

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Matkailu- ravitsemispalvelut Imatra  
Matkailun koulutusohjelma

Tari Niemelä

# **ETELÄKARJALAISTEN MATKAILUYRITYSTEN NÄKEMYKSET YHTEISTYÖN SEKÄ SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN EDUISTA JA ESTEISTÄ**

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

Tari Niemelä

Eteläkarjalaisten matkailuyritysten näkemykset yhteistyön sekä sähköisen liiketoiminnan eduista ja esteistä, 63 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Matkailu- ja ravitsemispalvelut, Matkailun koulutusohjelma

Ohjaaja: yliopettaja Mika Tonder

Opinnäytetyön aiheena oli eteläkarjalaisten pienten ja keskisuurten matkailuyritysten verkostoituminen ja yhteistyö sekä sähköinen liiketoiminta. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä etuja ja esteitä matkailuyritykset kokevat liittyvän yhteistyön tekemiseen ja sähköisen liiketoiminnan harjoittamiseen.

Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus pyrkii toiminnan ja ajattelun ymmärtämiseen. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelua käyttäen. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2009 ja tammikuun 2010 välisenä aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Tämän jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimusmenetelmän sisällönanalyysiä käyttäen.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että sekä verkostoituminen että yhteistyö ja sähköinen liiketoiminta koettiin tärkeiksi ja niitä halutaan hyödyntää enemmän myös tulevaisuudessa. Yrityksissä tehdään yhteistyötä jo nyt sekä käytetään sähköisen liiketoiminnan mahdollistamia joitakin tapoja hyväksi. Sekä yhteistyön että sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisen on mahdollista olla kuitenkin vielä kehittyneempää. Yrittäjien laaja-alainen tietämys verkostoitumisesta ja sähköistä liiketoimintaa kohtaan on puutteellista, ja tästä syystä niitä ei ole hyödynnetty niin tehokkaasti kuin on mahdollista.

Yrittäjien asenteet vaikuttavat vahvasti taustalla siihen, miten yhteistyö ja sähköinen liiketoiminta pääsevät kehittymään Etelä-Karjalassa. Tämä johtuu siitä, että valtaosa yrityksistä on pk-yrityksiä, ja niistä heijastuvat vahvasti yrittäjien luonteenpiirteet ja mielipiteet yritysten toimintatapoihin. Yrityksien intressit ovat vahvasti sidoksissa yrittäjien omiin intresseihin.

Yhteistyön ja tätä kautta mahdollistuvan pk-yrityksien tehokkaan sähköisen liiketoiminnan kehittyminen vaatii muutoksia niin yrittäjien asenteissa, tietämyksen tasossa uusista asioista kuin työskentelytavoissa. Tutkimuksen perusteella mahdollisuus mennä kohti parempaa tulevaisuutta on kuitenkin olemassa huolimatta siitä, että jotkin esteet sitä hidastavatkin.

Asiasanat: yhteistyö, verkostoituminen, sähköinen liiketoiminta, yhteistyön edut, yhteistyön esteet, sähköisen liiketoiminnan edut, sähköisen liiketoiminnan esteet

## ABSTRACT

Tari Niemelä

The Visions of South Karelian Tourism Companies about the Advantages and Obstacles of Networking and E-business, 63 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Unit of Tourism and Hospitality, Degree Programme in Tourism

Instructor: Mika Tonder, principal lecturer

The topic of the thesis was networking and cooperation of South Karelian small and medium-sized tourism companies. The aim was to find out what kind of advantages and obstacles there exist among the tourism companies and entrepreneurs related to networking and e-business.

Qualitative research method was used in this study. The qualitative research method aims to understand the actions and brainwork of a humanbeing. The data for this study was collected by interviewing seven tourism companies in the area of South Karelia. The interviews were carried out between December 2009 and January 2010. The interviews were recorded and typed out into written form. Finally the data was analyzed by using the content analysis of the qualitative research method.

In the results it came out that both networking and cooperation as well as e-business were considered important factors and that there is willingness to use them more in the future. The companies cooperate already at the moment at some level and use some of the ways in their business that e-business enables. However, it could be more developed. The deeper level of knowledge when talking about networking and e-business is lacking and this is the reason why it has not been exploited as effectively as it is possible.

The attitudes of entrepreneurs affect strongly the fact how networking and e-business can be developed in South Karelia. This is because most of the tourism companies are small and medium-sized companies and the characteristics and opinions of entrepreneurs reflect greatly the ways to carry out everyday business. The interests of the companies are strongly linked with the ones of the entrepreneurs operating in the company.

The development of cooperation and powerful e-business that networking enables for small and medium-sized companies requires changes both in the attitudes of the entrepreneurs and the depth of knowledge among these factors as well as in their ways to run their business. In this research it was found out that there is a possibility to make progress in the future despite the fact that there are some obstacles reducing the speed of it.

Keywords: Cooperation, Networking, E-business, Advantages of Cooperation, Obstacles of Cooperation, Advantages of E-business, Obstacles of E-business

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
2 YRITYSVERKOSTOITUMINEN JA YHTEISTYÖ .....	8
2.1 Erilaiset verkostotyypit .....	8
2.2 Yhteistyö matkailutoimialalla.....	10
2.3 Sitoutuminen yhteistyöhön.....	11
2.4 Yritysverkostoitumisen ja yhteistyön edut.....	12
2.4.1 Edut yrittäjänäkökulmasta .....	13
2.4.2 Edut yritysnäkökulmasta.....	14
2.5 Yritysverkostoitumisen ja yhteistyön esteet .....	15
2.5.1 Esteet yrittäjänäkökulmasta.....	15
2.5.2 Esteet yritysnäkökulmasta.....	16
2.6 Edellytykset onnistuneelle yhteistyölle.....	18
3 SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN EDUT JA ESTEET .....	19
3.1 Matkailun sähköinen liiketoiminta .....	20
3.2 Sähköisen liiketoiminnan etuja yritykselle.....	21
3.2.1 Myynti ja transaktiot.....	22
3.2.2 Sähköinen markkinointi .....	24
3.2.3 Asiakkuudenhallinta ja toiminnanohjausjärjestelmä .....	25
3.3 Sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisen esteet .....	26
3.3.1 Esteet yrittäjänäkökulmasta.....	27
3.3.2 Esteet yritysnäkökulmasta.....	28
4 YHTEISTYÖ JA SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA ETELÄ-KARJALAN MATKAILUN KANNALTA .....	29
4.1 Etelä-Karjalan matkailun heikkoudet ja vahvuudet .....	30
4.2 Etelä-Karjalan matkailuelinkeinon tulevaisuudennäkymiä .....	31
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
5.1 Käytetyn tutkimusmenetelmän kuvaus .....	33
5.2 Tutkimusaineisto.....	33
5.3 Tutkimuksen toteutus.....	34
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	36
6.1 Yhteistyö.....	36
6.1.1 Yritysten nykyinen yhteistyötilanne.....	37
6.1.2 Yhteistyön toteuttaminen ja sen tulevaisuus.....	38
6.1.3 Yhteistyön edut.....	41
6.1.4 Yhteistyön esteet ja ongelmat .....	42
6.1.5 Toimivan yhteistyön edellytykset .....	46
6.2 Sähköinen liiketoiminta .....	46
6.2.1 Yritysten sähköisen liiketoiminnan nykytilanne ja tulevaisuus .....	47
6.2.2 Sähköisen liiketoiminnan edut .....	49
6.2.3 Sähköisen liiketoiminnan esteet .....	50
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
7.1 Yhteistyön tärkeys Etelä-Karjalan matkailuyrittäjille.....	53
7.2 Sähköinen liiketoiminta Etelä-Karjalan matkailuyrityksissä.....	56
8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	58
TAULUKOT .....	60
LÄHTEET.....	61

## LIITTEET

## Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe käsittelee eteläkarjalaisten pienten ja keskisuurten matkailuyritysten verkostoitumiseen sekä sähköiseen liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia käsitellen niin aiheeseen kytkeytyviä etuja kuin esteitäkin. Yritysverkostoitumisen tärkeys yritysten toiminnassa korostuu muuttuvien toimintaympäristöjen kautta, koska tässä myllerryksessä verkostoituminen mahdollistaa nopean tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymisen (Ståhle & Laento 2000, 21). Sähköinen liiketoiminta on yksi elementti nykyisessä kaupankäynnissä, josta on tullut ja joka tulee olemaan myös tulevaisuudessa yhä tärkeämpi työkalu. Sähköinen liiketoiminta tehostaa ja nopeuttaa yritysten myyntitoimintaa pitäen näin nykyiset asiakkaat tyytyväisinä ja lisäten osaltaan mahdollisuuksia saada uusia.

Matkailun toimintaympäristö muuttuu nopeasti, mikä tuo organisaatioille liiketoimintaan uudistamisen mahdollisuuksia sekä haasteita. Nopeat muutokset vaativat yrityksiltä kilpailukyvykkyyden säilyttämiseksi verkostoitumista sekä uusien liiketoiminta- ja markkinointitapojen keksimistä. (Löppönen & Tynkkynen 2006, 33.) Pk-yritysten yhteistyö ja sähköinen liiketoiminta kietoutuvat yhteen siinä tosiasiasa, että niiden tehokas sähköinen liiketoiminta mahdollistuu vain toimivan yhteistyön kautta. Yhteistyön ja sähköisen liiketoiminnan nykypäivän tärkeyden pohjalta opinnäytetyölle on rakentunut kaksi tutkimisen aihetta.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, millaisia etuja ja esteitä yritysverkostoitumiseen ja yhteistyön tekemiseen kytkeytyy. Tutkimuksessa pyritään tuomaan ilmi, mitkä asiat yrittäjien työskentelyssä edistävät tai haittaavat yhteistyötä ja verkostoitumista (barriers of business). Nykyisellään eteläkarjalaisten pk-yritysten yhteistyö- ja verkostoitumiskuviot ovat perustuneet pitkälti sosiaaliseen kanssakäymiseen ilman määriteltyjä tavoitteita tai strategioita virallisemmasta yhteistyöstä puhumattakaan. Näin ollen yhteistyön määrä ei ole ollut kovin runsasta tai tuottoisaa. Tässä opinnäytetyössä yritysverkostoitumisella tarkoitetaan yhteistyön tekemistä muiden matkailun toimialalle kuuluvien yritysten kanssa, joiden palvelut täydentävät yritysten omia palveluja.

Yritysverkostoitumisen lisäksi paneudutaan sähköiseen liiketoimintaan liittyviin etuihin ja esteisiin; millaisia etuja ja esteitä yrittäjät näkevät sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisessä. Sähköisen liiketoiminnan kohdalla etuja ja esteitä tarkastellaan neljän teeman näkökulmasta, joita ovat myynti ja transaktiot, markkinointi, asiakkuudenhallinta (CRM) sekä toiminnanohjausjärjestelmä (ERP).

Rajauksia opinnäytetyön tutkimuskentässä tehdään yhteistyön osalta siinä, että yritysten sitoutumishalukkuutta tai -kykyä yhteistyöhön ei tutkita. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella sähköisen liiketoiminnan osalta yritysten halua ja potentiaalia toimia varsinaisessa verkkokaupassa.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan haastattelututkimuksen avulla, jossa haastatellaan eteläkarjalaisia matkailun oheispalveluyrityksiä. Opinnäytetyössä käytetään siis kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelun avulla pyritään tuomaan esille yrittäjien yhteistyöhön ja sähköiseen liiketoimintaan liittyviä näkemyksiä ja mielipiteitä. Valittaessa yrityksiä tutkimushaastatteluun ydinmatkailupalveluna pidetään majoitusta. Yrittäjiä haastatellaan kasvotusten. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne kirjoitetaan puhtaaksi tekstimuotoon. Aineisto analysoidaan laadullisen tutkimusmenetelmän sisällönanalyysiä käyttäen.

## 2 YRITYSVERKOSTOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

Yritysverkostoitumisen tärkeydestä puhutaan tänä päivänä paljon. Verkostoituminen tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden välisiä verkostoitumismalleja, joissa voi olla mukana useita eri tahoja, kuten yrityksiä tai organisaatioita (Pirnes 2002, 7). Verkostoituminen on uusi toimintatapa, jonka avulla voidaan nopeuttaa tiedonkulkua yhdistää asiantuntemusta. Sen avulla on siis mahdollista vastata tämän päivän kilpailukyvyn haasteisiin, joita markkinat asettavat. (Stähle & Laento 2000, 20.) Varsinkin pienten yritysten kohdalla verkostoituminen muodostuu tärkeäksi osaksi yritystoimintaa, mikäli kilpailussa halutaan pysyä mukana. Yhteistyöverkosto tarjoaa myös yrityksille tien markkinoihin, osaamiseen, innovaatioihin kannattavuuteen sekä kasvuun. Tämä tosin vaatii yrityksiltä sen, että ne ovat vakuuttuneita verkostoitumisen hyödyistä. (Niemelä 2002, 10.) Lisäksi yksi tärkeimmistä syistä turvautua enenevässä määrin yhteistyöhön on tarve tuottaa uusia tuotteita sekä saada ne ennen kilpailijoita markkinoille. Tähän on myös päästävä Hennartin (1988) ja Kogutin (1988) mukaan alemmilla kustannuksilla ja pienemmällä riskillä. (Ring 2000, 152-153.)

Kumppanuuksia suunnitellessa tulisi ensin käyttää aikaa tavoitteiden asettamiseen ja sen varmistamiseen, että tavoitteet ovat selvillä (Ring 2000, 153). Tavoitteiden asettaminen ja niitä kohti kulkeminen suunnitelmallisesti yhteistyökumppaneiden kanssa asettaa joskus niin yrityksen kuin yrittäjänkin koetukselle ollessaan toisinaan varsin haastavaa, mutta toimiessaan yhteistyön kautta voidaan saavuttaa korvaamattomia hyötyjä ja etuja niin aineellisessa kuin aineetomassa muodossa. Maailmanlaajuisen talouden ja sen myllerryksen lisääntyessä täsmällisyys ja riskin vähentyminen ovat kriittisiä tavoitteita kumppanuuksien taustalla (Ring 2000, 153).

### 2.1 Erilaiset verkostotyypit

Verkostoja on niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin välillä. Birleyn (1985) mukaan yrityksillä on virallisia ja epävirallisia verkostoja. Virallinen verkosto koostuu organisaatioista, kuten pankit ja tilitoimistot. Epäviralliset verkostot puoles-



taan pohjautuvat sosiaalisiin suhteisiin, jotka muodostuvat esimerkiksi perheestä ja ystävistä. Lisäksi on olemassa henkilökohtainen verkosto. Johannissonin (1986) mukaan henkilökohtainen verkosto on yrittäjällä tärkeässä asemassa, koska sen kautta voidaan hankkia lisäresursseja. Se muodostaa lisäksi luotettavan tukiverkon yrittäjälle. (Toivola 2006, 24.)

Pienten yritysten verkostot voidaan jaotella sosiaalisiin verkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin sekä vaihdantaverkostoihin. Lisäksi yritysten välisissä verkostoissa voidaan erotella vertikaaliset sekä horisontaaliset verkostot. Alla olevassa taulukossa on koottuna pienten yritysten verkostotyyppit ja niiden kuvaukset.

Taulukko 1 Pienten yritysten verkostotyyppit (Toivola 2006, 25)

<b>Verkostotyyppi</b>	<b>Kuvaus</b>
<b>Sosiaalinen verkosto</b>	<i>Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.</i>
<b>Vuorovaikutusverkosto</b>	<i>Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.</i>
<b>Vaihdantaverkosto</b>	<i>Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.</i>
<b>Horisontaalinen verkosto</b>	<i>Saman toimialan sisällä toimivien, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.</i>
<b>Vertikaalinen verkosto</b>	<i>Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.</i>

Vertikaaliset verkostot muodostuvat saman arvo- tai tuotantoketjun jäsenistä, joiden tuotteet täydentävät toisiaan. Horisontaaliset verkostot koostuvat samalla toimialalla toimivista yrityksistä, jotka tekevät yhteistyötä. (Toivola 2006, 24.) Jako vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin on tärkeä. Vertikaalisissa verkostoissa yritykset tekevät tietyn osuutensa arvoketjussa, mutta niissä voi olla myös horisontaalisia piirteitä. Kun tietyssä hankkeessa tarvitaan eri tahojen osaamista, hyödynnetään silloin horisontaalista ulottuvuutta. Lisäksi kun samaa tuotetta valmistavat yritykset yhdistävät voimansa tuotekehitystä tai markkinointia varten, on kyseessä horisontaalinen verkosto. (Niemi 2002, 20.)

## 2.2 Yhteistyö matkailutoimialalla

Matkailuala on omanlaisensa muihin toimialoihin verrattuna, ja tästä syystä on aihetta tarkastella matkailualan yritysten välistä yhteistyötä omien erityispiirteidensä näkökulmasta. Kotlerin ja Pearsonin (2004) mukaan erityistä matkailun toimialalle on esimerkiksi se, että tuotetut sekä ostetut palvelut ja tuotteet ovat aineettomia hyödykkeitä, ja matkailutuotteen tai -palvelun ostaminen ei johda sen pysyvään omistamiseen. Lisäksi matkailupalvelua tai -tuotetta tehtäessä ei olla riippuvaisia sellaisen tuotteen tuottamisesta, joka on fyysinen, mutta niiden tuottaminen on kuitenkin riippuvainen paikasta. Taloudellisilla muutoksilla on myös suuri vaikutus varsinkin matkailutuotteiden ja -palvelujen kysynnän määrään. Noususuhdanteiden aikana kysynnän määrä kasvaa tavallista nopeammin ja taas laskusuhdanteiden aikana vähenee tavallista jyrkemmin. (Tonder 2009.)

Middletonin (1989) ja Moutinhon (1990) mukaan matkailupalveluita tuottavien organisaatioiden välisen yhteistyön tekee välttämättömäksi matkailupalvelun luonne sekä kohdealueen imagon muodostuminen. Matkakohteen kohdeimagossa on nähtävissä selvästi yhteistyön määrä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyön ollessa rakentavaa eri yritysten palvelut tukevat toisiaan. Kun taas yhteistyötä ei ole, on odotettavissa kovaa kilpailua, jonka seuraukset ovat todennäköisesti huonot pidemmällä aikavälillä. (Komppula 1996, 11.)

Chonin (1991), Gon ym. (1992) ja Kasparin (1990) mukaan, kun ajatellaan matkailualueen sekä matkailukohteen markkinoinnin tavoitteita, niitä voidaan tarkastella kahdella tasolla. Ensinnäkin pyritään luomaan ensimmäistä käyntiään alueelle suunnitteleville potentiaalisille matkailijoille heidän mieleensä mahdollisimman positiivinen kohdeimago (destination image) ja toiseksi pyritään pitämään alueella vierailevat matkailijat mahdollisimman tyytyväisinä. Varsinkin matkailijoiden tyytyväisinä pitäminen vaatii markkinointistrategioiden luomisessa niin kunnallisten päättäjien, matkailupalveluiden tuottajien kuin markkinoijien tehokasta ja sinnikästä yhteistyötä. (Komppula 1996, 12.)

