

**MATKAILUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN  
KEMINMAASSA**

Merja Nieminen

Opinnäytetyö  
Matkailun koulutusohjelma  
Restonomi AMK

2014

Matkailun koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Merja Nieminen	<b>Vuosi</b>	2014
<b>Ohjaaja(t)</b>	Matti Liimatta ja Ari Kurtti		
<b>Toimeksiantaja</b>	Keminmaan kunta		
<b>Työn nimi</b>	Matkailuyritysten verkostoituminen Keminmaassa		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	24 + 2		

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee Keminmaan matkailuyritysten verkostoitumista. Tarkoituksena on määrittää keminmaalaisten yritysten keskinäinen ja ulkoinen toimijaverkosto ja selvittää nykytilanne sekä tulevaisuuden tavoitteet. Tarkoituksena on löytää uusia mahdollisia yhteistyökumppaneita sekä myytäviä matkailupaketteja yhteistyön avulla.

Tutkimusaineisto koostuu paikallisille matkailuyrityksille tehdyistä teemahaastatteluista, haastatteluiden analysoinnista ja niiden yhteenvedosta. Tutkimusta varten haastattelin myös Kemin matkailuyrittäjiä, selvittääkseni mitä tarpeita Keminmaan matkailuyritykset voisivat heille toteuttaa. Lisäksi tietoperustana käytin jo olemassa olevia taulukoita, tilastoja ja yritysten internet-sivuja. Teoreettinen viitekehys sisältää matkailualan yhteistyötä koskevaa tietoa, sekä verkostoitumiseen liittyvää lähdekirjallisuutta.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että paikalliset matkailuyrittäjät ymmärtävät verkostoitumisen tärkeyden, ja yritykset pitävätkin yhteistyötä välttämättömänä tänä päivänä. Keminmaan matkailuverkoston koetaan olevan vielä alkutekijöissään, joten sitä halutaan kasvattaa ja kehittää. Yrittäjät ovat positiivisesti halukkaita lisäämään yhteistyötä ja Keminkin matkailuyrittäjät tekisivät mielellään enemmän yhteistyötä keminmaalaisten kanssa.

Tutkimustulokset ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle sekä alueen matkailuyrittäjille, sillä niitä voidaan hyödyntää alueen verkostoitumisen suunnittelussa.

Avainsanat: Verkostoituminen, verkostot, yhteistyö, matkailun edistäminen, kehittäminen, matkailuyritykset, matkailupalvelut

Degree Programme in Tourism

---

<b>Author</b>	Merja Nieminen	<b>Year</b>	2014
<b>Supervisor(s)</b>	Matti Liimatta ja Ari Kurtti		
<b>Commissioned by</b>	Keminmaa municipality		
<b>Subject of thesis</b>	The networking of tourism businesses in Keminmaa		
<b>Number of pages</b>	24 + 2		

---

The purpose of this thesis is to improve cooperation between tourism companies in Keminmaa. It focused on defining internal and external cooperation between Keminmaa tourism companies and also finding out the current situation and objectives for the future. The aim is to find new potential cooperation companies and to develop traveling packages.

The research data consists of theme interviews, their analysis and summary. I also interviewed tourism companies in Kemi to find out if they would like to use tourism services in Keminmaa to improve their cooperation. The theoretical framework consists of information on co-operation in the tourism field and network related resource literature.

The research results show that the local tourism entrepreneurs understand the importance and necessity of networking in today's business life. The tourism business network of Keminmaa is still seen to be in the early stage and so it needs to be developed. The entrepreneurs are willing to increase the amount of co-operation and networking on the local level. Also the tourism entrepreneurs in Kemi have shown the interest in the regional co-operation.

The research results are useful for both the commissioner and the local tourism businesses. The results given in the thesis can be used as a tool for planning networking in Keminmaa but also to support tourism development related decision making.

**Keywords:** networking, networks, co-operation, tourism promotion, development, tourism industry

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
<b>2 KEMINMAA</b> .....	<b>5</b>
<b>3 VERKOSTOITUMINEN</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 VERKOSTOITUMINEN KÄSITTEENÄ</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 HYÖDYT JA HAASTEET</b> .....	<b>8</b>
<b>4 PAIKALLISTEN MATKAILUYRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 TÄMÄNHETKINEN YHTEISTYÖ YRITYSTEN VÄLILLÄ</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2 YHTEISTYÖ KEMIN KAUPUNGIN KANSSA</b> .....	<b>12</b>
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TEEMAHAASTATELU</b> .....	<b>14</b>
<b>5.2 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET JA NIIDEN TAUSTATIEDOT</b> .....	<b>15</b>
<b>5.3 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>16</b>
<b>6 MAHDOLLINEN YHTEISTYÖ TULEVAISUUDESSA</b> .....	<b>20</b>
<b>6.1 YHTEISET MATKAILUPAKETIT KEMINMAA–KEMI ALUEELLA</b> .....	<b>20</b>
<b>6.2 TOIMENPIDE EHDOTUKSET</b> .....	<b>20</b>
<b>7 OPINNÄYTETYÖ PROSESSINA</b> .....	<b>22</b>
<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>24</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>26</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>28</b>

## TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Verkostojen tuomat hyödyt.....	8
Taulukko 2. Verkostojen tuomat haasteet.....	10
Taulukko 3. Haastattelukysymykset keminmaalaisille yrityksille.....	16
Taulukko 4. Haastattelukysymykset kemiläisille matkailuyrityksille.....	18
Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi kuvattuna aikajanan avulla.....	22

## 1 JOHDANTO

Matkailuala kehittyy koko ajan muuttuvassa maailmassa, joten yritysten on oltava mukana muutoksessa. Teknologia kehittyy, toimintaympäristöt muuttuvat, tuotteita täytyy uudistaa ja markkinointia on pyrittävä parantamaan ja laajentamaan. Yritykset kuitenkin harvoin pystyvät yksin tähän kaikkeen, joten verkostoituminen on yhä tärkeämmässä asemassa nykypäivänä. Yritysten on tehtävä yhteistyötä keskenään, jotta mahdollisimman hyviin tuloksiin ja tavoitteisiin päästäisiin.

Verkostoitumisella on merkittävä rooli yritystoiminnassa, myös matkailualalla. Verkostoituminen mahdollistaa paremmat puitteet markkinointiin sekä asiakassuhteisiin. Yhteistyöllä tuotteisiin ja palveluihin saadaan uutta osaamista ja tehokkuutta. Verkostoituminen tuo mahdollisuuden parempiin resursseihin ja tunnettavuuden lisäämiseen, joka taas tuo tuotteelle ja palvelulle lisäarvoa. Lisäksi se luo uusia asiakassuhteita, jolloin liiketoiminnasta tulee tuloksellisempaa ja jatkuvampaa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Keminmaan kunta ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Keminmaan matkailutoimijoiden keskinäistä yhteistyötä alueella. Tavoitteena oli kartoittaa tämänhetkinen tilanne Keminmaassa, mutta löytää myös uusia mahdollisia yhteistyökumppaneita Kemin matkailuyrittäjistä sekä yhdessä heidän kanssaan myytäviä matkailupaketteja.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Työtä varten laadittiin kaksi erillistä haastattelulomaketta, toinen paikallisille matkailuyrittäjille ja toinen Kemin matkailuyrittäjille. Haastatteleamalla yrityksiä tavoitteenani oli selvittää miksi yritykset eivät ole tehneet aiemmin yhteistyötä keskenään ja millaisia tuotepaketteja he voisivat yhdessä toteuttaa.

Tutkimukseen osallistuneet paikalliset matkailunharjoittajat ovat Kallinkankaan hiihtokeskus, Motelli Käpylä, Pohjanranta Oy, Kallivuoren peikko, Nordic Safaris sekä Ullan huskyfarmi. Tavoitteena on saada nämä yritykset tekemään yhteistyötä keskenään, mutta luomaan siteitä myös Kemin kaupungin matkailutoimijoihin. Tarkoitus olisi saada Meri-Lapin Matkailu Oy,

Kemin matkailu Oy, alueen hotellit sekä Lapponia Safaris tekemään yhteistyötä keminmaalaisten matkailuyritysten kanssa.

