

Riia Uusisalmi

**Meeting Oulu- Kokous- ja kongressialan verkostoituminen**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2008



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Riia Uusisalmi	
Työn nimi Meeting Oulu- kokous- ja kongressialan verkostoituminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Anne Määttä
	Toimeksiantaja Oulun kaupungin markkinointitiimi
Aika Syksy 2008	Sivumäärä ja liitteet 30+1
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli Oulun kokous- ja kongressialan palveluiden tarjoajien verkostoituminen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten Meeting Oulun jäsenet kokevat verkostoitumisen ja sen tuomat mahdollisuudet. Lisäksi opinnäytetyöstä selviää Meeting Oulu -verkostoon kuuluvien organisaatioiden lähtötilanne ennen verkostoitumista, verkostoitumisen tarpeet sekä verkostoitumisesta koituvat hyvät ja huonot puolet. Opinnäytetyöstä käy ilmi myös Meeting Oulun jäsenten sitoutuminen verkostoon ja näkemykset Meeting Oulun tulevaisuudesta. Opinnäytetyö tehtiin Oulun kaupungin markkinointitiimin toimeksiantona.</p> <p>Käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja aineisto on hankittu Meeting Oulun jäsenille lähetettyjen kyselylomakkeiden avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Meeting Oulun jäsenet, joilla on työkokemusta kokous- ja kongressialalta sekä laaja-alainen näkemys verkostoitumisesta, Meeting Oulusta ja sen tulevaisuudesta.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että Oulun kokous- ja kongressiala koettiin kehittyväksi alaksi. Oulusta kuitenkin puuttuu oma katto-organisaatio, joka kokoaisi kokouspalvelut ja niiden tarjoajat yhteen. Oulun markkinointi kokouskaupunkina koettiin vähäiseksi, joten yhteismarkkinointia on kaivattu Oulun alueen toimijoiden kesken. Tutkimuksen mukaan verkostoituminen oli tarpeellinen ja siitä saatavat hyödyt tiedostettiin. Negatiiviseksi koettiin puolestaan hidas päätöksenteko. Tutkimuksesta kävi hyvin ilmi myös se, että verkoston jäsenet ovat sitoutuneita yhteistyöhön jäsenmaksulla ja osallistumalla käytännön toimenpiteisiin. Meeting Oulun tulevaisuudesta oli erilaisia mielipiteitä. Kehittämisideoiksi kuvailtiin Internet-sivujen kehittäminen sekä tunnettavuuden lisääminen tarkoin mietittyjen toimenpiteiden avulla.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	verkostoituminen, kokous- ja kongressiala
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Tourism
Author(s) Riia Uusisalmi	
Title Meeting Oulu- Networking of Meeting and Conference Industry	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Anne Määttä
	Commissioned by City of Oulu
Date Autumn 2008	Total Number of Pages and Appendices 30+1
<p>The present thesis sets out to examine networking in the meeting and conference industry, specifically in the City of Oulu, Finland. The thesis aims to clarify how members of the Meeting Oulu network experience networking and its opportunities. In addition, the thesis will establish the initial states of the Meeting Oulu network members before networking, the needs for networking, as well as the pros and cons of networking from the viewpoint of the network members. Furthermore, the members' commitment to the network Meeting Oulu and their views on its future will be unveiled. The thesis was commissioned by the City of Oulu.</p> <p>The research method applied to the present thesis is qualitative. The research material has been acquired by the means of a questionnaire sent to the members of Meeting Oulu. Thus, the target group consists of Meeting Oulu network members, who have work experience in the meeting and conference field in addition to an extensive view on networking, Meeting Oulu and its future.</p> <p>The research results reveal that the meeting and conference field in Oulu is considered to be progressive. However, the respondents feel that the field lacks an umbrella organisation, which would assemble services and service providers together. Marketing of Oulu as a conference city is regarded exiguous. Hence, joint marketing between the service providers of the Oulu area is considered necessary. According to the research results, networking is perceived to be necessary and the members are aware of the benefits it entails. However, slow decision-making is seen as a disadvantage of networking.</p> <p>It becomes apparent in the research work that the network members are committed to cooperation through a membership fee as well as participation in practical measures. The opinions given on the future of Meeting Oulu vary. Ideas for further development include, for instance, improving internet pages as well as enhancing recognisability through carefully considered measures.</p>	
Language of Thesis	finnish
Keywords	networking, meeting and conference industry,
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KOKOUS JA KONGRESSIALA	2
2.1 Oulun kaupungin esittely	4
2.2 Meeting Oulu	5
3 VERKOSTOITUMINEN	7
3.1 Verkoston ja verkostoitumisen käsitteet	7
3.2 Yhteistyön kehittäminen verkostoitumalla	8
3.2.1 Yritysyhteistyön perusmallit	8
3.3 Verkostoitumisen tarve ja siitä saatavat hyödyt	10
3.4 Sitoutuminen verkostoon	12
3.5 Verkostoitumisen lisä-arvo	14
4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	16
4.1 Tutkimusongelma	16
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus	16
4.3 Kysely	18
4.4 Aineiston hankinta	19
4.5 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti	19
5 TULOKSET	21
5.1 Vastaaajien taustatiedot ja kokemukset Oulun kokous- ja kongressialasta	21
5.2 Organisaatioiden lähtötilanne ennen verkostoitumista	22
5.3 Verkostoitumisen hyödyt ja haitat	22
5.4 Verkostoitumisen tarpeet	23
5.5 Sitoutuminen Meeting Ouluun ja kokemukset yhteismarkkinoinnin toimenpiteistä	24
5.6 Meeting Oulun kehittäminen ja näkemykset sen tulevaisuudesta	24
6 POHDINTA	26
LÄHTEET	29
LIITTEET	

## LITTEET

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Meeting Oulun jäsenet kokevat verkostoitumisen ja sen tuomat mahdollisuudet. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville organisaatioiden lähtötilanne ennen verkostoitumista, verkostoitumiseen liittyvät tarpeet sekä siitä koituvat hyödyt. Näiden lisäksi tutkimuksessa on tutkittu Meeting Oulun jäsenten sitoutumista verkostoon, sekä heidän näkemyksiään Meeting Oulun tulevaisuudesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oulun kaupungin markkinointitiimi.

Kansainväliset kokoukset ja kongressit tuovat kokouspaikkakunnalle merkittäviä hyötyjä, koska kokouspäivien aikana kokoukseen saapuvat henkilöt käyttävät monipuolisesti paikallisia majoitus-, ravintola- ja kuljetuspalveluita hyödykseen. Finland Convention Bureau on teettänyt tutkimuksen kansainvälisten kongressien vaikutuksista Suomen matkailutuloon, josta ilmeni, että jokainen kongressiin osallistuva henkilö käytti päivässä noin 246 euroa. Yhden ulkomaalaisen kokousvieraan tulovaikutus Suomelle on puolestaan 1640 euroa. Kokouksien ja kongressien yhteydessä tapahtuu usein työmatkailua, joka tuo yleensä paikkakunnalle enemmän tuottoja kuin vapaa-ajan matkailu.

Nykyään verkostoituminen on välttämätöntä, koska yritysten on yhä vaikeampaa yksin vastata kaikkiin uusiin haasteisiin. Verkostoitumisen avulla pyritään tehostamaan omaa liiketoimintaa. Pienet ja keskisuuret yritykset verkostoituvat yleensä markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvän osaamisen vuoksi. Verkoston kokemuksia hyödyntämällä yritys saa hyviä markkinatietoja omalta toimialaltaan. Verkostoitumisen tuottama lisä-arvo pitäisi kulminoitua pitkällä aikavälillä yritykselle parempana kannattavuutena ja kasvun mahdollistajana.

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka avulla tutkittavien mielipiteet ja näkemykset pääsevät paremmin esille. Aineisto saatiin kyselyn avulla, joka lähetettiin kohderyhmälle toukokuussa 2008. Meeting Oulun jäsenet ovat tutkimuksen kohderyhmänä, koska heillä on tarvittava tietämys Meeting Oulu –yhteistyöstä ja sen tuomista mahdollisuuksista. Osalla jäsenistä on vuosien kokemus Oulun kokous- ja kongressialalla toimimisesta.

## 2 KOKOUS JA KONGRESSIALA

Kansainvälisten kokousten ja kongressien merkitys kokouspaikkakunnille on erittäin suuri, koska ne tuovat merkittävää hyötyä elinkeinoelämälle. Kokouspäivien aikana saatavat tulot ovat huomattavia paikalliselle palvelu- ja matkailuelinkeinolle. Kokoukseen saapuvat henkilöt käyttävät paikallisia majoitus-, ravintola- ja kuljetuspalveluita. Palveluiden myynti ja hyvin hoidettu kongressi on taloudellisesti kannattavaa, koska järjestetyt kokous- ja kongressitapahtumat hyödyntävät matkailua myös tulevina vuosina. Kongressien välityksellä voidaan tehdä myös tunnetuksi paikallista kulttuuria sekä sijaintia. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 14.)

Huhtikuussa 2008 julkaistiin Finland Convention Bureau (FCB) teettämä tutkimus kongressien vaikutuksista matkailutuloon. Tutkimuksen mukaan Suomessa pidettyihin kansainvälisiin kongresseihin osallistui viime vuonna yhteensä 60 790 edustajaa, jotka viipyivät maassa keskimäärin 4,7 yötä. Jokainen kongressiin osallistuva henkilö käytti päivässä noin 246 euroa. Kongressien kokonaismatkailutuloksi muodostui 99,5 miljoonaa euroa, johon sisältyy sekä kongressien järjestäjien että edustajien rahankäyttö. Yhden ulkomaalaisen kokousvieraan tulovaikutus Suomelle on 1640 euroa. (Finland Convention Bureau 2008)

TAULUKKO 1. Kansainväliset kongressit Suomessa v. 2004–2007 (Finland Convention Bureau 2008).

