

# HOTELLIN VERKOSTOITUMINEN JA BRÄNDIN LUOMINEN

Case: Mukkulan tapahtumahotelli

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Matkailun koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Salla Lyyra

Lahden ammattikorkeakoulu  
Matkailun ala

LYYRA, SALLA:

Hotellin verkostoituminen ja brändin  
luominen  
Case: Mukkulan tapahtumahotelli

Matkailun opinnäytetyö, 68 sivua, 16 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö on osa Lahden Mukkulaan suunnitellun tapahtumahotellikonseptin kehittämisprojektia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää tapahtumahotellille ja tapahtuma-alueelle yhteistyökumppaneita Lahden seudun yrityksistä, sekä tarkastella yhteistyöstä syntyviä hyötyjä. Tapahtumahotellin tulevan operaattorin toiveena on tehdä tapahtumahotellista mahdollisimman paikallinen, hyödyntäen paikallisten yritysten tuotteita ja palveluita. Työssä tarkasteltiin myös brändin luomista, erityisesti verkostobrändin näkökulmasta.

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä hyödynnettiin kahta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, kyselytutkimusta ja haastattelututkimusta. Kyselytutkimus tehtiin otannalle Lahden seudun yrityksistä ja haastattelututkimus tehtiin kyselytutkimuksessa yhteystietonsa jättäneille yrityksille.

Kyselytutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat verkostoitumisen hyödyttävän liiketoimintaa. Mukkulan tapahtumahotellin kanssa yhteistyöstä kiinnostuneet yritykset edustivat toimialoiltaan muotoilua, hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluita ja tapahtumatuotantoa. Näitä toimialoja edustavien yritysten ja tapahtumahotellin välisen yhteistyön mahdollisia hyötyjä arvioitiin nelikenttämallien mukaisesti. Lisäksi yhteisen verkostobrändin luomista tarkasteltiin jäävuorimallin mukaisesti.

Asiasanat: tapahtumahotelli, verkostoituminen, brändäys, paikallisuus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Tourism Management

LYYRA, SALLA:

Hotel networking and brand creation  
Case: Mukkula event hotel

Bachelor's Thesis in Tourism Management, 68 pages, 16 pages of  
appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

---

This thesis is part of the development project of an event hotel concept that is being planned in Mukkula, Lahti. The purpose of this thesis was to find collaboration partners from the Lahti region to cooperate with the event hotel and examine the benefits resulting from their cooperation. The future operator of the event hotel wants the hotel to be as local as possible, by utilizing local companies' products and services. This thesis also examined creation and evolving of a brand, especially from a horizontal network branding point of view.

This is a qualitative thesis, and the examination methods used in this thesis are survey and interview. The survey was sent to a sampling of companies in the Lahti region and the interview was sent to the companies which gave their contact information in the survey.

The companies which answered the survey found networking to be beneficial in business. The companies represented the following industries: design, wellness and leisure activities and event production. The benefits of the cooperation between the event hotel and the local companies were evaluated by examining direct and indirect benefits on different time frames. The creation of a brand in a network was examined by using an iceberg model.

Key words: event hotel, networking, branding, locality

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, näkökulma ja rajaus	2
1.2	GSP Group Oy	3
2	HOTELLIN VERKOSTOITUMINEN	5
2.1	Verkostoitumisen hyötyjä	5
2.2	Yritysyhteistyömuotoja	8
2.2.1	Kaupalliset ja symbioottiset yhteistyösuhteet	8
2.2.2	Strategiset verkostot	9
2.3	Hotellin verkostoituminen	11
2.4	Paikallinen yritysverkosto	13
3	HOTELLIN BRÄNDÄYS	16
3.1	Pk-yrityksen brändäys	16
3.2	Matkakohteen brändäys	20
3.2.1	Verkostobrändi	23
3.2.2	Palvelubrändäys	27
3.3	Tuotesijoittelu matkailuympäristöissä	28
4	MENETELMÄT JA AINEISTOT	31
4.1	Tutkimusprosessi	31
4.2	Kyselylomake	31
4.3	Haastattelut	34
5	TULOKSET	36
5.1	Kyselytutkimus	36
5.2	Haastattelututkimus	39
5.3	Yhteistyön hyödyt	41
5.3.1	Verkostot	43
5.3.2	Brändäys	49
5.3.3	Verkostobrändi	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Tutkimuksen arviointi	56
6.2	Opinnäytetyön arviointi ja oppiminen	59
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	60
	LÄHTEET	62

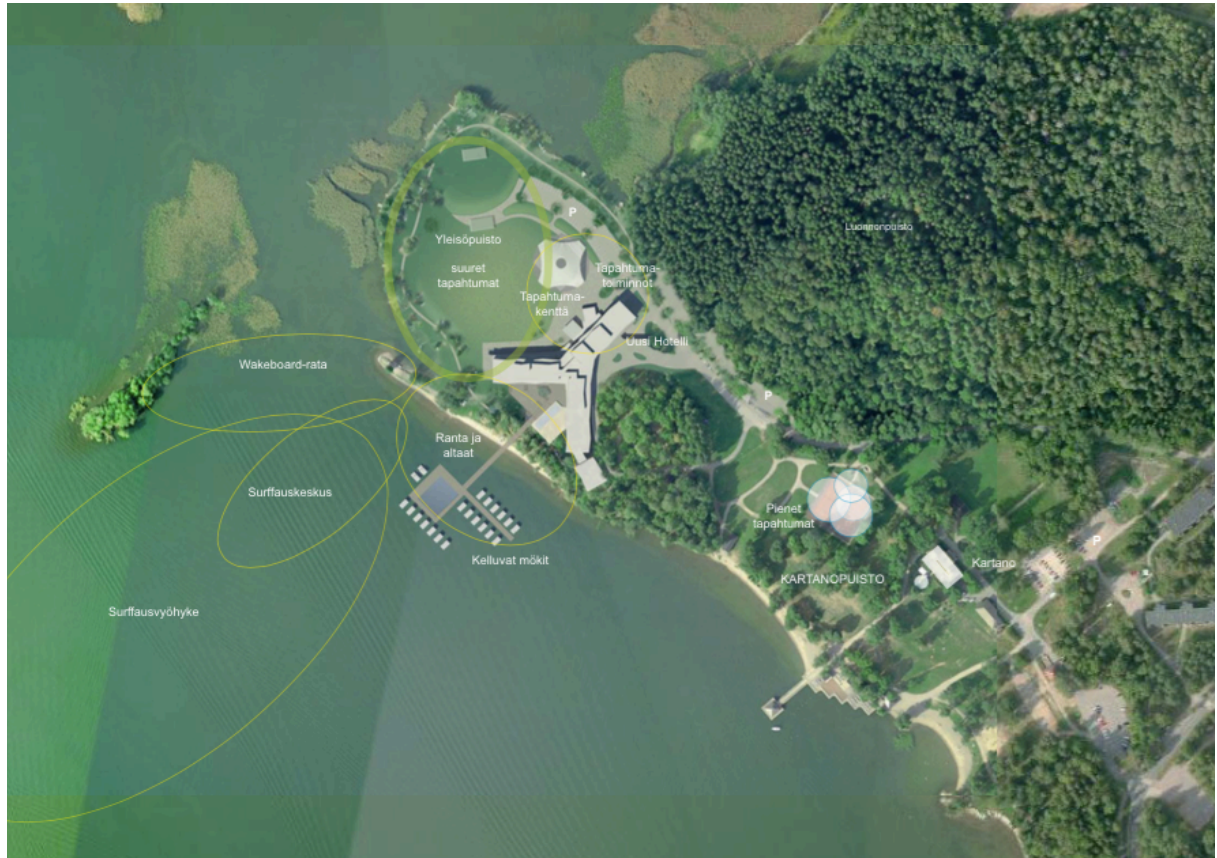


# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tavoitteet, näkökulma ja rajaus. Alla esitellään Mukkulan alueelle suunniteltua hotellikonseptia pääpiirteissään, opinnäytetyön toimeksiantaja sekä hankkeen tulevan operaattorin toiveet tämän työn osalta.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Mukkulaan suunnitellun tapahtumahotellikonseptin ja Lahden seudun yritysten välinen yhteistyö sekä tapahtumahotellikonseptin brändäys. Suunnitellun hotellin tehtävänä on palvella ensisijaisesti asiakkaita, jotka tulevat Mukkulaan jonkin tapahtuman houkuttelemana. Koko Mukkulan aluetta kehitetään monipuolisesti palvelemaan alueen asiakkaita. Hotellin asiakaskunta määräytyy aina sen mukaan, millaisia tapahtumia alueella järjestetään. Tämä asettaa tietynlaisia haasteita hotellikonseptille ja sen liiketoimintaidealle, sillä hotellin tulee palvella laadukkaasti erilaisia asiakassegmenttejä. (Manninen 2015.)

Alueen vetovoimatekijänä ei ole hotelli sinänsä vaan se toimii majoituskohteena keskellä tapahtumakenttää. Tapahtumien ulkopuolisella sesongilla hotelli palvelee kuitenkin asiakkaita ympärivuotisesti, ja se tarjoaa muun muassa spa- ja ravintolapalveluita. Hotelli ja oheispalvelut sekä tapahtumakenttä sijoittuvat Mukkulan niemeen, Vesijärven rantaan, Mukkulan Kartanon läheisyyteen. Hotellin hyvä sijainti vesistön läheisyydessä sekä Mukkulan seudun vielä osittain hyödyntämättömät matkailulliset alueet takaavat monipuoliset aktiviteetti- ja ohjelmalvelumahdollisuudet. Hotellin läheisyyteen rakennetaan muun muassa kiinteä näyttämö sekä katsomo, vierasvenelaituri, uimaranta, näkötorni sekä tenniskentät ja Vesijärven rantaan jäädytetään retkiluistelurata. Alla on PES-Arkkitehdit Oy:n tekemä luonnoskuva Mukkulan alueen tulevista toiminnoista (kuvio 1). (Manninen 2015.)



KUVIO 1. Luonnoskuva Mukkulan alueen toiminnoista (PES-Arkkitehdit Oy)

### 1.1 Tavoitteet, näkökulma ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää mahdollisia tulevia yhteistyökumppaneita Mukkulan tapahtumahotellille ja tapahtumakentälle sekä tarkastella yhteistyön hyötyjä matkailun näkökulmasta. Tutkimusongelmana on mahdollisten yhteistyökumppaneiden kartoittaminen ja löytäminen sekä yhteistyön merkityksen tarkasteleminen yhteistyösuhteen molempien osapuolien näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä paikallisia yrityksiä Lahden seudulla toimii, joiden tuotteita ja palveluita voitaisiin hyödyntää Mukkulan hotellissa ja tapahtumakentällä?

2. Miten Mukkulan tapahtumahotellin brändäytyminen lahtelaiseksi hotelliksi hyödyttää Lahden alueen yrityksiä ja ovatko yritykset kiinnostuneita tällaisesta yhteistyöstä?
3. Miten yhteistyö hyödyttää yhteistyösuhteen molempia osapuolia?

Mukkulan alueen kehittämisprojekti on merkityksellinen paitsi Mukkulan alueelle, myös koko Lahden seudulle ja alueen yrityksille. Työssä tarkastellaan muutamien eri toimialojen mahdollisia yhteistyömuotoja. Opinnäytetyö on toimeksiantajan kannalta merkityksellinen, sillä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suoraan tapahtumahotellin kehitysprojektissa. Tutkimuksessa kartoitetaan Lahden ja lähialueiden yritysten yhteistyöhalukkuutta ja yhteistyön laatua sekä etsitään mahdollisia tulevia yhteistyökumppaneita tapahtumahotellille.

Hankkeen operaattorin toiveena on tehdä hotellista ja tapahtumakentästä mahdollisimman lahtelainen, hyödyntäen paikallisten yritysten tuotteita ja palveluita. Tämän vuoksi mahdollisia yhteistyöyrityksiä lähdettiin etsimään rajatulta alueelta Lahdesta ja lähikunnista. Koska tavoitteena on tehdä tapahtumahotellista mahdollisimman paikallinen, opinnäytetyössä tarkastellaan myös brändin muodostumista sekä verkostobrändin piirteitä.

## 1.2 GSP Group Oy

Osasta Mukkulan alueen kehityssuunnitelmista vastaa GSP Group Oy, joka on opinnäytetyöni toimeksiantaja. GSP Group Oy on alue- ja kiinteistökonsultointiin ja rakennuttamispalveluiden toteuttamiseen keskittynyt yhtiö. Yhtiön toimintaan kuuluu aluekehityssuunnittelu ja rakentaminen. Yhtiö sijaitsee Espoossa, mutta se toimii koko Suomessa sekä myös kansainvälisillä markkinoilla. GSP Group Oy:lla on oman henkilökunnan lisäksi kattava alihankintaverkosto. GSP:n kiinteistökehitysliiketoiminnan vahvuuksiin kuuluu se, että sillä on oma rakennuttamisen organisaatio. Lisäksi yhtiöllä on vahva tuntemus elinkeinoelämästä ja kaupallisista näkemyksistä, ymmärrystä asuinaluekehityksestä sekä rakennusteknistä ja arkkitehtonista osaamista. Yhtiön missiona on kehittää asuntorakentamisen sekä alue- ja



kiinteistökehityksen innovatiivisuutta ja rakentamisen laatua. (GSP Group oy 2015.)

GSP Group Oy:n (2015) elinkeinovetoisissa aluekehityssuunnitelmissa on mukana elinkeinostrateginen näkökulma. Kehityssuunnitelman rinnalle luodaan visio, joka pohjautuu alueen omiin vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin, ja siinä huomioidaan myös alueen muut mahdolliset vetovoimatekijät, kuten esimerkiksi elinkeinot, asuminen, matkailu, ja kulttuuri. Vision toteuttamiseksi GSP voi ideoida myös alueen tapahtumatuotantoa, markkinointia ja public-private – yhteistyömalleja.

GSP Group on laatinut Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:lle hankesuunnitelman ja kannattavuusselvityksen Mukkulan alueen hotellikokonaisuudesta. GSP on tehnyt alueen suunnittelun, markkinakartoituksen ja investointilaskelmat sekä luonut tapahtumahotellikonseptin. Hankkeen suuruus on noin 15 000 km<sup>2</sup>. GSP toteutti vuonna 2010 alustavan aluesuunnitelman ja kannattavuustutkimuksen yhteistyössä Lahden kaupungin, Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy – LAKES:in sekä Vanajanlinna Oy:n kanssa. Tutkimuksessa selvitettiin Mukkulan kartanoalueen hyvinvoinnillinen ja kaupallinen potentiaali sekä mahdollisuudet tukea Lahden kaupungin mainetta kehittämistyön avulla. Tavoitteena oli laatia innovatiivinen suunnitelma, joka nostaa alueen mainetta sekä virkistyksellistä ja taloudellista arvoa, ja mukailee kaupungin elinkeinostrategiaa. (GSP Group Oy 2015; GSP Group 2010.)

## 2 HOTELLIN VERKOSTOITUMINEN

Verkostoitumisen ja yritysten välisten suhteiden merkitystä alettiin korostaa erityisesti 1980-1990-luvuilla, jolloin aiheesta julkaistiin myös paljon tutkimuskirjallisuutta. 1980-luvun puolivälissä verkostoitumisen teorit ja analyysit alkoivat kiinnostaa taloustieteilijöitä, suunnittelijoita, sosiologeja, psykologeja, maantieteilijöitä ja poliitikkoja. Globalisoitumisen ja yritysten horisontaalisten ja vertikaalisten integroitumisten seurauksena kilpailu matkailualalla on kasvanut. Jotta matkailuyritykset pärjäävät globaalissa kilpailussa, yritysten on tärkeää verkostoitua paikallisten yritysten ja ympäristön kanssa. Tällä tavoin yritykset pystyvät toimimaan tehokkaammin, pienentämään kuluja sekä rekrytoimaan mahdollisimman ammattitaitoinen henkilöstö. (Scott, Baggio & Cooper 2008.)

Verkostoitumalla sidosryhmien kanssa ja luomalla tuotteita ja palveluita, jotka luovat matkailijoille elämyksiä, matkailuyritykset voivat kehittää selkeän brändi-imagon matkakohteelle (Dayanand 2009).

### 2.1 Verkostoitumisen hyötyjä

Verkostoitumisen avulla yritykset tavoittelevat ensisijaisesti taloudellisia hyötyjä jollakin aikavälillä. Koska yritykset eivät pysty hallitsemaan kaikkia niitä osaamisalueita, joita ne tarvitsevat toiminnassaan, toimintoja ja palveluita täytyy ulkoistaa. Ulkoistamisen ja yritysyhteistyön avulla yritykset pystyvät keskittymään ydinosaamisalueeseensa ja hyödyntämään muiden yritysten tietotaitoa ja ylläpitämään sillä tavoin toimintojensa laatua. (Tenhunen & Ukko 2003.) Useilta eri teollisuudenaloilta, kuten esimerkiksi matkailusta, lentoyhtiöistä, muodista, elokuvista, musiikista sekä finanssialoilta, löytyy esimerkkejä tällaisista yritysverkostoista. Verkostot tarjoavat yrityksille huomattavia kilpailuetuja verrattuna siihen, että yritykset toimisivat yksittäin. (Moilanen 2008, 11.) Yritysverkosto pystyy esimerkiksi vastaamaan nopeammin asiakkaiden vaatimuksiin sekä toimimaan joustavammin, laadukkaammin ja kustannustehokkaammin kuin yksittäinen yritys. Verkostomuotoisen yritystoiminnan avulla yritykset pystyvät yhdistämään osaamistaan ja

innovoimaan yhdessä, jolloin tuloksena saattaa syntyä uutta liiketoimintaa. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007.) Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että verkostot pystyvät tiedonvaihdon ja jaettujen strategioiden avulla välittämään tietoa ja aikaansaamaan innovaatioita (Scott, Baggio & Cooper 2008).

Maineikkaassa artikkelissaan Kogut (1988) jakaa syyt yritysten väliseen verkostoitumiseen kolmeen ryhmään: 1. *Transaktiokustannusteoriaan*, 2. *Strategisen käyttäytymisen malliin* ja 3. *Organisatorisen oppimisen malliin*.

*Transaktiokustannusteorian* mukaan verkostoitumisen avulla pyritään minimoimaan tuotanto- ja transaktiokustannukset. Tuotantokustannuksia ovat yrityksen valmistamat tuotteet tai tuottamat palvelut, ja transaktiokustannukset syntyvät tuotteiden ja palveluiden hankinnasta muilta yrityksiltä. Verkostoituminen nähdään siis tuottamisen ja ostamisen, hierarkian ja markkinoiden välisenä organisoitumisen välimuotona.

*Strategisen käyttäytymisen* mallia käytetään yrityksen kilpailuaseman parantamiseen. Toisin kuin transaktiokustannusteoria, jonka avulla pyritään minimoimaan kustannukset, strategisella motivaatiolla pyritään lisäämään tuottoja parantuneen kilpailuaseman kautta. Kilpailuasemaa voidaan kohentaa esimerkiksi integroitumalla vertikaalisesti ja parantamalla siten yrityksen valta-asemaa toimitusketjussa. Yritys voi myös liittoutua oman kilpailijansa kanssa kolmatta kilpailijaa vastaan tai estää uuden kilpailijan tulo markkinoille.

*Organisatorisen oppimisen* mukaan yritykset pyrkivät käyttämään yhteishankkeita osaamisen lisäämiseksi organisaatiossa. Tämä oletus perustuu siihen, että organisaatioissa kuvitellaan olevan hiljaista tietoa, jota on vaikeaa siirtää yritykseltä toiselle. Hiljainen tieto on tietoa, jota ihminen on saanut subjektiivisten kokemusten kautta ja joka näkyy hänen toiminnassaan, mutta jonka sisältöä on vaikea selittää (Polanyi 1962).

Organisaatiot saattavat verkostoitua myös epärationaalisista syistä, kuten esimerkiksi muoti-ilmiön takia. Verkostoista ja verkostoituneista yrityksistä puhutaan julkisessa keskustelussa usein positiivisesti, minkä johdosta

verkostoituneet yritykset saattavat saada positiivisen ja edistyksellisen imagon. (Aaltonen, Hämäläinen, Ikävalko, Mantere & Suominen, 2007.)

Jotta yritys hyötyisi verkostoitumisesta mahdollisimman paljon, yrityksen omien sekä verkoston intressien tulisi kohdata mahdollisimman hyvin. Yritysten tulisi pohtia omia vahvuuksiaan verkostotoiminnassa. Yritysten tulisi myös miettiä, millaista yritysverkostoa ne tarvitsevat ympärilleen täydentämään omaa osaamistaan ja miten he itse voisivat täydentää jonkin verkoston toimintaa omalla osaamisellaan. Kun kilpailu siirtyy yksittäisten yritysten väliltä verkostoiden välille, verkostojen täytyy etsiä uusia keinoja parantaa kilpailukykyään. Verkostossa täytyy seurata liiketoimintaympäristöä ja sen muutoksia. Jotta verkosto pystyy ylläpitämään kilpailukykyään, sen täytyy tehdä jatkuvaa asemointia markkinoilla, sekä ennakoida tulevia muutoksia ja käyttää ne hyödykseen. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007.)

Yritykset saavat verkostoitumisen kautta paitsi kilpailuetua, myös verkostoresursseja eli organisaatioiden aineettomia resursseja, joita voidaan kutsua myös organisaation pääomaksi. Organisaation verkostoresurssia voidaan verrata yksilön sosiaaliseen pääomaan. Verkostoresurssi muodostuu yrityksen historiasta ja siihen vaikuttaa verkostokumppanien määrä ja niiden laatu. Resurssin avulla mahdollistuu uusien allianssien syntyminen. Tämä onnistuu joko pääsyn, ajoituksen tai viittaamisen kautta. Pääsillä tarkoitetaan tietoa joko jo olemassa olevien tai potentiaalisten uusien kumppaneiden kyvyistä ja niiden luotettavuudesta. Ajoituksella tarkoitetaan oikeaa ajoitusta lähestyä potentiaalista yhteistyökumppania. Viittaaminen tarkoittaa uusien kontaktien syntymistä verkostossa siten, että yritykset saavat tietoa mahdollisista uusista yhteistyökumppaneista välikäsien kautta. (Gulati 1999.)

Suurin osa yrityksen toimitus- ja asiakassuhteista ovat jatkuvia ja suhteellisen pysyviä, ja usein yritykset solmivat useamman kuin yhden sopimuksen vuosien varrella. Liiketoimintasuhteet kasvavat ja kehittyvät jatkuvasti. Yrityksen tärkeimpiä asiakas- tai toimitussuhteita rakennetaan

usein suunnitelmallisesti tiiviiksi ja pitkäaikaisiksi. (Håkansson & Snehota 1995, 7.) Pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa yritykset tavoittelevat myös pidempiaikaisia aineettomia hyötyjä lyhytaikaisten taloudellisten hyötyjen rinnalla. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi tiedonjako, uusien ideoiden ja innovaatioiden luominen ja oman yritysprofiilin parantaminen. (Small Business BC 2015.) Yhteistyön avulla yritykset saavat pitkäaikaisia synergiaetuja, millä tarkoitetaan sitä, että yritykset tuottavat yhteistyön avulla paremman tuloksen kuin erikseen toimiessaan. Tällaista synergiasuhdetta kuvataan mallilla  $1+1=3$ . (Taloussanomat 2015.)

## 2.2 Yritysyhteistyömuotoja

Tässä luvussa käsitellään erilaisia verkostomalleja ja niiden ominaispiirteitä. Luvussa käsitellään myös matkailuyritysten verkostoitumisen syitä sekä verkostoitumisesta koituvia hyötyjä.

Yhteistyön laatu voi vaihdella satunnaisesta yritysten välisestä viestinnästä yhteisesti omistetussa yhtiössä toimimiseen (Tenhunen & Ukko 2003). Yhteistyö yritysten välillä voi myös syventyä pitkällä aikavälillä, jolloin voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta (Valkokari, Hakanen & Airola 2007). Yhteistyösuhteet voidaan luokitella yksinkertaisen mallin mukaan kaupallisiin tai symbioottisiin (Boyd & Boyd 2002).