Raportin toisessa luvussa esitellään Keminmaan kunta tutkimusalueena sekä tutkimuksen tehtävä ja tavoite. Kolmannessa luvussa kerrotaan yhteistyön merkittävydestä matkailualalle sekä sen hyödyistä ja haitoista. Neljäs luku avaa Keminmaan matkailuyritysten tämänhetkistä keskinäistä yhteistyötilannetta sekä myös näiden yhteistyötä Kemin matkailuyrittäjien kanssa. Viidennessä luvussa esitellään tähän tutkimukseen käytettyjä menetelmiä hieman laajemmin, tutkimukseen osallistuneiden yritysten taustatietoja sekä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kuudes luku pitää sisällään toimenpide-ehdotuksia sekä mahdollista yhteistyörakennetta tulevaisuudessa. Viimeisessä luvussa käsitellään opinnäytetyöprosessi, työn johtopäätökset ja yhteenveto.

Kiitokset toimeksiantajalle eli Keminmaan kunnalle sekä erityisesti Seppo Selmgrenille, joka oli suurena apuna työtä tehdessä. Kiitän myös tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, joita ilman tätä opinnäytetyötä ei olisi voitu laatia.

Opinnäytetyössäni keskitytään Keminmaan matkailualan yritysverkostojen selvittämiseen. Mahdollisuuksia pyritään selvittämään tutkimuskysymyksillä, jotka on laadittu yhdessä Keminmaan elinkeino- ja hankekoordinaattorin kanssa. Tarkemmin tämän tutkimuksen tavoitteena on määrittää yritysten keskinäinen ja ulkoinen toimijaverkosto. Sen nykytilanne ja tulevaisuuden tavoitteet sekä löytää uusia mahdollisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tuottaa matkailutuotteita ja -palveluita.

Tuloksena saadaan nykytila-analyysi, selvitetään mahdolliset pullonkaulat yritysten välillä sekä luodaan toimenpide- ja kehittämissuhteita. Toimeksiantajan, eli Keminmaan kunnan elinkeino- ja hankekoordinaattorina toimivan Selmgrenin mukaan työn tavoitteena on myös herätellä paikallisia matkailuyrittäjiä ja saada heitä aktivoitumaan yhteistyöhön. Tutkimuksen avulla saadaan reaaliaikaista faktatietoa ja tukea tuleviin matkailua koskeviin päätöksiin. (Selmgren 2014). Selmgrenin (2014) mukaan myöskään samankaltaista tutkimusta ei ole tehty aiemmin, joten se avartaa paikallisten yritysten liiketoiminnan tasoa ja mahdollisuuksia.

Haastattelujen avulla kartoitetaan muun muassa millaista yhteistyötä alueen matkailupalvelujen tuottajat tekevät nykyään ja onko heillä yhteyksiä matkanjärjestäjiin. Tutkimuksessa yritetään myös saada selville, mitkä ovat yhteistyön mahdolliset esteet ja miten niitä voisi korjata. Haastatteluista ilmenee myös oman toiminnan kehittämistarpeet sekä ajatuksia yhteisen toiminnan kehittämisestä.

Verkkojen kehittämisellä pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Verkottumalla yrityksellä on mahdollisuus parantaa tehokkuuttaan, kehittämään toimintaansa hyödyntämällä yhteistyötä tekevien yritysten erityisosaamista tai jopa luomaan kokonaan uutta liiketoimintaa yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 88.) Verkostoitumisen tärkeyden vuoksi ei riitä, että keminmaalaiset yritykset verkostoituisivat vain keskenään, joten otimme tutkimukseen mukaan Kemian kaupungin. Kemi valittiin tutkimukseen mukaan, koska se on Keminmaata lähinnä oleva kaupunki. Kemillä on myös kansainvälistä vetovoimaa, sillä se on tullut maailmalla tunnetuksi Lumilinnasta sekä jäänmurtaja Sampostista. Kemi on saavutettavissa lentäen, autolla, junalla sekä laivalla. Kemissä oli 75 000 rekisteröityä yöpymistä vuonna 2010 ja Kemian matkailutulot olivat noin 21 miljoonaa euroa vuodelta 2012. (Satokangas 2014.)



## 2 KEMINMAA

Keminmaa sijaitsee Perämeren pohjukassa, Kemijoen suualueella, molemmin puolin Kemijokea – kaikkien väylien varrella. Keminmaa kuuluu Kemi–Tornion seutukuntaan, joten Kemi–Tornion lentoasema on vieressä, sekä junayhteydet ovat lähetyvillä. Ympärivuotiset satamayhteydet ovat myös lähellä. Länsinaapuriin Ruotsin Haaparannalle on matkaa alle 20 km. Maantie- ja rautatieyhteydet Pohjois-Venäjälle kulkevat Keminmaan kautta. Keminmaassa asuu 8636 asukasta. (Keminmaa 2014.)

Keminmaa on perustettu vuonna 1865, mutta vasta vuodesta 1979 sitä on varsinaisesti kutsuttu Keminmaaksi (tätä ennen Keminmaa tunnettiin Kemin maalaiskuntana). Keminmaan kunta on tuttu lohipitäjä ja sen juuret yltävät 1800-luvun alkupuolelle, jolloin se oli alueensa keskus. (Keminmaa 2014.) Kemin kaupunki sijaitsee vain kahdeksan kilometrin etäisyydellä.

Keminmaassa väkiluku oli viime vuonna 8565, joka on 171 asukasta vähemmän kuin edellisvuonna 2012. 0–14-vuotiaiden osuus väestöstä oli 18,4 %, 15 – 64-vuotiaiden osuus oli 62 % ja yli 65-vuotiaiden osuus 19,6 %. Ruotsinkielisiä Keminmaassa oli viime vuonna alle kaksisataa ja ulkomaiden kansalaisia noin kuusisataa henkilöä. Kunnasta poismuuttaneiden määrä oli 57 henkilöä. Perheiden lukumäärä oli 2494. Keminmaalaisista 71 % on suorittanut vähintään keskiasteen tutkinnon 15 vuotta täyttäneistä ja korkea-asteen tutkinnon osuus on 27,4 15 vuotta täyttäneistä. (Tilastokeskus 2014.)

Keminmaassa oli 2548 kunnan työpaikkaa vuonna 2011. Vuonna 2012 työssäkävien osuus 18–47-vuotiaista oli 58,1 % ja työttömyysaste 12 %. Työssäkäyviä asukkaita oli 3462 vuonna 2012. (Tilastokeskus 2014.)

Alkutuotannon työpaikkojen osuus elinkeinorakenteesta oli 4,0 %, jalostuksen työpaikkoja oli 34,3 %, palvelujen työpaikkoja 60 % ja loput 1,8 % työpaikoista olivat tuntemattomia vuonna 2011. Eläkkeellä olevien osuus oli neljäsosa väkiluvusta vuonna 2012. Yrityksiä Keminmaassa oli 467 vuonna 2012. (Tilastokeskus 2014.)

Keminmaassa majoituspalveluja tuottavia yrityksiä on kolme, motelli Käpylä, motelli Savotan Sanni sekä Pohjanranta Oy. Ravintoloita on seitsemän, joista kaksi on edellä mainittujen motellien yhteydessä, yksi huoltoaseman yhteydessä ja yksi K-Citymarketin yhteydessä. Keminmaassa on myös kaksi pizzeriaa. Aivan Keminmaan rajan tuntumassa sijaitsee Kemin kaupungille kuuluva ravintola Puukerho. Nähtävyyksiä Keminmaassa ovat Isohaaran kalatie, kotiseutumuseo, kunnantalo, kirjasto, Valmarin museo sekä uusi ja vanha kirkko. Keminmaan vanhassa kirkossa on nähtävillä vuonna 1629 kuolleen kirkkoherra Nikolaus Rungiuksen muumio. Harrastusmahdollisuuksiin lukeutuvat Kallin hiihtokeskus, Lapin ratsastuskeskus sekä Pohjolan safarit–Nordic safaris. (Keminmaa 2014.)

### 3 VERKOSTOITUMINEN

#### 3.1 Verkostoituminen käsitteenä

Tämä tutkimus laadittiin, koska globalisoituvassa maailmassa verkostoitumisen merkitys kasvaa koko ajan kasvamistaan. Lähes kaikki yritykset ovat verkottuneina muihin yrityksiin. (Ojasalo ym. 2009, 86.) Sanalla verkko tarkoitetaan tiettyjen yritysten muodostamaa yhteistoimintakuviota, jonka kehittäminen tapahtuu tietoisesti. Verkon tavoitteena on tuottaa yrityksille sellaisia hyötyjä, joita heillä ei olisi mahdollisuutta ilman verkkoa saavuttaa. Verkostolla taas tarkoitetaan useiden yritysten ja organisaatioiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 86.)