**Kansainväliset kongressit Suomessa v. 2004–2007**

Kaupungit	2004		2005		2006		2007	
	Kongressien määrä	Osallistujat	Kongressien määrä	Osallistujat	Kongressien määrä	Osallistujat	Kongressien määrä	Osallistujat
Helsinki	102	21620	68	16600	78	25060	125	24620
Espoo	59	4830	42	3900	55	7090	53	4790
Tampere	32	6770	45	6050	62	8540	49	6850
Turku	31	5670	20	2970	42	5480	50	9340
Jyväskylä	13	3770	21	2460	34	4010	37	4210
Oulu	15	3650	12	1420	8	1860	9	1460
Vaasa	8	1340	10	810	19	1270	20	1710



Tilasto perustuu Finland Convention Bureauun keräämiin tietoihin kansainvälisten kongressien järjestämisestä Suomessa vuosien 2004–2007 aikana. Tilaston kriteerit ovat vähintään kymmenen osallistujaa, joita on vähintään kolmesta eri maasta. Ulkomaalaisia osallistujia täytyy olla 40 prosenttia osallistujista. Osallistujaluvuissa ei ole huomioitu mahdollisia seuralaisia. (Finland Convention Bureau 2008) Taulukko 1 puolestaan kertoo sen, että kuinka suuri vaihtelu on kansainvälisten kongressien määrässä Suomen suurimpien kaupunkien välillä. Kyseisestä tilastosta käy hyvin ilmi se, että Helsingissä järjestetään vuosittain eniten kansainvälisiä kongresseja muihin kaupunkeihin verrattuna. Vuonna 2007 Helsingissä järjestettiin 125 kansainvälistä kongressia, joihin osallistui yhteensä noin 25 000 osallistujaa. Helsingin jälkeen toiseksi suosituimpana kokouskaupunkina vuorottelevat vuosittain Espoo ja Tampere, joissa on viime vuosien aikana järjestetty yli viisikymmentä kansainvälistä kongressia. Myös Turku on kivunnut kärkikolmikkoon vuoden 2007 aikana. Vuosien 2004–2007 välisenä aikana Oulussa on järjestetty vuosittain noin kymmenkunta kansainvälistä kongressia. Tilasto kuvaa hyvin myös sen, että kansainvälisien kongressien määrä on kasvanut viime vuosien aikana.

Kokous määritellään ihmisten kokoontumiseksi, joka kestää yleensä määrätyn ajan ja sillä on selkeät tavoitteet. Sen tarkoituksena on yhdessä päättää, tiedottaa tai keskustella asioista sekä valita henkilöitä eri tehtäviin. Kongressi puolestaan tarkoittaa säännöllisin väliajoin järjestettävää kokoontumista, johon voi osallistua jopa satoja saman ammatillisen ryhmän edustajia. Kongressi järjestetään yleensä tietyn aiheen käsittelyä varten ja sen kesto voi olla useita päiviä. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 24–25.)

Kokousten ja kongressien yhteydessä tapahtuu usein työmatkailua, joka määritellään monenlaisiksi liikkumiseksi työn ja liiketoiminnan takia. Työmatkailuun voidaan liittää erilaisia liitännäismatkoja, joita järjestämään esimerkiksi kongressien ohella. (Vuoristo & Vesterinen 2001, 13.) Työmatkailusta on kehittynyt erittäin tärkeä matkailuelinkeinon moottori kansainvälistyneessä maailmassa. Samalla on huomattava, että siitä saatavat taloudelliset tuotot ovat yleensä suuremmat kuin tavallisesta vapaa-ajan matkailusta syntyvät tuotot. Matkailijoiden jättämät rahat jäävät osittain poikimaan paikkakunnalle korkoa, joiden avulla saadaan aikaan muun muassa uutta kulutusta, tuotantoa ja palkkatuloja. (Vuoristo 1998, 12, 122–123.)

Vuoriston ja Vesterisen (2001, 88.) mukaan majoitusliikkeissä yöpyvistä kolmannes on liikkeellä ammatin liittyvissä asioissa. Tyypillinen työmatkailija yöpyy useimmiten hotelleissa, joten hänen matkan motiivi heijastuu selvästi majoitusmuodon valintaan. Työmatkailu suuntautuu yleensä tärkeimpiin taloudellisiin keskuksiin sekä yliopisto- ja korkeakoulupaikkakunnille. (Vuoristo & Vesterinen 2001, 88.)

## 2.1 Oulun kaupungin esittely

Oulun kaupungin on perustanut Ruotsin kuningas Kaarle IX vuonna 1605 Oulujoen suulle. Historiansa aikana Oulu on ollut keskeinen kauppapaikka esimerkiksi tervan ansiosta. Nykyään Oulu tunnetaan korkeasta teknologiaosaamisestaan. (Oulun kaupunki 2007) Oulu sijaitsee Perämeren rannikolla, joten se toimii alueen teollisuus- ja kulttuurikeskuksena sekä Suomen yhtenä tärkeimpänä liikenteen solmukohtana. Tämä näkyy selvästi majoitusliikkeiden yöpymistilastoissa. Kaupungin asema suosittuna kauttakulkumatkailun kohteena perustuu pitkälti sen erinomaiseen sijaintiin valtakunnallisessa tieverkostossa. Lisäksi paikkakunnalla järjestetyt kongressit lisäävät työmatkailua. (Vuoristo & Vesterinen 2001, 306–307, 309.) Oulussa toimii tällä hetkellä kolme kongressitoimistoa, joita ovat Congress Oulu, Oulun yliopiston kongressipalvelut ja Konferenssi- ja markkinointipalvelut Konffa Oy. Tämäkin osaltaan kertoo Oulun virkeästä kokousalasta. (Sulonen, M. Henkilökohtainen tiedonanto. 23.9.2008)

Oulun kaupungin strategian 2015 tavoitteena on luoda hyvä ja houkutteleva elinympäristö asukkaille sekä tarjota Suomen kehittyneimmät palvelut yhdistettynä tasapainoiseen talouteen. Strategiassa kaupunki toimii aktiivisena verkostojen rakentajana ja ylläpitäjänä, jonka tavoitteena on luoda yrityksille kansainvälistä huipputasoa oleva innovaatioympäristö. Tämä innovaatioympäristö rakentuu koulutuksen, tutkimuksen ja tuotekehityksen yhdistämiksi verkostoiksi. Nämä verkostot antavat yrityksille kehitysvoimaa ja kasvumahdollisuuksia sekä houkuttelevat Oulun seudulle ulkomaisia osajia. Verkostoituminen mahdollistaa elinkeinon elämän eri toimialojen monipuolistumisen ja laajentumisen. Strategian päämäärät toimivat pitkän aikavälin kehittämispäämäärinä, joiden toteutuminen vaatii verkostomaista toimintaa seudulla. (Oulun kaupunki 2008)

Vuonna 2007 matkailun kasvuvauhti Oulussa oli nopeampaa kuin maassa keskimäärin. Edellisvuoteen verrattuna yöpymisten määrä kasvoi 5,0 prosenttiyksikköä, joten kasvua on tapahtunut kotimaisten matkailijoiden määrän lisääntymisestä. Työmatkustajien osuus on 40 pro-

senttia kaikista Oulussa yöpyneistä matkailijoista. Myös kansainväliset matkailijat ovat löytäneet Oulun lomakohteekseen. (Oulun kaupunki 2008)

Oulun matkailun vetovoimatekijöiksi määritellään laadukkaat ostosmahdollisuudet, ympäri-  
vuotiset tapahtumat sekä korkeatasoinen kulttuuri (Oulun kaupunki 2008). Tällä hetkellä  
Oulun majoituskapasiteetti koostuu mm. kymmenestä hotellista, joissa on huoneita 1500 ja  
vuodepaikkoja 3000 kappaletta. Sekä Nallikari Campingista, jossa vuodepaikkoja on 354  
kappaletta. (Pikkarainen, H. Henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2008) Vuoristo ja Vesterinen  
(2001) kertovat, että kauttakulkumatkailu on rohkaissut alueen yrittäjiä matkailupalveluiden  
tuottamiseen ja kehittämiseen. Tästä johtuen Oulusta on syntynyt vetovoimainen kaupunki-  
kohde, jossa on tarjolla monipuolisia palveluita. (Vuoristo, K. & Vesterinen, N. 2001. 307.)

## 2.2 Meeting Oulu

Oulun keskeiset hotellit ja kokouspaikat ovat yhdessä Oulun kaupungin markkinointitiimin  
kanssa verkostoituneet palveluidensa kehittämiseksi ja markkinoimiseksi. Tämä verkosto on  
nimeltään Meeting Oulu, johon kuuluvat Cumulus Oulu, Holiday Club Oulun Eden, Holi-  
day Inn Oulu, Hotelli-ravintola Lasaretti, Oulun kaupungin markkinointitiimi, Oulun kau-  
punginteatteri, Oulun Musiikkikeskus, POHTO Oy Kongressipalvelut, Radisson SAS Hotel  
Oulu, Scandic Oulu ja Sokos Hotel Arina. Meeting Oulun jäsenet ovat keskeisiä palveluiden  
tarjoajia Oulun kokous- ja kongressialalla. (Oulun kaupunki 2008) Oulun kaupungin markki-  
nointitiimin jäsenen Helena Pikkaraisen mukaan tämä yhteistyö sai alkuunsa vuonna 2007,  
koska Oulusta puuttui organisaatio, joka keskittyisi kokous- ja kongressimarkkinointiin.  
Markkinointitiimissä heräsi ajatus perustaa kokous- ja kongressitoimijoiden välinen yhteistyö,  
johon pyydettiin mukaan keskeiset kokoushotellit sekä kaupunginteatteri ja Oulun musiikki-  
keskus. Meeting Oulu -yhteistyö lähti hyvin liikkeelle ja samalla vältettiin turhaa byrokratiaa.  
(Pikkarainen, H. Henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2008)

Meeting Oulun tavoitteena on yhteismarkkinoinnin avulla luoda yhtenäinen kuva Oulusta  
kokous- ja kongressipaikkana sekä saada yhdessä parempaa näkyvyyttä (Pikkarainen, H.  
Henkilökohtainen tiedonanto 16.9.2008). Meeting Oulu pyrkii omalla toiminnallaan helpot-  
tamaan paikallisten ja ulkopuolisten kokousjärjestäjien tilaisuuksien suunnittelua ja toteutus-  
ta. Yhteismarkkinointitoimenpiteisiin kuuluvat osallistuminen erilaisiin messu- ja myyntita-  
pahtumiin, tehdä yhteistä mainontaa sekä järjestää oululaisille toimijoille alan seminaareja ja

koulutustilaisuuksia. (Kähkönen 2008, 15.) Meeting Oulun pyrkimyksenä on myös lisätä Oulun vetovoimaa kokous- ja kongressikaupunkina (Oulun kaupunki 2008).

