

Matkailuyrittäjien verkostoituminen Lomaseudun alueella

Jenni Pasanen

Opinnäytetyö

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jenni Pasanen	
Työn nimi Matkailuyrittäjien verkostoituminen Lomaseudun alueella	
Päiväys	17.9.2012
Sivumäärä/Liitteet	40/5
Ohjaaja(t) Kristina Laitinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kehittämisyhtiö Witas Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli Lomaseudun alueen matkailuyrittäjien verkostoituminen. Lomaseudun alue koostuu Kinnulan, Kivijärven, Pihtiputaan ja Viitasaaren kunnista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrittäjien mielipiteitä verkostoitumisesta ja yhteistyöstä muiden yrittäjien kanssa. Tavoitteena oli saada selville, ovatko yrittäjät valmiita lisäämään tai aloittamaan yhteistyötä, mikä yhteistyön muoto olisi sekä millä edellytyksin siihen oltaisiin valmiita. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kehittämisyhtiö Witas Oy.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin osaksi postikyselynä ja osaksi verkkokyselynä. Kysely lähetettiin 102 matkailuyrittäjälle ja vastauksia saatiin 19. Työn teoriapohjana on käsitelty verkostoitumista ja yhteistyötä, verkostoon sitoutumista ja verkostojen eri muotoja. Teoriaosuudessa käsitellään myös verkostojen haasteita ja riskejä sekä tarpeita ja hyötyjä. Tutkimuksen mukaan yrittäjät olisivat valmiita sitoutumaan markkinointiyhteistyöhön eli esimerkiksi yhteisiin esitteisiin tai messukäynteihin, projektiryhmään, jossa edustetaan yhteiseksi koettua liiketoimintakokonaisuutta tai kehittämisrenkaaseen, jossa vierailaan siihen kuuluvien yritysten luona, jaetaan tietotaitoa sekä etsitään kehittämiskohteita yksittäisistä yrityksistä ja yhteisestä toiminnasta. Tulosten mukaan yrittäjät olisivat valmiita sitoutumaan yhteistyöhön sopivan kumppanin löytyessä. Vetovastuu yhteistyön käynnistämisestä olisi Kehittämisyhtiö Witas Oy:llä tai yrittäjillä itsellään. Yritykset halusivat saavuttaa yhteistyöllä enemmän näkyvyyttä ja tulosta. Yhteistyöllä haluttiin saavuttaa myös monipuolisempia ja laadukkaampia palveluita. Suurin osa yrittäjistä olisi valmiita panostamaan yhteistyöhön jonkin verran aikaa ja rahaa.</p> <p>Tutkimuksen vastausprosentti jäi pieneksi, mistä voisi olettaa, että mielenkiinto verkostoitumista kohtaan on vähäistä. Vastausten perusteella voi kuitenkin sanoa, että kiinnostusta verkostoitumiseen löytyy. Alueella on jo toimiva markkinointiyhteistyö Lomaseutu-brändin kautta, joten seudulla kannattaisi alkaa panostaa projektiryhmiin ja kehittämisrenkaisiin. Kehittämisrenkaita voisi perustaa samalla toimialalla, mutta eri kunnissa toimivien yritysten välille. Projektiryhmien kautta alueelle voitaisiin luoda esimerkiksi suurempia ja monipuolisempia palvelukokonaisuuksia, jotka sisältäisivät majoituksen, ruokailut ja erilaisia ohjelmapalveluja. Kuntien päättäjien, yrittäjien, yrittäjäyhdistysten ja Kehittämisyhtiö Witas Oy:n kesken voitaisiin järjestää myös matkailun kehittämisseminaari, jossa eri organisaatioiden verkostoitumista saataisiin paremmin alulle.</p>	
Avainsanat verkostoituminen, verkosto, yhteistyö, matkailu, Lomaseutu	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Jenni Pasanen			
Title of Thesis Networking of tourism organisations in Lomaseutu			
Date	17.9.2012	Pages/Appendices	40/5
Supervisor(s) Kristina Laitinen			
Client Organisation /Partners Kehittämisyhtiö Witas Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study the networking of tourism organisations in Lomaseutu. The area of Lomaseutu includes the municipalities of Kinnula, Kivijärvi, Pihtipudas and Viitasaari. The main idea was to find out the entrepreneurs' thoughts on networking and cooperation with other companies. The goal was to find out if the companies were ready to increase or start cooperation, what would be the best form of cooperation and what requirements companies had concerning cooperation. The thesis was commissioned by Kehittämisyhtiö Witas Oy.</p> <p>The study was done quantitatively using a questionnaire. The research material was collected via post and web. The questionnaire was sent to 102 tourism companies and 19 responses were received. The theoretical part deals with networking and cooperation, commitment to network and different types of networks. In addition, the theoretical part deals with the challenges and risks as well as the needs and benefits of networks. According to the study the entrepreneurs would be ready to commit to marketing cooperation, such as shared brochures or visiting exhibitions, to a project group where companies represent a common business ensemble or a development ring where companies visit each other, share knowhow and look for development subjects. The entrepreneurs would be ready to commit to cooperation if they found a suitable partner. Kehittämisyhtiö Witas Oy or the companies themselves should take the initiative and main responsibility for starting the cooperation. The companies wanted more coverage and improved results from the cooperation. Furthermore, they wanted to receive more diverse and more high-quality services. Most of the entrepreneurs would be ready to invest some time and money to the cooperation.</p> <p>The interest in networking could be assumed to be low because of the low response rate of the research. However, according to the responses companies have interest in networking. The area has already a workable marketing cooperation, the brand of Lomaseutu, so the region should start to invest in project groups or development rings. The development rings could be set up between companies which work in the same field of business but in different municipalities. With the help of project groups companies could create bigger and more diverse service ensembles which include accommodation, meals and different kinds of program services. A tourism development seminar among the municipalities, entrepreneurs, associations of entrepreneurs and Kehittämisyhtiö Witas Oy could also be arranged, where the networking of different organizations could get a good start.</p>			
Keywords networking, network, cooperation, tourism, Lomaseutu			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustat	7
1.2	Lomaseutu	9
1.3	Kehittämissyhtiö Witas Oy.....	11
2	VERKOSTOITUMINEN.....	12
2.1	Verkostojen tarve ja hyödyt.....	13
2.2	Verkostojen haasteet ja riskit.....	15
2.3	Verkostotyypit	16
2.4	Yritysyhteistyön perusmallit.....	17
2.5	Verkostoon sitoutuminen.....	19
2.5.1	Asenteellinen sitoutuminen verkostoon	19
2.5.2	Toiminnallinen sitoutuminen verkostoon.....	20
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	22
3.2	Määrällinen tutkimus.....	22
3.3	Aineiston keruu ja käsittely.....	23
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	24
4	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
4.1	Tutkimustulokset	26
4.2	Johtopäätökset.....	32
5	POHDINTA	36
	LÄHTEET	38

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Postitse lähetetty saatekirje

Liite 3 Sähköpostin saatekirje

Liite 4 Muistutuskirje

1 JOHDANTO

Yritysten verkostoitumista ja yhteistyötä pidetään usein välttämättömänä. Jo vuosikymmenien ajan on puhuttu verkostotaloudesta. Kansainväliset kärkiyritykset käyttävät verkostomaisia toimintamalleja muun muassa tuotekehityksessä ja innovaatiotoiminnassa. Verkottumista hyödynnetään liiketoiminnan laajentamisessa, uusien liiketoiminta-alueiden kehittämisessä sekä kilpailuvoiman kasvattamisessa. Myös suomalaiset yritykset kohtaavat yhä monimutkaisempia verkostoympäristöjä. Siksi on tärkeää, että yritysjohto pystyy tunnistamaan erilaiset verkot ja kumppanuudet sekä niiden tarjoamat hyödyt. Tilanne on kuitenkin haastava, sillä verkostoitumisen mahdollisuuksia, reunaehtoja ja johtamismalleja ei tunneta vielä kovin paljoa. (Valkokari ym. 2009, 11.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on matkailuyrittäjien verkostoituminen Lomaseudun alueella. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kehittämisyhtiö Witas Oy, jolta sain idean tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää, millaisiin yhteistyömuotoihin alueen matkailuyrittäjät olisivat valmiita sitoutumaan ja millä edellytyksin. Tutkimuksessa selvitetään myös, tekevätkö yrittäjät jo yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja jos eivät, niin mikä sille on esteenä. Aihe kiinnostaa minua, koska olen Lomaseudun alueelta kotoisin ja tunnen seutua. Olen myös kiinnostunut siitä, millaisia mahdollisuuksia verkostoituminen ja yhteistyö parhaimmillaan voivat tarjota.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole konkreettisesti luoda verkostoja tai käynnistää yhteistyötä yritysten välille, vaan selvittää yrittäjien mahdollisuudet ja valmiudet siihen sekä antaa ehdotuksia, miten niitä voitaisiin toteuttaa. Tutkimustulosten kautta Kehittämisyhtiö Witas Oy saa tietoonsa yrittäjien mielipiteitä verkostoitumista kohtaan ja siten yhtiö voi alkaa toteuttaa ja suunnitella mahdollisia yhteistyökuvioita.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoria- ja tutkimusosasta. Tutkimuksen teoriapohjana on tarkasteltu verkostoitumista ja verkostoja. Teoriaosuus on rajattu verkostoitumisen ja verkostojen käsitteisiin, verkostoon sitoutumiseen sekä verkostojen eri muotoihin. Teoriaosuudessa käsitellään myös verkostojen tarpeita ja hyötyjä sekä haasteita ja riskejä. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimusosuudessa käsitellään määrällistä tutkimusta, tutkimuksen luotettavuutta, kyselytutkimuksen tuloksia sekä sen johtopäätöksiä.

1.1 Tutkimuksen taustat

Tämän opinnäytetyön taustalla on Viitasaaren, Pihtiputaan ja Kinnulan alueella vuosina 2010–2011 tehty matkailuselvitys. Matkailuselvityksen toteutti Kehittämissyhtiö Witas Oy:n toimeksiannosta Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja Palvelut –yksikkö. Matkailuselvityksessä tutkittiin alueen matkailun tulovaikutuksia sekä asukkaiden, yrittäjien ja matkailijoiden käsityksiä alueesta matkailukohteena. Selvitystä verrattiin soveltuvin osin vuosina 2003–2004 Tampereen Yliopiston liiketaloudellisen tutkimus- ja koulutuskeskuksen tekemään matkailutulo- ja matkailijatutkimukseen Viitasaaren ja Saarijärven seudulla. Tutkimuksessa matkailijoiksi on laskettu omilla ja tuttavien vapaa-ajanasunnoilla vierailevat ulkopaikkakuntalaiset, sukulaisten ja tuttavien luona yöpyvät vieraat, maksullisissa majoituspaikoissa yöpyvät vieraat sekä ulkopaikkakuntalaiset päiväkävijät. Tutkimus toteutettiin kotitalouskyselynä tuhanteen kotitalouteen, vapaa-ajan asukkaiden kyselynä tuhannelle vapaa-ajanasunnon omistajalle, matkailijakyselynä tuhansille matkailijoille sekä yrittäjäkyselynä 190 yritykselle. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Matkailuselvityksestä kävi ilmi, että kaikkien matkailijaryhmien taloudelliset vaikutukset olivat kunnille merkittävät. Matkailun taloudelliset vaikutukset olivat kasvaneet viimeisen vuosikymmenen aikana Kinnulassa, Pihtiputaalla ja Viitasaarella. Kunnissa oli panostettu matkailun kehittämiseen, mikä näkyi kävijämäärien ja matkailijoiden keskimääräisen kulutuksen selvänä kasvuna. Vapaa-ajan asunnoilla vierailu sekä tuttavien ja sukulaisten luona majoittuminen olivat kasvaneet jopa heikkoina taloudellisina aikoina, mutta huonot taloudelliset ajat näkyivät kuitenkin maksullisten yöpymisten määrässä. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Keskeinen vetovoimatekijä alueella oli hyvin säilynyt luonto, minkä vuoksi alueella on hyvät edellytykset luontomatkailun kehittämiseksi. Toisena keskeisenä tekijänä oli Pihtiputaan ja Viitasaaren läpi kulkeva vilkasliikenteinen valtatie E75. Myös Kinnulan läpi kulkee teitä, joilla ajoi matkailuselvityksen aikaan yli tuhat autoa päivässä. Näiden teiden varsilla on toimivat ja monipuoliset palvelut, mutta niiden avulla pitäisi entistä paremmin saada kulkijat pysähtymään päiväkävijöiksi tai yöpyviksi turisteiksi. Myös keskustojen palvelutarjonnasta pitäisi saada paremmin tietoa matkailijoille. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Kuntalaisten, mökkiläisten ja matkailijoiden näkemykset kuntien tärkeimmistä nähtävyyksistä olivat melko yhtenevät. Viitasaarella eniten mainintoja saivat mm. Savivuori, kirkko, vesistöt ja kosket, Karoliinan portaat sekä Porthanin puisto. Pihtiputaan tär-

