

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointia urheilijoille  
2013

Miska Ahokas

# YHTEISTYÖKUMPPANUUS VOIMAVARANA

Kultaranta Resort Oy:n yhteistyökumppanuuksien  
tutkiminen ja kehittäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Miska Ahokas

## YHTEISTYÖKUMPPANUUS VOIMAVARANA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli käsitellä yrityksen ja sen yhteistyökumppanien välisiä yhteistyökumppanuussuhteita. Tarkasteltavana yrityksenä oli Kultaranta Resort Oy. Työn tavoitteena oli luoda teorian pohjalta käsitykset eri yhteistyökumppanuusmuodoista ja niiden käytännöistä, sekä löytää kehityskohtia Resortin toimintaan. Teorian mukaan toimivaan yhteistyökumppanuuteen pyrittiin vertaamaan Kultaranta Resortin yhteistyökumppanuuksia. Tiedot yhteistyön toimivuudesta, saatiin tutkimukseen kyselyllä, joka lähetettiin 25:lle Kultaranta Resortin nykyiselle tai potentiaaliselle yhteistyökumppanille.

Teoriassa käsiteltiin yhteistyömuotoja ja mitä ne tarvitsevat toimiakseen. Siinä esiteltiin kolme pääpiirrettä joita toimiva yhteistyökumppanuus tarvitsee. Käsiteltävät piirteet olivat luottamus, tietopääoman jako ja lisäarvon tuottaminen. Näiden lisäksi käytiin läpi kolme pääyhteistyömuotoa, jotka ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen yhteistyö. Teorian lopussa keskityttiin yhteistyökumppanuuksien luomiseen ja niiden ylläpitämiseen. Tutkimuskeinona työssä toimi kysely, joka lähetettiin yhteistyökumppaneille. Kyselyn vastaukset koottiin yhteen ja niistä pyrittiin löytämään yleistettäviä kehityskohtia.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteissaan löytää kehityskohtia Resortin toimintaan. Kehitettävää löytyi Resortin yhteistyökumppanien välisessä kommunikoinnissa, palvelujen tarjonnassa sekä tapahtumien järjestämisessä. Resortilta toivottiin myös ympärivuotista toimintaa johon tutkijan ratkaisu pohdinta-osiossa. Työ onnistui antamaan lukijalle tiedon yhteistyökumppanuuksien toiminnoista ja käytännöistä. Tutkimuksessa päästiin tarkastelemaan Kultaranta Resortin yhteistyökumppanuuksia, jotka täydensivät ja selkeyttivät teoriaosuutta. Työ antaa kokonaisuudessaan yleiskuvan yhteistyökumppanuuksien hoidosta, jota voi verrata kaikkeen yritysten väliseen yhteistyötoimintaan.

### ASIASANAT:

Yhteistyökumppanuus, operatiivinen kumppanuus, strateginen kumppanuus, taktinen kumppanuus, yhteistyömuodot, Kultaranta Resort Oy.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business and Administration | Marketing for athletes

19.11.2013| 42

Jaakko Haltia

Miska Ahokas

## PARTNERSHIP AS A RESOURCE

The subject of this thesis was to explore the company and its partnerships between other companies. The company explored was Kultaranta Resort Ltd. The main goal of this project was to create, based on the theory, a view of a well working partnership and to find some sections to develop for Resorts operations. The project tried to compare this well working partnership to the operations of Kultaranta Resort's partnerships. The data to this project was from the inquiry of how partnerships are working, which was sent to 25 Kultaranta Resorts partners or potential new cooperation partners.

In the theory section, the figures of partnership were examined and what is needed of them to stay working. In the project the three main things which well-functioned partnership needs were introduced. The discussed principles were trust, assets of knowledge and added value. After these three main partnership figures which are operative, tactical and strategy cooperation were introduced. In the end of the theory, the main focus was on why the partnerships are created and how you can maintain them. The research tool to this project was inquiry which was sent to cooperation partners. The answers to the inquiry were round up together and they were explored to find some generalization development sections

The project succeeded in finding development sections from Resorts operations. The things to develop were communication between partners, service and organizing events. There was also a need for organizing more services on winter which is concluded from the researcher at the reflection section. The project succeeded on giving the information about the activities and customs to reader. In the results of the project you got to examine Resort's partnerships which completed and clarified the theory. In its entirety the project gave overview of cooperation between partners which you can compare to every other cooperation between companies.

### KEYWORDS:

Partnership, operative cooperation, strategy cooperation, tactical cooperation, partnership figures, Kultaranta Resort Ltd.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 YHTEISTYÖKUMPPANUUS VOIMAVARANA</b>	<b>8</b>
2.1 Kumppanuuden perusteet	8
2.1.1 Kumppanuuden peruselementit	9
2.1.2 Luottamus kumppanuuden perustana	9
2.1.3 Tietopääoma	11
2.1.4 Lisäarvon tuottaminen	14
2.2 Erilaiset kumppanuudet	16
2.2.1 Operatiivinen kumppanuus	16
2.2.2 Taktinen kumppanuus	18
2.2.3 Strateginen kumppanuus	20
<b>3 VERKOSTOITUMISEN TARVE JA YLLÄPITO</b>	<b>22</b>
3.1 Verkostoitumisen tarve	22
3.2 Kumppanuuden ylläpito	24
<b>4 TUTKIMUS</b>	<b>26</b>
4.1 Tutkimusmenetelmät	26
4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	27
4.3 Kyselylomake	28
4.4 Kyselyn vastausten purkua	29
<b>5 TULOKSET</b>	<b>34</b>
5.1 Tutkimuksen tavoite	34
5.2 Tuloksien purkua	34
<b>6 POHDINTA</b>	<b>38</b>
6.1 Työn teko ja valmistuminen	40
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomake yhteistyökumppaneille

## **KUVAT**

Kuva 1 Yhteistyön toimivuus (Vesalainen, J. 2002.)..... 25

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Yhteistyömuodot..... 30  
Taulukko 2 Tyytyväisyys ..... 31  
Taulukko 3 Yhteistyömallien tietäminen ..... 32

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Naantalissa sijaitsevan Kultaranta Resortin kanssa. Työn tarkoituksena on tutkia Resortin yhteistyötä sen yhteistyökumppanien välillä. Tutkimuksessa tarkastellaan kumppanuuden nykyistä toimivuutta ja kuinka sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Yhteistyösuhteiden tarkastelussa ja tutkimisessa käytetään kirjallisuudesta ja kyselystä saamia tietoja. Työn tavoitteena on saada enemmän tietoa yhteistyökumppanuuksien hoitamisesta ja toiminnasta, sekä kehityskohtia Resortin nykyisiin yhteistyökumppanuuksiin.

Yhteistyökumppanuudet ovat yrityksille todella tärkeitä ja jokapäiväisiä. Yritykset rakentavat itselleen yhteistyösuhteita eri yritysten kanssa kasvattaakseen omaa liiketoimintaansa tai turvatakseen sitä. Jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla kilpailtaessa on välillä turvaututtava yhteistyökumppaniin ja tehtävä yhteistyötä selvittääkseen tilanteesta. Yritysten verkostoituminen ja yhteistyötoiminta mahdollistavat niiden paremman keskittymisen ydinliiketoimintaansa. Näistä yritysten muodostamista yhteistyöverkoista muodostuu suuria ryhmiä, jotka toimivat keskenään, kuten yksi iso yritys.

Työn teoriaosuudessa käsitellään eri yhteistyömuotoja ja mitä niiden ylläpito vaatii. Yhteistyömuodot jaetaan kolmeen kategoriaan niiden toiminnan ja käytön perusteella. Muodot ovat operatiivinen, strateginen ja taktinen yhteistyökumppanuus. Teoriaosuudessa käydään läpi myös yhteistyön toimivuuden kannalta kolme tärkeintä piirrettä, jotka toimiva yhteistyökumppanuus vaatii. Piirteet ovat luottamus, lisäarvon tuottaminen ja tietopääoman jakaminen. Yhteistyökumppanuuksista käydään läpi myös niiden tarve, eli syy kumppanuuden luomiselle. Yhteistyösuhteen ylläpitoon liittyvät seikat käydään vielä viimeisenä kohtana läpi.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kyselynä, jossa yhteistyökumppanit pääsevät esittämään mielipiteitään Kultaranta Resortin toiminnasta. Kyselystä saatu tieto pyritään analysoimaan kehityskohtien löytämiseksi. Yleistettävien kehityskohtien löytyessä Kultaranta Resortin toiminnassa, voidaan pitää työtä onnistu-

neena. Kyselyn tavoitteena ei ole hakea positiivista palautetta yhteistyökumppaneilta, vaan pyritään enemmän kehittävään palautteeseen. Kritisointi, joka osoittaa palvelujen ja toimintojen heikkoja kohtia, antaa suurimman hyödyn tutkimuksesta. Näillä löydettyillä kehityskohdilla pyritään teorian avulla löytämään tutkimuksessa haettuja kehityskohteita.

Kultaranta Resort Oy on vuonna 2007 kesällä avattu ympärivuotisesti toimiva golfkeskus Naantalin Luonnonmaalla. Resortin toimintaan kuuluu sen yhteydessä toimiva Kultaranta Golf. Kultaranta Golf on Suomen ensimmäinen täysimittainen golfkenttä, joka toimii pay & play -periaatteella. Kenttä on 18- reikäinen ja par tulos on 72. Kentän lisäksi Resort tarjoaa majoitus-, kokous-, ravintola-, ja muita hyvinvointipalveluja. Vuonna 2013 - 2014 Resorttiin valmistuu Marina, joka on täydenpalvelun vierasvenesatama. Resortin perustamisesta lähtien sen toiminta on kasvanut vuosi vuodelta enemmän. Toiminnan keskeisenä osana ovat Resortin yhteistyökumppanit. Yhteistyökumppanit saavat käyttöönsä Resortin palveluita ja mainontaansa näkyvyyttä. Tämän yhteistyötoiminnan kehittäminen on tutkimuksen päätavoite.

## 2 YHTEISTYÖKUMPPANUUS VOIMAVARANA

### 2.1 Kumppanuuden perusteet

Yhteistyökumppanuutta määriteltäessä ei voida luoda yhtä oikeaa määritelmää, vaan voidaan määritellä millaisia kumppanuuksia on ja miten niitä tulisi hoitaa. Jokainen kumppanuus toimii kuitenkin erilailla ja niiden yksittäinen määrittelyminen olisi mahdotonta. Nämä yksilöidyt kumppanuussuhteet koostuvat määritellyistä osista ja tarpeista, jotka luovat kyseisen kumppanuuden. On vaikea kuvailla eri yhteistyösuhteita, koska ne voivat syntyä aivan erilaisten toimijoiden välille, ja niiden toiminta voi olla erilaista tapauskohtaisesti. Yhteistyökumppanuus on vastikkeellista yhteistyötä toimijoiden välillä. Siinä eri osapuolet, kuten yritykset, henkilöt tai ryhmät tekevät yhteistyötä keskenään. Yleisesti yhteistyökumppanuus muodostuu kahden toimijan välille. (Alaja & Forssell. 2004.)

Tämän päivän globaalissa taloudessa eletään keskellä suurta kehitystä, jonka mukana syntyy suuri kilpailu. Yritykset yrittävät parhaansa mukaan pysyä muuttuvan maailman mukana niin tiedollisesti kuin taidollisesti. Nopea kehittyminen ja muuntautuminen ovatkin yrityksen menestymiselle elintärkeää. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan pysty pysymään vauhdissa mukana, vaan tarvitsevat apua tai tukea muilta yrityksiltä. Näin syntyy yhteistyö- ja kumppanuussuhteita yritysten välille. (Hakanen ym. 2007, 23.) Yritysten monet kumppanuus-suhteet ovat luoneet moniverkostoympäristöjä, joissa yritykset voivat olla välillä yhteistyökumppaneita ja toisinaan kilpailijoita. Osan kanssa yhteistyö on satunnaisempaa ja osan kanssa toimitaan hyvinkin läheisessä yhteistyössä. (Valkokari ym. 2007, 4.)

Verkostoitumisen ja kumppanuussuhteiden luonti on lisääntynyt, koska yritykset pyrkivät yhä enemmän keskittymään ydinosaamiseensa. Yritysten strateginen pyrkimys on keskittyä siihen toimintaan, jonka se parhaiten taitaa ja hankkia



muut tarvittavat toiminnot muilta toimittajilta, eli yritykset niin sanotusti ulkoistavat toimiaan (Kaskela, L. 2005.)

Verkostoitumisella pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin yksittäistä yritystä paremmin. Pyritään olemaan tehokkaampia nopeudessa, joustavuudessa, laadussa ja kustannustehokkuudessa. Verkostot voivat luoda myös uusia asiakas yhteyksiä ja tiivistää yhteistyötä luodakseen uutta liiketoimintaa. Verkostomainen yhteistyö kannustaa osallisia innovatiivisuuteen ja uuden kehittämiseen. Kehitys tapahtuu tällöin monella saralla ja eri yritysten osaaminen yhdistyy yhdeksi. (Valkokari ym. 2007, 4.)