### 2.2.1 Kaupalliset ja symbioottiset yhteistyösuhteet

Kaupallisessa yhteistyösuhteessa on selkeä myyjä-ostaja -suhde. Myyjän näkökulmasta transaktion täytyy olla taloudellisesti kannattava ja ostajan näkökulmasta yhteistyösuhteen tulee olla tyydyttävä. Tyytyväisyyttä voidaan arvioida tarkastelemalla asiakastyytyväisyyden peruseräitä. (Boyd & Boyd 2002.)

Symbioottista yhteistyösuhdetta on huomattavasti vaikeampi luokitella ja arvioida, sillä suhteen osapuolet eivät aina hyödy tasapuolisesti eivätkä välttämättä edes molemminpuolisesti. Symbioottisen yhteistyösuhteen

osapuolten tulee olla tietoisia että toinen osapuoli saattaa hyötyä toisen kustannuksella, tai voi käydä niin, ettei kumpikaan osapuoli hyödy. Jotta symbioottinen yhteistyösuhde toimii, se vaatii yhdessä kehittämistä, markkinajohtajien kanssa toimimista, ulkoisten vaikutteiden hallitsemista sekä muuta yhteistyösuhdetoimintaa. (Boyd & Boyd 2002.)

Koska symbioottisessa yhteistyösuhteessa ei ole selkeitä myyjän ja ostajan rooleja, suhdetta on vaikea arvioida sen taloudellisen kannattavuuden perusteella tai asiakastyytyvyyden perusteella. Usein yhteistyösuhde solmitaan ilman että otetaan huomioon asiakaslähtöiset tavoitteet, kuten esimerkiksi paremmat palvelut tai korkeampi laatutaso. Suhde solmitaan usein yrityksen taloudellisten tavoitteiden, kuten suurempien tuottojen tai tunnettavuuden paranemisen, toteutumisen valossa ilman että kiinnitetäisiin huomiota siihen, että tuotteet ja asiakaskohderyhmät määriteltäisiin tarkasti. Pohjimmiltaan yhteistyösuhteen tulisi olla sellainen, että sen avulla pystyttäisiin luomaan pitkäaikaista hyötyä asiakkaalle samalla kun sen avulla saadaan taloudellisia hyötyjä yritykselle. (Boyd & Boyd 2002.)

Symbioottisia yhteistyösuhteita luodaan nykyisin lähinnä kahdesta eri syystä. Yhteistyön aloittamisen syynä voi olla yritysten välisen viestinnän tehostuminen, informaation jakaminen ja pääsy asiakasrekistereihin, tai yritysten pääoman jakaminen. (Boyd & Boyd 2002.)

### 2.2.2 Strategiset verkostot

Jotta verkosto pystyy tekemään strategista yhteistyötä ja verkosto pystyy kehittymään, verkoston osapuolten täytyy sisäistää yhteistyön tavoitteet ja verkostoituminen tärkeänä kilpailutekijänä. Kaikilla osapuolilla on kyky ja halu toimia osana verkostoa ja osallistua verkoston toimintaa koskeviin strategisen tason neuvotteluihin sekä kehittämiseen. Strategisen verkoston luominen on pitkäaikainen ja jatkuva prosessi: se vaatii yhteisten näkemysten kartoittamisen, strategian luomisen sekä yhteisten toimintatapojen määrittelemisen, ja apuna kannattaa käyttää valittua kehitysmenetelmää. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007.)

Verkostomalleja on luokiteltu useilla eri tavoilla. Achrol (1997) jakaa verkostot neljään eri ryhmään: *1. Sisäisten markkinoiden verkostot, 2. Vertikaalisten markkinoiden verkostot, 3. Markkinoiden sisäiset verkostot ja 4. Mahdollisuuksien verkostot.* De Man (2004) lähestyy luokittelua hieman kokonaisvaltaisemmin. Hänen luokittelunsa jakautuu viiteen kategoriaan, jotka voidaan luokitella edelleen kolmeen ryhmään: *1. Näennäisesti integroidut verkostot, 2. Toimitusketjuun suuntautuneet verkostot ja 3. Teknologiaan suuntautuneet verkostot.* (Möller & Rajala 2007.)

Möller ja Rajala (2007) kuitenkin väittävät, että arvojärjestelmän määrittely ohjaa verkoston toimintaa. He jakavat arvojärjestelmät kolmeen ryhmään, joiden sisällä erilaiset verkostot toimivat: *1. Pysyvät liiketoimintaverkostot, 2. Liiketoiminnan uudistamisverkostot ja 3. Kasvavat liiketoimintaverkostot.* Pysyviin liiketoimintaverkostoihin lukeutuvat vertikaaliset tarve-toimitusverkostot, joita käyttävät esimerkiksi Toyota ja IKEA, sekä horisontaaliset markkinaverkostot, kuten Star Alliance. Näille verkostomalleille on yhteistä pysyvä, selkeästi määritelty arvojärjestelmä. *Liiketoiminnan uudistamisverkostoihin* kuuluvat asiakkaiden ratkaisuihin liittyvät verkostot, joilla tarkoitetaan muun muassa rakennusprojekteja ja ohjelmistoratkaisuja. Tähän ryhmään kuuluvilla verkostoilla on vakiintuneet arvojärjestelmät, joissa tapahtuu jatkuvaa kehitystä. *Kasvavat liiketoimintaverkostot* sisältävät kolmentyyppisiä verkostoja: menetelmäverkostoja, hallitsevan muotoilun verkostoja sekä innovaatioverkostoja. Kaikkia näitä verkostoja ohjaavat kasvavat arvojärjestelmät ja nopeat muutokset. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto saattaa vaikuttaa koko arvojärjestelmään ja verkoston toimintatapoihin.

Tällainen luokittelu on kuitenkin melko karkea, ja se antaa vain suuntaa ideaalisille verkostomalleille. Todellisuudessa emme kuitenkaan löydä täysin idealistista verkostomallia. On olemassa esimerkiksi innovaatioverkostoja, jotka pohjautuvat tieteeseen ja teknologiaan, mutta niihin vaikuttavat ammatilliset ja henkilökohtaiset suhteet. Tällaiset verkostot eivät ole ensisijaisesti liiketoimintaverkostoja, mutta niitä

ohjaavat tieteelliset löydökset. Suuret yhtiöt saattavat kuitenkin olla mukana tällaisissa verkostoissa omien tutkijoidensa ja sponsorointiensa kautta. (Möller & Rajala 2007.)

### 2.3 Hotellin verkostoituminen

Matkailuala on aina ollut hyvin verkostoitunut ala, ja vaikka sitä usein kuvataan fragmentoituneeksi ja maantieteellisesti hajautuneeksi alaksi, se sisältää todellisuudessa laaja-alaisen joukon henkilökohtaisia ja yrityssuhteita yritysten ja yritysjohtajien välillä. Tällaisia suhteita on esimerkiksi matkatoimistojen, hotellien, matkakohteiden, kuljetusyritysten ja ravintoloiden välillä. Tällaisten suhdeverkostojen avulla matkailuyritykset pystyvät tuottamaan palveluitaan ja tuotteitaan ja selviytyvät fragmentoitumisen tuomista haasteista. Tästä syystä matkailuala tarjoaa hyvän kontekstin erilaisiin verkostotutkimuksiin ja erilaisten verkostojen tarkastelemiseen. (Scott, Baggio & Cooper 2008.)

Koska matkailualue tai matkailukohde muodostuu yksittäisten palveluntarjoajien kokonaisuudesta, verkostoituminen on matkailualalla jopa elintärkeää. Varsinkin pienyrityksille, joita on suurin osa matkailualan yrityksistä, liittyminen mukaan matkailualueen liiketoimintaketjuun voi olla yrityksen elinehto (Komppula 2013). Asiakkaan matkailukokemus muodostuu useista yksittäisistä palvelukokemuksista. Yksittäistä palveluntarjoajaa voidaan harvoin kutsua matkailukohteeksi. Koska matkailukohde tarvitsee monenlaisia palveluita, kuten esimerkiksi majoituspalveluita, ravintolapalveluita ja hyvinvointipalveluita, yhteistyö muiden toimialojen yritysten ja jopa kilpailevien yritysten kanssa saattaa edesauttaa matkailukohteen kehitystä. Jos asiakkaalle jää tiettyjen palvelukokemuksien kautta positiivinen kokonaisvaltainen matkailukokemus, hän todennäköisesti mieltää koko matkailualueen myönteiseksi, mikä hyödyttää kaikkia samalla matkailualueella toimivia yrityksiä. Jotta matkailualue on yhtenäinen, yritysten tulisi yhteistyössä suunnitella ja kehittää alueellista matkailutuotetta sen lisäksi, että yritykset harjoittavat yhteistä markkinointia. (Kylänen 2013.)



Päätöksenteon matkailuverkostossa tulisi tapahtua yhteisesti. Esimerkiksi jos verkoston veturiyrityksenä on suuri yritys, joka omistaa kaikki alueen suurimmat resurssit, sen päätösvalta esimerkiksi toimitusmaksuissa voi olla hallitsevaa suhteessa pieniin yrityksiin. Tällainen valta-asema ei palvele verkoston etuja. Verkostoyritysten käytössä olevat resurssit täytyy hyödyntää ja arvottaa siten, että jokaisen yrityksen resurssit hyödynnetään parhaiten verkoston edun tavoittelemiseksi. (Komppula 2013.)

Sisilian kaupunki San Vito lo Capo on esimerkki nopeasti verkoston avulla kehittyneestä matkakohteesta. Matkakohde on kehittynyt noin kymmenessä vuodessa yksinkertaisesta kohteesta systemaattiseksi ja strukturoiduksi kokonaisuudeksi, ja sitä kutsutaankin nykyisin spontaanisti kasvavaksi matkakohteeksi. Yhteistyö operaattorien ja kaupungin asukkaiden kesken on ollut kohteen kasvattavana voimana. Kaupunki on itsenäisesti ja omatoimisesti pystynyt organisoimaan toimitusketjunsä yhdenmukaisesti matkailijamäärien kasvun kanssa. (Giovanni & Salvatore 2014.)

Pienet hotellit kuuluvat siihen segmenttiin matkailualalla, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti markkinoiden muutoksiin ja samalla tarjoamaan korkealaatuisia, differoituja ja persoonallisia palveluja. Toisaalta pienet hotellit kohtaavat myös ongelmia kokonsa vuoksi: niiden voi olla vaikeaa saada käyttöönsä kaikki liiketoiminnan resurssit, kuten esimerkiksi rahoitus, henkilöstö ja materiaalit. Uskotaan kuitenkin, että pienten hotellien pitkäjänteinen menestys ja selviytyminen markkinoilla riippuvat niiden kyvyistä vahvistaa markkina-asemaansa samalla, kun ne säilyttävät ydinvahvuutensa: riippumattomuuden ja joustavuuden. (Pivcevic 2009.) Pienten hotellien vahvuuksia näiden lisäksi ovat laaja palvelutarjonta, persoonallisemmat ja yksilöllisemmät palvelut ja tuotteet kuin massaturismissa, sekä hotellien kyky luoda sidoksia paikalliseen talouteen (Bastakis, Buhalis & Butler 2004.)

Jotta pienet hotellit selviytyisivät taloudellisista haasteista, niiden täytyy toteuttaa strategioita, joiden avulla hotellit pystyvät selviytymään haasteista samalla, kun ne vahvistavat omia etujaan. Tämän vuoksi

verkostoituminen on pienille hotelleille tärkeää: kun hotelli verkostoituu muiden, ehkä isompien yritysten kanssa, se pystyy vahvistamaan asemaansa markkinoilla sekä neuvotteluissa. Verkostoitusstrategia on yleisesti käytetty työkalu hotellien välisessä kilpailussa. (Pivcevic 2009.)

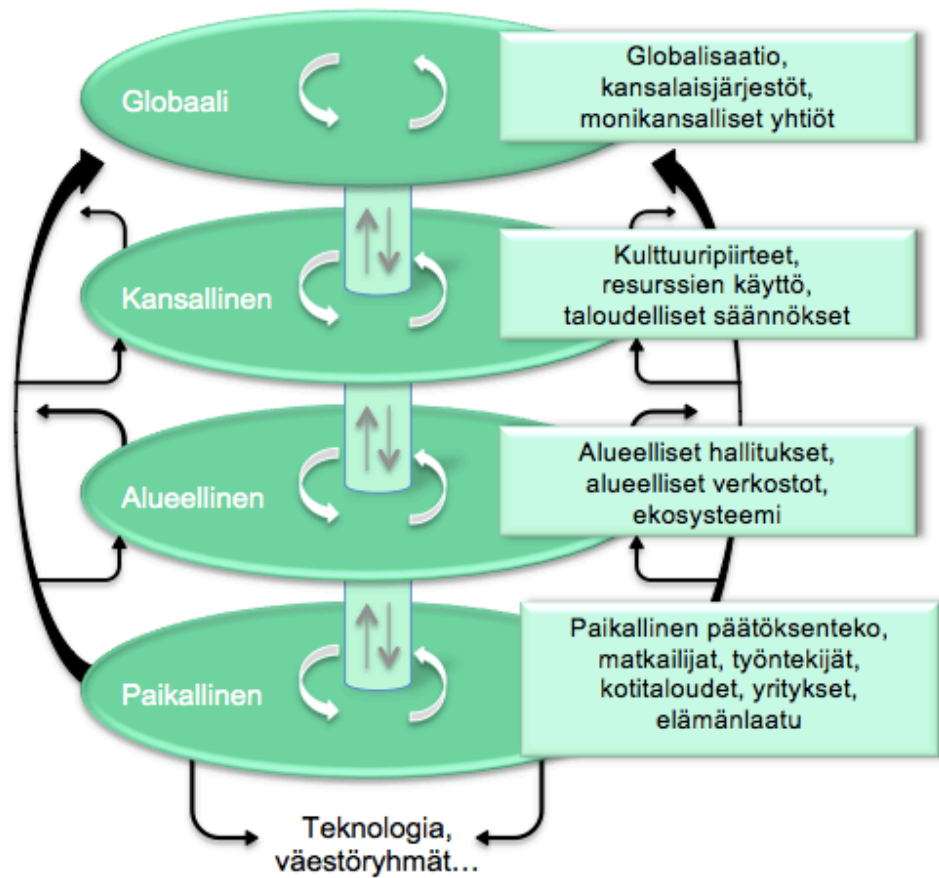
## 2.4 Paikallinen yritysverkosto

Koska globalisaatio ja yrityskilpailu hallitsevat markkinoilla, kiinnostus pk-yritysten liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin kasvaa jatkuvasti tutkimuskirjallisuudessa. Eriyksen kiinnostavaa on tarkastella, kuinka pk-yritykset toimivat entistä enemmän synergian avulla, parantavat tuottavuutta sekä vaihtavat yritysten kesken tietoa ja innovaatioita. Vaikka isot yritykset ovat aktiivisempia etsimään kumppanuuksia, pk-yritykset ovat tehokkaampia käyttämään suhteitaan kiihdyttääkseen sisäistä tutkimusta ja kehitystä. (Scott, Baggio & Cooper 2008.)

Matkailu on merkittävä globaali taloudellinen voima. Globaalissa taloudessa pk-yritysten verkostoituminen on lähes välttämätöntä. Uudet innovaatiot ja yhteistyö ovat keinoja saavuttaa kilpailuetua, ja nämä kilpailuedut löytyvät paikalliselta tasolta: tiedonvaihdosta ja sidosryhmäsuhteista. Paikalliset yritykset voivat olla mukana globaalissa kilpailussa verkostoitumalla paikallisesti. Verkostot ja klusterit matkailualalla ovat kohdanneet huomattavaa kasvua tuoden yrityksille monenlaisia hyötyjä, kuten joustavuuden, arvokkaan markkinoinnillisen tiedon jakamisen, innovaatioita sekä pääsyn mukaan toisiin verkostoihin ja kansallisiin ja kansainvälisiin klustereihin, sekä resurssien kehittämisen ja tiedon jakamisen sidosryhmien kesken. (Scott, Baggio & Cooper 2008.)

Kansainvälinen matkailu on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmenien aikana. Teknologinen kehitys, noussut elintaso sekä globalisaation laajemmat prosessit ovat johtaneet matkailijamäärien nopeaan kasvuun. Matkailulla on vaikutuksia kaupunki- ja maaseutuyhteisöihin, ja nämä yhteisöt muokkaavat vastaavasti matkailualaa. Alger (1988) havainnollistaa näkemystä globaalien ja paikallisten (*eng. global-local*) suhteesta (kuvio 2). Tämän näkemyksen

mukaan globaalin ja paikallisen välinen vuorovaikutus muokkaa yksilöiden, yksityistalouksien, yhteisöjen ja alueiden kehitystä. Matkailu tulee nähdä liiketoimintana, johon vaikuttavat monikansallisten yhtiöiden globaalit prioriteetit, geopoliittiset voimat ja taloudelliset muutokset, sekä paikallisuus, jossa asukkaat, vierailijat, työntekijät, hallitus ja yritykset ovat vuorovaikutuksessa matkailualan kanssa. (Milne & Ateljevic 2010.)



KUVIO 2. Globaalin ja paikallisen suhde matkailualalla (Milne & Ateljevic 2001)

Alue, johon matkailu keskittyy, on elintärkeä osa kehitystä, kun vertaillaan globaalin ja paikallisuuden suhdetta. Matkailualueet luovat taloudellista kasvua yritysten välisten verkostojen kautta. Esimerkiksi Kolmas Italia on tunnettu maailmalla ”älykkäänä alueena”, sillä se on onnistunut luomaan ympäristön, jossa taloudellinen kasvu on mahdollista. Kolmannella Italiassa tarkoitetaan Italian pohjois-itäistä aluetta, jossa 1970- ja 1980-luvuilla kehittyi paikallisista yrityksistä koostuva yhteistyöverkosto, joka toiminnallaan erottautui muista Italian alueista. (Boschma 1988.)

Matkailussa myös alue itsessään on tärkeä voimatekijä, jonka avulla pystytään yhdistämään alan eri segmentit toisiinsa ja mahdollistetaan yritysverkostojen muodostuminen. Tietysti myös monet luonnolliset ja kulttuurilliset resurssit, joista matkailuala on riippuvainen, ovat luonnostaan alueellisia: tällaisia ovat esimerkiksi monimutkaiset ekosysteemit sekä kulttuurien kirjo ja taloudellinen identiteetti. (Milne & Ateljevic 2010.)

Yhteisölähtöinen lähestymistapa on hyvin yleinen monelle matkailualan kehittämishankkeelle. Paikallinen yritys yhteistyö, keskinäinen luottamus ja verkostoituminen ovat oleellisia tekijöitä menestyvän matkailukohteen luomisessa. Matkailu nähdäänkin usein avaintekijänä mahdollistamassa uuden talouskavun sellaisella alueella, joissa talouskasvu on hiipunut taloudellisten rakennemuutosten takia. (Milne & Ateljevic 2010.)

### 3 HOTELLIN BRÄNDÄYS

#### 3.1 Pk-yrityksen brändäys

American Marketing Associationin määritelmän mukaan brändi on nimi, käsite, merkki, symboli tai design, tai niiden yhdistelmä, jonka tavoitteena on identifioida yksittäisen tai usean myyjän tuotteet tai palvelut siten, että ne erottuvat kilpailijoiden joukosta. Brändin avulla tuotteelle tai palvelulle luodaan sosiaalisia ja tunteisiin liittyviä arvoa. Kuluttajan mielessä brändi voi joko nostattaa tai vähentää tuotteen tai palvelun arvoa. Brändeihin liittyy uskomuksia, ne herättävät tunteita ja johdattelevat ihmisten käyttäytymistä. (Kotler & Gertner 2002.) Brändi sisältää kaikki ne aineettomat ja aineelliset sekä psykologiset ja sosiaaliset ominaisuudet, jotka asiakas liittää mielessään kyseiseen brändiin (Lassar, Mittal & Sharma 1995). Brändi on lupaus jostakin asiakkaalle (Moilanen & Rainisto 2009).

Kaupallinen brändäys nousi esiin 1800-luvun lopulla, kun massatuotteiden sijaan ihmiset halusivat ostaa tuotteita, joilla on tunnistettava identiteetti. Brändäys johdattelee asiakasta tekemään ostopäätöksiä, mutta se vaatii myös tuottajan huolehtimaan tuotteidensa tasalaatuisuudesta. 1950-luvulla brändäys otettiin käyttöön yhtenä johtamisen työkaluna, ja markkinoinnin ammattilaiset erottivat brändin käsitteen itsenäisenä käsitteenä, eikä sillä viitattu enää pelkästään tuotemerkkiin. (Arvidsson 2007.)

Brändiin liittyy vahva ajatus siitä, että se syntyy ja muotoutuu asiakkaiden mielessä: brändiä ei pystytä täysin etukäteen määrittelemään. Jos yrityksen brändistä tulee menestyvä, sitä käytetään usein hyödyksi esimerkiksi uusien tuotteiden lanseerauksessa, jolloin yritys saa jatkettua brändiin liittyviä mielleyhtymiä. Brändi tehostaa tuotteen tai palvelun hyödyllisyyttä ja haluttavuutta. Jos brändi on kuluttajan mielestä haluttu ja esimerkiksi sosiaalisesti arvostettu, sen hinta nousee. Brändäämätön tuote on usein halvempi kuin brändätty tuote. Brändillä on pääomaa, joka

kiinnostaa sekä kuluttajia että sijoittajia. Brändin pääoma voidaan määrittellä siten, onko kuluttajalla siihen preferenssejä, lojaliteettiä tai taloudellisia valmiuksia. Brändin pääoma sisältää useita ulottuvuuksia, kuten sen toimintakyvyn, sosiaalisen imagon, arvon, uskottavuuden ja identifioinnin. (Kotler & Gertner 2002.) Vuonna 1955 vakiinnettiin käsite brändi-imago, jonka avulla haluttiin korostaa tuotteen imagoa, joka kokonaisuudessaan voi olla asiakkaalle tärkeämpi ostoperuste kuin pelkät tuotteen tekniset faktat (Arvidsson 2007). Brändi sisältää myös toisen ulottuvuuden, brändi-identiteetin. Myyjä, joka edustaa tiettyä brändiä, määrittelee organisaation, tuotteen tai palvelun brändi-identiteetin siten, miten hän haluaisi asiakkaan sen kokevan. On tärkeää, että yritys määrittelee ja tiedostaa selkeästi oman yritysbrändi-identiteettinsä. Brändin imago kuitenkin muokkautuu ja määräytyy sen mukaan, miten asiakas sen kokee ja millaista arvoa asiakas brändille antaa. Brändiin liittyy myös käsite asemointi. Tällä tarkoitetaan brändin suhdetta kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin määritellyllä kilpailuareenalla. (Moilanen 2008; Moilanen & Rainisto 2009.) Ashworthin ja Kavaratzisin (2006) kuvio selventää, kuinka brändi-identiteetti, brändin asemointi ja brändi-imago linkittyvät toisiinsa ja muodostavat brändin kokonaisvaltaisen käsitteen (kuvio 3).