keimmiksi nähtävyyksiksi mainittiin mm. Niemenharju, vesistöt, kirkko, Keihäsmuseo ja Tahko Pihkalan patsas. Kinnulan nähtävyyksistä eniten vastauksia saivat vesistöt ja luontokohteet (mm. Koirajärvi, Salamajärven kansallispuisto), kirkko sekä Vihtori Storckin perinneateljee. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Alueen tapahtumat olivat keskeisessä asemassa majoitusmäärien kasvua ajatellen. Merkittävimpiä tapahtumia alueella olivat Keihäskarnevaalit (vuonna 2010 3300 kävijää), Musiikin aika (2700 kävijää), Traktorijatzit (2100 kävijää) sekä Wilma-markkinat. Tutkimuksen tekijöiden mielestä tapahtumia tarvittaisiin kuitenkin lisää ympäri vuoden, jotta majoituskapasiteetin käyttöä saataisiin kasvatettua. Päiväkävijät olivat matkailutulojen tuottajina tärkeitä, jolloin myös lähempää tulleet vieraat olivat merkittäviä elinkeinon kannalta. Tällöin myös järjestäjille tappiolliset tapahtumat ovat kuitenkin hyödyksi paikalliselle elinkeinolle. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Merkittävä osa alueen matkailijoista oli vapaa-ajan asukkaita eli mökkiläisiä. Viitasaaressa oli 2219, Pihtiputaalla 1036 ja Kinnulassa 431 vapaa-ajan asuntoa tutkimuksen aikaan. Suurin osa vapaa-ajan asukkaista oli ulkopaikkakuntalaisia, kahden henkilön aikuistalouksia. Vapaa-ajan asunnot olivat käytössä keskimäärin vähän yli 10 viikkoa vuodessa, mikä loi hyvät mahdollisuudet mökkien vuokraukseen. Tutkimuksen aikaan mökkien vuokraus oli kuitenkin hyvin vähäistä. Vapaa-ajan matkailijat tekivät tutkimuksen mukaan ostoksensa suurimmaksi osaksi mökkikunnassa. Mökkiläiset käyttivät myös kunnan kulttuuripalveluja, mikä oli merkittävää tapahtumien talouden kannalta. Vapaa-ajan asukkaat toivoivat kunnilta parempaa jäteasioiden hoitoa sekä kauppapalveluita ja Internet-yhteyksiä sivukylille. Mökkiläiset toivoivat myös monipuolisuutta ravintolapalveluihin. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Muista matkailijoista suurin osa teki vapaa-ajan matkoja. Seudun matkailijat olivat useimmiten keski-ikäisiä, pieni- tai keskituloisia pariskuntia, mutta myös lapsiperheiden osuus oli merkittävä. Yleisimmät syyt matkaan olivat sukulaisten ja tuttavien luona vierailut ja tapahtumissa käynnit. Suurin osa matkailijoista oli majoittujia, joista vähän yli puolet yöpyi maksullisten majoituspalvelujen sijaan tuttavien ja sukulaisten luona sekä omalla kesämökillä. Matkailijat viipyivät seudulla keskimäärin 3,8 vuorokautta. Matkailijoiden harrastamista aktiviteeteistä suosituimmiksi nousivat ostoksilla käynti, veneily, kalastus ja kulttuuri. Matkailijat pitivät seutua yleensä hyvänä tai erittäin hyvänä matkailukohteena sekä ihmisiä ystävällisinä. Tampereen Yliopiston teettämään tutkimukseen verrattuna matkailijoiden ja kuntalaisten käsitykset alueesta matkakohteena olivat kuitenkin muuttuneet kriittisemmiksi. Seudun vakituiset asuk-

kaat suhtautuivat kotiseutuunsa negatiivisemmin kuin matkailijat. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Kotitalouskyselyllä tutkittiin asukkaiden mielipiteitä omasta kunnastaan ja sen matkailupalveluista. Sen lisäksi tutkittiin, paljonko alueen kotitalouksissa käy vieraita ja paljonko vierailijat käyttävät vierailun aikana rahaa. Kyselyyn vastanneet arvioivat kotikuntansa viihtyvyyttä ja palveluita melko positiivisesti, mutta kuntaa ei pidetty kovin vetovoimaisena matkailukohteena. Julkinen liikenne kunnan sisällä ja kuntaan saivat heikoimmat arviot. Tapahtumista vastaajia kiinnosti eniten urheilu- ja markkinatapahtumat sekä Viitasaarella myös museot ja näyttelyt. Kuntien puutteiksi nousivat ruokailupaikkojen vähyys. Viitasaarelle kaivattiin lisäksi kulttuuripalveluita, Pihtiputaalle elokuvateatteria, ostosmahdollisuuksia ja tapahtumia sekä Kinnulaan kesäteatteria ja muita tapahtumia. Kuntien asukkaat olivat melko myönteisiä matkailua kohtaan. Enemmistö oli sitä mieltä, että matkailu on tärkeää kunnan kehitykselle. Vastaajat eivät kuitenkaan olleet vakuuttuneita siitä, että matkailijoita palveltaisiin kunnissa hyvin. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

Useimmat yrityskyselyyn vastanneista yrityksistä olivat majoitus-, ravitsemis- ja vähittäiskaupan yrityksiä. Yritysten tärkeimmät asiakasryhmät olivat lapsiperheet ja pariskunnat. Matkailijoiden osuus majoitus- ja ohjelmapalveluyritysten asiakkaista oli suuri, yli puolet, mutta myös muille yrityksille matkailijoiden tuomat tulot olivat merkittäviä. Yrittäjät olivat yksimielisiä siitä, että seudun matkailullinen vahvuus on luonto ja maisemat. Myös vesistöt, kalastus, rauha ja hiljaisuus nousivat vastauksista esille. Matkailullisiksi heikkouksiksi mainittiin mm. majoitus- ja ravitsemispalveluiden laatu ja määrä, palvelut yleensä sekä syrjäinen sijainti. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2011.)

1.2 Lomaseutu

Lomaseudun alue käsittää Kinnulan, Kivijärven ja Pihtiputaan kunnat sekä Viitasaaren kaupungin, jotka kuuluvat Länsi-Suomen lääniin. Kunnat sijaitsevat Keski-Suomen maakunnan pohjoisosissa.

Viitasaaren kaupunki on Lomaseudun kunnista suurin. Viitasaaren pinta-ala on 1589 km² ja vuonna 2011 siellä oli 7066 asukasta. Viitasaari sijaitsee keskeisellä paikalla Nelostien (E75) ja Sinisen tien risteyksessä. Kaupunki on yhdistänyt palvelutuotantonsa Pihtiputaan kanssa Wiitaunioni-nimisen yhteistyöorganisaation alle. Viitasaarella on keskustan lisäksi 15 kylää. (Viitasaaren kaupunki.) Viitasaarella sijaitsevia nähtä-

vyyksiä ovat mm. Metsätyömuseo, Huopankoski, Porthanin puisto, Suovanlahden Myllytupa sekä Tuulensuun Veistospuisto ja Ateljeetalo. Viitasaarella on mahdollista suorittaa monia erilaisia luonto- ja urheiluaktiviteetteja. Liikuntapaikkoja kaupungissa ovat esimerkiksi Savivuoren hiihtokeskus ja Uimahalli Simmari. Viitasaarelta löytyy myös keilahalli ja kartingrata. Vaellus- ja retkeilyalueita löytyy alueelta useita, esimerkiksi Karoliinan Portaat, Heinäsuvannon lintukosteikko ja Savivuoren ulkoilualue. Majoituspaikkoja Viitasaarelta löytyy monia erilaisia, esimerkiksi Hotelli Pihkuri, Hännilänsalmi Camping ja Wiikin kartano. (Lomaseutu.)

Pihtipudas on Keski-Suomen pohjoisin kunta ja Lomaseudun kunnista toiseksi suurin. Pihtiputaan pinta-ala on 1248 km² ja vuoden 2010 lopussa siellä oli asukkaita 4566. Pihtipudas sijaitsee Nelostien varrella. Kunnalla on keskusta-alueen lisäksi 13 kylää. (Pihtiputaan kunta.) Pihtiputaan nähtävyyksiä ovat esimerkiksi Heinäjoen silta, Rillankivi ja Tahko Pihkalan patsas. Museoita Pihtiputaalla on kaksi, Keihäsmuseo ja Pihtiputaan kotiseutumuseo. Myös Pihtiputaalla on mahdollista harrastaa eri luonto- ja urheiluaktiviteetteja. Ulkoilureittejä alueella ovat esimerkiksi Rapeikon luontopolku, Rillankiven ulkoilureitti ja Suurijärven ulkoilureitti. Majoituspalveluita Pihtiputaalla tarjoavat mm. Niemenharjun Viihdekeskus ja Hotelli Pihtipudas. (Lomaseutu.)

Kivijärvi on pinta-alaltaan (600 km²) kolmanneksi suurin kunta Lomaseudun alueella, mutta 1450 asukkaallaan kunnista pienin. Kivijärvi sijaitsee Suomenselän vedenjakaja-alueella Sinisen tien varrella. Kivijärvellä on 11 kylää keskustan lisäksi. Kivijärven nähtävyyksiä ovat esimerkiksi puinen ristikirkko, Salamajärven Kansallispuisto ja Salamanperän Luonnonpuisto. (Kivijärven kunta.) Kivijärvellä on kaksi museota, Kivijärven kotiseutumuseo ja Valoharjun koulumuseo. Eri aktiviteetteja Kivijärvellä tarjoaa Sirkka Experience. Majoituspalveluita alueella tarjoavat mm. Holiday Club Hannunkivi, Hiihtolanranta ja LomaHoikka. (Lomaseutu.)

Vuonna 2010 Kinnulassa oli 1821 asukasta ja pinta-alaa kunnalla on 495,8 km². Kinnulalla on kahdeksan kylää. (Kinnulan kunta). Kinnulan nähtävyyksiä ovat Lassi Urpilaisen muistomerkki, Pyhä Puu, Talvisotaan lähdön muistomerkki ja Vihtori Storckin perinneateljee. Kinnulassa on myös kotiseutumuseo. Liikunta-aktiviteetteja Kinnulassa tarjoavat esimerkiksi uimahalli Heikinhalli, Koirajärvet, Peuran Polun eräreitti ja Salamajärven kansallispuisto. Majoituspaikkoja kunnan alueella ovat mm. Kotkanpesä, Markojärven lomamökit ja Saarensalmen leirintä. (Lomaseutu.)

1.3 Kehittämissyhtiö Witas Oy

Kehittämissyhtiö Witas Oy on vuonna 2004 perustettu kehittämissyhtiö. Yhtiö toimii Kinnulan, Kivijärven, Pihtiputaan ja Viitasaaren alueella, ja nämä neljä kuntaa ovat yhtiön osakkaat. Yhtiö hoitaa kaikkien alueen kuntien matkailuneuvonnan yhteistyössä kuntien ja alueen matkailu- ja oheispalveluita tarjoavien yritysten kanssa. Kehittämissyhtiö tarjoaa myös yritysneuvontapalveluita, mm. yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut, rahoitusasiat, kannattavuuden analysointi ja kehittäminen sekä kehittämissankkeet ja –projektit. Yrityspalvelutoimintaan kuuluu osana myös seudullinen yritys-palvelu, jonka kautta yrityksillä on mahdollisuus saada tietoa ja neuvontaa Keski-Suomen ELY-keskuksen sekä muiden yhteistyökumppaneiden tarjoamista palveluis-ta. (Kehittämissyhtiö Witas Oy.)

Kehittämissyhtiö Witas Oy toimii myös erilaisten hankkeiden hallinnoivana tahona. Hankkeet ovat EU:n ja muiden julkisten tahojen rahoittamia ja edistävät sekä yhtiön että kuntien strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kehittämissyhtiöllä on mahdollisuus olla myös osarahoittajana muiden tahojen hallinnoimissa hankkeissa, jos ne palvelevat esimerkiksi alueen yrityksiä. Hanketoiminnan tarkoituksena on tukea tavoitteita ja toimintaa tuomalla lisäresursseja julkisen rahoituksen kautta alueelle ja kehittämiss-toiminnalle. Tällä hetkellä käynnissä ovat esimerkiksi Finnbeing-hanke ja Järvikalas-tuksen El Dorado –kalastusmatkailuhanke. Finnbeing-hankkeen tarkoituksena on lisätä kannattavuutta ja kilpailukykyä hyvinvointi- ja matkailualan palveluihin. Järvika-lastuksen El Dorado –hankkeessa selvitetään kalastusmatkailun kehittämissedellytyk-siä pohjoisessa Keski-Suomessa, jonka tuloksista esitetään toimenpiteitä alueen ka-lastusmatkailun kehittämiseksi. (Kehittämissyhtiö Witas Oy.)

2 VERKOSTOITUMINEN

Yritysten aiempaa kiinteämpää ja avoimempaa toimintamallia sidosryhmiensä kanssa voidaan kuvailla monilla eri termeillä: yritysysteistyö, kumppanuus, partnership, konsortio, allianssi, verkottuminen, verkostoituminen, verkostomainen toiminta, kauppaketjut ja toimittajaketjut (Hakanen ym. 2007, 40–43). Verkostot voidaan jakaa kahteen eri muotoon: vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin (Niemelä 2002, 18). Yritysysteistyöllä on Pirneksen (2002, 14) mukaan viisi erilaista mallia: kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Tutkijat ja kirjallisuus ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, ettei perinteistä markkinataloutta eli ostamista ja myymistä, pitäisi sekoittaa verkostoitumisen käsitteeseen (Hakanen ym. 2007, 40–43). Tässä opinnäytetyössä keskitytään verkostoitumisen käsitteeseen, sen tarpeisiin, hyötyihin, riskeihin ja haasteisiin, verkostoon sitoutumiseen sekä verkoston ja yhteistyön eri muotoihin.

Verkostoituminen tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden tai muiden toimijoiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voi yhtä aikaa osallistua monia eri tahoja (Pirnes 2002, 7). Verkostoituminen on siis yritysten välillä käytävää monenkeskistä yhteistyötä. Verkostoituminen ja verkottuminen eivät tarkoita samaa ja ne onkin hyvä erottaa toisistaan. Verkottuminen tarkoittaa tietotekniikan, tietoverkkojen ja verkkoliikennetoiminnan käyttöä. (Niemelä 2002, 13.) Verkostoitumisella pyritään luomaan lisäarvoa yhteistyöyrityksille tiedon, osaamisen ja arvojen yhdistymisen kautta. Se on yleensä pitempiaikaista, strategista ja kaikkia osapuolia hyödyntävää toimintaa, joka perustuu luottamukseen. (Hakanen ym. 2007, 44.)

Verkostoitunut toiminta on usein luonteeltaan tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä. Varsinkin lopputuotteiden tuotannossa satunnainen yhteistyö ei ole mahdollista, koska se vaatii henkilöiden ja organisaatioiden tuntemusta ja yhteistä ajattelu- ja arvomaailmaa. Verkostoituminen on monesti yhteistyötä juuri ydinprosesseissa, kuten tuotteiden tai palveluiden tuotannossa, kehitystoiminnassa, myynnissä, markkinoinnissa ja viestintä- ja tietotekniikassa. Verkostoitumiseen kuuluu olennaisesti myös vuorovaikutus ja luottamus toimijoiden välillä. Luottamuksen synnyn edellytyksenä on kehittynyt ja tiivis vuorovaikutus, jossa osapuolet ovat tietoisia yhteisestä viitekehiksestä ja yhteistyön sisällöstä. (Hakanen ym. 2007, 44–45.) Verkoston jäsenet jakavat keskenään aidosti kriittistä tietoa, jolloin vankka luottamus toisiin osapuoliin on yhteistyön edellytys (Fiilin 2006). Verkostoituminen on siis strategista kumppanuutta, jossa kehitetään kaikkien osapuolten osaamista. Oppimisen kautta

tavoitellaan taloudellista hyötyä, sillä voiton tavoittelu on lopulta kaiken yritystoiminnan perusta. (Hakanen ym. 2007, 44–45.)

