

MATKAILUYRITTÄJIEN VÄLISEEN
YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
Case: Etelä-Kymenlaakso

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Ohjelmapalvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Luonto- ja liikuntamatkailu
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Tanja Vuorinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

VUORINEN, TANJA: Matkailuyrittäjien väliseen yhteistyöhön vaikuttavat tekijät
Case: Etelä-Kymenlaakso

Luonto- ja liikuntamatkailupalveluiden opinnäytetyö, 43 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Etelä-Kymenlaakson matkailuyrittäjien välisen yhteistyön syitä, yhteistyöyrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä, mahdollisia esteitä yhteistyön tekemiselle sekä matkailuorganisaatio KymiExpert Oy:n roolia yrittäjien keskuudessa. Työn toimeksiantajana toimi KymiExpert Oy, joka on matkailua edistävä markkinointi- ja myyntiyhtiö, jonka omistavat Kymenlaakso-laiset matkailualan yrittäjät.

Teoriaosassa selvitetään verkostoitumista sekä yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä. Verkostojen pyrkimyksenä on vaihdannan kustannusten minimointi. Verkkoa voidaan sanoa strategiseksi, kun yritykset yhteistoimin tekevät tuote- tai markkinaratkaisuja tai niihin tähtäävää kehittämistyötä. Operatiivinen verkko puolestaan pyrkii toimimaan volyymin, tuottavuuden ja laadun varmistamiseen. Yrityksen päätös aloittaa yhteistyösuhde toisen organisaation kanssa johtuu yleensä useammasta tekijästä. Yhteistyöyrityksen valintaan voivat vaikuttaa sekä yritykseen että itse yrittäjään liittyvät ominaisuudet. Yhteistyön syntymiseen liittyviä esteitä on kolmella tasolla: yhteiskuntatasolla, yritystasolla sekä henkilötasolla.

Selvitys matkailuyrittäjien yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin 54:lle KymiExpertin toiminnassa mukana olevalle yritykselle. Lomakkeita palautui 19 kappaletta.

Merkittävimmät syyt aloittaa yhteistyö muiden alan yritysten kanssa olivat asiakkaiden lisääminen, markkinointivolyymin lisääminen ja laajempien matkailutuotteiden paketoiminen. Merkityksettöimpiä syitä yhteistyön aloittamiselle olivat imagon parantaminen ja matkailukauden pidentäminen. Yhteistyöyrityksen valinnan merkittävimmäksi perusteeksi ilmeni se, että yritysten tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan. Merkityksettömin peruste oli yhteistyöyrityksen sijainti oman paikkakunnan ulkopuolella. Yhteistyökumppanin valinnassa itse yrittäjään liittyvistä perusteista merkittävimmäksi arvioitiin yrittäjän luotettavuus sekä rehellisyys ja merkityksettömimmäksi perusteeksi sukulaisuussuhde yhteistyökumppanin kanssa. Epätietoisuus muiden yritysten toiminnasta arvioitiin merkittävimmäksi syyksi siihen, että Etelä-Kymenlaaksossa ei tehdä enempää yhteistyötä. Merkityksettömimmäksi syyksi yritykset arvioivat sen, että yhteistyölle ei ole tarvetta.

Avainsanat: yhteistyö, verkostoituminen, matkailuyritys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Production and Management of Services

VUORINEN, TANJA: Factors Influencing the Cooperation of
Tourism Entrepreneurs
Case: Southern Kymenlaakso

Bachelor's Thesis of Nature and Leisure Tourism, 43 pages, 8 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

The purpose of this bachelor's thesis is to find out motives for cooperation between tourism entrepreneurs in Southern Kymenlaakso and motives for choosing a partner. This thesis also aims at defining possible obstacles for cooperation. This thesis is made for KymiExpert Inc., which is a marketing company for tourism services in Kymenlaakso. With the help of this thesis KymiExpert Inc. wishes to find out what their role among the tourism entrepreneurs is.

The theory part explains networking and factors influencing in cooperation. This study was made by a survey among 54 tourism-related companies who were involved in KymiExpert's operation. These companies were sent a questionnaire containing questions about cooperation. The number of respondents was 19 i.e. 35 % of the sample.

The most significant motives for cooperation were increasing customer and marketing volume and making more extensive travel products. The most insignificant motives were improving image and extending the season. As far as choosing the partner is concerned, the most important reason was the fact that the companies' products and services complement each other. The most insignificant basis was company's location outside the region. Entrepreneur's reliability and honesty were the most important personal factors when choosing cooperation partner. The most insignificant basis was having kinship with the cooperation partner. Unawareness of other companies' operation was the most significant obstacle for cooperation. The most insignificant obstacle was that there is no need for cooperation.

Keywords: cooperation, networking, tourism entrepreneur

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Taustaa aiheesta	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	1
1.3 Aiemmat tutkimukset.....	2
1.4 Tutkimuskohteen ja toimeksiantajan esittely.....	4
2 VERKOSTOITUMINEN	5
2.1 Verkon ja verkoston määritelmät	5
2.2 Verkon syntyminen.....	7
3 YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	10
3.1 Yritysten välisen yhteistyön determinantit	10
3.2 Yhteistyön sidokset.....	12
3.3 Yhteistyön syntyyn vaikuttavat esteet	17
3.4 Yhteistyön jatkamisen esteet	20
3.5 Yhteistyöstä saatava hyöty	15
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	21
4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	22
4.2 Aineiston keräämisen tapa ja kyselylomakkeen laatiminen	22
5 ETELÄ-KYMENLAAKSON MATKAILUYRITTÄJIIN KOHDISTUVAN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
5.1 Yritysten taustatiedot	26
5.2 Yhteistyön aloittamisen syyt.....	28
5.3 Yhteistyöyrityksen valintaan vaikuttavat perusteet	30
5.4 Tyytyväisyys yhteistyöhön	33
5.5 KymiExpertin osakkuuden hyödyt	34
5.6 Yhteistyön vähyyden syyt	36
6 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	38
LÄHTEET	43
LIITTEET.....	44

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa aiheesta

Opinnäytetyössäni selvitän Etelä-Kymenlaakson matkailuyrittäjien yhteistyöhalukkuutta sekä yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi selvitän yrittäjien valmiuksia ja ideoita yhteistyön kehittämiseen. Opinnäytetyöni toimeksiantajana on KymiExpert Oy, joka toimii matkailupalvelujen markkinointi- ja myyntiyrityksenä Kymenlaaksossa. Otin yhteyttä KymiExperttiin pohtiessani opinnäytetyöni aiheita ja kysyin olisiko heillä tarvetta tutkia jotain tiettyä asiaa. KymiExpertin edustaja ehdottikin, että tutkisin matkailuyrittäjien yhteistyökuvioita. Lisäksi toimeksiantaja halusi opinnäytetyöni avulla selvittää, millainen rooli KymiExpertillä on matkailuyrittäjien mielissä. Itseäni työn aihe kiinnostaa ennen kaikkea oman tulevaisuuteni kannalta. Todennäköisesti tulen työskentelemään matkailualalla nimenomaan Kymenlaakson alueella. Aihe on muutenkin todella mielenkiintoinen ja tärkeä. Kymenlaakson alueella tulisi merkittävästi parantaa yhteistyötä matkailuyritysten välillä, etenkin talvikaudella. Kenties itse pystyn joskus tähän asiaan vaikuttamaan työni kautta.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää ovatko Etelä-Kymenlaakson matkailuyrittäjät halukkaita tekemään yhteistyötä toistensa ja KymiExpertin kanssa. Opinnäytetyön avulla pyritään myös kartoittamaan ideoita yhteistyön kehittämiseksi sekä ottamaan selville yhteistyötä haittaavia tekijöitä. Tulosten avulla Etelä-Kymenlaakson matkailuyrittäjien välistä yhteistyötä voidaan yrittää laajentaa. Opinnäytetyöni viitekehyksenä toimivat tekijät, jotka vaikuttavat yhteistyön syntyyn; sidokset, joihin yhteistyö konkretisoituu; yhteistyökumppanin valintaan liittyvät tekijät sekä yhteistyön jatkumiseen vaikuttavat tekijät. Viitekehyksen avulla yhteistyön käsitteet liitetään käytäntöön.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Yhteistyöaiheesta on kirjoitettu paljon ja siitä on tehty useita tutkimuksia. Esitän tässä lyhyesti pääkohtia muutamasta tutkimuksesta. Muun muassa Raija Komppula (1996) on tutkinut matkailuyrittäjien verkostoitumista Pohjois-Karjalassa, Lieksassa. Komppula tutki matkailupalveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä ja erityisesti yhteistyön esteitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui organisaatioiden välisiä vaihdantasuhteita käsitteleviin tutkimuksiin ja teorioihin. Yhteistyön syntyyn vaikuttavat tekijät, determinantit, ajavat organisaation hakeutumaan yhteistyöhön toisen organisaation tai organisaatioiden kanssa. Komppulan tutkimuksessa yritykset vastasivat tärkeimmäksi yhteistyön aloittamisen syyksi halun ja tarpeen tarjota asiakkaille laajempia matkailupalveluja. Yhteistyökumppanin henkilökohtaisista ominaisuuksista tärkeimpiä olivat luotettavuus ja rehellisyys. Tärkeimpiä yritykseen liittyvistä ominaisuuksista olivat yrityksen samankaltaisuus ja tuotteiden laadun sama taso. Yhteistyön esteistä luottamuspula osoittautui tärkeimmäksi.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun liiketalouden osastolla on opinnäytetyönä tehty empiirinen tutkimus Kotkan liikekeskuksen yrittäjien välisestä yhteistyöstä. Tutkimuksessa selvitettiin monien haastattelujen avulla yrittäjien yhteistyötä hiertäviä asioita ja ehdotettiin toimenpiteitä, joilla yhteistyö saataisiin hedelmällisemmäksi. Teoriapohjan tutkimukselleen opiskelijat saivat verkottumisesta, organisaatioista, tiimeistä ja arvoista. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin benchmarkingia mallintaen kahden suuren liikekeskuksen (Trion Lahdessa ja Itäkeskuksen Helsingissä) toimintaa. Kyseisen tutkimuksen mukaan Kotkan liikekeskuksen yrittäjien väliseen yhteistyöhön liittyviä tärkeimpiä tekijöitä olivat muun muassa ajanpuute, yleinen passiivisuus ja erilaiset arvomaailmat. (Jokela & Liiri, 2001.)

Keväällä 2004 suoritettiin kauppaja- ja teollisuusministeriön toimesta laajempi selvitys, jonka tavoitteena on parantaa Suomen matkailuelinkeinon kilpailukykyä toimintaa tehostamalla. Tutkimuksessa selvitettiin alueellisten rakenteiden toimivuutta ja etsittiin esimerkkejä parhaista matkailun alueellisista toimintamalleista. Matkailuyrityksille suunnatun kyselyn avulla selvitettiin tarpeita alueellisen yhteistyön tehostamiseksi. Maakuntien liittojen, TE-keskusten ja matkailun alueorganisaatioiden edustajia haastatteleamalla karotettiin matkailun alueelliset rakenteet ja toimintamallit maakunnittain. (Matkailuselvytys 2 200 yritykseen maakunnissa 2004, 4.)

Kauppaja- ja teollisuusministeriö lähetti kyselyn kaikkiaan 1400 matkailuyritykselle, joista 660 vastasi. Kymen Sanomien artikkelissa 5. toukokuuta 2004 käsiteltiin tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen mukaan Kymenlaaksossa lähes kaikki vastaajat toivoivat yhteistyön tiivistämistä. Yritykset antoivat maakunnan matkailutoimijoiden yhteistyölle kouluarvosanan 6,7. Selvityksen mukaan KymiExpert voisi olla elinkeinolähtöinen matkailun koordinaattori Kymenlaaksossa ja seutukunnat voisivat ostaa siltä palveluja. KymiExpertin toimintaa matkailun kehittäjänä tulisi myös vahvistaa. (Ranni 2004.)

Yhteistyön tekeminen matkailualalla on hyvin tärkeää. Kuten jo KTM:n tutkimuskin osoittaa, alan yritykset kaipaavat tiiviimpää yhteistyötä muiden matkailutoimijoiden kanssa. On tärkeää myös tutkia yhteistyöhön sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, jotta pystyttäisiin konkreettisemmin edistämään yhteistyötä vähentämällä negatiivisia tekijöitä ja vahvistamalla positiivisia tekijöitä. Matkailun alueellisten organisaatioiden tulisi kuunnella yrittäjien mielipiteitä ja ajatuksia, joita oma opinnäytetyönikin pyrkii selvittämään. Aluekohtaiset yhteistyökyselyt auttavat matkailuorganisaatioita kehittämään asioita juuri kyseisen alueen vaatimalla tavalla.

1.4 Tutkimuskohteen ja toimeksiantajan esittely

Tutkimukseni kohteena ovat Etelä-Kymenlaakson matkailuyrittäjät. Kohteeksi on rajattu ne yritykset, jotka ovat mukana KymiExpertin toiminnassa joko osakkaina tai muina palveluntuottajina. Kohdeyrityksiä kertyy 54. KymiExpertin osakasyritykset muodostavat yhtiön nimeltä LomaKymi Oy. Osakkaisiin kuuluu 18 yritystä, jotka edustavat muun muassa majoitusliikkeitä, ohjelmapalvelun tarjoajia, ravitsemisliikkeitä, kunnallisia matkailutoimistoja, tapahtumanjärjestäjiä, kuljetusliikkeitä jne. Muita palveluntarjoajia ovat mm. ravitsemis-, majoitus- ja ohjelmapalveluyritykset, opasjärjestöt ja nähtävyyскоhteet.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii KymiExpert Oy. KymiExpert on matkailua edistävä markkinointi- ja myyntiyhtiö, jonka omistavat kymenlaakso-laiset matkailualan yrittäjät (osakkaat). Matkailuyrittäjät osaltaan rahoittavat KymiExpertin toimintaa omilla osakkuuksillaan. Lisäksi erilaisiin hankkeisiin on saatu EU-rahaa, kansallista rahoitusta ja seudun kuntien rahaa. KymiExpertin markkinoimat tuotteet ovat Kymenlaakson matkailuyrittäjien tuotteita, joita tuottavat itse osakkaat tai yrittäjät, jotka eivät ole osakkaina. KymiExpert Oy on tuore yritys, joka vielä hakee muotoaan. Esimerkiksi osakkaille tarjottavat hyödyt olivat tutkimushetkellä saatavissa lähinnä markkinoinnin puitteissa ja edullisemmissa osallistumismaksuissa mm. messuille ja koulutustilaisuuksiin.

2 VERKOSTOITUMINEN

2.1 Verkon ja verkoston määritelmät

Linkolan (1996) mukaan yritystoiminnan edistämiseen on 1990-luvun alku-puolella ollut Suomessa ankarat paineet ja uudet keinot ovat olleet vähissä, joten verkostoituminen on ollut luonnollinen yritystoiminnan edistämisen alue. Myös matkailualalla on pienten yritysten verkostoiduttava, jotta suuria matkailijamääriä voitaisiin palvella laadukkaasti. Etenkin Lapissa tämä on tärkeää, koska siellä liikutellaan talvisin suuria turistiryhmiä. Verkostotaloudessa on kysymys uudesta tavasta ajatella kustannusrakennetta sekä vaihdantakustannusten tunnistamisesta ja levittämisestä. Verkostotalouden pyrkimyksenä on vaihdannan kustannusten minimointi. Uusia kannusteita yhteistyöhön luovat ennen muita tekniikan osaaminen ja hallinta, toiminnan ja kilpailun globaali mittakaava sekä kunkin yrityksen mahdollisuudet verkoston solmuna erikoistua juuri niihin asioihin, joissa on asiantuntija. (Linkola 1996, 69; Mäkelä & Stenlund 1995, 22 - 23.)

