

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Matkailu- ja ravitsemispalvelut Imatra  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Tuula Röysky-Terävä

**MATKAILUN YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET,  
CASE: SIMPELEEN MATKAILUVALMIUKSIEN  
KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄN OSUUSKUNNAN  
PERUSTAMISEN SELVITTÄMINEN**

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

Tuula Röysky-Terävä

Matkailun yhteistyön mahdollisuudet, case: Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämiseen liittyvän osuuskunnan perustamisen selvittäminen, 51 sivua  
Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Matkailu- ja ravitsemispalvelut, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Ohjaaja: yliopettaja Mika Tonder

Rautjärven kunnan ja Simpeleen taajaman elinkeinotoimintaa on lähdetty kehittämään hankekokonaisuuksien avulla. Tavoitteena on saada vireyttä kunnan yritystoimintaan ja paikalliseen yhteisöön kehittämällä sen vaatimia eri osa-alueita, mm. matkailuvalmiuksia. Simpeleen elinkeinotoiminnan kehittämissuunnitelmaan kuului Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämishanke, jonka jatkohankkeena oli Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämiseen liittyvän osuuskunnan perustamisen selvittäminen. Tämä tutkimus liittyi jälkimmäiseen hankkeeseen ja tutkimus kohdistui matkailun yhteistyön mahdollisuuksiin ja edellytyksiin, yhteistyön uhkiin, toimiviin yhteistyömuotoihin ja toimenpiteisiin.

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, havainnoinnin pohjalta tuotettua kirjallista materiaalia sekä keskusteluja ja haastatteluja. Osallistuva havainnointi oli aktiivista, sillä tutkimuksen tekijä toimi samalla hankkeen projektipäällikkönä ja osallistui näin ollen itse hankkeeseen. Tutkimuksessa käytettiin myös teemahaastatteluja ja benchmarkingia. Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen onnistumisen kannalta aineiston laatu oli aineiston määrää tärkeämpää. Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimusmenetelmän sisällönanalyysiä käyttäen.

Tutkimustuloksista ilmeni, että yrittäjät ja toimijat kokevat yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeäksi. Toimivaan verkostoon tulisi matkailualan toimijoiden lisäksi kuulua myös muiden alojen toimijoita ja yrittäjiä sekä lisäksi eri yhdistysten jäseniä. Verkostoituminen koettiin positiivisena, kielteisiä ajatuksia oli yllättävän vähän.

Verkostoituminen on vasta alkuvaiheessa, joten toimijoilla on varsinaisia kokemuksia verkostoyhteistyöstä vielä vähän. Hyötyjen ja haittojen arvioiminen on vaikeaa. Yhteistyön esteitä arvioitiin kuitenkin oleva luottamus- ja aikapula, palvelun huono laatu, sitoutumisen puute ja liian erilaiset yritykset. Intoa verkostoitumiseen kuitenkin on ja hyviä puolia löydettiin huomattavasti enemmän: hyötyminen, lisäarvo yrityksille ja asiakkaille, uutta osaamista, kilpailukykyyn parantamista, kustannussäästöjä ja tunnettuuden lisäämistä.

Tutkimuksessa ilmeni, että yrittäjillä ja toimijoilla on halu ja into yhteistyöhön. Verkoston kutominen on kuitenkin vasta alussa ja yhteistyökuvioita haetaan. Kaikkein tärkeintä olisi saada olemassa oleva into valjastettua tekemiseksi.

**Asiasanat: verkostoituminen, yhteistyö, yhteistyön mahdollisuudet, yhteistyön uhat, osuuskunta, matkailuyhteistyö, yhteistyömuodot**

## ABSTRACT

Tuula Röysky-Terävä

Opportunities for Tourism Cooperation, case: Tourism Cooperative in Simpele, 51 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Instructor: Mr. Mika Tonder, principal lecturer

The topic of the thesis was to examine opportunities for tourism cooperation in Simpele, Rautjärvi municipality. The research focused on possibilities and risks for cooperation and networking, forms of cooperation and actions.

This was an action research and data collection methods were participant observation, written material, conversations and interviews. The participant observation was very active because the researcher was at the same time Project Manager of the Tourism Cooperative project. The information was also gathered from literature, newspapers, the Internet and by benchmarking. The qualitative research method was used in this study. Finally the data was analyzed by using the content analysis of the qualitative research method.

The result of the study shows that both networking and cooperation were considered important factors. The networking was experienced in a very positive way. In the network, there should be members from the tourism field and other fields also.

The networking is new in Simpele tourism business and that is why entrepreneurs have very little experience in networking. It is also very difficult to assess the advantages and disadvantages of networking. The main advantages of cooperation were estimated to be the benefit and added value for companies and customers, new knowledge and competitiveness, cost savings and increased awareness. The disadvantages were lack of time and confidence, poor quality of service, lack of commitments and too different companies.

The final result of this thesis was that entrepreneurs are eager to start networking. Network weaving and organization are just beginning. The most important issue is to get the enthusiasm harnessed for actual networking.

**Keywords: Networking, Cooperation, Opportunities for Cooperation, Risks for Cooperation, Cooperative, Tourism Cooperation, Forms of Cooperation**

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 MATKAILUYHTEISTYÖ .....	7
3 MATKAILUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN .....	8
3.1 Verkostotyypit .....	9
3.2 Matkailun verkostoitumisprosessi .....	12
3.3 Mihin verkostoitumisella pyritään? .....	13
3.4 Verkostoitumisen ja yhteistyön hyödyt.....	14
3.5 Verkostoitumisen ja yhteistyön haasteet.....	16
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	17
4.1 Tutkimusmenetelmä .....	17
4.2 Empiirinen toteutus .....	19
4.2.1 Palaverit .....	20
4.2.2 Teemahaastattelut.....	20
4.2.3 Benchmarking .....	21
5 TOIMEKSIANTAJIEN ESITTELY.....	23
5.1 Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy .....	23
5.2 Rautjärven kunta.....	24
6 ETELÄ-KARJALAN MATKAILUELINKEINO .....	25
7 RAUTJÄRVEN KUNTA MATKAILUKOHTEENA .....	26
7.1 Matkailun MasterPlan .....	27
7.2 Rautjärven matkailun kehittäminen ja kehittämistarpeet.....	29
7.3 Projektiin osallistuneet yritykset.....	31
8 TUTKIMUSTULOKSET .....	32
8.1 Yhteistyö ja verkostoituminen .....	33
8.2 Yhteistyön edellytykset .....	33
8.3 Yhteistyön uhat.....	37
8.4 Toimiva yhteistyö.....	39
8.5 Sopivat yhteistyömuodot ja toimenpiteet .....	40
9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	47
KUVAT JA TAULUKOT.....	49
LÄHTEET .....	50

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee yhteistyön ja verkostoitumisen mahdollisuuksia ja haasteita Rautjärven kunnan ja sen kuntakeskuksen Simpeleen matkailutoimijoiden keskuudessa. Opinnäytetyö liittyy Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:n hallinnoimaan hankkeeseen: Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämiseen liittyvän osuuskunnan perustamisen selvittäminen. Osuuskuntahanke on jatkoa Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämishankkeelle.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää alueellista maaseutumatkailua edistämällä maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitumista ja saada lähinnä matkailua palvelevat työtehtävät ja niiden tekijät yhteen. Tutkimuksen pääongelma on, mitä edellytyksiä alueen matkailun ja matkailun oheispalveluja tuottavilla yrittäjillä ja toimijoilla on keskinäiselle yhteistyölle ja millä edellytyksillä yhteistyötä voidaan rakentaa. Tutkimuksen tarkoitus on palvella alueen toimijoita ja yrittäjiä ja löytää keinot yhteistyön kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1. Millä edellytyksillä yhteistyötä toimijoiden välillä voidaan rakentaa?
2. Mitkä ovat yhteistyön uhat?
3. Mitkä ovat toimivat yhteistyömuodot ja toimenpiteet?

Työskentelen osuuskunnan perustamisen selvityshankkeessa projektipäällikkönä. Simpeleläisenä minua kiinnostaa oman kotipaikkakuntani kehitysmahdollisuudet ja samalla huolestuttaa palveluiden ja työpaikkojen jatkuva väheneminen. Mielenkiintoa ja ajankohtaisuutta hankkeelle antavat Imatralla ja Lappeenrantaan suunnitellut matkailuinvestoinnit.

Kunnassa suhtaudutaan tulevaisuuteen toiveikkaasti, ja haasteista aiotaan selvittää mm. lisäämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä, edistämällä matkailuelinkeinon mahdollisuutta ja monipuolistamalla kunnan elinkeinorakennetta. Kehittämisvastuu Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämisessä on monella taholla, kuten Rautjärven kunnalla, Etelä-Karjalan virkistysalue säätiöllä ja Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:llä, mutta kehittämisvastuu tulee kuitenkin nykyistä enemmän siirtymään yrityssectorille. Matkailuelinkeinon mahdollisuutta lisäävät

lähialueen isot matkailuinvestoinnit Rauha-Tiurun alueella, Imatran Kylpylässä ja vapaa-aikakeskuksessa sekä Lappeenrannan sataman ja linnoituksen alueella. Nämä muodostavat yhdessä ison kokonaisuuden, joka lisää matkailijavoivyyttä koko seutukunnalla. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.)

Koko Etelä-Karjalan matkailuelinkeinon kehittymisen toivotaan edistävän alan työllistymismahdollisuuksia myös Rautjärvellä. Todennäköisesti ainakin alkuvaiheessa osa-aikaisia matkailuyrittäjiä tulee olemaan enemmän, ja eräs toimintamalli osa-aikaiseen yrittämiseen on osuuskunta. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.) Tutkimuksessa kiinnitetään erityisesti huomiota alueelliseen toimintamuotoon ja organisoitumiseen. Toimeksiantajan tehtävänannon takia osuuskuntaa toimintamallina tutkitaan hieman muita tarkemmin.

Koska alueella on vähän toimijoita, ja he toimivat hajallaan, yhteistyö ja verkostoituminen asettavat haasteita. Tavoitteena onkin, että alueen toimijat tuntevat toisensa ja toistensa palvelut paremmin, jolloin myös yhteistyön mahdollisuudet paranevat. Toisensa tuntevien ja yhteistyössä toimivien yritysten on luonnollisesti myös helpompi markkinoida toinen toistensa palveluja.

Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittymisen edellytyksenä on, että toimijat ovat verkostoituneet keskenään. Tässä opinnäytetyössä tullaan selvittämään yhteistyön ja verkostoitumisen edut ja haasteet toimintamuoto huomioonottaen. Tutkimuksen tuloksena syntyy näkemys siitä, millä edellytyksillä yhteistyö voi toteutua, minkälaisia haasteita verkostoituminen asettaa, mikä on mielekkäin toimintamalli ja minkälaisia edellytyksiä toimintamallin perustamiselle on.

Tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta, joka on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Olennaista toimintatutkimukselle on Huovisen & Rovion (2006) mukaan, että tutkija itse osallistuu muutosprosessiin toimimalla osana tutkittavaa yhteisöä. Tutkija osallistuu tutkimusaineiston tuottamiseen, ja hänen on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä myös omalla työpanoksellaan. Toimintatutkimuksen aikana kerätty aineisto analysoidaan laadullisen tutkimusmenetelmän sisällönanalyysiä käyttäen.

## 2 MATKAILUYHTEISTYÖ

Matkailuelinkeinossa matkailuyhteistyöllä tarkoitetaan yleisesti yritysten, kuntien, seutukuntien tai maakuntien välistä yhteistyötä. Tällaisen yhteistyön tavoitteena on edistää jonkun alueen matkailullista tunnettuutta ja samalla lisätä alueen matkailutuloa. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001.)

Yhteistyö voi olla kahdenvälistä tai monenkeskistä. Matkailualalla ostajan ja myyjän välinen yhteistyö voi syntyä tilanteessa, jossa majoittaja liittyy ohjelmapalveluita majoituspakettiin ja huolehtii paketin myynnin rahaliikenteestä. Monenkeskistä yhteistyötä voidaan nimittää verkostoyhteistyöksi. Monenkeskisessä yhteistyössä yrittäjillä ja toimijoilla on jokin yhteinen tavoite, esimerkiksi matkailupaketti, jonka saavuttamiseksi toteutetaan yhteisiä toimia. Yhteistyön vaikuttavana motiivina on yrityksen hyötyodotus, jolloin yhteistyö on järkevää vain siinä tapauksessa, että yhteistyöllä saavutetaan etuja, joita muuten ei voi saada. (Boxberg ym. 2001, 28–29.)

Matkailutoimialalla yhteistyö sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on välttämätöntä, sillä yksityisen yrittäjän resurssit, esimerkiksi markkinoinnissa ovat liian pienet (Komppula 2001, 36). Yritysten välinen yhteistyö voi olla hyvin laaja-alaista käsittäen markkinoinnin lisäksi esimerkiksi tuotekehityksen ja jopa henkilöstön rekrytoinnin. Lähtökohtana on, että alueen yritykset alkavat kehittää monimuotoista verkostoyhteistyötä, jolla taataan osaaminen, laatu ja toiminnan tehokkuus. Yhdessä yrityksillä on paremmat mahdollisuudet pärjätä markkinoilla, etsiä uusia asiakkaita ja markkinoita. (Niemelä 2002, 26–27.) Yhteistyössä on mahdollisuus päästä myös sellaisille markkinoille, joille pienellä yrityksellä ei yksin olisi mahdollisuuksia ja samalla yritys voi keskittyä siihen, minkä se parhaiten osaa. (Toivola 2006, 13.)

Matkailualalla matkailupalvelun luonne ja kohdealueen imagon muodostuminen ovat seikkoja, jotka tekevät matkailupalveluja tuottavien organisaatioiden välisen yhteistyön välttämättömiksi. Jos yritysten välinen yhteistyö on toimivaa, eri yritysten palvelut tukevat toisiaan. Jos taas yhteistyö eri yritysten välillä ei toimi, syntyy repivää kilpailua, jonka seuraukset voivat pitkällä aikavälillä olla huonoja. (Komppula 1996, 11.)

Yritysten välisen yhteistyön ja yritysverkoston kehittyminen viralliseksi organisaatioksi voi tapahtua monista syistä, ja verkostoitumalla yrittäjä voi saada moninaista hyötyä omaan liiketoimintaansa. Yhteistyön tuloksena syntyy esimerkiksi matkailupaketteja, joita halutaan tarjota markkinoille ammattimaisesti jonkun organisaation kautta. Tällöin on ratkaistava, myydäänkö tuotteet jonkun valmiin organisaation kautta vai perustetaanko oma, valmismatkalain tarkoittaman matkanjärjestäjän oikeudet omaava yritys. Virallisen organisaation perustaminen on hyödyllistä myös silloin, kun yritysten verkostolla on paljon rahaliikennettä. Myös mahdollisten hankkeiden rahoituksen ohjaus ja valvonta on helppompaa, kun taustalla on virallinen organisaatio. (Boxberg ym. 2001, 34.)

