pelkäävät sitoutua verkostoon taloudellisesti epäillessä, että hyödyt eivät vastaa panostusta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella ehdotan seuraaviksi toimenpiteiksi laajempaa samanlaista tutkimusta, joka kattaa mahdollisimman monta alueen muuta toimijaa. Myöhemmässä vaiheessa olisi myös hyvä selvittää, minkälaisen mallin avulla asiakassuhdetta voidaan syventää.</p>	
Avainsanat:	ADC Helsinki, Arabianranta, matkailu, matkailuyrittäjä, verkosto, verkostojohdaminen, sitouttaminen
Sivumäärä:	75
Kieli:	suomi
Hyväksymispäivämäärä:	25.3.2010

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	2846
Författare:	Maria Tähtinen
Arbetets namn:	Utveckling av turismnätverk på Arabiastranden
Handledare:	Hellevi Aittoniemi
Uppdragsgivare:	ADC Helsinki, Kari Halinen (CEO)
<p>Sammandrag:</p> <p>Den växande konkurrensen mellan företag har lett till ökat nätverkstänkande, vilket har studerats i över 20 år. Komppula har i Finland studerat turismnätverk, och Möller har under de senaste decennierna forskat runt olika nätverksmodeller, nätverksledning och nätverkens nytta för affärsverksamheten. Arabiastranden är ett kulturhistoriskt område i Helsingfors som fortfarande utvecklas, speciellt från turismens synvinkel. Nu är målet att bygga en enhetlig bild utåt. Intresset ligger därmed i att få veta hur områdets företag och aktörer förhåller sig till tanken.</p> <p>Syftet med undersökningen är att kartlägga de intressen, resurser och behov som Arabiastrandens turismföretag, och andra företag som drar nytta av turism, har med tanke på skapande och utveckling av ett gemensamt turismnätverk. Samplet består således av turismföretag och företag som drar nytta av turism på ett eller annat sätt. Undersökningens fokus ligger bland annat i strategiska allianser, nätverk och att skapa commitment. Den kvalitativa undersökningen baserar sig på 12 personliga och temabaserade djupintervjuer, som gjorts med olika aktörer på Arabiastranden. Resultaten representerar hela områdets intresse och situation, även om bara en bråkdel av företagen - dock de mest relevanta med tanke på turism- har tagits med i denna undersökning.</p> <p>Det lämpligaste nätverket skulle vara ett horisontellt nätverk, vars mål är att förena området och öka på marknadskraften. Andra mål är att öka på affärsverksamheten och att sänka kostnaderna. Dessa är också de fördelar som man med hjälp av nätverk kan nå. Baserat på detta kunde nätverket vara ett så kallat konkurrensnätverk, partnernätverk, kund- och varumärkesnätverk eller ett lokalt nätverk. Nätverkets framgång påverkas både av interna och externa faktorer, såsom områdets historia, design, konst och omgivningen, samt förtroende, commitment, kommunikation och målsättningar. Utmaningarna består av så kallat finsk "lanthet", motstånd för förändringar och maktkamper. Flera är rädda för att satsa på nätverket eftersom nyttan kanske inte motsvarar satsningarna.</p> <p>På basen av undersökningens resultat föreslår jag en liknande, men bredare, undersökning som tar med en större skala av områdets företag och aktörer. Senare kunde man tänka sig en utredning över en lämplig modell som fördjupar kundrelationerna.</p>	
Nyckelord:	ADC Helsinki, Arabiastranden, resande, turismföretag, nätverk, nätverksledning, commitment
Sidantal:	75
Språk:	finska
Datum för godkännande:	25.3.2010

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	2846
Author:	Maria Tähtinen
Title:	Developing a tourism network at Arabianranta
Supervisor:	Hellevi Aittoniemi
Commissioned by:	ADC Helsinki, Kari Halinen (CEO)
<p>Abstract:</p> <p>The increased competition has led companies to network, which has been a subject for research in over 20 years. Komppula has research tourism networks in Finland, whereas Möller has research network types, network management and the benefits of networks for decades. Arabianranta is a developing cultural and historical part of the city of Helsinki, and tourism is the subject for development at Arabianranta. The aim now is to build a united image outwards. Therefore it is of interest to know how the companies and organizations take the idea.</p> <p>The aim of this research is to map the interest, resources and needs of the tourism companies', and companies' that benefit from tourism, at Arabianranta for creating and developing a common tourism network. The tourism companies, and companies that benefit from tourism at the area, are in the focus. Essential concepts are strategic alliances, networking and commitment. The qualitative research contains 12 personal and theme based deep interviews made with different actors at Arabianranta. The results represent the whole area's common interest and situation, even though only a few -but central from the tourism point of view- actors are included in the research.</p> <p>A horizontal network, which aims to unite the area and increase the market power as well as increase the business and decrease the costs, is the best model for the area. The reasons mentioned are also the main network benefits. Based on this, the network could be a so called competition network, partner network, customer and brand network, or a local network. The network success is affected both by external and internal factors, such as history, design, art and environmental setting, as well as trust, commitment, communication and goals. Possible challenges are the "stupidity", resistance of change and power struggles. Many actors are also afraid to economically commit themselves to the network, especially if the benefits do not correspond to the investment.</p> <p>Based on the research I suggest a similar, but broader, research, which includes as many actors from the area as possible, as the next step. Later it would also be good to find out, what kind of a model could be used in order to deepen the customer relations.</p>	
Keywords:	ADC Helsinki, Arabianranta, travelling, travel company, network, network management, commitment
Number of pages:	75
Language:	Finnish
Date of acceptance:	25.3.2010

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	ARABIANRANNAN ALUE MATKAILUKOHTEENA	9
1.2	TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
1.3	KESKEISET KÄSITTEET	10
1.4	TUTKIELMAN JAOTTELU	11
2	YHTEISTYÖ JA YRITYSVERKOSTOT	13
2.1	VERKOSTOIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	13
2.2	VERKOSTOJEN ERI MUOTOJA	14
2.3	VERKOSTOJOHTAMINEN	17
2.3.1	<i>Verkoston luominen</i>	<i>18</i>
2.3.2	<i>Verkostojen tavoitteet</i>	<i>19</i>
2.3.3	<i>Verkostojohtamisen menestyksen edellytykset.....</i>	<i>20</i>
2.3.4	<i>Verkoston johtamisen haasteet</i>	<i>21</i>
2.3.5	<i>Verkostojen riskienhallinta.....</i>	<i>22</i>
2.3.6	<i>Sitoutuminen ja sitouttaminen verkostoon.....</i>	<i>23</i>
2.4	VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN TUKENA.....	25
2.4.1	<i>Verkostat tuotekehityksen tukena</i>	<i>25</i>
2.4.2	<i>Verkostat matkailun tuotekehityksessä.....</i>	<i>25</i>
2.4.3	<i>Verkostat markkinoinnin apuna</i>	<i>26</i>
2.4.4	<i>Verkostat ja matkailun markkinointi</i>	<i>27</i>
2.5	VERKOSTOJEN TULEVAISUUS.....	28
2.6	YHTEENVETO	29
3	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	31
3.1	TUTKIMUSMENETELMÄN VALITSEMINEN: ARGUMENTIT	31
3.1.1	<i>Kvalitatiivinen metodi</i>	<i>31</i>
3.1.2	<i>Käytetyt tiedonkeruumetodit.....</i>	<i>32</i>
3.2	TUTKIMUKSEN OTANTA	33
3.3	YRITYSKYSELY	34
3.4	HAASTATTELUT.....	35
3.5	TULOSTEN ANALYSOINTI	35

4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
4.1	TUTKIMUKSESSA MUKANA OLLEET YRITYKSET	37
4.2	YRITYSKYSELY	38
4.2.1	<i>Markkinointikanavat ja – investoinnit</i>	38
4.2.2	<i>Markkinatietoa kävijöistä</i>	38
4.2.3	<i>Työntekijämäärät</i>	39
4.3	YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT	40
4.4	VERKOSTOJOHTAMINEN JA SITOUTTAMINEN	42
4.4.1	<i>Verkoston hyödyt ja haitat</i>	43
4.4.2	<i>Verkoston luominen ja tavoitteet</i>	43
4.4.3	<i>Verkoston haasteet ja riskienhallinta</i>	45
4.4.4	<i>Sitoutuminen ja sitouttaminen verkostoon</i>	46
4.5	VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN TUKENA	48
4.6	HAASTATELUIJEN MUITA KOMMENTTEJA	50
4.7	YHTEENVETO	51
5	ANALYYSI JA POHDINTA	52
5.1	YHTEISTYÖN JA YRITYSVERKOSTOJEN MALLEJA	52
5.2	VERKOSTON MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT ULKOISET TEKIJÄT	57
5.3	VERKOSTON MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT SISÄISET TEKIJÄT	58
5.3.1	<i>Hyödyt ja tavoitteet</i>	59
5.3.2	<i>Haasteet ja riskienhallinta</i>	60
5.3.3	<i>Sitoutuminen ja sitouttaminen</i>	61
5.4	YHTEENVETO	64
6	LOPPUPÄÄTELMÄT	66
6.1	TAVOITTEEN SAAVUTTAMINEN	66
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	67
6.2.1	<i>Tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen validiteetti</i>	68
6.3	SYVENTÄVÄN JATKOTUTKIMUKSEN MAHDOLLISUUS	68
6.4	HENKILÖKOHTAISET LOPPUSANAT	69
	LÄHTEET	70

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	76
LIITE 2 YRITYSKYSELY	78
LIITE 3 HAASTATELLUT YRITYSKET.....	80
LIITE 4 ARABIAN KAUPPAKESKUS ABERDEEN	82
LIITE 5 ARALIS-KIRJASTO	89
LIITE 6 HELSINGIN KAUPUNGIN MATKAILU- JA KONGRESSIKESKUS .	94
LIITE 7 HELSINKI EXPERT	99
LIITE 8 HYÖTYKASVIYHDISTYS RY	100
LIITE 9 KAHVILA KATRI ANTELL	106
LIITE 10 KULTASEPÄNLIIKE TARKKANEN OY	109
LIITE 11 RAVINTOLA HELSINGE.....	114
LIITE 12 TAITEILIJAYHDISTYS KOLMAS KERROS.....	119
LIITE 13 TAPAHTUMAKESKUS KOSKENRANTA	124
LIITE 14 TARGETTI POULSEN	130
LIITE 15 TEKNIIKAN MUSEO	135
LIITE 16 VOIMALAMUSEO.....	140

KUVAT

<i>Kuva 1: Verkostoitumisen ajurit Möller et al. (2004) mukaan</i>	13
<i>Kuva 2: Fokaali- vs. monenkeskinen verkosto Boxberg et al. (2001:28–29) mukaan ...</i>	14
<i>Kuva 3: Uudistamisverkon rakentamisprosessin malli Möller et al. (2004:93) mukaan</i>	19
<i>Kuva 4: Verkostot – vaikuttavat tekijät ja ulosanti</i>	30
<i>Kuva 5: Verkostot – vaikuttavat tekijät ja ulosanti Arabianrannan alueen yritysten mukaan</i>	65

TAULUKOT

<i>Taulukko 1: Verkostojen eri muodot ja tarkoitus Möller et al. (2004) mukaan.....</i>	16
<i>Taulukko 2: Haastateltujen yritysten jakauma.....</i>	37
<i>Taulukko 3: Kävijätietoa</i>	39
<i>Taulukko 4: Yritysten työntekijämäärät sesonkiaikaan.....</i>	40
<i>Taulukko 5: Toimijoiden verkostoon liittyvä panostus ja rajoitukset.....</i>	47

1 JOHDANTO

Turha miettiä, matka on jo alkanut;
parasta pitää hatusta kiinni,
kyllä tuuli aukaisee takin.
– Arto Lappi (2002)

Kiristynyt kilpailu on avainasemassa yrityksen jalostusarvon tuottamisessa ja vaikuttaa verkostoitumiseen (Leskinen, 2001:19). Jotta matkailutuote on laadukas ja toimiva, on sen pystyttävä vastaamaan tähän kiristyvään kilpailuun. Tämä tavoite on helpoin saavuttaa yhdistämällä osaamista, resursseja ja voimavaroja. Verkostotoiminta, joka hyödyntää kaikkia toimijoita, johtaa nopeampaan, kustannustehokkaampaan ja vaikuttavampaan liiketoimintaan ja – kehitykseen. (Kauppa- ja Teollisuusministeriö (KTM – TEM vuodesta 2008 lähtien), 2006:27; Möller *et al.*, 2004:8)

Verkostoituminen on ollut tuttu käsite jo yli 20 vuoden ajan, mutta on lyönyt itsensä läpi viimeisen kymmenen vuoden aikana niin taloustieteissä, sosiaalitieteissä, valtiopissa ja niin edelleen. (vertaa Virtanen, 1999:33–46; Uusikylä, 1999: 47–70) Möller *et al.* (2004:7, 12) kertoo verkostotutkimuksen alkaneen Suomessa jo 1980-luvulla, ja sitä on pääasiassa tutkinut Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto, VTT Automaatio ja ETLA, Sitran rahoituksella. Verkostomuotoja on monia, ja tietoa on kerätty paljon tuotantokeskeisistä toimittajaverkoista, mutta vielä on paljon tutkittavaa tuotekehitysverkoista, teknologiaverkoista tai asiakaskanavaverkoista. (Nassimbedi, 1998; Möller *et al.*, 2004)

Suurin osa myytäväksi sopivista tuotteista on useimmiten verkostoitumisen tulosta kuten esimerkiksi reittibussiliikenteen verkosto, jota johtaa Oy Matkahuolto Ab, sekä kuljetusyhtiöiden tarjoamat lippuyhdistelmät. (KTM, 2004:44; Pesonen *et al.*, 2000:13) KTM (2006:15–17) mainitsee Suomen matkailun olevan vahvoilla kun puhutaan esimerkiksi teknologiasta, mutta matkailun kenttä palveluineen ja tuotteineen on heterogeeninen: tuotekokonaisuuksia ja paketteja, jotka on suunniteltu verkostojen mahdollistaneen yhteistyön kautta, on vähän. Pesonen *et al.* (2000:79) nostaa esille mahdollisuu-

den luoda persoonallisia tuotteita tekemällä yhteistyötä käsityöläisten, taiteilijoiden, kalastajien tai näytelmäkerholaisten kanssa.

KTM (2004:39) tekemässä tutkimuksessa matkailun alueellisesta työnjaosta tuli ilmi, että onnistunut yhteistyö pohjautuu luottamukseen, toisen tuntemiseen ja vapaaehtoisuuteen. KTM jatkaa, että tällainen tilanne vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Onnistunut yhteistyö tai verkosto vaatii myös taakseen puolueetonta ja vahvaa koordinoijaa, joko henkilön tai organisaation. Esimerkiksi alueorganisaatiolla tulisi olla koordinointivastuu yritysten sitouttamisesta kaikkiin toimenpiteisiin kaikilla tasoilla.

Oma kiinnostukseni aiheeseen kumpuaa opiskelutaustasta. Tutkimus yhdistää luontevalla, mielenkiintoisella ja hyödyllisellä tavalla kauppatieteet johtamisen ja organisaatioiden taholta matkailualaan ja sen kehittämiseen. Myös tieto tutkimuksen todellisesta hyödystä ja tulevasta käytöstä motivoi tekemään tutkimuksesta kattavan ja laadukkaan, jotta saatu hyöty on mahdollisimman suuri.

1.1 Arabianrannan alue matkailukohteena

Helsingin kaupungin tietokeskus (2007) on julkaissut kirjan, Arabianranta – Uuden kaupungin mairinnousu, Arabianannan historiasta, kehityksestä ja ideologiasta. Kaupunki perustettiin Vantaanjoen suulle vuonna 1550, josta se myöhemmin kuitenkin siirrettiin Kuunuhakaan. Arabianrannan asutusalueen suunnittelu alkoi 1990-luvulla. Suunnittelu on mitä suurimmassa määrin käyttäjälähtöistä, minkä mahdollistaa projekti ”Living Lab”. Tähän päivään mennessä on yli 20 käyttäjälähtöistä projektia toteutettu, joista noin 5 000 asukasta voi nauttia. (Helsingin kaupunki, 2009)

Helsingin kaupunki (2009) kehottaa kääntämään katseen itään kasvun toiveessa. Helsingin suurin kasvualue tulee olemaan Jätkäsaaresta itään, joten Arabianranta on dynaamisella asuinrakentamisellaan ja liiketoimintamahdollisuuksillaan siinäkin mielessä keskeisessä asemassa. Edullisista yrityshautomosta kehittyä uusia yrityksiä, ja kampuksien noin 13 000 opiskelijaa ovat verraton työvoiman ja ideoiden lähde.

Vuoristo (1998:216) kirjoittaa kulttuuriympäristön olevan oivallinen matkailun luoja historiallaan, tavoillaan ja toiminnoillaan. Kulttuurin markkina-arvo on kasvanut, ja vanhat tavat kiinnostavat matkailijoita etenkin taiteen, käsityön ja kotiteollisuuden alal-

la. Arabianrannalla on historiallista merkitystä: se on Helsingin vanha kaupunki, ja siellä on myös Arabian tehdas. Tänäpäin alue on designkeskittymä, jossa on paljon taiteilijoita (Helsingin kaupungin tietokeskus, 2007) - tämä kaikki yhteensä luo mainiot edellytykset matkailun kehittämislle.

Arabianranta voidaan nähdä uuden ja vanhan sulatusuunina, jossa vastakohtat kohtaa- vat. Alueella on luontoa ja kaupunkia, on asutusta ja teollisuutta, on nuoria ja vanhoja. Arabianranta on urbaani asutusalue, joka on myös kampus ja työpaikkakeskittymä. Näin ollen alueella on asuminen, työ ja oppiminen, mutta se mikä puuttuu, on matkailu ja siihen liittyvä yhtenäinen strategia.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa Arabianrannan alueen matkailuyritysten ja matkailusta hyötyvien yritysten tahtotila, resurssit ja tarpeet yhteisen yritysverkoston luomista ja kehittämistä varten, sekä verkoston tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset on jaoteltu kolmen suurimman aihealueen ympärille:

1. Millainen on kunkin yrityksen markkinatilanne?

2. Onko mahdollista perustaa yhteinen yritysverkosto Arabianrantaan?

Haluavatko yritykset olla mukana yhteisessä matkailuverkostossa?

Minkälaiset ovat heidän tahtotilansa ja resurssinsa olla mukana verkostossa?

Mitä hyötyjä ja esteitä yritykset näkevät verkostoitumiseen?

3. Miten verkostoa tulisi johtaa?

Kenen tulisi olla vastuussa verkostosta ja sen kehittämisestä?

Miten yritykset tulisi sitouttaa verkostoon?

1.3 Keskeiset käsitteet

Matkailu tarkoittaa ihmisen liikkumista ja toimintaa normaaliympäristön ulkopuolella. Matkailu voi olla sekä liike-, että vapaa-ajanmatkailua, kun taas turismi on vain vapaa-ajanmatkailua. (Vuoristo, 1998:20; Pesonen *et al.*, 2000:10)

Sitoutuminen tarkoittaa molempien osapuolten halua ja kykyä olla mukana kehityksessä, sekä suhteen kestoa ja virallisuuden astetta. Sitoutuminen merkitsee myös uskoa tavoitteisiin, arvoihin, halua ponnistella jonkin hyväksi sekä pysymistä organisaatiossa. (Komppula, 1995:263; Lampikoski, 2005:10)

Strateginen allianssi on yritysten välinen sopimus työnjaosta, resursseista ja sopimusten teosta. Tavoitteena on kasvattaa resursseja. Se on strateginen kumppanuus, jossa on toimittava samalla aaltopituudella. On myös olemassa hiljaisia alliansseja; alalla vallitsee yhteisymmärrys samoista toimintatavoista. (Gummesson, 1995:176; Witt & Moutinho, 1995:166; Vuokko, 2004:242)

Verkko on tiivis ja rajattu ryhmä yrityksiä, jotka ovat osana verkostoa. Verkolla on omaa tavoitteellista toimintaa. (Hakanen *et al.*, 2007:78)

Verkostolle ei ole yleispätevää määritelmää, mutta sen voi nähdä olevan yhteistyömuoto kilpailevien yritysten välillä, jotka linkittyvät yhteen taloudellisesti, sosiaalisten yhteysien kautta tai transaktioiden takia. Puhutaan myös yhteistyöstä tai kumppanuudesta tai yritysrenkaista. Verkosto on suuri määrä yritysten välisiä suhteita, mutta määritelmä voi myös olla maantieteellisesti sijoittunut ja liiketoiminnallisesti linkittynyt yritys yhteisö, eli klusteri. (Nassimbedin, 1998: 538; Hall, 2000:210, 216; Pesonen *et al.*, 2000:75; Martin & Sunley, 2003:7; Hakanen *et al.* 2007:15)

1.4 Tutkielman jaottelu

Tutkimus koostuu seitsemästä yhteenkuuluvasta luvusta, joka alkavat johdannolla, joka tutustuttaa lukijan muun muassa verkostojen kehitykseen. Luku kaksi ja kolme esittelevät teoreettisen viitekehyksen ja käytetyt metodit. Teoriassa otetaan muun muassa esille verkostoihin vaikuttavat tekijät, verkostojen eri muodot, niiden ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä haasteet ja mahdollisuudet. Olen myös ottanut esille sitouttamisen sekä verkostojohdantamisen. Käytetty teoriapohja on suurimmalta osin suomalaiseseen tutkimukseen perustuvaa, mikä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ole haitaksi, kun kyseessä on pohjatu tutkimus suomalaiselle asuinalueelle perustettavaa verkostoa varten.

Teoria pohjustaa luontevasti metodin valitsemista. Teorian pohjalta huomaa nopeasti, että paras tutkimusmenetelmä on kvalitatiivisiin haastatteluihin perustuva tutkimus.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta, minkä lisäksi oli yksi puhelinhaastattelu. Syvähaastattelut olivat kattavia ja antoivat hyvin paljon hyödyllistä ja ajankohtaista tietoa kartoitusta ajatellen.

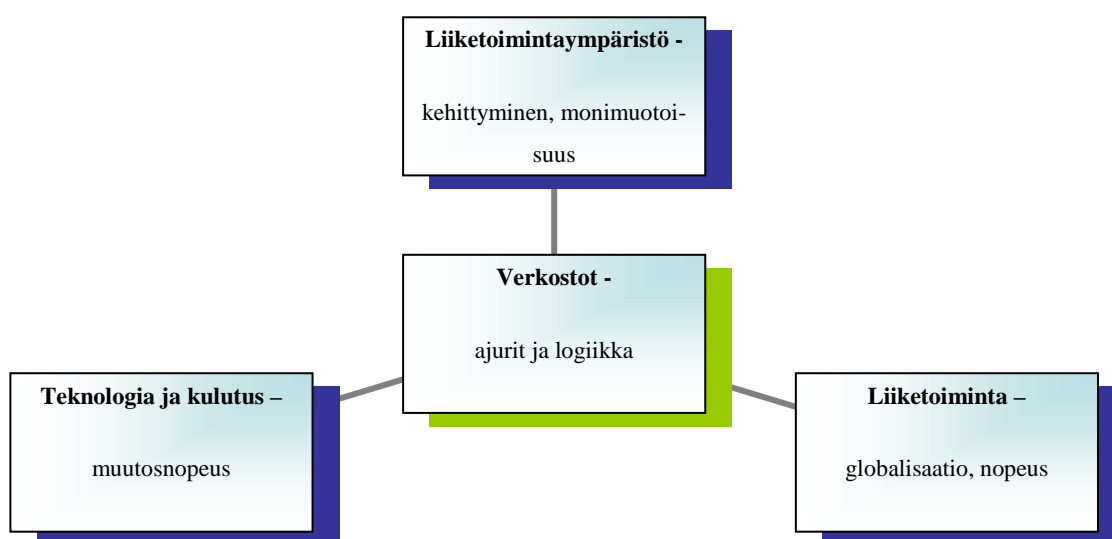
Luku neljä jäsentää tehdyn tutkimuksen tulokset, joita myös vertaillaan toisiinsa ja analysoidaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen luvussa viisi. Lopussa pohditaan muun muassa tutkimuksen validiteettia ja yleispätevyyttä, rajoituksia ja kommentoidaan mahdollisia haastekohtia, sekä lueteltu analyysin pohjalta tehtyjä päätelmiä ja ehdotuksia menettelytavoista. Viimeiseksi tutkimukseen on liitetty kattava viiteluettelo ja kaikki tutkimukseen liittyvät liitteet, kuten puhtaaksikirjoitetut haastattelut. Näin toimeksiantaja voi aina tarkistaa asiat liitteistä sen ollessa tarpeellista.

2 YHTEISTYÖ JA YRITYSVERKOSTOT

Tässä luvussa esitellään teoreettinen viitekehys, jonka perusteella itse analyysi tehdään. Työ keskittyy yritysverkostoihin, niiden kehittymiseen ja vaikuttaviin tekijöihin, sekä sitouttamiseen. Lopussa on katsaus miten verkostoja voidaan hyödyntää liiketoiminnan tukena muun muassa tuotekehityksessä ja markkinoinnissa varsinkin matkailun alalla.

2.1 Verkostoihin vaikuttavat tekijät

Toimialojen rakenne ja kilpailu ovat saaneet vaikutuksia globalisoitumisesta, nopean teknologian hyödyntämisestä, tuotteiden sekä palveluiden elinkaaren nopeutumisesta. Tämä on johtanut ydinosaamisen kehittämiseen, samalla kun muut toiminnot on ulkoistettu. Tämä johtaa laajempaan yhteistyöhön ja lopulta verkostoitumiseen (Möller *et al.*, 204:17–21). Kansainvälistyvä yritys ei millään voi hallita kaikkia osa-alueita, vaan sen on haettava tietotaito muualta suhteiden ja verkostojen avulla (Nassimbedi, 1998:545).

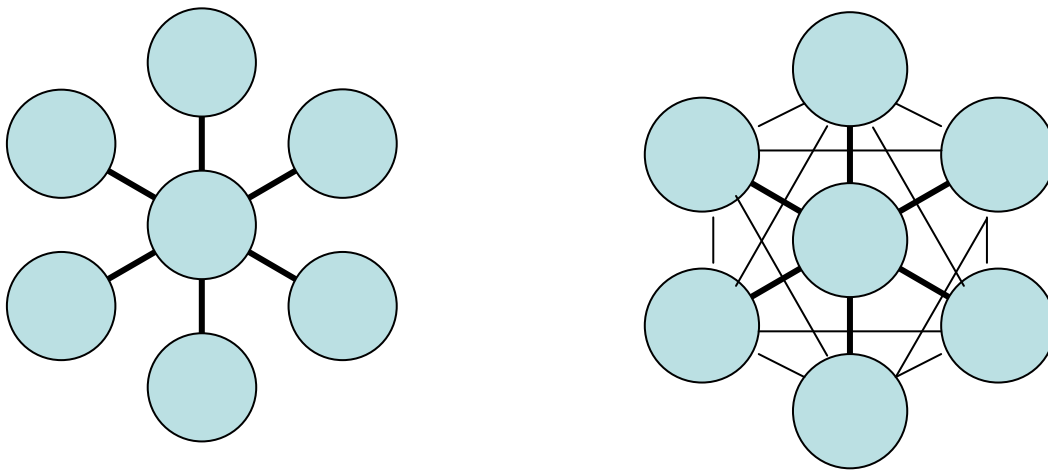


Kuva 1: Verkostoitumisen ajurit Möller *et al.* (2004) mukaan

Alueet, joissa on avoin ilmapiiri, ennakkoluulotonta osaamista ja paljon erilaisia yrityksiä, ovat alttiimpia kohteita verkostojen syntymiselle, kuin muut alueet. Verkoston syntyn, ja sen hyötyihin, vaikuttaa myös ala tai toimialan arvoketju. (Vesalainen, 2006:23; Niemelä, 2002:26)

2.2 Verkostojen eri muotoja

Yksittäisillä yrityksillä on itse kehittämäänsä kumppanuussuhteita, joista kaikista muodostuu liiketoimintaverkot. Verkoista rakentuu alakohtaisia makroverkostoja ja niistä puolestaan verkostotalous. (Möller *et al.*, 2004:7) Myös Hall (2000:216) huomioi, että verkosto rakentuu siitä, kun duaaliset suhteet kehittyvät. Verkosto voi olla fokaali tai yksiulotteinen, tai monenkeskinen verkosto, kaksiulotteinen, jossa kaikilla on toisiinsa yhteyksiä. (Boxberg *et al.*, 2001:28–29; Hakanen *et al.*, 2007:53)



Kuva 2: Fokaali- vs. monenkeskinen verkosto Boxberg *et al.* (2001:28–29) mukaan

Nassimbedin (1998: 538) mukaan verkosto on suuri määrä yritysten välisiä suhteita. Koska yrityksillä on erilaisia suhteita eri tasoilla, eri tavoitteet ja eri resurssit olla mukana verkostossa, on myös heidän paikkansa verkostossa erilainen muihin verrattuna (Ford *et al.*, 1998:49). Monista määritelmistä huolimatta on verkoston määrittäminen hankalaa sen moninaisuuksien takia.

Verkostoitumisella on kolme yhteistä tekijää, mitkä tulevat kirjallisuudessa esille; verkostot ovat kahden tai useamman yrityksen välille kehitettyjä suhteita, yhteistyötä tehdään usein sopimusten pohjalta ja kommunikaatio on pitkälle kehittyntä (Nassimbedi, 1998: 539). Huomioitavaa on se, että verkostoituminen ei koskaan ole itseisarvo, vaan mukana olemisella on oltava suorita ja selkeitä hyötyvaikutteita mukana olevalle yritykselle.

Möller *et al.* (2004:22) kirjoittaa yksinkertaisen yhteistyön muodon olevan kahdenkeskiset yhteistyösuhteet, jotka ovat muuttuneet strategisiksi verkostoiksi, joiden tuotannon puolella ovat yleensä vertikaalisia verkostoja. Vertikaalit verkostot syntyvät helpommin aloilla, joilla täydennetään toisia tuottamaan tai kaupallistamaan tuotteita (Nassimbedi, 1998:545). Tämän tyylinen verkosto on helpommin ymmärrettävissä kun kyseessä on yksi jakeluketju tai tuotantoketju (Bengtsson & Kock, 1999:178; Niemelä, 2002:18).

Horisontaaliset verkostot puolestaan kehittyvät yritysten välille, jotka vaihtavat tietotaitoa ja resursseja kehittääkseen uusia tuotteita tai teknologiaa, tai markkinoidakseen ja jakaakseen tuotteitaan (Nassimbedi, 1998:545). Horisontaaliset verkostot syntyvät arvoketjun rinnakkaisten yritysten yhteistyöstä. Horisontaalisten verkostojen voidaan jopa sanoa olevan epävirallisia ja näkymättömiä koska kyseessä on yritystenvälinen tiedonvaihto ja sosiaalinen kanssakäyminen. Kuitenkin horisontaaleissa verkoissa on mukana myös julkishallintoja. (Bengtsson & Kock, 1999:178; Niemelä, 2002:19; Haahtela & Malinen, 2009:97–113)

Verkostot voi jakaa kolmeen ryhmään; tuottajaverkostot, sopimukset ja joint venture-yritykset, sekä paikalliset teollisuuden yhteistyöverkostot. Verkostot voivat seurata eri malleja, kuten kärkiyritysvetoinen malli, strategisten verkkojen malli, strategisten allianssien malli tai avoimen innovaation malli. (Nassimbedin, 1998:540–544) Möller *et al.* (2004:22–24) mainitsee lisäksi toimittajaverkot, kysyntä-toimitusverkot, kilpailuverkot, kumppanuusverkot, teknologiaverkot, asiakkuus- ja brändiverkot ja kehitysverkot verkostojen eri muotoina. Verkostot muuttuvat koko ajan ja uusia verkostomuotoja kehittyy sen mukaan miten markkinat, liiketoiminta, talous ja teknologia muuttuu (Hakaniemi *et al.*, 2007:51).

Taulukko 1: Verkostojen eri muodot ja tarkoitus Möller et al. (2004) mukaan

VERKKOTYYPPI	VERKON TAVOITTEET
Toimittajaverkko	kustannustehokkuus, joustavuus, toimitusnopeus
Kysyntä-toimitusverkko	alan arvojärjestelmän koordinointi ("end-to-end" kokonaisverkko)
Kilpailuverkko	markkinavoimaa, suurempaa asiakaskysyntää
Kumppanuusverkko	tietämystä yhdistetään ja kehitetään (teknologia, tuotteet, liiketoiminta, prosessien kehittäminen)
Asiakkuus- ja brändi-verkko	lisäarvon tuottaminen, brändin kehittäminen
Kehitysverkko	uuden teknologian kehittäminen, uutta liiketoimintaa synnyttävä, mukana myös julkisia toimijoita
Paikallisverkko	alueellinen verkosto riittävän kokonaisuuden rakentamiseksi
Palvelukanavaverkko	helpottaa uudelle paikalle etabloitumista, viranomais-suhteet, paikallinen asiakaspalvelu

Verkostot voidaan myös jakaa luokkiin niiden arvontuottamisen perusteella: on olemassa perusliiketoimintaverkkoja, liiketoimintaa uudistavia verkkoja ja uutta liiketoimintaa kehittäviä verkkoja. Perusliiketoimintaverkot keskittyvät tehokkuuden parantamiseen ydinosaamisessaan vakaalla alalla. Liiketoimintaa uudistavat verkot pyrkivät parantamaan prosesseja tai tuotteita projektiluotoisesti. Nämä voivat olla esimerkiksi kehittämisverkkoja, joilla pyritään alueellisen osaamisen yhdistämiseen strategisilla alliansseilla. Kun koko alalle kehitetään uusia ratkaisuja, synnytetään uusi verkosto, toisella nimellä uutta liiketoimintaa kehittävä verkosto. (Möller *et al.*, 2004:35–41, 79–80)

2.3 Verkostojohtaminen

Johtamisesta on tulossa entistä vaativampaa, notkeampaa ja kattavampaa, ja sen tulee tukea organisaatioiden jatkuvaa oppimista. Verkostoissa päivittäin karttuvan tiedon ja taidon tulee kumuloitua kaikkiin verkossa oleviin yrityksiin. Verkostoituminen itsessään onkin yksi yrityksen strategisen johtamisen välineistä. On kuitenkin huomioitava, että verkostossa oleminen on vapaaehtoista, joten sitä ei voi johtaa kuten yritystä, vaan yhteistyön kautta. (Ollus, 1999:1; Leskinen, 2001:21; Vesalainen, 2006:19)

Möller *et al* (2004:21) mukaan verkostoja ei voi johtaa yhdellä ainoalla tavalla, vaan verkostosta riippuen on valittava paras johtamismuoto, joka tukee liiketoimintaa. Johtaminen verkostoissa sisältää ennen kaikkea kolme päätehtävää: verkoston kehityksen ymmärtämistä, yhteistyötä kaikkien verkostossa olevien yritysten, ja niissä olevien henkilöiden, välillä, sekä luottamusta ja luottamuksellisuutta. (Järvenpää & Immonen, 1999:88) Johtamiskysymyksiin havahdutaan vasta ongelmien syntyessä. mainitsee ongelmien voivan olevan esimerkiksi professionaalis-kulttuuriset ongelmat, resurssiongelmat tai tietosuojangemat. Vuoristo tarkoittaa, että tämä yhdessä puutteellisen vuorovaikutuksen kanssa johtaa helposti tavoitteiden hämärtymiseen ja ei-aiottuihin sivutoimiin. (Vuoristo, 1998:157; Uusikylä, 1999:57–58)

Jotta verkoston eteneminen on määrätietoista, tarvitaan siinä johtajuutta, niin sanottua veturia. (Linkola, 1996:64; Hakanen *et al.*, 2007:10) Niemelän (2002:46–49) mukaan veturi kokoaa verkoston jäsenet yhteen ja koordinoi toimintaa käynnistämällä ja kehittämällä prosesseja kokemuksen pohjalta. Verkosto voi kolmella tavalla valita itselleen veturin; valitsemalla jo olemassa olevan organisaation, muokkaamalla yhdestä jäsenyrityksestä veturin tai muodostamalla itse yhtiön tai osuuskunnan veturiksi.

Hyötyläinen & Simons (1999:96–97) kirjoittavat, että verkostossa kannattaa myös olla johtotiimi, joka koostuu kaikkien yritysten edustajista. Tämän lisäksi on kehitysryhmiä, jotka koostuvat osasta johtotiimiä, ja muodostetaan tehtävien ratkaisemiseksi. Muuta työtä verkostossa voidaan tehdä työpareissa tai tiimeissä, jolloin yksilöillä on enemmän liikkumavaraa oman työn osalta.

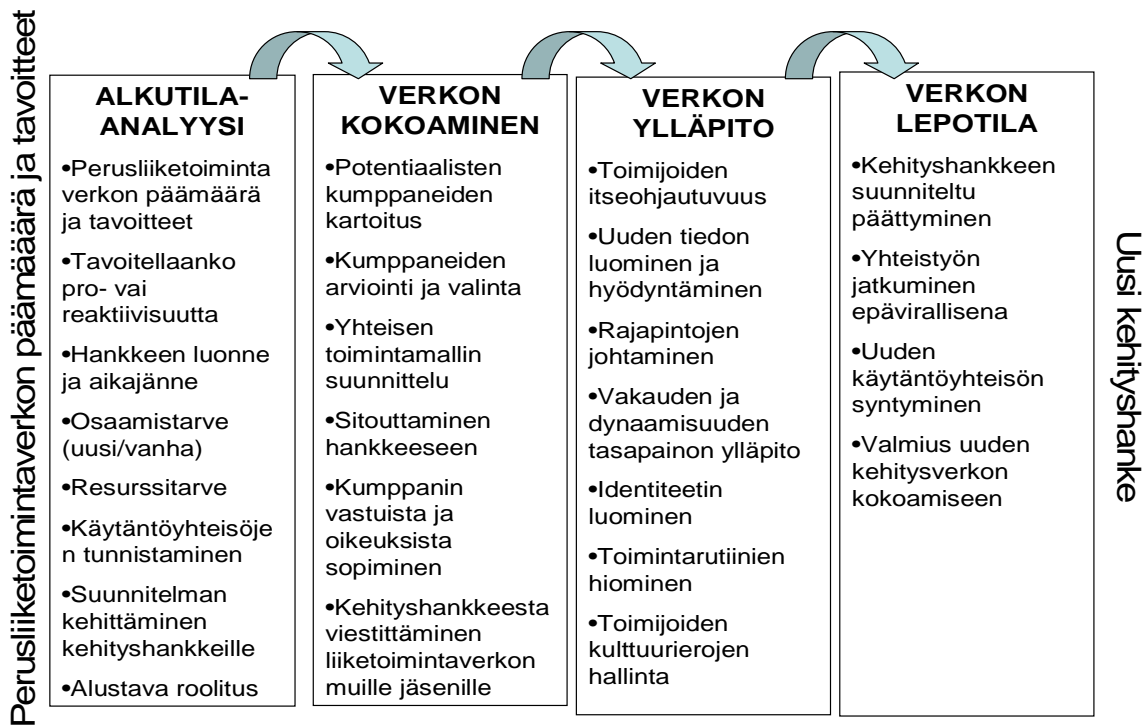
2.3.1 Verkoston luominen

Ruuskanen (2003:45) kirjoittaa luottamuksen olevan edellytys verkostojen syntymiselle, koska se helpottaa suhteiden muodostumista ja ylläpitoa. Yhteistyötä tosin ei voi kehittää, ellei joku ”omista” yrityssuhdetta ja verkoston lähtökohtana on osaaminen, sekä lupaava ja innostava mahdollisuus uuteen. Uudistamisverkot syntyvät toisia nopeammin, koska ne yleensä ovat sidottuja tiukkoihin aikatauluihin. Yhteistyön syntyminen ja siitä verkostoihin eteneminen on helpointa kun toimiala on kaaostilassa. Yritykset pyrkivät näin varmistamaan voittajien kanssa mukana olemisen (Niemelä, 2002:31; Vesalainen, 2006:168; Möller *et al.*, 2004:91; Leskinen, 2001:21)

Ruuskanen (2003:45) esittää, että verkostosuhteet elävät. Ne eivät ole vakaita ja staattisia, vaan ne muotoutuvat, muuttuvat, purkautuvat ja muotoutuvat uudelleen. Niemelä (2002:20) vuorostaan esittää verkostojäsenyyden olevan joko vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä. Huomioitavaa on myös se, että useimmiten verkostoon liittyy jäseneksi huomaamattaan tai vahingossa. (Hakanen *et al.*, 2007:96) Näin ollen verkostotkin muokkaantuvat ja kehittyvät ajan myötä. Verkostoyhteistyön kehittäminen voi seurata esimerkiksi alla olevaa polkua (Niemelä, 2002:20–42):

kertaluontoiset tai satunnaiset alihankintasopimukset → projektikohtainen yhteistyö → yhden tai useamman vuoden yhteistyö → pysyvä kumppanuus

Mikäli halutaan rakentaa uudistamisverkosto, kannattaa seurata alla olevaa rakentamisprosessin vaihemallia:



Kuva 3: Uudistamisverkon rakentamisprosessin malli Möller et al. (2004:93) mukaan

2.3.2 Verkostojen tavoitteet

Möller et al. (2004:24–26) kirjoittaa, että verkostojen hyödyt voidaan kategorisoida viiteen ryhmään: toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, toiminnallisen joustavuuden lisääminen, markkinavoiman ja markkina-alueen laajentuminen, liiketoiminnan kehittäminen, sekä uuden teknologian ja liiketoiminnan luominen. Tuotejoustavuus on verkostoitumisen tulosta, mutta verkostoitumalla voi myös lisätä asiakkaan saamaa arvoa, vähentää pullonkauloja ja saada kilpailuetuja. (Nassimbedi, 1998:545; Hakala, 2007:20) Buhalis & Cooper (katso Hall, 2000:211) jakavat Pk-yritysten verkostoitumisen hyödyt neljään luokkaan: kilpailukyvyyn kartoittamiseen resurssien allokoinnilla, johtamisen ja markkinoinnin strategiseen suunnitteluun, kustannusten laskemiseen ja tietotaidon lisäämiseen. Tämä kaikki on tulosta mukautumisesta muuttuviin olosuhteisiin (Ollus, 1999:3).

Verkoston tavoitteet menevät useimmiten käsi kädessä sen tuomien etujen kanssa. Usein takana on ajatus niin sanotusta ”win-win” tilanteesta, jossa syntyy lisää jaettavaa. Yritysten yksi perimmäistavoite on turvallisuuden luominen. Muita tavoitteita ovat te-

hokkuus, tuottavuus, kustannussäästöt, sekä uskottavuuden lisäämistä, tunnettuutta ja tuotteen arvon nostamista. Uudistamisverkkojen perimmäinen tavoite on parantaa arvontuotannonjärjestelmää tai jotakin osaa siitä. Yhdessä voi myös tehdä ja saavuttaa asioita, johon ei yksin pienenä toimijana pystyisi, kuten suuriin kansainvälisiin jakelukanaviin liittyminen. (Gummesson, 1995:288–291; Niemelä, 2002:21; Ruuskanen, 2003:34; Möller *et al.*, 2004:83; Vesalainen, 2006:63; Pesonen *et al.*, 2000:76)

2.3.3 Verkostojohtamisen menestyksen edellytykset

Verkoston onnistumiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Ensinnäkin verkostossa alun perin mukanaolevien yritysten odotukset tuloksista vaikuttavat, ja tämän takia on luotava uskoa tuloksiin. (Linkola, 1996:63) Ford *et al.* (1998:7) mainitsee, että yritysten aikaisempi kokemus toisistaan vaikuttaa yrityssuhteisiin. Kuva toimialan silmissä on ratkaiseva; on omattava hyvä arvoverkko, liiketoimintaosaaminen, teknologian toimituskyky ja pääomarakenteen uskottavuus (Leskinen, 2001:21).

Hall (2000:217–218) puolestaan ottaa vaikuttavana tekijänä esille luottamuksen, minkä luominen saattaa kestää kauankin. Luottamus koostuu Hanna Korvelan (katso Hakanen *et al.*, 2007:18) mukaan muun muassa osaamisesta, uskottavuudesta, lojaalisuudesta, uskosta, toivosta, varmuudesta ja luotettavuudesta. Vaikka luottamusta olisi, saattaa sen taso vaihdella esimerkiksi olosuhteista riippuen, mikä puolestaan hankaloittaa yhteistyötä. (Ford *et al.*, 1998:28; Ruuskanen, 2003:15)

Jotta yhteistyö verkostossa on hedelmällistä, on yritysten tehtävä kompromisseja ja muokattava omaa organisaatiokulttuuriaan muiden kanssa sopivaksi. Vuoropuhelu ja sen läpinäkyvyys, eli kommunikaatio, korostuu toimittajaketjuissa ja verkostoissa. On tarkennettava työnjako ja vastuualueet, sekä toimintamallit, joiden mukaan toimitaan. Tarvitaan myös luovuutta, positiivista asennetta, pitkän tähtäimen ajattelua ja aikaa tutustua kumppanin yritykseen, liikeideaan ja tuotteisiin - tätä varten tarvitaan todellista yhteistyökykyä ja sitoutumista. Kannustejärjestelmien osuutta yhteistyön alustana ei kuitenkaan kannata väheksyä. (Nassimbedi, 1998:545; Ranta, 1999:23; Pesonen *et al.*, 2000:75; Leskinen, 2001:20; Niemelä, 2002:32; Lehto & Valkokari, 2003:9; Apilo, 2008:174)

Verkoston vision on oltava yhteinen, ja siitä on keskusteltava. Tämä antaa pohjan nähdä verkoston mahdollisuudet ja valmiudet. Markkinaymmärrys on avainasemassa, eikä sitä vaihetta ole varaa jättää pois kehitysprosessista. (Niemelä, 2002:20, 38–42) Kehitystyö kokonaisuudessaan on linkitettävä yritysten strategisiin tavoitteisiin, ja huomioitava yritysten sisäinen kehitystilanne. Vastuualueet kun verkosto on jo luotu, on sen kehittäminen, kouluttaminen, informoiminen ja ohjaaminen sekä laadun varmistaminen. Oppiva verkosto, jossa toimintamallit, rutiinit ja kulttuuri ovat tiedonlähteitä, on oiva alusta myös yrityksille oppia. (Niemelä, 2002:90, 95; Vesalainen, 2006:17; Hyötyläinen & Valkokari, 2009:85)

Verkostot tarvitsevat voimavaroja pysyäkseen hengissä. Niemelä (2002:34–37; 69) luettelee voimavarojen olevan yritykset itsessään, osaaminen, luonnonvarat, perinteet, sekä rahoitus- ja muut sidosryhmät. Varsinkin moderneille verkostoille teknologia on oleellinen osa toimintaa. von Friedrichs Gränsjö & Gummesson (2006:60–70) ovat kehittäneet niin sanotun seitsemän kohdan ohjeen, jota seuraamalla yhteistyö etenkin hotelliverkostossa on hedelmällistä: aktiivinen dialogi, tehokkuus, tasavertaisuus, luottamus, informaation jakaminen, kasvotusten tapaaminen ja hauskan pitäminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että horisontaalisen yhteistyöverkoston menestymisen kannalta on yritysten oltava innokkaita, antaa aikaa, investoitava sekä tasapainoilla vastakohtien välillä.

2.3.4 Verkoston johtamisen haasteet

Nassimbedi (1998:545) mainitsee verkostojen kannalta haasteellisimmaksi sen ohjaamisen, koska eri yritykset, vaikka ne verkostoissa olisivat kuinka riippuvaisia toisistaan, pysyvät kuitenkin itsenäisinä. Yritykset voivat samanaikaisesti olla mukana useassa verkostossa, eli yrityksillä on suhdeportfolioita kilpailukykyä parantaakseen. Verkoston valvominen on tämän takia tärkeää, mikä lisää kustannuksia jonkin verran. Tämä vuorostaan lyhyellä ajanjaksolla johtaa verkostojen kannattamattomuuteen. (Bengtsson ja Kock, 1999:188; Tsupari *et al.*, 2004:47; Möller & Rajala, 2009:69).