Meeting Oulun toiminta on lähtenyt liikkeelle aluksi projektiluontoisesti, johon yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet kaksivuotisella sopimuksella. Toiminnalla tähdätään kuitenkin jatkuvuuteen. (Pikkarainen, H. Henkilökohtainen tiedonanto 16.9.2008) Meeting Oulun toimintaa koordinoi Oulun kaupungin markkinointitiimi (Kähkönen 2008, 15). Tällä hetkellä Oulun kaupunki rahoittaa Meeting Oulun toimintaa 50 prosentilla ja loput 50 prosenttia jaetaan verkostoon kuuluvien yhteistyökumppaneiden kesken (Pikkarainen, H. Henkilökohtainen tiedonanto 16.9.2008).

Tähän mennessä Meeting Oululle on luotu yhteinen ilme ja siihen liittyvä markkinointimateriaali (Oulun kaupunki 2008). Meeting Oululle avattiin huhtikuussa 2008 omat Internet-sivut, josta löytyy kätevästi linkit yhteistyötahojen sivuille sekä tapahtumien järjestämiseen liittyvää tietoa. Oulun kaupungin markkinointitiimin jäsen Marko Sulonen kertoi, että keväällä 2008 Meeting Oulu järjesti paikallisille kokousten ja kongressien järjestäjille seminaaripäivän sekä osallistui Pohdon Pohjois-Pohjanmaan sisäisille myyntipäiville ja Kongressi 2008 messuille Helsingissä. (Sulonen, M. Henkilökohtainen tiedonanto 16.9.2008)

Meeting Oulun toimintaa tullaan tulevaisuudessa kehittämään muun muassa seuraavien toimipiteiden avulla: lisäämällä koulutusta, markkinointiponnistuksilla, Internet-sivujen kehittämisellä sekä osallistumalla alan messuille. Tarkoituksena on laajentaa Meeting Oulun toimintaa ottamalla mukaan uusia jäseniä esimerkiksi kokous- ja kongressitoimistoista, kuljetusyhtiöistä, ravintoloista sekä ohjelmapalveluyrityksistä. Pikkaraisen mielestä uusien jäsenten myötä saadaan näkyvyyttä ja lisää volyymia. (Pikkarainen, H. Henkilökohtainen tiedonanto 16.9.2008)

Tämä verkosto on toimiva esimerkki siitä, kuinka kunnan ja yritysten välistä markkinointiyhteistyötä voidaan tehdä kevyellä organisaatiolla. Tähän mennessä yhteistyöstä saadut kokemukset ovat olleet hyvin myönteisiä. (Kähkönen 2008, 15.) Meeting Oulun toiminnassa on säilynyt positiivinen vire yllä (Pikkarainen, H. Henkilökohtainen tiedonanto 16.9.2008).

### 3 VERKOSTOITUMINEN

#### 3.1 Verkoston ja verkostoitumisen käsitteet

Verkostoituminen määritellään prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen, ja arvot yhdistetään lisä-arvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44.). Niemelän (2002, 13.) mukaan yhteistyön avulla yritykset hakevat ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Yhteistyön intensiteetti vaihtelee vapaaehtoisuudesta yhdessä määriteltyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin (Pirnes 2002, 7.). Verkosto puolestaan tarkoittaa useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteiden kudosta (Hakanen ym. 2007, 15.). Verkostoa ei johdeta kuin yritystä, koska sillä ei ole yleensä omistajaa. Sen sijaan verkoston jäsenet ovat keskenään sopineet yhteistyöstä ja sen toimintatavoista. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 1.) Huomioitava on se, että verkostolle ei ole olemassa vielä yleispätevää määritelmää (Hakanen ym. 2007, 15.). Jokainen verkosto räätälöidään tilanteen ja tarpeen mukaan. Lisäksi verkostoille on ominaista niiden kyky muuttua ympäristön muutoksen mukana. (Niemelä 2002, 18.)

Verkostojen vallankumous katsotaan alkaneeksi vasta 1980-luvulla, mutta yhteistyötä yritysten kesken on varmasti tehty jossain muodossa aina. Nykyään yhteistyö ja voimien yhdistäminen on välttämätöntä. Merkittävin yhteistyöhön johtava voima on näkymä yhteisestä paremmasta tulevaisuudesta ja hyödystä. (Hakanen ym. 2007, 9-10, 19.) Paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti tehtävä yhteistyö syntyy usein jonkin yhteisen tekijän, kuten toisiaan täydentävien palveluiden pohjalta. Verkostojen muodostamiseen tarvitaan luovuuden ja positiivisen asenteen lisäksi perusteellista tutustumista tulevien yhteistyökumppaneiden toimintaan ja tuotteisiin. (Pesonen, Mönkkönen ja Hokkanen 2000, 75.) Pirneksen (2002, 9-10.) mielestä yritysten on yhä vaikeampaa vastata kaikkiin uusiin haasteisiin, koska heidän tulee hallita samanaikaisesti mm. markkinoinnin erityispiirteet, panostaa tehokkaaseen kehitystoimintaan ja tuotekehittelyyn.

Verkostossa tarvitaan sosiaalista pääomaa, jolla tarkoitetaan kokemuksen mukana kasvavaa kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Sen perustana ovat luottamus ja vastavuoroisuus. Jos sosiaalista pääomaa on kasautunut yritysryhmään vähän, niin verkostohankkeella on suuri vaara epäonnistua. Yhteistyöhön kannattaa panostaa, eikä antaa periksi heti

ensimmäisten vaikeuksien kohdalla. (Niemelä 2002, 36, 72.) Myös Pesonen, Mönkkönen ja Hokkanen (2000, 78.) korostavat, että erimielisyydet on osattava käsitellä verkoston sisällä.

Verkostoihin perustuva yritystoiminta on monivivahteista ja muuttuvaa, joten uusia verkostomuotoja syntyy jatkuvasti olosuhteiden ja kilpailutilanteiden kehittyessä (Hakanen ym. 2007, 50–51.). Pirneksen (2002, 14.) mukaan yhteistyön lähtökohtana ovat usein henkilökohtaiset suhteet. Jos henkilöiden välinen kemia toimii hyvin, yhteistyön tuomiin etuihin päästään nopeasti käsiksi ja ylivoimaiselta tuntuvat vaikeudetkin voidaan voittaa yhdessä (Niemelä 2002, 71.). Haasteellista on saada ihmiset aidosti tekemään yhteistyötä yhteiseksi hyväksi, joten jokaisen on siis oltava läsnä ja pantava itsensä likoon (Hakanen ym. 2007, 10.). Niemelä (2002, 18.) korostaakin, että menestyminen verkostoissa edellyttää tuoteinnovaatioiden lisäksi uusia tapoja kohdata haasteet yhdessä.

### 3.2 Yhteistyön kehittäminen verkostoitumalla

Yritysyhteistyön kehittymistä voidaan kuvailla kahden keskeisen ulottuvuuden suhteen, joita ovat liiketoiminnan intensiivisyys ja ryhmän sisäinen työnjako. Intensiivisyys kuvailee, miten tiiviisti yhteistyöyritykset toimivat yhteistyössä ja kuinka nivoutuneita ne ovat toisiinsa. Intensiivisen ulottuvuuden ääripäänä toimii löyhä yhteistyö, jossa yritysten kesken vaihdetaan vähemmän tärkeitä tietoja. Yritysten erilaisuuden hyödyntäminen arvoketjussa on sisäisen työnjaon ideana. Laajimmillaan yhteistyöyritykset sisällyttävät sisäiseen työnjakoon esimerkiksi tuotekehittelyä ja markkinointitoimenpiteitä. Yhdessä saatu lisä osto- ja markkinointivoima voidaan myös määritellä osaksi yhteistyön ideaa. (Pirnes 2002, 13–14.)

#### 3.2.1 Yritysyhteistyön perusmallit

Pirneksen ja Kukkolan mukaan (2002, 202.) kirjallisuudessa esitetään yritysyhteistyön perusmalleiksi seuraavia tapoja, joita ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö.

Pienten yritysten yhteistyömallina toimii kehittämisrengas, jonka toimintamuotoina ovat yrityskokoukset, koulutuksen hankkiminen, seminaariosallistumiset ja tutustumismatkat. Nämä toimintamuodot liittyvät olennaisesti yrittäjäkoulutukseen ja sen tarkoituksena on käytännöl-

listään koulutuksen antia. Onnistuneesta kehittämisrengastoiminnasta on kyse silloin, kun osallistuvat yritykset ovat riittävän samankaltaisia yhteisen kiinnostuksen heräämiseksi, eivätkä he ala kilpailemaan keskenään. Tyypillinen esimerkki tästä on vähittäiskaupanyritykset, jotka toimivat samalla toimialalla, mutta eri paikkakunnilla. (Pirnes & Kukkola 2002, 202–203.)

Olennaista yhteistyörengaan toiminnalle on se, että ryhmällä on jokin yhteinen ja yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Yritykset eivät siis esiinny yhdessä ulospäin niin, että voitaisiin sanoa heidän harrastavan yhteistä liiketoimintaa. Yhteisenä resurssina voivat olla esimerkiksi yhdessä hankitut koneet tai laitteet. Yleensä tällainen yhteistyömuoto tavoittelee yhteisin resurssihankinnoin kustannussäästöjä, jotka voidaan melko helposti laskennallisesti osoittaa. (Pirnes & Kukkola 2002, 203–204.)

Pirneksen (2002, 18–19.) mukaan projektiryhmän toiminnalle on ominaista selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Yritykset siis liittoutuvat keskenään saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla. Tätä mallia voidaan käyttää silloin, kun yritysten osaamiset tai tuotteistot täydentävät hyvin toisiaan, jotta niistä voidaan muodostaa yhdessä markkinoitava kokonaisuus. (Hakanen ym. 2007, 56.) Yritykset edustavat ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta, jolla voi olla myös yhteinen nimi. Projektiryhmän tavoitteena on parantaa markkinoilla olevaa ryhmän yhteistä strategista kilpailuetua siten, että kukin osallistuva yritys tuo oman osaamispanoksensa tukemaan yhteistä toimintaa. Tällainen ryhmä pystyy yleensä tarjoamaan asiakkailleen suuremman ja kiinnostavamman kokonaisuuden kuin yksittäinen yritys. (Pirnes 2002, 18–19.) Palvelualojen verkostoille on tyypillistä mm. yhteisen tarjoaman rakentaminen ja yhteismarkkinointi (Hakanen ym. 2007, 75.).