### **3 MATKAILUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN**

Matkailualalla kilpailu kovenee ja yhä uusia yrittäjiä ja tuotteita tulee markkinoille. Matkailun kehittyminen ja kiristynyt kilpailu edellyttävät yhteistyötä ja verkostoitumista toimijoiden välillä. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 75.) Verkostoitumisella tarkoitetaan Pirneksen (2002) mukaan monipuolista yhteistyötä eri yritysten, organisaatioiden ja yhteistyötahojen välillä. Verkostot ovat erilaisia eivätkä niiden rakenteet noudata mitään tiettyä kaavaa, vaan jokainen verkosto räätälöidään verkoston omien tarpeiden mukaisesti. (Niemelä 2002, 18.)

Toivolan (2006) mukaan yhteiskunnassa ollaan siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan, jossa verkostot ovat uuden aikakauden organisoitumisen muoto. Syvällisin verkostoituminen on strategista kumppanuutta, jossa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoitumista pidetään jopa pk-yritysten tärkeimpänä menestystekijänä ja verkostoituminen voidaan nähdä jopa ainoana pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuutena päästä isoille markkinoille. (Kuha 2005, 65.)

Boxbergin ym. (2001) mukaan yhteistyön on oltava vapaaehtoista, yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa, pitkäaikaista ja yhteisiä toimintoja sisältävää vaih-



dantaa. Matkailualalla yhteistyö voi olla markkinointiyhteistyötä, tuotannollista yhteistyötä tai resurssiyhteistyötä.

Asiakkaat ovat avainmerkityksessä verkoston toiminnan kannalta, sillä ilman niitä ei ole toimivaa verkostoa. Asiakasyhteydet, asiakkaan tuntemus, yhteistyö asiakkaan kanssa ja yhteistyössä kasvava arvostus ovat yrityksen ja yritysverkoston kannalta tärkeää. Asiakkaisiin liittyviä tekijöitä kutsutaan asiakaspääomaksi. (Niemelä 2002, 43.)

Verkoston rakenne voi olla hyvin monimuotoinen, mutta asiakaskeskeisyydestä johtuen verkosto tarvitsee päätoimijan, verkoston veturin. Veturilla voi olla alivetureita eli järjestelmätoimijoita. Sopimustuottajat ovat oman alansa huipposaaajia, ja ne keskittyvät kapeampaan osaamisalueeseen. Veturin rooli voi olla yhdellä yrityksellä, tai se voidaan jakaa usealle yritykselle. Veturin toiminta on kuitenkin ratkaiseva yritysverkoston toiminnalle, sillä veturi toimii verkoston solmukohtana, jossa tarvitaan osaamista verkostojen toiminnasta kansainväliseen kauppaan. (Vehkasalo 2006, 29.)

### 3.1 Verkostotyypit

Yritysyhteistyön perusmalli on Vesalaisen (1996) mukaan seuraava (Kuva 1):



Kuva 1 Yritystenväliset yhteistyömuodot (Vesalainen 1996.)

Kehittämisrenkas on pienyritysten yhteistyömalli, jolle olennaista on tiedon välitys. Kehittämisrenkaassa tärkeää on toisilta oppiminen ja vertaisoppi. Kehittämisrenkaan puitteissa voidaan tehdä mm. tutustumis- ja messumatkoja sekä yritysvierailuja. Yhteistyörenkaassa olennainen tekijä on jokin yritysten yhteinen resurssi. Resurssi ei liity yhteiseen liiketoimintaan, vaan jokainen mukana oleva yritys käyttää sitä omiin tarpeisiinsa. Projektiryhmässä olennaista on yhteinen

liiketoiminta ja siihen liittyvä projektiryhmän työnjako. Yhteisyrityksen tavoitteena on synnyttää uutta yhteistä liiketoimintaa, ja se edellyttää mukana olevilta yrityksiltä merkittävää panostusta hankkeeseen. Hankkeesta on odotettavissa yleensä tuloksia vasta vuosien päästä. Yhteisyksikkö on yhteistyömalli, jossa pk-yritykset rakentavat toiminnalleen yhteiset kehykset, esimerkiksi yhteisen osakeyhtiön. (Vesalainen 1996.) Komppulan (2000) mukaan verkkoja tai verkostoja perustetaan tiettyä tarkoitusta varten, ja usein ne saattavat olla vain muutaman vuoden pituisia yhteistyöhankkeita.

O'Donnelin, Gillmoren, Cumminsin ja Carsonin (2001) mukaan yritysten välisistä verkostoista voidaan erottaa vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot. Vertikaaliset verkostot ovat saman tuotanto- tai arvoketjun jäseniä, jolloin tuotteet täydentävät toisiaan. Horisontaaliset verkostot ovat saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja. Horisontaalisissa verkostoissa kilpailijat toimivat yhteistyössä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Toivola 2006, 24.)

Pienten yritysten verkostot voidaan jakaa yllä mainittujen vertikaalisten ja horisontaalisten verkostojen lisäksi vielä sosiaalisiin verkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin ja vaihdantaverkostoihin. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen ja ystävien kesken. Vuorovaikutusverkostoissa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa. Vaihdantaverkosto on yritysten välistä yhteistyötä, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutusverkostot että sosiaaliset verkostot. (Toivola 2006, 25.)

Bengtssonin & Kockin (1999) mukaan yritys voi olla sitoutunut yhtä aikaa neljäntyyppiseen horisontaaliseen suhteeseen. Rinnakkaiselo (coexistence) sisältää pelkästään informatiivista tai sosiaalista tiedonvaihdantaa, eikä se sisällä taloudellista vaihdantaa. Rinnakkaiselossa olevat yritykset eivät toimi yhteistyössä vaikka tuntevatkin toisensa. Toistuva yhteistyö (cooperation) tarkoittaa säännöllistä vaihtokauppaa, ja se sisältää taloudellista, informatiivista ja sosiaalista vaihtoa. Kilpailijat toimivat yhteistyössä mutta kilpailevat kuitenkin keskenään, ja se saattaa myös hiertää välejä. Kilpailusuhteessa (competition) kilpailijat seuraavat toistensa toimintaa. Tavoitteet ovat samanlaisia ja tavoitteet saavutetaan ostajan kautta. Yhteiskilpailu (co-operation) sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia vaihdon välineitä. Yhteistyön kannalta suhde perustuu funk-

tionaalisiin tekijöihin ja kilpailun kannalta valtaan ja asemaan. Suhde on kaksijakoinen sen mukaan, onko kyseessä kilpailu vai yhteistyö.

Henkilökohtainen verkosto on yrittäjälle erittäin tärkeä, sillä se on tärkein resurssien hankintaväylä. Henkilökohtainen verkosto muodostaa yrittäjälle tukiverkon, johon voi luottaa vaikeissakin tilanteissa. (Toivola 2006, 24.)

### **Osuuskunta yhteistyön muotona**

Verkostoitumisen malleja on erilaisia epävirallisesta kumppanuudesta juridisesti organisoituun yhteistyöhön, joista osuuskunta on yksi virallinen muoto.

Osuuskunta on Suomessa yli sata vuotta vanha yritysmuoto ja perinteisiä osuustoiminnallisia yrityksiä, kuten S-ryhmä ja Osuuspankki, toimii edelleen. Suomi on maailman osuustoiminnallisimman maa ja jäsenyyksiä suomalaisissa osuuskunnissa on yli kuusi miljoonaa. Nykypäivän osuuskunta on moderni pienyrittäjyyden muoto, jonka suosio kasvaa. (Tampereen seudun osuustoimintakeskus 2010.) Osuuskunnan perusajatuksena on koota pienempi voima suuremmaksi voimaksi. Yksilö on pieni toimija, mutta yhdessä toisten kanssa toimiessa voima kasvaa. (Pellervo-seura 2010.)

Osuustoimintayritykset toimivat samojen liiketaloudellisten lakien alaisena kuin muutkin yritykset, ja niiden tehokkuus ei voi poiketa kilpailevien yritysten tehokkuudesta, mikäli aiotaan pärjätä markkinoilla. Osuuskunta on kuitenkin enemmän kuin pelkkä yritys, sillä se on luonteeltaan sosiaalinen ihmisten yhteisö, johon kohdistuu monenlaisia arvostuksia ja odotuksia. Osuuskunta pyrkii olemaan taloudellisesti terve yritys ja jäsenten omakseen kokema yhteisö, sillä nämä molemmat tahot ovat tärkeitä osuuskunnan menestykselle. Osuuskunnan kaksoisluonteen takia sillä on osittain vanhakantainen kaiku, ja jotkut yrittäjät karsastavat osuuskuntaa. Osuuskuntaa ei koeta oikeaksi yritykseksi, sillä perinteisesti ajateltuna pelkkä tuloksen tekeminen on yrityksen tarkoitus. (Pellervo-seura 2010.)

Osuuskunnan hyvinä puolina on sen tarjoama mahdollisuus yrittäjyyteen pienellä taloudellisella riskillä. Osuuskunta tarjoaa myös yrittäjyyden verkoston,

jossa kaikkea ei kannata eikä tarvitse tehdä itse. Etuina on muun muassa se, että osuuskunnassa toimiessaan yrittäjä saa ammatillista tukea saman alan yrittäjiltä, pääsee isompiin kilpailutuksiin ja saa tehoa markkinointiinsa. (Tampereen seudun osuustoimintakeskus 2010.)

### **3.2 Matkailun verkostoitumisprosessi**

Toivolan (2006) mukaan verkostojen kehittyminen on kolmivaiheista

1. kokeilu- ja neuvotteluvaihe
2. sitoutumisvaihe
3. kumppanuusvaihe.

Kokeiluvaiheessa testataan kumppanin luotettavuutta ja rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Säännöt alkavat muodostua ja yhteistyö kehittyä pikkuhiljaa. Tärkeintä kokeiluvaiheen yhteistyön kehittymisessä on luottamuksen rakentuminen kumppaneiden välille.

Sitoutumisvaiheessa yrityssuhteet muuttuvat sosiaalisiksi verkostoiksi, ja avoimuus yritysten välillä lisääntyy. Yritykset sitoutuvat yhteistyöhön sekä henkisesti että virallisilla sopimuksilla. Sitoutuminen näkyy yhteistyössä panostuksena yhteistyön kehittämiseen.

Kumppanuusvaihe on kehittynein muoto, jossa osapuolten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus tiivistyvät edelleen. Yhteistyössä siirrytään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, jossa yhteistyö ei ole enää riippuvainen pelkästään yksilöiden välisestä yhteistyöstä. Keskeisintä on se, että yhteistyö on osa yritysten liiketoimintaa ja yritykset pyrkivät menestymään yhdessä. (Toivola 2006, 59–60.)

Matkailualan verkostojen muodostumisessa tarvitaan toimijoita ja osaamista matkailualalta. Yhteinen verkostovisio syntyy prosessissa, jossa verkostoaiho ja taustalla olevat voimavarat yhdistyvät asiakkaista saatavan tiedon kanssa. Visiota ei voi saada valmiiksi ulkoa, vaan se täytyy tehdä yhdessä verkoston sisällä. Verkostovision ydinasioita ovat potentiaalisista asiakkaista saatava tieto

ja alueen toimijat, osaaminen, luonnonvarat, historiatiedot ja muu vastaava tieto. (Vehkasalo 2006.)

Niemelän (2002) mukaan ratkaisevaa verkoston tulevaisuudelle on, että verkostoyritysten visiot ja yhteistoiminnan odotukset ovat riittävän samanlaiset. Alkuvaiheessa yhdessä puhuminen ja toisiinsa tutustuminen ovat tärkeää, jotta kukin osapuoli on tietoinen siitä, mitä ollaan tavoittelemassa. Toiseksi on varmistettava, että osapuolilla on yhteinen käsitys yhteistyön perusteista, sekä hyödyistä että ongelmista. Yhteistyön määrä vaatii opettelemista, mutta oppimista helpottaa tiedollinen valmius. Myös avoimuus ja avoimuuden rajat vaativat opettelemista. Verkostojen kutominen vaatii runsaasti resursseja ja osaamista, joten yhteistyön riskit, edut ja haitat kannattaa kartoittaa ennakkoon huolellisesti.

### **3.3 Mihin verkostoitumisella pyritään?**

Kuhan (2005) mukaan Vesalainen (2002) viittaa Teollisuustyönantajien ja Valtion Taloudellisen Tutkimuskeskuksen tutkimukseen siitä, mitä yritykset tavoittelevat verkostoitumisen avulla. Yrityksen motiivit verkostoitumiseen voidaan jakaa kahteen osaan. Yritysten välisten keskinäisten suhteiden organisoinnilla haetaan kustannusetuja kilpaileviin yrityksiin nähden. Toisaalta voidaan tavoitella liiketoiminnan kasvua uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai paremman kilpailuaseman tuottaman edun kautta. Näiden kahden verkostoitumisen päämotiivin lisäksi yritykset hankkivat verkostoitumalla informaatiota ja lisäävät omaa osaamistaan. Verkostoitumisella haetaan hyötyä, jolloin verkostoituminen nähdään keinona parantaa yrityksen kannattavuutta tuloksen paranemisen avulla. Tuloksen paranemisen takana ovat tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu ja niistä johtuva kustannusten aleneminen ja katteiden nousu. Toisaalta tuloksen paranemisen takana on myös liiketoiminnan volyymin kasvu, jolloin syntyy parempi suhteellinen kannattavuus ja parempi tulos.

Toivolan (2006) mukaan yritykset hakevat verkostoitumalla kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppimista, informaatiota, joustavuutta ja reagointivalmiutta.

Verkostoyhteistyön perimmäisenä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Tämä edellyttää verkostoyrityksiltä asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman ydinosaamisen integroimista arvoverkoston osaksi. Lisäarvo syntyy yritysten vuorovaikutuksen prosessissa. Verkosto mahdollistaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä ja erikoistua omaan ydinosaamiseensa ja näin ollen yritysten ydinosaamisalueiden on hyödyllistä olla toisiaan täydentäviä. (Toivola 2006, 19.)

Pirneksen (2002) mukaan verkostoitumista ja verkosto-osaamista tarvitsevat vain ne organisaatiot, jotka tavoittelevat uusiutumista. Näin ollen lähes kaikki yritykset ja organisaatiot tarvitsevat verkostoja, sillä nykyajan kiristyvässä liiketoiminnassa kaikki joutuvat uudistamaan ja kehittämään toimintaansa kaiken aikaa.

Arja Lemmetyinen (2010) on tutkinut verkostoitumista tuoreessa väitöskirjassaan: Koordinoitu yhteistyö edistää matkailuverkoston kilpailukykyä. Lemmetyisen (2010) mukaan matkailualan liiketoimintaverkostot ovat monitahoisia ja vaikeasti hallittavia, sillä ne koostuvat alan yrittäjistä, yritysten toimihenkilöistä, matkailuelinkeinon kunnallisista edustajista ja matkailun edistämisestä huolehtivista kohdeorganisaatioista. Verkostot toimivat usein monikerroksisesti paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Lemmetyisen (2010) mukaan matkailuverkoston koordinoitulle yhteistyölle on kolme rakennetta: mentaali, materiaallinen ja tekninen rakenne. Mentaalina rakenteena voidaan pitää verkoston yhteistä brändiä ja brändin rakentamista. Jäsenet määrittelevät sitä varten toiminnan arvot ja tavoitteet, luovat toiminnalle suunnan ja kehittävät yhteistyötä sovittuun suuntaan. Materiaalisena rakenteena toimii esimerkiksi nettiportaalin rakentaminen ja e-markkinointi. Erityisesti pienet yritykset hyötyvät tästä yhteistyöstä. Teknisenä rakenteena voi olla esimerkiksi kohdealueorganisaatiot ja niiden rooli verkostoyhteistyön edistäjänä.