On huomioitava, että kaikki verkostot eivät menesty; myös verkostoilla on oma elinkaarensa, eivätkä kaikki yritykset tietyllä alueella halua olla mukana verkostossa. Saattaa olla, etteivät kaikki yritykset ole sitoutuneita verkostoon, vaan tavoittelevat vain lyhyt-

aikaisia hyötyjä. Syitä noin 50 % yhteistyöhankkeiden epäonnistumiselle ovat muun muassa motivaation puute, huono asenne, erilaiset tavat toimia, nopeiden tulosten odottaminen, henkilöiden välisen yhteisymmärryksen puute, resurssien puute, keskinäinen kilpailu, liian suuri yrityslukumäärä verkostossa, väärin yritysten kuuluminen verkostoon, luottamuksen puute, joustavuuden puuttuminen, epämääräiset tavoitteet ja sekavat käsitykset toiminnasta. Myös valtataistelut ja opportunisti verkoston sisällä yritysten koon ja panostuksen takia ja myöhässä olevat tai laadultaan kyseenalaiset toimitukset voivat rasittaa verkostoa. (Ford, 1998:28; Paija, 1999:59; Hall, 2000:216; Pesonen *et al.*, 2000:76; Niemelä, 2002:109; Ruuskanen, 2003:207)

Pienyrittäjien verkostojen ongelmana ovat varsinkin sitouttamisen haasteet. Monet pienyrittäjät ja pienyritykset eivät näe verkoston suomia etuja, vaan keskittyvät sen haasteisiin, kuten moneen toimijaan, päätäntävällän jakamiseen sekä riskien ja riippuvuuden minimoimiseen - toisin sanoen halutaan itse pelastaa oma nahka. Monet yrittäjät pelkäävät virheinvestointeja, sopivien kumppanien puuttumista, vähäistä hyötyä panokseen verrattuna tai henkilöstövaikeuksia. Niemelän mukaan kuva jäärapäisestä ja yksin toimivasta suomalaisesta on vankkana yrittäjien päässä, mikä myös hankaloittaa argumentointia verkostoihin liittymisen puolesta. (Niemelä, 2002:106; Ruuskanen 2003:207; Tsupari *et al.*, 2004:5; Hakanen *et al.*, 2007:76)

Bengtsson ja Kock (1999:189) ottavat esille, että mikäli yksi kahden yrityksen välinen suhde verkoston sisällä muuttuu esimerkiksi kilpailun takia, saattaa se vaikuttaa koko verkoston kokoonpanoon ja toimintaan. Ruuskanen (2003:207) sanoo tämän saattavan johtaa kuppikuntiin ja eriytyneisiin yhteistyömalleihin. Mikäli yhteistyö verkostossa ei toimi, voidaan jäseniä myös vaihtaa, kunnes saadaan aikaan toimiva kokoonpano. Verkko voi siis olla pysyvä, vaikka jäsenistössä tapahtuukin muutoksia. (Linkola, 1996:16; Niemelä, 2002:72)

2.3.5 Verkostojen riskienhallinta

Riski voi olla uhka tappiosta tai menetyksestä. Riskejä on niin paljon, että tutkimuksessa kannattaa keskittyä pelkästään niistä suurimpiin ja todennäköisimpiin. Suuruus määritellään arvioimalla toteutumisen todennäköisyys ja siitä seuraavat vahingot. Verkostoituminen ei muuta liiketoiminnallisia riskejä, mutta niiden seurauksia. Seurausten vaka-

vuus ja suuruus riippuu yrityksen omasta tilanteesta ja sijainnista verkostossa. (Hallikas *et al.*, 2001:16–19; Möller *et al.*, 2004:107; Hakanen *et al.*, 2007:183)

Koettuja sisäisiä riskejä voivat olla kysynnän vaikea ennakointi, taloudellinen riski, hinnoittelun hankaluus, investointien rahoittaminen, sokeutuminen olemassa olevalle suhteelle ja markkinoiden kehittymiselle, sekä verkoston tuomien etujen väärinkäyttö, mutta tavallisin riski on kuitenkin se, ettei toivottuja tuloksia voida tavoittaa. Ulkoisiin riskeihin kuuluvat muun muassa kilpailijat, yleinen taloudellinen tilanne, julkisen vallan toimenpiteet, radikaalit uudet innovaatiot, julkishallintoon kohdistuvat tulosodotukset, EU-rahoitus ja -projektitoiminta, liikenneyhtiöiden muuttuva rooli ja informaatioteknologian ulkoiset tekijät (Boxberg *et al.*, 2001:22–23; Möller *et al.*, 2004:107–108; Grönroos, 2007:277).

Osan riskeistä voi välttää sitouttamalla mukana olevat yritykset verkostoon, tai pitämällä riskeistä riskikarttaa ja toimenpidetaulukkoa. Riskikartoitus ei ole sama kuin riskianalyysi, vaan pohjamateriaalin keräys. Koska riskejä harvemmin voi poistaa, on olemassa riskien hallintakeinot, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään; riskien seurausten vakavuuden vähentäminen ja riskien todennäköisyyden pienentäminen. Riskienhallintaprosessin vaiheet ovat; riskien tunnistaminen, riskien merkittävyyden arviointi, riskienhallintakeinojen valinta, riskienhallinnan toimeenpano ja riskien seuranta. (Hallikas *et al.*, 2001:31, 61; Hakanen *et al.*, 2007:184–185)

2.3.6 Sitoutuminen ja sitouttaminen verkostoon

Yleensä puhutaan henkilöiden sitouttamisesta yrityksiin ja kuinka se tehdään. Samoja keinoja voidaan myös käyttää organisaatioiden sitouttamiseen verkostoon. Yksi suurimmista syistä sitouttaa on varmistaa tietotaidon pysyminen verkostossa ja sen suojaaminen, joten pääpainon tulee olla avainhenkilöiden, tai yritysten, huolehtimisessa. Johdavan tahon tulee olla motivoiva ja kannustava sen sijaan, että se on kontrolloiva, määräilevä ja suunnitteleva. (Gilley & Boughton, 1996:preface; Lampikoski, 2005:13–18)

Kannattaa huomioida, että hyötyihin ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät, ja se mitä yritys voi odottaa saavansa verkostossa mukana olemisestaan, vaikuttavat hyvin paljon myös niiden sitoutumisen asteeseen. Lampikoski (2005:165) huomioi, ettei sitoutuneisuus synny vain yhdestä tai parista tekijästä, kuten raha, vaan tarvitaan monitahoista

strategista työtä. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yritysten samankaltaisuus, tuotteiden ja toimintojen täydentävyys, kilpailuaseman puuttuminen, tasainen vallan jakaantuminen verkostossa, selkeä rakenne sekä luottamus. Tämän lisäksi vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat myös tyytyväisyys, panostus, vaihtoehtojen olemassaolo ja käsitys kumppanin sitoutumisesta. On myös olemassa toiminnallista sitoutumista, mikä juontuu yrityksen voimavaroista olla mukana verkostossa. Tällainen sitoutuminen riippuu esimerkiksi ajan hallinnasta, taloudellisesta tilanteesta, tietotaidon puutteesta tai lainsäädännöstä. (Boxberg *et al.*, 2001:43–47; Vuokko, 2004:248–249)

Verkostolla itsellään ei ole tahtoa, vaan se kumpuaa verkostossa olevista yrityksistä, ja niiden välisistä suhteista ja niiden hyödyistä. Tämä tarkoittaa, että yritykset voivat omata korkean tai matalan yhteistyövalmiuden riippuen siitä, miten se yhteistyön näkee. Korkean valmiuden omaavat yritykset näkevät yhteistyön monivivahteisena ja antoisana, sekä asiana jota voi kehittää kaikkien hyväksi. Matala yhteistyövalmius puolestaan on niukkaa yhteistyön hyödyn näkemistä. Tämä havainnollistaa yritysten verkostoitumishalukkuutta. (Boxberg *et al.*, 2001:31; Vesalainen, 2006:18; Hyötyläinen & Valkokari, 2009:83)

Sitoutumista voidaan kehittää ja edistää esimerkiksi laatimalla sitouttamisstrategia. Ensin on kartoitettava tarpeet, sen jälkeen sitoutumisen nykytila ja viimeiseksi luoda sen perusteella strategia (visio, tavoitteet, kohteet). Kohderyhmäkohtaiset ohjelmat ovat yleisempiä kuin yksilölliset niiden helpomman laatimisen takia. (Lampikoski, 2005:20–21, 35)

Verkostossa ollaan riippuvaisia sen muista yrityksistä, koska itse keskitytään ydinosaimiseen. Muiden jäsenten on haluttava ja pidettävä lupauksensa, ja sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin. (Ruuskanen, 2003: 204) Komppula (1995:268) sai tutkimuksessaan esille, että sitoutuminen on enemmänkin kiinni henkilökohtaisista suhteista, kuin virallisista sopimuksista, joita joissain määrin on kuitenkin allekirjoitettu. Suhteen jatkuvuus ja yhteinen päämäärä vaikuttavat sitoutumiseen. Sitoutumisen asteeseen voidaan myös vaikuttaa sitouttamiskulttuurilla. Pätevän johdon tulee pitää muita kumppaneinaan, ottaa huomioon erilaisuudet, tunnistaa työhön liittyvät tarpeet ja olosuhteet, sitoutuu itse pitkän aikavälin strategiaan, toteuttaa sitouttavaa johtamistapaa, ottaa huomioon sitouttamisen vaatimukset, painottaa aikaansaamista ja tuloksia sekä luoda avoin ja joustava ilmapiiri. (Boxberg *et al.*, 2001:43; Lampikoski, 2005:36)

2.4 Verkostot liiketoiminnan tukena

Verkostojen hyötyinä ovat monta liiketoimintaan liittyvää asiaa, kuten kustannustehokkuus, tuotannon joustavuus ja tuotteiden kehittäminen. Alla perehdytään lähemmin kahteen osa-alueeseen, tuotekehitykseen ja markkinointiin, jotka matkailun alalla ovat tavallisimmat verkostojen muodot.

2.4.1 Verkostot tuotekehityksen tukena

Tuotekehitysverkot saivat alkunsa kun tuottajat aloittivat ydinosuamisen ulkopuolelle jäävien toimintojen ulkoistamisen. Tuotantoverkoissa on kaksi tyypillistä asiaa: koossapitävä partneri ja resursseja yhdistävä nopeuden tavoittelu. Nopeus voi liittyä tuotteen uudistamisnopeuteen tai toimitusaikojen lyhentämiseen ja nykyään myös innovaatioverkostot muokkaantuvat tuotekehitysvaiheessa. (Ranta; 1999a:9; Apilo *et al.*, 2008:10)

Kun tuotetta parannellaan tai kehitetään, voi se tapahtua monella eri tasolla: ydintuotteeseen liittyen, varsinaiseen tuotteeseen liittyen tai laajennettuun tuotteeseen liittyen. Tuoteparannuksissa voi verkosto olla horisontaalinen. Tällaiseen verkkoon tulisi saada kumppaneita samalta tai hyvin läheiseltä arvontuotannon tasolta. Uudistamisverkoilla pyritään myös kehittämään tuotteeseen liittyvää teknologiaa. Yksittäisen yrityksen ei tähän kannata ryhtyä, vaan jakaa resurssit verkoston kautta. Muita tuotekehitysverkostojen muotoja ovat virtuaaliyritys, resurssialihankinta tai kompetenssialihankinta. (Möller *et al.*, 2004:81, 95; Apilo *et al.*, 2008:16)

Prosesseina kehittäminen saattaa liittyä virtaviivaistamiseen tai toimitusaikojen lyhentämiseen. Matkailun alalla ovat esimerkiksi matkatoimistot ja lentoyhtiöt verkostoituneet toimintansa sähköistämisen takia. Paine kehitykseen tulee useimmiten ulkoapäin, esimerkiksi kilpailun kovetessa. (Möller *et al.*, 2004:82)

2.4.2 Verkostot matkailun tuotekehityksessä

Horisontaaliset strategiset allianssit tai verkostot ovat olleet tuttuja esimerkiksi lentoyhtiöiden hakiessa kilpailuvoimaa ja suurempia markkinoita, esimerkiksi **oneworldin** ja StarAlliancen kautta. Verkostoituminen paikallisesti on myös käytetty muoto kun ra-

kennetaan esimerkiksi taidetapahtumakokonaisuus, kuten Savonlinnan oopperajuhlat tai Pori Jazz. Myös laskettelukeskukset ovat oma paikallisverkkomuotonsa. Paikallistason lisäksi voidaan verkostoja luoda aluetasolla tai valtakunnan tasolla. (Pesonen *et al.*, 2000:79; Möller *et al.*, 2004:23–24)

Matkailukohde voidaan verkostojen avulla saada mahdollisimman eheäksi kokonaisuudeksi, joka sopii ympäristöön ja toimii myös matkailijan kannalta kaikkine palveluineen, kohteineen, majoituksineen, kuljetuksineen ja yhdyskuntarakenteineen. On kuitenkin muistettava se, että monesta osasta koostuva kokonaisuus on asiakkaalle kuitenkin yksi tuote. (Vuoristo, 1998:157; Komppula & Boxberg, 2002:16; Komppula & Boxberg, 2002:93; Puustinen & Rouhiainen, 2007:189)

Verkostoja ei luoda pelkästään yksittäisten matkailuyritysten välillä, vaan ne kattavat myös kulttuuriorganisaatioita, vähittäiskauppoja ja tuoteteollisuutta – yrityksiä, jotka eivät perinteisesti kuulu matkailuun (Hanefors & Mossberg, 2007:17). KTM (2006:17) kirjoittaaakin, että yhteistyötä tarvitaan myös matkailun tukevien alojen, kuten elintarviketuotannon, hyvinvointipalvelujen, teknologian ja luovien alojen kanssa. Suomessa matkailuala muodostaa klusterin matkailualan ja muiden alojen yritysten kesken. Vaikka tuotekehitys olisi laadukasta, ei se yksin riitä takaamaan tuotteen menestystä, vaan avuksi tarvitaan asiakkaan suuntaan oleva hyvää kommunikaatiota ja palvelua. (Linkola, 1996:68; Pesonen *et al.*, 2000:12))

2.4.3 Verkostot markkinoinnin apuna

Pesonen *et al.* (2000:29) mukaan markkinointi kattaa kaikki ne tilanteet, joissa asiakas on jollakin tapaa yhteyksissä yritykseen ja sen edustajiin, tai kuulee yrityksestä jotakin kautta. Markkinointitoimintojen yhteydessä viestinnästä puhuttaessa keskeistä on viestinnän tarkoituksellisuus ja tavoitteellisuus.

Verkostoitumista tapahtuu kaikilla aloilla, mutta varsinkin pk-yritykset käyttävät verkostoitumista myös markkinoinnissa. Tämä on klassinen verkostonäkökanta, ja sisältää myös palveluntuotannon. Palvelut perustuvat suhteisiin, ja näin ollen myös niiden markkinointi on suhdepainotteista. Markkinointia voi tehdä perinteisin keinoin, mutta nykyään Internet on hyvin suuri osa verkostoyrityksien markkinointia. Sen avulla yritys voi pysyä pienenä, mutta kuitenkin tavoittaa globaalin asiakaskunnan ja suurimman

markkinaosuuden rajatuilla markkinoilla. (Linkola, 1996:25; Gummesson, 1999:64, 290; Grönroos, 2007:25)

Digitaalisen markkinoinnin strategiat ovat vielä harvinaisia, varsinkin sosiaaliseen mediaan liittyen. Sosiaalisen median erikoisuus on siinä, että ihmiset ylläpitävät normaaleja verkostojaan sähköisesti, eivätkä näin ollen ole välttämättä ventovieraiden kanssa tekemisissä. Sosiaalinen media voi siis olla muun muassa yhteistyöprojekteja, blogeja, sisältöä tuottavia yhteisöjä, verkostoitumissivustoja, pelisivustoja tai virtuaalielämää ylläpitäviä sivustoja. Kanavat kuten MySpace, Bebo, Facebook, SecondLife, Twitter ja hakukoneet ovat tätä päivää, eikä niiden osaa markkinoinnissa kannata väheksyä. Suomessa Twitter on enemmänkin ammattilaisten käyttämä sivusto, kun taas Facebook on saavuttanut tavallisten kuluttajien suosion. YouTube on sivusto, jonne ladataan esille kaikki videomateriaali heti kuin vain mahdollista, ja se on toiseksi suosituin hakukone Googlen jälkeen. (Boyd & Ellison, 2008:210–211; Kaplan & Haenlein, 2010:62–64; Kukkonen, 2010)

Hall'in (2000:211) mukaan verkostoituminen on hyvin tärkeässä asemassa matkailutuotteita mainostettaessa. Tässä on asiakaslähtöisyys tärkeimmässä osassa, mikä vaikuttaa siihen miten henkilöstön asiakaslähtöisyyttä kehitetään, millainen tuote on tai kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat (Vuokko, 2004:240; Puustinen & Rouhiainen, 2007:220).

2.4.4 Verkostot ja matkailun markkinointi

Markkinointi matkailun alalla poikkeaa tuotteen markkinoinnista erilaisen kysynnän ja tarjonnan takia. Jo pelkästään kohdealue muodostaa verkoston, koska se koostuu monesta eri toimijasta, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Matkailuyritysten kolme yleisintä markkinointikanavaa ovat yrittäjän oma markkinointi, markkinointiorganisaatioiden tekemä markkinointi ja yrittäjien välisellä yhteistyöllä saavutettu yhteismarkkinointi. Matkailutuotetta markkinoidessa on huomioitava tuotteen viisi osa-aluetta: kohteen vetovoima, kohteen fasilitetit, saavutettavuus, imago ja hinta. (Middleton, 1988:50; Witt & Moutinho, 1995:336; Pesonen *et al.*, 2000:43; von Friedrichs Gränsjö & Gummesson, 2006:62)

Matkailualalla on suoramarkkinointi ollut vahvassa asemassa, mutta markkinointia tehdään myös matkanjärjestäjien kautta, joille yhteistyön tekeminen onkin elintärkeää.

Matkailualalla käytetään markkinoinnissa myös messuosallistumista, tutustumismatkoja ja mediamainontaa, kuten esimerkiksi Suomalaiset Kylpylät ja Suomen Viiniyrittäjät ry tekevät. Terveysmatkailun ohella myös maatilamatkailu on strategisesti verkostoitunutta. Suomessa valtakunnallisella tasolla oleva verkosto, joka organisoii matkailun markkinointiyhteistyötä on Matkailun edistämiskeskus (MEK). (Middleton, 1988:297, 413; Witt & Moutinho, 1995:336; Pesonen *et al.*, 2000:44; Pesonen *et al.*, 2000:46; Boxberg *et al.*, 2001:16–17, 36; Hakanen *et al.*, 2007:75)

Kuten aikaisemmin on mainittu, on Internet yksi suurimmista markkinoinnin kanavista, varsinkin Pk-yrittäjien kesken. Kauppisen (2010a; 2010b) mukaan Internet mahdollistaa monenmuotoiset markkinointikanavat, kuten Display-markkinoinnin, hakukonemarkkinoinnin, sosiaalisen median, kuva- ja videogalleriat, sekä kotisivut.

Tunnetuimmat verkostot matkailutoimen alalla ovat asiakkuusverkostot, joissa tuotetaan lisäarvoa palveluilla tai tuotekokonaisuuksilla. Tällaisen verkon tavoite on lisätä kysyntä, asiakasuskollisuutta ja voimakkaampia ja näkyvämpiä brändejä. Varsinkin pienille markkinoille ja erikoisille tuotteille on tärkeää luoda vahva brändi jonka avulla voidaan lisätä alueen tai tuotteen vetovoimaisuutta ja näin vähentää alueen haavoittuvaisuutta pitkällä tähtäimellä. (Middleton, 1988:133; Witt & Moutinho, 1995:353; Pesonen *et al.*, 2000:75) Käytännön puolella on havaittu, että brändin luomisen perusta on hyvä tarina, jonka varaan kannattaa rakentaa isoja osia omasta markkinoinnista. Tarinat saattavat usein olla itsestään selviä ja sen takia unohtuvat, mutta tarinan takana piilee asioita kuten tuotteen tai palvelun historia ja tuotantoprosessit, mitkä kaikki vaikuttavat lopputulokseen. (Hiekkamies, 2010)

Boxberg *et al.* (2001:21–22) nostaa vielä esille jakelukanavien verkostot, joissa yhdenkin toimijan linjanmuutokset vaikuttavat koko verkostoon. Grönroos (2007:376) mainitsee esimerkkinä hotelliketjun varausjärjestelmän. Vikaan mennyt varaus on erillinen hotellin palveluista, mutta vaikuttaa järjestelmän ylläpitäjän ja hotellin väliseen suhteeseen.

2.5 Verkostojen tulevaisuus

Verkottuneisuutta on aina ollut olemassa, mutta vasta 1980-luvusta lähtien se on ollut tapetilla. Kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset siirtämään toimintansa verkkoon. Tule-

vaisuudessa, ja jo osittain tänä päivänä, huomaamme, että monet verkostotkin ovat siirtyneet sähköiseen muotoon ja toimivat verkossa. Näin hyödynnetään myös teknologian ja webin suomat mahdollisuudet. Verkottumisella tulee olemaan entistä keskeisempi osa tuotannossa ja liiketoiminnassa. Varsinkin tuotekehitysverkostot ovat siirtymässä virtuaalisiksi. (Ranta, 1999b:156; Herrgård, 2001:8; Hakanen *et al.*, 2007:19; Apilo, 2008: 20) Tämä tarkoittaa siis sitä, että itse tuotekehitys tapahtuu verkossa, eikä kasvotusten kuten aikaisemmin.

2.6 Yhteenveto

Verkostojen pohjana ovat yritysten omat suhteet ja kumppanuudet, sekä toimintojen ulkoistaminen. Verkostoja voidaan jakaa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Verkostot voidaan myös jakaa niiden tarkoituksen mukaan joko perusliiketoimintaverkkoihin, liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin tai uutta luoviin innovaatioverkkoihin. Yllämainitut verkostot voivat lisäksi olla tuotantoverkostoja, asiakasverkostoja, teknologiaverkostoja, paikallisverkostoja ja niin edelleen.

Verkostoihin vaikuttavat ulkoiset tekijät, teknologia ja kulutus, liiketoimintaympäristö, liiketoiminta, sekä sisäiset tekijät, jotka edesauttavat verkoston menestystä. Onnistunut verkostoyhteistyö pohjautuu luottamukseen, avoimeen kommunikaatioon, toisen tuntemiseen ja vapaaehtoisuuteen. Verkostojohtaminen on haasteellista. On luotava verkko, jota kehitetään, ajettava yhteistyötä kaikkien välillä, sitoutettava, laadittava strategia ja hallittava riskejä. Tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja puolueeton veturi, verkostotiimi sekä kehitysryhmiä. Sitouttamiseen tulee panostaa. Sitä voidaan kehittää ja edistää esimerkiksi sitouttamisstrategialla ja sopivalla sitouttamiskulttuurilla.

Verkostojen hyödyt ovat toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, toiminnallisen joustavuuden lisääminen, markkinavoiman ja markkina-alueen laajentuminen, liiketoiminnan kehittäminen, sekä uuden teknologian ja liiketoiminnan luominen. Halutaan aikaansaadaksi ”win-win” tilanne. Haitoiksi voidaan nähdä päätäntävällän jakaminen, toimijoiden moninaisuus, riskien kasvaminen, riippuvuus toisista sekä tiedon jakaminen. Riskit verkostoissa ovat samat kaikille siinä mukana oleville, mutta niiden vakavuus ja suuruus riippuu yrityksen omasta tilanteesta ja sijainnista verkostossa. Osan riskeistä voi välttää sitouttamalla mukana olevat yritykset verkostoon, pitämällä riskeistä riskikarttaa tai

toimenpidetaulukkoa. Myös riskianalyysin tekeminen ja riskienhallintaprosessien muodostaminen ovat keinoja riskien välttämiseksi.

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan edellä mainittua teoriaa.



Kuva 4: Verkot – vaikuttavat tekijät ja ulosanti

Verkostoja voidaan käyttää liiketoiminnan tukena ja sen kehittämisessä, varsinkin tuotekehityksen ja markkinoinnin osalta. Matkailun saralla nämä ovat tavallisimmat toiminnot, joiden takia verkostoidutaan. Matkailukohde voidaan verkostojen avulla saada mahdollisimman eheäksi kokonaisuudeksi. Yhteistyötä tarvitaan matkailun tukevien alojen, kuten elintarviketuotannon, hyvinvointipalvelujen, teknologian ja luovien alojen kanssa. Markkinoinnissa käytetyimmät verkostot ovat asiakkuusverkostot, joissa tuotetaan lisäarvoa palveluilla tai tuotekokonaisuuksilla. Verkottumisella tulee olemaan vain entistä keskeisempi osa tuotannossa ja liiketoiminnassa, kuin mitä sillä ennen on ollut. Verkostoituminen virtuaalisesti on myös tulossa varsinkin tuotekehityksen osalta.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Menettelytavan kuvaaminen antaa yleiskuvan tutkielmasta ja siitä, miten asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan. Tämä sisältää muun muassa valitun metodin esittelyn, tietolähteiden nimeämisen sekä lyhyen kartoituksen koskien aikaa, tietoa, rahoitusta ja niin edelleen.

3.1 Tutkimusmenetelmän valitseminen: argumentit

Tutkimuksia voi tehdä joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Yleensä tutkimuksissa käytetään molempia. Kvantitatiivinen tutkimus on tavallista, kun kyseessä on hypoteesit, suurien tietomäärien käsitteleminen, käsitteiden määrittäminen ja tilastojen muodostaminen. Kvalitatiivinen tutkimus on aiheellinen kun halutaan kokonaisvaltaista tietoa, kohdejoukko on tarkkaan valittu, halutaan laadullista tietoa ja suunnitelma muotoutuu tutkielman edetessä. (Brunt, 1997:16; Hirsjärvi *et al.*, 1997:129, 155)

Se, että tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista metodologiaa, perustuu siihen, että ADC Helsinki tarvitsi yksityiskohtaiset tiedot jokaisen alueella olevan yrityksen tilasta. Kvantitatiivinen metodi olisi ollut nopeampi, mutta sillä olisi saatu suppeat vastaukset, jotka olisivat mitä todennäköisimmin antaneet vääristyneen kuvan tilanteesta.

3.1.1 Kvalitatiivinen metodi

Kvalitatiivisen metodin hyvät puolet ovat kattava tieto, persoonallisuus ja ymmärrettävät tulokset, kun taas huonoina puolina voi pitää pientä otantaa ja puolueellista tulosten analyysia. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodivaihtoehdot ovat esimerkiksi haastattelut, osallistuvan havainnoinnin sekä dokumenttien ja tekstien analyysit. Havainnointi on harvoin käytetty menetelmä, mutta antaa sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia tuloksia. Suurin ongelma havainnoinnissa on tulosten objektiivisuuden puute. Tämän voi toki estää nauhoittamalla havainnoinnin. Tutkija voi toistuvasti vieraillla kohteessa tunnettuutensa parantamiseksi. Kirjallisuusanalyysit ja dokumenttien tarkistelu on tarpeellinen metodi jokaisessa tutkimuksessa, kutakuinkin varmistaakseen tutkijan lukeneisuuden aiheeseen. (Brunt, 1997:17–22; Hirsjärvi *et al.*, 1997:200)

Haastattelun etuina ovat Hirsjärvi *et al.* (1997:193) mukaan se, että melkein kaikki halutut haastateltavat saadaan mukaan, ja heihin saa yhteyden myös jälkikäteen. Saunders *et al.* (2000) nostaa esille myönteisenä sen, että oikea henkilö vastaa oikeaan kysymykseen, että on mahdollisuus tehdä useampia kysymyksiä, ja että vastausprosentti on suuri. Saunder *et al.* jatkaa, että huono puoli on esimerkiksi se, että haastattelutilanteessa muodostuu haastattelu-efekti, tarkoittaen sitä, että haastattelijä tahattomasti voi vaikuttaa vastauksiin äänensävyllä, tyyllillä tai nopeudella. Sörqvist (2000:70) kirjoittaa, että saattaa myös käydä niin, että vastaaja vastaa sen mukaan, minkä hän olettaa olevan oikea tai odotettu vastaus. Hirsjärvi *et al.* kirjoittaa haastattelujen vievän paljon aikaa ja suunnittelun on oltava tarkkaa.

Tutkimuksen päätavoitteena on saada nopeasti syvää ja laadukasta tietoa yritysten tahtotilasta, resursseista ja tarpeista. Trost (1993: 22–27) kertoo erilaisista haastattelumuodoista, kuten ryhmä-, puhelin-, kliinisistä ja journalistisista haastatteluista. Ajan ja resurssien puutteen vuoksi, sekä varmemman tiedon keräämiseksi, on parempi haastatella yritysten edustajat yksitellen. Näin ollen on syvähaastattelu paras metodi vastaamaan tutkimuksen tarpeita.

3.1.2 Käytetyt tiedonkeruumetodit

Sörqvist (2000:69) huomauttaa, että joskus on hyvä yhdistää eri metodeja jotka täydentävät toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuksen tiedonkeruussa on käytetty syvähaastattelua (liite 1) ja yrityskyselylomaketta (liite 2). Haastattelun kysymykset ovat tehty esitellyn viitekehyyksen pohjalta. Koska yrityskysely on tehty vain pientä osaluetta varten, voi tutkimuksen kuitenkin nähdä kvalitatiivisena haastattelujen ollessa päätiedonlähde.

Haastattelurunko oli muodoltaan teemahaastattelu, jonka kysymykset perustuivat tutkimuksen ongelma-alueisiin, viitekehyykseen ja tavoitteisiin. Tiedonkeruu perustui kahteen suurempaan teemaan; yritykseen liittyviin tietoihin ja yhteistyöhön liittyviin tietoihin. Osa tutkimuksesta oli markkinatiedon keräämistä, joten sitä varten käytettiin kvantitatiivista lomaketta (liite 2). Yrityslomakkeen painoarvo tutkimuksessa on kuitenkin niin pieni, että tutkimus loppujen lopuksi on kvalitatiivinen. Suurin osa yrityskyselylomakkeen kysymyksistä oli muodostettu suljetuiksi. Suljetuissa kysymyksissä vastaajan on valittava valmiista vastausvaihtoehdoista. (Lundahl & Skärvad, 1999:174) Kysymykset

oli myös muotoiltu niin, että asiakkaan ei tarvitsisi miettiä kauan. Myös avoimet kysymykset voivat olla hyviä, jotta asiakas saa omin sanoin vastata esitettyyn kysymykseen. Kyseisessä yritys-kyselyssä ei ollut mukana avoimia kysymyksiä, koska tiedot saatiin kerättyä haastattelujen avulla. Yrityskysely vastasi osittain ensimmäiseen teemaan liittyviin kysymyksiin. Tarkoituksena oli kartoittaa markkinatilanne, ja käsittelevät aiheita kuten kävijämäärät, kävijäryhmät, markkinointiin liittyvää tietoa ja niin edelleen.

Haastattelut puolestaan käsittelevät yhteistyöhön liittyviä avoimia kysymyksiä ja niissä oli määrätty aihepiirit ja kysymysten järjestys. Ideana oli käyttää haastattelukysymyksiä runkona, mutta edetä jokaisessa haastattelussa keskustelumuodossa. Uusia kysymyksiä saattoi ilmaantua yrityksittäin keskustelun edetessä.

Yhteistyöhön liittyvä osio oli jaettu viiteen pääalueeseen; tehty yhteistyö, verkoston perustaminen, verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä, sitoutuminen verkostoon ja verkostojohdaminen. Haastattelun fokus oli tehdyssä yhteistyössä ja verkoston johtamiseen liittyvissä asioissa, koska nämä olivat toimeksiantajan kannalta tärkeimmät tiedot. Lisätietoa saatiin lisäämällä haastatteluun myös tuotekehitystä ja yhteismarkkinointia käsittelevät pari kysymystä. Jokainen pääalue oli avattu 1-4 täsmäntävällä lisäkysymyksellä, jotta saatiin mahdollisimman tarkkaa ja oikeaa tietoa kyseisestä aiheesta. Lisäkysymykset käsittelevät tarkistusmielessä osittain päällekkäisiäkin asioita. Mitä useammin sama vastaus esiintyi haastattelussa eri muodoissa, sitä varmemmin asian laita oli niin myös todellisuudessa. Muun muassa tämän takia jokaisessa haastattelussa ei esitetty samoja kysymyksiä vastausten tullessa esille muussa kohtaa.

Haastattelun ja yritys-kyselyn lisäksi on tiedonkeruussa käytetty ADC Helsingin materiaalia, raportteja, kirjoja ja tietopaketteja, joilla he ovat informoineet kuluttajia, muita sidosryhmiä ja kehittämisen osapuolia. ADC Helsingin antama informaatio, jota käytettiin, on kvalitatiivista tietoa. Se on tutkimuksen kannalta vain taustamateriaalia.

3.2 Tutkimuksen otanta

Populaatiolla tarkoitetaan tiettyä valittua ryhmää, joka määritellään tietyllä tavalla esimerkiksi todennäköisyyden, klustereiden tai mukavuusotannan kautta. Kun tutkitaan pelkää otosta, tutkitaan ainoastaan jotakin populaation ryhmiä. (Lundahl & Skärvad, 1999:175) Brunt (1997:72) mainitsee myös kiintiöiden perusteella tehtävän otannan.

Tämä on kyseisessä tutkimuksessa oleva otannan perusta, koska kyseessä on yhden alueen yritykset, jotka ovat jaettu ryhmiin. Näitä ryhmiä valitaan edustamaan tietty määrä yrityksiä. Brunt kritisoi tätä otannan valitsemistapaa, koska näin tutkija voi itse vaikuttaa otantaan. Tämä oli kuitenkin tarkoituksenomaista, koska toimeksiantajalla oli selkeä kuva siitä, mistä yrityksistä he tietoa halusivat.

Koska ADC Helsinki toimii kehittäjänä Arabianrannan alueella, rajoittuu tutkimus tälle alueelle. Rajoina olen käyttänyt Toukolan-rantaa, rantaviivaa, Vantaan koskea ja Lahdentietä. Matkailu on alueella hajanaista, ja ADC haluaa kehittää sitä alueen matkailuyritysten kanssa. Tämän takia olen rajannut haastatellut yritykset matkailualan pk-toimijoihin sekä matkailusta hyötyviin pk-yrityksiin. Olen jakanut yritykset kolmeen kategoriaan ADC Helsingin kanssa (liite 3):

- matkailu- ja ravitsemusyritykset
- muut toimijat
- Helsingin kaupunki

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat Arabian kauppakeskus Aberdeen, Araliskirjasto, Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressikeskus, Hyötykasviyhdistys ry, kahvila Katri Antell, Kultasepäntiike Tarkkanen Oy, Ravintola Helsing, Taiteilijayhdistys Kolmas Kerros, Tapahtumakeskus Koskenranta, Targetti Poulsen, Tekniikan museo ja Voimalamuseo.

Haastatellut yritykset voi karkeasti jakaa matkailu- ja ravitsemustoimintaan suuntautuneisiin toimijoihin, sekä muihin toimijoihin. Tehdyt 12 haastattelua jakautuvat tasan näiden kesken, joten niitä tehtiin 6 ja 6. Haastatellut yritykset ja toimijat voi myös jakaa voittoa tavoitteleviin ja tavoittelemattomiin, eli aatteellisiin toimijoihin, mutta jako ei ole sama kuin ensin mainitussa jaossa, vaikka luvut ovatkin 6 ja 6.

3.3 Yrityskysely

Yrityskysely lähetettiin jokaiselle haastateltavalle ennen haastattelua haastattelukysymysten ohessa. Tämä oli vapaaehtoinen täytettävä, ja mikäli tietoja ei ollut, ne olivat salaiset tai niitä ei tiedetty, saivat kohdat jättää täyttämättä. Kysymykset olivat suunnattu erityisesti matkailualalla toimiville yrityksille, joten ne eivät suoranaisesti soveltuneet

esimerkiksi yhdistyksen toimintaa ajatellen. Yhteensä 9 yrityskyselyä palautettiin joko sähköisesti tai haastattelun yhteydessä.

3.4 Haastattelut

Haastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta marras-joulukuun aikana 2009 (liitteet 4-16). Haastatteluajat oli sovittu kyseisten henkilöiden kanssa puhelimitse noin 2 viikkoa ennen haastatteluajankohtaa yritysten omiin tiloihin. Haastattelukysymykset, sekä yrityskysely, oli lähetetty heille sähköpostilla etukäteen tutustumista varten. Haastattelut kestivät noin 45–90 minuuttia. Haastateltavat saivat valita tekevätkö haastattelun nimettömästi, mutta kaikki antoivat luvan mainita nimensä. Pari arkaluontoista kommenttia jäi nimettömiksi.

Koska haastattelut olivat eri paikoissa, eri ympäristössä, eri vuorokauden aikoihin ja eri kysymyksillä, voimme todeta, että haastattelut eivät olleet kovin standardisoituja, mutta sen sijaan strukturoituja. (vertaa Trost, 1993:19–22) Haastattelujen lisäksi suoritettiin yksi 10 minuutin puhelinhaastattelu kategorioiden ulkopuolella olevan yrityksen kanssa, jotta saimme hieman lisätietoja mahdollisesta yhteistyöstä paketteja myyvien yritysten kanssa tehdystä yhteistyöstä.

Poisjäänti on suurin ongelma monissa tutkimuksissa. Ratkaisevaa on asiakkaan mielenkiinto tutkittavaa asiaa kohtaan. (Sörqvist, 2000:95) Suurin osa kontaktoiduista yrityksistä suostui haastatteluun. Ainoastaan yksi yritys perui sovitun haastattelun, tosin kahdesti, käynnissä olevien yt-neuvotteluiden takia. Poisjäänti oli näin ollen vähäinen, ja kun sitä tapahtui, oli syy hyvin selkeä ja ymmärrettävä.

3.5 Tulosten analysointi

Tulosten analysointi on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat tiedon yksinkertaistaminen ymmärtämistä helpottamaan, tulosten esittely ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät.

Yksinkertaistaminen tarkoitti käytännössä nauhoitettujen haastattelujen litterointia, jotta tulosten luku ja ymmärtäminen olisi mahdollisimman helppoa myös ulkopuolisille henkilöille. Haaste tutkimuksen tässä vaiheessa oli saada tulokset mahdollisimman oikeamuotoisesti esitettyä, muuttamatta alkuperäistä viestiä joko yli- tai alleviivaamalla tiet-

tyjä asioita. Tulokset oli helppo käsitellä, kun jokainen haastattelu käsiteltiin erikseen hakemalla jokaiseen aiheeseen liittyvät vastaukset yliviivausmenetelmällä.

Tämän jälkeen tulokset koottiin kirjalliseen muotoon aiheittain. Aiheet oli haastatteluihin määritelty viitekehyksen pohjalta. Tämän takia myös tulosten kirjallinen asu seuraa viitekehyksen aihealueita. Käsittelemällä tulokset aiheittain varmistettiin myös, että kaikki aiheellinen tieto saatiin mukaan.

Analyysin viimeinen osio kostuu itse analyysista, ja tulosten kostamisesta kokonaisuudeksi. Tuloksista nostettiin esille yhtenäisiä asioita, jotka seurasivat viitekehyksen mukaisia aihealueita. Näin ollen pyrittiin kyseisillä tuloksilla vahvistamaan viitekehysessä esille tulleita väittämiä ja muiden saamia tutkimustuloksia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

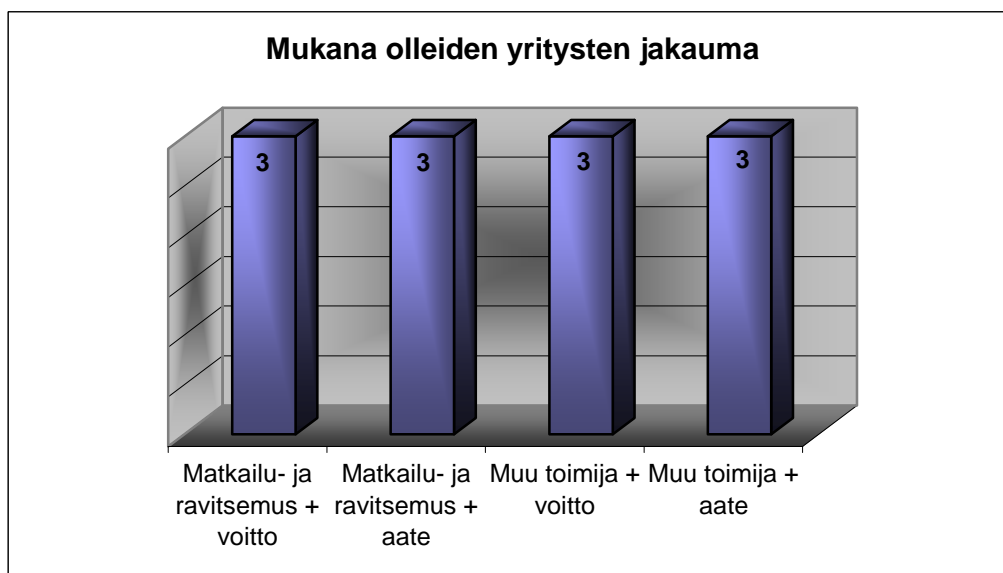
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset yksityiskohtaisesti avustavien kuvien ja taulukoiden avulla. Ensimmäisenä esitetään tietoa haastatelluista yrityksistä, kuten jakauma voittoa tavoitteleviin ja tavoittelemattomiin yrityksiin ja organisaatioihin. Tämän jälkeen esitetään lyhyesti yritys­kyselyn keskeisimmät tulokset, minkä jälkeen keskitytään haastatteluista saatuihin tuloksiin.

Haastattelut ja yritys­kyselyt voi lukea kokonaisuutena liitteistä 4-16. Osa kommentaista ja vastauksista ovat olleet arkaluontoista ja kerrottu luottamuksellisesti, joten ne on liitetty tuloksiin nimettöminä.

4.1 Tutkimuksessa mukana olleet yritykset

Haastateltuja yrityksiä oli yhteensä 12. Yksi puhelinkeskustelu käytiin, mutta sitä ei voi liittää tuloksiin sen ollessa rakenteeltaan aivan toisenlainen. Kaiken kaikkiaan haastatellut voi jaotella alla olevan mukaisesti:

Taulukko 2: Haastateltujen yritysten jakauma



Matkailu- ja ravitsemus-termi tarkoittaa yrityksiä tai toimijoita, jotka ovat matkailuun tai ravitsemusalaan keskittyneitä, kuten museot ja ravintolat. Kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto on laskettu mukaan kuten mikä tahansa muukin toimija tähän ryh-

mään. Muut toimijat vuorostaan tarkoittaa niitä, jotka toimivat muilla aloilla. 'Voitto' puolestaan viittaa niihin yrityksiin, jotka tavoittelevat rahallista voittoa toiminnallaan. Aatteelliset, tai voittoa tavoittelemattomat, toimijat on sijoitettu aate-termin alle.

Mielenkiintoisinta jälkikäteen on huomata, että haastattelujen jako on ollut hyvin tasa-puolinen toteutumattomista haastatteluista huolimatta, mikä tarkoittaa, että myös tulokset edustavat paremmin koko alueen yhtenäistä tahtotilaa ja tilannetta, vaikkakin vain murto-osa toimijoista on otettu mukaan tähän tutkimukseen.

4.2 Yrityskysely

Tässä käydään läpi tutkimusta ajatellen ne oleelliset osat yrityskyselystä. Mikäli lukijaa kiinnostavat yksityiskohtaisemmat tiedot, on ne liitettynä jokaisen yrityksen haastatteluun.

4.2.1 Markkinointikanavat ja – investoinnit

Yrityskyselyssä kartoitettiin muun muassa markkinointiin liittyviä asioita. Keskeisimmät olivat markkinointiin käytetyt varat, sekä käytetyt markkinointikanavat. Kysymys markkinointiin käytetystä rahasta vuonna 2008 sai vastauksen vain viideltä. Summat vaihtelivat suuresti 1 000 eurosta 60 000 euroon. Syy vastaamatta jättämiseen oli joko liikesalaisuus, tai koska markkinoitiin ei suoranaisesti oltu panostettu rahallisesti.

Selkeä huomattavissa oleva ero oli voittoa hakevien ja aatteellisten toimijoiden välillä. Voittoa tavoittelevat yritykset panostivat rahallisesti markkinointiin, mikä suurilta osin tehtiin perinteisten kanavien kautta, kun taas aatteelliset toimijat olivat usein esille lehtiartikkeleiden kautta. Käytetyimmät markkinointikanavat olivat Internet, kotisivut, omat kontaktit ja verkostot, omat postitukset, puskaradio ja niin sanottu word-of-mouth, lehdistö ja lehtiartikkelit ja messut.

4.2.2 Markkinatietoa kävijöistä

Vaikka yritykset ovat eri toimialoilta, voi selkeästi huomata, että asiakasryhmät ovat samantyyllisiä. Alla olevassa taulukossa on lueteltu Arabianrannan haastateltujen

yritysten tärkeimmät asiakas- ja kävijäryhmät, hyödyntämättömät asiakkaat, sekä tärkeimmät syyt tulla Arabianrantaan tai kyseisen yrityksen asiakkaaksi.

Taulukko 3: Kävijätietoa

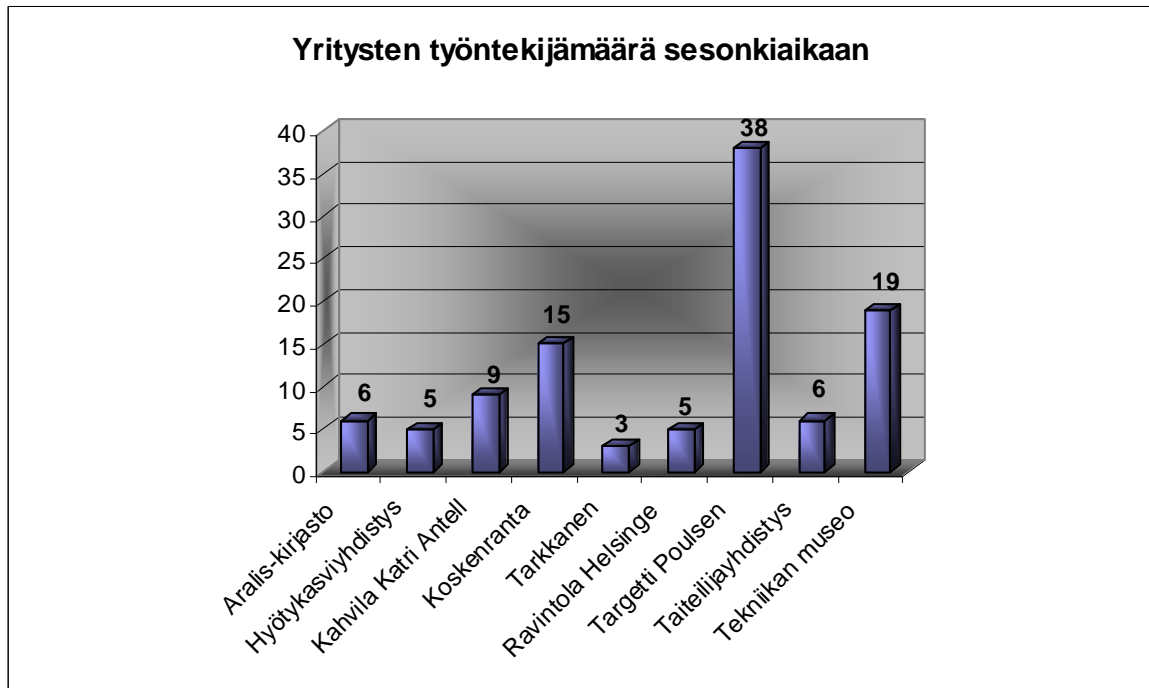
Tärkeimmät kävijäryhmät	Yritysryhmät, nuoriso, perheet, alueen asukkaat, alueella työssäkäyvät, tapahtumajärjestäjät, kokouskävijät, koululaiset ja opiskelijat, ammattilaiset
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	Ulkomaalaiset turistit, muut matkailijat, alueen yritykset, alueen asukkaat, ryhmät, muualla asuvat helsinkiläiset
Tärkeimmät syyt tulla Arabianrantaan	Alueen miljö, ravintolapalvelut, laatu, taide, arkkitehtuuri, harrastukset, koulutus, ideoiden hakeminen

Yrityskyselyssä pyydettiin myös arvioimaan kävijämäärät per päivä, kuukausi, tai vuosi. Osa vastasi myös sesongin mukaan. Vastauksia ei voi verrata keskenään, sillä osa on arvioitu päivän, osa kuukauden, osa vuoden joka osa sesongin mukaan. Määrät ovat myös summittaisia, koska monet kertoivat, etteivät he seuraa kävijämääriä. Tilanne oli näin varsinkin museoiden ja aatteellisten toimijoiden kohdalla.

4.2.3 Työntekijämäärät

Yrityskyselyssä kysyttiin yritysten työntekijämäärää niin normaalisti kuin sesonkiaikaan. Koska kyseessä on matkailuun keskittyvä tutkimus, on sesonkiaikaan oleva työntekijämäärä paljon mielenkiintoisempi. Yritykset, joilla on sama työntekijämäärä vuoden ympäri, on merkattu normaalityöntekijämäärän mukaan. Määrät on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4: Yritysten työntekijämäärät sesonkiaikaan



Hyötykasviyhdistyksen normaali työntekijämäärä on 5, mutta heillä on myös vuosittain kerrallaan maksimissaan 5 työharjoittelijaa, varsinkin sesonkiaikaan. Koskenrannan työntekijämäärä sesonkiaikaan on keskimäärin 15 henkilöä, mutta vaihtelee 8 ja 18 välillä. Targetti Poulsenin työntekijämäärä on 38, mutta mukaan on laskettu koko Suomen tytäryhtiön työntekijät.

4.3 Yhteistyö ja verkostot

Alueen yritykset, esimerkiksi koru- ja valaistusalailla, tekevät paljon yhteistyötä muilla alueilla sijaitsevien yritysten ja organisaatioiden kanssa, varsinkin oman toimialan sisällä. Jotkut toimijat, erityisesti voittoa tavoittelevat ja kehitystyötä tekevät, ovat selvästi toisia aktiivisempia hakemaan, solmimaan ja viemään uusia yhteistyökontakteja eteenpäin. Myös erilaisissa verkostoissa ollaan mukana, kuten oman toimialan verkostoissa, yrittäjäverkostoissa ja kehitysverkostoissa.