Yhteisyrittäjien tarkoituksena on yhdessä saada aikaan kokonaan uutta liiketoimintaa. Toiminnan painotukset ovat usein strategisia, uutta luovia ja vasta pitkällä aikavälillä hyödyiksi realisoituvia. Yhteisyrittäjien vallitsee muodollinen yhtiöjärjestys, jossa on tehty selvät määrittelyt omistuksesta ennen yhteistyöhön ryhtymistä. Sen keskeisinä tavoitteina ovat uuden liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Oikein kootulla ryhmällä on mahdollisuus yhdistellä osaamistaan niin, että lopputuloksena on innovatiivinen ja kokonaan uudenlainen liiketoimintakonsepti. Tällaisessa yhteistyömallissa etua saadaan parantuneista mahdollisuuksista panostaa kehitystoimintaan ja markkinointiin. Eri maissa toimivat yritykset muodostavat tyypillisesti yhteisyrittäjiä, koska he tarvitsevat paikallista markkinointia ja markkina-alueen erityistuntemusta. (Pirnes & Kukkola 2002, 205–206.)

Yhteisyksikkö on kaikista muodollisin ja sidoksiltaan tiukin yritysten yhteistyömalleista. Yhteisyksikössä yritykset perustavat osakeyhtiön, jossa kaikki vaihdanta ja informaatiovirta yrityksistä ulospäin tapahtuu yhteisen yrityksen nimissä. Tyypillinen esimerkki yhteisyksiköstä on asiantuntijayritykset, jotka yhteisen nimen alla toimiessaan saavuttavat paremman uskottavuuden ja suuremman kokonaiskapasiteetin. Tällöin voidaan tarttua nopeasti erilaisiin hankkeisiin, joihin ei ole asiaa yksin toimimalla. (Pirnes & Kukkola 2002, 206.)

### 3.3 Verkostoitumisen tarve ja siitä saatavat hyödyt

Yhteistyöhön ryhtymisen motiivi syntyy erilaisista tarpeista tehdä yhteistyötä. Jos yritys pystyy havaitsemaan verkostoitumisesta mahdollisesti koituvat hyödyt, kokee se halua panostaa yhteistyöhön. Panostusten seurauksena yritykset toteuttavat yhteisiä toimintoja, joiden tuloksena syntyy kokemuksia, jotka mahdollisesti tuottavat konkreettisia hyötyjä. (Komppula 2000, 3.) Selkeimpiä verkostoitumisen motiiveja ovat alkujaan olleet kustannusetujen hakeminen, liiketoiminnan kasvu ja uusien tuottojen etsiminen. Näiden avulla pyrittiin tehostamaan omaa liiketoimintaansa. Nykyään verkostoitumisen hyödyiksi luetaan mm. yrityksen kilpailuaseman parantaminen, kannattavuuden lisääntyminen sekä osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen. Osaamisen ja tiedon merkitykset kasvavat jatkuvasti liiketoiminnan menestystekijänä. (Hakanen ym. 2007, 23–25.)

Verkostoitumisen tärkeänä tavoitteena on tehokkaasti mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Ollus ym. 1998, 3.). Yritykset reagoivat herkästi toimintaympäristön muutoksiin, jolloin verkostot toimivat riskin hallintakeinona. Yrityksen kilpailukyky perustuu tiedon ja osaamisen lisäksi myös yhä enemmän sen verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvystä. (Hakanen ym. 2007, 23–25.)

Verkostomaisen toiminnan perusteina voivat olla myös toisiaan täydentävien taitojen yhdistäminen sekä pyrkimys riskin jakamiseen. Toivola (2006, 13.) toteaa, että pienten ja keskisuurten yritysten keskeinen syy verkostoitumiseen on useimmiten markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen. Pesonen, Mönkkönen ja Hokkanen (2000, 75.) kokevat verkostoitumisen moninkertaistavan esimerkiksi pienten yritysten mahdollisuuksia tehdä tuotteitaan tunnetuksi. Heidän mielestä markkinointiin saadaan tehoa tekemällä yhteisiä esitteitä ja muita markkinointimateriaalia. Yhteistyö helpottaa markkinoinnin toteuttamista ja alentaa markkinointikustannuksia. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 75.)



Yritysten välisen yhteistyön lisääntymiseen on etsitty syitä muun muassa kovenevasta globaalista kilpailusta ja sen aiheuttamista kustannuspaineista. Teknisen kehityksen nopeutuminen ja muutosten ennustavuuden vaikeutuminen ovat lisänneet verkostoitumisen tarvetta. (Hakanen ym. 2007, 23.) Kansallisten rajojen aukeneminen johti maailmanlaajuisten markkinoiden syntyyn, joiden myötä tavarat, palvelut ja pääoma pääsevät kulkemaan esteettä. Nyky-yhteiskunnassa ostokykyisellä asiakkaalla on aina valinnanvaraa. Asiakas ostaa tarpeidensa mukaisesti hinta- ja laatusuhteiltaan parasta, joten yritysten tulee panostaa asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen tuotekehittelynsä piristämiseksi. Uudessa tilanteessa tarvitaan riittävää kokoa ja voimavaroja, jotta pystytään tavoittamaan asiakkaat sekä tunnistamaan markkinoiden nopea tempo. (Niemelä 2002, 15–16.)

Tuote- ja palvelumarkkinoiden kansainvälistyessä yrityksiltä vaaditaan nykyään kehittyneempiä toimintatapoja, joiden avulla voidaan parantaa tuottavuutta, toiminnan laatua ja asiakasjoustavuutta. Verkostoitumisen hyötynä on yritysten osaamisen yhdistäminen arvoketjuiksi. Näissä arvoketjuissa pystytään vastaamaan kuluttajien toivomuksiin nopeasti ja heidän toiveita parhaiten vastaavalla tavalla. (Pirnes 2002, 10–11.) Niemelän (2002, 16.) mukaan menestyvä tuotanto edellyttää ehjää arvoketjua, joka kohta kohdalta koostuu huippuosaamisesta. Verkostoitumisen avulla yritysten tarjontaa yhdistämällä saadaan asiakkaille uusia palveluita ja tuotteita. Verkostoitumisen hyötynä on myös myytävien tuotteiden ja palveluiden lisääntyminen ilman, että oma pääomariski kasvaa. (Niemelä 2002, 80–81.)

Verkostoitumisen etuina ovat edellä mainittujen asioiden lisäksi kustannussäästöt, markkinatiedon saannin parantuminen, sekä tuotteen arvon lisääntyminen. Yhteistoiminnan tavoitteena on yleensä luoda kustannussäästöjä, joita voidaan saada ostotoimintoja yhdistämällä. Yritysten tuotteiden tunnettavuutta lisätään esimerkiksi yhteisellä tuotemerkillä ja jakelukanavalla, jolloin tuotteista tulee osa suurempaa kokonaisuutta. Verkoston kokemuksia hyödyntämällä yritys voi saada hyvää markkinatietoa omalta toimialaltaan. Luonnollisesti tavoitteena on hankkia uusia asiakkaita, joiden avulla saadaan jatkuvaa ja tuloksellista liiketoimintaa. (Pesonen ym. 2000, 76.)

Yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen hyödyt voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan. Hyötyä voidaan saada mm. tehokkuuden lisääntymisestä, liiketoiminnan volyymin kasvamisen kautta sekä resurssien ja osaamisen kehittymisen kautta. Taulukossa 2 kuvataan tiivistettynä erilaisia kirjallisuudessa verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liitettyjä hyötyjä. (Vesalainen 2004, 43.)

TAULUKKO 2. Yrityksen yhteistyön hyödyt (Vesalainen 2004, 43.)

<b>Tehokkuuteen liittyvät hyödyt</b>	Mittakaavaedut, ratalisointihyödyt, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
<b>Uuden liiketoiminnan syntymiseen, voilymin kasvuun ja kilpailuaseman parantamiseen liittyvät hyödyt</b>	Uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote-/palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinosaisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen
<b>Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt</b>	Osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto/ kierto

### 3.4 Sitoutuminen verkostoon

Sitoutumisen käsite liitetään toimijoiden välisen sidoksen syntyyn. Sidos syntyy, kun kaksi toimijaa saavuttaa yhteisymmärryksen vastavuoroisissa toiminnoissaan ja tulkinnoissaan. Sitoutumisella ymmärretään pyrkimystä jatkaa valitulla toiminnan linjalla, vaikka toiminta perustuisikin epämääräisiin odotuksiin. (Komppula 2000, 53.)

Kirjallisuudessa sitoutumisessa voidaan erottaa kolme ulottuvuutta, joita ovat käyttäytymisulottuvuus, asenteellinen ulottuvuus ja aikaulottuvuus. Käyttäytymisulottuvuus ilmenee konkreettisina panostuksina, joiden kautta osallistujat sitoutuvat yhteistyöhön. Panostukset voivat olla esimerkiksi rahaa, työaika ja tietotaitoa. (Komppula 2000, 56.) Pesosen ym. (2000, 78.) mielestä on tärkeää sitouttaa verkoston jäsenet esimerkiksi jäsenmaksulla tai työpanoksilla. Kun verkostoon on itsekin sijoittanut rahaa tai omaa aikaansa, on valmis komp-

romisseihin ja vastoinkäymisiin (Pesonen ym. 2000, 78.). Sitoutuminen panostusten muodossa edellyttää kuitenkin asenteellista ulottuvuutta, joka tarkoittaa todellista halua kehittää yhteistyötä pitkäaikaiseksi. Panostus ei yksinään vielä synnytä sitoutumista, vaan panostavalla osallistujalla on oltava halua sitoutua. Aikaulottuvuus viittaa puolestaan pyrkimykseen pitkäaikaisesta suhteesta. (Komppula 2000, 56.)

Yrityksen sitoutuminen verkostoon voidaan nähdä prosessina, jonka edeltävänä tekijänä on ollut yritysten tarve tehdä yhteistyötä. Positiiviset kokemukset yhteistyöstä auttavat kasvattamaan luottamusta, jonka seurauksena yhteistyö tiivistyy ja osallistujat sitoutuvat sen toimintaan. Sitoutuminen verkostoon vaatii vahvistuakseen näyttöjä yhteistyön tuloksista. Yrityksen kykyyn panostaa yhteistyöhön vaikuttavat ainakin yrityksen koko, markkina-asema, elinkaarvaihe sekä riskinotto-kyky ja -halu. Yhteistyöhaluun vaikuttavat myös yrityksen asenteet ja arvot. (Komppula 2000, 3-4, 57.)

Toivolan mukaan (2006, 74.) keskeistä verkostoitumisen onnistumiselle on vahva yhteinen sitoutuminen. Komppula (2000, 4.) täsmentää, että sitoutumisen kohde verkostossa ovat monenkeskinen yhteistyö ja verkoston tavoitteet. Sitoutuminen edellyttää suotuisaa asennetta yhteistyötä ja tavoitetta kohtaan, sekä kykyä panostaa niihin myös omassa toiminnassa. Verkoston jäsenen verkostoasema määräytyy sen mukaisesti, miten paljon voimavaroja hän panostaa verkoston sisällä oleviin toimintoihin. Jäsenen verkostoidentiteetti puolestaan koostuu niistä rooleista, joita hän itse ja muut jäsenet näkevät hänellä olevan verkostossa. (Komppula 2000, 4.)