### 2.1.1 Kumppanuuden peruselementit

Kumppanuuden luomisessa on otettava paljon huomioon. Tärkeimpinä kolmena peruselementtinä pidetään luottamusta, tietopääoman jakoa ja lisäarvon tuottamista. Näillä kaikilla ominaisuuksilla on suora vaikutus toisiinsa, jolloin yhden huonoksi jättäminen heikentää kahta muuta. Kumppanuudella tarkoitetaan yritysten välistä yhteyttä, jonka avulla ne jakavat tietopääomansa keskenään. Se antaa osapuolille myös lisäarvoa onnistua mahdollisuuksien ja riskien kentässä. Kumppanuudessa osapuolten aikaansaama luottamus ratkaisee yhteistyöllä saavutetun tuloksen tason ja laadun. Kyky onnistua kumppanuudessa onkin kaikkien kolmen edellä mainitun hyvä hoitaminen. Se vaatii yritykseltä suurta panostusta, mutta sen hoitaminen tuottaa tulosta tulevaisuudessa. (Stähle & Laento. 2000, 54-56.)

### 2.1.2 Luottamus kumppanuuden perustana

Kaiken perusta kumppanuudessa on luottamus. Luottamus rajaa ja mahdollistaa kaiken, mitä yhteistyöllä voidaan saavuttaa. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja sitä kautta myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Mitä enemmän yritysten välille vaaditaan luottamusta ja tiedonvaihtoa, sitä suuremmaksi kasvavat kumppanuuden tuoton mahdollisuudet, kuten myös

riskit. (Stähle & Laento. 2000, 26-27.) Luottamus kasvaa yhteistyön määrän mukaan. Yrityksien sitoutuminen yhteistyöhön kasvattaa automaattisesti niiden vastuuta ja kiinnostusta siihen. Tämä itsessään kasvattaa luottamusta. Luottamuksen lisääntyessä yritysten välille syntyy yhteinen tapa ymmärtää ja käsitellä asioita. Tämä synnyttää yhteistyökumppanien välille oman kielen, joka edistää niiden kommunikointia. (Numminen & Stenvall. 2006, 38-39.)

Luottamuksen rakentuminen alkaa ensin ennakko-odotuksista, kuulopuheista, imagosta ja maineesta. Mitään yritystä ei tulisi kuitenkaan arvioida täysin näiden perusteella, vaan oman kokemuksen kautta. Kumppanien tulisi olla kiinnostuneita toistensa toiminnasta ja halukkaita kuulemaan enemmän. Alun kiinnostuksesta johtuva vetovoima yritysten välillä muodostaa odotukset toista kohtaan. Odotusten täytyessä syntyy ensimmäinen luottamus yritysten välille. Yrityksen vetovoimalla kuvataan sen tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kiinnostusta investoida yhteistyökumppanuuteen. (Stähle & Laento. 2000, 54-57.)

Luottamuksen kasvaminen alkaa henkilökohtaisista tapaamisista, joissa luodaan käsitys toisesta osapuolesta ja yrityksestä. Luottamus tulisikin luoda yritysten sisällä joka osa-alueella, jotta se vaikuttaisi koko yritykseen. Heti ensi tapaamisesta osapuolet vaihtavat informaatiota keskenään. Luottamus syntyy aina henkilökohtaisella tasolla vaihdannasta, jossa osapuolet vaihtavat keskenään tietoa, ajatuksia ja tunteita. Tämä on hyvä muistaa sillä luottamus ei perustu pelkkään faktatietoon vaan se vaatii avoimuutta. (Stähle & Laento. 2000, 58-60.)

Jokainen yhteistoimintaan sitoutuva yritys ottaa tietoisesti riskin yhteistyön toimivuudesta. Toiminnan rakentumiseen on paneuduttava huolellisesti, koska yksikin tietämätön taho voi olla yhteistyölle kohtalokas. Tällöin jokaisen tulisi sisäistää toiminnan tavoitteet ja periaatteet eli säännöt. Tämän onnistuminen vaatii luottamusta, joka on koko yhteistyön toimivuuden peruselementti. (Niemelä. 2002, 77-78.)

Luottamuksen syntyminen ja toimiminen on kiinni ihmisten välisistä tuntemuksista. Kun ihminen tuntee luottavansa toiseen, ei hänellä välttämättä ole mitään näyttöä henkilön luotettavuudesta, sillä tuntemus toista kohtaan on luottava. Tätä tuntemusta voivat vahvistaa tietyt piirteet ihmisen ulkonäössä, kuten pukeu-

tuminen, siisteys ja ulkonäkö. Jotkut ammattikunnat mielletään luotettavammiksi kuin toiset. Monet asiat vaikuttavat mielipiteeseen ihmisestä, ilman kunnollista tuntemusta. Luottamus vahvistuu tekojen kautta, mutta sen lähtökohdat voivat henkilöstä riippumatta olla eri tasolla. Luottamus-suhteen luomisessa onkin panostettava ensitapaamiseen ja ensivaikutelman tekoon. (Töyrylä. 2003.)

### 2.1.3 Tietopääoma

Yritysten tietopääomana on totuttu pitämään vain aineettomia omistuksia, kuten patentit, tavaramerkit ja muut aineettomat oikeudet. Todellisuudessa tieto, joka tuottaa yritykselle lisäarvoa on suurimmaksi osaksi aivan muualla. (Stähle & Laento. 2000, 28-29.) Yritysten tietopääomaa kuvataan aineettomaksi ja dynaamiseksi käsitteeksi. Se luetaan aineettomaksi käsitteeksi, koska yritysten väliset suhteet, yhteydet ja linkit ovat näkymättömiä ja ne ovat vaikeasti tavoitettavaa pääomaa. Dynaamisen käsitteestä tekee se, että tietopääoma on jatkuvasti uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymistä. Tätä ei tapahdu tiedon jatkuvaa liikettä eli tietovirtaa. Kun tieto virtaa ja sitä vaihdetaan mahdollisimman paljon, lisäävät ne yrityksen uudistumispotentiaalia. Tällöin yritys pystyy kilpailemaan jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla sekä tiedossa, että taidossa. (Stähle & Grönroos. 1999.)

Tieto eli tietopääoma on kasvanut nyky maailman yrityksille elinehdoksi. On laskettu, että tiedon määrää maailmassa kaksinkertaistuu vuodessa. Tämä asettaa yritykset harkitsemaan tosissaan panostamista enemmän tiedon hallintaan ja tallettamiseen. Tiedon ja osaamisen räjähdysmäinen kasvu johtuu niiden välisestä kilpajuoksusta. Kasvavien markkinoiden ja yritysten määrä on pakottanut yritykset kilpailemaan tiedossa ja osaamisessa. Tämä pakottaa yritykset jatkuvaan muutokseen ja omaksumiseen uuden tiedon ja taidon pohjalta. (Niemelä. 2002, 86.)

Tiedon määrän ja merkityksen kasvaessa yrityksille on siitä tullut tärkeä osa bisneksen pyörittämistä ja arvon luontia. Pääomamuotona tieto on hyvin hankalaa. Sen hallinnointi ja käyttö eroaa paljon muista totutuista pääomamuodoista. Siihen liittyvät tuotantoprosessit ovat radikaalisti epämääräisempiä ja epävar-

mempia, kuin muut pääomamuodot. Tiedon käyttöä ei voi ennakoida, koska siihen liittyy aina uuden oivaltamista ja muuttuvia suunnitelmia. Tiedon epämääräisyys tekee siitä ja sen käytön lopputuloksesta vaikeita ennakoida. Tietopääoman kehittämis- ja hallinnointikustannukset ovat äärimmäisen kalliita. Tiedon kehittämisen jälkeen se on, kuitenkin helppo kopioida. Tämä asettaa yritykset vaikean päätöksen eteen kehittämisen hyödystä ja tarpeesta. Patentoiminenkaan ei tuo apua kaikkiin tiedon säilyttämisongelmiin. (Stähle. 2009.)

Tietopääoman ilmenee yrityksissä usein enemmän ominaisuutena, kuin omaisuutena. Kun tietopääoma ilmenee ominaisuutena se tarkoittaa yrityksen toimintatapaa, jonka tuloksena innovatiivisuus ja tehokkuus saadaan kasvamaan. Tällainen yrityksen sisäinen henkilöiden tai osastojen välinen tietotaito on vaikea jakaa koko yrityksen kesken. Tällainen organisaation sisällä syntynyt tietotaito on vaikeaa dokumentoida ja jakaa siten koko yrityksen saatavaksi. Sen opettaminen voi olla myös kovin vaikeaa, aikaa vievää tai jopa mahdotonta. Tietopääoman käytössä suurin ongelma onkin, kuinka se saadaan jaettua ja levitettyä koko yrityksen käyttöön. Uuden tietopääoman jakaminen antaa koko yritykselle uuden ominaisuuden, jolloin viestintä ja toiminta eri sektoreiden välillä on mutkattomampaa. Tietopääoman hyödyntäminen voi olla myös suuri ongelma. Yleisesti yrityksissä ei tiedetä mitä kykyjä ja osaamisia työntekijöillä on. On yrityksen kannalta epäkannattavaa jättää tuollainen tiedon ja taidon määrä käyttämättä. Yrityksen onnistuminen tietopääoman käytössä vaatii sen soveltamista tehokkaasti uusien liiketoimintamahdollisuuksien parantamiseksi. Tietopääoman kasvattaminen tapahtuu yrityksen sisällä, mutta myös asiakkaiden ja kumppanien välillä. Verkostoitumalla ja jakamalla tietopääomaansa yritykset saavat tehokkaammin keskittyä oman tietonsa kehittämiseen. Yritysten välinen tietopääoman jako onkin kasvava kilpailukeino. (Stähle. 2009.)

Tietopääoma on uusi ja hankala käsite. Sen tunnistaminenkin voi olla hankalaa ja sen käyttö vielä hankalampaa. Käsitteestä saadaan parempi ymmärrys, kun se puretaan kolmeen osa-alueeseen: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. näiden välinen tärkeysjärjestys yrityksissä riippuu yrityksen tilanteesta, toimialasta ja strategiasta. Organisaation osaamisella tarkoitetaan koko yrityksen henkilöstön tietopääomaa ja osaamista. Yrityksen tulos tehdään työntekijöiden osaamisella ja tiedoilla. Näiden ylläpitämiseen ja tiedosta-

miseen käytetty vaiva maksaa itsensä takaisin. Suurin osa yrityksen tietopääomasta kävelee aamulla töihin ja illalla ulos. Työntekijöiden tietopääoma on arvokasta pääomaa ja sitä tulee vaalia. Joissain yrityksissä on otettu käytäntöön uusien työntekijöiden kohdalla tapa, jossa uuden työntekijän osaaminen ja tiedot arvioidaan ja niistä tehdään arvio tietokantaan. Tästä voidaan nopeasti tarkistaa työntekijän osaaminen ja vaadittavien koulutusten tarve. Kuitenkin kaiken tiedon ja taidon kirjaaminen on mahdotonta. Työntekijöiden haalima tietopääoma onkin yrityksille elintärkeää. Kun työntekijä lähtee yrityksestä, lähtee hänen mukanaan myös tietoa ja taitoa. Tätä voidaan kuvata ikään kuin lainana, kun yritys palkkaa työntekijän saa se hänen tietopääomansa käyttöön. Kun henkilö lähtee, ottaa hän mukaansa tietotaitonsa. Tällöin tietopääoma ei ole yrityksen omistamaa, vaan sen ylläpitäminen vaatii työntekijöiden omistautumista yritykselle. Yrityksille voi muodostua oma tapa hoitaa asioita, kuten prosessien läpivienti. Tämä toimintatapa siirtyy työntekijältä toiselle ja kaikkiin yrityksen toimipisteisiin. (Stähle & Laento. 2000, 40. )

Organisaation uudistumiskyky on koetuksella jatkuvasti uudistuvassa toimintaympäristössä. Tämä edellyttää organisaatioilta jatkuvaa systemaattista oppimista. Se osaaminen jolla kilpaillaan tänään, ei välttämättä toimi huomenna. Yrityksen kasvu ja tulos perustuvat yrityksen kykyyn muuntautua muuttuvien markkinoiden, toimintaympäristöjen ja trendien mukaan. Kun tietoa tai taitoa käytetään tänään, on ne mahdollista kopioida jo huomiseksi. Patenttisuojat auttavat joissain asioissa, mutta nekään eivät pysty kitkemään kaikkea kopioimista pois. (Stähle & Laento. 2000, 40-45.) Esimerkkinä näistä syksyn 2012 Samsungin ja Applen patenttikiista, jossa Samsungin syytettiin kopioineen Applen kosketusnäyttö teknologiaa. Älypuhelinmarkkinat ovat olleet hyvin esillä mediassa niiden valtavasta kilpailusta. Älypuhelinmarkkinat muuttuvat jatkuvasti ja matkapuhelinyritykset lanseeraavat yhä nopeammin uusia malleja, joissa on aina jokin uusi toiminto. Tässä kilpajuoksussa pysyminen vaatii välillä keinoja, joissa yritykset pyrkivät kopioimaan kilpailijan hyväksi kokemiaan ominaisuuksia. Tämän kiistan voitti Apple. ( Anttila. 2012.)

Valtaosa yrityksen tietopääomasta on sitoutunut ihmisten osaamisen ja tietämyseen, joka on melko epämääräisesti käsiteltävää. Tietopääoman osa, jonka pystyy tarkasti dokumentoimaan ja täten säilyttämään on aineeton varallisuus.