Linkola (1996) esittää tutkimuksessaan, että verkkoja ja verkostoja määriteltäessä on syytä ottaa huomioon kolme elementtiä: toiminta, toimijat ja yhteistavoite. Linkola määrittelee myös verkon seuraavasti:

Verkko on pitkäaikaiseksi tarkoitettua yritysten tai yrittäjälousteista toimintaa harjoittavien toisistaan ainakin jossain määrin juridisesti riippumattomien talousyksiköiden tiedon vaihtoa ja yhteistoimintaa arvonnäköalansa aikaan saamiseksi. (Linkola 1996, 15)

Verkkoa voidaan sanoa strategiseksi, kun yritykset yhteistoimin tekevät tuote- tai markkinaratkaisuja tai niihin tähtäävää kehittämistyötä. Operatiivinen verkko puolestaan pyrkii toimimaan volyymin, tuottavuuden ja laadun varmistamiseksi. Verkolle ominaista on tunnistettavuus. Verkkoon kuulumisen voidaan määrittellä sopimuksella, mutta olennaisempaa saattaa olla, että verkon jäsen kokee kuuluvansa verkkoon. (Linkola 1996, 15)

Linkolan (1996) mukaan verkostoon kuuluu yksi tai useampia verkkoja (yritys-, toimiala-, henkilö- tai kaupallinen verkko), mutta vaikka yritysverkko koostuisi useista verkoista, voi sitä silti nimittää verkoksi, jos kokonaisuudella on selvä yhteinen tavoite. Verkko ja verkosto kulkevat käsitteinä rinnakkain, ja vaikka niillä on hiukan eri merkitys, ei tästä Linkolan mielestä aiheutune merkittäviä ongelmia. Niemelä (2002) yhdistää verkoston käsitteen kuvaamisessa verkottumisen ja verkostoitumisen. Verkottumisella hän tarkoittaa tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä verkkoliiketoiminnan käyttöä. Niiden merkitys yhteydenpidon välineinä nyky-yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti. Verkostoitumisesta Niemelä kuvaa monenkeskisenä yhteistyönä ja mainitsee esimerkkinä yritysten muodostaman tuotanto- tai yritysverkoston. Yritykset hakevat yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Verkko ja verkosto ovat saman asian kaksi eri puolta, toinen on tekninen ja toinen sosiaalinen. Vasta tietoverkko ja tuotantoverkosto yhdessä ovat toimivaa verkostotaloutta. (Linkola 1996, 16; Niemelä 2002, 13.)

Kesällä 2002 majoitusliikkeiden verkottuminen olisi ollut tarpeen Kotkassa. Tuolloin paikkakunnalla oli käynnissä monta suurta ja pientä tapahtumaa yhtä aikaa. Muun muassa Asuntomessut, Meripäivät ja Puuvenemessut kansoittivat Kotkan sekä lähikuntien majoituspaikat ääriään myöten täyteen. Matkailijat soittelivat Kotkan matkailupalveluun ja kyselivät missä majoitusliikkeessä olisi tilaa. Mutta ajan tasalla olevaa tietoa ei voitu antaa, koska alueen majoitusliikkeillä ei ollut yhteistä tietokoneohjelmistoa, josta olisi voinut nähdä majoitustilanteen. Kaikkien majoituspaikkojen yhteinen varausjärjestelmä voikin olla kallis ja hankala toteuttaa. Tietääkseni tällä hetkellä tällaista ohjelmistoa ei ole missään Suomessa käytössä. Hotelliketjuilla on käytössään omat ohjelmistot ja kuulemani mukaan Ylläkselle suunnitellaan mahdollista yhteistä varausjärjestelmää.

Mäkelä ja Stenlund (1995) korostavat verkostossa yksilön asemaa. Heidän mukaansa verkosto koostuu monista yrityksistä, joissa puolestaan työskentelee useita yksilöitä. Verkosto organisaatiomuotona korostaa siis monella tavalla yksilöä ja yksilön ominaisuuksia. Vaikka yhteistyö verkostossa onkin yritysten keskinäistä, yhteydet ovat aina yksilöiden välisiä. Verkoston toiminnasta

tulee laadukasta, jos yksilöt ovat vahvoja ja kykenevät itsensä kehittämiseen. Yksilöt pystyvät hyödyntämään kommunikaatiotaitojaan ja sosiaalisia kykyjään, joita tarvitaan verkoston vuorovaikutuksessa. Varsinkin koordinoinnin ja kommunikoinnin eli hallinnan, ohjauksen ja johtamisen osaaminen korostuu verkottumisen onnistumisessa. (Mäkelä & Stenlund 1995, 24 - 27.)

Etelä-Kymenlaakson alueella toimii useita pieniä ja melko vanhoja matkailualan yrityksiä, joilla on vahvat johtajat. Pienillä paikkakunnilla nämä vahvat johtajat ottavatkin helposti vetäjän roolin yhteisissä matkailuprojekteissa. Myös Kotkan seudulla pitkäikäisten matkailuyritysten johtajat ovat aktiivisesti mukana alueen matkailun kehittämiseen tähtäävissä kokouksissa ja projekteissa ja antavat asiaan oman panoksensa ja asiantuntemuksensa. Toisaalta joskus vahvat johtajat voivat vaikeuttaa yhteistyötä olemalla liian ehdottomia puheissaan ja toiminnassaan

2.2 Verkon syntyminen

Yhteistyöhön ryhtymisen motiivi voi syntyä erilaisista tarpeista tehdä yhteistyötä. Jos yritys pystyy havaitsemaan yhteistyöstä mahdollisesti koituvat hyödyt, se kokee halua panostaa yhteistyöhön. Panostukset yhteistyöhön edellyttävät myös kykyä panostaa. Panostukseen taas vaikuttavat yrityksen ominaispiirteet ja markkina-asema. Panokset voivat olla joko materiaalisia (esim. rahaa, koneita, laitteita, tarvikkeita) tai aineettomia voimavaroja (tietotaitoa, aikaa). Panostusten seurauksena yritykset toteuttavat yhteisiä toimintoja, joiden tuloksena syntyy kokemuksia, jotka puolestaan voivat tuottaa konkreettisia hyötyjä. Kokemukset voivat johtaa tyytyväisyyteen yhteistyötä kohtaan, mistä seuraa, että luottamus yhteistyötä kohtaan kasvaa ja yhteistyö jatkuu aiheuttaen uusia panostuksia ja sitä kautta tiivistyvää yhteistyötä ja sitoutumista yhteistyöhön. Kokemukset yhteistyöstä voivat olla myös negatiivisia, jolloin tyytymättömyys aiheuttaa epäluottamusta yhteistyötä kohtaan ja sitä kautta johtaa mahdollisesti yhteistyön päättymiseen. (Komppula 2000, 70, 72.)

Ohjelmapalveluyrityksellä voi olla tarvetta käyttää monia yhteistyökumppaneita eri aloilta. Etelä-kymenlaaksolainen ohjelmapalveluyritys voisi esimerkiksi tarjota helsinkiläisille asiakkailleen kokouspakettia, johon sisältyisi muun muassa kuljetus Helsingistä yhteistyökumppanin ajoneuvolla, ruokailu ja kokous läheisessä ravintolassa, opastettu kalastusretki, kahvit ja sauna yrityksen omassa toimipisteessä sekä yöpyminen viihtyisässä maatilamajoituspaikassa. Tekemällä yhteistyötä yritykset pystyvät palvelemaan laajempia asiakaskuntia ja saavat taloudellista hyötyä.

Suhdeverkoston luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät monenlaisia sosiaalisia taitoja. Se edellyttää kykyä tutustua uusiin ihmisiin, tulkita heidän ajatuksiaan ja varsinkin tunteitaan ja taitoa käsitellä monenlaisia tilanteita unohtamatta ristiriitoja. Se edellyttää rohkeutta olla aloitteellinen ja rohkeutta ottaa ensimmäinen askel. Niemelä (2002) esittää yhteistyön rakentamiselle kaksi pääsääntöä. Ensimmäinen sääntö on se, että myös yhteistyötä voi opetella ja harjaannuttaa samoin kuin muitakin inhimillisiä kykyjä. Jos verkoston mahdollisuusnäköala on riittävän kirkas ja houkutteleva, se suuntaa yhteistyötä yllättävänkin tehokkaasti. Toinen pääsääntö painottaa verkostoyhteiskunnan etuna sitä, ettei koteloituvia ja jäytyviä ristiriitoja tarvitse sietää loputtomiin. Jos ryhmän yhteistyö ei toimi, ryhmän jäseniä vaihdetaan, kunnes toimiva kokoonpano saadaan aikaan. (Silvennoinen 1999, 45; Niemelä 2002, 71.)

Verkon liikkeellelähtö voi tapahtua hyvin monin tavoin, esimerkiksi valtakunnallisen toimialan kehittämistarpeen, paikallisen aloitteellisuuden perusteella tai KTM:n ja konsulttien aloitteellisuuden perusteella. Toimialakohtaisissa hankkeissa asia on saattanut olla toimialan piirissä vireillä pitkäänkin, ja verkko on syntynyt monivaiheisen tiedon ja kokemusten vaihdon jälkeen. Pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyötä edistettäessä verkon muodostumisen ja verkostoitumisen keskeinen kysymys on, miten verkko lähtee liikkeelle. Jos liikkeellelähdössä ei synny uskoa olennaisiin tuloksiin melko lyhyelläkin aikavälillä, mukana olijoiden joukko harvenee nopeasti. Liikkeellelähdön onnistumisen ratkaisee se, millaiset ovat alun perin mukana olevien odotukset verkosta, omat tavoitteet, valmiudet panostaa verkon toimintaan ja keskinäiset kilpailuasetelmat verkon sisällä. Tiedot markkinoiden vaatimuksista ja kehi-

tyksestä sekä verkon yritysten lähtökohtainen kilpailukyky vaikuttavat ratkaisevasti toiminnan kehittymiseen. (Linkola 1996, 62-63.)

KymiExpert on viime vuosina ollut mukana toteuttamassa monia matkailualan projekteja Kymenlaakson alueella. Nämä projektit ovat olleet alusta asti selkeästi rajattuja ja jo niiden nimet viestittävät millä alueella toimitaan. Muun muassa LohiKymi -hankkeella kehitettiin kalastus-, luonto- ja elämysmatkailua Kotkan - Haminan seudulla. MeriKymi -projektissa tarkoituksena on rakentaa yritysverkkoja Kotkan-Haminan seudun vetovoimaisten matkakohteiden, nähtävyyksien ja niiden keskittymien ympärille. Projektiin osallistuvien valintakriteereinä on yritysryppäiden oma motivaatio ja panostushalu. Valinnassa kiinnitetään huomiota etenkin perhe-, talvi-, kokous- ja ostosmatkailukohteisiin. (Ekymi 2006.)

Kun verkostoa aletaan luoda, on aluksi selvitettävä visio ja tulevaisuuden tavoitteet. Jos tavoitteet ovat hyvin selvillä, verkoston luominen on helpompaa. Jatkuvasti muuttuvat tilanteet voivat vaikeuttaa verkoston toimintaa, sillä verkosto on vuorovaikutuksessa ympäröivän taloudellisen, sosiaalisen, kulttuurisen ja poliittisen maailman kanssa. Myös muut verkostot vaikuttavat oman verkoston toimintaan ja kehittymiseen. Verkostoa ei luoda hetkessä, vaan se on pitkäaikainen prosessi. Uudet osapuolet laajentavat sitä, ja toisaalta jotkut vanhoista jäsenistä saattavat jäädä ajan myötä pois toiminnasta. Muuttuvaisuuden vuoksi verkoston ylläpitoon tarvitaan energiaa ja pitkäjänteisyyttä. Samoja elementtejä tarvitaan myös keskinäisen yhteistyön toteuttamisessa. (Silvennoinen 1999, 38 - 41.)

Verkoston luomista ja ylläpitoa helpottaa, jos verkoston ohjaksissa on jokin puolueeton taho, joka huolehtii yhteistyön sujuvuudesta kaikin tavoin. Jos yhteistyön tekemisessä tulee esimerkiksi erimielisyyksiä, verkoston vetäjä toimisi eri osapuolten välisenä sovittelijana ja edunvalvojana. Lisäksi vetäjät voisivat etsiä yrityksille sopivia yhteistyökumppaneita. Tällaisina yhteistyön vetäjinä voisivat toimia esimerkiksi kuntien matkailutoimistot tai Kymenlaaksossa KymiExpert.

3 YHTEISTYÖHÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Yritysten välisen yhteistyön determinantit

Komppula (1996) käyttää determinantti sanaa tutkimuksessaan. Determinantilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten välisen yhteistyön syntyyn. Komppulan lähtökohtana on oletus, että yhteistyö on matkailukohteen markkinoinnin kannalta välttämätöntä. Organisaatiot hakeutuvat yhteistyöhön, koska pitävät yhteistyötä eri syistä parempana vaihtoehtona kuin yksin toimimista. Näitä syitä ovat vapaaehtoiseen yhteistyöhön vaikuttavat tekijät: asymmetria eli sopusoinnun puute, vastavuoroisuus, tehokkuus, pysyvyys, uskottavuus sekä välttämättömyys, eli ulkopuolisesta syystä aiheutuva yhteistyö. Yhteistyöhön ei kuitenkaan hakeuduta, ellei siitä koeta olevan toiminnalle etua. Determinantit kuvastavat siis yhteistyön hyötyodotuksia. (Komppula 1996, 53-54.)

Komppula (1996) viittaa tutkimuksessaan Oliverin (1990) ja Anderssonin (1979) käsityksiin yhteistyöhön liittyvästä välttämättömyydestä. Oliverin mukaan organisaatiot voivat ajautua yhteistyöhön siksi, että ne yhteistoiminnan avulla voivat saavuttaa joidenkin lakien, asetusten tai määräysten mukaiset toimintavalmiudet. Andersson taas esittää, että yhteiskunnan tuki esimerkiksi vientiyhteistyöhankkeisiin voi johtaa yritysten yhteistyöhön. (Komppula 1996, 39.) Kymenlaaksossa Kotkan-Haminan seudun yrityspalvelun hallinnoimat projektit, kuten LohiKymi, saavat muun muassa EU-rahoitusta ja tukea seudun kunnilta. Näissä projekteissa KymiExpertkin on vahvasti mukana.

Oliver on esittänyt asymmetriaa yhtenä yhteistyöhön ajavana tekijänä. Asymmetriassa on kysymys vallan tai kontrollin käytöstä toista organisaatiota kohtaan tai niukkojen resurssien käyttöön liittyvästä vallan- ja kontrollin käytöstä. Esimerkiksi toimialalla toimiva yksi suuri yritys voi motivoida pienet yhdistämään voimansa. Organisaatioiden huoli itsenäisyyden ja kontrollin menettämisestä organisaatioiden välisessä yhteistyössä on tiedostettu toistuvasti. (Komppula 1996, 40.)

Esimerkiksi Kotkassa Osuuskauppa Ympyrän toimipisteet ovat vallanneet suuren osan koko kaupungin ravintola- ja hotellitarjonnasta. Pienet yksityiset pubit ja majoitusliikkeet ovat jäämässä alakynteen suuren ketjun valloittaessa seutua. Pienimuotoisen yhteistyön avulla pienet yritykset voisivat vahvistaa asemiaan kuluttajien keskuudessa, esimerkiksi järjestämällä niin sanottuja pubiryömintätempauksia, joihin voisi yhdistää myös hotelliöppymisen.

Oliverin mukaan vastavuoroisia suhteita kuvaa yhteistyö ja koordinaatio eikä kilpailu, kontrolli tai valta. Vastavuoroisuusperiaatteen mukaan organisaatioiden väliset suhteet syntyvät yhteisten tavoitteiden olosuhteissa. Yhteisiin tavoitteisiin taas ajaa resurssien niukkuus. (Komppula 1996, 40.)

Pienillä yrityksillä voi usein olla vähän resursseja esimerkiksi mainonnan käyttämiseen. Yksi suuri verkostoitumisen hyöty voikin olla markkinointikustannusten pienentäminen. Etelä-Kymenlaaksossa muutamat koskenlaskuyritykset yhdistävät resurssinsa, jos tarvitsee palvella suuria asiakasryhmiä.

Tehokkuus yhteistyön syntyyn vaikuttavana tekijänä tulee organisaatioiden sisäisistä tarpeista panos-tuotosuhteen parantamiseksi. Transaktiokustannusteoria (kaupankäynnin kustannusteoria) korostaa erityisesti kustannushyötyjä yhteistyön motiivina. Tehokkuutta mitataan tavallisesti taloudellisesta näkökulmasta, mutta tehokkuus voi ilmetä myös esim. tiedonkulun nopeutena, toimitusvarmuutena tai henkilökunnan voimavarojen hyödyntämisenä. (Komppula 1996, 40.)