2.1 Verkostojen tarve ja hyödyt

Jotta Suomen matkailua pystytään kehittämään ja markkinoimaan, tarvitaan yhteistyötä. Yritykset erikoistuvat yhä enemmän ja kilpailu kovenee. Verkostoitumisen avulla pienetkin yritykset pystyvät tekemään tuotteitaan tunnetuksi. (Pesonen ym. 2000, 75.) Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti: markkinat laajenevat, tuotteet uusiutuvat nopeammin ja teknologia kehittyy kiivaasti. Toimintaympäristön muuttuminen johtaa siihen, että yritysten tulee samanaikaisesti hallita globaalisen markkinoinnin erikoispiirteet sekä pystyä panostamaan kehitystoimintaan ja tuotteiden kehittelyyn. Yritykset joutuvat myös investoimaan jatkuvasti varsinkin uuteen teknologiaan. Nämä vaatimukset tarkoittavat sitä, ettei varsinkaan pienemmällä yrityksillä ole välttämättä resursseja vastata niihin. (Pirnes 2002, 9.) Voimakas kansainvälistyminen on myös yksi syy yritysten verkostoitumiselle. Kansainvälinen kilpailu kiristyy, jolloin hintataso alenee, suorituskykytaso kasvaa ja tuotteiden elinikä lyhenee. Monella toimialalla verkostoituminen onkin lähes väistämätön ratkaisumalli, jotta yritykset kykenevät vastaamaan nopeasti muuttuvien markkinoiden haasteisiin. (Hallikas ym. 2003, 13, 15–16).

Verkostoitumisella yritykset tavoittelevat etenkin tehokkuutta, kustannussäästöjä, tuottavuutta, markkinoinnillisia etuja, tunnettuutta, uskottavuutta ja lisäarvoa tuotteille. Keskeisin tavoite näistä on monesti kustannussäästöt ja niitä saadaan esimerkiksi yhdistämällä ostotoimintoja. Tunnettuutta yritykset saavat parannettua esimerkiksi yhteisellä tuotemerkillä ja jakelukanavilla. Yhteistyö mahdollistaa myös suurempien asiakasmäärien palvelemisen. (Pesonen ym. 2000, 75–76.) Saavuttaakseen kustannustehokkuutta, joustavuutta, nopeutta sekä tuottaakseen laadukkaita tuotteita ja palveluja yritys tarvitsee kumppaneita (Fiilin 2006). Verkostoitumisen kautta yritykset siis hakevat ratkaisuja toiminnan kasvuun ja taloudellisen puolen parantamiseen. (Hallikas ym. 2003, 15).

Yritykset tavoittelevat verkostoitumisella parempaa tietotaitoa ja edullisempaa tuotantomallia kuin mihin yritykset yksinään pystyisivät. Verkostoitumisella halutaan siis lisätä osaamisvarantoa, parantaa kokonaistaloutta tai luoda parempaa kilpailuasemaa. Yhteistyön avulla yritykset pystyvät vastaamaan kuluttajien toivomuksiin ja vaatimuksiin nopeasti. (Pirnes 2002, 10.) Erityisesti pienyritykset pystyvät verkostoitumisen kautta suuntaamaan resurssina tehokkaammin tärkeisiin toimintoihin, kun muut

prosessit voi jättää muiden osapuolten vastuulle. Yrityksestä voi kehittyä omalla alallaan huippuosaaja, kun yritys pystyy verkoston kautta keskittymään omaan osaamiseensa. (Kiiski & Lind 2009.)

Hakanen ym. (2007, 25–26) luettelee yhteistyön motiiveiksi seuraavat tekijät:

- *reagointivalmiuden paraneminen*
- *innovatiivisuuden toteutuminen*
- *uskottavuuden parantaminen, suuruusimago*
- *verkostopääoman, luottamuspääoman, kumppanuuspääoman ja sosiaalisen pääoman, arvon kasvattamisen, osaamispääoman lisääminen*
- *markkinoiden yhdistäminen: paikallisten markkinoiden yhdistäminen, asiakkaille tarjotaan laajempi maantieteellinen peitto*
- *uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen ja uuden teknologian oppiminen, uuden liiketoiminnan potentiaali*
- *kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen: yhdistetään erilaisia taitoja ja osaamista, joskus jopa luodaan täysin erilainen bisnes*
- *lisävauhdin luominen: markkinoiden vauhdittaminen, asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden taivuttelu ottamaan uusi teknologia tms. käyttöön*
- *kustannusten pienentäminen*
- *riskin jakaminen: suurien riskien, investointien jakaminen*

Möllerin ym. (2004, 25–26) mukaan liiketoimintaverkoilla tavoitellaan toiminnallisen tehokkuuden lisäämistä, toiminnallisen joustavuuden lisäämistä, markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista voimavaroja yhdistämällä, liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittämistä sekä uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luomista. Toiminnallisen tehokkuuden lisääminen tarkoittaa esimerkiksi kustannusten laskua, toimitusaikojen lyhenemistä ja parempaa tuntumaa loppuasiakkaisiin. Toiminnallisen joustavuuden lisäämisellä tarkoitetaan sitä, että verkostojen avulla yritysten joustavuus lisääntyy ja markkinatilanteiden muutoksiin voidaan vastata nopeammin. Myös kysynnän kasvuun voidaan reagoida lisäämällä kapasiteettia nopeasti ja hajautetusti kumppanien avulla.

Verkostojen yritykset pyrkivät lisäämään markkinavoimaa ja laajentamaan markkina-aluetta yhdistämällä voimavaroja. Siten yritykset pystyvät tekemään tarjouksia suuremmista kokonaisuuksista sekä kansainvälistymään ylittämällä sen vaatiman kapasiteetti- ja uskottavuuskynnyksen. Liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittäminen edellyttää usein kehitysverkkojen muodostamista. Osaaminen pohjautuu verkostoissa usean yrityksen tieto-taitoon ja kyvykkyyteen. Verkoston osapuolten tiedon yhdistäminen ja uuden, yhteisen tiedon kehittäminen on keskeisessä osassa liiketoimintaprosesseja ja tarjoumaa kehitettäessä. Myös uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luominen edellyttää usein yritysten välistä yhteistyötä. (Möller ym. 2004, 25–26.)

2.2 Verkostojen haasteet ja riskit

Riski tarkoittaa tappion uhkaa tai menetyksen mahdollisuutta. Näiden määritelmien mukaan siihen liittyy kaksi osatekijää: menetykset ja tappiot sekä epävarmuus niiden esiintymisestä. Tiettyyn toimintoon liittyy aina riski, jos siitä voi aiheutua ei-toivottuja seurauksia ja jos näitä seurauksia ei voi tarkasti tietää etukäteen. Ei-toivotut seuraukset ovat usein taloudellisia eli rahassa mitattavia seurauksia. Ne voivat kuitenkin olla myös aineellisia menetyksiä, kuten ympäristövahingot, tai aineettomia, kuten terveydelliset vahingot. Maineeseen liittyvät seuraukset ja yhteiskunnalliset seuraukset ovat myös ei-toivottuja seurauksia. Riskin toista elementtiä, epävarmuutta, voidaan mitata luontevimmin todennäköisyys- ja tilastokäsitteillä. Yksi tällainen keino on riskianalyysi, jossa arvioidaan erityyppisten ja erikokoisten menetyksien todennäköisyyttä. (Hallikas ym. 2003, 16.)

Verkostossa toimivat yritykset ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin kaikkia niitä koskee osittain samat epävarmuustekijät. Yritykset kokevat kuitenkin riskit eri tavoin riippuen muusta ympäristöstä ja asemasta verkostossa. (Hallikas ym. 2003, 16.) Verkostojen yhtenä haasteena on osapuolten asenne ja motivaatio. Osallistujien tavoitteet ja toimintatavat voivat olla erilaisia, jolloin yhteistyö saattaa vaikeutua. (Pesonen ym. 2000, 76.) Verkostomainen liiketoiminta sisältää aina myös sekä yhteistyön että kilpailun elementtejä, mikä voi luoda haasteita liiketoiminnalle (Valkokari ym. 2009, 81).

Erityisesti matkailussa on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat pitkäjänteisiä, sillä uuden tuotteen tai yhteismarkkinoinnin tulokset saattavat näkyä vasta vuosien kuluttua. Yhteistyön kannalta on oleellista myös henkilökohtaiset suhteet ja yhteisymmärrys. Muita mahdollisia ongelmia aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi osapuolten resurssien erilaisuus, luottamuksen puute, keskinäinen kilpailu, verkostossa olevien yritysten liian suuri lukumäärä, laatuongelmat ja joustavuuden puuttuminen. (Pesonen ym. 2000, 76.) Resurssien ja liiketoiminnan rajallisuus, strategisen suunnittelun puute sekä omistajajohtajan asema ja sen vaikutus liiketoimintaan ovat tekijöitä, joilla on suuri vaikutus etenkin pienyritysten verkostoitumiseen. Pienyritysten ongelmana on usein myös sopivan kumppanin löytyminen. Liiketoiminnan henkilökohtaisuus voi myös muodostua kynnykseksi verkoston luomiselle, sillä verkostossa oma menestys on vahvasti riippuvaista toisista osapuolista. (Kiiski & Lind 2009.)

Yhteistyön onnistumiselle haasteellista voi olla myös se, että verkostoa yritetään saada aikaan liian nopeasti ja ilman kunnollista harkintaa esimerkiksi kumppaneista ja liikeideasta. Verkostoa pitäisi siis rakentaa vaiheittain ajan kanssa, jotta pitkäaikai-

nen yhteistyö onnistuisi. On myös tärkeää muistaa, että verkostoon kuuluu monta osapuolta, jolloin yhteistyöllä saavutetut tulokset voivat toisen mielestä olla onnistuneita, mutta toisen mielestä epäonnistuneita. Ennen yhteistyön aloittamista tulisikin varmistaa, etteivät osapuolten tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. (Hakanen ym. 2007, 28.) Verkostoa luodessa on tärkeää aikaansaada luottamus ja sitoutuminen, mutta myös verkoston johtaminen sekä pelisääntöjen ja sopimusten laadinta ovat keskeisessä osassa (Fiilin 2006).

Boxbergin ym. (2001, 31–32) mukaan yhteistyön esteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yhteiskuntatason, yritystason ja yksilötason esteisiin. Yhteiskuntatason esteitä ovat esimerkiksi kilpailulainsäädäntö, kilpailutilanne ja pienyritysten asema tuotantojärjestelmässä. Kahden yrityksen väliselle yhteistyölle voi muodostua ongelmaksi markkinoilla voimassa olevat rakenteet, kuten kartellit ja ketjut. Matkailuyritysten yhteistyötä voi joskus hidastaa se, että paikkakunnalta puuttuu kunnallinen matkailuorganisaatio, joka kannustaisi yksittäisiä toimijoita yhteistyöhön. Kansainvälisissä suhteissa esteeksi voi muodostua esimerkiksi poliittinen epätasapaino, inflaatio tai valuuttakurssimuutokset. Yritystason esteitä voivat olla esimerkiksi puuttuva yhteistyökokemus, aika- ja raharesurssien riittämättömyys, toiminnan lyhytjänteisyys ja puutteet tietotaidossa. Yksilötason esteet ovat erityisesti pienten yritysten yhteistyön ongelma. On tärkeää, että yhteistyö koetaan hyödylliseksi ja toimijoiden välillä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Näiden puuttuessa yhteistyön syntyminen ja siihen sitoutuminen on vaikeaa.

2.3 Verkostotyypit

Verkostotyypit voidaan jakaa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalissa verkostossa yhdistyy saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Esimerkiksi yritykset, jotka ovat ketjuttaneet tuotantonsa, tekevät vertikaalista yhteistyötä. (Niemelä 2002, 18–19.) Vertikaalisissa verkostoissa yritykset pyrkivät luomaan vahvaa liiketoiminnallista tehokkuutta. Tämä perustuu lopputuotteen tai palvelun jakamiseen osiksi tai komponenteiksi. Näiden osien tuottamisesta vastaa juuri siihen erikoistunut verkoston jäsen. (Valkokari ym. 2009, 70.)

Tyypillistä vertikaalisissa verkostosuhteissa on päämies-toimittajasuhteiden muodostama alihankintaverkosto tai -ketju. Vertikaalisessa yhteistyössä yritysketjut toimivat jalostusketjun peräkkäisissä vaiheissa. (Hakanen ym. 2007, 55,57.) Perinteinen vertikaalinen arvoketju lähtee raaka-aineiden tuotannosta ja päättyy kuluttajan ostopäätökseen ja jälkimarkkinointitoimenpiteisiin. Tässä arvoketjussa jokainen jäsen on itse-

näinen toimija, joka tavoittelee parasta mahdollista tulosta. Ketjun toiminnot ovat tietyssä järjestyksessä. Ensin hankituista raaka-aineista valmistetaan ennalta suunnitellut tuotteet, joita sitten markkinoidaan parhaalla mahdollisella tavalla potentiaalisille tukku- ja vähittäiskauppa-asiakkaille sekä kuluttajille ja käyttäjille. (Pirnes 2002, 35–36.) Toimivan vertikaalisen verkoston edellytyksenä on vahva erikoistuneiden toimittajien joukko. Verkoston osapuolet ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, koska sen jäsenet keskittyvät omaan ydinosaamiseensa. Verkoston johtamiselta vaaditaan vastuun jakamista sekä toimintojen koordinoitua. (Valkokari ym. 2009, 70.)

Horisontaalisessa verkostossa yhdistyy arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaiset ja erilaiset toimijat, palvelut ja tuotteet (Niemelä 2002, 19). Horisontaalinen arvoketju on vertikaalista arvoketjua tuotokeskeisempi. Siinä tavoitellaan tyypillisesti vaativampien tuotekokonaisuuksien tuottamista. Osanottajien valinnan kriteerinä on lisäarvon tuottaminen eli horisontaalisessa arvoketjussa jokaisen jäsenen pitäisi tuottaa lisäarvoa. Kun vertikaalisessa arvoketjussa työvaiheet ovat peräkkäisiä, pyritään ne horisontaalisessa arvoketjussa saamaan rinnakkaisiksi. (Pirnes 2002, 36.)

Horisontaalinen verkosto syntyy usein samalla alalla kilpailevien yritysten välille, kun yritykset huomaavat pystyvänsä tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua ja kilpailua yhdessä kuin erikseen. Verkoston rakentaminen ja johtaminen edellyttää toimintaperiaatteita, jotka liittyvät tuottojen jakamiseen, yhteiseen brändiin ja markkinointiviestintäohjelmiin. Verkoston luominen vaatii selkeää strategista näkemystä, sillä sen jäsenistä tulee toisistaan riippuvaisia. Verkoston jäsenet ovat kuitenkin usein autonomisia toimijoita, jotka markkinoivat tuotteitaan ja palvelujaan myös verkon ulkopuolella. (Valkokari ym. 2009, 71–72.)