Tuottaakseen monipuolisia palveluita matkailijoille matkailuyrittäjän ei tarvitse hankkia kaikkia tarvikkeita ostamalla niitä itse, vaan voi saada niitä tarjolle asi-

akkaidensa käyttöön nimenomaan yhteistyön kautta. Näin säästyy esimerkiksi rahaa, joka on usein pienyrittäjän yksi kriittisimmistä resursseista. Yhteistyön kautta syntyvät strategiset verkostot mahdollistavat myös yritysten keskittymisen omaan ydinosaamiseensa ja nimenomaan sen kehittämiseen (Quintana-García & Benavides-Velasco 2004, 927). Maaseutumatkailuyrittäjät ovat hyvä esimerkki juuri siinä, miten yhteistyön kautta saadaan liitettyä matkailijoita houkuttelevia lisäpalveluita omiin tuotteisiin ja palveluihin, koska he tarjoavat asiakkailleen majoituspalvelujen lisäksi erilaisia ohjelma- ja opastusmahdollisuuksia (Komppula 1996, 12). Lisäksi kilpailu pysyy kiinnostavana, omahyväisyyttä vältetään, ja luova jännite pysyy yllä yrityksissä (Quintana-García & Benavides-Velasco 2004, 927).

### **2.3 Sitoutuminen yhteistyöhön**

Håkanssonin ja Snehotaan mukaan (1995) yksi sitoutumisen edellytyksistä on luottamus (Komppula 2000, 53). Ilman luottamusta yrittäjät tuskin lähtevät riskeeraamaan omaa toimintaansa ja laittamaan resurssejaan yhteistyöhön. Gundlachin ym. (1995) mukaan panosten muodossa tapahtuva sitoutuminen liittyy myös asenteisiin, eli täytyy löytyä todellista halua kehittää yhteistyötä, jotta siitä tulisi pitkäaikaista (Komppula 2000, 56). Tutkimuksissa on käynyt ilmi (esimerkiksi Bailey ym. 1998; Bruce ym. 1995) että kun kyseessä on suuremman ja pienemmän yrityksen välinen yhteistyö, luottamuksen lisäksi sopimuksien tekemisestä on tullut kriittisiä menestystekijöitä (Blomqvist, Hurmelinna & Seppänen 2004, 498). Luottamus ja sopimusten tekeminen luovat yhteistyössä siis pohjaa molemminpuoliselle ymmärrykselle, omaksumiselle sekä sitoutumiselle (Blomqvist ym. 2004, 502).

Sitoutuessaan yhteistyöhön yrittäjä sitoutuu paitsi tekemään yhteistyötä niin myös sisäistämään verkoston tavoitteet ja periaatteet. Kokemuksen pohjalta voidaan sanoa, että yksikin verkostossa toimiva, joka ei ole näin tehnyt, voi saada paljon haittaa aikaiseksi. (Niemelä 2002, 77.) Jos sitoutuminen kuitenkin onnistuu, on eri osapuolilla mahdollisuudet monenlaisten hyötyjen saavuttamiseen. Sillä ei ole väliä, onko kyseessä keskenään samansuuruiset yritykset vai

ei. Esimerkiksi suurilla yrityksillä voi olla käytössään paremmat taloudelliset resurssit, markkinointiosaamista ja jakelujärjestelmät. Pienemmät yritykset taas voivat tuoda yhteistyöhön innovatiivisia tuotteita ja palveluja, joustavuutta sekä dynaamista kyvykkyyttä (Blomqvist ym. 2004, 497).

Sitoutumisella on Miettälän ja Möllerin (1990) mukaan käyttäytymis- ja asenneulottuvuus sekä taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma. Sitoutumisen käyttäytymisulottuvuus on mitattavissa sillä, kuinka tehokasta ja johdonmukaista on saavutettu sosiaalinen ja taloudellinen mukautumiskyky. Sitoutumisen asenneulottuvuus taas on mitattavissa henkilöiden välisen luottamuksen määrällä sekä halulla tehdä yhteistyötä myös jatkossa. Miettälän ja Möllerin (1990) mukaan asennetason sitoutuminen johtaa vaihdantaprosesseihin, jotka ovat toistuvia. Tätä kautta päästään tavoitteelliseen, johdonmukaiseen sekä intensiiviseen sopeutumiseen. Taloudellinen ja sosiaalinen sitoutuminen tarkoittavat valmiutta panostaa suhteen rakentamiseen sosiaalisia sidoksia ja rahaa. Sitoutumishalukkuutta lisää vaihdantaan sekä sen tuloksiin liittyvä tyytyväisyys. (Komppula 1996, 49.)

## **2.4 Yritysverkostoitumisen ja yhteistyön edut**

*Tänä päivänä harva yritys pystyy globaalissa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailussa kilpailemaan tehokkaasti omin voimin. Yrityksen kannattaa hyödyntää muiden vahvuuksia sekä hankkia osaamista ja voimavaroja muilta yrityksiltä. (Toivola 2006, 9.)*

Yritysyhteistyötä sekä verkostoitumista harjoittamalla hyötyy niin yrittäjä kuin yrityskin ja yritysverkostoitumisesta koituvia etuja voidaan tarkastella erikseen niin yrittäjä- kuin yritys näkökulmasta. Yrittäjän näkökulmasta katsottuna edut liittyvät pitkälti henkisiin hyötyihin ja yritys näkökulmasta katsottuna muun muassa taloudellisiin hyötyihin. Vaikka vastavuoroisuus ei yksin riitäkään yhteistyön edellytykseksi, odotetaan sitä yhteistyöltä yhtä paljon kuin uskottavuuttakin. Henkisiä hyötyödotuksia ovat esimerkiksi muilta oppiminen sekä turvallisuus. (Komppula 1996, 69.)

### 2.4.1 Edut yrittäjänäkökulmasta

Johannissonin (1988) mukaan yrittäjän menestyminen riippuu määrästä, kuinka paljon hän kykenee omaa henkilökohtaista verkostoaan kasvattamaan ja säilyttämään (Komppula 2000, 44). Varsin tuloksellista on pohtia sitä, miten ja missä asioissa yhteistyötä voidaan tehdä alueen muiden toimijoiden kanssa sekä mitä yhteistyön käynnistämisen eteen on tehtävissä (Pesonen, Mönkkönen & Honkanen 2000, 79). Yrittäjä, joka itsepintaisesti haluaa hoitaa yrityksensä toiminnan yksin eikä pyri kehittämään yrityksensä toimintaa verkostoitumisen tarjoamien mahdollisuuksien kanssa, saa siis tehdä paljon töitä yrityksensä selviytymisen eteen. Yrittäjien ominaisuuksien heijastuminen yritystoimintaan on havaittavissa hyvin matkailuyritysten kohdalla Etelä-Karjalassa, sillä yritykset ovat pääasiassa pk-yrityksiä, ja niiden toimintatavoissa ja työkuultuureissa on nähtävissä yksilön kädenjälki.

Verkostoitumisprosessin eräs liikkeellepaneva voima voi olla yrittäjän rajoitettu tietämys sekä osaaminen (Komppula 2000, 40). Verkostojen kautta kehitetään uutta osaamista, ja lisäksi yrittäjän itseluottamus vahvistuu (Toivola 2006, 23). Yritysten ja organisaatioiden tietämyksen luominen on prosessi, jossa yksilöiden luomaa tietämystä laajennetaan ja jossa tietämyksestä tehdään käytettävissä olevaa. Prosessissa tietämys myös selkiytetään ja yhdistetään organisaation tietämys tietämyskäytäntöihin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yksilöiden tietämyksen lisääntyminen hyödyttää niin yritystä työntekijöineen kuin tässä tapauksessa koko yritysverkostoa. (Nonaka, von Krogh & Voelpel 2006, 1179.) Tätä kautta yrityksessä jo olemassa olevaa sekä yhteistyön kautta kumppaneilta saatua tietoa, tietämystä ja osaamista yhdistämällä saadaan aikaan ainutlaatuinen tietämyspaketti, mitä ei voi muualta hankkia.

Yhtenä motiivina yhteistyöhön ryhtymiseen voi olla myös kriittinen arviointi. Verkostoon kuuluvien jäsenten tulee arvioida niin omaa osaamistaan ja kykyjään kuin myös muiden jäsenten samoja ominaisuuksia. (Pirnes 2002, 66.) Tämän tyyppisen arvioinnin kautta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin oman yrityksen ja sen tuotteiden sekä palveluiden laadun kehittämiseksi. Myös ylipäättään yrittäjien välillä tapahtuva keskinäinen kanssakäyminen sekä henkisenä tukena oleminen

ovat tärkeitä arvoja, mitä yhteistyöllä saadaan (Niemelä 2002, 81). Tämän edun saavuttaminen on yksinkertaisempaa pienten yritysten kohdalla, koska heillä toiminta on muutenkin ihmistä lähempänä olevaa, joten muiden yrittäjien kanssa tietojen ja kuulumisten vaihtaminen on helpompaa.

#### **2.4.2 Edut yritysnäkökulmasta**

Verkostoitumisesta ja yhteistyön tekemisestä on tulossa varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille keino selviytyä ja pysyä mukana kilpailussa. Erityisesti pienten yritysten kohdalla mahdollisuus omien tuotteiden tunnetuksi tekemisestä moninkertaistuu verkostoitumisen kautta (Pesonen ym. 2000, 75). Lisäksi verkostot lisäävät yrityksen uskottavuutta sekä luotettavuutta, ja myös liiketoimintakonsepti uudistuu ja muokkaantuu.

Menestyksekkään yhteistyön kautta yritykset voivat saavuttaa muun muassa lisää resursseja, kuten aikaa, tarvikkeita ja välineitä, tietoa ja taitoa sekä sosiaalista kanssakäymistä muiden yrittäjien kanssa. Yritys voi myös keskittyä ydinosaamiseensa ja hankkia muun tuotteeseensa tai palveluunsa tarvittavan ulkopuolisilta osajilta (Niemelä 2002, 16). Muita toimivan ja menestyvän yritysyhteistyön avulla saavutettavia hyötyjä ovat esimerkiksi tehokkuus, tuottavuus, kustannussäästöt, markkinointiin liittyvät toimenpiteet, uskottavuus, tunnettuus sekä tuotteiden arvon lisääntyminen (Pesonen ym. 2000, 76). Lisäksi mahdollisuus saada ulkopuolista rahoitusta innostaa yrittäjiä yhteistyöhön, koska tietynlaisia rahoituksia voi saada vain olemalla mukana verkostotoiminnassa ja yhteistyössä (Komppula 2000, 175). Lisäksi kuten jo yrittäjänäkökuulmassa todettiin, yhteistyön kautta saadaan yritykseen myös tietotaitoa, mitä ei voi saada muualta kuin osaavilta henkilöiltä, jotka työskentelevät yritysverkoston sisällä.

Luottamuksen läsnäolo yritysverkostoitumisesta puhuttaessa on oleellinen tekijä, jotta yhteistyöstä syntyvistä eduista voidaan hyötyä. Äyvärin (1999) mukaan verkostoyhteistyön tuloksia selvittäneissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että organisaatioiden uskottavuuden kasvu viittaa verkon jäsenten kokemuksiin osoit-

taen sen, että verkostoyhteistyön avulla voidaan parantaa yrityksen ulkoista luotettavuutta. (Komppula 2000, 43.)

Nykyään on yleistä verkostoitua myös kilpailevien yritysten kanssa. Verkostoituminen saattaa alkaa yhteisen toimittajan kautta, ja yritykset voivat hyötyä yhteisistä toimittajista muun muassa saamalla toimittajan tietämystä muista asiakassuhteista. (Yritys-Suomi.) Yritysten ei pidä kuitenkaan ryhtyä yhteistyöhön, ennen kuin se on täysin selvittänyt esimerkiksi sen, miksi yritys tarvitsee yhteistyökumppaneita ja miten yritys tuli tähän johtopäätökseen. Lisäksi yrityksen tulee selvittää, että jos se todella tarvitsee yhteistyökumppaneita saadakseen tietotaitoa, mitä tällaisen tietotaidon tulisi olla. Myös se, miten yritys voi päätellä, miltä hyvät kumppanit näyttävät, tulisi miettiä. (Ring 2000, 152.)

## **2.5 Yritysverkostoitumisen ja yhteistyön esteet**

Vaikka yritysverkostoitumisen ja -yhteistyön tärkeydestä puhutaan paljon, ja suhtautuminen yhteistyöhön olisikin positiivista, on olemassa useita syitä siihen, miksi yhteistyöhön ei kuitenkaan lähdetä mukaan. Yritysverkostoitumisen esteitä voidaan tarkastella miettien sitä, miten ne ilmenevät ja vaikuttavat yrityksen sisäisiin toimijoihin eli yrittäjiin sekä itse yritysintoihin. Hyötyjen tavoittamisen esteet ovat yrittäjien kohdalla pitkälti henkisiä. Henkisiä esteitä yksilötasolla yhteistyön syntyyn ovat muun muassa kumppanin henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kateus (Komppula 1996, 75). Yritysnäkökulmasta katsottuna esteet liittyvät muun muassa lakeihin ja säädöksiin sekä resursseihin.

### **2.5.1 Esteet yrittäjänäkökulmasta**

Yritysyhteistyöverkostoja luotaessa on mukaan lähtijöillä oltava luovuuden, positiivisen asenteen ja pitkäjänteisyyden lisäksi kiinnostusta tutustua yhteistyökumppaneiden toimintaan sekä tuotteisiin. Suuri vaikutus on myös yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden asenteella ja motivaatiolla sekä yhteistyötä tekevien välisellä yhteisymmärryksellä. (Pesonen ym. 2000, 75, 76.) Komppulan (1996),

Jonnisen (1995) sekä Komppulan, Hahtin ja Saartin (1997) mukaan varsinkin pienten yritysten kohdalla asenteet yhteistyötä kohtaan ovat kehittymättömpiä, eikä yhteistyöstä koituvia hyötyjä osata nähdä pitkän aikavälin tuloksina (Komppula 2000, 118).

Yhden menestys merkitsee lopulta myös toisten menestystä (Niemelä 2002, 81). Tätä ei aina osata tai ymmärretä ottaa huomioon. Anderssonin (1979) mukaan lisäksi pelko siitä, että yhteistyöaloitteen katsotaan olevan merkki heikkoudesta, voi vähentää intoa tehdä yhteistyötä (Komppula 2000, 58). Suomalaisissa elää myös syvään juurtunut ajatus siitä, että suomalaista ei ole luotu toimimaan osana yhteistoimintaa (Niemelä 2002, 105).

Luottamus yhteistyökumppaneita kohtaan luo perustan toimivalle yhteistyölle. Joskus luottamus kuitenkin puuttuu joko toisia yrittäjiä kohtaan tai sitten verkostoitumista ja yhteistyön tekemistä kohtaan yleisesti. Tämä johtaa luonnollisesti siihen, että yhteistyötä ei todennäköisesti lähdetä tekemään. Luottamuksen puuttumisen kautta yrittäjillä saattaa olla myös pelko siitä, että muut yrittäjät lopettavat yhteistyön tekemisen kaikessa hiljaisuudessa. Joskus yhteistyössä kohtaa luottamusta rikkovina tekijöinä laatupulmia, kateutta, tottumattomuutta sekä välistävetoja (Niemelä 2002, 81).

### **2.5.2 Esteet yritysnäkökulmasta**

Yrityksistä löytyy varmasti yhtä monta erilaista tapaa toimia kuin on yrityksiäkin. Juuri yritysten erilaiset toimintatavat voivat olla syynä yhteistyön epäonnistumiseen tai yhteistyöstä koituvien tuloksien syntymisen hitauteen (Pesonen ym. 2000, 76). Anderssonin (1979) ja Jarillon ja Stevensonin (1991) mukaan sitoutuminen yhteistyöhön vaatii aikaa, rahaa, työtä sekä byrokratiaa, mikä saattaa olla vaikeaa pienille yrityksille (Komppula 2000, 57).

Lisäksi yhteistyötä tekevien yritysten välillä saattaa olla kilpailua, mikä haittaa omalta osaltaan yhteistyön toimivuutta. Kilpailua yritysten välillä on luultavasti



aina jossain määrin ilmassa, mutta se ei saisi vaikuttaa yrittäjien väliseen luottamuksen määrään. Joskus luottamuksen määrää saattaa alentaa se, että pieni yritys voi kokea suuremman yrityksen uhkana omalle toiminnalleen, vaikka tarkoituksena olisikin tehdä esimerkiksi molempia osapuolia suhteessa yhtä paljon hyödyttävää yhteistyötä, ja myös tätä kautta yhteistyötä suurempien yritysten kanssa vieroksutaan. Yhteistyössä keskenään toimivat yritykset voivat hyödyntää luottamuksen lisäämiseksi omaa tarvetta vastaavaksi muokattua tietoverkkoa avoimen tiedonkulun takaamiseksi. Tätä varten tulisi tunnistaa kunkin yrityksen omat ja verkoston yhteiset intranet-tyyppiset tiedot sekä ekstranet-palvelut, jotka ovat kaikille avoimia. (Niemelä 2002, 50.)

Yrityksissä saatetaan myös olettaa, että verkostomaisella toiminnalla tuotetut tuotteet tulevat kalliiksi eivätkä tuota voittoa myytävän tuotteen tarjoajille. On kuitenkin niin, että vaikka tuotanto koostuisikin monen yrityksen tuotteista, näin tuotettu verkstoperiaatteen käyttämiseen perustuva tuote voi olla varsin kilpailukykyinen. Tämä johtuu siitä, että kun yritys tekee yhteistyötä vertikaalisella tasolla, saavutetaan useita pääoman tuottoon sekä hintakilpailukykyyn vaikuttavia etuja. Näitä ovat markkinointiin tuleva teho, huippuosaamisen saavuttaminen, kun yritys voi keskittyä vain yhteen osaamisalueeseen, työn tuottavuuden paraneminen, yhteisten kehityshankkeiden kautta pääseminen syvällisempään tietämyksen hallintaan, kapeamman alueen investoinnit ja investointien tehokas käyttäminen, pääoman tarpeen pieneneminen sekä yrityksen toiminnan sopeutuminen kysynnän vaihteluihin joustavammin. (Niemelä 2002, 104.)

Muita syitä yrityksistä sekä niiden toimintaa tarkasteltaessa yhteistyön esteitä tai ongelmia saattavat aiheuttaa erot yrityksiä resursseissa, liian monen yrityksen mukanaolo yhteistyöverkostossa, laatuongelmat, joustavuuden puute sekä se, että yhteistyössä on mukana kriisiyritys (Pesonen ym. 2000, 76). Myös se, että jos matkailu on yrityksessä lähinnä muuta elinkeinoa tukevaa toimintaa, ei siihen haluta välttämättä sitoa paljoa resursseja (Komppula 2000, 67).

## 2.6 Edellytykset onnistuneelle yhteistyölle

Jotta onnistunutta yhteistyötä saataisiin syntymään, voidaan sanoa, että edellä mainittujen esteiden aiheuttamia ongelmakohtia ja -tilanteita tulisi pyrkiä minimoimaan ja välttämään eri keinoin mahdollisimman hyvin. Yhteistyötä estävistä ja haittaavista tekijöistä huolimatta yritysverkostoitumisesta ja yhteistyön harjoittamisesta voidaan onnistuneen yhteistyön kautta saavuttaa kuitenkin paljon erilaisia etuja. Saavutettuja hyötyjä yhteen laskemalla voidaan päätellä pitkälti se, miten onnistunutta yhteistyö on ollut. Se, että näitä etuja on päästy hyödyntämään, on edellyttänyt esimerkiksi sitä, että yritysverkoston sisäinen yhteistyö on saatu organisoitua mahdollisimman toimivaksi. Itse yrittäjyyteen liittyvä verkostokyvykyys viittaa yrittäjien kykyyn rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoja sekä verkostojen käyttämiseen strategisena välineenä (Toivola 2006, 22). Yhteistyöhön osallistuvilla tulisi lisäksi olla kyky ja halu tehdä yhteistyötä sekä heidän tulisi olla pitkäjänteisiä (Pesonen ym. 2000, 77). Myöskään luottamusta ei sovi unohtaa.