Pysyvyys on yksi Oliverin esittämä syy, joka saa yritykset tekemään yhteistyötä. Yhteistyösuhteiden on usein havaittu syntyvän tilanteissa, joissa ympäristön epävarmuustekijät uhkaavat organisaatioiden olemassaoloa. Epävarmuus voi johtua resurssien niukkuudesta tai taloudellisiin suhdannevaihteluihin liittyvän tiedon puutteesta. Kansainvälisessä kaupassa myös valuuttakurssien vaihtelusta tai muusta sellaisesta johtuva epävarmuus sysää organisaatiot yhteistyösuhteisiin, joiden avulla odotetaan saavutettavan parempi toiminnan ennustettavuus ja pysyvyys. (Komppula 1996, 41.)

Oliver on maininnut organisatorisen uskottavuuden lisäämisen merkittäväksi motiiviksi organisaatioiden välisissä suhteissa. Motiivina yhteistyön aloittamiselle voi olla esim. organisaation tarve parantaa imagoaan. Tällöin yhteistyökumppaniksi haetaan todennäköisesti yritystä, jonka imago on huomattavasti korkeampi kuin oma. (Komppula 1996, 41.)

Etenkin aloittelevalle yritykselle voisi olla hyötyä lyöttäytyä yhteen tunnetun ja hyvämaineisen yrityksen kanssa. Kotkalaisen Ergo-Centerin toimitusjohtajan Raija Liukkosen mielestä pienten yritysten verkostoituminen ja erikoistuminen luo kilpailuetua ja uskottavuutta. Verkostoitumalla muiden osajien kanssa voidaan toimia markkinoilla, joille muuten on mahdotonta päästä. (Ala-Kiiskilä, 2004, 10.)

Oliver muistuttaa, että, vaikka jokainen edellä mainittu determinantti on erillinen ja riittävä syy suhteiden muodostamiseen, päätös suhteen aloittamisesta toisen organisaation kanssa johtuu yleensä useammasta tekijästä. Organisaatiot hakeutuvat yhteistyöhön eri olosuhteissa eri syistä, eli eri yhteistyön determinantit eivät ole toisiaan poissulkevia yhteistyötä selittäviä malleja. Organisaation motiivi tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa saattaa myös muuttua ajan myötä. (Komppula 1996, 41.)

3.2 Yhteistyön sidokset

Komppula esittää tutkimuksessaan Möller-Wilsonin (1989) teorian siitä, että organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen päämääränä on tavoitteiden saavuttaminen rajallisten resurssien vaihdannan avulla. Ostaja-myyjävuorovaikutusta kuvataan kolmen perusprosessin kautta: vaihdanta, sopeutuminen ja koordinaatio. Vaihdantaprosessi voidaan jakaa resurssien vaihdantaan (esimerkiksi tuotteet, palvelut, rahalliset resurssit) ja sosiaaliseen vaihdantaan (esimerkiksi asenteet, arvot, tavoitteet). Kun osapuolet näkevät vuorovaikutuksen riittävän kannattavaksi, ne alkavat sopeuttaa toimintojaan ja jopa asenteitaan ja tavoitteitaan pystyäkseen hyödyntämään vaihdannan paremmin ja mahdollisesti lisätäkseen sitä. Koordinaatioprosessi harmonisoi toimia

ja päätöksiä, joiden tarkoituksena on saavuttaa tavoitteet yhteistyösuhteessa. (Komppula 1996, 44.)

Matkailualan yritysten välisessä yhteistyössä vuorovaikutus jää usein edellä kuvatulle vaihdanta-asteelle. Harvat yritykset ryhtyvät muuttamaan toimintojaan, jotta saisivat vielä enemmän hyötyä yhteistyöstä. Varsinkin asenteiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Yrittäjät mieltävät yhteistyön edelleen ennen kaikkea resurssien vaihdantana, josta saadaan taloudellista hyötyä. Yhteistyön sosiaalinen puoli jää taka-alalle ja yritykset pysyvät tiukasti vanhoissa tavoitteissaan. Ulkopuolisena tahona KymiExpert voisi ohjata yrityksiä muokkaamaan toimintojaan, jotta yhteistyö tuottaisi näille enemmän hyötyä.

Miettilän ja Möllerin (1990) mukaan yhteistyöprosessi on vuorovaikutusta, joka johtaa erilaisten sidosten kehittymiseen yrityksen ja asiakkaan välillä. Korkeammalla tasolla näitä sidoksia on olemassa kolme: *vetovoima*, *luottamus* ja *sitoutuminen*. Muutokset näissä sidoksissa kuvastavat keskeisiä muutoksia suhteen luonteessa ja voivat myös johtaa suhteiden hajoamiseen. Alemmalla tasolla on olemassa taloudellisia, suunnitteluun liittyviä, tietotaitoon liittyviä, teknisiä, sosiaalisia ja juridisia sidoksia. (Komppula 1996, 44.)

Miettilä ja Möller kuvaavat vetovoiman yritysten välisenä tunteena ja sitä mitataan suhteessa muihin saatavilla oleviin vaihdantakumppaneihin. Vetovoima on tulosta siitä kustannus-hyötytuotoksesta, jonka ostaja ja myyjä odottavat saavuttavansa vuorovaikutuksesta toistensa kanssa. Mahdolliseen yhteistyökumppaniin liittyvällä vetovoimalla tarkoitetaan sitä tunnetta, joka osapuolilla on toisiaan kohtaan ennen suhteen alkamista: odotuksia yhteistyölle asetettavien hyötyodotusten täyttymisestä ja osapuolten käsityksiä toistensa yritys- ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Vetovoiman merkitys suhteen syntyvaiheessa on tärkeä, sillä tietty määrä vetovoimaa on suhteen syntymisen edellytys. (Komppula 1996, 44-45.)

Yhteistyökumppania valittaessa yritykset vertailevat eri vaihtoehtoja. Veto-voimaisimpien joukosta valitaan se, jonka yritys- ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat sopivimmilta. Etelä-Kymenlaaksossa toimii monia ohjelmapalveluyrityksiä, joilla on samankaltaisia palveluita. Esimerkiksi majoitussyritys haluaisi tarjota asiakkailleen elämyspakettia, joka sisältää kalliokiipeilyä. Tällöin yrityksen tulisi valita ohjelmapalveluyritysten joukosta sopiva yhteistyökumppani, jolta odotetaan eniten hyötyä. Mutta aina vaihtoehtoja ei välttämättä ole, jolloin on tyydyttävä tarjolla olevaan yritykseen, jos haluaa tehdä yhteistyötä jonkin tietyn alan asiantuntijan kanssa.

Komppula (1996) esittää tutkimuksessaan useiden eri lähteiden ajatuksia luottamuksesta yhteistyön perustana. Muun muassa Anderssonin ja Weitzin (1987) mukaan luottamuksella tarkoitetaan toisen osapuolen uskoa siihen, että toinen osapuoli täyttää hänen tarpeensa tulevaisuudessa. Miettälä ja Möller (1990) esittävät, että luottamus kehittyy positiivisten vuorovaikutuskokemusten kautta ja kun vuorovaikutuksesta koetaan saatavan hyötyä. Moorman (1993) on kuvannut luottamusta käyttäytymiseen liittyvänä aikomuksena tai käyttäytymisenä, joka kuvastaa luottamusta kumppaniin ja koskee haavoittuvuutta ja epävarmuutta luottajan puolelta. Moormanin ym. tutkimustulokset viittaavat siihen, että luottamus voi olla enemmän henkilöiden välisen toiminnan tekijä kuin henkilökohtainen tekijä. Lahjomattomuus ja rehellisyys ovat kaikkein tärkeimpiä luottamuksen kehittymistä ennustavia tekijöitä. Moormanin tutkimus tukee käsitystä myös siitä, että asiantuntemus on tärkeä peruste luottamukselle. Lisäksi Moormanin mukaan henkilöiden välisillä tekijöillä on luottamuksen kannalta suurempi merkitys kuin organisatorisilla tai organisatioiden välisillä tekijöillä. (Komppula 1996, 46-47.)

Yrittäjien välisen suhdeverkoston toiminnassa luottamus toimii yhteistyön kivijalkana. Luottamuksen rakentamisessa on kysymys paitsi sanoista ja teoista myös tunteista. Aidossa yhteistyössä toisaalta osapuolten välinen suhde kaikkine muotoineen ja tunnesävyineen ja toisaalta yhteisesti tavoiteltavat hyödyt ja tulokset ovat tasapainossa keskenään. Osapuolet luottavat ja uskovat siihen, että tällä tavoin suhteet voivat jalostua ja että myös toiminnan tulokset ovat

parempia kuin yksin toimien. Yhteiset käytännön toiminnasta saadut kokemukset vahvistavat luottamusta. (Silvennoinen 1999, 54, 57.)

Luottamuksen puute voi olla yksi merkittävä syy siihen, että matkailualan yritysten välillä ei tehdä enempää yhteistyötä Kymenlaaksossa. Aikaisemmat yhteistyöprojektit ovat jääneet suunnitteluasteelle tai yhteistyöstä ei ole saavutettu odotettuja hyötyjä. Yrityksillä on voinut olla väärät yhteistyökumppanit, joiden asiantuntemus onkin ollut puutteellinen. Lisäksi luottamuksen puutetta voi lisätä yhteistyökumppaneiden erilaisuus henkilökohtaisella tasolla vaikka yritysten toiminnat tukisivatkin toisiaan. Näiden kokemusten perusteella yritykset eivät enää luota tulevistakaan yhteistyökokeiluista syntyvän toivottuja tuloksia.

Komppula (1996) esittää tutkimuksessaan Miетtilän ja Möllerin (1990) teorian, että sitoutuminen yhteistyökumppaneiden välillä kehittyy vuorovaikutuksen aikana ja liittyy suhteen jatkuvuuteen. Sitoutumisella on sekä käyttäytymis- että asenneulottuvuus, kuten myös taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma. Taloudellista ja sosiaalista sitoutumista on valmius panostaa rahaa ja sosiaalisia sidoksia suhteen rakentamiseen. Tyytyväisyys vaihdantaan ja sen tuloksiin lisää sitoutumishalukkuutta. Sitoutumisen voimakkuus vaihtelee sen mukaan, miten intensiivisiä alemman tason (esimerkiksi taloudellisia ja sosiaalisia) sidoksia kumppaneiden välille syntyy, miten lojaaleja kumppanit ovat toisiaan kohtaan, millainen on kumppaneiden kyky ja halu panostaa suhteeseen aikaa, rahaa ja tietotaitoa. Yhtenä merkittävänä tekijänä on myös osapuolten keskinäinen kilpailuasema. (Komppula 1996, 49.)

3.3 Yhteistyöstä saatava hyöty

Yhteistyön perusta luodaan yhteisten, hyväksytyjen tavoitteiden avulla. Tavoitteiden saavuttaminen edistää kilpailukykyä, joka on verkottumisen perimmäinen syy ja verkoston elinehto. Tärkeintä on yritysten kyky organisoida yhteistyöhön tavalla, joka johtaa menestymiseen. Yhteistyösuhteen kontekstissa aiemmat kokemukset kulloisestakin suhteesta, sekä aiemmat ja nykyiset

kokemukset vaihtoehtoisista suhteista muodostavat tärkeän vertailukohteen suhteen onnistumista arvioitaessa. Kun organisaatio kokee saavansa yhteistyöstä hyötyä, pidetään yhteistyön tuloksia tyytyväisyyttä lisäävinä. (Mäkelä & Stenlund 1995, 10; Komppula 1996, 52.)

Merkittävimpiä yritysten välisen yhteistyön hyötyjä ovat yleensä taloudellisen riskin pieneneminen, tuotannon ja markkinoinnin mittakaavaedut ja rationalisointi, toisiaan täydentävät tuotteet ja tuotantoteknologiat, kilpailun vähentyminen ja erikoistuminen verkkojen sisällä sekä kilpailuetu ulkopuolisiin verkkoihin nähden. Yhteistyösopimusten avulla päästään usein hyödyntämään muiden kumppaneiden tietotaitoa, henkilöstöä ja muita resursseja. Yhteistyö voi tarjota toiselle osapuolelle mahdollisuuden sisäistää toisen osapuolen kykyjä ja kuitenkin parantaa asemaansa sekä liitossa että sen ulkopuolella. (Komppula 1996, 52.)

Verkottuminen tuo yritykselle monia hyötyjä. Yrittäjien välinen suhdeverkosto tuo esiin sisäpiirin tietoa, jota ei välttämättä saa joka paikasta. Verkosto tarjoaa synergiaetuja tuottamalla uusia ideoita ja toimintamahdollisuuksia. Yritys pystyy rakentamaan verkostossa toimivista liittolaisista ja käyttämään verkostossa monenlaisia vaikuttamiskeinoja. Myös palautteen saaminen ja antaminen helpottuvat, kun toimitaan samassa verkostossa. Yritys saa tietoa markkinoiden toiminnasta ja muista liiketoimintaan vaikuttavista asioista. (Silvennoinen 1999, 26 - 27.)

Pienyritysten yhteistyö voi kohottaa yritysten sisäistä tehokkuutta vahvistamalla yritysten neuvotteluasemaa ja vaihdanta-asemaa, samoin kuin vahvistamalla yritysten tuotanto- ja hallintokykyä. Yhteistyön avulla yritykset saavat lisää uskottavuutta sekä lisäarvoa, jota voi olla esimerkiksi suurempi kapasiteetti tai täydellisempi tuotekokonaisuus. Yhteistyön avulla yrityksen kilpailukyky paranee, kun toimintoja voidaan jakaa kullekin yritykselle sen erikoisosaamisen perusteella. (Komppula 1996, 53.)

Kotkan seudulla suurena matkailualan ongelmana on lyhyt sesonki. Useimmilla alan yrityksillä huippusesonki ajoittuu toukokuusta syyskuuhun. Talvikausi on hiljaiseloa. Talvikauden virkistämiseksi on suunniteltu ja toteutettukin erilaisia tempauksia, kuten JääKotka. JääKotka on koko perheen tapahtuma. Tapahtuman aikana voi tutustua mm. paikallisen vapaapalokunnan kalustoon, purjelentokoneeseen ja mönkijöihin. Lisäksi JääKotka tapahtumassa järjestetään mm. pilkki- ja avantouintikilpailuja. Tapahtuman ongelmana on se, että tapahtuma ei vedä paikalle turisteja vaan paikallisia asukkaita. Yrittäjien pitäisi yksittäisten tapahtumien lisäksi keskittyä pitkäjänteisempään yhteistyöhön, jotta saisivat oman toimintansa sesongin pidemmäksi. Yrittäjät mieltävät muut alan yritykset kilpailijoiksi eivätkä uskalla hyödyntää näiden resursseja oman toiminnan edistämiseksi. Vaikka yrittäjät istuvatkin saman pöydän ääressä suunnittelemassa erilaisia tapahtumia, konkreettista yhteistyötä tehdään hyvin vähän.

Mikä hyvänsä toimiala voi kokemusten mukaan hyötyä verkostoitumisesta. Paikallisen aktiivisuuden luonnollinen ilmentymä olisi paikallisten palvelujen parantaminen, mutta verkkojen toimivuutta kehittämisenä vaikeuttaa kilpailu. Pienyrittäjät ovat usein kovassa kilpailussa keskenään markkinoilla, joilla erikoistuminen voisi kaventaa asiakaspotentiaalin liian pieneksi. (Linkola 1996, 76.)

3.4 Yhteistyön syntyyn vaikuttavat esteet

Yhteistyö on aina vastavuoroinen prosessi. Siinä kahdella tai useammalla osapuolella on mahdollisuus sekä antaa että saada jotakin itselle tärkeää. Vastavuoroisuuteen kuuluu molemminpuolinen luottamus tämän periaatteen toteutumiseen vuorovaikutussuhteessa. Jos toinen osapuoli ei koe suhteesta olevan hänelle itselleen tai taustayhteisölleen mainittavasti hyötyä eikä yritys pysty sitä hänelle osoittamaan, yrityksen tarvitsema suhde jää helposti syntymättä tai syntyy jollakin tavoin puutteellisena. Yhteistyön toinen osapuoli saattaa myös haluta kilpailla kaikessa kanssakäymisessään. Jos toinen osapuoli kokee, ettei

suhde auta häntä saavuttamaan kilpailutavoitteitaan, suhde jää tällöinkin helposti syntymättä. (Silvennoinen 1999, 41-42, 44.)