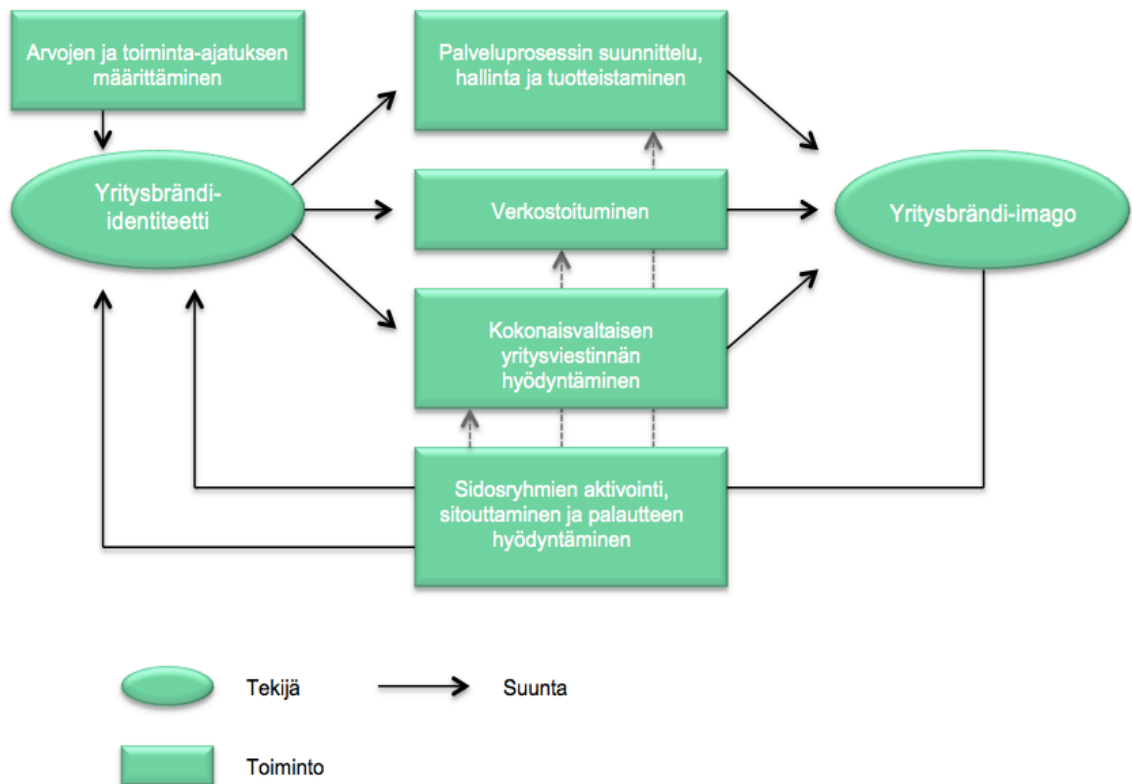
KUVIO 3. Brändi-identiteetin, brändin asemoinnin ja brändi-imagon välinen yhteys (Ashworth & Kavaratzis 2006)

Brändäys vaatii yritykseltä markkinointiosaamista. Brändäyksen tulisi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, ja yrityksen tulisi tehdä päätöksiä sen pohjalta, miten ne vaikuttavat brändin identiteettiin ja imagoon. Jos

yritys ei tietoisesti brändää itseään ollenkaan, yrityksen imago voi jäädä yrityksen sidosryhmille epäselväksi, eikä yrityksestä tai sen arvoista muodostu minkäänlaista kuvaa. Tällöin voi olla vaikea myöskään myydä yrityksen tuotteita tai palveluita, saada sijoittajia kiinnostumaan tai saada yritykselle yhteistyökumppaneita tai työntekijöitä, jolloin yrityksen tehokkuus heikentyy huomattavasti. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen koko henkilöstö ymmärtää brändäyksen tärkeyden ja sitoutuu työskentelemään sen mukaisesti. Brändäys tulisi nähdä laaja-alaisena, yritystoimintaa johtavana toimintana, ei kapeakatseisena käsitteenä. (Sandbacka 2010.)

Pk-yrityksissä saatetaan brändäys kokea taloudellisesti haastavaksi, sillä resurssit ovat suhteellisen pienet ja brändiosaaminen voi olla heikkoa. Brändäys perustuu kuitenkin pääasiassa suhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon, mikä on pk-yrityksille jo entuudestaan luonnollinen tapa toimia. Jos brändäyksen linjat on suunniteltu hyvin jo yritystoiminnan alkuvaiheessa, ja se huomioidaan kaikessa päätöksenteossa, brändäys ei vaadi välttämättä suuria taloudellisia ponnisteluja. Kun brändiä rakennetaan suunnitelmallisesti eikä siihen tehdä hätäisiä suunnanmuutoksia, brändistä rakentuu uskottava ja luottamus brändiä kohtaan kasvaa. Pk-yritysten on myös suuria yrityksiä helpompaa kerätä palautetta asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä ja tarvittaessa sen pohjalta tehdä muutoksia brändiinsä. (Sandbacka 2010.)

Sandbacka (2010) tunnistaa viisi päätoimintoa mikroyrityksen brändäyksen aloittamisessa (kuvio 4): 1. Yritysarvojen ja brändi-identiteetin määrittäminen, 2. Palveluprosessin suunnittelu ja hallinta, 3. Kokonaisvaltaisen yritysviestinnän hyödyntäminen, 4. Verkostoituminen ja 5. Sidosryhmien aktivointi ja sitouttaminen ja palautteen hyödyntäminen.



KUVIO 4. Pk-yrityksen brändäyksen toiminnot (Sandbacka 2010)

Yrityksen arvojen, joista se viestii ulospäin sidosryhmilleen, tulee näkyä yrityksen toiminnassa, jotta arvot toteutuvat käytännössä. Arvot määritellään johtotasolla, mutta ne näkyvät myös työntekijätasolla. Koska asiakkaat muodostavat kokonaiskuvan käyttämistään palveluista yksittäisten palvelukokemusten kautta, yrityksen täytyy suunnitella ja hallita sen palveluprosessit. Palvelukokemukseen vaikuttaa palvelukokemus ja kokemuksen lopputulos. Palveluprosessi kannattaa pilkkoa osiin, jolloin sen eri vaiheiden hallitseminen on helpompaa. (Sandbacka 2010.)

Sandbacka (2010) korostaa myös, että yrityksen brändin tulisi näkyä kaikessa sen viestinnässä, joko suorasti tai epäsuorasti. Brändin tulisi ilmetä yrityksen markkinointiviestinnässä, asiakkaan palvelukokemuksissa, sosiaalisessa mediassa, yrityksen saamassa mediajulkisuudessa ja työntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä. Ihmisten käsitykset brändistä leviävät myös tehokkaasti word-of-mouth – tyyppisesti, kun ihmiset levittävät sanallisesti kokemuksiaan palveluista tai tuotteista.



Verkostoituminen muiden yritysten kanssa on tehokas ja vähän taloudellisia resursseja kuluttava tapa rakentaa brändiä. Verkostoitumalla muiden, ehkä jo tunnetumpien ja suurempien yritysten kanssa, pk-yritys pystyy vahvistamaan uskottavuuttaan ja siirtää vahvoja brändimielikuvia muilta yrityksiltä itselleen. Verkostoitumisen avulla pystytään myös hyödyntämään asiakasverkostoja ja tekemään markkinointiyhteistyötä. (Sandbacka 2010.)

Brändäys on jatkuva prosessi, jota täytyy tietoisesti ylläpitää ja kehittää. Pk-yrityksessä brändiä on helppo kehittää asiakaspalautteen avulla. Yrityksen tulisikin jatkuvasti pyrkiä aktivoimaan sidosryhmiään ja keräämään palautetta sekä kehittämään brändiään palautteiden pohjalta. (Sandbacka 2010.)

### 3.2 Matkakohteen brändäys

Matkakohteella voidaan tarkoittaa yksittäistä matkakohdetta, kuten teemapuistoa tai kylpylää, mutta se voi käsittää myös yksittäisen maan tai maanosan, alueen tai kaupungin. Matkakohteesta riippumatta kaikki kohteet ovat tuotteita, ja ostaessaan tuotteen asiakas saa useista palveluista koostuvan kokonaisuuden, jonka pohjalta asiakas määrittelee matkailukokemuksen kokonaisuutena. (Morgan, Pritchard & Pride, 2004.) Framke (2002) määrittelee matkakohteen kokonaisuudeksi, joka sisältää aktiviteetit, mielenkiinnon kohteet, laitteiston, nähtävyydet ja infrastruktuurin, jotka luovat yhdessä matkakohteen identiteetin.

Matkakohteen imago ja brändi on monesti valintaperuste, kun asiakas punnitsee eri matkakohteiden välillä. Kohde, jonka asiakas valitsee, kertoo jotain myös asiakkaan elämäntyylistä. Matkakohteella tulee olla tunnepohjaista vetovoimaa ja arvoa. World Tourism Organisation, WTO, on sanonut, että 2000-luvulla syntyvät matkakohteet ovat verrattavissa muoti-asusteisiin, sillä ne symboloivat ihmisille tyyliä. Matkakohteen valinnalla ihmiset viestivät omasta elämäntyylistään, identiteetistään ja statuksestaan. Vaikka vapaa-ajan matkailu onkin yleistynyt käsitteenä arkikielessä, se sisältää silti paljon ennakkovalmisteluja ja suunnitelmia,

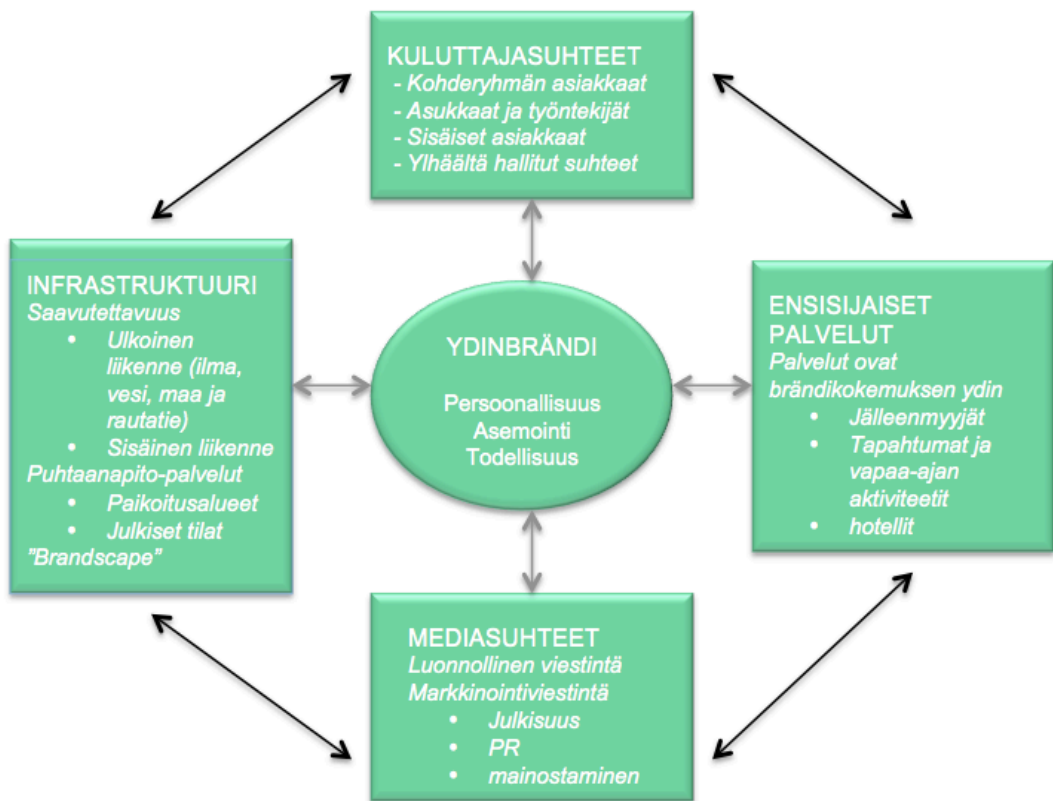
kokemuksia ja muistoja. Kohdebrändit ovat laajenemassa myös matkailun toimialan ulkopuolelle. Monet brändit, jotka ovat menestyneet kohdemarkkinoinnin saralla, etsivät itselleen asemaa kokonaisvaltaisena paikkabrändinä. Usein brändiä rakennetaan siten, että siinä huomioidaan kohteen matkailullinen ja taloudellinen kehitys. Jotta kohdebrändi menestyy, markkinoijien täytyy keskittyä luomaan vaikuttavia kokemuksia uskottavan brändi-identiteetin luomisen lisäksi. (Morgan, Pritchard & Pride, 2004.)

Kaupungit, matkakohteet ja hotellit kilpailevat jatkuvasti asiakkaista, yrityksistä ja sijoittajien mielenkiinnosta. Usein brändäyksen avulla yritykset pyrkivät luomaan omaa, kilpailijoista poikkeavaa identiteettiään sekä korostamaan omien palvelutuotteidensa ainutlaatuisuutta. Haaste matkakohteiden markkinoinnissa onkin se, kuinka luoda sellainen tuote, jota on vaikea luoda muualla. (Moilanen 2008, 3.)

Kavaratzisin ja Ashworthin (2006) mukaan on olemassa ainakin kolmentyyppistä paikkabrändäystä:

1. *Maantieteellinen nimeäminen*, jossa tuote nimetään jonkin paikan mukaan, mutta tavoitteena ei ole tietoisesti luoda yhteyttä tuotteen ja paikan välille.
2. *Tuotteen ja paikan yhteinen brändäys*, jossa tuotetta markkinoidaan yhdistämällä se paikkaan, jonka oletetaan herättävän assosiaatioita tuotteeseen ja täydentävän tuotteen imagoa.
3. *Paikkabrändäys paikkajohtamisen muotona*, jossa tietylle paikalle luodaan tunnistettava identiteetti, jota hyödynnetään myöhemmin muiden prosessien edistämiseksi, kuten esimerkiksi taloudellisissa sijoituksissa.

Hankinsonin (2004, 115) mallissa paikkabrändi nähdään ydinbrändinä, jonka ympärille rakentuu neljä kategorialla brändisuhteista, jotka laajentavat bränditodellisuutta tai -kokemusta (kuvio 5). Nämä kategoriat ovat kuluttajasuhteet, ensisijaiset palvelut, toissijaiset palvelut (infrastruktuuri) ja mediasuhteet. Brändin yhteistyösuhteet ovat dynaamisia, eli ne kehittyvät jatkuvasti. Ydinbrändi edustaa paikan identiteettiä. Ensimmäinen kohta, persoonallisuus, koostuu yrityksen toiminnallisista, symbolisista ja kokemuksellisista elementeistä. Toinen kohta, asemointi, määrittelee yrityksen kilpailuaseman markkinoilla. Kolmas kohta, todellisuus, on se konteksti, jossa brändin persoonallisuus ja asemointi toteutuvat.



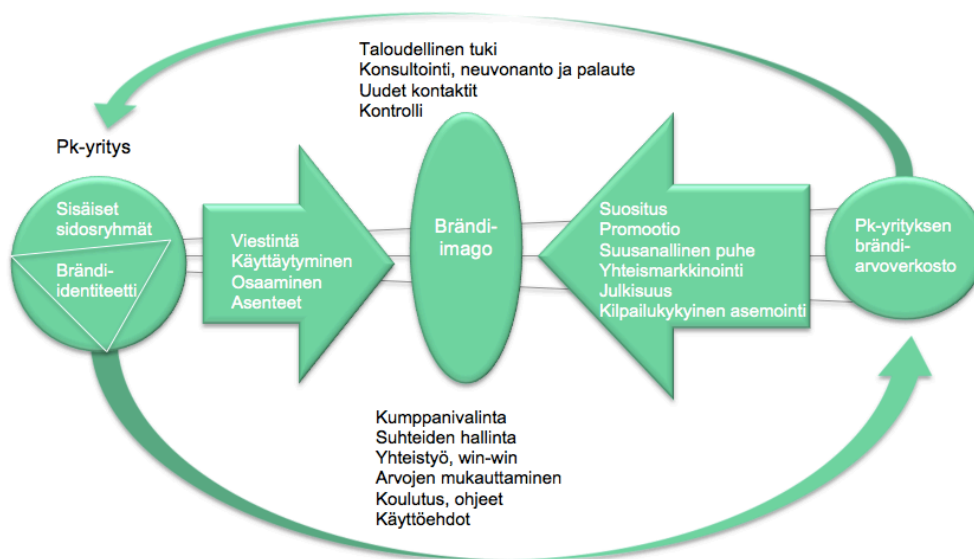
KUVIO 5. Verkostobrändin suhteet (Hankinson 2004)

*Kuluttajasuhteisiin* lukeutuvat paikallisten yritysten työntekijät ja paikalliset asukkaat sekä kohderyhmän asiakkaat. *Ensisijaisiin palveluihin* kuuluvat sellaiset palvelut, jotka tuoteaan lähellä ydinbrändiä ja jotka ovat

ydinbrändin kannalta elintärkeitä. *Toissijaisiin palveluihin, infrastruktuuriin*, kuuluvat palvelut, jotka edesauttavat asiakkaan kokemaan palvelukokemusta, mutta jotka eivät toimi lähellä ydinbrändiä eivätkä ole oleellisia sen kannalta. Toissijaisiin palveluihin lukeutuvat kohteen saavutettavuus, puhtaanapitopalvelut sekä ”brandscape” eli ympäristö, jossa ydinbrändin muodostavat palvelut tuotetaan. *Mediasuhteisiin* kuuluvat yrityksen markkinointitoimenpiteet, tunnettuus ja suhdetoiminta. Hankinsonin mallin mukaan kohdebrändi muodostuu ydinbrändistä ja sen ympärillä olevista yhteistyösuhteista. Menestyäkseen kohdebrändi vaatii ympärilleen sidosryhmäverkoston, jonka jäsenet jakavat ydinbrändin vision. (Hankinson 2004, 115.)

### 3.2.1 Verkostobrändi

Yritys ei pysty täysin vaikuttamaan sidosryhmiensä päätöksentekoon, jolla on vaikutuksia yritysbrändin kehittymiseen, mutta se voi pyrkiä siihen vaikuttamalla verkostonsa yritysbrändiviestintään. Yritysbrändiviestinnällä on vaikutuksia asiakkaan muodostamaan mielikuvaan brändistä, brändi-imagoon (kuvio 6). Esimerkiksi verkoston tekemällä brändimarkkinoinnilla pystytään vaikuttamaan brändi-imagoon, mutta myös sidosryhmien sisällä tapahtuvalla viestinnällä ja henkilöstön asenteilla brändiä kohtaan on konkreettisia vaikutuksia brändi-imagon muodostamiseen. Aktiivisella verkostoitumisella sidosryhmien kanssa yritys pystyy lisäämään näkyvyyttään, uskottavuuttaan ja brändinsä arvoa. Pk-yrityksen on tärkeää osata tunnistaa tällaiset rajapinnat verkostossa, joissa yrityksen on mahdollista nostaa yritysbrändinsä arvoa toimintansa kautta. (Sandbacka 2010.)



KUVIO 6. Pk-yrityksen sosiaalinen ja liiketaloudellinen verkosto (ks. Sandbacka 2010)

Myös yritysverkostot voivat alkaa brändätä itseään yhtenä kokonaisuutena. Esimerkiksi matkailualan lentoyhtiöallianssit Oneworld ja Star Alliance ovat brändejä, jotka ovat syntyneet yritysverkostojen pohjalta. Tällaisia yritysverkostojen muodostamia brändejä luodaan yrityksenä saada verkostolle kilpailuetuja. Eri maita, kaupunkeja ja matkakohteita on yritetty brändätä käyttämällä yksittäisten yritysten tuotteiden brändäämiseen kehitettyjä malleja ja toimintatapoja. Tällaiset brändäysmallit eivät kuitenkaan suoraan sovi käytettäväksi monimutkaisten ja moniulotteisten kokonaisuuksien, kuten esimerkiksi kaupungin tai matkakohteen brändäämisessä. Alueen tai paikan brändin rakentaminen ja ylläpitäminen on vaativaa ja eroaa perinteisestä yritysbrändäyksestä. Monilla aloilla, kuten esimerkiksi matkailussa, sijoitustoiminnassa ja liiketoiminnassa yritykset pyrkivät vaikuttamaan brändi-imagoonsa omista lähtökohdistaan ja omia etuja ajatellen. Kun brändäystä lähdetään suunnittelemaan koordinoitummin, yhteisöllisemmältä pohjalta, alueelle voidaan saavuttaa huomattava kilpailuetu. Suunnitelmallinen ja jatkuva aluebrändäämisen kehittäminen edistää viennin liiketoimintaedellytyksiä, houkuttelee enemmän matkailijoita sekä heidän tuomiaan tuloja alueelle, luo pätevää työvoimaa sekä houkuttelee sijoittajia. Tämä johtuu siitä, että

paikan imago viestii muun muassa sen turvallisuudesta, ympäristöstä, työvoimasta, koulutustasosta sekä sosiaalisesta yhteisöstä. (Moilanen & Rainisto 2009, 1.)

Koska verkostobrändi käsitteenä eroaa huomattavasti käsitteistä brändiallianssi, sateenvarjobrändäys ja yritysbrändäys, sitä tulisi myös johtaa eri tavoin. Brändiallianssilla tarkoitetaan strategista allianssia, joka on rakentunut kahden tai useamman yrityksen brändin symbolisten tai toiminnallisten ominaisuuksien yhdistymisen ympärille, tavoitteenaan luoda uusi tai kehittyneempi tuote. (Cooke & Ryan, 2000, 36.)

Brändiallianssissa siis kaksi tai useampi brändi yhdistyy yhdeksi uudeksi brändiksi. Sateenvarjobrändäyksellä tarkoitetaan useamman kuin yhden tuotteen nimeämistä yksittäisen brändin nimissä. Tällainen brändäystapa on yleinen monituoteyritysten keskuudessa. (Sullivan 1990, 390.)

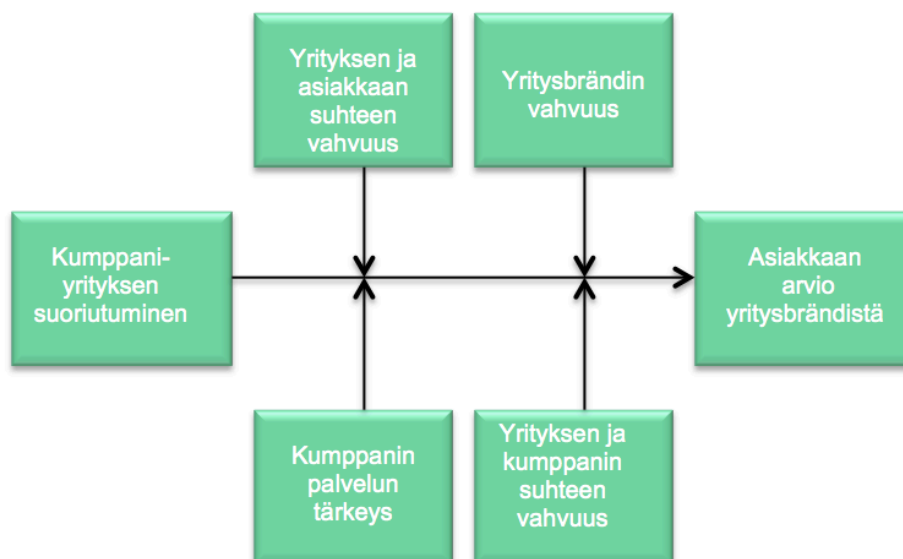
Yritysbrändäys taas käsittää yksittäisen yrityksen brändin kehittämisen (Hatch & Schultz 2001).

Verkostobrändin käsite esiintyy usein paikkamarkkinoinnin yhteydessä, esimerkiksi matkailukohteiden markkinoinnissa. Tällaisia verkostobrändejä ovat esimerkiksi menestyneet hiihtokeskukset, kuten Deer Valley Utahissa, Whistler Kanadassa ja Ruka Suomessa, jotka eivät muodostu yksittäisistä toimijoista, vaan yritysten muodostamasta verkostosta. (Moilanen 2008, 12.) Vaikka verkostobrändääminen ja kiinnostus sen johtamiseen on koko ajan kasvussa, kokonaisuudessaan tutkimusmateriaalia matkailukohteiden brändäämisestä on hyvin vähän. (Morgan, Pritchard & Pride 2004.)

Palveluiden tai tuotteiden brändääminen on perinteisesti kuulunut yritysten toimintaan. Brändääminen pakottaa yritykset kasvattamaan hankintaansa ja brändäyksestä aiheutuva liikevaihto on monesti yksi yrityksen suurimmista tulonlähteistä. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla brändäyksellä voidaan saavuttaa keskeinen kilpailutekijä myös muille aloille kuin yritystoiminnalle, kuten esimerkiksi matkakohteelle. Tärkeää olisi luoda brändi, jota on vaikea kopioida. Esimerkiksi matkakohteessa on useita eri toimijoita, joilla on yhteiset kiinnostuksen kohteet, mutta eri

tavoitteet ja asiakaskohderyhmät. Tästä huolimatta yhteistyössä toimivat yritykset muodostavat kokonaisuuden, jota voidaan kutsua matkakohteen palvelutuotteeksi. Matkakohteen brändääminen voi olla vaikeaa sen luonteen vuoksi: usein brändäyksen kohteena on useita toimijoita ja tuotteita, joista suurin osa on palveluita. Tällaista brändiä, jonka muodostaa usean toimijan luoma verkosto, voidaan kutsua verkostobrändiksi. (Moilanen 2008, 3.)