Yrityksen haluun panostaa yhteistyöhön vaikuttavat yhteistyöntarpeen havaitseminen ja kyky panostaa yhteistyöhön. Panostuskykyyn taas vaikuttavat yrityksen ominaispiirteet ja markkina-asema. Kuitenkin, jos yrityksellä on suuri kyky panostaa yhteistyöhön, voi sitoutuminen joissakin tapauksissa alkaa pelkällä rahallisella panostuksella. Yrityksen materiaaliset ja aineettomat panostukset kuvaavat yrityksen toiminnallista sitoutumista verkostoon. Toimintojen kautta odotetaan syntyvän tuloksia, joiden perusteella toimija voi arvioida verkoston kykyä täyttää sille asetettuja odotuksia. Taulukosta 3 havaitaan yrityksen sitoutumisprosessiin kuuluvat yhteydet, joita ovat toimijat, voimavarat, toiminnot, prosessit sekä rakenne ja verkostoasema. Siihen on myös tiivistetty sitoutumisprosessiin vaikuttavat tekijät. (Komppula 2000, 72–73.)

TAULUKKO 3. havainnollistaa verkoston toimijoiden, voimavarojen, toimintojen, rakenteen, verkostoasemien ja prosessien yhteydet yrityksen sitoutumisprosessiin (Kompplu 2000, 72.).

<b>VERKOSTON KÄSITE</b>	<b>VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>SITOUTUMISPROSESSI</b>
<b>TOIMIJAT</b>	yrityksen ominaisuudet henkilöiden ominaisuudet arvot ja asenteet aiemmat kokemukset	asenteellinen sitoutuminen halu sitoutua
<b>VOIMAVARAT</b>	yrityksen ominaisuudet henkilön ominaisuudet käytettävissä olevat voimavarat	kyky sitoutua
<b>TOIMINNOT</b>	tavoitteet	panostukset yhteistyöhön toiminnallinen sitoutuminen
<b>RAKENNE JA VERKOSTOASEMA</b>	toimijoiden strategiat kilpailutilanne markkina-asetat	toiminnallisen sitoutumisen uskottavuus ja tasapuolisuus sosiaaliset normit pelisäännöt
<b>PROSESSIT</b>	yhteistyön tulokset tyytyväisyys	erityinen luottamus pitkäaikainen sitoutuminen

### 3.5 Verkostoitumisen lisä-arvo

Verkostoitumisen tuottama lisä-arvo pitäisi pitkällä aikavälillä kulminoitua yritykselle parempana kannattavuutena ja kasvun mahdollistajana. Kannattavuuteen ja kasvuun päästään erilaisten alatavoitteiden kautta. Yksi näkökulma on tarkastella verkostoitumisen lisäarvoa yritykselle sen elinkaaren eri vaiheissa. (Hakanen ym. 2007, 27.)

Pirnes (2002, 66.) tarkentaa, että yritykset saavat verkostojen kautta lisäarvoa näistä kolmesta alueesta. Ensiksi verkostot tuovat yritykseen uutta ja erilaista osaamista. Nykyään yhä har-

vempi yritys pystyy keskittymään yhtä aikaa kaikkiin tarvittaviin kehittämiskohteisiin, vaan he joutuvat keskittämään omat resurssinsa tiettyihin ydinasioihin. Toiseksi verkostojen avulla yritykset voivat saada lisäkapasiteettia. Kolmanneksi verkostoitumalla saadaan omasta toiminnasta kriittistä arviointia. Verkoston jäsenet joutuvat eri tilanteissa arvioimaan oman osaamisen lisäksi myös toisten verkoston jäsenten osaamista ja kyvykkyyttä. Kokonaisuutena verkostoituminen auttaa tehostamaan toimintaa ja yritysten kilpailukykyä. (Pirnes 2002, 66–68.)

Verkostoitumisen lisä-arvo voi tulla myös onnistuneesta yhteistyöstä. Erityinen edellytys yhteistyön onnistumiseen on se, että osallistujilla on yhteistyökykyä ja -halua. Tämän avulla päästään mahdollisten pienten vaikeuksien yli, joten luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi kannattaa tehdä töitä kunnolla. (Pesonen ym. 2000, 77.) Jotta yhteistyöstä tulisi onnistunutta, on tärkeää heti alussa todeta odotukset kumppanuuden suhteen (Hakanen ym. 2007, 17.). Alkuvaiheessa kannattaa keskustella osallistujien kesken työnjaosta ja verkoston toimintatavoista. Alussa on hyvä myös täsmentää yhteiset tavoitteet, jotta kaikki osallistujat ovat samaa mieltä siitä, mitä on tarkoitus tehdä yhdessä. (Pesonen ym. 2000, 77.)

Muita tekijöitä onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi ovat mm. selkeästi nähty visio ja yhteinen hyöty. Jotta yhteistyö tuottaisi tulosta, täytyy osata arvostaa kumppanin osaamista, sekä laatia selkeä liiketoimintamalli ja strategia. Luottamus, avoin vuorovaikutus osallistujien kesken, sekä yhteisen tekemisen kautta tapahtuva sitoutuminen ovat tärkeitä toimenpiteitä onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 17.) Yhteistyöhön on siis mentävä mukaan tosissaan, pitkäjänteisyyttä unohtamatta (Pesonen ym. 2000, 77.). Onnistuneessa yhteistyössä korostetaan lisäksi yhteisesti sovittujen pelisääntöjen merkitystä (Hakanen ym. 2007, 17.).

Epäonnistuneessa yhteistyössä osallistujilla voi olla erilaisia tavoitteita ja keinoja, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Myös yritysten erilaiset toimintatavat saattavat vaikeuttaa yhteistoimintaa. Toimintatapojen erojen vuoksi konkreettisiin tuloksiin pääseminen voi viedä runsaasti aikaa. Muita verkostoitumisessa ongelmalliseksi havaittuja asioita ovat mm. osallistujien resurssien erilaisuus, keskinäinen kilpailu ja verkostossa olevien yritysten liian suuri lukumäärä. Myös luottamuksen puute yhteistyökumppaniin ja laatuongelmat voivat aiheuttaa ongelmia verkostossa. (Pesonen ym. 2000, 76.)

## 4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä tutkittiin Oulun kokous- ja kongressialan palveluiden tarjoajien välistä yhteistyötä. Tutkimuksessa selvitetään, miten Meeting Oulun jäsenet kokevat verkostoitumisen ja sen tuomat mahdollisuudet. Lisäksi selvitetään Meeting Oulun jäsenten lähtötilannetta ennen verkostoitumista, verkostoitumiseen liittyviä tarpeita, sitoutumista verkostoon sekä heidän kehittämisideoitaan ja näkemyksiään Meeting Oulun tulevaisuudesta.

Tutkimus on siis rajattu koskemaan ainoastaan siihen kuuluvien jäsenten mielipiteitä Oulun kokous- ja kongressialasta sekä verkostoitumisesta. Meeting Oulu- yhteistyön täydellinen tutkiminen olisi ollut yksin liian haastavaa, joten työ rajattiin käsittelemään verkostoitumisen tarpeita ja hyötyjä, sekä yhteistyön kehittämistä.

### 4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmä sopi hyvin tutkimusongelmaan, koska tutkittiin pientä kohderyhmää ja heidän mielipiteitään verkostoitumisesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla vastaajien mielipiteet pääsivät paremmin esille, joiden kautta saatiin yksityiskohtaista tietoa kohderyhmän välisestä yhteistyöstä ja siitä koituvista hyödyistä. Sitä kautta saatiin selville vastaajien näkemyksiä verkostoitumisesta ja Oulun kokous- ja kongressialasta, sekä heidän sitoutumisestaan Meeting Ouluun.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on aineiston kuvaaminen monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, joten sen tarkoituksena on paljastaa tosiasioita tutkittavasta asiasta. Ihmiset tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta, joten laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon todellisuuden moninaisuus. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–152.) Eskolan ja Suorannan mukaan (2005, 62.) laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa.

Pelkistetyimmillään laadullinen aineisto on ilmiasultaan tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai siitä riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Tästä johtuen laadullisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Avoimessa tutkimussuunnitelmassa korostetaan tutkimuksen vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. (Eskola & Suoranta 2005, 15–16.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2004, 155.) mielestä tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat mm. ihmisten suosiminen tiedonkeruun lähteenä, kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti ja tapauksien käsitteleminen ainutlaatuisina. Harkinnanvaraisessa otannassa eli kohdejoukon tarkoituksenmukaisessa valinnassa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Näissä tapauksissa laatu toimii aineiston tieteellisyyden kriteerinä. Tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuskohteen yhteiskunnallisiin yhteyksiinsä ja antamaan siitä yksityiskohtaisen kuvan. Harkinnanvaraisessa otannassa on kyse myös tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Hypoteesittomuus on yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä. Hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista. Huomioitava on myös se, että havainnot ovat aina latautuneet aikaisemmillä kokemuksilla. Näistä kokemuksista ei saa kuitenkaan muodostaa sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. (Eskola & Suoranta 2005, 19.) Hirsjärvi ym. (2004, 155.) mukaan tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysit. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Osallistuvuus on keskeistä monelle laadulliselle tutkimukselle. Kenttätöön avulla päästään enemmän tai vähemmän läheisiin kosketuksiin tutkittavien kanssa.. Naturalistisesta otteesta voidaan puhua silloin, kun tutkijan tavoitteena on säilyttää tutkittava ilmiö sellaisena kuin se on, manipuloimatta tutkimustilannetta. Tutkijan on siis oltava mahdollisimman objektiivinen tutkimusta tehdessään, jotta hän ei sekoittaisi omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta 2005, 16–17.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksen aineiston koko määräytyy sen mukaan, miten monta jäsentä ryhmään sattuu kuulumaan. Laadullisen aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyyteen ja kylläisyyteen. (Hirsjärvi ym. 2004, 170–171.) Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta katsottuna. Aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, joten laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on pitkälle tutkimuskohtainen. Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuvälineenä rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 61–62.)

### 4.3 Kysely

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä koetaan tehokkaana, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkous, joka on hyvä huomioida tutkimustuloksia analysoidessa. Sen heikkoutena on epävarmuus siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 182, 184.)