Suhteiden synnyttäminen edellyttää aikaa ja kärsivällisyyttä. Siksi onkin tärkeää, että yritys ottaa selville, onko yhteistyölle ajateltu ajankohta sovelias myös toiselle osapuolelle ja ovatko olosuhteet muutenkaan sopivat tilanteeseen. Yrityksen yhteistyöasenteisiin vaikuttavat yrityksen ja sen henkilötoimijoiden aiemmat kokemukset yhteistyöstä, odotukset yhteistyötä kohtaan, muiden yritysten sitoutuminen, käytettävissä oleva tieto, arvot sekä yrityksissä toimivien yksilöiden henkilökohtaiset asenteet. (Silvennoinen 1999, 42; Komppula 2000, 70.)

Komppula (1996) esittää Anderssonin (1979) yhteistyön syntymiseen vaikuttavien esteiden jaon kolmeen tasoon, jotka ovat yhteiskuntataso, yritystaso sekä henkilötaso. Sosiaaliset sekä kulttuuriset erot vaikuttavat sekä henkilö-, yritys-, paikkakunta- että valtiotasolla yhteistyön esteinä. (Komppula 1996, 45.)

Yhteiskuntatason esteitä ovat esimerkiksi kilpailulainsäädäntö, kilpailutilanne sekä pienyritysten asema tuotantojärjestelmässä. Markkinoilla voimassa olevat rakenteet (kartellit, ketjut tms.) voivat estää yhteistyötä kahden yrityksen välillä. Pelkästään tiedon puuttuminen toisen osapuolen olemassaolosta, tuotannosta tai teknologiasta voi estää suhteen syntymisen. Esimerkiksi kunnan tai maakunnallisen matkailun välittäjäorganisaation passiivisuus voi olla myös esteenä yrittäjien väliselle yhteistyölle. (Komppula 1996, 45.)

Matkailualalla harvemmin esiintyy kartelleja, mutta suuret ketjut voivat kyllä vaikuttaa pienten yritysten kilpailutilanteeseen. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, Osuuskauppa Ympyrä laajentaa toimintaansa jatkuvasti Kotkan alueella jättäen pienemmät yritykset varjoonsa. Mielestäni tämän ei pitäisi olla este yhteistyön tekemiselle vaan päinvastoin kannuste yhdistää voimat pienten yritysten elinkeinon jatkumisen turvaamiseksi.

Yritystason esteinä Andersson mainitsee mm. puuttuvan yhteistyökokemuksen, tottumattomuuden monimutkaisiin hallintojärjestelmiin sekä muiden yritysten toimenpiteet yhteistyön estämiseksi. Monet pienyritykset ovat toiminnassaan hyvin joustavia, mutta lyhytjännitteisiä. Pitkäjänteinen yhteistyö ei näytä kannattavalta, vaan lyhyen aikavälin odotettavissa olevat tuotot ovat houkuttelevampia. Yhteistyö vaatii myös byrokratiaa, työtä ja rahaa, mikä voi olla pienyritykselle este aloittaa yhteistyötä. (Komppula 1996, 45.)

Yksilötason esteitä ovat erilaiset psykologiset esteet. Yhteistyön välttämätön edellytys on yritysjohtajien keskinäinen avoimuus ja luottamus. Jos nämä puuttuvat, ei yhteistyötä yleensä synny. Jos yritysjohto perustuu egosentrisyyteen ja tuotantosuuntaiseen markkinointiajatteluun, ei yhteistyölle ole edellytyksiä. Psykologiset esteet ovat usein suurempia kuin yritykseen liittyvät esteet. Muita yksilötason esteitä ovat varovaisuus sekä pelko siitä, että yhteistyöaloite tulkitaan heikkouden merkiksi. Yhteistyön esteenä voivat olla myös yrittäjien yhteistyökielteiset asenteet. (Komppula 1996, 45-46.)

Linkolan (1996) tutkimuksessa verkoissa toimivat haastateltavat esittivät verkottumisen ja yritys yhteistyön esteiksi inhimillisiä tekijöitä, esimerkiksi keskinäisen kateuden, epäluulon, luottamuksen puutteen, väärän kilpailuhengen, näköalattomuuden, avoimuuden puutteen ja jopa suoranaisen epärehellisyyden. Näiden tekijöiden esiin nostaminen voi kuitenkin olla Linkolan mukaan seurausta siitä turhautumisesta, jota yrittämishaluisimmat kokevat yhteistyön etenemisen hitaasta tahdista. (Linkola 1996, 89.) Myös Komppulan (1996) tekemässä tutkimuksessa tulevat vahvasti esille kateus ja yrittäjien henkilökohtaiset ominaisuudet yhteistyön syntyyn vaikuttavina esteinä.

3.5 Yhteistyön jatkamisen esteet

Yhteistyön jatkamisen esteet liittyvät niihin ongelmiin ja pettymyksiin, joita suhteen aikana ilmenee. Yhteistyöhankkeissa voi kehittyä esim. seuraavanlaisia ongelmia: kulttuuriset vaikeudet, hitaampi päätöksenteko, riidat maksuista ja/tai voittojen jakamisesta, kiistat raaka-aine- tai rahoituslähteistä, jännitteet henkilökunnan suhteen sekä epäsopeus tulevista laajentumisista. Luottamuksen, varmuuden sekä asiakastyytyväisyyden väheneminen voivat olla yhteistyösuhteen purkamiseen johtavia tekijöitä. Luottamuksen ja varmuuden vähenemiseen on kaksi pääasiallista syytä: ensimmäinen syy on houkutus tai halukkuus käyttäytyä opportunistisesti niukkojen resurssien tilanteessa. Toinen syy ovat virheet. Suhteen osapuolten on usein vaikeaa erottaa tarkoituksellista toimintaa puhtaista virheistä ja epäonnesta. (Komppula 1996, 50.)

Etenkin pienistä yrityksistä koostuvan yritysverkoston perimmäinen kysymys liittyy ihmisten väliseen henkilökemiaan. Jos kemia toimii hyvin, verkostoyhteistyön tuomiin etuihin pääsee nopeasti käsiksi ja ylivoimaiseltakin tuntuvat vaikeudet voidaan voittaa. Jos taas yhteistyö takkuaa, saatetaan suuretkin mahdollisuudet hukata. Jotta keskinäinen riitely, oikeusjutut ja sodankäynti eivät tulisi yritysverkoston kohtaloksi, kannattaa yhteistyön pelisääntöjä ja henkeä käsitellä alusta pitäen avoimesti ja kunnollisesti. (Niemelä 2002, 71.)

Komppula (1996) esittää tutkimuksessaan Eräheimon ja Lahden (1991) luettelon yhteistyön edellytyksistä. Seuraavan sivun luettelo sisältää koosteen niistä seikoista, joihin kirjallisuudessa yleisemmin viitataan onnistuneen yhteistyön edellytyksinä. Kääntäen voi todeta, että mikäli joku tai jotkut näistä edellytyksistä eivät toteudu, ei yhteistyötä joko synny tai sillä ei ole jatkumisen mahdollisuuksia.

Luettelo on seuraava:

1. jonkinasteinen keskinäinen riippuvuus
2. osallistujien potentiaali tuoda mukaan määrällisesti ja laadullisesti riittäviä resursseja
3. avainhenkilöiden henkilökemia
4. resurssien yhteensopivuus
5. tavoitteiden yhteensopivuus
6. yksimielisyys toiminta-alueista ja rooleista
7. käytännön toimintatavoista sopiminen
8. yhteistoiminnan konkreettiset tulokset.

Yhteistyölle voidaan siis havaita esteitä sekä ennen yhteistyön alkamista että yhteistyön aikana. Yhteistyön aikana koetut pettymykset vaikuttavat niihin asenteisiin, joita organisaatiolla on tulevia yhteistyösuhteita kohtaan.

(Komppula 1996, 51.)

Monet matkailualan yksityiset yritykset ovat pieniä, muutaman hengen työllistäviä yrityksiä. Kilpailu on kovaa ja omasta elannosta taistellaan. Alan haasteena on, miten yrittäjät saadaan ymmärtämään yhteistyön merkitys ja hyöty oman toiminnan kannalta ja miten yrittäjien asenteet saadaan muuttumaan kilpailukeskeisyyden sijasta avoimemmiksi yhteistyölle.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on määrällinen eli kvantitatiivinen. Peruslähtökohtana kvantitatiiviselle mittaamiselle on se, että kyseistä mitattavaa kohdetta pystytään mittaamaan siten, että tuloksella on numeerinen sisältö. Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. Tutkimusyksiköinä voivat olla esimerkiksi yksilöt tai laajemmat ihmisryhmät, kuten eri tilastoalueiden tai maiden väestöt. Kvantitatiivinen analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Erätuuli 1994, 36; Alasuutari 1999, 37.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen kolme keskeisintä aineistonkeruumenetelmää ovat havainnointi, haastattelu ja kysely. Kyselystä puhutaan silloin, kun aineisto kerätään esimerkiksi postitse lähetettävän kyselylomakkeen avulla ja suora kontakti puuttuu kokonaan. Kyselyistä ja haastatteluista on monia yhdistelmiä ja välimuotoja. Yleisimpiä ovat ehkä kontrolloidut kyselyt, joissa kyselylomakkeet joko viedään henkilökohtaisesti haastateltaville tai postitetaan tai lähetetyt lomakkeet päinvastoin noudetaan henkilökohtaisesti. Menetelmien monipuolistuessa on myös erilaisten apuvälineiden, kuten internetin, käyttö lisääntynyt. Kysely- ja haastattelumenetelmien vahva puoli on erityisesti niiden tehokkuus ja taloudellisuus silloin, kun kerätään tietoa suurten ihmismäärien toiminnasta, asenteista ja mielipiteistä. (Alkula ym. 1999, 69,73.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen menetelmän ja aineiston keräämisen tavaksi kyselylomakkeen, koska uskoin niillä saavani tarkemmat vastaukset tutkimiini asioihin. Myös tutkimuksen kohteena olevien yritysten suuri lukumäärä (54) puolsi tutkimusmenetelmän ja aineiston keräämistavan valintaa. Aineiston keräämisen tavaksi harkittiin myös sähköpostikyselyä, mutta ajan puutteen vuoksi se jäi toteuttamatta ja lomake lähetettiin postitse.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Vaihtoehto- eli strukturoidussa kysymyksessä vastaajille tarjotaan luettelo vastausvaihtoehtoja, joista he saavat valita. Vastausvaihtoehtoja annettaessa tulisi ottaa huomioon se, että vaihtoehtoja ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla keskenään päällekkäisiä. Vastausta tulee pyytää vain yhteen asiaan kerrallaan ja vastaajalle voidaan antaa mahdollisuus vastata muuta tai ”ei osaa sanoa”. Vastausvaihtoehtoja on yleensä alle 10, koska niitä useamman vaihtoehdon lukeminen vie paljon aikaa, koska ensimmäiset vaihtoehdot ehtivät jo unohtua. Hyvin tärkeää on se, että vaihtoehtoista mennään läpi yksi asia kerrallaan, jolloin myös vastataan yhteen asiaan kerrallaan. Valittavien vastausvaihtoehtojen määrä voi olla vapaa tai rajattu. (Lotti, 1994, 75-76.)

Kyselylomakkeessani (liite 1) käytin vastausvaihtoehtoisissa yksinkertaistettua verbaalisen ja numeerisen välimatka- eli intervalliasteikon yhdistelmää. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot olivat täysin merkityksetön (1), vähän merkittävä (2), neutraali (3), merkittävä (4) ja erittäin merkittävä (5). Valitsin viisiportaisen asteikon, koska halusin antaa vastaajille mahdollisuuden valita omaa mielipidettä lähinnä olevan vaihtoehdon. Intervalliasteikko on paras mitaustapa selvitettäessä mielipiteitä haastattelu- ja kyselytutkimuksissa. Sen avulla saadaan keskinäisen järjestyksen lisäksi selville välimatkojen pituus. Intervalliasteikkoja on useita eri tyyppejä. Asteikot voivat olla verbaalisia, graafisia, numeerisia tai näiden yhdistelmiä. Verbaalista asteikkoa käytettäessä vastaajille annetaan sanalliset vastausvaihtoehdot, graafisissa ne esitetään havainnollisilla kuvilla ja numeerisissa vastaus annetaan lukujen avulla. Näitä yhdistelemällä saadaan sekamuotoja. Yksinkertaistetussa verbaalisessa asteikossa vastausvaihtoehdot ovat koko ajan samat ja ainoastaan arvioitavaa muuttujaa vaihdetaan. (Lotti, 1994, 77-78, 83, 86.)

Strukturoidun kyselyn avulla saan esille seikkoja, jotka edistävät ja toisaalta estävät yhteistyön syntymistä. Samalla saan selville, kuinka tärkeinä yrittäjät pitävät erilaisia asioita yhteistyössä, kun he merkitsevät kunkin seikan kohdalle kokemansa tärkeysasteen (1-5, täysin merkityksetön – erittäin merkittävä). Vastaaajille annettiin myös mahdollisuus kirjoittaa avoimesti omia ajatuksiaan yhteistyön kehittämisestä.

Kysymysten tekemisessä on oma periaatteensa. Kysymys ei saa olla johdatteleva eikä liian pitkä. Kysymys ei saa millään tavalla johdatella vastaajaa ottamaan kantaa jonkin vaihtoehdon hyväksi. Johdattelu voi olla tutkijalle tiedostamatonta, ja tällöin auttaa paljon jo se, että ulkopuolinen tutkija tarkastaa lomakkeen tältä osin. Kysymyksen tulee olla yksinkertainen, yksiselitteinen ja selvä. Kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan eikä siinä käytetä sivistyssanoja, slangia eikä outoja sanoja. Kysymys ei saa olla liian pitkä, koska on todennäköistä, että liian pitkän kysymyksen lopussa vastaaja on jo unohtanut, mitä oikeastaan haluttiin kysyä. (Lotti, 1994, 76-77.)

Lomakkeen alkuun sijoitetaan helppoja ja kiinnostavia kysymyksiä, intiimit asiat jätetään lomakkeen loppuun. Lomakkeen tulee olla kokonaisuutena mielekäs ja johdonmukainen. Käsiteltäessä samalla lomakkeella useita eri aihealueita käydään kukin aihealue läpi kokonaisuutena. Siirtymistä aiheesta toiseen helpottaa, jos kunkin aiheen alussa on muutama johdantosana. On myös huomattava se, että kysymysten järjestys ei saa vaikuttaa vastauksiin. Lomakkeen ulkoasu vaikuttaa hyvin paljon postikyselyssä vastaamisen helppouteen. (Lotti, 1994, 92.)

Kyselylomakkeen kysymysten laatimisessa käytin apuna tietoja, joita muun muassa Kompula on tutkimuksissaan saanut ja joita on esitetty tämän työn teoriaosuudessa. Kysymykset suunniteltiin yhteistyössä KymiExpertin edustajien kanssa heidän toivomukset huomioon ottaen. Heidän pyynnöstään lomakkeeseen tuli muun muassa KymiExpertin osakkuuteen liittyvät kysymykset. Lomake kopioitiin taitetulle A3-paperille nelisivuiseksi.

Tutkimukseni on kokonaistutkimus, koska mukana ovat kaikki yritykset, jotka ovat mukana KymiExpertin toiminnassa, joko osakkaina tai muina palveluntuottajina. Näin tutkittavaksi kohteeksi saatiin 54 yritystä, joista 18 on osakkaita. Lähetin 24. huhtikuuta vuonna 2004 postitse kyselylomakkeet KymiExpertin senhetkisille yhteistyökumppaneille, joten kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 54 kappaletta. Saatekirjeessä pyysin palauttamaan lomakkeet 14.5. mennessä. Kun eräpäivä läheni, lomakkeita oli palautettu hyvin vähän, joten lähetin sähköpostilla yrityksille muistutuksen, jossa annoin vielä viikon lisää-kaa palauttaa lomakkeita. Loppujen lopuksi niitä palautettiin 19 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli siis 35 %. Lomakkeen palauttaneista yrityksistä 12 oli KymiExpertin osakasyrityksiä. Kenties tästä voisi vetää sellaisen johtopäätöksen, että erityisesti osakkaat ovat kiinnostuneimpia edistämään yritysten välistä yhteistyötä.