2.4 Yritysyhteistyön perusmallit

Yritysyhteistyön perusmalleja on Pirneksen (2002, 14) mukaan viisi: kehittämisrenkas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Tässä luvussa esitellään kaikki yhteistyön mallit, mutta tutkimuksen kyselyssä esiintyvät vain projektiryhmä ja kehittämisrenkas.

Erityisesti pienyritysten yhteistyömalliksi sopii kehittämisrenkas. Kehittämisrenkaassa ryhmä yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toistensa luona, jolloin vuorossa oleva isäntäyritys esittelee toimintaansa ja kertoo ongelmista ja kehittämiskohteista. Muiden yrittäjien tarkoitus on esittää kritiikkiä ja parannusehdotuksia isäntäyrittäjäryhmälle. Näiden yrittäjäryhmien lisäksi kehittämisrenkaan toimintamuotoihin kuuluvat mm. koulutuksen

hankkiminen, tutustumismatkat, seminaarit, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailut. Kehittämisen avulla yrittäjät voivat oppia muilta sellaisia asioita, joissa nämä ovat itseä parempia. Tätä kutsutaan ”benchmarkkaukseksi” ja sitä voidaan kehittämisrenkaassa hyödyntää erityisesti yritysten luona vierailtaessa. Sen lisäksi, että yritykset voivat oppia toisiltaan, ne voivat kehittää myös yhteistä toimintaa. Kehittämisrenkaassa yhteistyö on vapaamuotoista ja yrittäjät ovat yhteisesti kiinnostuneita kehitettävästä aiheesta. Yrittäjien olisikin hyvä olla tarpeeksi samankaltaisia, jotta yhteinen kiinnostus herää. Tämä toimintamuoto toimii parhaiten esimerkiksi samalla toimialalla, mutta eri paikkakunnalla toimivien yritysten välillä. (Pirnes 2002, 14–15.)

Yhteistyörenkaan toiminnassa olennaista on jokin yhteinen resurssi, johon kaikilla yhteistyörenkaaseen kuuluvissa yrityksillä käyttöoikeus. Yhteinen resurssi voi olla esimerkiksi jokin asiantuntija, kuten kirjanpitäjä tai talouspäällikkö, yhteinen toimitila tai kone. Yhteisillä resursseilla yritykset tavoittelevat kustannussäästöjä. Yritykset eivät kuitenkaan esiinny ulospäin yhteistä liiketoimintaa harjoittavina yrityksinä, vaan jokainen yritys hyödyntää yhteistä resurssia omassa liiketoiminnassaan. (Pirnes 2002, 16–17.)

Projektiryhmän toiminnalle on ominaista yhteiseksi koettu liiketoiminta ja selvä työnjako. Projektiryhmässä yritykset edustavat yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta. Tämä toimintamuoto on eräänlainen strateginen allianssi eli liittouma, jolla voi olla yhteinen nimi. Projektiryhmän tavoite on yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Kilpailuetua voidaan parantaa esimerkiksi siten, että jokaisen osallistuvan yrityksen osaamispanos yhdistetään. Sisäinen erikoistuminen tuottaa kustannusetua, koska jokainen yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa. Kilpailuetua parannetaan siis ryhmän sisäisellä erikoistumisella ja siitä aiheutuvalla kustannusedulla. Siten projektiryhmä pystyy monesti tarjoamaan asiakkailleen kiinnostavamman ja suuremman kokonaisuuden kuin yksittäinen yritys. (Pirnes 2002, 18–19.)

Yhteisyritys eli joint venture on yhdessä muodostettu yritys, jonka tarkoitus on saada aikaan kokonaan uutta liiketoimintaa. Yhteistyöyritysten tavoitteena on luoda ja käynnistää uutta yhteistä liiketoimintaa sekä pyörittää sitä. Muista yhteistyömalleista yhteisyritys eroaa erityisesti panostusten suhteen. Yhteisyrityksen panostukset ovat yleensä strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja realisoituvat hyödyiksi vasta pitkällä tähtäimellä. Riskit jakaantuvat yhteisyrityksessä useammalle taholle. Oikeanlaisella ryhmällä on mahdollisuus yhdistää osaamistaan siten, että yhteisyrityksestä tulee innovatiivinen, kokonaan uudenlainen liiketoimintakonsepti, palvelu tai prosessi. (Pirnes 2002, 20.)

Yhteisyksikön tarkoituksena on perustaa osakeyhtiö ja siihen kuuluvat yritykset toimivat osakeyhtiön sisällä. Kaikki vaihdanta ja informaatiovirta yrityksistä ulospäin kulkee yhteisen osakeyhtiön nimissä. Siten yritykset häivyttävät tavallaan oman imagonsa ja olemassaolonsa ja yrityksistä tulee osa suurempaa kokonaisuutta, joka mahdollisesti on kilpailukykyisempi ja uskottavampi. Yhteisyksikkö on yritysten yhteistyömalleista muodollisin ja tiukin. (Pirnes 2002, 20–21.)

2.5 Verkostoon sitoutuminen

Yrityksen sitoutuminen verkostoon on prosessi, jossa sitä edeltävänä tekijänä ja sitoutumisen kehittymiselle tärkeänä tekijänä on yritysten tarve tehdä yhteistyötä. Motiivi yhteistyön aloittamiselle voi syntyä erilaisista tarpeista tehdä yhteistyötä. Yritys voi esimerkiksi havaita yhteistyöstä mahdollisesti koituvat hyödyt, jolloin yritys haluaa panostaa tähän yhteistyöhön. Jotta yritys pystyy panostamaan yhteistyöhön, on sillä oltava kyky panostaa jotakin. Nämä panokset voivat olla materiaalisia asioita, esimerkiksi rahaa, tarvikkeita ja koneita, tai aineettomia voimavaroja, kuten aikaa ja tietotaitoa. (Komppula 2000, 70.)

Yritys sitoutuu verkostossa sen yhteisiin tavoitteisiin sekä yhteisiin toimintoihin. Sitoutuminen verkostoon on sekä asenteellista eli halua, ja toisaalta toiminnallista eli kykyä panostaa yhteistyöhön. Yrityksen sitoutumista verkostoon voidaankin tarkastella asenteellisen sitoutumisen ja toiminnallisen sitoutumisen kautta. (Boxberg ym. 2001, 44.)

2.5.1 Asenteellinen sitoutuminen verkostoon

Asenteelliseen sitoutumiseen liittyvät yrityksen omat tavoitteet, tiedot verkoston tavoitteista, verkoston muut toimijat ja panostuksen halun kehittyminen yhteistyöprosessissa. Yhteistyön asenteellista sitoutumista edesauttavat mm. seuraavat tekijät: yritysten samankaltaisuus, kilpailuaseman puuttuminen, tuotteiden ja toimintojen täydentävyys, tasainen vallan jakaantuminen verkostossa, selkeä rakenne ja luottamus. Asenteellinen sitoutuminen kehittyy yhteistyöprosessin aikana. (Boxberg ym. 2001, 44–46.)

Yrityksen omiin tavoitteisiin vaikuttavat yrityksen ominaisuudet. Matkailualalla yritysten ominaisuuksissa korostuu yrityksen koko, riippuvuus matkailuliikevaihdosta ja tietotaidolliset tekijät. Matkailutoimialasta riippuvaiset yritykset haluavat yleensä pa-

nostaa verkostotoimintoihin enemmän kuin yritykset, joille matkailuliikevaihdon merkitys on vähäinen. Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat varsinkin pienissä yrityksissä. Yrittäjän ammatti, koulutus sekä kokemus ja tietotaito toimialalta vaikuttavat kykyyn havaita verkoston tavoitteiden ja oman yrityksen tavoitteiden täydentävyys. Asenteelliseen sitoutumiseen ja yrityksen omiin tavoitteisiin liittyvät myös yrityksen ja yrittäjän arvomaailma. Yhteisen arvoperustan omaksuminen ja siihen asenteellisesti sitoutuminen on tärkeää, etenkin silloin kun verkoston tavoitteet ovat arvoperusteiset. Esimerkiksi ympäristövastuullinen toimintatapa voi muodostua ongelmaksi, jos kaikki osapuolet eivät sitoudu siihen. Arvoperustan syntyyn vaikuttavat yrittäjien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja asenteet. (Boxberg ym. 2001, 44–45.)

Tiedot verkoston tavoitteista ovat tärkeitä. Jotta osapuolet voivat sitoutua verkostoon asenteellisesti, on heidän saatava tarpeeksi tietoa verkoston tavoitteista jo perustamisvaiheessa. Informaation toiminnoista ja toimintojen tuloksista tulee saavuttaa kaikki verkostossa toimijat. Keskeisessä asemassa tässä informaation kulussa on verkoston vetäjä. Verkoston vetäjää kohtaan tunnettu luottamus on asenteellisen sitoutumisen edellytys. (Boxberg ym. 2001, 45.)

Boxbergin ym. (2001, 45) mukaan yrityksen havainnot verkoston muista toimijoista vaikuttavat yhteistyöhalukkuuteen. Verkoston muiden toimijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat ensisijaisesti haluun tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. Yhteistyö ei kuitenkaan ole mielekäästä, ellei se ole yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkaampi keino kuin yksin toimiminen. Oppiminen ja positiiviset kokemukset voivat edesauttaa yrityksen halua panostaa verkoston tavoitteisiin, vaikka panostuksen halu olisikin alkuvaiheissa ollut matala.

2.5.2 Toiminnallinen sitoutuminen verkostoon

Toiminnallisella sitoutumisella verkostoon tarkoitetaan sitä, että yritys panostaa voimavaroja yhteistyöhön ja verkoston tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutumiseen vaikuttaa siis yrityksen halu ja kyky panostaa verkoston toimintoihin. Toiminnallinen sitoutuminen edellyttää myös asenteellista sitoutumista. Yrityksen voimavarat, esimerkiksi raha ja aika, vaikuttavat kykyyn panostaa yhteistyöhön. Huonot taloudelliset voimavarat pienentävät mahdollisuuksia panostaa rahaa yhteistyöhön. Pienissä päätoimisissa matkailuyrityksissä erityisesti ajanpuute on ongelma verkostoon sitoutumisen kannalta. Yritysten ominaisuuksien lisäksi myös yrittäjän ominaisuudet vaikuttavat sitoutumiskykyyn. (Boxberg ym. 2001, 47.)

Sitoutumisen selkeimpänä mittarina yritykset pitävät taloudellisia panoksia. Jotta osapuolet voisivat luottaa toistensa sitoutumiseen, on yhteistyöhön sijoitettujen panosten oltava uskottavia ja tasapuolisia. Yrityksestä riippumattomat ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, voivat joko estää tai edistää yrityksen toimintaa verkostossa. Toiminnalliseen sitoutumiseen vaikuttavat myös yritysten käytettävissä olevat toimintavaihtoehdot. Yritykset saattavat kuulua useampaan verkostoon ja joutuvat tekemään valintoja ajallisista ja rahallisista panostuksistaan rajallisten voimavarojen takia. Panostusten määrään vaikuttaa toimijan riippuvuus verkon muista toimijoista, verkon toiminnoista ja toimialasta. (Boxberg ym. 2001, 47–48.)

Suomessa matkailualalle on tyypillistä, että tuotepohjaiset, alueelliset ja paikalliset verkostot ovat osaksi riippuvaisia erilaisista hankerahoituksista. Siksi verkostoissa tapahtuu taloudellista sitoutumista viimeistään hankkeen alussa. Verkostojen syntyä edistääkin merkittävästi verkoston yhteisiin toimintoihin saatavissa oleva ulkopuolinen voimavara. Ulkopuolisella voimavaralla on kuitenkin merkitystä myös verkoston pysyvyyden ja ajallisen keston kannalta. Panoksiin sitoudutaan usean vuoden ajaksi, kun hankkeen kesto on etukäteen tiedossa. (Boxberg ym. 2001, 48.)

Matkailutoimialalla yrittäjäksi ryhtyminen on melko helppoa. Moni yrittäjä aloittaakin aluksi sivutoimisena, ja tästä syystä monessa matkailuyrityksessä yrittäjän kokemus toimialalta ja liiketaloudesta on olematon. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että yrityksen toimintaa suunnitellaan monesti ennemmin reaktiivisesti eli reagoimalla tapahtuviin muutoksiin, kuin proaktiivisesti eli toiminnan kehittämistä ennakoitaviin muutoksiin sopeutumalla. Siksi ajallinen sitoutuminen verkostoihin on monelle, varsinkin pienille yrityksille, hankala tilanne. (Boxberg ym. 2001, 48.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Kehittämisyhtiö Witas Oy:lle kevään ja kesän 2012 aikana. Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus ja sen aineisto kerättiin posti- ja verkkokyselynä Lomaseudun matkailuyrittäjiltä. Tutkimuksen perusjoukon koko oli 102 yrittäjää, joista 19:ltä saatiin vastaus.

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Lomaseudun matkailuyrittäjät suhtautuvat yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Olettamuksena oli, etteivät yrittäjät tee nykyisin kovin paljoa yhteistyötä. Tutkimuksen pääongelmana on saada selville, ovatko matkailuyrittäjät valmiita tekemään enemmän yhteistyötä. Tavoitteena on selvittää, mikä verkostoitumisen toimintamuoto olisi yrittäjien mielestä paras sekä millä edellytyksin yrittäjät olisivat valmiita sitoutumaan yhteistyöhön. Vastaavasti tavoitteena on selvittää myös syyt, miksi yritykset eivät mahdollisesti halua tehdä yhteistyötä. Tutkimuksella halutaan lisäksi selvittää, millaista yhteistyötä yritykset tekevät nykyisin. Kehittämisyhtiö Witas Oy pystyy tutkimustulosten avulla kehittämään Lomaseudun alueen matkailua ja yrittäjien verkostoitumista. Opinnäytetyön kautta Kehittämisyhtiö Witas Oy saa ideoita, kuinka yrittäjien verkostoitumista voisi alkaa käynnistämään.

3.2 Määrällinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu tilastollisuuteen ja matemaattisuuteen. Määrällisen tutkimuksen edellytyksenä on tulosten mitattavuus ja tarkoituksena on yleistettävän tuloksen saaminen. (KvantiMOTV 2011.) Määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä sen avulla selvitetään usein lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2008, 16). Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa, joka on yleistettävissä (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007).

Määrällinen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Aineistoa kerätään yleensä standardoitujen tutkimuslomakkeiden ja valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla sekä mahdollisesti myös havainnollistavien taulukoiden avulla. Tutkimuksen avulla

selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tuloksia pyritään myös yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin ja niiden avulla saadaan yleensä kartoitettua jokin olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2008, 16.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein kyse erilaisista luokitteluista, vertailusta sekä syy- ja seuraussuhteista (Jyväskylän Yliopisto).