Aineisto voidaan hankkia esimerkiksi posti- ja verkkokyselyllä. Tässä menetelmässä tutkittaville lähetetään lomake, jonka he itse täyttävät ja postittavat sen takaisin tutkijalle. Lomakkeen mukaan on laitettu palautuskuori, jonka postimaksu on maksettu. Tämän menetelmän etuina ovat nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Yksi kyselyn suurimmista ongelmista on vastauksien kato. Korkeaa vastausprosenttia voidaan odottaa silloin, kun lomake on lähetetty jollekin erityisryhmälle ja kyselyn aihe sattuu olemaan vastaajien kannalta tärkeä. Useimmiten tutkija joutuu muistuttamaan vastaamatta jättäneitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 185.)

Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja mm. tiedoista, arvoista, asenteista, uskoksista, käsityksistä sekä mielipiteistä. Lisäksi lomakkeissa voidaan pyytää perusteluja esimerkiksi toiminnoille ja mielipiteille. Useimpiin lomakkeisiin sisältyy vastaajia koskevia taustakysymyksiä, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja ammatti. (Hirsjärvi ym. 2004, 186.)

Kyselylomakkeissa voi olla avoimia ja monivalintakysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Tällaiset kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avoimet kysymykset osoitta-



vat vastaajien tietämyksen aiheesta sekä sen, mikä on keskeistä heidän ajattelussa. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja merkitsee rastin valmiin vastausvaihtoehdon. Monivalintakysymykset sallivat vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan vertailla. Ne myös tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia, joita on helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2004, 187–188, 190.)

#### 4.4 Aineiston hankinta

Tämä tutkimus toteutettiin kyselyn avulla, jotta tutkimusongelmasta saataisiin riittävästi ja nopeasti tietoa. Aineiston hankinnassa haastattelu olisi ollut hyvä vaihtoehto näin pienellä aineistolla, mutta vastaajien kiireisen työn vuoksi päätettiin käyttää kyselyä aineiston hankintamenetelmänä. Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä kaikille Meeting Oulun jäsenille toukokuussa 2008. Kyselylomakkeeseen oli avoimien kysymyksien lisäksi jätetty tyhjä vastustila, joka antoi vastaajille mahdollisuuden kirjoittaa omat mielipiteensä esille kysytystä asiasta. Toukokuussa järjestetyssä Meeting Oulun kokouksessa kaikille osallistujille jaettiin maksetut palautuskuoret, joiden avulla he pystyivät postittamaan kyselyn takaisin tutkijalle siihen vastattuaan. Osa vastauksista saatiin takaisin sähköpostin välityksellä. Suurin osa vastauksista saatiin takaisin kesäkuun alussa. Syyskuussa 2008 lähetettiin sama kyselylomake uusintakierrokselle Meeting Oulun jäsenille, koska kaikilta ei ollut tullut vastauksia siihen mennessä. Tämä muistutuskierrös ei valitettavasti tuottanut uusia vastauksia vastaamatta jättäneiltä.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Meeting Oulun jäsenet, joista osalla on vuosien kokemus Oulun kokous- ja kongressialalla toimimisesta. Meeting Oulun jäsenet valittiin kohderyhmäksi, koska heillä on tarvittava tietämys Meeting Oulu -yhteistyöstä ja sen tuomista mahdollisuuksista.

#### 4.5 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen onnistumiseen on erilaisia kriteerejä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä tehdään luokitteluja, jolloin lukijalle kerrotaan luokittelun syntyminen alkujuuret ja

niiden perusteet. Tutkija kertoo, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 217–218.) On kuitenkin huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan niin selkeästi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan samalla kantaa sekä analyysin kannattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2005, 208.)

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämän takia laadullisista tutkimusraporteista löytyy tutkijan omia pohdintoja, jotka tekevät siitä henkilökohtaisemman. (Eskola & Suoranta 2005, 210.)

Tutkimuksen pienen otannan tarkoituksena on toimia suuntaa antavana esimerkkinä Oulun kokous- ja kongressialan verkostoitumisesta. Pienen otannan vuoksi tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan suurempaa joukkoa, mutta ne ovat siitä huolimatta luotettavia. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska kaikilla kyselyyn vastanneilla oli sama lähtötilanne vastauksia antaessaan eli he kaikki ovat toimineet Meeting Oulu – yhteistyön parissa. Tästä johtuen tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia ja muutamissa vastauksissa esiintyy toistuvuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että kysymykset ovat selkeitä ja aiheeseen liittyviä, jotta se houkuttelisi mahdollisimman monta vastaamaan kyselyyn. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaltaan se, että osa kohderyhmästä jätti vastaamatta kyselyyn ja joistakin vastauksista ei löytynyt yhteneväisyyttä. Kesälomien läheisyys ja työkiireet ovat mahdollisia syitä, miksi osa jätti vastaamatta kyselyyn. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joten kyselyyn vastanneiden pieni määrä ei heikennä tutkimustulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Opinnäytetyössäni laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saatiin vastaajien mielipiteet kuuluville. Laadullisessa tutkimuksen pätevyys merkitsee kuvauksien ja siihen liittyvien tulkintojen yhteensopivuutta. On oltava tarkka siitä, että saatuja tuloksia ei käsitellä oman ajattelumallin mukaisesti, jotta tuloksia voidaan pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

## 5 TULOKSET

Tutkimustuloksissa tuodaan esille kyselylomakkeiden avulla saadut tiedot, jotka vaikuttivat yritysten tarpeeseen verkostoitua sekä heidän mielipiteisiin Oulun kokous- ja kongressialasta. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Oulun kaupungin markkinointitiimissä Meeting Oulun toiminnan kehittämisessä ja uusia jäseniä hankittaessa, jolloin on tärkeää olla tiedossa verkoston jäsenten mielipiteet.

### 5.1 Vastaajien taustatiedot ja kokemukset Oulun kokous- ja kongressialasta

Kyselyyn vastasi yhteensä kuusi henkilöä. Vastaajien koulutus koostuu mm. ylioppilas-, tradenomi- ja yrittäjätutkinnoista sekä eri koulutusohjelmista. Vastaajien työnimikkeet koostuivat mm. hotellinjohtajasta, myyntipäälliköistä, revenue managerista, kongressikoordinaattorista ja kongressiassistentista.

Yksittäisistä vastauksista käy ilmi, että Oulun kokous- ja kongressiala on kehittymässä ja sen kysyntä on nousujohteista. Yhden vastaajan mielestä Oulussa järjestetään mukavasti kokouksia, mutta kongresseja puolestaan liian vähän ja nekin ovat pääosin yliopiston järjestämiä. Eräs vastaaja kuvaili alalla vallitsevaa kilpailua kovaksi, joiden myötä tilojen ja palveluiden laatu säilyy hyvänä. Yhdelle vastaajista kokoukset ja kongressit tuovat suurimman osan heidän liikevaihdostaan.

Oulussa kokous- ja kongressialalla on useita toimijoita, mutta vastaajien mielestä kaupungista puuttuu katto-organisaatio, joka kokoaisi palvelut ja niiden tarjoajat yhteen. Yksi heistä suosittelee kaupungin palkkaavan henkilön, joka edistäisi Oulun kokous- ja kongressialan tunnettavuutta sekä koordinoisi kaupungissa toimivien kokous- ja kongressitilojen myyntiä. Yksi vastaajista totesi, että Oulussa tarvittaisiin toisinaan myös monipuolista kongressikeskusta, jossa olisi muunneltavat tilat esimerkiksi näyttelyitä ja pienempiä kokouksia varten.

Vastaajien mielestä Oulusta löytyy paljon potentiaalia, mutta sen parissa on tehtävä runsaasti töitä, jotta kokous- ja kongressiala saataisiin toimimaan ammattimaisesti ja tuottamaan tulosta. Eräs vastaajista korosti, että kaikkia mahdollisuuksia ei vielä ole hyödynnetty riittävästi.

## 5.2 Organisaatioiden lähtötilanne ennen verkostoitumista

Yksi kyselyyn vastanneista kertoi, että heidän organisaationsa on tehnyt aikaisemmin yhteistyötä kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa erikseen, joten yhteistyöhön ryhtyminen oli helppoa ja sille löytyi tarvetta. Oulun markkinointi kokous- ja kongressikaupunkina on ollut vähäistä, joten se on toiminut lähinnä tehdyn työn tuloksien varassa. Suurin osa vastaajista kaipasikin yhteistä markkinointia Oulun alueen toimijoiden kesken. Esimerkkinä tästä yhteistyötä eräs vastaaja kuvaili messuja, joissa pienen yrityksen on vaikea tuoda itseään yksin esille ilman ketjujen tukea. Ennen verkostoitumista organisaatioiden välinen yhteistyö on toiminut keskitettyjen sopimuksien varassa, jotka on tehty tiettyjen kokousjärjestäjien kesken.

Kolme vastaajista korosti oman ketjunsä näkyvyyttä ja markkinointia kuvaillessaan organisaatioidensa lähtötilannetta ennen verkostoitumista. Yksi näistä tarkensi, että heidän organisaationsa on uusi yksikkö Oulussa, joten he eivät ole ehtineet verkostoitua kaupungin muiden toimijoiden kanssa. Eräs vastaajista oli huolissaan lisääntyneen tarjonnan tuomasta kilpailusta.

*” Tunnettu brändi takana joka edesauttaa kaupan saamista, mutta lisääntynyt tarjonta syö osittain kauppaa.”*

## 5.3 Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Kaikkien vastaajien mielestä verkostoitumisen hyödyiksi koetaan taloudelliset resurssit, koska niiden avulla on helpompi saavuttaa näkyvyyttä ja markkinointia. Verkostoitumisen avulla organisaatioilla on mahdollisuus lisätä tietoisuutta ja näkyvyyttä Oulusta kokouskaupunkina myös kaupungin ulkopuolella. Hyvää verkostoitumisessa ovat mm. yhteistyö, kokemus, asiakasrekistereiden yhdistäminen, yhteinen materiaali ja yhteiset tavoitteet.

*”Kaikkien toimijoiden omat asiakasrekisterit yhdistämällä saadaan kattava lista potentiaalisista asiakkaista”*

*”Yhdessä saadaan Oulu tunnetummaksi ja kaikki voittavat, kun saadaan isoja tilaisuuksia kaupunkiin”*

Yksittäisistä vastauksista käy ilmi, että verkostoitumisen avulla yhteiset tilaisuudet ovat helpompi ja edullisempi järjestää. Eräs vastaajista korostaakin, että kohderyhmä laajenee kaikkien toimijoiden kautta. Myös yhteisiin päämääriin sitoutuminen koetaan verkostoitumisen hyvänä asiana.