Tilastoinnissa käytettäviä tunnuslukuja ovat mm. frekvenssi, moodi, mediaani, keskiarvo ja keskihajonta. Kyselylomakkeen tuloksia purkaessani käytin seuraavaksi selitettyjä tunnuslukuja. Frekvenssillä ilmaistaan tietyn havaintoarvon esiintymiskertojen lukumäärä tilastoaineistossa. Moodi eli tyypiarvo on se muuttujan arvo, jonka frekvenssi on suurin eli jota esiintyy eniten. Mediaani on keskimäinen luku, se on luotettavampi kuin keskiarvo, koska siihen ei vaikuta muusta aineistosta suuresti poikkeavat luvut. Aritmeettinen keskiarvo on eniten käytetty kvantitatiivisen muuttujan jakauman keskiluku. Yksi poikkeavan suuri arvo voi kasvattaa keskiarvon suuruutta rajattomasti, jolloin keskiarvo ei ole vakaa. Keskihajonta on luku, joka kuvaa havaintoarvojen ryhmittymistä keskiarvonsa ympärille. Mitä lähemmäs keskiarvoa ja siis myös toisiaan havaintoarvot ovat ryhmittyneet, sitä pienempi on keskihajonta. Hajallaan sijaitsevien eli keskenään kovin eri suurien lukujen keskihajonta on iso. (Tilastollisia menetelmiä 2006; Heikkilä 2001, 83; Grönroos 2003, 40.)

5 ETELÄ-KYMENLAAKSON MATKAILUYRITTÄJIIN KOHDISTUVAN TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yritysten taustatiedot

Taustatietojen mukaan kyselyyn vastanneet yritykset olivat toimialoiltaan melko samanlaisia, mutta henkilöstön lukumääriltään ja toimintavuosiltaan hyvinkin erilaisia. Vastausten kokonaismäärät vaihtelevat taulukoissa ja kuvioidissa, koska kaikissa lomakkeissa ei ollut vastattu kyseiseen kysymykseen tai vastaus oli niin epäselvä, että sitä ei voinut käyttää.

Kuten taulukosta 1 näkee, useimpien kyselyyn vastanneiden yritysten toimialana oli majoitus- ja ravintola-ala. Luokittelussa laitoin näiden yritysten kanssa samaan luokkaan myös muut ravitsemistoimintaan liittyvät yritykset, kuten kahvilan. Viisi yritystä ilmoitti omaksi toimialakseen ohjelmapalvelut tai tapahtumat. Luokittelussa yhdistin nämä ja lisäksi mehiläisten hoidon omaksi ohjelmapalveluluokakseen.

Taulukko 1. Vastaajat toimialoittain.

Toimiala	Hotelli-ravintola	Ohjelmapalvelu	Muu	Yhteensä (N)
	9	6	4	19

Henkilöstön lukumäärissä oli suuria vaihteluita, taulukko 2. Pienimmät yritykset työllistivät yhden henkilön ja suurin 55 henkeä. Noin puolet eli kymmenen kyselyyn vastanneista yrityksistä työllisti yhdestä viiteen henkeä. Yli kymmenen hengen yrityksiä oli neljä. Tutkiessani henkilöstön lukumäärän ja toimialan välistä suhdetta huomasin, että kyselyyn vastanneissa ohjelmapalveluyrityksessä työskentelee hieman vähemmän ihmisiä kuin hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä.

Taulukko 2. Vastajaat jaoteltuna henkilöstön lukumäärän mukaan.

Henkilöstön lukumäärä	1-2	3-5	6-10	yli 10	Yhteensä (N)
	5	5	4	4	18

Taulukosta 3 näkee, että yritysten toiminnan aloitusvuosissa oli paljon hajontaa. Nuorimmat yritykset olivat kyselyyn vastatessaan toimineet vasta pari vuotta kun taas vanhin yritys oli toiminut jo 56 vuotta. Vastanneista yrityksistä kymmenen oli toiminut yhdestä kymmeneen vuotta. Yli kaksikymmentä vuotta toimineita yrityksiä oli neljä. Tutkin aineiston pohjalta myös onko henkilöstön lukumäärällä ja yrityksen toimintavuosien määrällä yhteyttä toisiinsa. Pääsääntöisesti näyttäisi siltä, että mitä vanhempi yritys, sitä enemmän on myös henkilökuntaa.

Taulukko 3. Vastajaat toimintavuosien mukaan luokiteltuina.

Toimintavuodet	1-5	6-10	11-15	16-20	yli 20	Yhteensä (N)
	4	6	3	1	4	18

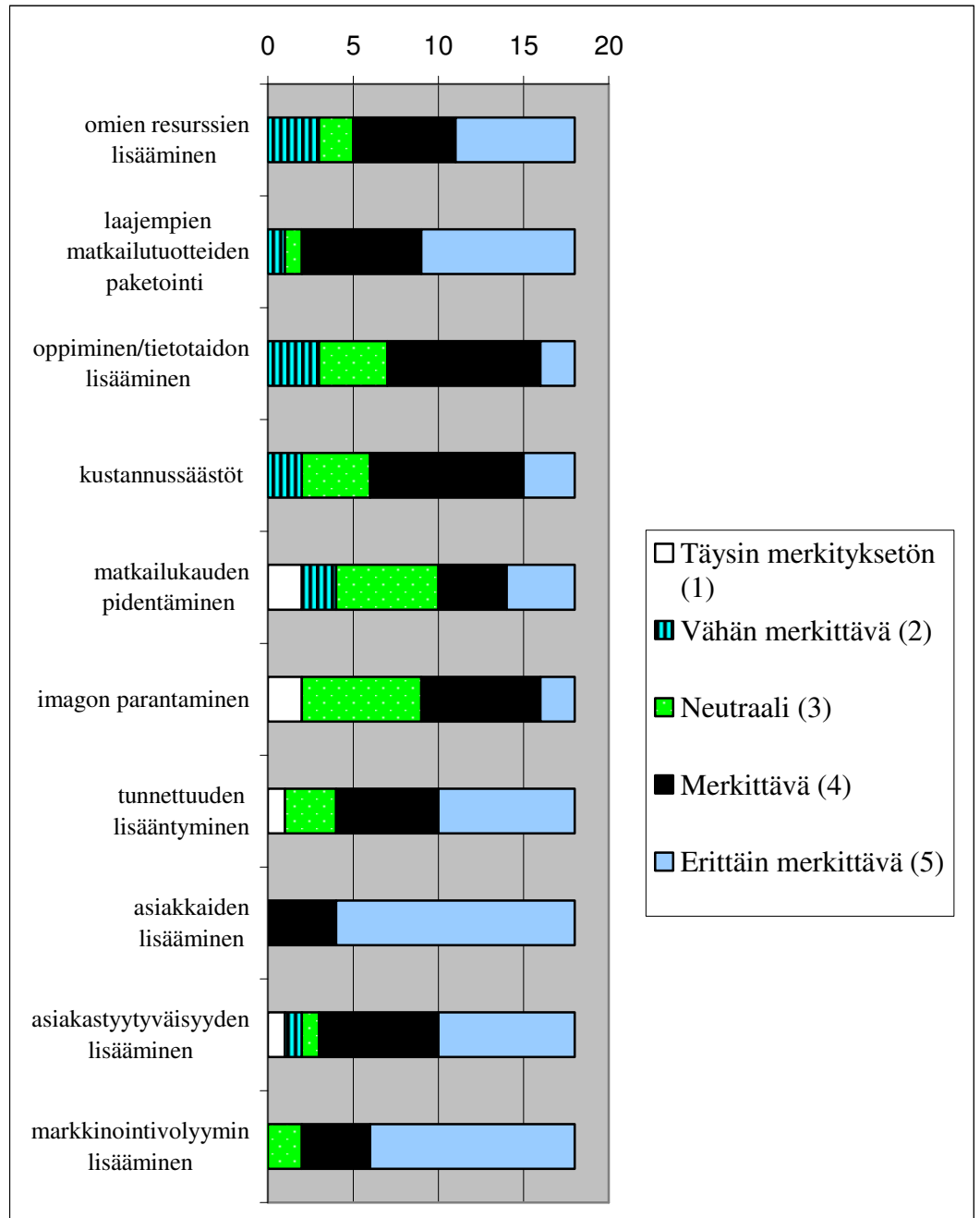
Kyselyyn vastanneista yrityksistä 16 ilmoitti tekevänsä vastaushetkellä yhteistyötä muiden matkailualan yritysten kanssa. Yksi yritys ei tehnyt lainkaan yhteistyötä muiden yritysten kanssa eikä ollut koskaan tehnytään. Ainoastaan yksi yritys oli vastannut kolmanteen kysymykseen, jossa kysyttiin yhteistyön päättymisen syitä. Kysymys oli aseteltu ja kohdistettu väärin. Jotta olisin saanut enemmän vastauksia tähän kysymykseen, se olisi pitänyt osoittaa kaikille vastaajille.

5.2 Yhteistyön aloittamisen syyt

Lomakkeiden vastausten perusteella yhteistyön aloittamisen kolme tärkeintä syytä olivat asiakkaiden lisääminen, markkinointivolyymien lisääminen ja laajempien matkailutuotteiden paketoiminen, kuten kuviosta 1 näkee. Myös Komppulan (1996) tutkimuksessa laajempien matkailutuotteiden tarjoaminen nimettiin tärkeäksi yhteistyön determinantiksi. Yksimielisimpiä yritykset olivat asiakkaiden lisäämisestä - vastausten keskiarvo oli 4,80 ja keskihajonta 0,43, joten vastauksissa oli vähän hajontaa. Neljätolista yritystä vastasi asiakkaiden lisäämisen olevan erittäin merkittävä syy aloittaa yhteistyö.

Merkityksettömmimpiä syitä yhteistyön aloittamiselle olivat imagon parantaminen ja matkailukauden pidentäminen. Tosin jälkimmäisen kohdalla oli eniten hajontaa vastauksissa. Itse olin yllättynyt siitä, että matkailukauden pidentämistä ei pidetä merkittävänä seikkana, sen vastausten moodina oli 3. Toinen mielestäni yllättävä asia oli se, että tunnettuuden lisääntyminen (vastausten moodi 5) oli arvioitu erittäin merkittäväksi syyksi yhteistyön aloittamiselle, jopa merkittävämmäksi kuin esimerkiksi kustannussäästöt (moodi 4). Myös Komppula (1996) toteaa tutkimuksessaan tunnettuuden lisäämisen sekä kustannussäästöt tärkeiksi yhteistyön aloittamisen syiksi. Matkailualalla kustannussäästöt ovat merkittävä hyöty etenkin yhteismarkkinoinnin puitteissa. Liitteestä 2 näkee edellä käsitellyn kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut.

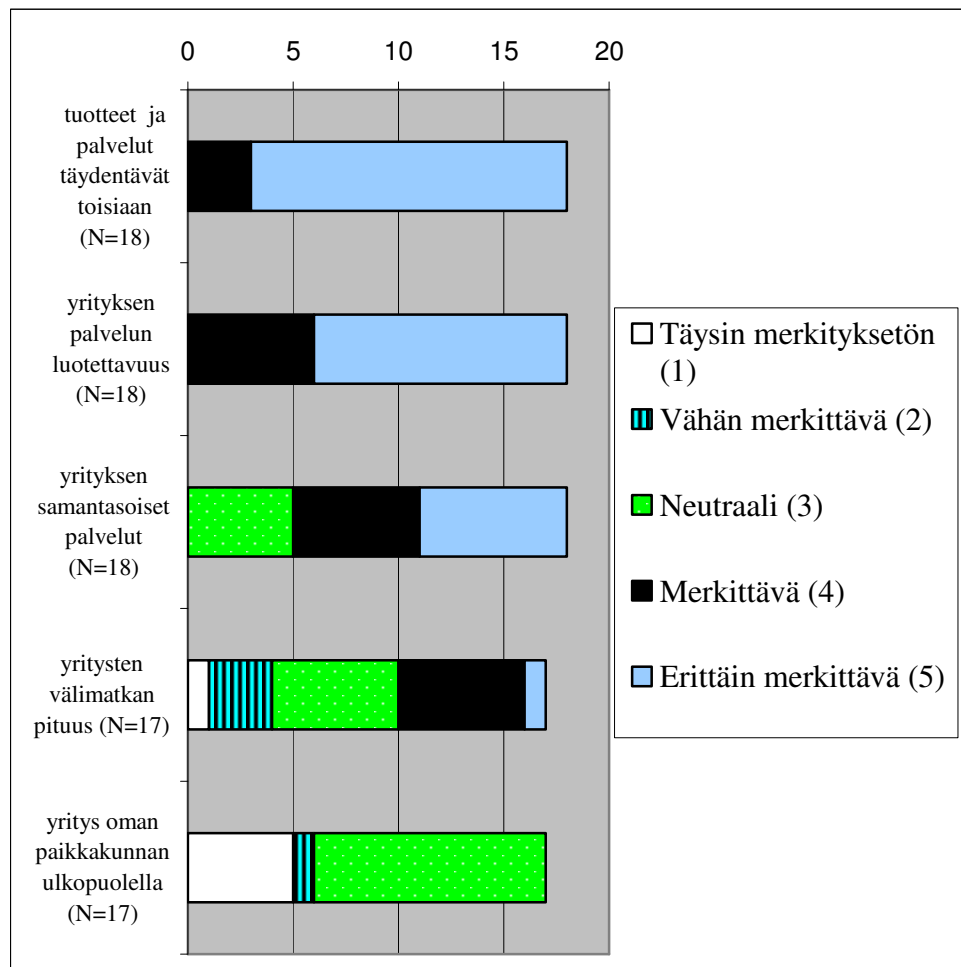
Vaikka yritykset eivät tunne tarvetta imagonsa parantamiseen, on Kymenlaaksoissa aloitettu matkailumarkkinoinnin edistämishankkeen suunnitteleminen KTM:n vuonna 2004 tekemän tutkimuksen innoittamana. Tutkimus osoitti, että seudun matkailullista imagoa on tarvetta parantaa selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi. Tämän hankkeen kautta myös yritykset pääsevät parantamaan omaa imagoaan ja saavat ohjeistusta sitä varten.



Kuvio 1. Yhteistyön aloittamisen syyt ja niiden merkittävyys (N=18)

5.3 Yhteistyöyrityksen valintaan vaikuttavat perusteet

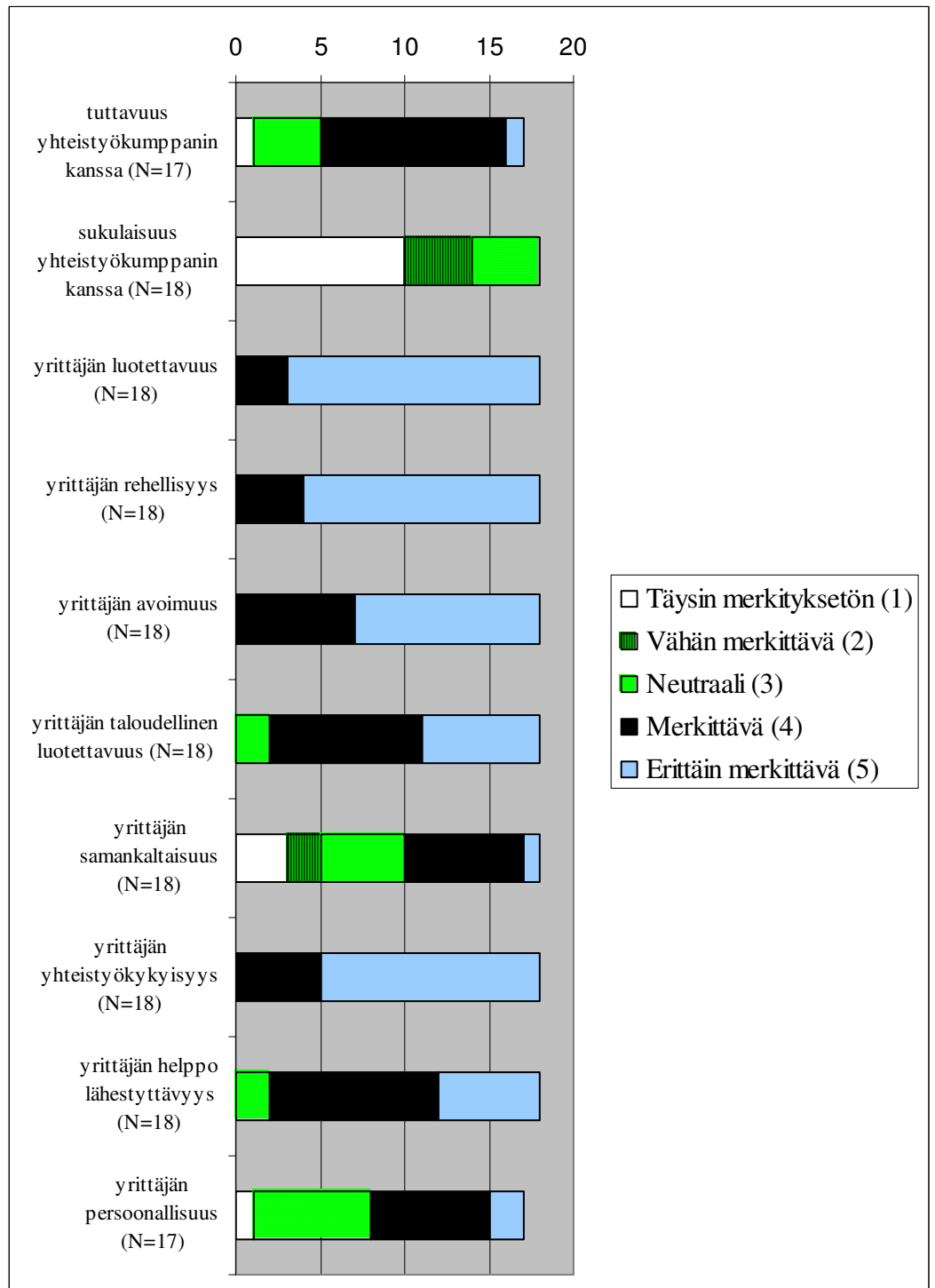
Kyselyn vastausten perusteella tärkein peruste yhteistyöyrityksen valinnalle oli se, että yritysten tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan. Vastauksissa oli hyvin vähän hajontaa - vastausten keskiarvo oli 4,83 ja keskihajonta 0,38. Viisitoista yritystä arvioi sen erittäin merkittäväksi perusteeksi. Erittäin merkittäväksi perusteeksi arvioitiin myös yhteistyöyrityksen palvelun luotettavuus - vastausten keskiarvo oli 4,67. Vähiten merkittävin peruste oli yhteistyöyrityksen sijainti oman paikkakunnan ulkopuolella. Yksitoista yritystä vastasi perusteen olevan neutraali ja viisi täysin merkityksetön. Alla olevasta kuviosta 2 näkee vastausten jakautumisen. Liitteestä 3 näkee edellä käsitellyn kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut.