Yhteistyö Arabianrannan yritysten kesken rajoittuu itseään lähellä sijaitseviin yrityksiin, ja useimmiten toiminta on toisiaan täydentävää, kuten ravintolapalvelut ja vapaaajantoiminta, sekä ohjelmapalveluiden tuottamista kuten konsertteja, opastuksia ja koulutuksia. Koulut ja oppilaitokset ovat mukana myös monessa yhteistyöprojektissa.

Esimerkiksi Tekniikan museo, Voimalamuseo ja Tapahtumakeskus Koskenranta tekevät tiivistä yhteistyötä. Metropolia on aktiivisesti suurimman osan kanssa jollakin tavalla tekemisissä. Arabian tehdaskorttelin sisällä tehdään jos jonkinmoista yhteistyötä, ja Arabian kauppakeskuksessa toimitaan yhteen hiileen puhaltaen. Tuloksista ilmeni myös, että Voimalamuseo tekee yhteistyötä Helsingin Energian ja Helsingin veden kanssa, jotka molemmat ovat selvästi erilaisia toimijoita kuin Arabianrannan alueen toimijat, ja molemmat tulevat ulkopuolelta. Tulevaisuutta ajatellen nämä voivat olla hyvinkin mielenkiintoisia tekijöitä, koska Voimalamuseota uhkaa sulkeminen resurssipulan takia.

Mainittuja verkostoja olivat muun muassa Helsingin vanhan kaupungin yrittäjäverkosto, Kulttuurikaupunkien ketju, Helsingin merelliset palvelut, Trafiikkimuseot-verkosto, ja Aralis-kirjastokeskus. Muun muassa Ravintola Helsingin on mukana Helsingin vanhan kaupungin yrittäjäverkoston hallituksessa, ja omaa näin ollen laajan kontaktipinnan Arabianrannan alueen eri yrityksiin. Salonen (liite 11) ehdottikin, että voisi toimia sanaanasaattajan siihen suuntaan. Mikkola (liite 15) puolestaan nosti esille, että voisi jakaa tietoa Trafiikkimuseot-verkostosta saatua kokemustaan niin hyvistä kuin parannettavista asioista. Aberdeen tekee tiiviisti yhteistyötä kauppakeskuksessa toimivien yritysten kanssa, mutta toiveena on, että yhteistyö laajenisi niin, että myös Toukolan-rannan osa nähdään alueellisesti tärkeänä kohtaamispaikkana.

Arabianrannan alueella järjestettävät tapahtumat toisaalta keräävät sekä alueen asukkaat, että alueen yritykset ja asukasyhdistykset yhteen. Mainittuja tapahtumia olivat Kekrijuhla, kyläjuhlat, Koskipäivät ja lasten lauantai-tapahtumat Arabian tehtaankorttelissa. Tapahtumat tuovat vastaajien mielestä vireyttä alueelle ja edesauttavat asukkaiden aluetuntemusta. Näiden tapahtumien tiimoilta oli yhteistyö sujunut moitteettomasti ja ongelmitta, mutta yksittäiset tapahtumat nähtiin tehottomina varsinkin markkinointimielessä.

Kokemukset yhteistyöstä ja sen muodoista olivat myönteisiä; ”työ on ollut hedelmällistä ja se on toiminut oikein hyvin” (Ranta, liite 8), mutta myös parannusta kaivataan. Salonen (liite 11) totesi, että ”jollain tavalla se ei toiminut, mutta näkee omalla tavallaan sen alueen pirstaillostuneisuuden kun yritykset ei toimi keskenään”. Hän jatkoi, että ”yhteenkuuluvuus ja yhteinen tekeminen alueellisesti on selkeesti hakusessa, mutta jotenkin tuntuu, että se on suomalaisilla geneissä”.

Mitään keskinäistä Arabianrannan yritysverkostoa ei ole, mutta ajatus otettiin jokaisessa haastattelussa organisaatiossa myönteisesti vastaan. Tarve yhteiselle verkostolle varsinkin markkinointimielessä nousi selkeästi esille monessa haastattelussa, koska ”yhteistyö on eri muodoissaan oleellinen osa matkailu- ja vierailukohdetta kehitettäessä” kuten esimerkiksi Kaivonen (liite 6) huomautti.

4.4 Verkostojohtaminen ja sitouttaminen

Verkostot olivat kaikkien mielestä haastavia, ja niihin tarvitaan selvä toimija, joka on verkoston johtohahmo, ”veturi”, tai koordinoija ja jolla on selvä vetovastuu. ”Joku, joka pitää langat käsissä, ja tekee suuntaviivaukset” (Mikkola, liite 15), koska toiminta ei saa olla hajanaista, eikä sattumanvaraista. Kyseisellä toimijalla tulisi olla paljon kokemusta verkostoista, projektinvetämisestä, markkinoinnista ja sisäisestä viestinnästä. Johtohahmo ei haastateltavien mielestä voi olla yritys, koska yrityksillä on muutenkin resurssipula ajankäyttöön liittyen. Verkoston ylläpitäminen, kehittäminen ja muu toiminta siihen liittyen saattaisi nopeasti muuttua yritykselle aikasyöpöksi ja taakaksi. Yrityksen omat intressit saattaisivat myös jossakin vaiheessa mennä verkoston intressien edelle.

Kun kysyttiin, mikä taho voisi toimia johtohahmona, oli vastaus monesti ADC Helsinki, koska ”heidän toimintansa ja kokemuksensa saattaa jo olla sellaista mitä johtohahmolta kaivattaisiin”. Kaivonen (liite 6) kertoi, että sellaista työtä varten ADC Helsinki on aikoinaan kehitettykin.

Johtohahmon lisäksi tulisi vastaajien mielestä verkostossa olla jonkinlainen kokoonpano kuten foorumi tai hallitusmuoto, jotta kaikki saisivat äänensä ja ajatuksensa kuuluville. Erään vastaajan mukaan olisi horisontaalisessa verkostossa kaikilla sama vaikutusmahdollisuus. Jäsenenä olemisen tulisi olla vapaaehtoista, joten järjestötoimintakaan ei ole poissuljettu vaihtoehto. Päätöksentekoa ajatellen ja sitä helpottaakseen kannattaa kuitenkin vastaajien mukaan huomioida, ettei kaikissa päätöksissä hallitus-muodosta huolimatta tarvita konsensuspäätöstä, muuten ei mitään saada aikaiseksi. Merisalo (liite 16) sanoi, että jos vetovastuu ja päätöksenteko hajoavat moneen, niin koko verkosto on sitten hyvin äkkiä kuollut ajatus. On jokaisen omalla vastuulla olla mukana kokouksissa kertomassa omat mielipiteensä. Tapahtumat vuorostaan sopisivat mainiosti yhden yrityksen tai toimijan vedettäväksi.

4.4.1 Verkoston hyödyt ja haitat

Suurin osa hyödystä on yhteisöllistä hyötyä, toisin sanoen se, mikä on hyväksi yhdelle, on pitkällä aikavälillä hyödyksi kaikille, ja yhdessä yritykset ovat voimakkaampia. Van- te (liite 5) kuvaili tilannetta havainnoivasti: ”Jos heitä kiinnostaa tuossa Arabian teh- taanmyymälässä jokin asia, he ikään kuin samalla tulevat tänne kirjastoon”. Samaa tote- sivat muun muassa Tarkkanen (liite 10) ja Bäck (liite 14). Itse verkostoituminen ja uu- det kontaktit olivat tärkeitä monelle vastaajalle.

Yritykset haluavat itselleen tunnettavuutta, alueen elävöittämistä, lisää kävijöitä, liike- vaihdon kasvua, kustannussäästöjä, asukkaiden sitouttamista ja iloa ihmisille. Ja mitä enemmän alueella on tunnettavuutta, sitä enemmän on kävijöitä ja sitä myöten myös mainitut hyödyt toteutuvat. Oikarinen (liite 12) toivookin, että heidän taidettaan voitai- siin tuoda lähemmäksi ihmistä. Mikkola (liite 15) myös nosti esille verkon sisällä jaetun tiedon hyödyt; museo voi kertoa kulttuuriperinnöstä, kun vuorostaan joku muu voi tuo- da tietoa taloudenhoidosta. Verkostossa pitää olla win-win tilanne jokaisella mukaa ole- valla taholla. (Kauppinen, liite 13)

Melkein kaikki haastateltavat sanoivat, ettei verkostossa heidän toimintaa ajatellen ole mitään haittoja tai huonoja puolia. Ranta (liite 8) kuitenkin nosti esille oleellisen seikan; aatteellisten ja voittoa tavoittelevien yritysten tavoitteet ja näkemykset saattavat olla ristiriidassa toistensa kanssa ja näin ollen olla mahdollinen ongelmakohta, mikä myös vaikuttaa epätoivotulla tavalla omaan toimintaan. Myös verkoston aikaa vaativa jäse- nyys mietitytti monia. Mikäli mukana oleminen vie paljon aikaa omalta päätoiminnalta ja on tehotonta, on verkostossa mukana oleminen hyödytöntä. Kaivosen (liite 6) mieles- tä huonoja puolia on aina, mutta ne eivät saa muodostua esteiksi.

4.4.2 Verkoston luominen ja tavoitteet

Aikaisemmin mainittiin, että verkostoa tulee johtaa. Johtohahmoksi sopisi vastaajien mukaan sellainen taho, ”joka osaa uida kuin kala vedessä”, koska tällainen henkilö osai- si myös ”onkia esille ne tahot, joiden tulee ja pitää olla mukana”. (Tarkkanen, liite 10). Monen vastaajan mielestä hanke saa enemmän uskottavuutta ja kaikupohjaa, mitä enemmän toimijoita, ja varsinkin suuria toimijoita, on mukana. Verkostossa mukana tulisi vastaajien mukaan olla erilaisia toimijoita. Osa haluaa kaikki alueen yritykset mu-

kaan, osa haluaisi verkoston panostavan matkailuun ja kolmas osa haluaisi design-ajatuksen olla vallitseva. Myös asukasyhdistykset ja oppilaitokset ovat oleellinen osa alueen mahdollista verkostoa, kuten myös Helsingin kaupunki.

Keskustelu sivusi myös ulkopuolisten yritysten mukaan ottamista, mutta nämä päättäsivät mukaan tulemisesta mitä ilmeisimmin vasta verkoston toimittua pari vuotta. Esimerkiksi Herberts (liite 7) kertoi, ettei Helsinki Expertille ole hyödyllistä olla mukana Arabianrannan yhteistyöverkostossa, ei tuotekehittelyssä, mutta ei varsinkaan markkinoinnissa. Resurssitkaan eivät siihen riittäisi. Herberts jatkoi, että heille riittää tällä hetkellä liittalaan tehtävät ryhmävierailut, mutta jos tulevaisuudessa Arabian yritysverkostolla on valmiita tuotteita ja tuotepaketteja esiteltäväksi, ovat he kiinnostuneet keskustelemaan asiasta lähemmin. Silloin he voivat tarjota asiakkaille laajempaa Arabianrannan tuotevalikoimaa.

Haastatteluista kävi selväksi, että varsinkin ravintola- ja kahvilatoiminta on alueella rajallista ja hieman puutteellista, ja sinne toivotaan omaleimaista, modernia ja etnistä, nuorillekin suunnattua ravintolatoimintaa, ettei asiakkaiden kanssa tarvitse lähteä alueelta pois lounastamaan, tai jopa sopimaan tapaamiset kokonaisuudessaan muualle. Pitkääikäisiä vieraita ajatellen alueelta puuttuu kokonaan majoitustoiminta. Kuljetusyrityksiä kuten vesiliikennettä ja -busseja voisi kosiskella mukaan, ja Koskenrannalla on jo yhteyksiä Ihalinesin kanssa (liite 13). Bäck (liite 14) toivoi, että alueen imago taide- ja designkeskittymänä ei kärsisi uusista imagoon kuulumattomista yrityksistä, eikä Puhilas (liite 4) toivo suoraan kilpailevaa toimintaa. Kaivonen (liite 6) jatkaa kuitenkin, että mikäli alueelle ei saada uusia yrityksiä on viestitetty mielikuva väärä. Tähänkin liittyy ajatus, että ”keep it simple”.

Verkostoa ei voida luoda ilman tavoitteita tai hyviä puitteita. Niitä Arabianrannan alueelta löytyy kaikkien vastaajien mukaan. Kaivonen (liite 6) kertoo, että alueella on paljon sellaisia elementtejä, joiden varaan voidaan rakentaa vierailukohde kaupunkilaisille ja muille matkailijoille; alueella on nuoria ja vanhuksia, on museoita ja kahviloita, on liikuntarajoitteisia ja lapsia...Tämä tekee alueesta varsin omaleimaisen. Jo taulukossa 3 on lueteltu kävijätietoa, joka sisältää käyntien pääasialliset syyt. Esille nousee asioita kuten miljö, laatu, design, koulutus ja niin edelleen. Esimerkiksi Taiteilijayhteisö Kolmas kerros luetteli valteikseen hyvän sijaintinsa, mukavan yhteisön ja ilmapiirin.

Yksi asia nousi selkeästi muiden yläpuolelle; verkoston pääasiallinen tehtävä olisi lisätä vetovoimaisuutta ja tuoda sekä luoda alueelle vireyttä ja toimintaa, niin asukkaille kuin vieraille. Tämän takia myös kaikki yritykset tulisi saada verkostoon mukaan, ja varsinkin ne, jotka tuovat tai houkuttelevat alueelle matkailijoita. Verkoston tavoitteiden tulisi myös jollakin tasolla olla samoilla linjoilla yritysten tavoitteiden kanssa, muuten eivät mukana olevat yritykset hyödy. Kauppinen (liite 13) totesi, että verkoston lopputulokset tulisi olla jotakin tuottavaa, rahallista tai ei, mutta tulos on aina pystyttävä mittaamaan. Loppujen lopuksi yhteistoiminnan kokonaistavoitteen tulisi olla elämyksen tuomista kävijöille, kommentoi Oikarinen (liite 12).

Ajallisesti verkoston perustaminen voisi alkaa vaikka heti, sanoivat monet. Mukana oleminen ajatustasolla on siis mahdollista esimerkiksi huomenna, mutta kun puhuttiin millä tavalla voi itse panostaa, oli vastaus että sellaiseen tulee varautua jo noin vuotta etukäteen. Varsinkin taloudellisessa panostuksessa tulee reagoinnin olla ennakoitua, jotta maksut voi jyvittää seuraavalle vuodelle.

4.4.3 Verkoston haasteet ja riskienhallinta

Verkoston johtamisen haasteiksi nousivat hieman samantyylliset asiat kuin yritysten näkemys verkoston tuottamista haitoista. Haasteet ovat siis esimerkiksi ajan hallinta, tasapainoinen koordinointi, tavoitteiden tehokas luominen, seuraaminen ja raportoiminen jäsenille ja niin edelleen. Muita mahdollisia johtamisen haasteita ovat ihmisten jostittelu ja junttius, epäluulo ja muutosvastarinta. Salonen (liite 11) sanoikin, että ihmiset eivät jostakin syystä uskalla tai halua puhua yritystoimeensa liittyvistä asioista koska luulevat, että joku hyötyisi siitä taloudellisesti heidän kustannuksellaan – varsinkin Uudellamaalla, jossa kaikki muut nähdään kilpailijoina. Yhteen hiileen puhaltaminen onkin asia, johon tulisi kiinnittää paljon huomiota. Tulevaisuudessa saattaa tulla jonkinlaisia valtahaasteita, mutta alussa ne eivät ole ajankohtaisia. (Feirikki, liite 4) Täytyy siis olla selkeät roolit ja vastuualueet, jotta kaikille on jo alun alkaen selvää miten toimitaan, kompromisseja unohtamatta.

Yksi suurimmista haasteista on saada mukaan tulevat toimijat ymmärtämään, että projekti on pitkäaikainen, ja näin olleen myös tulokset ja hyöty ulottuvat parin vuoden päähän. Valitettavan moni pienyrittäjä kuitenkin fokusoii lyhyisiin tavoitteisiin ja jää pois toiminnasta vuoden jälkeen kun nopeita hyötyjä ei ollutkaan. (Kauppinen, liite 13) Tä-

hän liittyy myös se, että yritysten tulee myös itse olla valmiita tekemään jotakin asian hyväksi. Koska toimijoilla on eri toiminta-alueet, eivät hyödyt tule kaikille samanaikaisesti.

Ranta (liite 8) nosti esille haasteen liittyen itse alueeseen. Alue on kehittyvä ja uutta tulee koko ajan, ja näin alue vain laajenee laajenemistaan. Jo nyt alueen keskeltä halkaiseva valtatie tekee alueesta hajanaisen ja hallitsemattoman, joten sen yhtenäistäminen tulee olemaan hyvinkin haasteellista. Alueen yhteenkuuluvuuden lisääminen esimerkiksi keskustorilla olisi suotavaa.

Jos verkoston tavoitteet saavutetaan, ei ole riskiä, koska silloin investoitu raha maksaa itsensä jollakin tavalla takaisin. Tosin jos tavoitteet saavutetaan liiankin hyvin ja omat resurssit eivät riitä kysynnän vastaamiseen, on se erilainen riskitekijä. Mahdollinen riski on myös se, että kaikki haluavat myydä verkostoon, mutta eivät ole valmiita itse ostamaan. Perusedellytys mukana olemiseen olisi siis sitoutuminen myös muilta ostamiseen. Kauppinen (liite 13) sanoi, että riskit ovat loppupelissä asioita, joista projektinvetäjä varmaankin on tietoinen jo ennen minkään asian aloittamista.

4.4.4 Sitoutuminen ja sitouttaminen verkostoon

Verkosto ei pysy kasassa itsestään, ja yksi haasteista onkin pitää lyhyiden tavoitteiden yritykset mukana toiminnassa pidempäänkin. Näitä yrityksiä, kuten myös muitakin, on sitoutettava verkostoon tavalla tai toisella, ja saada kaikki huomaamaan, että ryhmässä toimiminen antaa ja tuottaa parempia tuloksia kuin yksin toimiessa, ja kaksin on aina vahvempi. Esimerkkejä sitouttamisen muotoihin pyydettyä vastaajat antoivat seuraavanlaisia ehdotuksia:

- ”jos isoja toimijoita saatais sitoutettua ensin, niin se tuo heti sille projektille enemmän uskottavuutta” (Feirikki, liite 4)
- Pitäisi olla ’häppeninkiä’, johon yritykset voivat kaikki tulla mukaan ja yhteisesti markkinoida aluetta. (Ranta, liite 8)
- Kaikki tulee saada aktiivisesti mukaan, koska jos on panostanut hankkeeseen, on hankalampi lähteä pois. (Salonen, liite 11)
- ”tiedottaminen on tärkeätä, sisäinen ja ulospäin menevä” (Oikarinen, liite 12)

- Toiminnan tavoitteiden saaminen mitattaviksi teoiksi ja tuloksiksi, ja niiden näkyväksi tuominen. (Kauppinen, liite 13)
- Konseptointi on hyvä, mutta pitää olla myös konkretiaa, ja silloin on hyvä mieli tulla mukaan. (Merisalo, liite 16)

Varsinkin aatteelliset toimijat sanoivat, että mukana oleminen ja verkostoon sitoutuminen on heitä henkilökohtaisesti kiinnostava asia, mutta välttämättä organisaatio ei ole siitä innostunut.

Koska verkostossa pitäisi myös panostaa itse ja olla aktiivinen, kertoi moni pystyvänsä panostamaan verkoston olemassaoloon omilla resursseillaan ja päätoimintaan liittyvillä asioilla. Toisin sanoen resursseilla, joita on kehitetty tai käytetty paljon jo oman toiminnan ylläpitämiseen. Useimmiten rajoitukset liittyivät rahoituskysymyksiin, varsinkin aatteellisilla toimijoilla. Alla olevaan taulukkoon on koottu kaikkien toimijoiden mahdollisuudet panostaa verkostoon sekä rajoitukset.

Taulukko 5: Toimijoiden verkostoon liittyvä panostus ja rajoitukset

Yritys	Millä tavalla voi panostaa verkostoon?	Rajotukset
Arabian kauppakeskus Aberdeen	Tilat ja puitteet, kokouspaikkoja, raha, sisäinen viestintä	Raha
Aralis-kirjasto	Viestintä, kokemus, tapahtumista vastaaminen, kehittäminen, ideoiminen	Raha, henkilöstö
Helsingin kaupunki	Kaavoitu, tukipalveluja, tietotaitoelementtejä, markkinointi, viestintä, suunnittelu	Johtaminen, raha
Hyötykasviyhdistys	Tapahtumien luominen, kokemus, mediamarkkinointi	Raha, henkilöstö
Kahvila Katri Antell	Ravintolatilat, ruokakokonaisuuksia	Raha, henkilöstö, tarve
Kultasepäneliike Tarkkanen	Raha, markkinointi, kehittäminen	Henkilöstö
Ravintola Helsinge	Raha, viestintä, markkinointi, kehittäminen	/
Taiteilijayhdistys Kolmas kerros	Kursseja, ohjelmaa, tapahtumien luominen	Raha
Tapahtumakeskus Koskenranta	Raha, tilat ja puitteet, henkilöstö, kehittäminen, viestintä	/
Targetti Poulsen	Raha	/
Tekniikan museo	Työpanos, tuotteistaminen ja kaupallistaminen, verkosto-osaaminen, markkinointi	Raha, henkilöstö
Voimalamuseo	Sisällöntuottaja, sosiaalinen mainonta, tuotekehitys	Raha, henkilöstö

Tulosten mukaan sitoutuminen on enemmänkin henkilökohtaista kuin virallisia sopimuksia. Varsinkin aatteelliset toimijat sanoivat, että mukana oleminen ja verkostoon sitoutuminen on heitä henkilökohtaisesti kiinnostava asia, mutta välttämättä organisaatio ei ole siitä innostunut.

Moni, joka sanoi pystyvänsä panostamaan verkostoon rahallisesti, myös kertoi huolensa siitä, että näkymisen tulisi sijoitetuista summista huolimatta olla mahdollisen tasapuolinen jokaiselle mukana olevalle. Ei saa siis käydä niin, että se jolla on eniten rahaa sijoitettavanaan, ostaa sillä koko verkoston näkyvyyden itselleen. Toisaalta, kuten Vante (liite 5) totesi, ”se joka maksaa, se määrää”.

4.5 Verkostot liiketoiminnan tukena

Haastatteluissa kysyttiin myös, millaiseen liiketoiminnan tukemiseen verkosto olisi jokaiselle hyödyllinen. Haastattelussa kysyttiin pääasiallisesti markkinointiin ja tuotekehitykseen liittyviä asioita. Suurin osa vastaajista oli selkeästi markkinointiverkoston puolella, kun taas jokunen vastaaja näki verkoston palvelevan ja helpottavan yhteistä tuotekehitystä. Markkinoinnin ohella mahdollisuus yhteismyyntiin kiinnosti, eritoten tilanteissa, joissa ei itse voi palvella asiakasta.

Yhteismarkkinointi nähtiin tarpeelliseksi, kun edes helsinkiläiset eivät tiedä mitä kaikkea alueella on, ja luulevat, että kaikki pyörii Arabian tehtaanmyymälän ympärillä. Imagon ja brändin luominen on tärkeää, ja Arabinarannalla on siihen potentiaalia, vaikka haasteena saattaakin olla yhtenäisen ’lookin’ luominen. Yhteismarkkinointi on myös edullinen ja tehokas tapa käyttää rajallisia markkinointiresursseja, vaikkakin tuloksia ei pysty suoraan mittaamaan. Yhteisesti ostettu mainossivu poikii paljon enemmän tunnettavuutta ja asiakkaita, vaikka he eivät ensi kädessä tulisikaan itselle.

Parhaimmillaanhan markkinointi voi olla näkymätöntä ja ilmaista, esimerkiksi käyttämällä toisten tuotteita omassa toiminnassa. Huomioitava on, että tällainen markkinointi tuottaa taloudellista tulosta vasta vuosien jälkeen, joten lyhytnäköisyys tässä ei ole suotavaa. Ilmaista markkinointia saadaan myös aikaiseksi jos media saadaan paikalle kirjoittamaan juttuja toimijoista ja tapahtumista. Tällainen mainos on myös asiakkaan mielestä puolueetonta. Ranta (liite 8) kertoi olevansa vuosittain mukana yli 20 haastattelussa, joissa hän aina mainostaa mistä tulee. Tällainen kokemus ja kontaktit olisivat Ran-

nan mukaan todella hyödyllisiä yhteismarkkinoinnissa. Muita mainittuja markkinointimenetelmiä olivat verkoston omat kotisivut, joissa kaikki jäsenet esitellään, itse tehdyt lehtiartikkelit, mainokset, flyerit, puskaradio ja niin edelleen. Valittu kanava riippuu siitä, mitä asiakasryhmää alueelle tavoitellaan.

Salonen (liite 11) sanoi, että markkinoinnissa tulisi lähteä niistä alueen suurista toimijoista, avainkohteista, ja siitä kehittää asiakasvirtaa myös muihin kohteisiin. Pitää olla niitä kohteita, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa, ja mahdollisuus ostaa jotakin, jotta reissu on kävijälle hyödyllinen. Tällainen toimintatapa toimii kun verkoston tavoite on saada paikalle lisää matkailijoita. Moni toimija kuitenkin huomautti, että markkinoinnin tulee olla suunnattua myös alueella asuville, ja silloin on toimittava toisella tavalla. On myös hyvä miettiä, miten asiakas saadaan tänne toistamiseen, sanoi Kauppinen (liite 13).

Tuotekehittely on myös oleellinen osa verkoston toimintaa, varsinkin jos halutaan saada yrityksiä kuten Helsinki Expert kiinnostumaan yhteistyöstä. Tuotteita voisi kehittää keskenään, mutta myös muiden toimijoiden, kuten Liikuntaviraston, Ihalinesin, Hagnäsin kanssa. Tuotteiden tulee kuitenkin vastata kysyntää ja tarvetta, ja niiden tulee olla hyvin suunniteltuja ja houkuttelevia. pakettien tulisi siis olla erilaisia erilaisten kohde-ryhmien tarpeiden mukaisesti, sanoi Mikkola (liite 15). Kaikki haastateltavat toivoivat voivansa myydä kokonaispaketteja, ja suositella muiden toimijoiden toimintaa kävijöille, varsinkin tämän päivän kiireisiä ihmisiä ajatellen. Nyt kun ei valmiita paketteja ole, on se vaikeaa.

Tuotteet voivat myös olla yhteisiä tapahtumia. Esimerkkejä kysyttäessä saatiin tapahtumavaihtoehtoiksi jo olemassa olevia tapahtumia, joita voisi kehittää ja laajentaa, mutta myös uusia ideoita kuten yhteinen Taiteiden yö, joulukalenteri, historiapolkuja, kävelykierroksia, työpajoja, ruokailtoja, viininmaistajaisia, messuja ja niin edelleen.

”Täähän on suoranaista aluemarkkinointia”, sanoi Kaivonen (liite 6). Hyvin tehtynä siitä saa hyvinkin suuren kokonaisuuden! Yhteinen tekijä sekä markkinointia ja tuotteiden kehittelyä ajatellen, oli siis monen vastaajan mielestä alueen historian, taiteen ja design-menneisyyden esille nostaminen. Tarinat kiehtovat ihmisiä, ja Arabianrannalta saa aikaiseksi mitä moninaisimpia tarinoita merenkulkijoista, tehdaskorttelielämästä,

yhteisöllisyydestä, yhteiskunnan kehityksestä, kaupungin perustamisesta ja niin edelleen, nykyisyyttä unohtamatta. Merisalo liite 16) sanoikin, että

”Pohjoisessa olevat museot ja tuleva arkeologinen puisto muodostaa sellaisen aika jännän vastapoolin siihen moderniin suunnitteluun. Se on aika kiehtova ja mahdollisuuksia tarjoava jännite, joka tuossa on.”

4.6 Haastattelujen muita kommentteja

Haastatteluissa nousi ilmi myös kommentteja varsinkin Arabia näkyväksi 2012- ja verkostoprojektiin, sekä ADC:n toimintaan liittyen. Kun haastattelussa kysyttiin mitä haastateltava tiesi Arabia näkyväksi 2012-projektista, oli monella hyvin vajanaiset tiedot, tai ei mitään tietoa laisinkaan. Osa ihmetteli mistä siitä edes saa tietoa, kun taas jokunen oli itse ottanut asiasta selvää Internetin kautta. Ne, jotka itse olivat olleet jatkuvasti jotenkin ADC:n kanssa tekemisissä, olivat projektin suhteen ajan tasalla.

Oli selvää, että mielipiteet ADC:n tarkoituksesta jakautuivat kahtia; ADC:n tulisi olla aktiivinen osapuoli ja olla yhteydessä useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Tällä hetkellä oli hieman epäselvää mitä ADC tekee, mihin sen toiminnalla tähdätään ja mitä hyötyä yritykset saavat ADC:n kanssa tekemästään yhteistyöstä. Toisaalta moni huomautti, että ”pitää nyt sitten vaan itsekin olla aktiivinen” (Feirikki, liite 4) ja ”itsekin pitäisi nyt tutustua alueeseen paljon, paljon paremmin” (Puhilas, liite 4).

Osa kommentoi yleisesti haastattelujen lopuksi verkostoprojektia ja sen luomista. Alla muutama haastateltavien antama kommentti.

”Perhanan hyvä projekti tää on, nyt paljon yksityiskohtasempi ku vuos siten. Toivottavasti tää homma viedään kunnolla loppuun asti!” (Salonen, liite 11)

”Vi är jättegglada om någonting händer.” (Bäck, liite 14)

”Tuotekehitys olisi ihan loistavaa, ja mä oon ainakin ihan kybällä mukana jos siihen sit tiedetään ketkä kaikki haluaa olla mukana, kun keskustellaan mitä me voitaisiin tehdä ristiin ja rastiin.” (Tarkkanen, liite 10)

”Tosi positiivista, että on tällanen, että kyllä mä toivon, että tää sitten myös lähtis liikkeelle tää projekti. Hienoa, jos kaupunkikin lähtee tähän mukaan.” (Feirikki, liite 4)

4.7 Yhteenveto

Haastattelujen tulokset edustavat koko alueen yhtenäistä tahtotilaa ja tilannetta, vaikka vain murto-osa toimijoista on otettu mukaan tähän tutkimukseen. Alueen yritykset tekevät paljon yhteistyötä, varsinkin oman toimialan sisällä ja se on useimmiten toisten toimintaa täydentävää. Myös erilaisissa verkostoissa ollaan mukana, kuten oman toimialan verkostoissa, yrittäjäverkostoissa ja kehitysverkostoissa. Verkostot ovat kaikkien mielestä haastavia, ja niihin tarvitaan selvä johtohahmo, ja tähän ADC Helsinki nähtiin sopivana toimijana. Johtohahmon lisäksi tulisi verkostossa olla jonkinlainen hallitus.

Suurin osa hyödystä on yhteisöllistä hyötyä, mutta verkostossa pitää jokaisella olla win-win tilanne. Yritykset haluavat myös itselleen tunnettavuutta, alueen elävöittämistä, lisää kävijöitä, liikevaihdon kasvua, kustannussäästöjä, asukkaiden sitouttamista ja iloa ihmisille. Verkostossa ei omaa toimintaa ajatellen ole mitään haittoja tai huonoja puolia. Verkostossa tulisi olla mukana erilaisia toimijoita; asukasyhdistykset ja oppilaitokset halutaan mukaan, kuten myös Helsingin kaupunki. Erityisesti ravintola- ja kahvilatoiminta on alueella rajallista ja alueelta puuttuu majoitustoiminta kokonaan.

Verkostoa ei voi luoda ilman tavoitteita tai hyviä puitteita; verkoston pääasiallinen tehtävä olisi lisätä alueen vetovoimaisuutta ja tuoda sekä luoda alueelle vireyttä ja toimintaa, niin asukkaille kuin vieraille. Ajallisesti verkoston perustaminen voisi alkaa vaikka heti, mutta varsinkin taloudellisessa panostuksessa tulee reagoinnin olla ennakoitua.

Verkoston haasteet ovat esimerkiksi ajan hallinta, tasapainoinen koordinointi, tavoitteiden tehokas luominen, seuraaminen ja raportointi jäsenille, ihmisten jossittelu ja junttius, epäluulo ja muutosvastarinta. Mukaan tulevat toimijat pitää saada ymmärtämään, että projekti on pitkäaikainen, ja tulokset ja hyöty ulottuvat parin vuoden päähän. Sitouttaminen on tärkeää ja sitä tulisi tehdä viestinnän kautta, mitattavilla tuloksilla, konkreetilla ja jokaisen omalla panostuksella.

Suurin osa vastaajista oli selkeästi markkinointiverkoston puolella, kun taas joku näki verkoston myös palvelevan ja helpottavan yhteistä tuotekehitystä. Markkinoinnin ohella mahdollisuus yhteismyyntiin kiinnosti, eritoten tilanteissa, joissa ei itse voi palvella asiakasta. Avoimissa kommentteissa tuli esille, että ADC:n toiminta on hieman epäselvää mukana olleille yrityksille, mutta kaikki ottivat projektin hyvillä mielin vastaan ja sanoivat sen olevan hyvin tervetullut!

5 ANALYYSI JA POHDINTA

Luvussa kaksi esiteltiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luku viisi keskittyy tulosten ja kyseisen viitekehyyksen suhteen analysointiin ja pohdintaan. Eri aihealueet käsitellään vuorotellen, jotta analyysi olisi selkeä ja johdonmukainen.

5.1 Yhteistyön ja yritysverkostojen malleja

ADC Helsinki on aloittanut projektin ja siihen liittyvät tutkimukset, koska se haluaa yhtenäistää Arabianrannan alueen, luoda uusia tuotekokonaisuuksia ja palvelukonsepteja, sekä saada suurempaa markkina-aluetta luomalla imagoa ja brändäämällä alueen. Tätä varten tulisi kaikki asianomaiset sitouttaa hankkeeseen ja verkostoon. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että tällaista tarkoitusta varten strategisten allianssien malli on sopiva. (Hyötyläinen & Valkokari, 2009:88–95)

Haastattelujen tuloksista selvisi samat toiveet alueellisesta kehittämisestä, jossa kehitetään uusia ratkaisuja ja tuotteita, yhteistyön muotoja, ja kehitetään uusi verkosto. Lyhyesti sanottuna halutaan alueellisen osaamisen yhdistämistä. Aikaisempi tutkimus on osoittanut tällaisten verkostojen olevan uutta liiketoimintaa kehittäviä verkostoja. (Möller *et al.*, 2004:79–80) Voimme kysyä, kuinka kauan verkosto tulee olemaan uutta generoiva verkosto? Jossakin vaiheessa sitä ei tarvitse enää uudistaa, vaan siitä mitä todennäköisimmin muokkaantuu toisenlainen verkosto, joka keskittyy ydinosaamiseensa. Näin ollen sen millä aloitetaan, on muotouduttava tarpeiden mukaisesti muutosten kautta niin kauan kuin on tarpeellista.

Arabianrannan alueella yksittäiset yritykset tekevät jo yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Toisin sanoen heillä on strategiasia alliansseja kuten yllä mainittu, ja näin olleen ne ovat luoneet itselleen omaa toimintaa täydentävän liiketoimintaverkon, aivan kuten Möller *et al.*, (2004:7) on omassa tutkimuksessaan huomannut. Nämä yhteistyön muodot ovat haastattelussa saatujen tulosten perusteella joko kahdenkeskisiä suhteita, tai olemassa olevan verkoston hyödyntämistä. Kuten Boxberg *et al.*, (2001:28–29) on muotoillut, muodostavat tällaiset yksittäisellä yrityksellä olevat kumppanuussuhteet fokaalin verkoston. Nämä kuitenkin voivat kehittyä monenkeskiseksi verkostoksi, ja näin ollen kaikilla on toisiinsa yhteyksiä. Tulosten perusteella voin siis päätellä, että tällaiselle yhteiselle monenkeskiselle verkostolle olisi Arabianrannan alueella tarvetta, koska yh-

teenkuuluvuus ja yhteinen alueellinen tekeminen puuttuu. Vaikuttaa siltä, että yritykset eivät myöskään ole tietoisia toisistaan ja toistensa toiminnasta, puhumattakaan alueella ja ulkopuolella asuvista ihmisistä. Näin ollen on siis myös oletettavaa, että verkosto palvelee jo tarvetta tuntea alueen toiset toimijat. Verkoston kautta voitaisiin myös luoda yhteisiä kokoontumispaikkoja, joissa ihmiset voivat kerääntyä ja samalla yhtenäistää ja pidentää aluekuvaa.

Tulosten perusteella, voin myös suositella horisontaalista verkostoa Arabianrannan alueen yrityksille. Tämä olisi oleellisin muoto muodostettavaa verkostoa varten, koska yritykset haluavat vaihtaa tietoa, kehittää tuotteita, tehdä yhteismarkkinointia ja harjoittaa yhteismyyntiä. Myös aikaisempi tutkimus on osoittanut, että horisontaalinen verkosto on tällaisia tavoitteita ajatellen vertikaalia verkostoa sopivampi. (Nassimbedi, 1998:545) Horisontaalisessa verkostossa on myös yhdentekevää, jos mukana olevat yritykset eivät toimi aivan samalla alalla, koska kehittäessä uusia tuotteita on myös voimavara omata omasta liiketoiminnasta poikkeavia liikekumppanuussuhteita verkoston kautta. Uskoisin, että tulevaisuudessakaan ei ole tarvetta muuttaa verkostoa vertikaaliseksi, koska missään vaiheessa ei alueen kehitykseen kuulu yhteisen jakelu- tai tuotantoketjun muodostamista.

Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut, että horisontaalit verkostot sisältävät mukana olevia julkishallintoja. (Haahtela & Malinen, 2009:97:113) Tutkimustuloksista selvisi, että monet toimijat toivovat Helsingin kaupungin olevan osana muodostettavaa verkostoa. Tämä vaikuttaisi päätöksentekoon ehkä hidastavasti kun byrokratia kasvaa, mutta myös siihen, että projekti saa tukea ja tämän mukana myös uskottavuutta.

Lindholm & Hietala (2009:27) ovat Finnveralle ja Suomen Yrittäjille tekemässään tutkimuksessa havainneet, että Pk-yritykset kokevat suurimmiksi kehittämistarpeikseen myynnin ja markkinoinnin, tuotekehityksen sekä verkostoitumisen. Varsinkin pienissä ja nuorissa yrityksissä on tarvetta verkostoitumiseen ja yhteistyöhön, sekä myynnissä ja markkinoinnissa. Samoihin tuloksiin päästiin kyseisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat pieniä ja kasvuhakuisia, ja monet heistä ilmaisivat heti halunsa ja tarpeensa muodostaa verkosto tai olla siinä jollakin tavalla mukana, varsinkin yhteismyynnin ja – markkinoinnin, tuotekehityksen ja pelkästään jo verkostoitumisen takia.

Imagon luominen ja brändäminen on yksi ADC Helsingin syistä luoda yritysverkosto Arabianrannan alueelle, varsinkin matkailumielessä. Tutkimustulokset osoittivat, että alueen toimijat näkevät alueen pirstaleisena ja hajanaisena, mutta samalla he kuitenkin kertoivat näkevänsä alueen potentiaalini ja mahdollisuuden yhtenäistämistä varten. Viitekehyyksessä mainittiin asiakkuus- ja brändiverkot tämänytyylisiä tarkoituserpiä varten. Näissä verkoissa pyritään luomaan lisäarvoa alueelle, ja kehittämään brändiä. Alueelle voisi luoda imagon alueen historiaa, miljööttä, designia ja taidetta hyväksi käyttäen, ja näin vähentää hajanaista vaikutelmaa. Jokainen yritys on alueella mukana jollakin tavalla edellä mainittuihin aiheisiin liittyen.

Perustettavan verkon avulla voitaisiin siis myös luoda brändi, kun kaikki palikat saadaan muokattua yhteen tarinaan. Tarinat ovat oleellisia, aivan kuten tulokset ja viitekehyyks (Hiekkamies, 2010) nostavat esille. Näen haasteena kuitenkin niin monen toimijan erilaisen toiminnan saamisen yhtenäiseksi kuvaksi, mutta jos ja kun tahtotila tällaiseen on korkealla, ei sen suurempia esteitä aloittamiselle pitäisi olla. Tällaisia tarkoituserpiä varten, alueen yhtenäistäminen, toimivat myös paikallisverkot, kuten aikaisempi tutkimus on näyttänyt (Möller *et al.*, 2004:23–24).

Jotta alueesta saadaan eheä ja yhtenäinen, on verkostossa oltava mukava paljon erilaisia yrityksiä, eikä pelkästään yhden toimialan toimijoita. Tuloksista ilmenee, että tässä asiassa vastaajien toiveet verkoston luonteesta jakautuivat kolmeen. Osa halusi koko alueelle tulevaa verkostoa, osa vain matkailuun suuntautuvaa ja kolmas osa vain design- ja taidepainotteiseen ajatteluun suuntautuvaa verkostoa. Jotta verkostosta saadaan yhtenäinen ja koko alueen kokoava verkosto, kehottaisin kaikkia mukana olevia hyväksymään, että mukana on kaikenlaisia ja -tyyppisiä yrityksiä. Tästä huolimatta voidaan kuitenkin luoda design- ja taideimago, jotta matkailijoita saadaan houkutelua alueelle. Tällä ajatustavalla saadaan yhdistettyä tulosten kolme erityyppistä verkostotoivetta. Viitekehyyksessä tämä nostettiin hyvin esille; verkostojen avulla matkailukohde saadaan mahdollisimman eheäksi, ja mukana on kaikki mahdolliset palvelut yhdyskuntarakenteineen. (Vuoristo, 1998:157; Komppula & Boxberg, 2002:93)

Joku toimija saattaa vieroksua ajatusta, että verkostossa olisi mukana Siwa tai R-kioski, mutta jopa KTM (2006:17) on todennut, että yhteistyötä tarvitaan myös matkailua tukevien alojen, kuten elintarviketuotannon ja hyvinvointipalvelujen, kanssa. Kun aluetta halutaan kehittää matkailijoita varten, ja kaikki eri palvelut tule huomioida verkoston

toiminnassa, on myös nostettava esille tuloksistakin esille nouseva hieman huolestuttava tosiasia; alueelta puuttuu kattava ravintola- ja kahvilatoiminta. Tämä ei ollut minkäänlainen kannanotto alueella jo olevia ravintoloita ja kahviloita vastaan, vaan toteamus, että alueelta puuttuu monipuolisuus.

Sekä tutkimuksen tulokset, että aikaisempi tutkimus (Möller *et al.*, 2004:22–24), osoittavat, että verkostoja voitaisiin käyttää myös tuotekehitykseen yhdistämällä tietoa, ja kehittämällä liiketoimintaa, tuotteita ja prosesseja. Varsinkin tilanteissa, joissa ei itse pystytty palvelemaan asiakkaita, oli tuotekehitys tervetullut asia, jotta voidaan esimerkiksi myydä toisen tuotteita tai palveluja. Tärkeää tässä oli kysyntään vastaaminen. Tuotekehityksessä oli tuloksista päätellen tärkeää, että ne ovat hyvin suunniteltuja ja houkuttelevia, sekä eri kohderyhmille suunnattuja.

Yhteismarkkinointi ja –myynti nousi alueen selkeyttämisen ja tuotekehityksen lisäksi vahvimpana toimintana esille. Myös aikaisemmin on todettu, että varsinkin pk-yritykset käyttävät verkostoitumista juuri markkinoinnin apuna ja havaittu verkostojen olevan merkityksellisessä asemassa matkailutuotteita markkinoimassa. (Linkola, 1996:25; Hall, 2000:211) Verkostojen kautta pk-yritysten on siis helppoa saada tukea, apua, kustannussäästöjä ja niin edelleen, kun oma koko muuten rajoittaa toimintakykyä.

Suurin ero markkinointiin liittyvissä asenteissa oli voittoa tekevien ja aatteellisten toimijoiden välillä. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska voittoa tekevät yritykset pyrkivät maksimoimaan taloudelliset investoinnit, joten markkinointi ja itsensä esilletuominen on elintärkeää. Aatteelliset yritykset puolestaan haluavat toiminnastaan kiinnostuneita ihmisiä liikkeelle, ja tällainen yleensä poikii lehtiartikkeleita. Tämän takia ei aatteellisten toimijoiden tarvitse miettiä tai panostaa markkinoitiin samalla tavalla kuin voittoa tavoittelevien toimijoiden.

Tuloksista selvisi, että kaikki tekevät mainontaa ja panostavat markkinointiin, mutta se on aikaa ja resursseja vievää. Tämä tehtiin useimmiten perinteisten kanavien kautta, kuten lehtimainosten avulla. Perinteiset kanavat ovat kuitenkin hitaita, kalliita ja niiden viesti on kuitenkin vastaanottajan mielestä puolueellinen, koska se on toimijan itsensä tekemä. Tämän takia uudet ja raikkaat markkinointimenetelmät olivatkin tervetulleita, ja puhuttiin esimerkiksi lehtiartikkeleista ja toistensa tuotteiden käyttämisestä omassa toi-

minnassa. Tällä tavalla markkinointi on puolueetonta, ja parhaimmillaan ilmaista, kuten tuloksissa esitettiin.

Suurin osa haastateltavista markkinoivat itseään tai toimintaansa verkossa Internetin kautta. He myös ehdottivat, että helpoimmin verkoston yhteismarkkinoinnin voi toteuttaa yhteisten kotisivujen kautta. Kauppinen (2010a; 2010b) on luennoidessaan todennut saman, ja nostanut esille markkinoinnin eri tapoja Internetin sisällä. Olisikin siis ehdottomasti edullisin tapa toteuttaa ainakin osa yhteismarkkinoinnista Internetin välityksellä, rakentamalla vaikka yhteinen Arabia-portaali, jossa tieto kohdennetaan varsinkin matkailijoille, oli kyseessä sitten helsinkiläinen, ulkopaikkakuntalainen tai ulkomaalainen.

Toinen hyvin tehokas tapa on markkinoida sosiaalisen median kautta vaikka matkailuun liittyvillä keskustelupalstoilla ja – forumeissa, matkailuun liittyvien informaationsivujen sivustoilla ja niin edelleen. Hakukoneetkin ovat tehokas tapa saada alueen nimi esille, jos esimerkiksi hakusanoiksi laadittaisiin sanoja kuten keramiikka, taide, Iittala, muumi, Helsingin design mainitakseni vain muutamia.

Jos raikkaita ideoita kaivataan, nostaisin esille sosiaalisen median tuomat markkinoinnin mahdollisuudet, jotka on esitetty viitekehyksessä (mm. Kauppinen, 2010; Kukkonen, 2010). Arabianrannasta on mahdollista tehdä designia ja taidetta esille nostava markkinointivideo, jonka voi ladata YouTubeen ja sen avulla saada miljoonien Internet-käyttäjien huomion. Toinen kanava on perustaa oma matkailuun keskittyvä Arabianrannan alueen Facebook-ryhmä, minkä kautta saa kannattajia. Viitekehyksessä tulikin ilmi, että tämä on Suomessa Twitteriäkin suosituimpi sosiaalisen median kanava. Facebookin kautta voi myös luoda sivut jokaiselle tapahtumalle ja markkinoida niitä tätä kautta varsinkin nuorille. Sosiaalinen media ja sen tuomat mahdollisuudet ovat kuitenkin suuri resursseja vievä markkinoinnin osa-alue. On toisin sanoen huomioitava, että tällainen online-markkinointi on kokopäiväistä työtä. Kannattaakin siis luoda ihan oma sosiaalisen median strategia.

Yhteismarkkinointi on myös tehokkaampaa kuin yksin tehty työ, ja sillä voidaan tavoittaa enemmän kävijöitä, vaikkakin tulos ei heti itselleen tulisikaan, ainakaan rahallisessa muodossa. Tämä on juuri yksi suurimmista haasteista verkoston johtamisessa, ja siihen palataan hieman myöhemmin. Viitekehyksessä yllämainittuja markkinointiverkostoja kutsuttiin kilpailu- tai asiakkuusverkoiksi. (Möller *et al.*, 2004:22–24)

5.2 Verkoston menestykseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Verkoston menestykseen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Möller *et al.*, (2004:17–21) on huomannut ulkoisten tekijöiden, kuten liiketoimintaympäristön, teknologian ja kulutuksen, sekä liiketoiminnan vaikuttavan verkostoihin ja niiden muodostumiseen. Paine ulkoapäin, esimerkiksi kiristynyt kilpailu, on yleisin syy verkoston kehittämiseen, mikä myös oli luettavissa rivien välistä ainakin jokaisen voittoa tavoittelevan toimija vastauksista. Tehdyssä tutkimuksessa huomattiin, että toimintaympäristö on se vaikuttavin ulkopuolinen tekijä Arabianrannan alueella. Tähän lukeutuvat niin uudet toimijat, alueen historia, design ja taide sekä ympäristön puitteet.