Hyvänä esimerkkinä verkostosta käy Levin hiihtokeskus Kittilässä. Levi koostuu noin 150 yrityksestä, jotka muodostavat kokonaisuuden. Levin verkosto sisältää siis useita eri verkkoja. Yksi verkko kehittää ulkomaan markkinointia, toinen kotimaan verkkoa. Kolmas verkko keskittyy latujen kunnossapitoon ja neljäs kokoaa yhteen yritysten hankintoja. (Ojasalo ym. 2009, 86.) Tällä tavalla verkosto toimii useiden yritysten välillä ja se tuo hyödyn jokaiselle yritykselle.

Yrityksen tulisi keskittyä siihen toimintaansa, jonka itse parhaiten osaa ja hakea muita tarvittavia toimintoja ja palveluita ulkoisilta yrityksiltä, toisin sanoen ulkoistaa toimintojaan. Kiristyvässä kilpailussa yritykset uskovat pärjäävänsä parhaiten, kun ne keskittyvät siihen toimintaan, joka tuo yritykselle eniten arvoa. (Koskela 2005.) Verkottumalla yritykset voivat luoda tuotteita, jotka tuovat hyötyä kaikille yrityksille sekä kaikkien yritysten asiakkaille. (Ojasalo ym. 2009, 87.) Yritysten tulisi miettiä minkä yritysten kanssa verkottumisesta olisi hyötyä ja millaista tämä hyöty olisi. Millainen verkon pitäisi olla, jotta se tuottaisi mahdollisimman suuren hyödyn sekä mitä ja millaisia yrityksiä tarvitaan. (Ojasalo ym. 2009, 89.)

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori Markku Virtanen toteaa Fennian tekemässä lehtiartikkelissa, että yrittäjien verkostoituminen on yhtä vanha ilmiö kuin itse yrittäminenkin. Virtasen mielestä verkostoituminen on yrittäjyyden ydintä, eikä verkostoituminen ole yhtään sen monimutkaisempaa kuin, että eri yritykset tekevät yhteistyötä. Jokainen yritys on jollain tavalla verkostoitunut, vaikka ei sitä heti tulisikaan ajatelleeksi. Yrittäjillä on

tavarantoimittajansa, alihankkijansa sekä asiakkaansa. VTT:n tekemän tutkimuksen mukaan 71 % vastaajayrityksistä on verkostoitunut muihin yrityksiin. Verkostoitumalla yritykset pystyvät yhdessä tuottamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä parempia ratkaisuja ongelmiinsa. Yhdessä pystyy saavuttamaan sellaista, mihin yksin ei kykenisi. (Satuli 2010.)

### 3.2 Hyödyt ja haasteet

Verkostoitumisesta on yritykselle monenlaista hyötyä. (Taulukko 1) Verkottumalla yrityksen toiminta tehostuu. Esimerkiksi isompien erien ostaminen on mahdollista yhdessä eri yhteistyökumppanien kanssa, jolloin myös kulut pienenevät. Verkottumalla saadaan käyttöön sellaista osaamista, jota yrityksellä itsellään ei ole. Suurimpia hyötyjä on myös saada yritykselle parempi tunnettuus, sillä yhteistyön avulla on mahdollisuus päästä hyödyntämään verkkoon kuuluvien yhteistyökumppaneiden tunnettuja brändejä sekä suhdeverkostoa. (Ojasalo ym. 2009, 87.)

Myös Puhakka (2008, 22) kirjoittaa verkostoitumiseen liittyvistä tavoitteista. Hänen mielestään liiketoiminnan kasvattaminen, tarjonnan monipuolistaminen, kokonaisuuksien luominen, kilpailukyvyn parantaminen, tuotekehittäminen, erikoistuminen, toiminnan tehostaminen ja kustannusten jakaminen ovat tärkeimmät syyt verkostoitumiseen. Puhakan (2008, 23) laatima taulukko 1 havainnollistaa verkoston tuomia hyötyjä yritykselle mahdollisissa ongelmatapauksissa.

Taulukko 1. Verkostojen tuomat hyödyt (Puhakka 2008, 23)

Ongelma	Verkoston tuoma ratkaisu
Osaamisen tarve	Markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvän osaamisen saaminen verkoston muilta jäseniltä
Asiakaskunnan laajentamisen vaikeus	Yhteistyön avulla on mahdollista päästä sellaisille markkinoille, joille ei yksin pienellä yrityksellä olisi mahdollisuuksia

Kustannukset	Verkostossa kustannukset jaetaan, jolloin on paremmat mahdollisuudet esimerkiksi tuotekehitykseen
Liiketoiminnan riskit	Verkostossa riskit jaetaan, jolloin on paremmat edellytykset lähteä uusiin haasteisiin yhdessä
Oman toiminnan laatuongelmat	Verkostossa verkoston jäsenet antavat toisilleen kritiikkiä, jolloin koko verkoston laatua pystytään tarkkailemaan
Kova kilpailu markkinoilla	Yhdessä pystytään kehittämään toimintaa paremmin ja täten myös kilpailukyky paranee
Tunnettuuden puuttuminen	Yhteistyöllä pystytään panostamaan enemmän markkinointiin ym., jolloin verkoston kaikki yritykset saavat näkyvyyttä
Tuotekehityksen korkea hinta	Yhdessä voidaan kehittää tuotteita ja kokonaisuuksia, jolloin kustannukset jakamalla saavutetaan näkyvämpiä tuloksia

Niin kuin kaikkeen, liittyy myös verkostoitumiseen omat vastoinkäymisensä ja haasteensa. Puhakka (2008, 23) on etsinyt tietoa opinnäytetyöhönsä verkostoitumisen haasteista. Puhakan (2008, 23) mukaan yhteistyön onnistumiseen yritysten välillä vaikuttaa osallistujien asenne ja motivaatio työhön. Kaikilla yrityksillä on omat toimintatavat, tavoitteet ja keinot, joilla toivottuihin tuloksiin päästäisiin. Näiden eri mielipiteiden ja näkökulmien vuoksi pääseminen yhteisymmärrykseen voi viedä paljon aikaa. Yritysten yhteistyössä on koettu hankalaksi myös erilaiset resurssit, keskinäinen kilpailu, yritysten määrä verkostossa, luottamuksen puute yhteistyökumppaneihin, ongelmat laadussa, vähäinen joustavuus sekä epämääräiset tavoitteet ja käsitykset yhteistyöstä (Taulukko 2).

Haasteeksi voisi luokitella myös päätösvaltan verkostossa. Ojasalo ym. ovat sitä mieltä, että yrityksen asema ja päätösvalta perustuu siihen, kuinka tärkeitä sen hallinnoimat toiminnot ja resurssit ovat muille verkostossa toimiville yrityksille. Vaikutusvaltaan vaikuttaa myös kuinka paljon yritys panostaa yhteistyöhön ja käyttää siihen aikaa ja rahaa. Yrityksen asema on erittäin vahva ja sillä on suuret mahdollisuudet päätöksentekoon verkostossa jos sen tuomat tuotteet ja palvelut ovat korvaamattomia yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 87.)