Kuvio 2. Yhteistyöyrityksen valintaan liittyvien tekijöiden merkittävyys

Yhteistyökumppanin valinnassa itse yrittäjään liittyvistä perusteista merkittävimmit arvioitiin yrittäjän luotettavuus ja rehellisyys (kuviot 3). Vastauksissa oli hyvin vähän hajontaa. Ehkä nämä kaksi vaihtoehtoa olisi voinut jättää kokonaan pois, koska olettaisinkin luotettavuuden ja rehellisyyden olevan melko ehdottomia vaatimuksia hyvälle yhteistyökumppanille. Eniten hajontaa vastauksissa oli arvioitaessa yrittäjän samankaltaisuuden merkittävyyttä yhteistyökumppanin valintaan liittyvissä ominaisuuksissa. Vastausten moodi oli 4, keskiarvo 3,06 ja keskihajonta 1,21. Melko yksimielisiä taas vastaajat olivat siitä, että yrittäjän yhteistyökykyisyys on merkittävä peruste yhteistyökumppania valittaessa, vastausten keskihajonta oli 0,46.

Kuten kuviosta 3 näkyy, kyselyyn vastanneet yritykset arvioivat yhteistyökumppanin valinnassa merkityksettömimmäksi seikaksi sukulaisuussuhteen yhteistyökumppanin kanssa, vastausten moodi oli 1. Komppulan (1996) tutkimuksessa tilanne oli täysin päinvastainen: vastaajat nimesivät tuttavuuden ja sukulaisuuden toiseksi tärkeimmäksi syyksi yhteistyökumppania valittaessa. Syytä näin suureen eroon tuloksissa on vaikea sanoa. Syyn selvittäminen vaatisi lisätutkimuksen. Kun yhteistyökumppanina on sukulainen tai tuttava, siihen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Kanssakäyminen voi olla hyvinkin avointa, ehkä joskus jopa liian avointa. Suhteet voivat herkästi tulehtua eikä yhteistyö tuota toivottua tulosta. Toisaalta suhteet on ehkä helpompi korjata tutun henkilön kanssa. Myös luottamus toiseen osapuoleen voi olla vahvempaa. Liitteestä 3 näkee kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut.



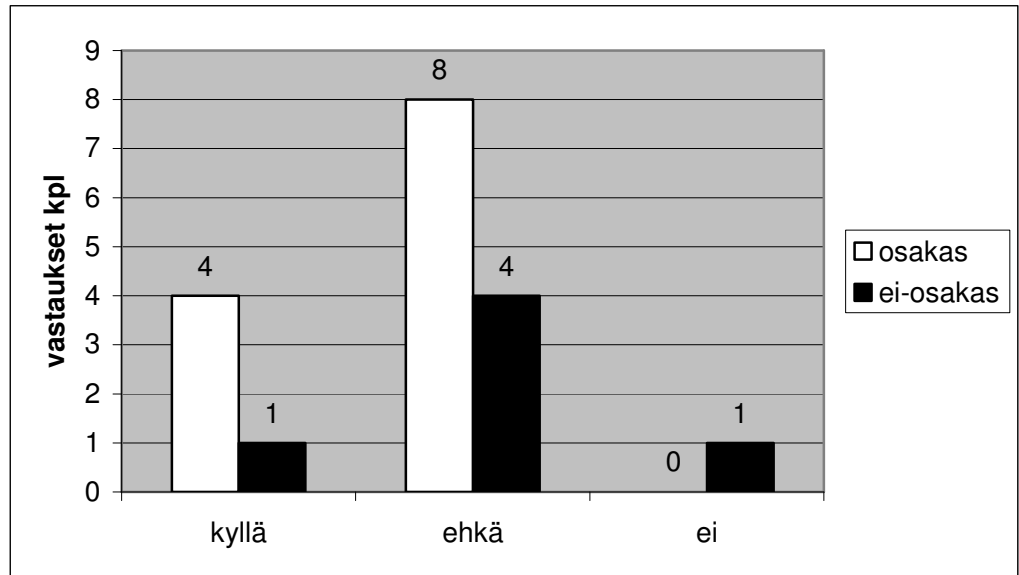
Kuvio 3. Yrittäjään liittyvien ominaisuuksien merkitys yhteistyökumppania valittaessa

5.4 Tyytyväisyys yhteistyöhön

Kysyttäessä nykyisten yhteistyöyrittäjien lukumäärää saatiin tulokseksi, että pienemmällä yrityksillä oli suhteessa enemmän yhteistyökumppaneita kuin suuremmilla, yli 20 henkeä työllistävillä yrityksillä. Tästä voisi päätellä, että pienemmät yritykset tarvitsevat enemmän yhteistyökumppaneita pysyäkseen mukana kilpailussa. Yli puolet (11) yrityksistä oli tyytyväisiä yhteistyön panos-tuotossuhteeseen. Yritykset (6), jotka eivät olleet tyytyväisiä yhteistyön panos-tuotos-suhteeseen, mainitsivat tyytymättömyytensä syiksi muun muassa sen, että yhteistyö ei ollut lisännyt asiakasmäärää tai tuotosta ei ollut syntynyt.

Suurin osa (13) kyselyyn vastanneista yrityksistä olisi ehkä halukkaita panostamaan rahallisesti mahdollisiin matkailullisiin yhteistyöhankkeisiin tulevaisuudessa. Komppula (2000, 72) esittää, että negatiiviset kokemukset yhteistyöstä voivat mahdollisesti johtaa yhteistyön päättämiseen ja vastaavasti positiiviset yhteistyön tiivistämiseen. Vaikka kyselyyni vastanneista yrityksistä osa (6) oli tyytymättömiä yhteistyön tuotokseen, eivät nämä yritykset silti täysin tyrmää mahdollisuutta panostaa tuleviin yhteistyöhankkeisiin. Myöskään tyytyväisyys yhteistyön panos-tuotossuhteeseen ei automaattisesti tarkoita varmaa halukkuutta panostaa tulevaisuuden yhteistyöhankkeisiin rahallisesti. Ainoastaan yksi yritys vastasi, että ei ole lainkaan valmis panostamaan rahallisesti tulevaisuuden yhteistyöhankkeisiin, vaikka olikin tyytyväinen yhteistyönsä panos-tuotossuhteeseen.

Tutkin myös osakkaiden ja ei-osakkaiden vastausten suhteita. Yllättäen jopa kahdeksan osakasyritystä kahdestatoista ilmoitti olevansa ehkä valmiita panostamaan rahallisesti mahdollisiin yhteistyöhankkeisiin. Itse oletin, että osakkaat olisivat olleet valmiimpia panostamaan yhteisiin matkailullisiin hankkeisiin myös rahallisesti. Kuviossa 4 on havainnollistettu vastausten hajontaa osakkaiden ja ei-osakkaiden kesken.



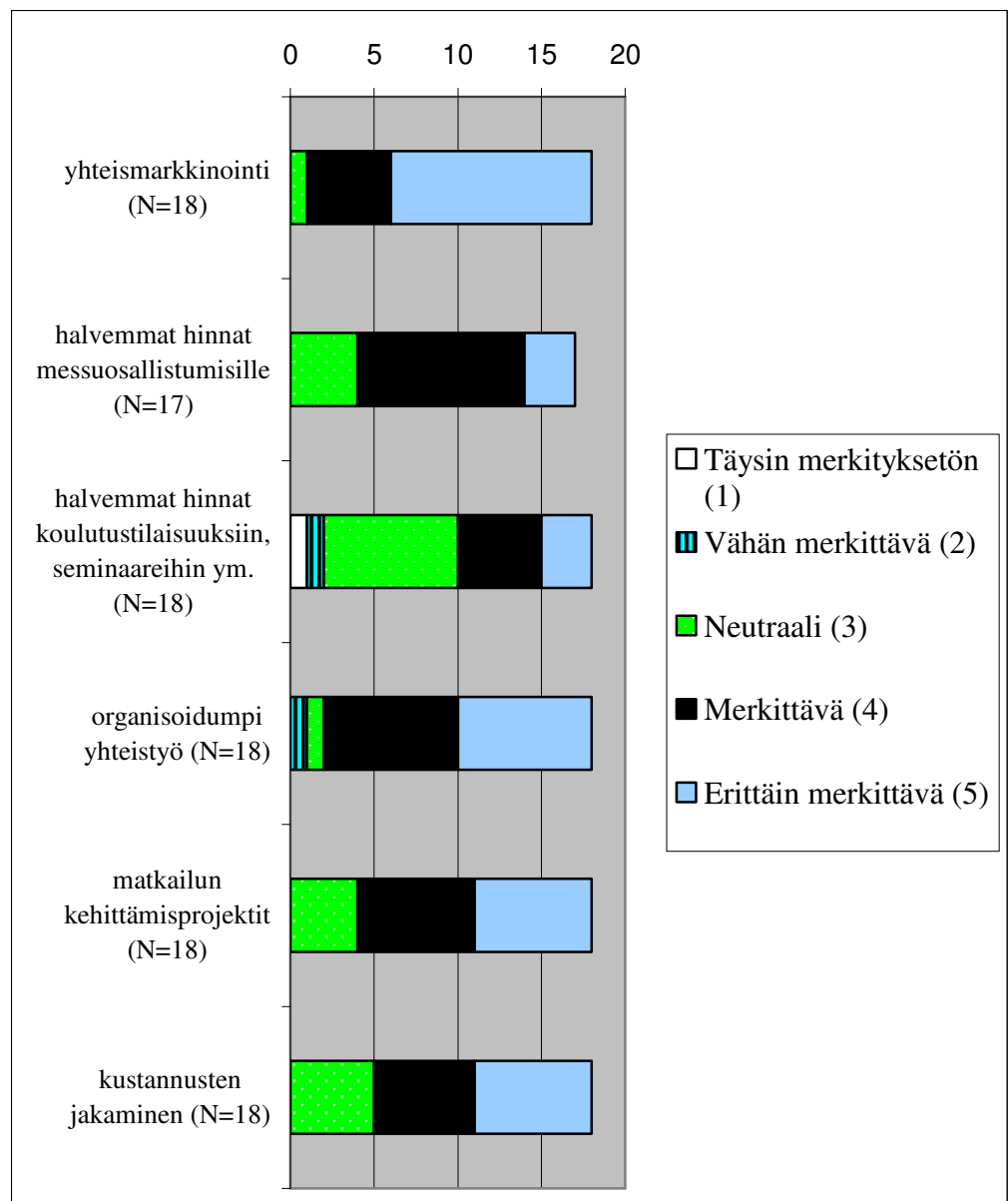
Kuvio 4. Osakkaiden ja ei-osakkaiden halukkuus panostaa rahallisesti matkailullisiin yhteistyöhankkeisiin tulevaisuudessa

5.5 KymiExpertin osakkuuden hyödyt

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, kaikista kyselyyn vastanneista kaksitoista oli KymiExpertin osakkaita. Kuudesta muusta yrityksestä kukaan ei ilmoittanut tutkimushetkellä olevansa kiinnostunut osakkuudesta. Tämä kertonee siitä, että KymiExpert ei ollut vielä luonut tarpeeksi houkuttelevaa ja vakuuttavaa kuvaa toiminnastaan.

Merkittävimmiä KymiExpertin osakkuuden hyödyiksi yritykset arvioivat yhteismarkkinoinnin ja organisoidumman yhteistyön (kuvio 5). Tästä tuloksesta nähdään, että yritykset mielellään antaisivat vastuun yhteistyön johtamisesta yhdelle taholle, joka hoitaisi asioita keskitetysti. Tulos vahvistaa aiemmin sivulla 16 esitettyä Komppulan (1996) ajatusta siitä, että kunnan tai maakunnallisen matkailun välittäjäorganisaation passiivisuus voi olla esteenä yrittäjien väliselle yhteistyölle. Liitteestä 4 näkee edellä käsitellyn kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut.

Yhteismarkkinoinnin merkittävydessä oli melko vähän hajontaa: kaksitoista yritystä arvioi yhteismarkkinoinnin erittäin merkittäväksi hyödyksi ja viisi merkittäväksi. Myös matkailun kehittämisprojektit miellettiin merkittäväksi osakkuushyödyksi. Muiksi erittäin merkittäviksi hyödyiksi lomakkeissa mainittiin asiakkaiden lisääminen ja markkinoinnin tasapuolistaminen nykyistä laajemmalle alueelle. Halvemmat hinnat muun muassa seminaareihin ja koulutustilaisuuksiin olivat vastaajien mielestä melko neutraali hyöty.