Kuten aikaisemmin mainittu, on alueella puutteellinen tarjonta ravintola- ja kahvilatoimintaa, mutta myös majoitustoiminta ja liikenneyhteydet kaipaavat parannusta. Kun toimijoita ei ole, on uusia yhteistyökumppaneita odotettavissa Arabianrannan alueen ulkopuolelta. Möller *et al.*, (2004:17–21) kuvailee, että alueen monimuotoisuus vaikuttaa kehitykseen, ja sama tulos saatiin tässä tutkimuksessa. Vaikka uudet toimijat edustaisivatkin suoraa kilpailevaa toimintaa, ei tämän tulisi olla rajoittava tekijä. Yksi haastateltava sanoikin, että jos vaihtoehtoja olisi enemmän, jäisi hän alueelle nykyistä useammin asiakkaidensa kanssa lounastamaan. Nyt hän sopii tapaamiset valmiiksi jonnekin muualle. Mitä ilmeisimmin monimuotoisuus kehittää aluetta, ja toimijat voivat keskittyä omaan ydinsaamiseen, samalla kun alue saa enemmän tunnettavuutta ja kävijöitä pitkällä aikataulilla.

Alueen historia, design ja taide ovat tulleet esille jo moneen otteeseen. Ne ovat alueelle kuitenkin niin omaleimaisia asioita, että ne on mainittava myös tässä asiayhteydessä. Ympäristön puitteet tarjoavat loistavat mahdollisuudet edellä mainittujen lisäksi. Historia, miljö, luonto, design ja taide ovat jo nyt pääsyssä tulla Arabianrantaan. Möllerin mainitsema toimintaympäristö sisältää Arabianrannassa myös asukas yhteisöt ja oppilaitokset, jotka ovat rikastuttava lisä verkostossa. Alueella on paljon vastakohtia; nuoria ja vanhoja, yrityksiä ja kouluja, museoita ja kauppoja, historiaa ja nykyaikaa. Näistä voi luoda mitä mielenkiintoisimpia tarinoita ja kulttuuri – ja oppimissidonnaisia tuotteita ja palveluita.

Liiketoiminta on myös yksi vähemmän mainittu ulkoinen tekijä, mutta esimerkiksi Ford (1998:49) on tutkinut, että yritykset, joilla on eri tavoitteet liiketoimintansa takia, myös

sijoittuvat verkoston eri paikoille. Tämä huomattiin myös nyt; yritykset näkivät verkoston tarkoitukset ja itselleen tuomat hyödyt eri lailla omasta liiketoiminnastaan katsottuna. Osalle verkostotoiminta olisi hyvinkin tärkeää, ja he olisivat valmiita panostamaan verkoston kehittämiseen monella eri tapaa, kun taas toisille riittäisi nimellinen mukana oleminen. Tässä ei niinkään vaikuttanut viitekehyksessä esille tulleet globalisaatio ja liiketoiminnan nopeus, mikä saattaa johtua siitä, että mukana oli paljon pk-yrityksiä, aatteellisia toimijoita ja kaupungin instansseja.

5.3 Verkoston menestykseen vaikuttavat sisäiset tekijät

Verkoston menestykseen vaikuttavat sisäiset tekijät liittyvät verkoston johtamiseen, mikä on haastavaa jo sen takia, ettei verkostojohdantamista voi harjoittaa samalla tavalla kuin yrityksessä, vaan kuten Ollus (1999:1) on todennut, niin yhteistyön kautta. Samaa sanoivat tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat. Sisäiset tekijät ovat asioita kuten luottamus, sitouttaminen, viestintä, ja tavoitteet.

Tehty tutkimus, sekä aikaisempi tutkimus (Linkola, 1996; Niemelä, 2002; Hakanen, *et al.*, 2007:10) osoittavat, että verkostoa tulisi johtaa jonkinlainen johtohahmo, tai niin sanottu veturi, jotta toiminnasta saadaan määrätietoista, eikä se jää sattumanvaraiseksi. Yhteinen toteamus on, että johtajan tulee olla kaikin puolin kokenut, ja omata taito johtaa projekteja. Selvää mielestäni on, ettei johtohahmo voi olla yksi yrityksistä, koska silloin omat intressit saattaisivat olla ristiriidassa verkoston tavoitteiden kanssa. Tutkimuksen perusteella johtohahmoksi sopisi näin ollen jokin ulkopuolinen ja puolueeton taho, kuten ADC Helsinki. Päätehtäviä on kolme niin viitekehysten (Järvenpää & Immonen, 1999:88) kuin tulosten mukaan: verkoston kehityksen ymmärtäminen, mikä sisältää sen suunnittelemisen, suuntaviivojen laatimisen ja uusien ideoiden esilletuomisen, yhteistyötä kaikkien mukana olevien toimijoiden kesken, sekä kolmantena on luoda luottamusta ja olla luottamuksellinen.

Johtohahmo kehittää verkostoa yhteisen hyvä vuoksi, ja se sisältää suuntaviivojen asettamista, konseptointia, koordinoitua, mittaamista ja raportointia. Ei siis riitä, että osaa olla pilvenpiirtäjä ja hienojen ideoiden esilletuoja, vaan johtohahmon tulee myös hallita suunnitelmien toteuttaminen. Koska kaikkea ei voi tehdä itse, ehdottivat haastatellut hallituksen muodostamista johtohahmon rinnalle, aivan kuten aikaisemmassa tutkimuksessa on selvinnyt (Hyötyläinen & Simons, 1999:96–97). Johtohahmon yhdistäminen

hallitusmuodon kanssa antaisi jokaiselle mahdollisuuden olla mukana vaikuttamassa, oman kiinnostuksen ja resurssien antamisissa puitteissa, eikä kukaan tuntisi oloaan ulkopuolelle jätetyksi. Mukana oleminen olisi vapaaehtoista, kuten tässä ja aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut esille (Ollus, 1999:1), ja vastuu osallistumisesta näin ollen myös jokaisella itsellään. Täten voidaan siis myös toteuttaa yhteistyötä kaikkien osapuolten kanssa.

5.3.1 Hyödyt ja tavoitteet

Verkostossa mukana oleminen ei koskaan ole itseisarvo, vaan siinä mukana olevien yritysten on jollakin tapaa suorasti ja selkeästi hyödyttävä mukana olemisestaan. (Nassimbedi, 1998:539) Tämä ilmeni selvästi tuloksista, ja useimmiten tarkennusta pyydetäessä hyöty liitettiin rahaan tai taloudellisiin etuihin. Oli toiminta voittoa tavoitteleva tai aatteellinen, on selvää, että raha edesauttaa oman toiminnan ylläpitämistä, kehittämistä ja kasvattamista. Kannattaa kuitenkin huomioida, että monet hyödyt ovat erilaisia muodoltaan, mutta loppupeleissä saattavat johtaa samaan lopputulokseen kuin raha.

Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että yhteisöllinen hyvä ja yhteiset saavutukset ovat niitä päällimmäisiä hyötyjä myös omaa toimintaa ajatellen. Monet vastaajat kertoivat, että jos alue hyötyy yhteistyöstä, on se heillekin epäsuora hyötyä. Ruuskanen (2003:34) on kuvaillut tällaista tilannetta niin sanottuna ”win-win” tilanteena, jolloin kaikki ovat saavana osapuolena. Näin voidaan synnyttää lisää jaettavaa ja kasvattaa resursseja, ja huomataan että $1 + 1$ onkin 3.

Mikä oli ilmeistä niin viitekehuksesta kuin tuloksista oli se, että verkoston tuomat hyödyt, määrittelivät verkoston tavoitteet, joten ne olivat melkein yhtä kuin. Aikaisempi tutkimus kategorisoi hyödyt viiteen luokkaan. (Möller *et al.* 2004:24–26) Nämä eivät mielestäni kuitenkaan vaikuta olevan näin pienessä mittakaavassa täysin oleellisia hyötyjä ja tavoitteita, vaikka ne ovatkin samantapaisia. Tuloksista ei voida esimerkiksi löytää viitteitä uuden teknologian tai liikeidean kehittämisestä.

Pk-yritysten saamat verkostohyödyt voidaan jakaa myös toisella lailla; kilpailukyvyn kartoittamiseen resurssien avulla, johtamisen ja markkinoinnin strategiseen suunnitteluun, kustannusten laskemiseen ja tietotaidon lisäämiseen (Buhalis & Cooper kirjassa Hall, 2000:211). Tuloksista voidaan melkein sanasta sanaan löytää jokainen yllämaini-

tuista hyödyistä, joten tätä mallia voi huoletta käyttää kyseisessä tutkimuksessa. Tietty lisähyödyt ja tavoitteet, kuten tunnettavuuden lisääminen ja tuotteen arvon nostaminen yhtenevät tässä tutkimuksessa aikaisempien tulosten kanssa. (Pesonen *et al.*, 2000:76)

Osallistujilta kysyttiin myös verkostojen mahdollisista haitoista omaa liiketoimintaa ajatellen. Tuloksista ei suoranaisesti huomaa verkostolla olevan mitään haittoja, koska kaikki olettivat, ettei niitä ole. Rivien välistä ja muualta poimittuna huomasi, että haittojakin on, kuten tavoitteiden ristiriitaisuudet. Selvästi monet haitoista linkittyivät verkostojohtamisen haasteisiin, kuten ajanhallintaan ja saavuttamattomiin hyötyihin. Yksi vastaajista kuitenkin on huomannut, että haittoja on aina, mutta ne eivät vain saa muodostua esteiksi. Näin ollen haitat yleisesti ottaen selviävät, eikä niitä ajatella sen suuremmin haittoina.

5.3.2 Haasteet ja riskienhallinta

Luottamus on yksi perusedellytyksistä kun luodaan suhteita ja sitä mukaa verkostoja. (Ford *et al.*, 1998:28; Hall 2000: 217–218; Ruuskanen, 2003:45) Luottamukseen voi vaikuttaa aikaisemmat kokemukset toisista yrityksistä. Tämän huomasi myös haastattelujen aikana; yrityksiä, joiden kanssa yhteistyö on sujunut, kuvailtiin myönteisesti, kun taas jonkun kanssa pieleen mennyt yhteistyö sai haastateltavan puhumaan hieman skeptiseen sävyyn. Aikanaan kielteisesti asennoitunut toimija saattaa huomata, että yhteistyön aloittaminen uudestaan saattaa olla hankalampaa luottamuksen ollessa alhainen. Luottamukseen liittyvät haasteet ovat myös muun muassa tuloksissa esille tulleet junttaus, jossittelu, epäluulo ja muutosvastarinta.

Verkoston yritykselle tuomat haitat ovat myös johtamisen kannalta haasteellisia. Ajan hallinta, tasapainoinen koordinointi, sekä tavoitteiden luominen, mittaaminen ja raportointi mainittiin tuloksissa haasteellisiksi. Tämä tarkoittaa että vuoropuhelu ja viestintä sekä sen tärkeys korostuu verkostoissa, aivan kuten Ranta (1999:23) ja Leskinen (2001:20) ovat osoittaneet. Tuloksista selviää selkeästi, kuinka Arabianrannan alueen toimijat toivovat hyvää sisäistä ja ulkoista viestintää. Tämä on kuitenkin aikaa vievää, joten ehdottaisin, että tulisi miettiä tapaa, jolla viestintä voidaan hoitaa tehokkaimmin. Vaarana on, että jos asioista tiedotetaan vain yhteisissä kokouksissa, jonne kaikki eivät aina pääse, niin alkaa yhteinen valitusvirsi siitä, ettei kaikkia asioita tuoda yhteisesti julki.

Myöhäisemmässä vaiheessa saattaa ilmaantua jonkin tyyllisiä valtataisteluita, jotka mitä ilmeisimmin liittyvät panostukseen ja investoituun rahaan ja siitä saatuihin hyötyihin. Tämän takia kannattaakin jo alun alkaen olla selkeät roolit ja vastualueet. Tämä ilmeni niin tässä tutkimuksessa kuin aikaisemminkin tehdyissä tutkimuksissa. (Paija, 1999:59; Niemelä (2002:32; Ruuskanen, 2003:207) Mikäli valtataistelut kasvavat liian suuriksi, on vaarana se, että verkosto hajoaa kokonaan tai pienemmiksi verkostoiksi. Tämä e ole suotavaa Arabianrannan alueella, joka muutenkin on pieni ja hajanainen, koska silloin ei alkuperäinen tavoitetta ole saavutettu. Tällaisessa tapauksessa herää kysymys, oliko verkoston tavoite alun perinkään realistinen?

Aikaisempi tutkimus on havainnut, että kasvuhakuiset ja nuoret yritykset kokevat rahoituksen kehittämisen suurimmaksi esteeksi. (Lindholm & Hietala, 2009:27) Tämän takia monet ilmaisivatkin epäilynsä taloudellisesta sitoutumisesta verkostoon; entä jos hyödyt eivät vastaa panostusta? Muita riskejä ei ilmennyt, koska kuten tuloksissa selvisi, tällaiset asiat ovat varmaankin selvillä jo ennen projektin aloittamista ja kuten viitekehyyksessä mainittiin, ne ovat kutakuinkin samoja, kuin oman liiketoiminnan yleiset riskit. (Hallikas *et al.*, 2001:19)

Tulosten mukaan pitkän tähtäimen ajattelu ja toisiin tutustuminen on hankalaa, varsinkin kun pienet lyhyen tähtäimen pk-yritykset on saatava ymmärtämään, että kyseessä olevan projektin kaltainen verkostonluominen ei ole nopeaa toimintaa ja saattaa kestää vuosia ennekuin panostus alkaa maksaa itseään rahallisesti takaisin. Aikaisemminkin on huomattu, että menestyksenkäs verkostojohdaminen ja -toiminta edellyttävät sitoutumista ja sitouttamista (Pesonen *et al.*, 2000:75), koska kuten myös tässäkin tutkimuksessa huomattiin, tuloksia ei voi odottaa sohvalta istuen ja sormiaan pyörittäen – on myös osallistuttava itse.

5.3.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitoutumishalukkuuteen vaikuttaa siitä itselleen saadut hyödyt. Tämän takia, kuten jo mainittu, tulee verkoston tavoitteiden olla yritysten tavoitteiden kanssa linjassa. von Friedrichsen Grönsjön & Gummessonin (2006:60–70) luoma seitsemän kohdan malli sai haastatteluissa aika monta täysosumaa, kun haettiin eri sitouttamismuotoja ja –keinoja. Tulokset vahvistivat, että aktiivinen dialogi, tehokkuus, tasavertaisuus, luottamus,

informaation jakaminen, kasvotusten tapaaminen ja hauskan pitäminen, toisin sanoen ilon tuominen, edesauttavat yhteistoimintaa.

Aktiivinen dialogi, kommunikaatio ja viestintä tulivat esille monessa vaiheessa ja teemaan liittyen. Viestintä ei siis näytä olevan tärkeää pelkästään sitouttamiseen, tavoitteisiin tai haasteisiin, vaan se on yhtenäinen tekijä kaiken välillä. Näyttääkin siltä, että viestintä on kaiken perusta, varsinkin kun kyseessä on yhteistyö monen tahon välillä. On myönnettävä, että kommunikaatio ja avoimuus vähentävät väärinymmärryksiä, selän takana puhumista ja harhaluuloja. Näin ollen kannattaakin siis panostaa tähän osa-alueeseen selvästi enemmän kuin johonkin muuhun, mikäli resurssit eivät kaikkeen riitä.

Tasavertaisuus ja kasvotusten tapaaminen liittyvät toisiinsa. Tuloksista näkee, että selkeänä toiveena on kaikkien mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin hallitusmuotoisessa johtamismuodossa, ja tämän tekee parhaiten kasvotusten kokouksissa. Tällainen myös edesauttaa kommunikaatiota, ja siten myös luottamuksen kasvattamista. Kaikki tämä johtaa tehokkaaseen tapaan toimia, joten osa yritysten resurssitavoitteista saadaan näin tavoitettua. Kun kaikki toimii, mikä on haaste, on myös mahdollista pitää hauskaa verkoston muiden jäsenten kanssa. Helpointa se on esimerkiksi yhteisissä tapahtumissa, kun nähdään, että voidaan tuottaa kävijöille jotakin erikoista ja niitä paljon puhuttuja elämyksiä, kuten tulokset viittasivat. Sitouttaminen kannattaa siis tehdä suunnitteleamalla verkoston tavoitteet niin, että linkittyvät yritysten tavoitteisiin, ja varmistaa, että yritykset tästä hyötyvät. Aikaisemmin esitetty toteamus pitää paikkansa: sitoutuneisuus ei synny vain yhdestä tekijästä, kuten rahasta (Lampikoski, 2005:165), vaan siinä on monta eri vaikuttavaa tekijää.

Toiminnallinen sitoutuminen liittyy yrityksen voimavaroihin olla mukana verkostossa, ja se voi riippua ajanhallinnasta, taloudellisesta tilanteesta tai tietotaidon puutteesta. (Boxberg *et al.*, 2001:47) Tutkimuksessa kartoitettiin osallistujien mahdollisuuksia ja kiinnostusta olla mukana verkostossa panostamalla siihen jollakin tavalla. Koska kyseessä on Pk-yrittäjiä, on ymmärrettävää, että monet sanoivat verkostojohtamisen ja kehittämisen vievän liikaa omaa aikaa, koska on paneuduttava omaan liiketoimintaan. Siitä huolimatta haluttiin olla jollakin tavalla mukana, ja tuloksista selviää, että panostus voisi olla sekä kokemusta ja järjestämistä kuin rahallista panostusta, aina omien resursien, eli voimavarojen, mukaan.

On tärkeää huomata, että jos intoa mukana olemiseen riittää, ei kannata mitata kuinka paljon kukin toimija voi panostaa verkostoon, vaan arvostetaan sitä, mikä jokaisen panostus on. Ravintola Helsinge voisi hyvin toimia yhteydenpitäjänä vanhan kaupungin yrittäjiin, kun taas Aralis-kirjasto voisi hoitaa tiedottamisen tehdaskorttelissa ja Abedreen kauppakeskuksessa. Näiden kolmen toimijan kattaisi siis olla toistensa kanssa hieman tiiviimmässä yhteistyössä viestintää ajatellen. Kokemusta verkostotyöstä voidaan ammentaa muun muassa Tekniikan museon, Voimalamuseon ja Targetti Poulsenin kokemuksista. Sisältöä Arabianrantaan voitaisiin kehittää muun muassa Koskenrannan, Metropolian ja TAIK'in kanssa, kun taas tuotteisiin voisi kokemusta ja ideoita saada Hyötykasviyhdistykseltä, Kultasepäntiike Tarkkaselta ja kahvila Katri Antellilta vain muutamia mainitakseni.

Tuloksista saimme selville miten kukin yritys voisi panostaa verkostoon. Tuloksista näemme, että toisen toimijan kehityksen kohde voikin saada vastauksen toisen toimijan toiminnasta. Esimerkkinä voimme käyttää Hyötykasviyhdistyksen toivetta luoda alueelle luonnollinen kokoontumispaikka alueen asukkaille, ja tähän pystyisi kauppakeskus vastaamaan luomalla viihtyisän ympäristön kokoontumisille. Myös Aralis-kirjasto on ilmaissut toiveensa ruokamessuista tai ruokailtamista, joiden avulla saataisiin alueen asukkaat liikkeelle. Huomioitavaa on, että muun muassa Hyötykasviyhdistys järjestää erilaisia ruokakursseja tiloissaan. Yhteistyötä voisi siis tälläkin saralla kehittää. Koska yritykset eivät tällä hetkellä ole tietoisia kaikista muista toimijoista ja toiminnasta eivätkä toistensa tarpeista, on verkosto oiva tapa tuoda heidät yhteen ja keskustella asioista.

Toinen esimerkki sitoutumisesta ja sen rajallisuudesta on Voimalamuseo. Resurssien rajallisuus vaikuttaa museon tulevaisuuteen. Heillä ei ole resursseja panostaa edes omaan toimintaan, puhumattakaan verkostotoiminnasta, joten yhteistyö Tekniikan museon kanssa saattaa hyvinkin muuttua pelkästään Tekniikan museon toiminnaksi. Mikäli Voimalamuseon toiminta siirtyy Tekniikan museon vastuulle, on yhteistyö Helsingin Energian ja Helsingin veden kanssa hyvin tärkeässä roolissa, ja näin ollen on huomioitava myös ulkopuolisten mukana oleminen verkostossa. Sama tulee ottaa huomioon myös siinä tapauksessa, jos yhteistyötä tehdään kuljetusyritysten, kuten vesibussiyrittäjien, kanssa.

Oli mielenkiintoista, että sekä viitekehuksesta (Komppula, 1995:268), että tuloksista ilmeni, että sitoutuminen on enemmänkin henkilökohtaista kuin virallisia sopimuksia.

Varsinkin aatteelliset toimijat sanoivat, että mukana oleminen ja verkostoon sitoutuminen on heitä henkilökohtaisesti kiinnostava asia, mutta välttämättä organisaatio ei ole siitä innostunut. Tämän on hankala asia, koska mikäli henkilö vaihtuu, tai intressit muuttuvat, on verkostossa mukana olemisen jatkuvuus uhattuna, ellei seuraaja ole samasta asiasta kiinnostunut, ja näe siinä samoja hyötyjä.

5.4 Yhteenveto

Kun tuloksia analysoidaan viitekehystä apuna käyttäen, huomataan, että moni asia on kuten aikaisempi tutkimus on osoittanut. Suhteet kasvavat monenkeskiseksi verkostoksi, josta loppujen lopuksi hyvin moni mukana oleva toimija voi hyötyä. Verkostoja voidaan kehittää monenlaisiin tarkoituksiin, ja niiden muoto vaihtelee suuresti tavoitteiden mukaan.

Tutkimuksen tuloksista päätellen voimme todeta, että kyseiselle alueelle sopivin verkosto olisi horisontaalinen verkosto, jonka tavoitteina on alueen yhtenäistäminen ja markkinavoima lisääminen, sekä yritysten liiketoiminnan kasvaminen ja kustannusten laskeminen. Nämä myös ovat kiteytetyksi ne hyödyt, joita verkoston avulla voidaan saada. Tämän pohjalta verkosto voisi olla niin sanottu kilpailuverkko, kumppanuusverkko, asiakkuus- ja brändiverkko, tai paikallisverkko. Monen verkon sekoitus ei myöskään ole mahdoton vaihtoehto.

Verkoston menestykseen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat uudet toimijat, alueen historia, design ja taide sekä ympäristön puitteet. Sisäiset tekijät liittyvät verkoston johtamiseen, kuten luottamukseen, sitouttamiseen, viestintään, ja tavoitteisiin. Haasteita ovat junttius ja muutosvastarinta, sekä verkoston mahdolliset haitat kuten sen aikasyöppöys, ja valtataistelut. Monet myös pelkäävät sitoutua verkostoon taloudellisesti epäillessään, että hyödyt eivät vastaa panostusta.

Yllä olevan voi tiivistää muun muassa käyttäen apuna kuvaa 4, lisäten siihen haastattelujen yritysten vastaukset. Näin saamme kuvan 5.



Kuva 5: Verkostot – vaikuttavat tekijät ja ulosanti Arabianrannan alueen yritysten mukaan

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tässä päättävässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen pääasialliset päätelmät loppukeskustelussa. Kyseisessä keskustelussa tarkistellaan myös kuinka tutkimuksen tavoite on saavutettu, ja millä tavoin tutkimuskysymykset on vastattu. Viimeiseksi seuraa ehdotuksia mahdollista syventävää jatkotutkimusta varten.

6.1 Tavoitteen saavuttaminen

Tutkimuksen tavoite oli kartoittaa Arabianrannan alueen matkailuyritysten ja matkailusta hyötyvien yritysten tahtotila, resurssit ja tarpeet yhteisen yritysverkoston luomista ja kehittämistä varten. Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset oli jaoteltu kolmen suurimmat aihealueen ympärille:

1. Millainen on kunkin yrityksen markkinatilanne?

2. Onko mahdollista perustaa yhteinen yritysverkosto Arabianrantaan?

Haluavatko yritykset olla mukana yhteisessä matkailuverkostossa?

Minkälaiset ovat heidän tahtotilansa ja resurssinsa olla mukana verkostossa?

Mitä hyötyjä ja esteitä yritykset näkevät verkostoitumiseen?

3. Miten verkostoa tulisi johtaa?

Kenen tulisi olla vastuussa verkostosta ja sen kehittämisestä?

Miten yritykset tulisi sitouttaa verkostoon?

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi yritysten markkinatilanteeseen, ja siihen pyrittiin vastaamaan kartoittamalla muun muassa kävijätietoja, markkinointitietoja ja työntekijätietoja yrityskyselylomakkeen avulla. Merkittävin ero markkinatilanteessa on voittoa tavoittelevien ja aatteellisten toimijoiden välillä. Voittoa tavoittelevat yritykset kartoittavat tilannetta jopa päivätasolla, ja investoivat muita enemmän markkinointiin. Aatteelliset toimijat vuorostaan toimivat 'mutu'-tuntumalla (musta tuntuu) ja luottivat markkinoinnin toimivan epäsuorien kanavien kautta. Täytettyjä lomakkeita tuli kiitettävästi, joten suurimmilta osin tämä osatavoite pystyttiin täyttämään. Vastaamatta jättäneet saat-

toivat nähdä tiedon liikesalaisuuksiin liittyvänä tai eivät itse ole seuranneet tarvittavia tietoja.

Toinen tutkimuskysymys on vastattu kartoittamalla toimijoiden tahtotila ja resurssit verkoston muodostamista ja siinä mukana olemista varten. Mikäli luominen on kiinni ainoastaan tahtotilasta, resursseista ja hyödyistä, on verkosto mahdollinen perustaa. Mielipiteet ovat kuitenkin henkilökohtaisia, joten jos joku henkilöistä vaihtuu, tulisi hänen kanssaan käydä sama keskustelu kuin tutkimuksessa mukana olleiden kanssa. Verkoston tavoitteiksi nähtiin samat asiat kuin omat hyödyt, mikä tulee ottaa huomioon verkostoa muodostettaessa.

Kolmas tutkimuskysymys osoittautui kahtiajakoiseksi. Miten verkostoa tulisi johtaa, on saanut vastauksen esimerkiksi kartoittamalla tavoitteet ja haasteet - toisin sanoen, niitä seuraamalla. Johtamisesta tulisi olla vastuussa yksi taho, mieluiten ADC Helsinki, mikä lisäksi olisi muodostettava hallitus-muotoinen johtoryhmä. Sitouttaminen puolestaan oli hankala kysymys, koska monet eivät Pk-yrityksinä tällaiseen törmänneet. Sitouttaminen on muutenkin haasteellinen tehtävä, joten vastaukset olivat hyvin suppeat.

Voimme todeta tutkimuksen tavoitteen saavutetuksi. Kaikki tutkimuskysymykset ovat saaneet vastaukset empiirisen materiaalin ja analyysin avulla. Tämän lisäksi on keskusteltu eri verkostomuotojen mahdollisuutta ja tultu siihen tulokseen, että tämänhetkisen tilanteen mukaan, parhaimmat vaihtoehdot olisivat markkinointiin, asiakkaisiin ja tuotekehitykseen keskittyvät verkostot.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan sattumanvaraisten virheiden poissaoloa. Tutkimuksella on hyvä luotettavuus silloin, kun mittauksen tulos on sama, vaikka olosuhteet ovat erilaiset tai mittauksen suorittaja on eri henkilö. Tutkimuksen luotettavuus on tarpeellinen edellytys validiteetille (Lundahl & Skärvad, 1999:152). Kyseisen tutkimuksen luotettavuus on korkea. Voimme olettaa, ettei yhteistyöhön liittyvässä tutkimuksessa ole valehdeltu, koska tämä mitä ilmeisimmin tulisi ilmi myöhemmin ja olisi selvä haitta yhteistyötä ja yrityksen omaa luotettavuutta kohtaan.

Koska kyseessä on syvähaastattelu, emme voi olettaa jokaisen vastauksen olevan sanataarkkaan sama, mikäli tutkimushaastattelut tehtäisiin uudestaan. Näin ollen suurpiirteinen mitattu lopputulos on sama, vaikka olosuhteet tai haastattelija muuttuisikin. Se, että varsinkin teemat ja suurin osa kysymyksistä oli kaikille samat, edesauttoi myös tulosten analysointia. Lundahl ja Skärvad (1999:177) kirjoittavatkin, että ”omenoita ja päärynöitä” on mahdoton verrata toisiinsa.

6.2.1 Tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen validiteetti

Validiteetti tarkoittaa lyhyesti sanottuna systemaattisten mittausvirheiden poissaoloa. (Lundahl & Skärvad, 1999:150–151). Kirjoittajat jatkavat, että validiteetin voi jakaa kahteen eri ryhmään; sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tutkimuksessa on hyvä. Kysymykset lähetettiin jokaiselle haastatellulle ennen haastattelua tutustumista varten, ja mikäli heillä heräsi kysymyksiä, pystyttiin ne selkeästi selittämään. Näin ollen kysymykset myös mittasivat sitä, mitä niiden piti mitata. Tämä näkyy myös siinä, että tutkimuksen tulokset ovat yhteensopivat ja ymmärrettävät tutkimustavoitteen ja tutkimuskysymysten kanssa.

Lundahl ja Skärvad (1999: 150–151) kirjoittavat ulkoisen validiteetin mittaavan kuinka hyvin valitut indikaattorit sopivat yhteen olosuhteiden kanssa, joita tutkimuksessa yritetään arvioida. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti sitä vastoin on hieman heikompi kuin sisäinen. Siitä huolimatta, että haastatelluille annettiin mahdollisuus pysyä nimettöminä, olosuhteen olivat suotuisat ja joitakin kriittisiä mielipiteitä nousi esille, on mahdollista, että haastatteluefekti on muokannut vastauksia. On huomioitava, että osa vastauksista saattaa olla muodostettu siten, miten niiden toivotaan muodostettavan, tai koska moni ei vielä haastattelutilanteessa tiennyt miten tulee tulevaisuudessa toimimaan.

6.3 Syventävän jatkotutkimuksen mahdollisuus

Koska tutkimus on pieni ja tehty hyvin suppealla alueella, ei voi sanoa, että tulos olisi yleispätevä. Huomattavaa on toki se, että tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkia mitään yleistä ilmiötä, vaan kartoittaa millainen tilanne, tahtotila ja resurssit Arabianrannan alueen matkailuyrityksillä on, ja mikä heidän kiinnostuksensa yhteistä verkostoa koh-

taan on. Tulokset eivät ole merkittävät tai tärkeät tieteellisen tutkimuksen kannalta, mutta niillä on suuri merkitys asiakkaalle ja tutkimuksen tilaajalle.

Kyseinen tutkimus kattaa toisin sanoen vain murto-osan Arabianrannan yrityksistä, mikä tarkoittaa, että kaikkien tahtotilaa ja mahdollisuuksia olla mukana yhteistyöverkossa ei ole kartoitettu. Täten olisi suotavaa, että samanlainen kysely tehtäisiin laajemmin, varsinkin kun tehty tutkimus osoittaa, että yleisesti tahtotila on suotuisa ja myönteinen verkoston luomista varten.

Koska tutkimuksessa selvisi, että monesti mukaan tuleminen, kiinnostus ja sitoutuminen on henkilökohtaisella pohjalla, olisi mielenkiintoista selvittää, millä tavoin se poikkeaa organisaation tavasta nähdä verkostoon mukaan tuleminen, siinä mukana oleminen, ja mahdollisesti verkostosta pois jääminen.

Tutkimus on tehty ainoastaan mukana olleiden organisaatioiden toimitusjohtajien, toiminnan johtajien ja muiden johtajien kesken. Näin ollen on tutkimuksen ulkopuolelle jäänyt kaikki muut työntekijät. Koska hekin tulevat olemaan osa verkostoa, olisi hyvä tietää myös heidän näkemys verkoston luomisesta ja tarpeellisuudesta Arabianrannan alueella. Saattaa olla, että heille verkosto mahdollistaisi paremman kontaktipinnan ja yhteistyön omaa työtään ajatellen, vaikka johdon tasolla siitä ei olisi käytännön apua.

Myöhemmässä vaiheessa olisi myös hyvä tutkia, kuinka voidaan muodostaa malli siitä, miten asiakassuhdetta voidaan syventää; kuinka asiakas saadaan jäämään pidemmäksi aikaa Arabianrantaan, kuinka saada hänet vierailemaan myös muissa kuin ensisijaisessa kiinnostuksen kohteessa, ja kuinka saada hänet myös palaamaan alueelle uudestaan ja yhä uudestaan? Samalla voisi myös kartoittaa eri tavat luoda yhteinen markkinointistrategia, jossa digitaalisen ja sosiaalisen median roolit ovat tärkeimmässä osassa.

6.4 Henkilökohtaiset loppusanat

Kyseinen tutkimus on ollut hauska, mielenkiintoinen ja antoisa tehtävä monipuolisuutensa takia. On myös motivoivaa tietää, että tulokset kiinnostavat ja että niistä on jatkoa ajatellen todellista hyötyä. Missään vaiheessa ei aihe tai työ tympäännyttänyt tai aika-taulu niin sanotusti junnannut paikallaan. Työn aikana saavutettu tieto verkostoista tulee olemaan hyödyksi itselleni myös omaa jatkoani ajatellen.

LÄHTEET

Kirjalliset

Apilo, T., Kulmala, H., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008, *Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 180 sivua.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S., & Mutka, P. 2001, *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Helsinki: Edita Oyj, 210 sivua.

Brunt, P. 1997, *Market Research in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 196 sivua.

Ford, D., Gadde L-E., Håkansson H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. 1998, *Managing Business Relations*. England: John Wiley and Sons Ltd., 292 sivua.

Gilley, J. & Boughton, N. 1996, *Stop Managing, Start Coaching!* United States of America: Irwin Professional Publishing, 224 sivua.

Gummesson, E. 1995, *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*. Malmö: Liber ekonomi, 354 sivua.

Gummesson, E. 1999, *Total relationship marketing*. 3rd edition. UK: Elsevier Ltd., 376 sivua.

Grönroos, C. 2007, *Service management and marketing*. England: John Wiley and Sons Ltd., 483 sivua.

Haahtela, T. & Malinen, P. 2009, *Verkostoalustat julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä*. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009, *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo, WSOYpro, sivut 97–113.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007, *Verkostojen strategiat, Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 297 sivua.

Hall, C. M. 2000, *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*. England: Pearson Education Limited, 302 sivua.

Hanefors, M. & Mossberg, L. 2007, *Turisten i upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur, 277 sivua.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, *Tutki ja kirjoita*. 6.-9. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, 430 sivua.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1999, *Strategisen yritysverkoston johtaminen*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999, *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra nro 202, sivut 63–131.

Hyötyläinen, R. & Valkokari, K. 2009, *Verkostojen rooli keskisuurten yritysten kehityspoluissa*. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009, *Verkostot liiketoiminnan kehittämässä*. Porvoo, WSOYpro, sivut 83–96.

Järvenpää, E. & Immonen, S. 1999, *Verkostojen johtaminen ja hallinta*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999, *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra nro 201, sivut 61–89.

Kauppa- ja Teollisuusministeriö. 2004, *Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 261 sivua.

Kauppa- ja Teollisuusministeriö. 2006, *Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 102 sivua.

Komppula, R. 1995, *Matkailuyritysten yhteistyö paikallistasolla*. Teoksessa Aho, S. & Ilola, H. 1995, *Matkailu alueellisena ilmiönä*. Oulu: Pohjois-Suomen tutkimuslaitos, sivut 260–283.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002, *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 176 sivua.

Lampikoski, K. 2005, *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 300 sivua.

Lappi, A. 2002, *Kukko puussa, mitallisia runoja*. Turku: Kustannusosakeyhtiö Sammakko, 153 sivua.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur, 282 sivua.

Middleton, V. 1988, *Marketing in Travel and Tourism*. Tredje upplagan. Oxford: Butterman-Heinemann, 474 sivua.

Möller, K. & Rajala, A. 2009, *Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet*. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009, *Verkostot liiketoiminnan kehittämässä*. Porvoo, WSOYpro, sivut 63–82.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004, *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 240 sivua.

Niemelä, S. 2002, *Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan ABC*. Helsinki: Edita Oy, 136 sivua.

Ollus, M. 1999, *Verkostotalouden lähtökohdat*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999, *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra nro 201, sivut 1-8.

Paija, L. 1999, *Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei?*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999, *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra nro 201, sivut 28–60.

Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000, *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Edita Oy, 150 sivua.

Puustinen, A. Rouhiainen, U-M. 2007, *Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 304 sivua.

Ranta, J. 1999a, *Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999, *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra nro 201, sivut 8-27.

Ranta, J. 1999b, *Tulevaisuuden monimuotoisuus*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999, *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra nro 202, sivut 155–157.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2000, *Research Methods for Business Students*. 2. edition. England: Pearson Education Limited, 479 sivua.

Sörqvist, L. 2000, *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. 1993, *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 131 sivua.

Uusikylä, P. 1999, *Verkosto valintana*. Teoksessa Virtanen, P. 1999, *Verkostoituvaa asiakastyö*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 147 sivua.

Vesalainen, J. 2006, *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Toinen painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 220 sivua.

Virtanen, P. 1999, *Verkostoituvaa asiakastyö*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 147 sivua.

Vuokko, P. 2004, *Nonprofitorganisaatioiden markkinointi*. Porvoo: WSOY, 316 sivua.

Vuoristo, K-V. 1998, *Matkailun muodot*. Porvoo: WSOY, 251 sivua.

Witt, S. & Moutinho, L. 1995, *Tourism marketing and management handbook*. England: Prentice Hall International Limited, 556 sivua.

Elektroniset

Bengtsson, M. & Kock, S. 1999, Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business Industrial Marketing*, 14(3), sivut 178-193. Saatavuus: Nelliportaali. Haettu 15.10.2009.

Boyd, M. D. & Ellison B. N. 2008, Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, sivut 210-230. Saatavuus: Hanna. Haettu 5.2.2010.

Kaplan, A. & Haenlein, M. 2010, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53, sivut 59-68. Saatavuus: Hanna. Haettu: 5.2.2010.

- Kauppinen, I. 2010a, *Matkailumarkkinointi*. Esitelmän muistiinpanot. Saatavuus: <http://www.matkatieto.fi/file.php?363> Haettu 1.2.2010.
- Kauppinen, I. 2010b, <http://bit.ly/RTzPe>. Esitelmän muistiinpanot. Saatavuus: <http://www.lapinliitto.fi/ajankohtaista/aluekehityspaivat2009/Ilkka%20Kauppinen,%20Sosiaalinen%20media%20ja%20alueimagon%20rakentaminen.pdf> Haettu 1.2.2010.
- Lindholm, T. & Hietala, H. 2009, *Pk-yrity sbarometri, syksy 2009*. Finnvera ja Suomen Yrittäjät, 2/2009, 56 sivua. Saatavuus: https://www.yrittajat.fi/File/116ec652-6962-4887-9ee0-80609ac92ff1/PK_yrity sbarometri_syksy2009.pdf Haettu 26.10.2009.
- Martin, R. & Sunley, P. 2003, Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3, sivut 5–35. Saatavuus: Nelliportaali. Haettu: 15.10.2009.
- Nassimbedi, G. 1998, Network structures and co-ordination mechanisms, *International Journal of Operations & Production Management*, 18(6), sivut 538-554. Saatavuus: Nelliportaali. Haettu 15.10.2009.
- von Friedrichs Gränsjö, Y. & Gummesson, E. 2006, Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing, *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), sivut 58-75. Saatavuus: Nelliportaali. Haettu 3.11.2009.

Suulliset

- Bäck, S. 2009, Targetti Poulsen, maajohtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 26.11.2009 klo 10–10.45. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Feirikki, K. 2009, Aberdeen Property Investors Finland Oy, client manager. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Maanantaina 23.11.2009 klo 14–15.00. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Herberts, A. 2009, Helsinki Expert, tuotekehityspäällikkö. Puhelinkeskustelu haastattelusta. 16.11.2009 klo 13.50–14.00. Muistiinpanot liitetty tähän työhön.
- Hiekkamies, H. 2010, Valio Oy, bändijohtaja. 600min BtoC Marketing seminaari. Keskiviikkona 3.2.2010 klo 14.30–15.00.
- Kaivonen, A. 2009, Helsingin kaupunki, matkailu- ja kongressitoimisto, projektipäällikkö. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 3.12.2009 klo 10–10.45. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Kauppinen, M. 2009, Koskenranta, kehitysjohtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 19.11.2009 klo 10–11.30. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Kukkonen, J-P. 2010, Kirnauskis 2.0, digitaalisen markkinoinnin johtaja. 600min BtoC Marketing seminaari. Keskiviikkona 3.2.2010 klo 10.30–11.00.

- Merisalo, T. 2009, Helsingin kaupunki, Voimalamuseo, museon johtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Perjantaina 4.12.2009 klo 9-9.45. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Mikkola, M. 2009, Tekniikan museo, museon johtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Perjantaina 4.12.2009 klo 12.45–13.30. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Oikarinen, J. 2009, Taiteilijayhdistys Kolmas kerros, talousvastaava. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 19.11.2009 klo 17.30–18.30. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Puhlias, S. 2009, Aberdeen Property Investors Finland Oy, markkinointivastaava. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Maanantaina 23.11.2009 klo 14–15.00. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Ranta, A. 2009, Hyötykasviyhdistys ry., toiminnan johtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Keskiviikkona 18.11.2009 klo 14–15.30. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Rosti, A. 2009, Katri Antell, ravintolapäällikkö. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 19.11.2009 klo 13.45–14.15. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Rutajärvi, K. 2009, Taiteilijayhdistys Kolmas kerros, puheenjohtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 19.11.2009 klo 17.30–18.30. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Salonen, J. 2009, Ravintola Helsing, osakas. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Torstaina 3.12.2009 klo 8.30–9.30. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Tarkkanen, M. 2009, Kultasepäntoimisto Tarkkanen Oy, omistaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Perjantaina 6.11.2009 klo 15–16.45. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.
- Vante, K. 2009, Aralis-kirjasto, kirjaston johtaja. Haastattelu verkoston luomisesta Arabianrannan alueelle. Maanantaina 9.11.2009 klo 12.30–13.00. Puhtaaksikirjoitettu ja liitetty tähän työhön.

Muut: raportit, väitöskirjat, julkaisut

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. 2001, *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, nro 14/2001, 93 sivua.

Helsingin kaupungin tietokeskus. 2007, *Arabianranta – Uuden kaupungin maihinnousu*, 288 sivua.

Helsingin kaupunki. 2009, *Helsinki, Arabia campus*. Helsinki.

Herrgård, L-R. 2001, *Uusi vuosituhat – uudet mahdollisuudet*. Teoksessa Ernst & Young. 2001, *Liiketoiminta verkottuneessa taloudessa*. Helsinki, julkaisusarja 1/2001, sivut 8-13.

Lehto, T. & Valkokari K. 2003, *Verkoston kehittämisen työkalupakki*. Helsinki: Työministeriö, 33.

Leskinen, J. 2001, *Alueellisen yhteistyön kehittämishanke*. Helsinki: Työministeriö, 55 sivua.

Linkola, P. 1996, *Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot*. Helsinki: Työministeriö, nro 125, 96 sivua.

Ruuskanen, P. 2003, *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, 264 sivua.

Tsupari, P., Sisto, J., Godehjem, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004, *Yritysten liiketoimintasuhteet*. Helsinki: Tilastokeskus, 73 sivua.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Päivämäärä ja kellonaika _____
Haastateltavan nimi _____
Haastateltavan organisaatio _____

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Yritysmuoto ja liikeidea

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Minkä tyyppistä yhteistyötä teette tällä hetkellä?

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

Mitkä saattaisivat olla suurimmat konkreettiset esteet verkoston luomiseen?

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Miten tuotteita, tai aluetta, voisi markkinoida yhdessä?

Sitoutuminen verkostoon

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

Millä muulla tavalla voisitte olla mukana? Mitä te voisitte antaa verkostolle?

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

LIITE 2 YRITYSKYSELY

1. Milloin yrityksenne on perustettu? _____
2. Millä alueella yrityksenne sijaitsee?
 - a. Toukolanranta
 - b. Arabian tehdasalue
 - c. Vanha kaupunki
3. Mihin toimialaluokkaan/-luokkiin yrityksenne kuuluu?
 - a. majoitus- ja ravintola
 - b. kauppa
 - c. matkatoimisto
 - d. ohjelmapalvelut
 - e. liikenne ja kuljetus
 - f. matkailukohde, esim. museo tai galleria
 - g. muu
4. Mitkä ovat kävijöidenne kolme pääsyä tulla alueelle ja teidän vieraaksenne?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
5. Mitkä ovat tärkeimmät asiakasryhmänne (esim. perhe, liikematka, ryhmät, nuoris, eläkeläiset, ulkomaalaiset (mitkä) jne.)
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
6. Mitkä ovat toistaiseksi hyödyntämättömät asiakasryhmät?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
7. Paljonko asiakkaat käyttävät rahaa vierailun aikana?
noin _____ €
8. Kuinka suuri yrityksenne liikevaihto oli vuonna 2008?
noin _____ €

9. Miten arvioitte liikevaihtonne kehittyneen vuonna 2009?
- kasvanut yli 10 %
 - kasvanut 3-10 %
 - ennallaan 2 % heitolla
 - laskenut 3-10 %
 - laskenut yli 10 %
10. Kuinka paljon yrityksenne panosti markkinointiin vuonna 2008?
noin _____ €
11. Mitkä ovat kolme päämarkkinointikanavaanne?
- _____
 - _____
 - _____
12. Kuinka monta kävijää teillä oli vuonna 2009 sesonkiaikaan?
noin _____ kävijää per päivä
noin _____ kävijää per viikko
noin _____ kävijää per kuukausi
13. Kuinka monta työntekijää yrityksenne työllisti vuonna 2009 sesonkiaikaan/sesonkiajan ulkopuolella?
keskimäärin noin ____/____ henkilöä

LIITE 3 HAASTATELLUT YRITYSKET

Matkailuyritykset

Yritys	Kontakti	Yhteystiedot	Haastattelu
Arabian tehdas/ museo	Kristiina Kobayashi, markkinointivastaava	040 356 2473 (Kristiina) Hämeentie 135 Kristiina.kobayashi@iittala.com taina.gronqvist@iittala.com www.iittala.com	Ei saatu aikaiseksi. Sovittiin 2 kertaa, ja molemmat peruttiin heidän osaltaan unohduksen ja YT-neuvottelujen takia. Soitin yhteensä noin 6 kertaa.
Tekniikan museo	Marjo Mikkola, museon johtaja	09 7288 4424 050 3755 687 Viikintie 1 marjo.mikkola@tekniikanmuseo.fi www.tekniikanmuseo.fi	Pe 4.12 klo 12.45–13.30
Voimalamuseo	Tiina Merisalo museon johtaja	09 310 36485 Sofiankatu 4, 6krs. Tiina.merisalo@hel.fi www.helsinginkaupunginmuseo.fi/voimalamuseo	Pe 4.12 klo 9-9.45
Katri Antell	Auli Rosti, ravintolapäällikkö	0207 702 251 7510@antell.fi www.antell.fi	To 19.11 klo 13.45–14.15
Ravintola Helsinge	Jarmo Salonen, toinen pääosakas	Viikintie 1 E +358 9 750 002, 050 435 8575 helsinge@ravintolahelsinge.fi www.ravintolahelsinge.fi	To 3.12 klo 8.30–9.30
Koskenranta	Mika Kauppinen, kehitysjohtaja	040 900 3404 09 5420 0330 Katariina Saksilaisen katu 9 mika.kauppinen@yritysjuhlat.com www.koskenranta.com	To 19.11 klo 10–11.30

Matkailijoita tuovat yritykset, ohjelmapalveluyritykset sekä konferenssiyritykset

Yritys	Kontakti	Yhteystiedot	Haastattelu
Helsinki Expert	Alexia Herberts, tuote-päällikkö	09 2288 1601 www.helsinkiexpert.com	Puhelinhaastattelu. 16.11.2009 klo 13.50–14.00
Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressi-toimisto	Antti Kaivonen, tuotekehitys	09 310 36029 antti.kaivonen@hel.fi www.hel.fi , www.visithelsinki.fi	To 3.12 klo 10–10.45

Muut toimijat

Yritys	Kontakti	Yhteystiedot	Haastattelu
Kultaseppä- mestari Tarkkanen	Mika Tarkkanen, omistaja	09 795 814 Hämeentie 155 www.tarkkanen.fi	Pe 6.11 klo 15.00–16.45
Taidegalleria Kolmas kerros	Kimmo Rutajarvi, puheenjohtaja	040 415 4940 Hämeentie 157 kimmo.rutajarvi@wippies.com kolmas.kerros@gmail.com	To 19.11 klo 17.30–18.30
Arabian Kauppakeskus	Sari Puhilas, markkinointi- vastaava	010 3040 100, 010 3040 374 Hämeentie 111 Sari.puhilas@aberdeen.fi www.aberdeen.fi	Ma 23.11 klo 14–15.00
Louis Poulsen	Sussi Bäck, maajohtaja	09 622 6760 sussi.back@louis-poulsen.fi www.louis-poulsen.com	To 26.11 klo 10–10.45
Aralis kirjasto	Kari Vante, kirjastonjohtaja	09 3108 5656 kari.vante@hel.fi	Ma 9.11 klo 12.30–13.00
Hyötykasvi- yhdistys ry	Anu Ranta, to- iminnanjohtaja	040 592 2122 Hämeentie 154 anu_ranta@yahoo.com www.hyotykasviyhdistys.fi	Ke 18.11 klo 14–15.30

LIITE 4 ARABIAN KAUPPAKESKUS ABERDEEN

Päivämäärä ja kellonaika	Ma 23.11.2009 klo 14–15.00
Haastateltavan nimi	Sari Puhilas (markkinointipäällikkö) ja Kirsi Feirikki (client manager)
Haastateltavan organisaatio	Aberdeen Property Investors Finland Oy

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Yritysmuoto ja liikeidea

Joo, eli tosiaan tää niinku kiinteistö on tää kauppakeskus Arabia, eli tän virallinen nimi on Kiinteistö Oy Hämeentie 109–111, ja tota tän omistaa Tapiola-ryhmä. Ja sitten meidän yritys, Aberdeen Property Investors Finland Oy, vastaa tän kohteen kaupallisesta ja teknisestä manageeruksesta. Eli käytännössä tarkoittaa sitten niinku, että vastataan vuokrauksesta, vuokraussuhteen johtamisesta, ja sitten tästä niinku kuluttajamarkkinoinnista ja sitten niinku tekniseltä puolelta mistä tavallaan siitä, että talo toimii sekä korjaustarpeista. Yhteistyössä tietenkin tämän päämiehen, eli Tapiola-ryhmän kanssa (Kirsi).