Kaksi vastaajista koki hankalaksi hitaanpuoleisen päätöksenteon. Yhteistyö koettiin ajoittain aikaa ja energiaa vieväksi. Verkostoitumisen haitaksi mainitaan myös se, että ryhmässä aina joku tekee enemmän kuin toinen. Erään vastaajan mielestä osa mukaan lähtevistä voivat olla sellaisia, jotka haluavat saada verkostoitumisesta koituvan hyödyn itselleen tekemättä yhteisen päämäärän eteen suuria. Yksi vastaajista puolestaan painotti, että verkoston johtaminen puuttuu. Hänen mielestä kaupungin pitäisi tähän panostaa ja palkata yksi henkilö koordinoimaan tätä työtä.

Yksi vastaajista ei osannut vastaushetkellä kertoa verkostoitumisesta koituvia haittoja. Toinen vastaaja puolestaan kuvasi verkostoitumisen haittoja tällä tavoin ” *Jos toimijat ja yhteistyökumppanit ovat laadullisesti jatkossakin yhtä hyviä, ei huonoja puolia olekaan.* ” .

#### 5.4 Verkostoitumisen tarpeet

Kyselylomaketta täyttäessään vastaajat pohtivat tarpeita, miksi he lähtivät mukaan Meeting Oulu- yhteistyöhön. Kahden henkilön vastauksissa verkostoitumisen tarpeena korostui näkyyden saavuttaminen. ” *Oulun kautta päästään paremmin esille kuin yksittäisenä hotellina.* ” Lisäksi yhdeksi verkostoitumisen tarpeeksi koettiin yhteisten tilaisuuksien helppo ja edullinen järjestäminen yhteistyökumppaneiden avulla. Yksi vastaajista koki kokous- ja kongressialan toimijoiden välisen yhteistyön puutteelliseksi, joten hänen mielestä parhaiten pystyi vaikuttamaan silloin, kun oli perustamassa tätä yhteistyötä.

Eräs vastaaja halusi ryhtyä töihin kevyellä organisoinnilla. Myös kilpailutilanteessa pysyminen koettiin verkostoitumisen tarpeeksi. Yhden vastaajan mielestä verkostoitumisen avulla saadaan päättäjätkin ymmärtämään kokous- ja kongressialan tärkeyden.

### 5.5 Sitoutuminen Meeting Ouluun ja kokemukset yhteismarkkinoinnin toimenpiteistä

Tutkimustuloksista käy ilmi, että vastaajat ovat sitoutuneita Meeting Oulun toimintaan maksamalla jäsenmaksun ja osallistumalla käytännön toimenpiteisiin. Eräs vastaajista kuvailee sitoutumistaan tällä tavoin ” *Maksamalla vuosimaksun sekä sitouttamalla yhden henkilön vastaamaan ja hoitamaan asiaa*”. Yksi vastaajista toivoisi kaupungilta vetoapua, koska hänen mielestä Meeting Oulun tehtäviä on tehotonta ja hidasta hoitaa omien töiden ohella. Kaksi vastaajista kuvailee olevansa erittäin sitoutuneita toimintaan.

Meeting Oulun yhteismarkkinoinnin toimenpiteet koettiin pääosin onnistuneina. Erään vastaajan mielestä yhteismarkkinoinnin toimenpiteitä saisi olla paljon enemmän ja Internet-sivuja pitäisi kehittää vielä kovasti. Yksi vastaajista kokee yhteismarkkinoinnin toimenpiteet puolestaan ajoittain kankeiksi ja hitaiksi. Hän kaipaisikin lisää vastuunottoa ja asioihin tarttumista.

*” Näin ensimmäiseksi toimintavuodeksi todella hyvät ja on viisaasti lähdetty parista kohdennetusta toimenpiteestä, eikä ole yritetty syleillä koko maailmaa.”*

Yhden vastaajan mielestä alkukankeuksien jälkeen on lähdetty hyvin liikkeelle. Hän ihastelee sitä, kuinka hyvin iso naisjoukko saadaan toimimaan yhdessä. Myös toinen vastaaja kokee yhteismarkkinoinnin toimenpiteet hyväiksi, mutta opittavaa on vielä paljon. Eräs vastaajista korostaa, että pitkäkätähtäimen suunnittelu voisi olla joskus paikallaan. Lisäksi hän kokee ryhmän päättäväisyyden hyvänä asiana yhteismarkkinoinnissa.

*” Todella hyvä puoli on se, että kun tämä ryhmä päättää tehdä jotain, niin se myös toteutuu. Asiat eivät jää pelkästään paperille.”*

### 5.6 Meeting Oulun kehittäminen ja näkemykset sen tulevaisuudesta

Meeting Oulun kehittämiseksi eräs vastaaja korosti tunnettavuuden lisäämistä ja Internet-sivujen kehittämistä. Yksi vastaajista puolestaan tarkensi, että Internet-sivuja voidaan kehittää eteenpäin palveluja lisäämällä. Tästä esimerkkinä hän mainitsi tilahakujärjestelmän. Kahdessa vastauksessa toivottiin selkeää ja voimakasta ryhmän vetoa sekä tehtävien ja vastualueiden jakamista. Eräs vastaajista haluaisi jatkaa hyvin aloitetulla tavalla, jossa Meeting Oulun toi-

mintaa kehitetään tarkoin mietittyjen toimenpiteiden avulla. Yksi vastaajista korosti tutkimuksen ja kokemuksen kautta tapahtuvaa markkinoinnin parantamista toimintaa kehitettäessä. Kaksi vastaajista piti puolestaan tärkeänä uusien toimijoiden kartoittamista. Lisäksi yhden vastaajan mielestä Meeting Oulun toimintaa kehittäessä pitäisi pohtia mahdollisen Convention Bureaun eli alueellisen kongressimarkkinointiyhdistyksen perustamista.

Vastaajilla on erilaisia käsityksiä Meeting Oulun tulevaisuudesta. Yksi vastaajista haluaisi säilyttää Meeting Oulun informatiivisena kanavana, mutta toisaalta olisi hyvä saada ammattimaisempi ote ja myyntiorganisaatio mukaan. Eräs vastaajista haluaisi säilyttää luottamuksen hyvänä. Yksi vastaajaa puolestaan odottaa yhteistyön laajenemista ja aktivoitumista.

*” Nyt aikaa menee paljon palaverissa istumiseen, jollakin tavalla toimintaa pitäisi tehostaa ja saada aktiivisempaa toimintaa.”*

Yksi vastaajista näki Meeting Oulun tulevaisuuden heikkona, jos toiminnalle ei saada vetäjää. Toinen vastaajista puolestaan koki uhkana yhteistyön hiipumisen sovitun kahden vuoden jälkeen, ellei uusia toimijoita oteta mukaan tai perusteta Convention Bureautta. Kyseisen vastaajan mukaan toiminta on paljolti henkilöihin sitoutunutta, eli jos toimijoiden henkilöstö vaihtuu, niin uusien mukaantulo voi heikentää toimintaa. Toisaalta hän koki mahdolliseksi sen, että uudet ihmiset tuovat uusia näkemyksiä, jolloin Meeting Oulun toiminta voi jopa kehittyä.

Eräs vastaajista maalaili Meeting Oulun tulevaisuudesta näin aurinkoisen kuvan ” *Kun olemme jatkaneet tällä hyvin aloitetulla tavalla, tuloksia alkaa tulemaan ja Meeting Oulusta tulee hyvä markkinointikanava niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. Organisaatio on arvostettu, johon haluavat todella monet kuulua.*” Yksi vastaajista puolestaan kertoi, että yhteistyön kustannukset tulevat kevenemään, koska materiaali ja nettisivut ovat nyt valmiita.

## 6 POHDINTA

Opintoihini kuuluvan harjoittelun aikana pääsin tutustumaan Meeting Oulun toimintaan ja työskentelemään sen yhteismarkkinointiin liittyvien toimenpiteiden parissa. Tällöin heräsi kiinnostus tutkia Meeting Oulun jäsenten kokemuksia verkostoitumisesta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Halusin myös ymmärtää paremmin jäsenten lähtötilannetta ennen verkostoitumista sekä heidän sitoutumistaan yhteistyöhön. Lisäksi halusin saada selville kokous- ja kongressialalla toimivien organisaatioiden verkostoitumisen tarpeen ja siitä koituvat hyödyt. Tällä tutkimuksella halusin myös tutkia jäsenten kokemuksia kokous- ja kongressialasta sekä heidän näkemyksiään Meeting Oulun tulevaisuudesta. Verkostoituminen on ajankohtainen aihe, joten kiinnostuin tutkimaan verkostoitumista juuri kokous- ja kongressialalta näkökulmasta. Lisäksi kokous- ja kongressialan verkostoja ei ole tutkittu kovinkaan paljon Oulussa.

Tulosten mukaan Oulun kokous- ja kongressiala koetaan kehittyväksi, jonka kysyntä on nousujohteista. Vastaajan mielestä alalla vallitsee kova kilpailu asiakkaista, joiden myötä tilojen ja palveluiden laatu säilyy hyvänä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että Oulun kokous- ja kongressialalla on useita toimijoita, mutta sieltä puuttuu oma katto-organisaatio, joka kokoaisi palvelut ja niiden tarjoajat yhteen. Mielestäni Oulussa toimisi hyvin tällainen kokous- ja kongressialan katto-organisaatio, jonka palveluita pystyisivät hyödyntämään kaikki alalla toimivat henkilöt. Yksittäisestä vastauksesta kävi ilmi myös se, että Oulussa tarvittaisiin monipuolista kongressikeskusta. Vastaajien mielestä Oulusta löytyy paljon potentiaalia, mutta kaikkia mahdollisuuksia ei ole vielä osattu riittävästi hyödyntää.

Tutkimustuloksista selvisi, että ennen verkostoitumista organisaatioiden välinen yhteistyö on toiminut lähinnä keskitettyjen sopimuksien varassa. Kyseiset sopimukset ovat tehty tiettyjen kokousjärjestäjien kesken. Osa vastaajista korosti oman hotelliketjunsä näkyvyyttä ja markkinointia ennen verkostoitumista. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Oulun markkinointi kokous- ja kongressikaupunkina on aikaisemmin ollut vähäistä, jolloin se on toiminut lähinnä tehtyjen töiden tuloksien varassa. Melkein kaikki kaipasivat yhteistä markkinointia Oulun alueen toimijoiden kesken. Mielestäni yhteismarkkinoinnin avulla saavutetut hyödyt kuten markkinointikustannusten yhdistäminen auttavat yrityksiä lisäämään näkyvyyttä markkinoilla myös valtakunnallisesti.



