

Virpi Keränen

**MONENKESKISEN VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN**

**Tapaustutkimus matkailualan verkostosta**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, talouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Syksy 2015

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, talouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Virpi Keränen	
Työn nimi Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen Tapaustutkimus matkailualan verkostosta	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Perttu Huusko Toimeksiantaja Idän Taiga ry
Aika Syksy 2015	Sivumäärä ja liitteet 96+15
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työn toimeksiantajan Idän Taiga ry:n alueella sijaitsevien matkailualan yritysten välistä yhteistyön tilaa ja sen kehittämistä. Tarkoituksena oli selvittää verkoston jäsenten mielipiteitä verkoston toimivuudesta, miten yrittäjien omat toimet tukevat yhteistyön onnistumista, mitkä ovat yhteistyön esteitä ja hyötyjä sekä miten yhteistyötä tulee kehittää. Opinnäytetyön tehtävänä oli laatia kehittämissuunnitelma Idän Taigan monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui verkostojen kuvauksesta, aiemmista matkailuun liittyvistä verkostotutkimuksista sekä niihin kiinteästi liittyvien teoreettisten käsitteiden määrittelystä. Työn kontekstina oli alueellinen ja horisontaalinen matkailuverkosto, joka koostui asiapohjaisesta verkostosta, Idän Taigasta. Opinnäytetyössä Idän Taiga ry muodosti strategisen ja monenkeskisen yritysverkoston, jonka yhteistyömuoto oli kvasi-yritys. Työ lähti liikkeelle käytännön tarpeesta ja oli vahvasti sidottu työelämään ja sieltä esille nouseviin asioihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelminä olivat teemahaastattelut, sähköinen lomakekysely ja tulevaisuusverstaas. Tutkimus oli aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tutkimus, jossa käytettiin abduktiivista päättelyn logiikkaa. Tutkimustuloksia vertailtiin aiempiin tutkimuksiin, joiden kanssa saatiin osittain samansuuntaisia vastauksia.</p> <p>Tutkimustuloksena saatiin Idän Taigan yrityksille konkreettinen kehittämissuunnitelma, johon kiteytyivät verkoston suurimmat kehittämistarpeet: myynnin, markkinoinnin, osaamisen ja viestinnän kehittäminen. Muita kehittämisen ajureita olivat vuorovaikutus, sitoutuminen, tasapuolisuus ja resurssienhallinta.</p> <p>Työn toimeksiantajan mukaan kehittämissuunnitelmasta on hyötyä koko verkostolle, koska se sisältää verkostoyhteistyön kehittämisen näkökulmasta keskeisimmät ja konkreettisimmat toimenpiteet. Idän Taigan jäsenyritykset tuottivat tutkimustiedon itse ja tutkimusprosessin aikana tiedostivat, että toiminnan kehittäminen ja siihen vaadittava aktiivisuus on heistä itsestään kiinni.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	monenkeskinen, verkosto, yhteistyö, matkailu, tapaustutkimus
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Virpi Keränen	
Title Development of Multilateral Networking, A Case Study within a Tourism Network	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Perttu Huusko
	Commissioned by Idän Taiga Association
Date Autumn 2015	Total Number of Pages and Appendices 96+15
<p>The purpose of this study was to map out the state of cooperation and development of tourism companies situated in the area of the client, Idän Taiga ry. One objective was to find out the opinions of the network members concerning the functionality of the network: what are the hindrances to the cooperation, what are the advantages, as well as how the cooperation should be developed. The outcome of this thesis was to be an operation plan for the development of multilateral networking.</p> <p>The theoretical frame of reference constituted of the presentation of the networks, the former network studies on traveling, and the definitions of close-by theoretical concepts. The context of the study was the regional and horizontal travel network that consisted of an actual network, Idän Taiga. In the thesis Idän Taiga ry formed a strategic and multilateral business network, the cooperation form was a 'quasi company.' The work was started as a genuine need arose and was strongly tied to working life and the issues that arose from there.</p> <p>The study was made as a qualitative case study, and the means of gathering the data were theme based interviews, an electronic questionnaire and a future workshop. The study was evidence based and theory bound where the logic of abductive deduction was used. The results were compared to earlier studies, which gave partly similar results.</p> <p>The research result was a concrete development plan for Idän Taiga companies, which crystallized the greatest needs of the development of the network, i.e. the development of sales, marketing, know-how and communications. Other drivers of development included interaction, commitment, objectivity, and resource management.</p> <p>According to the client, the development plan is beneficial for the whole network, because it consists of the most essential and concrete measures in view of the networking development. The member companies of Idän Taiga came up with the study data themselves, and during the study they were aware that the development of actions, and the activity required, depended on themselves.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	multilateral, network, cooperation, tourism, case study
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Matka jonka kuljet, on tärkeämpi kuin päämäärä

Näillä teillä sydän tuntee, ota - anna jos tarjotaan

Matka jonka kuljet, onni kaihtaa oikovaa

Enhän tiedä teistä, mutta meille matka on määränpää

-Fintelligens-

Lämmin kiitos kaikille yrittäjille, jotka osallistuitte opinnäytetyöhöni ja vaikutitte sen onnistumiseen. Monta mielenkiintoista keskustelua, iloista puheen pulputusta ja suuria oivaltamisen hetkiä sisältyi opinnäytetyöni eri vaiheisiin. Ilo oli minun puolellani, kun sain olla tässä kaikessa mukana.

Kiitokset erityisesti Sarille ja Lassille, jotka olitte tukenani koko opinnäytetyöprosessin ajan ja annoitte uusia näkökulmia aiheeseen. Suuret kiitokset myös Perttu Huuskolle, jonka kannustavat neuvot antoivat uskoa ja vahvistusta omille ajatuksilleni matkani varrella ja veivät työtä eteenpäin.

Erityiskiitokset perheelleni ja rakkaille lapsilleni, Samulle, Emmalle ja Annille, jaksamisesta ja ymmärryksestä, vaikka he itse samaan aikaan ottivat suuria askeleitaan omassa elämässään ja kaipasivat tukea ja turvaa omissa päätöksissään. Ilolla voin todeta, että enää suurin puheenaihe perheessä ei ole äidin opinnäytetyö.

Suomussalmella marraskuussa 2015

Virpi

## EXTENDED ABSTRACT

The purpose of this study is to make a development plan for the Idän Taiga ry member companies from their point of view. It is a qualitative case study that borders on the functionality of multilateral networking and development in the tourism business. One objective is to find out, what is the meaning of cooperation to the regional tourism companies and how it could be developed. The leading idea is that cooperation is more efficient than working alone. The thesis starts with the practical problem and concentrates on the internal processes and functionality of the network.

It is extremely important to have the member companies commit to development in order to maximise the benefits from the cooperation. Through common marketing the sales and clientele of the companies can be increased, but the entrepreneurs' satisfaction with the actions of the network and their views of its development tend to remain unclear. From the point of view of the development of the network it is interesting to know, if the targets set by the companies to the development do not realize, what is the reason. The inoperability of cooperation may be seen as inner dissatisfaction and reluctance to work for the network, which on its part can cumulate to the state of being unstructured of the common will, and through that also to lower level of sales. The study questions are thus formulated as:

- How does cooperation work in practice inside the tourism network?
- How do the companies' actions themselves support the success of the cooperation?
- What are the hindrances and the advantages of cooperation?
- How the cooperation should be developed?

Based on the study questions the development task of this thesis is to *make a development plan for Idän Taiga multilateral networking cooperation from the point of view of the member companies*. The crucial concepts are network, regional tourism network, and tourism cooperation.

The client is Idän Taiga ry, which is a society of tourism companies in Kuhmo and Suomussalmi area. The society markets products and services in Finland and other countries under the Wild Taiga brand, which is a registered trademark. The core of Idän Taiga is local everyday culture and way of life, whose strong dimension is a strong relation to nature. The society also monitors the overall and common interests of the trade, helps the cooperation of its members

and advances the overall prerequisites of operation of the trade. There is 60 member companies, of which 70 % are involved in joint marketing and the rest 30 % supporting members.

This thesis is a theory guiding study that takes support from the logic of abductive deduction. In short, this study is an abductive case study. In the study a view of the phenomenon to be studied, the function of cooperation, is created in the existing model. The aim is to bring new knowledge, views, and ideas to understand the phenomenon and through that create new theories. The study data is hoped to have the most probable cause to the existing phenomenon, and to open new ways of thinking.

In this study the analysed units were chosen from data that is guided by earlier knowledge. In the analysis stage we go on based on data, but towards the end of the analysis the data is divided into six partial areas mentioned in the reference frame. The idea is that the experiences of the participants is studied this way, data based, but the end result is defined however in the theory part. Some data is considered based on the prior knowledge, so that the interpretations made thereof are having a constant discussion with the scholar's prior understanding. Therefore the data based, and partly theory based, prior understanding take turns in the analysis.

Theoretical frame of reference of the theses consists of presentation of networks, and the specification of closely linked theoretical concepts. The context is regional based and horizontal travel network, that consists of a matter-of-fact network, Idän Taiga. In the thesis Idän Taiga ry forms a strategic and multilateral company network, whose collaboration form is a 'quasi company' and that has an own organization, strategy, and way of functioning.

In the reference framework of the thesis a division is made about the functionality of the cooperation into six parts, these are the initial stating points of cooperation, the attraction of the cooperation, experiences of the cooperation, commitment to cooperating, trust in cooperation itself and future goals and development needs for cooperation. The concepts have been introduced from earlier studies, literature and the prior understanding of the scholar, that is based on her own experience in tourism industry. The thesis begins from the practical need, and is strongly bonded to working life and things arising from there. The target group, i.e. tourism companies, have a strong role when it comes to the contents, as they are produced by the companies themselves. In the thesis a network analysis type of investigation of current state, and the development needs are then defined. The study mirrors the phenomenon being

studied first through development history and the current situation and then the future, as is the situation with the multilateral network model.

The study material was collected with theme interviews, electronic questionnaire and future workshop. The target group was Idän Taiga ry's member companies taking part in the joint marketing. The theme based half-structured interview was chosen as a study method, because the primary study mission was to describe the networking relationships more deeply from the agents' point of view. Because the network was relatively small and each view was important to the end result, the theme interview was complemented with an electronic questionnaire. Finally the future development prospects were considered in a future workshop.

The research result was a concrete development plan for the Idän Taiga companies that crystallized the eight largest development needs of the network: sales, marketing, know-how and communication with interaction, commitment, objectivity and the improvement of resource management. There were seven variables that were defined to the drivers, which were the goal, means, the people responsible, schedule, hindrances, values and follow-up. The truths that arose from the development plan were the right decisions as told by the member companies. The meaning of the plan was to fix and improve the problematic drivers therein.

Although the targets and means of the development plan were produced by the member companies, also the theoretical frame of reference of the study was taken into account. Furthermore the goals and the means also consisted of some things, that didn't come up in the future workshop, but were often repeated in the theme interviews and electronic questionnaires.

The study showed that the cooperation functions well, it has been beneficial and has advanced the sales of member companies, that agents' atmosphere was confidential and advanced the tourism in the area. Furthermore, the strategy of network driver is known to many, and the goals in the same line with the member companies'. The operability of cooperation is further witnessed by the fact that the member companies do not feel they are competing with one another, but that they are partners rather than competitors. The trust in your partner and the commitment to the network are good, and the relationships within the network work well. All in all, the membership companies of Idän Taiga ry are very satisfied with the cooperation. Being with Idän Taiga did not, however, bring along such benefits or gains that would have been bigger than the costs of the membership. Because of this the membership companies are not willing to invest more to the network.

The companies' own actions towards the success of the cooperation are related to how other membership companies' products and services supplement one's own products and services, and how they can be used to produce the service the customer needs. This means buying together and packaging together. Through this factors leading to the commitment to the network are securing business, the people in the network and products. On theoretical level the companies that have a high grade of commitment can support the cooperation by know-how and by being pioneers as well as by representing the good sides of cooperation. On a practical level this means dealing out common leaflets, representing the whole area and all companies in fairs and selling events as well as e-mail marketing. These actions are low-readiness. To further the cooperation every company should personally take part in making a strategy and take part in publicly financed projects.

According to the study the hindrances to cooperation are related mainly to sales, marketing, interaction and communications. Within these are many factors, including lack of customers, inefficient sales, too little marketing, lack of knowledge of other companies and lack of information that shows by the observing of the utilitarian viewpoint. The geographically long distances, and lack of resources such as time, are clear hindrances. Furthermore there are differences in the know-how of the entrepreneurs, which makes cooperation more difficult. In the network are many and varied, which in itself is not a hindrance, but a strong point, because the customer thinks of many products as a plus. Event marketing brings customers as well as visibility and conspicuousness also to the smaller companies. Production of a company can be tied to a larger product entity. The advantages as well as hindrances are related to sales and marketing.

According to the study companies expect to get customers, visibility, cooperation and gain from the network. In practice cooperation can be best achieved through sales that is made possible by product development. Product development has a process like nature and it is a crucial part of the development of actions. Process involves interlocked ideation, productization and meeting face-to-face with the customer. Product development is therefore a part of the marketing and aims to satisfaction of the customer or customer group. The developmental work also requires the interaction between entrepreneurs well as an open atmosphere and reporting as support. These are also crucial in the development of the cooperation.

The construction of the network has an effect on the development of cooperation as well. The network of Idän Taiga is very heterogenic, which has its upsides and downsides. The



decrease of the number of members and thus the tightening of the cooperation, as well as the combination of unique products and services, seem to be the most natural way to tighten and better the cooperation. New can be created through projects, but the most significant matter is to organise the common sales of the area. Idän Taiga ry goes on as a society, and will not be changed to a company in the near future.

All in all, the study group and the study method succeeded from the point-of-view of the study appointment and the study questions. The theoretical framework of reference, earlier studies and the data gathered completed one another thus forming a clear whole. Answers to all study questions were acquired from the data gathered. The activity of participating in all three studies was good. The study results mirror the Idän Taiga tourism companies' views on developing the collaboration. According to Idän Taiga the development plan is concrete, realistic and realizable.