Ja sitten täällä kauppakeskuksessa toimii tämä Arabian yrittäjähdistys ry, joka on tämä oma rekisteröity yhdistyksensä, joka on voittoa tavoittelematon yhdistys. Sen tavoitteena on edistää tätä niinku kauppapaikkana. Se pitkälti yrittäjähdistyksen toiminta rajoittuu sitten kuluttajamarkkinointiin ja yritysten välisen yhteistoiminnan edistämiseen. Ja sitten tota yrittäjähdistyksen toimintaa johtaa hallitus, joka perustuu yritysten edustajiin, Sari ja minä ollaan myös siellä. Nää siis ei voi olla ristiriidassa, hallituksen ja omistajan edut. Kaikki on niinku tavallaan samaa mieltä siitä että paikan tulee olla mahdollisimman hyvä kauppapaikka. Sitten keskustellaan ja päätetään näistä erillisistä toimenpiteistä ja minkälaisen toimenpiteitä, lähinnä kuluttajamarkkinoinnissa, toteutetaan (Kirsi).

Täällä toimii sitten siis nää yrityksen, vuokralaiset, jotka sitten itse vastaa omasta toiminnastaan, myös markkinointia yhdistyksen yhteismarkkinoinnin lisäksi. Kauppakeskus toimintaympäristöltään on sellanen että on enemmän tällaisia yhteistoiminnan pelisääntöjä, kuin että jos sitten verrataan tällaisiin yksittäisiin kivi-jalkatoimijoihin, tai sellaisiin liiketiloihin. Ja sitten on aika paljon tällaisia palveluntuottajia, joita saa ostopalveluina, eli kiinteistöhoito, vartiointi, siivous ja tän tyyppisiä. Näitä sitten toi meidän tekninen puoli koordinoi. Eli tämmönen kokoonpano sitten täällä kauppakeskuksessa meillä on, joka tätä hommaa pyörittää päivittäin (Kirsi).

Pääosa kävijöistä tulee tältä alueelta, mutta tarkkaa lukumäärää ei ole. Tää kuitenkin mielletään paikalliskeskukseksi. Ei kuitenkaan lähdetä hakemaan asiakkaita muualta kaupungista, kuten Helsingin keskustasta tai Munkkiniemestä. Kyllä se ajatus on enemmän tämä lähialue (Sari). Aivan miten Sari sanoi, niin tähän on paikalliskeskus ja siihenhän tää liikevalikoima on tehty, eli pyritään valikoimaan ensisijaisesti sellasia, jotka palvelee alueen asiakkaiden perustarpeita. Sen lisäksi mitä on asiaa tutkittu niin oon ymmärtänyt, että siinä saadaan niinku luontevasti mukaan myös opiskelijat ja alueella työssäkäyvät, jotka jo joka tapauksessa ovat

tällä alueella, eli joiden ensisijainen syy tulla tälle alueelle on aivan joku muu, mutta sitten myös hyödyntävät tän kauppakeskuksen palveluja (Kirsi).

Teidän kolmijaolla, kuka tai mikä on se taho, minne tulisi ensisijaisesti olla yhteyksissä?

Siinä on varmaan useampia tasoja, mutta sanotaan niin, että jos puhutaan niinku koko kauppakeskuksesta, niin silloin se kokonaisuutena menee meidän managerien kautta. Ja sitten tota, en tiedä onko tässä sitten mahdollisesti jotakin jäsenmaksua eli liittyykö tähän taloudellisia panoksia, niin sellaisissa asioissa se menee joko yrittäjähdistyksen tai omistajan kassasta. Ja riippuen sitten siitä yhteistyön muodosta ja kustannuksista ja muista, niin me sitten esitellään näitä asioita edelleen yrityksille. Siis jompikumpi, tai molemmat. Eli riippuu mahdollisia kustannuksia, ja yhteistyön luonteesta. Mutta uskon, että löytyy sitten myös sellaisia vuokralaisia, esimerkiksi täällä olevat K ja S edustettuina, jotka sitten voi olla mukana omiina yrityksinään. Riippuu siis ihan siitä, mitä todellakin on suunnitteilla (Kirsi). Me linjataan ja päätetään siitä, mitä on kauppakeskuksen nimen alla, ja sitten kyllä suosittelisin suoraan olemaan yhteyksissä suoraan yrityksiin, eli ei me meidän kautta sitten sitä tehdä (Sari).

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Millaista yhteistyötä teette Arabian muiden toimijoiden kanssa?

Nyt sinänsä ei alueellista ei olla tehty paljon, tehdään kuitenkin jonkintyyppistä yhteistyötä kun on nuo kyläjuhlat ja Koskipäivät. Ne taitaa olla vuorotellen joka toinen vuosi, en muista nyt niin hyvin kun olen tässä niin vähän aikaa ollut. Elikkä paikallisten toimijoiden kanssa tehdään tällä puolella yhteistyötä. Sitten ollaan paikallisissa julkaisuissa, ollaan osallisena kuten esimerkiksi Arabianrannan liitteissä, joita on mukaan otettavissa lehdissä. Tosin on meillä siis sitten omiakin markkinointimateriaaleja, kuten kauppakeskuslehtiä. Täällä on syyskaudenavaus ja joulunavaus, nää on meidän omia yrittäjähdistyksen varoin järjestettyjä tapahtumia (Sari).

Nyt en osa sanoa miten tuo yhteistyö on toiminut näiden alueen toimijoiden kanssa. Varmaan ihan hyvin, kun sitä on tehty, mutten osaa sanoa kun en itse ole sitä vielä tehnyt. Aikaisemmassa työssä, ennen kuin ihan tätä hoidin, niin yhteistyö meni ihan jouhevasti. Tietysti Arabianrannan peruskoulu on sellainen, jonka kanssa tehdään yhteistyötä, ja he järjestävät täällä tapahtumia, eli me tarjoamme heille puitteet esimerkiksi täällä pidettäviä myyjäisiä varten. Eli enemmän markkinointia ja alueen elävöittämistä. Totta kai pyritään varmaan tulevaisuudessa tekemään myös enemmänkin, ja koulut on varmaan yks sellanen todenäkösin toimija. Pitää vaan miettiä mitä kaikkea heidän kanssaan voisi ihan oikeasti tehdä. Pitäisi muutenkin tutustua ja mennä tapaamaan tän alueen eri toimijoita, ja ADC on varmaankin yks sellanen (Sari).

Aika paljon koetaan, kun on keskusteltu toimijoiden ja koululaisten kanssa sen aikaa kun on tässä ollut, että tää on kaupunkiseudun asuinalueista niinku varsin

omaleimainen. Ja se koetaan tärkeäksi, ja näissä keskusteluissa tulee esille että se yhteistyö voisi olla just oppilaitoksiin liittyvää. Ja tää Arabiakeskus voisi olla sellainen ihmisten kohtaamispaikka, koska tää antaa eri mahdollisuuksia oppilaitoksille ja opiskelijoille tulla tänne näyttämään taitojaan ja niin edelleen. Koska täällä sellaista myös tarvitaan. Täällähän on nyt sitten vuokralaisena Practicum, heillä on toiminta täällä juuri vasta alkamassa. Uskon että ihan sitäkin kautta, kun on sellainen vuokralainen, niin se yhteistoiminta tulee varmasti myös syvenemään. Asukasyhteisöt on myös ollu mukana ja niissä on myös paljon potentiaalia. Myös vuokralaisilla on näihin kiinnostusta, ja pyritään hyödyntämään näitä kävijäryhmiä (Kirsi).

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

No meillä tarve ei ole yritysten kanssa, eikä havitella matkailijoita, vaan enemmänkin kouluja ja asukkaita, yhdistyksiä ja organisaatioita, jotka haluavat kehittää aluetta (Sari). Toistaalta, Arabiaan otetaan paikalle ketkä vaan, eli tervetuloa tänne vaan! (Kirsi).

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Tärkeähän on, että millaista se yhteistyö sitten on. Tällaisena managerina pyritään saada omistajalta hyväksyntä, jos se liittyy mihinkään rakenteelliseen tai investointeihin, mutta jos kyseessä on jokin tapahtuma, niin se on sitten tämä yrittäjäyhdistys, joka koostuu näistä vuokralaisista. En usko, että on mitään lähtökohdasta kynnystä tällaiselle, vaan päinvastoin (Kirsi). Tänne vain! Täällä kuitenkin käy alueen ihmiset. Täällä, jos missään, niin saataisiin yhteistä näkyvyyttä (Sari). Kauppapaikat ylipäänsä on sellaisia mihin ihmiset on aina kokoontuneet ja tavanneet. Eli siinä mielessä tällainen toiminta niin sopii tänne (Kirsi).

Arabian keskukselta ei nyt niin voi sanoa, mutta muilla alueilla kauppakeskukset on muutenkin sellaisia keskuksia, joissa on muun muassa myös esimerkiksi kaupungin palveluita ja muuta, että on ollut alueella toimivien yhteisöjen ja järjestöjen tapahtumapäiviä, missä voi kaikki tulla esittelemään toimintansa. Eli skaala on hyvin laaja mitä pystyy tekemään, eli tietysti on sitten niinku mulla ja Sarilla tässä itse olla myös aktiivinen ja tutustua ja selvittää tän alueen muut toimijat. Täällä on paljon pieniä toimijoita, joista ei edes osaa tietää (Kirsi).

Jos ajatellaan matkailun näkökulmaa, niin Arabian tehdas ja noi museot, niin on jo sellasia vetovoimasia kohteita. Eli ehkä sitten tää pääty, eli mitä tässä nyt on tää kauppakeskus Arabia ja sitten muita toimijoita, niin vois tän alueen tälle päädylle mahdollisuuksia myös kehittää toimintaa (Kirsi).

Mitkä olisivat kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen?

No periaatteessa alueen asukkaita. Edut on varmaan selvät, jos ajatellaan markkinointia ja kauppakeskuksen elävöittämistä. Se mitä he voi omalla toiminnallaan tuoda tänne. Onko se sitten laulua tai soittoa tai tanssia tai jotakin muuta pieni-muotoista, tai isompaa, onhan meillä isojakin kokonaisuuksiakin...Niin elävöittäminen kokonaisuudessaan. Se että he saa sen oman toiminnan tuotua esille, että on

jokin paikka mihin he voivat tulla, ja esittää, on tärkeitä. Varmaan on TAIKissa-kin paljon esilletuotavaa kuten teatteritaidetta, musiikkitaidetta, elokuvataidetta ja muuta. Se, että meidän markkinointitoimenpiteissä sitten hyödynnetään tätä, pitää miettiä (Sari).

Ja kun mietitään mitä sitten me kauppakeskuksena tästä hyödyttäisiin, niin toki kuten tuossa aikaisemmin keskusteltiin, niin tämä on paikalliskeskus, eli tavoitteena on olla ensisijaisen vaikutusalueen asukkaille, täällä asioiville, sellainen ensisijainen vaihtoehto näille ostoksille. Ja sitten sitä kautta yhteistoiminnalla muiden toimijoiden kanssa, niin saataisiin sitten sitoutettua asukkaita ja täällä asiantuntijia. Ja meillehän on sitten aina tärkeää tietää ja saada sitä palautetta siitä millainen tää palvelukokonaisuus on ja mitä pitäis olla ja miten tulisi kehittää. Esimerkiksi muotikaupan kanssa me ei millään pystytä kilpailemaan Helsingin keskustan kanssa, se on selvää, mutta nyt jos ajatellaan niinku hyvää päivittäistavaravalikoimaa, apteekki, alko, kampaamo ja muita tällaisia palveluita, niin ne löytyy. Mitä tänne vielä kaivattais? Tällanen palaute on tärkeitä, ja meille tärkeitä on se, että täällä asuvat ihmiset sitten asioi Arabiassa. Eli kokonaisuuden on oltava semmoinen. Eli sitä kautta me saadaan palautetta. Ja sitä kautta jos on tapahtumia, tulee asiakkaita, ja sitä kautta meidän vuokralaiset saa varmaan lisää omia asiakkaita ja myyntiä, ja sitä kautta mahdollisuudet harjoittaa hyvää liiketoimintaa. Eli ihan tällaiset raikkaan kaupalliset edut, eli voittoa tulisi tehdä (Kirsi).

No ei me sillä tavalla muuta näe kuin että jos lähdetään samaan suosiota ja tänne tulee paljon toimijoita, niin ehkä se kilpailevan toiminnan tulo, ei tänne voida ottaa suora kilpailevaa toimintaa meidän omien yritystemme sekaan. Se voi ehkä sitten olla jossakin kohtaa sellainen närkästyksen aihe, että jos kovasti halutaan tulla tänne. En nyt keksi mitä se voisi olla, mutta suoraa kilpailevaa toimintaa ei voida ottaa tänne (Sari).

Ehkä siinä toiminnassa, riippuu yhteistyön muodosta, pitäisi olla jonkinlainen toimija, jolla on selkeä vetovastuu, eli saa asiat koordinoitua ja sitten että ihmiset oikeasti lähtee siihen mukaan, koska se ei varmasti monille tän alueen toimijoille ole se pääasiallinen toimi. Niin siit ei saa sitten muodostua sellaista niin sanottua aikasyöppöä. Ja mä nään myös riskinä jos se ei ole semmoinen. Eli sen pitää olla hyvin koordinoitua ja mä uskon että siitä kaikki hyötyy. Sitte se voi olla toimiva. Ja sitten riskinä on se miten saadaan tän alueen toimijat laajasti mukaan. Ja sit semmoinen, että jos puhutaan, että markkinoidaan tätä aluetta kokonaisuutena, mitä sitten onkin suunnitteilla, niin se edellyttäs sitä, että kaikki on siinä laajasti mukana. Sisältö sitten myös vastaa sitä viestiä (Kirsi). Eli koko alueen on oltava mukana, ettei se vaan kaadu yhden kohteen niskoille. Eli tapahtumien täytyy tasapuolisesti jakautua koko alueelle. Pitää myös olla hyvät puitteet ja parkkipaikat, eli siellä pitää olla helppo järjestää (Sari).

Millä aikataululla näette tällaisen hankkeen menevän eteenpäin?

Sehän voidaan aloittaa vaikka heti (Kirsi). Kyllä. Just mitä nopeampaan, sen parempi, ja totta kai siihen menee aikaa että jos me saadaan paperilla verkostokumppanit, niin sehän helpottaa ja nopeuttaa yhteistoimintaa, verrattuna siihen, että me itse lähdetään hakemaan niitä kaikkia yrityksiä tai kumppaneita, joiden kanssa sitten voisi toimia. Ja kyllä siinä varmaan vuosi vähintään menee, se ei ole

mitenkään hirveen nopeatempoista (Sari). Tosiaan, liikkeelle voidaan lähetä vaikka heti, mutta ajatuksella, että pikkuhiljaa toki (Kirsi).

Verkostojohtaminen

Tulisiko jollakin taholla mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

Pitäisi siis varmaan olla jonkinlainen johtohahmo, ja nyt tunnustan senkin, etten ihan tiedä mitä kaikkea tää ADC Helsinki tekee, niin en ole ehtinyt vielä juurikaan perehtyä, mutta tässä voi hyvin olla, että heidän toimintansa on jo sellaista mitä johtohahmolta tässä kaivattaisiin (Sari). Ehkä jos olisi tän alueen toimijoiden jonkinlaisia yhteistyöfoorumia, jotta tietäisi keitä tässä on, niin niihin olisi sitten helppo mennä mukaan ja ottaa yhteyttä muihin mukanaoleviin toimijoihin. Riippuu varmaan vähän mitä se yhteistyö on. Jos puhutaan alueen kehittämisestä ja kokonaisuutta, niin silloin olisi hyvä olla mukana useampia ajatuksia. Mutta sitten jos on jokin tapahtumatyyppinen asia, niin silloin päävetovastuu voisi olla yksittäisellä tai muutamilla toimijoilla (Kirsi).

Projektissa pitäisi sitten olla selvää kuka tiedottaa, kutsuu koolle, kertoo asioita ja tän tyyppistä. Että sitten se yhteistoiminta siinä pääsee liikkeelle (Kirsi).

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Markkinointi on ehdottomasti se meille parempi vaihtoehto. Että hyödynnetään niin paljon kuin mahdollista alueen toimijoita, että tuodaan ja nostetaan sillä tavalla myös koko alueen palvelut esille. Me ollaan siis yks osa sitä, me ei voida olla tässä se, joka ottaa kaiken toiminnan ja alihankinnan muualta. Eikä me voida olla ihan itsenäinen, eikä oltas missään toiminnassa muiden kanssa. Kyllä mä nään sen, että kun ollaan alueella yhteistyössä useamman kuin yhden toimijan kanssa, niin se hyödyntää kumpaakin, tai kaikkia. Esimerkiksi ihan vaikka koulu; niin kyllä me saadaan sieltä varmaan ihan yhtä paljon kuin he meiltä (Sari).

No esimerkiksi se mikä tässä jo tulikin esille, että meille tässä kauppakeskustoiminnassa on tärkeitä se, että tiedetään mitä palveluja tarvitaan enemmän ja mitä muuallakin tapahtuu. Tiedetään siis asukkaiden palautteet ja kommentit, niin se on tärkeitä. Koska sitten voidaan kehittää itseämme (Kirsi).

Sitoutuminen verkostoon

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Siinä varmaan tulee toimintasuunnitelmat ja kerrotaan mikä projekti on, ja mikä toiminnan tarkoitus on. Mitkä on tavoitteet. Kyllä varmaan jokainen ymmärtää, että tällaista asiaa ei ihan lyhellä jänteellä tehdä, vaan se vaatii aikaa, ajatuksella että tässähän tämä nyt on. Sitä pitääkin kehittää pitkällä aikajänteellä. Tärkeintä on se, että on asetettu tavoitteet ja niistä puhutaan. Niihin sitten haetaan niitä keinoja pitkän matkaa, että mitä tulee ja mitä silloin tehdään (Sari).

Mä sit näkisin myös sitten ton, että tietyt toimijat sitoutuisi tähän enemmän, esimerkiksi kaupunki, ADC, ja alueen isoimmat toimijat, eli esimerkiksi sitten kaupakeskus. Siinä sitten päätetään mikä kunkin rooli sitten olisi, ja jos isoja toimijoita saataisiin sitoutettava ensin, niin se tuo heti sille projektille enemmän uskottavuutta. Silloin voidaan herättää myös ajatus muissa siitä, että tässä kannattaakin olla mukana Tärkeätä sitten että jokainen saa informaatiota siitä, mitä alueella tapahtuu ja ymmärrys siitä, että siitä voi myös itse hyötyä. Mä uskon että se on semmoinen, mikä sitten sitouttas (Kirsi).

Onko vaarana se, että isot toimijat vaativat sitten enemmän?

En mä usko, jos tyyliin Helsingin kaupunki on siinä mukana. Et jos se on siinä isona toimijana, niin kyllä mä uskon että he sitten osaavat objektiivisesti katsoa asioita alueen edun mukaisesti ja alueen toimijoiden kannalta. Kyllähän se sitten on toimijoidenkin ymmärrettävä, että on erikokoisia. Mehän ei olla sitten päätuottaja siinä, vaan pieni toimija kuitenkin. On siis hyväksyttävä ne realiteetit (Sari). Lähtökohtasesti siis niin, että kun alue kehittyy, niin kaikki hyötyy. Varmaan siis se tulevaisuudessa on mahdollista tietyt valtahaasteet, mutta en usko että ainakaan nyt (Kirsi).

Enemmän tässä nyt tärkeätä on se, että tullaan tutuiksi. Tiedetään mitä kaikki tekee, minkä asioiden parissa, ja mitä kunkin kohdalla tapahtuu, ja sitten osataan itse toiminnassamme suosia tällä alueella toimivia muita yrityksiä. Mä nään tässä ison hyödyn jo sitten niinku tavallaan itse verkostoituminen (Sari). Ja minä olen ymmärtänyt tähän asti että ADC on just tällaista varten oleva foorumi. Pitää nyt sitten vaan itsekin olla aktiivinen ja ottaa siitä sitä hyötyä irti (Kirsi).

Millä muulla tavalla voisitte olla mukana? Mitä te voisitte antaa verkostolle?

Mitä me voidaan tarjota niin, tota, puitteita. Me ollaan isoja, mutta mitä se sitten voi olla, niin en tiedä. Olisiko se sitten näitä tapaamisia, onko se jokin työryhmä, tai sitten jos on alueen, eli kuluttajille ja asukkaille suunnattua asiaa ja tapahtumia, niin tarjota sille sitten sellasia puitteita, ja olla siellä mukana kertomassa meidän toiminnasta, ja siitä, mitä tulee seuraavan vuoden aikana tapahtumaan. Mutta pitäisi kuitenkin olla sellaista, josta tiedetään, että se asiakkaita kiinnostaa, eli jos on tulossa uusia vuokralaisia, tai tulee tapahtumia, tai mitä vaan (Kirsi). Tietysti sekin pitää miettiä miten uusien asukkaiden saaminen tänne tehdään, mikä se keino sitten on millä ne saadaan tänne jäämään eikä lähtemään (Sari). Ja kyllä kaupakeskuksissa on järjestetty erilaisia asukasiloja, ja tota täntyyppistä. Eli voidaan sellaisia kaikkia alueella olevia koskettavia tapahtumia järjestää (Kirsi).

Meidän kauttahan voisi myös sitten tehdä sitä tiedottamista, lähestymisiä, ja mitä tullaan tekemään, niin meidän tiloissa olevien yritysten suuntaan. Eli semmoinen tiedottajan rooli, on meillä myös sellainen extranetti, jota vois hyödyntää. (Sari). Mutta jos se sit ois niinku suoraan tän kaupakeskuksen ulkopuolinen yhteistyöelin, niin se menee suoraan niiden ja vuokralaisen välisiin keskusteluihin. Jos sopimuksia tehdään, niin siinä vaiheessa me kiinteistönvälittäjänä ei olla mukana. Mutta jos puhutaan tosiaan kaupakeskuksesta kokonaisuutena, niin se menee meidän kautta (Kirsi).

Sehän olisi yksi mahdollisuus, että keskitetysti tavoitetaan kaupakeskuksen hallinto ja sitä kautta meillä olevat yritykset. Se helpottas sillä tavalla sitä

tiedottamista ja muuta. Eli kauppakeskuksen tapauksessa se tehtäisiin sitten keskitetysti (Sari).

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkoston kehittämisessä ja luomisessa?

Varmaan välillä mukana. En uskalla sanoa, että muussa, koska ei pystytä resursseja sillä tavalla kohdistamaan siihen toimintaan. Se kuitenkin on meillä pääasiassa se kauppakeskuksen toiminnan ylläpitämisessä, eli aika ei kamalasti muuhun riitä. Mukana ollaan, mutta ei siis missään näissä kehittämissä (Sari).

Ehkä semmosessa just, sanotaan että jotakin harvemmin olevia kokoontumisia ja tilaisuuksia, niin niitä voidaan järjestää. Mutta sellaista sellaista aktiivista koko alueen organistointia ja kehitykseen osallistumista niin ei saada mahtumaan eikä meille ole mahdollista. Mekin, kuten kaikki muutkin varmaan, ajatellaan sitä meidän omaa ydinliiketoimintaa. Ja jos on tällainen yhteistyöelin, niin yleensä se on sitten manageri, mutta jos omistaja on kiinnostunut, niin voi hänkin olla siinä mukana (Kirsi).

Tosi positiivista että on tällainen, että kyllä mä toivon, että tää sitten myös lähtis liikkeelle tää projekti. Hienoa jos kaupunkikin sitten lähtee tähän mukaan. Kyllä mä näkisin, että erityisesti vielä varmaan niinku alueen sisällä, niin tässä on paljon hyvää. Toki myös uloskinpäin tän alueen vieminen (Kirsi). Kyllä täällä huikeitakin juttuja asumiseen liittyen on, ja taiteellisuus on jo nyt hyvin esillä. Itsekin pitäisi nyt tutustua alueeseen paljon, paljon paremmin (Sari).

LIITE 5 ARALIS-KIRJASTO

Päivämäärä ja kellonaika Ma 9.11.2009 klo 12.30–13.00
Haastateltavan nimi Kari Vante (kirjaston johtaja)
Haastateltava organisaatio Helsingin kaupungin kirjasto

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

No en oikeastaan mitään, en tiedä paljoakaan. Tässä oli jokin aika sitten work shop, minne en itse päässyt mukaan, jossa sitten oli sitten pohdittu tämän alueen historiaa ja sen sellaista. Ideointiworkshop, jossa ei puhuttu rahasta, vaan eneminkin suunnitelmista.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Aralis
Sijainti	Arabian tehdaskortteli
Perustusvuosi	1954/2004
Omistusmuoto	Helingin kaupunki
Toimiala	kirjastotoiminta
Tärkeimmät asiakasryhmät	lapsiperheet, paikalliset asukkaat, vierailijat
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	/
Käynnin pääsytyt	kirjastotoiminta, kirjastoarkkitehtuuri, neljän eri kirjaston yhteistyömalli
Rahankäyttö per käynti	/
Liikevaihto 2008	/
Liikevaihdon kehitys 2009	/
Markkinointi 2008	/
Markkinointikanavat	mediamainonta, kotisivut, sähköposti
Työntekijöitä	6

Yritysmuoto ja liikeidea

Kaupungin omistama kirjasto, jossa on kirjastotoimintaa. Sitten on myös tällaisia sivuhyppäyksiä; tarjotaan satutunteja lapsiperheille, kirjatuunausta, eli kirjakorjausta lapsille, esineteatteria. Aikuisille meillä on ollut kirjailijailtoja ja myös kaupungin asukas yhdistys on pitänyt täällä omia kokouksiaan. Dokumenttielokuvailtoja on ollut aikuisille ja myös piirroselokuvanäytäntöjä lapsille. Tämmöisiä. Arabiakeskuksen yritysten kanssa on pidetty lasten lauantai-tapahtumia. Eli silloin tällä kirjastossa on ohjelmaa, samoin kuin yritystiloissa. Tarjotaan edellytyksiä hengen pääoman kasvulle, niinhän sitä nyt voidaan sanoa.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Ollaan mukana kirjastoyhteistyöverkostoissa, kuten Aralis-kirjastokeskus, jota me hallinnoimme omissa tiloissamme, ja HelMet-kirjastot intertissä.

Yhteistyötä on Arabiakeskuksen yritysten kanssa, mutta on myös pidetty sellainen pieneläinpäivä eläinkauppa Faunan kanssa, eli täällä on juossut marsuja pitkin ja poikin. On siis tehty myös, ja sitten tuon Arabian peruskoulun vanhempainyhdistyksen kanssa, ja muutenkin koulun kanssa on yhteistyötä. Eli meillä on kirjavinkkausta ja kerhokokemusta koululaisille. Tämänhetkinen yhteistyön laatu on noin 6 jos käytetään koulujen arvosanasteikkoa.

Araliskirjasto on neljän eri kirjaston muodostama kokonaiskirjasto, ja me ollaan joka vuosi oltu kirjamesuilla edustamassa meitä omalla osastolla. Kumppanina meillä on Taideteollisen korkeakoulun julkaisupalvelu, ja tänä vuonna ensimmäistä kertaa oli Aalto yliopiston kirjasto mukana, eli Teknillisen korkeakoulun kirjasto ja Helekon kirjasto.

Meillä on myös Suomen antikvariaattiyhdistyksen kanssa tällainen kirjailijapäivä, ja silloin paikalle tulee vieraita monelta eri suunnalta, myös Helsingin ulkopuolelta. Ihmiset saivat tuoda omia kirjoja tänne arvioitavaksi, eli he saivat hinta-arvion kirjalleen. Täällä kävi muistaakseni noin 900 kävijää päivän aikana, oli jopa jonoja. Kirjakaverit eivät päässeet edes kahville koko päivänä kun oli niin paljon porukkaa. Näitä on nyt ollut kaksi, yksi täällä ja toinen Käpylässä.

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

Oikeastaan niitä vähemmän haluttuja piirteitä ei ole. Ainoastaan hyviä puolia, koska se on tuonut vireyttä ja toimeliaisuutta alueelle. Kun tulee uusia asukkaita, tulee uusia asiakkaita. Jos heitä kiinnostaa tuossa Arabian tehtaanmyymälässä jokin asia, niin he ikään kuin samalla tulevat tänne kirjastoon. Ja toisaalta, me tuodaan lapsiperheitä tänne ja siitä hyötyy sitten Arabian tehtaanmyymälä, tai jokin muu pieni myymälä. Kuten myös tuo kahvila.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Minkä tyyppistä yhteistyötä teette tällä hetkellä?

Lapsiperheisiin suuntautuvaa yhteistyötä tehdään, sekä kirjallisuuteen panostavaa. Tännehän muuttaa arvioiden mukaan suunnilleen noin tuhat uutta asukasta ja suurin osa asukkaista on lapsiperheitä, ja alle kouluikäisten määrähän on täällä huikea. Me ollaan suunnattu omia palveluja hyvin paljon näille lapsiperheille tästä syystä. Ennusteiden mukaan tämä on ainoa keskeinen suurpiiri jossa alle kouluikäisten määrä on kasvava, tämä alue ja Hermannin alue yhtyeenluettuina.

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

Iittala/Arabian tehtaanyymälä, OPA, Arabian tehdas, Arabian museo ja galleria sekä Tekniikan museo.

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Kyllä tarvii varsinkin Helsingin kaupungin kanssa siinä mielessä, että juuri tällainen toiminnallisuus ja vireys luo sitä uutta toimintaa, uusia ihmisiä ja mielenkiintoa tätä aluetta kohtaan. Arabianrantahan on yksi kaupungin virallinen vierailukohde, ja tänne tuodaan myös paljon ulkomaalaisia vieraita. Esimerkiksi meidän esitystekniikkaamme käytetään tietyissä esittelyissä ulkomaalaisille vieraille. Arkkitehtuurivieraat ovat myös kasvava asiakasryhmä.

Täällä kävi heitä noin 2 000 vuoden 2004 jälkeen, koti- ja ulkomaista. Helsingin kaupunki tuo heitä, mutta myös yhteistyökumppaneina kiinnostaa myös muut kirjastot maailmalla. meillä onkin ollut vieraita maista kuten Kanada, Etelä-Afrikka, Malesia, Japani, Australia...Ja sitten myös kiinnostaa arkkitehtuurillaan, kun tämä on rakennettu vanhaan tehdaskompleksiin, niin on jouduttu muuttamaan asioita. Moni kävijäryhmä ottaa etukäteen yhteyttä, esimerkiksi Reykjavikista tuli yksi ryhmä, ja ne pyysi samalla esittelyä tehtaan historiasta, ja samalla ne olivat kiinnostuneita alueen historiasta. Eikä pelkästään kirjastosta, vaikka olivatkin kirjastoväkeä.

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

Riskeistä ei tule mitään muuta mieleen kuin tuo taloudellinen tilanne mikä Helsingin kaupungilla vain huononee ja huononee, eli rahan puute. Kirjastot ovat ehkä hieman huppean näköiset, mutta ne ovat oikeastaan hyvin köyhiä. Eli taloudellisesti ei tässä pysty panostamaan oikeastaan mihinkään itse. Toinen suuri riski on, ettei kumppaneita löydy työstä huolimatta. Haasteita varmaan tulee olemaan, yleensä on niin että se joka maksa niin se määrää. Ilmaisia lounaitahan ei ole...

Tämä kumppanuus vaan ikään kuin pitää saada poikimaan vain hyötyjä, että pystytään jakamaan jotenkin. Ehkä me pystytään antamaan tämmöistä viestintäkoneistoa käyttöön kaupungin puolelta, jota voi sitten käyttää markkinoinnissa. Ja sitten Arabiakeskuksen yrittäjien kanssa olla erityisen aktiivinen ja käyttää tapahutumia hyväksi kun on jo lasten lauantai ja satutunti ja näin pois päin. Myös siis sitä kokemusta, kävijöitä. Muistettava myös että meidän henkilöstömäärä ei tule lisääntymään, että nää on niitä riskejä sitten.

Nythän meillä on se että 2004 vuonna meillä oli vuosimäärä 80 000 kävijää, nyt meillä on 130 tuhatta ja sama porukka, eli kustannukset ja työmäärä tehdään pienemmillä resursseilla. Riskeinä siis se, että kävijämäärät kasvavat ja kasvavat eikä sitten samalla saada lisää ihmisiä ja taloudellista panostusta omaan toimintaan.

No kyllähän tämmöiseen projektiin tietysti kestää aikansa, sanotaanko nyt että muutaman vuoden haarukalla ennekuin se saadaan kunnolla edes käynnistymään. Näin vanhasta kokemuksesta voin sanoa että on aina niitä jotka ovat eri mieltä, ja samaa mieltä, eli se on vähän sitten sellaista soutamista ja huopaamista. Sitten se

rahoituspohja ja sen löytäminen, eli jos tarvitaan sellaista panostusta niin siinä on sitten omat ongelmansa. Kyllä niissä menee sitten loppujen lopuksi aikaa ennen kuin päästään siihen että yhteen hiileen puhaltaa.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Yksi kiinnostaa kohde saattaisi olla tuo taiteilijapuisto, mikä tänne on kai rakenteilla. Muut osat, kuten nuo puutarha-alueet kiinnostavat varmaankin muita kaupunkilaisista.

Tulevaisuudessa olisi mukava nähdä, tämä on mielenkiintoista, meillä olikin tuollainen Arabiapäivä, jolloin tänne sai tuoda vanhoja käyttöesineitä arvioitavaksi, eli hieman samantyylinen kun tuo meidän kirja-arviointi. Tämän tyyppisiä huvittomiakin ideoita saa olla. Meillä on myös tuon ravintolan edellisen omistajan kanssa ollut ideoita, kuten ruokakirjamarkkinointi. Eli voidaan kutsu paikalle ruokakirjan tekijä, joka samalla tekisi ruokaa sitä markkinoidessa. Sellainen idea oli, jossa pyydettiin Kaj Linnilää paikalle, joka on tunnettu keittokirjailija Suomessa, mutta hän oli viime hetkellä estynyt tulemaan, niin olisi tullut esittelemään kirjaa ja tekemään kirjaa. Se olisi ollut avoin yleisölle. Eli yleisötapahtuma. Mutta miten sitä sitten saa markkinoitua median kautta, niin se on haasteellista.

Toinen idea, jota voisi hyödyntää samasta temasta on talon historiasta voisi järjestää esimerkiksi 1700-luvun ruokin. Keittiöidea tuli siitä kun tässä on näitä keittiötavaroita myyviä yrityksiä, koska olemme ravintoloiden ja näiden firmojen keskellä. Eli meidän yhteinen teema on tuo ruoka. Sen ympärille voisi siis kehitellä jotakin toimintaa. Edellisen omistajan kanssa oli myös viininmaistajaisia kaikkea tällaista, ja ne keräsi ihan hyvin väkeä ja oli hyvää toimintaa, mutta tällaisia ei ole tuon uuden omistajan kanssa vielä ehditty pohtia. Ne olisi tapahtumia joita voi järjestää uudestaan ja uudestaan, mutta teeman voisi hieman vaihtua. Sellainen ruokakirjamessu olisi hyvä tapa saada lisää väkeä Arabiakeskukseen, ja myös tuonne keittiötarvikkeita myyviin liikkeisiin.

Miten tuotteita, tai aluetta voisi markkinoida yhdessä?

Mun mielestä tämä design-menneisyys tulee ottaa esille markkinoinnissa. Täällähän myöskin kadut on nimetty muotoilijien mukaan, esimerkiksi Kaj Franckin katu. Tämähän on myös Helsingin syntysija, mitä kannattaisi varmaan myös hyödyntää tässä matkailun markkinoinnissa.

Messuilla. Me ollaan oltu yhdessä kirjamesseilla, ja vuosi sitten oli sellainen teema kuin Arabian kulttuurikaupunginosa. Ja sitä kautta voi kertoa tarinaa miten tämä on esimerkiksi asuinpaikkana. Samantyyppisiä teemoja voisi myös olla matkailumessuilla, ja nimen maan siinä sitten se mistä äsken puhuttiin, eli historia. Ja sitten tietenkin tuo design-menneisyys. Mutta nykyisyyskin. Näillä pitäisi korostaa sekä Suomen muotoilumainetta myös maailmalla.

Sitoutuminen verkostoon

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

Mukana tietenkin, ja varsinkin tuollaisessa kehitysroolissa alusta saakka ideoimisen merkeissä. Myös informoiminen kuten aikaisemmin mainittu. Informaatiojärjestelmien rakentamisessa voidaan olla mukana, tai ainakin niiden ideoimisessa, koska ei voida sitä rahallista panostusta tehdä. Varsinkin sellaisia välineitä voidaan suunnitella mitä tällä alueella käytetään; infotelkkareita, etähallinta, sisäinen hallina ja kaikkia tällaisia kysymyksiä.

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

No en nyt ihan tiedä, mutta meillä on tuolla Käpylässä esimerkiksi kaupungin lehti johon myydään mainostilaa pienille yrityksille, ja siinä on levikki noin 18 000. Tää on esimerkiksi yksi muoto tuoda yrittäjiä esille kun se tulee joka kotiin, ja kirjasto on aika hyvä jakelupiste kun täällä käy noin 400 ihmistä joka päivä, eli näin ne saisi sitten näkyvyyttä. Kumpula-lehteäkin voisi ajatella, ja sitäkin jaetaan täällä meillä. Se on hyvin suosittu, joskus tuntuu että se jopa loppuu käsistä! Hankalaa kun talous on tällainen, ei tiedä ollenkaan mitä voi tapahtua, eli jossakin vaiheessa joudutaan sitten karsimaan.

Miten tietoa saataisiin yritysten suuntaan?

No nettisivut, ja sitten voisi jotakin informaatiojärjestelmää rakentaa, jossa informaatiota voi jakaa. Täälläkin voi käyttää telkkareita ja isoa valkokangasta, ja näin voisi markkinoina verkostoajatusta yritysten suuntaan.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

ADC Helsinki voisi olla tällainen koordinaattori kun heidän tehtävä muutenkin on olla näiden taloyhtiöiden koordinoija. Siinä olisi sellainen kokoava organisaatio, ja taustaltahan löytyy sitten yksityisen puolen yrittäjiä, ja kiinteistöomistajia ja maanomistajia, kouluja, Taideteollinen korkeakoulu ja Helsingin kaupunki. Siinä olisi sellainen sopiva pohja.

LIITE 6 HELSINGIN KAUPUNGIN MATKAILU- JA KONGRESSIKESKUS

Päivämäärä ja kellonaika To 2.12.2009 klo 10–10.45
Haastateltavan nimi Antti Kaivonen (projektipäällikkö)
Haastateltavan organisaatio Helsingin kaupunki

”Arabia eläväksi 2012”

Nythän tämä Arabia eläväksi 2012 tuli tässä ihan pari päivää sitten lukkoon lyödyksi, mutta kyllä Arabianranta on kaiken kaikkiaan ollut meillä kehittämiskohdeena johtuen siitä, että Arabianranta alueena on tämmöinen kaupungin elinkeinostrategiassa pääimmäisenä oleva kehittämiskohde johon satsataan. Kaupunkihan aina priorisoi että mikä on tällä hetkellä tai seuraavan kolmen vuoden aikana kohde. Tänäpäivänä se on siis Arabianranta, ja se johtuu nimenomaan siitä, että ennenhän se oli uinuvassa tilassa, mutta sitten sinne aloitettiin asuinrakentaminen, siellä on museot, siellä on Arabiantehtaat...

Siellä on semmoisia elementtejä, joidenka varaan voidaan rakentaa tällainen vierailukohde kaupunkilaisille ja samalla tavalla myöskin matkailijoille. Ei se matkailija ole reservaatissa elävä olento, vaan se tulee niille alueille missä asuu kaupunkilaisia. Arabiantehdas on varmaan alueen kaikkein tunnetuin kohde, tai ainakin näkyvin, sitten on tietenkin ne museot, vanhan kaupungin koski ja yliopistot. Tavallaan siellä on paljon elementtejä. Se on toisenlainen kaupunginosa, siellä on hyvä miksi nuoria ja aikuisia. Ja aikuiset on oikealla tavalla suuntautuneita, heille sopii että siellä on myös liikuntarajoitteisia ja vanhuksia. Siellä on yhteiskunnallisuutta, mikä on sen vahvuus. Se on myös selkeästi rajattu, idässä on vesi ja lännessä Hämeentie ja omakotitaloalue. Se ei lähde paisumaan mihinkään suuntaan. Jos sinne rakennetaan sellainen ”Portti Arabiaan” niin ihmiset tietävät että nyt tulit tänne. Ja liikenneyhteydet ovat parantuneet, on kaksi ratikkaa, kun ennen ei ollut mitään.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Yritysmuoto ja liikeidea

Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto (matko), on osa kaupungin organisaatiota. Tämä on niin sanottu elinkeinopalvelu, Matko. Koska Arabianranta on Helsingin kaupungin aluetta, niin me vastataan tietenkin kaavoituksesta, kaduista, liikennetekniikasta, viemäreistä ja niin edelleen. Ja sitten myös semmoisista rakenteista, jotka mahdollistavat liiketoiminnan. Mutta mikä matkailutoimiston rooli on, on se että tuodaan tietotaitolementtejä, eli mitä matkailijat tarvitsevat, mitkä ovat ne palvelukonseptit mitä tarvitaan. Internet, esitteet, muu markkinointi...

Me annetaan kaupunkina sellaista tukipalvelua, oheispalvelua yrityksille. Meidän tehtävänä suuresti on markkinoida Helsinkiä matkailu- ja kongressikohteena, ja Arabianranta on yksi matkailukohde. Samalla tulee myös muistaa, että alueella

asuvan tarpeet ovat hyvin samanlaisia kuin matkailijan, kun puhutaan ravintoloista tai muista palveluista. Me halutaan tuoda se eläväksi kaupunginosaksi, ja se virkistyksen ja matkailun välinen ero on veteen piirretty häilyvä viiva, otetaan esimerkiksi Kauppatori. Siellä käy yhtä paljon turisteja kuin kaupunkilaisiakin. Arabianrannasta tulisi tehdä samantyyppinen kohde.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Olemme mukana monissakin verkostoissa ja kehittämishankkeissa, jotka liittyvät työhön. Muun muassa Arabianranta, Kulttuurikaupunkien ketju, Nuuksion luontokeskus, Helsingin merelliset palvelut, Laatu 1000, Ekokompassi (yritysten ekologisen toiminnan kehittäminen), torikortteleiden kehittäminen (liikenne), uusien matkailutuotteiden kehittäminen ja moobiilipalvelujen kehittäminen matkailijoille. Tuo kuvaa sitä, miten kaupunkikin tekee hyvin erilaisia asioita. Nää peilaa myös tätä päivää.

Minkälaisia hyviä ja huonoja kokemuksia on ollut?

No en nyt oikein tiedä, ei noita huonoja puolia oikein löydy. Meillä on aina kullakin oma roolinsa, ja se itse asiassa on tällaisen ison organisaation, kuten me, vahvuus ja samalla heikkous olla niin iso, ja omata niin paljon erilaista tietoa. Meiltä löytyy sitä osaamista hirveen laajasti, markkinointia, tuotekehitystä, kaavoitusta, rahoituksesta ja niin edelleen. Ja sitten on yleisesti kehittämiseen liittyviä asioita, koulut, terveydenhuolto, liikenneyhteydet. Mikä tässä sitten tosiaan voi olla vaikeeta, on ymmärtää, kehittämisen ja markkinoinnin erilaiset syklit, aikajanat. Rakentamisen aika on paljon pidempi kuin markkinoinnin. Toisaalta on kuitenkin niin, että kun miettii, mitä täytyy nostaa esille, niin kaikkea ei voi tehdä ja markkinoida. Ei voi ajatella että ”anything goes”. Siinä mielessä on tiedettävä nämä jo alussa. Vaikeudet syntyvät silloin, jos tahtotila alueen kehittämiseen on hyvin erilainen, mutta meillä ei nyt ole sitä.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Kyllä olemme, muun muassa ADC-Helsingin kanssa Arabianrannan kehittämiseen liittyvissä asioissa. Aluetta kehitetään vierailukohteeksi matkailijoille ja kaupunkilaisille. Tässä on hyvin moninaisia yhteistyökumppaneita niin kaupungin omassa organisaatiossa, sekä Arabian alueen toimijoissa.

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Hyviä puolia on ennen kaikkea ollut yhteinen näkemys kehittämisen suunnasta ja vahva tahtotila kehittämisen asian eteenpäin viemisessä. Asenne on aina tärkeintä, jotta esteen voidaan voittaa. Mä en tiedä, oikeastaan joo, no...Huonoja puolia on sitten liian vähäinen paneutuminen hankkeeseen ja oman osaamisen rajallisuus.

Minkä tyyppistä yhteistyötä teette tällä hetkellä?

Yhteistyötä on kuten sanottu monenlaista, mutta esimerkiksi tuotekehittelyä, ja osittaista toiminnan rahoittamista. Avaintehtävänä on matkailuinformaation jakelu, ja tärkein kehittämisen kohde on matkailutarjonnan välitys ja epäsuora myynti. Toimimme siis linkkinä myyjäorganisaatioihin. Matkailun strateginen suunnittelu kuuluu oleellisena osana kehittämiseen.

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

ADC Helsinki

Oppilaitokset, Arcada ja Metropolia

Museot, Tekniikka ja voimala, Annalan puutarha

Arabiantehtaot

Movense (Kimmo Rönkä)

Alueen ravintolat ja ne, jotka tuovat alueelle sisältöä, näillä myös kokonaisuudet.

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Kyllä on, koska yhteistyö on eri muodoissaan oleellinen osa matkailu- ja vierailukohdetta kehitettäessä. Kehittämisen muodot eivät sen sijaan voi olla lukkoon löytyjä, vaan niiden tulee olla joustavia kulloisenkin tilanteen mukaan. Sen sijaan päämäärän tulee olla selvillä jo alusta saakka, jo silloin, kun strategiaa luodaan. Ajallisesti yhteistyö on jo alkanut, alueella ja meidän kanssamme, mutta samalla aikataulu elää tilanteiden mukaan – joskus on kiireellisempiä ja vähemmän polttavia kehittämisprojekteja.

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

Tärkeintä on saada alueen brändin mukaisten tuotteiden kehitys liikkeelle sekä hyvät liikenneyhteydet. Verkosto luodaan aina johonkin tarpeeseen, ja jos se siinä toimii niin se riittää. Huonoja puolia on aina, mutta ne eivät saa nousta kehittämisen esteeksi. Ne voidaan ohittaa, mikäli tarve on tarpeeksi suuri. On vain löydettävä uskottavia ja toimivia ratkaisuja, jotka voidaan löydä lävitse. En mä näkis mitään suuria hankaluuksia.

Alueelle halutaan enemmänkin alueen tarjonnasta kiinnostuvia ihmisiä, kuin muulla tavalla valikoituja. Ne vois siis olla Kuusankoskelta, Tokiosta tai Pariisista, sillä ei siis ole väliä. Eli sellaisia, joita kiinnostaa taide, design, kulttuuri, historia ja luonto. Mikäli paikalle myös saadaan tulevaisuudessa uusia yrityksiä, tulisi heidänkin mielellään toimia näillä aihealueilla. Totta kai tulee myös muunlaisia, varmaan McDonaldskin sinne joskus tulee, mutta sellaiselta ei voi välttyä. Ainakin aiheeseen sopivia ravintoloita ja kahvioita tarvitaan, omaleimaisia ja etnisiä. Paikkoja, joissa voi viettää aikaa päivällä ja illalla. Pitäisi myös olla enemmän kohteita ja palveluja nuorille, ottaen huomioon sen opiskelijamäärän, joka alueella on. Alueelta puuttuu myös majoitus, joku Gasthaus-tyyppinen juttu noin 50 huoneella, ja siellä voisi myös olla pitempiaikaista majoitusta, esimerkiksi vieraileville profille, apartamentos-tyyliin.