Verkosto, joka sisältää useita palvelutuotteita, on brändäyksen kohteena haastavampi kuin konkreettisen tuotteen brändäys. Yksittäisten palvelukokemusten kautta voidaan kuitenkin vaikuttaa myönteisesti siihen, kuinka asiakas kokee yritysbrändin kokonaisuutena (kuvio 7). Jos asiakas kokee yksittäisen palveluntuottajan palvelun myönteiseksi, hänelle muodostuu positiivinen imago koko verkostobrändistä. Lisäksi, jos asiakas kokee yritysten välisen yhteistyön vahvaksi ja näkyväksi, asiakkaan mielikuvaan verkoston yhteisestä yritysbrändistä voidaan vaikuttaa vahvemmin. Jos asiakkaan ja yrityksen välinen suhde on vahva, yritys pystyy hyödyntämään palveluverkostoaan brändäyksessä paremmin, sillä asiakkaan mielikuva brändistä on positiivinen. Verkostoyritykset tulee osallistuttaa toimimaan brändin arvojen mukaisesti ja tavoittelemaan yhteisten tavoitteiden toteutumista. Jotta brändäys toimii ja brändistä rakentuu vahva ja yhtenäinen, yhteistyökumppaneiden valintaan täytyy kiinnittää huomiota. (Moilanen & Rainisto 2009, 3-4.; Sandbacka 2010.)



KUVIO 7. Asiakkaan kokemaan kokonaiskuvaan verkostobrändin imagosta vaikuttavat tekijät (Sandbacka 2010)

### 3.2.2 Palvelubrändäys

Vaikka tuotteiden ja palveluiden ominaispiirteiden eroavaisuuksista on julkaistu paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, tällä tiedolla on hyvin vähän painoarvoa tarkasteltaessa palvelubrändien kehittymistä. Koska matkailukohteiden tuotteet ovat palvelutuotteita, niihin voidaan soveltaa palvelubrändäyksestä julkaistua kirjallisuutta. Palvelutuotteet eroavat fyysisistä hyödykkeistä siten, että ne ovat aineettomia, ne tuotetaan samalla hetkellä kuin ne kulutetaan, ja palveluiden laatu on heterogeeninen. Brändi käsitteenä on kuitenkin samankaltainen sekä tuotteiden että palveluiden kohdalla, sillä brändi sisältää sekoituksen rationaalisia ja emotionaalisia odotuksia asiakkaan mielessä. (Moilanen 2008, 52–53.)

Monet tutkijat käsittelevät palvelukohtaamista (*eng. service encounter*) eli hetkeä, jolloin asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Koska yrityksen palvelutavat määräytyvät pitkälti yrityskulttuurin ja työntekijöiden asenteen perusteella, palvelun tasalaatuisuutta on vaikea rakentaa ja ylläpitää, mutta toisaalta sitä on myös vaikea kopioida. Kun yrityksille rakennetaan



menestyvää brändiä, palvelun laatu onkin yksi kestävimmistä erottavista kilpailutekijöistä. Kun palveluyrityksiä tarkastellaan brändilähtöisestä näkökulmasta, tärkeään asemaan nousevat palvelutuotteen tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuus. Palvelubrändin toimittaminen määräytyy sen mukaan, miten asiakas kokee palvelun kohdatessaan asiakaspalvelijan. Se, kuinka hyvin asiakas kokee brändin yrityksen haluamalla tavalla, riippuu kriittisesti siitä, kuinka hyvin yrityksen henkilöstö on sitoutunut brändiin ja brändiarvoihin, ja tuoko henkilöstö nämä arvot esille palvelutilanteessa. Esimerkiksi lentoyhtiön, pankin tai hotellin ystävällinen, avulias ja osaava henkilöstö luo asiakkaalle palvelukokemuksen tarjoamansa palvelun kautta, jonka pohjalta asiakas luo brändimielikuvia. Palveluyritysten brändäyksessä on erittäin tärkeää, että brändi välittyy asiakkaalle palvelukokemuksen kautta. Kokemusten kautta asiakkaat alkavat arvostaa tiettyjä brändejä muiden joukossa, ja asiakkaan ja brändiyrityksen välille muodostuu asiakassuhde. Vahvat olemassa olevat brändit arvostavat asiakassuhteitaan. Esimerkiksi kansainvälinen Marriott – hotelliketju on vahvistanut brändi-imagoaan aidon, asiakaslähtöisen palvelun avulla, sillä asiakas tietää saavansa tasalaatua palvelua aina yöpyessään Marriott -hotelleissa. (de Chernatony & Segal-Horn 2001; Moilanen 2008.)

### 3.3 Tuotesijoittelu matkailuympäristöissä

Tuotesijoittelun avulla on tarkoitus yrittää vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen hienovaraisella tavalla. Tuotesijoittelulla on tarkoitettu perinteisesti brändättyjen tuotteiden sijoittamista mediaympäristöihin, kuten elokuvaan ja tv-sarjoihin, siten, että kuluttajat huomaavat ne, mutta markkinointi ei ole kuluttajaa häiritsevää. Tuotesijoittelu on kuitenkin herättänyt kiinnostusta myös matkailualan tutkijoiden keskuudessa. Esimerkiksi jonkin paikan tunnettuus ja matkailijamäärät saattavat nousta sen johdosta, että kyseisessä paikassa on kuvattu jokin menestynyt elokuva. Tällainen elokuva on esimerkiksi *Sideways*, jonka julkaisemisen jälkeen viinimatkailu alkoi kasvaa nopeasti Kalifornian Napa Valleyssä (Asimov 2005). Tuotesijoittelua esiintyy myös

liiketilöjen ulkopuolella, muissa fyysisissä tiloissa, joita matkailijat käyttävät. Usein tuotesijoittelu tällaisissa tiloissa lisää tuotteiden tunnettuutta sekä houkuttelee asiakkaita tekemään ostopäätöksiä. Matkailuun suuntautuneet ympäristöt saattavat lisätä kiinnostusta tuotteisiin erityisesti siksi, että asiakas pystyy olemaan vuorovaikutuksessa tuotteen kanssa ja arvioimaan sitä ennen kuin tekee ostopäätöksen. Tällainen tuotesijoittelu päästää asiakkaan lähemmäs tuotetta, sillä asiakkaan ja tuotteen välinen vuorovaikutus ei ole mahdollista mediassa esiintyvässä tuotesijoittelussa. Tuotteen tai palvelun sijainti kuuluu McCarthyn vuonna 1960 esittelemään markkinointimixiin (tuote, hinta, markkinointi, sijainti) ja sen takia sillä on suuri vaikutus tuotteiden kokonaismarkkinointiin asiakkaalle. (Weaver 2007, 275; Yudelso 1999.)

Tuotesijoittelua voi esiintyä esimerkiksi hotellihuoneissa, lentokoneissa ja risteilijöissä. Matkailuympäristöstä riippuen markkinoijat sijoittelevat tuotteita siten, että asiakas varmasti kohtaa tuotteen käyttäessään jotain toista palvelua tai tuotetta. Crouchin ja Desforgesin (2003) mukaan matkailukokemus koostuu yksilöiden kohtaamisista sekä yksilöiden ja tilöjen kohtaamisista. Tähän voidaan liittää mukaan myös kolmas ulottuvuus, matkailijöiden ja tuotteiden kohtaaminen. Koska matkailijat viettävät usein pitkiäkin aikoja samassa tilassa, esimerkiksi hotellihuoneessa, tuotesijoittelun potentiaali on perusteltua. (Weaver 2007, 276.)

Brändimarkkinointi voi johtaa joissakin tapauksissa tuotesijoitteluun. Brändejä markkinoidaan yhä useammin yhdessä muiden brändien kanssa, ja mikäli asiakas arvostaa toisen brändin arvoja, hän todennäköisesti kiinnostuu myös muista yhteistyöbrändeistä ja niiden tuotteista. Tuotesijoittelu voidaan tuoda osaksi brändiyhteistyötä. Brändättyjä, tuotesijoiteltuja tuotteita voidaan laittaa esille brändättyihin ympäristöihin, kuten esimerkiksi hotelleihin. (Weaver 2007, 277.)

Tuotesijoittelu valittuun ympäristöön antaa yritykselle tietynlaisen monopoliaseman. Kun yritys valitsee ympäristöä, johon se haluaa tuotteensa sijoitettavan, se todennäköisesti valitsee sellaisen ympäristön,

jossa ei ole kilpailijoiden tuotteita. Kun asiakas käyttää matkailukohteen palveluita, hän väistämättä törmää sijoiteltuihin tuotteisiin, vaikkei niitä tarkoituksellisesti käyttäisikään. (Weaver 2007, 277.)

Yritykset voivat sijoittaa tuotteitaan esimerkiksi hotellihuoneisiin. Amerikkalainen W Hotel -ketju myy monia tuotteitaan asiakkaille, jotka löytyvät hotellihuoneista: sänkyjä, tyynyjä ja pyyhkeitä. Ranskalainen hotelliketju Sofitel myy tuotesijoiteltuja tavaroita, kuten viskikarahveja, vaaseja ja tuoleja, verkkokaupan kautta. Ritz-Carlton -hotellit myyvät Sealy-brändin tuotteita, kuten patjoja, verkkokauppansa kautta. Crayola, väriliitujen ja -tussien valmistajayritys, teki yhteistyössä Howard Johnson -hotelliketjun kanssa hotelleihin teemahuoneita, joissa oli esimerkiksi värikkäitä verhoja, mattoja ja petivaatteita sekä yrityksen omia tuotteita. Yhteistyön avulla hotelli sai mielenkiintoisia, erilaisia teemahuoneita, ja Crayola sai mainostilaa brändilleen. Kun asiakas on esimerkiksi hotellissa yöpymisensä aikana päässyt jo kokeilemaan tuotteita, se saattaa vaikuttaa oleellisesti asiakkaan ostopäätökseen. (Weaver 2007, 278.)

Monet brändit, kuten Sony ja Restoration Hardware, ovat neuvotelleet yhteistyösopimukset luksushotellien kanssa, joiden avulla yritykset saavat tuotteitaan esille hotellihuoneisiin. Hotellien asiakkaat saavat esimerkiksi käyttöönsä PlayStation 3 -pelikonsolit, ja Restoration Hardware suunnittelee ja tarjoaa huonekalut Luxor hotelli-casinolle Las Vegasiin. Sony on tehnyt sopimukset muun muassa Borgata Hotel Casino & Spa kanssa, joka sijaitsee Atlantic Cityssä sekä Seminole Hard Rock Hotel & Casino:n kanssa Hollywoodissa. Hotellin asiakkailla on myös mahdollisuus ostaa tuotesijoiteltuja tuotteita alennettuun hintaan. Eric Simon, Branding Interactionin toimitusjohtaja toteaa, että kun asiakas käyttää tiettyjä hotellipalveluita, hänelle pystytään tarjoamaan mahdollisuus kokea ja ostaa tuote hänelle räätälöityyn alennettuun hintaan. (Beirne 2007.)

## 4 MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmiä. Luvussa perustellaan, miksi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi on valittu sähköpostitse lähetettävä kyselylomake ja haastattelututkimus.

### 4.1 Tutkimusprosessi

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen, sillä aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen avulla, ja tutkimuksista saatuja tuloksia analysoitiin teoriapohjan avulla. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi GSP Group Oy, ja se toteutettiin keväällä 2015. Tutkimus koostui kyselylomakkeesta, jossa selvitettiin yritysten mielipiteitä verkostoitumisesta ja brändäyksestä, sekä haastatteluista, joiden avulla kiinnostuksensa yhteistyöhön kyselyssä ilmaisseet yritykset pääsivät ideoimaan tarkemmin mahdollisen tulevan yhteistyön laatua. Päädyin toteuttamaan tutkimuksen näillä menetelmillä, jotta tutkimuksessa saataisiin yksilöllisiä vastauksia, joita voidaan hyödyntää tapahtumahotellin tulevien yhteistyökumppaneiden valinnassa ja yhteistyön suunnittelussa.

Koska Mukkulan tapahtumahotellin kehitysprojekti on vasta suunnitteluvaiheessa, hotellille ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä ei pystytty hyödyntämään aikaisempaa tutkimustietoa, ja tutkimusta suunniteltaessa tutkimuksen vastaajajoukko täytyi määritellä itse. Tämä opinnäytetyö on osa Mukkulan tapahtumahotellikonseptin kehittämishanketta.

### 4.2 Kyselylomake

Opinnäytetyötä varten suoritettiin kyselytutkimus, joka tehtiin kyselylomakkeella Webropol-ohjelmalla. Kyselyn avulla haluttiin selvittää yritysten mielipiteitä mahdollisesta yhteistyöstä ja sen laadusta sekä tapahtumahotellin brändäyksestä. Kyselytuloksia oli tarkoitus hyödyntää

tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Kyselylomakkeella yritysten oli myös mahdollista jättää yhteystietonsa myöhempää yhteistyötä varten. Toteutin kyselyn yhdessä toisen Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun alan opiskelijan, Aada Kostamon, kanssa. Hän teki myös opinnäytetyön Mukkulan tapahtumahotellille. Jaoimme kyselyn kahteen osioon: 1. Tapahtumajärjestämiseen ja 2. Verkostoitumiseen & Brändäykseen. Tätä opinnäytetyötä koskeva osuus oli osio 2.

Aloitimme kyselytutkimuksen suunnittelun vastaajajoukon suunnittelulla ja kokoamisella. Päätimme lähettää kyselyn otannalle Lahden seudun yrityksistä. Keskustelin toimeksiantajan GSP Group:n kanssa siitä, mitä toimialoja ja yrityksiä lähdemme hotellihankkeen yhteistyökumppaneiksi kontaktoimaan. Kaikille Lahden seudun yrityksille kyselyä ei olisi kannattanut lähettää, sillä tällöin vastaajamäärä olisi ollut liian suuri, eikä se olisi palvellut tämän tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää Mukkulan tapahtumahotellille mahdollisia yhteistyökumppaneita sekä tarkastella, kuinka hotellin palveluiden ja tuotteiden paikallisuus vaikuttaa sen toimintaan ja kuinka yhteistyösuhteen molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.

Valitsin tutkimuksen perusjoukoksi sellaisia toimialoja ja yrityksiä, joilla on Lahdessa vahvaa osaamista, ja jotka voisivat olla mukana tuottamassa hotellille lisäpalveluita. Tarkoituksena oli siis löytää sellaisia yrityksiä, palveluita ja tuotteita, jotka voisivat tuoda hotellille jonkinlaista lisäarvoa. Valitsemani toimialat olivat muotoilu, huonekaluteollisuus, cleantech, hyvinvointi, tekstiiliteollisuus ja elintarviketeollisuus. Hyödynsin Liike.info – yritysrekisteriä, josta etsin toimialoittain Lahden seudun yrityksiä ja niiden yhteystietoja. Keräsin yhteensä 78 yrityksen yhteystiedot kyselyä varten. Aada Kostamo etsi omaa opinnäytetyötään varten kulttuuri- ja tapahtumalan yrityksiä ja kokosimme sitten molempien yrityskontaktit yhteen, joista muodostui kyselytutkimuksen vastaajajoukko. Yhteensä näitä yrityksiä oli 86. Toteutimme kyselyn Webropol -ohjelmalla (ks. LIITE 1.), ja kyselyssä oli yhteensä 31 kysymystä. Kysely oli auki vastaajille kolme viikkoa. Kysely lähetettiin vastaajille 9.3., ja suhteellisen pienestä vastausmäärästä

johtuen lähetettiin kaksi muistutusviestiä, ensimmäinen 16.3. ja toinen 23.3. Kysely sulkeutui 30.3. Kyselyyn vastasi 11 yritystä.

Luvussa 2 tarkastelin verkostoitumisesta koituvia hyötyjä yrityksille (esimerkiksi Moilanen 2008) sekä joitakin teorioita siitä, miksi yritysten kannattaa verkostoitua (esimerkiksi Kogut 1988). Näiden pohjalta loin kyselylomakkeeseen väittämiä, joiden avulla kyselyyn vastanneet yritykset pystyivät arvioimaan sitä, kuinka hyvin verkostoitumisesta koituvat hyödyt toteutuisivat yhteistyössä Mukkulan tapahtumahotellin kanssa ja mitkä hyödyt olisivat yrityksille tärkeimpiä. Kyselylomakkeen luomisessa hyödynsin myös Tenhusen & Ukon vuonna 2003 tekemää tutkimusta päijäthämäläisten yritysten yhteistyöstä. Tarkastelin myös matkakohteen brändäykseen liittyviä ominaispiirteitä ja ominaisuuksia, joita brändi tarvitsee menestyäkseen. Koska menestyvä brändi tarvitsee pohjakseen vahvan brändi-identiteetin, kyselytutkimuksessa selvitin myös yritysten mielipiteitä siitä, kuinka vahvaksi yritykset kokevat paikallisuuden merkityksen ja sen tuomat hyödyt liiketoiminnassa – hypoteettisesti olettaen, että yritykset olisivat yhteistyösuhteessa Mukkulan tapahtumahotellin kanssa.

Loin kyselylomakkeeseen verkostoitumista ja brändäystä koskevia kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdoiksi loin asteikkoja. Asteikon toisessa päässä oli vaihtoehto Täysin samaa mieltä, joka vastasi numeeriselta arvoltaan 1, ja toisessa päässä vaihtoehto Täysin eri mieltä, joka vastasi numeeriselta arvoltaan 7. Asteikko on siis ikään kuin käänteinen. Tein tietoisin valinnan laittaessani positiivisimman vaihtoehdon arvoksi 1, sillä tällöin positiivisin vastausvaihtoehto näyttäytyy vastaajalle asteikolla ensimmäisenä. Pidin oletusarvona sitä, että yritykset, jotka jollakin tasolla ovat kiinnostuneita yhteistyöstä Mukkulan tapahtumahotellin kanssa, vastaavat kyselyyn. Tästä syystä asettelin kyselylomakkeen asteikkoihin positiivisimman vaihtoehdon ensimmäiseksi. Käytin tätä asettelua kaikissa vastausvaihtoehdoissa, jotka sisältävät asteikkoja.

### 4.3 Haastattelut

Kyselytutkimuksesta saatu tutkimustieto antoi käsityksiä siitä, millaiseksi yritykset kokevat yhteistyömahdollisuuden Mukkulan hotelliin kanssa, ja ovatko paikalliset yritykset kiinnostuneita yhteistyöstä. Varsinainen tutkimusaineisto jäi tämän tutkimuksen osalta kuitenkin suhteellisen pieneksi. Jotta tutkimukseen saatiin syvempää tietoa tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta, toteutin kyselyn jälkeen vielä haastattelututkimuksen yhteystietonsa jättäneille yrityksille.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kun tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää tilastollisia säännönmukaisuuksia eikä määrään perustuvia tuloksia, kvalitatiivinen tutkimus palvelee tutkimuksen tavoitetta paremmin. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy myös piirre, että kaikki tutkimustapaukset ovat ainutlaatuisia. Tutkimustietoa, jossa tutkija kerää oman aineistonsa, kutsutaan primaariaineistoksi. Tässä opinnäytetyössä käytettiin primaariaineistoa, sillä hotellihanke on vasta suunnitteluvaiheessa ja uusi tieto on hankkeen suunnittelun kannalta tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.)

Kyselyn avulla haastateltavilta voidaan kerätä aineistoa standardoidusti, ja tutkimuksen kohderyhmä muodostaa kyselyn otantajoukon. Standardoinnilla tarkoitetaan sitä, että kaikilta tutkimukseen osallistuneilta vastaajilta kysytään tutkittavaa asiaa samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoituna, joka tarkoittaa sitä, että se sisälsi sekä määrällisiä kysymyksiä, jotka sisälsivät valmiita vastausvaihtoehtoja (monivalintakysymyksiä ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä), sekä laadullisia, avoimia kysymyksiä. Haastattelututkimus sisälsi ainoastaan avoimia, laadullisia kysymyksiä. Haastattelu on siinä mielessä tehokas tiedonkeruumenetelmä, että haastattelussa vastaajalta saadaan tarkempaa tutkimustietoa kuin kyselytutkimuksessa. Lisäksi haastateltavat pystytään valikoimaan ja tutkimuksen aikataulu pystytään suunnittelemaan joustavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.)

Yritykset, joille haastattelututkimus lähetettiin, edustivat seuraavia toimialoja: muotoilua, tapahtumatuotantoa sekä vapaa-ajanpalveluita. Haastattelun avulla yritykset saivat mahdollisuuden ideoida tulevan yhteistyön laatua tarkemmin. Haastattelu tehtiin sähköpostin välityksellä, avoimena haastatteluna. Haastattelututkimus lähetettiin 7.4., ja vastausaikaa haastatteluun oli 27.4. asti. Muistutusviesti lähetettiin 22.4. yrityksille, jotka eivät olleet vielä vastanneet haastatteluun. Haastattelututkimus lähetettiin kuudelle yritykselle, ja haastatteluun vastasi kaksi yritystä.

Haastattelun kysymykset koskivat yritysten ja tapahtumahotellin välisen yhteistyön laatua. Haastattelun avulla haluttiin selvittää, millaista kilpailuetua Mukkulan tapahtumahotelli saisi yhteistyöstä paikallisten yritysten kanssa. Kuten Sandbacka (2010) toteaa, jotta verkostobrändistä tulee vahva ja uskottava, yhteistyökumppaneiden valintaan tulee kiinnittää huomiota. Haastattelussa haluttiin myös selvittää, millaista lisäarvoa yhteistyöyritykset tavoittelisivat yhteistyön avulla. Yhteistyösuhteessa on tärkeää, että suhteen molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä jollain aikavälillä. Toimivassa yhteistyösuhteessa yhteistyöyritykset saavat taloudellisia hyötyjä samalla, kun asiakkaalle pystytään luomaan pitkäaikaisia hyötyjä (Boyd & Boyd 2002).



## 5 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin kyselytutkimuksesta ja haastattelututkimuksesta saatuja tuloksia ja arvioidaan niitä. Lisäksi luvussa esitellään nelikenttämallin mukaisia mallinnuksia yhteistyön tuomista hyödyistä eri yrityksille sekä tarkastellaan, kuinka brändiä kannattaisi lähteä luomaan Mukkulan tapahtumahotellille. Luvussa tarkastellaan myös yhteistyön ja brändäyksen yhdistämisessä syntyvää verkostobrändin käsitettä ja sen luomista tapahtumahotellissa jäävuorimallin mukaisesti.

### 5.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus lähetettiin 86 yritykselle, ja siihen vastasi 11 yritystä. Kuusi yritystä jätti yhteystietonsa jatkossa tapahtuvaa yhteistyön suunnittelua varten. Kyselyllä haluttiin kartoittaa sekä paikallisten yritysten yleistä mielipidettä siitä, millaisena yritykset näkevät yhteistyömahdollisuuden Mukkulan tapahtumahotellin kanssa, ja kannattaako hotellia brändätä siten, että paikallinen yhteistyö korostuu sen palveluissa. Koska kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, yleistä mielipidettä yritysten keskuudessa ei voida täysin tämän tutkimuksen perusteella muodostaa, vaan se tuo ennemminkin yksittäisten potentiaalisten yhteistyökumppaneiden mielipiteitä julki ja mahdollistaa jatkosuunnittelun yhteistyön saralla. Tämän vuoksi tähän opinnäytetyöhön tehtiin lisäksi haastattelututkimus. Kyselyyn vastanneet yritykset edustivat seuraavia toimialoja: Vapaa-ajan palvelut, Muut palvelut, Elintarviketeollisuus, Puutuoteteollisuus, Muotoilu sekä Tapahtumatuotanto. Suurin osa vastaajista, 7 yritystä, edusti henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Kyselyssä oli kolme kysymystä liittyen yritysten verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Ensimmäisessä kysymyksessä tarkasteltiin yritysten mielipiteitä siitä, nähdäänkö verkostoituminen ylipäätään positiivisena vai negatiivisena asiana yritystoiminnalle. Vastaukset olivat pääosin hyvin positiivisia. Kaikki vastaajat sanoivat olevansa kiinnostuneita jollakin

tasolla verkostoitumisesta paikallisten yritysten kanssa, ja 10 vastaajaa ilmoitti olevansa kiinnostuneita jollakin tasolla Mukkulan tapahtumahotellin kanssa. Verkostoituminen nähtiin myös pääosin hyödyttävän yritystoimintaa, mutta kolme vastaajaa vastasi myös, ettei osaa sanoa olisiko verkostoitumisesta hyötyä. Tämä viittaa hieman siihen, että verkostoitumisen hyötyjä ylipäättäen ei tiedetä tai niistä ollaan epävarmoja. Kuten Valkokari, Hakanen ja Airola (2007) toteavat, verkoston jäsenten täytyy jatkuvasti seurata sitä liiketoimintaympäristöä, jossa toimitaan, ja ylläpitää ja kehittää sitä. Verkostoituminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii kaikkien osapuolten aktiivista osallistumista ja vastuunkantoa. Yhteistyösuhteen laadusta riippuen yritysten voi olla vaikeaa arvioida verkostoitumisen tuomia hyötyjä, varsinkin jos tarkastellaan ainoastaan lyhyen aikavälin taloudellisia hyötyjä. (Boyd & Boyd 2002.)