Yhtenä yhteistyössä menestymisen tärkeänä tekijänä voidaan pitää myös sitä, että yrittäjät asettavat yhteisiä tavoitteita ja tavoitteita kohti mennään suunnitelmallisesti miettien tapoja, miten tavoitteet todella saavutetaan. Muuten on vaarana se, että yhteistyöstä tulee päämäärätöntä, eivätkä osapuolet lopulta tiedä, mikä on kunkin rooli ja tehtävä, ja lopulta yhteistyö lopahtaa tuloksettomana. Yhteistyötä tekevillä osapuolilla voi olla osittain tai täysin toisiaan täydentäviä tavoitteita (Komppula 2000, 41). Tjoswoldin ja Weickerin (1993) mukaan sellaiset yrittäjät, jotka asettavat yhteisiä tavoitteita, pystyvät koordinoimaan toimintaansa menestyksellisemmin muiden yritysten kanssa (Komppula 2000, 41).

Myös panostamisen määrästä muotoutuu yksi kriittinen tekijä, kun puhutaan edellytyksistä onnistuneelle yhteistyölle. Organisaatioilla on mahdollisuus yleensä itse päättää siitä, miten paljon ne panostavat ajallisesti ja taloudellisesti yhteisiin toimiin. Briton (1998) ja Araujon ja Briton (1998) mukaan toiset yritykset eivät panosta yhteistyöhön sen takia, että heidän mielestään muiden toimijoiden teot ja panostukset koituvat omaksi hyödyksi ilman omia panostuksia

(Komppula 2000, 48). Tällainen hyödyn ottaminen antamatta mitään itse ymmärrettävästi vähentää oleellisesti myös innokkaimmin yritysyhteistyössä mukanaolevien yrittäjien motivaatioita ja halua jatkaa siinä. Siksi tämäntyyppisistä asioista on hyvä sopia etukäteen esimerkiksi sopimuksen muodossa.

### **3 SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN EDUT JA ESTEET**

Liiketoimintamallit ovat yleisesti riippuvaisia uudenlaisesta teknologiasta, mutta teknologiaan nojautumisen lisäksi vaaditaan yritysten sisäisten prosessien kehittämistä. Tiivis yhteistyö ja verkostoituminen uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ovat myös tärkeitä. (Löppönen & Tynkkynen 2006, 34.)

Sähköinen liiketoiminta on nykypäivänä entistä tärkeämpää yrityksille ja tarjoaa keinon juuri tässä kehityksen perässä pysymiselle. Asiakkaat vaativat yhä nopeampaa, omatoimisempaa ja näin myös halvempaa tapaa tilata, varata sekä maksaa haluamansa tuotteet ja palvelut, ja juuri tämän sähköinen liiketoiminta mahdollistaa.

Nykyisen kehityksen perusteella voidaan päätellä, että nopea ja tarkka vastaaaminen asiakkaiden tarpeisiin ja toivomuksiin vaatii muun muassa juuri teknologiainvestointeja. Sitä seuraa kansainvälistyminen ja uudenlainen arvoketjuajattelu, minkä edellytyksenä puolestaan on yritysyhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen nopeuden ja joustavuuden parantamiseksi. (Pirnes 2002, 11.) Sähköiseen liiketoimintaan liittyy oleellisesti niin yritysten kuin asiakkaidenkin kannalta erilaisia hyötyjä ja arvoja, mutta silti mukaan lähtemisellä sähköiseen liiketoimintaan on olemassa myös erilaisia esteitä.

### 3.1 Matkailun sähköinen liiketoiminta

Sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka hyödyntää tietoverkkoja. Sähköiseen liiketoimintaan kuuluu varsinaisen sähköisen kaupankäynnin lisäksi tieto- ja viestintätekniikoiden (ICT) käyttö myös muissa tuotantoketjun osissa, joita ovat esimerkiksi asiakassuhteiden sekä materiaalivirtojen hallinta. Sähköisen liiketoiminnan avulla yritykset voivat määritellä myös vanhoja liiketoimintamallejaan uudelleen, jolloin sähköinen liiketoiminta voi muodostua myös yrityksen kokonaisvaltaiseksi strategiaksi. (Löppönen & Tynkkynen 2006, 4.)

Liiketoiminnan käynnistämiseen verkossa liittyy tiettyjä perussääntöjä, jotka toimivat edellytyksenä onnistuneen sähköisen liiketoiminnan käytölle. Ensinnäkin tuotevalikoiman on oltava ammattitaitoisesti koottu sekä kohderyhmälle suunnattu verkkokaupan uskottavuuden takaamiseksi. Tuotetarjonnan tulee olla sellainen, että se on Internetissä ostajan tavoitettavissa ja hallittavissa suunnitellen esimerkiksi verkkosivuston graafinen ulkoasu toimivaksi ja loogiseksi. Näin ostaja kykenee hahmottamaan suoraan tarjonnan riittävän korkeatasoisesti ja tietää, mistä mitään haluttua tuotetta tai palvelua löytää, ja sivuston näkyvyyspuolikin saadaan kuntoon. Ylläpitäminen ja päivittäminen ovat omiaan antamaan asiakkaille kuvan siitä, että sivut ovat käytössä ja elossa. Myös ostajan profiili on kyettävä määrittelemään tarkasti, eli tiedettävä toisin sanoen omat kohdeasiakkaat. (Vehmas 2008, 35 - 39.)

Matkailun on jo pitkään sanottu olevan yksi nopeimmin kehittyvistä toimialoista. Sähköisen liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna juuri tästä syystä matkailualasta on tullut yksi sähköisen liiketoiminnan merkittävimmistä sovellusaloista. (Löppönen ym. 2006, 1.) Yleisesti ottaen ICT:n käyttäminen on tuonut matkailualalle Poonin (1993) mukaan neljä merkittävää muutosta. Se on muuttanut matkailutoimialan sääntöjä, eri toimijoiden rooleja matkailun toimialan arvon muodostumisprosessissa ja helpottanut matkailupalvelujen tuottamista, jotka ovat uusia, joustavia ja korkealaatuisia. Lisäksi ICT:n käyttö auttaa matkailun muutosten suunnittelussa matkailun muuttuessa standardien täyteisestä ja

massaluonteisesta joustavammaksi ja yksilöä palvelevammaksi. (Löppönen ym. 2006, 10 - 11.)

Matkailun sähköinen liiketoiminta on muutakin kuin myyntiä ja markkinointia. Se on näiden lisäksi palvelujen järjestämisen tehokkuutta, yrityksen ja asiakkaiden välistä suoraa vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyttä. Sosiaalisen median avulla saadaan asiakkaaseen suora ja entistä syvällisempi yhteys. Tuottamalla asiakasta kiinnostavaa sisältöä sekä käyttäjien tuottamaa ja jakamaa sisältöä hyödyntämällä vahvistetaan yrityksen markkinointiviestiä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.)

### **3.2 Sähköisen liiketoiminnan etuja yritykselle**

Suurimpia hyötyjä, mitä yritykset saavuttavat sähköisen liiketoiminnan avulla, ovat kustannusten alentuminen, asiakaspalvelun parantuminen ja markkinoiden laajentuminen. Rayman-Bacchusin ja Molinan (2001) arvioiden mukaan lisäksi nimenomaan matkailun sähköisen liiketoiminnan hyötyjä ovat nopea ja helppo ostaminen, ostoprosessin ja sisäisten toimintojen tehokkuuden kohottaminen, kustannustehokkuus eri osapuolten välisessä kommunikoinnissa sekä laajempi yhteistyö (Löppönen ym. 2006, 13).

Kustannukset vähenevät, kun esimerkiksi esitteet löytyvät verkosta, eikä niitä paineta (Löppönen ym. 2006, 13). Lisäksi kustannukset vähenevät, kun automatisoidaan manuaalisia prosesseja, vähennetään varastontarvetta, ohitetaan arvoketjun osia, nopeutetaan kiertoaikoja, tehostetaan prosesseja käyttämällä uudelleensuunnittelua avuksi ja ulkoistetaan yrityksen ydinosaamisalueeseen kuulumattomia prosesseja. Myös muun muassa markkinointi-, rekrytointi- ja dokumentointikustannuksia vähennetään. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 25.) Varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla juuri erityisesti kustannukset ja aika muodostuvat kriittisimmiksi resursseiksi.

Yritys voi lisätä myös liikevaihtoaan sähköisen liiketoiminnan avulla. Liikevaihto kasvaa, kun myydään uusille asiakasryhmille uuden myyntikanavan kautta, pa-

rannetaan asiakaslojalisuutta ja -tyytyväisyyttä, laajennetaan uusille alueille maantieteellisesti ja kehitetään uusia tuotteita ja palveluja. Lisäksi liikevaihdon määrää voidaan lisätä sillä, että myydään enemmän jo olemassa oleville asiakkaille sekä mahdollistetaan massaräätälöinti ja annetaan asiakkaan suunnitella ja koota tuotteensa itse. Myös tuotteiden ja palvelujen paketointi eri tavoin kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti sekä asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen ovat mahdollisia liikevaihtoa nostavia vaikuttajia. (Aalto ym. 2000, 25.)

Asiakaspalvelun näkökulmasta suurin hyöty on verkkokaupan tuoma joustavuus, sillä tieto tuotteista ja palveluista on asiakkaan saatavilla, kun asiakas sitä tarvitsee. Se, paljonko ja millä tavoilla yritykset voivat hyötyä verkkokaupasta ja ylipäättään Internetin sekä tietotekniikan käytöstä, riippuu esimerkiksi yrityksen koosta ja toimialasta. (Löppönen ym. 2006, 13.) Lisäksi matkailuyrityksistä puhuttaessa Internetin avulla yritykset voivat maailmanlaajuisesti, aikaa säästäen sekä kustannustehokkaasti tarjota tietoja sekä tuotteistaan että palveluistaan suoraan asiakkailleen (Löppönen ym. 2006, 1).

### **3.2.1 Myynti ja transaktiot**

Myynnin kannalta yrittäjät hyötyvät verkkokauppaa käyttäessään siinä, että he pystyvät myymään asiakkailleen suoraan säästäen välitysmaksuissa sekä toimituskustannuksissa (Buhalis 2003, 39). Koska sähköisessä liiketoiminnassa on kyse tiedon tehokkaasta ja esteettömästä kulkemisesta sekä informaation mahdollisimman tehokkaasta hyväksikäyttämisestä, pienentävät sähköisen liiketoiminnan mukanaan tuomat keinot transaktiokustannuksia näin ollen jo määritelmällisesti. Tämä johtuu siitä, että yritysten välinen tiedonkulku, saatavuus ja laatu paranevat. Siksi transaktiokustannusten vähentämisen voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä mitattavista tavoitteista sekä todellisista hyödyistä. (Karjalainen 2000, 52 - 53.)

Transaktiokustannukset ovat vähentyneet informaatioteknologian kehityksen kautta myös siten, että toimintoja on pystytty hajauttamaan useiden toimijoiden välille, jolloin koordinaatiokustannukset ovat pysyneet kurissa. Verkostoitumisen

näkökulmasta katsottuna kustannusten vähentämistä edesauttaa myös se, että kumppanuuksien kautta etsintä- ja neuvottelukustannukset voidaan pitkälti poistaa. (Mähönen.) Teknologisen yhteistyön kehittyminen ja hallinta kumppanuuksissa on kuitenkin haastavaa, ja tällainen kumppanuus on tehokasta vain, jos sen kautta saavutetaan lisäarvoa verrattuna esimerkiksi markkinoihin (Blomqvist, Kyläheiko & Virolainen 2000, 12).

Myyminen verkkokaupan kautta helpottaa myös asiakkaiden asiointia, sillä hinnat ovat suoraan heidän nähtävillään sekä tuotekuvaukset. Matkailuyrityksien kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi majoituksen kohdalla sitä, että majoituskohteet on kuvattu tarkoin ja se, mitä kaikkea majoituksen hintaan sisältyy. Sähköinen liiketoiminta auttaa myös syrjäisemmällä seuduilla sijaitsevia yrityksiä voittamaan ainakin osan etäisyshaitastaan (Niemelä 2002, 17).

Myyminen verkossa asettaa kuitenkin varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla tiettyjä vaatimuksia sekä uusien tuntemattomien tuotteiden ja palveluiden kohdalla. Näitä ajateltaessa on olemassa kolme vaatimusta verkkomyynnissä: tuoteryhmän on oltava tuttu, ostopäätösten pohjalle on oltava tarjolla riittävästi tietoa, ja ostoriskin tulee olla tarpeeksi pieni. Jo olemassa olevat asiakkaat taas eivät välttämättä kaipaa niin paljoa informaatiota ostettavasta tuotteesta tai palvelusta, ja ennestään tutut tuotteet tai palvelut eivät välttämättä kaipaa paljoa esittelyä. (Vehmas 2008, 29.)

Saatavuus kertoo tuotteiden olemisesta asiakkaiden käsillä. Tuotteet ja palvelut ovat saatavilla, jos ne ovat mahdollisimman helposti tavoitettavissa. Matkailutuotteiden kohdalla on tärkeää, että ne ovat saatavilla oikeaan aikaan ja hintaan sekä oikeassa paikassa. (Pesonen ym. 2000, 42.) Näin siis jo yritysten palveluja aikaisemmin käyttäneiden sekä uusien asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi sekä myyntiä lisäämään on tuotteiden ja palvelujen oltava asiakkaiden saavutettavissa mahdollisimman nopeasti ja helposti. Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, että tuote- ja palvelutarjonta tulisi saada esille Internetissä ja verkkokaupassa. Näin asiakas voi tutustua tuotteisiin rauhassa omaan tahtiinsa sekä ostaa tuotteita tai palveluita siihen kellonaikaan, kun hänelle itselleen sopii.

### 3.2.2 Sähköinen markkinointi

Markkinointi ei ole vain irrallinen toiminto yrityksessä, vaan pikemminkin ohjenuora ajatteluun ja toimintaan. Markkinointi on kokonaisvaltaista ja asiakaslähtöistä toimintaa, jonka kautta yritys pyrkii toimimaan asiakkaan näkökulmasta, sillä lopulta kaikki yrityksen toiminnassa perustuu asiakkaan hyötymiseen. (Pesonen ym. 2000, 29.) Verkkokauppaa hyödyntäen yritys on myös markkinointimielessä lähempänä asiakasta ja helpommin asiakkaan saavutettavissa missä päin maailmaa tahansa, eli näin asiakkaan hyötymisen kautta hyöttyy myös yritys. Sähköisen liiketoiminnan avulla palveluiden tuottajat parantavat lisäksi asemaansa maailmanlaajuisilla markkinoilla (Buhalis 2003, 39).

Yhtenä tärkeimpänä tekijänä sähköinen liiketoiminta mahdollistaa vuorovaikutuksen yrittäjien sekä asiakkaiden välillä, ja tuotteet ja palvelut voidaan räätälöidä vastaamaan asiakkaan tarvetta (Buhalis 2003, 23). Nykyään nimenomaan asiakaskeskeisyyden korostaminen sekä asiakaskysyntään vastaaminen ovat avainasemassa markkinoiden osalta (Löppönen ym. 2006, 20). Uudet tuotteet ja palvelut on myös entistä nopeampaa saada markkinoille (Buhalis 2003, 23).

Puhelimitse tehty yhteydenotto on henkilökohtainen ja suora tapa kommunikoida, mutta kansainvälisellä tasolla ilmenee kieli- ja aikaero-ongelmia, ja puhelukustannukset voivat olla suuria (Buhalis 2003, 89). Nämä kaikki ovat helpommin ratkaistavissa verkkokaupan kautta. Markkinointitekstit kuvineen eri kielillä ovat ymmärrettävämpi tapa kommunikoida yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityksessä toimivan henkilökunnan tulisi toimia laadukkaana markkinoijana (Pesonen ym. 2000, 30). Internetiä ja verkkokauppaa voidaan verrata yrityksen henkilökunnan kanssa keskenään, kun puhutaan siitä, miten yrityksen eri toimijoiden ja komponenttien tulee toimia yhdenmukaisesti, jotta ne antaisivat mahdollisimman positiivisen kuvan yrityksestä ulospäin ja saisivat näin markkinoinnin kautta aikaan hyvälaatuista mainetta. Hyvät, toimivat ja ajantasaiset kotisivut nykyaikaisine toimintoineen ovat omiaan antamaan positiivista kuvaa yrityksestä.



### 3.2.3 Asiakkuudenhallinta ja toiminnanohjausjärjestelmä

Yrityksen tulee käydä hankintoja suunnitellessaan läpi, millaisia toimintoja omassa yrityksessä on, ja mitkä niistä tulisi sähköistää. Toiminnot ovat Porterin arvoketjun mukaisesti jaettavissa perus- ja tukitoimintoihin. Perustoimintoja ovat esimerkiksi markkinointi, myynti ja jakelu, tilaus sekä laskutus. Tukitoimintoja ovat esimerkiksi hankinta- sekä seuranta ja raportointipuolen asiat. Yrityksissä käytettävien tietojärjestelmien rooli voidaan myös periaatteessa jaotella samalla tavalla perus- ja tukitoimintoihin asian helpomman ymmärrettävyyden tueksi. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän (Customer Relationship Management, CRM) avulla hoidetaan usein yrityksissä perustoimintojen osalta myyntiä ja markkinointia. CRM -järjestelmän avulla säilytetään tietoja eri asiakkaista, hallitaan asiakassuhteita, jaotellaan asiakkaat segmentteihin sekä seurataan esimerkiksi asiakkaiden kiinnostuksen kohteita ja ostoja. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.)

Asiakashallintaprosessiin sisältyy niin uusien asiakassuhteiden hankkiminen kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen (Löppönen ym. 2006, 18). Internetin käytön lisääntymisen seurauksena asiakkaat ovat aina vain tietoisempia siitä, mitä he haluavat ja vaativat sen mukaista vastinetta rahoilleen. Kilpailun käydessä kovana asiakkaista yritykset pyrkivät tuottamaan arvoa asiakkailleen (Kalakota & Robinson 2001, 171). Arvon tuottaminen asiakkuudenhallintaa avuksi käyttäen mahdollistuu, kun yrityksen jo olemassa olevien asiakkaiden tiedot jäävät muistiin eikä heidän tietojaan tarvitse toistuvasti kysyä ja kirjata ylös. Samoin asiakkaille voidaan lähettää esimerkiksi henkilökohtaisia tarjouksia tuotteista tai palveluista, jotka vastaavat juuri heidän tarpeitaan ja toiveitaan.

*Markkinoiden ja asiakaskunnan tunteminen on yritystoiminnan elinehto (Pesonen ym. 2000, 32).*

Yritystoiminnassa on siis tärkeää määritellä yrityksen asiakassegmentti tai asiakassegmentit, jotta palvelut osataan räätälöidä palvelemaan ja miellyttämään

tiettyyn asiakasryhmään kuuluvia asiakkaita, sillä kaikkia ei voi täysin miellyttää. Asiakkuudenhallinnan kautta yritys saa tietoa siitä, millaisia asiakkaita yrityksessä käy ja mitkä ovat heidän mieltymyksensä. Sen avulla pyritään myös ymmärtämään asiakkaita monipuolisesti, mikä on tarpeen, sillä asiakkaat ovat entistä vaativampia ja näin ollen asiakkuudenhallinta on yrityksille elintärkeä toiminto selviytymisen kannalta (Kalakota & Robinson 2001, 171).

Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) on toinen yrityksen perustoimintojen hallinnassa käytettävä tietojärjestelmä. Chaffeyn (2004) mukaan ERP on järjestelmä, jossa yhdistyy keskenään yrityksen eri toimintoja. Kalakotan ja Robinsonin (2001) mukaan toiminnanohjausjärjestelmä esimerkiksi automatisoi organisaatiossa talouteen, tuotantoon, jakeluun, henkilöistöön sekä hallintoon liittyviä prosesseja. Lisäksi se yhdistää yhteneväiseen tietojärjestelmään organisaation ydinprosessit, joita ovat inventointi, osto- ja myyntireskontra, tuotanto, tilausten käsittely, varastointi, palkanlaskenta sekä kirjanpito. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla organisaatio pystyy saavuttamaan paremman tehokkuuden yksinkertaistamalla prosessikulkunsa. (Löppönen ym. 2006, 17.)

Toiminnanohjausjärjestelmät alkavat olla nykyisin tarpeellisia myös pienissä yrityksissä. Tietotekniikan kehittymisen myötä erityyppisten järjestelmien kehitys on nopeutunut ja niiden käyttöönottamisen kynnyksessä madaltunut. (Tuuva 2009, 9.) Toiminnanohjausjärjestelmän tuomia etuja kannattaa siis pyrkiä hyödyntämään kaikenkokoisessa yritystoiminnassa väheksymättä sen tuomien etujen suuruutta ja määrää.

### **3.3 Sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisen esteet**

Vaikka sähköisen liiketoiminnan käyttämisestä koituu yrityksille monenlaisia hyötyjä liikevaihdon kasvamisesta ajan säästämiseen, on olemassa myös monia esteitä verkkokauppaan ryhtymiselle. Esteitä voidaan tarkastella niin yrittäjäkuin yritysnäkökulmastakin. Kuten aiemmin yritysverkostoitumiseen liittyen mainittiin, myös sähköisen liiketoiminnan kohdalla yrittäjänäkökulma perustuu pit-

kähti yrityksessä toimivien yrittäjien ominaispiirteisiin, kun taas yritysnäkökulmalta tarkoitetaan yrityksen toimintoihin ja tapoihin liittyviä asioita.

### **3.3.1 Esteet yrittäjänäköulmasta**

Matkailun toimiala kuuluu sellaisten toimialojen ryhmään, jonka toiminta tulee muuttumaan kokonaisuudessaan hyvin paljon uuden teknologian mahdollistamien asioiden myötä. Tämän ryhmän myytävät tuotteet sekä palvelut ovat usein aineettomia, eli tuotteita on toisaalta helppo myydä verkkokaupan kautta, kun kokonaan uusia liiketoimintamallejakin syntyy. (Aalto ym. 2000, 35.) Toisaalta kuitenkin tällaisessa muutoksien ja uudistuksien myllerryksessä mukana pysyminen ei aina ole varsinkaan iäkkäämmille yrittäjille helppoa, ja siksi siitä jättäytyään mieluummin pois ja jatketaan tutuilla, turvallisilla toimintatavoilla loppuun asti. Uudet ja tuntemattomat toimintatavat saattavat myös tuntua epäilyttäviltä, ja niihin saatetaan suhtautua negatiivisesti, jos kiinnostus tutustua uusiin mahdollisuuksiin puuttuu. Tiedon puute uusista toimintatapamahdollisuuksista voi myös olla osasy sille, ettei sähköistä liiketoimintaa harjoiteta omassa yrityksessä. Kokonaisnäkömyksen puuttuminen sähköiseen liiketoimintaan ja sen mahdollisuuksiin liittyen saattaa aiheuttaa sen, ettei näitä koeta tärkeiksi tai tarpeellisiksi (Berg 2004, 69).

Myös oikean teknologian käyttöönottoaminen oikeaan aikaan voi osoittautua vaikeaksi (Buhalis 2003, 41). Yrittäjillä ei yleisesti ottaenkaan ole riittävästi tietoa verkkokauppaan liittyvistä hyvistä sekä huonoista puolista, joten päätöksentekoa asian suhteen saatetaan lykätä sen takia. Vaikka verkkoliiketoiminnan tiedetään olevan kätevä ja tehokas tapa toimia nykyajan markkinoilla, sen käyttöönoton vaatimat taloudelliset investoinnit sekä asenteellinen ja toiminnallinen oppiminen ovat joskus liikaa, ja näin pienet yritykset pääsääntöisesti kaihtavat sen käyttöä. (Niemelä 2002, 51.)

Yrittäjänäköulmasta katsoen luottamuksen puute on suuri este. Verkossa toimivista yrityksistä monet ovat asiakkaille uusia tuttavuuksia, ja näin niitä, eli tässä tapauksessa uusia yrityksiä kohtaan, ollaan epäluuloisia. (Aalto ym. 2000,

29.) Jos asiakkaat ovat epäluuloisia, se ei välttämättä kasvata yrittäjien intoa panostaa verkkokauppaan. Negatiivinen asenne koko toimintamallia kohtaan voi kasvaa. Kimin ym. (2009) mukaan luottamuksen sekä myyjän ja asiakkaan välillä Internetissä on synnyttävä sekä käyttäjän kokemusten että käyttöliittymän käytettävyyden kautta. Tämä johtuu siitä, että suurin osa käyttäjistä ei ole tietoisia teknisistä tietoturvaratkaisuista, jotka liittyvät sähköisiin kauppapaikkoihin. (Etula, Etula, Niemi, Oinonen, Pärnänen & Tonder 2010, 4.)

### **3.3.2 Esteet yritysnäkökulmasta**

Yhden kriittisimmistä esteistä sähköisen liiketoiminnan harjoittamiselle muodostavat kustannukset, joita sen harjoittaminen aiheuttaa yritykselle. Raha on yksi yrittäjien kriittisimmistä resursseista, ja investoiminen verkkokaupan vaatimiin teknologisiin ratkaisuihin ei saa maksaa yrittäjälle liikaa. Verkkoliiketoimintaan mukaan lähdettäessä kun on panostettava moneen asiaan tuotteiden ja palvelujen saatavuudesta turvallisuusasioihin.

Tietoturvan puute vähentää kuluttajien intoa ostaa tuotteita netissä käyttäen omia pankkitietoja. Paitsi että asiakkaiden on annettava luottokorttiansa tietoja, myös verkkokauppiaille annettujen tämäntyyppisten tietojen käyttötarkoitukset epäilyttävät. (Aalto ym. 2000, 29.)

Jos pieni yritys haluaisi olla mukana sähköisessä liiketoiminnassa, sen ei kannata yksin lähteä yksin toteuttamaan verkkokauppapalvelua. Asiantuntijatyö maksaa paljon, ja rahaa kuluisi, vaikka yrittäjällä olisikin itsellään tiedot ja taidot toteuttaa kyseinen verkkopalvelu. Varsinkaan pienen matkailuyrityksen ei siis kannata toteuttaa mitään tällaista omin voimin, koska sillä ei ole riittävästi tuotteita myytäväksi, että verkkokaupan luomisesta koituneet kustannukset saataisiin katettua. (Vehmas 2008, 83.) Tämä saattaa osaltaan estää yritystä lähtemästä verkkoliiketoimintaan mukaan, koska tämänkaltaisen verkkopalvelun osalta oltaisiin riippuvaisia toisesta toteuttajasta, ja vastuuta pitäisi antaa jollekin muulle, mitä ei aina haluta tehdä.

Verkkokaupassa vastuukysymykset saattavat myös asettaa esteitä siihen mukaan lähtemiselle. Kenelle vastuu kuuluu milloinkin? Lisäksi yrityksessä saataan olla liikkeellä siinä uskossa, että verkkokaupan luotettavuus epäilyttää asiakkaita. Luottamuksen puutetta asiakkaan näkökulmasta saattaa aiheuttaa se, että ostettaessa tuotteet verkosta asiakkaalla ei aina ole mahdollisuutta mennä fyysiseen paikkaan, esimerkiksi esittämään valitusta tuotteesta tai palvelusta. Tietämättömyyteen liittyvät epäilykset saattavat nousta esiin myös mietittäessä verotukseen liittyviä käytännön kysymyksiä.

## **4 YHTEISTYÖ JA SÄHKÖINEN LIKETOIMINTA ETELÄ-KARJALAN MATKAILUN KANNALTA**

Matkailun kehittyminen nykyaikaisia keinoja käyttäen on tärkeää, jotta Etelä-Karjalassakin pysytään matkailuasioissa kehityksen edellä. Tekemällä katsauksen matkailun heikkouksiin ja vahvuuksiin Etelä-Karjalassa sekä alueen matkailun tulevaisuuden tavoitteisiin voidaan nähdä, että vanhanaikaisin toimintamallit niihin ei yllätä. Verkostoituminen ja sähköisen liiketoiminnan käyttöönotto hyödyntäen näiden kahden tarjoamia laajoja mahdollisuuksia ovat keinoja perille pääsyyn.

Katsaus on tehty poimien perusteluita sille, miksi yhteistyön ja sähköisen liiketoiminnan lisääminen ovat oleellisia asioita Etelä-Karjalan matkailussa. Etelä-Karjalan matkailustrategiassa määritellään matkailun kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Erityisesti matkailun alueellisiin vahvuustekijöihin, matkailun organisoimisen tehokkuuteen, Etelä-Karjalan erityisasemaan Venäjän matkailussa sekä Saimaan ja luonnon hyödyntämiseen kiinnitetään huomiota kehittämistoimissa. (Etelä-Karjalan liitto b.) Seuraavaksi esitellyt perustelut ovat valikoituneet perustuen pohdintaan siitä, mitkä asiat Etelä-Karjalan matkailussa ovat tehokkaimmin kehitettävissä yhteistyön sekä sähköisen liiketoiminnan kehittämisen sekä lisäämisen avulla matkailun organisoimisen tehokkuuden näkökulmasta.

## 4.1 Etelä-Karjalan matkailun heikkoudet ja vahvuudet

Etelä-Karjalan matkailun heikkouksia ja vahvuuksia tarkasteltaessa nähdään, että molemmissa löytyy tekijöitä, joihin yhteistyön tekemisen lisääminen ja sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen liittyy. Taulukossa 2 on esitelty tarkemmin Etelä-Karjalan matkailun vahvuuksia ja heikkouksia.

Taulukko 2 Matkailun vahvuudet ja heikkoudet (Etelä-Karjalan liitto a)

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Luonto, Saimaa</li><li>- Saimaalla käyttämätöntä potentiaalia</li><li>- Rajan läheisyys</li><li>- Eritasoisia ja –tyyppisiä majoitusvaihtoehtoja</li><li>- Imatralla ja Lappeenrannalla oma rooli</li><li>- Tahto kehittyä</li></ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ei riittävän vetovoimaista matkailukohdetta</li><li>- Ei matkailukeskusta</li><li>- Matkailuyhtiöiden koordinointi</li><li>- Vähän aktiviteetteja</li><li>- Talvimatkailun vähäisyys</li></ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Matkailu yleisesti kasvusuuntainen elinkeino</li><li>- Kotimaan arvostus</li><li>- Suomalainen palvelutaso</li><li>- Kansalliset strategiset päätökset tukevat matkailukeskusten kehittämistä</li><li>- Heikkouksien parantaminen</li><li>- Eurooppalaisten ”portti Pietariin”</li><li>- Jo olemassa olevien palvelujen kehittäminen</li></ul>	<b>Uhkakuvat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Investoijien puute</li><li>- Yleinen taloudellinen heikkeneminen</li><li>- Ympäristön pilaantuminen</li><li>- Venäläisten matkailun oleellinen väheneminen</li></ul>

Tahto kehittyä on vahvuuksista kenties tärkein. Toimintamallien uudistaminen vaatii yrittäjiltä tahtoa ja sinnikkyyttä. Yhteistyön tekeminen ja sähköisten välineiden käyttäminen ei varsinkaan hieman iäkkäämmille yrittäjille ole itsestäänselvyys.

Mahdollisuuksissa etenkin suomalainen palvelutaso ja jo olemassa olevien palvelujen kehittäminen ovat oleellisia seikkoja. Suomi tunnetaan korkean teknologian maana. Tästä syystä matkailijat voivat yllättyä, jos sähköiseen liiketoimintaan liittyvät palvelumahdollisuudet eivät ole käytettävissä Etelä-Karjalan matkailuyrityksissä. Se voi myös luoda huonoa imagokuvaa alueesta. Jo olemassa olevia palveluja voidaan kehittää vastaamaan sekä tarjonnaltaan että saavutettavuudeltaan nykypäivän matkailijan tarpeita.

Heikkouksien kohdalla aktiviteettien ja talvimatkailun vähäisyyteen liittyen yhteistyön lisääminen mahdollistaa laadukkaampien ja laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamisen asiakkaille. Yhdessä yrittäjillä on enemmän resursseja käytössään, esimerkiksi henkilöstön, osaamisen ja kaluston osalta.

#### **4.2 Etelä-Karjalan matkailuelinkeinon tulevaisuudennäkymiä**

Etelä-Karjalan matkailustrategiasta voidaan ottaa poimintoja visioista tukemaan ajatuksia siitä, miksi matkailun kehittyminen Etelä-Karjalassa tämän päivän keinoina hyödyntäen on tärkeää.

*Matkailutarjonnan ja – kohteiden monipuolistumisen sekä tuotekehityksen ja uusien yhteistyömuotojen ansiosta maakunnan matkailuelinkeino hyödyntää entistä monipuolisemmin eri vuodenaikoja (Etelä-Karjalan liitto b, 8).*

Alueen matkailun kesäpainotteisuus on selvää, ja yrittäjien keskuudessa toivotaankin enemmän myyntiä myös talvikaudelle. Kehittämällä ja lisäämällä yhteistyötä saadaan aikaan monipuolisempaa tarjontaa suuremmalla yritysporukalla, mitä voidaan tarjota matkailijoille ympäri vuoden.

Toimintojen sirpaleisuus haittaa yrittäjien mukaan Etelä-Karjalan matkailun kehittymistä, ja he näkevät näin ollen yhteistyön lisäämisen palvelujen ja markkinoinnin kehittämisessä tärkeimmäksi kehittämistoimeksi. Yrittäjillä on aikomuksia lisätä myös itse tekemänsä yhteistyön määrää. (Etelä-Karjalan liitto b, 8.) Yhteistyön keinoin eri puolilla Etelä-Karjalaa olevat matkailuyritykset saadaan lähemmäksi toisiaan. Se, että matkailuyrittäjät matkailustrategian mukaan itse kokevat yhteistyön lisäämisen tärkeäksi ja pyrkivät lisäämään yhteistyön tekemistä, helpottaa tavoitteeseen pääsemistä. Sähköinen liiketoiminta tarjoaa myös osaltaan keinot yritysten lähentämiseen, esimerkiksi yritysten välisen kommunikaation helpottamisen kautta.

Matkailustrategian visioiden mukaan Etelä-Karjalan matkailutarjontaa myydään keskitetysti ja hyödynnetään viimeisimpiä tietoteknisiä ratkaisuja sekä matkailumarkkinoinnissa että -myynnissä (Etelä-Karjalan liitto b, 8). Jos nykyisin käy-

tettäviä toimintamalleja ei uudisteta kehityksen edellä tai siivellä pysymiseksi, se antaa esimerkiksi ukkoutuneen kuvan matkailijoille alueen matkailusta, ja suosio matkakohteena ei välttämättä pääse kasvamaan niin hyvin ja nopeasti kuin se olisi mahdollista. Sähköisen liiketoiminnan keinojen hyödyntäminen myynnin, markinoinnin sekä helpomman ostettavuuden näkökulmasta on lisäksi yksi Etelä-Karjalan matkailun kriittisistä menestystekijöistä (Etelä-Karjalan liitto b, 9).

Etelä-Karjalan matkailustrategian visioiden lisäksi on olemassa myös muita tekijöitä vaikuttamassa näkemykseen siitä, mihin kehitystä matkailun suhteen tarvitaan nykyaikaisia tapoja käyttäen. Yksi näistä liittyy lentoliikenteen määrän nopeaan lisääntymiseen Etelä-Karjalan ja muiden maiden välillä. Suorat lentoyhteydet Etelä-Karjalan ja Keski-Euroopan välillä mahdollistuvat, kun lentoyhtiöistä Ryanair aloittaa lennot Saksaan Düsseldorfiin sekä AirBaltic Viroon Tallinaan ja Latviaan Riikaan.

Uusien lentoreittien lisäksi Imatran kylpylän ja Ukonniemen alueen miljoonainvestointien sekä Rauhan alueelle rakentuvan uuden laajan kylpyläalueen, Holiday Club Saimaan kautta Etelä-Karjalan alueelle odotetaan uusia matkailijavirtoja. Osaltaan myös tästä syystä alueen yrityksiä tulee kyetä tarjoamaan tuleville matkailijoille laadukkaita matkailupalveluja, jotka ovat myös helposti saatavilla ja saavutettavissa, ja jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Matkailupalvelujen kehittäminen ja kehittyminen tämän päivän tasolle niin yhteistyön kuin sähköisen liiketoiminnankin keinoin on tarpeen.



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimusaineisto koostui siis haastatteluista, joissa haastateltiin eteläkarjalaisia matkailualan yrittäjiä, ja aineiston keruu on toteutettiin haastattelulla ennakoon sovittuja yrittäjiä käyttäen teemahaastattelua.

### 5.1 Käytetyn tutkimusmenetelmän kuvaus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ihmisen toiminnan ja ajattelun ymmärtämiseen (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1996, 126). Sen avulla tutkitaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tietyllä tapaa laadullisen tutkimusmenetelmän vastakohta, muttei täysin. Näissä kahdessa tutkimusmenetelmässä on kuitenkin olemassa tiettyjä eroja. Kvantitatiiviselle analyysille on ominaista, että siinä argumentoidaan käyttämällä lukuja ja niiden välisiä systemaattisia tilastollisia yhteyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas ei tarvita suurta tutkimusyksiköiden joukkoa tai tilastollista argumentaatiota. Kvalitatiivisessa analyysissä vaaditaan absoluuttisuutta, joka poikkeaa tilastollisesta tutkimuksesta. (Alasuutari 1999, 34, 38, 39.)

### 5.2 Tutkimusaineisto

Laadullisen tutkimuksen aineiston kerääminen aloitetaan päättämättä etukäteen, montako tapausta tutkitaan. Kyseessä on saturaation käsite, joka viittaa aineiston riittävyteen, eli kylläisyyteen. (Hirsijärvi ym. 2009, 182.)

Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista, että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tiedon keruun instrumenttina käytetään ihmistä. Li-

säksi aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua, ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyössä aineisto kerättiin teemahaastattelua käyttäen. Tutkimushaastattelun avulla saadaan aikaan tavallaan kanava, jonka kautta haastateltavat saavat äänensä kuuluviin (Aaltola & Valli 2007, 26). Juuri tätä haluttiin ja tähän pyrittiin aineiston keruussa.