Jos uusia toimijoita ei löydy, tai verkoston luominen ei saa kaikupohjaa, niin voi olla, että se koko viesti on ollut väärä tai mielikuva siitä mitä haetaan on ollut väärä. Silloin on tarkistettava asiaa siltä pohjalta. Täytyy muistaa, että täähän on suoraan aluemarkkinointia. Voi olla hyvä muistaa, että tähänkin liittyy ajatus siitä, että ”keep it simple”. Mutta tarvitaan paikalle myös sellaisia veturi-toimijoita, jotka on sen alueen vetonaula, ja sitä mukaa myös muut toimijat hyötyvät toisistaan. Meidän tehtävä on varmistaa, että yrityksillä on edellytykset olla tällaiseen riittävän vahvoja.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Esimerkiksi jonkinlainen polku olisi mahdollinen, ihminen voi kulkea omin nokkinensa seuraten tarinaa. Sen esilletuominen ja kertominen on tärkeää, mutta siinä on oltava muutakin kuin vuosilukuja ja nimiä. Kukaan ei muista niitä, mutta ne voi liittää hyvään storiin. Ja onhan siellä, on ollut varakkaita, merimiehiä, kapaakoita, rikkaita, köyhiä, naisia ja niin edelleen. Mä väittäisin jopa, ettei se kamalasti ole poikennut tästä päivästä, se aika vaan on ollut toinen, mutta samanlaisia tarinoita ja asioita sillonkin on ollut

Se entinen elämä ja yhteisöllisyys on tärkeä asia. Arabiantehtaat on oleellinen tekijä. Ennenhän tehtaat olivat keskuksia, ja sen ympärillä asuivat tehtaan työläiset. Heille perustettiin kouluja, rakennettiin kauppoja ja sairaaloita. Se elämä oli siinä, ei tarvinnut mennä muualle. Tällainen yhteisöllisyys tulisi tuoda esille uudestaan, ja ehkä painottaa alueen sen suuntaista tämän päivän kehitystäkin. Kaikkeenhan liittyy tuo veden läheisyys.

Sitoutuminen verkostoon

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

Kyllä se verkosto on tärkeä, se muodostuu palveluntuottajista. Tavallaan on oleellista että alueen erilaisia toimijoita, erilaisiin tarpeisiin vastaavat, tuodaan yhteen. Siinä meidän tehtävä on olla taustalla tukena. Teemme suuria linjauksia, suunnittelua ja kehittämistä. Mutta emme sitä itse käytännön työtä, siihen on ADC Helsinki kehitetty. Se hallinnoi ja ratkoo mitä alueella tehdään, se on alueen kingi. Selvästi se, joka vastaa myös käytännön asioista ja päätöksistä, niillä on lähin kontakti alueen ihmisiin ja yrityksiin. Meidän tehtävä on tietää keitä siellä on, ja mitkä tuotteet sopivat tähän kokonaisuuteen. Kehittää, antaa suuntaviivoja, kaavoittaa ja niin edelleen. Kaupungilla ei ole sitä johtamisen osaamista, eikä pidäkään olla. Jos on yhteistyöverkosto, niin kaupunki on vain edustettuna.

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Palveluntuottajat, yritykset alueella, on heti saatava hankkeeseen mukaan. Ja tässä kaikilta on kysyttävä, eikä vai harvoilta ja valituilta. Saattaakin löytyä jokin tolkuton helmi, jota ei muuten olisi löydetty tai ajateltu. Ja kun ne otetaan mukaan varhaisessa vaiheessa, voidaan sitouttaa ne ja totuteltua ajatukseen ja toimintaan. Se on kamala osaamattomuuden laji, että kerrotaan että nyt on tällainen ja tulisi heti

toimia sen mukaisesti. Ei siinä kukaan kerkeä mukaan muokkaamaan oma toimintaansa toimivaksi. Toisaalta pienet yritykset on hankalia sitouttaa, mutta pitää miettiä, että mukana olevien yritysten toiminnan tulee tukea verkostohanketta. Näin he myös näkevät itselleen tulevan hyödyn. Joidenkin toimintaan sellainen verkosto sopii, toisten toimintaan ei.

Entä rahoituskysymykset ja teidän rooli siinä?

Periaatteessa projektille luodaan budjetti (me, valtio, kiinteistöt jne), mikä on ADC Helsingin tehtävä hallita, ja kaiken tulee liikkua sen puitteissa. Me emme anna avustuksia heille, emmekä yksittäisille toimijoille. Muuten me ollaan kohta kuin Stokkan pullatiski. Mutta tämä rahakysymys on aina sellainen kriittinen paikka.

LIITE 7 HELSINKI EXPERT

Puhelinkeskustelu

Maanantaina 16.11.2009 klo13.50–14.00

Alexia Herberts, tuotekehitys

Har ni turer till Arabiastranden?

Jo, men bara om kunderna specifikt frågar efter dem. Antalet grupper som vi tar till Arabia är inte stort. Vi tar dem främst till Iittalas outlet och musée.

Kunde jag få en intervjutid med dig gällande nätverkssamarbete på Arabiastranden?

Jag har inte tid nu, och i december är jag bortrest. Det finns nog ingen annan heller som kunde svara på dina frågor, de kommer också att vara borta. Dessutom med tanke på vad vi kunde ha för nytta av det, så tror jag att intervjun skulle vara onödig.

Hurudan nytta menar du?

Vi borde vara med i nätverket först sedan när den fungerar och färdiga produkter finns till försäljning. Vi har egentligen inget att göra med Arabiastranden, och att vara med i deras nätverksskapande är lite långsökt för oss.

Anser ni att företagen på Arabia borde fungera i ett nätverk och varför?

Inte nödvändigtvis, vi har ingen nytta av det. Vi kan inte heller själva vara med i ett liknande nätverk. Vi säljer produkter till kunderna, så med tanke på sådan produktutveckling kan det ju vara bra. Nätverket kunde utveckla produkter, som sedan färdiga säljes till oss. Då kan vi föreslå dem vidare till kunden, men vi har inte nu resurser för att vara med i den grundliga produktutvecklingen.

LIITE 8 HYÖTYKASVIYHDISTYS RY

Päivämäärä ja kellonaika to 18.11.2009 klo 14–15.30
Haastateltavan nimi Anu Ranta (toiminnanjohtaja)
Haastateltava organisaatio Hyötykasviyhdistys ry, Puutarhakeskus Annala

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Hyötykasviyhdistys ry
Sijainti	Vanha kaupunki
Perustusvuosi	1978
Omistusmuoto	Yhdistys
Toimiala	Matkailukohde, teemapuutarha, harrastajapuutarhurien koulutuspaikka
Tärkeimmät asiakasryhmät	Puutarhanhoidosta kiinnostuneet, lähialueen perheet ja ikäihmiset, virkistyspäivän viettäjät
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	Ei saa sanoa
Käynnin pääsyyt	Alueen historia, koulutustoiminta ja yleisötapahtumat, teemapuutarhat
Rahankäyttö per käynti	5 euroa
Liikevaihto 2008	/
Liikevaihdon kehitys 2009	Ennallaan 2 % heitolla
Markkinointi 2008	noin 1 000 euroa
Markkinointikanavat	Oma jäsenlehti, Internetsivut, puutarhalehdet
Kävijöitä sesonkiikaan vuonna 2009	Eivät ole laskeneet, kurseilla noin 20–30 henkilöä, yleisötapahtumissa 30–1000 henkilöä
Työntekijöitä	5 kokopäiväistä ja 5 harjoittelijaa

Yritysmuoto ja liikeidea

Annalan puutarha on paikka jota Hyötykasviyhdistys hallinnoi. Sitten puhutaan myös Annalan puistosta. Mutta se on kuitenkin tämä kaikki yhdessä. Ja Willa Anneberg, Waseniuksen perheen vanha huvila, on tämä alue. Tämä rakennus on vanha karjasuoja-asuinrakennus, mutta tämä on tänä päivän ainoa julkinen rakennus täällä, jossa on yleisötilat. Mutta tässä on suunnitelmat saada nämä kaikki julkiseen käyttöön, puutarhataidetta on tarkoitus saada esille. Tämä on julkinen puisto, ideana täällä on puutarhakulttuuri, ei asuminen.

Kun ajatellaan yhdistyksen kokoa, niin tämä on varmasti yksi suurimmista yhdistyksistä, kun tässä on noin 6500 tuhatta jäsentä ympäri Suomea. Helsingissä on noin pari tuhatta. Ja tuota tämä edistää ekologista viljelyä, luonnonkasviviljelyä, ja

perustajina ovat olleet toimittaja Risto Nurmi ja Toivo Rautavaara. Varmasti on 1978 ollut edellä aikaansa, mutta nythän on ruoantuottaminen ja luonnonmukaisuus hyvin tärkeitä arvoja, ja muualla maailmassa on valtava trendi tämä kaupunkiviljely, mutta toisaalta se on tällaista suomalaista arvomaailmaa ja elämäntapaa. Meillä on aina harrastettu tätä kotiviljelyä, jopa enemmän kuin Ruotsissa, jossa on enemmän ollut koristekasviviljelijöitä. Samoin Englannissa, jossa on noussut vihannesten siementen myynti, joka on tuplaantunut muutamassa vuodessa. Kaupunkilaiset haluavat vuokrata viljelypalstoja, joita täällä Annalassakin on. Tämä on tällaista perinteistä suomalaista elämäntapaa.

Sitten meillä on nämä teemapuutarhat, joissa näytetään sellainen mallipuutarha. Tutustutetaan kasveihin. Sitten myös opetetaan kuinka kasveilla voi värjätä lankoja, ja täällä on siitä sitten kursseja, joissa tehdään kokeellisesti kasvivärjäystä. Kaikissa näissä teemapuutarhoissa on tällaisia yleisöiltoja, ja täällä on läpi vuoden tällaista koulutustoimintaa, mutta kesäisin on myös joka tiistai, aina siitä asti kun olemme täällä olleet vuodesta 2000. Meillä on siis peruspuutarhaa, pajupuutarhaa, geenipankki maataisperunoista, ja sitten on aptekkarin puutarhaa 1700-luvun lääkeyrteistä.

Lääkkeethän perustettiin paljolti kasveihin siihen maailmanaikaan. Sitten ovat myös keittiökasvit ja yrtit, lääkkeelliset ja kuminaristiset vaikutukset. Kesällä teemme täällä kierroksia ja etsimme syötäviä villikasveja. Tämä oli Rautavaaralle tärkeä perintö suomalaisille, ja hänhän kirjoitti sodan aikana kirjan siitä mihin kasvit kelpaavat, että se oli tällainen erikoistilanne ja sodan ajan pelastus, koska luonnosta voi saada paljon syötäviä kasveja.

Joka tiistai on siis joku teema, ja se on joku kasvi ja sen käyttö, käydään perusteellisesti läpi. Tilat asettavat omat rajoituksensa ryhmien koolle, mutta on meillä ollut jopa 50 henkeä kuuntelemassa teemailtaa. Vähintään aina noin 20, voi johtua siitä, että ei ole niin kiinnostava aihe tai sitten sää. Mutta kyllä meillä aina on ollut tupa täynnä, vaikka ei nyt niinkään ole laskettukaan. Mutta kyllä nämä ovat erittäin suosittuja, ja sitten huomaa myös sen että on niitä jotka käyvät täällä joka kerta. Yksikin henkilö sanoi että hän oikein aina odottaa näitä teemailtoja, kun on niin ihana tulla sinne. Jos on kurssimuotoinen ilta, jossa tehdään kehäkukkavoidetta, niin silloin peritään materiaalmaksut. Ja jos on joku ulkopuolinen opettaja niin silloin pieni maksu kun pitää maksaa palkat ja materiaalmaksut, mutta yleensä ne ovat maksuttomia. Ja jos vielä, niin täällä todellakin on nämä pajut, ja täällä voi ideoita omiin puutarhoihin, eli täällä näytetään mitä niistä voidaan tehdä.

Sitten meillä on täällä jonkinlainen taidenäyttely, kesäisin. Talvella on yhtä paljon ohjelmaa, ei tietysti joka viikko, mutta sitten on enemmän saman viikon aikana. Tänäpä on kokous vanhoista huonekasveista, huomenna on syyskokous ja sen jälkeen esitelmä. Täällä on myös kasvivärjääjien kokoontumiset, ja ruokakursseja eri maista. Nyt taitaa olla vielä arabialainen jäljellä. Meillä on ollut muun muassa jo japanilainen ja kiinalainen ruoka asiantuntijoiden kanssa.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

On tehty yhteistyötä ja myös ADC:nkin kanssa ollaan oltu koko ajan tekemisissä. Kyllä, on järjestelty kaks kertaa sellainen kekrijuhla, kun on juhlistu edellisen työvuoden loppua. Siinä on sitten ollut mukana useampia, on ollut näitä kouluja kuten Metropolia, ja taideinstanssi ja näitä yhdistyksiä kuten alueen asukasyhdistyksiä sekä puutarhayhdistys.

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Työ on ollut hedelmällistä, ja se on toiminut oikein hyvin. Se eka kerta meni juu oikein hyvin. Ja tämä toinenkin, tän osalta oli mukana paljon perheitä ja se on muutenkin heille sellainen elämyksellinen kulkue joka menee, ja siellä sitten poltetaan kekripukkia, ja täällä on sitten lyhyntekoa. Meidän yhdistys on sitten järjestänyt sen mässäilyn, että täällä on sitten spelttipuuroa ja muuta syömistä.

Ei minusta ole ollut ongelmia, muuta kuin että tuuli repii jotakin telttaa, mutta ei tässä niin kuin ihmisten välissä. Tietysti enemmän saisi olla talkoolaisia, mutta ongelmia ei ole ollut, tai minä en ole ainakaan kokenut. Työmäärät ovat olleet ok, tietyillä instansseilla oli omat vastuualueensa. Onhan siinä aina työtä tällaisen järjestämisessä. Paikalla oli väkeä, informaatio oli mennyt perille, eli tiesivät tulla tänne. Tavoite ja sen saavuttaminen tietysti ratkaisee. Olisihan se toki helpompaa ettei mitään järjestäisi, mutta se ei sitten toimisi. Iloa pitää tuottaa, ainakin itseen sen motivoinnin lasten kohdalla tärkeäksi, ja sen takia he ovat kohderyhmä, ja haluan olla heidän kanssaan tekemisissä.

Minkä tyyppistä yhteistyötä teette tällä hetkellä?

Jokainen yhdistys varmaan kuten meilläkin tässä Annalassa on aivan hirveästi työtä. Meilläkin on pieni puutarhapuoti auki läpi vuoden, mutta meidän sesonkimme on se ensimmäinen puoli vuodesta, joulun jälkeen alkaa ja loppuu siellä kesäkuussa. Meillä on myös sellainen joulutori ensi viikon lauantaina kuun vaihteessa. Sitten meillä on laskiaistapahtumaa, ja tuota, se on järjestetty täällä Annalanmäellä. Se on lapsiperheille. Tällainen perinne ja niiden vaaliminen on yhdistykselle tärkeää, hernerokka, sen keittäminen ja laskiaispullat, sekä ulkoileminen tällä alueella.

Näiden tapahtumien osalta on tehty yhteistyötä, joidenkin kanssa se on jatkunut ja joidenkin kanssa se on ollut kertaluontoista. Meillä tämä toiminta ei ole sellaista bisnestä, vaan aatteellista työtä, ja se on sitten ehkä matkailuyrittäjän tavoitteiden kanssa eri, koska he haluavat tienata. Kyllä mekin haluamme tienata, mutta me tarvitsemme ne rahat paikan kehittämistä varten. Se on melkein kaikille pienillä kekrissäkin mukana olleille tahoille se tärkeä asia, aatteellinen toiminta. Se on varmaan sellainen mahdollinen ongelmakohta, jos joku haluaa selkeää tulosta, siis voiton takia. Meillä myös työ tehdään talkoovoimin, ja palkkoja ei makseta muuta kuin heille jotka ovat palkattu yhdistykseen.

Yhteistyö on siis tämä alueen toimijoiden kanssa, yhdistysten ja koulujen. Täällä on myös kevättori, taimitori, ja tänne tullaan sitä varten myös muilta paikkakunnilta. Se on näissä pireissä jo ihan maankuulu tapahtuma siinä toukokuun kahdenkymmenennen päivän tienoilla. Sitten on syystori ja joulutori. Kaikki muut hoidetaan omaan piikkiin, mutta tämä on tämä yhteistyökuvio, ja varsinkin tuo kekrijuhla. Ne jotka tietää meistä, niin tulevat tänne, vaikka ovat ulkopaikkakuntalaisia, ja sellaisenhan voi myös nähdä matkailuna.

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

Sanotaan että juuri tämä asukasyhdistys Arabianrannassa. Ja sitten nämä koulut, jotka ovat aika tämmöisiä luontaisia yhteistyökumppaneita. Meillä on ollut esimerkiksi tuota tuon Metropolian kanssa niin alkuaikoina äitienpäiväkonsertti. Täsähän on valtavasti potentiaalia moneen asiaan, täällä pystyisi järjestämään, ja me haettiinkin tällainen maisemataidehanke, eli Annalassa olisi sellaisia ulkomaiseen sopivia taideteoksia. Niitä esiteltäisiin ja niin edelleen. En oikein osaa sanoa...Siinä kekriissäkin oli edellisenä vuonna tältä alueelta tanssiryhmä mukana.

Meillä on aika selvä oma missiomme, ja valtavasi ideoita, eikä meillä ole niistä pulaa. Mutta sitten se puuttuu, kun joutuu neuvomaan matkailijoita hyvään ravintolaan ja tämän tyyppistä. Itsekin ruokatunnilla kun olen käynyt tuolla, niin olen huomannut että paikkoja ei ole paljoakaan, ja löytyy monen tasoista. Ravintolat ja kahvilat saisivat olla persoonallisempia ja modernimpeja, aika heikkoja on tällä nyt olevat. Itse asun Töölössä, ja tämä tuntuu vielä aivan takapajulalta. Ainoat kahvilat taitavatkin olla tuossa Arabiantehtaalla ja toinen kauppakeskuksessa. Jos antaisin kouluarvosanan niin antaisin seiskan. Onhan tuossa vielä tuo ravintola Helsingessä, eli yhteensä joku kahdeksan kappaletta.

Meillä on toki pieniä kahvituksia puutarhakerroksilla, mutta me emme pysty tarjoamaan sellaista paljoakaan, kuten varmaan näitkin nettisivuilta. Se on varmaan ainoa paikka missä mainostus tapahtuu. Sitten on myös tietenkin tuo puskaradio. Lehdistökin on aika paljon kirjoittanut meistä, jotta paikka tulee tutuksi, ja niiden levikkihän on ympäri Suomea. Osa tulee tänne tervehtimään kun tulevat Helsinkiin. Aina kun itse pidän esitelmiä niin kerron mistä tulen, ja sillä tavalla mainostan aluetta. Aika kiitettävästi nämä valtakunnalliset lehdet tekevät juttuja, en edes pysty pitämään lukua, mutta parikymmentä haastattelua per vuosi tulee annettua kuitenkin. Olen myös ollut paljon radiossa ja televisiossa, sanoisin että tällä alueella olen varmasti se aktiivisin epäsuora markkinoija. Se oli hankalaa että alussa tänne kun ihmiset tulivat ja kysyivät missä Annala on, niin tämän alueen ihmiset eivät sitä tienneet. Eli on tässä nollasta lähdetty.

Mitkä olisivat uudet kävijät, joita paikalle houkuteltaisiin?

No kyllä täällä on sitten Helsingin seudulta ja puutarhaharrastajat käyvät täällä. Meidän tilaisuuksiin tulevat ne jotka ovat kiinnostuneita huonekasveista ja kasvien käytöstä. Myöskin meillä on paljon, tai joka vuosi, on tällaisia tilaisuuksia joissa kasvit ovat pääosassa, mutta se tapahtuu luovuuden kautta, kuten maalauskursseja. Käsillä tehdään paljon, ja välttämättä kaikki eivät ole siellä sormet mullassa ja kiinnostuneita. Tällä hetkellä meillä oleva kävijäkunta on riittävä. Mutta on meillä

käynyt myös kasviharrastajia ulkomailta, jolloin Matkailun edistämiskeskus oli mukana järjestelyissä. Silloin oli mukana sisustuspuutarhalehtien toimittajia ympäri maailmaa, ja he ottivat täältä kuvia ja haastattelivat. Tosi hienosti myös lähettivät minulle lehdet siitä, mitä olivat kirjoittaneet ja kuvanneet. Ulkomaalaisia on ollut ruotsista ja saksalaisia, mutta kaikki ovat olleet kasviharrastajia. He ovat tulleet paikalle omasta aloitteesta, ja ovat halunneet tulla tänne.

Mitkä saattaisivat olla verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen?

Suurin riski on meidän oma kapasiteetti, kuinka me voidaan auttaa tänne tulevia vieraita kun pitäisi olla läsnä olemalla emäntinä ja isäntinä, ja kertomassa tästä paikasta ja historiasta. Se pitää jotenkin sitten hinnoitella niin, että meillä on vara palkata siihen ihminen, joka on asiantuntija paikan suhteen, kasvien suhteen jotta pystyy kertomaan. Siihen siis ei kuka tahansa henkilö käy, vaan sellainen joka on ammattilainen. Se on minusta se suurin ongelma varmasti, henkilöresurssit. Suurin aika on viikonloput ja sunnuntait, arkisin on pystytty hoitamaan tämä toiminta. Itse en kuitenkaan voi olla paikalla joka lauantai ja sunnuntai. Muut, niin eivät he suostu tällaiseen, mutta minä joka olen toiminnan johtaja, niin tällaiset henkilöt sitten hoitaa ne viikonloput. Mahdollisuuksia varmasti on ja kysyntää on, mutta nyt on aina erikseen sovittava milloin tulee paikalle. Aina otetaan vastaan kun voidaan. Mutta paikan päällä pitäisi myös olla jokin kahvila ja myyntiä, ihan kuten muualla maailmallakin tällaisissa paikoissa.

Ja millaisella aikataululla?

Me toteutetaan tätä omaa missiotamme tässä koko ajan ja palvelemme niitä jotka tänne tulevat. Ei me olla koskaan sanottu ei, ette ole tänne tervetulleita. Aina ollaan myös ryhmät otettu vastaan. Täällä yhteinen esilläolo on tärkeää, jonkinlainen yhteinen läpyskä, joka on matkatoimistoissa otettavissa, olisi suotavaa. Esittelyä ja tuotteistamista. Me olemme omilla sivuillamme, mutta sellainen tämän alueen yhteinen sivu, jossa sitten kiinnostavat kohteet esiteltäisiin, voisi alkaa milloin vaan.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Kyllä se tietysti meillä on se pääpaino tässä opettamisessa, meillä on niin suuri tehtävä täällä. Me olemme tehneet myös sopimuksen Helsingin kaupungin kanssa, Helsingin kaupunkihan omistaa tämän alueen, että me teemme tätä tehtävää mistä kerroin. Se on aika iso kakku meille. Mutta kun se on avointa kaikille, niin onhan matkailijatkin tänne tervetulleita.

Paikan ja tietoiseksi tekeminen voisi olla meidän juttu, koska olemme muutenkin tehneet sitä omillamme ja olleet lehdissä esillä. Mutta eihän sitä ole koskaan liikaa. Ja jos mentäisiin tuonne taas kysymään, niin kukaan ei tiedä mitään, koskaan paikasta edes kuullutkaan! Mutta kyllähän se tän alueen tällainen imagon luominen on tärkeää. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on tämä alue saanut ihan uuden ilmeen ja muutosta on ollut. Täällä on tapahtunut niin paljon, että tietoa ja kaikkea mitä täällä on olisi hyvä tuoda esille esimerkiksi naapureille ja pientoimijoille. Sitä kautta se tutustuminen on tärkeää. Tällainen yhteinen esilletuonti kuu-
lostaa hyvin järkevältä.

Sitoutuminen verkostoon

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

Kyllähän siinä on helpompi saada mieleisensä tulos jos on mukana alusta saakka ohjaamassa toimintaa ja sanomassa mielipiteensä. Saada sellaiseen suuntaan mistä itse pitää. Resursseja ei kamalasti ole, ja onhan se hankala sanoa millaista panostusta se tällä hetkellä vaatii, semmoinen tietoisuus tällaisesta on kyllä ensisijainen. Tiedottaminen vaatii kyllä varmaankin sellaista kokopäiväistä tai puolipäiväistä henkilöä, joka sitten tekee sen eteen töitä. Tärkeää on eritoten se että kaikki, jotka ovat siinä mukana, saavat sanoa sanottavansa.

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Pitäisi olla jotakin ”häppeninkiä”. Koko alueella jossa kaikki ovat mukana, sellaista, joka tuota muistuttaa meidän kekrijuhlaa. Onhan tässä myös nämä historialliset puitteet, Helsingin perustuspaikka ja kaikki. On täällä ollut myös Helsingin kaupungin tapahtumia, joissa olen ollut mukana, ja kävijöitä on ollut noin 400–500. Sellaisetkin tapahtumat voisi sitouttaa, jotta saadaan kaikki alueella olevat yrittäjät mukaan. Koskenranta olisi mahdollinen paikka, jossa ihmiset voisivat kokoontua.

Itse asun Töölössä pienellä alueella, ja se on hyvin hallittavissa. Täällä jotenkin tuossa on tuollainen valtatie, joka menee läpi koko alueen ja kaikki muu jää vähän kuin sivuun. Että tuota, tässä jää tämä nuori Arabianrannan alue huomiotta, se laajempi kokonaisuus jää kokematta. Utta tulee koko ajan, ja senkin takia tämä on liian hallitsematon. Tuossa on kuitenkin aika vähän kauppvoja, ja tie on pitkä, eikä keskittymää ole. Ei ole sellaista keskustoria tai sen tyylistä. Kaikki on vähän niin kuin erillään asukkaista ja toisistaan. Pitäisi saada esille se yhteenkuuluvuus.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

Eikös se nyt sopisi tälle ADC Helsingille? Hehän ovat olleet täällä jo ennen meitäkin, ja tietävät asiansa ja omaavat omat verkostonsa eteenpäin, ja ovat olleet jo kehittämässä tätä. Heillä on siis tietoa ja taitoa, ja tietävät varmasti myös kaupungin ja kaikki nämä yliopistot. Aika ajoin voisi olla sellainen ryhmä paikalla, joka koostuu yritysten edustajista, ja sitten jotkut jotka tekevät ihan sitä konkreettista työtä ja tavallaan niitä suuntaviivoja, ovat siellä miettimässä että mihin suuntaan mennään. Mutta meillä ei sellaiseen konkreettiseen toteuttamiseen ole resursseja.

Miten näette julkisen puolen mukana olemisen?

Kun mietin enemmän näitä yhteistyötahoja, niin Helsingin kaupunki on yksi tärkeä tekijä, ehkä jopa tärkein tällä alueella. Ja sitten on tuossa koskenrannassa tuo kalastusjuttu, sehän on yksi tälle alueelle tyypillinen taho, joka tuo tänne ihmisiä. Hehän kalastelevat tuossa kosken suulla. He myyvät kalastuslupia ja sen tyylistä. Ja sitten ovat myös lintubongarit. Gardeniassa on tuttuja, ja ehkä tulevaisuudessa voisi olla jotakin yhteistä toimintaa, täällähän on paljon vanhaa puustoa. Luotoon liittyvät asiat voisi olla hyviä mahdollisuuksia. Lintuharrastajat ovat täällä kun kaikki muuttolinnut levähtävät näillä alueilla. Hyvin täällä kuulee aina myös satakielen laulua! Tosin meillähän on tämä oma kasvitoiminta pääasiassa

LIITE 9 KAHVILA KATRI ANTELL

Päivämäärä ja kellonaika To 19.11.2009 klo 13.45–14.15
Haastateltavan nimi Auli Rosti (ravintolapäällikkö)
Haastateltavan organisaatio Kahvila Katri Antell

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?
En oikein mitään...

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Kahvila ravintola Katri Antell
Sijainti	Arabian tehdaskortteli
Perustusvuosi	2007 (koko yritys 1880)
Omistusmuoto	Perheyritys
Toimiala	majoitus- ja ravintolatoiminta
Tärkeimmät asiakasryhmät	eri yritysten henkilöstö, kauppakorttelissa asioivat, ulkomalaiset
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	lähistöllä asuvat ihmiset
Käynnin pääsyyt	ruokailu, kahvilapalvelut
Rahankäyttö per käynti	7-10 euro
Liikevaihto 2008	/
Liikevaihdon kehitys 2009	/
Markkinointi 2008	/
Markkinointikanavat	internet, sähköposti
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	noin 700 per päivä
Työntekijöitä	9 sesonkiakaan, normaalisti 8

Yritysmuoto ja liikeidea

Eliikkä tähän on siis perheyritys, ja tota Oululainen. Meidän omistaja on itse toimitusjohtaja, ja käy itsekin aktiivisesti näissä toimipisteissä. Meillä on Suomessa noin 100 toimipistettä ja Helsingissä noin 50. Pääasiallisesti toisten yritysten sisällä, eli meillä on muutama näitä, jotka ovat avoimia kaikille. Eliikkä meillä on tässä tämä ravintola, jossa on lounastarjoilua ja sitten on kokoustilat edustuksiin ja kokouksiin. Tilat on tässä samassa talossa, on Taideteollisessa ja tässä talossa. Myöskin tuo kahvila tuossa alhaalla on meitä.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Mä luulen ettei me olla...Mitä sä tarkoitat yhteistyöllä? En mä saa kuvaa siitä, kylä me toimitetaan omia tuotteitamme toisille yrityksille, järjestetään juhlia. En mä luule, että on muuta.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

No tässähän oli kuukausi sitten avoimet ovat Iittalalla, niin meilläkin oli tietenkin avoimet ovet, mutta ei nyt sen kummemmin olla tehty yhteisiä tapahtumia. Ollaan oma yksittäinen toimija. Ei tehdä sen suuremmin edes oman yrityksen sisäisesti yhteistyötä.

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

No mä en silleen tunne mitään muuta täältä kun tätä taloa, en osaa sanoa sen laajemmin, koska asun muualla ja vain ajan tähän töihin ja silleen. Tota, tietysti tässä talossa on paljon osaamista ja nähtävää. Se et pystyis myymään kokonaispaketteja olis hyvä, just niitä kohteita ja sit pystyis syömään sitten sen yhteydessä, tai käydä kahvilla. Eli tää kortteli olis aika oleellinen.

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

No olishan siitä varmasti hyötyä. Sen verran tosin tehdään yhteistyötä, että jos ryhmät soittaa Arabialle, niin he osaavat myydä myös meidän tuotteita. Sellanen helpottas menemistä, kun ihmiset osaavat mennä. Tavallaan et soittaa ne minne tahansa, niin vois tarjota useampaa eri kohdetta sellasena kokonaisuutena. Meillehän se tois sitte tietty enemmän asiakkaita, eli jos muilla on enemmän niin meillä on enemmän. Kyl se etuna on oltava rahallista, koska meidän tavote on että saada toiminta tuottamaan. Meitähän kilpailutetaan, eli ei koskaan tiedä kuinka kauan me sitten ollaan tässä. Eli kauheen pitkällä aikavälillä ei voi edes suunnitella mitään. Eli kaiken pitäis olla suht nopeeta toimintaa.

Lisäkävijät vois siis olla sekä ulkopuolisia, että talon sisältä tulevia. Asukkaitakaan ei olla hyödynnetty. Lounaskin on vaan kello 13 saakka. Sekä että. Kaikki ovat tervetulleita, ei ole väliä onko ulkomaalainen turisti tai suomalainen, kaikki käy. En mä kyllä mitään huonoja puolia löydä tollasesta verkostoajatuksesta, koska me ollaan sit niin erilainen toimija kuin muut tällä alueella. En mä nää olis mitään ongelmaa tai että se olis meiltä pois.

Mä en oikein nää mitä meidän pitäis omassa toiminnassa muuttaa aikataulullisesti...Mitä sun mielestä, mitä sä ajattelet? Eli jos me ollaan osallisena tällasessa, niin miten me muka joudutaan omaa toimintaa radikaalisesti muuttamaan? Me tehdään omaa juttua, en mä usko että me voidaan edes muuttaa ja kehittää omaa toimintaa tän enempää.

Mitkä saattaisivat olla suurimmat konkreettiset esteet verkoston luomiseen?

Kyllä mä luulen että kaikki on kiinnostuneita siitä, että saadaan lisää ihmisiä. Jollakin tavalla tää on silleen hieno paikka, eivätkä monet edes tiedä että tääl on paljon mutakin kun vaan toi tehtaanmyymälä. Pitäis saada näkyvyyttä. En usko että kukaan on sitä vastaan.

Sitoutuminen verkostoon

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

No en mä usko että meillä on resursseja olla mukana kehittämässä mitään verkostoa.

Millä muulla tavalla voisitte olla mukana? Mitä te voisitte antaa verkostolle?

Me ei ajallisesti voida olla mukana, meillä on täällä aika hektistä. Ja tota, ei hirveesti pysty. Me ei niin suuri osa olla sitä juttua, että meidän tulis panostaa siihen hirveesti. Tai siis ei pysty panostamaan.

Meiän alan osaaminen olis varmaan se mitä voidaan tuoda lisänä verkostoon...Se hyvän ruoan tuottaminen. Kuitenki jos ne on täällä ja kiertää monessa paikassa, niin on se niille sellanen helpotus, että kaiken sais samasta paikasta, ettei tarvi ottaa bussia tonne jonnekin kauas. Vois esimerkiksi olla valmiita menukokonaisuuksia tarjolla josta voi valita. Kunhan tästä tiedetään hyvin etukäteen, eli tilauksesta tehdään melkein mitä vaan. Silloin katetaan aina myös erikseen. Muista en tiiä, mutta meille tärkeätä on tuottaa palveluja tälle talolle ja sen ihmisille.

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Nii...En mä oikein tohon osaa sanoa. Mikä nyten. Kuitenkin sitten taas pienemmillä yrityksillä on vähemmän sellasia ihmisiä joilla on varaa irrottaa sitä aikaa niinku siihen toiminnan pyörittämiseen. Ja meil on kans ehkä ihan sama tilanne. Että meil ihmiset vaan niinku keskittyy jokainen omaan työhön. Tuskin myöskään vapaa-aikana haluis tällaseen hirveesti.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

No tota mun mielestä vois olla mitä nyt on täl alueella noita isompia. Että isommista yrityksistä olisi edustajat. Tavallaan, koska nehän olis myös niitä pääkohteita ja kaikista näkyvimpiä, kuten Iittala, Arabia ja Fiskars. En nyt tiedä olisiko täs mitään muuta sen kokoluokan yritystä... Tietysti Taideteellisessa olis varmaan joku kiinnostunut. Yritysten ja oppilaitosten edustajia.

Miten julkisen puolen mukana oleminen?

Olis varmaan kannattava. Yritys miettii vaan oman yrityksen sisäistä toimintaa, kun taas kaupunki vois miettiä koko aluetta. Niin totta kai, varmasti olis hyvä. Ja sitten varmaan jokin asukasedustaja olis hyvä saada mukaan.

LIITE 10 KULTASEPÄNLIIKE TARKKANEN OY

Päivämäärä ja kellonaika pe 6.11.2009 klo 15–16.45
Haastateltavan nimi Mika Tarkkanen (omistaja)
Haastateltava organisaatio Kultasepäniike Tarkkanen Oy

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

En oikein mitään. Aikaisemmin, pari vuotta sitten, oli ADC Helsingin aloittama projekti, mutta siitä ei loppujen lopuksi tullut mitään. Sikäli se on harmi, koska tälle alueelle tarvitaan yhteistä näkyvyyttä, ja sitä kautta uusia kävijöitä.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Kultasepäniike Tarkkanen Oy
Sijainti	Vanhakaupunki
Perustusvuosi	1955
Omistusmuoto	Omistaa itse
Toimiala	Kauppa, matkailukohde
Tärkeimmät asiakasryhmät	30–50 vuotiaat itsenäiset ihmiset, liikelahja-asiakkaat
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	Ulkomaalaiset turistit, kotimaiset turistit, alueen ihmiset
Käynnin pääsyty	Yksilöllinen korukäsityö, ammattitaitoinen palvelu koruallal-la, nykyinen liiketila on nähtävyys, fashion house (uusi aluevaltaus: käsilaukut)
Rahankäyttö per käynti	200 euroa
Liikevaihto 2008	400 000 euroa
Liikevaihdon kehitys 2009	3-10 %
Markkinointi 2008	10 000 euroa
Markkinointikanavat	Puhelin, messut, asiakkaat
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	/
Työntekijöitä	3

Yritysmuoto ja liikeidea

Mika Tarkkanen omistaa itse kokoyrityksen Tarkkanen Oy. Ollaan oltu tässä Arabianrannassa vuodesta 55 lähtien. Liikeidea tällä hetkellä on tehdä yksilöllisiä koruja, pääkohderyhmänä ovat naimisiin menevät ihmiset, joista me haetaan sitä jatkuvuutta. Meillä asiakkaat ovat keskimääräisesti silleen 30–50 vuotiaita, ja 20-vuotiaita kihlajaispareja, niin niitä ei meillä ole. Se on selkeästi siellä vähän niin kuin sellaiset kenellä on oma tahto ja lompakko, ne ovat niitä asiakkaita. Toinen puoli joka on vahvempi ja isompi osa toimintaa on liikelahjat ja sitä me tehdään valtakunnallisesti.

Meille saattaa tulla uusien liiketilojen mukaan workshoppeja, mutta tämä on haastava koska tuossa on meidän pojat töissä timantit esillä. Ei vielä tule olemaan

etusijalla, mutta ehkä tulevaisuudessa, esimerkiksi pareille jotka haluavat tulla tekemään oman vihkisormuksensa.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Liikelahjapuolen kautta olemme mukana myös yhteistyössä myös alan muiden liikkeiden kanssa. Emme toimita mitään muille, emme siis ole tukkuriliike. Liikelahjakumppaneita on siis ympäri Suomen, mutta korujen suhteen toimimme yksin. Verkostoituminen ja yhteistyö ovat se juttu millä näitä juttuja tehdään, koska ei kukaan niitä yksin pysty tekemään missään. Se on ehdottomasti hyvä asia. Etsitään yhdessä asiakkaita, tehdään korut ja myydään ne. Kaikki siis alusta loppuun.

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

On laajempi kontaktipinta, ja reilut kumppanit on ehdottomasti hyvä juttu. Meidän tavassa toimia ei ole huonoja puolia, mutta joissakin muissa jutuissa voi mennä ajatukset ristiin. Meillä vain ei ole sellaisia, kun toimitaan vähän eri lailla.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

10–15 vuotta oli sitten oli jo jotakin yhteistä yhteistyöhakua, esitemielessä, mutta se taisi kariutua siihen.

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Nyt olisi todella hyvä aika aloittaa yhteistyö, koska se ei ole loppupeleissä niin iso asia saada sitä toimimaan kunhan sitä halua ja energiaa on ja riittää. Ja sillä tavalla että siinä on kaikki mukana, että sellainen kateellisuuden aika on ohi. Tärkeää on, että ajatellaan, että jokainen asiakas, joka tulee Arabianrantaa on mahdollisuus, eikä vain, että se tulee johonkin määrättyyn kohteeseen. Jos nytkin ajatellaan samoin kun viimeksi, on työ turhaa. Pitää aloittaa siitä, että on aivan sama tuleeko asiakas tuonne kahvilaan, vai tuleeko se ostamaan posliinikipon, tai jotain siltä väliltä, vaikka nauttimaan luonnosta, niin sekin on potentiaalinen ihminen joka vie positiivista viestiä eteenpäin.

Minkä tyyppistä yhteistyötä teette tällä hetkellä?

Emme tee tällä hetkellä yhteistyötä sen enempää. Mä käytän alihankkijoita mutta ei muuten ole varsinaista yhteistyötä. Asiakkaina on firmoja ja omistajia, mutta ei sellainen ole yhteistyötä. Mutta tässä just tarvittaisiin sitä, että tähän tulee jokin korkeampi taho, joka vähän organisoisi sitä.

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

No tietysti jokainen sanoo Arabian, tai sen posliinikeskuksen. Mä luulen että tämä meidän talossa olisi hyvää porukkaa, saataisiin mukaan lisää pieniä yrityksiä mukaan hankkeeseen, kuten tuo Artekki. Joku tuo kymmenen kävijää vuodessa, joku

enemmän. Idealla, että tämä on sellainen iso kauppakeskus, meidän talo, mutta myös koko Arabianranta. Ketä sit on muita niin olisi toi Ravintola Helsinki. Mutta on paljon jotka varmaan on kiinnostuneita, esimerkiksi Kimeika ja kaikki ravintolat.

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Ehdottomasti. Sillä voidaan tehostaa markkinointia ja saada yhteinen kuva esitetyä. Pakko myöntää, että myös liiketoiminnan ja tulosten kasvattaminen on hyvä syy tehdä yhteistyötä kävijämäärien nostattamiseksi.

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

Sanotaan että kaikki kävijät on tärkeitä, kotimaan kävijät ja ehdottomasti ulkomaan kävijät. Kaikki on tärkeitä. Konkreettiset asiat, se on totta, että se mitä haetaan, on kävijämääriä ja sitä kautta leviää se sana ja positiivinen tieto, et saa viedä niinku se on se mainos muille. Ja se että liikevaihto kasvaa, totta kai. Se on kaiken a ja o siellä taustalla. Ne ovat varmaankin ne konkreettiset. Liikevaihto kasvaa kyllä varmaan kaikilla, täytyy olla aktiivinen.

On myös otettava huomioon, että tällaisessa kuviossa ei voi olla osana siinä, mutta firman eteen ei tehdä mitään, vaan käytetään sitä yhtä samaa vanhaa kauhtunutta sohvaa ja 35 vuotta myynnissä olleet tavarat, silloin ei tarvitse miettiä minkä takia ei kauppa käy. Oikeasti pitää muuttua, elää ajassa, miettiä mitä noi ihmiset kysyy ja tarjota sitä jo seuraavalle ryhmälle. Ja mitä yhteistyökuviot tarvis, niin on oltava halua olla mukana maksumiehenä, mutta pitää olla tarkkana, ettei käy niin kuin monesti, että isot firmat ovat isolla, ja pienet firmat jossakin alareunassa, se tuntuu hujaukselta. Pieniä täytyy siinä sitten pystyä tukemaan, että pienempi saa suhteessa yhtä lailla näkyvyyttä pienemmällä rahalla kuin mitä se iso. Esimerkiksi Arabian Hackman voi ihan hyvin tehdä omat mainokset, niin kuin se on tehnytkin. Ei sen tarvitse meidän muutamaa satasta, mutta jos se haluaa nähdä meidän isona yhteisönä, jossa mekin tuodaan niille asiakkaita, niin sen pitäisi toimia. Me ollaan saatu tämä tähän pisteeseen, että puhutaan meistä, mutta helpompaa se olisi jos tänne saataisiin muita ihmisiä myös muiden maksamana.

Mun on hirveen vaikea löytää huonoja puolia....Mutta siinä voi käydä niin että me omassa mittakaavassa panostetaan paljon, mutta pienenä yrityksenä ei saada näkyvyyttä paljon, vaan tosiaan sen alakulman lehden sisäsivulta. Se on suurin uhkakuva minkä minä näen, koska fiksusti toteutettuna markkinointi tuottaa varmasti uusia kävijöitä tälle alueelle. 20 vuotta olen vetänyt tätä nakkikioskia tässä. Kaikkein pahin ongelma on se että kaikki luulee itsestään liikaa. Kaikkein eniten tulee positiivista siitä, että kerrotaan ja kuunnellaan, jaetaan tietoa. Liikesalaisuuksista ei tietenkään nyt ole kysymys.

Jos aikataulua mietitään vuodenvaiheesta eteenpäin, niin voisi hyvin ajatella että me ollaan mukana jo ensi joulun aikoihin. Tilanne on se, koska me ollaan just tänä kesänä saatu nää uudet tilat, yritetään saada pöhinää aikaiseksi, tulee lehdistötilaisuuksia, ja houkutella ne mukaan eri aiheilla. Valmiit siis melkein heti, mutta realistisesti ensi joulun, mutta kysymys on enemminkin siitä, miten tällainen juna muuten liikkuu.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Tuotekehitys olisi ihan loistavaa, ja mä oon ainakin ihan kybällä mukana jos siihen sit tiedetään ketkä kaikki haluaa olla mukana, kun keskustellaan mitä me voitaisiin tehdä ristiin ja rastiin. Mä oon TAIKin kanssa ideoinut, ja aina kysytään onko yhteistyötä. Usein sieltä tulee joku taideopiskelija kysymään, ”mitä jos tekisit niitä koruja joita mä suunnittelen?”. Se on loistava idea, mutta se usein jää siihen kun ne ei uskalla näyttää töitään. Joko sen takia että ne on niin valtavan hienoja koruja, että maailma täytyy niistä ylihuomenna, ja että Tarkkanen sitten tekee niitä ilman opiskelijan lupaa. Ei uskalleta lähteä oikeasti puhuman ja esittelemään. Enemmäkin kuin 20 kertaa on mulle esitelty neliömäisen sormuksen. Mutta niitä ei myydä koska ne ei tunnu hyvältä sormessa. Usein näin käy kun ei uskalleta puhua, esitellä, ja sitten ne ideat hautautuu sinne piirongin laatikkoon. Kaikessahan se tekeminen on helppoa, mutta se myyminen on suuri prosessi ja ongelmallinen jo sinänsä. Nyt saattaa tulla sopimus siitä, että me tehdään TAIKin opiskelijasormukset, mutta se on vielä todella epävarmaa.

Toisena esimerkkinä jotkut joulumyyjäiset Esplanadilla. Miksei samantyyliä pidettäisi Arabianrannassa, jossa kaikki pienetkin toimijat voisivat tulla myymään lapasiaan ja tossujaan? Lähtökohtaisesti se toteutettaisiin täällä olevilla yrityksillä, ja jos niitä on tarpeeksi, niin se on riittävä juttu. Mutta jos se ei riitä, niin voisi kysellä muitakin mukaan. Samoin voisi ryhmille tehdä kävelyreittejä tuonne rantaan, ja silloin ne kävijät ovat nähneet paljon enemmän Arabiasta kun nuo valkoiset kupit. Tätä voi miettiä esimerkiksi Helsinki Experttien kanssa. Meille on muuten tulossa alueen luonto näkyviin uudessa korusarjassa... Yhden nimi on putous kuten tuossa tuo Vantaanjoen alku.

Miten tuotteita, tai aluetta voisi markkinoida yhdessä?

Täällä on kohistu siitä että on hienoa koulutusta ja asumista, nytten pitäisi saada hienoa käsityötä. Kotisivuilla myydään, oli se sitten taidenäyttely tai museo, ja sen tulisi myös olla selvä toimijoille tällä alueella. Jos se on koko alue, niin sen ympärille saa kunnon pohinää aikaiseksi, eikä pelkästään sitä maksettua huomiota. Se, tai me, tai joku, on nokkamiehenä, ja sen on osattava markkinoinnin taidon, koska jokainen osaa sen että rahaa laitetaan menemään turhaan. Meidän pitää olla luovia siinä, miten me pienellä rahalla saadaan kokonaan tää alue esille. Se on todella museomaista tehdä lehti-, radio- tai tv-mainos. Näillä tavoilla se rahaa menee sitten johonkin muuhun, kuin Hesarin etusivuun, mutta se on kuitenkin markkinointia. Tarvitaan raikkaita tapoja. Se on todellinen markkinamies, joka saa meistä juttuja aikaiseksi. Se on tärkeätä, että kirjoitetaan tästä ja tosta, ja sit siinä kuitenkin viestitään koko alueesta, eikä vain yhdestä yrityksestä. Se onkin se vaikein työ, ja siihen pitäisi löytää se yksi hyvin aktiivinen ihminen, joka osaa sen.

Sitoutuminen verkostoon

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

Kyllä mä olen mielelläni mukana kaikessa sellaisessa jutussa.

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Isoilla firmoilla saattaa olla eri kuva siitä, mitä yhteistyön hyöty on. Varmaan yhtenä hyvänä on se, jos ajatellaan kauppakeskusmaisesti, että muut yritykset, pienetkin, tuo uusia kävijöitä myös isoilla yrityksille, jotka muuten yksinään ei saisi niin monta kävijää, kuten esimerkiksi Stockmann. Kohteita pitää siis olla paljon. Esimerkiksi Arabian kauppakeskus on liian pieni, se tekee vaan kuolemaa. Mutta jos se ajatus laajennetaan koko Arabian alueelle, niin siitä saa suuremman kuin Jumbo tai Jambo. Pitää sada kaikki tajuamaan, että tänne voi tulla koko päiväksi, täällä voi syödä ihan kuin missäkin muualla. Mutta tällä hetkellä täällä ei niin ajatella.

Mä näkisin tänä päivänä hirveän tärkeänä sen, että ne jotka siinä haluaa olla mukana, niin sitä työtä ja asiaa täytyy ehdottomasti kysyä kaikilta täältä. Pitää tehdä selväksi että tässä on nyt tällainen mahdollisuus. Ainutkertainen juttu. Tänä päivänä juttu on myös nettisivut, siellä niinku esitellään tyylikkäästi ja älykkäästi tämä alue uusiksi. Ei niinku nyt että siellä on vain Arabia. Mä luulen, että sitä kautta sitä innostuneisuutta saa, että näitä aiheita täältä meidän rannasta löytyy, ja sillä saada aikaan sellainen kohu.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

Turvallisinta olisi tällaisessa se, että johtohahmona olisi joku kokoonpano. Vetäjänä, ykkösmiehenä, ei voi olla se mies, joka tekee mainontaa, se on väärä mies. Johtohahmona on oltava ihminen joka itse pystyy tekemään pohjatyötä. Nyt en tarkoita esitettä tai mainosta, vaan tällaisessa jutussa helposti se raha menee väärin. En tiedä miten se henkilö tai ryhmä sitten valikoidaan, sellaisesta en tiedä. Pitää myös olla tiedotteita siitä, missä mennään ja kertoa ne haaveet mitä sitten tulevaisuudessa tehdään.