Kyselyssä tarkasteltiin myös sitä, kokevatko paikalliset yritykset Lahden imagon kaupunkina tai matkailukohteena vaikuttavan omaan yritystoimintaansa. Vastauksissa oli hieman hajontaa: neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että kaupungin imagolla on vaikutusta, kolme vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Koska Lahti ei ole tunnettu kaupunki matkailun näkökulmasta verrattuna Suomen muihin suuriin kaupunkeihin, yritysten voi olla vaikea hahmottaa, onko kaupungin matkailullisella imagolla vaikutuksia yritystoimintaan. Vastausten hajontaan voi vaikuttaa myös se, että osa vastaajista on suoraan tekemisissä matkailualan kanssa, mutta osa yrityksistä on toimialoiltaan sellaisia, että vaikutuksia on vaikea arvioida. Kuusi yritystä on kuitenkin sitä mieltä, että he voisivat omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti Mukkulan tapahtumahotellin imagoon.

Yritykset arvioivat myös verkostoitumisen tuomia hyötyjä yritystoiminnan eri osa-alueilla. Kyselyssä olevassa kaaviossa on lueteltu yritystoiminnan eri osa-alueita, ja yritykset ovat vastanneet, kokevatko he verkostoitumisen hyödyttävän näitä osa-alueita erittäin positiivisesti, erittäin negatiivisesti vai jotain siltä väliltä. Suurimmat hyödyt koettiin näkyvän yritystoiminnan kasvuna, kannattavuuden parantumisena, myynnin ja markkinoinnin tehostumisena, uusille markkinoille pääsynä,

tuotekehitysyhteistyönä sekä uusien asiakkaiden hankintana. Negatiivisia vaikutuksia ei juurikaan koeta olevan, mutta monista hyödyistä ollaan epävarmoja. Esimerkiksi myynti- ja markkinointikustannusten alenemisesta kahdeksan vastaajaa sanoi olevansa epävarmoja, ja ainoastaan yksi vastaaja koki tämän erittäin positiivisena hyötynä. Epävarmoiksi hyödyiksi koettiin myös laadun kehittäminen, yhteinen laadunvarmistus, yhteiset standardit, yhteisten tavoitehintojen asettaminen ja keskinäisen luottamuksen kehittäminen. Yksi vastaaja koki verkostoitumisesta koituvan ainoastaan negatiivisia vaikutuksia, mutta koska vastaajajoukko oli suhteellisen pieni, mitään päteviä yleistyksiä ei voida tehdä. Vastauksista näkyy, että yritykset tavoittelevat verkostoitumisen avulla pääasiassa taloudellisia hyötyjä, kuten kannattavuuden parantumista ja myynnin ja markkinoinnin tehostumista. Myös uusille markkinoille pääsy ja tuotekehitysyhteistyö koettiin hyvin tärkeinä hyötyinä. Tällä tavoin yritykset pystyvät ylläpitämään toimintonsa laatua, kun ne saavat käyttöönsä muiden yritysten tietotaitoa ja asiakasrekisterit, ja pystyvät itse keskittymään omaan ydinosaamisalueeseensa (Tenhunen & Ukko 2003.)

Kyselyssä tarkasteltiin verkostoitumisen lisäksi myös yritysten näkökulmia siitä, pystyttäisiinkö Mikkulan tapahtumahotellia brändäämään hotellina, jossa kaikki tuotteet ja palvelut tuotetaan paikallisesti. Myös brändäys koettiin positiivisesti. Parhaiten brändäyksen koettiin parantavan Lahden imagoa kaupunkina sekä Mikkulan tapahtumahotellia matkailukohteena. Yritykset kokivat saavansa jonkin verran hyötyjä myös omaan imagoonsa, näkyvyyteensä ja myyntiinsä. Jonkin verran kokonaisuudessaan ilmeni en osaa sanoa -vastauksia, mikä kertoo siitä, että myös brändäyksestä ja sen tuomista hyödyistä ei välttämättä ole kovin paljoa tietoa yritysten keskuudessa. Suurin osa vastaajista uskoi siihen, että Mikkulan tapahtumahotellille olisi mahdollista rakentaa uskottava brändi, joka perustuisi paikalliseen tuotantoon. Yritykset perustelivat tätä sillä, että yhteistyö toisi hyvin esille paikallista osaamista, ja yhteistyön avulla alueelle on helpompi sijoittua. Yhteistyön avulla haluttiin myös kehittää korkeatasoisia elämispalveluja ja palvella suurempia asiakkuuksia. Nämä

vastaukset ovat siinä mielessä positiivisesti yllättäviä, että Sandbackan (2010) mukaan pk-yrityksillä on usein hieman negatiivinen käsitys brändäämisestä, ja se koetaan haastavaksi ja aikaa vieväksi. Yhdellä vastaajalla oli hyvin kriittinen näkemys siitä, onnistuttaisiinko Mukkulan aluetta brändäämään ylipäätään, sillä hän koki, ettei Mukkulan alueella ole mitään mielenkiintoista. Mikäli jokin tuote saadaan brändättyä siten, että se on kuluttajien silmissä arvostettu, sen hinta nousee (Kotler & Gertner 2002). Tämä on todennäköisesti syy siihen, miksi kyselyyn vastanneet yritykset pitävät brändäystä positiivisena asiana, ja uskovat, että Mukkulan tapahtumahotellin uskottavan brändin rakentaminen on mahdollista.

Kyselytutkimuksen päätulokset ovat seuraavat:

- Yritykset ovat kiinnostuneita verkostoitumisesta paikallisten yritysten kanssa ja sen koetaan hyödyttävän liiketoimintaa.
- Yhteistyön avulla yritykset tavoittelevat lähinnä taloudellisia hyötyjä. Hyödyt näkyvät yritystoiminnan kasvuna, kannattavuuden parantumisena, myynnin ja markkinoinnin tehostumisena, uusille markkinoille pääsynä, tuotekehitystyönä ja uusien asiakkaiden hankintana.
- Mukkulan tapahtumahotellin brändäyksen koetaan hyödyttävän eniten Lahden imagoa kaupunkina ja matkailukohteena.
- Paikalliset yritykset uskovat pystyvänsä vaikuttamaan positiivisen brändi-imagon luomiseen tapahtumahotellille.

## 5.2 Haastattelututkimus

Syvämmän tutkimusaineiston saamiseksi lähetin tarkentavan haastattelututkimuksen niille yrityksille, jotka olivat ilmaisseet kiinnostuksensa yhteistyötä kohtaan ja jotka olivat jättäneet yhteystietonsa. Haastatteluun osallistui kaksi yritystä, vapaa-ajan palveluita tuottava yritys Empeiria sekä muotoilualan yritys Tapio Anttila Design.

Empeiria on hyvinvointipalveluita tuottava yritys, jonka ohjelmapalveluihin kuuluu muun muassa kuplafutis, graffitimaalaus, wakeboarding sekä erilaisten urheiluturnausten ja -kilpailujen järjestäminen. (Empeiria 2015). Empeiria voisi olla yhteistyössä Mukkulan tapahtumahotellin kanssa toteuttamassa ja kehittämässä erilaisia elämystoimintapalveluita. Tärkeimmät hyödyt, joita yritys yhteistyön avulla tavoittelisi, ovat tunnettuuden lisääntyminen ja yritystoiminnan kasvu. Haastattelussa Empeiria listaa Lahden seudun vahvuuksiksi hyvän sijainnin ja isojen vesistöjen läheisyyden.

Tapio Anttila Design on muotoilualan yritys, jonka palveluihin kuuluu kaluste-, valaisin- ja sisustussuunnittelu sekä konseptisuunnittelu. Yritys valmistaa räätälöityjä tuotteita asiakkailleen. Yritys sanoo tapahtumahotellin kehittämisprojektin itsessään olevan kiinnostava, mutta kertoo myös tavoittelevansa näkyvyyden lisääntymistä. Yritys pystyisi hyödyntämään omaa korkeatasoista designosaamistaan, joustavuutta, pitkää kokemusta sekä omia paikallisia verkostojaan. Tapio Anttila Design on voittanut useita palkintoja töillään, kuten esimerkiksi useita Good Design -palkintoja, Green Good Design -palkinnon ja EcoDesign -palkinnon. Tapio Anttila palkittiin myös Vuoden huonekalusuunnittelija 2012 -palkinnolla Suomessa. Tapio Anttila on valmistunut sisustusarkkitehdiksi Helsingin taideteollisesta korkeakoulusta ja on työskennellyt lahtelaisessa Isku Oy:ssä huonekalusuunnittelijana. (Lahti Business Region 2015; Tapio Anttila Design 2015.) Tapio Anttila Design pitää hyvää yhteistyöverkostoa ja laaja-alaista osaamista Lahden seudun vahvuuksina.

Haastattelututkimuksen päätulokset ovat seuraavat:

Empeiria:

- yhteistyö tapahtumahotellin kanssa hyödyttäisi yritystä tunnettuuden ja yritystoiminnan kasvuna
- yritys voisi toteuttaa ja kehittää tapahtumahotellille elämystoimintapalveluita

Tapio Anttila Design:

- saisi yhteistyön avulla yritykselleen näkyvyyttä
- pystyisi hyödyntämään yhteistyöhön omaa korkeatasoista design -osaamistaan, joustavuuttaan ja omia verkostojaan.

### 5.3 Yhteistyön hyödyt

Yritykset, jotka jättivät yhteystietonsa mahdollista yhteistyön suunnittelua varten, edustivat kolmea toimialaa: hyvinvointi- ja vapaa-ajan palveluita, tapahtumatuotantoa sekä muotoilua. Mukkulan tapahtumahotelli voi toiminnassaan hyödyntää näiden alojen tuottamia palveluita.

Koska Mukkulan tapahtumahotellin tavoitteena on edistää paikallisten yritysten yhteistyötä ja hyödyntää hotellin tuotteissa ja palveluissa mahdollisimman paljon paikallista tuotantoa, hotellin yhteistyöverkostoa kannattaisi lähteä mielestäni rakentamaan strategiselta pohjalta. Kuten Sandbacka (2010) toteaa, kun verkoston brändäystä lähdetään suunnittelemaan koordinoitusti yhteiseltä arvopohjalta, alueelle voidaan saavuttaa merkittävä kilpailuetu. Hyvin suunnitellulla alue- tai kohdebrändämisellä voidaan saavuttaa viennin liiketoimintaedellytyksiä, ja sen avulla voidaan houkuttaa matkailijoita ja heidän tuomiaan tuloja alueelle, luoda pätevää työvoimaa sekä houkuttaa sijoittajia. Matkakohteen imago viestii sen turvallisuudesta, ympäristöstä, työvoimasta, koulutustasosta ja sosiaalisesta yhteisöstä (Moilanen & Rainisto 2008). Verkostoitumalla sidosryhmien kanssa yritys pystyy kehittämään brändiään, lisäämään näkyvyyttään, uskottavuuttaan ja lisäämään brändinsä arvoa (Sandbacka 2010). Lisäksi matkailualalla yleisesti ottaen verkostoituminen nähdään jopa elintärkeänä asiana yrityksen kannattavuuden kannalta, sillä matkakohteet käyttävät usein monen eri toimialan palveluita, kuten esimerkiksi majoituspalveluita, hyvinvointipalveluita ja ravintolapalveluita. Yhteistyö eri toimialojen välillä on elinehto yhtenäisen matkailualueen kehittämisessä. (Kylänen 2013.) Käyttämällä verkostoitumisstrategiaa pienet hotellit, kuten Mukkulan tapahtumahotelli, pysyvät mukana kilpailussa markkinoilla.

Mukkulan tapahtumahotelli voisi hyödyntää Kogutin (1988) Strategisen käyttäytymisen mallia. Tämän mallin mukaan strategisen yhteistyön tavoitteena ei ole ensisijaisesti minimoida tuotantokustannuksia, vaan parantaa verkoston kilpailuasemaa, ja sitä kautta saada korkeampia tuottoja. Kilpailuasemaa voidaan parantaa esimerkiksi integroitumalla vertikaalisesti, jolla tarkoitetaan sitä, että yritys hankkii itselleen eri toimialojen yrityksiä yhteistyökumppaneiksi, ja yhteistyön avulla saadaan tuotettua varsinainen lopputuote. Mukkulan tapahtumahotellin tapauksessa tämä lopputuote usein olisi jokin palvelu, joka tuotetaan.

Jotta Mukkulan tapahtumahotellin verkoston jäsenten strateginen yhteistyö onnistuisi, kaikkien verkoston jäsenten tulee määrittellä yhteiset näkemykset. Strategisen yhteistyön luominen on pitkäaikainen prosessi, joka kehittyy jatkuvasti. Kuten Möller & Rajala (2007) väittävät, arvojärjestelmän määrittely ohjaa koko verkoston toimintaa. Koska tapahtumahotellista halutaan tehdä mahdollisimman paikallinen ja sitä brändätään lahtelaiseksi hotelliksi, yhteisen arvopohjan määrittely on erityisen tärkeää.

Mukkulan tapahtumahotellin tapauksessa arvopohjaa kannattaisi lähteä hakemaan tapahtuma-alueelta ja Lahden seudun yritysten vahvuuksista. Luonnon ja vesistöjen läheisyys tarjoaa hyvät mahdollisuudet hyvinvointi- ja vapaa-ajan aktiviteetteihin ja luo myös tapahtumakentälle hyvät, esteettiset puitteet. Lahti Region nostaa Lahden seudun elinkeinorakenteen kärjiksi ympäristö- ja muotoiluosaamisen, ja näitä kannattaisi hyödyntää myös tapahtumahotellin yhteydessä (Lahti Business Region 2015). Mielenkiintoisia visioita saattaisi syntyä esimerkiksi suunnittelemalla, miten ympäristöosaaminen ja muotoilu voisivat kohdata tapahtumahotellin ympäristössä. Lahden seudun vahva tapahtumaosaaminen houkuttelee alueelle matkailijoita. Laadukkaiden hyvinvointipalvelujen tarjoaminen mahdollistaa erilaisten asiakassegmenttien houkuttelemisen alueelle. Esimerkiksi Lahden läheinen sijainti ja helppo saavutettavuus Pietarin matkailijoille on Lahdelle huomattava etu. Pietarista tulevat matkailijamäärät ovat jo merkittävä taloudellinen tekijä, ja esimerkiksi tarjoamalla korkeatasoisia

hyvinvointipalveluja tapahtumahotellissa tätä asiakassegmenttiä pystyttäisiin palvelemaan laadukkaammin. Kun Lahden seudun osaamista ja yhteistyöhenkeä korostetaan matkailukohteessa, asiakas saattaa mieltää matkailukohteen imagon koskemaan koko Lahden seutua. Määritellyt arvot eivät kuitenkaan näy itsestään, vaan niitä täytyy tietoisesti nostaa esiin.

### 5.3.1 Verkostot

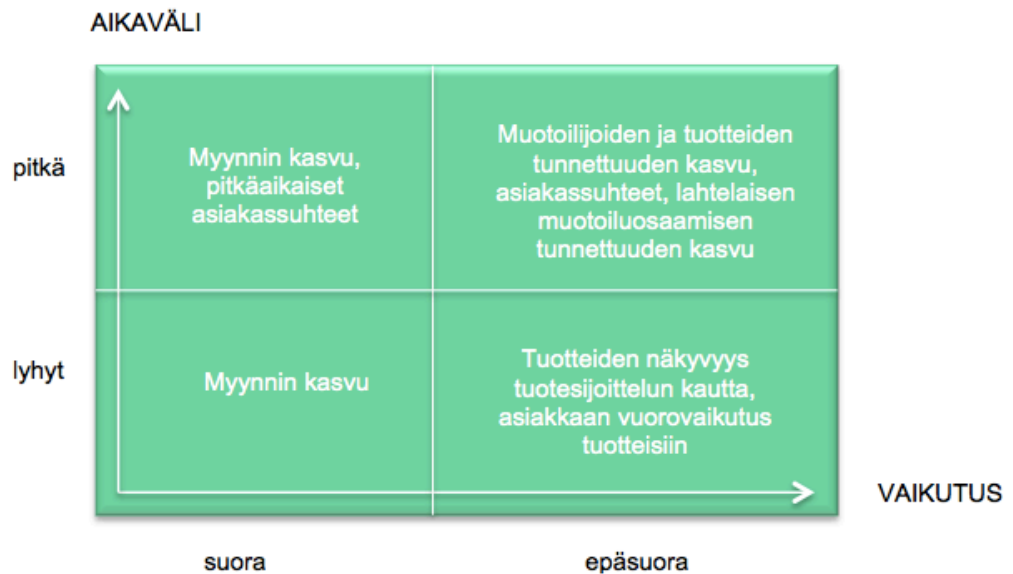
Verkostossa yhteistyön tulisi tapahtua siten, että sen avulla asiakkaalle pystytään luomaan pitkäaikaista hyötyä samalla, kun verkoston jäsenyritykset saavat taloudellista hyötyä (Boyd & Boyd 2002). Kun yhteistyötä tehdään pitkällä tähtäimellä, tulee ottaa huomioon myös pitkäaikaiset aineettomat hyödyt lyhytaikaisten taloudellisten hyötyjen lisäksi. Verkostossa yritykset saavat synergiaetuja, jolloin yritykset tuottavat yhdessä paremman tuloksen kuin yksittäin.

Tarkastelen alla nelikenttämallin mukaisesti hyötyjä, joita yhteystietonsa jättäneet yritykset ja Mikkulan tapahtumahotelli saivat yhteistyön avulla. Kuvioissa horisontaalinen akseli kuvaa aikaväliä, ja vertikaalinen akseli kuvaa suoria ja epäsuoria hyötyjä. Koska yhteystietonsa jättäneet yritykset edustivat kolmea eri toimialaa, olen tehnyt kaaviot toimialoittain, sillä saman toimialan yrityksillä yhteistyösuhde on hyvin todennäköisesti samantyyppinen. Toimialat ovat muotoilu, hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalvelut ja tapahtumatuotanto. Olen muodostanut nelikenttämallin mukaiset kuviot hyödyntäen kysely- ja haastattelututkimuksiin osallistuneiden yritysten vastauksia oletetuista yhteistyön hyödyistä sekä teoriaa verkostoitumisen hyödyistä ja brändin rakentumisesta.

Muotoiluyritysten kohdalla pystyttäisiin hyödyntämään tuotesijoittelua tapahtumahotellissa (kuvio 8). Tuotesijoittelulla tarkoitetaan sitä, että yritykset sijoittelevat tuotteitaan esimerkiksi hotellihuoneisiin, ja asiakkaat pääsevät olemaan vuorovaikutuksessa tuotteisiin ja testaamaan niitä. Muotoiluyritysten tuotteita, esimerkiksi huonekaluja, voitaisiin sijoittaa hotelliin, jolloin sekä tuotteet että niiden suunnittelijat saisivat näkyvyyttä.

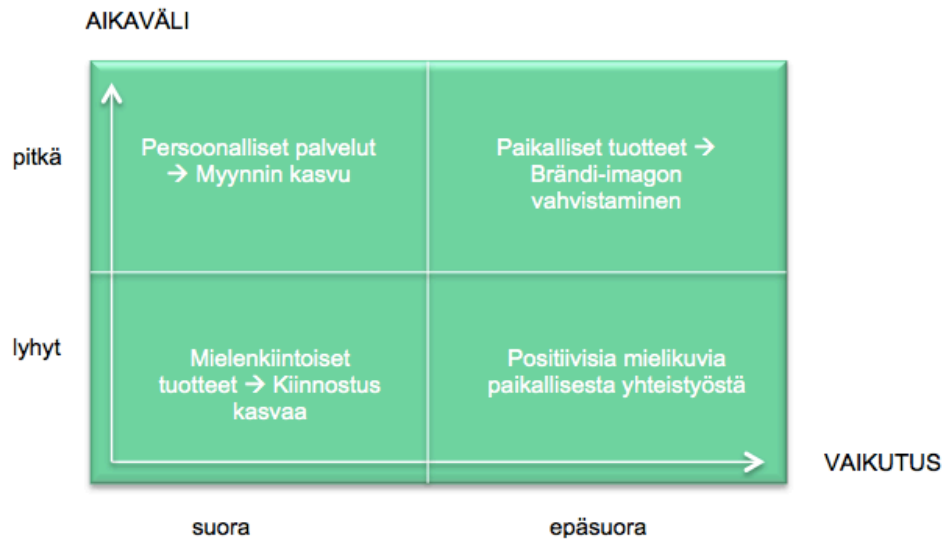


Asiakkailla olisi myös mahdollisuus ostaa tuotteita itselleen, joko suoraan hotellin kautta, suunnittelijalta tai tuotteiden jälleenmyyjältä.



KUVIO 8. Yhteistyön hyödyt muotoiluyrityksille

Tapahtumahotellille suurimmat hyödyt muotoiluyritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä syntyisivät todennäköisesti brändin rakentamisen yhteydessä (kuvio 9). Kun paikallisia, tunnettujen suunnittelijoiden tuotteita sijoiteltaisiin hotelliin, hotelli pystyisi hyödyntämään tätä markkinoinnissaan ja brändi-identiteetin luomisessa. Paikalliset tuotteet loisivat hotellille persoonallisuutta, ja auttaisivat luomaan mielikuvia paikallisuudesta. Tätä kautta hotelli voisi saada myös kilpailuetua itselleen, sillä kuten Moilanen (2008, 3) toteaa, vahva brändi on sellainen, jota on vaikea kopioida. Hyödyntämällä paikallisten muotoilijoiden tuotteita tapahtumahotelli pystyisi rakentamaan omaa identiteettiään ja korostamaan omien tuotteidensa ainutlaatuisuutta.



KUVIO 9. Muotoiluyritysten ja tapahtumahotellin yhteistyön hyödyt tapahtumahotellille

Hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluyrityksille syntyviä hyötyjä yhteistyöstä tapahtumahotellin kanssa olisivat esimerkiksi myynnin kasvu, tunnettuuden kasvu ja pitkäaikainen yhteistyösuhde tapahtumahotellin kanssa (kuvio 10). Koska hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluyritykset ovat usein pieniä yrityksiä, verkostoitumalla tapahtumahotellin kanssa tällaiset yritykset pystyisivät vahvistamaan uskottavuuttaan ja hyödyntämään yhteistä markkinointia, kuten Sandbacka (2010) toteaa. Verkostoituminen siis toisi yrityksille huomattavasti lisää resursseja.