Tutkimuksen mukaan verkostoituminen koettiin tarpeelliseksi ja tuloksissa korostui juuri näkyvyyden saavuttaminen markkinoilla. Myös kilpailutilanteessa pysyminen koettiin verkostoitumisen tarpeena. Erään vastaajan mielestä verkostoitumisen avulla saadaan päättäjätkin ymmärtämään kokous- ja kongressialan tärkeys. Mielestäni vastaajat olivat hyvin ymmärtäneet verkostoitumisen tarpeen oman liiketoiminnan kehittämiseksi.

Tutkimustuloksista ilmeni, että vastaajat kokevat saavansa verkostoitumisesta monia hyötyjä. Tulosten perusteella kaikki kokivat taloudelliset resurssit verkostoitumisen positiivisena asiana. Saaduista tuloksista selvisi myös, että verkostoitumisen avulla yrityksillä on mahdollisuus lisätä tietoisuutta ja näkyvyyttä Oulusta kokouskaupunkina. Muita verkostoitumisen hyötyjä olivat vastaajien mielestä mm. yhteistyö, kokemus, asiakasrekistereiden yhdistäminen, yhteinen markkinointimateriaali ja yhteiset tavoitteet. Tuloksista kävi ilmi, että verkostoitumisen hyödyiksi koettiin kaikkien toimijoiden kautta laajeneva kohderyhmä.

Vastauksista nousi esille, että vastaajat kokivat verkostoitumisen haitaksi hitaanpuoleisen päätöksenteon sekä yhteistyö koettiin ajoittain aikaa ja energiaa vieväksi. Eräs vastaajista puolestaan korosti, että verkostosta puuttui johtaminen. Hänen mielestä Oulun kaupungin pitäisi palkata yksi henkilö edistämään Oulun kokous- ja kongressialan tunnettavuutta sekä koordinoimaan kaupungissa toimivien kokous- ja kongressitilojen myyntiä. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että päätöksentekoa pitäisi nopeuttaa sekä yhteistyökuvioita selkeyttää. Mielestäni verkoston jäsenet voisivat selkeyttää yhteistyökuvioitaan siten, että pohtisivat yhdessä minkälaisen työpanoksen kukin antaa verkoston hyväksi. Myös työtehtävien jaossa kannattaisi hyödyntää jäsenten omia vahvuusalueitaan, jotta he kokisivat annetut työtehtävät mieluisiksi. Tällä tavoin vältettäisiin työtehtävien päällekkäisyydet ja verkoston jäsenillä olisi selkeä kuva omasta työtehtävästään.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaikki vastaajat ovat sitoutuneita Meeting Oulun toimintaan maksamalla jäsenmaksun ja osallistumalla käytännön toimenpiteisiin. Mielestäni tämä sitouttamistapa on ollut tarpeellinen, jotta kaikki jäsenet tekisivät oman osuuden käytännön toimenpiteistä. Jäsenmaksu tuo mielestäni varmuuden siitä, että kaikki ovat halukkaita kehittämään yhteistyötä sekä tekemään siitä pitkäaikaisen. Jäsenmaksu myös liittyy jäsenet tiivistä yhteen, jolloin he ovat valmiita kompromisseihin.

Tutkimustuloksista ilmeni, että eräs vastaaja koki yhteismarkkinoinnin toimenpiteet ajoittain kankeiksi ja hitaiksi. Tähän tulokseen vaikuttaa luultavasti se, että Meeting Oulu on toiminut vähän yli vuoden, ja siinä ajassa on ehditty toteuttaa vasta muutama suunniteltu yhteismarkkinoinnin toimenpide, kuten esimerkiksi yhteinen markkinointimateriaali ja osallistuminen Kongressi 2008 messuille. Tämän palautteen merkitystä kannattaa analysoida Meeting Oulun toimijoiden kesken, jotta toiminta koettaisiin tulevaisuudessa tehokkaammaksi. Muut vastaajat kokivat yhteismarkkinoinnin toimenpiteet pääosin hyvinä.

Vastaajilla oli erilaisia kehittämisideoita Meeting Oulun toiminnan kehittämiseksi. Tulosten perusteella he haluaisivat kehittää Meeting Oulun kotisivuja. He myös toivoivat selkeää ryhmän vetoa sekä tehtävien ja vastualueiden jakamista. Mielestäni on tärkeää, että jokainen tietäisi tarkasti tehtävänsä ja vastualueensa. Tällöin tehtävien jakaminen sujuisi nopeammin ja pystyttäisiin hyödyntämään jäsenten vahvuusalueita. Mielestäni jäsenten pitäisi valita keskuudestaan yksi, jolla olisi valta tehdä päätöksiä. Tällä tavoin Meeting Oulun toimintaa saataisiin selkiytettyä ja päätösten tekoa nopeutettua. Tutkimuksen mukaan vastaajat haluaisivat kartoittaa uusien toimijoiden mukaan ottamisen. Uusien toimijoiden mukaan ottamisella mielestäni saataisiin tuoreita mielipiteitä Meeting Oulun toimintaan sekä laajennettua sen toimintaympäristöä. Uusien toimijoiden avulla saadaan myös uutta ja erilaista osaamista

Tutkimustuloksista ilmeni, että Meeting Oulun tulevaisuuden näkymistä löytyi eriäväsyyksiä vastaajien kesken. Yhdellä vastaajalla oli positiivinen ja aurinkoinen kuva Meeting Oulun tulevaisuudesta, kun taas toinen vastaaja koki Meeting Oulun tulevaisuuden heikoksi. Eräs vastaaja koki uhkana yhteistyön hiipumisen sovitun kahden vuoden jälkeen, jos uusia toimijoita ei oteta mukaan. Mielestäni jäsenten kannattaisi keskustella Meeting Oulun tulevaisuudesta ja määrittellä yhteiset tavoitteet, joiden avulla saataisiin kehitettyä toimintaa.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla se, miten kokous- ja kongressialalla työskentelevät henkilöt ovat kokeneet Meeting Oulun yhteismarkkinoinnin toimenpiteet ja millaisia konkreettisia hyötyjä verkoston jäsenet ovat saaneet verkostoitumisesta toimintakauden päätyttyä.

## LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, M., Heinonen, U., & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon –tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino
- Kähkönen, J. 2008. Oulun matkailun organisointi seudullisesti ja tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. Oulu: Oulun kaupungin painatuskeskus.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto- verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot- kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Pesonen, I., Mönkkönen, T., & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pirnes, H & Kukkola, E 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Kokous- ja kongressipalvelut. Vantaa: Dark Oy.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys- strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle -Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Tampere: Tammer-Paino Oy

Vuoristo, K. 1998. Matkailun muodot. Porvoo: WSOY.

Vuoristo, K & Vesterinen, N. 2001. Lumen ja suven maa; Suomen matkailumaantiede. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Finland Convention Bureau. 2008. Kansainväliset järjestykongressit paikkakunnittain 1998–2007. Saatavilla: [http://www.fcb.fi/pdf/Kv-kongressit\\_1998-2007.pdf](http://www.fcb.fi/pdf/Kv-kongressit_1998-2007.pdf) (luettu 7.10.2008)

Lindberg, T. 2008. Survey: Congresses generate almost 100 million euros in travel income. Saatavilla: [http://www.fcb.fi/eng/news/pressreleases/april22\\_2008\\_ENG.html](http://www.fcb.fi/eng/news/pressreleases/april22_2008_ENG.html) (luettu 23.9.2008).

Oulun kaupunki. 2007. Löydä tietoa Oulusta. Saatavilla: [http://www.oulutourism.fi/fin/loyda/tietoa\\_oulusta.aspx](http://www.oulutourism.fi/fin/loyda/tietoa_oulusta.aspx) (luettu 25.8.2008).

Oulun kaupunki. 2008. Oulun matkailu kasvoi jälleen. Saatavilla: <http://www.oulutourism.fi/tiedote/Tiedote.asp?ID=9849> (luettu 25.8.2008).

Oulun kaupunki. 2008. Meeting Oulu vahvaan yhteistyöhön kokous- ja kongressipalvelujen kehittämiseksi Oulussa. Saatavilla: <http://www.ouka.fi/Tiedote.asp?ID=10048> (luettu 13.9.2008).

Oulun kaupunki. 2008. Oulun visio. Saatavilla: [http://www.ouka.fi/strategia/visio\\_ja\\_arvot.html](http://www.ouka.fi/strategia/visio_ja_arvot.html) (luettu 24.9.2008).



Liite 1

## KYSELYLOMAKE

Hei,

Olen kolmannen vuoden restonomiopiskelija Kajaanin ammattikorkeakoulusta ja teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä kokous- ja kongressialan verkostoitumisesta. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Meeting Oulu -yhteismarkkinointiryhmän jäsenten mielipiteitä verkostoitumisesta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Mielipiteenne on minulle tärkeä. Vastaaminen kestää n.15 minuuttia. Vastaajan henkilöllisyys ei tule ilmi loppuraportissa. Toivon, että vastaatte kyselyyn **4.6.2008 mennessä** ja palautatte vastauksenne oheisessa palautuskuoressa.

### TAUSTATIEDOT

Organisaation nimi: \_\_\_\_\_

Sukupuoli:      mies\_\_\_\_\_                      nainen\_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Työnimike: \_\_\_\_\_

#### 1. Millaisena koette kokous- ja kongressialan Oulussa?

---

---

---

---

#### 2. Mikä oli teidän organisaation lähtötilanne ennen verkostoitumista?

---

---

---

---

#### 3. Mitkä ovat mielestänne verkostoitumisen hyvät puolet?

---

---

---

---

#### 4. Mitkä ovat mielestänne verkostoitumisen huonot puolet?

---

---

---

---

**5. Pohdi syitä, miksi lähditte mukaan Meeting Oulu – yhteistyöhön?**

---

---

---

**6. Millä tavoin olette sitoutunut Meeting Oulu – yhteistyöhön?**

---

---

---

**7. Miten olette kokeneet Meeting Oulun yhteismarkkinoinnin toimenpiteet?**

---

---

---

---

**8. Miten kehittäisitte Meeting Oulu – yhteistyötä?**

---

---

---

---

**9. Minkälainen näkemys teillä on Meeting Oulun tulevaisuudesta?**

---

---

---

---

---

---

**Kiitos vastauksistanne**