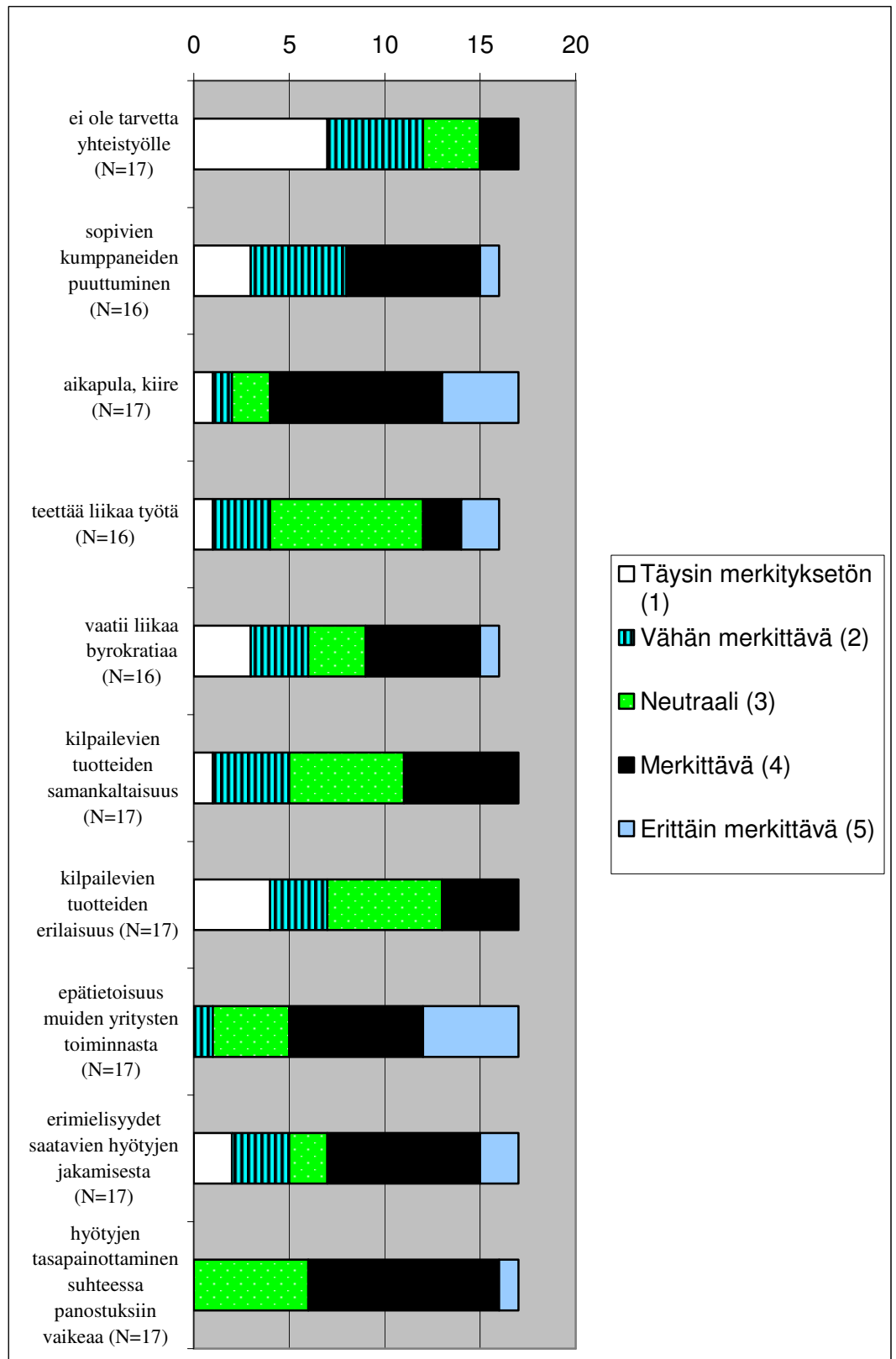


Kuvio 5. KymiExpertin osakkuudesta saatavien hyötyjen merkittävyys

5.6 Yhteistyön vähyyden syyt

Epätietoisuus muiden yritysten toiminnasta arvioitiin merkittävimäksi syyksi siihen, että Etelä-Kymenlaaksossa ei tehdä enempää yhteistyötä (kuvio 6). Myös aikapula ja kiire sekä vaikeus tasapainottaa hyötyjen suhdetta panostuksiin saivat kannatusta merkittävinä syinä yhteistyön vähyyteen. Jälkimmäisen vastauksissa oli myös vähiten hajontaa - vastausten keskiarvo oli 3,71 ja keskihajonta 0,59. Vähiten merkittäväksi syyksi yritykset arvioivat yhteistyön tarpeettomuuden. Myös Komppulan (1996) tutkimuksessa tuli ilmi samoja yhteistyön esteitä. Komppulan tutkimuksessa päällimmäisiksi esteiksi ilmenivät kuitenkin yksilötason esteet, jotka liittyvät lähinnä luottamuksen puuttumiseen. Eniten hajontaa vastauksissa oli sopivien kumppaneiden puuttumisessa. Vastausten moodi oli 4, keskiarvo 2,88 ja keskihajonta 1,36. Epätietoisuus muiden yritysten toiminnasta vahvistaa sopivien kumppaneiden puuttumista. Eiväthän yrittäjät voi löytää itselleen sopivia yhteistyökumppaneita, jos he eivät tiedä mitä muut yrittäjät tekevät. Liitteestä 5 näkee edellä käsitellyn kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut.

Muutamit yritykset olivat kirjoittaneet kommenttejaan yhteistyöaiheesta kyselylomakkeen loppuosaan varattuun tilaan. Niissä toivottiin muun muassa enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa yrittäjät voisivat vaihtaa ajatuksia sekä tutustua toisiinsa ja tuotteisiinsa, koska yhteistyö vaatii vahvaa luottamusta ja toisen tuotteiden tuntemista. Omaan napaan tuijottelua ja toisten varpaille astumista haluttiin välttää eli yritysten välistä kanssakäymistä haluttaisiin avoimemmaksi. KymiExpertin roolin selkeyttämistä matkailupalveluiden myyjänä ja markkinoijana toivottiin. Lisäksi kommentteissa korostettiin Kymenlaaksoa kokonaisuutena, ei joko Etelä- tai Pohjois-Kymenlaaksona. Yhteistyön ohjaiselle toivottiin toimivaa organisaatiota, kuten KymiExpert.



Kuvio 6. Yhteistyön vähyden syyt ja niiden merkittävyys

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Etelä-Kymenlaakson matkailuyrittäjien yhteistyöhön vaikuttavia asioita ja saada ideoita yhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi toimeksiantaja halusi opinnäytetyöni avulla selvittää yrittäjien halukkuutta osallistua KymiExpertin toimintaan liittymällä KymiExpertin osakkaaksi. Opinnäytetyöni saavutti melko hyvin sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen avulla saatiin selville matkailuyritysten kiinnostus KymiExpertin osakkuutta kohtaan ja niiden osakkuudelta odottamat hyödyt. Lisäksi saatiin selvitettyä yritysten halukkuus panostaa rahallisesti mahdollisiin tulevaisuuden yhteistyöhankkeisiin. Myös yhteistyön piristämiseksi saatiin muutamia ehdotuksia, mutta vielä enemmän olisin toivonut yrittäjien omia ajatuksia aiheesta. Merkittävimmät yhteistyötä haittaavat tekijät tulivat esille tutkimuksen avulla.

Tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat melko yksimielisiä yhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden merkittävydestä. Merkittävimmäksi yhteistyön aloittamisen syyksi yritykset nimesivät asiakkaiden lisäämisen. Tämä onkin looginen valinta, varmasti monet yritykset haluaisivat lisätä asiakasmääräänsä ja etenkin saada sitä tasaisemmaksi koko vuoden ajalle. Yhteistyöyritystä valittaessa merkittävin peruste oli se, että yritysten tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan. Tämä liittyy edelliseen yhteistyön aloittamisen syyhyn, asiakkaiden lisäämiseen: kun yritysten tuotteet täydentävät toisiaan, pystytään palvelemaan asiakkaita monipuolisemmin ja tarjoamaan heille erilaisia vaihtoehtoja. Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavista henkilökohtaisista ominaisuuksista merkittävimmiksi nousivat yrittäjän luotettavuus ja rehellisyys, jotka ovat mielestäni melko ehdottomia edellytyksiä. Ilman luottamusta yhteistyön tekeminen voi olla todella hankalaa, etenkin siinä vaiheessa kun yhteistyön tuottoja ryhdytään jakamaan. Tutkimuksessa merkittävimmäksi mainittua yhteistyön estettä, epätietoisuutta muiden yritysten toiminnasta, voidaan vähentää esimerkiksi järjestämällä yrityksille tilaisuuksia, joissa yrittäjät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja tuotteisiinsa, kuten lomakkeissa ehdotettiin.

Sivulla 14 on esitetty Komppulan väite, että tyytyväisyys vaihdetaan ja sen tuloksiin lisää yritysten sitoutumishalukkuutta suhteisiin. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta kyseinen väite ei pidä paikkaansa kyselyyn vastanneiden yritysten osalta. Yksitoista yritystä vastasi olevansa tyytyväisiä yhteistyön panostuotossuhteeseen, mutta vain kolme näistä oli varmasti valmis panostamaan rahallisesti mahdollisiin tulevaisuuden yhteistyöhankkeisiin. Seitsemän yritystä olisi ehkä valmiita panostamaan rahallisesti ja yksi yritys ei ollut lainkaan valmis panostamaan yhteistyöhankkeisiin rahallisesti. Yritykset eivät siis ole kovin valmiita sitoutumaan taloudellisesti yhteistyösuhteisiin.

Kymenlaakso tarjoaa matkailijoille monipuolisia elämyksiä. Seudulla voi harastaa mm. koskikalastusta, koskenlaskua, moottorikelkkailua, tehdä puolen päivän korsuvaelluksen tai vaikkapa lähteä nauttimaan Repoveden jylhistä ja kauniista maisemista. Lisäksi alueelta löytyy paljon kulttuuritarjontaa, historiallisia nähtävyyksiä, puistoja ja puutarhoja sekä monia erilaisia majoitusmahdollisuuksia. Kymenlaaksolla olisi paljon kapasiteettia ottaa matkailijoita vastaan kunhan alueen palvelut saataisiin markkinoinnin avulla houkuttelevimmiksi ja näkyvämmiksi suuremmalle yleisölle. Kymenlaaksossa halutaankin muutosta sen pienimuotoiseen, hajanaiseen ja lyhytjänteiseen matkailumarkkinointiin.

Vuonna 2005 suunniteltiin uutta matkailun markkinointiviestintähanketta, jolla on tarkoitus luoda maakunnan markkinoinnille yhtenäinen, positiivinen ilme, sanomat ja välineet. Tavoitteena on muodostaa asiakkaille eli matkailijoille Kymenlaaksosta selkeämpi kuva. Hanketta tulee hallinnoimaan Kotkan-Haminan seudun yrityspalvelu ja se on laitettu käyntiin tämän vuoden (2006) alusta. Vaikka Suomessa imagomarkkinointi hoidetaan useissa tapauksissa kunnallisten matkailuorganisaatioiden kautta, täytyy varsinaisten matkailupalvelujen tuottajien tehdä yhteistyötä, jotta imagoon vaikuttavat ja kokonaistuotteen muodostavat osat, yksittäiset matkailupalvelutuotteet, muodostavat laadullisesti selkeän kokonaisuuden. (Ala-Kiiskilä 2005, 13; Komppula 1996, 53.) Olisi siis todella tärkeää saada myös yritykset tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan hankkeeseen, jotta Kymenlaakson matkailullisen imagon selkeyttämisessä onnistuttaisiin. Muutos parempaan suuntaan alkaa Kotkan-Haminan

seudun yrityspalvelun avulla, mutta muutoksen ylläpidosta ja toteutuksesta vastaavat yritykset itse.

Pienten matkailuyritysten johdon välisellä yhteistyöllä voidaan tehdä paljon kohteen kehittämiseksi. Yhteistyö johtaa mahdollisuuteen luoda yhteisiä ja yhtenäisiä tuotteita, menekinedistämiskampanjoita ja yhtenäistä imagoa. (Kompula 1996, 53.) Etenkin Kotkan seudulla yhteistyön tekeminen on tärkeää, jotta talveen kohdistuvaa matkailua saataisiin lisättyä. Yhteistyön tekemistä on kaavailtu esim. resursseja yhdistämällä. Esitin sivulla kahdeksan Linkolan (1996) ajatuksen, että joskus verkko ja yhteistyö voivat syntyä vasta monien vuosien jälkeen. Myös Kymenlaaksossa tunnutaan harkitsevan erilaisia projekteja hyvin pitkään. Kymen Sanomien artikkelissa (2005) toimittaja Antero Ala-Kiiskilä leikkisästi toteaaakin, että uutisotsikko vuodelta 2001 ”Kymenlaakson matkailua kammetaan nousuun” on yhä yhtä käyttökelpoinen. Tosin samassa artikkelissa mainitaan myös monia matkailuprojekteja, joita on viime vuosina toteutettukin: LohiKymi, Maaseutu Kymi, KalaKotka ja Meri Kymi. Jonkinasteista yhteistyötä yritykset ovat tehneet ainakin hetkittäin näiden projektien yhteydessä.

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli se on sitä parempi mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tuloksiin. Validiteetti on tietojen pätevyyttä eli sen avulla ilmaistaan, mitataanko sitä, mitä pitäisi, vai jotain muuta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uusinta- ja rinnakkaismittauksin. Tulosten laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat monet eri virhemahdollisuudet ja työvaiheet. Esimerkiksi, ongelman asettelu on voitu tehdä väärin tai huolimattomasti eli ei mitata sitä, mitä pitäisi, tai ilmiötä selittävät kokonaan muut kuin mitatut seikat. (Hirsjärvi ym. 2002, 214; Lotti 1994, 33.)

Mielestäni tämä tutkimus ei ole kovin validi, koska tutkimuksen vastausprosentti (35 %) jäi alhaiseksi. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida yleistää, ne ovat vain suuntaa antavia. Toisaalta tutkimus on validi, koska tutkitut aiheet ovat samat kuin viitekehyksessä. Vastausprosenttia olisi voinut yrittää korottaa tarjoamalla vastaajille porkkanaa, esimerkiksi arpomalla vastaajien kesken lahjakortin kylpylään tms. Toimeksiantajan kanssa tästä olikin ohimennen puhetta, mutta asiaa ei koskaan käsitelty uudestaan. Alkuvaiheessa oli myös vaihtoehtona, että kysely olisi lähetetty sähköpostilla, mikä olisi voinut nostaa vastausprosenttia korkeammaksi. Mutta aikataulun kiireellisyyden vuoksi sähköpostikysely jäi toteuttamatta. Lisäksi tällaisessa määrällisessä tutkimuksessa voi herkästi sattua mittaamisvirheitä. Vastauksia syöttäessä voi tulla näppäilyvirheitä tai Excel-taulukon funktioissa voi olla väärät soluviittaukset ja niin edelleen. Inhimillisiä virheitä voi aina tapahtua. Tutkimus on melko luotettava, jos sama kysely tehtäisiin uudestaan esimerkiksi neljän vuoden kuluttua, tulokset kyllä todennäköisesti pysyisivät melko samoina. Yrittäjien uudet kokemukset saattaisivat vaikuttaa tuloksiin.

Valitettavasti yleisimmät yhteistyön päättymisen syyt jäivät selvittämättä, koska kyseinen kysymys oli aseteltu väärin. Tarkasteltuani myöhemmin kyseistä kysymystä kyselylomakkeessa, huomasin, että kysymykseen oli mahdollonta vastata. Uskon, että yhteistyön päättymisen syitä olisi päässyt tarkastelemaan enemmän, jos kaikki yritykset, joilla olisi ollut kokemuksia yhteistyön päättymisestä, olisivat vastanneet kysymykseen. Kysymyksessä 8. tiedusteltiin vastaajien halukkuutta panostaa rahallisesti mahdollisiin matkailullisiin yhteistyöhankkeisiin tulevaisuudessa. Suurin osa yrityksistä oli vastannut tähän kysymykseen olevansa ehkä valmiita rahallisiin panostuksiin. Lomakkeesta olisi mielestäni voinut tämän kysymyksen kohdalla jättää ehkä -vastausvaihtoehdon kokonaan pois. Näin yritysten olisi ollut pakko miettiä kantaansa rahallisiin panostuksiin. Ehkä -vaihtoehto on helpompi merkitä kuin kyllä tai ei. Ehkä -vaihtoehdon olisi myös voinut korvata en osaa sanoa -vaihtoehdolla. Mielestäni kuitenkin onnistuin kyselylomakkeen tekemisessä melko hyvin. Siitä tuli selkeä ja se sisälsi tärkeimmät käsiteltävät asiat. Siitä kertoo jo se, että muu, mikä - vastauksia tuli vain muutama. Lomake ei myöskään venynyt liian pitkäksi vaikka siihen matkan varrella tulikin lisää kysymyksiä. Pieniä yksityis-

kohtia olisi voinut muuttaa, kuten sivunumeroiden paikat ja muutamia sanoja saatekirjeen tekstissä. Kysymyksissä olleet vaihtoehdot yhdestä viiteen olisi pitänyt muokata sanallisesti yhteneväisemmiksi, jolloin vaihtoehdot olisivat olleet: 1 = täysin merkityksetön, 2 = melko merkityksetön, 3 = neutraali, 4 = melko merkittävä ja 5 = erittäin merkittävä.

Tämän tutkimuksen tekemiseltä putosi niin sanotusti pohja, koska sen loppuun saattaminen venyi liian pitkälle. Omassa elämässä oli jo tullut muita asioita, joiden rinnalla opinnäytetyön tekeminen tuntui toissijaiselta. Toimeksiantajallekaan ei ole työstä enää niin paljon hyötyä kuin mitä olisi kaksi vuotta sitten ollut. KymiExpert on jo vahvistanut asemiaan seudun matkailuelinkeinossa ja on mukana monissa alan yhteistyöprojekteissa. Oma motivaatio kärsi työn venymisestä ja tuntui todella vaikealta jatkaa työn tekemistä. Kuitenkin, loppujen lopuksi työn tekeminen oli mielenkiintoista ja haluaisinkin nähdä jatkotutkimuksen, jossa tutkittaisiin koko Kymenlaakson matkailuyrittäjien näkemyksiä yhteistyöstä.