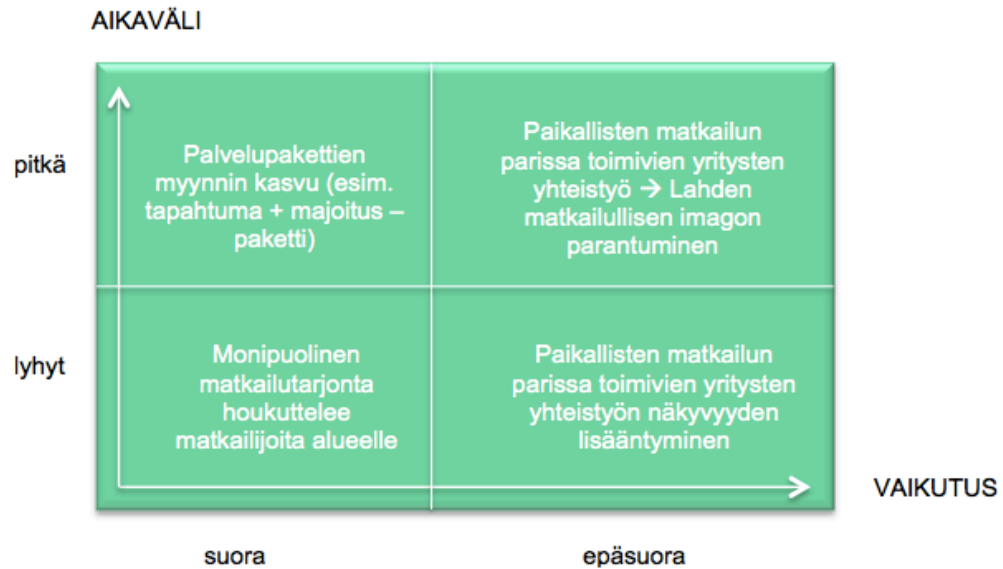
KUVIO 10. Yhteistyön hyödyt hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluyrityksille

Hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluiden yhteydessä voidaan hyödyntää Kogutin (1988) transaktiokustannusteoriaa, jonka mukaan ulkoistamalla palveluita pystytään minimoimaan tuotanto- ja transaktiokustannukset. Tässä mallissa verkostoituminen nähdään tuottamisen ja ostamisen välisenä organisoitumisen välimuotona. Ulkoistamalla palveluita tapahtumahotelli pystyisi tuottamaan edullisemmin lisäpalveluita, kuten esimerkiksi hyvinvointipalveluita (kuvio 11).



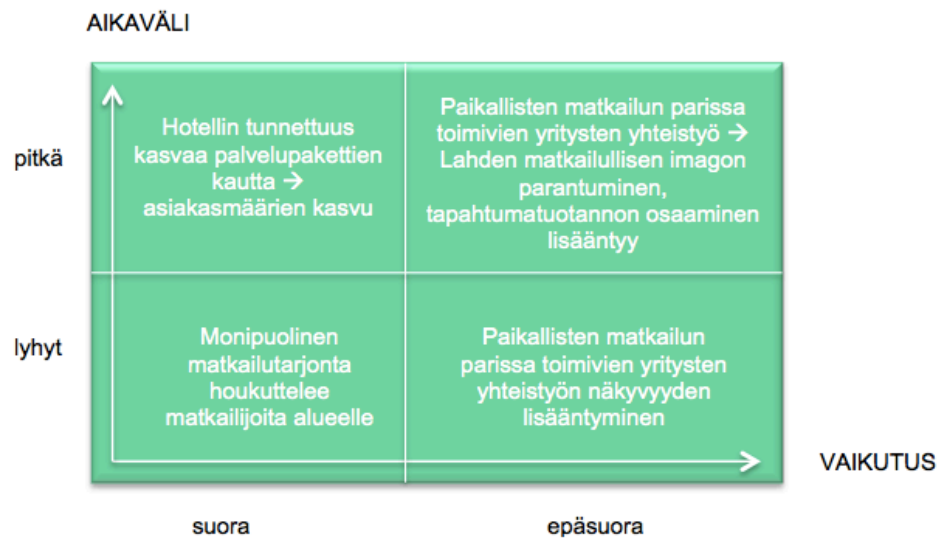
KUVIO 11. Hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluyritysten ja tapahtumahotellin yhteistyön hyödyt tapahtumahotellille

Tapahtumatuotantoyritysten ja Tapahtumahotellin välisessä yhteistyössä on tietynlainen kilpailutilanne, mutta niiden välisessä yhteistyössä voi nähdä myös potentiaalia palvelupakettien muodostamiseen, joista olisi hyötyä myös tapahtumatuotantoyrityksille (kuviot 11 ja 12). Tapahtumahotellin etuna on mahdollisuus majoitukseen. Kuten esimerkiksi Morgan, Pritchard & Pride (2004) määrittelevät, asiakas käyttää matkakohteessa useita eri palveluita ja tuotteita, joiden perusteella hän luo mielessään kokonaisvaltaisen matkailukokemuksen. Hyödyntämällä tätä ajatusta alueelle saataisiin ehkä houkutelua matkailijoita palvelupakettien avulla. Tällaiseen pakettiin voisi sisältyä esimerkiksi majoitus Mikkulan tapahtumahotellilla ja jokin tapahtumatuotantoyritysten tarjoama palvelu. Yhteistyön avulla saataisiin myös luotua yhtenäistä, eheää kuvaa Lahdesta matkailukohteena, joka houkuttelee alueelle enemmän matkailijoita.



KUVIO 12. Yhteistyön hyödyt tapahtumatuotantoyrityksille

Tapahtumahotellille hyödyt ovat hyvin pitkälti samoja, kuin tapahtumatuotantoyrityksille koituvat hyödyt (kuvio 13). Tapahtumahotelli voisi tietyllä tavalla hyötyä Lahden seudulla jo olemassa olevien tapahtumatuotantoyritysten tunnettuudesta. Jos esimerkiksi tapahtumahotelli ja paikalliset tapahtumatuotantoyritykset markkinoisivat yhteisiä palvelupaketteja samoille asiakassegmenteille, he pystyisivät hyödyntämään samoja asiakasverkostoja. Tällä tavoin tapahtumahotelli pystyisi myös säästämään resursseja. (Sandbacka 2010.)



KUVIO 13. Tapahtumatuotantoyritysten ja tapahtumhotellin yhteistyön hyödyt tapahtumhotellille

### 5.3.2 Brändäys

Jos Mukkulan tapahtumahotellista halutaan tehdä tietoisesti paikallinen, Lahden seudun yritysten palveluja ja tuotteita tarjoava hotelli, sitä täytyy brändätä tietyllä tavalla. Brändäys täytyisi aloittaa jo hotellin suunnitteluvaiheessa, ja ylläpitää sitä jatkuvasti. Brändi käsitteenä sisältää kome ulottuvuutta: identiteetin, imagon ja asemoinnin (Sandbacka 2010; Ashworth & Kavaratzis 2006).

Alla olevassa kuviossa (kuvio 14) olen hahmotellut sitä, kuinka brändityö tulisi aloittaa. Jotta Mukkulan tapahtumahotellille pystyttäisiin luomaan uskottava brändi, tapahtumahotellin tulisi yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa luoda yhteinen arvopohja, jonka pohjalta brändiä lähdetään luomaan. Arvopohjaan voitaisiin määritellä esimerkiksi Lahden seudun vahvuudet ja alueen osaaminen, joita halutaan tapahtumahotellissa korostaa, kuten vahva tapahtuma- ja muotoiluosaaminen, pääkaupunkiseudun läheinen sijainti sekä Mukkulan alueen vielä hyödyntämättömät matkailulliset alueet ja vesistöt. Jotta matkailijat

kiinnostuisivat hotellista, palveluissa ja tuotteissa tulisi korostaa niitä asoita, joista lahtelaiset ovat ylpeitä ja joissa he ovat hyviä. Tärkeintä brändityössä on, että koko henkilöstö sitoutuu brändiarvoihin ja toimii jatkuvasti niiden mukaisesti (Sandbacka 2010). Kun yhteinen arvopohja on luotu, brändi täytyy asemoida. Tällä tarkoitetaan sitä, missä ja miten kuluttaja kohtaa brändin. Oikealla asiakassegmentille suunnatulla, yhtenäisellä markkinoinnilla saadaan tavoitettua potentiaaliset kuluttajat. Markkinoinnin tulee olla selkeälinjaista ja brändiä mukailevaa, ja se täytyy suunnata oikein. Markkinointia voi tehdä myös hyödyntämällä yhteistyöyritysten verkostoja ja asiakassuhteita. Brändi-imago muokkautuu asiakkaan mielessä sen mukaan, miten hän brändin vastaanottaa ja kokee. (Moilanen 2008; Moilanen & Rainisto 2009.) Brändiin liittyy vahvasti tunteet ja mielikuvat, ja näihin voidaan vahvasti vaikuttaa markkinoinnilla, mutta ellei asiakkaan mielikuvat brändistä ja konkreettisesti koettu brändin vastaanottaminen esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa kohtaa, asiakkaan brändi-imago muuttuu. Tämän vuoksi on tärkeää, että johdossa määritellyt arvot näkyvät myös työntekijätasolla. Asiakkaan mielikuviin ja odotuksiin vaikuttaa myös word-of-mouth, eli muiden ihmisten mielikuvat ja kokemukset, joita he jakavat tutuilleen suusanallisesti. (Sandbacka 2010.) Nykyään muiden asiakkaiden kokemuksilla on entistä suurempi rooli uuden asiakkaan valitessa matkakohdetta, sillä sosiaalinen media ja erilaiset palautejärjestelmät ovat mahdollistaneet tiedon ja kokemusten jakamisen tehokkaammaksi. Jos Mukkulan tapahtumahotellissa esimerkiksi halutaan korostaa luonnon läheisyyttä ja laadukkaita hyvinvointipalveluita, näiden täytyy toteutua joka kerta asiakkaan ostaessa palvelun. Samoin, jos hotellia brändätään lahtelaista muotoilua edustavaksi hotelliksi, muotoilun tulee olla näkyvää ja asiakkaalle helposti lähestyttävissä olevaa.



KUVIO 14. Brändi-identiteetin, brändin asemoinnin ja brändi-imagon muodostuminen Mukkulan tapahtumahotellissa (mukaiillen Ashworth & Kavaratzis 2006)

Jos Mukkulan tapahtumahotellia brändätään tietoisesti siten, että se viestii positiivisia mielikuvia Lahdesta ja Lahden osaamisesta, brändäyksessä voidaan hyödyntää Kavaratzisin ja Ashworthin (2006) teoriaa *Paikkabrändäyksestä paikkajohtamisen muotona*. Tällä tarkoitetaan sitä, että jollekin paikalle luodaan tunnistettava identiteetti, jota voidaan hyödyntää myöhemmin muiden prosessien edistämässä. Jos kuvitellaan, että brändäämällä Mukkulan tapahtumahotellia onnistuttaisiin luomaan matkailijoille positiivisia mielikuvia Mukkulasta matkailualueena, niin nämä mielikuvat saattavat laajentua koskemaan koko Lahtea matkailukohteena tai kaupunkina ylipäätään, jolloin mielikuvat Lahdesta saattavat muuttua. Tällä tavoin brändäämällä yhtä matkailukohdetta saataisiin aikaan laajempia positiivisia vaikutuksia Lahden alueelle. Paikallisten yritysten yhteistyö tukee edelleen tätä ajatusta yhtenäisestä alueesta.

Brändin rakentaminen perustuu pääasiassa suhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon (Sandbacka 2010). Koska Lahden seudun yritykset ovat pääosin pk-yrityksiä, suhteiden luominen on jo valmiiksi melko luonteva tapa toimia, eikä brändäys tällöin välttämättä vaadi huomattavia taloudellisia ponnistuksia. Brändin rakentaminen täytyy tapahtua järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti, jotta siitä rakentuu uskottava ja kuluttajat alkavat uskoa siihen. Suuret, äkilliset suunnanmuutokset heikentyvät brändin uskottavuutta. (Sandbacka 2010.)

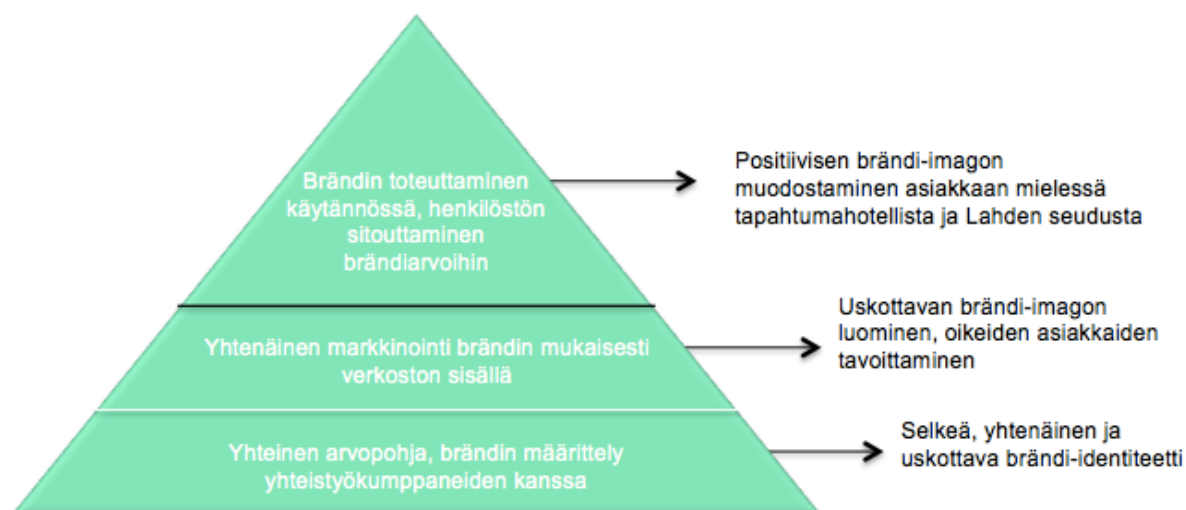


### 5.3.3 Verkostobrändi

Koska Mukkulan tapahtumahotellista halutaan tehdä mahdollisimman paikallinen, sitä täytyy brändätä sillä tavoin. Alueen yritysten välinen yhteistyö on niin suuressa roolissa hotellin toiminnassa, että se tulee huomioida brändin luomisessa ja markkinoinnissa. Koska yhteistyöllä on brändäykseen niin suuri merkitys, voidaan puhua verkostobrändistä. Verkostobrändillä tarkoitetaan sitä, että verkosto alkaa brändäämään yksittäisten yritysten sijaan koko verkostoa yhtenäisenä brändinä. Verkostoitumisen avulla yritykset pystyvät lisäämään omaa näkyvyyttään ja uskottavuuttaan, sekä nostamaan yhteisen brändin arvoa. (Sandbacka 2010.)

Verkostobrändäämistä voidaan tehdä aluebrändäämisen yhteydessä, mikä on tyypillistä matkailukohteille tai -alueille. Kun verkoston yhtenäinen brändi suunnitellaan yhteisöllisesti, se kasvattaa alueen kilpailuetua (Moilanen & Rainisto 2009, 1). Jotta matkailukohde hyötyisi tällaisesta kilpailuedusta, sen täytyisi yrittää luoda brändi, jota on vaikea kopioida (Moilanen 2008, 3). Mukkulan tapahtumahotellin tapauksessa tällaisen kilpailuedun luominen onnistuu, jos brändäyksen yhteydessä osataan nostaa Lahden vahvuudet esiin ja korostaa niitä hotellin toiminnassa suunnitelmallisesti. Jos Lahden seudun vahvuuksista nostetaan esiin jotain sellaista matkailussa hyödynnettävää, mitä ei esimerkiksi Suomen mittakaavassa muilla alueilla ole, se asettaa Lahden seudulle huomattavan kilpailuedun. Verkoston sisällä olevien yritysten on erittäin tärkeää sitoutua yhteiseen brändityöhön, jotta asiakkaan kokema brändi-imago on eheä. Jos asiakkaan kokemus yksittäisestä palvelusta on positiivinen, hän mieltää usein koko brändin positiiviseksi, mikä nostaa brändin arvoa. Vahvan ja yhtenäisen brändin rakentamiseksi yhteistyökumppaneiden valinta on erityisen tärkeää, ja tästä syystä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta tulisi mahdollisten yhteistyökumppaneiden ja Mukkulan tapahtumahotellin välistä yhteistyötä suunnitella tarkemmin ja syvemmin.

Verkostobrändin kehittymistä voidaan kuvata niin sanotulla jäävuorimallilla. Jäävuorimallilla tarkoitetaan kolmion muotoista mallia, joka on jaettu kahteen osaan, merenpinnan alapuoliseen ja yläpuoliseen osaan. Mallin ideana on, että yläpuolella oleva jäävuoren huippu on ainoastaan murto-osa siitä, mikä jää merenpinnan alapuolelle. (Wood 2009.) Tätä mallia voidaan hyödyntää myös verkostobrändin rakentamisen kuvaukseen, sillä asiakkaalle näkyvä brändi-imago on ainoastaan murto-osa siitä brändityöstä, mikä täytyy tehdä, ennen kuin asiakas muodostaa käsityksen brändistä. Alla olevaan jäävuori -mallin mukaiseen kuvioon (kuvio 15) olen määritellyt tehtäviä, joiden pohjalta yhteistä verkostobrändiä lähdetään rakentamaan. Koska kyseessä on matkailualue, jossa yhteistyön avulla luodaan asiakkaalle mielikuvia ja brändi-imagoa alueesta, verkostoituminen ja brändäys tulee ottaa huomioon samanaikaisesti alueen kehittämistä suunnitellessa, sekä hotellin valmistumisen jälkeen jatkuvasti hotellin päivittäisissä toiminnoissa. Jäävuorimallin mukaisesti kolmion perustan muodostavat yhteiset arvot, jotka ohjaavat jatkuvasti hotellin toimintaa ja johdossa tehtäviä päätöksiä. Jotta brändi tavoittaa asiakkaat, sen markkinointikanaviin tulee kiinnittää huomiota ja suunnata markkinointi oikeisiin kanaviin. Kun asiakkaat on tavoitettu, brändi tulee vielä toteuttaa käytännössä. Kaikessa Mukkulan tapahtumahotellin toiminnassa tulisi näkyä selkeä, yhtenäinen brändiviestintä, joka viestii Lahden seudun yritysten yhteistyöstä sekä alueen imagosta.



KUVIO 15. Jäävuorimalli verkoston sisällä tapahtuvasta brändin luomisesta Mukkulan tapahtumahotellille

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää mahdollisia tulevia yhteistyökumppaneita Mukkulan tapahtumahotellille ja hotellin tapahtumakentälle, sekä tarkastella yhteistyön tuomia hyötyjä niin tapahtumahotellin kuin yhteistyöyritystenkin näkökulmista.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä paikallisia yrityksiä Lahden seudulla toimii, joiden tuotteita ja palveluita voitaisiin hyödyntää Mukkulan hotellissa ja tapahtumakentällä?

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Kyselytutkimusta varten laadimme yhdessä Aada Kostamon kanssa yhteystietolistan sellaisista Lahden seudun yrityksistä, joiden edustamat toimialat olivat muotoilu, huonekaluteollisuus, cleantech, hyvinvointi, tekstiiliteollisuus ja elintarviketeollisuus. Lista yrityksistä, joille kyselytutkimus lähetettiin, on liitteenä (Liite 1). Tutkimuksessa kiinnostuksensa ilmaisi 11 yritystä, joista kuusi jätti yhteystietonsa yhteydenottoa varten. Nämä kuusi yritystä edusti kolmea eri toimialaa, muotoilua, hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluita sekä tapahtumatuotantoa. Nämä kolme toimialaa edustavat hyvin Lahden seudun vahvuuksia, sillä Lakes Oy:n tekemän Päijät-Hämeen matkailustrategian SWOT -analyysin mukaan Lahden vahvuuksia ovat puitteet liikuntaan, vesistön läheisyys sekä vahva tapahtumaosaaminen. Lisäksi Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti on yksi Suomen arvostetuimpia muotoilualan korkeakouluja. Heikkouksiksi Päijät-Hämeen matkailustrategiassa on nimetty majoituspalveluiden suppea tarjonta, vetovoimaisen matkakohteen puutos sekä heikko verkostoituminen. Nämä seikat tukevat tavoitetta luoda Mukkulan tapahtumahotellista vetovoimainen matkailukohde, jossa laadukas palveluverkosto on luotu hyödyntämällä paikallista osaamista. (GSP Group 2010.)

2. Miten yhteistyö hyödyttää yhteistyösuhteen molempia osapuolia?

Tutkimustuloksista selvisi, että suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä pitää verkostoitumista positiivisena asiana, ja uskoo sen hyödyttävän useita liiketoiminnan eri osa-alueita. Hyödyt koetaan näkyvän konkreettisimmin yritystoiminnan kasvuna, kannattavuuden parantumisena, myynnin ja markkinoinnin tehostumisena, uusille markkinoille pääsynä, tuotekehitystyönä sekä uusien asiakkaiden hankintana. Tarkempia yhteistyöstä syntyviä hyötyjä toimialoittain yrityksille sekä tapahtumahotellille käsittelen luvussa 5 Tulokset.

### 3. Miten Mukkulan tapahtumahotellin brändäytyminen lahtelaiseksi hotelliksi hyödyttää Lahden alueen yrityksiä ja ovatko yritykset kiinnostuneita tällaisesta yhteistyöstä?

Kyselytutkimukseen vastanneet yritykset kokivat brändäyksellä olevan positiivisia vaikutuksia. Suurimmat hyödyt koettiin koituvan Lahden imagolle kaupunkina sekä Mukkulan tapahtumahotellille matkailukohteena. Lisäksi yritykset kokivat, että brändäys parantaisi heidän omaa imagoaan, näkyvyyttään ja myyntiään. Jos brändäyksen avulla onnistuttaisiin luomaan matkailijoille positiivisia mielikuvia Mukkulasta matkailualueena, tämä saattaisi hyödyttää pitkällä aikavälillä myös koko Lahden seutua. Suurin osa vastaajista uskoi, että uskottava brändi on mahdollista rakentaa.

#### 6.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus voidaan tehdä pääasiassa joko kvantitatiivisena eli määrällisenä tai kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimusote sopii tutkimuksiin, joissa tarkoituksena on tutkia jotakin yleispätevää syytä tai seurausta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla jotakin kohdetta pystytään tutkimaan objektiivisesti. Kvalitatiivinen tutkimus ei tutki niinkään säännönmukaisuuksia, vaan todellisuuden ilmiöitä, joita ei voi mitata määrällisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdettaan kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135,156.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus muodostui kahdesta tutkimuksesta, kyselytutkimuksesta ja haastattelututkimuksesta. Molemmat tutkimukset olivat laadultaan kvalitatiivisia, sillä yleisen mielipiteen tai säännönmukaisuuksien sijaan opinnäytetyön tavoitteena oli ennemminkin löytää yksittäisiä yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä Mukkulan tapahtumahotellin kanssa, ja joiden kanssa yhteistyötä voitaisiin lähteä suunnittelemaan pidemmälle. Kyselytutkimuksessa oli myös hieman kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä, sillä sama kyselytutkimus lähetettiin suurelle joukolle vastaajia. Pääasiallisena tavoitteena oli kuitenkin löytää sellaisia yrityksiä, joita voitaisiin myöhemmin tutkia kvalitatiivisin menetelmin.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli esitellä suunnitteilla olevaa hotelliprojektia Lahden seudun yrityksille ja tavoittaa sellaisia yrityksiä, joiden kanssa yhteistyötä voitaisiin alkaa suunnittelemaan. Kysely lähetettiin 86 yritykselle ja vastaajia oli 11. Haasteena tässä kyselytutkimuksessa oli ehkä se, että Mukkulan hotellikonseptin kehittämisprojekti on vielä suunnitteluasteella, eikä suunnitelmista ole vielä julkaistu juurikaan tietoa. Tämän vuoksi kehittämisprojekti voi olla suurelle osalle Lahden seudun yrityksestä täysin tuntematon, mistä syystä kynnys vastata kyselytutkimukseen saattoi olla suuri. Tämä opinnäytetyö on osa kehittämisprojektin suunnittelutyötä. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse, joten osa yrityksistä on saattanut jättää kyselyyn vastaamatta inhimillisistä syistä, kuten esimerkiksi sen takia, ettei sähköpostia ole luettu. Yritykset, jotka vastasivat kyselyyn, antoivat kuitenkin kattavia vastauksia, ja tutkimuksessa ilmeni myös kiinnostusta yhteistyötä kohtaan. Jotta Mukkulan tapahtumahotellin yhteistyö ja hotellialueen kokonaisvaltainen brändäys saataisiin mahdollisimman toimivaksi, onkin tärkeää löytää yksittäiset yritykset, joiden kanssa yhteistyötä kannattaa toteuttaa. Yhteistyökumppaneiden valinnalla on suuri merkitys yhteistyöverkoston toimintaan.

Kyselytutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli löytää yhteistyöstä kiinnostuneita yrityksiä. Tutkimukseen vastanneiden yritysten määrä oli kuitenkin suhteellisen pieni. Jotta yhteistyötä pystyttiin suunnittelemaan

vastanneiden yritysten kanssa hieman pidemmälle ja jotta tutkimustuloksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle, tähän opinnäytetyöhön toteutettiin vielä syventävä haastattelututkimus. Nille yrityksille, jotka olivat jättäneet yhteystietonsa kyselytutkimuksessa, lähetettiin sähköpostin välityksellä avoimia kysymyksiä sisältävä haastattelututkimus. Haastattelu lähetettiin kuudelle yritykselle ja vastauksia saatiin kaksi. Näitä vastauksia hyödynnettiin nelikenttämallien suunnittelussa, jossa hahmoteltiin yhteistyösuhteen hyötyjä yhteistyösuhteen molemmille osapuolille. Tuloksissa hyödynnettiin paitsi tutkimusten perusteella saatuja vastauksia, myös olemassa olevaa teorian tietoa. Tällä tavoin tämä opinnäytetyö antaa mahdollisuudet yhteistyön suunnitteluun tutkimukseen vastanneiden yritysten kanssa, mutta se antaa myös malleja uusien yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä varten.

Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, ovatko tutkimustulokset ei-sattumanvaraisia. Käsitteenä reliabiliteetti liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset harvoin ovat täysin toistettavissa. Validiteetin, eli tutkimuksen pätevyyden, avulla arvioidaan tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa, mitä alun perin on haluttu mitata. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkimukseen osallistujan näkökulmat eivät välttämättä kohtaa, jolloin tutkimustulokset eivät välttämättä vastaa haluttuun tutkimuskysymykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy pystyä mukauttamaan tutkimusta jatkuvasti saadun aineiston perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä voidaan arvioida lähinnä tutkimuksen validiteettia, sillä kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää mahdollisia tulevia yhteistyökumppaneita Mikkulan tapahtumahotellille ja hotellin tapahtumakentälle, sekä tarkastella yhteistyön tuomia hyötyjä niin tapahtumahotellin kuin yhteistyöyritystenkin näkökulmista. Kyselytutkimus lähetettiin yrityksille, joiden yhteystiedot oli koottu otantamenetelmällä Lahden seudun

yrittäjien rekisteristä. Koska vastaajajoukko valittiin otantamenetelmällä eikä kyselyä lähetetty kaikille Lahden seudun yrityksille, tutkimusta ei voi pitää täysin pätevänä. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta ei olisi ollut kuitenkaan mielekästä valita vastaajajoukoksi kaikkia Lahden seudun yrityksiä. Ei voida myöskään todeta tutkimuksen antaneen täysin pätevää tulosta yrityksistä, jotka ovat kiinnostuneita yhteistyöstä Mukkulan tapahtumahotellin kanssa, sillä vastausprosentti oli melko pieni. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta tutkimustulosten osoittaneen muutamia yrityksiä, jotka ovat yhteistyöstä kiinnostuneita, ja joiden kanssa yhteistyön suunnittelua voidaan jatkaa.

Koska Mukkulan tapahtumahotellikonsepti on vasta suunnitteluvaiheessa, tämän opinnäytetyön tutkimuksissa tutkittiin mahdollisen yhteistyön vaikutuksia hypoteettisesti olettaen, että yhteistyö toteutuisi. Koska yhteistyösuhteita ei ole vielä olemassa, niiden hyötyjä ei voida mitata todellisuuden perusteella. Tästä syystä tämän opinnäytetyön tuloksissa on hyödynnetty paljon olemassa olevaa teorian tietoa, ja yhdistämällä tätä teorian tietoa tutkimuksissa saatuihin vastauksiin on voitu muodostaa mahdollisia yhteistyömalleja ja arvioida yhteistyön tuomia mahdollisia hyötyjä. Jotta tämän tutkimuksen validiteetti voitaisiin todistaa, tutkimus kannattaisi toistaa sen jälkeen, kun yhteistyötä on jo rakennettu. Tällöin voitaisiin tarkastella, onko yhteistyö hyödyttänyt yrityksiä siten, kun tässä opinnäytetyössä ehdotetaan.

## 6.2 Opinnäytetyön arviointi ja oppiminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen antoi minulle näkökulmia tieteellisen tutkimuksen tekemiseen ja tutkimusprosessin etenemiseen.

Opinnäytetyöprosessini alkoi loppusyksystä 2014 ja kiinnostuin silloin tästä tutkimusaiheesta, sillä tapahtumahotellikonseptin suunnittelu oli vasta aloitettu, ja minua houkutteli olla mukana uuden kehittämishankkeen suunnittelussa. Myös tutkimusaiheena verkostoituminen ja yritysten välinen yhteistyö kiinnosti, sillä verkostoituminen voisi olla merkittävä tekijä Lahden seudun matkailun kehittämisessä. Tapahtumahotellin brändäys



tuli aiheena tähän opinnäytetyöhön mukaan vasta hieman myöhemmin, mutta koska hotellin tulevan operaattorin toiveena oli tehdä hotellista mahdollisimman paikallinen, halusin ottaa työhön mukaan myös brändinäkökulman. Erityisesti verkostoitumisen ja brändäyksen yhdistämisen tutkiminen tässä opinnäytetyössä oli erittäin kiinnostavaa.

Tutkimusprosessi alkoi keskusteluilla toimeksiantajan kanssa työn varsinaisista tavoitteista. Halusin tutkia itseäni kiinnostavaa aihetta, mutta työn tavoitteena oli myös olla mahdollisimman suureksi hyödyksi toimeksiantajalle ja tapahtumahotellin tulevalle operaattorille.

Tutkimusprosessi eteni koko ajan melko tasaisessa aikataulussa. Koska kyselytutkimuksen aineisto jäi suhteellisen pieneksi, rakensin opinnäytetyöni vahvan tietoperustan varaan. Lisäksi toteutin aineistoa täydentävän haastattelututkimuksen.

Opinnäytetyöprosessi ei ollut yksioikoinen, ja tähän vaikutti suurella määrällä tutkimuksen teema. Koska Mukkulan tapahtumahotellin kehittämisprojekti elää koko ajan ja siitä olevaa julkista tietoa on vähän, tutkimusongelman muodostaminen tuntui alkuun haastavalta. Kun tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset oli määritelty tarkasti, opinnäytetyön rakenne hahmottui selkeämmin. Vaikka prosessi oli ajoittain haastava, olen tyytyväinen siihen, että tartuin tähän tutkimusaiheeseen.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö antaa useita jatkotutkimusaiheita. Tässä työssä on tarkasteltu lähinnä hypoteettisia yhteistyömalleja ja yhteistyöstä syntyviä hyötyjä Mukkulan tapahtumahotellin ja Lahden seudun yritysten välillä. Jos jokin näistä yhteistyömalleista tapahtumahotellin ja paikallisten yritysten välillä toteutuu, olisi mielenkiintoista tutkia, toteutuuko yhteistyösuhteessa tässä työssä esitetyt hyödyt. Myös tapahtumahotellin brändiä olisi mielenkiintoista tutkia, esimerkiksi miten asiakkaat kokevat hotellin brändi-imagon tai miten brändi-identiteetti koetaan verkoston sisällä.

Tämän opinnäytetyön lisätuotoksena on yhteystietolista Lahden seudun yrityksistä, jotka on valittu otantamenetelmällä ja jotka edustavat seuraavia toimialoja: muotoilu, huonekaluteollisuus, cleantech, hyvinvointi, tekstiiliteollisuus ja elintarviketeollisuus. Tätä listaa hyödyntämällä Mukkulan tapahtumahotellille voitaisiin tehdä jatkotutkimuksena esimerkiksi lisää yhteistyömalleja eri toimialojen yritysten kanssa. Tutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi miksi elintarviketeollisuutta edustavan yrityksen kannattaisi verkostoitua tapahtumahotellin kanssa.

Myös tämän opinnäytetyön tulokset tarvitsevat jatkokehittelyä ja suunnittelua, ennen kuin niitä voidaan täysin hyödyntää. Tämä opinnäytetyö antaa kuitenkin suuntaa siihen, millä tavoin Mukkulan tapahtumahotellin kannattaisi lähteä suunnittelemaan liiketoimintaverkostoaan ja miten Mukkulan aluetta kannattaisi brändätä, jotta paikallisuus korostuu brändi-imagossa positiivisella tavalla.

## LÄHTEET

## Elektroniset lähteet:

Aaltonen, P., Hämäläinen, V., Ikävalko, H., Mantere, S. & Suominen, K. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Työturvallisuuskeskus [viitattu 1.3.2015]. Saatavilla: [http://www.tuottavuustyoy.fi/files/52/voimaa\\_verkostosta.pdf](http://www.tuottavuustyoy.fi/files/52/voimaa_verkostosta.pdf)

Achrol, R. S. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, Iss. 1, p. 56–71 [viitattu 31.3.2015]. Saatavilla: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02894509>

Arvidsson, A. 2007. *The Logic of the Brand*. Università degli Studi di Trento [viitattu 24.3.2015]. Saatavilla: <http://eprints.biblio.unitn.it/4336/1/quad36.pdf>

Ashworth, G. J. & Kavaratzis, M. 2006. City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Palgrave Mcmillan Ltd*, Vol 2, Iss. 3, p. 183–194 [viitattu 22.2.2015]. Saatavilla Business Suite (ProQuest) – tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/232109369/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Asimov, E. 2005. Best Supporting Grape. *The New York Times* [viitattu 25.3.2015]. Saatavilla: [http://www.nytimes.com/2005/02/23/dining/23pour.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2005/02/23/dining/23pour.html?_r=0)

Bastakis, C., Buhalis, D. & Butler, R. 2004. The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management* Vol. 25, p. 151-170 [viitattu 31.3.2015]. Saatavilla: <http://epubs.surrey.ac.uk/1094/1/fulltext.pdf>

Beirne, M. 2007. Product Placement Checks Into High-End Hotels – Sony and Restoration Hardware strike deals with properties. *Brandweek* [viitattu

25.3.2015]. Saatavilla ABI Inform -tietokannassa:

<http://search.proquest.com/docview/218109516/200B2445E62B4761PQ/1?accountid=11365>

Boschma, R. A. 1998. The industrial rise of the Third Italy: open window of locational opportunity? University of Twente [viitattu 30.3.2015]. Saatavilla: [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FRon\\_Boschma%2Fpublication%2F23732628\\_The\\_industrial\\_rise\\_of\\_the\\_Third\\_Italy\\_Open\\_windows\\_of\\_locational\\_opportunity%2Flinks%2F00b7d527296cbb36f7000000.pdf&ei=UIYZVbK3J42yaY2zgrAE&usg=AFQjCNGghJYzCsgTkqqsO1RpQYIUjCJd6g&bvm=bv.89381419,d.d2s](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FRon_Boschma%2Fpublication%2F23732628_The_industrial_rise_of_the_Third_Italy_Open_windows_of_locational_opportunity%2Flinks%2F00b7d527296cbb36f7000000.pdf&ei=UIYZVbK3J42yaY2zgrAE&usg=AFQjCNGghJYzCsgTkqqsO1RpQYIUjCJd6g&bvm=bv.89381419,d.d2s)

Boyd, A. & Boyd J. A. 2002. Thoughts on Evaluation of SME Strategic Relationships. International Council for Small Business [viitattu 31.1.2015]. Saatavilla: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2002/038.pdf>

Cooke, S. & Ryan, P. 2000. Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, Vol 13, Iss. 2, p. 36 [viitattu 22.2.2015]. Saatavilla ABI Inform Proquest Direct – tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/204581366/fulltextPDF/72827D376E654665PQ/1?accountid=11365>

Crouch, D. & Desforges, L. 2003. The sensuous in the tourist encounter - Introduction: the power of the body in Tourist Studies. *Tourist Studies*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage Publications [viitattu 25.3.2015]. Saatavilla: <http://tou.sagepub.com/content/3/1/5.full.pdf>

Dayanand, M. S. 2009. Networking for Destination Brand Image: A Case Study in Portugal. *Journal of Tourism* [viitattu 31.3.2015]. Saatavilla: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=47784172&site=ehost-live>

De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2001. Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal*

of Marketing Management, Vol 17, Iss. 7-8, p. 645-669 [viitattu 23.3.2015].  
Saatavilla: <http://ksi.fp.uns.ac.id/box/agribisnis/0%20-%20Journal%20Agribisnis/Journal%20of%20Marketing%20Management/2001/VVV.%2017%20Issue%207-8%20-%20Sep2001/Building%20on%20Services'%20Characteristics%20to%20Develop%20Successful%20Services%20Brands.pdf>

Empeiria. 2015 [viitattu 4.5.2015]. Saatavilla: <http://empeiria.fi>

Framke, W. 2002. The Destination as a Concept: A discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol 2, Iss. 2, p. 92-108 [viitattu 23.3.2015]. Saatavilla: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15022250216287#preview>

Giovanni, R. & Salvatore, I. 2014. Network Analysis of Tourist Destination. University of Palermo, Vol. 7, Iss. 17, p. 1-14 [viitattu 31.3.2015].  
Saatavilla EBSCO Host –tietokannassa:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=100294540&site=ehost-live>

Gulati, R. 1999. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and firm Capabilities on Alliance Formation. Strategic Management Journal, Vol 20, Iss 5, p. 397-420 [viitattu 1.3.2015].  
Saatavilla:  
<http://search.proquest.com/docview/225005879/fulltextPDF/7D4367E25D954631PQ/1?accountid=11365>

GSP Group Oy. 2010. Kannattavuustutkimus – Mukkulan Kartanoalue, Lahti [viitattu 24.1.2015]. Saatavilla: <http://www.ladec.fi/filebank/1877-Kannattavuustutkimus.pdf>

GSP Group Oy. 2015. GSP Group [viitattu 9.1.2015]. Saatavilla: <http://www.gsp.fi/fi>

Hankinson, G. 2004. Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. Journal of Vacation Marketing, Vol 10, Iss. 2, p.

109-121 [viitattu 23.3.2015]. Saatavilla:

<http://jvm.sagepub.com/content/10/2/109.full.pdf+html>

Hatch, M.J. & Schultz, M. 2001. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol 37, Iss. 7/8, p. 1041-1062 [viitattu 26.2.2015]. Saatavilla:

<http://www.livingthebrand.com/upload/Corporate%20Branding.pdf>

Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. Lontoo: Routledge [viitattu 22.4.2015]. Saatavilla:

<http://impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>

Kogut, B. 1998. Joint ventures – theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol 9, p. 319-332 [viitattu 1.3.2015].

Saatavilla Business Suite (ProQuest) -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/231165604/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Komppula, R. 2013. Menestystekijöitä ja haasteita. *Yritysverkostot ja matkailu – Keski-Suomen matkailun teemalehti 2013* [viitattu 27.3.2015].

Saatavilla: [http://issuu.com/paprico/docs/yritysverkostot\\_ja\\_matkailu\\_2013](http://issuu.com/paprico/docs/yritysverkostot_ja_matkailu_2013)

Kotler, P. & Gertner, D. 2002. Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, Vol. 9, Iss. 4-5, p. 249-261 [viitattu 7.2.2015]. Saatavilla:

<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v9/n4/abs/2540076a.html>

Kylänen, M. 2013. Menestystekijöitä ja haasteita. *Yritysverkostot ja matkailu – Keski-Suomen matkailun teemalehti 2013* [viitattu 27.3.2015].

Saatavilla: [http://issuu.com/paprico/docs/yritysverkostot\\_ja\\_matkailu\\_2013](http://issuu.com/paprico/docs/yritysverkostot_ja_matkailu_2013)

Lahti Business Region. 2015. *Lahti Business Region* [viitattu 4.5.2015].

Saatavilla: <http://lahtibusinesregion.fi>

Lassar, W., Mittal, B. & Sharma A. 1995. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, Iss. 4, p. 11-19

[viitattu 7.2.2015]. Saatavilla Emerald Journals –tietokannassa:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363769510095270>

Milne, S. & Ateljevic, I. 2010. Tourism, economic development and the global-local nexus: Theory embracing complexity. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment* [viitattu 30.3.2015]. Saatavilla:  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/146166800110070478>

Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. 2004. Destination branding: creating the unique destination proposition. 2. painos. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann [viitattu 7.2.2015]. Saatavilla sähköisenä:  
[https://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=oPAwMv9iOV0C&oi=fnd&pg=PA40&dq=Country+as+brand,+product,+and+beyond:+a+place+marketing+and+brand+management+perspective&ots=S57nc4CijW&sig=jOgfX9qaYmgfpc-WcD0ab\\_gW2JI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=oPAwMv9iOV0C&oi=fnd&pg=PA40&dq=Country+as+brand,+product,+and+beyond:+a+place+marketing+and+brand+management+perspective&ots=S57nc4CijW&sig=jOgfX9qaYmgfpc-WcD0ab_gW2JI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, Iss. 7, p. 896-899 [viitattu 31.3.2015]. Saatavilla:  
[http://www.researchgate.net/profile/Arto\\_Rajala/publication/235361120\\_Rise\\_of\\_strategic\\_nets\\_-\\_New\\_modes\\_of\\_value\\_creation/links/02e7e5311b0903179b000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Arto_Rajala/publication/235361120_Rise_of_strategic_nets_-_New_modes_of_value_creation/links/02e7e5311b0903179b000000.pdf)

Pivcevic, S. 2009. Strategic Networks of small hotels – evidence from Croatia. *Tourism and Hospitality Management* Vol. 15 Iss. 2, p. 163-175 [viitattu 31.3.2015]. Saatavilla EBSCO Host –tietokannassa:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=48057758&site=ehost-live>

Polanyi, M. 1962. Personal Knowledge. Towards a Post-critical Philosophy. Routledge & Kegan Paul, Lontoo [viitattu 1.3.2015]. Saatavilla:  
<https://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=NdcnAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=michael+polanyi+personal+knowledge&ots=TjoqsNUMuA&sig=A3>

LI5dFzK4KPRUNiCdoZIDSIBQo&redir\_esc=y#v=onepage&q=michael%20polanyi%20personal%20knowledge&f=false

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen – pk-yrityksen brändikirja. Oulun yliopisto, Oulu University Press [viitattu 16.3.2015]. Saatavilla: <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fherkules oulu.fi%2Fisbn9789514261893%2Fisbn9789514261893.pdf&ei=LJAGVdeUDov9ywPlmYDIAQ&usg=AFQjCNFaT-eFI-uEmyOcgDeXPwagzgRXTQ&bvm=bv.88198703,d.bGQ>

Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. 2008. Network Analysis and Tourism – From Theory to Practice. Channel View Publications. Iso-Britannia: Cromwell Press [viitattu 30.3.2015]. Saatavilla: [https://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cy7XBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=rodolfo+baggio&ots=QBGRrtvy-2&sig=d\\_fkRsLg3TbpkI2S6FWYgk462do&redir\\_esc=y#v=onepage&q=rodolfo%20baggio&f=false](https://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cy7XBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=rodolfo+baggio&ots=QBGRrtvy-2&sig=d_fkRsLg3TbpkI2S6FWYgk462do&redir_esc=y#v=onepage&q=rodolfo%20baggio&f=false)

Small Business BC. 2015. Five Benefits of Networking. Small Business BC [viitattu 22.4.2015]. Saatavilla: <http://smallbusinessbc.ca/article/five-benefits-networking/>

Sullivan, M. 1990. Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products. The Journal of Business, Vol. 63, Iss. 3, p. 309 [viitattu 26.2.2015]. Saatavilla: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2353152?sid=21105464400391&uid=3737976&uid=4&uid=2>

Taloussanomat. 2015. Taloussanakirja: Synergia [viitattu 22.4.2015]. Saatavilla: <http://dictionary.reference.com/browse/synergy>

Tapio Anttila Design. 2015. Tapio Anttila Design [viitattu 4.5.2015]. Saatavilla: <http://www.tapioanttila.com>

Weaver, A. 2007. Product Placement and Tourism-Oriented Environments: an Exploratory Introduction. International Journal of



Tourism Research, Vol. 9, p. 275-284 [viitattu 25.3.2015]. Saatavilla:  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jtr.612/epdf>

Wood, D. 2009. The Other Seven-Eighths of the Iceberg: Peering Beneath the Surface of Ernest Hemingway's Six-Word Story. University of Sydney Publications [viitattu 5.5.2015]. Saatavilla:  
[http://sydney.edu.au/arts/publications/philament/issue15\\_pdfs/WOOD\\_Other%20Seven%20Eighths.pdf](http://sydney.edu.au/arts/publications/philament/issue15_pdfs/WOOD_Other%20Seven%20Eighths.pdf)

Yudelson, J. 1999. Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal of Marketing Education, Vol. 21, Iss. 1. Sage Publications [viitattu 25.3.2015]. Saatavilla:  
<http://jmd.sagepub.com/content/21/1/60.full.pdf>

Painetut lähteet:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Moilanen, T. 2008. Network brand management: Study of competencies of place branding ski destinations. Helsinki School of Economics – HSE Print.

Moilanen, T. & Rainisto, S. 2009. How to brand nations, cities and destinations. Iso-Britannia: Palgrave Macmillan.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2003. Yritysyhteistyö ja laskentatoimi päijäthämäläisissä yrityksissä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

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

Suulliset lähteet:

Manninen, M. 2015. GSP Group Oy. Sähköposti 29.1.2015.