Kuinka näet julkisen puolen mukana olemisen?

Mä luulen just että tällainen joka osaa uida kuin kala vedessä osaisi myös onkia esille ne tahot, joiden tulee ja pitää olla mukana. Ja sekin on hyvä asia, että maailmassa annetaan rahaa mitä älyttömimmille asioille, niin ehkä tähänkin saisi jotakin rahoitusta. Ajat varmasti on vaikeat seuraavan vuoden ja tukevina, kilpailu kiristyy ja myyminen on vaikeampaa kuin mitä se oli eilen.

LIITE 11 RAVINTOLA HELSINGE

Päivämäärä ja kellonaika To 3.12.2009 klo 8.30–9.30
Haastateltavan nimi Jarmo Salonen (osakas)
Haastateltavan organisaatio Ravintola Helsinge

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

Mä sain sitä jotakin postia, mutten hirveen ajatuksella ehtinyt sitä lukemaan. Tais tulla Astalta sieltä ADC:ltä...Taisi olla lyhyt kuvaus kyseisestä projektista.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Ravintola Helsinge
Sijainti	Vanhakaupunki
Perustusvuosi	2006
Omistusmuoto	Osakeyhtiö
Toimiala	Ravintolapalvelut
Tärkeimmät asiakasryhmät	Yritysryhmät, nuoriso, perheet
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	Ulkomaalaiset, muut matkailijat
Käynnin pääsytyt	Alueen miljöö, esim. luonto ja vesi, ravintolapalvelut, alueen muut palvelut
Rahankäyttö per käynti	15–20 euroa
Liikevaihto 2008	350 000 euroa
Liikevaihdon kehitys 2009	Ennallaan 2 % heitolla
Markkinointi 2008	7 000 euroa
Markkinointikanavat	Internet, alueen lehdet, henkilökohtaiset verkostot
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	noin 100 per päivä
Työntekijöitä	Sesonkiaikaan 5, muuten 2

Yritysmuoto ja liikeidea

Kyseessä on Ravintola Helsinge Oy, ja me samat osakkaat ollaan myös tässä uudessa toiminnassa Stadi Catering Oy:ssä. Totta kai nää meidän yritykset tekee yhteistoimintaa, koska meillä on kahta aivan erilaista toimintaa. Me on Helsingellä pyritty tekemään cateringiä, mutta meillä ei tilat ja resurssit oo siihen riittäny, niin sen takia perustettiin Stadi Catering, ja näin voidaan tehdä molempia. Eli kaksi eri osakeyhtiötä, mutta samat osakkaat ja samat toimijat, ja suurilta osin sama henkilökunta.

Ravintola Helsinge perustettiin ensin, noin 4 vuotta sitten. Me ollaan molemmat serkun kanssa (pääosakkaat) asuttu kyseisellä alueella ja nähtiin potentiaalia toiminnalle oman kokemuksenkin pohjalta. Sillon mentiin aika tyhjältä perustamaan

yritystä, rohkealla meiningillä. Nyt jos tekisin saman mieltisin ehkä hieman enemmän. Nyt ollaan saatu toi kesäkausi toimimaan aika hyvin, ja osa tulee sinne jo ihan ravintola Helsingin takia. Ideana oli pitää lounaspaikkaa myös edustustarkoitukseen, eli ei aina tarttis mennä keskustaan. Jollain tavalla se on toiminut, mutta näkee omalla tavalla sen alueen pirstaloituneisuuden kun yritykset ei toimi keskenään.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Itse kuulutaan tohon Helsingin vanhan kaupungin yrittäjiin, ja itse istun siinä hallituksessa. Mukana tältä alueelta on noin 600 jäsentä, mutta järjestetään me mitä tahansa jäsenille, niin paikalla on noin maksimissaan noin 10–12 yritystä, joista 8 kuuluu hallitukseen. Yhteenkuuluvuus ja yhteinen tekeminen alueellisesti on selkeästi hakusessa, mutta jotenkin tuntuu siltä, että se on suomalaisilla geneeissä. Pirkanmaalla ja Lapissa tosin tällaiset toimii, mutta Uudellamaalla nähdään kaikki kilpailijoina, vaikka ei tehtäisikään samaa asiaa. Ei haluta edes puhua, koska luullaan että kaikki, esimerkiksi liikevaihdon kertominen, jotenkin hyödyttää toista. Mutta kaikki tollaset tiedot kuitenkin saadaan jostain kaupparekisteristä.

Mä oon myös silloin kun tultiin tänne, heti yrittänyt saada toimintaa menemään teepäin sekä Koskenrannan ja Arabian kanssa, mutta molemmissa ollaan oltu vähän nihkeinä ehdotuksia kohtaan. Hyvä esimerkki on myös toi Koskenranta. Vaikka toiminta on samaa, niin me voitais kuitenkin hyötyä toisistamme, varsinkin jos tilaukset n omalle toiminnalle väärän kokosia. Vois aina suositella sitä toista. Mutta siellä ilmeisesti mentiin toisilla raiteilla, heti kun ne avas niiden lista oli suora kopio meiltä ja kahvi edullisempaa kuin meillä. Yhteistyöstä ei ole ollut puhetta niiden suunnalta sen jälkeen. Sama oli Arabian kanssa. Ajateltiin, että vois olla hyvää mainosta niille jos meillä tarjoillaan ruoka niiden astioilta. Pyydettiin tarjousta, mutta hinta oli aivan liian suolanen meille kun ollaan kuitenkin pienempi toimija, niin siitä ei tullut mitään. Se olis niille kuitenkin ollut melkein ilmasta markkinointia...

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Yhteismyynti on yks todella hyvä asia, voidaan suositella toisia, jos itse ei voi palvella. Otetaan esimerkkinä vaikka mainos lehdessä. Viis ravintolaa voi laittaa mainokset eri sivuille samaan lehteen, ja hyöty siitä on minimalistinen. Yhdessä jos ne laittaa hynttyyt yhteen ja ostas sivun tilaa, jossa mainostetaan mitä kaikkea Arabiasta löytyy, niin jokainen niistä hyötyis paljon enemmän. Huonona puolena voi nähdä sen, että yritykset ei nää sitä yhteistä etua. On melko sama tuleeko asukas meille vai heille, kunhan kaikki ei mene toiseen, se on niiden päätettävissä.

Suurin haaste on saada yritykset näkemään kuinka puhalletaan yhteen hiileen vaikka toimittaisiinkin samalla alalla. Isot firmat alueella käyttää enemmän pieniä, kuin toisinpäin. Eli puhutaan palvelutuotteista, peruspalveluista. Yhteismarkkinointia myös muulla tavalla kuin mainoksiin liittyvää, ja silloin se on

parhaimmillaan näkymätöntä ja ilmaista. Toiminnan tulis olla toisia myyvää. Tä-
lastestahan se hyöty ei tule heti, vaan ehkä vuosien jälkeen. Tää on monelle on-
gelma, kun ne odottaa nopeita tuloksia.

Sitoutuminen verkostoon

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Noh, tähänhän jos mä tietäsin vastauksen niin olisin varmaan myös aika kova teki-
jä meidän yhdistyksessä. Meillä on myös sellasia jäseniä jotka liittyy vuodeksi ja
lähtee sitten kun ne ei saa siitä heti mitään hyötyä. Se hyöty vaatii myös omaa pa-
nostusta, ei mikään tuu sulle suoraan tarjoiltuna naaman eteen, vaan sen eteen pi-
tää myös olla valmis tekemään jotakin itse. Ei se tästäkään projektista hyödytä ke-
tään, ellei ne ite panosta siihen jollain tavalla. Sanotaan että joo, ollaan mukana,
mutta sitten istutaan ja odotetaan että rahaa rupee virtaamaan kassaan. Se on se
ongelma.

Ihmiset saadaan mukaan, ja niille pitää osottaa miten ne voi saada hyötyä. Ne pi-
tää saada siihen aktiivisesti mukaan, koska vuoden jälkeen on paljon hankalampi
lähtee pois, jos on panostanu hankkeeseen jollakin tavalla, oli se sitten rahaa, ai-
kaa tai jotain muuta. Eli silloin niiden ei kannata lähtee pois, toinen vuosi voi tuoda
jotakin muuta mukanaan. Eli jo alkuvaiheessa on porukka saatava sitoutettua mu-
kaan.

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä?

Mä näkisin että ne avainkohteet on ne joita pitäisi lähtee promoamaan ulospäin,
jotta saadaan lisää kävijöitä ja asiakkaita. Ensisijaisesti pitää saada lisää turisteja,
ja ne voi olla ihan stadilaisiakin, kun ne ei tiedä paikasta mitään. Meidän hyöty on
se, että jos vaan tulee ihmisiä, niin jossain vaiheessa se näkyy meilläkin.

Ei me voida lähtee sillä ajatuksella liikkeelle, että porukoiden on tultava varta vas-
ten ravintola Helsingeen. ja ne vetovoimasimmat paikat on tietysti noi rantabule-
vardit ja Arabiakeskus kokonaisuudessaan. Sitä mä kävin mainostamassa jo 4
vuotta sitten Helsinki Experteille, mutta siitä ei tullut mitään suurempaa. Pitäisi ol-
la jotakin parkkialueita busseille tai pysäkkejä. Ja pitää olla sellasia kohteita, jotka
voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, eikä vaan niin että filmirullaa kuluu kun otetaan
kuvia. Kyllä ne haluaa myös aina ostaa jotakin, jotta se reissu on hyödyllinen.

Meidän rooli siinä voisi olla sitte joku muu kuin ensisijasena kohteena oleminen.
Mä pystyn ite viemään hommaa eteenpäin yrittäjiin, ja saamaan niitä mukaan. Tie-
tysti myös rahallinen panostus on mahdollinen, jos mennään suhteessa mukaan,
mutta kokonaisuuden kannalta se ei varmaankaan oo kauheen iso juttu. Mutta mie-
lellään ollaan sellasessakin mukana. Ensimmäinen panostus siis se, että keulaku-
vana vien sitä yhteistyösanomaa eteenpäin. Sitte kiinnostaa kyllä olla mukana
myös kehittämässä verkostoa, vaikka aika voi olla resurssikysymys. Mutta aina on
aikaa löytyny aikaa tärkeille jutuille.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

No miten sen sitte tulis toimia on jonkinlainen hallitusmuoto. Kauppakeskuksissa-kin on sellaset, tosin niihin on pakko kuulua. Tässä vois olla samantyyppinen pohja, mutta vapaaehtosella mukana olemisella. Mutta jos on mukana, niin pitäis panna jollakin tavalla, jokin investointi on edellytyksenä. Mutta sitten pitää osata näyttää, että tolla investoinnilla saat sitten sen että se johtojärjestö tekee hommaa kaikkien eteen, esimerkiksi jakamalla esitteitä, ja numeroilla voidaan esimerkiksi osottaa kasvaneet kävijämäärät. Kaikkien pitää siis nähdä se hyöty ja mihin se raha menee, ja siten tulla mukaan sen takia. Alueena se voi tosin olla haasteellinen, kun se on niin iso alue.

Heti pitäis saada mahdollisimman paljon porukkaa mukaan, ja hallitus pystyyn vapaaehtoistoiminnan muodossa, ehkä jonkinlaista järjestötoimintaa. Mitä enemmän porukkaa, sen vakuuttavampi hanke. Kaikkien mukana olevien tulee saada jokin hyöty, muuten ei tule mitään. Johtohahmolla on tämän vastuu ja varmistaminen.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Me ollaan pienemmässä mittakaavassa keskusteltu tuotteiden muodostamisesta esimerkiksi Liikuntaviraston kanssa. Sari Snellman on siellä yhteyshenkilö. Ideana on siis ollut että me tiettyinä aikoina vuokrattais käyttöön koko se koskialue. Nythän voidaan miettiä, että viedään se homma paljon pidemmälle, silteen että asiakas käy Arabiassa ja syömässä, ehkä museossakin. Järjestys voi toki olla toisinkin-päin. Nyt sellasta ei ole voitu tehdä, kun se olin vaan minä joka kävin siellä koputtelemassa, mutta isompi porukka niin saadaan sellasta vaikutusta.

Onko ollut mitään näiden museoiden kanssa?

No ei oikeestaan oo ollut, ja itse asiassa toi Voimalamuseo on hiukan kinkkinen juttu, kun ne on auki niin huonoina aikoina. Ne muistaakseni on auki vaan kesäsin, ja sit jokunen päivä talvella tai sopimuksen mukaan. Mun mielest siihen pitäis saada joku Helsinki Expert mukaan, koska sillon on kysyntää pitää sitä useammin auki, ja pidempiä aikoja. Usein täs on käyny vieraita, jotka olis mielellään menny sinne, ja sit ihmetelty miten se olekaan auki normaaliin päiväsaikaan. Tekniikan museon kanssa on ollut pikkasen yhteistyötä tapahtumien järkkäämisen merkeissä, pari tohtorikaronkkaa on ollut siellä. Joihinkin muihin kokouksiin ollan sitte myyty catering-palveluita.

Tämmöstä me ollaan tehty, suositeltu niiden tiloja kun ei meille oo mahtunu, ja samalla mainostettu omia kokoustarjoilupalveluitamme. Ollaan me myös yhteismyynnissä ton meri-infon kanssa, me myydään kalastuslupia ja saadaan sitä kautta pikkasen näkyvyyttä sillä saralla. Mä taidan nähdä sen yhteistyön kannattavana, vaikkei se aina heti tuukkaan takasin, mutta jossain vaiheessa se kuitenkin lähtee tulemaan takasin.

Verkoston perustaminen

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen?

No siis huono juttuhan on se että laittaa rahaa ja aikaa hankkeeseen, ja sitte näkee että vaan ne isot toimijat saa tulosta, niin sellanen toisen tukeminen ei o hyödyllistä. Sillon tulee meilläkin stoppi toimintaan. Mä en oikeestaan itellenki muita uhkakuvia näe, jos me vaan saadaan jotakin hyötyä. Mä vaan luulen, että monille se on toi sama, mutta ne vaan haluaa sen saman tien, eikä jaksaa odottaa. Pitää vaan korostaa, ettei se o Lotto-meininkiä.

Mun mielestä tollanen kannattais sanoo jo ihan alkuaiheessa kun uusia yrityksiä yritetään saada mukaan tollaseen verkostoon, pitää sanoa että mitä todennäköisimmin tästä ei tuu mitään rahallista lisäarvoa ainakaan vuoden sisällä. Mutta kahden kolmen vuoden jälkeen kävijämäärät on noussut varmasti niin paljon, että varmasti näkyy jokaisen toiminnassa. Tälleen ei synny mitään tuulesta temmattuja odotusarvoja. Tosin jossain vaiheessa tulee kuitenkin sellanen tilanne, että yritykset halua tietää mihin varat on mennyt. Sillon huomataan, että joku on aina se joka ekana saa tulosta, ja joku vikana, eikä samaan aikaan. Tällasen eliminoiminen vaatii sellasia nokkamiehiä, jotka voi selittää että tällanen on ihan loogista ja normaalia, ja korostaa enemmän sitä kaikkien yhteistä pidemmän ajan etua. Päivittäin ei voi olla mukana, ei tiedä kaikkea realiteettien mukaisesti. Tässä siis nähdään taas sen tiedottamisen tärkeys, esimerkiksi kävijämäärien nousemisesta tai lehtijuttujen määrästä.

Myös median edustajia pitäis saada mukaan paikalle kirjottamaan juttuja toimijoista ja alueesta. Tää on paljon nopeempaa ja hyödyllisempää kun ostettu mainos. Esimerkiksi lehtiartikkeli hyvästä ruoasta tuo enemmän kävijöitä ravintolaan kun oma ostettu mainos, se on puolueeton.

Perhanan hyvä projekti tää on, nyt paljon yksityiskohtasempi projekti ku vuos siten. Toivottavasti tää homma viedään kunnolla loppuun asti!

LIITE 12 TAITEILIJAYHDISTYS KOLMAS KERROS

Päivämäärä ja kellonaika To 19.11.2009 klo 17.30–18.30
Haastateltavan nimi Kimmo Rutajärvi (puheenjohtaja) ja Jussi Oikarinen (talousvastaava)
Haastateltava organisaatio Taiteilijayhdistys Kolmas Kerros

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

Ei olla kuultu, eikä sellanen kehitysprojekti pitäis olla menossa koko ajan? (Oikarinen).

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Taiteilijayhdistys Kolmas Kerros
Sijainti	Arabian tehdaskortteli
Perustusvuosi	2009
Omistusmuoto	Yhdistys
Toimiala	työpaja, galleria
Tärkeimmät asiakasryhmät	nuoret aikuiset, aikuiset/perheet, ryhmät
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	ryhmät, muualla Helsingin alueella asuvat, Arabianrannan kävijät
Käynnin pääsyyt	taidenäyttely, toimeksiannot, harrasturpiiri
Rahankäyttö per käynti	/
Liikevaihto 2008	toiminta lakanut kunnolla vasta 2009 syyskuussa
Liikevaihdon kehitys 2009	/
Markkinointi 2008	/
Markkinointikanavat	Internet, lehtiartikkelit, taitolehtiset
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	50/kuukausi
Työntekijöitä	38

Yritysmuoto ja liikeidea

Meidän toimintaperiaate on niinku voittoa tuottamaton. Me hankitaan tila ja myydään sitten vuokratiloja eteenpäin taiteilijoille. Eli meillä ei ole juurikaan rahaa sijoittaa eikä omata kamalasti pääomaa (Oikarinen).

Ensimmäinen pointtihan on se, että me vuokrataan työhuoneita, mutta me ei vuokrata niitä bisnesmielessä, vaan se vuokra menee melkein kädestä suuhun. Täällä on taiteilijoille työhuoneita, eli kaikki tässä porukassa olevat ovat taiteilijoita, kuka enemmän koulutettu, kuka vähemmän koulutettu. Ihan päätoimisesti tekeviä on muutamia, ja sitten on niitä jotka myös käyvät työelämässä. Se on se meidän pääpointti. Mutta sittenhän meillä on tuossa pieni galleria, katotaan se vaikka sitten kun sä lähdet. Sitä voi vuokrata ja siellä pidetään näyttelyitä. Siellä Heli rupee

kokoamaan koska meillä on siellä joulumyyjäiset ensi viikolla. Sitten meil on pientä kulttuuritoimintaa, ens viikolla on esimerkiksi crochi-piirrustusta ja informaatiopläjäys kun tohtori Sami Inkinen tulee luennoimaan meille (Rutajärvi).

Galleriassa on omien taiteilijoidemme teoksia, mutta jos joku ulkopuolinen sen haluaa vuokrata niin se on ihan mahdollista. Elikkä tota oma porukka pitää, mutta jos siellä on rakoja niin kaikki voi pitää. Onhan se toi niinku hallituksen päätettävissä, eli jos se on ihan ok, niin kyllä me sitä sitten ihan vuokrataan (Rutajärvi). On meillä myös ollut sellanen värioppikurssi, mutta ei sen suuremmin mitään work-shoppeja tai pitkiä kursseja. Me ollaan toimittu niin vähän aikaa, ettei kaikkea vielä olla hahmotettu (Oikarinen). Niin, suurin osa organisaation energiasta on mennyt niinku tähän organisoimiseen, et sit ku kaikilla on tääl hyvä olla ja toiminta on vähän enemmän stabiili, niin sitten rupee tulemaan näitä work-shoppeja (Rutajärvi).

Meillä on tässä koko ajan noin 38, ja toiminta tosiaan alkanut vasta elokuussa 2009. Nopeesti on siis tullut lisää taiteilijoita, eli kysyntä huoneista kasvaa. Mutta tässähän meillä on hirveen hyvä sijainti ja ihan kiva yhteisö ja kiva ilmapiiri (Oikarinen). Vieläkin saattaa tulla 5-6 yhteydenottoa huoneen vuokrauksesta päivittäin, mutta ei me tästä ruveta kasvamaan, tää alkaa jo nyt olemaan maksimirajoissa, mutta nyt me saadaan ihan pientä marginaalia toimintaa ajatellen, voi kehittää hieman (Rutajärvi).

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Ei olla, mutta sellainen olisi hyvä olla, ja ihan kivakin. Jos vaikka olisi ulkomaisia taiteilijoita ja vaihtoakin. Oishan se kiva jos meillä olisi vaikka Pariisissa toinen toimipiste. Ne vois tulla tänne kaamosta kattomaan. Tai sitte voisi olla jossakin Espanjassa (Oikarinen). Jos en nyt ihan väärin luule tai valehtele, niin tällainen idea vois olla ajankohtasempi keväällä, kunhan saadaan toiminta kunnolla rullamaan. Kysyntä varmaan kasvaa (Rutajärvi).

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

No tässä meillä on todella hyvä isännöitsijä, tässä on todella kiva olla ja tulla. Tän kiinteistön omistaja on todella myötämielinen taidetta kohtaan, halunnut että tänne tulee taiteilijoita. Sellanen on edellytys yhteistoiminnalle (Rutajärvi).

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

No kaikki sellaset yritykset, jotka kerää niinku kävijöitä tänne. Tai kaikki tapahtumat joita järjestetään vois olla suurempia, porukkaa saadaan paikalle ja samalla ehkä myös meidän galleriaan. Tärkeetä, että saadaan ihmiset liikkumaan (Oikarinen). Mä jatkan oikeestaan tosta Jussin juttua, sellanen idea kuin taiteiden yö, en

nyt tarkoita samaa, mutta sellainen foorumi kuin se on, niin olisi hyvää mainosta. Tälle alueelle saisi esille sen taiteen, ja mitä kenelläkin on tarjota olis hyvä. Kunhan se yhteistyö siinä niinku skulais. Vähän siis niinku sama idea kuin Taiteiden yö, muttei kuitenkaan ihan sama. Kaikki täällä olijat pitäis saada mukaan (Rutajärvi).

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Tähän on ihan uus alue, ja täällä on paljon nähtävää. Joka metri tulee uusia juttuja ja tää on tosi kiva paikka. Meillehän tää on todella positiivista, koska mehän tietysti halutaan tunnettavuutta meidän gallerialle. Mitä enemmän on kävijöitä, sen enemmän on ehkä ostovoimaa. Ravintolatoiminta olis myös todella tärkeää jos halutaan kokonaisuus (Oikarinen).

Jussi on enemmän toi joka tietää markkinoista ja markkinoinnista. Mähän en nää missään nimessä mahdollomana sitä, että täällä Arabianrannalla laitettas hynttyyt yhteen. Sanotaan näin, että sellanen yhteistoiminta jossa jokanen tekee omaansa, me tuodaan taidetta, Artekki tois kalusteita, ja Pop ja Jazz konservatorio tuo musiikkia niin on ihan mahdollista. Ja ihan hyvä idea. Tai Arabian tehdas tulee mukaan, silloin tulis kävijöitä (Rutajärvi).

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen?

No enemmän mä mietin sitten sitä mitä aina mietitään, eli rahaa. Taidekauppahan on kuitenkin kohtuunihkeetä. Se on selvä fakta vaan. Ihmiset ostaa hirveen vähän, ja on tosi vaikee saada mitään eteenpäin, kun se ei niinku ole osa meidän kulttuuria. ja meillehän on kuitenkin tervetulleita ihan kaikki. Mun mielestä se on ihan tyhmää etteikaikki uskalla tulla. Pitäs jotenkin osata madaltaa kynnystä galleriaan tuloa varten. Nekin, jotka tulee on aina jotenkin pelokkaita täällä ihan ku tä olis oku pelottavaki paikka. Mä oikein hämmästyin kun tänne tuli ihmisiä eikä ne edes uskaltau kattoo niitä töitä, joksi vaan kaikkien ohi. Eihän siinä edes nää mitään, kun menee ohi vaan. Sitten ku alkoi jonkun kanssa juttelemaan töistä, niin hirveesti muuttui tilanne. Eli olis oikeen mukava jos jotenki pystyttäs tuomaan taidetta lähemmäs ihmistä (Oikarinen).

Kursseille voi tulla kuka vaan, jolla nyt vaan pysyy kynä kädessä (Rutajärvi). Sekin on aika jännä, että ihmiset luulee ja pelkää sitä että niiden pitää näyttää niitä töitä joillekin. Eihä se sitä ole, vaan ihan hirveen terapeutista. Eihän sillä ole mitään väliä mitä tekee, vaikka tekis ihan vaan tikku-ukkoja, niin se terapeutinen vaikutus on tärkeä. Tätä vois myös markkinoida ihmisille (Oikarinen). Niitä vois tietty markkinoida ihan toisella nimellä, jos se nimi tuottaa pelkoa (Rutajärvi). Taide tuottaa nautintoa kaikille, mikä pitäis saada esille (Oikarinen).

Raha on kuitenkin se huono asia, tai ongelma, kun meillä ei sitä ole. Meillä ei todellakaan ole rahaa. Eli pitäis sitten löytää paljon avustuksia. Niillähän tosi moni taiteilija elääkin. Jos me osallistuttas tällaseen yhteishankkeeseen, me tarvittas avustusta jostakin. Pitäs siis olla myös jotakin ilmaisia lehtiartikkeleita, tai sen tyyppistä. Mekään tässä yhdistyksessä ei olla tehty maksettuja mainoksia tän takia, mutta toki yksittäiset taiteilijat saattaa mainostaa, ja sitä kautta me saadaan näkyvyyttä (Oikarinen).

Mitkä saattaisivat olla suurimmat konkreettiset esteet verkoston luomiseen?

Se vaati keskustelua. Se vaatii aikaa. Mä niinku saan mieleen meillä sen että tuo hallitus vaihtuu vuosittain, mikä saattaa olla haaste, jos muillakin on sama. No verkostossa pitäis siis olla yhtenäisyyttä ja jatkuvuutta. Kaikki me kuitenkin tehdään omaa työtä mikä vie aikaa, ja sen lisäksi vielä verkostossa mukana oleminen tai kehittämisessä mukana oleminen saattaa luoda paineita ajan suhteen. Tähän niinku 40 henkisen pyörittäminen vaatii oman aikansa. Enpä nyt tiedä olisiko muuta (Oikarinen).

Ja mulla tulee mieleen sellanen suomalainen junttius. Jos menis jonnekkain Savon tai Lappeenrantaan, niin ihmiset on heti mukana ajatuksessa. Täällä Etelä-Suomessa sitä mietitään ja jossitellaan niin paljon, eli junttius. Aina se vastarinta tai epäily tule esille jo alussa (Rutajärvi).

Sitoutuminen verkostoon

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Jaa-a, siinähan on miettimistä ton junttiuden poistamiseksi. No täytyy olla hyötyä mukana olemisesta. Hyötyä on varmaan sitten se että saa tunnettavuutta, kasvattaa kävijämääriä, tai iloa (Oikarinen). Se on sellasta yhteistyötä, että vois olla vaan iloa kun tehdään toisen tahon kanssa yhteistyötä, koska aina se ei ole rahallista. Onhan se yleensä se päällimmäinen ensimmäinen syy, mutta ei aina (Rutajärvi). Porukalla tekeminen on elämyksen tuomista kävijöille, eikä siitä se panostus tule heti rahana takaisin (Oikarinen).

Sitten sellanen tiedottaminen on tärkeätä, sisäinen ja ulospäin menevä. Eli pitää ilmoitella muille verkostossa oleville sisäisesti, ja sitten ulospäin, jotta saadaan niitä kävijöitä lisää (Oikarinen). Ja kanava ois aina lailla Internet, koska se nyt ei maksa paljon mitään, ja kaikki sitä käyttää. Nuoret ihmiset nykyään tekee kaiken Internetin kautta, ja hakee sieltä kaiken informaation (Rutajärvi).

Haluaisitteko itse olla mukana yhteistyöverkostossa tai kehittämässä sitä? Milloin ajallisesti?

No ei tuossa nyt ole niitä huonompia tai parempia aikoja. Meillä on toiminta pysytyssä, tilat vuokrattuna ja toiminta pyörii. Sen suhteen ollaan ihan valmiita toimimaan. Musta tuntuu että tää on aika lailla henkilökohtaista, eli meidän yhdistys ei varmaan voisi tähän sitoutua, mutta me henkilökohtaisesti voidaan olla mukana ja kiinnostusta löytyy, mutta vain siihen kehitysosaan omalla osaamisellamme (Oikarinen).

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

No esimerkiksi sellaisen taiteiden yön tapaisten tapahtuman luominen olisi yksi tapa kehittää tuotteita ja taidetta alueella (Rutajärvi). Mikä oli todella hyvä idea Tapanilassa kun oltiin siellä, oli sellainen joulukalenteri joka yhdistettiin iltakävelyihin. Siinä jokainen joka halusi, oli yritys, yhdistys tai yksityishenkilö, saattoi ilmoittaa, että hei, meillä sitten lauletaan joululauluja 3.12. Sitten jokainen saattoi tehdä iltakävelynsä sen osoitteen kautta, ja sillä tavalla tutustua toisiinsa ja alueen

muihin ihmisiin. Ja yllättävän moni oli tässä mukana, se todella sai alueen ihmiset liikkeelle (Oikarinen).

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

No tässähän voisi ajatella että sellainen taho joka jo muutenkin vetää ja kehittää, voisi tässä ottaa ohjat käsiinsä, koska kaikki eivät voi tehdä suunnitelmia. Verkoston tulis kuitenkin olla aika horisontaalinen, jotta kaikilla on sama vaikutusmahollisuus, eli ei kauheen paljon portaita ja byrokratiaa, ei sellanen toimi jos sen pitää olla yhteistyötä. Miksei siis ADC Helsinki kun ne jo muutenkin kehittää aluetta. Helsingin kaupunki on myös oleellinen taho (Oikarinen).

LIITE 13 TAPAHTUMAKESKUS KOSKENRANTA

Päivämäärä ja kellonaika To 19.11.2009 klo 10–11.30
Haastateltavan nimi Mika Kauppinen (kehitysjohtaja)
Haastateltavan organisaatio Tapahtumakeskus Koskenranta

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

En valitettavasti ole kuullut etukäteen. Hieman olen yrittänyt löytää tietoa tän haastattelun pohjalta, mutta hyvin vähän löytyy tietoa.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Tapahtumakeskus Koskenranta
Sijainti	Vanha kaupunki
Perustusvuosi	1996, Koskenranta 2008
Omistusmuoto	Osakeyhtiö
Toimiala	majoitus- ja ravintola
Tärkeimmät asiakasryhmät	walk-in asiakkaat, tapahtumajärjestäjät, yritykset
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	lähialueen yritykset
Käynnin pääsyyt	laatu, miljöö, palvelu
Rahankäyttö per käynti	/
Liikevaihto 2008	/
Liikevaihdon kehitys 2009	kasvanut yli 10 %
Markkinointi 2008	7-9 % liikevaihdosta
Markkinointikanavat	oma verkosto, Internet, puskaradio
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	40–3500 per päivä
Työntekijöitä	Koskenrannassa sesonkiakaan 8-18, normaalisti 8-11

Yritysmuoto ja liikeidea

Osakeyhtiö on yritysmuoto. Ja Koskenranta on yksi toimipiste, yhteensä on 7 toimipistettä. Toimitaan ravintola-alalla, toimitetaan yrityksille ja yksityisille palveluita. Missio on tarjota yrityksille keskitasoa parempaa yritysjuhlapalveluita, juhlapalveluita ja ennen kaikkea lounasravintolapalveluita. Sitten taas yksityisille tarjota juhlapalveluita ja ravintolapalveluita, jotka on taas siinä keskitasoa hieman parempia, mutta voi kuitenkin maksaa omalla rahalla. Yritetään pitää profiili että ei kiskota hinnasta. Ja sitten visiopuolesta halutaan tietty olla tuottava, arvostettu toimija tällä Uudenmaan alueella, ja koska teemme yhteistyötä muiden yritysten kanssa järjestämällä muun muassa ravintolapalveluja, niin pyritään aina mukautumaan sen emoyhtiön tarpeisiin ja olemaan mahdollisimman joustava, jotta siinä on sitten sitä heidän flowta mukana.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Yhteistyötä siis tehdään niin, että tuotetaan lounaspalveluita yrityksille, ja se siis tulee pelkästään heidän käyttöönsä. Yritys X, jolta puuttuu henkilöstöravintola, niin tuotetaan heille lounasmahdollisuudet. Yhteistyössä tehdään yhteismarkkinointia, on yhteisiä asiakkaita ja intressejä. Esimerkiksi me tehdään työtä Ihalinesin kanssa, he tuottaa laivamatkoja ja me laitetaan palvelu ja tuote. Ja sit esimerkiksi Valkosaaren telakka, missä kyseinen taho omistaa paikan, niin me tarjotaan palvelut. Sitten tietty on tuo ostaja-myyjä tyyppinen yhteistyö, missä sitoudutaan puolin ja toisin. Riippuu tietenkin siis siitä, missä mittakaavassa halutaan tarkistella yhteistyötä, koska yrittäminenhan on aina yhteistyötä.

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

Yhteistyöhän vaatii sellaisen win-win tilanteen, että molemmat hyötyy siitä. Ja totta, yleensä se yhteistyö loppuu mikäli molemmat ei siinä ole hyötymässä, tai siis yleensä se jo loppuu siinä vaiheessa, jos vaan toinen on tyytymätön tilanteeseen. Moni perustuu ja pohjautuu liian usein numeroihin, eli taloudelliseen tilanteeseen, eli silloin ensimmäiset ongelmat on se, että toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa. Aina on se taloudellinen näkymä tässä mukana.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Varmaan saan nimiä mainita, eli tuossa on toi Tekniikan museo, jonka kanssa tehdään paljon tiivistä yhteistyötä, välitetään toistemme palveluita ja tuotteita. Meillä on myös yhteisiä intressejä yhteisiin asiakkaisiin, molemmat siis hyötyy aina. Ja sitten Hagnäsin kanssa ollaan tehty yksittäisiä tapahtumia heille, muutamiakin jo. Tietysti ollaan ihanteellisessa asemassa kun me nähdään niin monta erilaista yritystä tässä lounaan merkeissä. Pyritään tietenkin myös ottamaan ja käyttämään palveluita alueelta joita tässä nyt on, viimeisenä ollaan nyt otettu autohuolto tästä läheltä.

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Oikeastaan mä en tällä alueella ole ongelmaa nähnyt, ja sanotaan niin kuin että on vain positiivisia kokemuksia ja juttuja hyvin paljon. Luonnollisesti kaverit käyttää meidän palveluita esimerkiksi lounaalle, niin totta kai e sitten halutaan vastaavasti suosia heidän palvelujaan. Erittäin hyvä esimerkki hyvästä yhteistyöstä on tuo Tekniikan museo.

Verkoston perustaminen

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi, onko hyödyllistä?

Tossa tulee se näkökulma asiaan, että varmasti useampi haluaa nähdä asian vain omasta näkökulmasta. Yhteistyö on siis vaan kassavirtaa. Eikä se välttämättä tällaisissa asioissa ole aina se oikea ratkaisu ja suunta, vaan pitäis olla vähän isompaa

kuvaa. Siinä mielessä yhteistyö on suotavaa ja verkostoituminen erittäin suotavaa, jotta yhdessä saadaan sitä massaa voimakkaammaksi. Ja kuitenkin lopputuloksena täytyy olla jotakin tuottavaa, jossei se ole euroja, niin sen täytyy olla jotenkin toisella lailla mitattavaa arvoa mitä se tuo esimerkiksi tällä alueella. Mä luulen että varmaan moni yrittäjän lähtee tohon helpommin mukaan jos teillä on joku millä osottaa se, et mikä tän hyöty ja arvo oikein on. Ei kukaan laita siihen oma energiaa, ellei ole jotakin tulosta. Monilla valitettavasti on näkökulma hyvin lyhyt. Kun mainitsit, että on niitä, jotka lähtee show-mielessä, eivät halua sitoutua, mutta olla mainstreemin mukana, niin eivät ymmärrä että pitää myös olla itse valmis tekemään jotakin tuloksia saadakseen.

Sitoutuminen verkostoon

Millä tavalla mukana olevia yrityksiä tulisi sinun mielestäsi sitouttaa hankkeeseen?

Mun mielestä sen toiminnan tavoitteiden saaminen yhdeksi teoksi ja näkyviksi. Eli jos sä myyt jonkun idean, sä myyt jotakin mielikuvaa, koska sä et vielä pysty osottamaan mihin se johtaa. Tietty pitää myös osata mitata sitä, että kyseinen prosessi on käynnissä. Elikkä tavoitteet olis yks ratkasu, pystyy näyttämään sille joka miettii että tässä oli lähtepisteessä ja puolsi vuotta on mennyt, ja nyt ollaan jo saavutettu nämä luvatut asiat. Mitattavuus, jotta yritys kokee ja näkee sen, että tää projekti etenee.

Millä tavalla voisitte olla mukana verkostossa? Mitä te voisitte antaa verkostolle?

Mä uskon, että me voitais antaa vähän kaikkea, siis tiloja, henkilöstöresursseja, rahoitusta ja kehitysideoita. Arvokasta tietoa on varmasti saatava alussa, rahoitusta, millä sen saa mielekkääksi. Tollasessa projektissa saa rahoitusta varmaan myös jostain muualtakin. Tota, henkilötasolla ollaan valmiita myös taloudellisiin sijoituksiin, ja mä uskon, että jokainen pystyy tarjoamaan sitä omaa osaamistaan ja resurssejaan, esimerkiksi meillä muutamassa verkostotapaamisessa ollaan tarjottu meidän tiloja käyttöön. Sitä kautta siis annettusitälä taloudellista apua, täällä on mahdollisuus kokoontua, nauttia hyvistä tiloista...

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Mä luulen, et se on varmasti mun näkökulmasta ainakin sitte markkinointi, koska mä luulen et moni tekee jo sisällään omaa tuotekehitystä, joka vois sitten mennä toimialan mukaan. Siellä tapahtuu sisäistä kehitystä, tai ainakin toivon että sitä tapahtuu paljon. Mä luulen et moni varmasti kaipaa sitä näkyvyyttä, markkinointia. Mun näkemys siitä, mitä mekin varmasti tarvitaan.

Miten tuotteita, tai aluetta, voisi markkinoida yhdessä?

No tota, markkinointihan on aina aika pitkäaikasta toimintaa. Mutta markkinoinnin vaikutuksia ei pysty mittaamaan välittömästi. Ja toki pystyy välillisiä tuloksia mittaamaan myös, mutta sellasten pitkäaikasten tulosten mittaaminen vaatii jatkuvaa työtä. Jas tota, sinänsä niin kuin jos mietitään niitä väyliä, niin mä luulen että on mentävä siihen että mitä oikeesti mikä media ja väylä tavoittaa sen asiakasryhmän, mitä tänne oikeesti ollaan hakemassa. Mun mielestä se että tietää, sen fokuksen, että ketä nyt lähetään tänne kosiskelemaan, niin se tavallaan myös antaa

hyvää tietoa siitä, mitä väyliä he seuraavat. Tota, siinä vaiheessa, ennen kuin päätetään se väylä, on tiedettävä ketä sä yrität saada.

Keitä te sitten haluaisitte tänne enemmän?

No tota, meillä on tietysti tämä paikan suhteen hieman kasvutilaa, että sanotaan asiakasmäärästä noin 10 % tuo 80 % liikevaihdosta. Että tota, liikevaihdon kannalta toivottas, että se kohdistuu yrityksiin, ja olis yritysasiakkaita. Mutta tietysti se, että ei voi aatella vaan sitä, että lähdetään kalastamaan pelkästään isoja kaloja, vaan mukana on myös oltava pikkukaloja, jotta se pysyy vakaana se toiminta. Meille on kyllä siis tervetulleita kaikki asiakkaat, ei siis ovelta käännytetä ketään takasin.

Yritysasiakkaista tää sivua hieman mun omaa bisnes opiskelua, jossa mä teen työtä kansainvälisistä asiakkaista tänne Koskenrantaan. Ja tota, meidän toiminta on 99,9% kotimaista, kotimaisille yrityksille. Yritysasiakkaista varsinkin, kun ei mietitä onko yritys globaali, vai tuleeko se ulkomailta, vaan sitä että emoyhtiö on ulkomaalainen, niin siellä on paljon potentiaalia, mutta vaati paljon lisähaasteita. Eli tää konsepti tarvii perusinfrastruktuuria, ei riitä että se on hyvä oman toiminnan ympärillä, vaan sen on oltava myös hyvä siinä ympäristössä. Eli on oltava kaikki mitä kansainvälinen asiakas tarvii, esimerkiksi majoitusta. Tolta pohjalta. Kuljetustoimintaa. Eli kaikkea käytännöllistä.

Verkoston perustaminen

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

No tota, jos puhutaan nyt puhtaasti verkostoista, niin mehän ollaan tällä hetkellä mukana verkostossa Helsingin yrittäjissä, Vanhan kaupungin kosken yrittäjissä, ja meillä on omia verkostoja. Kyl mä näkisin sen tällä hetkellä ton Helsingin Vanhan kaupunginkosken yrittäjäverkoston tärkeenä, koska tota siel on varmasti se kaikin suurin intressi siihen, että jotakin oikeesti tapahtuu, ja siel on myös varmasti aika paljon voimaa takana. Ja heillä on varmasti jo samat tavoitteet valmiiksi. Ja yrittäjistähän se lähtee, ja kuka tällaisesta verkostosta hyötyy eniten niin on tietenkin alueen yrittäjät, sidosryhmät ja kaikki muut. Ja mä uskon että jos saadaan siis Vanhan kaupungin yhdistyksen edustajat mukaan, tai muut alueella olevat, niin sieltä tulee just nää sidosryhmät mukaan. Silloin puhutaankin jo aika isosta alueesta ja isosta voimasta.

Mitkä olisivat verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

No tota, se mitkä on lyhyet tavoitteet ja pitkät tavoitteet, se mitattavuus on asia mikä on meille myös tärkeä. Verkostoistahan syntyy aika pitkäaikasia kumppanuuksuhteita, joita sitten voi laajentaa moneen suuntaan. Että tota, sanotan että jos me lähdetään mukaan, ja uskoisin että aika moni muukin tulee erittäin mielellään mukaan, koska ryhmässä toimiminen antaa ja tuottaa usein parempia tuloksia kuin yksin toiminnassa. Ja moni yrittäjä varmasti kaipaa sellaista yhteistä potkua siihen. Oli todella hauska nähdä miten aktiivista yrittäjien toiminta oikeesti on.

Riskeistä...No tavoitteethan on sitä varten, että saadaan jotakin lisää. Et jos se tulos saavutetaan, niin silloinhan siinä ei ole riskiä. Mä nään niinku riskinä sen, että

sitä tulosta ei saavuteta. Eli onko siis projekti sellanen, että sen voi oikeesti toteuttaa? Ja onko projektin vetäjällä kompetenssia hoitaa asioita. Henkilökohtaisia riskejä on se, että taloudellinen sitoutuminen on mukana. Sanotaanko näin, että tarpeeksi hyvä ja tiivis porukka, niin se ei varmaankaan tule olemaan se ongelma. Varmasti kaikki haluavat laittaa markkinoinibudjetistaan osan tällaiseen hankeeseen. Mä luulen, et noi riskit on niin perusjuttuja, että se joka vetää tällasta projektia, niin ne on tavoitteissaan huomionu tän. Nää on niin niitä perusjuttuja, että niihin reagoidaan varmasti jo ennen kuin tällainen projekti edes alkaa.

Sanotaan näin, että sen verkoston tavoitteena on varmasti saada lisää asiakkaita tälle alueelle, ja mä uskosin, että tavoitteena jo se on valtavan iso. Siis saada lisää asiakkaita jatkuvasti, ettei se siis ole vaan mikään kertaluontonen tapahtuma. Ja mä uskon et se niinku palvelee kaikkia jos tänne saadaan lisää ostovoimaa.

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä jotta saadaan lisää ostovoimaa?

No ihan vaan tarpeeseen vastaamista. Mitä ihmiset on valmiit ostamaan? Se on yllättävän haastava kysymys vastata oikeesti. Että, lähinnä vois lähteä siitä ajatuksesta, että jos joku ei vielä ole tehnyt sitä päätöstä tulla tänne, niin millä vois houkutella. Puhutan niiden metsästämisestä, jotka eivät vielä tiedä mitä täällä on. Pitää siis tehdä jotakin tarpeeksi mielenkiintosta, ja se on se ongelma siinä. Eli mikä on se juttu mikä saa ihmiset tuleman tänne, tai tulemaan toisen kerran tänne...Ja samalla jättää rahaa tälle alueelle. Mä nään sen ihan siis tarpeeseen vastaamisena, eli on tiedettävä ketkä tänne halutaan.

Ostokäyttäytyminenhan on välillä aika hassu asia. Täällä jo olevat, niissä varmaan on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, ja nythän tältä alueelta menee varmasti niitä kulutettavia euroja muille alueille. Lähestyminen alueen asukkaisiin on siis aivan erilainen kun mitä muihin on. Siis niille markkinointi. Nään siis kaks ryhmää joille markkinointia tulee tehdä, ne jotka jo asuu täällä, ja ne jotka mahdollisesti tulee ekaa kertaa tänne.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

No tota, kyl mä nään siihen että projektinvedon on oltava sellasen käsissä jolla on siihen oikeesti kompetenssia. Mä luulen että sellanen hallitusmuoto vois olla siinä sellanen paras ratkasu, jotta siinä päättävässä elimessä on sitten mukana kaikessa tekemisessä. Jollakinhan on oltava se projektinvetovastuu, ja sen johtajan rooli voi olla esimerkiksi sitten sellasen hallussa jolla on kokemusta samantyyppisestä verkostovetämisestä, ettei sitten se idea jää siihen, että on hyviä ajatuksia ja puheita, mutta ne jää vaan sille tasolle. Eli pitää siis osata saada aikaiseksi asioita, ja on osattava suunnitella miten ideat jalkautetaan oikeiksi teoiksi.

Ja sen verran vielä vastaan vielä johonkin edelliseen, kun tulee näitä ajatuksia lisää, että verkoston riskejä on se, että jokainen halua myydä sisälle verkostoon, mutta kukaan ei halua ostaa. Eli pitää huomioida, että sellanen ajatusmaailma pitäis sada pois jo ihan alkuunsa, se on erittäin tärkeä. Se yritysverkosto missä me nyt ollaan, niin siellä se projektinjohto tekee äärettömän hyvää työtä Siellä se

perusedellytys mukaan menemiseen on se, ettet sä ala vaan myymään, vaan sitoudut myös ostamaan.

Millaisia haasteita verkoston johtamisessa voi olla?

Toi on kans niitä ratkastavia kysymyksiä, mitkä pitää ratkasta ennen kuin projektia alkaa suunnitella.

Näetkö mitään suoranaisia esteitä verkoston luomiselle? Millä aikataululla voidaan edetä?

En. Tahtotila tossa asiassa on hyvä. Saada yhteistä tunnettavuutta, tai mikä onkaan sitten se parametri millä sitä mitataan. Mä uskon, että jos kenellä niin yrittäjällä on halua kasvattaa, parantaa tehostaa...Kyllä mä näen, että se ei ole se tahtotila mistä tää jää kiinni. Kysymys on siis enemmänkin toimintatavoista ja niin edelleen.

Ajallisesti tällasessa projektissa on tärkeitä sitouttaa eri tahot jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Me ollaan valmiit vaikka huomenna kuulemaan lisää tästä. Jos siis jotakin konkreettista ehdotelmaa. No, mä vastaan vähän tarkemmin tohon kysymykseen. Me tehdään markkinointisuunnitelmat ja budjetit ajoissa, eli nyt me lyödään lukkoon ens vuoden suunnitelmia, ett siinä mielessä on oltava liikkeellä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Mielummin ennakoitu reagointi, jotta pystyy tekemään mahdolliset taloudelliset budjetoinnit, eli jyvittämään ne seuraavalle vuodelle etukäteen. Tulee siis mahdollisimman vähän muutoksia jo sovittuihin asioihin. Totta kai on kykyä reagoida, ja pitääkin jättää varaa reagoida asioihin, mutta parempi ajoissa. Eli jos lähtöpiste olis 2012 tammikuuhun, niin vuonna 2011 pitäisi olla liikenteessä ehdotelmien ke-ra. Mutta se on aina helpompi tehdä päätös, kun tietää taloudellisista sitoomuksista, muista sitoomuksista, kannattavuuksista, kuinka ne sopii omaan liiketoimintaan. Tämän takia ollaan siis valmiita kuulemaan asiasta jo vaikka huomenna.

LIITE 14 TARGETTI POULSEN

Päivämäärä ja kellonaika
Haastateltavan nimi
Haastateltavan organisaatio

To 26.11.2009 klo 10–10.45
Susanne Bäck (maajohtaja)
Targetti Poulsen

Mitä tiedätte Arabia näkyväksi 2012-projektista?