Opinnäytetyötä varten haastateltuja yrityksiä oli yhteensä seitsemän. Tutkimusaineistoksi valikoitui kuitenkin kuuden matkailuyrityksen haastattelut, koska seitsemäs haastattelu oli lyhyt, eikä siinä ilmennyt uusia asioita. Haastatellut yritykset olivat tyypiltään yrityksiä, jotka tuottavat matkailijoille oheispalveluja. Ydinpalveluna pidettiin majoitusta. Yrityksiä otettiin niin Lappeenrannan kuin Imatrankin seudulta. Yrittäjien vastaukset olivat samansuuntaisia, joten kuuden yrityksen haastatteluiden katsottiin riittävän tutkimusaineistoksi. Tutkimus pohjautui lisäksi laajempaan laadulliseen tutkimusmateriaaliin.

Haastatellut yritykset osallistuivat Matkailun oheispalvelujen tuotteistamis- ja kehittämishankkeeseen (MOTKE). Hanketta hallinnoi Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy, ja sen tavoitteena oli Imatran ja lähikuntien matkailu- ja palveluyritysten yhteistyön lisääminen sekä niiden toimintaedellytyksien ja tuottavuuden parantaminen. Hanke kesti joulukuusta 2009 vuoden 2010 loppuun saakka. Hankeyritysten kartoitusajankohtana kuutta varmaa hankkeeseen tulevaa yritystä haastateltiin pienemmässä mittakaavassa samantyyppisin kysymyksiin kuin opinnäytetyön teemahaastattelussa. Myös nämä vastaukset olivat varsinaisten opinnäytetyöhön valikoituneiden yrittäjien vastausten kanssa samansuuntaisia.

### **5.3 Tutkimuksen toteutus**

Kuten aiemmin mainittiin, tutkimukseen haastatellut yritykset osallistuivat myös Etelä-Karjalan alueella meneillään olleeseen Matkailun oheispalvelujen tuotteistamis- ja kehittämishankkeeseen. Opinnäytetyön aineistona olevat yritykset va-

likoitiin hankkeeseen lähtevistä yrityksistä. Tarkoituksena oli, ettei yrittäjiä vaivata usein eri haastatteluilla. Hankkeeseen pyrittiin saamaan mukaan Etelä-Karjalasta niin Lappeenrannan kuin Imatrankin seudulta 10 - 20 otollista ja aktiivista matkailun oheispalveluja tuottavaa yritystä.

Tähän opinnäytetyöhön haastatelluista yrityksistä viisi oli Imatran ja yksi Lappeenrannan seudulta. Yritykset olivat 1 - 2 hengen yrityksiä lukuun ottamatta yhtä, jossa oli vähän enemmän henkilöstöä. Alkuvaiheessa tarkoituksena oli ottaa tutkimukseen mukaan enemmän yrityksiä myös Lappeenrannan seudulta. Kuitenkin joulukuun 2009 ja tammikuun 2010 välisenä aikana, kun hankkeeseen mukaan lähteviä yrityksiä kartoitettiin, ei Lappeenrannan seudulta ollut muita varsinaisia oheispalveluja tuottavia matkailuyrityksiä lähdössä mukaan yhden mainitun lisäksi.

Haastatteluajat sovittiin puhelimitse ja haastattelut tehtiin joko yrityksissä paikan päällä tai Saimaan ammattikorkeakoulun tiloissa. Haastattelussa käytettiin valmiiksi tehtyjä kysymyksiä, joiden kautta katsottiin saatavan yhteistyön ja sähköisen liiketoiminnan tarkastelun kannalta tarpeellisia vastauksia. Kysymyksiin sai vastata vapaasti. Haastattelut nauhoitettiin, ja samalla tehtiin myös kirjallisia muistiinpanoja. Haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa kerrotaan aluksi yhteistyöhön liittyvistä tuloksista. Tuloksissa kerrotaan yritysten yhteistyön nykytilanteesta ja sen tulevaisuudennäkymistä. Lisäksi kerrotaan yhteistyön sujumisesta sekä millaisia etuja ja esteitä haastatelluilla matkailuyrityksillä ilmeni olevan yhteistyöhön liittyen. Haastatelluissa pyrittiin puhumaan verkostoitumis-termin sijaan nimenomaan yhteistyöstä, sillä verkostoituminen olisi saatettu kokea vaikeana ja jopa kielteisenä. Yhteistyöhön liittyvien asioiden jälkeen tarkastellaan yritysten sähköisen liiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuudennäkymiä sekä sähköiseen liiketoimintaan liittyviä etuja ja esteitä.

### 6.1 Yhteistyö

Haastateltuja yrittäjiä pyydettiin kertomaan yhteistyön eduista ja esteitä ensin yleisellä tasolla ja tämän jälkeen oman yrityksen kohdalla. Yleisen tason ja oman yrityksen kohdalla luetellut edut ja esteet noudattivat kuitenkin niin samaa linjaa, että niitä ei ole tutkimustuloksissa kerrottu erikseen. Kun yrittäjät puhuivat yleisen tason eduista ja esteistä, puhuttiin selvästi nimenomaan näistä tekijöistä oman yrityksen kohdalla. Tästä voidaan päätellä, että yrittäjät eivät pohdi omassa toiminnassaan paljoa sitä, miten ja mitä toimintatavoissa voidaan tehdä toisin. Yrittäjät tekevät mieluummin niin kuin kokevat tutummaksi, parhaaksi ja kenties helpommaksi seurauksia sen pidemmälle pohtimatta.

Haastateltuja pyydettiin myös kertomaan yhteistyöhön liittyvistä eduista ja esteistä yrityksen toiminnan sekä yrittäjien kannalta. Nämäkin kaksi puolta osoittautuivat olevan niin samantyyppisiä, että niitä ei ole tuloksissa ole jaoteltu erikseen. Tästä voidaan päätellä, että eteläkarjalaisten matkailun pk-yrityksissä sekä yrityksen että yrittäjän intressi liittyvät tiiviisti toisiinsa. Tämä saa aikaan sen, että varsinkin pienten yritysten kohdalla yritys näyttää juuri siltä, millainen yrittäjä siinä toimii. Tämä heijastuu myös yrityksen toimintatapoihin. Eli vaikka teoriassa voidaankin erottaa yrittäjä- ja yritys näkökulman edut sekä esteet toisistaan, niin käytännössä nämä kulkevat käsi kädessä.

### 6.1.1 Yritysten nykyinen yhteistyötilanne

Yrittäjät kokivat yhteistyön tärkeäksi. Kaikki haastatellut yritykset tekevät yhteistyötä jossain määrin ja sitä tehdään lähinnä oman alueen lähiyritysten kanssa. Haastateltujen yrityksiä yrittäjistä kaksi toimi yrityksessään yksin, eikä ollut suunnitellut palkkaavansa lisäväkeä ainakaan pysyvästi. Lopuissa yrityksistä oli töissä kaksi tai useampia henkilöitä. Tästä voidaan todeta, että vaikka vastanneista yrittäjistä kaksi piti työnsä tekemisestä yksin omassa yrityksessään, eivät he kokeneet yhteistyötä negatiivisena. Yhteistyön ei katsottu vähentävän oman yrityksen tuottavuutta, vaan tuovan enemmän omaan toimintaan, jos yhteistyötä tehdään oikeanlaisten partnereiden kanssa. Oikeanlaisilla partnereilla tarkoitettiin sellaisia, joiden kanssa toimittaessa yhteistyössä siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Yhteistyön voidaan sanoa tuovan yrityksille lisää resursseja niin koulutuksen kuin henkilöstön ja osaamisenkin osalta. Tämän yrittäjät näkivät toteutuvan, ja tästäkin syystä yhteistyö koettiin positiivisena.

Muiden matkailuyritysten lisäksi yhteistyötä kerrottiin tehtävän yleisesti erilaisten toimijoiden, kuten muun alan yritysten, yhdistysten, yhteisöjen, seurojen ja kunnan kanssa. Kaikki haastatellut yritykset tekivät jollakin asteella yhteistyötä näiden tahojen kanssa. Joidenkin yritysten ja tahojen kanssa yhteistyötä tehdään ympärivuotisesti, mutta jotkut yhteistyöyritykset tukevat omaa toimintaa vain tietyinä vuodenaikana. Rajoitteena toimimiselle tietyinä vuodenaikana oli se, että toiminta oli mahdollista vain kesällä toiminnan luonteen vuoksi.

Yhteistyön katsottiin olevan tärkeää niin samanlaisia palveluja tarjoavien yritysten kuin erilaisempienkin kanssa. Yhteistyön nähtiin mahdollistavan tiettyjä asioita, koska sen avulla voidaan yhdistää yritysten resursseja ja esimerkiksi tarjota palveluja suuremmillekin asiakasryhmille. Kaikkea ei yritys pysty hoitamaan yksin. Toisaalta eräs yrittäjä esitti kokemukseen perustuvan mielipiteen siitä, että toisen yrittäjän palvelujen matkiminen vähentää halua tehdä yhteistyötä samantyyppisiä palveluja tuottavien yritysten kanssa. Toisaalta eräs toinen yrittäjä kertoi tekevänsä mielellään samantyyppisiä palveluja tuottavien yritysten kanssa yhteistyötä siksi, että oman palvelun ainutlaatuisuuden takia sitä on lähes mahdoton kopioida. Etelä-Karjalan yrityskulttuurissa piilevä pelko siitä,

että omia palveluja tai tuotteita kopioidaan, on näin ollen lähes aina läsnä. Yhteistyön kanssa pelataan mieluummin varman päälle, ja kumppanin luotettavuudesta halutaan jonkinlainen varmuus, ennen kuin enempiä yhteistyökuvioita aletaan rakentaa.

Yrityksistä kaksi oli sidoksissa yhteen toimipisteeseen tai suppeaan toiminta-alueeseen pystymättä tarjoamaan palvelujaan niin laajasti eri ympäristöissä kuin muut tutkimuksen yritykset. Nämä kaksi yritystä toivoivat enemmän yhteistyötä nimenomaan muunlaisia palveluja tuottavilta yrityksiltä täydentämään omia palveluja. Tässä voidaan havaita se, että yrittäjät eivät toteuta strategista yhteistyötä vaan pelaavat mieluummin varman päälle tarjoten muille yrityksille heidän palvelujaan täydentäviä asioita ja päinvastoin. Yrityksissä ei nähdä sitä, että vaikka samanlaisia palveluja tuottavat yritykset lyöttäytyisivät yhteen resursseineen esimerkiksi niin tieto-taidon kuin kalustonkin suhteen, voivat he saavuttaa varsin paljon hyötyjä molemminpuolisesti etuja tuovassa yhteistyössä. Tämä voitaisiin asettaa myös yhdeksi yhteistyön tavoitteeksi.

### **6.1.2 Yhteistyön toteuttaminen ja sen tulevaisuus**

Tehtyyn yhteistyöhön oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Toisilla yrityksillä on ollut negatiivisiakin kokemuksia yhteistyön tekemiseen liittyen, mutta se ei ole vähentänyt halua toimia yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Halun vähenemättömyyteen huonoista kokemuksista huolimatta voidaan katsoa olevan syyksi se, että yhteistyön tekeminen on yrityksille lähes elinehto. Jos yhteistyökokemukset jonkun tietyn yrityksen kanssa on koettu negatiivisiksi, ei yhteistyötä ole aina haluttu jatkaa sen jälkeen kyseisen yrityksen kanssa. Kuitenkaan yhteistyön tekemisestä ei ole luovuttu kokonaan. Toisaalta taas jos yhteistyö on sujunut ilman suurempia ongelmia, on kumppanuudesta syntynyt pidempiaikaistakin, ja hyvää kumppania suositellaan kumppaniksi myös muille. Toisaalta kuitenkin, kun haastatelluilta kysyttiin huonojen yhteistyökokemusten yhteydessä tahoja, kenen kanssa yhteistyötä ei haluta tehdä, huonoista kokemuksista huolimatta tai luottamuksellisesta haastattelutilanteesta ketään ei haluttu nimetä.

Erään yrittäjän mukaan muodostuneeseen kantaan yhteistyötä kohtaan vaikuttaa esimerkiksi se, missä määrin yritystoimintaa yrityksellä on tai on ollut. Toiset yritykset ovat aktiivisimmillaan vain tietyn ajan vuodesta, kuten kesän, ja näinä muutamina kuukausina ei konflikteja ehdi syntyä. Yksi haastatelluista yrityksistä oli äskettäin perustettu. He näkivät, että mahdollisesti sen vuoksi he eivät myöskään olleet vielä omalla kohdallaan kokeneet negatiivisia asioita yhteistyöhön liittyen. Sen lisäksi, että yritys on nuori, vaikuttaa joskus myös yrittäjän ikä siihen, miten yhteistyöhön suhtaudutaan. Usein on huomattavissa se, että nuoremmat yrittäjät ovat avoimempia uusille toimintatavoille, kun taas hieman iäkäämmät jatkavat samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Yhteistyö on koettu onnistuneeksi ja sujuvaksi silloin, kun siitä ovat hyötäneet molemmat osapuolet. Niin tulon jaossa kuin muissakin asioissa on yhteistyön molemmille osapuolille tultava tunne, että yhteistyöllä saavutetaan jotakin, eikä se ole ajan haaskausta. Yhteistyön sujumattomuuteen on vaikuttanut vetäjän puuttuminen, kun yhdessä on yhteistyökuvioita lähdetty tekemään. Pelisäännöt olisi myös sovittava yhteistyön sujumiseksi ja niistä pidettävä kiinni. Vetäjän roolissa olevan tulisi olla siis sellainen, joka huolehtii tavoitteiden ja pelisääntöjen laadimisesta sekä niiden toteuttamisesta ja kunnioittamisesta. Se ei käynyt ilmi haastatteluissa, olisiko yrittäjien mielestä ollut parempi, että vetäjä on itse jokin yritys vai heidän kanssaan kilpailematon taho. Tämä olisi ollut hyvä tietää siinä mielessä, että olisi nähty, uskallettaisiinko kilpailijaan luottaa niin paljon, että sille uskallettaisiin antaa veturiyrityksen rooli vai annettu se jollekin muulle.

Tämänhetkistä yleistä taloustilannetta pidettiin myös vaikuttimena suhtautumiseen yhteistyöhön. Omaa liiketoimintaa on tarkasteltu ja mietitty, miten laatua ja tarjottuja tuotteita voidaan parantaa yhteistyön lisäämiseksi ja entisten yhteistyökuvioiden ylläpitämiseksi tai elvyttämiseksi. Tässä voidaan havaita se, miten omia toimintatapoja ja tuotteita aletaan tarkastella vasta pakon edessä. Yrittäjillä tuntuu olevan tietynlainen mukavuudenhaluisuus yrittäjyydessään siltä osin kuin se on mahdollista. Jos asiat toimivat, niin parannuksia tai uudistuksia ei lähdetä suunnittelemaan. Tämä taas johtaa pitkällä aikavälillä siihen, että toimintatapoja ei enää muuteta, ja avoimuus uutta kohtaan vähenee.

Henkilökemiat olivat kaikkien haastateltujen mukaan suuri vaikutin yhteistyön sujumisessa. Henkilökohtaisuudet eivät saisi vaikuttaa yhteistyöhön ja sen laatuun, vaikka tiiviisti ollaankin keskenään tekemisissä. Tähän liittyen esille tuli myös yrittäjien luonne. Jos ihminen on sellainen, että suhtautuu yleensäkin asioihin negatiivisemmin, niin näin tapahtuu myös yhteistyön kanssa. Tässä voidaan nähdä myös se, miten yritys näyttää ulospäin siltä, millainen yrittäjä siinä toimii. Suhtautumiseen vaikuttaa myös se, tekeekö matkailun toimialan työtä pää- vai sivutoimisesti. Jos matkailutoiminta on sivutoimista, ja tulot saadaan pääasiassa muualta, niin asenne yhteistyötä kohtaan ei ole niin aktiivinen. Näiden asioiden puitteissa voidaan nähdä, miten yritys jälleen toimintatapoineen näyttää siltä, millainen yrittäjä siinä asenteineen toimii. Tähän kulminoituu myös yksi keskeinen huomio Etelä-Karjalan matkailun kehittämisen ja kehittymisen kannalta. Jos matkailua halutaan kehittää, mikä Etelä-Karjalan tapauksessa tarkoittaa muun muassa yhteistyön kehittämistä, ja tätä kautta myös sähköisen liiketoiminnan olisi pureuduttava yrittäjien asenteisiin. Tämä on monimutkainen asia, koska tosiasiasa toimintatavat yrityksissä muuttuvat helpommin kuin niissä toimivien yrittäjien.

Kaikki yrittäjät haluavat lisätä yhteistyötä tulevaisuudessa. Erään yrittäjän mukaan verkostoa ei koskaan ole liikaa. Kysyttäessä tahoja, kenen kanssa yritykset tahtovat ja eivät tahdo lisätä yhteistyötä selvisi, että yhteistyötä halutaan lisätä lähialueen majoitusyrittäjien kanssa ja lähialueen omaa toimintaa tukevien yritysten kanssa, jotka tuovat jotain lisää omaan yritystoimintaan. Yhteistyötä halutaan tehdä enemmän nykyisten kumppanien kanssa, ja uudet kumppanit ovat myös tervetulleita.

Matkailijoille halutaan tarjota enemmän palveluja. Myös Etelä-Karjalan uusia kuvioita ajatellen yhteistyötä halutaan lisätä. Alueelle tuleva Saimaa Gardens kiinnosti useaa yrittäjää. Sellaisia tahoja, joiden kanssa yhteistyötä ei haluta tehdä, ilmeni hyvin vähän. Käytännössä siis kaikenlaiselle yhteistyölle ollaan avoimia, ja valmiita lähtemään siihen mukaan. Tämä on positiivista siinä mielessä, että se luo toivoa yhteistyön ja sähköisen liiketoiminnan kehittymiselle, vaikka se saattaakin ottaa oman aikansa.



### 6.1.3 Yhteistyön edut

Eräänä yhteistyön etuna nähtiin se, että toimivan yhteistyön kautta annetaan Etelä-Karjalasta hyvä kuva ulospäin niin matkailijoille kuin muillekin. Asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja kokee itsensä tervetulleeksi. Näin hän tulee todennäköisesti käymään uudestaan ja vie hyvää sanomaa eteenpäin alueesta. Tämä on yksi pidemmän aikavälin tärkeistä hyödyistä, joka on todettu myös teoriassa. Toisena pidemmän aikavälin hyötynä nähtiin se, että vaikka suoraa rahallista hyötyä yhteistyöstä ei heti saisikaan, niin uudet kontaktit ovat aina hyvä asia yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Toisaalta esteissä on todettu, että pidemmän aikavälin hyötyä ei aina osata nähdä, ja jotkut yhteistyökuviot kuihtuvat kasaan tästä syystä. Tämä liittyy jälleen yrittäjien asenteisiin, joita on vaikea muuttaa.