Taulukko 2. Verkostojen haasteet (Puhakka 2008, 24)

Ongelma	Seuraus ongelmasta
Asenteet ja motivaation puuttuminen	Yritykset näkevät yhteistyön eri tavalla ja heidän motivaatiotasonsa ei ole sama, jolloin yhteistyön onnistuminen kärsii
Erilaiset tavoitteet	Yritysten tavoitteet poikkeavat toisistaan, jolloin sitoutuminen verkostoon kärsii
Erilaiset toimintatavat	Tavoitteisiin halutaan päästä eri keinoin, jolloin verkosto ei voi olla yhtenäinen
Keskinäinen kilpailu	Verkoston kumppanit nähdään kilpailijoina eikä mahdollisuuksina parantaa omaa kilpailukykyä
Yritysten liian suuri määrä verkostossa	Yritysten suuri määrä lisää vaikeutta hallita ja ylläpitää verkostoa
Luottamuksen ja joustavuuden puute	Luottamuksen ja joustavuuden puute johtaa epärehellisyyteen verkostossa, ja verkoston toimivuus kärsii

## 4 PAIKALLISTEN MATKAILUYRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

### 4.1 Tämänhetkinen yhteistyö yritysten välillä

Haastatteluista tehdessäni huomasin, kuinka vähäistä matkailualan yrittäjien keskinäinen yhteistyö on Keminmaassa. Yrittäjät tiedostivat asian eikä kenelläkään varsinaisesti ollut mitään yhteistyötä vastaan. Kaikki tekisivät mielellään yhteistyötä ja verkottuisivat. Matkailuyrittäjistä suurin osa oli myös sitä mieltä, että jos asiakkaille pystyttäisiin tarjoamaan laajempaa palvelutarjontaa ja enemmän aktiviteetteja, asiakkaat myös viipyisivät paikkakunnalla pidempään. Koska matkailuyritysten lukumäärä on vähäinen Keminmaassa, olisi tärkeää verkostoitua, jotta asiakastyytyvyyteen voitaisiin panostaa. Yhteistyö vaatii byrokratiaa, aikaa ja rahaa, mikä voi olla esteenä pienyrityksille aloittaa yhteistyötä. (Komppula 1996, 45.)

Verkostoituminen muiden yritysten kanssa ei ole helppoa, vaan vie aikaa ja vaatii suunnittelua. Komppulan (1996, 45) mukaan yhteistyön syntyyn vaikuttavia esteitä on kolmella tasolla. Näitä tasoja ovat: yhteiskuntatasot, yritystasot sekä henkilötasot. Yhteiskuntatason esteitä ovat muun muassa kilpailulainsäädäntö, kilpailutilanne sekä pienyritysten asema tuotantojärjestelmässä. Poliittinen epätasapaino, valuuttakurssimuutokset ja inflaatio vaikuttavat kansainvälisiin suhteisiin. Tiedon puuttuminen toisen osapuolen olemassaolosta, tuotannosta tai teknologiasta voi estää suhteen syntymisen.

Komppulan mukaan myös esimerkiksi kunnan tai maakunnallisen matkailun välittäjäorganisaation passiivisuus voi olla este yrittäjien väliselle yhteistyölle. Tilanne, jossa yritystoiminta on laantumassa, tulisi julkisten viranomaisten ottaa vastuuta yhteistyön käynnistämisestä. (Komppula 1996, 45.) Selmgrenin mukaan Keminmaan kunnan rooli on olla joustava yrityksiä koskevissa päätöksenteoissa sekä kohdistaa kehityshankkeita matkailun liiketoimintaa tukeviin investointeihin ja kehitystoimiin. Tarkoitus on saada yhteen sovitettua poliittiset päätöksenteot elinkeinoharjoittajien kanssa. Selmgrenin mielestä kunnan tulisi myös herättää yrittäjiä keskinäiseen yhteistyöhön ja olla siinä tukena. (Selmgren 2014.)

Yritystason esteinä Komppula mainitsee puuttuvan yhteistyökokemuksen, tottumattomuuden monimutkaisiin hallintojärjestelmiin, sekä muiden yritysten

toimenpiteet yhteistyön estämiseksi. Pitkäjänteinen yhteistyö ei myöskään aina näytä kannattavalta, vaan yrityksiä houkuttaa enemmän lyhyen aikavälin odotettavissa olevat tuotot. (Komppula 1996, 45.) Pienillä yrityksillä on hankaluuksia lähteä investoimaan uusia tuotteita ja paketteja vähäisten resurssien ja ajanpuutteen vuoksi.

Yksilötason esteiksi Komppula mainitsee erilaiset psykologiset esteet. Yritysjohtajien keskinäinen avoimuus ja luottamus toisiinsa ovat välttämättömiä. Yhteistyötä ei synny jos nämä puuttuvat. Komppulan (1996, 46) mukaan psykologiset esteet ovat usein suurempia kuin yritykseen liittyvät esteet. Yksilötason esteiksi hän esittää myös pelon siitä, että yhteistyökumppanin opittua toisen toimintatavat tämä alkaakin käyttää niitä itse ja lopulta kilpailee partneriaan vastaan. KPMG Canadian (2002) tekemän tapaustutkimuksen perusteella yritysten välisissä verkostoissa on tärkeää ylläpitää luotuja yhteistyösiteitä. Yhteistyökumppaneita ei tule aliarvioida eikä sellaista tule luvata toisille, mitä ei pysty toteuttamaan. Yhteistyökumppaneille tulee antaa vahvaa tukea, sillä etenkin alkuvaiheessa tuki mahdollistaa tuotteen tai palvelun saamisen markkinoille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhteistyö tulee aloittaa pienistä asioista ja sitä mukaan lähteä toteuttamaan suurempia unelmia. (KPMG Canada 2002, 22.)

#### 4.2 Yhteistyö Kemin kaupungin kanssa

Kemin matkailu Oy:n tiedotus-, tapahtuma- ja markkinointivastaava Titta Vuorisen mukaan Kemin matkailu Oy ei näe minkäänlaisia rajoja Kemin ja Keminmaan matkailuyritysten välillä. ”Päinvastoin, tavoitteenamme on räätälöidä asiakkaille juuri sellaiset matkailupaketit kuin he haluavat, olivat ne sitten Kemin, Keminmaan tai Simon alueelta” (Vuorinen 2014). Vuorinen totesi, että yleensä asiakkaat valitsevat ensin haluamansa ohjelmalvelun, jonka ympärille suunnitellaan loput palvelut ja tuotteet. ”Monet ulkomaalaiset varaavat esimerkiksi ensin lipun Kemin Lumilinnan ja pääsyn jäänmurtaja Sampolle, jonka jälkeen vasta varataan majoitukset ja muita mahdollisia aktiviteetteja” (Vuorinen 2014).

Kemin matkailu Oy tekee yhteistyötä kansainvälisesti, Suomen sisäisesti ja näin ollen luonnollisesti koko Meri-Lapin alueen matkailuyrittäjien kanssa.



Yritys ei näe rajoja kuntien välillä, vaan tavoitteena on aina saada asiakas tyytyväiseksi ja viipymään Meri-Lapin alueella mahdollisimman pitkään. Yritys räätälöi matkailupaketit aina asiakkaiden toiveiden mukaisesti, tietysti hyödyntäen ensisijaisesti alueen tarjoamia palveluita. (Vuorinen 2014.)

Meri-Lapin matkailu Oy aloitti toimintansa vuoden vaihteessa 2014. Yrityksen tavoitteena on markkinoida koko Meri-Lappia alueena. Toiminnassa ovat mukana Kemi, Tornio–Haaparanta, Keminmaa, Simo ja Tervola. Tarkoituksena on pystyä tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman monipuolinen matkailutarjonta, jolloin matkailijat saataisiin pysymään alueella mahdollisimman pitkään ja käyttämään useita eri palveluita. Yhdessä on mahdollista tarjota matkailijoille majoitus-, ravintola- sekä ohjelmapalvelut pidemmäksikin ajaksi. Meri-Lapin matkailu Oy:n myyntijohtajan Teija Mikkolan mukaan konserniin ovat tervetulleita kaikki yritykset Meri-Lapin alueella ”jäsenmaksua” vastaan. Suurella kokoonpanolla yrityksillä on suuremmat resurssit markkinoida itseään ja aluettaan kuitenkin pienemmällä budjetilla. (Mikkola 2014.)

Puhakan mukaan yritysten verkostoitumisella tavoitellaan kustannussäästöjä, tehokkuutta, tuottavuutta, markkinatiedon saannin parantumista, tunnettuutta, uskottavuutta ja tuotteiden ja palveluiden arvokkuutta. Tavoitteena on myös saada uusia tyytyväisiä asiakkaita jolloin myös jatkuvuus ja tuloksellisuus paranevat. (Puhakka 2008, 21.) Tätä Meri-Lapin matkailu Oy:kin tavoittelee toiminnallaan.