(Ståhle & Laento. 2000.) Aineeton varallisuus on se osa tietopääomaa, jonka yritys pystyy sitomaan itselleen, eikä se poistu työntekijöiden mukana. Aineettomana varallisuutena kuuluvat kaikki aineettomat oikeudet: patentit, tavaramerkit, brandit, sopimukset, tietokoneohjelmat, tietokannat, toimintatavat ja menetelmät (Borenus.2013.)

Aineettomaksi varallisuudeksi voidaan laskea nykyään myös asiakassuhteet ja kontaktit. Yritysten asiakas- ja partneriverkostot ovat hyvin suuressa roolissa yrityksen menestyksen kannalta. Tieto näistä suhteista on mahdollista nykyään tallettaa tietokoneohjelmaan, josta pystytään lukemaan erilaisia tunnuslukuja asiakkaista. (Ståhle & Laento. 2000.) Tällöin asiakassuhteiden hoito ei ala täysin alusta uuden työntekijän aloittaessa, vaan suhteen tila ja muut tiedot ovat saatavilla parilla hiiren näpäytyksellä. Näillä ohjelmilla pystytään seuraamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja asiakassuhteen kannattavuutta. Ohjelmalla pystytään jakamaan asiakkaat eri muuttujien avulla, jolloin asiakkaiden vertailu ja arviointi muuttuvat helpommaksi.

Brandi on melko uusi tulokas yritysten taloudellisissa mittareissa. Lähi vuosina branditietoisuus on kasvanut yritysmaailman sisällä ja ilmaiseekin siinä tapahtuvaa radikaalia muutosta. Brandi on ennen laskettu mielikuvaksi ja epämääräiseksi arvioitavaksi. Nykyään brandin konkreettinen arvo voidaan laskea mukaan yrityksen pääomaksi. Tämä osoittaa tietopääoman epämääräisesti ja vaikeasti hahmotettavien määreiden selkenevän asteittain lähivuosina. Tällöin tietopääoman tunnistaminen ja hallinnointi tulevat yritysjohdolle itsestäänselvyydeksi. (Ståhle & Laento. 2000.)

#### 2.1.4 Lisäarvon tuottaminen

Lisäarvon tuottamisessa kumppanuuksien hyvä hoito on välttämätöntä, jotta arvoa pystyttäisiin lisäämään kumppanuusverkostossa. Verkosto itsessään tarjoaa vain mahdollisuuden, mutta hyvin hoidettuna se voi muodostua taloudelliseksi lisäarvoksi. Yritysmaailmassa verkostojen tärkein tavoite onkin lisäarvon muodostaminen. Verkostojen hallinnoinnissa pyritään saamaan kaikki osapuolet ymmärtämään miten lisäarvoa saadaan muodostumaan verkoston avulla. Kun

lisäarvon tuottaminen on realisoitu, se liitetään arvoketjuihin markkinoilla. Arvoketjulla tarkoitetaan arvon asteittaista lisääntymistä, kun tuotantoketjujen eri osia yhdistellään. Yritysten välisen osaamisen yhdistäminen tuottaa arvoa, joka ei olisi voinut syntyä ilman yhdistymistä. Arvoketjut ovat kytkettyjä toisiinsa ja vaikuttavat tällöin kaikki yhdessä. Yhden ketjun hyvä tulos lisää koko ketjun arvoa. Arvoketjut jatkuvat aina siitä mihin toinen päättyy, tällöin myös huono menestys alentaa koko ketjun pitävyyttä ja täten laskee sen arvoa. Arvoketjuissa yhteisenä piirteenä pidetään kumppanien välistä win-win-asetelmaa, jossa kaikki osapuolet luovat arvonnousua toisille. Kumppanien toimiva yhteistyö vaatii ymmärrystä niiden pärjäämiseen tietyillä markkinoilla parhaiten, vain yhteistyössä toistensa kanssa. (Stähle & Laento. 2000, 40.)

Yrityksissä lisäarvon tuottaminen sijoittajille on tärkeintä. Yritysten varallisuuden kasvattaminen on yrityksen päätavoite, sillä omistajat ovat sijoittaneet siihen omia varojaan, joille heidän on oikeus saada tuottoa. Tuoton syntymistä valvoo yritysten johto, jonka on tuoton syntyessä pidettävä huoli omistajien saavan sovittu osansa tuotosta. Mikäli yritys pystyy synnyttämään tuoton, joka ylittää omistajien arviot syntyy näin taloudellista lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen omistajille on yritysten resurssien paras mahdollinen käyttötapa, olipa kyseessä voittoa tavoitteleva yritys tai julkinen yhteisö. Omistajien näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on yrityksen arvo ja miten se kehittyy, jotta sijoitus olisi mielekäs. Oletuksena pidetään, että yritykset tuottavat vähintään sen, mitä omistajat odottavat. Pitkäjänteisessä lisäarvon nostamisessa on tunnettava nostavat tekijät, joiden mittaaminen ja johtaminen ovat tärkeää. Arvoa tuottavassa organisaatiossa sen johtajat ovat vastuussa jokaisesta pääomakulusta, jonka he ovat päättäneet sitoa liiketoimintaan. Yrityksen strategian valinta ei saisi perustua pelkästään liikevaihdon kasvuun, pääoman tuotantoprosenttiin tai osuuteen markkinoilla, koska ne eivät välttämättä nosta yrityksen arvoa. Lisäarvoa tuottaviksi menetelmiksi on määritelty: tuloksen kasvattaminen käyttämällä lisää pääomaa, käyttämällä vähemmän pääomaa, pääoman sijoitus korkeatuottoisiin kohteisiin ja halvemman pääoman käyttö. Näiden suorittaminen ja toiminta eroaa yrityksissä ja niiden tavoitteissa usein, vaikka ne ovatkin lueteltu hyvin yksinkertaisesti. (Luoma. 2010.)

## 2.2 Erilaiset kumppanuudet

Kumppanuuksia luodessa muodostuu kumppanuus suhde, joka rakentuu kumppanien tarpeiden mukaan. Ulkoisten ominaisuuksien perusteella kumppanuussuhteista voidaan jaotella erilaisia kumppanuustyyppisiä. Ne voidaan jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuuteen. Nämä kolme tyyppiä voidaan jakaa vielä niiden toiminnan mukaan kahteen joukkoon. Näistä ensimmäinen on markkinaehtoinen kumppanuus, johon luetaan operatiivinen kumppanuus. Toinen on sopimuksellinen, johon kuuluvat taktinen ja strateginen kumppanuus. (Haveri & Anttiroiko. 2009.)

### 2.2.1 Operatiivinen kumppanuus

Kumppanuuden perustuessa enemmän ja enemmän vain osto- ja myyntitapahtumaan, luetaan kumppanuus operatiiviseksi kumppanuussuhteeksi. Tällöin yritysten välinen toiminta on painottunut operatiiviseksi toiminnaksi, joka on hyvin haurasta ja kommunikointi vähäistä. Yleisesti yhteistyö on tällöin lyhyt aikaista ja toiminta perustuu hankkija ja alihankkija toimintaan. (Antola & Palm. 2007, 14–15.). Toiminnan keskeinen tekijä on vaihdettava tuote tai toiminta, joka on selkeästi määritelty sopimuksessa. (Lambert, ym. 1996, 3.)

Perusta operatiiviselle kumppanuudelle on yhteinen intressi ja sitä kautta oman tavoitteen saavuttaminen. Yhteistyö lähtee käyntiin yhteisen intressin luomisesta, joka on molemmille hyödyksi. Molempien tulee tavoitella taloudellista hyötyä yhteistyötoiminnasta. Yhteistyön perustana voi olla toisen osapuolen palkkaavan toisen hoitamaan yhden osa-alueensa toiminnan. Tällöin osapuolet pystyvät paremmin keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Yhteistyö voi olla myös haaroituvampaa ja kattaa paljon erilaisia osa-alueita. (Antola & Palm. 2007, 14–15.)

Operatiivisessa kumppanuudessa ostaja-myyjä suhteessa ostaja pyrkii kilpailuttamaan ostojaan, jolloin yhteistyösuhteet voivat kilpailun takia jäädä lyhyiksi. Tämän takia molemmilla kumppaneilla on usein monia kumppanivaihtoehtoja, joihin turvautua tiukan paikan tullen. Yhteistyöhön sitoutumista yhden toimijan



kanssa pidetään taloudellisesti rikiälttiina ja ei-kannattavana. Tästä johtuu operatiivisten kumppanuuksien tuomien sopimusten lyhyt määräaikaisuus. Sopimukset ovat yleensä myös helppoja purkaa, joka lisää kumppanuuden haurautta. (Stähle & Laento, 81-82.)

Operatiivinen kumppanuus perustuu suurilta osin alihankintaan. Sen tavoitteena on kustannusten laskeminen, toiminnan nopeuttaminen ja laadun lisääminen. Yhteistyössä luottamuksen ilmeneminen ja kehittyminen ovat hyvin tärkeitä. Operatiivisessa kumppanuudessa ne syntyvät sopimuksen ehtojen noudattamisella. (Antola & Palm, 2007.) Operatiivinen kumppanuus perustuu ennakointiin ja etukäteistietoihin. Kumppanin palvelut ja tuotteet täytyy olla selkeitä, testattuja ja niitä tulisi olla saatavissa tarpeen vaatiessa. Näihin syntyy luottamus omien kokemusten tai muilta saadun informaation kautta. Vaikka operatiivinen kumppanuus perustuu alihankintaan ja se luetaan lähes pelkästään toiminnalliseksi, on siinä kuitenkin otettava huomioon luottamuksen syntyminen ja kehittyminen. Ilman luottamusta operatiivinen kumppanuus jää vain toimintatasolle eikä savuta maksimaalista tehokkuuttaan. (Stähle & Laento, 2000.82.)

Operatiivisen kumppanuuden yhteistyö lähtee aina omasta intressistä, jonka toteuttamiseksi tarvitaan toista osapuolta. Yhteistyötä muodostaessa on kuitenkin sovittava yhteistyöpolitiikasta ja toiminnan peruskysymyksistä: hinta, toimitustapa, hankintatapa ja muut yhteistyöhön liittyvät ehdot. Yhteistyöstä sovitaan vastuullinen osapuoli, joka pitää huolen toiminnan etenemisestä. Koko yhteistyöprosessia hallitaan kuitenkin sopimuksilla. Niitä luodaan yhteistyön joka vaiheessa ja ne määräävät, miten toimia kaikissa tilanteissa. Sopimusten oikeaoppinen luominen on hyvin tärkeää ja sillä pystytään välttämään erimielisyyksiä ja siitä aiheutuvia kuluja. (Stähle & Laento, 2000, 83.)

Operatiivisen kumppanuuden lisäarvo syntyy siitä, miten hyvin yhteistyö tuottaa säästöjä ja vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokusoimiseen. (Stähle & Laento. 2000, 85.) Kun kilpailu kovenee ja löytyy korvaava vielä enemmän lisäarvoa tuottava kumppani, tulee eteen kumppanin vaihtaminen. Tästä esimerkkinä Taloussanomien artikkeli (2012), jossa Finnair kertoi ulkoistavansa huolto- toimintojaan. Finnair aikoi vähentää 280 henkilöä ulkoistaakseen moottori- ja laitehuoltopalvelunsa sveitsiläisen SR-Technics yrityksen kanssa. Syynä tähän

oli, Finnairin huoltotoimintojen olevan kehityksestä jäljessä, ja jäävän kansainvälisessä kilpailussa jälkeen muista. Sveitsiläinen yhtiö pystyi tarjoamaan kustannustehokkaampaa palvelua, mikä oli parempaa kuin Finnairin oman huoltotoimintojen palvelu. Tämän uudistuksen takia Finnair pystyy paremmin keskittymään ydintoimintaansa lentoyhtiönä (Taloussanomat, 2012.)

## 2.2.2 Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avointa. Se eroaa operatiivisesta kumppanuudesta siinä, että sen jatkuessa se kehittyy, eikä lopputulosta voida ennustaa yhteistyön alussa. Kumppanuuden tavoitteena on oppia toisiltaan uutta ja yhdistää toimintaprosesseja. Kumppanien yhteistyön kehittyessä niiden välille muodostuu yhteinen toimintakulttuuri ja sen avulla osapuolet pyrkivät vähentämään toimintojensa päällekkäisyyksiä. Toimintojen integroimisella molemmat osapuolet säästävät kustannuksissa ja oppivat uutta. (Stähle & Laento. 2000, 86.) Luottamus taktisessa kumppanuudessa syntyy asteittain yhteistyön edetessä. Avainasioita kumppanuudessa on keskinäinen oppiminen ja avoimuus. Kumppanuuden tuloksena molemmat osapuolet hyötyvät toisen osaamisesta ja täten ne saavuttavat asettamansa tavoitteet helpommin ja edullisemmin. Taktisessa kumppanuudessa tarvitaan enemmän riskinottoa, kuin operatiivisessa kumppanuudessa, koska osapuolet jakavat kaiken tietotaitonsa keskenään. (Antola & Palm. 2007, 4.)