Five topics arose for further study making this thesis. First is that the analysis of the study could include also networks outside Idän Taiga. It would be interesting to read what people look for in them, what draws entrepreneurs to them, and how the networks differ. Other idea is to make the analysis as a provincial study and include the province's most crucial developmental institutions. A third thought is to make a strategic plan for Idän Taiga utilizing the ACTVOD future table model. A fourth interesting study would be to investigate Idän Taiga network companies' social capital that tries to explain the correlations and structures of the people and companies. Fifth and maybe the most interesting and current study would to chart the know-how of the network entrepreneurs and make, based on that, a know-how development plan for Idän Taiga company network.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Toimeksiantajan esittely	2
1.3 Tutkimuksen suhde aiempiin tutkimuksiin	3
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	4
2 MATKAILUTOIMIALA SUOMESSA JA KAINUUSSA	6
2.1 Matkailun yleisiä lukuja	6
2.2 Matkailuyhteistyö yleisesti	7
2.3 Matkailustrategiat	10
2.4 Strategiatyö matkailualalla	11
3 YRITYSVERKOSTO ALUEELLISEN MATKAILUN KEHITTÄMISESSÄ	13
3.1 Aiemmat verkostotutkimukset	14
3.2 Verkostosuhteet	16
3.3 Verkostoitumisen hyödyt	20
3.4 Verkostoitumisen esteet	22
3.5 Verkoston kehittäminen	23
3.6 Verkoston johtaminen	24
3.7 Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen – teoreettinen viitekehys	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1 Case-tutkimus	29
4.2 Triangulaatio	30
4.3 Tiedonkeruumenetelmät	31
4.3.1 Teemahaastattelu	32
4.3.2 Kyselytutkimus	34
4.3.3 Tulevaisuusverstaas	36
4.4 Analyysimenetelmät	37
4.5 Tutkimuksen kulku ja aineiston hankinta	39
4.5.1 Aineiston kerääminen	40
4.5.2 Aineiston analyysi	42
4.6 Tutkimuksen luotettavuus	44

5 MONENKESKISEN VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	49
5.1 Teemahaastattelvien näkemykset	49
5.2 Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset	61
5.3 Tulevaisuusverstaan kehittämisideat	70
6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA	71
6.1 Kehittämistoiminnan ajurit monenkeskisessä verkostoyhteistyössä	72
6.2 Monenkeskisen verkostoyhteistyön mallinnus	78
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	79
7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista ja niiden tulkinta	80
7.2 Tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan	82
7.3 Pohdintaa ja kriittisiä huomioita	84
7.4 Ehdotuksia jatkotutkimuksiksi	90
LÄHTEET	92
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Verkostot ovat tänä päivänä matkailuyrityksille keskeisimpiä keinoja parantaa omaa tuottavuuttaan, kilpailukykyään ja liiketoimintaosaamistaan. Matkailualalla korostetaan yhä enemmän yhteistyötä ja verkostoitumista menestymisen edellytyksenä. Pääpaino on pitkántähtäimen kehittämisessä. Asiakkaat ovat kaiken toiminnan lähtökohta, mutta kilpailu heistä on kovaa. Siksi yritysten on erikoistuttava ja haettava kasvua verkostoista. Matkailutoimialalla pieni yritys ei pärjää kilpailussa yksin suuremmille yrityksille tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja myynissä. Matkailupalvelun luonne tekeekin matkailupalveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön välttämättömäksi, jonka seurauksena yritykset solmivat yhä moninaisempia verkostosuhteita.

Onko näistä verkostoista sitten hyötyä yrityksille? Minkälaisia yhteistyön esteitä yritykset kohtaavat verkostoituessaan? Entä kohtaavatko yritysten panostukset ja hyödyt? Miten yhteistyötä voidaan kehittää niin, että se vastaa verkoston strategisia linjauksia ja yritysten odotuksia? Verkostoveturin tulee olla tietoinen verkoston toimivuudesta, miten yhteistyön esteet ja hyödyt tulee huomioida, kuinka verkostoa johdetaan ja mitä verkoston tulevaisuudelta odotetaan. Veturin on myös alusta lähtien toimittava verkoston johtajana ja osattava johtaa niitä taitoalueita, joita verkoston rakentaminen ja hallitseminen tarvitsee.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehittämissuunnitelma Idän Taigan ry:n yhteistyön kehittämiseen yhdistyksen jäsenyritysten näkökulmasta. Kyseessä on kvalitatiivinen tapaututkimus, joka rajautuu tarkastelemaan monenkeskisen verkostoyhteistyön toimivuutta ja kehittämistä matkailualalla. Tarkoituksena on selvittää, mikä merkitys yhteistyöllä on alueen matkailutoimijoille ja miten sitä voidaan kehittää. Johtoajatuksena on, että yhteistyöllä päästään parempiin tuloksiin kuin yksin toimiessa. Opinnäytetyö lähtee liikkeelle käytännön ongelmasta ja se keskittyy verkoston sisäisiin prosesseihin ja toimivuuteen.

Seuraavissa luvuissa asemoidaan tutkimus yritysverkostojen verkostotutkimukseen. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimus, toisessa perehdytään matkailutoimialaan Suomessa ja Kainuussa. Kolmannessa tarkastellaan yritysverkostoja alueellisen matkailun kehittämisessä. Tutkimuksen toteutus esitellään neljännessä ja tutkimustulokset viidennessä luvussa. Kehittämissuunnitelma löytyy luvusta kuusi. Työn lopussa luvussa seitsemän vedetään koko tutkimus yhteen ja pohditaan toteutuksen onnistumista.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Idän Taiga ry on tehnyt yhteismarkkinointia Wild Taiga -brändin alla jo vuosien ajan, mutta yhteistyön ja muun käytännön kehittämiseen ei ole ollut aikaa eikä mahdollisuuksia tekijäresurssien takia. Jäsentyritysten sitouttaminen kehittämiseen on kuitenkin äärimmäisen tärkeää yhteistyön mahdollistamien hyötyjen saavuttamiseksi. Yhteismarkkinoinnin kautta on saatu lisättyä yritysten myyntiä ja asiakasmääriä, mutta yrittäjien tyytyväisyys verkoston toimivuuteen ja näkemykset sen kehittämiseen ovat jääneet epäselviksi. Verkoston kehittämisen näkökulmasta mielenkiintoista on tietää, että jos yritysten verkostolle osoittamat tavoitteet eivät täyty, mistä se johtuu? Yhteistyön toimimattomuus voi näkyä sisäisenä tyytymättömyytenä ja haluttomuutena tehdä töistä verkoston eteen, joka taas voi kumuloitua koko verkoston yhteisen tahtotilan jäsentymättömyyteen ja sitä kautta myös myynnin kehittymättömyyteen. Tutkimuskysymyksiksi muodostuvat siten:

- Miten yhteistyö toimii käytännössä matkailuverkoston sisällä?
- Miten yritysten omat toimet tukevat yhteistyön onnistumista?
- Mitkä tekijät ovat yhteistyön esteitä ja hyötyjä?
- Miten yhteistyötä tulee kehittää?

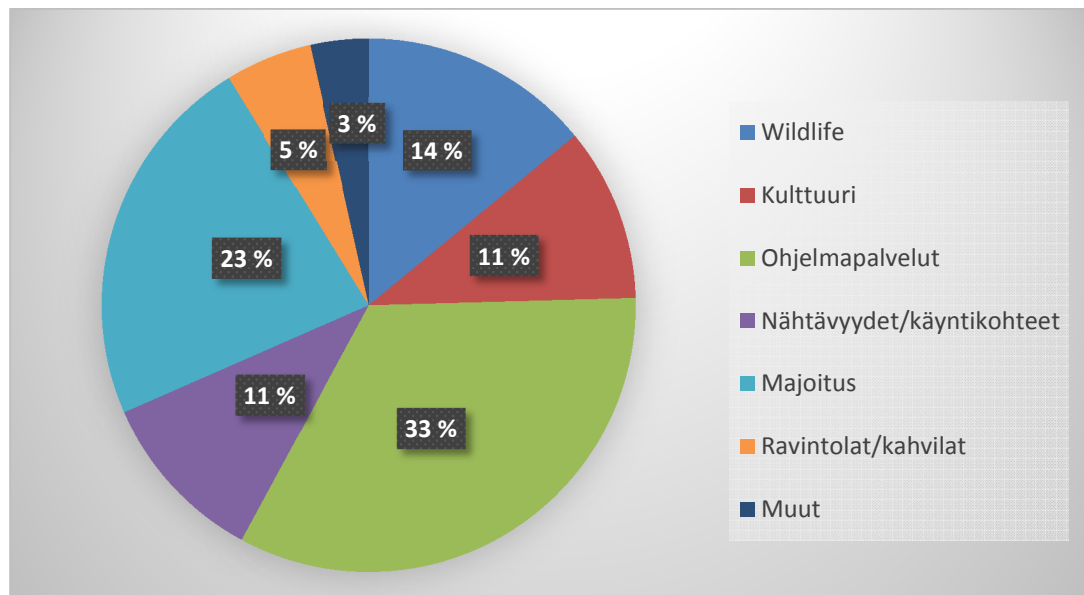
Tutkimuskysymyksien pohjalta tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on *laatia kehittämissuunnitelma Idän Taigan monikeskeisen verkostoyhteistyön kehittämiseen yhdistyksen jäsenyritysten näkökulmasta*. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat verkosto, alueellinen matkailuverkosto ja matkailuyhteistyö.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Työn tilaaja on Idän Taiga ry, joka on Kuhmon, Suomussalmen ja näiden naapurikuntien alueella toimiva matkailuyritysten oma yhdistys. Yhdistys markkinoi tuotteita ja palveluja kotimaassa ja ulkomailla Wild Taiga -brändin alla, joka on rekisteröity tuotemerkki. Yhdistyksen tehtävänä on myös valvoa toimialan yleisiä ja yhteisiä ammatinharjoittamiseen liittyviä etuja, edistää jäsentensä välistä yhteistoimintaa ja parantaa alan yleisiä toimintaedellytyksiä.

Idän Taigan keskeisimmät tuotteet, eläintenkatsele- ja kuvaus sekä Kuhmon Kamarimusiikki, ovat ainutlaatuisia Euroopassa. Idän Taigan ydin on paikallinen arjen kulttuuri ja elämäntapa, jonka yksi vahva ulottuvuus on luontosuhde. Idän Taigalla on käytössä monipuoliset kansalliset ja kansainväliset myyntikanavat. Idän Taigan tuote edellä, luonto ja kulttuuri kärkenä, tapahtuva yritysveltoinen markkinointitapa on palkittu useilla palkinnoilla.

Idän Taiga ry:n hallitus koostuu kahdeksasta yrittäjäjäseneestä ja heidän varajäseneistä. Hallituksella on myös sihteeri. Lisäksi yhdistyksen palkkalistoilla on projektityöntekijöitä ja tuntipalkkaisia työntekijöitä. Yrittäjäjäseneitä on 60, joista 70 % on mukana yhteismarkkinoinnissa ja loput 30 % ovat kannatusjäseneitä. Yritykset jakautuvat toimialoittain kuvion 1 mukaan.



Kuvio 1. Idän Taiga ry:n jäsenyritysten toimialajakauma

### 1.3 Tutkimuksen suhde aiempiin tutkimuksiin

Kehittämistehtävä pohjautuu Idän Taiga ry:n liiketoiminta- ja markkinointistrategiaan, joka taas pohjautuu osin Kainuun matkailustrategiaan, jossa puolestaan on huomioitu Suomen matkailustrategia. Nykykäsityksen mukaan käsitteillä liiketoimintastrategia ja markkinointistrategia ei ole kovin suurta käsityksellistä eroa. Liiketoimintastrategia käsittää kilpailuedut, yrityksen sisäiset toimintaprosessit ja osaamisalueet, kun taas markkinointisuunnitelma liikkuu enemmän asiakasrajapinnassa ja markkinoilla. Oleellista on, että strategiat muodostavat integroidun ja toimivan kokonaisuuden. (Tikkanen 2006, 171–172.)

Aikaisemmista tutkimuksista erityisesti Komppulan tutkimuksessa ”Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet” (1996) sekä väitöskirjassa ”Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon” (2000) tarkastellaan osittain samankaltaisia asioita osittain samankaltaisilla taustoilla kuin tässä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä. Arja Lemmetyisen (2010) väitöskirja ”The Coordination of Cooperation in Tourism Business” käsittelee yhteistyön koordinointia matkailun liiketoimintaverkostoissa. Santala, Vesterinen & Moilanen (2004) puolestaan tutkivat matkailun kehittämisen alueellista työnjakoa ja vastuita valtakunnallisessa yrityskyselyssä.

Tutkimus kytkeytyy luontevasti myös uuden EU-ohjelmakauden kynnykselle. Uudella ohjelmakaudella tähdätään entistä vaikuttavampiin tuloksiin. Rahastobudjetin kaventuessa resurssien kohdentaminen oikeisiin kehittämishankkeisiin on entistä merkittävämpää. Tällä tutkimuksella pyritään Idän Taigan matkailualueen jatkuvaan kehittymiseen, ja että Kainuun elinkeinojen kehittämiseen liittyvät resurssit ja hankerahat kohdistuvat oikein kehittyville alueille.

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Matkailulle on vaikea antaa yksiselitteistä ja kattavaa määritelmää. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan ”**matkailu** (tourism) on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan (12 kuukautta) vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa”. **Matkailija** (tourist, overnight visitor) on yöpyvä matkailija, joka viettää vähintään yhden yön matkan kohteessa maksullisessa tai maksuttomassa majoituksessa. Kansainvälinen matkailija on matkailija, joka viettää vähintään yhden yön matkan kohteena olevassa maassa ja kotimaanmatkailija on matkailija, joka viettää vähintään yhden yön matkan kohteena olevassa paikassa. Päivämatkailija ei yövy yhtään kertaa matkansa aikana. (Suomen virallinen tilasto.)