Lazzeretti ja Petrillo (2006, 153–156) määrittelevät verkoston tärkeimmiksi ominaisuuksiksi verkoston yhtenäisyyden, yhteiset visiot, päämäärät ja riippuvuuden yhteistyökumppanista. Yhteistyökumppaneilla tulee olla yhteiset arvot toiminnassaan ja kaikkien on annettava samanlainen panostus työntekoon. Lazzeretti ja Petrillo pitävät myös erityisen tärkeänä kommunikaation ja luottamuksen, mikä luo vahvemman siteen yritysten välille.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Valitsin kehittämistyössäni käytettäväksi menetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä kun kerätään tietoa tutkimustai kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Halusin valita haastattelun, sillä sen avulla sain monipuolista ja syvällistäkin tietoa nopeasti yrittäjiltä. Ojasalon ym. mukaan haastattelu onkin hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Haastattelutilanteet olivat mielestäni rentoja ja koin, että haastateltavat pystyivät puhumaan minulle vapautuneesti.

Teemahaastattelu on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Teemahaastattelu sopii verkostotutkimukseen, sillä aihetta ei tunneta entuudestaan kovin hyvin, mutta sitä kuitenkin halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisessa menetelmässä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, kuten tässäkin tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan 12 yritystä. Tavoitteena oli hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa, jotta kyseistä aihetta ymmärrettäisiin paremmin. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Tämä menetelmä mahdollisti pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon sekä kokemukseen, joka mahdollisti myös kehittämistyöhön laajemman näkökulman. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.)

Haastattelu perustui haastattelurunkoon, joka oli kaikille Keminmaan yrittäjille sama. Haastatteluita kuitenkin täydennettiin tarpeen mukaan lisäkysymyksillä. Pääasiassa haastattelut toteutettiin aina paikanpäällä kahden kesken yrittäjän kanssa, mutta muutamien yritysten kanssa emme saaneet aikatauluja sopimaan yhteen, joten haastattelu käytiin puhelimen välityksellä. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Haastattelut olivat täysin strukturoitu, eli täysin samat kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville ennalta määrättyssä järjestyksessä (Liite 1). Ainoastaan vastausten sisällöt jätettiin avoimiksi, mikä erotti menetelmän kyselytutkimuksesta. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Opinnäyteyötäni varten halusin

tietoa myös Kemin kaupungin matkailuyrittäjiltä. Heille laadittiin oma haastattelulomake, koska tarvitsin heiltä hieman erilaista tietoa kuin Keminmaan yrittäjiltä (Liite 2).

## 5.2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja niiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi Keminmaalaista ja kuusi Kemiläistä matkailuyritystä. Osallistuneet yritykset olivat Keminmaassa Pohjanranta Oy, Motelli Käpylä, Kallin hiihtokeskus, Kallivuoren Peikot, Ullan Huskyfarmi sekä Pohjolan Safarit. Nämä Keminmaalaiset matkailuyritykset valitsimme mukaan yhdessä toimeksiantajan kanssa, koska ne edustavat koko matkailualaa kunnassa. Tutkimukseen haluttiin mukaan vain sellaiset yritykset, jotka suoranaisesti yhdistetään matkailuun. Tämän vuoksi jätimme tutkimuksesta pois esimerkiksi huoltoasemat ja auto- sekä vähittäiskaupat.

Pohjanranta on Paavo Väyrysen omistama lomakeskus. Tilalta löytyy hotelli, ravintola, leirintäalue, tanssikeskus, paanukirkko ja viinitila. (Pohjanranta 2014.) Toinen majoituspalvelua tarjoava yritys on Motelli Käpylä, joka sijaitsee E4-tien varrella. Käpylä on perustettu vuonna 1968 ja yritys tarjoaa majoitus- sekä ravintolapalveluja. (Motelli Käpylä 2014.)

Kallin hiihtokeskus on Meri-Lapin talviurheilukeskus Keminmaassa. Kallilla on mahdollisuus lasketella, lumilautailu, hiihtää tai laskea pulkkamäkeä. (Kallin hiihtokeskus 2014.) Kallivuoren Peikot on keminmaalaisen yrittäjän Mauri Markkasen luomus. Yrityksellä on Kallin hiihtokeskuksen välittömässä läheisyydessä kotarakennus, jossa Markkanen itse esittää Kallivuoren Vaaripeikkoa ja paikalliset lapset esittävät pienempiä peikkoja. Yritys tekee yhteistyötä Keminmaan kunnan kulttuuritoimen kanssa.

Pohjolan safarit on ohjelmapalveluyritys, joka harjoittaa toimintaansa Torniossa Kukkolankoskella. Yritys tarjoaa asiakkailleen monipuolisia ohjelmapalveluita ympärivuoden. Yrityksellä on myös majoitus- ja ravintolapalveluita. (Pohjolan safarit 2014.) Toinen ohjelmapalveluja tarjoava yritys on Ullan huskyfarmi, joka sijaitsee Lautiossa. Yrityksen toiminta ajoittuu pääasiassa talveen, jolloin tarjolla on koiravaljakkoajeluita. Asiakkaat ovat pääosin ulkomaalaisia ja saapuvat tilalle eri matkanjärjestäjien kautta. Yrityksellä ei ole omia internetsivuja.

Kemistä mukana olleita yrityksiä olivat hotelli Cumulus, hotelli Merihovi, hotelli Palomestari, ohjelmapalveluyritys Lapponia Safaris, Kemin matkailu Oy sekä Meri-Lapin matkailu Oy. Näiden yritysten valintaan päädyimme toimeksiantajan kanssa kahdesta syystä. Esimerkiksi hotelleilla käy paljon asiakkaita, jotka varaavat hotellilta suoraan ohjelmapalveluita ja etsivät sieltä mahdollisia esitteitä alueella toimivista yrityksistä ja palveluista. Toisekseen asiakkaat myös tiedustelevat usein hotellin henkilökunnalta mitä alueella kannattaisi nähdä ja kokea, jolloin henkilökunta voisi suositella myös Keminmaassa olevia palveluja. Kemin matkailu Oy valittiin mukaan, koska matkailijat tulevat usein Kemiin kyseisen yrityksen kautta ja he varaavat matkailijoille ohjelmapalveluita ja majoitusta. Meri-Lapin matkailu Oy haluttiin myös mukaan, koska sen tarkoituksena on edistää Meri-Lapin kuntien yhteistä toimintaa.

### 5.3 Tutkimustulokset

Taulukosta 3 näkyy haastattelulomakkeiden kysymykset Keminmaalaisille matkailuyrityksille, minkä jälkeen kysymystuloksia tarkastellaan laajemmin.

Taulukko 3. Haastattelukysymykset Keminmaalaisille matkailuyrittäjille

Mitä yhteistyön muotoja teillä on tällä hetkellä ja kuinka monen yrityksen kanssa?

Onko teillä tarjolla matkailupaketteja?

Myykö joku toinen palveluntarjoaja palvelujasi/tuotteitasi?

Onko teillä yhteyksiä matkanjärjestäjiin?

Mitkä ovat oman liiketoimintasi suurimmat esteet?

Onko yhteistyölle joitakin esteitä?

Miksi? Mikä neuvoksi?

Mitkä ovat oman toimintasi kehittämistarpeet?

Mitkä ovat yhteisen toiminnan kehittämistarpeet?

## Mikä on mielestäsi kunnan rooli Keminmaan matkailun suhteen?

Haastatteluista selviää, että yhteistyön määrä paikallisten yritysten välillä on varsin vähäistä. Yrityksillä on jonkin verran yhteistyökumppaneita, mutta ne ovat enimmäkseen omia tavarantoimittajia tai alihankkijoita. Keskinäinen yhteistyö puuttuu lähes kokonaan ja vain muutamalla yrityksellä oli tarjolla matkailupaketteja asiakkailleen. Tämän vuoksi myöskään yhteisiä ohjelmapalvelupaketteja ei ole laadittu. Lähes kaikki yritykset myös myyvät omia tuotteitaan ja palveluitaan vain itse. Ainoastaan muutamalla yrityksellä oli jokin yhteistyökumppani, jonka kautta palveluita myytiin. Yhteyksiä matkanjärjestäjiin ei yrityksillä juurikaan ollut, mutta esille nousi muutaman yrityksen kohdalla Taxari, joka on täydenpalvelun matkanjärjestäjä Kemissä. (Taxari 2014.)