### **3.4 Verkostoitumisen ja yhteistyön hyödyt**

Yritykset tavoittelevat verkostoitumalla kilpailukykyä, yritystoiminnan kasvua ja kustannussäästöjä. Kuhan (2005, 68) mukaan Vesalainen (2002) on tarkastellut verkostotavoitteita kahden liikkeenjohdollisen perustavoitteen, kannattavuuden

ja kasvun näkökulmasta. Matkailualalla tästä näkökulmasta katsottuna on helppo havaita verkostoitumisen edut. Verkostoitunut yritys tai organisaatio voi saada kustannussäästöjä hyödyntämällä olemassa olevia resursseja tehokkaammin mm. kohdistamalla eri yritysten tuotantoprosessit asiakasvirtojen mukaan, suunnittelemalla palveluprosessit huolellisesti ja keskittämällä matkailualueen henkilöstö-, toiminta- ja kuljetusresurssit matkailijoiden tarpeiden mukaan. Näillä toimenpiteillä voidaan taata tasainen laatu ja saada samalla aikaan kustannussäästöjä. Yritysten välisen yhteistyön kasvattaminen matkailualalla voi myös lisätä matkailijamääriä, matkailijan viipymää ja kertaostojen kasvua.

Pesosen ym. (2000, 76) mukaan verkostoitumisella tavoitellaan lisäksi tehokkuutta, tuottavuutta, markkinatiedon saatavuuden parantumista, uskottavuutta, tunnettuutta ja tuotteen arvon lisääntymistä. Yhteisen tuotemerkin ja jakelukanavan avulla saavutetaan tuotteelle tunnettuutta, ja tuotteista tulee osa suurempaa kokonaisuutta. Yhteistyön kasvattamisella ja verkostoitumalla saadaan toimintaan jatkuvuutta ja liiketoimintaan tuloksellisuutta.

Verkostot tuovat yritykseen tai organisaatioon uutta ja erilaista osaamista. Yhä useammin yritys itse keskittyy omaan ydintehtäväänsä, ja yrityksen verkostokumppani on mukana hoitamassa yrityksen kehittämiskohteita. Yritykset voivat myös saada lisää esimerkiksi tuotantokapasiteettia verkostojensa avulla tarvitsematta investoida tuotantolaitoksiin, henkilöstöön, henkilöstön kouluttamiseen tai muihin vastaaviin toimintoihin, joiden aikaansaaminen on aikaa vievää ja kallista. Verkostoitumisesta aiheutuva etu yrityksille tai organisaatioille on kriittinen arviointi, jota verkoston jäsenet joutuvat eri tilanteissa tekemään. Verkostoitumisen kautta yritykset ja organisaatiot joutuvat benchmarking eli paremmalta oppimisen tilanteeseen, joka on eduksi koko verkostolle sekä sen yksittäisille jäsenille. (Pirnes 2002, 66–68.)

Lemmetyisen (2010) mukaan matkailuverkoston koordinoitun yhteistyön rakenteiden pohjalta syntyvät prosessit, jotka tehostavat yhteistyötä ja parantavat kilpailukykyä. Yhteistyön merkitys on tärkeää sekä yrityksille että matkailualueille niiden vetovoiman parantamiseksi.

### 3.5 Verkostoitumisen ja yhteistyön haasteet

Verkostoa ja verkostoyhteistyötä tulee rakentaa harkitusti ja suunnitellusti, vaikka verkostoitumista suositellaankin usein pk-yritysten ongelmien ratkaisuun. Tutkimusten mukaan huomattava määrä verkostoja hajoaa ensimmäisten toimintavuosien aikana ja syynä on usein se, että verkostoyhteistyön etukäteissuunnittelu on ollut liian vähäistä. (Kuha 2005, Vesalaisen 2002 mukaan.)

Verkstorakentamisessa voi yhteistyöhön kohdistua riitaisia odotuksia, mikä voi puolestaan aiheuttaa tehottomuutta ja epäsopua. Jos verkostoyhteistyön etuja ei ymmärretä, se voi heikentää yhteistyön onnistumista ja motivaatiota. Verkoston menestyksen kannalta on tärkeää tuotteiden virheetön laatu ja toimitusvarmuus. Myöhästymiset ja laatuongelmat pilaavat sekä sisäisen että ulkoisen maineen. Satunnaiset ja kertaluontoisesti tuottoisammat tilaukset saattavat syrjäyttää verkostokumppanin tarjoaman tuotteen, ja se puolestaan aiheuttaa kitkaa verkostokumppaneiden välille. Verkostoyhteistyössä aiheuttaa haittaa myös se, että toisen tuotteita ja toimintaa ei tunneta tarpeeksi hyvin ja yhteistyökuviot on sovittu liian epäselvästi. Verkostoyhteistyössä ovat yhteiset pelisäännöt tärkeitä. Tärkeää on myös tarttua mahdollisiin ongelmiin ajoissa, sillä epäluulot, sopimusrikkomukset, etujen ja velvoitteiden ristiriidat myrkyttävät nopeasti hyvinkin verkostoyhteistyön. (Vehkasalo 2006, 39.) Verkoston perimmäisenä tavoitteena on luoda yhteistyösuhde, joka mahdollistaa kaikkien mukana olevien menestymisen ja kehittymisen verkostoyhteistyössä. (Vehkasalo 2006, 39–40.)

Blomqvistin (2010) mukaan verkostoyhteisössä luottamus on kriittinen tekijä. Luottamus on tulevaisuutta koskeva odotus toisen osapuolen vakaasta identiteetistä, kyvykkyydestä, hyvästä tahdosta ja molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta riskialttiissa tilanteissa. Luottamus kehittyy hitaasti vähittäisten investointien myötä ja luottamuksen rakentamisessa avaimena on avoimuuden vähittäinen lisääntyminen. Rikkoontunutta luottamusta on vaikea korjata. Luottamus mahdollistaa riskin ottamisen ja sitoutumisen sekä lisää kommunikaation ja yhteistyön tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Luottamuksen puute aiheuttaa väärinkäsityksiä ja heikkoa kommunikaatiota. Asiat suurenevat ja tekijöiden välille



syntyy kitkaa. Lopputuloksena voi syntyä opportunistista käyttäytymistä, heikkoa sitoutumista ja yhteistyön täydellistä epäonnistumista.

Verkostoitumisen ongelmana voi olla myös verkostojen kehittämisen hitaus. Verkostot ja yhteistyö antavat yrityksille lisäarvoa vasta sitten, kun verkostoyrityksistä on tullut todellisia yhteistyökumppaneita. Liiketoimintaverkostojen kehittäminen kestää yleensä kauan, sillä yritysten välisen luottamuksen ja avoimuuden on toimittava ennen todellista yhteistyötä. Verkostoitumisesta ei näin ollen ole apua yritysten akuutteihin ja pikaista toimintaa vaativiin ongelmiin. (Kuha 2005.)

## **4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS**

Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettyä toimintatutkimusta sekä tutkimuksen empiiristä toteutusta. Empiirisessä osiossa perehdytään tarkemmin pääasiallisiin aineiston keruukeinoihin, kuten palavereihin, teemahaastatteluihin ja benchmarkingiin.

### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimusta, joka on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa toimintaa ohjaa yhteinen näkemys, tulkinta ja merkitys toiminnasta ja sen tavoitteista. Tietoa tuotetaan käytännön kehittämiseksi, ja kehittämistyössä käytäntöjä pyritään kehittämään entistä paremmaksi järjeistämällä niitä. Toimintatutkimus on tyypillisesti ajallisesti rajattu tutkimus- tai kehittämisprojekti, jonka aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2006, 16–17.)

Haasteellista tässä projektissa oli se, että kyseessä oli jatkohanke Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämishankkeelle. Osa toimijoista oli ollut mukana aiemmassa kehittämishankkeessa, osa ei. Kaikki toimijat eivät tunteneet toisiaan, ja luonnollista verkostoitumista ei ollut tapahtunut. Käytännön työnä tässä hank-

keessa toimijat piti ensiksi löytää, koota heidän yhteystietonsa, houkutella heidät mukaan toimintaan, järjestää tapaamiset ja sen jälkeen miettiä, sujuuko yhteistyö.

Heikkisen (2006) mukaan toimintatutkimus on luonteeltaan syklistä, jolloin suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi eli totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdinta ja uudelleensuunnittelu seuraavat toinen toistaan. Toimintatutkimus nähdäänkin spiraalina, joka jatkuvasti johtaa uusiin kehittämisisideoihin. Olennaista toimintatutkimukselle on myös Huovisen & Rovion (2006) mukaan, että tutkija itse osallistuu muutosprosessiin toimimalla osana tutkittavaa yhteisöä. Tutkija osallistuu tutkimusaineiston tuottamiseen ja hänen on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä myös omalla työpanoksellaan.

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu päiväkirja sekä haastattelut. Aineistoa ovat myös muu tutkimuksen aikana tuotettu kirjallinen materiaali, kuten muistiot, raportit ja pöytäkirjat. Toimintatutkimuksessa on mahdollista käyttää myös metodista triangulaatiota, jossa tiedon keräämiseen yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelua ja havainnointia. (Huovinen & Rovio, 2006, 104.)

Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu tutkittavien ehdoilla, jolloin tutkijan tulee vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimuksen kulkuun. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön ja passiivisessa havainnoinnissa tutkija osallistuu tilanteeseen vaikuttamatta tilanteiden kulkuun. (Eskola & Suoranta 1999, 99–101.) Omassa tutkimuksessani käytin molempia toimintatapoja mutta huomasin välillä, että roolini takia (projektipäällikkö) en voinut pysyä passiivisessa roolissa, vaikka olisin halunnutkin.

Opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kiinnittää huomionsa aineiston sisällöllisiin kokonaisuuksiin ja pyrkii saamaan selville tutkimushenkilönsä ilmaisusta, mikä sen merkitys on eli mikä ajatus siihen sisältyy. Laadullisen aineiston analyysissä

edetään asteittain, sillä aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat monessa vaiheessa. (Eskola & Suoranta 1999, 152.)

## 4.2 Empiirinen toteutus

Empiirisen tutkimusaineiston keräämisessä on mietittävä konkreettisia järjestyksiä ja päätettävä menettelytavoista, vaikka tavoitteena onkin toimia joustavasti tutkimuksen edetessä tilanteen mukaan. Ennen tutkimuksen aloittamista on kuitenkin mietittävä joitakin kysymyksiä, esimerkiksi onko olemassa valmiita aineistoja vai onko tiedot kerättävä itse? Tutkimuksen kohderyhmä? Miten tutkittavat valitaan? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 177–178.)

Koska opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää matkailutoimijoiden yhteistyöhalukkuutta ja mahdollisen matkailuosuuskunnan perustamista, oli luontevaa keskittyä alueen aktiivisiin toimijoihin, yrittäjiin, muihin matkailutoimijoihin, yhteistyökumppaneihin ja päättäjiin.

Sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yhtä vaikea päättää aineiston koko. Aineisto voi käsittää joukon haastatteluja tai aineisto voi sisältää vain yhden henkilön haastattelun. Tarkoituksena on etsiä keskimääräisiä yhteyksiä, joten aineiston koko ei ole määräävä tekijä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta, jolloin tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään saturaatiota, joka tarkoittaa sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Aineiston voidaan todeta riittäväksi, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.)

Olen hyödyntänyt tässä opinnäytetyössä metodista triangulaatiota käyttämällä useampaa aineiston keruumenetelmää. Koska opinnäytetyöni on luonteeltaan toimintatutkimus, tällainen aineiston keruu tapahtui luontevasti muun toiminnan yhteydessä. Pääasiallinen aineistoni koostuu teemahaastatteluista, keskusteluista, päiväkirjamuotoisista muistiinpanoista, benchmarkingista eli vertailusta ja osallistuvasta havainnoinnista.

#### **4.2.1 Palaverit**

Pääasiallinen aineiston keruu tapahtui erilaisissa palavereissa ja tapaamisissa. Tapasin lähes kaikki osuuskuntahankkeessa mukana olleet toimijat tai yrittäjät henkilökohtaisesti joko heidän omassa yrityksessään tai toimintapaikassaan tai järjestin tapaamisen johonkin muualle. Pysin järjestämään tapaamiset niin, että voin keskustella yksityisesti kerrallaan jokaisen yrittäjän tai toimijan kanssa, niin että mukana ei ollut muita. Tällä varmistin sen, että voimme keskustella luottamuksellisesti sellaisistakin toimintaan liittyvistä asioista, mistä yrittäjä tai toimija ei syystä tai toisesta halunnut keskustella muiden kuullen. Osa mukanaolijoista ei toiminut vielä matkailualalla, ja keskustelumme saattoi liittyä myös matkailuun liittyvään yritysideaan.

Hankkeen aikana järjestettiin yhteensä neljä verkostoitumistapaamista, joissa keskusteltiin kehittämistarpeista ja yksilöitiin toimenpiteitä, mitä tulisi tehdä. Näissä tilaisuuksissa toimin tilaisuuden vetäjänä ohjaamalla keskustelua ja jakamalla puheenvuoroja. Tein samalla myös muistiinpanoja ja osallistuvaa havainnointia. Tilaisuudet järjestettiin 11.3.2010 Naturopointissa, 8.4.2010 Junkkarikämpällä sekä 28.4.2010 ja 15.6.2010 Änkilänmäen Kauppakartanolla. Tilaisuudet järjestettiin eri paikoissa, jotta toimijat voisivat tutustua kunkin paikan tarjontaan ja mahdollisuuksiin. Kunkin palaverin alussa jokainen kertoi lyhyesti omasta toiminnastaan, ajankohtaisista asioista ja tulevaisuuden ajatuksistaan. Tämä koettiin hyväksi toimintatavaksi, sillä joka kerta mukana oli myös uusia toimijoita, jotka eivät olleet mukana ryhmässä aiemmilla kerroilla.

#### **4.2.2 Teemahaastattelut**

Opinnäytetyötäni varten haastattelin kahta hankkeen kannalta keskeistä päättäjää, Rautjärven kunnanjohtaja Harri Anttilaa ja Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:n yrityspalvelujohtaja Ismo Pöllöstä. Haastateltavat ovat keskeisessä asemassa Rautjärven ja Simpeleen elinkeinoelämän kehittämisessä.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelulle on Hirsjärven ym. (2009) mukaan tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat

tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. Haastattelijalla voi olla jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista mutta ei varsinaisia kysymyksiä. Teemahaastattelut ovat yhtä käyttökelpoisia sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Sovin sekä Anttilan että Pölläsen kanssa etukäteen haastatteluajan, ja molemmat olivat aiheesta hyvin kiinnostuneita sekä yhteistyöhalukkaita. Haastattelut kestivät noin tunnin. Teemahaastatteluissa tuli esille mielenkiintoisia näkökulmia matkailuelinkeinosta sekä verkostoitumisesta ja yhteistyöstä. Aiheita pohdittiin sekä alueellisesti että koko Etelä-Karjalan matkailuelinkeinon kannalta. Haastatteluissa pohdittiin erityisesti osuuskuntamallia, koska aiemmassa hankkeessa se oli todettu mahdollisesti hyväksi toimintamalliksi. Osuuskuntamallissa pohdittiin sekä sen hyviä että huonoja puolia mutta pohdittiin samalla myös muita soivia verkostoitumismalleja.