Käsitteiden verkko, verkosto ja verkostoituminen käyttö kirjallisuudessa on sekavaa ja Alajoutsijärven (1996) mukaan niitä käytetäänkin yhteistyön synonyymeinä (Komppula 1996, 19). Möllerin (2006) mukaan **verkosto** (yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 13). Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 97) luonnehtivat verkostoa verkkojen verkoksi. **Verkko** puolestaan on yritysten muodostama yhteistoimintakuvio, jolla on päämäärä, tavoitteet, jota kehitetään tietoisesti ja joka tuottaa yrityksille hyötyä,

jota ei ole mahdollista saavuttaa ilman verkkoa (Ojasalo ym. 2014, 97). **Verkot ja verkosto** muodostuvat horisontaalisella tasolla yhteistyötä tekevästä toimijoista, jotka voivat olla myös ostaja-myyjä -suhteessa keskenään (Komppula 2000, 23). Van De Ven ja Ferry (1980) kuvaavat verkostojen olevan ryhmä yrityksiä, jonka sisällä on ryhmä suhteita, ja jonka tavoitteena on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Aldrich (1979) puolestaan luonnehtii verkostoja löyhästi toisiinsa sidoksissa olevaksi yritysjoukoksi, jotka liittyvät yhteen joko yhdellä tai useammalla sidoksella. Cook ja Emerson (1978) mielestä verkostot ovat sarja kahden tai useamman yrityksen välisiä vaihdantasuhteita. (Axelsson 1992, 242–243.)

**Alueellisella matkailuverkostolla** tarkoitetaan aluehallinnollisesti tai matkailumarkkinoinnin aluejakoon perustuen muodostuvaa asiapohjaisten verkkojen verkostoa, jonka yhteisenä tavoitteena on alueen matkailullisen tunnettuuden ja matkailutulon lisääminen. **Asiapohjainen verkosto** on paikallisten matkailuyritysten verkko tai tuotepohjainen verkko, jonka tavoitteena on yhteinen tuotekehitys, yhteisten matkailupalvelupakettien tuottaminen ja markkinointi. Verkon toimijat ovat pääasiassa matkailuyrityksiä, mutta siihen voi kuulua toimijoina myös julkishallinnon, erilaisten organisaatioiden, yhdistysten, tapahtumien ja paikallisen väestön edustajia. (Komppula 2000, 49.)

**Matkailuyhteistyöllä** tarkoitetaan yleisesti yritysten, kuntien, seutukuntien tai maakuntien välistä yhteistyötä, jonka tavoitteena on sekä edistää alueen matkailullista tunnettuutta että lisätä alueen matkailutuloa. Alueellinen ja paikallinen matkailuyhteistyö on yleensä järjestäytynyt matkailuorganisaatioksi, jossa toimijoiden on mahdollista vaikuttaa sekä kysyntään että tarjontaan yhteistyön avulla. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 26, 38.)

**Verkostoyritykset** voidaan jakaa kahteen eri päämuotoon, tuotantoverkkoihin ja tuoteverkkoihin. Tuotantoverkossa kyse on tuotteen arvoketjun mukaisesta verkosta, jotka ylittävät perinteisen tuotantoketjun hajauttamalla tuotekehitystä, tekemällä laajemmin yhteistä kehitystyötä ja pyrkimällä yhteisiin arvoihin. Yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamuksellista. Tuoteverkossa kyse on horisontaalisesta, toisiaan täydentävien tuotteiden verkosta, jonka avulla luodaan uusia markkinoita ja kasvuedellytyksiä toisiaan tukeville tuotteille. Tuoteverkolla voidaan hallita nopeasti muuttuvia ja kasvavia markkinoita, niinpä ne ovat usein menestyksen edellytys. (Ranta 1998, 2.) Verkon menestyminen edellyttää kaikkien partnereiden menestymistä ja toisaalta yksinäinen yritys ei menesty ilman verkoston tukea (Ranta 2002, 17).



## 2 MATKAILUTOIMIALA SUOMESSA JA KAINUUSSA

Matkailuala on Suomessa kasvava toimiala täynnä mahdollisuuksia. Sen työllisyysvaikutus on merkittävä, koska matkailuliiketoimintaa voi siirtää rajojen ulkopuolelle. Lisäksi matkailu on ainoa vientiala, joka maksaa arvonlisäveron Suomeen, sillä ulkomaalaisten matkan yhteydessä käyttämä raha rinnastetaan vientituloihin. Matkailulla on myös aluepoliittista vaikutusta, mikä heijastuu erityisesti syrjäisempien alueiden elinvoimaisuutena. (Visit Finland 2015.) Matkailuelinkeinon koko ja merkitys alueen taloudelle on suhteellisesti suurin Uudenmaan lisäksi Lapissa, Kainuussa ja Ahvenanmaalla (Visit Finland 2010, 8). Tässä luvussa tarkastellaan matkailutoimialaa lukujen ja strategioiden valossa. Strategiat on rajattu sisäisen toiminnan kehittämiseen, koska tässä tutkimuksessa tutkitaan alueellisten verkostojen toimivuutta ja verkoston sisäistä yhteistyötä.

### 2.1 Matkailun yleisiä lukuja

Suomessa matkailu koostuu useista eri toimialoista. Sen merkitystä eri toimialoille voidaan ilmaista matkailun prosenttiosuuden avulla, joka ilmoittaa kuinka suuri osuus tietyn toimialan tuotoksesta on matkailun aikaansaamaa ja mikä on paikallista kysyntää. Vuonna 2011 matkailun osuudeksi on arvioitu majoitustoiminnassa 83 %, ravitsemistoiminnassa 25 %, vesiliikenteen henkilökuljetuksessa 98 %, urheilu- ja virkistystoiminnassa 23 % ja muilla matkailutoimialoilla 65 %. Jäljelle jäävä osa kysynnästä on paikallista. Esimerkiksi ravitsemistoiminnassa 75 % kysynnästä on näin ollen paikallisen kysynnän aikaansaamaa, joka ei riipu matkailijoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 2.)

Matkailun merkitys Suomen kansantaloudelle on matkailutilinpidon lukujen valossa kasvanut viime vuosina. Matkailun osuus bruttokansantuotteesta on noussut 2,3 prosentista 2,5 prosenttiin vuodesta 2007 vuoteen 2012. Euromääräisesti matkailun aikaansaama kokonaiskysyntä oli 14,5 miljardia euroa vuonna 2012. Ulkomaisten matkailijoiden kysynnän osuus oli yli 30 prosenttia. Matkailun tuottama arvonlisäys kasvoi 18 prosenttia vuodesta 2007 vuoteen 2012. Erityisesti vuosina 2007–2011 matkailu kasvoi liki neljä kertaa muuta kansantaloutta nopeammin. Vuonna 2012 kasvua oli vielä yli neljä prosenttia. Matkailutoimialoilla työskenteli

vuonna 2012 yhteensä 136 500 henkilöä, mikä oli 5,4 prosenttia kaikista työllisistä. Ennakkotietojen mukaan matkailun kasvu kääntyi lievään 0,5 prosentin laskuun vuonna 2013. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 2.) Suomalaisten matkailu kotimaassa on noin 70 prosenttia koko matkailusta, mutta ulkomailta Suomeen suuntautuvalla matkailulla on paljon merkittävämpi kasvupotentiaali ja se kasvaa keskimäärin 4–5 prosentin vuosivauhtia (Visit Finland 2015).

Tuoreimmat tiedot Kainuun matkailun aluetaloudellisista vaikutuksista ovat Kauppilan (2011) tutkimuksessa ”Kainuun matkailutalous: kuntakohtaista tarkastelua”. Tutkimuksen mukaan Kuhmon kokonaismatkailutulo vuonna 2009 oli 15,2 miljoonaa euroa, joka oli 7 prosenttia aluetalouden liikevaihdosta. Suomussalmen kokonaismatkailutulo samana vuonna oli 13,7 miljoonaa euroa, joka oli 8 prosenttia aluetalouden liikevaihdosta. Aluetalouden liikevaihto kertoo matkailun osuuden Tilastokeskuksen yritysrekisterin liikevaihdosta aluetalouteen kerrannaisvaikutuksineen. (Kauppila 2011, 22–23.) Kuhmossa kokonaismatkailutyöllisyys vuonna 2009 oli 107,1 henkilötyövuotta, mikä oli 7 prosenttia aluetalouden työllisyydestä. Suomussalmella vastaavat luvut olivat 103,4 henkilötyövuotta ja 7 prosenttia. Luvut kertovat ainoastaan elinkeinoelämän matkailutyöllisyysvaikutuksista. (Kauppila 2011, 34.) ArtTravel Oy:n Tilastokeskuksen ennakkotiedoista tekemän koosteen mukaan Kuhmossa ja Suomussalmella vuonna 2014 rekisteröitiin 46 359 kotimaista yöpymistä (vähennystä edelliseen vuoteen 4494), 14 768 ulkomaista yöpymistä (lisäystä 1922) eli yhteensä 61 127 yöpymistä (vähennystä 2573). Koko Kainuussa kotimaisia yöpymisiä oli 868 460 (vähennystä edelliseen vuoteen 17 652) ja ulkomaisia 95 306 (vähennystä 11 478). (Tilastokeskus 2014.)

## 2.2 Matkailuyhteistyö yleisesti

Matkailuelinkeinon piirissä matkailuyhteistyöllä viitataan tavallisimmin erilaiseen yritysten, kuntien, seutukuntien tai maakuntien väliseen yhteistyöhön, jonka tavoitteena on pitkäjänteisesti edistää jonkin alueen matkailullista tunnettuutta ja lisätä alueen matkailusta saamaa tuloa. Tätä yhteistyötä kutsutaan vertikaaliseksi yhteistyöksi ja sen muodot painottuvat erilaisiin paikallisiin ja alueellisiin organisaatioihin, jotka yleisimmin ymmärretään nimenomaan markkinoitikanaviksi ja joilla on Suomessa pitkät perinteet. Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla tai maantieteellisellä alueella toimivien yritysten tai organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä, jota edustavat esimerkiksi erilaiset ketjut, verkostot ja osuuskunnat. (Boxberg ym. 2001, 26.)

Yhteistyön muodoista on monta eri käsitystä. Kirjallisuudesta löytyvien yhteistyön määritelmien mukaan yhteistyö on toimialasta riippumatta vapaaehtoista, yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa, pitkäaikaista ja yhteisiä toimintoja sisältävää vaihdantaa. Erityisesti pienet yritykset pitävät yhteistyönä jo sitä, että toinen myy ja toinen ostaa. Hotelliyrittäjän ja matkanjärjestäjän välinen kauppa on vertikaalista yhteistyötä. Yhden yrittäjän majoitus- ja aktiviteettipaketin myyminen asiakkaalle katsotaan siis yhteistyöksi. Nämä esimerkit kuvastavat matkailualan kahdenvälistä yhteistyötä, kun taas monenkeskisiä yhteistyömuotoja ovat perinteisesti markkinointi- tuotekehitys- ja resurssiyhteistyö. (Boxberg ym. 2001, 27, 29.)

Matkailualalla asiapohjainen verkosto syntyy usein kehittämishankkeiden kautta, jolloin se perustetaan tiettyyn tarkoitukseen tietyn kestoisella ajalla. Tällaisella hankkeella on usein ulkopuolinen vetäjä, joka pyytää yrityksiä mukaan hankkeeseen. Jokaisen hankkeeseen tulevan on panostettava sekä aikaa että rahaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi niin omassa kuin yhteisessä toiminnassa. Usein onnistuminen lähteekin siitä, että yritys kehittää ensin omia toimintoja ja vasta sen jälkeen yhteisiä toimintoja. Myös hankevetäjän rooli yhteistyön kehittäjänä on merkittävä. (Boxberg ym. 2001, 33.) Santalan ym. (2004, 39) yhteistyö hankkeiden parissa on ollut onnistunutta silloin kun hankkeita on myönnetty jo olemassa oleville verkostoille ja yritysryppäille, kun hankkeet ovat lähteneet yrittäjien toivomuksesta ja kun hankkeiden ohjausryhmän lisäksi on toiminut yrittäjistä koostuva edunsaajaryhmä.

Santalan ym. (2004, 29) mukaan yritykset, jotka tekevät muita enemmän yhteistyötä ovat kilpailukykyisempiä, jos mittarina pidetään liikevaihdon kasvua. Tätä ilmiötä voi selittää kaksi erisuuntaista syytä: joko liikevaihto kasvaa muita nopeammin juuri yhteistyön myötä tai liikevaihto kasvaa nopeammin jostain muusta syystä, jolloin yhteistyölle on olemassa suurempi tarve. Vähemmän yhteistyötä tekevien itsenäisten yritysten liikevaihto on kasvanut merkittävästi rauhallisemmin. Yhteistyötä eniten tekevät ovat myös osallistuneet henkilökohtaisesti strategian tekemiseen ja toteuttaneet julkisin varoin hankkeita eli ovat näiden toimintojen kautta tehneet konkreettista yhteistyötä muiden matkailutoimijoiden kanssa. Aktiiviset pienyritykset ovat myös tyytymättömämpiä yhteistyöhön kuin suuremmat yhteistoimijat.

Matkailuyhteistyötä tehdään maakunnissa varsin onnistuneesti eri muodoissa ja eri toimijoiden välillä. Matkailuyritysten välinen yhteistyö koetaan hedelmällisimpänä silloin, kun se on aidosta tarpeesta ja tilanteesta lähtevää, markkinavetoista ja kaikkia osapuolia todellisuudessa hyödyttävää. Yhteistyö onnistuu yleensä parhaiten silloin, kun matkailutoimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti ja kokevat kumppanuuden joko ystävyys- tai tärkeänä asiakassuhteena.

Yhteistyötä on järkevää tehdä vain niiden kanssa, jotka sitä todella haluavat ja jotka itsekin panostavat sen onnistumisen eteen. Konkreettiset toimenpiteet, kuten markkinointi ja yhteiset tuotteet, tiivistävät yhteistyötä entisestään. (Santala ym. 2004, 38.)

Matkailuyritykset ovat pystyneet parantamaan keskinäistä yhteistyötään matkailuyrittäjien ja muiden matkailutoimijoiden yhteisillä tilaisuuksilla, alueorganisaation päivittäisellä tiiviillä kontaktilla yrittäjiin, kirjallisilla sopimuksilla toimijoiden rooleista, tehtävistä ja vastuista sekä matkailun yhteistyöryhmillä, joissa ovat mukana sekä tärkeät päättäjät että yritykset. Yritysten tutustuminen toisiinsa ja toistensa tuotteisiin sekä ristiinmyynti ja avoin keskustelu kaikista matkailuun liittyvistä tai sitä sivuavista asioista eri tahojen kanssa vahvistaa yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Maakunnissa, joissa kauppakamari on aktiivinen, on yhteistyö eri toimijoiden välillä tehokkaampaa. Myös yritysten itsensä perustamat yhdistykset ja verkostot ovat toimineet onnistuneesti. (Santala ym. 2004, 39.)