Taktinen kumppanuus, toisin kuin operatiivinen, toimii luottamuksella. Sen perustana olevat sopimukset eivät määrittele tai ohjaa toimintaa niin tarkasti kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Kumppanien tuloksen teko riippuu siitä, miten paljon tietopääomaa päästään jakamaan luottamuksellisesti. Jotta taktinen kumppanuus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan paljon luottamusta ja osaamisen integrointia. Lisäarvon tuotto on suoraan verrannollinen siihen, kuinka tietopääomaa kyetään jakamaan ja integroimaan. Taktisen kumppanuuden tavoitteet johdetaan aina yhteisistä intresseistä. Molempien strategioiden ja muun toiminnan tulisi toimia hyvin, vaikka toiminta yhteisellä kapealla yhteistyöalueella olisikin kilpailullista. Taktista kumppanuutta ei pilaa seikka, että osapuolet ovat kilpailijoita keskenään. Osapuolet voivat silti sopia jonkin tietyn osa-

alueen heidän toiminnastaan, jossa he harrastavat yhteistyötä. (Ståhle & Laento. 2000, 86-87.) Molempien osapuolien tulee toimia yhteisymmärryksessä yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaan. Yritysten väliset yhteistyötoimet eivät ole pelkästään automatisoituja, vaan niistä käydään keskusteluja ja pyritään saamaan ne toimimaan molemmille osapuolille tuottaviksi. (Lambert. 1996. 12.)

Taktisessa kumppanuudessa yritykset jakavat keskenään visiot, intressit, strategiset tavoitteet ja keskinäiset roolit. Näiden jakamiseen sisältyy niin paljon luottamuksellista ainesta, että niiden muodostuminen vaatii jo sopimuksen neuvotteluvaiheessa suurta luottamusperustaa. Tämän takia taktisen kumppanuuden kehityksen määrittely vie paljon enemmän aikaa kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Luottamus osapuolten välille rakentuu vuorovaikutuksen määräs-  
tä, joka koostuu neuvotteluista, kokouksista ja muista yhteydenotoista. (Ståhle & Laento. 2000, 87.) Yritysten väliset yhteyden otot eivät ole vain johtajatasolla, vaan ne voivat ulottua jokaiseen yrityksen osa-alueeseen. Tällöin yritysten välinen kommunikointi on monipuolista ja yhdistää yrityksiä. Tiheä yhteistyö voi kuitenkin olla hyvin hankalaa hallita, koska sen toimintojen säätely vaikeutuu. (Lambert. 1996, 3.)

Tieto on taktisessa kumppanuudessa tärkein elementti. Se esiintyy hyvinkin epämääräisessä muodossa ja onkin välillä vaikeaa jakaa ja käyttää hyödyksi. Tuloksellinen kumppanuuden hallinta vaatii kykyä käsitellä ja hallita dokumentoitua sekä kokemuksellista tietoa. Onnistumien tässä vaatii tiedon dokumentointia, mutta myös vastavuoroista tiedon siirtoa ja jakoa yritysten välillä. Tietopääoman integrointi tapahtuu aina puheen avulla. Tuotteita ja palveluja voidaan sisällyttää yrityksen toimintaan ilman minkäänlaista henkilökohtaista kommunikointia. Kun taas aineettoman varallisuuden, osaamisen ja innovointikyvyn jakaminen osapuolten kesken tapahtuu ainoastaan puheen välityksellä. Piilevän tiedon määrä yrityksissä on valtaosa kaikesta tiedosta. Tämän dokumentoiminen on lähes mahdotonta ja sen siirtyminen eteenpäin onnistuu ainoastaan kokemuksen tai puheen avulla. Taktisen kumppanuuden tavoitteena tulisikin olla päämääräinen oppiminen, eikä pelkkä välitön taloudellinen hyöty. Oppimiseen tulisi asettaa tavoitteita, jolloin niiden saavuttaminen olisi helpompaa. (Lambert 1996,3-5.)

### 2.2.3 Strateginen kumppanuus

Strategisessa kumppanuudessa kaksi tai useampi toimijataho yhdistävät toimintansa ja voimavaransa yhteisen tärkeän tavoitteen saavuttamiseksi. Se edellyttää yhteistä tavoitetta ja päämäärää. Kyseisellä yhteistyömuodolla voidaan saavuttaa parempi oppimistaso kuin taktisessa kumppanuudessa. Strateginen kumppanuus on toiminnaltaan verkostomaista ja siinä korostuvat vielä enemmän luottamuksen syntyminen ja kehittyminen. Prosessina se on hyvin hienovarainen ja se vaatii toimijoilta joustavaa organisaatiopohjaa. Strategisen kumppanuuden motiivi on yleensä jakautunut hyvin moneen eri osaan, jolloin kumppanuuden tarkoitus voi joskus jäädä jopa liian yleiselle pohjalle. (Antola & Palm. 2007, 4.)

Strategisella kumppanuudella pyritään yhdistämään osapuolien tietopääomaa, jonka avulla kumppanit saavuttavat strategista etua itselleen. Kumppanit ovat toisistaan todellisesti riippuvaisia, koska kaiken tietopääoman paljastaminen tai sen strategisesti merkittävien osien yhteiseen käyttöön antaminen on hyvin riskialtista. Kumppanuussuhteet muodostuvatkin hyvin intensiivisiksi ja monimuotoisiksi ja niiden ylläpitäminen vaatii paljon luottamusta. Strategisessa kumppanuudessa on kumppanuus lajeista suurin riski, mutta sillä on myös suurin mahdollisuus tuottaa lisäarvoa. (Stähle & Laento. 2000, 93-94.)

Strategisessa kumppanuudessa osapuolien tasavahvat roolit ovat tärkeä asia, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman avointa ja tuloksellista. Tasavahvat roolit vievät pois toisen kontrolloinnin ja tekevät päätöksenteosta tasapuolista. Toisin kuin operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa, joissa hyötysuhteet voivat erota toisistaan paljonkin, jolloin päätöksenteko jää toiselle osapuolelle. Strategisen kumppanuuden syntyminen huippuosaaajien välille synnyttää tiiviin yhteistyön, jonka tarkoituksena on tuoda yrityksille uusia toiminnan ulottuvuuksia. (Stähle & Laento. 2000, 94.)

Strategisen kumppanuuden suurin hyöty oletetaan syntyvän tulevaisuudessa, jolloin toiminta ennen sitä on valmistelevalta, mutta ei välttämättä niin voittoisaa. Tyypillinen tulevaisuuden hyöty on yrityksen kasvupotentiaali. Kasvupotentiaalinen mahdollisuus pitkäaikaisessa yhteistyössä tarkoittaa yleisesti toiminnan lisää-

tymistä yritysten välillä, kuten esimerkiksi toimittajasuhteessa lisääntyvät tilaukset. Strategisia tulevaisuuden tuottopotentiaalia ja kilpailuetua lisääviä hyötyjä voivat olla esimerkiksi oppiminen, kehittyminen, referenssihyödyt, joustavuus ja nopeus. Näistä kaksi viimeistä ovat hyvin tärkeitä asiakasyrityksille, kun taas muut ovat tärkeämpiä tuotteiden tai palvelujen toimittajille. Strategisten hyötyjen hyötyodotukset realisoituvat vasta tuotoksi tulevaisuudessa. Hyödyt voivat käydä ilmi juuri kyseisessä yhteistyösuhteessa tai ne voivat ilmetä muussa toiminnassa. (Vesalainen. 2004, 50.)

## 3 VERKOSTOITUMISEN TARVE JA YLLÄPITO

### 3.1 Verkostoitumisen tarve

Verkostoituminen käsitteenä on prosessi, jossa yhteistyöorganisaatioiden osaaminen, tieto ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Heinonen. 2007, 1.) Verkostoituminen nähdään yrityksissä keinoksi, jonka avulla yritykset voivat selviytyä talouden ongelmista (Niemelä, S. 2002, 11.). Verkostoja on ollut kautta aikojen, mutta niiden käyttö ja toimintatavat ovat ajansaatossa muuttuneet.

Yhteistyötoiminta ja sitä kautta syntyvät verkostosuhteet ovat jokaisen menestyvän yrityksen perustoimintoja. Teollisuuden ja työnantajan teettämän tutkimuksen mukaan 70 % teollisuuden yrityksistä tekee verkostoyhteistyötä ja 90 % elektroniikkateollisuuden yrityksistä. Todellisuudessa kuitenkin kaikki yritykset tekevät jollain saralla yhteistyötä toisen toimijan kanssa. Yhteistyötoimet ovat laajentuneet tuotantoon, tutkimukseen, tuotekehitykseen, markkinointiin, rahoitukseen ja rekrytointiin. Yhteistyötä voidaan käyttää lähes joka toimialueella. Verkostoituminen on yksi selitys sille, miksi suuret kaupungit kasvavat nopeasti. Yhteistyö toimii ja kehittyy luontevasti paikoissa, joissa sitä on paljon ja jossa on tehokkainta toimia. (Niemelä. 2002, 26.)

Yritysverkostoissa toimiminen on olennainen osa nykypäivän yritystoimintaa. Verkostoitumisen keskeisenä ajatuksena on panostaa omaan ydinosaamiseen ja pyrkiä yhteistyön avulla hoitamaan muut toiminnot. Näiden verkostojen synty antaa yrityksille suuremmat mahdollisuudet kilpailussa nopeudessa, joustavuudessa, laadussa, osaamisessa ja kustannustehokkuudessa. Verkoston jäsenille toiminta voi synnyttää myös uusia asiakassuhteita ja yhteyksiä, joilla lisätä liiketoimintaa. Verkoston vaikutus voi parantaa myös jo luotujen suhteiden luottamus- ja toiminnallisuuspohjaa. Verkoston toiminta erilaisten jäsenten ja osaamisien kanssa synnyttää innovaatioita ja uusia liiketoiminta ajatuksia. Verkostoi-

tuminen on itsessään todella uusi ilmiö. Sen käsitteistö ja teoria voivat erota eri toimialoittain tai oppikunnittain. (Ruohomäki. 2007, 3.)

Yritysten verkostoitumisen syitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Verkostojen määrään kasvuun on tiivistetty kolme syytä. Ensimmäinen on yrityksen tarve sopeutua muutokseen liiketoimintaympäristössä. Tämä on yksinkertaisin ja ehkä yleispätevin selitys verkoston luomiselle. Sen tarve syntyy, kun yritykset joutuvat reagoimaan yleisiin muutoksiin ympäristössä, vaikka uuden teknologian esiintuloon toimialalla. Koska muutoksen sattuessa se voi olla hyvin epäselvä, tällöin verkostot ovat varakeino riskienhallintaan ja strategioiden kokeiluun. Toinen tarve syntyy yrityksen tarpeesta matkia toista yritystä tai sen toimia. Tässä tapauksessa yritys on huomannut toisen yrityksen toimivan paremmin verkostoitumisensa avulla. Yritys haluaa parantaa omaa toimintaansa ja yrittää kopioida toisen toimia. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita suoraan verratonta menestystä, koska eri toimet voivat sopia eri tavalla toiselle yritykselle. Kolmas tarve syntyy yrityksen tarpeesta reagoida kilpailijan toimintaan. Yritykset seuraavat normaalisti tarkoin kilpailijansa strategisia liikkeitä ja toimia. Verkostojen kohdalla näihin toimiin joudutaan jos halutaan menestyä. Menestymiseen tarvitaan samanlaiset kyvykkyydet ja mahdollisuudet, jolloin kilpailijat alkavat seuraamaan toistensa liikkeitä, välttääkseen jäämistä jälkeen. (Hakanen, ym. 2007, 23-24.)

Kilpailussa samoista markkinoista tavoitellaan aina edelläkävijän etuja. Yritys voi käyttää verkostojaan lyhentämään johtavan yrityksen etumatkaa ja sen saavuttamiseen kuluvaan aikaan. Kilpailussa ennalta ehkäisy on myös hyvin tärkeää ja parhaat partnerit saa ensimmäinen toimija. Verkostoitumista lisää kokoajan koveneva globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet, teknisen kehityksen nopeutuminen ja tekniikan monimutkaistuminen. Näiden tekijöiden vaikutus näkyy selvimmin monikansallisten yritysten yhteistyössä, kuten erilaisina strategisina kumppaneina, tutkimuskumppaneina ja yhteisyrityksinä. Esimerkiksi suuret markkinoita johtavat yritykset voivat olla yhteistyössä kilpailijoidensa kanssa tietyissä projekteissa ja toiminnoissa. Verkostoituminen onkin vähentänyt yritysten välisiä rajoja ja mahdollistanut niiden välisen toiminnan. (Hakanen, ym. 2007, 23–24.)