#### **4.2.3 Benchmarking**

Benchmarking (esikuva-analyysi/vertailuanalyysi) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen mahdolliseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin perusideana on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Tietoja kerätään esikuvilta, vertaillaan niitä, ja niiden avulla parannetaan oman yrityksen toimintaa. Menetelmän avulla ei kuitenkaan kopioida toisen yrityksen tai organisaation toimintaa tai valmiita ohjeita toiselta organisaatiolta omalle organisaatiolle, vaan sen kautta voidaan hyödyntää toisen osaamista ja onnistumista oman suorituskyvyn parantamiseksi. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6–8.)

Tutkimuksessa benchmarkattiin kahta toimijaa, Osuuskunta UusNohevaa ja Kiteen Seudun Matkakolmio ry:tä. Benchmarking tapahtui tutustumalla molempien tahojen nettisivuihin. Kävin myös tapaamassa Sirpa Litmasta Osuuskunta UusNohevasta sekä hallituksen puheenjohtaja Liisa Karhua Kiteen Seudun Matkakolmio ry:stä. Tapaamisten aikana keskustelimme mm. monipuolisesti verkostoitumisesta ja yhteistyöstä matkailualalla.

Osuuskunta UusNoheva on v. 2010 perustettu parikkalalainen osuuskunta, joka toimii yhden luukun periaatteella: kaikki tilaukset tehdään yhdestä puhelinnumerosta ja sähköpostiosoitteesta. Perustajajäseniä oli 12 ja 2010 keväällä 18 henkilöä. UusNoheva tarjoaa monenlaisia palveluja: majoituspalvelut, kalastusopas, eräopas, mökkitalokkari, digitalkkari, lumityöt, klapi palvelu, majoitus, ohjelmapalvelut, websivut, kirjantaitto, pihatyöt, puutarhatyöt, lehtien haravointi, nurmikoneleikkuri ja digitaalipainaja. (Osuuskunta UusNoheva 2010.)

Osuuskunta UusNohevan perustamisen tavoitteena oli jäsenien työllistyminen omalla paikkakunnalla. Osuuskunta mahdollistaa työllistymisen ja työttömyysturvan, kun toimitaan palkkatyöntekijänä osuuskunnassa. Työn laskutus tapahtuu osuuskunnan kautta, jolloin työn teettävä maksaa osuuskunnalle, joka puolestaan maksaa palkan tekijälle. Jäsenet voivat hyödyntää omaa osaamistaan ilman yrittäjänä toimimisen riskejä ja sijoituksia. Osuuskunnan säännöissä on maininta muun muassa siitä, että jokainen on velvollinen myymään itse omaa osaamistaan ja sitoutumaan yhteisiin pelisääntöihin. (Osuuskunta UusNoheva 2010.)

Kiteen Seudun Matkakolmio ry on perustettu vuonna 2005. Matkailuyhdistyksen perustivat yhdessä alueen 40 matkailijointa palvelevaa yritystä ja toimijaa. Yhdistys on ollut toiminnassaan hyvin aktiivinen ja se on koonnut jäsenistönsä keskuudesta kattavan ja monipuolisen tarjonnan alueella vieraileville matkailijoille. Yhdistyksessä on mukana pääasiassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä. (Kiteen Seudun Matkakolmio ry 2010.)

Kiteen Seudun Matkakolmio ry:n hallituksen puheenjohtaja Liisa Karhun (2010) mukaan yhdistyksen tarkoituksena on edistää Keski-Karjalan matkailualueella toimivien yritysten ja yhdistysten yhteistoimintaa, lisätä alueen kansainvälistä ja kansallista vetovoimaisuutta ja tunnettavuutta matkailualueena sekä valvoa alueen matkailuyritysten yhteisiä etuja.

Tutkimuksessa benchmarkingin tavoitteena oli saada uusia näkökulmia Osuuskunta UusNohevan ja Kiteen Seudun Matkakolmion ry:n hyvistä kokemuksista ja käytännöistä Simpeleen matkailuelinkeinon kehittämiseksi ja mahdollisen

osuuskunnan perustamisen selvittämiseksi. Tarkoituksena ei ollut edellä mainittujen toimijoiden toiminnan kopioiminen Simpeleelle vaan saada hyviä ideoita ja oppia kokemuksen kautta, kuinka verkostoitunutta yhteistyötä matkailuelinkeinossa kannattaisi lähteä kehittämään. Tuloksia on esitetty tarkemmin kohdassa 8, Tutkimustuloksia.

## **5 TOIMEKSIANTAJIEN ESITTELY**

### **5.1 Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy**

Imatran seutukuntaan kuuluvat Imatran kaupunki sekä Rautjärven, Ruokolahden ja Parikkalan kunta. Imatran seutukunnan maantieteellisiä vahvuuksia ovat Venäjän rajan läheisyys sekä hyvä sijainti ja kulkuyhteydet pääkaupunkiseudulta. Seutukunnan alueellisena yritystoiminnan kehittäjänä toimii Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy, jonka pääomistajina ovat Imatran seudun kunnat sekä osa alueen yrityksistä. Kehitysyhtiö on vuodesta 2007 asti ollut myös osa valtakunnallista uusyritysverkostoa. Uusyrityskeskus Imatran Seutu muun muassa neuvoo aloittavia yrityksiä maksuttomasti. Kehitysyhtiön liikevaihto on noin 2 milj. euroa. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.)

Kehitysyhtiön palveluja ovat yritys-, maaseutu-, matkailu- ja sijoittautumispalvelut, joista pääpaino on yrityspalveluissa. Yritykset voivat saada maksuttomia neuvontapalveluja, ja yhdessä yrityksen kanssa kehitetään ratkaisuja yrityksen tarpeisiin yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Yrittäjyysneuvonta sisältää muun muassa henkilökohtaisia asiantuntijatapaamisia ja yrittäjävalmennusta. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.)

Imatran seutukunnan elinkeinorakenne on ollut tyypillisesti teollisuuskeskeinen, ja teollisuus on edelleen seudulle tärkeä toimiala. Elinkeinorakenne tulee monipuolistumaan, sillä teollisuusalan rinnalle on noussut vahvasti palveluala. Etenkin matkailuala kasvaa edelleen alueen suurten investointien ja lisääntyneen matkailun myötä. Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy on vahvasti mukana kehittämässä myös matkailualaa mm. erilaisten projektien, kuten Matkailun oheispalvelujen tuotteistamis- ja kehittämishanke – Motken sekä Rautjärven ja Ruoko-

lahden matkailuhankkeiden myötä. Kehitysyhtiö tekee myös alueellista yhteistyötä Lappeenrannan Seudun Yrityspalvelut Oy:n kanssa. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.)

## **5.2 Rautjärven kunta**

Rautjärven kunta kuuluu Etelä-Karjalan maakuntaan ja Imatran seutukuntaan. Kunnan rajanaapureita ovat Ruokolahti ja Parikkala, kunta rajoittuu myös valtakunnan rajaan. Rautjärven kunta syntyi 1.1.1973, kun silloiset Simpeleen ja Rautjärven kunnat liitettiin yhteen vapaaehtoisessa kuntaliitoksessa. Tuolloin asukkaita Rautjärven kunnassa oli 6600. Nykyisessä Rautjärven kunnassa on asukkaita noin 4000, joista yli puolet asuu kuntakeskuksessa Simpeleellä. Toinen merkittävä taajama-alue on Rautjärven Asemanseutu. Väki on vähentynyt kuntaliitoksen jälkeen, keskimäärin 70 asukasta/vuosi. Asukkaiden vähentyminen ja ikääntyminen sekä veropohjan kaventuminen asettaakin uusia haasteita koko Rautjärven kunnalle. (Rautjärven kunta 2010.)

Rautjärven kunnan kuntakeskus Simpele on muodostunut Simpeleen kartonki- ja paperitehtaan ympärille. Kunnan suurin työnantaja on edelleen M-real Simpele, seuraavana tulevat Rautjärven kunta ja Änkilänmäen kauppakartano. Metsäteollisuuden rakennemuutoksen takia Rautjärvi on menettänyt kymmenen vuoden aikana yli 20 % työpaikoista. Koska kyseessä on merkittävä työpaikkojen määrän väheneminen, sen vaikutus näkyy myös Simpeleen taajama-alueella vähentäen kaupan ja palveluiden kysyntää. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.)

Rautjärven kunnan ja Simpeleen taajaman elinkeinotoimintaa on lähdetty systemaattisesti kehittämään kunnan, paikallisten toimijoiden ja Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:n toimesta. Kehittämistyön tavoitteena on ollut vireyden ja aktiivisuuden lisääntyminen sekä kunnan vetovoiman tukeminen etsimällä toteutuskelpoisia ideoita yritys- ja asuinmahdollisuuksien kehittämiseksi. Kehitystyön apuna on ollut vuosina 2008 ja 2009 hankekokonaisuus, johon on kuulunut viisi eri hanketta: Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittäminen, yritysten aktivointihanke, taajamaympäristön ja liiketoiminta-alueiden kehittäminen, Änkilänmäen



kehittämissuunnitelma sekä viestintästrategian kokoaminen ja toimeenpano. Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämiseen liittyvä osuuskunnan perustamisen selvityshanke on aloitettu joulukuussa 2009 ja se päättyy 31.5.2010. (Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy 2010.)

## **6 ETELÄ-KARJALAN MATKAILUELINKEINO**

Rautjärven matkailuelinkeinoon vaikuttaa olennaisesti koko maakunnan ja lähi-alueen matkailun ja matkailuelinkeinon kehittyminen. Etelä-Karjalan maakunnan matkailustrategiassa määritellyn tulevaisuuden kuvan vuonna 2015 mukaan Etelä-Karjala on Saimaan alueen merkittävin matkailualue. Vetovoimatekijöinä nähdään vesistöjen monipuolinen käyttö matkailussa, Etelä-Karjalan eriyttäminen Venäjän matkailussa sekä karjalaisen kulttuurin hyödyntäminen. Alueen vetovoimaa lisäävät profiloituneet matkailukeskittymät ja -tuotteet sekä tapahtumat ja tasokas majoituskapasiteetti. Jotta Etelä-Karjalasta kehittyisi merkittävä matkailualue, matkailuelinkeino on nähtävä vakavasti otettavana elinkeinona, ja sitä on kehitettävä ammattimaisesti. Matkailuelinkeino tulee nähdä tasavertaisena muiden elinkeinojen rinnalla. Matkailun kehittymisen edellytyksenä on myös Saimaa-brändin luominen, strategisten painopistealueiden muodostuminen sekä Venäjän läheisyyden antamien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Yrittäjät kokevat ongelmalliseksi alueen matkailun kehittämisessä toimintojen sirpaleisuuden. Matkailun tärkeimmäksi kehittämistoimenpiteeksi yrittäjät mainitsevat yhteistyön lisääntymisen sekä palvelujen ja markkinoinnin kehittämisen. Matkailukeskittymien yritysverkostojen luomisen lisäksi nähdään tärkeänä, että maaseudun matkailukohteet verkostoituvat keskittymien kanssa. (Etelä-Karjalan Liitto 2006, 7–8.)

Pöyry Environment Oy:n (2009) laatiman Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämisprojektin loppuraportin mukaan Imatran Kylpylän ja vapaa-aikakeskuksen, Lappeenrannan sataman ja linnoituksen alue sekä Rauhan matkailualue muodostavat ison kokonaisuuden, joka tuo alueelle runsaasti matkailijoita. Raportin mukaan Etelä-Karjalan yöpymiset vuonna 2007 olivat yhteensä 504 686 painottuen kesä-elokuulle.

Etelä-Karjalan matkailustrategian mukaan yöpymisten kasvun tavoitteena on noin 4,4 %:n vuotuinen kasvu, jolloin vuonna 2015 yöpymisiä olisi noin 680 000. Jotta tavoite saavutettaisiin, edellytyksenä on kysynnän lisääntyminen kesäsesongin ulkopuolella sekä majoituskapasiteetin lisääntyminen. Vuonna 2015 välittömän matkailutulon tavoitteena on 170 - 200 miljoonaa euroa. (Etelä-Karjalan Liitto 2006, 10.)

## **7 RAUTJÄRVEN KUNTA MATKAILUKOHTENA**

Matkailuelinkeinon merkitys kunnissa vaihtelee suuresti ja joillekin kunnille matkailulla ja matkailuelinkeinolla on huomattava merkitys. Kaikki kunnat eivät ole luonnostaan matkailukuntia, ja tämä tulisi ottaa huomioon, kun suunnitellaan matkailuelinkeinon kehittämistä. Luontaisia edellytyksiä matkailuelinkeinolle on kunnassa oltava, ennen kuin matkailu valitaan kunnan kehittämisstrategiassa painopistealueeksi. (Taskula 1997, 14.)

Pöyry Environment Oy:n (2009) laatiman Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämistäraportin mukaan Rautjärven ja Simpeleen matkailu tulee säilymään tulevaisuudessakin pienimuotoisena. Tarkoituksenmukaista ei ole tehdä suuria matkailuun kohdistuvia investointeja, vaan käytetään jo olemassa olevaa rakennetta ja infrastruktuuria. Matkailutoiminta perustuu kestävän kehityksen periaatteisiin, selkeään omaan profiiliin sekä verkostoitumiseen Etelä-Karjalan muiden matkailutoimijoiden kanssa.

Mikäli matkailun ja muun yritystoiminnan kehittämistyötä halutaan tehdä kunnassa tehokkaasti, on hyvä panostaa yritysten osaamista vahvistaviin innovaatioverkostoihin. Pienet yksittäiset yritykset ovat muun muassa matkailualan kilpailun kiristyessä kovan haasteen edessä, ja niiden tuotannolliset, tekniset ja taloudelliset voimavarat ovat rajallisia. Kunnat voivat parantaa yritysten kilpailukykyä auttamalla yrityksiä solmimaan esimerkiksi markkinointia edistäviä verkostosuhteita. Yhteistyöverkostojen kehittäminen on kunnissa nähtävä aluetaloudellisena investointina, joka synnyttää kasvua ja vahvistaa alueen taloutta. (Anttila 1998, 18.)

Rautjärvi on yksi Suomen teollistuneimpia kuntia, ja suurin työnantaja on M-real Simpele (Rautjärven kunta 2010). Metsäteollisuus ja sen suhdanteet ovat vaikuttaneet paikkakunnalla hyvin paljon, sillä lähes jokaisesta perheestä ainakin yksi henkilö on ollut ja on työssä ”piipun juurella”. Metsäteollisuuden murroksen myötä myös Rautjärvellä on paneuduttu kehittämään entistä monimuotoisempaa palvelurakennetta.

Rautjärven kuntastrategia vuosille 2009 - 2012 ”Rautjärvi rajalla – sillä Simpele” kuvaa kunnan sijaintia ja historiaa sekä hyödyntää Simpeleen tunnettuutta. Rautjärven kunnanvaltuusto on priorisoinut kuusi hanketta Rautjärven kuntastrategian kärkihankkeiksi, ja niiden toteutuminen on kuntastrategian kannalta erittäin tärkeää. Kuudesta hankkeesta kaksi on matkailuun liittyviä: Änkilänmäen kehityshanke ja Hiitolanjokeen liittyvän matkailun kehittäminen. (Rautjärven kunta 2010.)