Kysyessäni yrityksen oman liiketoiminnan mahdollisista esteistä, nousi esille monta asiaa. Keminmaa alueena koetaan jo itsessään haastavana, sillä asiakkaita on vähän ja palvelutarjontaakin heikosti. Yrittäjillä on kiireiset aikataulut ja paljon työtä, joten ajanpuute näkyy myös toiminnassa. Pienet resurssit markkinointiin tuovat haastavuutta näkyvyydelle ja pitkät etäisyydet hankaloittavat myös toimintaa. Varsinaisesti yhteistyölle yrittäjät eivät nähneet esteitä, mutta ajanpuute nousi esille useammankin yrittäjän kohdalla. Yritykset odottavat, että Meri-Lapin matkailu Oy aloittaa toiminnallaan yhteistyön yritysten välillä, sillä Meri-Lapin matkailu Oy on matkailun asiantuntijaorganisaatio, joka myy, markkinoi ja kehittää koko alueen matkailupalveluja.

Oman toiminnan kehittämistarpeiksi kerrottiin tarvittavan lisäkoulutusta henkilökunnalle ja lisää henkilökuntaresursseja. Lähes kaikki vastaajat kertoivat tarvitsevänsä enemmän yhteistyökumppaneita, verkostoitumista sekä yhteisiä paketteja muiden yritysten kanssa. Yhteisen toiminnan kehittämistarpeiksi nähtiin keskinäinen yhteistyö ja avoimuus yrittäjien välillä, yhteiset paketit ja yhteismarkkinointi. Ehdotukseksi nousi esimerkiksi yhteinen esite alueella, josta ilmenisi kaikkien matkailuyrittäjien palvelut. Vahlsten (2003) on tutkinut matkailupalvelujen markkinoinnin kehittämistä verkostoyhteisön avulla ja hän kannattaa luomaan mainontaa yhteistyön

avulla. Mainonnalla on hyvin tärkeä merkitys markkinointiviestinnässä, joten yhteistyön avulla voi rakentaa muun muassa yhteisiä internet-sivuja tai yhteisiä matkaesitteitä. Mainonta on luonnollisesti myös halvempi vaihtoehto kaikkien yritysten kannalta. (Vahlsten 2003, 33.)

Viimeisenä yrittäjiltä kysyttiin miten he kokevat Keminmaan kunnan roolin matkailun suhteen. Vastaaajien mielestä kunnan tulisi tarjota peruspuitteet matkailun kehittämiseksi. Näitä olivat esimerkiksi teiden ja opasteiden kunnossapito, sähkö, verkkoyhteydet, koulutus ja hyvinvointipalvelut. Kunnan tehtäviin koettiin kuuluvan myös suuret linjaukset, kuten olla tukena maankäytössä, jolloin yrittäjät saisivat enemmän resursseja omalle toiminnalleen. Suurin osa vastaajista toivoisi myös kunnan olevan enemmän tukena matkailuyrittäjien toiminnassa: Esimerkiksi panostaa koko kunnan imago-markkinointiin, jolloin myös matkailutoimijoiden itseluottamus kasvaisi.

Taulukko 4. Haastattelukysymykset Kemin matkailuyrityksille

Kuinka monen yrityksen kanssa teette yhteistyötä tällä hetkellä?

Onko teillä tarjolla matkailupaketteja? Millaisia?

Mitä yrityksenne liiketoimintaa hyödyntäviä tarpeita Keminmaan matkailuyritykset voisivat toteuttaa?

Taulukosta 4 näkyy kysymykset Kemin kaupungin matkailunharjoittajille. Aluksi tiedustelin yrityksen nimen, päätoimenkuvan sekä omistajan, josta taustat tulivat ilmi. Ensimmäinen kysymys käsitteli yrityksen tämänhetkistä yhteistyötä muiden matkailuyritysten kanssa. Jokainen yritys teki useamman yrityksen kanssa ainakin jonkinlaista yhteistyötä, yleisimmin liittyen markkinointiin. Jokainen matkailupalveluja tuottava yritys teki yhteistyötä Kemin matkailu Oy:n ja Meri-Lapin matkailu Oy:n kanssa.

Kaikilla hotelleilla oli tarjolla matkailupaketteja asiakkailleen. Näitä oli muun muassa Lumilinnapaketti, Sampopaketti, teatteripaketti sekä erilaisia festivaali- ja tapahtumapaketteja. Hotellit kokivat oman toimintansa niin sanottuna tukipakettina, sillä asiakkaat tulevat Kemiin ensisijaisesti jonkin nähtävyyden tai tapahtuman takia, jonka vuoksi majoitus sitten varataan.

Kemin matkailu Oy:lla on olemassa asiakkailleen valmiita paketteja, mutta myös uusia laaditaan aina asiakkaan toiveiden mukaan. Meri-Lapin matkailu Oy tulee myös panostamaan paketointiin.

Lopuksi matkailuyrittäjiltä kysyttiin olisiko heillä jotain puutteita palveluntarjonnassaan, joita Keminmaalaiset matkailuyritykset voisivat heille täydentää. Eniten esille nousi Kallin hiihtokeskus, Pohjanranta Oy sekä Kallivuoren Peikot. Kemin hotellit sekä matkanjärjestäjät tekisivät mielellään yhteistyötä näiden yritysten kanssa ja yhteisiä paketteja olisi mahdollista laatia. Keminmaasta löytyy myös paljon näkyvää historiaa, jota Kemin matkailuyrittäjät myös mielellään hyödyntäisivät matkailutarjonnassaan.

Haastattelujen loppuvaiheessa huomasi saavuttaneeni saturaatiopisteen eli haastattelut eivät tuoneet enää uutta tietoa tai näkökulmia, vaan vastaukset alkoivat toistamaan itseään. Henttosen (2008) mukaan saturaatiopistettä voi olla vaikea määrittää, koska aineistolle voi esittää uusia kysymyksiä, mikä hahmottaa aineiston uudella tavalla. Tässä tapauksessa kuitenkin haastattelujen etukäteen laaditun kysymysrungon vuoksi aineiston keruu oli tehtävä suunnitellun kaavan mukaan ja saturaatiopiste saavutettiin.

## 6 MAHDOLLINEN YHTEISTYÖ TULEVAISUUDESSA

### 6.1 Yhteiset matkailupaketit Keminmaa–Kemi alueella

Tuloksista selviää, että jokainen tutkimukseen osallistunut yritys olisi valmis tekemään yhteistyötä keskenään. Keskustellessani yrittäjien kanssa esille nousi muutamia pakettiehdotuksiakin. Kemin Hotelleille voisi esimerkiksi viedä esitteitä Keminmaan ohjelmapalveluyrityksistä, koska asiakkaiden saavutettavuus on luontevaa hotelleissa. Asiakkailla olisi helppo tutkia esitteitä majoittumisen yhteydessä ja niiden avulla suunnitella mitä haluavat sisällyttää lomaansa. Hotellit ja ohjelmapalveluyritykset voisivat laatia myös valmiita paketteja myyntiin, niin vastaanottoon kuin nettisivuillekin. Esimerkkipakettina voisi olla laskettelupaketti, joka sisältäisi majoituksen kyseisessä hotellissa ja hissiliput Kallin hiihtokeskukseen. Ohjelmapalveluyritykset saisivat lisättyä asiakaskuntaansa, ja hotellit laajemmat vaihtoehdot palveluilleen. Jokaista myytyä palvelua kohden hotellit saisivat esimerkiksi 10 % osuuden myydystä palvelusta. Paketit hyödyttäisivät molempia osapuolia, koska suosittelua tapahtuisi molemmin puolin. Savolaisen (2011, 22) mukaan asiakas kiinnostuu itse ydinpalvelusta vasta liitännäispalvelujen avulla ja hän vielä jatkaa, että juuri palvelupakettien avulla yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan.

Kemin matkanjärjestäjät voisivat myös lisätä palveluntarjontaansa Keminmaalaiset ohjelmapalveluyritykset. Asiakkaita olisi parempi todennäköisyys tavoittaa, jos Kemin matkailu Oy:lla olisi entistäkin laajemmat palvelutarjonnat. Näin Kemin alueelle saataisiin lisää asiakkaita ja Keminmaan matkailuyritykset saisivat näkyvyyttä. Savolainen (2011, 22) myös pitää tärkeänä, että yritysten tarjoamissa palvelupaketeissa tulee olla riittävästi valinnanvaraa riittävästi, sillä kaikki asiakkaat eivät halua harrastaa samoja asioita.