Jo, jag har nog lite hört om den och jag har faktiskt lite surfat om saken för att titta lite mera på vad det är. Det var nog bra, för nu har jag nog helt klart för mig vad det gäller och vad ni sysslar med och sånt hänt.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Targetti Poulsen
Sijainti	Arabian tehdasalue
Perustusvuosi	1989
Omistusmuoto	Tytäryhtiö
Toimiala	Valaistus
Tärkeimmät asiakasryhmät	arkkitehdit, sähkösuunnittelijat, rakennuttajat
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	/
Käynnin pääsyyt	Valaistuksen suunnitteluapu, tutustuminen valikoimaan, ideoiden hakeminen
Rahankäyttö per käynti	/
Liikevaihto 2008	3 miljoonaa euroa
Liikevaihdon kehitys 2009	ennallaan 2 % heitolla
Markkinointi 2008	60 000 euroa
Markkinointikanavat	omat postitukset, suora asiakaskontakti, ammattilehdistö
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	5/päivä, 25/viikko, 100/kuukausi
Työntekijöitä	6

Yritysmuoto ja liikeidea

Nå, vi hör till en sånhan stor internationell koncern, och det där vi hette förut Louis Poulsen Lighting, men nu heter vi alltså Targetti Poulsen. Vi är ett dansk bolag så vi är fokuserade på danska designarmaturer för privat- och företagsbruk. Och sen också för den offentliga sektorn. Och för drygt två år sedan blev vi uppköpta av en stor italiensk armatur- och belysningstillverkare. De hette Targetti, och därför heter vi Targetti Poulsen. Finland kommer det ännu där efter. Targettibolaget har sen mera olika typer belysning för den offentliga sektorn. Och de har en jättebred skala av armaturer för alla möjliga tänkbara målgrupper.

Vi jobbar här som tillverkare och försäljningsbolag, ett dotterbolag och det där vi säljer inte till konsumenter, utan vi har arbetspartners som sedan säljer vidare, så en viss del av vårt sortiment går via olika återförsäljare till belysningsbutiker, inredningsbutiker, möbelkedjor och så vidare. Vi jobbar själv här med projektförsäljning, som är som sagt till den offentliga sektorn. Och våra målgrupper som är åt oss här viktiga, är i främsta hand arkitekter, ingenjörer, elingenjörer som planerar belysning, byggherrar, de som äger fastigheter typ dem som äger detta hus. De är våra målgrupper.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Vi är med i ett branschnätverk, i och med att belysningsbranschen är jätte liten. Speciellt den här projektsidan, som är på den offentliga sektorn, så där har vi mycket samarbete med våra konkurrenter. Det gäller att ordna till exempel mässor och olika sorters sånahäna kurser eller liknande, vars mål är att sälja belysning till våra målgrupper.

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

Jo, dom här som vi är med i i vår egen bransch, så det är ju klart att det är bra för att på det sättet blir vi mycket starkare. Om vi ordnar en tillställning och det är bara vi, eller om vi ordnar en tillställning tillsammans med bara några av våra konkurrenter, så våra kunder får ju då ett bredare underlag, dom har mera att titta på och dom kan så att säga slå flera flugor på en smäll. Så att där är liksom det här. Och så är det ju naturligtvis så att där är den kostnadsmissiga sidan då du kan dela på dem. Det blir ju lägre kostnader då man är många. Det är många saker som är bra med det. Va sku jag nu säga om dom negativa effekterna...Ibland är det nog en fördel att vara annorlunda. Det märker man då vi arrangerar något helt ensam. Och ofta blir vi också medbjudna på alltmöjligt, till exempel på tillställningar som har med arkitekter att göra, för di vet att när dom ser vårt namn, som är en brand, så vet det att de fungerar som ett dragplåster. På det viset är det ju en fördel.

Nå det som är svårt, är att vi som bolag är tätt sammanknutet med design via vårt danska ursprung, men dom flesta av våra konkurrenter har inte den här design anknytningen. Dom är mera industriella tillverkare av belysningar och armaturer. Om har inte så mycket med formgivning att göra. Det liksom är problematiskt ibland att om man ordnar låt oss säga en utställning, så är vi helt olika, det är svårt att få en enhetlig bild, vet du look, av det hela. Det är en svårighet. Och sen kan det vara ibland problematiskt att komma överens med mässarrangörerna om ansvarsområden. Det tycker vi skall ordna allt då vi känner våra egna kunder, då vi tycker att de ska betjäna oss på plats som sina kunder.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Vi har testat nog med dom här mittemot, och med Intera, ett möbelbolag som tidigare fanns i samma fastighet som vi nu men har flyttat ett stycke bort. Vissa av

våra målgrupper, till exempel inredningsarkitekter, är dom samma. Därför tänkte vi en gång ordna en konstens natt tillsammans, men att det fungerade inte. Det visade sig svårare än vad vi förväntade oss. Det är jättesvårt att få det ordnat, vi var tre, men man fick inte helt fiilisen, då det var fackfolk man bjöd in och inte konsumenter. Det fanns inget, då utrymmet var stort, vi hade en här och en där, och enhetligheten tog skada. Det fungerade då när det var på torsdagar, men inte mera då folk åker på landet i augusti på fredagarna.

Före vi flyttade hit så var vi på Skatudden och ordnade Konstens natt där, och då fungerade det för vi hade liten lokal. Vi fick jättemassor med jobb och folk. Det var packat med människor och fiilisen var bra. Men att här funkade det liksom inte, och så rann det ner i sanden till slut. Och sen har vi inte heller testat på något nytt efter det mera. Jag tror det beror på att även om vi har samma målgrupper, så har dom andra bolagen egna idéer, då de jobbar med möbler, och det är ju inte helt samma. Vi har sen också arbete med tekniska människor, så vi funderade vidare, men hade ingen idé om vad det kunde vara istället. Vi har internt snackat att om det får hit något ordentligt och det blir något i denna fastighet, här finns ju massor med olika intressanta företag, så skulle det vara bra med något mera generellt. Alla kunde få bjuda in sina egna kunder, men det skulle då också intressera sig för allt det andra på allmän nivå som då tillsammans hämtas fram.

Verkoston perustaminen

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään?

Vi upplever det nog som positivt. Utan vidare. Och det är klart att varje vår kund, som är en professionell kund eller arkitekt, han eller hon, vet komma hit om området är känt. Och speciellt är vår önskan det att det är ADC Helsinki som är jättenoggranna med det här att man pinpointtar det här med design på detta område, och att hålla fast vid det. Här emellanåt blåser det ibland andra vindar i denna fastighet till exempel. Men till exempel vi är här bara på grund av den design historia som finns på det här området. Emellanåt, vetdu, blir det lite tankar om att inhysa bolag som är allt annat än design och inte för något positivt med sig imagemässigt, på grund av ekonomiska orsaker naturligtvis. Men kart, om vi får kunder på besök hit, så är det lätt att säga till dem att ta taxi till Arabias porslinsbutik. Och redan namnet har en gammal high-klang, så det är jättebra att man försöker fixa det känt. Med samarbete och att lyfta fram platsens historia sku va roligt, för människorna vet int om allt som varit här.

Mitkä ovat alueen 5 merkittävintä yritystä ja minkä takia?

Uuuuu...Det kan jag nog int sådär direkt svara på att vad det skulle vara och vad det finns. Det finns ju en massa. Det som är önskvärt är ju att här skulle flytta in mera bolag som har med formgivning och design att göra, men det an vara allt från hantverkare, vad som helst...Men jag kan int pinpointna någon speciell. Egentligen alla bolag som har med design att göra, det tycker jag, här är ju redan många stora, som Iittala och Foskars, och konstindustriella. Kanske dom och sen den här fastigheten i sin helhet, med sin historia, som är grunden till hela den idén.

Och Artebia, som är här ute, har ganska bra greppa den här idén, för de säljer ju sånhän finsk formgivning. Det tycker jag är en jättebra idé, för här finns ju helt

massor med japaner som bara älskar finsk design, och skandinavisk design, och liksom på något sätt lite synd att det inte finns mera sådana här att man kunde gå dit för att köpa finskt. Det finns ju Iittala, Finlayson och Pentik, men här skulle gott kunna finnas ännu mer, till exempel mindre typ hantverkare som själva säljer sina produkter. Sånt skulle utan vidare locka mera människor hit.

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen?

Alla människor, fast de inte skulle vara inom vår kundgrupp, så gör ju till det, att om detta blir känt som designstadsdelen i Helsingfors, och vi bor här, så leder det till att jag behöver inte mera säga att ta taxin till Arabias fabriksbutik, utan de vet att ahaa, Arabia det är den där designcentrumen vi talar om. Då är det ju perfekt för oss, och hjälper oss. Det ger en link till varför vi är här och stöder vår verksamhet här. Och i och med att våra kunder också är arkitekter, så formgivning för dem är en sak som är nära deras hjärtan. Många av dem fungerar till exempel som lärare på Konstindustriella eller liknande. Ju mera känt det är, så utan vidare gynnar det oss, även om det inte direkt hämtar pengar åt oss.

Direkta negative effekter ser jag inte, men det som är det viktigaste är att det görs på rätt sätt. För att sen igen om det blir som så att det kommer med alla möjliga aktörer och butiker, dittan och dattan, och hela imagen början lite sådär bli ofokuserat, att den inte hålls på designen som finns här, så då blir det lite som "just joo" och hela idén försvinner. Om det är jättenoga att det blir rätt typs bolag som representerar så då fungerar det. Detta med tanken på att allt kan ju inte kallas för design. Och det att kunna se en skillnad med att var går gränsen är väldigt viktigt tycker jag. med opassande företag menar jag främst sådana som städfirmor, Siwa, Tiimari, R-Kioski och så vidare, då far det sönder. Men allt annat passar ju nog, historia såsom muser är ju också aktuellt för området, och någon Hyötykasviyhdistys kan anses vara någon typ av eko-design igen.

Mitkä saattaisivat olla suurimmat konkreettiset esteet verkoston luomiseen?

Int ser jag några hinder för det.

Ja millaisella aikataululla?

Nå det är klart att det tar tid, det kommer det ju att göra. Det kommer också att vara en process som inte kommer att ha ett slut, det är ju en öppen utvecklingsprocess. Nu har vi möjlighet att vara med, det är ju bara ett beslut ifall den där konstellationen är sådan som tilltalar och passar för oss, och om den stöder det som jag nu hittills har sagt. Så utan vidare, inte är det någo desto vidare, vi är nog färdiga att vara med på ett eller annat vis. Vi vill synas i den här helheten som finns här, och göra det till ett design-område. Vi har varit här sen 2001, vi har varit med ända sedan början, så man har redan nu en liten insikt i hur saker är. Vi flyttade in i ett bygge... Det har under åren varit diskussion från och till om vad man kunde göra till området, främst inom denna fastighet, men inte har det ju hänt något.

Vi är jätte glada om någonting händer, och till exempel just sånt också som skulle vara jätteskoj att skulle satsas mera på är det är med tanke på att företag som lever här, är bättre service. Det finns till exempel ingen restaurangservice man kunde ta sina kunder till. Alla matställena är lite dåliga i kvalitet, Dylan finns ju, men inte kan man hurra för det. Bättre är det om man inte skulle behöva ta sig bort från

Arabia med sina kunder vid lunch. Vi hoppas ju att imageförbättringen fungerar, och det i sin tur lockar hit andra näringsidkare, vare sig de håller på med design eller restaurangservice. Vi är som sagt färdiga att vara med, men det kommer ju nog att ta sin tid.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Nå jag tror nog att vår roll skulle vara, i och med att vi jobbar på en sådan nischbansch, skulle vara mera att vara med i marknadsföring och liknande. Vi kunde visa oss att vi hör till det här. Men att vara med för att utveckla produkter, så det är nog sedan någon annans bord. Jag hoppas ju sen att det skulle finnas något sånthänt organ eller företag där det finns folk som kan syssla med det här och kan utveckla det här, men det skall nog vara fackmänniskor. Om det är någon annan så tror jag inte på det, för alla företag som finns här är ju ekonomiska enheter och funderar på sin lönsamhet.

I dagens värld är det nog så att våra chefer blir nog inte så jätte glada om vi håller på med något utvecklingsarbete istället för att hålla på med våra egna arbetsuppgifter och egen försäljning. Så det måste nog lösas på ett annat sätt, men det tycker jag nog att det skall finnas ett organisationssystem där det diskuteras och där alla aktörer kan vara med och ge sin åsikt, men själva utvecklingen av området, nätverket och produkterna skulle dras av fackmänniskor.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

Knappast Helsingfors stad, att nog vill dom säkert också ha något. Men något slags joint-venture skulle lämpa sig. Alla är med, staden, aktörerna är med och så vidare. Nog är det ändå att utveckla detta område, och vi till exempel är nog villiga att delta i det i någon mån också ekonomiskt för att föra det vidare. Jag tror nog att här finns andra stora aktörer som kan vara med på det viset, och i och med att Fiskars också flyttar hit så kommer hit att finnas också mera power än tidigare. Jag tror nog inte att man skall sätta allt liknande på staden, för då händer det nog ingenting!

Vi hoppas ju på att det blir en klarare image på området, mera service in så att vi kan ta hand om våra kunder här utan att lämna stadsdelen, och sånt hänt liksom. Och det hoppas vi på att alla skulle veta var Arabia är och vad det finns här. Det är nog det viktigaste. Och nu var det ju också väldigt bra att vi fick den här designhuvudstadsgrejen, så kanske det ger oss också lite mera internationell vind i seglen, och att en bredare sektor blir medveten och intresserad av oss. Då blir det säkert också mera så att man puffar på det hela.

LIITE 15 TEKNIIKAN MUSEO

Päivämäärä ja kellonaika Pe 4.12.2009 klo 12.45–13.30
Haastateltavan nimi Marjo Mikkola (museonjohtaja)
Haastateltavan organisaatio Tekniikan museo

Mitä tiedät Arabia näkyväksi 2012 projektista?
En mitään. Enkä tiedä mistä sitä löytäisin.

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Nimi	Tekniikan museo
Sijainti	Vanha kaupunki
Perustusvuosi	1969
Omistusmuoto	yksityinen säätiö
Toimiala	museo
Tärkeimmät asiakasryhmät	koululaiset, kokouskävijät, perheet
Hyödyntämättömät asiakasryhmät	säätiön taustaorganisaatioiden jäsenet
Käynnin pääsyyt	täydentää koulunkäyntiä, kokoukset, vapaa-aika
Rahankäyttö per käynti	/
Liikevaihto 2008	/
Liikevaihdon kehitys 2009	/
Markkinointi 2008	/
Markkinointikanavat	/
Kävijöitä sesonkiakaan vuonna 2009	17 000 per vuosi, joista 6 000 huhti-toukokuussa
Työntekijöitä	19

Yritysmuoto ja liikeidea

Eli Tekniikan museo on yksityinen tekniikan museon säätiön ylläpitämä museo. Se on tällä paikalla toiminut yli 40 vuotta. 1969 nämä rakennukset tulivat museon tiloiksi, ja ne ovat vanhan vesilaitokset tilat. Ja vuonna -72 tässä avautui ensimmäiset näyttelyt, ja tässä olemme sen jälkeen toimittu. Vuonna 2012 meillä on 40 vuotis juhlat, koska katsomme toimintamme alkaneen ensimmäisestä näyttelystä. Meillä on aika pitkä historia tällä saarella. Ja saarihan on mielenkiintoinen paikka toimia, koska tälle saarella Kustaa Vaasa perusti aikoinaan Helsingin kaupungin. Tämä on siis paras mahdollinen paikka museolle, joka toimii Helsingissä.

Tekniikan museo on niin sanottu valtakunnallinen erikoismuseo. Se tarkoittaa sitä, että me olemme yksi Suomen päämuseoista. Suomessa on valtion museot, kunnallismuseot ja sitten on maakuntamuseot ja kaupunkimuseot. Sitten on myös valtakunnallisia erikoismuseoita, joita on nyt tällä hetkellä 15 kappaletta, eli jonkun tietyn teeman ympärille perustettuja museoita. Sitten on tämmöisiä päämuseoita noin 50,

ja meidän museo on yksi niistä. Eli puhutaan toiminnan merkittävydestä suomalaisessa historiassa. Me ollaan myös näyttelytiloiltamme yks Suomen suurimpia, millä on kolme näyttelyrakennusta, eli 5 500 neliötä. Tää tosin on hieman hankalaa vierailijoille, kun materiaalia ja katsottavaa on melkein pä liikaa.

Tekniikan museo elää tällä hetkellä aikamoisessa muutoksen myllerryksessä, mut on palkattu tähän 2,5 vuotta sitten aivan museoalan ulkopuolelta Tässä pyrittiin lähentämään sellainen yhteistyömuoto millä museo keskustelee luontevasti taustajärjestöjen ja liike-elämä kanssa. Tässä on ollut historiassa katkenneet yhteydet, kun niiden pitäisi olla luontevat kun mietitään että museon tarkoitus on esitellä suomalaisen tekniikan alan ja teollistumisuuden historiaa. Ja sitähan on tehty tuolla suomalaisissa tehtaissa ja yrityksissä. Eli nyt me myllerretään niitä toimintatapoja miten museo tulee tulevaisuudessa toimimaan. Näyttelyitä tehdään, esineitä hankitaan ja hoidetaan...Meillä on noin 55 000 esinettä arkistoissa ja kellarissa. Museohan on alkanut harrastelijapohjalta, eli tänne on kerätty ja tuota mitä milloinkin, eikä tavaroista ole pidetty kirjaa, vaan ne on vain pantu kellariin kunnes seinät ovat tulleet vastaan. Ongelma tässä on se, että siellä on esineitä joiden tarkoitusperää kukaan ei tänään enää tiedä.

Eli meitä leimaa läheinen kytkös tuonne yritysmaailmaan, jota me ei valitettavasti olla hyödynnetty tarpeeksi tähän mennessä. Tämä on siis minun työni tulevina vuosina. Ja toisaalta tehtäväni on vaalia suomalaista kulttuuriperintöä ja sitä, ettei se päädy kaatopaikalle. Meillä on siis tehtävää asiakkaiden suuntaan näyttelyiden muodossa, joiden avulla popularisoidaan tietoutta. Erittäin iso tehtävä on kulttuurin säilyttäminen tuleville sukupolville.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Säätiön taustaelimet ovat mukana hallituksen valtuustossa, joten pientä yhteistyötä on aina ollut. Osa museon rahoituksesta tulee niiltä, mutta se on iso yhteistyöpotentiaali, mikä tähän mennessä on ollut lähes käyttämättä. Mehän ollaan kyllä mukana monissa museoalan verkostoissa, muun muassa tärkeimpänä tällainen trafiikkimuseot-verkosto. Eli 13 liike- ja viestintäalan museota tekee yhteismarkkinointia tällä hetkellä, mutta se tulee laajenemaan.

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

Mä en näe mitään ristiriitoja, mutta enemmänkin se saattaa olla museomaailman näkemys mikä ei toimi liikemaailman ja nykymaailman näkemysten kanssa. Trafiikkiverkostossa muun muassa painitaan juuri tuon päätöksenteko-ongelman kanssa, jossa vaaditaan konsensuspäätöstä asioihin, joissa se ei ole oleellista. Tällainen vie liikaa aikaa, ja syö motivaatiota kun omalla pöydällä odottaa muutakin tekemistä. Kommunikaatio on ollut hieman puutteellista, kuten myös tehokkuus, mikä museoalalla ei muutenkaan ole ollut kamalan merkittävää. Pitää olla selkeys siitä kenellä on vastuu ja kenellä on oikeus ja taito tehdä päätöksiä.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Oletteko tehneet yhteistyötä Arabian alueen muiden yritysten kanssa?

Se, että meillä on omia visioita taustajäsenistön potentiaalın käyttämisestä, ei tarkoita sitä, että mä väheksyisin tämän alueen toimijoita ja hankkeita ja yhteistyötä. Se on hirvittävän tärkeä tää lähialueen yhteistyö myös, ja siinä jonkin verran me jo tehdään yhteistyötä, esimerkiksi ravintola Koskenrannan kanssa. Me tehdään erittäin hyvää yhteistyötä heidän kanssaan. Ja tota he, sanotaan näin, heillä on kokouskävijöitä jotka haluavat tehdä jotakin tauoilla, niin heidät ohjataan meille. Ja samaten meille kun tulee ryhmiä, me hoidetaan ryhmät heille syömään. Ja tää toimii. Me ollaan nyt noin vuoden verran harjoiteltu sitä, mutta ymmärtääkseni kummallakin on käsitys siitä, että se on hyvää ja yhteen lyöttäytyminen on kannattanut ja sitä kehitetään.

Voimalamuseon, eli kaupunginmuseon kanssa, tehdään yhteistyötä. Esimerkiksi siellä vedetyt opastukset on meidän vetämät. Ongelmana on hieman se, että kaupungilla on ilmainen sisäänpääsy, kun me taas perimme pienen maksun. Se aiheuttaa hieman hämminkiä kävijöille, mutta kyllä siitä yli on päästy. Merisalons Tiinan kanssa vaihdetaan ajatuksia noin kerran kuussa, ja meidän yhteistyö toimii erittäin hyvin. Samaten kaupunginmuseon palveluyksikön vetäjä Jari Karhu istuu Tekniikan museon hallituksessa, eli yhteistyö on läheistä.

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Yhteistyö on ollut hyvää ja kannattavaa niiden kanssa, joiden kanssa meillä sitä on ollut. Joidenkin kanssa olemme yrittäneet, mutta ne eivät loppujen lopuksi sitten toimineetkaan.

Verkoston perustaminen

Olisiko Arabian alueen yritysten aihetta tiivistää yhteistyötään matkailun hyväksi?

Mun piti vielä sanoa tuohon aikaisempaan, että Metropolian kanssa jotain yhteistyötä ollaan tehty, muttei mitään sen suurempaa kuten Koskenrannan ja Voimalamuseon kanssa on. Tota, periaatteessa kyllä, verkosto on hyvä ja kannatan sitä, koska mulla on liike- ja yritys-elämän tausta. Näissä tämmöisissä yhteistyöhankkeissa ongelmana on se, että ne yleensä ovat huonosti hallinnoituja. Päätöksenteko on vedetty tasolle, jolla 30 henkilöä miettii asioita, joilla ei todellisuudessa ole merkitystä, kuten logon paikkaa. Jos ja kun tällainen verkosto luodaan, jota mä kannatan, niin sen hallinnoinnin tulee olla tehokasta. Ja sen päätöksenteon on oltava tehokasta, ja tämä on edellytys sille, että me mennään tähän mukaan. Mulla, eikä mun alaisilla, ole aikaa istua puolta päivää turhissa kokouksissa. Kärjistäen.

Verkostossa tulee siis olla joku joka pitää langat käsissä ja tekee suuntaviivaukset, hakee linjaukset työryhmältä, mutta kaikkien 30 hengen ei tarvitse aina olla paikalla. Tää vois toimia samantyyppisesti kuin hallitus, plus että sillä hallinnoivalla yksiköllä pitää myös olla resursseja ja kokemusta toimia. Semmoinen lippujen ja lappujen jakaminen ei ole tehokasta työtä tai resurssien käyttämistä. Se kertoo siitä, että ollaan keuhkoilla resursseilla tai kokemuksella liikkeellä.

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää, verkoston hyvät ja huonot puolet, edut ja riskit omaa toimintaa ajatellen? Ja millaisella aikataululla?

Nimenomaan toivon sellaista tavoitetta, 30–50 vuoden päästä, että tietyt piirit, eli taustajäsenistö, kokee tämän museon heidän museonaan. Ja sitä kautta suomalainen tekninen ja teknologinen historia myös taltioituu. Meidän pitää viedä heille tietoa siitä, mikä on meille kaikille tärkeää tässä kulttuuriperinnössä mikä meillä on. Ja he sitten voivat tuoda meille tietoa esimerkiksi taloudenhoidosta. Kommunikaation tulee syntyä ja olla hyvä. Tämä ei sinänsä liity tähän verkostoon mitenkään.

No museoiden ongelmanahan on se, että meillä on aina liian vähän rahaa ja ihmisiä. Jos ja kun tällainen verkosto tähän Arabianrantaan syntyy, niin meidän osalta se sitten olisi lähinnä työpanosta. Rahaa emme voi laittaa, kun toimitaan julkisella rahalla. Mutta se olis sitten sitä, että täällä nimettäisiin joku henkilö, jonka vastuulla on olla se verkostoon yhteydessä oleva henkilö, joka on siellä kehittämässä ja ottamassa meille irti kaikki ne hyödyt joita verkostolla on tarjota. Tää on se perusta. Mutta tuota, sitten tää henkilöstöpuoli on asia, johon tarvitaan sitä rahaa. Ja sitä on hankala saada, tukia ei anneta, ja henkilöstökorjauksia on hankala tehdä. Tosin me saadaan nyt uusi toimi. Me toimitaan projektipohjalta, ja olen onnistunut rahoittamaan projektit pitkäaikaisiksi. Ja tämä on ainoa tapa tehdä kehitystyötä. Mun tavoitteeni on myös laajentaa sitä käsitystä, mitä museotyö oikeastaan on.

Mutta tähän aikatauluun liittyen, niin suunnitelmat ja visiot tehdään pitkälle, mutta mitä tehdään ensi vuonna, päätetään ja tiedetään vasta helmikuussa, kun viimeiset rahoituspäätökset tulevat. Se on hirvittävän rasittava tapa tehdä töitä, ja sillä vaan mennään eteenpäin. Kauhukuva onkin se, että jos me saadaan kaikki haettu raha, niin kuka tekee ne työt? Toistaiseksi ollaan pärjätty tällä nuoralla tanssimisella. Eli toimitaan suurella tähtäimellä hitaasti, mutta konkretia ja nopeat päätökset ja liikkeet ovat myös tuttuja. Mutta oli miten oli, jos ja kun verkosto on tulossa, niin me pystymme joka tapauksessa nimeämään sinne jonkun hoitamaan verkostoon liittyviä asioita nopeallakin aikavaroituksella. Kolikon toinen puoli on se, että joskus hyvin alkanut hanke loppuu kesken kaiken koska rahoitus loppuu. Se on harmittavaa.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Kannatan tuotteistamista ja pakettien kehittämistä ja niiden eteenpäin myymistä, erityisesti mun markkinointitaustan takia. Tuotteistaminen on lähellä mun sydäntä, sekä tuotteiden kaupallistaminen. Se on sitä, mitä nykyään tulisi tehdä myös museoissa paljon enemmän kuin aikaisemmin. Aikaisemmin meillä saatettiin myydä opastus, mutta nyt selkeästi pyritään luomaan palvelupaketteja eri kohderyhmille. Ja nyt meillä on ehkä innostuttu tästä liikaakin, että on liikaa eri tuotteita. Mutta nimenomaan tällainen pakettiajattelu on hyvä, varsinkin kun ajetaan tämän päivän kiireisiä ihmisiä. Mitä helpommaksi heille tekee sen tänne tulemisen ja täällä olemisen, niin sehän vie vain asiaa eteenpäin.

Mutta sitten on mietittävä pakettien houkuttelevuutta, se joka tulee Iittalan shoppiin ei välttämättä halua tulla Tekniikan museoon. Eri kohderyhmät on eri, joten pakettien tulee olla erilaisia. Minkälaisia ruokailupaikkoja voi edes miettiä. Pakettien ajatus ei saa olla kateissa. Kuka nyt tekee kaikkensa jotta pääsee nauttimaan tuosta koskesta? No, sitä ajatellen olisi pakko saada ihmiset kiinnostumaan tänne

tulemisesta. Se idea, ja tarina kiinnostaa. Ja edelleen korostan tätä että Koskenran-
nan kanssa on yhteistyötoiminut, ja siellä on kattavaa porukkaa. Ne myös selkeästi
yrittävät koko ajan keksiä ja kehittää uutta, ja nyt ollaan siinä tilanteessa, että me
museona ei välillä pysytä uudistamistahdin mukana. Mutta kyllä me yritetään.

Sitoutuminen verkostoon

Mitä te voisitte antaa verkostolle?

No resurssit eivät riitä suureen rahoitukseen kuten sanottu, mutta osaamista eri
alueilta voimme tuoda, oli se sitten liittyen verkostoihin, yhteismarkkinointiin tai
siihen miten kannattaa toimia ja miten ei kannata toimia. Mutta kysymykseen, että
ollaanko me mukana ja pystyttäskö me olemaan mukana, niin vastaus on, että hy-
vin suurella todennäköisyydellä oltaisiin mukana ja jonkinlaisella työpanoksella ja
se kuuluisi jonkin ihmisen työnkuvaan.

Miten pieniä yrityksiä voisi sitouttaa verkostoon?

Niin. Siinä onkin päähkinä. Koska toisaalta näiden pienten yritysten leipä on se,
mikä päivän aikana tulee kassaan. Meillä on sentään puolet rahoituksesta tulee au-
tomaationa, ja puolet on kerjättävä eri tahoilta. Meillä on eri tilanne lähteä mu-
kaan, ja tämän kokoisessa organisaatiossa, joka kumminkin toimii jonkinlaisten
strategisten suuntausten pohjalta, me voidaan suunnitella tuollaisen mukaan tule-
miseen, mikä ei välttämättä ole sama 1-2 hengen yrityksillä, jotka keskittyvät ehkä
seuraavaan viikkoon. Ainoa mitä mä lähtisin heille sanomaan, on että liittoutumal-
la ollaan voimakkaampia. Ja se että, yhdistämällä voimat on suuremmat edellytyk-
set onnistua. En mä niinkun näe muutakaan, koska mulle itselleni on itsestään sel-
vää että kaksin hoitaa asiat aina paremmin kuin yksin. Eli pitäskö teillä sitten olla
jonkinlaisia vetureita, joiden kanssa nämä pienet voisi liittoutua, mutta meistä ei
välttämättä vetureiksi ole. On muistettava, että ei isokaan voi ihan mihin tahansa
vääntyä.

LIITE 16 VOIMALAMUSEO

Päivämäärä ja kellonaika
Haastateltavan nimi
Haastateltavan organisaatio

Pe 4.12.2009 klo 9-9.45
Tiina Merisalo (museonjohtaja)
Helsingin kaupunki

A. Organisaatioon liittyviä tietoja

Yritysmuoto ja liikeidea

Eli tosiaan tämä on tuollainen kymmenen museon kokonaisuus, josta Voimalamuseo on yksi. Me toimitaan kaupungin alla, näin ollen se ei siis ole mikään oma organisaationsa. Eli en ole siis erikseen johtaja siellä, vaan mä hoidan sateenvarjon alla kaikkia näitä. Meillä on näissä toimipisteissä hyvin kevyet organisaatiot, eli periaatteessa siellä on vain aukiolohenkilökuntaa, eli asiakaspalveluhenkilökuntaa. Ja Voimalamuseohan on meillä sesonkimuseo, se on vain kesäisin auki, kun ei siellä ole mitään lämmintä tilaa. Sitä ei siis voi oikein talvikäyttää.

Oletteko mukana jonkinlaisessa yhteistyöverkostossa?

Tää museo on avattu vuonna 2000 ja se tehtiin yhteistyössä Helsingin Energian ja Helsingin Veden kanssa. Eli siellä on vesilaitoksen historiaa siellä Kuninkaan kartanon saarella, nää siis liittyy siihen. Ja Energia puolestaan sitten ikään kuin kustansi tän voimala, eli siellähän on vihreätä energiaa tuottava vesivoimala. Me ollaan siis museo joka myös tuottaa energiaa. Ja se on totta kai Helsingin Energialle sellainen markkinointi-imago kohde, se ei tuota hirveästi energiaa, ennemminkin parille sadalle helsinkiläistaloudelle, mutta sehän riippuu myös hirveästi veden suuntauksista, virroista ja veden korkeudesta. Eli Energia vastaa siitä voimalasta, hoitaa ja ylläpitää sitä, ja me pidetään museota avoinna kesäkaudella, eli lähinnä kesäkuun alusta elokuun loppuun. Ja tota sitten siellä toki otetaan näitä kesäkauden ryhmiä vastaan. Talvella ei meillä ole resursseja sinne ryhmiä viedä, ja tosiaan siellä on kylmä. Energia sitten silloin tällöin käyttää sitä esimerkiksi Metropolian kanssa, ja järjestävät kuorolauluja ja sen sellaista siellä höyryvoimalassa, koska siellä on hieno katedraaliakustiikka. Meillä on siis tällainen yhteistyö heidän kanssaan.

Toinen yhteistyökumppani on Tekniikan museo, joka on siinä saarella. Ja myöskin heidän kanssaan on sopimus muun muassa siitä, että kun heille tulee ryhmiä, niin he voivat tulla myös tänne. Eli sellainen yhteinen tuote. Varsinkin keväällä kun sinne tulee paljon koululaisryhmiä, niin heidät voidaan tuoda myös meille. Siellä on tämmönen pääkaupunkiseudun energiayritysten kustantama koululaisprojekti, eli kustannetaan tietty määrä pääkaupunkiseudun koululaisia tutustumaan tähän energiantuotantoon ja – tekniikkaan. Ja silloin Tekniikan museo pyörittää sitä pedagogista toimintaa.

Toinen hanke, joka on vireillä, on tuo arkeologinen puisto, joka on nyt ollut suunniteluissa mukana, mutta paljon on tullut takapakkia just sen rahoituksen takia. Meillä oli takarajana vuosi 2012, mutta jos halutaan päästä rakentamaan, siihen pitää varata kaksi vuotta ja viimeistelyihin vuosi. Viime kesälle piti tulla rahaa,

mutta ei tullut, eikä ensi kesäksikään ole luvassa. Nyt se sitten etenee niin, että se on meidän kaupungin talosuunnitteluosaston hanke, mielestäni he ovat tähän asti koordinoineet sitä eteenpäin. Ja tota meidän kannalta se on hirmu hieno hanke, ja kiinnostava hanke, tehdä jonkinlainen uusi ja moderni arkeologinen puisto, mutta sitten taas meidän omassa prioriteettilistassa se ei nouse kauhean korkealle, kun on muitakin hankkeita tulossa, kuten muutto tuonne Elefanttikortteliin.

Siihen rahoitukseen liittyy nyt sitten myös tän Voimalamuseon kohtalo, koska nyt meillä on kaupungilla tää palveluverkko, niin tähän samaan liittyy se, että meidän on tarkasteltava tätä meidän kymmenen museon verkkoa, ja mietittävä, mikä me lakkautetaan, koska meillä ei vaan ole resursseja ylläpitää kaikkia. Se on vain fakta Eikä meillä ole rahaa uuden kehittämiseen. Voimalamuseo on nyt sitten ihan kärjessä poisotettavien listalla, siellä on vain kolme kuukautta toimintaa, suhteellisen vähän kävijöitä ja ylläpitokustannukset ovat korkeat. Ja johtuen ihan myös siitä syystä, että Energia ja Vesi voisi sitten yhteistyössä Tekniikan museon kanssa ottaa sen paketin hoitaakseen. Mutta tästä ei ole vielä käyty neuvotteluja Energian kanssa siitä, että mikä merkitys tällä on heille.

Mitkä ovat kyseisen verkoston hyvät ja huonot puolet?

No lähinnä jos ajatellaan tota Tekniikan museon kanssa tehtyä yhteistyötä niin se on ollut hyvin toimivaa ja sujuvaa. On hyvä, että kaksi samantapaista toimijaa voi tulla yhteisymmärrykseen siitä, miten toimitaan. Kyllä se on edesauttanut sitä, että ihmisillä on ollut parempi pääsy sinne, se on ilman muuta sellainen hyvä puoli. Ajatellen kommunikaatiota, niin ongelma on enemmän ollut asukkaiden ja ulkoilijoiden suuntaan onglemallista, kun kalastajat ja Energialaitos ajattelevat tietyistä asioista eri lailla.

B. Arabian alueella tapahtuva yhteistyö

Tehty yhteistyö

Toinen hyvä yhteistyökumppani mitä mä en maininnut, niin on tää Metropolia. Ennen Stadian, ja sitten Metropolian. Se on meille hyvin tärkeä kumppani. Opiskelijat on tutkineet vanhaa kaupunki, on tehty esitettä, sinne on tehty dramatisoituja esityksiä käyttäen meidän aineistoja. Ja se on sitten tuottanut sinne sellasta uutta palvelua, ja meidän näkökulmasta se on hyvä. Ollaan me toki tehty yhteistyötä muusaakin, kuten musiikin saralla. Se on hyvä yhteistyökumppani, ja sieltä löytyy paljon nuoria ja innostuneita opiskelijoita, jotka ovat innostuneet tekemään tällaisia uusia juttuja. Paitsi se, että se myös sitouttaa niitä opiskelijoita siihen paikkaan missä heidän koulunsa on, niin me saadaan siitä sitten ikään kuin ohjelmallista tarjontaa, vaikka se meidän listoilla sillä lailla olekaan. Ja lähtehän se sitten kuitenkin siitä historiasta, vaikka se sitten onkin siivitetty mielikuvituksella.

Meidän tehtävä on, miten mä olen sen ymmärtänyt, on tuoda sen kaupungin ja alueen historia ja merkitys esille, mikä tulee olemaan pääosin sen arkeologisen puutarhan rooli. Voimalamuseon rooli on sitten tuoda esille kaupungin infrastruktuurin kehittymisen tarinaa, modernisaation tarina, siitä miten perustetaan

vesilaitos, josta saadaan puhdasta vettä ja mahdollistaa terveyden ja hyvinvointiin liittyvät asiat.

Ja sitten on vielä Metropolian kanssa tää Urbaani luovuus-hanke, jossa tehdään dramatisoituja kierroksia. Se onkin saanut tuolta kaupungin innovaatorahastolta rahoitusta. Yhteistyö oppilaitosten ja museoiden kanssa on ehkä silleen helppoa, mutta sitten täällä olevien yritysten kanssa, jos mietitään niitä mitä siellä on ja niitä on aika vähän, no ravintoloita on siinä Koskenrannassa...Että heidän kanssa meillä ei ole oikeestaan ollut mitään. Mekin itse ollaan ulkoistettu meidän tilavuokraukset Palmialle, joka on kaupungin oma, niin Palmia hoitaa myös sen jos siellä jotakin keittrausta tarvitaan, eli ei ole tarvinnut lähteä hakemaan sellaisia kumppaneita. Mutta Tekniikan museo on varmasti tehnyt jotakin heidän kanssaan, mutta mitä olen ymmärtänyt, niin se ei ole aina toiminut niin hyvin.

Mitkä ovat olleet yhteistyön kannalta hyviä ja huonoja puolia?

Meil ei siis hirveesti ole ollut yritysten kanssa toimintaa tolla alueella, niin en oikein osa sanoa. Energia, no ainahan siellä on jotain sellasta pientä, että tulee kummallisia hälytyksiä, mutta se nyt on sitten semmoista, että kuitenkin menee hyvin. Nyt he ovat myös ymmärtäneet sen, että jos tulee ryhmiä talvikaudella niin emillä ei resurssit riitä siihen, ja he hoitavat ne itse. Kyllä se on siis Energian kanssa sujunut ihan hyvin, että ei semmosta....Ja he hoitaa ja informoi jos on jotakin huoltoon liittyviä asioita voimalassa.

Sit tää matkailu puoli mitä säkin nyt olet miettimässä, niin meillähän on nyt matkailutoimiston kanssa tää projekti ”Kulttuurikaupunkien ketju”, tämmöinen matkailulaatuhanke akselilla Helsinki, Turku, Mänttä. Ja taitaa olla Rovaniemikin. Pyritään nyt ottamaan selville, että mitä se oikein merkitsee, sillai vaivihkaa kuulutettiin itsemme siihen mukaan. Ja itsellämme, koska ollaan myös sisällöntuottajia, niin meillä on ideoita paljon, ja tarvetta kehittää niitä. Ilman muuta olen koko ajan korostanut, että kun tuota Arabia näkyväksi hanketta aloitettiin, jossa on hyvin voimakas design- ja rantapainotus, niin me tuotiin hyvin voimakkaasti esille sen historian tärkeys. Pohjoisosassa olevat museot ja tuleva arkeologinen puisto muodostaa sellaisen aika jännän vastapoolin siihen moderniin suunnitteluun. Se on aika kiehtova ja mahdollisuuksia tarjoava jännite, joka tuossa on.

Verkoston perustaminen

Mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, kävijät joita halutaan lisää?

Perheet on keskeinen osa meidän kävijöistä; sinne tulee isoisät lastenlastensa kanssa katsomaan tekniikkaa ja niin edelleen. Se on kuitenkin ehkä enemmän sellainen miesten museo ja just sitten sellainen perheiden yhteinen museo. Ja nyt kun on vapa pääsy ollut kohta kaks vuotta, niin ne ulkoilijat jotka sillä rannalla liikkuu, on suuri osa kävijöistä. Nyt en sitten osaa sanoa, mitkä on sellaisia ryhmiä mitä ei tavoiteta, ehkä sellaiset ryhmämatkailijat kuuluu niihin. Ne on varmaan niitä, jotka ei nyt alueelle tule. Mutta mä luulen, että sit kun se arkeologinen puisto sinne joskus saadaan, niin se voisi olla aika vetovoimainen paikka. Paikan voima on hieno, se on omaleimainen, ja siinä on jotakin sellaista jota kannattaa näyttää. Mä uskon siihen tuotteena, ja varsinkin kulttuurimatkailutuotteena.

Sitten en tiää mitä muita elementtejä ja palveluita siinä voisi olla, koska museot ja historiapalvelut rakentuu sinne, mutta kun sinne sitten tarvittais myös niitä kahviloita ja ravintoloita, niin miten ne pystys vahvistumaan siellä, jotta ne varmasti jaksaisivat toimia siellä?

Mitkä ovat alueen 5 merkittäväntä yritystä ja minkä takia?

Mulle tulee ensimmäiseksi mieleen tää vesiliikenne ja ne yhteydet, että siinä on just sellaiselle perustoiminta. Mitä sieltä uupuu sellaista ajatellen, pitäisi tietää mitä vesibussiyrittäjät, tai rannikkoristeily-yrittäjät, sinne tarvitsevat toimintaansa ajatellen. Miten heidät saisi mukaan tuonne? Miten sen saa näyttämään kiinnostavalta? Jotenkin e kokonaisuus, mikä sille alueelle muodostuu, niin sillä on isä merkitys; Arabia ilman muuta siinä keskellä on tietynlainen solmukohta, eli jos sinne saa ihmisiä, niin voisi miettiä miten ne saataisiin siitä jatkamaan vielä hiukan pohjosemmaks, ja viihtymään siellä. Eli turistit on yks asia, mutta meidän kannalta hirmu tärkeätä on se paikallinen väestö, miten he ton alueen ottaa omakseen, ja varsinkin sitten kun se arkeologinen puisto tulee, niin tiettyjen riskitekijöiden hallitseminen, kuten ilkeältä. Millä tavalla saadaan sitoutettua ne asukkaat sinne, mutta se ei ehkä ole osa tätä projektia.

Mitkä saattaisivat olla esteet verkoston luomiselle, ja sen hyödyt ja riskit omaa toimintaa ajatellen?

Joo no tietysti varmaan selkee este on se, että jos sitoutuminen vaatii hurjasti rahaa, niin siinä tulee sitten puomi vastaan, kun resurssit on rajalliset. Mutta pienellä panostuksella varmasti voidaan olla mukana. Kyllä mä näen että se tavoitteiden laatiminen on tärkeätä, niiden pitää olla kirikkaat ja selkeät. Miksi ollaan mukana, ja mihin pyritään. Eli konkretiaa, muuten ei yhteistyö onnistu. Nyt on huomannut että sellainen konseptointi on trendi, mutta ne ideat helposti jää sellaiselle sfääritasolle, mutta ei tiedä mitä se oikeesti on. Heti kun on jotakin konkretiaa, niin on parempi mieli tulla mukaan.

Meillä on haaste se omien resurssien rajallisuus, varsinkin henkilöresursseista kun puhutaan. Ja se mielessä pitäen meille olisi hankalaa jos me itse lähdetään kaikkia kumppaneita etsimään ja kartoittamaan, koska siihen tarvitaan ihmisen työtä. Eli tavallaan jos olisi olemassa verkosto, niin se on mahdollisuus päästä helposti muihin yrityksiin kiinni. Eli jos verkostoa aletaan kehittää, kun mietitään millaisia tuloksia me odotetaan, niin kyllä sen alueen vetovoimaisuuden kasvamista. Se on tärkeä tavoite. Ja mä uskon, että jos sille jotakin satsataan, niin se tuottaa hedelmää. Olis tärkeätä saada ihan vaan helsinkiläisetkin tajuamaan mitä alueella on.

Verkosto markkinoinnissa ja tuotekehityksessä

Yhteismarkkinointi varsinkin on sellainen näkökulma, mitä voisi miettiä. Kuka sitä tekee, ohjaa, mutta en pysty sanomaan mikä se toimija voisi olla, kun se tälle alueelle rakentuu. Olisko se sitten ADC:n kautta kun markkinointi menee, vai jotenkin muuten? Se on semmonen missä varmasti voidaan olla mukana... ja sellainen kontaktin ylläpitäminen on hirmu tärkeätä. Mitä se sitten onkaan, mikä sen verkoston tehtävä oikeastaan tulisi olemaan, eli hirveen paljon siitäkin riippuu. Onko ne liikeyrityksen näkökulmasta tulevia tavoitteita, vai jotakin muuta. Varmasti on yhteisiä intressejä kaikilla, esimerkiksi saada sinne enemmän liikkujia,

matkailijoita ja kävijöitä, ja saada ne käyttämään niitä palveluita. Eli jos tää on se tavoite, niin siinä jollakin tavalla haluttaisiin siinä verkostossa mukana olla. Mä uskon että Tekniikan museo varmaan myös, ja mitä suuremmalla syyllä, jos ne ottais tän Voimalamuseon haltuunsa.

Miten tuotteita, tai aluetta, voisi markkinoida yhdessä?

Kun resurssit museolla on pienet, niin me pyritään tarkasti markkinoimaan ja käyttämään rahaa. Kun näyttelyt muuttuu ja on erilaiset, niin me käytetään sosiaalisia verkostoja, joista alkaen niin ihan lehtimainontaan. Tuotetaan myös paljon omia flyereita. Markkinointivälineistön kirjo on suuri, ja se perustuu ihan toiminnan tai markkinointikohteen mukaan. Ja varmasti sitten kun tuo arkeologinen puisto valmistuu, niin pyritään hyvin voimakkaasti markkinoimaan sitä. Eli se tulee ilman muuta olemaan sellainen johon satsataan.

Miten ja millaisia tuotteita voisi kehittää yhdessä?

Kyllähän me ollaan mielellään kulttuurihistoriaan liittyvien tuotteiden tuotekehityksessä mukana. Mehän tehdään itsekin sitä koko ajan ja mietitään kulttuurihistorian tuotteistamista kaiken aikaa. Minkälaisiksi paketeiksi saadan ne rakennettua? Meille on itsellemme se niinku museopedagogiset tuotteet hyvin tärkeitä, ja ne on suunniteltu kaikki ihan itse ja yhteistyössä. Esimerkkinä tää urbaani luovuus on juuri pyrkinyt tekemään tuotekehitystä ja tuotemyyntiä. Ollaan siis selkeästi sisälöntuottajan roolissa, ja sellaisen roolin mä nään tohon verkostossa mukana olemiseenkin. Ja kyllähän se on sitten siihen koko alueeseen. Suunnitteillahan ollut esimerkiksi nää historialliset kaupunkipolut, ja miten sitten nämä yritykset siinä varrella siihen kytkeytyy mukaan, missä voi virkistäytyä, missä voi shoppailla ja niin edelleen. Ollaan myös mietitty miten teknologiaa voisi hyödyntää siinä puistossa, jonkinlaisia mp3-soittimia tai mobiililiittymiä. Sitten tulisi miettiä esimerkiksi niiden mahdollisia jakelupisteitä.

Ja ollaanhan me myös oltu mukana tapahtumissa. Se on yks yhteistyön muoto, ja se on myös sellainen juttu mitä voisi verkostotoiminnassa tehdä. Saada sitä kautta kaikki toimijat mukaan tapahtumien järjestämiseen. Esimerkiksi Koskipäivät on sellainen, jonka aikaan ollaan pyritty pitää ovet auki, kuten myös Taiteiden yö. Ongelma syksyn tapahtumissa on, että ne on liian lähekkäin toisiaan. Ne syövät toisiltaan resursseja ja työaika, mikä johtaa siihen että toinen kärsii siitä sisällön kannalta. Ne tulee liian nopeasti viikon sisällä toisistaan. Ja voi olla että se syö myös kävijämäärää kun vain toiseen mennään, toisaalta yleisö tapahtumissa saattaa olla toisistaan poikkeavaa.

Verkostojohtaminen

Millä organisaatiolla tulisi teidän mielestänne olla vastuu verkoston ylläpitämisestä ja johtamisesta, ja miksi?

Joo, se onkin hyvä kysymys, enkä mä osaa siihen oikein vastata. Mä mietin heti äkkiä, että jos siinä on jokin konklaavi suunnittelemassa, niin se vaatii aikaa aika paljon olla mukana kaikissa kokouksissa. Eli tollanen kordinaattorityyppinen homma olisi sitten parempi, jossa olisi aika ajoin yhteistä suunnittelua. En oikein tiedä. En nyt osa vastata siihen. Sellanen tulee mieleen, että jos se hajoaa moneen, niin se on äkkiä sitten ohi. Tällaisilla prosesseilla pitäisi kyllä aina olla yksi

prosessin omistaja, jonkun siis pitäisi pitää ne langat käsissä. Kyllä mä näkisin että siinä pitäisi sitten olla joku kehittävä toimija, koska mun on vaikeeta nähdä että siinä yksikään yritys toimisi vetäjänä ja sellaisena, joka lähtee pyörittämään sitä verkostoa. Tässä vaiheessa on vaikea hahmottaa tollasta.