Matkailun voi nähdä tyypillisenä yksityisen ja julkisen sektorin välisenä vuorovaikutuksena, jossa on molemmilla osapuolilla oma mielenkiintonsa ja motiivinsa. Yhdessä toimimalla voidaan myös hyödyt maksimoida. Yhteistyön motiivina on yrittäjällä hyvä taloudellinen tulos liiketoiminnassaan, ja kunta taas pyrkii matkailun avulla nostamaan imagoaan ja kasvattamaan verotuloja. (Taskula 1997, 15.)

Kuntavetoinen matkailun kehittäminen ei Juha Tanskasen (2010) mukaan ole yksinkertaista eikä tarkoituksenmukaista. Matkailun tuotteistamisessa tarvitaan selkeät kärjet, ja kuntavetoisessa kehittämisessä valitaan usein liian monia asioita kärjiksi. Jotta matkailu kehittyisi halutulla tavalla, kehittämisstrategia on vietävä koko organisaation läpi aina työntekijöitä ja luottamushenkilöitä myöten. Toimijat on sitoutettava organisaatioon ja tehtyt valinnat viestittävä kaikille, myös asiakkaille. Parempi vaihtoehto sille, että jokainen kunta ja kaupunki kehittävät omaa matkailuaan, on se, että kehitetään yhteistä matkailualueita.

## **7.1 Matkailun MasterPlan**

Rautjärven kunnan kehittämishankkeiden yhteydessä tehtiin Simpeleelle Matkailun MasterPlan eli Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämisen kokonais-

suunnitelma. Pöyry Environment Oy toteutti työn, jonka loppuraportti julkaistiin tammikuussa 2009. Suunnitelma on pitkän aikavälin suunnitelma, sillä siinä esitetyt toimenpiteet ohjaavat seudun matkailun kehitystä vuosiksi eteenpäin. MasterPlanissa otettiin kantaa muun muassa alueen liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin mm. maankäytön, palveluiden ja tarvittavan infrastruktuurin kannalta.

Taulukko 1. Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämisen päätavoitteet (Pöyry Environment Oy 2009.)

SIMPELEEN MATKAILUVALMIUKSIEN KEHITTÄMISTYÖN PÄÄTAVOITTEET:
Päätavoitteena on esittää konkreettisesti tulevaisuuden kehitysaskleet Simpeleen matkailutoiminnan kehittämisessä osana kehittyvää Etelä-Karjalan matkailullista kokonaisuutta.
Määrittää matkailupalvelun kehittämistarpeet.
Liiketoiminnallinen arviointi oheispalvelutoiminnan ja majoitustoiminnan menestymismahdollisuuksista.
Liiketoiminnan mahdollisuuksia arvioidaan osana Imatran ja Lappeenrannan kehittyvää matkailutarjontaa.
Ohikulkevan liikenteen tuomat liiketoimintamahdollisuudet.
Alueellisen virkistyskäytön mahdollisuudet.
Esille tulevan maankäytön kehittämistarpeet Simpeleen kylällä käydään läpi yhdessä maankäytön suunnitteluun keskittyvän konsultin kanssa.

Taulukossa 1 esitetyt tavoitteet ovat kaikki hyvin tarpeellisia Rautjärven kunnan matkailuelinkeinon kehittämisen kannalta. Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista, että päätavoitteeksi on kirjattu konkreettinen kehittäminen Simpeleen matkailutoiminnan kehittämiseksi. Matkailuosuuskunnan edellytysten tutkiminen on juuri yksi osa tätä konkreettista tekemistä. Myös yrittäjien ja toimijoiden verkostojen ja yhteistyön toisiinsa tutustuminen, verkostomaisen toiminnan kehittäminen ja todellinen halu yhteistyöhön ovat kehittämisen ensi askeleita.

Matkailun kehittämistarpeiden määrittely on myös ensiarvoisen tärkeää. Mitä halutaan kehittää, miksi ja ketä varten? Matkailun kehittämiseen liittyy olennaisesti asiakkaiden segmentointi, alueen vahvuuksien ja heikkouksien läpi käymi-

nen sekä mitä mahdollisuuksia ja tarjontaa alueella on nyt ja lähitulevaisuudessa.

Jotta matkailuelinkeinosta saataisiin kannattavaa ja ammattimaista, on hyvin olennaista kartoittaa mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan. Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:n palveluja voi ja pitääkin käyttää hyväksi silloin, kun miettään yrityksen perustamista ja sen kannattavuutta.

Rautjärvi ja Rautjärven kuntakeskus Simpele sijaitsevat hyvien liikenneyhteyksien varrella Etelä-Karjalassa. Tärkeimpiä liikenneyhteyksiä ovat valtatie 6 ja rautatie sekä lentokenttä Lappeenrannassa. Hyvin merkittävää alueelle on se, että Rautjärvestä noin 300 kilometrin säteellä asuu Suomen puolella noin 3 miljoonaa asukasta ja Venäjän puolella noin 10 miljoonaa asukasta. (Pöyry Environment Oy 2009, 2.)

Simpeleellä matkailun kehittämisessä on mahdollista ammentaa matkailullisia aineksia kulttuuriperinnöstä, historiasta ja nykykulttuurista. Änkilänmäki on valittu matkailun palvelutoiminnan pääkehittämisen kohteeksi, koska se sijaitsee valtatievarrella, suuren liikennevirran äärellä. Vaikka Änkilänmäki onkin kehittämiskohteista tärkein, myös muita mielenkiintoisia matkailukohteita tullaan kehittämään. Simpeleen taajama tukee muita matkailukohteita ja taajaman palveluita pyritään säilyttämään ja parantamaan. (Mts. 2.)

## **7.2 Rautjärven matkailun kehittäminen ja kehittämistarpeet**

Pöyry Environment Oy:n (2009) toteuttaman suunnitelman vision mukaan Simpeleen matkailun kärkiteemat ovat vuonna 2015 retkeily- ja luontoliikunta, kalastus, historia- ja kulttuuriperintö sekä Änkilänmäen kauppakartano.

Matkailijat ovat lähinnä ohikulkumatkailijoita ja päiväkävijöitä, jotka majoittuvat Imatran ja Lappeenrannan matkailukeskuksissa. Simpele tuo oman lisänsä oheispalvelutarjontaan kokous- ja virkistysasiakkaille sekä muille ryhmille. Vi-

sion mukaan Simpele on vuonna 2015 tunnettu osana Etelä-Karjalan palvelutarjontaa. (Mts. 8.)

Taulukko 2 Swot-analyysi (Pöyry Environment Oy 2009.)

<p><b>VAHVUUDEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saavutettavuus</li> <li>- 6-tien liikenne, ohikulkevat matkailijat</li> <li>- historia, perinteet, kulttuuri</li> <li>- raja, Venäjän läheisyys, venäläiset asiakkaat</li> <li>- kehitysmuotoisuus</li> <li>- paikallisoosaaminen (kunta, lähialue)</li> <li>- luonto, reitistöt, vesistö</li> <li>- kalastus</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elohopeapitoinen pohjasedimentti</li> <li>- opastus 6-tieltä</li> <li>- yhteisen näkemyksen ja tahtotilan puute</li> <li>- toimijatahojen erilaiset intressit</li> <li>- matkailutoiminta harrastemaista, osaaikaisuus</li> <li>- omistussuhteet</li> <li>- yksityisten maanomistajien erilaiset intressit</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venäjä ja venäläiset asiakkaat, ad-hoc kysyntää valmiista tuotteista ja palveluista</li> <li>- elämys-, luonto- ja kalastusmatkailun kehitysnäkymät Suomessa</li> <li>- kulttuurikysynnän kasvaminen</li> <li>- yhteistyö alueellisesti Etelä-Karjalassa</li> <li>- kalastuksen harrastus- ja retkeilypiirit</li> <li>- profiloituminen omaleimaiseksi matkakohteeksi Etelä-Karjalassa osana kysyntää (tuotteistaminen)</li> <li>- päiväkäyntikohde</li> <li>- osuuskuntapohjainen verkosto</li> <li>- helppo palveluiden saatavuus</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lohen nousun turvaamisen epävarmuus</li> <li>- Hiitolanjoen kehittämisen hidas päätöksenteko</li> <li>- paikallinen ja alueellinen yhteistyö</li> </ul>

Taulukossa 2 on esitelty tarkemmin matkailuvalmiuksien kehittymiseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia.

Verkostoitumisen kannalta on SWOT-analyysin vahvuuksista tärkein kehitysmuotoisuus. Jotta toimivia verkostoja pystytään luomaan, on uskottava itseensä ja tulevaisuuteen. Mahdollisuuksia löytyy onneksi huomattavasti enemmän kuin uhkia, ja mahdollisuuksista tärkeimpiä ovat alueellinen yhteistyö koko Etelä-Karjalan alueella sekä profiloituminen omaleimaiseksi matkakohteeksi. Omaleimaisessa matkakohteessa täytyy olla mielenkiintoiset, tuotteistetut palvelut ja tuotteet sekä toimiva verkosto. Verkostomaisella toimintatavalla pyritään minimoidaan heikkoudet ja kääntämään heikkoudet vahvuudeksi. Pyritään

yhtenäiseen intressiin, näkemykseen ja tahtotilaan sekä luomaan ammatti-  
maista matkailutoimintaa.

Toimivan verkoston luominen on mahdollisuuksista tärkein. MasterPlanissa ehdotettiin toimintamalliksi osuuskunta- tai osayrittäjyysverkostoa, joka hoitaisi matkailutoiminnan organisoinnin. Osuuskunta vastaisi mm. tuotteistamisesta, myynnistä ja markkinoinnista sekä toimisi yrittäjäverkoston kokoajana. Hiitolanjoki ja kalastusmatkailu katsotaan myös tärkeäksi vahvuudeksi ja mahdollisuudeksi. Hiitolanjoen matkailullinen kehitys on ollut hidasta johtuen maanomistajien ja muiden tahojen erilaisista intresseistä ja mm. lohennousun varmistamisesta. Ihannetila olisi, että Hiitolanjoen rannat olisivat kokonaisuudessaan retkeily- ja virkistyskäytössä. (Pöyry Environment Oy 2009, 8–9.)

Änkilänmäen Kauppakartanosta on kaavailtu koko alueen matkailukeskittymää, porttia Simpeleelle, jossa toimisi myös matkailuneuvonta sekä opastus- ja palvelupiste. Änkilänmäen kehittäminen matkailullisessa mielessä vaatii myös opastuksen parantamista, liikennejärjestelyjä sekä kaavallisia muutostarpeita.

Simpeleellä ja koko Rautjärven kunnan alueella on paljon matkailullisia mahdollisuuksia. Matkailualalle tarvitaan lisää yrittäjiä, sillä alueen matkailuelinkeinoa leimaa harrastelijamaisuus. Luonto- ja retkeilykohteet ovat omaleimaisia mutta jotta ne saataisiin paremmin matkailukäyttöön, ne vaativat entistä suunnitellumpaa kehittämistä. Konkalammen urheilukeskuksessa on jo aloitettu selvitystyö alueen nostamiseksi parempaan matkailukäyttöön.

MasterPlanin mukaan tärkeimmät kehittämistoimenpiteet liittyvät alueen omaleimaisuuden korostamiseen, profilointiin, tuotteistamiseen, teknologian ja historian hyödyntämiseen tuotepaketeissa sekä organisoituun yhteistyöhön.

### **7.3 Projektiin osallistuneet yritykset**

Osuuskuntaprojektiin osallistui aktiivisesti noin kymmenen yrittäjää ja toimijaa. Kiinnostuneita tahoja, jotka eivät olleet aktiivisesti toiminnassa mukana, oli lisäksi kymmenen. Mukana oli majoitus-, ravitsemis- ja hyvinvointialan yrittäjiä

sekä liikunta- ja retkeilyaktiviteettien järjestäjiä, tapahtumajärjestäjiä, kuljetusalan yrittäjä sekä alueen oppaita.

Projektin aikana mukaan tuli myös uusia kiinnostuneita toimijoita, jotka haluaisivat mahdollisesti toimia matkailualan yrittäjinä tulevaisuudessa joko osa- tai kokoaikaisesti. Kiinnostus yrittämiseen oli näillä henkilöillä herännyt kunnan kannustavan suhtautumisen ja Rauhan alueen matkailuhankkeiden myötä.

Suurin osa kunnan alueen matkailuelinkeinoon liittyvistä yrityksistä on mikroyrityksiä tai pk-yrityksiä. Osa toimijoista on osa-aikayrittäjiä, jotka työskentelevät päätoimisesti jollain muulla alalla. Leimallista on se, että matkailuun liittyvät tapahtumat ja aktiviteetit toteutetaan talkoilla, joissa eri yhdistykset ja toimijat ovat mukana. Esimerkiksi kunnan suurinta vuosittaista matkailutapahtumaa Antiikki- ja keräily -kesäpäiviä pyörittävät tällä hetkellä erilaiset yhdistykset, ja päävastuu tapahtumasta on Simpeleen Lion´s clubilla.

Majoitusyrittäjät Rautjärvellä ovat pääsääntöisesti mökkiyrittäjiä. Kunnassa on myös bed & breakfast -majoitusta, yhdistysten vuokrattavia majoja sekä muutama isompi majoittaja, huoneistohotelli ja hyvinvointikeskus. Rautjärven mökkikannasta 64 % on ulkopaikkakuntalaisten omistuksessa. TAK Oy:n tekemän selvityksen mukaan v. 2007 mökkien määrä oli Rautjärvellä 1275 kpl, ja niiden määrä ei ollut juurikaan noussut vuodesta 2004. Yöpymisten määrä oli 203 000, mutta selvitys ei erittele kaupallista osuutta yöpymisvuorokausista. Niiden määrän oletetaan olevan vähäinen kunnan majoitusliikkeiden vähäisyyden ja ulkopaikkakuntalaisten mökkien osuuden vuoksi. (Pöyry Environment Oy 2009, 5.)

## **8 TUTKIMUSTULOKSET**

Toimintatutkimuksen tulokset koostuvat teemahaastatteluista, benchmarkingista, osallistuvasta havainnoinnista sekä palaverien, yhteistapaamisten, yksityistapaamisten muistioista ja päiväkirjamuotoisista muistiinpanoista. Tuloksissa kerrotaan alussa, mitä yhteistyöllä ja verkostoitumisella käsitetään ja mitä edellytyksiä yhteistyölle on. Seuraavaksi tarkastellaan mahdollisen yhteistyön ja



verkostoitumisen uhkia tai esteitä. Lopuksi kerrotaan, minkälaisia sopivia yhteistyömuotoja ja toimenpiteitä tutkimuksen avulla ilmeni.

## **8.1 Yhteistyö ja verkostoituminen**

Teemahaastatteluissa käsiteltiin yhteistyön ja verkostoitumisen käsitettä matkailuelinkeinossa yleisellä tasolla sekä koko Etelä-Karjalan alueen että paikallisen matkailuyhteistyön näkökulmasta. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, millä edellytyksillä yhteistyötä voidaan rakentaa sekä mitkä ovat yhteistyön uhkakuvia. Haastateltavat pohtivat myös seudullisen matkailun nykytilaa sekä sitä, mikä on tärkeää seudullisen matkailuelinkeinon kehittämisessä.