### 6.2 Toimenpide ehdotukset

Yrityshaastattelujen perusteella yrittäjät ovat ikään kuin siirtäneet vastuun Meri-Lappi Oy:n puoleen. Yrittäjät eivät ehkä ole ajatelleet, että mukana on todella monta yritystä ja aikaa voi kulua ennen kuin sen toiminta alkaa tuottamaan näkyvää tulosta. Mielestäni yritysten tulisi aloittaa verkostoituminen mahdollisimman pian ja ihan ensiksi paikallisella alueella ja sitten edetä hiljalleen myös Kemiin. Olisi hyvä jos Keminmaan kuntaan



voitaisiin palkata esimerkiksi yksi henkilö, joka ottaisi kokonaan vastuulleen tämän alueen verkostoitumisen. Komppula (2000) kirjoittaa verkon vetäjän merkityksestä verkoston luomisessa. Komppulan mukaan yritysten välisissä verkostoissa vetäjänä toimii usein joku yrittäjistä ja paikallisissa verkoissa vetäjänä on yleensä paikallisorganisaation toimitusjohtaja tai kunnallinen matkailutoimen viranhaltija. Kyläverkoissa vetäjänä voi toimia kylätoimikunnan puheenjohtaja tai joku muu paikallinen toimija. (Komppula 2000, 176.) Komppula jatkaa myös verkon vetäjän roolin olevan hänen haastattelemien yritysten mielestä ratkaisevan tärkeä haluttujen tavoitteiden toteutumisessa. Verkoston vetäjältä odotetaan säännöllistä yhteydenpitoa yrityksiin ja tiedon jakamista henkilökohtaisesti. (Komppula 2000, 177.)

Keminmaan matkailuyrittäjille voitaisiin myös järjestää yhteinen kokous aiheesta. Yrittäjille kerrotaisiin verkostoitumisen tärkeydestä, sen hyödyistä sekä millainen Keminmaan yhteistyön tilanne on tällä hetkellä. Päivän aikana yrittäjille voitaisiin järjestää yhteisiä workshopeja, eli työpajoja, joissa paketteja voitaisiin suunnitella yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Tilaisuuden olisi tarkoitus olla rento ja yrittäjät voisivat heitellä innovatiivisia ja hullujakin ideoita. Tavoitteena olisi avata yrittäjien silmät ja saada heidät aktivoitumaan muiden yrittäjien kanssa. Päivän aikana matkailuyrittäjät tutustuisivat toisiinsa ja saisivat mahdollisesti edistettyä alueen yhteistyötä.

Yksi hyvä toimenpide ehdotus olisi myös antaa matkailualan opiskelijoille tehtäväksi luoda yhteisiä paketteja Keminmaahan. Opiskelijoilla on yleensä uusia ideoita ja intoa kehittää erilaisten yritysten toimintaa. Uskoisin, että tämä olisi mukavaa myös opiskelijoille, sillä yleensä opiskelijat ovat ainakin kokeet kehittämistehtävät hyväksi ja opettavaisiksi, varsinkin kun ne toteutetaan oikeille toimeksiantajille. Opiskelijat eivät myöskään maksa yritykselle mitään, joten se hyödyttäisi kaikkia osapuolia.

## 7 OPINNÄYTETYÖ PROSESSINA

Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyöprosessin vaiheet. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla ja minulle sen antoi Keminmaan kunta. Aihe oli minusta mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tärkeä. Kun opinnäytetyön ohjaajat hyväksyivät aiheen, aloimme toimeksiantajani kanssa kartoittamaan työn laajuutta, sen rajaamista ja pohtimaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Tämän jälkeen laadin itselleni opinnäytetyösuunnitelman, johon kirjattiin alustavaa sisällysluettelo, työn rakennetta ja alustavaa aikataulua. Kun suunnitelma oli valmis, se esiteltiin opettajille sekä muille opinnäytetyötä tekeville oppilaille. Suunnitelmaseminaari toimi harjoituksena tulevaa opinnäytetyöseminaaria varten, sekä saimme myös ohjausta ja vinkkejä kuinka jatkaa omaa prosessiaan.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi kuvattuna aikajanan avulla

Kun työ alkoi hahmottua kokonaisuutena, aloin etsimään siihen sopivaa tietoperustaa. Etsin tietoa verkostoitumisesta ja sen tärkeydestä yleisesti, mutta etenkin matkailualalle. Hain tietoperustaa erilaisista tutkimusmenetelmistä sekä Keminmaan tämänhetkisestä tilanteesta ja paikallisista yrityksistä. Tietoperustaa hankin kirjastosta, internetistä sekä lukemalla muita samasta aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä. Muista samankaltaisista opinnäytetöistä sai myös hyviä vinkkejä tietoperustan hakemiseen omaan työhön.

Ohjauksia meillä oli noin kerran viikossa, joko kontaktitunteina tai vaihtoehtoisesti verkko-opetuksena. Ohjauksissa kävimme läpi siihen mennessä tehtyä työtä ja ohjaajat opastivat oikeaan suuntaan ja auttoivat näkemään asioita myös eri kulmista katsottuina. Ohjauksista sai hyviä neuvoja ja uusia näkökulmia, sillä oman työnsä virheitä on haasteellista havaita. Ohjaajien kommenttien perusteella työtä muokattiin tarpeen mukaan ja jatkettiin taas entiseen tapaan.

Kun tietoperustaa oli kertynyt ja olin opiskellut teemahaastatteluluista, aloimme toimeksiantajani kanssa laatimaan haastattelulomakkeita. Lomakkeiden tekoon meni useita tunteja, sillä niihin etsittiin tietoperustaa sekä niitä muutettiin ja muokkailtiin useampaan otteeseen. Lomakkeiden ollessa valmiit, ne hyväksytettiin ohjaajilla ja aloin sopimaan yritysten kanssa tapaamisaikoja.

Aikojen sopiminen osoittautui yllättävänkin haasteelliseksi ja siihen kului paljon aikaa. Laadin ensin sähköpostiviestin, jonka lähetin kaikille yrittäjille, jossa oli hieman tietoa tutkimuksen taustasta ja sen tarkoituksesta ja lopussa ehdotus tapaamiseen. Odotin muutaman päivän, jotta mahdollisimman moni olisi ehtinyt lukemaan viestin, jonka jälkeen aloin tavoitella yrittäjiä puhelimitse ja sopimaan tapaamisaikaa. Kävin tapaamassa suurimman osan yrittäjistä heidän yrityksissään, mutta muutaman kanssa emme saaneet aikatauluja sopimaan yhteen, joten suoritimme haastattelun puhelimitse. Haastatteluiden tekemiseen meni yhteensä seitsemän päivää ja haastattelut olivat kestoltaan noin puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Kun olin saanut haastateltua kaikki yritykset, aloitin saatujen vastausten tulkinnan ja luokittelun. Luin vastauksia moneen otteeseen, jotta saisin niistä mahdollisimman paljon hyötyä irti ja tutkiakseni niitä useammasta näkökulmasta. Tulosten auki kirjoittamisen jälkeen haastattelin toimeksiantajaani, joka toimii Keminmaan kunnan hanke- ja elinkeinokoordinaattorina.

Sitten oli vuorossa täysipäiväistä kirjoittamista ja työn hiomista, jonka jälkeen työ jätettiin esitarkistukseen. Esitarkistuksen jälkeen oli vielä kuukausi aikaa muokata ja parannella työtä. Tämän jälkeen valmis työ jätettiin arvioitavaksi ja se esitettiin opinnäytetyöseminaarissa muille opiskelijoille, opettajille sekä kaikille halukkaille kuulijoille.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksesta selvisi, ettei yhteistyötä ole Keminmaan matkailuyritysten keskuudessa. Yrittäjät olisivat valmiita verkostoitumaan keskenään, mutta valitettavasti asialle ei ole tehty mitään. Yrittäjien tulisi tutustua toisiinsa ja miettiä mahdollisia yhteistyön muotoja. Yhden henkilön olisi hyvä ottaa vastuu Keminmaassa yritysten verkostoitumisesta ja lähteä viemään asiaa eteenpäin. Yhteistyö tulisi saada kuntoon mahdollisimman pian paikallisella alueella, jotta asiakkaiden palveleminen parantuisi ja mahdollisesti asiakkaiden määrä myös kasvaisi.