### 3.2 Kumppanuuden ylläpito

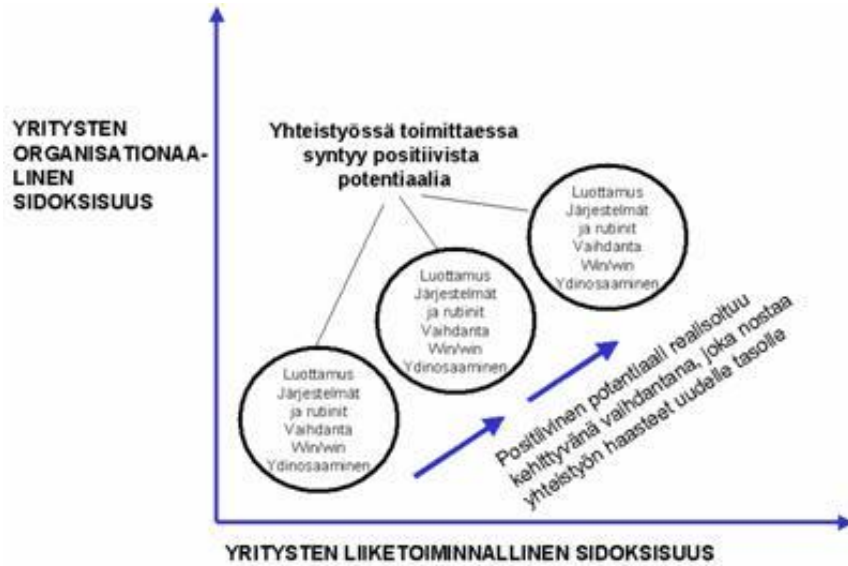
Yritysten välisten kumppanuussuhteiden luonti on työlästä ja aikaa vievää. Uusien kumppanuussuhteiden etsiminen ja niiden solmiminen ovat suuri kulu yrityksille. Yritykset ovat huomanneet tämän ja panostavatkin nykyään yhä enemmän pitkiin yhteistyösopimuksiin. Tällöin käytettävät resurssit käytetään yhteistyökumppanuuden ylläpitoon ja parantamiseen, eikä uusien etsimiseen. Pitkinä yhteistyösopimuksina pidetään yli vuoden mittaisia kumppanuuksia. Tällöin vuosisopimusten määrä vähenisi ja tähtäin olisi solmia pidempiaikaisia sopimuksia. (Tsupari, P. ym. 2004.)

Verkostosuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä keskeisimmät asiat ovat vastavuoroisuus ja riippuvuus toisesta. Vastavuoroisuus näkyy yritysten välillä toimintana toisen yrityksen hyväksi molemminpuolisesti. Yleensä vastavuoroisuus perustuu epämuodolliseen sitoumukseen, jolloin se saattaa aiheuttaa paljon erimielisyyksiä. Onkin tärkeää pitää yritysten väliset ”palvelukset” mielessä ja toimia vastavuoroisesti. Vastavuoroisuus edellyttää jatkuvuutta ja kommunikointia. Riippuvuus toisesta yrityksestä syntyy aineellisten tai aineettomien yhteistoimintojen pohjalta. Tällöin yhteiset toimet samoilla markkinoilla pyritään ratkaisemaan sopimuksella, jotta se ei vaikuttaisi yritysten väliseen yhteistyöhön muilla toimialoilla. Yhdellä toimialalla toimiva yritys onkin hyvin riippuvainen muilla toimialoilla, kuten alihankkijat tai raaka-aineiden tuottajat toimista. (Vesalainen, J. 2002, 19–22.)

Verkostosuhteen aloittamisessa on tärkeää luoda kunnollinen yhteistyösopimus. Sopimuksen luonnissa on otettava huomioon molempien velvollisuudet ja niiden noudattamatta jättämisestä syntyvät rangaistukset. Yhteistyösuhteen ylläpito tarvitseekin molempien osapuolien pitävän kiinni sopimukseen kirjatuista asioista. Kaikkea ei kuitenkaan pystytä kirjamaan sopimukseen ja tällaisissa tilanteissa yhteistyön jatkumisen kannalta on oltava valmis selvittämään erimielisyydet. Sopimuksen tulisi, joka tilanteessa toimia molemmille osapuolille hyväksi ns. win-win-periaate, jossa molemmat voittavat. Tällöin ei-kirjattujen asioiden käsittely käytäisiin molempien yritysten edun kannalta. (Zheng, L & Possel- Dölken F. 2013.)



”Positiivinen potentiaali realisoituu kehittyvänä vaihdantana, joka nostaa yhteistyön haasteet uudelle tasolle.” (Vesalainen, J. 2002).



Lähde: Vesalainen Jukka (2002) Kaupankäynnistä kumppanuuteen - Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen.  
 Kuva: Kumppanuuden kehittyminen eri osa-alueiden toisiaan tukevana prosessina

Kuva 1 Yhteistyön toimivuus (Vesalainen, J. 2002.)

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen onnistumisen ja käyvän tuloksen saamiseksi on oikea tutkimusmenetelmä valittava tarkasti. Tutkimusmenetelmän valinnassa on otettava huomioon kohderyhmän koko ja sen tavoitettavuus. Tutkimuksesta saatava hyöty ja tavoitteet on myös otettava tarkasti huomioon. Sen tulee antaa tarvittava tieto ja oltava käytännöllinen. ( Heikkilä, T. 2008, 14.)

Tutkimusstrategiana käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimuksessa pyritään ottamaan huomioon kohteiden laatu, ominaisuudet ja merkitykset kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tuloksissa pyritään luomaan yhtenäinen kuva kaikkien tutkimustulosten kesken. Yleisesti esiintyvät ongelmakohdat ja onnistumiset tuodaan esiin ja niistä pyritään tekemään johtopäätöksiä. (Jyväskylän yliopisto. 2013.) Kvantitatiivisen tutkimuksen ideana onkin saada tietoa, joka on helposti yleistettävää. Tämä johtuu tutkimuksen empiirisen tietoteorian lähtökohdista. Määrällinen tieto on yleisesti kriteereiltään tilastollista ja matemaattista. Siinä tilastoidaan tulokset tilastoyksikköinä, mutta tulosten luku tapahtuu yleistyksinä ja kokonaiskuvien tarkastelulla. Tuloksesta saadaan näin hävitettyä vähänkin subjektiiviseen tulkintaan viittaavat tulokset. Hävittäessä yksittäisiä tuloksia ja tarkkailemalla isompaa massaa käytetään yleisiä käsitteitä kuten keskiarvoa. Siinä nähdään miten koko otannan tulos on keskimäärin ja kuinka tietty yksilö sijoittuu suhteessa koko joukkoon. ( Virtuaali AMK. 2013.)

Määrälliseen tutkimukseen päädyttiin, koska se mahdollistaa yleistettävien kohtien poiminnan tutkitusta aineistosta. Aineisto ei sovi täysin taulukkomuotoon, koska vastaustapa on vapaa. Kuitenkin yleistettävien kohtien löytäminen ja niiden esittäminen taulukkomaisesti on mahdollista. Vastauksissa pyritään löytämään samansuuntainen mielipide, vaikka sen kertominen tapahtuisi eritavalla. Riippuvuudet uuden ja nykyisen yhteistyökumppanuuden välille jäävät vähäisiksi, koska vastaajista ainoastaan yksi on uusi yhteistyökumppani. Uuden ja van-

han yhteistyökumppanuuden vertaaminen ei vastausten määrästä riippuen onnistunut tutkimuksessa.

#### 4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on sen täytettävä perusvaatimukset, kuten validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli se tuottaa tuloksia, jotka ovat yleispäteviä ja tosia. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta, eli onko tutkimuksen tulokset hankittu ja tutkittu luotettavasti. Tuloksen muuntelu haluttuun suuntaa aiheuttaa tutkimuksen reliabiliteetin katoamista. Tulosten tulee näyttää tutkimustulokset, eikä niihin voi lisätä omaa luuloa tai mielipidettä, joiden vaikutuksesta tuloksesta saataisiin halutunlainen (Heikkilä, T. 2008, 30.) Validiteetin ja reliabiliteetin puuttuminen tutkimuksesta tekevät siitä täysin hyödyttömän. Tällöin tutkimuksessa tutkitaan aivan muuta, kuin olisi pitänyt, ja tulosten pitävyys ja luotettavuus eivät anna oikeaa tietoa mistään. Puuttuva validiteetti merkitsee sitä, että kaikki empiiriset havainnot ja koko tutkimus keskittyvät ohi aiheen (Hiltunen, L. 2009, 3.)

Tutkimuksen tulee olla pätevä, ja sitä varten tutkimuksen aiheet on rajattu kyselylomakkeeseen. Lomakkeen kysymysten tulkinta ja niihin vastaaminen on tarkastettu 4 eri henkilön toimesta, jotta se toisi ilmi tutkimukseen tarvittavat asiat. Kysymysten tulkinnassa on myös otettu huomioon vapaasti kirjoitettavien vastausten tulkinnan yhdenmukaisuus. Tulkinnan yhdenmukaisuutta todistavat vastausten yleistettävät mielipiteet. (Heikkilä, T. 2008, 30.)

Onnistuvan tuloksen saamiseksi on saatava tarpeeksi dataa, jotta tuloksista saataisiin yleistettäviä. Kuitenkin vähemmälläkin datan määrällä voidaan saada tärkeää tietoa ja tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä. Tutkimuksen kahdeksan vastaajaa antavat yhdenmukaisia vastauksia ja näin ovat verrattavissa suurempaan joukkoon, jolloin tulos on yleistettävissä. (Heikkilä, T. 2008, 29.)

Tutkimuksen vastausten tulkinta on tutkijan käsissä, joka pyrkii luomaan yhdenmukaisen linjan niitä tarkasteltaessa. Epävarmoissa tilanteissa tutkija tukeutuu myös kysymään mielipidettä muilta, jotta oma tulkinta vahvistuisi. Oma tulkintaa vahvistaa myös yhdenmukaiset vastaukset. Yhdenmukaisuudella tarkoi-

tetaan samansuuntaisia vastauksia tiettyyn kysymykseen, jolloin syntyy vastaajien kesken yhteinen mielipide. Vastausten yhdenmukaisuudella saadaan varmistettua oma vastausten tulkinta, sekä vastaajien kysymysten tulkitseminen. (Heikkilä, T. 2008, 29–31.)

Aineiston vastaukset olivat yleisesti niukkoja, vaikka vastauksista haluttiin syventävimpiä. Kyselylomakkeen kysymykset antoivat kuitenkin mahdollisuuden vastata lyhyesti. Osaan kysymyksistä jätettiin vastaamatta, mutta tätä syytä ei tutkittu enempää. Kuitenkin, kyselystä saadut vastaukset antoivat yhdenmukaisia mielipiteitä, joista saatiin haettuja tuloksia. Kyselylomakkeen sijaista haastattelu olisi voinut olla parempi vaihtoehto. Tällöin vastauksista olisi voinut tulla kattavampia. Kuitenkin tutkittavan joukon määrä 25 vastaajaa ja heidän tavoittamisensa haastattelua varten olisi ollut liian työlästä ja aikaa vievää. Tämän takia päädyttiin kyselylomakkeeseen, koska sähköpostin uskottiin tavoittavan helpommin tutkittavan joukon. Vastaajilla olisi sähköpostilla lähetetyn lomakkeen ansiosta helpompi vastata kysymyksiin omalla ajallaan ja rauhassa. Tällöin vastauksista toivottiin saatavan kattavampia ja pohdiskelevimpia. Myös negatiivisen ja sitä kautta kehittävän palautteen antaminen uskottiin olevan helpompaa, kuin kasvotusten tehdyssä haastattelussa.

#### 4.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeen tarkoitus oli saada tietoa Kultaranta Resortin toiminnasta nykyisten- ja tulevien yhteistyökumppanien kanssa. Kysely toteutettiin, koska nähtiin sen olevan helpoin ja tehokkain tapa saada tietoa vastaajilta. Kysely lähetettiin 25 nykyiselle tai tulevalle yhteistyökumppanille. Yhteyshenkilöt olivat yritysten johto- ja markkinointitehtävissä. Yritysten toimialat vaihtelivat lähes joka toimialalle. Mukana oli suuria koko maanlaajuisia yrityksiä ja pienempiä yrityksiä, joiden toiminta tapahtuu lähialueilta.

Kyselyn lähetettiin sähköpostilla kesän alussa ja toivottu vastausaika oli elokuun loppuun mennessä. Kyselyyn ei tuona aikavälillä saatu tarpeeksi vastauksia, vaan kysely jouduttiin lähettämään uudelleen. Kyselyyn vastasi lopulta 8 yhteyshenkilöä, joista saatu aineisto todettiin riittäväksi. Vastausprosentti oli pieni

ja sen syitä ei sen tarkemmin alettu tutkimaan. Todettiin, että kyselyn lähettämisaikajankohta oli kesä, joka oli huono yhteydenotto ajankohta. Yrityksissä on kova kiire lomien yms. kanssa. Kyselyn vastausprosentti oli 32 %, joka on aivan riittävä sähköisesti lähetetyille kyselyille (KvantiMOTV, 2013).

Kyselylomake on jaettu kahteen osaan riippuen yhteistyökumppaniyrityksen lähtökohdista ja aikaisemmista toimista. Jako tehtiin jo yhteistyötä tekevien yritysten ja potentiaalisten uusien yritysten välille. Tällä saadaan jaettua mielipiteet jo yhteistyötä tehneiden ja uusien välille.

Kyselylomakkeet nykyiselle ja ehkä uudelle yhteistyökumppanille eroavat hieman toisistaan. Nykyiselle yhteistyökumppanille laadittu kyselylomake kysyy mielipiteitä jo toimivasta yhteistyöstä, ja mitä mieltä yhteistyökumppani on siitä. Uudelle yhteistyökumppanille laadittu lomake kysyy, mitä yritys haluaisi uudelta yhteistyökumppanuudelta. Osa kysymyksistä on samoja molemmissa lomakkeissa, jonka takia vastauksia pystytään tarkastelemaan yhdessä.