Yrittäjien ja toimijoiden kanssa käydyissä yhteisissä ja yksityisissä keskusteluissa sekä muissa tapaamisissa pohdittiin myös yhteistyön ja verkostoitumisen merkitystä yleisellä tasolla sekä oman yrityksen kannalta. Samoin pohdittiin myös mahdollisia esteitä yhteistyölle. Toimijat puhuivat asiasta mieluummin oman yrityksensä kannalta, sillä yleisellä tasolla asia ei ollut niin kiinnostava ja tuntui kaukaiselta. Yrittäjät pohtivat omia kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyön määrästä ja laadusta ja sitä, millä tavoin he itse hyötyvät mahdollisesta yhteistyöstä muiden kanssa.

Benchmarking –kohteissa verkostoitumista käsiteltiin enemmän yleisellä tasolla ja pohdittiin yhteistyön merkitystä myös maaseutumatkailun kannalta. Molemista benchmarking –kohteista annettiin hyviä omakohtaisia neuvoja verkostoitumisen kehittämiseen ja toivottiin jopa yhteistyötä Rautjärven matkailuyrittäjien ja –toimijoiden kesken. Myös tutustumismatkoja puolin ja toisin alueiden matkailuyrityksiin pidettiin hyvänä ajatuksena.

## **8.2 Yhteistyön edellytykset**

Teemahaastatteluissa haastateltavat pohtivat sitä, että matkailutoimialan potentiaaliset kasvumahdollisuudet Etelä-Karjalassa sekä Rautjärven alueella ovat merkittävät. Päätetyt matkailuinvestoinnit majoituskapasiteetin lisäämisestä Rauhan ja Imatran alueella synnyttävät tarvetta monenlaisiin oheispalveluihin.

Tämän vision ymmärtäminen ja siihen perustuvan muutoksen käynnistäminen ei kuitenkaan vielä ole tarpeeksi konkretisoitunut yhteistyönä ja verkostoitumisena. Toimivan matkailutoimialan yhteistyön edellytyksenä on se, että ymmärretään yhteistyön merkitys uudenlaisessa matkailutuotannossa ja uskotaan siihen teollisuutta korvaavana tuotannon tekijänä. Jos kasvua toimialalla ei nähdä mahdollisuutena, ei tunneta myöskään tarvetta yhteistyön lisäämiseen nykyisten toimijoiden kesken.

Kyky yhteistyöhön ei synny hetkessä. Yhteistyö vaatii pitkän kypsyttelyajan, jossa ensin toimijat pyrkivät tulemaan toimeen ja kasvattamaan toimintaansa yksin. Yleensä joukosta löytyy kuitenkin aina joku, joka huomaa nopeasti kasvun mahdollisuudet vain rakentamalla verkostoa eri toimijoiden välille ja ryhtymällä mahdollisesti itse verkoston veturiksi. Luottamus toimijoiden välillä voi alussa olla heikkoa, ja se aiheuttaa ylimääräisiä jännitteitä ja epäluuloja toimijoiden välille. Onnistumiset palvelujen yhteistuottamisessa ja niistä saadut hyvät asiakaspalautteet syventävät luottamusta ja mahdollistavat uusien yhä enemmän hajautettujen palvelukokonaisuuksien kehittymistä. Riskien jakaminen ja maksimaalisen kustannustehokkuuden ymmärtäminen verkoston sisäisessä toiminnassa on elinehto kilpailukykyiselle ja laadukkaalle palvelutuotannolle.

Matkailutoimialalla Etelä-Karjalassa eletään tällä hetkellä varsin odottavalla kannalla. Riittävän laadukkaan ja ammattimaisesti tuotetun palveluverkoston rakentaminen on käynnistettävä nopeasti. Jos yhteistyötä ei synny, vaarana on, että toimijat alueelle tulevat ulkopuolelta omine valmiine verkostoineen. Yhteistoiminnan edellytyksenä toimijoiden osalta on se, että kukin yritys kehittää omaa liiketoimintaosaamistaan. Sitä kautta voi kehittyä uudenlaista liiketoimintaosaamista ja liiketoimintasuunnitelmien laatimista, jossa verkostoyhteistyön rakentaminen samanaikaisesti on keskeisessä osassa. Toiminnan kehittäminen vaatii myös yhteisesti hyväksytyn verkostoveturin toiminnan vetovastuuseen.

Sekä teemahaastatteluissa että yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa tuli selvästi ilmi se näkemys, että asiakkaita alueelle saadaan lisää, kun alueen palveluiden tuottajat verkostoituvat ja näkyvät paremmin ts. tuotteiden markkinointi on kunnossa. Palveluverkostot hyötyvät Rauhan ja Ukonniemen alueen matkailuinvestoinneista, mutta alueen toimijoiden on oltava hereillä ja ryhdyt-

tävä toimeen, sillä matkailukeskittymät tarvitsevat paljon erilaisia verkostoituneita tukipalveluja. Matkailijat kaipaavat myös kaupallisia palveluja, joiden kehittämistä on myös jatkettava. Palvelujen kehittäminen hyödyntää luonnollisesti myös paikallisia asukkaita.

Yhteistyö ja verkostoituminen eivät synny itsestään, vaan niille on oltava tarve. Rautjärvellä matkailutoimijat kokevat yhteistyön tarpeelliseksi. Kaikki yrittäjät ovat tehneet jonkin verran yhteistyötä toisten kanssa, suurin osa kuitenkin lähialueen yrittäjien kanssa. Rautjärven alueen matkailutoimijoista suurin osa on pienyrityksiä ja osa-aikaisia yrittäjiä. Vaikka yrittäjä toimiikin useimmiten yksin, yhteistyö ja verkostoituminen muiden kanssa koetaan kuitenkin tärkeäksi. Yhteistyö toimii silloin parhaiten, kun yhteistyökumppani on oikeanlainen ja omaan yritystoimintaan sopiva. Yhteistyö antaa tällöin lisäarvoa omalle yritykselle ja toiminnalle ja yhteistyöstä hyötyvät molemmat osapuolet. Usein yhteistyökumppani on tuttava tai ystävä, jolloin henkilökemiat ovat jo valmiiksi hyvät ja yhteistyö helppoa.

Yhteistyön koettiin olevan tärkeää paitsi oman alan yrittäjien kanssa myös muun alan toimijoiden kesken. Rautjärvellä yhteistyöverkoston muodostavatkin paitsi matkailuyrittäjät myös muu paikallinen yhteistyöverkosto. Alueella on paljon kahdenvälistä kumppanuutta, jotka muodostavat laajemman paikallisen verkoston. Varsinaisen verkoston rinnalla on verkostomainen yhteistoiminta, jossa yrittäjien rinnalla kylätoimikunnat ja erilaiset yhdistykset ovat tärkeässä roolissa.

Sekä haastateltavat että yrittäjät ovat sitä mieltä, että sekä kaupalliset että matkailupalvelut voivat kehittyä vain uudenlaisen palvelutuotannon avulla. Uudenlaiseen palveluajatteluun tarvitaan yhteistyötä ja verkostoitumista ja palveluja on opittava tuottamaan yhdessä yhtenäisinä kokonaisuuksina.

Yhteistyön kehittämiseksi täytyy yrittäjien mukaan olla riittävän selvät edellytykset. Vaikka yhteistyöstä voi joskus tulla negatiivisiakin kokemuksia, yrittäjien mukaan halu yhteistyöhön on kuitenkin kaikilla olemassa. Jos yhteistyö joidenkin yrittäjien kesken ei toimi, yhteistyö ei yleensä näiden kesken jatku. Jos se puolestaan toimii, se on yleensä hyvin pitkäaikaista ja tuottaa tuloksia molemmille osapuolille. Toimivaa yhteistyöyrittystä suositellaan mielellään myös muille toimijoille.

Yhteistyö ja verkostoituminen ovat erilaista eri yrityksillä. Jotkut alueen yrittäjät ovat toimineet pitkään, ja yhteistyökumppanit ovat vakiintuneita. Paikkakunnan uudet yrittäjät tuovat uusia tuulia yhteistyöhön ja jopa uusia toimintatapoja. Kaikki yrittäjät eivät kuitenkaan innostu ainakaan heti uusista toimintatavoista, vaan haluavat toimia entisten yhteistyökumppaneiden kanssa entisillä toimintatavoilla.

Sekä yrittäjien kanssa että benchmarking –kohteissa käydyissä keskusteluissa tärkeimmäksi verkostoitumisen ja yhteistyön luojaksi koettiin hyvä yhteishenki. Hyvä yhteishenki edesauttaa toimivaa yhteistyötä. Yhteishengen herättely koetaan yhteistyön kivijalkana, ilman sitä verkostoituminen ja yhdessä tekeminen eivät tule onnistumaan. Monien kokemusten kautta on huomattu, että asioiden eteenpäin viemiseen tarvitaan sitoutumista yhteistyöhön, luottamusta, avointa keskustelua ja jatkuvaa vuorovaikutusta.

Benchmarking –kohteissa käydyissä keskusteluissa korostettiin myös sitä, että toisiin yrityksiin on tutustuttava huolellisesti jo alkuvaiheessa. On oltava aidosti kiinnostunut yhteistyökumppanin tarjonnasta ja markkinoitava myös verkostokumppaneiden palveluita. Luottamusta on rakennettava alusta saakka yhteistyökumppaneiden kesken ja ansaittu luottamus tulee myös säilyttää. Yhteistyön ja verkostoitumisen halun on lähdettävä yrittäjistä itsestään, sitä ei voida pakottaa ylhäältä päin, esimerkiksi kunnan tai muiden tahojen toimesta. Jos halu verkostoitumiseen ei lähde toimijasta itsestään, todellisena vaarana on se, että yhteistyö on näennäistä ja siitä halutaan vain hyötyä panostamatta itse mitään. Yrittäjien on kuitenkin oltava valmiita alusta asti panostamaan yhteistyöhön myös rahallisesti.

Yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa todettiin monesta suusta, että toimivan yhteistyön edellytyksenä on itsensä ja oman yrityksensä likoon laittaminen. Asenteen täytyy olla oikea, negatiivisuudella ei voida suuria saavuttaa. Yhteistyössä tarvitaan joustavuutta, sopeutuvaisuutta ja ennakkoluulottomuutta. Yrittäjän täytyy olla yhteistyökykyinen kaikkien verkostokumppanien kanssa ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Yhteistyötä edesauttaa avoimuus ja epäluulojen karsiminen omasta ajattelutavastaan.

Todettiin myös, että kaikkein tärkeintä on muistaa se, miksi tehdään yhteistyötä ja verkostoidutaan. Tärkeimmäksi motiiviksi todettiin se, että alueelle halutaan lisää asiakkaita ja asiakkaille hyvä syy tulla alueelle uudestaan. Yhteistyön merkitys nähtiin niin isona, että se voi jopa lisätä asiakasmääriä. Hyvä motiivi on myös se, että yhteistyössä on voimaa ja mahdollisuuksia; kaikkea ei tarvitse osata eikä ennättää tehdä itse, vaan apua voi saada yhteistyökumppaneilta. Kun palvelutarjonta muodostuu monesta eri osa-alueesta, jokainen voi keskittyä omaan tekemiseensä ja tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla. Yhdessä tekemällä voi lisätä omaa osaamistaan oppimalla muilta ja samalla tehostaa omaa tuotekehitystään. Yhteistyön tekeminen todettiin myös taloudellisesti kannattavaksi ja jopa liiketoimintaa kasvattavaksi.

Kiteen seudun Matkakolmio ry:n hallituksen puheenjohtaja Liisa Karhu (2010) kiteyttää yhteistyön ja yhteisen panostuksen merkityksen lyhyesti: *Jos kaveri saa, niin miekin saan samalla.*

### **8.3 Yhteistyön uhat**

Sekä teemahaastattelujen, benchmarking -yhteyksien että yrittäjien mielestä yhteistyölle on olemassa todellisia haasteita ja uhkia. Yhteistyön tekeminen muiden kanssa vaatii harjoittelua, kun jokainen on oppinut tekemään asiat omassa yrityksessä omalla tavallaan. Monet yrittäjät haluavat toimia edelleen itsenäisesti, vaikka toisaalta haluavat verkostoitua. Esteenä yhteistyölle nähdään myös se, että toimijat eivät uskalla tai halua avautua yhteistyökumppaneille, jolloin myös yhteiset onnistumisen keinot jäävät näkemättä. Eri yrityksillä on myös erilaisia laatukäsityksiä, ja ne saattavat olla esteenä toimivalle yhteistyölle. Verkoston yksikin laatu poikkeama, heikoin lenkki, saattaa pilata koko verkoston toiminnan.

Yhteistyön esteenä voi konkreettisesti olla se, että toimijat eivät tunne toisiaan ja näin yhteistyö ei pääse muodostumaan. Yhteiset tapaamiset ja tutustumiset toinen toisiinsa ovat ensiarvoisen tärkeitä verkostoitumisen kannalta.

Yhteistyötä voi leimata myös kateus erilaisista asioista esimerkiksi asiakkaista, toimitiloista tai muista yhteistyökumppaneista. Jotkut tuntevat, että eivät pääse

mukaan johonkin verkostoon vaan siihen valikoituu vain ”parempia” tai ”isompia” yrityksiä.

Riitaisuudet ja luottamuspuola saattavat pilata monenkin alun perin hyvän verkoston toiminnan. Jos erimielisyyksiä ja niiden syitä ei selvitetä, ne saattavat jäädä turhaan kalvamaan yhteistyötä ja ennen pitkää yhteistyö katkeaa.

Yhteistyöverkostoa tulee rakentaa harkitusti, jotta siihen valikoituu yrityksiä ja tahoja, jotka haluavat todella olla mukana toiminnassa ja haluavat panostaa toiminnan kehittymiseen. Jos toimijat haluavat olla mukana vain hyötymässä, todellinen yhteistyö jää toteutumatta. Hankkeet saattavat olla yhteistyön kehittämisen kannalta hyödyllisiä tai päinvastoin. Jos hanke koetaan käskytyksenä tehdä tai toimia tietyllä tavalla, yhteistyö ei ole luonnollista eikä tule toimimaan. Jatkuva toiminta ei muutenkaan voi perustua pelkästään hankkeisiin, sillä verkostot eivät voi toimia vain hankkeiden avulla. Yrittäjät toteavat, että hankkeita ja esitutkimuksia on ollut jo tarpeeksi, nyt on toiminnan aika. Puheista on aika siirtyä konkreettisiin toimiin.

Yhteistyön kehittämisen ongelmana voi olla myös se, että odotetaan, että joku muu esimerkiksi kunta vastaa verkoston toiminnasta. Yrittäjät myöntävät, että toiminnasta on vastattava itse ja ymmärretään myös, että kunta ja esimerkiksi Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy voivat tukea tätä toimintaa.

Yhteistyön kehittämisessä täytyy mukana olla myös verkostoveturi. Jos veturia ei löydy heti toiminnan alussa, toiminta saattaa jäädä hajanaiseksi ja vaarana olla kilpailevien verkostojen syntyminen ja verkoston näivettyminen.