Alueellisen markkinoinnin suurin ongelma on aina ollut markkinoinnin ja myyntityön yhteensovittaminen sekä tasapuolisuuden huomioiminen käytännön työssä. Yhteismarkkinoinnin tulosten mittaaminen yritystasolla on erittäin vaikeaa ja erityisesti motivoituneiden ja pitkäaikaisiin panostuksiin kykenevien yritysten määrä on yleensä pieni. Kuitenkin yhteismarkkinoinnissa mukana olevista yrityksistä ainakin osa on toisia vetovoimaisempia, johtuen luonnollisesta vetovoimasta tai omista toimistaan ja keräävät näin ollen suurimmat hyödyt. Tasapuolisuus ei aina toteudu, sillä myyjän kannalta kannattaa myydä sitä, mikä käy kaupaksi eli kaupan kohteesta päättää asiakas, ei yritys. (Boxberg ym. 2001, 77–78.)

Yritysten sitouttaminen kaikkiin eri toimenpiteisiin kaikilla tasoilla tulisi toteuttaa alueorganisaation koordinoituvastuulla. Yhteistyöhalukkuutta ja -muotoja voidaan kartoittaa myös tutkimuksen avulla. Yrittäjät eivät aina edes tiedä eri yhteistyömahdollisuuksista ja alueorganisaatioilla onkin tässä tärkeä tiedottajan rooli. Matkailuala täytyy myös nähdä laaja-alaisena elinkeinona, jolloin yhteistyökumppaneita eivät ole ainoastaan varsinaiset matkailutoimijat vaan elinkeinoa sivuavien toimialojen edustajat, kuten vähittäiskauppa, erilaiset yhdistykset ja kulttuuritoimi. Usein onnistunut yhteistyö vaatii puolueetonta ja vahvaa koordinoijaa, mutta ei välttämättä organisaatiota. (Santala ym. 2004, 39.) Boxberg ym. (2001, 80) tähdentävät, että erityisesti alueellisista markkinointiorganisaatioista on tulossa hyvää vauhtia myyntiorganisaatioita, koska organisaatioiden toiminnot ovat kehittyneet viime vuosina yhä enemmän kaupalliseen suuntaan johtuen lähinnä siitä, että kuntien rahat eivät riitä näkyvään markkinointiin eikä EU-rahaa ole saatavilla perusmarkkinointiin.

### 2.3 Matkailustrategiat

Suomen matkailustrategiassa 2020 tavoitteet ja toimenpiteet on jaettu kolmeen osaan: sisäiseen matkailusektorin kehittämiseen, matkailumaakuvan vahvistamiseen ja yleisten elinkeinopoliittisten lähtökohtien vahvistamiseen. Matkailusektorin sisäisen kehityksen keskeisiä tavoitteita ovat matkailukeskittymien ja -verkostojen vahvistaminen, yritysten kasvun ja kehittymisen tukeminen ja matkailualueiden infrastruktuurin parantaminen. Muita tavoitteita ovat kestävän kehityksen huomioiminen, matkailualan koulutuksen kehittäminen ja osaamisen parantaminen sekä tutkimus- ja markkinatiedon parempi hyödyntäminen. Tavoitteet ja toimenpiteet liittyvät matkailualan rahoitukseen ja siihen, miten rahoitusta tulisi suunnata. Rahoitusta tulisi kohdistaa nykyistä paremmin kasvuhakuisiin ja verkostoituneisiin yrityksiin matkailukeskittymissä sekä kaikkia matkailuyrityksiä palveleviin infrastruktuurin parantamishankkeisiin. (Visit Finland 2010, 4, 19–22.)

Kainuun matkailustrategia 2011–2020 pohjautuu matkailutoimialan merkittävään asemaan Kainuun koko elinkeinoelämässä. Strategian keskeisimmät osat ovat yhdensuuntaisia Suomen valtakunnalliseen matkailustrategian linjauksille. (Kainuun Etu Oy 2011, 2.) Strategian keskeisiä tavoitteita ovat kasvun hakeminen kansainvälistymisestä, sähköisen liiketoiminnan kehittäminen, investointien lisääminen, matkailukeskusten kehittäminen, yhteistyön vahvistaminen, ydintuotteiden jalostaminen ja osaamisen kehittäminen. Strategian keskeisin tavoite on kehittämistoimien keskittäminen matkailukeskittymiin ja sitä kautta alueellisen vaikutuksen levittäminen koko maakunnan alueelle. (Kainuun Etu Oy 2011, 24–29.)

Idän Taiga ry:n keskeisiä strategisia tavoitteita on säilyttää kärkiteemat ainutlaatuisina tuotteina Euroopassa, kannustaa jäsenyrityksiä tuotekehitykseen, segmentoida asiakkaat tarkemmin yhteismarkkinoinnissa, rakentaa pitkäjänteisesti Wild Taiga -brändiä, lisätä jakelukanavien ja matkanjärjestäjien määrää sekä kasvattaa yhteismarkkinoinnin kautta jäsenyritysten asiakasmääriä ja matkailutuloa. (Idän Taiga ry 2012, 8.) Toiminnan tärkeimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, ammattimaisuus, avoimuus ja vuorovaikutteisuus. Kriittiset menestystekijät eli ne tekijät, joilla varmistetaan menestyminen markkinoilla ja saavutetaan korkea suorituskyky, ovat rahoitus, verkottuminen, yritysten sitoutuminen, ammattimaiset toimijat (yritykset, yritysten työntekijät, omat työntekijät), markkinoinnin tuloksellisuus ja tuotteistaminen. (Idän Taiga ry 2012, 1.) Sisäiset resurssit on kuvattu SWOT-analyysinä (taulukko 1).

Taulukko 1. Idän Taiga ry:n sisäisten resurssien SWOT-analyysi (Idän Taiga 2012)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö</li> <li>- luottamus</li> <li>- monialaosaaminen</li> <li>- ammattitaito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vähäiset resurssit (raha, aika, työntekijät)</li> <li>- jäsenyritysten sitoutuminen</li> <li>- tulosten mittaaminen</li> <li>- vanhoihin toimintatapoihin jämähtäminen</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- monialaosaamisen hyödyntäminen</li> <li>- yritysryhmä- ja projektirahoituksen saaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hankerahoituksen päättyminen</li> <li>- kuntarahoituksen väheneminen</li> </ul>

#### 2.4 Strategiatyö matkailualalla

Yrityksen strategiatyö on sen kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistamista, oppimista ja osaamisen kehittämistä (Hakanen 2004, 18). Matkailualalla strategian lähtökohtana ovat yritysten henkiset ja taloudelliset tarpeet sekä kuntien luontaiset ja luodut edellytykset matkailulle. Sen tavoitteena on yritysten kilpailukyvyn parantuminen. Strategiaan vaikuttavat niin kansainväliset että valtakunnalliset linjaukset sekä markkinat ja tulevaisuuden trendit. Strategian toimenpiteet voidaan toteuttaa esimerkiksi teemoittain, markkinoiden mukaan tai niin sanottujen kärkiyritysten ympärille. (Santala ym. 2004, 53–54.) Tärkeintä strategiatyössä on kuitenkin sen aikana tapahtuva oppiminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen yrityksen toimintaympäristöstä, yrityksestä ja niiden suhteista (Hakanen 2004, 23).

Kun yritys hakee verkostoitumisesta apua liiketoiminnalleen, sen tulee miettiä kolmea kysymystä. Mitä hyötyä se aikoo saavuttaa verkottumisella? Ketkä ovat sille parhaimmat kumppanit? Millaisella mallilla se aikoo toimia? Hyödyt voivat kohdistua asiakkaiden tarpeisiin, kilpailutilanteeseen sekä resursseihin ja osaamiseen sekä näiden yhdistelmiin eli kaikkiin kolmeen liiketoiminnan kolmiodraaman ulottuvuuteen. Hyötyjä edustavat taloudelliset tavoitteet, ulkoinen tehokkuus kuten asiakkaat ja markkinaosuus, sisäinen tehokkuus kuten tuotteen laatu, kustannustehokkaampi tuotanto ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2014, 290.)

Verkottumisen idea strategisessa mielessä on toimia verkostossa alansa ykkösosaajien kanssa. Kukin alansa ykkösosaaja keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja verkottaa edelleen oman ydinosaamisena ulkopuolelle jääviä toimintoja. Kumppanuus on luottamuksellista, avointa, aitoa ja kannattavaa liiketoimintaa, jossa kaikkien menestyminen on yhteinen etu. (Kamensky 2014, 292–293.) Kamensky (2014, 295) korostaa vielä, että menestyminen verkostossa edellyttää kaikkien kumppanuusyritysten toimimista yhdenvertaisena isäntäorganisaation kanssa.

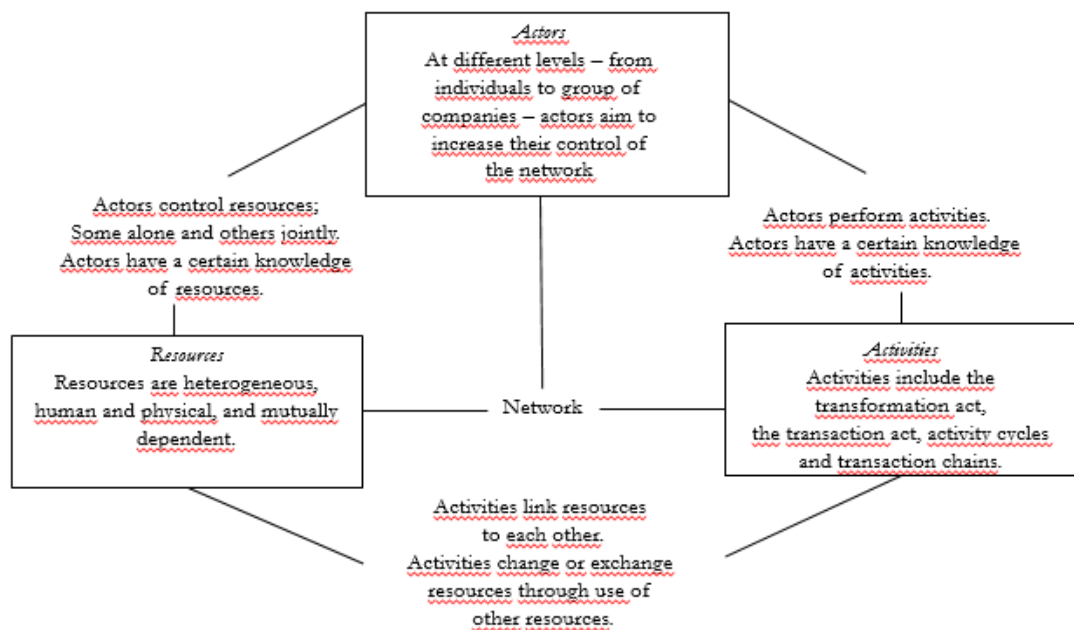
Strategiatyössä hyväksi malliksi on koettu matkailutoimijoiden ottaminen mukaan suunnitteluun ja suurista linjauksista sopiminen toimijoiden kanssa etukäteen. Osa strategioista tehdään kuitenkin liian yleisiksi eli niissä on kaikkea kaikille. Sisällöllisesti hyvinä strategioina on pidetty niitä, joissa uskalletaan tehdä selviä linjauksia ja valintoja siitä, mihin suuntaan ja mitä osaluuetta matkailusta tullaan kehittämään kaikkein voimakkaimmin seuraavien vuosien aikana. Katse tulee suunnata tulevaisuuteen eikä pelkästään tämän hetkisen tilanteen analysointiin. Strategian jalkauttaminen yrityskenttään onnistuu paremmin, jos strategiat ovat käytännönläheisempiä ja niillä on toteutuksen vastuuhenkilöt. (Santala ym. 2004, 40.)

Matkailun strateginen suunnittelu maakunnissa on pääosin maakuntien liittojen vastuulla. Osassa maakuntia matkailu on osa maakuntaohjelmaa, toisissa strategia tehdään seutukunnittain ja osassa maakunnittain. Matkailu huomioidaan myös teema- ja klusteriohjelmissa. Matkailustrategian tulee olla koko maakunnan kattava ja tarpeen mukaan tarkennettu tiettyä aluetta koskevaksi. Lisäksi matkailuosion tulee olla linjassa kaikissa strategiatasoissa ja eri strategioissa huomioiden myös kansainväliset ja valtakunnalliset kehittämisen tavoitteet. (Santala ym. 2004, 40.)

### 3 YRITYSVERKOSTO ALUEELLISEN MATKAILUN KEHITTÄMISESSÄ

Tämän tutkimuksen verkostonäkemys perustuu toimialojen verkostotutkimuksen tutkimussuuntaan IMP (Industrial Marketing and Purchasing School), jonka juuret ovat markkinoinnin tutkimuksessa ja teollisuuden yritystoiminnan verkostosuhteissa. Suomessa tutkimussuuntaa käytetään strategisten yritysverkkojen tutkimuksessa. IMP-koulukunta käyttää käsitettä verkosto kuvaamaan markkinoita makrotasolla. Verkot ja verkostot koostuvat yritysten väliseen vaihdantaan liittyvistä suhteista tai siteistä. Verkostosuhteet ovat vuorovaikutuksen mahdollistajia ja tuloksia. (Rajahonka, Svahn, Tinnilä & Valtakari 2006, 8.)

Teollinen verkosto koostuu yrityksistä, jotka joko tuottavat tai käyttävät täydentäviä tai kilpailukyisiä tuotteita. Näin verkostoihin sisältyy elementteinä aina sekä yhteistyö että konfliktit. Yritysverkostot koostuvat kolmesta tekijästä: toimijoista, toiminnoista ja voimavaroista. Jokainen kolmesta osasta on riippuvainen kahdesta muusta. Toimijat määrittävät niiden toimintojen suorituskyvyn ja resurssien hallinnan mukaan. Toimijat suorittavat toiminnot prosessissa, jonka kuluessa tietyt voimavarat jalostetaan. Toimijat ohjaavat voimavaroja ja niiden arvo määritetään toiminnassa, jossa niitä käytetään. Kuviossa 2 havainnollistetaan yritysverkostojen yhteistyömalli ARA. (Håkansson 1989, 16–17.)