Lomakkeessa nykyiselle yhteistyökumppanille on 12 kysymystä ja uudelle yhteistyökumppanille 13 kysymystä. Molempien lomakkeiden viimeinen kysymys liittyy opinnäytetyön toteutukseen. Tällä kysymyksellä saadaan hienoa ja kehitettävää tietoa henkilöiltä, jotka työurallaan ovat varmasti joutuneet vastaamaan monenlaisiin kyselyihin. Kysymyksestä saatua tietoa ei julkaista opinnäytetyössä, vaan sen tieto on ainoastaan tutkijan omaan käyttöön.

#### 4.4 Kyselyn vastausten purkua

Kysymysten purussa tulee ottaa huomioon kaksi eri lomaketta, jotka ovat tarkoitettu joko uudelle yhteistyökumppanille tai nykyiselle yhteistyökumppanille. Vastauksia uusilta yhteistyökumppaneilta saatiin ainoastaan yksi kappale, ja tämäkin yhteistyökumppani allekirjoitti sopimuksen tutkimuksen aikana. Tällöin tutkimme vastauksia kaikkien vastanneiden kesken nykyisinä yhteistyökumppaneina. Kyselyt poikkeavat toisistaan parin kysymyksen verran, jolloin vastausten yhtenäisellä tulkinnalla saadaan niiden asiasisältö yhdistettyä.

*”Miten kauan olette tehneet yhteistyötä”*

Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin saada tietoa, kuinka pitkiä yhteistyökumppanuussopimuksia Kultaranta Resort on saanut solmittua. Tulokseksi saatiin, että suurin osa eli 5 yritystä kahdeksasta on ollut yhteistyössä Kultaranta Resortin kanssa jo perustamisesta tai muutama vuosi sen jälkeen. Kaksi muuta olivat tehneet yhteistyökumppanisopimuksen viimeisen kolmen vuoden sisällä. Yksi yritys kahdeksasta oli uusi yhteistyökumppani ja tutkimuksen aikana kirjoitti yhteistyösopimuksen.

*”Miten yhteistyönne toimii/Mikä on yhteistyömuotonne?”*

Yhteistyömuodot ja niiden käyttö poikkesivat lähes joka vastaajan kesken. Seuraavassa esitellään ainoastaan, millaisia yhteistyömuotoja ja niiden käyttöä vastauksissa mainittiin. Yleisimmät yhteistyömuodot olivat golfin ja ravintolan käyttö. Kokoustilojen käytön mainitsi 3 vastaajaa. Mainonnassa yhteistyötä käytti kolme vastaaja. Yksi vastaajista kertoi yhteistyön perustuvan asiakastapahtumien järjestämiseen Kultaranta Resortissa. Yksi vastaajista teki yhteistyö ravintolan kanssa juoma- ja panimotuotteissaan.

Taulukko 1 Yhteistyömuodot

Yhteistyömuodot	Yhteistyössään käyttävät
Majoitustilat	4
Golf	5
Ravintola	5
Kokoustilat	3
Mainonta	3
Asiakastapahtumat	1

*”Oletteko tyytyväinen nykyisen yhteistyönne tilanteeseen ja toimintaan?”*

Tähän kysymykseen vastasivat ainoastaan nykyiset yhteistyökumppanit. Neljä seitsemästä vastaajasta oli erittäin tyytyväinen yhteistyön toimintaan. Kaksi vastaajista oli tyytyväinen, mutta eivät kuitenkaan erittäin tyytyväisiä. Yksi vastaajista kertoi olevansa vaihtelevasti tyytyväinen yhteistyön toimintaan. Vastauksissa

mainittiin syitä joiden takia yhteistyökumppanit eivät ole täysin tyytyväisiä toimintaan, vaan toivovat parannusta.

Yksi vastaajista kertoo: ”Yhteistyökumppani vaihtuu turhan useaan sekä johtotasolla, että ravintolassa.” ”Yhteistyö ollut aika sekavaa.”

Yksi vastaajista kertoo: ”Palvelutasoon parannusta.” ”Ravintolapalveluiden taso nostettava.”

Yksi vastaajista kertoo: ”Kokonaisuus kuntoon, niin kasvua luvassa.”

Taulukko kertoo vastaajien tyytyväisyys tason.

## Taulukko 2 Tyytyväisyys

Erittäin tyytyväinen	4
Tyytyväinen	2
Vaihtelevasti tyytyväinen	1
Tyytymätön	0

### *”Onko teillä kehitysideoita tai toiveita yhteistyön parantamiseksi?”*

Kysymykseen saatiin erilaisia kehitysehdotuksia lähes joka vastaajalta. Neljän vastaajan mielestä Kultaranta Resortin tuli laajentaa toimintaansa, joka näkyisi myös paremmin ympärivuotisesti järjestetyillä tapahtumilla ja palveluilla. Yhteistyökumppanit toivovat myös parempaa yhteydenpitoa liittyen yhteistyökumppanuuden käyttöön. Ravintolan toiminta nousi esiin kahdella vastaajalla. Sen myyntiin ehdotettiin parannuksia. Ravintolaa ehdotettiin myös ulkoistettavaksi, joka parantaisi toivottavasti sen tasoja ja palvelutarjontaa.

### *”Oletteko tietoinen yhteistyökumppanuusmallien eroista ja toiminnoista?”*

Yhteistyökumppanien vastauksissa kolme vastaaja myönsi tietävänsä yhteistyökumppanuusmallien eroista ja toiminnoista. Kaksi vastaajista oli epävarmoja tietävätkö he vai eivät. Kolme vastaajaa myönsi, ettei tiedä mitään yhteistyökumppanuusmallien eroista ja toiminnoista. Yksi yhteistyökumppani ehdotti toi-

mivampaa myyntiorganisaatiota, joka mahdollistaisi paremman tiedonkulun. Taulukossa näkee vastausten jakauman.

### Taulukko 3 Yhteistyömallien tietäminen

Kyllä	3
Ehkä	2
En	3

#### *”Haluaisitteko enemmän tietoa nykyisestä yhteistyökumppanuudestanne?”*

Kysymykseen saatiin vastaus kuudelta henkilöltä. Kaksi tyhjää vastausta oletetaan olevan kieltäviä vastauksia, kysymyksen rakenteesta johtuen. Tuloksena kukaan yhteistyökumppani ei halua lisää tietoa heidän nykyisestä yhteistyökumppanuudesta vaan tämä tiedon määrä riittää hyvin.

#### *”Oletteko tietoinen Kultaranta Resortin tarjoamista palveluista?”*

Vastaus tähän kysymykseen saatiin kaikilta kahdeksalta vastaajalta. Kaikki vastaajat kertoivat tietävänsä palveluista, jotkut vähän vähemmän. Yksi vastaajista toivoi ajankohtaisempaa viestintää palveluista.

#### *”Tiedättekö kuinka yrityksenne voisi hyödyntää palveluita?”*

Kaikki kahdeksan kyselyyn osallistunutta vastasi tähän kysymykseen myöntävästi, eli he tietävät kuinka hyödyntää palveluita.

#### *”Kenen muun kanssa teette yhteistyötä?”*

Kyselyyn vastanneet yritykset tekevät enimmäkseen yhteistyötä hotellien, tapahtumien ja seurojen kanssa. Kysymykseen vastanneet yritykset tekevät myös paljon yhteistyötä muidenkin yritysten kanssa, joita ei mainittu vastauksissa. Tarkempia, kuten yritysten nimiä ei opinnäytetyössä mainita, koska tieto ei tuo tutkimukselle lisää hyötyä.



*”Mitä Kultaranta Resort voisi oppia heiltä?”*

Kysymykseen saatiin vastaus kaikilta kahdeksalta vastaajalta. Kolmella vastaajista ei ollut ideoita, joista Kultaranta Resort olisi voinut ottaa mallia. Viisi vastaajista antoi kehitysehdotuksensa, jotka poikkesivat lähes täysin toisistaan.

Yhden vastaajan kehitysehdotus: ”Toivon, että alueelle löytyy myös talvisin käyttöä, jolloin voimme hyödyntää paremmin ravintola- ja yöpymismahdollisuuksia silloinkin.” Kehitystä toivottiin myös yhteydenpidossa, joka saisi olla aktiivisempaa. Toivottiin myös asiakaspalvelun, asiakkaan jälkihoidon ja tuotteen parantamista. Yksi vastaajista kertoi, että mallia muista heidän yhteistyökumppaneistaan pitäisi ottaa tapahtumien järjestelyissä.

*”Oletteko tehnyt Kultaranta Resortin kaltaista yhteistyötä ennen? Minkälainen kokemus se oli?”*

Vastauksissa yhteistyökumppanit olivat tehneet yhteistyötä perusgolfkenttien kanssa, jotka tarjoavat pääasiassa vain golfpalveluja, joita ei voi tällöin täysin verrata Kultaranta Resortiin. Kuusi vastaajaa seitsemästä vastasi kysymykseen. Kaikkien vastaajien mielestä yhteistyö on tuolloin toiminut ihan hyvin. Yksi vastaajista kertoi kokemuksen yhteistyöstä muiden kaltaisten toimijoiden kanssa olleen vaihtelevaa.

*”Mitä toivotte yhteistyöltä?”*

Yksi vastaajista oli ainoastaan uusi yhteistyökumppani, joka pystyi vastaamaan kysymykseen. Vastauksessa toivottiin sopivan kokoista näkyvyyttä paikallisesti ja lähialueellisesti.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Kultaranta Resortin toimintaa yhteistyökumppaniensa kanssa. Tutkimuksen kyselyssä haettiin kehitysideoita ja kohteita, joissa Resort voisi parantaa toimintaansa. Yleistettävien kehityskohtien löytyessä voitiin todeta tutkimus onnistuneeksi ja täyttävän tarkoituksensa. Näiden kohtien parantamiseen haettiin myös teorian pohjalta ratkaisuja.

Kyselyyn vastasi kahdeksan Kultaranta Resortin nykyistä tai uutta yhteistyökumppani yritystä, jotka toimivat monella eri toimialalla. Yritysten toimialat jakautuivat ravintola, energia, vakuutus, mainonta, urheiluseura, pankki ja juoma yritystoimintaan. Vastukset saatiin vain osalta Kultaranta Resortin monista yhteistyökumppaneista, mutta ne antoivat silti hyviä yleistettäviä tuloksia yhteistyökumppanuuksien toiminnasta. Tuloksilla pystyttiin saamaan yleinen käsitys mitä yhteistyökumppanit ovat mieltä Kultaranta Resortin toiminnasta.

Tulosten yleistyksellä tarkoitetaan suuren populaation, eli tässä kohtaa yhteistyökumppanien, mielipiteen tai jonkin muun asian tutkimiseen käytettävää metodologiaa. Yleistettäessä pyritään kuvaamaan suuremman joukon tulosta pienemmällä joukolla. Siinä pitää olla varma, että pienempi edustaa tutkitussa asiassa suurempaa joukkoa. Yleistyksessä täytyy ottaa huomioon aika, joka muuttaa tuloksia. Samat tulokset eivät välttämättä päde enää vuoden päästä. Yleistämisellä säästetään aikaa ja rahaa. (Shuttleworth, M. 2008.)

### 5.2 Tuloksien purkua

Tutkimuksessa käsiteltiin Kultaranta Resortin yhteistyökumppanuussuhteiden pituutta. Yhteistyökumppanien pysyminen Resortin kanssa yhteistyössä näytti olevan hyvin hoidettu. Jatkuvia yhteistyökumppanuussuhteita oli luotu jo Resortin perustamisesta lähtien. Näiden pitkän aikavälin kumppanuuksista saadaan

molemminpuolisesti suurempi hyöty. Uusien yhteistyökumppanuuksien solmissa tulisi tavoitella myös pitkäaikaisia yhteisiä tuloksia. Pidemmän kumppanuuden aloittamisella jää aikaa panostaa enemmän kumppanuuden kehittämiseen, eikä aikaa kulu uusien hankkimiseen. Lyhyiden kumppanuussopimusten kannattavuus ei ole niin korkea, kuin pitkien strategisten kumppanuussuhteiden. Uusien yhteistyökumppanien etsintä, sopimusten luominen ja solmiminen vievät paljon aikaa ja resursseja. Tämä aika ja resurssit voitaisiin käyttää kumppanuuksien kehittämiseen. Pitkän aikavälin sopimukset ovat tärkeä osa yritysten välistä strategista kumppanuutta, jotka mahdollistavat yhteistyön kehittymisen ajan myötä. Se mahdollistaa myös kumppanien tutustumisen paremmin toisen toimiin ja toimintatapoihin. (Vesalainen. 2004, 49–51.) Lyhyen sopimuksen tekeminen houkuttaa yrityksiä sen sitoutumattomuuden ja helppouden takia. Sen avulla yritys pääsee helposti irti vaikeasta tai epäonnistuneesta sopimuksesta. Lyhyen sopimuksen luominen on myös helpompaa ja vie vähemmän aikaa. Tällöin yhteistyö jää ainoastaan operatiiviselle tasolle, jota pidetään hauraana yhteistyömuotona. (Stähle & Laento. 2004, 81–81.) Yhteistyösopimusta solmiessa tulisikin huomioida sopimuksen mahdollisuus kehittyä ajan myötä. Tällöin osapuolilla on mielenkiintoa kehittää yhteistyötä molemmille osapuolille kannattavammaksi. Yhteisen kehitystyön toimiminen vaatii molemmilta osapuolilta sitoutumista, mikä näkyy parhaiten pitkien sopimusten tekemisellä.