Yhteistyön etuna nähtiin myös se, että yrittäjän ei itse tarvitse osata tehdä kaikkea. Hän voi hyödyntää esimerkiksi ruokatarjoiluissa osaavampaa yhteistyökumppania. Näin yrittäjälle jää itselleen enemmän aikaa keskittyä omaan osaamisalueensa laadukkaaseen toteuttamiseen palvelussa. Resursseja on myös käytössä enemmän ja kyetään palvelemaan suurempia asiakasryhmiä. Asiakkaalle voidaan tarjota laadukkaampia ja monipuolisempia palveluja ja tätä kautta yritykset saavat lisää tuloja. Myös hinnoitteluun saadaan yhteneväisyyttä. Lisäksi eräs yrittäjä näki etuna sen, että yritys voi saada apua myös vinkkien muodossa yrityksen asioiden hoitamiseen liittyvissä asioissa. Toimivan ja menestyvän yritys yhteistyön avulla saavutetaan hyötyjä esimerkiksi tehokkuuden, tuottavuuden, kustannussäästöjen sekä markkinointiin liittyvien toimenpiteiden, uskottavuuden, tunnettuuden osalta. Haastatellut yrittäjät esittivät myös näkemyksiä näiden asioiden suhteen nähden ne yhteistyöstä koituvina etuina. Suurempien matkailuyritysten osalta mainittiin se, että nekin voivat saavuttaa huomattavaa lisäarvoa omalle toiminnalleen ja markkina-arvolleen ulkoistamalla esimerkiksi ohjelmapalvelut pienemmille yrityksille.

Yhteistyön nähtiin lisäävän myös oman yrityksen markkina-arvoa. Yhdessä tehtyjen laajempien ja näkyvämpien mainoskampanjoiden avulla ja hyödyntämällä esimerkiksi viikko-ohjelmamallia saadaan aikaan lisänäkyvyyttä ja lisättyä yh-

dessä ympärivuotista palvelutarjontaa. Lisäksi kulujen jakaminen nähtiin hyvänä puolena. Kulut voidaan jakaa yhteisissä markkinointitoimenpiteissä ja yrittäjien kehittämiseen liittyvissä hankinnoissa, kuten venäjän kielen koulutuksessa.

Yrittäjät esittivät myös näkemyksiä liittyen kriittiseen arviointiin ja rajoitettuun tietämykseen, jotka toimivat motivoijina yhteistyöhön ryhtymisessä ja sen lisäämisessä. Keskusteleminen sekä mielipiteiden ja näkemysten vaihtaminen koettiin tärkeiksi. Mitä enemmän on henkilöitä tuomassa näkemyksiään ja mielipiteitään johonkin asiaan, sen parempi tulos syntyy. Myös lisänäkemysten ja hyödyllisten yleisten tietojen ja neuvojen saamista yhteistyön kautta yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa pidettiin tärkeänä, esimerkiksi talousasioissa. Ystävien saamista ja ystäväystymistä pidettiin myös henkisenä etuna, vaikka tiettyä tiukkuutta pitääkin noudattaa työasioissa ystäväyydestä huolimatta. Henkisistä eduista puhuttaessa eräs yrittäjä totesi, että asioista ei tunnu tulevan yksin mitään, ja ne hoituvat yhteistyöllä paremmin. Esimerkiksi teoriassa esitetty itseluottamuksen kasvu pääsee tapahtumaan juuri tätä kautta.

Eräs yrittäjä kertoi kokemistaan hyvistä asioista yhteistyössä Lapin matkailun puolella, mistä voisi olla hyötyä Etelä-Karjalassakin. Siellä ideoita ei salailtu, ja se joka keksi jonkin idean, yritti etsiä myös tekijät toteuttamaan hyvää ideaa. Myös päätöksien ja asioiden aikaan saaminen oli mallillaan, eli asioita ei jauhettu turhan takia, vaan mentiin eteenpäin.

#### **6.1.4 Yhteistyön esteet ja ongelmat**

Kahden yrittäjän mukaan Etelä-Karjalasta puuttuu ammattimainen matkailun toimialan harjoittaminen. Alueella on paljon harrastelijoita, jotka saavat pääasiassa tulonsa jostain muualta. Myös varsinaiset yhteistyöntekijät ovat alueella harvassa. Vain harvat matkailuyrittäjät hakevat ja etsivät aktiivisesti yhteistyökumppaneita. Tämä johtaa joskus aktiivisten yhteistyöntekijöiden turhautumiseen, koska useimmiten heitä ei pyydetä mukaan yhteistyöhön vaan päinvastoin. Eli tästä voidaan nähdä, että ammattimaisen tekemisen puute alueella vähentää myös matkailua leipätyökseen tekevien yrittäjien motivaatiota kehittää

esimerkiksi omaa yritystoimintaa verkostoitumalla. Halua verkostoitua on olemassa, mutta sitä vähentää se tosiasia, että saman innon omaavia kumppaneita ei ole montaa.

Myös vetäjän puute yhteistyökuvioissa koettiin ongelmaksi. Toisaalta eräs yrittäjä totesi, että ylemmän tahon suunnalta tulevaa käskytystä tai sanomista tai kehotuksia kannattaa kuitenkin välttää. Siitä yrittäjät eivät pidä. Tähän voi vaikuttaa aiemmat huonot kokemukset ylemmästä tahosta. Saman yrittäjän mukaan yrittäjiä vaivaa tietynlainen vastaanottavaisuuden puute myös muissa asioissa. Esimerkiksi muilta yrittäjiltä tulevaan kritiikkiin suhtaudutaan negatiivisesti. Yrittäjä tosin jatkoi, että toki kritiikin laatuakin vaikuttaa sen vastaanottamiseen. Pelkkä moittiminen on pahasta.

Ikävällä tavalla annetun kritiikin mieleen jääminen negatiivisena on ymmärrettävää, mutta palautteesta tulisi voida myös vetää johtopäätöksiä omaa toimintaa ajatellen. Palautteen hyöty jää pieneksi, jos murehditaan liiksi sitä, kuka palautetta on antanut ja mihin tyyliin. Niin muilta yrittäjiltä kuin ylemmältä taholta tullut palaute ja muut asiat tulisi kyetä laittaa tietyllä tapaa samalle tasolle, ja pohtia kehittämistoimenpiteitä niiden pohjalta. Jos yhteistyökuvioissa kaivataan vetäjää, tulee palautepuoli ja tietynlainen käskytyks tai kehottelu väistämättä sen mukana. Se täytyy hyväksyä yhtenä kokonaisuutena.

Erään yrittäjän mukaan laatuasiat ovat toisinaan esteenä yhteistyölle. Muiden yritysten laatu ei välttämättä aina miellytä, ja ihan kaikkien kanssa ei yhteistyöhön ryhdytä. On myös tapauksia, joissa muiden tarjoamat palvelut eivät yksinkertaisesti sovi omiin palveluihin, eikä yhteistyölle nähdä perustetta tai tarvetta. Samoin jos yhteistyön ei nähdä hyödyttävän omaa yritystä tarpeeksi, säästelee aikaa mieluummin muuhun.

Sama yrittäjä koki aikaan liittyen myös, että aikataulujen yhteensovittaminen on haasteellista. Näin jo tapaamisen järjestäminen, missä on tarkoitus keskustella mahdollisista yhteistyökuvioista, on haasteellista. Hän näki, että toiset yrittäjistä saattavat olla vain näennäisesti kiireellisiä, mutta usein aika on kortilla oikeasti.

Aika on yrittäjän kriittinen resurssi. Tehokkaan yhteistyön kautta on mahdollista organisoida asioita niin, että aikaa olisi enemmän. Tässä astuu kuvioihin myös se, miten sähköisen liiketoiminnan keinoja voidaan hyödyntää aikaongelman kanssa. Kommunikointi on tehokkaampaa ja nopeampaa, mutta uusi tällainen uusi toimintatapa vaatii toisilta yrittäjiltä enemmän sopeutumista.

Aikaresurssin lisäksi yrittäjät näkivät muidenkin resurssien olevan rajalliset, mikä voi olla esteenä yhteistyölle. Esimerkiksi toimitilojen pienuus on yksi rajoittaja. Jos toisella yrittäjällä on suurempi ryhmä, jonka hän pystyy hoitamaan, niin yhteistyökumppani ei välttämättä pysty, jos tilojen koko tulee vastaan. Tällaisissa kohdissa korostuu myös laajemmin tehdyn yhteistyön merkitys. Kaikki asiakasryhmät eivät ole niin suuria, ettei niitä pystytä palvelemaan. Jotta hyvällä palvelulla savutetaan pitkän aikavälin etuja kuten asiakastyytyväisyyttä, olisi hyvä, jos oma verkosto kattaa laajasti erisuuruisia yrityksiä. Verkostoissa ei myöskään pidä suosia vain kapea-alaista yhteistoimintaa, vaan olla avarakatseinen ja antaa verkoston elää ja kasvaa.

Kaksi yrittäjää mainitsi ongelmaksi yhteistyön syntymiselle leimautumisen johonkin tiettyyn tahoon tai toimijaan, jolle yritys tuottaa palveluja tai jonka yhteydessä yrityksen toimipiste sijaitsee. Esimerkkeinä tällaisista tahoista mainittiin kunta ja eräs suurempi yritys. Toiset yrittäjät saattavat ajatella, että he voivat menettää omia asiakkaitaan tätä kautta toiselle taholle tai että yritys, joka toimii yhteistyössä suuremman tahon kanssa, ei viitsi panostaa pienempien kanssa tehtävään yhteistyöhön riittävästi. Eräs yrittäjä näki lisäksi, että usein yhteistyöstä halutaan hyötyä heti. Tästä seuraa pettymyksiä, kun odotukset ja toiveet eivät kohtaa todellisuuden kanssa, ja hyödyn saavuttaminen vie joskus aikansa. Lisäksi mainittiin, että alueella on myös taituriyrittäjiä, jotka eivät tarvitse yhteistyötä. Näissä asenteissa voidaan havaita, että kokonais käsitys yhteistyöstä ei ole selvä. Edut nähdään usein hyvin kapea-alaisina, ja näin ollen yrittäjä ei aina edes huomaa saavuttaneensa hyötyä yhteistyöstä. Yhteistyön onnistumisella on muitakin mittareita kuin se, paljonko siitä saadaan lisätuloja.

Yhteistyön yhtenä ongelmana nähtiin myös se, että yrittäjät matkivat toistensa palveluja joskus varsin suoraankin, ja muiden ideoita otetaan jopa röyhkeästi

omaan käyttöön. Omia uusia ideoita ei kehitetä aktiivisesti, vaan katsotaan, mitä muut tekevät ja mennään samoille apajille. Tämä synnyttää yrittäjien keskuudessa varautumista muita kohtaan. Täysin luotettavat kumppanit ovat erään yrittäjän mukaan harvassa. Lisäksi on yrityksiä, jotka eivät yksinkertaisesti voi toimia keskenään. Epäluottamuksen ilmapiiri ja keskinäinen kyräily vaikuttavat negatiivisesti, jos yhteistyötä yritetään rakentaa. Tarkat pelisäännöt puuttuvat usein, ja tämän takia ei aina tehdä sitä, mitä on luvattu. Yhteistyön tulee olla reilua ja avointa alusta loppuun asti. Vaikuttaisi siltä, että tarkkojen pelisääntöjen laatimisessa ollaan jostain syystä huolimattomia. Yleensä ne jäävät kokonaan laatimatta, mikä antaa sen kuvan, etteivät ne ole tärkeitä. Tämä johtaa siihen, että pelisäännöt ovat olemassa olettamuksina piilossa yrittäjien mielessä, ja myöhemmin joudutaan tilanteeseen, missä ihmetellään sitä, miksi kumppani ei ole tehnyt niin kuin sovittiin. Tämä puolestaan antaa lisäaihetta juuri keskinäiseen kyräilyyn ja ikäviin asenteisiin.

Luonteenpiirteistä erilaisuudet tulivat ilmi yhteistyön esteistä puhuttaessa. Erään yrittäjän mukaan toiset ovat luonteeltaan sellaisia, että haluavat tehdä ja saada aikaan ja turhautuvat, kun toiset eivät tee samoin. Tämä voi johtaa yhteistyön kariutumiseen. Tässäkin ilmenee se ongelma, että yhteistyökumppanit eivät välttämättä tiedä kumppanilla olevan tällaisia luonteenpiirteistä. Jos luonteenpiirteet halutaan kuitenkin pitää taustalla, niin pelisääntöjen laatimisen ja noudattamisen avulla voidaan tässäkin asiassa päästä hyvään lopputulokseen.

Keskinäiset jännitteet haittaavat yrittäjien mukaan hyvän yhteishengen syntyä alueella. Jännitteitä luovat aikaisemmin olleet riitatilanteet ja kateus mitä suurimmassa määrin. Erään yrittäjän mukaan yritykset kinaavat välillä julkisestikin, mikä tekee hallaa osaltaan koko alueelle. Hänen mukaansa erimielisyyksiä ei voi välttää, mutta ne pitäisi pystyä peittämään asiakkailta ja matkailijoilta. Ystävyyttä koettiin myös tärkeäksi yhteistyön taustatekijäksi, mutta yrittäjien mukaan se voi myös haitata liiketoimintaa. Myös tässä nousee esille se haitta, että pelisäännöistä ei sovita tarpeeksi jämekästi. Lisäksi erään yrittäjän mukaan yksityiselämän asioita ei pitäisi liiaksi sotkea liikeasioihin. Juuri tämä on tärkeää, koska yritystoiminnan ei pitäisi olla liian henkilökohtaista.

### **6.1.5 Toimivan yhteistyön edellytykset**

Yhtenä tärkeänä yhteistyön edellytyksenä nähtiin se, että molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä, joko lyhyemmällä tai pidemmällä aikavälillä. Lisäksi nähtiin, että verkosto ja yhteistyökuviot eivät synny itsestään, vaan niille täytyy olla tietty tarve.

Erään yrittäjän mukaan negatiiviset ennakoasenteet tulisi saada karsittua yrittäjistä pois. Hänen mukaansa alueelle tarvitaan hyviä muutaman yrityksen yhteistyörinkejä näyttämään esimerkkiä niille, jotka eivät usko yhteistyöhön. Yrittäjiltä tarvitaan näin joustavan ja sopeutuvaisen asenteen lisäksi sopivassa suhteessa tervettä maalaisjärkeä ja huumorintajua. Eräs yrittäjä sanoi, että yhteistyön sujuminen on siinä mukana olevista ihmisistä kiinni. Tästä syystä kaikkien pitäisi osata katsoa peiliin ja etsiä vikoja myös itsestään.

Yrittäjien mukaan yhteistyössä tulee olla mukana myös ystävyyttä, jotta pystytään avoimesti puhumaan asioista, eli antamaan ja vastaanottamaan niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Työyhteisön ilmapiirin tulee siis olla kunnossa. Toimiva keskusteluyhteys ja vuorovaikutus ovat kaikkien asioiden suhteen tärkeitä tekijöitä. Lisäksi toisia yrittäjiä ei tulisi matkia ja haalia kaikkea itselleen. Yrittäjien mukaan jokaisen yhteistyössä olevan tulee myös hoitaa vastuunsa ja tehtävänsä sovitulla tavalla ja täsmällisesti. Tässä korostuu jälleen yhteisten pelisääntöjen laatimisen tärkeys.

### **6.2 Sähköinen liiketoiminta**

Sähköisen liiketoiminnan osassa haastateltuja pyydettiin aluksi kertomaan, mitä he ymmärtävät tarkoitettavan sähköisellä liiketoiminnalla. Tämän jälkeen heitä pyydettiin kertomaan suhtautumisestaan sähköiseen liiketoimintaan, sen sujumisesta ja mielipiteensä siitä. Lopuksi yrittäjiä pyydettiin kertomaan sähköisen liiketoiminnan eduista ja esteistä yritys- ja yrittäjätasolla sekä siitä, haluaisivatko he lisätä sähköisen liiketoiminnan käyttöä tulevaisuudessa.

## 6.2.1 Yritysten sähköisen liiketoiminnan nykytilanne ja tulevaisuus

Yrittäjille tuli sähköisestä liiketoiminnasta ensisijaisesti mieleen Internetin kautta myyminen ja verkkokauppa. Pienen pohdinnan jälkeen sähköiseen liiketoimintaan miellettiin kuuluvaksi myös muut Internetissä tehtävät toimet, kuten markkinointi, Internet-sivut, sähköpostiviestintä ja varausten tekeminen. Yksi vastaajista mainitsi myös puhelimen käyttämisen ja sosiaalisen median.

Sähköistä liiketoimintaa pidettiin pääasiassa erittäin tärkeänä nykypäivän välineenä, jonka merkitys kasvaa jatkuvasti. Yksi vastanneista kuitenkin korosti, ettei sähköinen liiketoiminta ole ainoa tapa, vaikka se onkin vallitseva, ja että sähköinen liiketoiminta on tämän ajan juttu. Tässä voidaan havaita hieman iäkäämmän yrittäjän asenne sähköistä liiketoimintaa kohtaan. Mikäli sähköistä liiketoimintaa ei koe tärkeänä, on asenteissa vielä muuttumisen varaa.

Sähköistä liiketoimintaa pidettiin lisäksi suhteellisen edullisena ja helppona tapana käyttää, ja sen käyttöön ollaan oltu pääasiassa tyytyväisiä. Maantieteelliset etäisyydet pienenevät niin asiakkaiden kuin yrityksiensäkin välillä. Sähköposti on tärkeä ja vakiintunut osa oman yrityksen asioiden hoitoa. Eräs yrittäjä kertoi, että kyselyt tulevat heille pitkälti sähköpostin, eivätkä kyselylomakkeiden kautta, vaikka yrityksellä onkin sellaisten käyttömahdollisuus kotisivuillaan. Tässä voi asiakasnäkökulmasta olla kyse siitä, että sähköposti koetaan varmempana vaihtoehtona kuin lomakkeen lähettäminen. Kyselyn saatetaan pelätä hukkuvan matkalla, kun taas sähköpostin koetaan menevän varmasti henkilölle tai henkilöille, joille se on osoitettu.

Oman sähköisen liiketoiminnan käyttämisessä nähtiin olevan kehittämistä. Haastatteluun vastanneista kaikilla oli nettisivut, jotka toimivat pääasiassa markkinointitarkoituksessa. Osa näki myös nykyisten nettisivujensa päivittämisen tärkeänä, ja koki että omat sivut sitä tarvitsevat tälläkin hetkellä. Eräs yrittäjä piti sosiaalista mediaa asiana, johon olisi tarvetta paneutua ja tutustua enemmän. Netissä näkyminen on tärkeää, koska painetut esitteet menettävät koko ajan merkitystään. Myös se tuotiin esille, että yrittäjät kokivat tarvitsevansa

koulutusta nettisivujen uusimisessa ja muutenkin sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä, mutta koulutustarjonta on heidän mukaansa puutteellista.

Myyminen verkon kautta koettiin hieman riskialttiina, koska yrittäjät olivat kuulleet tapauksista, joissa oman verkkokaupan perustamiseen on käytetty rahaa, mutta niistä on koitunut lähinnä tappiota. Toisaalta verkkokaupan, jossa tuotteita myyvät yhdessä paikassa useampi yrittäjä, näki kaksi yrittäjää hyvänä vaihtoehtona. Vaikka sieltäkään ei heti ostettaisi yrittäjien tarjoamia palveluja, niin ainakin asiakkaalle annettaisiin siinä mielessä hyvä kuva, että ollaan nykyaikaisia, ja alueellamme tehdään kaikenlaista. Varsinaista verkkokauppaa yrityksillä ei ole. Yhdellä yrittäjistä on suunnitelmissa perustaa oma verkkokauppa. Tosin jää nähtäväksi, saako kyseinen suurin haastatteluista yrityksistä verkkokaupansa kannattavaksi. Verkkokauppaa ollaan rakentamassa hieman epävarmaltalta pohjalta siinä mielessä, ettei tiedetä, saavuttaako verkkokauppa suosiota vai ei. Verkkokaupan perustaminen oikeaan aikaan on oleellista. Se, mitä tarkoittaa oikeaan aikaan saattaa merkitä useitakin asioita. Jos on niin, että verkkokaupan käytön suosion suhteen ollaan epävarmoja, niin asiaa kannattaisi ainakin lykätä ja selvittää, esimerkiksi kyselyjen avulla mielipiteitä omasta verkkokaupasta.