Kuvio 2. Verkostomalli (Håkansson 1989)



### 3.1 Aiemmat verkostotutkimukset

Verkostotutkimukset ovat yleistyneet niin markkinoinnin, matkailun kuin organisaatiotutkimuksenkin piirissä 1980-luvulta lähtien. Verkostotutkimuksesta on useita eri näkökulmia, lähestymistapoja ja koulukuntia, joihin ei tässä tutkimuksessa erikseen paneuduta. Ongelmana on lähinnä lähestymistapojen ja termien runsaus kuin niiden puute. Lukuisista eri verkostotutkimuksista tämän tutkimuksen lähtökohdissa hyödynnetään pääsääntöisesti seuraavan neljän matkailutoimialaan liittyvän tutkimuksen teoreettisia viitekehyksiä ja tuloksia. Nämä tutkimukset on tehty eri vuosina siten, että ensimmäinen on tehty vuonna 1996, jolloin verkostotutkimus oli vielä varsin uutta, joskaan itse käsite ei ollut enää mitenkään vieras. Matkailualan tutkimusta oli silloin tehty vielä varsin vähän. Seuraavat tässä tutkimuksessa hyödynnettävät tutkimukset on tehty vuosina 2000, 2004 ja viimeisin 2010, jolloin sekä verkostotutkimusta että matkailututkimusta useista eri näkökulmista oli tehty varsin runsaasti. Tutkimustulokset näistä ovat osin yhteneväisiä, vaikka eroa tutkimusten julkaisuajan kohtien välillä on 14 vuotta.

Komppulan (1996, 132–133, 146) matkailupalveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden keskinäistä horisontaalista yhteistyötä ja yhteistyön esteitä selvittävässä tutkimuksessa monenkeskisen yhteistyön tärkeimmiksi yhteistyöhön vaikuttaneiksi tekijöiksi nousee uskottavuus, tehokkuus sekä vallan ja kontrollin käyttö. Yhteistyökumppaneihin liittyvistä vetovoimatekijöistä luotettavuus, rehellisyys ja avoimuus ovat tärkeimpiä ominaisuuksia. Yhteismarkkinointi- tai tuotekehityshankkeilta odotetaan, että ne ovat omaa tuotetta täydentäviä, hyvin suunniteltuja ja niiden kustannukset ja hyöty ovat tasapainossa. Yhteistyön hyötyjä ovat erityisesti kustannussäästöt, vetovoimaisemmat tuotteet ja suuremmat asiakasmäärät. Yhteistyön syntyyn vaikuttavista esteistä esille nousee luottamuspula, pettymysten, työläyden ja riitaisuuksien pelko, resurssipula tai kiinnostuksen puute yhteistyöhön. Yhteistyön jatkamisen esteet puolestaan tämän tutkimuksen mukaan ovat luottamuksen pettäminen, kiire ja aikapula. Yhteistyön operatiivisista sidoksista tärkeimmät ovat taloudelliset, tietotaitoon liittyvät ja sosiaaliset sidokset. Tutkimuksessa yhteistyön avainsanaksi muodostuu luottamus, joka tarkoittaa avointa tiedottamista ja keskustelua, jatkuvaa yhteydenpitoa, rehellisyyttä ja ymmärrystä siihen, että aina tuotto verkoston sisällä ei jakaudu tasapuolisesti. Myös verkoston vetäjän on nautittava kaikkien luottamusta.

Toisessa Komppulan (2000) tutkimuksessa, jossa kartoitetaan matkailuyrityksen sitoutumista verkostoon, johtopäätöksenä todetaan, että yrityksen sitoutuminen yhteistyöhön ja yhteistyöverkostoon on yhteistyön aikana kehittyvä prosessi, joka saa alkunsa yrityksen tarpeesta tehdä yhteistyötä ja vaatii vahvistuakseen näyttöä yhteistyön tuloksista. Yhteistyön tarve kiteytyy verkoston kanssa yhdenmukaisiin arvoihin tai tavoitteisiin tai siihen, että yritys uskoo saavuttavansa tavoitteensa paremmin yhteisten toimintojen kautta kuin yksin toimien. Tutkimuksen mukaan sitoutuminen on prosessi, jossa toiminnot kehittyvät tiedon, taidon ja tahdon mukaan. Sitoutuminen edellyttää sekä kykyä että halua sitoutua yhteistyöhön ja tavoitteisiin. Luottamus on yhteistyöhön sitoutumisen edellytys. (Komppula 2000, 253–254, 265, 269.)

”Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut” -tutkimuksessa tehtiin valtakunnallinen yrityskysely matkailuyrityksille. Tutkimuksen mukaan yhteistyön kautta saadaan elinkeinon lisää kilpailukykyä ja tuloksellisuutta. Näiden yritysten, jotka tekevät muita enemmän yhteistyötä, liikevaihto kasvaa muita nopeammin, mutta silloin myös yhteistyölle on olemassa suurempi tarve. Tutkimustulosten mukaan tärkeimpänä asiana yhteistyön onnistumisen kannalta on avoin keskustelu ja tiedotus, lisäksi yrittäjien välisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat kysyntä- ja tarvelähtöisyys. Myös henkilökohtaiset suhteet yhteistyökumppaneihin helpottavat yhteistyön onnistumista. Lisäksi sähköisen tieto- ja viestintästrategian luominen ja käyttöönotto edesauttavat yhteistyötä ja elinkeinon kilpailukykyä. Tutkimuksen mukaan aktiiviset pienyritykset ovat tyytymättömämpiä yhteistyöhön kuin suuremmat yritykset. (Santala ym. 2004, 64.)

Arja Lemmetyisen väitöskirjatutkimus ”The coordination of cooperation in tourism business networks” (Yhteistyön koordinointi matkailun liiketoimintaverkostoissa) tuo esille, että toimijat osallistujaverkoissa arvostavat vakaata yhteistyötä ja koordinointia. He myös näkevät yhteistyön mahdollisuutena oppia. Keskeinen kysymys kuuluu, kuinka hyödyntää saatuja tietoja ja kokemusta tulevissa projekteissa. Tässä kohdealueorganisaation rooli on merkittävä. Etenkin yhteistyön alkuvaiheessa vahvan johtajan ja toimijoiden koordinoinnin merkitys korostuu. Koordinoinnin tarkoituksena on luoda toimijoiden välille vakiintuneita toimintatapoja, jotka vahvistavat verkoston yhteistä identiteettiä. Koordinoitun yhteistyön tuloksena toimijoiden välille syntyy korkean tason oppimista ja verkoston toimijoiden markkina-asema paranee. (Lemmetyinen 2010, 98–101, 103.)

Lemmetyinen löytää matkailuverkoston koordinoitulle yhteistyölle kolme rakennetta: mentaalinen, materiaalisen ja teknisen. Näiden rakenteiden pohjalta syntyvät prosessit tehostavat yhteistyötä ja parantavat sitä kautta kilpailukykyä. Mentaalisella tasolla toimijoiden yhteiset arvot määräävät tahdin. Materiaalisella tasolla yhteistyön koordinointi tarjoaa resursseja, jotka muuten eivät olisi mahdollisia. Teknisellä tasolla voimavarojen uudelleen järjestely tekee yhteistyöstä tehokkaampaa. (Lemmetyinen 2010, 102.)

### 3.2 Verkostosuhteet

Jacobs ja de Man (1996) ovat koonneet kirjallisuudesta klusterikäsitteiden ulottuvuudet, jonka mukaan myös verkostot voidaan jakaa. Näitä ulottuvuuksia ovat alueellinen, ydinkeskeinen, vertikaalinen, horisontaalinen ja teknologinen klusteri sekä tuoteklusteri. Alueellinen klusteri toimii tietyllä maantieteellisellä alueella, ydinkeskeinen klusteri puolestaan on rakennettu jonkin toimijan ympärille. Vertikaalinen klusteri koostuu eri vaiheisiin erikoistuneista yrityksistä ja horisontaalinen klusteri taas on yhteistyötä kilpailijoiden tai yrityksen ja tutkimus- ja koulutuslaitoksen välillä arvoketjun eri osissa. Teknologinen klusteri hyödyntää yhteistä teknologiaa ja tuoteklusteri valmistaa toisiaan tukevia tai täydentäviä tuotteita. (Paija 1998, 13.)

Horisontaalisen yhteistyön rakentaminen edellyttää selkeää strategista näkemystä. Yhteistyön myötä yrityksistä tulee riippuvaisia toisistaan, lisäksi he tarvitsevat yhteisen asiakashallinnan ja yhteismarkkinoinnin mahdollistavan tietojärjestelmän. Myös tuotot, brändi ja markkinointiviestintä tarvitsevat yhteiset pelisäännöt. Horisontaalisen verkon jäsenet ovat yleensä autonomisia toimijoita ja niillä on myös verkoston ulkopuolista, omaa markkinointia. (Möller & Rajala 2009, 72.)

Horisontaalinen yhteistyö on systemaattista yhteiskehittämistä ja siinä mukana olevilla on mahdollisuus kehittää uutta liiketoimintaa sekä uusia asiakas- ja teknologiaratkaisuja toinen toisiltaan oppien (Valkokari ym. 2009, 225). Verkostosuhteen luonne määräytyy strategisen merkityksen, ei rahan tai tavaravirtojen volyymin mukaan. Sen keskinäisiä elementtejä ovat synergia, vastavuoroisuus, keskinäinen riippuvuus ja voimasuhteet. (Paija 1998, 32.)

Verkostojen väliset suhteet kirjallisuus jakaa karkeasti kolmeen teoreettiseen näkökulmaan: sosiaalipsykologisiin, talusteoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin (kuvio 3). Liikkeenjohdolliset tarkastelukulmat voidaan niin ikään jakaa kolmeen tarkastelukulmaan: resurssiperustaiseen, interaktiiviseen ja strategiseen näkökulmaan. (Vesalainen 2006, 29–35.)



Kuvio 3. Yritysten väliset suhteet teoreettisten näkökulmien kautta (Vesalainen 2006)

Resurssiperustaisessa näkökulmassa kilpailukyky perustuu yrityksen luomiin ydinosaamisiin ja -kompetensseihin. Interaktiivinen näkökulma pyrkii hahmottamaan toimittajien ja asiakkaiden toimintastrategioita kahdenkeskisen vaihdantasuhteen kehittämisessä. Strateginen näkökulma siirtää yritysten keskinäisen kilpailun verkostojen väliseksi. Sosiaalipsykologiset lähestymistavat ovat inhimillisiä ja ne korostavat vastavuoroisuutta, luottamusta, sitoutumista, vuorovaikutusta, ihmissuhteita ja oppimista. Talusteoreettiset näkökulmat edustavat kovia tekijöitä kuten valtaa, rationaalista päätöksentekoa ja taloudellista hyötyä. Teoreettiset näkökulmat eroavat toisistaan tulkinnoissa talouden lainalaisuuksista. (Vesalainen 2006, 29–35.)

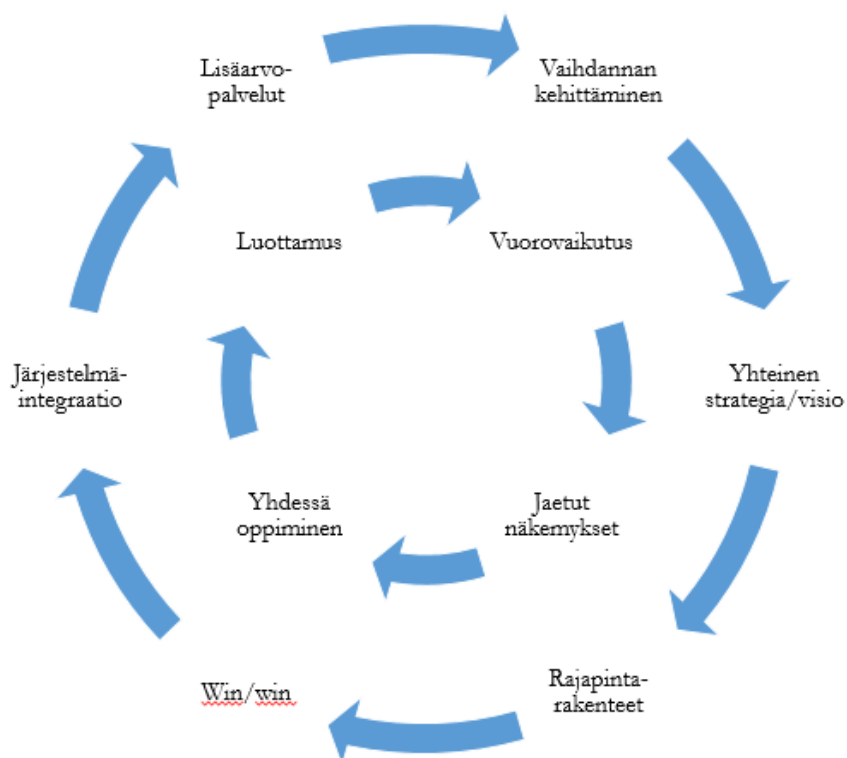
Yritysverkostot ovat usein monenkeskisiä, strategisia verkostoja, joilla on yhteisiä kehitysohjelmia, yhteiset tavoitteet ja yhteinen visio sekä oma rakenne, kommunikaatiomekanismi ja toimintakulttuuri. Verkoston kehittämisessä korostetaan erityisesti innovaatiokykyä, toiminnan joustavuutta ja yhteisiä arvoja. (Hyötyläinen & Simons 1998, 74, 79.) Verkoston kehittämisen lähtökohtana on aina visio ja näkemys tulevista mahdollisuuksista (Hyötyläinen & Valkokari 2009, 91).