3.3 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkimusaineisto kerättiin posti- ja verkkokyselynä keväällä 2012. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus saada laaja tutkimusaineisto, sillä tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja tutkimuksessa voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimus on myös tehokas menetelmä, koska se säästää aikaa ja vaivannäköä. Aineisto voidaan myös käsitellä ja analysoida nopeasti, mikäli kyselylomake on suunniteltu huolellisesti. Suurimmaksi ongelmaksi posti- ja verkkokyselyissä voi muodostua kato eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–196.)

Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa olivat Lomaseudun alueen matkailuyrittäjät. Kysely (liite 1) lähetettiin yhteensä 102 yrittäjälle joko postitse tai sähköpostilla. Postikysely lähetettiin 16 matkailuyrittäjälle, joilla ei ollut sähköpostiosoitetta. Postikysely sisälsi kyselylomakkeen, saatekirjeen (liite 2) ja vastauskuoren. Saatekirjeessä oli myös linkki verkkokyselyyn, joten yrittäjät saivat vastata kyselyyn joko postitse tai Internetissä. Vastauksia postitse tuli kuitenkin vain yksi. Verkkokysely lähetettiin 86 yrittäjälle sähköpostitse. He saivat sähköpostina saatekirjeen (liite 3) sekä linkin verkkokyselyyn. Verkkokyselyyn vastasi yhteensä 18 yrittäjää. Yrittäjille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn, minkä jälkeen vastauksia oli kertynyt 15 kappaletta. Sen jälkeen yrittäjille lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti (liite 4), jossa kerrottiin vastausaikaa olevan vielä kaksi viikkoa. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen vastauksia tuli kolme lisää. Tutkimukseen vastasi siis yhteensä 19 yrittäjää, mikä tarkoittaa, että kyselyn vastausprosentti on 18,6 %.

Kyselyssä oli yhteensä 14 kohtaa. Kysymyksistä seitsemän oli monivalintakysymyksiä ja seitsemän avoimia kysymyksiä. Kysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Kysymyksiä laatiessa pyrittiin pitämään yrittäjien näkökulma mielessä, jotta kysymysten väärinymmärtämiseltä vältyttäisiin. Kysymyksiä käytiinkin läpi yhdessä myös opinnäytetyöseminaariryhmän kanssa. Ryhmään kuuluu yksi yrittäjä, joten häneltä saatiin hyviä vinkkejä ja ideoita kyselyn laatimiseen. Itse verkkokysely toteutettiin Webropol-sivuston kautta. Kyselyn päätyttyä sivustolta sai valmiin raportin, jossa olivat kyselyn tulokset. Raportin lisäksi käsiteltiin tuloksia

Microsoft Excel 2010 –ohjelmalla. Tutkimustuloksissa esitetyt kuviot on tehty myös Excelillä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Sen vuoksi tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen luotettavuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi vastausten tarkkuus tai haastattelijan vaikutus vastauksiin. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eikä niitä pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. (Heikkilä 2008, 20, 30.) Reliabiliteetti käsitteenä liitetään yleensä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja sillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja erilaiset mittarit kuvaavat tutkittuja tuloksia (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007). Mittaus on reliaabeli, kun satunnaiset virheet eivät vaikuta mittaustuloksiin. Silloin kun havaintoyksikköinä on ihmisiä, reliabiliteettia heikentäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi kysymysten väärinymmärtäminen, vastaajan motivaatio tai vastausten virheellinen kirjaaminen. (Taanila 2011.)

Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä ja siitä, miten hyvin pystytään mittaamaan haluttua asiaa mahdollisimman kattavasti ja tehokkaasti (KvantiMOTV 2011). Mittaus on validi, kun tutkimuksessa onnistutaan mittaamaan sitä mitä pitikin. Validiteetti edellyttää mitattavien käsitteiden tai ilmiöiden ulottuvuuksien tunnistamista oikein. Näille ulottuvuuksille tulee myös löytää asianmukaiset mittarit. (Taanila 2011.)

Kyselyn vastausprosentti oli melko pieni, mikä tietysti osaltaan vaikuttaa luotettavuuteen. Tulokset antavat kuitenkin suuntaa siihen, mitä yrittäjät ovat verkostoitumisesta mieltä, sillä tulokset jakautuivat melko samansuuntaisiin mielipiteisiin eikä merkittäviä ääripäitä ollut. Vastauksia saatiin kaikista neljästä kunnasta. Kivijärveltä vastauksia tuli vain yksi, mutta Kivijärvelle kyselyitä lähetettiinkin vain seitsemän.

Vastauksien luotettavuutta ei voida varmistaa, sillä vastaajat täyttivät lomakkeet itsenäisesti. Ei voida olla myöskään varmoja, että kyselyn kysymykset oli ymmärretty tarkoitettulla tavalla. Uskon kuitenkin, että kysymysten kohdalla ei syntynyt epäselvyyksiä, sillä kysymykset oli valmisteltu hyvin ja huolella. Kyselyn kysymysten laatimiseen saatiin yrittäjänäkökulmaa seminaariryhmästä sekä toimeksiantajalta. Tutkimus koskee yrittäjien omaa elinkeinoa, joten olisi voinut olettaa motivaation kyselyyn vastaamiseen olevan hyvä. Vastanneiden yrittäjien motivaatio kyselyä kohtaan olikin

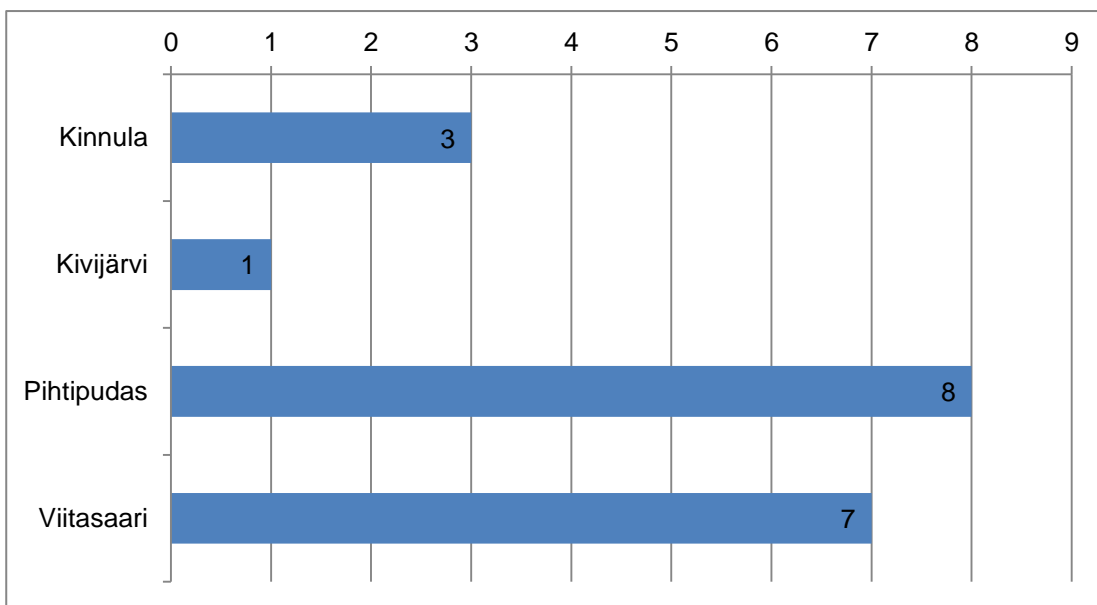
suurimmaksi hyvä, mutta muuten motivaatio kyselyä kohtaan oli huono pienen vastausprosentin perusteella. Motivaation puute näkyi hieman siinä, etteivät kaikki yrittäjät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Yrittäjät olivat jättäneet vastaamatta erityisesti avoimissa kysymyksissä. Kysely tehtiin luottamuksellisesti eikä siinä kysytty vastaajien yhteystietoja, jolloin yrittäjät pysyivät anonyymeina. Näin varmistettiin se, että yrittäjät voivat kertoa rehellisesti mielipiteensä eikä vastauksia voinut yhdistää mihinkään tiettyyn yritykseen.

Vain minä olen käsitellyt tutkimuksen tuloksia. Sain Webropol-ohjelman kautta raportin tuloksista, mutta olen myös itse analysoinut tuloksia Microsoft Excelillä. Siten tulokset ovat varmasti pysyneet luotettavina eikä sekaannuksia ole päässyt syntymään. Olen myös käsitellyt yrittäjien vastaukset sellaisinaan tuomatta omia mielipiteitäni esille. Muokkaamalla tuloksia itselle tai toimeksiantajalle mieluisiksi ei saavuta mitään, eikä tästä tutkimuksesta siten olisi ollut mitään hyötyä.

4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

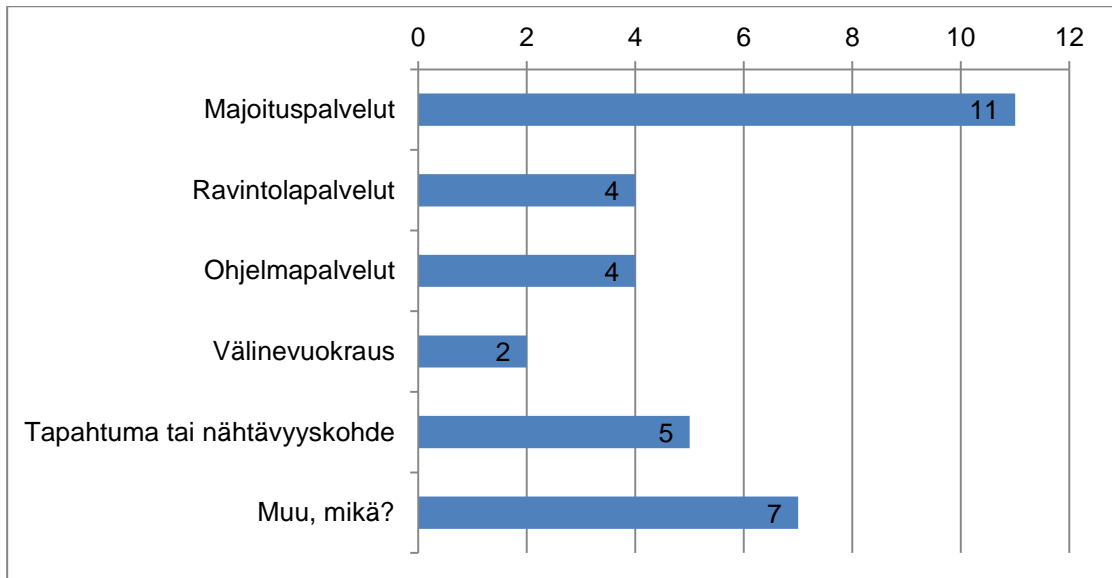
4.1 Tutkimustulokset

Kyselyitä lähetettiin yhteensä 102 Lomaseudun matkailuyrittäjälle: Kinnulaan 23, Kivijärvelle 7, Pihtiputaalle 30 ja Viitasaarelle 43. Yksi yrittäjä toimii sekä Kinnulassa että Viitasaarella ja hänet laskettiin kummankin kunnan lukumäärään. Tutkimukseen saatiin kaikista neljästä kunnasta yhteensä 19 vastausta (kuvio 1).



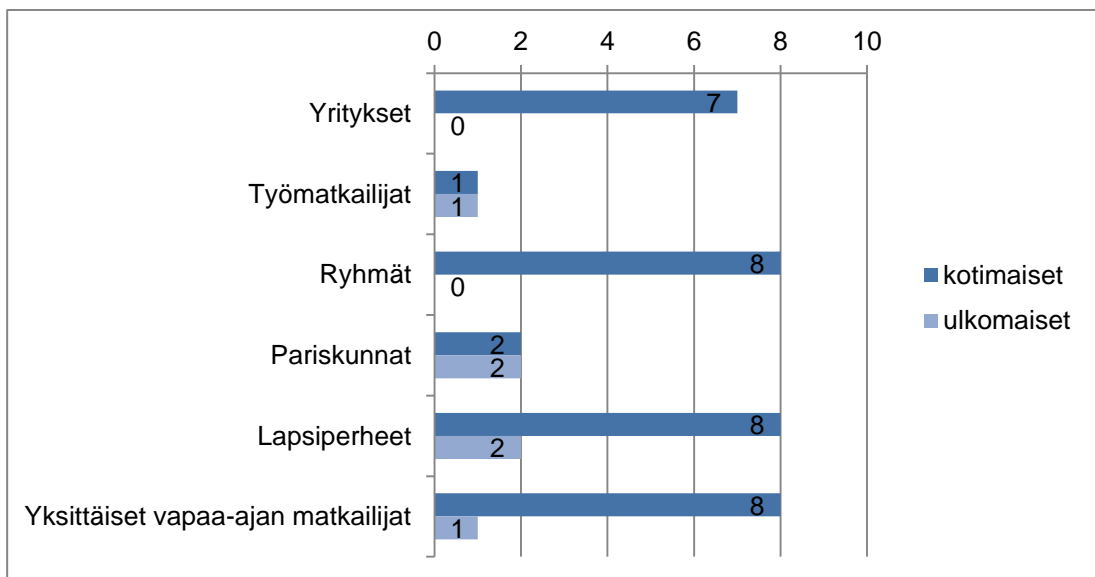
KUVIO 1. Vastanneiden yritysten kotikunnat (n=19)

Yrityksistä suurin osa (11 kpl) tarjoaa majoituspalveluja (kuvio 2). Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi yrittäjät mainitsivat tarjoavansa ratsastusta, retki- ja vaellusopastusta, käännöstöitä, pub-palveluita, juhlatilavuokrausta, kaupanalan palveluita, kesäkonsertteja sekä koskikalastusta ja savusaunomista.