Tulevaisuudesta ja sähköisestä liiketoiminnasta kysyttäessä yrittäjät vastasivat haluavansa olla mukana siinä enemmän. Moni yrittäjistä haluaisi myös myydä tuotteitaan ja palvelujaan Internetin välityksellä tulevaisuudessa. Myös muiden sähköisen uusien liiketoiminnan tarjoamien mahdollisuuksien käyttöönotto kiinnosti, kuten varauspuolen kehittäminen Internetiin ja laskutuksen siirtäminen kokonaan sähköiseksi. Eräs yrittäjä kertoi myös haluavansa yksinkertaistaa omia tarjoamia palvelujaan, jotta ne olisivat yksinkertaisia ja helppoja ostaa verkkokaupasta. Tässä tapauksessa kyseessä oli nuorempi yrittäjä, jonka asenteet olivat muutenkin hyvin avoimet sähköisen liiketoiminnan suhteen. Se, että omia palveluja pystytään katsomaan kriittisellä silmällä sähköisen liiketoiminnan käytön helpottamiseksi ja edistämiseksi, kertoo jo paljon positiivista asenteista.



## 6.2.2 Sähköisen liiketoiminnan edut

Sähköisen liiketoiminnan nähtiin pienentävän maantieteellisiä etäisyyksiä, koska se on nopea tapa toimia ja toimia niin asiakkaan kuin yhteistyökumppanin välisessä kommunikoinnissa. Saavutettavuus helpottuu myös globaalisti. Sähköinen liiketoiminta nähtiin positiivisena asiana ja käytäntönä, kunhan sitä osaa käyttää ja hyödyntää.

Erään yrittäjän mukaan sähköinen liiketoiminta on edullinen tapa mainostaa itseään, ja se on pienellä vaivalla ja yksinkertaisella tavalla hoidettavissa. Sähköinen liiketoiminta tuo myös markkinoinnillista arvoa, koska nettiin saa laitettua tuote- ja palvelukuvaukset sekä kuvia asiakkaiden nähtäville. Tämä on myös selkeää. Nettiin saa myös hinnat näkyville. Erään yrittäjän mukaan tämä sitoo yrittäjän pitämään palvelun hinnan vakiona ja vähentää yrittäjien kiusausta muuttaa hintoja asiakkaan tai ryhmän mukaan.

Kaikki yrittäjät näkivät sähköisen liiketoiminnan vähentävän yrittäjien työtä, koska asiakkaan ei tarvitse kysyä jokaista asiaa sähköpostitse ja yrittäjän vastata niin moniin kysymyksiin sähköpostitse tai puhelimitse. Sähköpostiviestinnän osalta etuna nähtiin se, että se tuo yrittäjälle vapautta vastata sähköposteihin sitten, kun hänellä on siihen paras hetki, kun verrataan sähköpostia ja puhelinta keskenään.

Asiakas saa vapauksia tutustua tuotteisiin ja palveluihin sekä tehdä tilauksensa mihin aikaan vuorokaudesta hänelle sopii. Erään yrittäjän mukaan verkossa yritys on aina tavoitettavissa, ja vaikka yrittäjä olisi vapaalla, kauppaa on saatanut tapahtua hänen tietämättään. Näkyvyys Internetissä tuo lisäksi tiedon asiakkaille paremmin kuin esimerkiksi esite matkailutoimiston hyllyssä, ja näin saavutetaan suurempi ihmismäärä. Nykyaikaisia liiketoimintatapoja käyttämällä yritys luo myös hyvää imagoa itselleen.

Yhden yrittäjän mukaan sähköinen liiketoiminta helpottaa yrittäjien työtä myös asiakastietojen kirjaamisen osalta. Esimerkiksi varausjärjestelmissä, kun asiakas kirjaa tietonsa ja tilauksensa järjestelmään, niin siinä on mustaa valkoisella,

ja tiedot kirjatuvat automaattisesti asiakasrekisteriin. Samoin asiakastietojen ajan tasalla pitäminen helpottuu ja nopeutuu sähköisesti tehtäessä, koska asiakas voi päivittää tietojansa, jos hänelle esimerkiksi lähetetään tietojen päivityspyyntö.

Asiakkuudenhallinta- (CRM) ja toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) koettiin vaikeina asioina, ja niiden käyttäminen koettiin lähes mahdottomaksi, koska oma yritys on niin pieni. Yhdellä haastatelluista yrityksistä oli yksinkertainen sähköinen asiakasrekisteri käytössään. Nähtiin myös, että ne ovat käytännöllisempiä toisentyyppisissä yrityksissä, kuten hotelleissa. Toisaalta CRM:n ja ERP:n kohdalla useammalta yrittäjältä löytyi kokeilunhalua, mutta yleisesti ottaen ne koettiin hyödyttömiksi omalle yritykselle yrityksen pienuuden takia. Konkreettisia hyötyjä CRM:n ja ERP:n käyttöön liittyen ei lueteltu lukuun ottamatta yhtä yrittäjää asiakkuudenhallinnan osalta.

### **6.2.3 Sähköisen liiketoiminnan esteet**

Yrittäjillä oli vahvoja mielipiteitä sähköiseen liiketoimintaan liittyen. Haastatelluista kävi se ilmi, että mitä nuorempi yrittäjä on, sen innokkaammin ja uskalltammin sähköisen liiketoiminnan keinoja ollaan valmiita hyödyntämään. Kokeneemmat ja iäkkäämmät yrittäjät olivat epäileväisempiä sähköisen liiketoiminnan suhteen, koska se ei ole heille tuttua eikä aina ymmärrettävää. Yrittäjien esittämät sähköiseen liiketoimintaan liittyvät esteet olivat havaittavasti pitkälti enemmän epäilyksiin ja muiden huonoihin kokemuksiin perustuvia kuin omiin samoihin tekijöihin. Yrittäjien mielessä olevat epäilykset sähköistä liiketoimintaa kohtaan ovat vallitsevia, ja näin ollen esteet koetaan pitkälti mahdottomiksi ratkaista ja poistaa. Tämä linkittyy jälleen kerran yrittäjien asenteeseen asioita kohtaan. Tässä suhteessa voidaan siis todeta, että esteet eivät välttämättä ole varsinaisia esteitä, vaan ratkaistavia ongelmakohtia niin asenteiden kuin käytännön asioidenkin osalta.

Erään yrittäjän mukaan yrittäjiltä puuttuu intoa ja aikaa tutustua sähköisen liiketoiminnan toimintatapoihin ja hyödyntämiseen. Lisäksi hänen mukaansa asia

itsessään on vaikeaa, ja sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisen esteenä on se, ettei sitä osata käyttää. Toisen yrittäjän mukaan on myös vaikeaa löytää kursseja tai koulutuksia, missä sähköiseen liiketoimintaan liittyvistä asioista pääsisi oppimaan ja päivittämään omaa osaamistaan ja tietämystään aiheeseen liittyvistä asioista. Yrittäjää, joka kokee olevansa osaamaton sähköisen liiketoiminnan suhteen, häiritsee ja hänen epävarmuuttaan lisää se, että yrityksiin ottavat monet kaupustelijat yhteyttä ja tarjoavat asioita, joista yrittäjä ei ymmärrä juuri mitään. Kaksi yrittäjistä mainitsi Google-klikkausten myyjät tällaisiksi.

Yksi yrittäjä ei pitänyt nettisivujen olemassaoloa autuaaksi tekevänä. Hän piti kuitenkin nettisivujen olemassaoloa välttämättömänä, koska jos yrityksellä ei ole nettisivuja, antaa se huonon kuvan yrityksestä. Omien palvelujen hintojen laittamista nettiin yrittäjä ei myöskään nähnyt tarpeellisena, koska asiakas ei välttämättä tee ostopäätöstä vain hinnan perusteella. Yrittäjä mainitsi myös muiden yrittäjien hintojen vakoilun, jos hinnat ovat netissä. Tässä kohtaa tiivistyy useampi este sähköistä liiketoimintaa kohtaan. Ensinnäkin tietoisuus asiasta on kapea-alaista. Asiakasnäkökulmaa ei ole mietitty vaan ajateltu sitä, miten toiminnan riskejä voidaan alentaa oman toiminnan kannalta. Lisäksi asennepuoli tulee tässä esiin. Epäilyksistä vakoiluun liittyy tuntemukset luottamuksen puutteesta.

Kahta yrittäjää häiritsi myös se, etteivät he itse pääse joka paikkaan päivittämään tietojaan, missä niitä on netissä heidän yrityksensä. Toisaalta taas yksi yrittäjä näki sähköisen liiketoiminnan liiankin helppona ja yksinkertaisena, mikä vaikuttaa siihen, että jos esimerkiksi tietojen päivittäminen nettisivuilla on yrittäjän vastuulla, niin se jää joskus tekemättä.

Asiakasnäkökulmasta ongelmana on se, että sähköisen markkinoinnin keinoin ei tavoiteta kaikkia. Esimerkkinä mainittiin iäkkäät ihmiset. Sen takia nähtiin, että muuta markkinointia ei sovi kokonaan unohtaa. Myös muiden asiakkaiden osaaminen herätti epäilyksiä. Kaikki potentiaaliset asiakkaat eivät välttämättä osaa etsiä tietoa netistä, tai heillä ei ole netin käyttömahdollisuutta. Yhden yrittäjän mukaan venäläisasiakkaat eivät myöskään ole kovin potentiaalisia Inter-

netin kautta varaavia tai ostavia asiakkaita, tai ainakaan he eivät olleet saaneet verkon kautta yhtään varausta Venäjän suunnalta.

Samoin erään yrittäjän mukaan netissä on niin paljon tietoa tarjolla, että vaikka asiakas onkin aluksi etsinyt tietoa omasta yrityksestä, on hän lopulta eksynyt Internetissä muualle. Lisäksi toisaalta yrittäjien mukaan vaikka kuinka paljon laittaa palvelusta tietoja nettiin, niin ilman puhelinta ei pärjää. Kysymykset tulevat usein puhelimitse, vaikka niihin olisi löytynyt vastaus kotisivuilta. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa katsomalla omia kotisivuja kriittisellä silmällä. Sivuilta tulee huokua lupaus siitä, että yrittäjä on luotettava, ja tietoa tulee olla esillä tarpeeksi. Vuorovaikutus sosiaalista mediaa käyttäen on yksi tehokeino kasvattaa sekä informaation että luottamuksen määrää liittyen omiin palveluihin. Yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa, joten esimerkiksi viiden minuutin pituinen videopätkä muiden asiakkaiden kommenteilla höystettynä tuo asiakasta ja yritystä paljonkin lähemmäksi toisiaan.

Erään yrittäjän mukaan sähköisessä liiketoiminnassa yhtenä ongelmana on myös se, että jos asiakas varaa netin kautta heiltä jotain, ja siitä saa vahvistusviestin, niin asiakas ei kuitenkaan aina luota siihen, että varaus on todella tapahtunut. Monet haluavat kuulla vahvistuksen ääneen puhelimitse. Vuorovaikutus on asiakkaille siis tärkeää. Esiin tuli myös se, että eräs yrittäjä kokee itsekin joskus pienenä epäkohtana sen, että on ollut tapauksia, joissa esimerkiksi jo vuoden ajan ollaan oltu sähköpostitse yhteyksissä suurempaa varausta tehtäessä. Kuitenkin vasta sitten, kun asiakas saapuu paikalle omaan yritykseen, päästään ensi kertaa kuulemaan ja näkemään, millainen ääni henkilöllä on ja minkäikäinen henkilö on kyseessä. Tilanteen kärjistyminen tällaisiin ääritilanteisiin voidaan välttää. Asiakas voidaan kutsua käymään yrityksessä tutustumassa, tai sitten voidaan käyttää sähköisen liiketoiminnan suomaa sosiaalista mediaa hyväksi. Myöskään sosiaalisen median hyödyntämistä ei ole vielä pohdittu tai sisäistetty. Sosiaaliseen mediaan liittyvät kustannukset eivät ole suuria, mutta se, että kyseessä on uusi toimintatapa, tuo tässäkin tapauksessa oman hidasteensa mukaan kuvioon.

Palvelujen myymisen suhteen verkossa ongelmana nähtiin se, että jos tuote on kovin erikoinen ja erilainen, asiakkaat eivät välttämättä uskalla ostaa sitä netin kautta, ennen kuin ovat nähneet palvelun ensin elävänä. Myös tätä tilannetta voidaan helpottaa sosiaalisen median keinoin. Esimerkiksi videot, kuvat ja muiden asiakkaiden mielipiteet vähentävät asiakkaan riskin tunnetta.

Verkkokaupan suhteen askarruttaa se, tuleeko myyntiä tarpeeksi suhteessa omiin resursseihin ja oman liiketoiminnan suuruuteen. Yrittäjiä mietitytti, kannattaako verkkokauppaan ylipäättään lähteä mukaan. Toisaalta nähtiin, että myynti on niin suppeaa, ja suurta hyötyä ei pystytä saavuttamaan sähköistä liiketoimintaa käyttämällä, mutta toisaalta yrittäjät olivat valmiita kokeilemaan. Oma yritys-kohtainen verkkokauppa nähtiin siinä mielessä huonona, että jos yritys kauppa vaikka jotain aktiviteettia, niin hänellä ei ole tiedossaan majoituspaikkojen vaarustilannetta, ja tämä voi asiakasnäkökulmasta muodostua ongelmaksi.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Niin yhteistyö kuin sähköinen liiketoimintakin koettiin tärkeiksi, vaikka molempia kohtaan on olemassa epäilyksiä ja vahvoja asenteita. Tiedon kartuttaminen molempien näkökulmasta on keino yrittäjien näkemysten avartamiseen. Sitä kautta koko toiminnan taustalla vaikuttavia yrittäjien piirteitä on mahdollisuus pehmentää ja yhteistoiminnasta saada sujuvasti eteenpäin rullaavaa sekä päästä nauttimaan sen suomista mahdollisuuksista liittyen pitkälti sähköiseen liiketoimintaan.

### **7.1 Yhteistyön tärkeys Etelä-Karjalan matkailuyrittäjille**

Haastatteluiden aikana hieman huolestuttavaksi huomioksi nousi se, että yhteistyöhön liittyen yrittäjillä oli enemmän negatiivista kuin positiivista sanottavaa. Negatiiviset asiat liittyivät pitkälti yrittäjän asenteissa ja luonteissa piileviin asioihin, kuten kateellisuuteen sekä toisten yrittäjien tekemisiin. Motivaation puute taustalla erilaisia asioita kohtaan, kuten tiedon etsintää ja luovuutta kohtaan, luo

osaltaan negatiivista kuvaa ja ilmapiiriä. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan sanonut, ettei tarvitse yhteistyötä lainkaan yritystoiminnassaan tai että pärjää yksinkin. Yhteistyön tärkeydestä puhutaan, ja haastatellut yrityksetkin kokivat sen tärkeänä.

Jossain on kuitenkin vikaa, koska alueemme yhteistyö ei toimi niin hyvin kuin se voisi. Negatiiviset asenteet ovat joko omien kokemusten kautta tulleita, ja osittain ne tarttuvat myös muilta yrittäjiltä, jotka rummuttavat yhteistyön negatiivisuuden puolesta. Motivaatiota pureutua näihin negatiivisiin niiden purkamiseksi tai vähentämiseksi ei myöskään ole tarpeeksi.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että vaikka kyseessä on pieni paikkakunta, niin yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen intoa ei ole paljon, vaikka äkkiseltään näin voisi kuvitella olevan. Yritykset ovat pk-yrityksiä, joissa näkyy yrittäjän luonne, ja näin yrittäjien luonteet ovat tiukasti kytköksissä vaikuttimena siihen, millainen yhteistyörakenne alueellamme vallitsee. Yhteistyö perustuu siihen, että yhteistyötä eli yhdessä tuotettua palvelua tuotetaan yleensä lähimpänä sijaitsevien yritysten kanssa. Kauempana sijaitsevan yhteistyöyrityksen on ollut oltava suurempi tai hyvässä asemassa oleva, jotta sen kanssa on lähdetty yhteistyöhön, ellei yhteistyöaloitteen tekijänä ole aktiivinen yrittäjä.

Omalla aktiivisuudellaan yrittäjä voi muutenkin vaikuttaa yhteistyön määrään ja sujumiseen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Etelä-Karjalan aktiivisimmat ja tunnetuimmat matkailuyritykset tuli useimmin mainittua yhteistyökumppanina ja luotettavana sellaisena. Tällaisten tahojen kanssa haastatellut halusivat yhteistyötä tehtävän enemmän tulevaisuudessakin.

Luonne vaikuttaa siihen, paljonko yrittäjä tekee yhteistyötä. Mitä pienempi yritys, sen vähemmän yhteistyötä, ja näin yrittäjä on ehkä tarkoittanutkin. Ei haluta tehdä mitään liian massiivista. Vaikkei yrittäjä periaatteessa väheksyisikään yhteistyön tekemistä, niin ihminen saattaa viihtyä paremmin itsekseen tarjoten pelkästään omaa palveluaan ja pienessä mittakaavassa. On olemassa kuitenkin

myös yrittäjiä, jotka sanovat ääneen pärjäävänsä ilman muiden resursseja tai apuakin.

Luonteenpiirteissä myös kateus on todellinen ongelma Etelä-Karjalan matkailuyritysten keskuudessa. Yrittäjät tietävät sen itsekin, mutta asiaan on vaikea puuttua. Kateus on myös yksi taustatekijä, mikä vähentää yrittäjien välistä luottamusta. Toisen menestystä ei nähdä positiivisena asiana. Tämä saattaa vähentää yhteistyön laatua ja johtaa jopa vilppiin välistävetojen muodossa. Tätä kautta luottamuksen määrä supistuu, ja kun luottamusta ei ole, ei yhteistyö rakennu vakaalle pohjalle.

Asialle ei välttämättä voi tehdä mitään, koska luonteen muuttaminen on lähes mahdotonta. Sen sijaan asenteisiin voidaan yrittää vaikuttaa. Yhteistyöhön liittyvät teoriassa olemassa olevat edut peilautuvat puutteiksi, jos yhteistyötä ei ole ja kemit yrittäjien välillä eivät toimi. Ei ole tekeviä käsipareja, ei ole monipuolisia ja laadukkaita palveluja tai palvelukokonaisuuksia tarjottavana, ei ole yhteneväistä hinnoittelua, ja sosiaaliset positiiviset asiat, kuten kehittävä kanssakäyminen jäävät pois.