LÄHTEET

Ala-Kiiskilä, A. 2004. Vahvuudet yhdistettävä. Kymen Sanomat 12.5.2004.

Ala-Kiiskilä, A. 2005. Matkailumarkkinointiin haetaan yhtenäistä ilmettä. Kymen Sanomat 24.11.2005.

Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus, Jyväskylä.

Alkula T., Pöntinen S., Ylöstalo P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Juva.

Erätuuli M., Leino J., Yli-Luoma P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita ab, Helsinki.

Hirsjärvi, S, Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S. ym. 1995. Tutkimus ja sen raportointi. Kirjayhtymä, Jyväskylä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimus, kevät 2004.

Jokela, R. & Liiri, L. 2001. Kotkan liikekeskuksen yritysten välinen yhteistyö ja verkottuminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, liiketalouden osasto.

Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet: case Lieksa. Åbo Akademis Tryckeri, Turku.

- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto.
- Linkola P. 1996. Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työministeriö, Helsinki.
- Lotti L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. WSOY, Porvoo.
- Matkailuselvitys 2 200 yritykselle maakunnissa. 2004. Länsi-Lahti 28.1.2004.
- Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen – toiminnanohjaus verkostotaloudessa. PRAVO, Helsinki.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan ABC. Edita Prima Oy, Helsinki
- Ranni, A. 2004. Matkailualan toimijat kaipaavat nykyistä tiiviimpää yhteistyötä. Kymen Sanomat 5.5.2004.
- Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Vesalainen, J. 1994. Yhteistyön edellytykset pkt-yrityksissä. Painatuskeskus, Helsinki.
- Kotkan-Haminan seudun yrityspalvelu.
(www.ekymi.fi 6.11.2006)
- Tilastollisia menetelmiä, 2006 (www.edu.fi) Opetushallitus.
(<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/sanasto.html#Frekvenssi>
17.10.2006)

Tanja Vuorinen
Fellmanni-instituutti
Lahden ammattikorkeakoulu
Email: tanja.vuorinen@lpt.fi
Puh: 044-078 1222

SAATEKIRJE
Kyselylomake

Liite 1

27.4.2004

Arvoisa matkailuyrittäjä

Olen kolmannen vuoden opiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta, Fellmanni-instituutista. Opiskelen luonto- ja liikuntamatkailun suuntautumislinjalla ohjelmapalvelun tuottamista ja johtamista. Teen tällä hetkellä lopputyötäni, joka käsittelee matkailuyritysten välistä yhteistyötä Etelä-Kymenlaaksossa. Aineiston keräämistä varten olen laatinut kädessäsi olevan kyselylomakkeen, johon toivoisin saavani Teiltä vastauksia.

Kyseisen aiheen sain lopputyötäni varten otettua yhteyttä KymiExperttiin. Lisäksi olen itsekin kiinnostunut aiheesta, koska olen Kotkasta kotoisin ja haluaisin työskennellä seudulla myös tulevaisuudessa opiskelemani alan puitteissa.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn ja palauttamaan sen oheisessa maksuttomassa palautuskuoressa 14.5. mennessä. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä eivätkä yksittäiset vastaukset ja mielipiteet näy tuloksissa. Olen yrittänyt tehdä lomakkeesta mahdollisimman nopean ja yksinkertaisen täyttää, joten se ei vie paljon kallista aikaa.

Nyt Teillä on erinomainen tilaisuus vaikuttaa alueen matkailun kehitykseen antamalla tietoa vallitsevasta yhteistyötilanteesta. Etenkin alueen talvimatkailun lisäämisen kannalta yhteistyön tekeminen on tärkeää. Jotta matkailun volyymia saataisiin lisättyä, seudun matkailuelimet tarvitsevat tietoa yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä. Yhdessä toimimalla saadaan enemmän aikaan!

Jos teillä on kysyttävää tai kommentoitavaa kyselylomakkeeseen liittyen, voitte soittaa minulle tai lähettää sähköpostia.

Kiitos!

Aurinkoisin terveisin,
Tanja Vuorinen

1. Tekeekö yrityksenne tällä hetkellä yhteistyötä muiden matkailualan yritysten kanssa?

Kyllä (siirtykää kysymykseen 4.)

Ei (siirtykää kysymykseen 2.)

2. Onko yrityksenne tehnyt yhteistyötä aikaisemmin, mutta ei tällä hetkellä?

Kyllä

Ei (siirtykää kysymykseen 8.)

3. Miksi yrityksenne tekemä yhteistyö päättyi? Arvioikaa syyn tärkeys asteikolla 1-5 ympyröimällä oikea numero. (1= täysin merkityksetön, 2= vähän merkittävä, 3= neutraali, 4= merkittävä, 5= erittäin merkittävä)

	täysin merkityksetön	vähän merkittävä	neutraali	merkittävä	erittäin merkittävä
erimielisyydet maksuista	1	2	3	4	5
erimielisyydet voittojen jakamisesta	1	2	3	4	5
keskinäisen luottamuksen väheneminen	1	2	3	4	5
toimintavarmuuden väheneminen	1	2	3	4	5
yrityksenne asiakastyytyväisyyden väheneminen	1	2	3	4	5
henkilökemioiden yhteensopimattomuus	1	2	3	4	5
ei yksimielisyyttä toiminta-alueista ja rooleista	1	2	3	4	5
resurssien yhteensopimattomuus	1	2	3	4	5
tavoitteiden yhteensopimattomuus	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

4. Minkä takia ryhdyitte tekemään yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa? Arvioikaa syyn merkittävyys asteikolla 1-5 ympyröimällä oikea numero.

	täysin merkityksetön	vähän merkittävä	neutraali	merkittävä	erittäin merkittävä
omien resurssien lisääminen	1	2	3	4	5
laajempien matkailutuotteiden paketointi	1	2	3	4	5
toisilta oppiminen/tietotaidon lisääminen	1	2	3	4	5
kustannussäästöt	1	2	3	4	5
matkailukauden pidentäminen	1	2	3	4	5
yrityksenne imagon parantaminen	1	2	3	4	5
yrityksenne tunnettuuden lisääminen	1	2	3	4	5
asiakkaiden lisääminen	1	2	3	4	5
asiakastyytyväisyyden lisääminen	1	2	3	4	5
markkinointivolyymien lisääminen	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

5. Millä perusteilla valitsitte yhteistyökumppaninne? Arvioi perusteen merkittävyys asteikolla 1-5 ympäröimällä oikea numero.

Yritykseen liittyvät ominaisuudet:	täysin merkityksetön	vähän merkittävä	neutraali	merkittävä	erittäin merkittävä
teidän ja yhteistyöyrityksen tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan	1	2	3	4	5
yrityksen palvelun luotettavuus	1	2	3	4	5
yrityksen samantasoiset palvelut	1	2	3	4	5
yritysten välimatkan pituus	1	2	3	4	5
yritys oman paikkakunnan ulkopuolella	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

Yrittäjään liittyvät ominaisuudet:	täysin merkityksetön	vähän merkittävä	neutraali	merkittävä	erittäin merkittävä
tuttavuus yhteistyökumppanin kanssa	1	2	3	4	5
sukulaisuus yhteistyökumppanin kanssa	1	2	3	4	5
yrittäjän luotettavuus	1	2	3	4	5
yrittäjän rehellisyys	1	2	3	4	5
yrittäjän avoimuus	1	2	3	4	5
yrittäjän taloudellinen luotettavuus	1	2	3	4	5
yrittäjän samankaltaisuus	1	2	3	4	5
yrittäjän yhteistyökykyisyys	1	2	3	4	5
yrittäjän helppo lähestyttävyyys	1	2	3	4	5
yrittäjän persoonallisuus	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

6. Kuinka monen yrityksen kanssa teette matkailullista yhteistyötä tällä hetkellä?

7. Onko yrityksenne ollut tyytyväinen tekemänne yhteistyön panos-tuotos-suhteeseen?

Kyllä Ei, miksi _____

8. Onko yrityksenne halukas panostamaan rahallisesti mahdollisiin matkailullisiin yhteistyöhankkeisiin tulevaisuudessa?

Kyllä Ehkä Ei

9. Näkeekö yrityksenne yhteistyön tekemisen investointina tulevaisuuteen?

Kyllä Ei, miksi _____

10. Onko yrityksenne osakkaana KymiExpert Oys:sä?

Kyllä (siirtykää kysymykseen 12.) Ei

11. Onko yrityksenne kiinnostunut KymiExpert Oy:n osakkuudesta?

Kyllä Ei tällä hetkellä, mutta ehkä tulevaisuudessa Ei

12. Millaisia hyötyjä odotatte KymiExpert Oy:n osakkuudelta? Arvioikaa hyödyn merkittävyys asteikolla 1-5 ympyröimällä oikea numero.

	täysin merkityksetön	vähän merkittävä	neutraali	merkittävä	erittäin merkittävä
yhteismarkkinointia	1	2	3	4	5
halvempia hintoja messuosallistumisille	1	2	3	4	5
halvempia hintoja koulutustilaisuuksiin, seminaareihin ym.	1	2	3	4	5
organisoidumpaa yhteistyötä	1	2	3	4	5
matkailunkehittämisprojekteja	1	2	3	4	5
kustannusten jakamista	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

13. Mitä arvelette syiksi siihen, että matkailualalla ei tehdä enempää yhteistyötä Etelä-kymenlaaksossa? Arvioikaa syyn merkittävyys asteikolla 1-5 ympyröimällä oikea numero.

	täysin merkityksetön	vähän merkittävä	neutraali	merkittävä	erittäin merkittävä
ei ole tarvetta yhteistyölle	1	2	3	4	5
sopivien kumppaneiden puuttuminen	1	2	3	4	5
aikapula, kiire	1	2	3	4	5
teettää liikaa työtä	1	2	3	4	5
vaatii liikaa byrokratiaa	1	2	3	4	5
kilpailevien tuotteiden samankaltaisuus	1	2	3	4	5
kilpailevien tuotteiden erilaisuus	1	2	3	4	5
epätietoisuus muiden yritysten toiminnasta	1	2	3	4	5
erimielisyydet saatavien hyötyjen/etujen jakamisesta	1	2	3	4	5
hyötyjen tasapainottaminen suhteessa panostuksiin vaikeaa	1	2	3	4	5
muu, mikä _____	1	2	3	4	5

Yrityksenne taustatiedot

Toimiala: _____

Henkilöstön lukumäärä: _____

Toiminnan aloitusvuosi: _____

Kiitos vastauksistanne!

Kysymys 4. Miksi yrityksenne ryhtyi tekemään yhteistyötä muiden alan yritysten kanssa?

Liite 2

	Täysin merkityksetön (1)	Vähän merkittävä (2)	Neutraali (3)	Merkittävä (4)	Erittäin merkittävä (5)	Yhteensä (N)	Moodi	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
omien resurssien lisääminen	0	3	2	6	7	18	5	4	3,80	1,11
laajempien matkailutuotteiden paketointi	0	1	1	7	9	18	5	4,5	4,27	0,84
oppiminen/tietotaidon lisääminen	0	3	4	9	2	18	4	4	3,47	0,92
kustannussäästöt	0	2	4	9	3	18	4	4	3,67	0,89
matkailukauden pidentäminen	2	2	6	4	4	18	3	3	3,47	1,28
imagon parantaminen	2	0	7	7	2	18	3	3,5	3,33	1,09
tunnettuuden lisääntyminen	1	0	3	6	8	18	5	4	4,13	1,08
asiakkaiden lisääminen	0	0	0	4	14	18	5	5	4,80	0,43
asiakastytyväisyyden lisääminen	1	1	1	7	8	18	5	4	4,00	4,53
markkinointivolyymien lisääminen	0	0	2	4	12	18	5	5	4,53	0,70

Kysymys 5. Millä perusteilla valitsitte yhteistyökumppaninne?

Yritykseen liittyvät ominaisuudet

	Iysin merkityksetön (1)	Vahan merkittävä (2)	Neutraali (3)	Merkittävä (4)	Erittain merkittävä (5)	Yhteensä (N)	Moodi	Mediaani	Keskiarvo	keskihajonta
tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan (N=18)	0	0	0	3	15	18	5	5	4,83	0,38
yrityksen palvelun luotettavuus (N=18)	0	0	0	6	12	18	5	5	4,67	0,49
yrityksen samantasoiset palvelut (N=18)	0	0	5	6	7	18	5	4	4,11	0,83
yritysten välimatkan pituus (N=17)	1	3	6	6	1	17	3	3	3,18	1,01
yritys oman paikkakunnan ulkopuolella (N=17)	5	1	11	0	0	17	3	3	2,35	0,93

Yrittäjään liittyvät ominaisuudet

	Iysin merkityksetön (1)	Vahan merkittävä (2)	Neutraali (3)	Merkittävä (4)	Erittain merkittävä (5)	Yhteensä (N)	Moodi	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
tuttavuus yhteistyökumppanin kanssa (N=17)	1	0	4	11	1	17	4	4	3,65	0,86
sukulaisuus yhteistyökumppanin kanssa (N=18)	10	4	4	0	0	18	1	1	1,67	0,84
yrittäjän luotettavuus (N=18)	0	0	0	3	15	18	5	5	4,83	0,38
yrittäjän rehellisyys (N=18)	0	0	0	4	14	18	5	5	4,78	0,43
yrittäjän avoimuus (N=18)	0	0	0	7	11	18	5	5	4,61	0,50
yrittäjän taloudellinen luotettavuus (N=18)	0	0	2	9	7	18	4	4	4,28	0,67
yrittäjän samankaltaisuus (N=18)	3	2	5	7	1	18	4	3	3,06	1,21
yrittäjän yhteistyökykyisyys (N=18)	0	0	0	5	13	18	5	5	4,72	0,46
yrittäjän helppo lähestyttävyyys (N=18)	0	0	2	10	6	18	4	4	4,22	0,65
yrittäjän persoonallisuus (N=17)	1	0	7	7	2	17	4	4	3,53	0,94

Kysymys 12. Millaisia hyötyjä odotatte KymiExpertin osakkuudelta?

Lite
4

	Täysin merkityksetön (1)	Vähän merkittävä (2)	Neutraali (3)	Merkittävä (4)	Erittäin merkittävä (5)	Yhteensä (N)	Moodi	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
yhteismarkkinointi (N=18)	0	0	1	5	12	18	5	5	4,6	0,61
halvemmat hinnat messuosallistumisille (N=17)	0	0	4	10	3	17	4	4	3,73	0,79
halvemmat hinnat koulutustilaisuuksiin, seminaareihin ym. (N=18)	1	1	8	5	3	18	3	3	3,33	1,04
organisoidumpi yhteistyö (N=18)	0	1	1	8	8	18	4	4	4,27	0,83
matkailun kehittämissuunnitelmat (N=18)	0	0	4	7	7	18	4	4	4,13	0,79
kustannusten jakaminen (N=18)	0	0	5	6	7	18	5	4	4,00	0,83

Kysymys 13. Mitä arvelette syiksi siihen, että matkailualalla ei tehdä enempää yhteistyötä Etelä-Kymenlaaksossa?

Lite 5

	Täysin merkityksetön (1)	Vähän merkittävä (2)	Neutraali (3)	Merkittävä (4)	Erittäin merkittävä (5)	Yhteensä (N)	Moodi	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
ei ole tarvetta yhteistyölle (N=17)	7	5	3	2	0	17	1	2	2,00	1,01
sopivien kumppaneiden puuttuminen (N=16)	3	5	0	7	1	16	4	3	2,88	1,36
aikapula, kiire (N=17)	1	1	2	9	4	17	4	4	3,82	1,07
teettää liikaa työtä (N=16)	1	3	8	2	2	16	3	3	3,06	1,06
vaatii liikaa byrokratiaa (N=16)	3	3	3	6	1	16	4	3	2,94	1,29
kilpailevien tuotteiden samankaltaisuus (N=17)	1	4	6	6	0	17	4	3	3,00	0,94
kilpailevien tuotteiden erilaisuus (N=17)	4	3	6	4	0	17	3	3	2,59	1,12
epätietoisuus muiden yritysten toiminnasta (N=17)	0	1	4	7	5	17	4	4	3,94	0,90
erimielisyydet saatavien hyötyjen jakamisesta (N=17)	2	3	2	8	2	17	4	4	3,29	1,26
hyötyjen tasapainottaminen suhteessa panostuksiin vaikeaa (N=17)	0	0	6	10	1	17	4	4	3,71	0,59