Strategisella verkostolla voi olla oma erityinen yhteistyömuoto, kvasi-yritys, jolla on oma organisaatio, strategia ja toimintatapa. Kvasi-yrityksen muodostavat yritysverkoston yritykset, jotka siirtävät omia resursseja yrityksen rajojen ulkopuolelle (kuvio 4). Kvasi-mallin jäsentää uudella tavalla strategisen yritysverkoston toimintaa avaamalla samalla mielenkiintoisen näkökulman yritysteorian kehittämiseksi. (Hyötyläinen & Simons 1998, 82–84.)



Kuvio 4. Strategisen yritysverkoston kvasi-yritys (Hyötyläinen & Simons 1998)

Yritystenväliset suhteet jaetaan kahteen tasoon, sosiaalisiin ja yritysten välisiin suhteisiin (kuvio 5). Mallissa yritysten väliset suhteet ovat henkilösuhteiden päällä. Sosiaalisen sidoksen elementtejä ovat vuorovaikutus, jaetut näkemykset, yhdessä oppiminen ja luottamus, joilla on omat keskinäiset suhteet ja jotka ovat yhteyksissä toinen toisiinsa. Vuorovaikutus on henkilösuhteiden perusta, josta muut sosiaaliset sidokset ovat riippuvaisia. Yritysten väliset suhteet muodostuvat rakenteellisista ja liiketoiminnallisista tekijöistä, joita ovat vaihdannan kehittäminen, yhteinen strategia ja visio, rajapintarakenteet, win-win, järjestelmäintegraatio ja lisäarvo-palvelut. Yritystasoisien suhteen lähtökohta on vaihdannan kehittäminen, jota ilman muut rakenteelliset ja strategiset elementit eivät kehity. Elementit eivät ole syys-seuraus-suhteessa toisiinsa. Sosiaaliset sidokset ja yritystason elementit sen sijaan ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Rajapintarakenteet vaikuttavat vuorovaikutukseen, win-win-kokemukset luottamukseen ja luottamus ulkoistamispäätökseen. (Vesalainen 2006, 156–158.)



Kuvio 5. Yritystenvälisen yhteistyösuhteen dynamiikka (Vesalainen 2006)

Keskeisintä verkon rakentumisessa on yhdessä oppiminen ja verkon kyky rakentaa luottamusta yritysten välille (Ojasalo ym. 2014, 98). Verkon rakenne eli se tapa, jolla yritykset ovat liittyvät toisiinsa, kehittyy yritysten liiketoimien seurauksena. Samalla verkon rakenne muodostaa ne puitteet, joissa yritystoimintaa harjoitetaan. (Johanson & Mattsson 1992, 205.)

Kahden yritykset väliset verkostosuhteet perustuvat aina keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen. Luottamus on välttämätön edellytys sitoutumiselle. Sitoutuminen ymmärretään pyrkimyksenä jatkaa sinnikkäästi samalla toimintalinjalla, vaikka se perustuukin usein epämääräisiin odotuksiin. Epävarmuus ja tilanteiden monimutkaisuus tekee sitoutumisesta ”uskon asian”. (Häkansson & Snebota 1995, 198.) Onnistunut yhteistyö pohjautuu toisten tuntemiseen, vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen toimijoiden välillä. Jotta tällaiseen tilanteeseen päästään, vaatii se pitkäjänteistä ja pitkäaikaista toimintaa sekä sitoutumista. (Santala ym. 2004, 39.)

### 3.3 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisen motiivit voidaan jakaa kustannustehokkuuteen ja liiketoiminnan kasvuun (Vesalainen 2006, 16). Verkostoitumalla yritykset haluavat hallita nopean muutoksen ja kasvun vaatimia aineellisia ja henkisiä resursseja. Nopean kasvun aloilla tämä ei ole mahdollista yksin. Verkostoitumalla yritykset voivat olla nopeampia, joustavampia, asiakaslähtöisempiä ja kustannustehokkaampia kuin toimimalla yksin. Verkostoitumalla yritykset voivat kasvattaa kilpailuetua, aikaansaada kasvua, muokata markkinoita ja saavuttaa uuden kilpailuaseman. Lisäksi yritykset voivat keskittyä ydinosamiseensa, hyödyntää toisten yritysten parhaita käytäntöjä, oppia uusia asioita, lyhentää toimitusaikoja ja nopeuttaa tuotekehitystä. (Ranta 1998, 3, 6–7.)

Yritykset hakeutuvat yleensä yhteistyöhön siitä syystä, että yhteistyö mahdollistaa tehokkaamman resurssien hyödyntämisen ja myynnin. Yhteistyöverkostot mahdollistavat myös pääsyn yhteistyöhön kolmansien osapuolien kanssa. Yrityksiä yhdistävät sidokset (bonds), jotka voivat olla esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia, teknisiä, logistisia, hallinnollisia ja oikeudellisia. (Easton 1992, 9–11.)

Pajarinen & Rouvinen (2008) muistuttavat, että verkostoituminen ei kuitenkaan automaattisesti tue yritysten kasvua tai kannattavuutta, vaan olennaisempaa on toiminnan tavoitteita tukevan verkostoyhteistyön sisältö ja muoto. Myöskään yritysten osaaminen ei yksin takaa onnistunutta verkostoyhteistyötä, sen sijaan strategiset tavoitteet ja toimintatavat tukevat sitä. Kilpailuedun jäsentäminen ja kehittäminen sekä yritysten sitouttaminen tulee kuvata kaikkien osapuolien näkökulmasta. (Hyötyläinen & Valkokari 2009, 83–85.)

Verkostotoimintaa voidaan kutsua valistuneeksi ulkoistamiseksi, jonka tavoitteena on kilpailun sijaan pyrkiä pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Toimijaverkon yhteistyöstä on hyötyä, jos sen tuomat säästöt ovat suuremmat kuin siitä aiheutuneet kustannukset. Verkoston johtamisesta ja koordinoinnista aiheutuvat kustannukset tulee korvata muilla kustannussäästöillä, etupäässä sidotun pääoman pienenemisellä ja nopeudella. (Ranta 1998, 7.) Uppsalan koulukunnan (Forsgren, Hägg, Håkanson, Johanson ja Mattson, 1995) mukaan heterogeenisuus on voimavara, jonka avulla yrityksistä tulee toisiaan täydentäviä ja tiettyyn toimintoon erikoistuneita (Paija 1998, 57). Niemelän (2002, 27) mukaan lähtökohta yhteistyölle on alueen osaaminen, jolle yhdessä etsitään uusia asiakastarpeita ja markkinamahdollisuuksia.

Boxberg ym. (2001, 30–31) mukaan yrityksillä on yhteistyön hyödyistä usein erilaisia odotuksia. Yhteistyönvalmiuksia voidaankin arvioida seuraavan viiden eri kriteerin avulla:

1. Millaiset toiminnot yritys ymmärtää yhteistyöksi?
2. Miten aktiivisesti yritys hakeutuu yhteistyöhön muiden yritysten kanssa?
3. Millaisia hyötyjä yritys odottaa ja kokee?
4. Miten laajasti yritys näkee yhteistyön hyödyt?
5. Miten kauan yritys on valmis odottamaan yhteistyön hyötyjä?

Korkeaa yhteistyövalmiutta korostava yritys on aktiivinen yhteistyössä, näkee oman yrityksen hyötyä myös muiden yritysten saamassa hyödyssä ja osaa ennakoida tulevan hyödyn. Matalaa yhteistyövalmiutta edustava yritys panostaa perinteisiin markkinointiviestinnän keinoihin kuten esitteisiin, odottaa toimenpiteiden tuova asiakkaita jo samalle kaudelle ja pelkää kilpailua. (Boxberg ym. 2001, 31.)

Verkoston hyötyvaikutuksen mittaaminen yrityksen toimintaan ja yritysten erilaiset tavoitteet ovat kuitenkin usein vaikeasti mitattavissa. Tutkimuksissa on tullut esiin, että strateginen kumppanuus allianssien ja yhteisyritysten muodossa johtaa usein toiminnan lopettamiseen. Whiplen ja Frankelin (2000) tutkimuksessa nousi esiin 18 menestyskriteeristä viisi kaikkein tärkeintä suhteen menestystä selittävää tekijää: luottamus, ylimmän johdon tuki, osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset, selvät päämäärät ja tavoitteet sekä partnereiden yhteensopivuus. Yrityksen kannalta on olennaista päästä mukaan kehittyviin verkostoihin ja joissa yritys itsekin voi kehittyä ja menestyä. (Vesalainen 2006, 20.)



### 3.4 Verkostoitumisen esteet

Yhteistyöhaittoja ovat Håkanssonin (1989, 36) mukaan yrityksen oman hallinnan vähentyminen koskien esimerkiksi markkinointia sekä kustannukset, jotka määräävät sen, mihin yhteistyöhön yritys voi sitoutua. Grebherin (1993) mukaan verkostosta voi tulla myös loukku. Toiminnallisia loukkuja ovat keskinäiset investoinnit sekä vakiintuneet toimintatavat ja rooli- jaot, joilla voidaan korvata toiminnallisten taitojen puutteita. Tiedostavuusloukussa yritysten kyky tarkastella vaihtoehtoisia tapoja nykyiselle toiminnalle estyy tai yritykset eivät rakenna yhteyksiä verkoston ulkopuolelle. Toisin sanoen verkosto kehittyy sisäänpäin. Poliittinen loukku muodostuu, kun julkinen valta keinotekoisesti pitää yllä sellaisia olosuhteita, joissa vanhoihin rakenteisiin lukkiutunut verkosto kykenee toimimaan. (Paija 2002, 53.) Kamenskyn (2014, 299) mukaan suurin verkostoitumisen riski on sopimussuhteen loppuminen kumppanin kanssa.

Komppulan (1996, 133) tutkimuksen mukaan yhteistyön syntyyn vaikuttavia esteitä ovat

- luottamuspula
- pettymysten
- työläyden ja riitaisuuksien pelko
- resurssipula tai
- kiinnostuksen puute yhteistyöhön.

Yhteistyön jatkamisen esteitä puolestaan ovat

- luottamuksen pettäminen
- kiire ja
- aikapula.

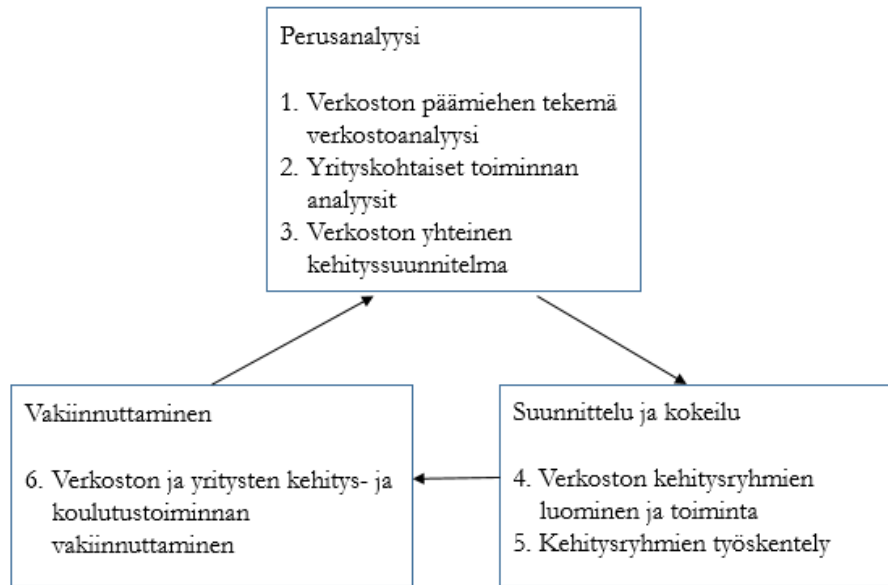
Muita esteitä Komppulan mukaan ovat tulosten puuttuminen, uskon puute, passiivisuus, kustannukset ja väärät lähtökohdat. Santalan ym. (2004, 39) tutkimuksen mukaan yhteistyön esteitä ovat alueellisten matkailutoimijoiden asenne pieniin toimijoihin. Myös kuntabyrokratian sanotaan olevan kumppanuuksia vastaan. Yhteistyön onnistumista estävät myös erilaiset rajat kuten kunta, kieli, maakunta ja toimiala.

### 3.5 Verkoston kehittäminen

Monenkeskisen verkoston tutkimuksesta ja kehittämisestä puuttuvat siihen soveltuvat mallit ja esimerkit. Lähtökohtana suunnittelulle voidaan kuitenkin pitää tavoiteltavan yhteistoiminnan tasoa. Ideaalimalleina pidetään kilpailuttamismallia, missä ratkaisujen suunnittelu ja toteutus tapahtuu yksin päämiehen toimesta. Partnerimallisissa päämies toimii yhteistyössä partnerin kanssa. Verkostomallisissa yritysryhmä yhteistyössä tekee päätökset ja siinä noudatetaan monenkeskistä kehitystyötä. Verkoston toimintaa ohjaavat viisi keskeistä periaatetta:

1. Yritysverkoston rakentamisessa noudatetaan verkostomaista toimintatapaa, jossa mukana olevat yritykset osallistuvat verkoston kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. Verkostot etsivät uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toiminta tukee oppivien organisaatioiden rakenteita.
2. Monenkeskisen yhteistyön lähtökohta ovat verkoston liiketaloudelliset tavoitteet ja kehitystarpeet, joiden keskeisimpinä keinoina ovat verkostostrategia ja toimintaprosessien mallintaminen.
3. Kehitystoiminta kytetään nykytilaan, sen ongelmiin ja kehitysmahdollisuuksiin analysoimalla huolellisesti nykytilanne ja kehityshistoria yhdessä yrityksen henkilökunnan kanssa. Muussa tapauksessa sitoutuminen verkostoon voi jäädä heikoksi eikä kehitystoiminta saa riittävästi tukea organisaatiossa.
4. Onnistunut kehitystoiminta edellyttää systemaattisten menettelytapojen kuten kehitystoiminnan organisoinnin ja yhteistyömuotojen sekä välineiden kuten kokonaisuuksien ja tavoitteiden suunnitteluun tarkoitettujen mallien käyttöä kehitystoiminnassa.
5. Menettelytavat ja välineet siirretään normaaliin käyttöön, jolloin ne muodostavat yhteiset säännöt ja kielen, jonka avulla tiedonvälitys ja yhteistoiminta voidaan toteuttaa. (Simons & Hyötyläinen 1998, 133–138.)