Etelä-Karjalassa on yhteistyön tekemisessä ongelmana se, että sille ei aseteta tavoitteita, eikä näin ollen ole mitään, mitä kohti mennä tavoitteellisesti. Esimerkiksi yhteistyön pelisääntöjä ei laadita. Pelisäännöt ovat tärkeitä, koska ne luovat osaltaan viittoja kohti onnistumisia niin yhteistyön kuin palvelutuotannonkin suhteen. Vetäjä on yhteistyössä tarpeen. Tarvitaan taho, joka pitää narut käsissään ja ohjaa yhteistyötä oikeaan suuntaan, jos se eksyy reitiltä tavoitteita kohti mentäessä. Ensimmäiseksi tulee mieleen maakunnan matkailuyhtiö. Osin jopa huolestuttavana asiana voitiin kuitenkin tutkimuksen aikana todeta, että maakunnan matkailuyhtiötä ei mainittu hyvänä tai luotettavana yhteistyökumppanina kertaakaan. Entinen Etelä-Karjalan Matkailu Oy eli nykyinen GoSaimaa Oy mainittiin vain kerran haastatteluiden aikana, mutta sekin negatiivisessa yhteydessä. Myös Lappeenrannan seudun puolella kokemukset olivat pitkälti negatiivisia.

Kaikkia uusia tulevia asiakasvirtoja ei ainakaan haastatteluissa tulleiden vastausten perusteella kokonaisuudessaan ole otettu huomioon ja ajateltu hyödyntää tulevaisuutta ja yhteistyötä sekä sen mahdollistamia tehokkaita uusia toimintamalleja silmällä pitäen. Kukaan ei maininnut kohdeasiakkaissaan ainakaan erikseen mahdollisia alueelle uusien lentoreittien myötä tulevia matkailijoita. Saimaa Gardensin tosin mainitsi useampikin yrittäjä.

## **7.2 Sähköinen liiketoiminta Etelä-Karjalan matkailuyrityksissä**

Sähköinen liiketoiminta on vielä käsitteenä melko uusi yrittäjille. Kaikilla haastelluilla on kotisivut, ja sähköposti on jo vakiintunut ja tärkeä osa oman liiketoiminnan pyörittämistä, mutta oikeastaan tähän kaikki jää. Haastatteluiden alusta lähtien sähköiseen liiketoimintaan liittyvät vastaukset olivat huomattavasti mieteliäämpiä ja varovaisempia kuin yhteistyön kohdalla.

Varovainen suhtautuminen kytkeytynee siihen, että ennen yrittäjillä on ollut oma tahto ja vapaus markkinoida ja myydä tuotteitaan ja palvelujaan. Sähköisen liiketoiminnan kohdalla vastuuta tulee kuitenkin antaa jollekin sähköisen puolen hallinnan ja muun puolen osaavammalle taholle, mikä epäilyttää. Yrittäjän näkemyksen voinee hahmottaa olevan sellainen, missä oma yritys luovutetaan osittain toisen haltuun ja hallittavaksi. Tässä kohtaa iäkkäämpi yrittäjä kohtaa heikkoutensa. Hänellä ei ole tietoa eikä osaamista, ja päätäntävällän omaan yritykseen pelätään murenevan. Tällaista tilannetta halutaan välttää, mikä heijastuu negatiivisena asenteena uutta kohtaan. Nuoremmat yrittäjät tietävät ja osaavat enemmän ja ovat siksi pelottomampia.

Myös suhtautuminen ylipäättään sähköiseen liiketoimintaan oli varovaista. Vaikka se nähtiin tärkeänä ja nykyaikaisena, siltä ei uskalleta odottaa liikoja, eikä sen varaan lasketa vielä niin paljon, kuin se mahdollisuuksia tarjoaa. Perehtyminen sähköisen liiketoiminnan tarjoamiin mahdollisuuksiin on vielä suurimmalla osalla alkutekijöissään. Kun sähköisestä liiketoiminnasta puhuttiin, niin puheet ohjautuivat verkkokauppaan lähes järjestään. Vastaajista puolella oli verk-



kokauppa mielessään, tai että haluaisi myydä tuotteitaan myös netin välityksellä.

Matkailupalveluja muun muassa Internetin kautta myyvä ReadyToGo (RTG) -yritys on tulossa Etelä-Karjalan alueelle. Yrittäjät mainitsivat haastatteluisaan, että tämäntyyppinen verkkokauppa, jossa matkailuyrittäjät voivat yhdessä myydä palvelujaan on heille hyvä vaihtoehto, jos omaa verkkokauppaa ei haluta perustaa. Tämä olisi hyvä, koska yritysten ei ole järkevää perustaa yksin omaa verkkokauppaa. Siitä on kokemuksia täällä, ja hyvin ei ole mennyt. Myös RTG:n kautta mahdollistuva viikko-ohjelmamalli miellytti erästä yrittäjää, ja hän oli vuoden 2010 matkamessuilla tutustunut muiden alueiden viikko-ohjelmiin ja pitänyt niitä hyvänä keinona ottaa käyttöön myös Etelä-Karjalan matkailupalvelujen myymisen osalta.

Tästä kautta päästään puhumaan verkostoitumisen ja sähköisen liiketoiminnan yhteen sulautuvasta ytimestä. Jotta päästään tehokkaaseen ja suotuisaan tilanteeseen, missä verkossa markkinoidaan ja myydään yhdessä yhteisessä paikassa tuotteita ja palveluja, tarvitaan toimivaa yhteistyötä yritysten välille. Tämä vaatii kuitenkin sen, että esteistä huolimatta yhteistyötä pystytään tekemään ja näin hyödyntämään esimerkiksi juuri verkkokaupan muodossa yhteistyön tuomia etuja. Pienten ja keskisuurten yritysten tehokkuus sähköisessä liiketoiminnassa piilee juuri yhteistyössä. Yrittäjien laaja-alainen tietämys kuitenkin verkostoitumista ja sähköistä liiketoimintaa kohtaan on tässä ja monessa muussa asiassa puutteellinen, ja tästä syystä yhteistyötä ja sähköistä liiketoimintaa ei ole hyödynnetty niin tehokkaasti kuin on mahdollista.

Myös yrittäjien asenteet vaikuttavat vahvasti taustalla siihen, miten yhteistyö ja sähköinen liiketoiminta pääsevät kehittymään Etelä-Karjalassa. Tämä johtuu siitä, että valtaosa yrityksistä on pk-yrityksiä, ja niistä heijastuu vahvasti yrittäjien luonteenpiirteet ja mielipiteet yritysten toimintatapoihin. Yritysten intressit ovat vahvasti sidoksissa yrittäjien omiin intresseihin. Yhteistyön ja tätä kautta mahdollistuvan pk-yritysten tehokkaan sähköisen liiketoiminnan kehittyminen vaatii näin ollen muutoksia niin yrittäjien asenteissa, tietämyksen tasossa uusista asioista kuin työskentelytavoissa. Tutkimuksen perusteella mahdollisuus mennä

kohti parempaa tulevaisuutta on kuitenkin olemassa huolimatta siitä, että jotkin esteet sitä hidastavatkin. Pitkäjänteisyyttä tarvitaan, mutta sitä yrittäjätyyppisiltä ihmisiltä yleensä löytyy.

## **8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia etuja ja esteitä eteläkarjalaisilla matkailuyrittäjät kokevat olevan olemassa liittyen yhteistyöhön, verkostoitumiseen sekä sähköiseen liiketoimintaan. Nämä asiat tuli selvitettyä työn kautta, joten voidaan sanoa, että haluttua tietoa onnistuttiin keräämään ja analysoimaan.

Haastattelijoiden vastaukset olisivat ainakin sähköisen liiketoiminnan osalta voineet olla kattavampia, jotta tutkimustietoa olisi saatu koottua enemmän heidän näkemyksiensä pohjalta. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina, koska tuloksissa ei nojauduta olettamuksen varaan vaan niiden taustalla on konkreettista tietoa. Niistä saadaan tietoa esimerkiksi tukemaan tulevia kehittämistoimenpiteitä alueen matkailun osalta pohdittaessa toimenpiteiden linjauksia. Tutkimusaineistoa katsottiin myös olevan tarpeeksi, koska yrittäjät esittivät sen verran samansuuntaisia vastauksia, että aineiston suurempimääräinen kerääminen ei olisi tuonut enää uutta tietoa analysointia ja tulkintaa tukemaan.

Saadut tulokset tukivat pitkälti aikaisempia oletuksia yrittäjien asenteiden ja näkemysten suhteen yhteistyöhön ja sähköiseen liiketoimintaan liittyen. Johtuen siitä, että matkailuyritykset ovat Etelä-Karjalassa pääasiassa pk-yrityksiä, on taustalla vaikuttamassa yrittäjien luonne ja näkemykset matkailuelinkeinon tilaan. Tästä syystä opinnäytetyössä haluttiin sopivia kysymyksiä käyttäen saada yrittäjät kertomaan näkemyksiään vielä hiukan enemmän yrittäjän henkiseen tasoon liittyen. Jos näin ei olisi tehty, vastaukset olisivat liittyneet enemmän yritysten työtapakulttuuriin ja vastaaviin asioihin.

Haastatteluiden aikana yrittäjille pyrittiin antamaan aikaa pohtia vastauksiaan niin kauan kuin he tunsivat tarpeelliseksi, jotta heille tulisi tunne, että kaikki ha-

luttu on saatu sanottua. On kuitenkin mahdollista, että yrittäjien mieleen on tullut vasta haastattelun jälkeen asioita, joista he olisivat halunneet vielä kertoa. Tällaisen mahdollisen tiedon saaminen mukaan tutkimusaineistoon olisi ehkä ollut hyvä, mutta ei kuitenkaan korostetun tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Osan haastattelun kysymyksistä olisi voinut lähettää yrittäjille etukäteen, jotta he olisivat voineet pohtia kattavampia vastauksia jo etukäteen. Tässä on kuitenkin riskinsä, sillä haastateltavat saattavat etsiä tietoa kysyttäviin asioihin liittyen, ja vastata kysymyksiin vähemmän omiin näkemyksiin ja pohdintoihin pohjautuvien vastauksin. Toisaalta kuitenkin vaikeimpien termien osalta yrittäjät olisivat voineetkin valmistautua etsimällä tietoa, esimerkiksi asiakkuudenhallintaan ja toiminnanohjausjärjestelmiin. Se, että näiden osalta vastaukset jäivät niukoiksi, johtui pitkälti siitä, että käsitteet olivat vieraita. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin hyvä saada tietoa siitä, mikä on yrittäjien tietämyksen ja tuntemuksen taso sähköisen liiketoiminnan suhteen. Se olisi jäänyt mahdollisesti yrittäjien tiedon etsinnän jälkeen selvittämättä. Vastauksien määrän tai suunnan ei voida olettaa muuttuvan oleellisesti verrattaessa yhteistyötä ja sähköistä liiketoimintaa senkään vuoksi, että ero puheliaisuudessa puhuttaessa näistä kahdesta aiheesta haastattelutilanteessa oli sen verran suuri.

Niin paljon kuin se olikin odotettavissa, yllättivät haastateltujen yrittäjien jokseenkin kehittymättömät asenteet sekä yhteistyötä että sähköistä liiketoimintaa kohtaan. Lähes kaikki haastatellut kokivat molemmat tärkeiksi, ja molempien hyödyntämistä tulevaisuudessa haluttiin lisätä. Kysyttäessä kuitenkin miten ja millaisia lisäyksiä tulevaisuudessa on suunniteltu tehtävän, olivat vastaukset niukempia. Suurin osa vastaajista ei kyennyt esittämään tavoittein evästettyjä suunnitelmia tai uudistuksia. Tarkoituksenmukaiset ja tarvittavat ponnistukset yhteistyön lisäämisen suhteen ovat jääneet melko vähäisiksi. Toivottavasti tilanne muuttuu vielä tulevaisuudessa. Näiden asioiden parissa riittää matkailun kehittäjäpuolella pohdittavaa. Mitä pitäisi tehdä? Kenelle toimet oikeastaan tulisi kohdentaa? Miten toimet tulisi toteuttaa? Tässä vielä lisää aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille.

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Pienten yritysten verkostotyypit, s. 9

Taulukko 2 Matkailun vahvuudet ja heikkoudet, s. 30

## LÄHTEET

Aalto A., Halonen V., Juote T., Järvinen V. & Wihuri P. 2000. Sähköinen liiketoiminta. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Aaltola J. & Valli R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toinen painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen E. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapa. 1.-3. painos. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Kolmas painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Berg V. 2004. Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta – Tarpeet kehittää julkista palvelutarjontaa. KTM Julkaisuja 14/2004.

Blomqvist K., Hurmelinna P. & Seppänen R. 2004. Playing the collaboration game right-balancing trust and contracting. Technovation 25. 2005. 497 – 504.

Blomqvist K., Kyläheiko K. & Virolainen V.-M. 2000. Filling a gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits-based analysis. International Journal of Production Economics 79. 2002. 1 – 14.

Buhalis D. 2003. e-Tourism: Information technology for strategic tourism management. Harlow: Prentice Hall.

Etelä-Karjalan liitto a. Etelä-Karjalan matkailustrategia. Analyysi matkailuelinkeinon nykytilasta 2005. PDF. Dia 45/45. Matkailun vahvuudet ja heikkoudet. <http://www.ekliitto.fi/> (Luettu 2.3.2010)

Etelä-Karjalan liitto b. Etelä-Karjalan matkailustrategia 2006-2015 ohjelmasuunnitelma. PDF. Etelä-Karjalan matkailustrategian visiot 2015. <http://www.ekliitto.fi/> (Luettu 2.3.2010)

Etula, M., Etula, S., Niemi h., Oinonen M., Pärnänen J. & Tonder, M. 2010. Palveluntarjoajan mahdollisuudet vaikuttaa ostajan ja myyjän välisen luottamuksen rakentamiseen sähköisellä kauppapaikalla - Case Nettiauto.com. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Sosiaalinen pääoma ja luottamus.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailun sähköinen liiketoiminta. <http://www.jamk.fi/tutkimus/klusterit/matkailujaelamystuotanto/sahkoinenliiketoiminta> (Luettu 15.12.2009)

- Kalakota R. & Robinson M. 2001. E-Business 2.0: Roadmap for Success. Second edition. Boston: Addison Wesley Longman.
- Karjalainen N. 2000. Sähköinen liiketoiminta, Haaste strategialle. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Komppula R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet – case Lieksa. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Komppula R. 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen matkailuverkostoon. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Löppönen J. & Tynkkynen P. 2006. TravelGate Finland. Sähköisen liiketoiminnan mallit matkailutoimialalla.  
[http://travelgate.joensuu.fi/images/documents/travelgate\\_finland\\_eliiketoiminta\\_mallit.pdf](http://travelgate.joensuu.fi/images/documents/travelgate_finland_eliiketoiminta_mallit.pdf) (Luettu 1.4.2008)
- Mähönen, M. Faculty of economics and business administration. Strateginen verkostoituminen tietoverkkoliiketoiminnassa. Dia 20. Transaktiokustannukset.  
<http://www.taloustieteet oulu.fi/opiskelu/opiskelumateriaali/strateg/strateg-verkost.pdf> (Luettu 7.8.2009)
- Niemelä S. 2002. Menestyvä Yritysverkosto, Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nonaka I., von Krogh G. & Voelpel S. 2006. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. Organization Studies 27(8). 2006. 1179 – 1208.
- Pesonen I., Mönkkönen T. & Honkanen T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pirnes H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Quintana-García C. & Benavides-Velasco C. 2004. Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. Tecnovation 24. 2004. 927 – 938.
- Ring, P. 2000. The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time. European Management Journal Vol. 18, No. 2. 2000. 152 – 163.
- Stähle P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Yrityksen tietojärjestelmät.  
[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan\\_hankinta/hankinnassa\\_huomioitavaa/yrityksen\\_tietojarjestelmat/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan_hankinta/hankinnassa_huomioitavaa/yrityksen_tietojarjestelmat/) (Luettu 14.3.2010)

Toivola T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tonder, Mika, yliopettaja. Saimaan ammattikorkeakoulu. 2009. Matkailun perusteet -opintojakson luentomateriaali.

Tuuva J. 2009. Onnex ERP – Vaatetusalan toiminnanohjausjärjestelmä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Tietotekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Vehmas S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Yritys-Suomi. Verkostoitumisen syyt ja hyödyt.  
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16363> (Luettu 9.9.2009)

## **TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET**

### **Oman toimialan kuvaus**

Mikä on oma toimialanne? Minkälaisia tuotteita/palveluja tarjoatte?

Mikä on yrityksen kohdeasiakasryhmä(t)?

Mikä on yrityksen ydinosaamisalue?

Miten yrityksen toiminnan ja sen prosessien haluttaisiin kehittyvän?

Millaiset toimintaresurssit yrityksellä on (henkilökunta, tilat, laitteet, osaaminen)?

Tarvitseeko ydinosaamisalue täydennystä (osaaminen, resurssi, rajapinta toiseen prosessiin)?

### **Verkostoituminen ja yhteistyö**

Teettekö tällä hetkellä yhteistyötä? (Millaista ja missä määrin?)

Miten yhteistyö on sujunut? Mitkä asiat ovat vaikuttaneet tähän?

Oletteko olleet tyytyväinen yhteistyöhön? Miksi kyllä/ei?

Olisitteko kiinnostuneita tekemään enemmän yhteistyötä tulevaisuudessa? Miksi kyllä/ei? Millaista yhteistyötä/kenen kanssa?

Miten suhtaudutte yritysten yhteistyönä tuottamien palveluihin kehittämiseen ja tuottamiseen?

Mitä hyötyjä ja arvoja näette olevan yhteistyössä yleisellä tasolla yrityksissä?

Mitä yhteistyön hyötyjä ja arvoja olette kokeneet omassa yritystoiminnassanne?

Mitä esteitä ja ongelmia näette olevan yhteistyön tekemisessä yritysten toiminnassa yleisesti?

Mitä esteitä ja ongelmia koette olevan yhteistyön tekemisessä teidän yrityksenne kohdalla?

Millaisia henkisiä etuja ja esteitä näette olevan olemassa yhteistyön tekemisessä yleisellä tasolla?

Millaisia etuja ja esteitä te itse henkilökohtaisesti olette kokeneet?

Mitkä ovat mielestänne toimivan ja onnistuneen yhteistyön edellytykset (edellytykset yrittäjältä ja yritykseltä)?



### **Sähköinen liiketoiminta**

Mitä ymmärrätte sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitettavan?

Mikä on oma henkilökohtainen mielipiteenne sähköisestä liiketoiminnasta?

Oletteko tällä hetkellä mukana sähköisessä liiketoiminnassa? Haluaisitteko olla mukana? Miten/Millaista?

Miten sähköisen liiketoiminnan harjoittaminen/siinä mukana oleminen on sujunut? Mitkä asiat ovat vaikuttaneet tähän?

Oletteko ollut tyytyväinen toimintaan? Miksi?

Haluaisitteko kehittää nykyistä sähköistä liiketoimintaanne? Miksi kyllä/ei? Miten kehittäisitte?

Mitkä ovat olleet hyvät ja huonot puolet sähköisessä liiketoiminnassanne?

Mitä hyötyjä ja arvoja näette sähköisessä liiketoiminnassa yleisesti?

Miten teidän yrityksenne voisi hyötyä sähköisestä liiketoiminnasta?

Mitä esteitä näette liittyvän sähköisen liiketoiminnan harjoittamiseen yleisesti?

Mitä esteitä koette liittyvän sähköisen liiketoiminnan harjoittamiseen teidän yrityksenne toiminnassa?

Voisiko yrityksenne voisi mielestänne saavuttaa sähköisen liiketoiminnan kautta

hyötyjä liittyen

- myyntiin
- markkinointiin
- asiakkuudenhallintaan
- toiminnanohjausjärjestelmiin?

Millaisia hyötyjä?