## LIITTEET

### LIITE 1. Kyselytutkimusta varten Lahden Seudun yritysrekisteri Liike.infosta koottu yritysten yhteystietolista

Mukkulan tapahtumahotelli / Kyselytutkimus  
Lahden seudun yritysten yhteystiedot

#### **Huonekalujen valmistus**

CNC-Muotoco Oy	lauri.huhtala@cncmuotoco.fi
Crateon Oy / Topbox	martti.lukander@crateon.fi
Elfa Kirena Oy	info.kirena@elfa.com
Ettonet Oy	arvo.pekuri@ettonet.fi
HT-Collection Oy	markku.karjalainen@htcollection.com
Isku-Yhtymä Oy	arto.tiitinen@isku.fi
Insofa Oy/Asko	info@asko.fi
ITAB Pan-Oston Oy	jarmo.kallioniemi@itab.fi
Jusaplast Oy	kari.merenheimo@jusaplast.fi
Korpidesign Oy	jukka.korpihete@korpidesign.fi
Lahden Keittiökaluste Oy	lahdenkeittiokaluste@lahdenkeittiokaluste.fi
LD-keittiöt Lahden Mittaovi Oy	myymala@LD-keittiot.fi
Lepo Product Oy	kimmo.kontti@lepo.fi
Muurame Oy	muurame@muurame.com
Novart Oy Nastolan tehdas	erkka.lumme@novart.fi
Ovi-Hollola Oy	matti.piironen@ovihollola.fi
Pedro Oy	juha.lehtonen@pedro.fi
Puutyö P. Konttori	paavo.konttori@elisanet.fi
REI-Kaluste Oy	jani.huovilainen@rei-kaluste.fi
Selka-Line Oy	sales@selka.fi / marita.forss@selka.fi
Studio Antti E Oy	antti@studioantti.com

#### **Elintarvikkeiden valmistus**

Bean & Burner Oy	info@kahvipaahtimo.fi
Fazer Lahden Leipomo	fazer.leipomot@fazer.fi
Snack Point Oy	mika.makela@snackpoint.fi
Viipurilainen Kotileipomo	tepi@viipurilainen.fi
Leibomo Limbbu	kristiina@leibomolimbbu.fi
Orkla Foods Finland Oy Lahden tehdas	rabbe.wikstrom@orkla.fi
Fazer Oy Oululaisen Mylly	pekka.maki-reinikka@fazer.fi
Pulla-Pojat Oy	vesa.virtanen@pulla-pojat.fi
Sinuhe Ky	sinuhe@sinuhe.fi
Tryffdeli Oy	tryffdeli@tryffdeli.com
Villähteen leipä Oy	hanna.yla-mononen@villahteenleipa.fi
Vääksyn Mylly	vaaksyn.mylly@phnet.fi

#### **Juomien valmistus**

Heinolan Viqua	hviqua@vellamo.com
Hartwall	tapio.pajuharju@hartwall.fi
Teerenpeli Yhtiöt	anssi.pyysing@teerenpeli.com
Lammin sahti Oy	pekka.kaariainen@sahti.fi

#### **Kasvinviljely, riistatalous**

Husulan Puutarha Ky	myynti@husulanpuutarha.fi
---------------------	---------------------------

Kaijansinkon Puutarha  
Koivikon Yrftitila  
Lahden Ruokaosuuskunta  
Mansikkanummi

ksinkko1@saunalahti.fi  
info@koivikonyrftitila.fi  
lahdenruokaosuuskunta@gmail.com  
info@mansikkanummi.fi

#### **Tekstiilien valmistus**

Adessin Oy  
L-Fashion Group Oy LUHTA

ari.korolainen@adessin.fi  
tarja.malinen@luhta.fi

#### **Vapaa-ajan palvelut/ liikuntapalvelut**

Empeiria  
Kitetirri Pekka Tirkkonen  
Lahden Golf Oy  
Liikuntapalvelut Visio Oy  
Messilä Golf Oy  
Messilä Maailma Oy  
Liikuntakeskus Pajulahti  
Lahden Järvimatkailu  
Lahden Satama Yhdistys ry  
Lahti Region Oy  
Kustom Promotion Oy  
Sibeliustalo Oy  
Bay City Sailing Oy  
Summer Up Oy  
Lahden Messut Oy

reiska@empeiria.fi  
kitetirri@gmail.com  
tomminikunen@lahdengolf.fi  
jari.raty@visioliikunta.fi  
arja.byman@messilagolf.fi  
helena.maattola@messila.fi  
lasse.mikkelsso@pajulahti.com  
asiakaspalvelu@lahdenjarvimatkailu.fi  
info@lahdensatama.fi  
raija.forsman@lahtiregion.fi  
mikko.kittela@kustompromotion.fi  
taneli.tuomaala@sibeliustalo.fi  
RIBcharter.fi@gmail.com  
info@summerup.fi  
jussi.eerikainen@lahdenmessut.fi

#### **Design / suunnittelu/arkkitehtipalvelut**

Muotoilutoimisto Kaisa K  
Neodesign Oy  
Ohto design  
Tapio Anttila Design Ky  
Uuduo Ky  
iam Design Oy  
C-advice Oy  
Hallaus Oy  
Huhtadesign  
Desiertodesign  
Muoto2  
Suunnittelutoimisto Luoma ky  
Muotoilun ja Median palvelukeskus DF Oy

kaisa@kaisak.fi  
info@neodesign.fi  
kari@ohtoa.fi  
tapio@tapioanttila.com  
uuduo@phnet.fi  
weare@iamdesign.fi  
timo.ahtiainen@c-design.fi  
susanna.halla@phnet.fi  
mari.huhtala@huhtadesign.fi  
contact@desiertodesign.fi  
info@muoto2.fi  
marko@luomakonttori.fi  
info@mmpk.fi

#### **Cleantech**

Lem-kem Oy  
Ouman  
Bionova  
Oilon Energy Oy  
Ramboll  
Uponor  
Pöyry

henrik.lemmetty@lem-kem.fi  
matti.nevala@ouman.fi  
panu.pasanen@bionova.fi  
info@oilon.com  
markku.moilanen@ramboll.fi  
juha.hietanen@uponor.fi  
pasi.tolppanen@poyry.fi

## LIITE 2. Kyselylomake

### MUKKULAN ALUEEN KEHITTÄMINEN

Lahden kaupunki ja Lahden Seudun Kehitys Oy LADEC ovat käynnistäneet Lahden Mukkulaan korkeatasoisen hotellikokonaisuuden suunnittelun, johon GSP Group Oy on tehnyt kannattavuustutkimuksen vuonna 2010. Alueelle suunnitellaan suomalaista muotoilua edustavaa kokous- ja vapaa-ajan hotellikokonaisuutta, jonka tavoitteena on nostaa alueen mainetta sekä virkistyksestä ja taloudellista arvoa. Tämä kysely on osa tätä kehittämishanketta sekä kahta Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun alan opinnäytetyötä.

Kyselyllä pyritään kartoittamaan yritysten näkökantoja ja mielipiteitä liittyen tapahtumajärjestämiseen Mukkulan seudulla sekä Lahden alueen yritysten ja Mukkulan väliseen yhteistyöhön ja hotellin brändäykseen. Vastaustenne avulla pystytte vaikuttamaan käynnissä olevaan hankkeeseen ja olemaan mukana kehittämässä Mukkulan aluetta.

Aineisto käsitellään luottamuksellisesti, tutkimus-eettisin periaattein. Yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa raportista.

Kysely on jaettu kahteen osioon:

1. OSIO - TAPAHTUMAJÄRJESTÄMINEN
2. OSIO - VERKOSTOITUMINEN JA BRÄNDÄYS

**Mikäli koet, että vain toinen näistä koskettaa yritystoimintaasi, voit myös vastata vain siihen osioon.**

#### TAUSTATIETOJA

##### 1. Yrityksen päätoimiala \*

- Sähköteollisuus
- Kuljetus ja liikenne
- Kauppa
- Kulttuuriala
- Vapaa-ajanpalvelut
- Julkiset palvelut
- Muut palvelut
- Tekstiili- ja vaateteollisuus
- Metalliteollisuus
- Metsäteollisuus
- Energia
- Elintarviketeollisuus
- Rakennusteollisuus
- Tietoliikenne ja elektroniikka
- Kemianteollisuus

Viestintä ja kustannus

Huonekaluteollisuus

Puutuoteteollisuus

Muu,  
mikä?

## 2. Henkilöstön koko \*

1-10

11-25

26-50

51-80

81-100

yli 100

## 3. Liikevaihto \*

Alle 1 milj. €

1-9 milj. €

10-20 milj. €

Yli 20 milj. €

**LAMK**

**Lahden ammattikorkeakoulu**  
Lahti University of Applied Sciences

10% valmiina

## MUKKULAN ALUEEN KEHITTÄMINEN

### 2. OSIO

#### VERKOSTOITUMINEN: MUKKULAN HOTELLI - LAHDEN SEUDUN YRITYKSET

Tässä osiossa pyritään selvittämään yritysten mielipiteitä ja halukkuutta verkostoitumiseen Mukkulan hotellin kanssa.

#### 25. Miten koet seuraavat väittämät?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yritykseni on kiinnostunut verkostoitumaan Lahden seudun yritysten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni on kiinnostunut verkostoitumaan Mukkulan hotellin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni hyötyisi verkostoitumisesta Mukkulan hotellin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahden imago kaupunkina / matkailukohteena vaikuttaa yritykseni toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni voisi vaikuttaa yhteistyön avulla Mukkulan hotellin imagoon positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Verkostoituminen Mukkulan hotellin kanssa hyödyttäisi yritystoimintani seuraavia osa-alueita**

	Erittäin positiivisesti	Jokseenkin positiivisesti	En osaa sanoa	Jokseenkin negatiivisesti	Erittäin negatiivisesti
Yritystoiminnan kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannattavuuden parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottavuuden ja tehokkuuden parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntin ja markkinoinnin tehostuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynti- ja markkinointikustannusten aleneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsy uusille markkinoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekehitysyhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadun kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen laadunvarmistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset standardit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten tavoitehintojen asettaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien asiakkaiden hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskinäisen luottamuksen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu hyöty, mikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## MUKKULAN ALUEEN KEHITTÄMINEN

### BRÄNDÄYS - LAHTELAINEN HOTELLI

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin olettaen, että yrityksenne olisi yhteistyössä Mukkulan hotellin kanssa.

**27. Jos Mukkulan hotellia brändättäisiin ja markkinoitaisiin lahtelaisena hotellina, jossa suurin osa tai kaikki palveluista ja tuotteista olisivat paikallisilta tuottajilta, miten se vaikuttaisi mielestänne seuraaviin asioihin?**

	Erittäin positiivisesti	Jokseenkin positiivisesti	En osaa sanoa	Jokseenkin negatiivisesti	Erittäin negatiivisesti
Lahden imagoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukkulan hotellin imagoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni imagoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni näkyvyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni myyntiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni markkinointitoimenpiteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni markkinointikustannuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukkulan hotellin palvelu- tai tuotepakettien myyntiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johonkin muuhun, <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## MUKKULAN ALUEEN KEHITTÄMINEN

### BRÄNDÄYS - LAHTELAINEN HOTELLI

**28. Olisiko mielestänne Lahden seudun yritysten ja Mukkulan hotellin välisen yhteistyön avulla mahdollista saavuttaa Mukkulan hotellille uskottava ja menestyksekkäs Lahti -brändi, joka muodostuisi siten, että kaikki palveluntarjoajat olisivat lahtelaisia yrityksiä?**

- Kyllä, miksi?
- Ei, miksi?

**29. Mikäli yrityksenne olisi yhteistyössä Mukkulan hotellin kanssa, millaista yhteistyön laatu voisi olla?**

**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

90% valmiina

## MUKKULAN ALUEEN KEHITTÄMINEN

**30. Haluan, että yritykseeni otetaan yhteyttä tutkimuksen julkaisemisen jälkeen mahdollista yhteistyötä koskien**

- Kyllä  
 Ei

**31. Mikäli vastasit Kyllä, ole hyvä ja jätä yhteystietosi**

Yritys / Organisaatio   
Etunimi   
Sukunimi   
Matkapuhelin   
Sähköposti   
Osoite   
Postinumero   
Postitoimipaikka

**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

100% valmiina

## LIITE 3. Haastattelututkimus

Hei!

Vastasitte hiljattain Mukkulan tapahtumahotelliin liittyvään kyselyyn, joka oli myös osa kahta Lahden ammattikorkeakoulun matkailualan opinnäytetyötä.

Opinnäytetyöni käsittelee Mukkulan tapahtumahotellin mahdollisten yhteistyökumppaneiden kartoittamista, sekä ideointia siitä, millaista yhteistyön laatu voisi olla ja miten paikallisuutta kannattaisi tuoda hotellissa, tapahtuma-alueella sekä hotelliin lisä- ja tukipalveluissa esille.

Tarkentavana tutkimuksena kyselyn lisäksi pyytäisin teitä vielä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, joita hyödynnetään opinnäytetyössä sekä Mukkulan hotellin suunnitelmissa.

Vastaattehan kysymyksiin [maanantaihin 20.4. mennessä](#) vastaamalla tähän sähköpostiviestiin.

- 1. Mitkä ovat mielestänne Lahden seudun ja sen yritysten vahvuudet?**
- 2. Miten yrityksenne voisi toteuttaa yhteistyötä Mukkulan tapahtumahotellin kanssa? (Voitte antaa esimerkkejä)**
- 3. Mikä olisi tärkein lisäarvo, jota yrityksenne tavoittelisi yhteistyön avulla? (esim. tunnettuuden kasvu, markkinointikustannusten aleneminen)**
- 4. Mikä olisi tärkein lisäarvo, jonka yrityksenne voisi yhteistyön avulla tuottaa Mukkulan tapahtumahotellille?**

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,  
Salla Lyyra  
Matkailun ala  
Matkailun koulutusohjelma  
Lahden ammattikorkeakoulu

**LAMK**

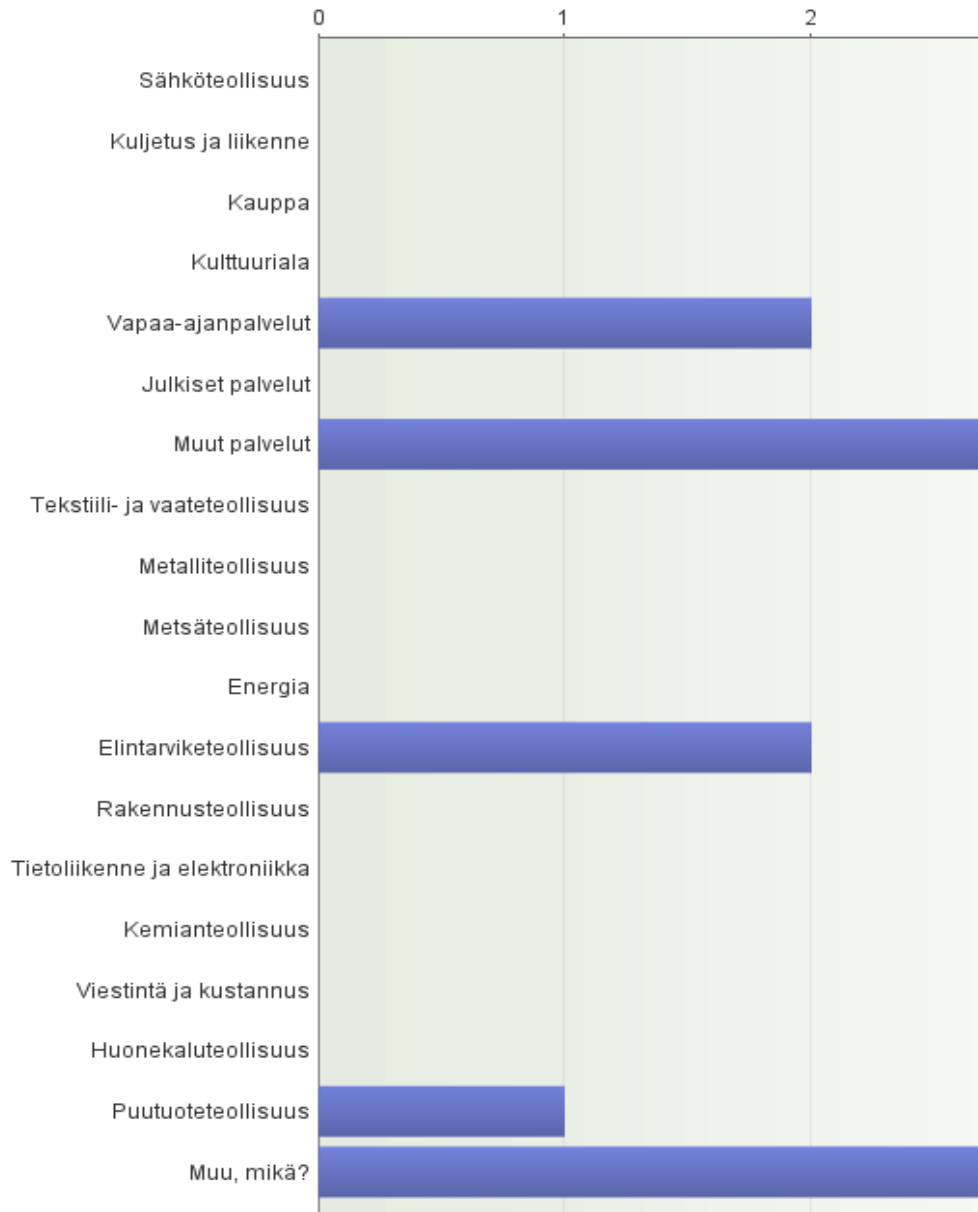
Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

## LIITE 4. Kyselytutkimuksen tulokset

### Mukkulan hotelli

#### 1. Yrityksen päätoimiala

Vastaajien määrä: 11



#### Avoimet vastaukset: Muu, mikä?

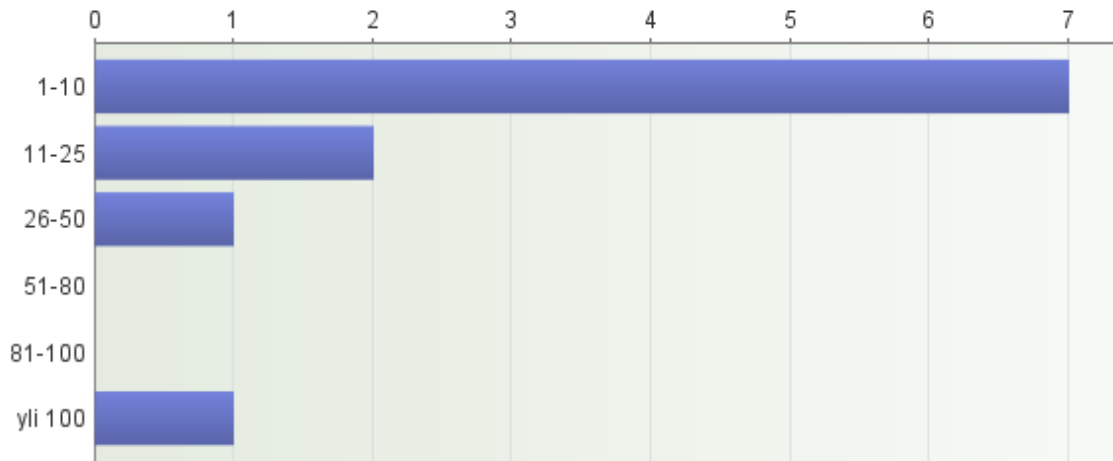
- muotoilupalvelut
- Vapaa-aika
- Tapahtuma-ala

#### 2. Henkilöstön koko

Vastaajien määrä: 11

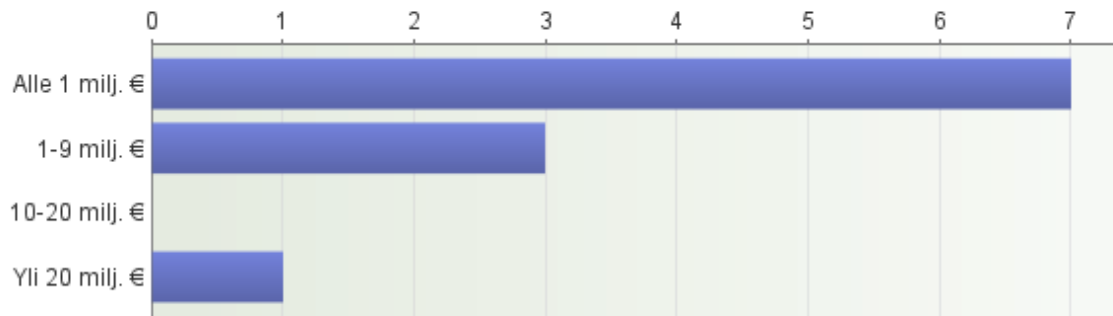
### 1. Yrityksen päätoimiala

Vastaajien määrä: 11



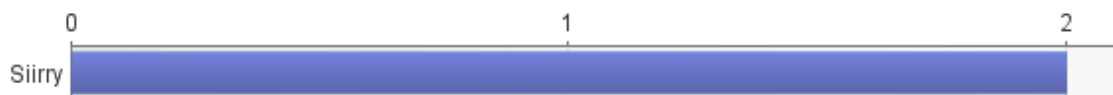
### 3. Liikevaihto

Vastaajien määrä: 11



### 4. Mikäli haluat vastata vain osioon 2 - Verkostoituminen ja Brändäys, valitse Siirry ja paina "Seuraava"

Vastaajien määrä: 2



## 25. Miten koet seuraavat väittämät?

Vastaajien määrä: 11

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Yritykseni on kiinnostunut verkostoitumaan Lahden seudun yritysten kanssa	7	4	0	0	0	11	1,36
Yritykseni on kiinnostunut verkostoitumaan Mukkulan hotellin kanssa	6	4	0	1	0	11	1,64
Yritykseni hyötyisi verkostoitumisesta Mukkulan hotellin kanssa	5	2	3	1	0	11	2
Lahden imago kaupunkina / matkailukohteena vaikuttaa yritykseni toimintaan	4	3	1	2	1	11	2,36
Yritykseni voisi vaikuttaa yhteistyön avulla Mukkulan hotellin imagoon positiivisesti	6	2	2	1	0	11	1,82
Yhteensä	28	15	6	5	1	55	1,84

## 26. Verkostoituminen Mukkulan hotellin kanssa hyödyttäisi yritystoimintani seuraavia osa-alueita

Vastaajien määrä: 11

	Erittäin positiivi sesti	Jokseen kin positiivi sesti	En osaa sanoa	Jokseen kin negatiivi sesti	Erittäin negatiivi sesti	Yhteensä	Keskiarvo
Yritystoiminnan kasvu	3	4	3	1	0	11	2,18
Kannattavuuden parantuminen	1	7	2	1	0	11	2,27
Tuottavuuden ja tehokkuuden parantuminen	1	4	5	1	0	11	2,55
Myyntin ja markkinoinnin tehostuminen	1	6	3	1	0	11	2,36
Myynti- ja markkinointikustannusten aleneminen	1	1	8	1	0	11	2,82
Pääsy uusille markkinoille	1	8	1	1	0	11	2,18
Tuotekehitysyhteistyö	2	5	3	1	0	11	2,27
Laadun kehittäminen	0	4	6	1	0	11	2,73
Yhteinen laadunvarmistus	0	4	6	1	0	11	2,73
Yhteiset standardit	0	4	6	1	0	11	2,73
Yhteisten tavoitehintojen asettaminen	0	4	6	1	0	11	2,73
Uusien asiakkaiden hankinta	2	6	2	1	0	11	2,18
Keskinäisen luottamuksen kehittäminen	2	3	5	1	0	11	2,45
Muu hyöty, mikä	0	0	2	0	1	3	3,67
Yhteensä	14	60	58	13	1	146	2,56

**Avoimet vastaukset: En osaa sanoa**

**Avoimet vastaukset: Erittäin negatiivisesti**

27. Jos Mukkulan hotellia brändättäisiin ja markkinoitaisiin lahtelaisena hotellina, jossa suurin osa tai kaikki palveluista ja tuotteista olisivat paikallisilta tuottajilta, miten se vaikuttaisi mielestänne seuraaviin asioihin?

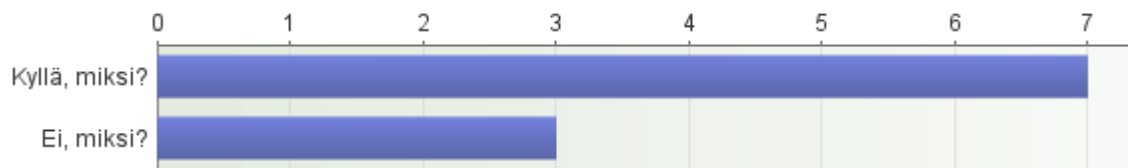
Vastaajien määrä: 11

	Erittäin positiivi sesti	Jokseen kin positiivi sesti	En osaa sanoa	Jokseen kin negatiivi sesti	Erittäin negatiivi sesti	Yhteensä	Keskiarvo
Lahden imagoon	7	3	0	0	1	11	1,64
Mukkulan hotellin imagoon	6	4	0	0	1	11	1,73
Yritykseni imagoon	4	3	2	0	1	10	2,1
Yritykseni näkyvyyteen	2	4	3	0	1	10	2,4
Yritykseni myyntiin	2	4	3	0	1	10	2,4
Yritykseni markkinointitoimenpiteisiin	1	3	5	0	1	10	2,7
Yritykseni markkinointikustannuksiin	1	4	3	1	1	10	2,7
Mukkulan hotellin palvelu- tai tuotepakettien myyntiin	3	4	2	0	1	10	2,2
Johonkin muuhun, mihin?	0	0	1	0	0	1	3
Yhteensä	26	29	19	1	8	83	2,32

**Avoimet vastaukset: En osaa sanoa**

28. Olisiko mielestänne Lahden seudun yritysten ja Mukkulan hotellin välisen yhteistyön avulla mahdollista saavuttaa Mukkulan hotellille uskottava ja menestyksenkäs Lahti –brändi, joka muodostuisi siten, että kaikki palveluntarjoajat olisivat lahtelaisia yrityksiä?

Vastaajien määrä: 10



**Avoimet vastaukset: Kyllä, miksi?**

- Toisi paikallisten muotoilijoiden ja valmistajien osaamista esille
- En tiedä tarvitsisiko sitä rajoittaa vain Lahteen, vaan olisiko esimerkiksi PH-alue järkevämpää...
- Paikallisuus on a ja o
- yhteistyön näkyminen>helppo etabloitua alueelle

**Avoimet vastaukset: Ei, miksi?**

- Taitaa olla mahdottomuus
- Mukkula on lähiöaluetta, ei mitään mielenkiintoista.



29. Mikäli yrityksenne olisi yhteistyössä Mukkulan hotellin kanssa, millaista yhteistyön laatu voisi olla?

Vastaajien määrä: 7

- Sisustus- ja kaluste- ja valaisinsuunnittelu
- Tuotteiden suunnittelua ja valmistusta
- Extreme- ja elämäyspalvelut ja niiden kehittäminen.
- Mukkula on ruma alue Lahden perämetsillä
- Järjestetään yhteistyössä korkeatasoisia elämäyspalveluja erilaisille asiakasryhmille
- ??????
- Yhteistyö messujen markkinoinnissa
- Yhteisten suurempien asiakkaiden hakeminen ja palveleminen

30. Haluan, että yritykseeni otetaan yhteyttä tutkimuksen julkaisemisen jälkeen mahdollista yhteistyötä koskien

Vastaajien määrä: 8