Monenkeskisen yritysverkoston kehitysvaiheet ja toimenpiteet voidaan kuvata kuvion 6 kehityssyklin mukaan. Malli on periaatteellinen ja sitä voidaan soveltaa tapauskohtaisesti. Vaiheet voivat toteutua päällekkäin ja vaiheiden merkitys ja kesto voivat vaihdella yritysverkoston lähtötilanteesta, erityispiirteistä ja kehitystarpeista. Kehitystyössä on mukana tutkija, joka pyrkii tuottamaan menetelmiä, malleja ja välineitä verkoston ja yritysten tarpeisiin sekä uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen. (Simons & Hyötyläinen 1998, 138–139.)



Kuvio 6. Monenkeskisen yritysverkoston kehityssykli (Simons & Hyötyläinen 1998)

Perusanalyysissä tehdään ensin päämiehen verkostoanalyysi, jossa kuvataan päämiehen liiketoimintaympäristön muutospainet sekä tehdään verkoston keskeisten toimintaprosessien mallinnus ja päämiehen näkemien ongelmien ja kehittämistarpeiden kartoitus. Analyysistä tehdään yhteenveto, joka jaetaan verkoston muille yrityksille. Yrityskohtaisissa analyyseissä itse analyysin lisäksi kommentoidaan ja täydennetään päämiehen verkostoanalyysiä kunkin yrityksen omista lähtökohdista, jonka jälkeen tehdään yritysکوhtaiset tavoitteet. Verkoston kehitysmallissa laaditaan yhteenveto edellisistä analyyseistä ja määritellään verkoston ja kunkin yrityksen kehittämistarpeet. Tähän osallistuvat kaikki keskeiset verkoston yritykset. Suunnittelussa ja kokeilussa erikseen asetetut kehitysryhmät suunnittelevat ja kokeilevat kehitystoimia verkoston ja yritysten toiminnan kehittämiseksi sekä laativat toimintatapoja, menetelmiä ja työkaluja. Vakiinnuttamisvaiheessa keskeisintä on uusien toiminta- ja organisaatiomallien vakiinnuttaminen verkostossa. (Simons & Hyötyläinen 1998, 140–141.)

### 3.6 Verkoston johtaminen

Johtaminen tänä päivänä tapahtuu Human investment -mallin mukaan. Siinä ihmiset ovat aktiivisia, vastuussa kehittämisestään ja sitoutuneita sekä itsenä että yrityksenä koko yritysverkoston kehittämiseen. He myös kehittävät tulevaisuudessa tarvittavaa monipuolista osaamista.

Johtamisen tehtävänä on luoda ja edistää yritysten sisäisiä ja niiden välisiä yhteistyösuhteita, joka parhaimmillaan näkyy siinä, miten yritys kehittyy ja muuttuu itsekseen ilman varsinaista muovaamista. Yrityksen henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä liiketoimintaa kehittäviksi yhteistyökumppaneiksi. (Järvenpää & Immonen 2002, 85.)

Kettusen (1997) mukaan suomalaisella verkostojohtamisella on kolme tärkeää tehtävää:

1. Strategian luominen ja toteuttaminen.
2. Ihmisten sitouttaminen verkkoon.
3. Yhteisen ymmärryksen luominen verkoston tavoitteista verkoston jäsenille.

Keskeistä on toiminnalle asetetut tavoitteet. ”Tavoitteet ohjaavat strategiaa, strategia johtamista, johtaminen muovaa rakenteita ja rakenteet ohjaavat toimintaa.” Yritysverkostoissa myös kommunikoinnin merkitys on suuri. Sillä miten tieto liikkuu tai ei liiku, on vaikutus koko verkoston toimintaan. Johtaminen verkostoissa edellyttää

1. verkoston kehityksen ymmärtämistä,
2. yhteistyötä verkoston yritysten, organisaatioiden ja yksilöiden välillä ja
3. luottamusta ja luottamuksellisuutta.

Johtajan on kyettävä tekemään kehityspolku menneisyydestä tulevaisuuteen. Miksi verkosto aikoinaan syntyi, mikä sen tila on nyt ja mitä tulevaisuudelta odotetaan ja halutaan? Yhteistyö tarkoittaa yhteisten toiminnan suunnittelua ja tiedonvälitystä. Verkoston kehittämisessä, kehittymisessä ja hallinnassa tarvitaan ennen kaikkea luottamusta. Luottamus on menestyksenkään verkostoyhteistyön edellytys. Luottamuksellinen tieto voi koskea esimerkiksi tuotantoa, tuotteita, markkina-alueita ja asiakkaita. Verkoston vahvimpien on otettava huomioon myös muiden yritysten tilanne ja toimintaympäristö. (Järvenpää & Immonen 2002, 87–89.)

Verkosto tarvitsee aina veturin, joka erikoistuu asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Veturin tehtäviä ovat asiakaslähtöinen tuotekehitys, markkinointi ja myynti, myynti- ja tuotantoverkoston kehittäminen, brändin rakentaminen, toiminnan koordinointi ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Veturin tulee huolehtia myös siitä, että verkostolla on ajanmukainen osaamisen kehitysohjelma. Veturiryitys on tuotanto- ja myyntiverkoston solmukohta, jossa tarvitaan monenlaista osaamista aina kansainväliseen kauppaan asti. (Niemelä 2002, 44, 95.)

### 3.7 Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen – teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu verkostojen kuvauksesta, aiemmista matkailuun liittyvistä verkostotutkimuksista sekä niihin kiinteästi liittyvien teoreettisten käsitteiden määrittelystä. Työn kontekstina on alueellinen ja horisontaalinen matkailuverkosto, joka koostuu asiapohjaisesta verkostosta, Idän Taigasta.

Opinnäytetyössä Idän Taiga ry muodostaa strategisen ja monenkeskisen yritysverkoston, jonka yhteistyömuoto on kvasi-yritys ja jolla on oma organisaatio, strategia ja toimintatapa. Verkoston yritykset ovat pieniä tai keskisuuria, pääosin yhden tai kahden työntekijän yrityksiä, joilla ei ole omia myynti- ja markkinointihenkilöitä. Tämän takia verkoston yhteistyö on kulminoitunut verkostostrategian mukaisesti etupäässä yhteismarkkinointiin ja yhteisten tuotteiden kehittelyyn. Verkoston intressinä on kilpailukyvyyn lisääminen, jonka perimmäinen tavoite puolestaan on myynnin lisääminen.

Käsitteet on tuotu aiemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta ja tutkijan esiyymmärryksestä, joka pohjautuu tutkijan omaan kokemukseen matkailutoimialalta. Opinnäytetyö lähtee liikkeelle käytännön tarpeesta ja on vahvasti sidottu työelämään ja sieltä esille nouseviin asioihin. Työn kohderyhmällä eli matkailuyrityksillä on vahva rooli tutkimuksen sisällön suhteen, sillä he tuottavat sen itse. Muuten yritysten sitoutuminen verkostoon ja sen kehittämistyöhön voisi jäädä heikoksi.

Opinnäytetyössä tehdään verkostanalyysin tyyppinen nykytilatutkimus, jonka pohjalta määritellään kehittämistarpeet. Tutkimus peilaa tutkittavaa ilmiötä ensin kehityshistorian osalta ja sitten nykyhetken osalta suunnaten siitä katseen tulevaisuuteen, kuten monenkeskisen verkostomallin johtamiseen kuuluu. On tärkeää tietää yritysverkoston menneisyys ja sen nykytila, jotta voidaan rakentaa tulevaisuutta. Miksi yhteistyö alkoi, mikä sen tilanne on tutkimushetkellä ja mitä siltä halutaan tulevaisuudessa? Verkostojohtamisen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat, miten strategia toteutuu ja miten sitä pitää kehittää ja ennen kaikkea, miten sitoutuminen ja luottamus verkostoon saadaan aikaan.

Edellä esitetyn kirjallisuuskatsauksen perusteella opinnäytetyön viitekehys ja viitekehysten yhteys käytäntöön on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen – opinnäytetyön viitekehys

YHTEISTYÖN KÄSITE	KÄSITTEEN KYSYMYSMUOTO
Yhteistyön lähtökohdat	Mitä termi yhteistyö tarkoittaa? Miksi hakeutunut verkostoon? Mitä yhteistyötä tekee verkostossa?
Yhteistyön vetovoimatekijät	Mitä vetovoimatekijöitä omalla yrityksellä? Mitä vetovoimatekijöitä yhteistyökumppaneilla? Tyytyväisyys omaan markkinointiin? Yhteistyön esteet?
Kokemukset yhteistyöstä	Kuinka yhteistyö toimii? Mitä hyötyjä yhteistyöstä? Mitä pettymyksiä ja ongelmia yhteistyössä? Onko tyytyväinen/tyytymätön yhteistyöhön? Miksi? Onko yhteistyö lisääntynyt?
Sitoutuneisuus yhteistyöhön	Mitä panostuksia antaa verkostoyhteistyölle? Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen? Verkostoveturin tehtävät sitouttamisessa? Yrityksen rooli sitouttamisessa?
Luottamus yhteistyösuhteessa	Mitä on luottamus? Mikä synnyttää luottamusta? Onko luottamusta yhteistyösuhteessa? Miten luottamusta kehitetään?
Tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistarpeet yhteistyölle	Mitä odottaa yhteistyöltä? Miten yritys voi vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen? Miten yhteistyötä kehitetään? Yhteistyön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat? Tulevaisuuden visio?

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen lähtökohtia ovat usein positivistinen ja fenomenologinen tutkimus. Nämä puolestaan liittyvät kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kaikkia näitä suuntauksia voidaan tarkastella neljän filosofian alueen eli ontologian, epistemologian, logiikan ja teleologian kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 125.) Nykyään vallalla on fenomenologis-hermeneuttinen spekulatio, jossa pyritään yhdistämään filosofinen ajattelu ja empiirisen tutkimuksen tulkinta (Eskola & Suoranta 1998, 27).

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä. Varton (1992) mukaan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen erityispiirre on se, että siinä ihminen on sekä tutkijana että tutkittavana. Fenomenologisen filosofian mukaan tutkimuksen perustana olevia filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys eli millainen ihminen on tutkimuskohteena ja tiedonkäsitys eli miten kohteesta saadaan inhimillistä tietoa ja millaista tietoa on luonteeltaan. Keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena ovat inhimillisen kokemuksen merkitykset. Tämän mukaan ihmisen toiminta on ”suuntautunut tarkoittaen johonkin” ja suhde todellisuuteen merkityksillä ladattua. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 32, 34.)

Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen näkemys tulee tulkinnan myötä. Tietokysymyksinä nousevat esille ymmärtäminen ja tulkinta, joilla yritetään löytää tulkinnalle sääntöjä, joita noudattaen voitaisiin puhua vääristä ja oikeammista tulkinnoista. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Hermeneutiikan kaksi muuta avainkäsitettä ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja sen pohjana on jo aiemmin ymmärretty. Ymmärtäminen ei siis ala tyhjästä, vaan sen pohjana on esiymmärrys. Ymmärtäminen etenee hermeneuttisena kehänä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34–35.)

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä jo tunnettu tiedetyksi eli minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai tuoda esille se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. Kokemuksen tutkimisessa on oletus, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämisaailmassa, mutta sellaisessa muodossa, mikä ei avaudu käsitteellistämiseksi ja ymmärtämiseksi suoraan. Tutkijan on tällöin rajattava tämä kokonainen maailma tulkinnan kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 35.)

Tämä tutkimus perustuu hermeneuttiseen näkemykseen. Tavoitteena on sekä ymmärtää ilmiötä että paljastaa odottamattomia seikkoja. Tavoitteena ei ole teorian testaaminen vaan aineiston tarkastelu ja teorian käyttäminen tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä ja ohjaamisessa. Opinnäytetyön alussa käsitellään teoreettisia ja käsitteellisiä asioita ainoastaan analyysin kannalta välttämättömässä laajuudessa ja tutkimuksen lopussa pohditaan analyysiin nojaten yleistämisen ja teoretisoinnin mahdollisuuksia.

Esiymmärrykseen on vaikuttanut tutkijan kokemus matkailutoimialalla kehittäjän roolissa sekä kontaktit alan muihin toimijoihin. Ulkoisena vaikuttimena voidaan pitää osallistumista erityyppisiin tilaisuuksiin ja keskusteluihin niissä. Teoreettinen viitekehys ja tutkijan esiymmärrys kietoutuvat yhteen ja tutkittava ilmiö alkaa tutkimuksen edetessä hahmottua edellä mainittujen synteesinä.

#### 4.1 Case-tutkimus

Koska opinnäytetyön kohde on monimutkainen kokonaisuus, jonka ymmärtäminen vaatii monipuolisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä ja kyseessä on yksi tapaus, valikoitui tutkimusmenetelmäksi case-tutkimus.

Case-tutkimus ei varsinaisesti ole oma lähestymistapansa, sillä siinä yhdistyvät sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Sillä ei ole omaa metodologiaa eikä omia tutkimusmenetelmiä. Case-tutkimus koostuu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Case-tutkimus on lähinnä laadullista tutkimusta. Siinä tuotetaan ongelmaan ratkaisu, mutta tutkija ei ryhdy käytännön työhön ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2013, 9, 15.)

Case-tutkimuksessa tutkitaan aina tässä hetkessä olevaa ilmiötä, josta halutaan saada syvälinen ja rikas kuvaus. Tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan ja sen aineisto koostuu monista aineistoista sekä menetelmistä. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetään aina tapahtuneita ilmiöitä ja niistä kirjoitettuja dokumentteja. Tutkimuskysymyksiä ovat miten ja kuinka. (Kananen 2013, 54.)



Case-tutkimuksen vaiheet noudattavat perinteisiä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vaihteita. Ensin määritellään tutkimusongelma, josta johdetaan tutkimuskysymykset. Näiden jälkeen tutkimuskohteen valinnassa valitaan tapaus, jota tutkitaan. Neljäntenä valitaan tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Suunnitteluvaiheen jälkeen alkaa toteutusvaihe eli kerätään tieto, joka tulkitaan, analysoidaan ja raportoidaan. (Kananen 2013, 59–60.)