Yhteistyön uhkana voi olla myös se, että kaikkia alueen luontaisesti tarjoamia vahvuuksia ei ymmärretä. Jos vahvuuksia ei ymmärretä eikä hyödynnetä, ei nähdä myöskään niiden tarjoamaa mahdollisuutta uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja uusien työpaikkojen synnyttämiseen.

Yhteistyön uhkana nähdään myös toimijoiden puute tai toimijoiden vähäinen määrä. Jotta yhteistyö saataisiin paremmin toimivaksi, erilaisia toimijoita verkostoihin on saatava lisää. Pelkästään yrittäjien lisäksi toimijoita on oltava myös muun muassa erilaisista yhdistyksistä ja muilta toimialoilta. Yhdistysten toimijat eivät kuitenkaan saa syödä ammattimaisesti toimivien yrittäjien tuloja. Myös

harrastelijamaisuus ja toisten ideoiden kopioiminen haittaavat yhteistyön kehittymistä. Alueella on myös paljon hyviä toimijoita, jotka eivät uskalla kuitenkaan toimia yrittäjämäisesti. Toiminta tapahtuu sivutoimisesti ja joskus jopa ”pimeästi”.

Suurimpana ongelmana yhteistyöhön keskittymisessä nähdään kuitenkin aika- ja resurssipula. Vaikka halua yhteistyöhön on, oman yrityksen pyörittäminen vie kuitenkin suuren osan ajasta. Yrittäjä tuntee olevansa ristivedossa, jossa kokemus ja asenne ohjaavat minimoimaan riskit ja välttämään riippuvuutta, mutta uhkana siitä on, että toiminta pysyy pienenä ja taloudellinen tulos vaatimattomana. Jos yrittäjä uskaltaa panostaa myös rahallisesti yhteistyöhön, tulokset saattavat parantaa myös omaa liiketoimintaa.

#### **8.4 Toimiva yhteistyö**

Toimijoiden mielestä toimiva yhteistyö ei perustu pelkästään liiketaloudellisiin motiiveihin, vaan myös sosiaaliset kontaktit ovat tärkeä perusta yhteistyölle. Yrittäjien mielestä toimivat tai toimimattomat sosiaaliset suhteet voivat olla myös syytä yhteistyölle tai sen puuttumiselle. Pienellä paikkakunnalla on tärkeää olla hyvät sosiaaliset kontaktit kaikkien toimijoiden kanssa ja on tärkeää tuntea paikkakunnan muut toimijat. Toimivan yrityskulttuurin kannalta tarpeellista on sekä kilpailu että yhteistyö.

Toimiva yhteistyö antaa arvoa koko paikkakunnalle ja vaikuttaa myös yrittäjämastoon. Toimivan yhteistyön mahdollisuutena on uusien yrittäjien löytyminen ja uusien yritysten perustaminen paikkakunnalle.

Yrittäjien mielestä toimijoilla on tärkeää olla verkostoitumisessa yhteinen päämäärä ja selkeä työnjako. Pelisääntöjen on oltava kaikilla samat ja toimijoiden on sitouduttava yhteiseen toimintaan. Toimiva yhteistyö on väylä menestymiseen, suuremmille markkinoille ja isommille asiakasvirroille. Toimiva yhteistyö kasvattaa myös osaamista ja kannattavuutta. Verkostoitumisella voidaan saada monen alan yrittäjiä yhteen, jolloin asioita voidaan pohtia useammalta kannalta ja monet ideat realisoituvat yhteistyön tuloksena.

Toimivan yhteistyön edellytyksenä on myös yrittäjien mukaan itseensä ja omiin tekemisiinsä uskomisen sekä toimiminen yrittäjämäisesti. Vain omaan itseensä uskovat yrittäjät voivat täysillä luottaa toisiinsa. Itsensä ja oman tekemisensä vähätteleminen syövät uskoa myös yhteistyökumppaneilta.

Kuten aiemmin todettiin, yrittäjän on pantava itsensä likoon myös rahallisesti. Esimerkiksi verkoston kehittämishankkeissa toimijat maksavat omavastuuosuiden itse, eivätkä odota, että kunta tai joku muu taho maksaa sen. Vastuu kaikessa on oltava yrittäjillä itsellään.

### **8.5 Sopivat yhteistyömuodot ja toimenpiteet**

Kuten jo aiemmin todettiin, verkostot eivät voi kehittyä itsekseen, vaan verkostojen kehittymisen eteen on tehtävä työtä. Kannattaa miettiä yhdessä, millä toimenpiteillä yhteistyö ja verkostoituminen sujuvat parhaiten.

Benchmarking –kohteiden toimijoiden mukaan verkostoitumisen alkuvaiheessa toiminnalla on oltava selkeä vetäjä, kiteeläisittäin ”välivouhka”. Vetäjä ei saisi mielellään olla kukaan yrittäjästä, vaan palkattu vetäjän rooliin. Hänen tehtävänä on koota toimijat yhteen, auttaa verkostoitumisessa, huolehtia toiminnan etenemisestä, huolehtia tapaamisista ja muun muassa kirjata ylös kaikki sovitut asiat. Vetäjällä tulee olla koko verkoston tuki takanaan, jotta toiminta onnistuisi.

Alkuvaiheessa tulee kokoontua useasti ja säännöllisesti. On tärkeää hahmotella yhteiset toimintaperiaatteet ja säännöt. Alkuvaiheessa kannattaa myös puhua paljon asioista, jotta yhteiset toimintamuodot hahmottuvat mahdollisimman tarkkaan ja asioita ei jää epäselväksi. Aikaa kannattaa käyttää tapaamisiin ja myös siihen, että vierailee yhteistyöyrityksissä, jolloin toisten toiminta tulee tutuksi. Yhteistyön alkutaipaleillakin kannattaa olla ennakkoluuloton ja olla rohkeasti toiminnassa mukana. Yhteistyössä on tärkeä olla yhteistyöhalua ja halua menestyä yhdessä.

Teemahaastatteluissa todettiin, että matkailubisnes ei voi olla kuntavetoista, vaan se on oltava yrittäjävetoista. Samoin yhteistyö ja verkostomainen toiminta eivät voi olla kuntavetoista. Kunta on mielellään yhteistyökumppanina kuitenkin



toimivassa verkostoyhteistyössä mukana. Verkoston luonne on selvitettävä toiminnan alussa. Löytyykö alueelta sisäistä veturiyritystä ja onko joku yritys valmis ottamaan vastuun toiminnasta?

Yrittäjät haluavat hyvin organisoitua toimintaa ja pohtivat oikeaa organisaatiomuotoa. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin myös eri toimintamalleihin, muun muassa osuuskuntaan. Tutkimuksessa kävi selville jo alkuvaiheessa, että toimijat eivät ole kiinnostuneita osuuskunnasta, vaan osuuskuntamalli todettiin vieraaksi. Osuuskuntayrittäjyyttä ei koettu verkostoitumisessa tarpeeksi yrittäjämäiseksi, ja se ajateltiin kilpailua vääristäväksi. Osuuskunta nähtiin hyvänä toimintamuotona esimerkiksi yritysten markkinointikanavana. Vaikka osuuskunnan perustamiselle ei tutkimuksen aikana nähty edellytyksiä, ei osuuskuntamuotoista toimintamallia kannata kuitenkaan kaikkien mielestä unohtaa. Osuuskuntamuotoinen toimintamalli on Suomessakin kasvussa niin suuressa kuin pienessä yritystoiminnassa. Osuustoiminnan kilpailueduista ei toimijoilla ollut mielestään riittävästi tietoa saatavilla ja siksi toimintaan liittyy myös ennakkoluuloja. Hyvin mahdollista on kuitenkin, että tähän toimintamalliin palataan vielä Rautjärvellä.

Tutkimuksen aikana ehdotettiin, että matkailutoimijat perustaisivat Rautjärvelle osakeyhtiömuotoisen yrityksen osuuskunnan tai esimerkiksi matkailuyhdistyksen sijaan. Yritys sitoisi toimijoita esimerkiksi yhdistystä paremmin. Yritykseen voitaisiin palkata koordinaattori, joka veisi alueen matkailuasioita eteenpäin ja toimisi linkkinä myyntikanaviin. Yritys voisi toimia tässä tapauksessa verkoston veturina. Asiasta toivotaan vielä kunnan kannanottoa ja kunnan osuutta osakeyhtiöön.

Tärkeää on yrittäjien mielestä saada myyntikanavat kuntoon. Tärkeää on myös tuotteistaminen ja tuotteiden paketoiminen myyntikuntoon. Tuotteistamisessa pitää hyödyntää olemassa olevat vahvuudet ja markkinoinnissa käyttää hyväkseen jo olemassa olevia kanavia: Antiikki ja keräilykesäpäivien myyntikanavia, yrittäjähdistystä, Go Saimaata jne. Edellä mainittu yritys voisi huolehtia asioiden organisoimisesta, hoitaa markkinoinnin ja myynnin. Yritys voisi myydä matkailupalveluita jäsenille ja myös muille. Yrityksellä tulisi olla myös matkanjär-

jestäjäoikeudet. Tärkeintä olisi, että matkailija saisi tarvitsemansa palvelut yhdestä osoitteesta ja puhelinnumerosta.

Verkoston toiminnan pitää yrittäjien mukaan olla ammattimaista eikä edetä mutu-tuntumalla. Verkoston toiminnan kannalta on jäsenten jatkuva koulutus ja alan seminaareihin ja muihin tapaamisiin osallistuminen tärkeää. Tärkeintä ovat yhteiset säännöt, arvot ja päämäärä.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrittäjät ja toimijat kokivat yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeäksi niin taloudellisesti kuin imagollisesti. Vaikka verkostoituminen koettiin osittain muotiasiaksi, sillä todettiin kuitenkin olevan tärkeä tehtävä. Yhteiskunnassa ollaan siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan, kuten Toivola (2006) on todennut. Tärkeimmäksi verkostoitumisen motiiviksi tutkimuksessa todettiin se, että alueelle halutaan lisää asiakkaita ja sitä kautta matkailutuloja. Yhteistyön avulla toimijat kokivat, että pystyvät kasvattamaan tunnettuuttaan ja muokkaamaan koko paikkakunnan imagoa positiivisemmaksi. Rautjärven imago on toimijoiden mielestä tällä hetkellä hieman negatiivinen muun muassa yritysten vähyden vuoksi sekä metsäteollisuuden työpaikkojen vähenemisen takia.

Toimivaan verkostoon tulisi kuulua sekä matkailualan että muiden alojen toimijat ja yrittäjät sekä lisäksi muun muassa yhdistysten jäsenet. Toimijat pohtivat sitä, että verkostoituminen auttaisi jokaista yritystä keskittymään omaan osaamiseensa ja kehittymään siinä. Samaan ajatukseen on päätenyt myös Toivola (2006), ja hänen mukaansa yritysten ydinosaamisten on hyödyllistä olla toisiaan täydentäviä. Ajatus verkostoitumisesta ja yhteistyöstä sai yllättävän vähän kielteisiä ajatuksia, päinvastoin toimijat suhtautuivat asiaan erittäin myönteisesti. Tärkeimmäksi verkostoitumisen ja yhteistyön luojaksi koettiin hyvä yhteishenki.

Tärkeäksi koettiin verkostoitumisen ja yhteistyön aloittaminen omalla paikkakunnalla ja vasta tämän jälkeen verkoston rakentaminen naapurikuntien, Parikkalan ja Ruokolahden, matkailuyrittäjien kanssa. Käytyjen keskustelujen perusteella sekä Parikkalan että Ruokolahden matkailutoimijat ovat kiinnostuneita

yhteistyöstä Rautjärven matkailuyrittäjien kanssa. Ruokolahtelaisia kiinnostaa yhteistyön rakentaminen etenkin Rauhan investointien takia, parikkalalaisia yhteistyöajatukset kiinnostavat mahdollisen Parikkalan Kolmikannan rajanylityspaikan aukeamisen takia.

Tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät olivat innostuneet yhteistyön aloittamisesta, ja asiasta puhuttiin eri yhteyksissä paljon. Verkoston alullepano vaatiikin innostuneet ja osaavat ihmiset, jotka luovat suhteita muihin yrityksiin.

Mikään yritys ei kuitenkaan tässä vaiheessa halunnut selvästi ottaa veturiyrityksen roolia, vaan asia jäi ainakin vielä odotusvaiheeseen ja puheen tasolle. Siitä oltiin kuitenkin yhtä mieltä, että verkosto tarvitsee toimiakseen päätoimijan, verkoston veturin, joten tätä asiaa kannattaa pohtia pikaisesti. Tästä asioiden ja toiminnan puheen tasolle jäämisestä puhuttiin paljon koko tutkimuksen aikana. Vaikka hankkeiden tarkoitus on olla toiminnan käynnistäjänä, aina toiminta ei kuitenkaan lähde toivotulla tavalla liikkeelle. Tästä yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että yrittäjyys lähtee omasta yrityksestä. Kukaan ei ole tuuppimassa eteenpäin, vaan omaa aktiivisuutta tarvitaan. Myös yhteistyön kehittämiseen on oma aktiivisuus tarpeen.

Komppulan (2001) mukaan matkailutoimialalla monet asiapohjaiset verkostot saavat ulkopuolista tukea, ja verkoston toiminta perustuu toisiaan seuraaviin matkailuhankkeisiin, jolloin hankevetäjän rooli muodostuu tärkeäksi. Hankevetäjät näkevät yhteisön kehittämisen usein henkilökohtaisena tavoitteena ja hankevetäjät käyttävät omia suhteita ja verkostojaan apuna hankkeen toiminnassa.

Myös tässä tutkimuksessa ilmeni, että hankevetäjällä on toiminnassa iso rooli ja hankevetäjältä odotettiin myös paljon. Osa toimijoista odotti hankevetäjän ratkaisevan asioita, joiden ratkaiseminen kuuluu toimijoille itselleen. Osa toimijoista oivalsi tämän asian ja ryhtyi toimeen ja kehittämään verkostoa itse. Toimijoiden mielestä hankkeen jälkeen tarvitaan koordinaattori hoitamaan asioita eteenpäin hankevetäjän tavoin.

Verkoston toiminnan kehittämisen kannalta on siis tärkeää, että toimintaa vetää alussa koordinaattori tai verkostonkutoja. Verkostotoiminnan alussa hänen tehtävänsä on ensiarvoisen tärkeää, jotta verkosto lähtisi toimimaan kunnolla. Kun

verkotot yritysten ja toimijoiden välillä toimivat hyvin, verkostonkutojaa ei enää tarvita. Apua verkostotoiminnan aloittamiseen sekä verkostonkutojan tai asiantuntijan hankkimiseen yrittäjät voivat saada esimerkiksi Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:ltä.

Verkostonkutojan johdolla määritellään mm. verkoston yhteiset toimintaperiaatteet, säännöt ja verkoston luonne. Verkostonkutoja organisoii kokoontumisia säännöllisin väliajoin ja mahdollisimman usein, jotta verkostokumppanit tutustuvat toisiinsa. Asioista kannattaa puhua paljon, jotta yhteiset toimintamuodot hahmottuvat ja epäselviä asioita ei jää.