Jatkuvan ja kehittyvän yhteistyön ylläpito vaatii tasaista yhteydenpitoa osapuolten kesken. (Vesalainen. 2004, 50). Tutkimuksessa selvisi yhteistyökumppanien olevan hyvin tietoisia Kultaranta Resortin tarjoamista palveluista. Näitä palveluja käytti moni yhteistyökumppani, mutta käyttö keskittyi vain osaan palveluista. Yksi vastaajista toivoi Kultaranta Resortin tuotteistavan enemmän palveluja. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä, jossa asiakkaille tarjottavien palvelujen tarkoitus, laajuus, laatu, sisältö, kustannukset, hinta tai muut ominaisuudet määritellään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tällöin molemmat osapuolet hyötyisivät palvelujen käytöstä enemmän, joten käytön kannattavuus nousisi. (THL. 2013.) Tämä palvelujen tuotteistamisen avulla saataisiin yhteistyökumppanit käyttämään enemmän palveluja.

Golfin, ravintolan ja majoitustilojen käyttö ovat hyvin tuttuja ja käytettyjä yhteistyökumppanien keskuudessa. Yksi yhteistyökumppani mainitsi yhteistyössään

järjestävän asiakastapahtumia Kultaranta Resortissa. Näitä tapahtumia lisäämällä saataisiin vielä enemmän käyttöä kaikille Resortin tarjoamille palveluille.

Palvelujen käytön lisäämisellä saadaan yhteistyöhön enemmän sisältöä ja tätä vastaajien mielestä voitaisiin parantaa ympärivuotisella toiminnalla. Ympärivuotinen toiminta toisi Resortille ja yhteistyökumppanuudelle sen kanssa lisäarvoa. Palveluiden käyttö vielä enemmän ympärivuotisella toiminnalla, joka mahdollistaisi tapahtumienkin järjestämisen ympärivuotisesti. Golf toiminta on suuri osa Resortin toimintaa ja sen tilalle tulisi saada jotain talveksi. Ympärivuotiset toimintamahdollisuudet tekisivät Resortista houkuttelevamman kokous- tai majoi- tuspaikan.

Kyselyssä kaksi vastaajaa toivoi parannusta Resortin ravintolatoimintaan. Ravintolan palveluun ja laatuun toivottiin parannusta. Ravintolaa ehdotettiin ulkois- tettavaksi, jolloin siihen saataisiin uutta henkeä. Ravintolan kehittämiseen vai- kuttaisi, myös palvelujen lisääntynyt käyttö. Näistä johtuen ravintolan käyttökin lisääntyisi ja ympärivuotisella toiminnalla saataisiin tasaisuutta toimintaan. Ta- saisella käytöllä kehitys olisi helpommin suunniteltavissa ja toteutettavissa, joko ulkoistamalla tai muuten parantamalla palvelua.

Kultaranta Resortin yhteistyökumppanit ovat kaikki pääosin tyytyväisiä heidän tämän hetkisen yhteistyönsä toimintaan. Yhteistyöhön liittyvä kommunikointi ja siitä syntyvä yhteinen tietopääoma vaativat kuitenkin kehitystä. Tietopääomalla tarkoitetaan tässä yhteistyökumppanin tietoa siitä miten kumppanuutta voisi käyttää tai kehittää. (Ståhle & Laento. 2000, 40). Kyselyn mukaan yhteistyö- kumppanit eivät ole tietoisia yhteistyökumppanuuksien eri malleista ja eroista. Kuitenkaan he eivät halua lisätietoa nykyisestä yhteistyökumppanuudestaan. Tutkimuksessa päädyttiin johtopäätökseen, että yhteistyökumppanit haluavat yhteydenpitoa heihin, mutta yhteydenpidon syy tulisi olla kehittävää. Tällä kehit- tävällä tarkoitetaan uusien ideoiden rakentamista ja toiminnan parantamista. Yhteyden pito ja mielipiteen kysyminen yhteistyökumppaneilta luovat kump- panuuteen luottamusta ja kehittävät sen yhteistoimintaa.

Yhdessä vastauksessa nousi esiin tyytymättömyys yhteyshenkilöiden vaihtumi- seen Kultaranta Resortissa. Vastaaja kertoo yhteyshenkilön vaihtuvan usein johtotasolla ja ravintolassa. Hänen mielestään yhteistyö on tämän takia ollut ai-

ka sekavaa. Pitkän yhteistyökumppanuuden ylläpidossa yhteyshenkilöt voivat vaihtua useasti, kuitenkin yhteistyökumppanien välillä vaihdettu tieto ja sopimukset tulee aina olla kirjattuna ja tallennettuna henkilömuutosten varalle. Henkilömuutosten tai muiden yhteistyöhön liittyvien asioiden tiedottaminen yhteistyökumppanien välillä on tärkeää. Muutokseen tulee varautua ja informoida vastapuolta etukäteen. (Niemelä 2002, 86.) Toimivalla kommunikoinnilla Kultaranta Resort saisi enemmän tietoa mitä ja miten se voisi parantaa toimintaansa. Sen avulla yhteistyötoiminnasta saatava etu tulisi käytettyä. Edulla tarkoitetaan mahdollisuutta keskustella tarjottavasta palvelusta tai toiminnasta ja saada se räätälöityä molemmille hyväksi ennen käyttöönottoa.

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin heidän muista yhteistyökumppanuuksistaan ja kokemuksistaan samankaltaisten yritysten kuin Kultaranta Resort kanssa. Tällä pyrittiin saamaan tietoa miten Kultaranta Resort on pärjännyt kilpailussa samankaltaisten yritysten kanssa. Kyselyyn vastanneet yhteistyökumppanit tekivät yhteistyötä monen eri toimialan yritysten kanssa. Samankaltaista yhteistyötä yhteistyökumppanit tekivät perusgolfkenttien kanssa, mutta ne eivät ole täysin verrattavissa Kultaranta Resortiin, koska Kultaranta Resort tarjoaa paljon muutaakin, kuin golfia. Yleisesti ottaen nämä yhteistyökumppanuudet golfkenttien kanssa ovat toimineet hyvin, kuten myös yhteistyö Kultaranta Resortin kanssa. Tästä voidaan päätellä Kultaranta Resortin toiminnan olevan oikean suuntaista. Resortilla onkin mahdollista kilpailla näitä muita golfkenttiä vastaan tarjonnalla, jota se pystyy tarjoamaan enemmän. Palvelujen määrällä ja niiden tarjoamisella yhden yrityksen puolesta, saadaan yhteistyökumppanuussuhteesta kattavampi. Tällöin yhteistyökumppania etsiessä saadaan yhdellä sopimuksella enemmän palveluita.

## 6 POHDINTA

Työtä aloittaessa yhteistyökumppanuuskäsite tuntui hyvin selvältä ja helpolta asialta. Kuitenkin sen laajuus ja toiminnan yksityiskohdat kävivät selville asiaa tutkiessa. Yhteistyökumppanuus olikin hyvin laaja ja monimuotoinen käsite. Siitä löytyi erilaisia muotoja ja tulkintoja. Näiden yhteistyömuotojen tulkitseminen ja tietäminen, eivät kuitenkaan ole se tärkein asia yhteistyötä aloittaessa. Tutkimuksesta rakentuneen kuvan mukaan yhteistyötä aloittaessa on tärkeintä tietää tarkasti, mitä yhteistyöltä haluaa ja mihin sen halutaan kehittyvän. Toiminnan ylläpitämisessä tärkeintä on kommunikointi ja yhteistyön ajantasainen päivittäminen. Ilman panostusta yhteistyön hoitoon siitä ei saada koko potentiaalista hyötyä. Yhteistyön hyödyt tulee osoittaa selvästi molemmille osapuolille, ettei yhteistyön kannattavuus painaudu toispuoliseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää Kultaranta Resortin yhteistyökumppaneilta ideoita ja kehityskohtia Resortin toimintaan ja palveluihin. Tarkoituksena oli saada parannettua Resortin ja sen yhteistyökumppanien välistä toimintaa. Tutkimuksen kyselystä saatiin paljon tietoa kehitettävistä kohteista ja ideoita niihin. Listataan seuraavaksi tutkimuksen mukaan tärkeimmät kehittämisen kohdat ja miten niitä voitaisiin kehittää. Kehityskohdat ja perustelut niihin tulevat tutkimuksesta ja lähteistä saaduista tiedoista, joista luodaan mielipide kehityskohteista.

Yhtenä kehittämisen kohtana nähtiin yleisesti kommunikoinnin parantaminen Kultaranta Resortin ja sen yhteistyökumppanien välillä. Kommunikoinnin tulisi olla helppoa ja vaivatonta kumppanien välillä. Tätä mahdollistamaan, tulisi molempien yritysten nimetä yhteyshenkilöt, jotka pääasiassa olisivat yhteydessä keskenään. Yritysten välinen kommunikointi ja keskustelut tulisi myös arkistoida. Tällöin henkilöstömuutosten tapahtuessa tieto käydyistä keskusteluista ja suunnitelmista yhteistyökumppanien välillä saataisiin siirrettyä eteenpäin. Kommunikointisuhteen aloittaminen ei alkaisi täysin tyhjästä, vaan tiedot siirtyisivät uudelle yhteyshenkilölle. Kommunikoinnin lisääminen ei yksistään kuitenkaan auta. Sen lisäämisellä täytyy olla myös syy ja sisältöä. Kommunikoinnilla tulee olla aina jokin sisältö tai tarkoitus. Sen tarkoituksena on kehittää jotain uutta tai sopia yhteisistä toimista. Kehittämisideoilla ja niistä kommunikoimalla toi-

selle luodaan yhteistyökumppanille kuva yrityksen mielenkiinnosta yhteistyön toimimista kohtaan. Se lisää luottamusta joka taas lisää uskallusta ryhtyä yhteisiin toimiin. Tämän onnistumiseksi kommunikoinnin lisäksi tulisi jatkuvasti suunnitella yhteistä kehitystä ja miten yhteistyötä voisi käyttää. Periaatteessa tämä kaikki on itsensä markkinoimista yhteistyökumppanilleen, minkä avulla pyritään saamaan toiselle osapuolelle yhteistyön kannattavuus selväksi. Hyvin toimiesaan kommunikointi tapahtuu tietyin väliajoin ja se on molemminpuolista.

Toisena kehityskohteena tulisi lisätä Kultaranta Resortin ympärivuotista toimintaa. Resort toimii nykyään ympärivuotisesti ja tarjoaa palveluita myös talvisin. Golfkenttä on kuitenkin suuri osa Resortin toiminnasta ja sen sulkeminen talveksi hiljentää paikan käyttöä selvästi. On vaikea keksiä mitään tiettyä kehitysideaa, joka pitäisi toiminnan täysin samanlaisena ympärivuoden. Tutkiessani muiden Golfkenttien sivuja, huomasin niiden pitävän talvisin lumigolfia. Lumigolf voisi hyvin sopia Resortin talvitoiminnaksi, mikä mahdollistaisi golfkentän talvikäytön. Lajin vaatimat puitteet löytyisivät Resortista, koska kentän voi tehdä jäälle tai rangelle. Jäälle rakentamisen mahdollistaa juuri valmistunut Marina, jonka edustalle lumigolf voitaisiin perustaa. Lisäksi kokemusta parantaisivat pelien jälkeen ravintolan ja saunatilojen käyttö. Lumigolf tarjoaisi myös mahdollisuuden järjestää mielenkiintoisia ja erilaisia asiakastapahtumia. Näiden tapahtumien yhteydessä voitaisiin hyödyntää lähes kaikkia Resortin tarjoamia palveluita kokoustiloista majoittumiseen.

Tapahtumien järjestämistä voitaisiin lisätä Resortissa. Yritysten järjestämät omat tapahtumat tarjoavat yritykselle ja heidän kutsuvierailleen mahdollisuuden käyttää Resortin palveluita. Omien tapahtumien järjestäminen ei kuitenkaan ole kaikille yrityksille mahdollista eikä kannattavaa. Tapahtumia voitaisiinkin järjestää siten, että niihin voisi osallistua eri yrityksiä tarpeidensa mukaan. Tällöin pienemmän budjetin yrityksetkin saisivat mahdollisuuden osallistua useampiin tapahtumiin. Tapahtumat toimisivat myös hyvinä verkostoitumisen paikkoina. Esimerkkinä tapahtuman voisi järjestää yhden alan yrityksille, jolloin asiakaskuntakin saattaisi jakaantua monen yrityksen välille. Tapahtumat voisivat luoda uusia yhteistyösuhteita Resortille kuin myös tapahtumaan osallistuville yrityksille.

Kokonaisuudessaan työstä selvisi, että Kultaranta Resort toimii tällä hetkellä pääosin hyvin ja yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä sen toimintaan. Kuitenkin parantamalla tutkimuksessa ilmikäyneitä asioita, saadaan toiminnasta vielä parempaa. Toimintaa parantamalla saadaan pidettyä nykyiset yhteistyökumppanit tyytyväisinä ja pystytään tarjoamaan mielenkiintoa pidempien yhteistyökumppanuuksien luomiseksi. Toiminnan kehittäminen on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on myös toiminnan ylläpitäminen. Yhteistyökumppanit ovat olleet pääosin tyytyväisiä Resortin tämänhetkiseen toimintaan, joka asettaa haasteen ylläpitää toiminta nykyisellä tasolla. Tämän takia kehitystä suunnitellessa tulee ottaa huomioon nykytilan ylläpitäminen.