Yhteyksiä tulisi luoda myös Kemin matkailuyrittäjiin, sillä yhteistyö toisi hyötyä molemmille alueille, sekä yhteisesti koko Meri-Lappiin. Haastattelujen perusteella Kemin matkailuyritykset tekisivät mielellään enemmän yhteistyötä Keminmaalaisten yritysten kanssa. Yhteistyötä olisi hyvä tehdä esimerkiksi Kemissä olevien hotellien ja matkanjärjestäjien kanssa, sillä heillä on hyvät yhteydet asiakkaisiin. Hotellien kanssa voisi helposti luoda yhteisiä majoitus- ja palvelupaketteja, eivätkä matkanjärjestäjäkään nähneet kuntarajoja alueiden välillä, vaan he markkinoivat ja myyvät koko Meri-Lapin alueen palveluita.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat kaikki yhteistyökykyisiä ja haastattelut saatiin tehtyä määräajassa. Haastattelut sujuivat hyvin, vaikka mitään yllättäviä vastauksia ei sinänsä ollut. Haastatteluja varten tapasin kaikki yrittäjät itse tai vaihtoehtoisesti puhuin heidän kanssaan puhelimesta, joka tuo luotettavuuden työlle. Toteuttamalla kyselyn haastatteluna pystyin selkeyttämään mahdollisesti epäselviä kysymyksiä vastaajille, jolloin vastausvirheitä ei syntynyt. Etukäteen mietin, uskaltavatko yrittäjät sanoa rehellisen mielipiteensä kysymistäni asioista, mutta sain vastauksia todella avoimesti ja rehellisesti.

Teoreettinen viitekehys antaa hyvää pohjaa työlleni ja se vahvistaa opinnäytetyöni aiheen tärkeyttä. Aiheesta löytyi laajasti tietoa niin kirjastoista kuin internetistäkin ja vastaavanlaisia tutkimuksiakin oli tehty useita. Samankaltaisista verkostotutkimuksista oli hyvä katsoa mallia millaisia

tutkimusmenetelmiä niissä oli käytetty ja millaista lähdekirjallisuutta niihin oli etsitty tueksi.

Jatkotutkimusta en näe tarpeelliseksi, koska tarvittavat tiedot saatiin mielestäni kerättyä. Kehitysehdotuksia sen sijaan syntyi. Tutkimuksen avulla nyt on tiedossa nykytilanne, joten tämän jälkeen tulisi siirtyä kehittämään sitä. Yrittäjien tulisi tutustua toisiinsa ja matkailualan opiskelijoille voisi antaa tehtäväksi kehittää ja suunnitella mahdollisia yhteisiä paketteja. Verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen olisi hyvä valita yksi henkilö, joka ottaisi vastuun sen onnistumisesta. Jatkotoimenpiteisiin tulisi siirtyä mahdollisimman pian, jotta Keminmaan matkailua saataisiin mahdollisesti kasvatettua.

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui haastavaksi, mutta antoisaksi. Tietoperustan löytäminen ei tuottanut vaikeuksia ja niiden tutkiminen oli mielenkiintoista. Suurimman haasteen toi aikataulujen sovittaminen yhteen yrittäjien kanssa, sillä opinnäytetyön tekemiseen oli rajoitetusti aikaa. Haastatteluja oli mielenkiintoista tehdä ja oli mukava tavata kaikki yrittäjät ja tutustua heidän toimintaansa paremmin, sillä muutamista yrityksistä en ollut kuullutkaan aiemmin kuin nyt. Kaiken kaikkiaan työtä oli mukava tehdä ja se oli varsin opettavainen.

## LÄHTEET

- Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 1.11.2014  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BzzMHclmaTQJ:https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä%2Bja%2Bvastauksia%2Blaadullisesta%2Btutkimuksesta.pdf+%&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi>
- Kallin hiihtokeskus 2014. Viitattu 24.9.2014  
<http://kallinhiihtokeskus.fi/>.
- Keminmaa 2014. Kuntatietoa. Viitattu 22.9.2014  
<http://www.keminmaa.fi/index.php?p=Kuntatietoa>.
- Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet. Case Lieksa. Sarja D-1. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Koskela, L. 2005. TIEKE. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Yritysten välinen verkostoituminen ja tiedonsiirto. Viitattu 22.9.2014  
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pagelid=3441416>.
- KPMG Canada 2002. Co-operation and partnerships in tourism: a global perspective. Madrid: World Tourism Organization.
- Lazzeretti, L. & Petrillo, C. S. 2006. Tourism local systems and networking. Advances in tourism research series. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Mikkola, T. 2014. Meri-Lapin matkailu Oy. Myyntipäällikön haastattelu. 10.10.2014.
- Motelliravintola Käpylä 2014. Viitattu 25.9.2014  
<http://www.motelliravintolakapyla.fi/fi/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjanranta 2014. Viitattu 24.9.2014  
<http://www.pohjanranta.com/fi>.
- Pohjolan safarit 2014. Viitattu 24.9.2014  
<http://www.pohjolansafarit.fi/>.
- Puhakka, M. 2008. Yritysverkostot matkailun kehittämisen näkökulmasta. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Satokangas, P. 2014. Matkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset kemissä vuonna 2012. Lapin ammattikorkeakoulukonserni. Viitattu 7.10.2014  
<http://matkailu.luc.fi/loader.aspx?id=1662f7ac-27af-4e98-a0c2-d192da34410b>.
- Satuli, H. Elo. 2010. Verkostoituminen on yrittäjän etu. Viitattu 22.9.2014  
[http://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan\\_verkostot\\_Fennia2010\\_4.a.shx](http://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan_verkostot_Fennia2010_4.a.shx).
- Savolainen, S. 2011. Asiakassegmenttinä lapsiperheet case sokos hotel Tahkovuori. Viitattu 2.10.2014  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36381/Savolainen\\_Sisko.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36381/Savolainen_Sisko.pdf?sequence=1).
- Selmgren, S. 2014. Keminmaan kunta. Elinkeino- ja hankekoordinaattorin haastattelu. 15.10.2014.
- Taxari 2014. Travel Agency. Viitattu 16.10.2014  
<http://taxari.com/info/about-us/>.
- Tilastokeskus 2014. Kuntatiedot. Viitattu 23.9.2014  
<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/241.html>.
- Tutkimusaineistojen tiedonhallinta 2014. Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Viitattu 1.1.0.2014  
<http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>.
- Vahlsten, M. 2003. Matkailupalvelujen markkinoinnin kehittäminen verkostoyhteistyön avulla. Case Etelä-Savo. Helsinki: Hese print.
- Vuorinen, T. 2014. Kemin matkailu Oy. Tiedotus-, tapahtuma- ja markkinointivastaavan haastattelu. 10.10.2014.

**LIITTEET**

Liite 1. Haastattelulomake keminmaalaisille yrityksille

Liite 2. Haastattelulomake kemiläisille yrityksille



Liite 1. Haastattelulomake Keminmaalaisille yrityksille

## **HAASTATTELULOMAKE**

### **TAUSTAA**

Yrityksen nimi, omistaja ja päätoimi:

### **YHTEISTYÖ NYKYÄÄN**

Mitä yhteistyön muotoja teillä on tällä hetkellä ja kuinka monen yrityksen kanssa?

Onko teillä tarjolla matkailupaketteja?

Myykö joku toinen palveluntarjoaja palvelujasi/tuotteitasi?

Onko teillä yhteyksiä matkanjärjestäjiin?

### **YHTEISTYÖN MAHDOLLISET ESTEET**

Mitkä ovat oman liiketoimintasi suurimmat esteet?

Onko yhteistyölle joitakin esteitä?

Miksi? Mikä neuvoksi?

### **TULEVAISUUDENNÄKYMÄT**

Mitkä ovat oman toimintasi kehittämistarpeet?

Mitkä ovat yhteisen toiminnan kehittämistarpeet?

Mikä on mielestäsi kunnan rooli Keminmaan matkailun suhteen?

Liite 2. Haastattelulomake Kemiläisille yrityksille

## **HAASTATTELULOMAKE KEMIN MATKAILUYRITYKSILLE**

### **TAUSTAA**

Yrityksen nimi ja sen päätoimi:

Yrityksen omistaja:

### **YHTEISTYÖN NYKYTILANNE**

Monenko yrityksen kanssa teette yhteistyötä?

Onko teillä tarjolla matkailupaketteja? Millaisia?

### **YHTEISTYÖ KEMINMAALAISTEN MATKAILUYRITYSTEN KANSSA**

Mitä yrityksenne liiketoimintaa hyödyntäviä tarpeita Keminmaan matkailuyritykset voisivat toteuttaa?