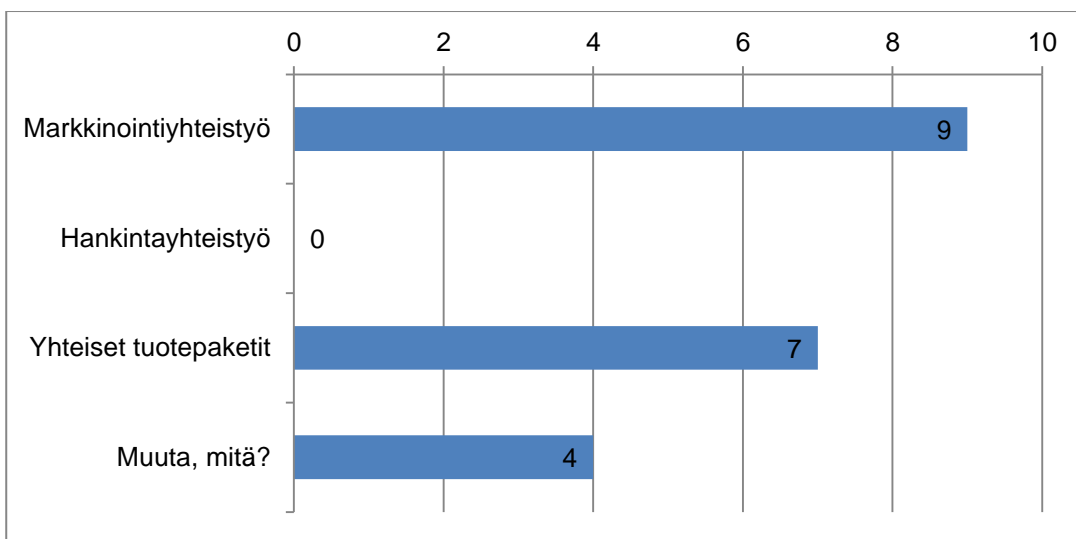
KUVIO 2. Palvelut, joita yritykset tarjoavat (n=19)

Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä työllistää 1-3 henkilöä: yhdeksän yritystä 19:stä koko vuoden aikana ja 11 yritystä sesonkiaikana. Niiden lisäksi kolme yritystä työllistää koko vuotena ja kaksi yritystä sesonkina 4-6 henkilöä. Kaksi yritystä työllistää sesonkiaikana 7-10 henkilöä ja vain yksi yritys työllistää sesonkina yli 10 henkilöä. Yrittäjiä pyydettiin valitsemaan lisäksi kaksi tärkeintä kohderyhmäänsä joko kotimaisista tai ulkomaisista yrityksistä, työmatkailijoista, ryhmistä, pariskunnista, lapsiperheistä ja yksittäisistä vapaa-ajan matkailijoista. Tärkeimmiksi kohderyhmikseen yritykset nimesivät kotimaiset yritykset, ryhmät, lapsiperheet ja yksittäiset vapaa-ajan matkailijat (kuvio 3).



KUVIO 3. Yritysten kaksi tärkeintä kohderyhmää (n=19)

Yrittäjiltä kysyttiin, **millaista yhteistyötä he tekevät nykyisin toisten yritysten kanssa**. Yrittäjät vastasivat tekevänsä nykyisin suurimmaksi osaksi markkinointiyhteistyötä. Yhdeksän yrittäjää vastasi tekevänsä markkinointiyhteistyötä eli esimerkiksi yhteisiä esitteitä tai Internetsivuja (kuvio 4). Yhteisiä tuotepaketteja oli seitsemällä yrittäjällä. Sen lisäksi yrittäjät suosittelivat toisiaan matkailijoille ja ilmoittivat toisille yrittäjille, jos omat tilat olivat täynnä.

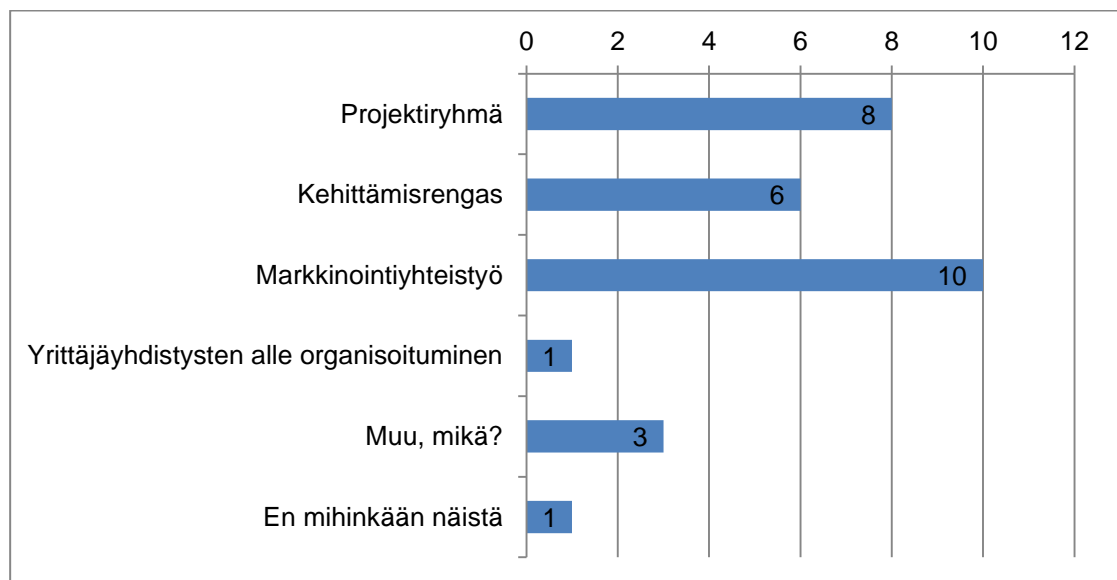


KUVIO 4. Yritysten yhteistyömuodot (n=16)

Nykyisten yhteistyömuotojen lisäksi yrittäjiltä kysyttiin syitä, **miksi he eivät mahdollisesti tee lainkaan yhteistyötä**. Yksi yritys 19:stä kertoi harrastaneensa vain hyvin vähäistä yhteismainontaa erikoisen alan takia. Toinen yritys kertoi etsineensä sopivaa yhteistyökumppania tarjoamaan ruokapalveluja, mutta sellaista ei ollut vielä löytynyt. Yhteistyön puuttumiseen mainittiin syyksi myös se, että ei ollut ollut hyvää tapaa tai tarvetta tehdä yhteistyötä, vaikka yrittäjien kanssa oltiin keskusteluyhteydessä ja hyvissä väleissä. Eräs yrittäjä koki myös, että paikallisten yritysten kanssa on vaikea tehdä yhteistyötä. Syyksi yhteistyön vähyydelle yksi yrittäjä mainitsi aloitteellisuuden: *Ei meihin ole kukaan ottanut yhteyttä, niin ei mekään.*

Kyselylomakkeessa yrittäjiltä kysyttiin, **mihin yhteistyömuotoihin he olisivat valmiita sitoutumaan**. Yrittäjillä oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vaihtoehtoina olivat projektiryhmä eli liittouma, jossa yritykset edustavat yhteistä liiketoiminta-

kokonaisuutta, kehittämisrengas, jossa vierailaan siihen kuuluvien yritysten luona, jaetaan tietotaitoa sekä etsitään kehittämiskohteita yksittäisistä yrityksistä ja yhteisestä toiminnasta, markkinointiyhteistyö sekä yrittäjyhdistysten alle organisoituminen. Näiden yhteistyömuotojen lisäksi vastausvaihtoehtoina olivat ”muu, mikä?” ja ”en mihinkään näistä”. Kymmenen yrittäjää vastasi olevansa valmis sitoutumaan markkinointiyhteistyöhön (kuvio 5). Toiseksi eniten kannatusta sai projektiryhmä, jonka valitsi kahdeksan yrityksistä. Kolmanneksi eniten vastauksia (6 kpl) sai kehittämisrengas. Vain yksi yrittäjä oli halukas organisoitumaan yrittäjyhdistysten alle ja yksi yrittäjä ei ollut kiinnostunut mistään yhteistyömuodosta. Avoimissa vastauksissa yksi yrittäjä sanoi täsmäyhteistyön sopivan kumppanin tai kumppanien kanssa olevan paras vaihtoehto. Yrittäjillä oli mahdollisuus myös kertoa, miksi eivät mahdollisesti halua lisätä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Siihen vastauksina olivat kiire sekä yrityksen lopettaminen.



KUVIO 5. Yhteistyömuodot, joihin yrittäjät voisivat sitoutua (n=18)

Seuraavana kyselylomakkeessa kysyttiin avoimella kysymyksellä, **mikä saisi yrittäjät lisäämään yhteistyötä tai aloittamaan yhteistyön muiden yritysten kanssa.** Sopivan yhteistyökumppanin löytyminen oli edellytyksenä kolmelle vastaajalle. Potentiaalisilta yhteistyöyrityksiltä kaivattiin lisäksi aktiivisempaa otetta sekä sitoutumista yhteistyöhön ja yhdessä kehittämiseen. Eräs yrittäjä vastasi, että myös muiden yritysten tulisi haluta tehdä yhteistyötä, eikä kokea yhteistyötä niin, että kaikki olisi vain itseltä pois. Yhteistyöltä haluttiin myös todellista hyötyä suhteessa työmäärään ja hintaan sekä vastuun jakamista. Asiakkaiden lisääntyminen oli yhden vastaajan mie-

lestä edellytyksenä yhteistyön aloittamiselle/lisäämiselle. Alueelle kaivattiin lisäksi matkailupalvelukokonaisuutta: *Mikäli joku muu kokoaisi matkailupalvelukokonaisuuden, jossa meillä olisi yksi osa. Tällä hetkellä ei ole resursseja suunnitella suurempia matkailukokonaisuuksia.* Lomaseudun ja Metsäpeuranmaan tulisi yhden yrittäjän mielestä tiivistää yhteistyötään ja yhteisesiintymistään. Omalle kotipaikkakunnalle haluttiin myös hyvä linkki, joka hoitaisi yhteistyökuvioita. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että oman toimeentulon saaminen estää yhteistyön: *Heti kun joku maksas siitä että alan touhuamaan muittenki kanssa jotai ni het mutta niin kauan kun on oma toimeentulo kyseessä ni ei joua.*

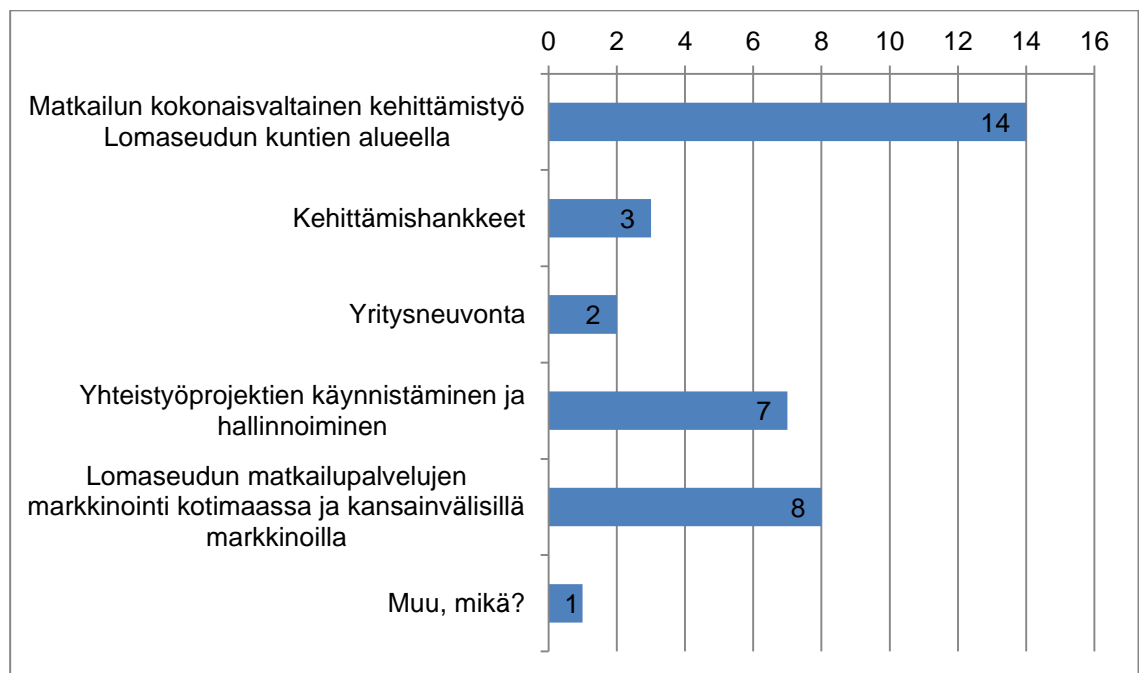
Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, **kenellä olisi vetovastuu yhteistyön käynnistämisestä.** Kysymykseen vastasi 15 yrittäjää, joista viisi oli sitä mieltä, että vetovastuu yhteistyön käynnistämisestä olisi Kehittämissyhtiö Witas Oy:n tehtävä. Erään yrittäjän mielestä Witas voisi esimerkiksi koordinoida jonkin hankkeen, sillä hänen mielestään yrittäjillä itsellään ei ole aikaa eikä resursseja siihen. Yhteistyön onnistuminen riippuisi yrittäjän mielestä paljon myös vetäjästä. Witaksen lisäksi yrittäjät olivat sitä mieltä, että vetovastuu yhteistyön käynnistämisestä olisi hankekoordinaattorilla, matkailuyhdistyksellä tai yrittäjäjärjestöllä. Myös kaupunki sekä yleisesti ”jokin ulkoinen taho tai henkilö” mainittiin muutamassa vastauksessa. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että vetovastuu olisi yrittäjillä itsellään.

Tämän jälkeen kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä, **mitä yritykset toivoisivat saavuttavansa yritysten välisellä yhteistyöllä.** Yritykset toivoivat saavuttavansa yhteistyöllä erityisesti lisää näkyvyyttä ja tulosta. Kuusi vastaajaa mainitsi nämä syyt, kun vastanneita yrittäjiä oli 13. *Lisää liikevaihtoa ja tulosta. Se on mielestäni ainoa järkevä syy ja tavoite. Hyväntekeväisyyttä voi sitten harrastaa muuten.* Yksi yrittäjä toivoi näkyvyyttä erityisesti matkailualan messuilla ja Internetissä. Toisessa vastauksessa haluttiin saada lisää tietoa eri kohderyhmille markkinoinnin kautta. Yhteistyöllä toivottiin saavutettavan myös monipuolisempia ja laadukkaampia palveluita sekä kokonaisvaltaista palvelujen tarjoamista asiakkaille. Eräs yrittäjä toivoi saavuttavansa yhteistyöllä tasaisuutta koko vuodeksi. Myös synergiaedut, ideoiden saaminen ja ajatusten vaihto yrittäjien kanssa mainittiin.

Yrittäjiltä kysyttiin myös avoimella kysymyksellä, **mitä he olisivat valmiita panostamaan yhteistyöhön.** Kuusi yrittäjää olisi valmis panostamaan yhteistyöhön ainakin jonkin verran aikaa. Kysymykseen vastasi 13 yrittäjää. Toisaalta yksi yrittäjä vastasi, ettei aikaa ole päätyön vuoksi ja toinen yrittäjä mainitsee myös, ettei aikaa ole. Ajan lisäksi kuusi yrittäjää mainitsi olevansa valmiita panostamaan jonkin verran rahaa

yhteistyöhön. Yksi vastaaja oli valmis sijoittamaan yhteistyöhön alle 300 euroa vuodessa, toinen vastaaja 500 euroa vuodessa. Muut mainitsivat olevansa valmiita panostamaan rahaa kohtuudella tai jonkin verran ja yksi vastaaja vain markkinointikustannuksiin. Eräs vastaaja korosti yhteistyöhön sijoitettavan panostuksen suhdetta siitä koituvaan hyötyyn: *Ei kovin suuria summia varsinkin jos hyödyt jäävät pieniksi tai olemattomiksi. Panostuksen oltava suhteessa siitä tulevaan hyötyyn. Aika on kortilla ja raha myös.* Muutamassa vastauksessa sanottiin panostuksen olevan tapauskohtaista ja yksi vastaaja mainitsi jonkinlaisen provision mahdollisuuden.