Koska verkostoituminen ja yhteistyö matkailuelinkeinossa ovat paikkakunnalla vasta alullaan, toimijoilla on varsinaisia kokemuksia verkostoyhteistyöstä vielä vähän. Näin ollen varsinaisten hyötyjen ja haittojen arvioiminen on vaikeaa. Yhteistyön jatkumisen esteenä voi toimijoiden mielestä olla pettymys yhteistyöhön. Pettymys voi olla luottamuspuula, asioiden tekemättä jättäminen sovitulla tavalla tai palvelun huono laatu. Myös sitoutumisen puute saattaa aiheuttaa haittaa yhteistyölle. Vaikka yritys on sitoutunut toimimaan verkostossa, saattaa halvemalla saatu kertatilaus tuntua paremmalta vaihtoehdolta, ja verkostoyritystä ei käytetäkään. Tämä johtaa todennäköisesti yhteistyön loppumiseen.

Komppulan (2000) mukaan pienyrittäjät ovat valmiita sitoutumaan verkoston toimintaan sen mukaan, millaisia hyötyjä he odottavat saavansa. Eri yrittäjillä on erilaisia odotuksia verkostoitumisen hyödyistä ja yhteistyöstä. Sitoutumisen kannalta on pulmallista, jos yrittäjät odottavan hyötyjen tulevan nopeammin kuin se on mahdollista. Pulmallista on myös se, jos hyötyjä odotetaan syntyvä enemmän kuin tehdyillä panostuksilla on mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksessa todettiin, että verkostoyrittäjien on myös panostettava itse verkoston toimintaan. Vaikka rahallinen panostus on tärkeää, tärkeimpiä ovat kuitenkin sosiaaliset panostukset. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä verkoston synnyssä ja ylläpidossa. Hyvät suhteet edesauttavat suunnittelua ja yhteistyön rakentamista. Toisaalta huonot välit verkostoyrittäjien kesken saattavat hankaloittaa verkoston toimintaa.

Yhteistyö koetaan tärkeäksi, jotta matkailuelinkeinoa saadaan edistettyä paikkakunnalla. Matkailuelinkeinon elpymisellä toivotaan olevan myös työllistävää vaikutusta. Yrittäjät kokevat tärkeäksi yhteisen tahtotilan saavuttamisen, yhteiset pelisäännöt ja yhteen hiileen puhaltamisen.

Hankaluuksia verkostoitumisessa saattaa yrittäjien mielestä aiheuttaa se, että yritykset ovat erilaisia, yhden henkilön työllistäviä tai yrityksiä, jossa henkilökuntaa on kymmeniä. Eri yrityksissä on myös erilainen yrityskulttuuri ja toimintatavat ja nämä saattavat aiheuttaa jonkinlaisia vaikeuksia. Vehkasalo (2006) on pohtinut myös samaa asiaa kuin Rautjärven toimijat siinä, että yhteistyöhön voi kohdistua myös riitaisia odotuksia, mikä voi aiheuttaa epäsovua ja tehottomuutta. Jos yhteistyön etuja ei ymmärretä, se heikentää yhteistyön onnistumista ja motivaatiota. Verkostoitumisesta saatavan hyödyn kannalta yhteistyön perusteiden on oltava kunnossa.

Verkostoitumisen tarkoituksena ei voi kuitenkaan olla ole kaikkien alueen yrittäjien ja toimijoiden mukaan saaminen, vaan valintaa joudutaan tekemään. Jotta toiminta olisi organisoitua, verkosto tarvitsee verkostoveturin, ja sen tehtävänä on valita kumppaneikseen omaan toimintaansa ja toiminta-alueeseen sopivat parhaat toimijat. Näin kaikki verkostossa mukana olevat hyötyvät, ja verkosto on kilpailukykyinen.

Toimijoita puhutti myös yhteistyön ja kilpailun yhdistäminen. Pienellä paikkakunnalla kaikki ovat kilpailijoita keskenään ja taistelevat samoista asiakkaista. Haasteena nähdään, kuinka konkreettisesti ymmärretään se, että jos paikkakunnalle saadaan uusia matkailuasiakkaita, kaikki ovat voittajia, vaikka asiakkaat eivät tulekaan omaan yritykseen. Seuraavalla kerralla asiakkaat voivat kokeillakin verkoston toisen yrittäjän palveluja. Paitsi ulkoa tulevia asiakkaita, toimiva palveluverkosto hyödyttää myös kuntalaisia ja antaa lisäarvoa kunnan asukkaille.

Blomqvistin (2010) mukaan verkostosuhteissa luottamusta ei välttämättä ilmaista suoraan, mutta sitä arvioidaan eri mittarein ja tuntemuksin: millainen on kumppanin historia, onko luottamus vahvistunut yhdessä toteutetuissa projekteissa aiemmin, mitä muut kertovat hänestä, millaisia ovat juorut ja millainen on

”näppituntuma”. Luottamukseen kytkeytyviä käsitteitä ovat osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus. Luottamus on keskeinen tekijä yhteistyösuhteen toimivuudesta, koska se luo sille edellytykset. Jos sitä ei ole tai sitä ei saada rakennettua, yhdessä tekemisen käytännöt verkostosuh-teissa vaikeutuvat.

Vaikka yhteistyö muuten sujuisikin, kateus voi olla hankala este paikkakunnan yhteistyölle. Kateudesta on puhuttu monessa yhteydessä muun muassa eri se-minaareissa, ja se tunnustetaan koko Etelä-Karjalan ongelmaksi. Kateus voi olla yksi syy siihen, ettei luottamusta synny, toisten tekemisiä vähätellään ja omat tekemiset nostetaan jalustalle. Matkailuelinkeinon laajentaminen hankaloituu, jos asioita pitää hoitaa oikeusistuimen kautta. Myös muunlaista kateutta voi esiintyä. Paikkakunnan toimijat voivat kadehtia jonkun toisen paikkakunnan palveluita ja toimintaa ajatellen, että siellä kunta on paremmin toiminnassa mu-kana, toimijat ovat aktiivisempia tai onnekkampia yritystoiminnassa, avustuksia on saatu paremmin tms. Todennäköistä on, että sielläkin yhteistyö kompastelee samankaltaisten ongelmien kanssa.

Hyvä puoli on se, että yrittäjillä ja toimijoilla on aitoa halua toimia yhdessä ja matkailuelinkeino nähdään yhteisesti hyödyttävänä elinkeinona. Suurin osa yrittäjistä ja toimijoista on valmiita panostamaan tähän yhteistyöhön ja toivoo kunnan ja Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:n tukea yhteistyön ja verkostojen luomisessa.

Verkostokumppaneiden tehtävänä on miettiä toimiva yhteistyömalli. Vesalaisen (1996) määrittelemistä yritystenvälisistä yhteistyömuodoista käytössä tällä het-kellä ovat lähinnä kehittämisrenkaat ja yhteistyöhankkeet. Tulevaisuudessa voitaisiin ajatella, että verkosto toimisi yhteisyhtymänä tai yhteisyksikkönä. Tut-kimuksen aikana pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja toiminnalle, kuten mm. osuus-kunta, osakeyhtiö tai yhdistys. Osuuskuntapohjainen yritys ei tuntunut tällä het-kellä luontevimmalta vaan joku muu yritysmuoto, esimerkiksi osakeyhtiö, tuntui paremmalta vaihtoehdolta.

Tampereen seudun osuustoimintakeskuksen (2010) mukaan osuustoiminta on kuitenkin kasvava ja varteenotettava yritysmuoto. Pienten ja keskisuurten yri-

tysten osuus Suomen yrityskannasta on noin 99,8 %. Näistä alle 10 hengen yrityksiä on 93 prosenttiyksikköä, joista pääosa työllistää alle 2 henkilöä. Näille pienyrityksille osuuskunta on vaihtoehto, jonka avulla voidaan kehittää yritysten toimintaa ja tuottavuutta sekä yrittäjän työoloja. Tampereen seudun osuustoimintakeskus on käynnistänyt 19.11.2010 Yhdessä yrittämään! - hankkeen, jonka tavoitteena on poistaa osuuskuntayrittämiseen kohdistuvia ennakkoluuloja, aktivoida yrittäjyyttä, lisätä yhteistoiminnan hyödyntämistä yritystoiminnassa sekä lisätä osuuskunnan käyttöä yhteistoiminnallisena matalamman riskin yritysmuotona. Osuuskunta voi olla siis myös mahdollisuus Rautjärvellä, kunhan toimijat perehtyvät sen toimintaan paremmin.

Tutkimuksessa todettiin, että verkostotoiminnan tulee olla ammattimaista. Ammattitaitoa kannattaa pitää yllä jatkuvalla kouluttautumisella sekä osallistumalla aktiivisesti alan seminaareihin ja muihin tapahtumiin sekä tutustumiskäynneillä. Verkoston tuotteiden on oltava kunnossa ja kilpailukykyisiä, joten tuotteistaminen ja tuotteiden paketoiminen myyntikuntoon on saatava alulle. Tärkeää on löytää tuotteille myös hyvät myyntikanavat ja hyödyntää jo olemassa olevia kanavia. Kuten Toivola (2006) on todennut, yhteistyön mahdollisuutena on päästä mukaan tuotteilla myös sellaisille markkinoille, mihin pienillä yrityksillä ei yksin ole mahdollisuuksia. Tarpeeksi vetovoimaiset tuotteet voitaisiin saada mukaan esimerkiksi Imatran seudun matkailijan viikko-ohjelmaan, josta matkailijat näkevät alueen ohjelmapalvelut kesä- ja talvikaudella.

## **10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yhteistyömahdollisuuksia, yhteistyön haasteita ja edellytyksiä, yhteistyömuotoja ja toimenpiteitä matkailualalla pienellä paikkakunnalla. Näitä asioita selvitettiin tutkimustyön avulla ja löydettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus oli hyvä vaihtoehto tutkimuksen tekemiselle, sillä tutkimuksen tekijä työskenteli tutkittavassa hankkeessa projektipäällikkönä. Tutkimuksen tekijä oli itse mukana toiminnassa

tehdn koko ajan havainnointia ja toimijoiden haastatteluja. Tutkimuksessa teemahaastatteluja toteutettiin kaksi ja tutustuttiin myös kahteen benchmarking –kohteeseen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen pohjana on konkreettista, näistä kohteista sekä yrittäjiltä ja toimijoilta saatua tietoa. Tutkimusaineistoa kertyi tarpeeksi, sillä tutkimuksessa ei löytynyt enää uusia tietoja, vaan samat tiedot pyrkivät kertautumaan.

Tutkimuksen tekeminen oli haasteellista, sillä tutkimus pohjautui hankkeeseen, joka selvitti Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämiseen liittyvän osuuskunnan perustamisen selvittämistä. Alkuvaiheessa oli suorastaan hankala saada toimijoita mukaan, sillä osuuskunta-asia ei kiinnostanut montaakaan henkilöä ja koko tutkimus leimautui alussa osuuskunta-asioiden tutkimukseen. Sen jälkeen, kun toimijoille selvisi, että tarkoituksena on perehtyä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen, jonka tuloksena on ehkä osuuskuntamalli tai joku muu toimintamalli, toimijat kiinnostuivat tulemaan mukaan. Osuuskunta-ajatus tyrmättiin kuitenkin heti alussa, ja tutkimuksessa todettiin, että aika ei ole vielä kypsä sille.

Tässä tutkimuksessa saatiin selville, että yhteistyö ja verkostoituminen kiinnostavat toimijoita ja joku muu malli kuin osuuskunta on hyvä toimintamalli. Ehdotuksena tuli muun muassa osakeyhtiöpohjainen malli. Tulevaisuudessa kiinnostaisi tietää, lähtikö yhteistyö käyntiin ja mitä yhteistyöllä ja verkostoitumisella konkreettisesti saavutettiin. Löytyykö yhteistyöhaluja lähipaikkakuntien, Parikkalan ja Ruokolahden toimijoiden kanssa ja minkälaista yhteistyö voi olla? Jos Imatran ja Lappeenrannan isot matkailuinvestoinnit toteutuvat, riittääkö matkailijoita Rautjärvelle saakka ja voiko verkosto tarjota matkailijoille tarpeeksi kiinnostavia tuotteita?



## **KUVAT JA TAULUKOT**

Kuva 1 Yritystenväliset yhteistyömuodot, s. 9

Taulukko 1 Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittämisen päätavoitteet, s. 27

Taulukko 2 Swot-analyysi, s. 30

## LÄHTEET

- Anttila, J. 1998. Maaseudun verkostoituva elinkeinotoiminta. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999) Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing* 14(3). 178–193.
- Blomqvist, K. 2010. Luottamus yritysverkostossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Luento Neitsytniemen kartanossa 16.6.2010.
- Boxberg, M, Komppula, R, Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.
- Etelä-Karjalan Liitto 2006. Etelä-Karjalan Matkailustrategia 2006-2015. <http://www.ekliitto.fi/> (Luettu 1.4.2010)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Hotanen, J., Laine, R.O. & Pietiläinen S. 2001. Benchmarkingopas – Opi hyviltä esikuvilta! Espoo: Suomen Laatu keskus koulutuspalvelut Oy.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark
- Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy. 2010. [www.kehy.fi](http://www.kehy.fi) (Luettu 1.4.2010).
- Kiteen Seudun Matkakolmio ry. 2010. <http://www.matkakolmio.fi> (Luettu 10.5.2010).
- Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet. Case Lieksa. Turun kaupakorkeakoulu. Licensiaattityö.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus. Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi. Acta Universitatis Lapponiensis.
- Komppula, R. 2001. Maaseutumatkailun kehittäminen verkostojen avulla. Teoksessa Lassila, H. & Aho, S. Matka maaseudulle – näkökulmia maaseutumatkailun tutkimukseen. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Savonia.

- Kuha, M. 2005. Matkailuyritysten verkostoitumisen pilottimalli. Muuttuva Matkailu –tietoa matkailusta ja matkailuelinkeinosta. Matkailun verkosto-osaamiskeskus 3/2005 –toimintamalleja ja tuloksia yritysten ja yritysverkostojen hyödynnettäväksi. 65–73. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20100073/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20100073.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20100073/urn_nbn_fi_uef-20100073.pdf) (luettu 7.4.2010).
- Lemmetyinen, A. 2010. The coordination of cooperation in tourism business networks. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae4\\_2010.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae4_2010.pdf) (Luettu 10.5.2010)
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Osuuskunta Uusnoheva. 2010. <http://www.uusnoheva.fi> (Luettu 20.8.2010).
- Pellervo-seura. 2010. <http://www.pellervo.fi> (Luettu 1.4.2010)
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.
- Pöyry Environment Oy. 2009. Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy. Simpeleen matkailuvalmiuksien kehittäminen. Loppuraportti.
- Rautjärven kunta. 2010. <http://www.rautjarvi.fi> (Luettu 1.4.2010).
- Tampereen seudun osuustoimintakeskus. 2010. <http://www.osuustoimintakeskus.net> (Luettu 1.4.2010).
- Tanskanen, J. 2010. Saimaa – yhteismarkkinoinnista voimaa. Saimaan yrittäjätreffit Saimaa Gardens 11.6.2010.
- Taskula, K. 1997. Matkailu kunnan menestystekijänä. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Vehkasalo, J. 2006. Käsityön ja matkailun verkostot. <http://www.taito.fi/yrityspalvelut/oppimateriaali> (Luettu 1.6.2010).
- Vesalainen, J. (1996). Yritysyhteistyön malleja. Käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/kokoktm.html> (Luettu 7.4.2010).