Tutkimuksessa käsiteltiin paljon mitä yhteistyökumppanit haluaisivat Kultaranta Resort Oy:n tekevän yhteistyökumppanuuden parantamiseksi. Tutkimuksessa olisi kuitenkin voitu ottaa huomioon myös Resortin mielipiteet. Resortin kanta tutkimuksen aiheeseen olisi tuonut tutkimuksen tuloksille ja kehitysehdotuksille enemmän pohjaa. Kyselyn vastauksia olisi voitu verrata Resortin vastauksiin ja näin korostaa eriäviä mielipiteitä. Samalla resurssien keskittäminen oikeisiin ongelmakohtiin eristämällä hyvin toimivat asiat huonosti toimivista, olisi nostanut toiminnan kehittämisen tehokkuutta.

## 6.1 Työn teko ja valmistuminen

Opinnäytetyötäni aloittaessa tein itselleni heti selväksi, että tekisin työn joka olisi mielestäni mielenkiintoinen ja josta olisi itselleni eniten hyötyä Tiesin, etten saisi ikinä valmiiksi työtä josta en olisi yhtään kiinnostunut. Onneksi kovan etsinnän tuloksena sain toimeksiannon Kultaranta Resortilta ja aihekin oli itselleni loistava. Seuraavaksi oltiin Kultaranta Resortilla sopimassa työn aiheen kriteerejä ja miten se tulisi toteuttaa.

Työn aloittaminen oli haastavaa, koska en tiennyt mistä aloittaisin. Päivät menivät ainoastaan suunnitellessa mitä pitäisi tehdä ja mistä aloittaisin. Toimeksiannon sain jo helmikuussa, mutta sen hetken koulu ja urheilukiireiden takia pääsin aloittamaan työn vasta huhtikuussa. Työn tekemisessä aloin ensimmäiseksi kirjoittamaan rajaamaani teoriaosuutta. Teorian kirjoittamisessa hankalinta oli läh-



teiden käyttö ja niiden etsiminen. Alkuun opinnäytetyön tekoon käytin vain pari tuntia päivässä enkä pystynyt tarpeeksi tämän takia keskittymään työhön. Työn aloittamisessa aikataulutusta ja lista siitä, mitä tehdä ja milloin olisivat helpottaneet kovasti.

Tutkimuksen tekeminen oli hyvin itsenäistä ja sain melko vapaasti valita mitä tein. Haasteen työn tekemiseen oli aika. Tavoitteeni oli saada työ tehdyksi keväällä 2013, mutta kiirettä loivat koulu ja alkava kesätyö. Kesätyöt aloitin toukokuun puolessavälissä, jolloin aikaa ei enää riittänyt opinnäytetyölle. Päätin jatkaa opinnäytetyötäni syksyllä, koska silloin minulla olisi enemmän aikaa ja pystyisin keskittymään täysin työntekoon. Työn jatkaminen syksyllä ei kuitenkaan ollut paras mahdollinen ratkaisu, koska aiemmin keväällä kirjoitettu materiaali ei ollutkaan enää niin hyvin muistissa. Kesän alussa lähetetty kysely ei tuottanut tulosta eikä vastauksia saatu. Kysely jouduttiinkin lähettämään uudestaan kesän jälkeen, jolloin saatiin enemmän vastauksia.

Kesätöiden jälkeen sain täysin keskittyä opinnäytetyöni tekoon ja se lähtikin valmistumaan hyvää vauhtia. Loppujen lopuksi työ valmistui melko nopeasti, kun keskittymisen sai kohdistettua yhteen asiaan. Työ onnistui pienistä vaikeuksista huolimatta hyvin. Työstä saatiin lopulta toivottuja kehityskohtia Resortin toimintaan ja teoriasta saatiin hyvä käsitys toimivasta yhteistyökumppanuudesta. Kehitettävää työn tekoon ja aikataulutukseen, kuitenkin löytyy. Työ olisi pitänyt tehdä kerralla kokonaan, eikä kahdessa osassa. Tämän takia tekstiä tarkastaessani huomasin kirjoitustyylin muuttuneen kesän jälkeen hieman. Teksti kuulosti eriltä ja jouduin muuntelemaan jo kirjoittamaani tekstiä, mistä johtuen lauseista tuli välillä epäselviä. Kyselyn lähettämisen ajankohta ei myöskään ollut se parhain. Kysely olisi pitänyt lähettää heti toimeksiannon saatua, jolloin vastauksia olisi luultavasti saatu enemmän. Tällöin olisi jäänyt myös aikaa reagoida pieneen vastausprosenttiin. Kehityskohtien löytäminen on jo itsessään kehitystä, jota työnteossa tuli paljon. Työn tekeminen opetti pitkäjänteisyyttä ja kokonaisuuden näkemistä. Uskon opinnäytetyön tekemisen olleen opettavaisin kokemus koko opiskeluaikani. Sen tekemisessä huomasin käyttäväni koulussa opittuja asioita ja taitoja. Näiden opittujen asioiden käyttö opinnäytetyössä oli hyvä kertaus näin opiskelujen loppuun. Työ kiteytti myös paljon omaa osaamistani ja osoitti missä on vielä opittavaa.

## LÄHTEET

Alaja, E & Forssell, C. 2004 Tarinapeliä: Sponsoroinnin käsikirja. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.

Antola, K & Palm, J. 2007. Työvoimatoimistojen kumppanuudet yritysrajoissa. Työhallinnon julkaisu 382. Työministeriö. [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj382.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj382.pdf)

Anttila, A. 2012. Yle Uutiset. Apple voitti patenttikiistan – Samsung tuomittiin miljardiluokan korvauksiin. [http://yle.fi/uutiset/apple\\_voitti\\_patenttikiistan\\_-\\_samsung\\_tuomittiin\\_miljardiluokan\\_korvauksiin/6269907](http://yle.fi/uutiset/apple_voitti_patenttikiistan_-_samsung_tuomittiin_miljardiluokan_korvauksiin/6269907)

Borenus. [http://www.borenus.fi/ipr\\_360/innovaatioprosessi/nykytilan-kartoitus](http://www.borenus.fi/ipr_360/innovaatioprosessi/nykytilan-kartoitus)

Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen Strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Haveri, A. & Anttiroiko, Antti-Veikko. 2009. Kuntajohtaminen: Haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. <http://www.uta.fi/jkk/opiskelijaksi/valintakoemateriaaliHALL/4-VK-2013-Haveri-Anttiroiko.pdf>

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Heinonen, U. 2007. Verkostoitumisesta pähkinänkuoressa. Verkostokonsultit. <http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>

Jyväskylän yliopisto. 2013. Humanistinen tiedekunta. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kaskela, L. 2005. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441416>

KvantiMOTV. 2013. Tulosten raportointi. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>

Lambert, D. Emmelhainz, M. & Gardner, J. 1996. Developing and implementing Supply Chain Partnerships. Downloaded PDF. MCB UP Ltd.

Luoma, T. 2010. Blogi, Breathe Business, Miten lisätä yritysten lisäarvoa. <http://teroluoma.blogspot.fi/2010/02/miten-lisata-yrityksen-arvoa.html>

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

Numminen, U. & Stenvall, K. 2006. Seudulliseen yhteistyöhön 2. Helsinki: Opetushallitus.

Ruohomäki, I. 2007. Tietopalveluiden palveluverkoston arviointi. Evaserve Palveluverkostomoduli.

[http://partnet.vtt.fi/evaserve/evaserve\\_tool/service\\_nets/Moduuli\\_palveluverkostot\\_101207.pdf](http://partnet.vtt.fi/evaserve/evaserve_tool/service_nets/Moduuli_palveluverkostot_101207.pdf)

Shuttleworth, M. 2008. What is generalization. <http://explorable.com/what-is-generalization>

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan, Porvoo: WSOY

Stähle, P. 2009. Tietopääomasta kilpailuetua. <http://www.helsinki.fi/palmenia/asiakaslehti/0209/tietopaaoma.htm>

Stähle, P & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos. 2013. Tuotteistaminen. [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi)

Tsupari P, Sisto J, Godenhjelm P, Oksanen O-P & Urrila P. 2004 Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2004/208yris.html>

Töyrylä, P. 2003. Luottamus – onnistuneen yhteistyön perusta. Verkkokonsultit. [http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Luottamus\\_onnistuneen\\_yhteistyon\\_perusta.pdf](http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Luottamus_onnistuneen_yhteistyon_perusta.pdf)

Valkokari, K.; Hakanen, T. & Airola, M., 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki: Edita.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

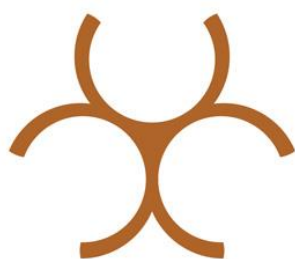
Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Tampere: Teknologiateollisuus ry

Virtuaali AMK. 2013. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

Zheng, L & Pospel-Dölken, F. 2002. Strategic Production Networks. Springer-Verlag. Berlin.

[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=XuRM2KMFd6cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=strategic+production+networks&ots=c8jx13e5KC&sig=y0SylJOQimMQ2nnTgeouE7mLNLWQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20production%20networks&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=XuRM2KMFd6cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=strategic+production+networks&ots=c8jx13e5KC&sig=y0SylJOQimMQ2nnTgeouE7mLNLWQ&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20production%20networks&f=false)

# YHTEISTYÖKUMPPANUUSKYSELY



**KULTARANTA**  
GOLF | RESORT | MARINA

Hyvä Kultaranta Resortin nykyinen tai mahdollinen yhteistyökumppani.

Tämä kysely on tehty kehittämään Kultaranta Resortin ja yrityksenne välistä yhteistyötä. Kyselyssä tutkitaan Kultaranta Resortin nykyistä ja tulevaisuudessa mahdollista yhteistyökumppanuutta eri yritysten kanssa. Kyselyyn on valittu 25 eri yritysten edustajia. Kyselyn tulokset tilastoidaan ja niistä pyritään luomaan yhdenmukaisia tuloksia. Tuloksia käytetään Kultaranta Resortin toiminnassa, mutta myös opinnäytetyön aineistona.

Nykyisille ja uusille yhteistyökumppaneille on erilliset kyselylomakkeet, vain toiseen vastataan. Kysymysten vastauksissa toivotaan asian pohdiskelua ja omien mielipiteiden esille tuomista. Tällöin tutkimuksesta saadaan syvempi katsaus asioihin. Kysymyksiin vastataan alle varattuihin ruutuihin, jotka suurenevat tekstin määrän mukaan. Mahdollisimman laajat vastaukset ovat toivottuja. Jos haluatte käyttää vastauksissanne esimerkiksi tilastoja, ne voi liittää suoraan sähköpostiin ja ne otetaan ilolla vastaan. Jos teille tulee jotain kysyttävää kyselyyn liittyen, voitte ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Kiitos yhteistyöstänne!

Laatija: Miska Ahokas

Sähköposti: [miska.j.ahokas@students.turkuamk.fi](mailto:miska.j.ahokas@students.turkuamk.fi)

Puh: 0445599572

Osoite: Maariankatu 2 C 74, 20100 Turku

Toimeksiantaja: Kultaranta Resort OY

Toteutus: Turun Ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnäytetyö

## Nykyiselle yhteistyökumppanille

Yrityksen nimi

Miten kauan olette tehneet yhteistyötä?

Miten yhteistyönne toimii/Mikä on yhteistyömuotonne?

Oletteko tyytyväinen nykyisen yhteistyönne tilanteeseen ja toimintaan?

Onko teillä kehitysideoita tai toiveita yhteistyön parantamiseksi?

Oletteko tietoinen yhteistyökumppanuusmallien eroista ja toiminnoista?

Haluaisitteko enemmän tietoa nykyisestä yhteistyökumppanuudestanne?

Oletteko tietoinen Kultaranta Resortin tarjoamista palveluista?

Tiedättekö kuinka yrityksenne voisi hyödyntää palveluita?

Kenen muun kanssa teette yhteistyötä?

Mitä Kultaranta Resort voisi oppia heiltä?

Oletteko tehnyt Kultaranta Resortin kaltaista yhteistyötä ennen? Minkälainen kokemus se oli?

Mitä mieltä olette kyselyn toteutuksesta ja kysymyksistä?

Kiitos vastauksistanne!

## Uuden yhteistyön aloittaminen

Yrityksen nimi

Oletteko harkinnut yhteistyötä Kultaranta Resortin kanssa, miksi?

Mitä toivotte yhteistyöltä?

Mikä yhteistyömuoto sopisi yrityksellenne parhaiten, miksi?

Oletteko tietoinen yhteistyökumppanuusmallien eroista ja toiminnoista?

Haluaisitteko enemmän tietoa tulevasta yhteistyökumppanuudestanne?

Oletteko tietoinen Kultaranta Resortin tarjoamista palveluista?



Tiedättekö kuinka yrityksenne voisi hyödyntää palveluita?

Kenen muun kanssa teette yhteistyötä?

Mitä Kultaranta Resort voisi oppia heiltä?

Oletteko tehnyt Kultaranta Resortin kaltaista yhteistyötä ennen? Minkälainen kokemus se oli?

Mitä mieltä olette kyselyn toteutuksesta ja kysymyksistä?

**Kiitos vastauksistanne!**