Viimeisessä kysymyksessä yrittäjiltä kysyttiin, **mitkä ovat Kehittämisyhtiö Witas Oy:n kaksi tärkeintä tehtävää matkailun kehittämisessä ja markkinoinnissa Lomaseudun alueella** (kuvio 6). Eniten mainintoja sai matkailun kokonaisvaltainen kehittämistyö Lomaseudun kuntien alueella. Toiseksi eniten mainintoja sai Lomaseudun matkailupalvelujen markkinointi kotimaassa ja kansainvälisillä markkinoilla. Kolmanneksi eniten mainintoja sai yhteistyöprojektien käynnistäminen ja hallinnoiminen. Kysymykseen tuli yksi avoin vastaus, jossa mainittiin yrittäjähengen luominen.



KUVIO 6. Kehittämisyhtiö Witas Oy:n tärkeimmät tehtävät matkailun kehittämisessä ja markkinoinnissa Lomaseudun alueella (n=18)

Kyselyn lopussa yrittäjillä oli mahdollisuus **vapaaseen sanaan**. Yksi yrittäjä toivoi matkailun kehittämisseminaaria yhteistyössä Metsäpeuranmaan kuntien kanssa. Yrittäjä ehdotti, että seminaarissa voisi olla puhumassa joku kokenut matkailualan asian-

tuntija. Hänen mielestään tavoitteena pitäisi olla isomman matkailualueen kehittyminen, jossa kunnat osallistuvat keskenään tiiviimmin yhteismarkkinointiin. Toinen yrittäjä toivoi ammattitaitoista keskustelua alueen tarpeista. Hän mainitsee esimerkiksi, ettei voida tulla sanomaan, että pitäisi rakentaa hotelli matkailijoiden saamiseksi alueelle. Alueella on jo hotelleja, eikä hänen mielestään kukaan tule minnekään pelkän hotellin vuoksi. Matkailijoiden saamiseksi pitäisi olla muitakin vetovoimatekijöitä ja erilaisten kuntien elinten pitäisi tukea jo olemassa olevia yrityksiä. Eräs yrittäjä mainitsee myös asenteen tärkeyden messuille mentäessä: *Jos messuille mennään, pitää olla meininkiä, täytyy erottua edukseen.*

4.2 Johtopäätökset

Mielenkiinto tutkimusta kohtaan oli vähäisempää, kuin oli toivottu. Siitä voisi olettaa, etteivät yritykset ehkä ole kovin innokkaita verkostoitumaan. Toisaalta voidaan myös olettaa, että kesän kynnyksellä sesonkiin valmistautuessa yrittäjät olivat niin kiireisiä, ettei heillä välttämättä ollut aikaa vastata kyselyyn. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, ettei verkostoitumista tyrmätä täysin vaan kiinnostusta sitä kohtaan on ainakin jonkin verran.

Lomaseudun alueen matkailuyrittäjät tekevät nykyisin melko vähäistä yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Markkinointiyhteistyö oli kuitenkin suosituin nykyinen yhteistyön muoto, mitä voi selittää Lomaseutu-brändin alle kuulumisen ja sen kautta markkinointiyhteistyön tekeminen. Myös yhteisiä tuotepaketteja tehdään jonkin verran, mutta muuten yrittäjät eivät tee yhteistyötä tai se on vain vähäistä toisten yritysten suosittelusta matkailijoille. Syynä vähäiselle yhteistyön tekemiselle voi olla se, etteivät yrittäjät ole löytäneet sopivaa keinoa tehdä yhteistyötä tai sopivia yhteistyökumppaneita. Yhtenä syynä yhteistyön puuttumiselle voi olla myös se, ettei kukaan ole toiminut yhteistyön alkuunpanijana eli ns. alkusysäys on puuttunut.

Raha ja aika nousivat myös yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi yhteistyön tekemiselle. Parhaimmillaan verkostoituminen kuitenkin lisää yritysten kannattavuutta. Myös ajan suhteen verkostoituminen voi tuoda helpotusta. Esimerkiksi projektiryhmässä aika ei välttämättä ole ongelma, koska yrittäjiä on useita työskentelemässä saman päämäärän eteen. Verkostoitumisen kautta yritykset voisivat myös keskittyä paremmin omaan osaamiseensa.

Suosituimmiksi yhteistyömuodoiksi, joihin yrittäjät voisivat sitoutua, nousivat markkinointiyhteistyö, projektiryhmä ja kehittämisrengas. Markkinointiyhteistyötä alueella

kuitenkin tehdään jo esimerkiksi Lomaseutu-brändin kautta. Markkinointiyhteistyö on tärkeää ja siihen kannattaa ehdottomasti panostaa, mutta alueella on jo keksitty hyvä tapa toteuttaa markkinointiyhteistyötä. Siksi alueella kannattaisi alkaa panostaa markkinointiyhteistyön lisäksi projektiryhmään tai ryhmiin ja kehittämisrenkaiseen, jotta yhteistyötä saataisiin tehostettua entisestään jollakin erilaisella keinolla.

Kehittämissyhtiö Witas Oy:llä oli ennen opinnäytetyön toteutusta ajatuksena, että matkailuyritykset voisivat organisoitua yrittäjähdistysten alle. Se ei kuitenkaan saanut kannatusta yrittäjien keskuudessa, sillä vain yksi yrittäjä olisi ollut siihen valmis. Siksi Kehittämissyhtiö Witas Oy:n ei kannata alkaa panostaa alkuperäiseen ajatukseensa saada yrittäjät tekemään lisää yhteistyötä yrittäjähdistysten alle organisoitumalla.

Kehittämisrenkas toimii parhaiten samalla toimialalla, mutta eri paikkakunnalla toimivien yritysten välillä (Pirnes 2002, 15). Kehittämisrengasta voisikin kokeilla saman alan yrityksille, jotka toimivat eri kunnissa. Esimerkiksi eri kunnissa toimivat ratsutilat tai ohjelmapalveluyritykset voisivat muodostaa kehittämisrenkaan. Yrittäjät kävisivät tutustumassa toistensa toimintaan ja miettivät yhdessä kehitysehdotuksia. Yritykset voivat saada toisiltaan ideoita esimerkiksi siitä, mitä tehdä toisin tai mitä omaan tarjontaan voisi lisätä. Yrittäjät pystyisivät yhdessä miettimään, miten alueella saataisiin lisättyä kysyntää juuri heidän toimialalleen. Yritykset saattaisivat myös keksiä ja luoda jotain uutta ja yhteistä liiketoimintaa. Kehittämisrenkaan avulla yritykset voisivat lisäksi toteuttaa jotain, mihin yksittäisellä yrityksellä ei ole ollut varaa. Yritykset voisivat esimerkiksi käydä tutustumassa muualla Suomessa toimiviin saman alan yrityksiin tai hankkia koulutusta.

Kehittämisrenkas ei välttämättä vaadi yrittäjiltä suurta rahallista panostusta, jos sen tarkoituksena on vain oppia toinen toisiltaan. Toisaalta kehittämisrenkas voisi poikia kannattavia verkostoja alueen yrittäjien välille, jos yrittäjät sitoutuisivat siihen kunnolla. Kehittämisrenkaan toimiminen edellyttää, että kaikki siihen kuuluvat yritykset ovat kiinnostuneita kehittämään liiketoimintaansa juuri yhteistyön kautta. Kehittämisrenkaan avulla yritykset voisivat siis yhdistää voimiaan, tukea toisiaan ja jopa yhdistää liiketoimintojaan tai keksiä uutta liiketoimintaa.

Projektiryhmän perustaminen alueelle olisi järkevää, sillä alueen yrityksistä suurin osa on pieniä ja tarjoavat vain yksittäisiä palveluita. Projektiryhmän kautta yritykset saisivat perustettua suurempia ja monipuolisempia palvelukokonaisuuksia, kun moni yritys yhdistäisi voimansa ja osaamisensa. Projektiryhmän kautta yritykset saisivat kustannusetua ja parannettua asemaansa markkinoilla. Siten yritykset saisivat luotua

mahdollisesti uusia ja kattavampia palveluita, jolloin asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin mahdollisesti vastaamaan paremmin.

Projektiryhmän kautta voitaisiin luoda esimerkiksi valmiita kokonaisuuksia, jotka sisältäisivät majoituksen, ruokailut ja erilaisia ohjelmapalveluita tai aktiviteetteja. Tällaisia kokonaisuuksia olisi myös helpompi markkinoida potentiaalisille asiakkaille, kuin yksittäisiä palveluita. Asiakkaalle yhden suuremman kokonaisuuden varaaminen olisi helpompaa kuin yksittäisten palvelujen varaaminen erikseen. Esimerkiksi pelkästään mökkimajoitusta tarjoava yritys voisi saada lisäarvoa palveluilleen, kun hän kuuluisi projektiryhmään, jonka kautta olisi helposti saatavilla muita palveluita asiakkaille. Sitä asiakkaan ei tarvitse välttämättä nähdä kovin paljoa vaivaa löytääkseen toimintaa ja tekemistä mökissä viettämälleen ajalle.

Erään yrittäjän ehdotus siitä, että alueella järjestettäisiin yhdessä kuntien kanssa matkailun kehittämisseminaari, on järkevä. Yrittäjä ehdotti seminaaria yhteistyössä Metsäpeuranmaan kuntien (Kinnula, Kivijärvi, Perho, Lestijärvi ja Reisjärvi) kanssa, mikä voi olla hyvä idea tulevaisuudessa, mutta ainakin aluksi olisi tärkeää saada kaikkien neljän Lomaseudun kuntien päättäjät, yrittäjäyhdistysten edustajat, matkailuyrittäjät sekä Kehittämissyhtiö Witas Oy kiinnostumaan seminaarista. Kun Lomaseudun alueen matkailun ja yrittäjien verkostoitumisen kehittäminen on saatu hyvälle alulle, olisi hyvä idea miettiä yhteistyötä myös Metsäpeuranmaan loppujen kuntien kanssa.

Seminaarissa voisi yrittäjän ehdotuksen mukaan olla puhumassa joku matkailun ammattilainen, jolla on kokemusta matkailun kehittämisestä ja verkostoitumisesta. Seminaari voisi toimia hyvänä alkuna alueen verkostoitumiselle, sillä siellä nousisi varmasti esille paljon erilaisia ehdotuksia ja ideoita. Seminaarin aikana yrittäjät myös tapaisivat toisiaan ja voisivat löytää mahdollisia yhteistyökumppaneita. Kehittämisseminaari voisi auttaa keksimään keinoja, joilla alueen matkailua saataisiin tehostettua.

Seminaarissa saataisiin myös erään yrittäjän toivomaa ammattitaitoista keskustelua. Tutkimuksen kyselyn vastauksissa oli muutamalla yrittäjällä havaittavissa pientä negatiivisuutta muita yrityksiä tai elimiä kohtaan, jolloin seminaari voisi toimia myös ns. ilmanpuhdistajana. Siellä voitaisiin käydä läpi, miksi yhteistyöt eivät ole aiemmin toimineet tai miksi yhteistyötä ei ylipäänsä ole aiemmin tehty. Uskon, että tällaisen seminaarin kautta saataisiin luotua yhteishenkeä ja innostusta niin kunnille kuin itse

yrittäjillekin. Seminaarin kautta saataisiin toivottavasti kaikki tahot ymmärtämään matkailuelinkeinon ja sen kehityksen tärkeys alueelle.

Lomaseudun alueen kunnat ja yritykset ovat pieniä, jolloin on entistä tärkeämpää, että alueen matkailu pysyisi elinvoimaisena. Monien yritysten sijainti on syrjäinen ja verkostoitumisen kautta ne voisivat paremmin varmistaa toimintansa jatkumisen ja asiakkaiden riittävyyden. On tärkeää, että alueelle saadaan houkutelua matkailijoita, ja siihen esimerkiksi projektiryhmän kaltaiset kokonaisuudet voisivat olla hyvä ratkaisu. Lomaseudun mainostaminen ja yhteismarkkinointi on hyvä aloitus alueen matkailun kehittämiseksi, mutta se ei välttämättä ole riittävää, jos halutaan varmistaa matkailun tason pysyminen ja tietysti myös kasvaminen. Alueella on kuitenkin paljon potentiaalia esimerkiksi vesistöjen ja luonnon kautta.

Tämänhetkinen yhteistyö on alueella siis pienimuotoista, lukuun ottamatta Lomaseutu-brändiä, mutta kiinnostusta verkostoitumiselle yrittäjien keskuudessa on. Yhteistyön aloittamiselle tarvitaan kuitenkin jokin sysäys ja vetäjä, koska yrittäjillä itsellään ei konkreettisia keinoja verkostoitumiselle vielä ole. Kehittämissyhtiö Witas Oy voisi olla se taho, joka yhteistyökuvioita alkaisi käynnistää. Järkevintä olisi siis aloittaa verkostoituminen kehittämisseminaarilla, jossa kaikki tahot saataisiin saman katon alle pohtimaan kehitystyötä. Seminaarissa voitaisiin esitellä myös tämän tutkimuksen tulokset. Seminaarin kautta yrittäjät saataisiin toivottavasti kiinnostumaan verkostoitumisesta ja näkemään sen mahdollisuutena, ei uhkana.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lomaseudun alueen matkailuyrittäjien mielipiteitä verkostoitumista kohtaan. Tavoitteena oli selvittää, millaista yhteistyötä yrittäjät olisivat valmiita tekemään ja millä edellytyksin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja sen vastausprosentti oli 18,6 %. Vastausprosentti jäi melko pieneksi, mutta vastanneilta yrittäjiltä saatiin kuitenkin melko hyvin selville mielipiteitä ja ajatuksia verkostoitumisesta. Pienestä vastausprosentista huolimatta tutkimus onnistui hyvin. Tutkimuksella saatiin vastaukset niihin kysymyksiin, mihin haluttiinkin. Opinnäytetyön tavoitteet siis täyttyivät. Pysyin opinnäytetyön tekemisessä myös aikataulussa, sillä toimeksiantaja halusi tulokset viimeistään syyskuun 2012 aikana.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta opettavainen. Teorian kerääminen oli hidaasta, vaikka verkostoitumisesta löytyi melko paljon erilaisia lähteitä. Haastavinta oli löytää juuri tälle työlle sopivaa kirjallisuutta ja muita lähteitä. Selkeä rajaus auttoi kuitenkin teorian etsimisessä. Työn taustojen esittelemistä varten sain hyvät materiaalit toimeksiantajalta. Tulokset oli kätevä ja nopea analysoida Excelin avulla.

Kyselylomakkeen laatiminen oli myös haastavaa, sillä joka kysymys piti miettiä tarkkaan ja yrittää nähdä kysymykset yrittäjien näkökulmasta. Kyselylomakkeesta tuli kuitenkin sopiva juuri tätä tutkimusta varten. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimus olisi voinut olla järkevää tehdä myös laadullisena ja yrittäjiä henkilökohtaisesti haastattelemalla. Koen kuitenkin, että myös tällä tavalla sain ne vastaukset, jotka tarvittiin tavoitteiden täyttämiseen. Yrittäjät saivat vastata kyselyyn anonyymeinä, jolloin myös vastaukset olivat ehkä rehellisempiä kuin ne olisivat olleet henkilökohtaisesti haastattelemalla.

Yhteistyötä tarvitaan, jotta Suomen matkailua pystytään kehittämään ja markkinoimaan. Verkostoitumisen kautta pienetkin yritykset pystyvät tekemään tuotteitaan tunnetuksi, sillä yritykset erikoistuvat yhä enemmän ja kilpailu alalla kovenee. (Pesonen ym. 2000, 75.) Yhteistyön merkitys alueiden kilpailukykyyn vaikuttavana voimana korostuu globalisoitumisen myötä, sillä parhaiten kehittämistyössään onnistuvat alueet, jotka kykenevät luomaan innovatiivisia toimintamalleja yhteistyön kautta ja toimimaan nopeasti yhdessä (Linnamaa 2004). Siksi myös Lomaseudun alueella on tärkeää miettiä verkostoitumista keinona vastata markkinoiden kilpailuun ja kysyntään. Alueen matkailuyritykset ovat pieniä, joten yhteistyön kautta ne voisivat saada Lomaseudun matkailua ja omaa liiketoimintaansa kehitettyä entisestään. Kehittämis-

yhtiö Witas Oy:n rooli tässä kehityksessä on tärkeä, mutta ilman alueen yrittäjien täydellistä tukea ja sitoutumista tehtävä on mahdoton. Tutkimustulosten mukaan yrittäjät voisivat olla valmiita verkostoitumaan enemmän, joten siihen kannattaisi keskittyä ja alkaa panostaa.

Jatkona tälle opinnäytetyölle voisi olla esimerkiksi toiminnallinen opinnäytetyö, jonka aiheena olisi Lomaseudun alueen matkailunkehittämisseminaarin suunnittelu ja toteutus mahdollisesti yhteistyössä Kehittämissyhtiö Witas Oy:n kanssa. Myös sitä voitaisiin tutkia, kuinka verkostoja ja yhteistyötä saataisiin käytännössä käynnistettyä yritysten välille.

LÄHTEET

Boxberg, M., Kompola, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Helsinki: Edita Oyj.

Fiilin, P. 2006. Verkosto vaatii johtajan. [verkkajulkaisu]. *Fakta, 2006, 10–16* [viitattu 23.8.2012]. Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1502200610-af76174f5d453a5a70c501c45faefb5b.pdf>

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. 2003. *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto MET.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2011. *Viitasaaren, Pihlputaan ja Kinnulan matkailuselvitys*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja Palvelut.

Jyväskylän Yliopisto. *Määrällinen tutkimus* [verkkosivu]. Humanistinen tiedekunta, menetelmäpolkuja humanisteille. [viitattu 22.8.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kehittämissyhtiö Witas Oy [verkkosivu]. [viitattu 20.6.2012]. Saatavissa: <http://www.witas.fi/?/etusivu>

Kiiski, M. & Lind, L. 2009. *Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet* [verkkajulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Teknillistaloudellinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Kandidaatintyö. [viitattu 23.8.2012]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/ezproxy.savonia-amk.fi:2048/bitstream/handle/10024/47340/nbnfi-fe200910062221.pdf?sequence=3>

Kinnulan kunta [verkkosivu]. [viitattu 15.5.2012]. Saatavissa: <http://www.kinnula.fi/>

Kivijärven kunta [verkkosivu]. [viitattu 15.5.2012]. Saatavissa: <http://www.kivijarvi.fi/>

Komppula, R. 2000. *Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto*. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

KvantiMOTV 2011. *Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto* [verkkosivu]. [viitattu 23.8.2012]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky [verkkajulkaisu]. *Kunnallistieteen aikakauskirja*. 2004 nro 4, 323–326. [viitattu 22.8.2012]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/se/k/0356-3669/32/4/verkosto.pdf>

Lomaseutu [verkkosivu]. [viitattu 12.6.2012]. Saatavissa: <http://www.lomaseutu.fi/index.php?kieli=FIN>

Möller K., Rajala A. & Svahn S. 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Niemelä, S. 2002. *Menestyvä yritysverkosto – verkostonrakentajan ABC*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pihtiputaan kunta [verkkosivu]. [viitattu 15.5.2012]. Saatavissa: <http://www.pihtipudas.fi/fi/etusivu/?id=180>

Pirnes, H. 2002. *Verkostoylivoimaa*. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino Oy.

Taanila, A. 2011. *Määrällisen aineiston kerääminen* [verkkodokumentti]. [viitattu 21.8.2012]. Saatavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro.

Viitasaaren kaupunki [verkkosivu]. [viitattu 15.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.viitasaari.fi/fi/etusivu/?id=60>

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. *Kvantitatiivisen analyysin perusteet* [verkkodokumentti]. [viitattu 22.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

KYSELYLOMAKE

Rastittakaa seuraavista vaihtoehtoista Teille parhaiten soveltuvat. Voitte valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Lomake on kaksipuoleinen ja sen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

1. Palvelut, joita yrityksenne tarjoaa:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Majoituspalvelut | <input type="checkbox"/> Välinevuokraus |
| <input type="checkbox"/> Ravintolapalvelut | <input type="checkbox"/> Tapahtuma tai nähtävyysskohte |
| <input type="checkbox"/> Ohjelmapalvelut | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____ |

2. Missä kunnassa yrityksenne toimii?

3. Montako henkilöä yrityksenne työllistää?

- | | |
|--|--|
| <i>koko vuoden:</i> | <i>sesonkina:</i> |
| <input type="checkbox"/> 1-3 henkilöä | <input type="checkbox"/> 1-3 henkilöä |
| <input type="checkbox"/> 4-6 henkilöä | <input type="checkbox"/> 4-6 henkilöä |
| <input type="checkbox"/> 7-10 henkilöä | <input type="checkbox"/> 7-10 henkilöä |
| <input type="checkbox"/> yli 10 henkilöä | <input type="checkbox"/> yli 10 henkilöä |

4. Mitkä ovat yrityksenne kaksi tärkeintä kohderyhmää? Valitkaa vain kaksi vaihtoehtoa yhteensä, esim. kotimaiset yritykset ja ulkomaiset ryhmät.

- | | |
|---|---|
| <i>kotimaiset:</i> | <i>ulkomaiset:</i> |
| <input type="checkbox"/> yritykset | <input type="checkbox"/> yritykset |
| <input type="checkbox"/> työmatkailijat | <input type="checkbox"/> työmatkailijat |
| <input type="checkbox"/> ryhmät | <input type="checkbox"/> ryhmät |
| <input type="checkbox"/> pariskunnat | <input type="checkbox"/> pariskunnat |
| <input type="checkbox"/> lapsiperheet | <input type="checkbox"/> lapsiperheet |
| <input type="checkbox"/> yksittäiset vapaa-ajan matkailijat | <input type="checkbox"/> yksittäiset vapaa-ajan matkailijat |

5. Millaista yhteistyötä teette nykyisin toisten yritysten kanssa?

- Markkinointiyhteistyö (esim. www-sivut, esitteet jne.)
- Hankintayhteistyö
- Yhteiset tuotepaketit
- Muuta, mitä? _____

6. Jos ette tee lainkaan yhteistyötä, niin miksi?

7. Mitkä seuraavista yhteistyömuodoista ovat sellaisia, joihin voisitte sitoutua?

- Projektiryhmä eli liittouma, jossa yritykset edustavat yhteistä liiketoimintakokonaisuutta (esim. yhteiset tuotteet/palvelut, joihin jokainen yritys tuo omaa erityisosaamistaan)
- Kehittämisrengas, jossa vierailaan siihen kuuluvien yritysten luona, jaetaan tietotaitoa sekä etsitään kehittämiskohteita yksittäisistä yrityksistä ja yhteisestä toiminnasta

- Markkinointiyhteistyö (esim. yhteiset esitteet, yhteinen osasto messuilla)
- Yrittäjäyhdistysten alle organisoituminen
- Muu, mikä? _____
- En mihinkään näistä

8. Jos ette ole kiinnostunut lisäämään yhteistyötä muiden yritysten kanssa, niin miksi ette?

9. Mikä saisi teidät lisäämään yhteistyötä tai aloittamaan yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa?

10. Kenellä olisi vetovastuu yhteistyön käynnistämisestä?

11. Mitä toivoisitte saavuttavanne yritysten välisellä yhteistyöllä?

12. Mitä olisitte valmiita panostamaan yhteistyöhön? (Aikaa, rahaa esim. markkinointikustannuksiin/€/vuosi jne.)

13. Mikä on mielestänne Kehittämisyhtiö Witas Oy:n kaksi tärkeintä tehtävää matkailun kehittämisessä ja markkinoinnissa Lomaseudun alueella?

- Matkailun kokonaisvaltainen kehittämistyö Lomaseudun kuntien alueella
- Kehittämishankkeet
- Yritysneuvonta
- Yhteistyöprojektien käynnistäminen ja hallinnoiminen
- Lomaseudun matkailupalvelujen markkinointi kotimaassa ja kansainvälisillä markkinoilla
- Muu, mikä? _____

14. Sana on vapaa (kommentteja, ideoita, palautetta).

Kiitos vastaamisesta!

POSTITSE LÄHETETTY SAATEKIRJE

Hyvä matkailuyrittäjä!

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa restonomiksi ja opinnäytetyössäni selvitän matkailuyrittäjien verkostoitumista ja yhteistyötä Lomaseudun (Viitasaari, Pihtipudas, Kinnula ja Kivijärvi) alueella. Työn toimeksiantajana toimii Kehittämisyhtiö Witas Oy, joka toteutti alueen matkailuselvityksen vuonna 2010. Syksyllä 2011 yrittäjien ja kuntien yhteisessä Gopp-työpajassa nousi esille kysymys, pitäisikö Lomaseudun matkailuyrittäjien tehdä tiiviimmin yhteistyötä sekä keskenään että muun yrittäjäkunnan kanssa ja mikä olisi yhteistyön muoto.

Tällä kyselyllä on tarkoitus saada selville matkailuyrittäjien valmiuksia ja haluja verkostoitua ja tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Toivon mahdollisimman monen yrittäjän vastaavan kyselyyn, jotta tulokset ovat kattavat. Vastaattehan viimeistään 18.5.2012 mennessä joko kirjeen mukana tulleella palautuskuorella tai Internetissä seuraavassa osoitteessa:

<http://www.webropolsurveys.com/S/B3FBCE87216F532B.par>

Vastaa mielelläni työtäni koskeviin kysymyksiin.

Kiitän etukäteen vastauksistanne!

Jenni Pasanen

xxx@edu.savonia.fi

040xxxxxxx

SÄHKÖPOSTIN SAATEKIRJE

Hyvä matkailuyrittäjä!

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa restonomiksi ja opinnäytetyössäni selvitän matkailuyrittäjien verkostoitumista ja yhteistyötä Lomaseudun (Viitasaari, Pihtipudas, Kinnula ja Kivijärvi) alueella. Työn toimeksiantajana toimii Kehittämisyhtiö Witas Oy, joka toteutti alueen matkailuselvityksen vuonna 2010. Syksyllä 2011 yrittäjien ja kuntien yhteisessä Gopp-työpajassa nousi esille kysymys, pitäisikö Lomaseudun matkailuyrittäjien tehdä tiiviimmin yhteistyötä sekä keskenään että muun yrittäjäkunnan kanssa ja mikä olisi yhteistyön muoto.

Tällä kyselyllä on tarkoitus saada selville matkailuyrittäjien valmiuksia ja haluja verkostoitua ja tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Toivon mahdollisimman monen yrittäjän vastaavan kyselyyn, jotta tulokset ovat kattavat. Kysely sulkeutuu 18.5.2012 ja vastaamaan pääsee seuraavan linkin kautta: <http://www.webropolsurveys.com/S/B3FBCE87216F532B.par>

Vastaa mielelläni työtäni koskeviin kysymyksiin.

Kiitän etukäteen vastauksistanne!

Jenni Pasanen

xxx@edu.savonia.fi

040xxxxxxx

MUISTUTUSKIRJE

Hyvä matkailuyrittäjä!

Lähetin Teille aiemmin pyynnön vastata opinnäytetyötäni koskevaan Internetkyselyyn. Iso kiitos jo vastanneille, Teille tämä viesti on aiheeton. Toivoisin kuitenkin saavani vielä lisää vastauksia, sillä vastausten saaminen on erittäin tärkeää sekä alueen matkailun kehittämisen että minulle henkilökohtaisesti restonomiopintoihin kuuluvan opinnäytetyöni onnistumisen kannalta. Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä matkailuyrittäjien verkostoitumisesta ja yhteistyöstä Lomaseudun alueella.

Työni toimeksiantajana toimii Kehittämissyhtiö Witas Oy, joka toteutti alueen matkailuselvityksen vuonna 2010. Syksyllä 2011 yrittäjien ja kuntien yhteisessä Gopp-työpajassa nousi esille kysymys, pitäisikö Lomaseudun matkailuyrittäjien tehdä tiiviimmin yhteistyötä sekä keskenään että muun yrittäjäkunnan kanssa ja mikä olisi yhteistyön muoto. Kyselyn avulla pyrin selvittämään edellä mainitut asiat.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kiitän kovasti ajan uhraamisesta asialle! Kysely on avoinna vielä 6.6.2012 asti ja vastaamaan pääsette seuraavasta linkistä:

<http://www.webpolsurveys.com/S/B3FBCE87216F532B.par>

Vastaan mielelläni työtäni koskeviin kysymyksiin.

Jenni Pasanen

xxx@edu.savonia.fi

040xxxxxxx