## 4.2 Triangulaatio

Monimetodologisuus on liittynyt tutkimuksessa aiemmin positivistiseen ja hermeneuttiseen paradigmaan, missä se tarkoittaa lähinnä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erillisyyttä. Monimenetelmällisyydessä on kuitenkin kyse erilaisten teoreettisten paradigmojen, useiden aineiston keruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin yhdistämisestä. Monimenetelmällisyyden etuna on saada esiin sellaista, mitä yksi lähestymistapa tai menetelmä yksin ei pysty tuottamaan. Oleellista onnistumiselle on, että tutkija ymmärtää erilaista tietoa ja tietämistä siinä tarkasteltavassa, jossa asiaa pyritään kuvaamaan, selittämään tai ymmärtämään. (Leinonen 2012, 37–38.)

Laadullinen ja määrällinen aineisto voidaan sulauttaa, liittää tai upottaa yhteen joko aineiston analyysin, tulosten tai johtopäätösten yhteydessä. Aineistot voidaan liittää myös siten, että laadullisen aineiston tulokset ohjaavat määrällisen aineiston tulosten muodostamista tai päinvastoin ja tulokset kuvataan yhdessä. Aineistot voidaan myös yhdistää upottamalla, eli määrällinen aineisto on pääaineisto, jota syvennetään joltain osin laadullisella aineistolla, tai päinvastoin. Toisin sanoen syventävä aineisto upotetaan pääaineiston sisään. (Leinonen 2012, 53.)

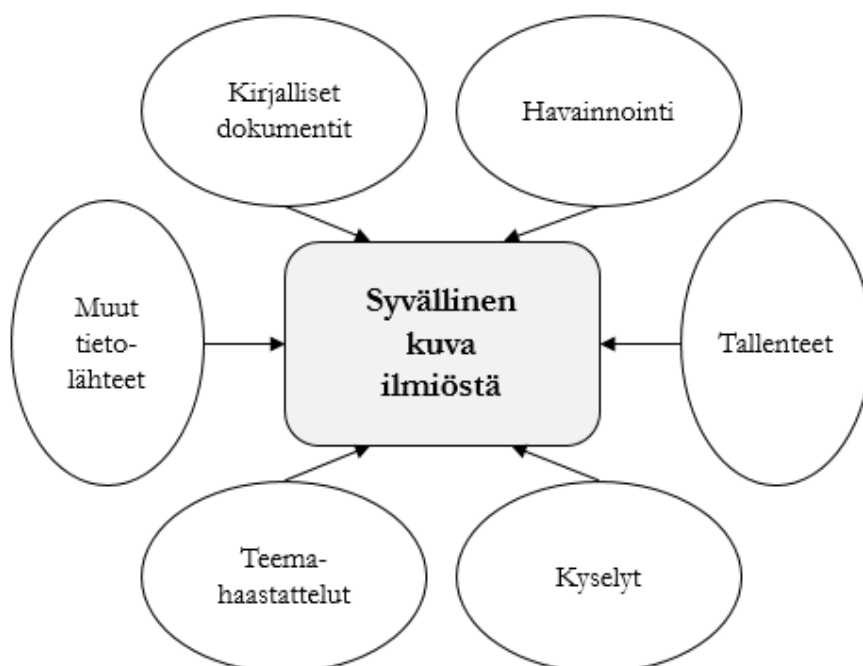
Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämisessä voidaan puhua myös triangulaatiosta, joka jaetaan aineisto-, teoria-, menetelmä- ja tutkijatriangulaatioon. Aineistotriangulaatio tarkoittaa useiden eri aineistojen käyttöä, joita ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut ja erilaiset tilastot. Teoriatriangulaatio ilmiöön sovelletaan eri teorioita tai sitä tarkastellaan eri tieteenalojen pohjalta, joka tarkoittaa deduktiivista lähestymistä. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä, esimerkiksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkijatriangulaatiossa tutkimuksen tekemiseen osallistuu useita tutkijoita. (Kananen 2013, 34–35.)

Triangulaatio soveltuu laajojen tutkimushankkeiden tutkimusstrategiaksi ja siksi se on hyvin lähellä case-tutkimusta. Triangulaatiolla pyritään saamaan kohdeilmiöstä mahdollisimman hyvä ymmärrys, lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastelemaan ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Samalla triangulaatiolla halutaan saada samalle tutkimustulokselle vahvistusta eri menetelmien kautta. (Kananen 2013, 33–34.)

Tämä työ on aineistolähtöinen tutkimus, jossa hyödynnetään monimenetelmällistä tutkimusta. Laadullinen aineisto on pääaineisto, johon upotetaan määrällisen tutkimuksen aineistoa. Tutkimuksessa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatiota.

### 4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Case-tutkimuksessa vastaus tutkimusongelmaan kerätään useista eri lähteistä. Kyseessä on eräänlainen palapeli, jonka osia ovat kirjalliset dokumentit, teemahaastattelut, kyselyt ja havainnointit (kuvio 7). Aineiston hajanaisuus tekee tutkimuksesta case-tutkimuksen ja sen takia kannattaa käyttää aikaa tutkimuksen tiedonkeruun suunnitteluun. Vaikka case-tutkimuksessa käytetään lähinnä laadullisen aineiston tiedonkeruumenetelmiä, se ei rajaa pois kvantitatiivisen tutkimuksen lomakekyselyjä. (Kananen 2013, 77–79.)



Kuvio 7. Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2013)

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkaa perehtymällä alan kirjallisuuteen. Kirjallisuus auttaa ymmärtämään ilmiötä ja se on viitekehysten tukena. Aineistot koostuvat ilmiötä selittävistä teorioista, malleista, aikaisemmista tutkimuksista ja raporteista sekä pöytäkirjoista, muistioista ja artikkeleista. Aineistojen tulee liittyä oleellisesti tutkimusongelmaan, ne eivät saa olla yleisellä tasolla. Aineistoa käytetään teemahaastattelujen ja kvantitatiivisen aineiston tukena. (Kananen 2013, 81–82.)

#### 4.3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on case-tutkimuksen yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Teemat ovat keskustelun aiheita, joita käydään läpi face-to-face-kontaktissa. Teemahaastattelussa nousee aina ilmiöön liittyviä uusia asioita tai kysymyksiä, joista keskustellaan. Näin kasvatetaan ilmiöön liittyvää ymmärrystä. Teemahaastattelu toimii parhaiten silloin, kun ilmiötä ei tunneta eikä sitä selittäviä teorioita tai malleja ole käytettävissä. Teemojen tulee kuitenkin kattaa koko ilmiö. Haastattelussa edetään yleisistä asioista yksityiskohtiin ja haastattelukierroksia on yleensä useita. Kysymykset teemahaastattelussa ovat avoimia. Avoimissa kysymyksissä kysymysasanoina käytetään *mitä, miksi ja kuinka*, koska niihin ei voi vastata yhdellä sanalla. Teemahaastattelussa voidaan käyttää face-to-face-kontaktin lisäksi myös Messengeriä, Gsm:ää tai Skypeä. Paras tapa tallentamiseen on digitaalinen nauhuri, joka tallentaa vastausten lisäksi myös äänenpainot ja tauot. (Kananen 2013, 93–94, 96–99.)

Eskola & Suoranta (1998, 66) esittävät, että teemahaastatteluun valituilla tulisi olla samanlainen hetkinen kokemusmaailma, he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja että he olisivat kiinnostuneita itse tutkimuksesta. Kananen (2013, 94) taas korostaa, että teemahaastattelussa haastateltaviksi valitaan ilmiötä koskettavat henkilöt tai jos heitä ei ole saatavilla, valitaan ne, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Hirsjärvi & Hurme (2000, 59) valottavat, että tutkija voi myös ensin valita muutaman avainhenkilön, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön, ja he puolestaan valitsevat seuraavat haastateltavat ja tämä ryhmä nimeää taas seuraavat haastateltavat ja niin edelleen.

Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. Erityisesti case-tutkimuksessa jokainen haastattelu voi sisältää suuren määrän merkittävää tietoa, koska tutkimuksessa voidaan tutkia myös yksityiskohtia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei voi päättää etukäteen, sillä haastateltavia otetaan mukaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli saturoituvat. Saturaatio puolestaan edellyttää tiedonkeruu- ja analyysivaiheen jatkuvaa seurantaa, sillä muuten ei voi tietää, milloin tietoa on tarpeeksi. Teemahaastattelu voidaan tehdä yksilöhaastatteluna, jolloin saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa tai ryhmähaastatteluna, jolloin saadaan tiivistettyä tietoa. (Kananen 2013, 94–95.)

Merton, Fiske & Kendall (1956) vertaavat teemahaastattelua kohdennettuun haastatteluun (the focused interview) ja heidän mukaansa teemahaastattelu edellyttää, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija tietää siihen liittyviä tärkeitä rakenteita, prosesseja sekä osaa hahmottaa kokonaisuuden. Sisällön- ja tilanneanalyysin avulla voidaan päätyä oletuksiin ja sen perusteella kehitetään haastattelurunko. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Teemahaastattelurun- gon rakentamisessa käytetään hyväksi aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä ja omaa kokemuspohjaa. Analyysissä tehdään vahvaa tulkinnallista työtä ja pohditaan, mitä teksti tuo esiin, mitä se merkitsee ja merkitseekö se sitä, mitä oletetaan. Subjektiiivisuussyytteis- siin on syytä varautua perustelemalla valintansa itse tutkimusraporttiin liitetyillä aineistokoh- dilla. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

Teemahaastattelun suosio perustuu siihen, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastatel- tavien puheelle. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Aineisto voidaankin litteroinnin jälkeen jär- jestellä teemoittain. Joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelu- runkoa, mutta aina näin ei käy. Aineistosta voi löytyä uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsitte- lemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastatteluista, äänitteistä, kuvista ja videoista voi litteroinnin suorittaa usealla eri ta- solla. Peruslitteroinnissa äänite litteroidaan puhekielellä. Siinä täytesanat jätetään kirjoitta- matta. Sanatarkka litterointi sisältää äännähdykset, äänenpainot, eleet ja katseet. Näin tarkkaa litterointia tarvitaan harvoin. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakielelle pois- taen murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiontason litteroinnissa kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös. Litterointi on hankalaa, kun ei tiedetä, mitä aineistosta tarvitaan. Usein tämä tiedetään vasta tutkimuksen lopussa. Litteroinnin tarkkuusaste, haastateltavat ja heistä käytetyt koodit on hyvä kertoa dokumentaatioissa. (Kananen 2013, 99–101.)

### 4.3.2 Kyselytutkimus

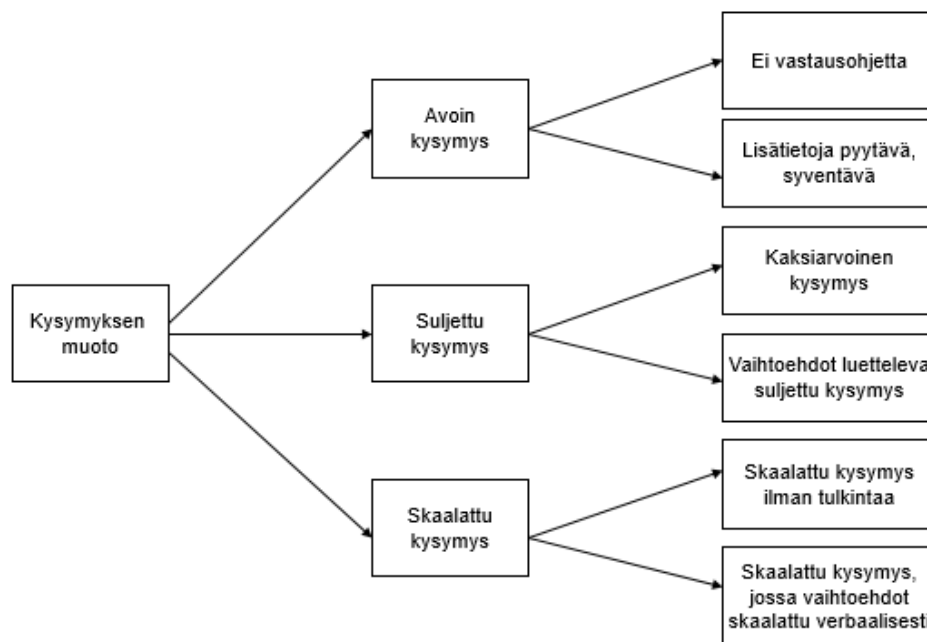
Kysely on tiedonkeruumenetelmistä kaikkein käytetyin. Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto kysymällä monia asioita suurelta määrältä ihmisiä. Kysely on nopea ja helppo, mutta sen heikkoutena on pinnallinen tieto. Kyselyn tulokset käsitellään tilastollisesti joko SPSS-ohjelmalla tai Excelillä. Kyselyn perusvaatimus on, että tutkittavasta ilmiöstä on oltava aiempaa tietoa riittävästi. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Kyselytutkimuksen tiedonhankintaprosessissa päätetään ensin, tehdäänkö kokonaistutkimus vai otantatutkimus. Kokonaistutkimuksessa tiedot kerätään kaikista perusjoukon jäsenistä. Otos puolestaan on havaintoyksiköiden joukko, johon kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla havaintoyksiköillä on tiedossa nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Satunnaisotannassa perusjoukko valitaan satunnaisesti käyttäen joko yksinkertaista tai systemaattista otantaa. Osi- tettu otanta pyrkii siihen, että otos on merkittävien ryhmien osalta mahdollisimman edustava. Ryväotanta puolestaan koostuu useista eri otoksista. Näytteessä havaintoyksikön valinta tehdään harkinnanvaraisesti. Kiintiöotannassa perusjoukko jaetaan aluksi luokkiin, jonka jälkeen päätetään otoksen kokonaismäärä ja otantayksiköiden määrä. Toisessa vaiheessa määritellään otoskoko ja kolmannessa laaditaan kysymyslomake. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 27–39.)

Lomakkeen laatimisessa on syytä noudattaa Holopaisen & Pulkkinen (2003, 39–40) laatimaa muutamaa yleistä ohjetta:

1. Määritellään, mitä tietoja kerätään.
2. Päätetään menetelmä (suora haastattelu, puhelinhaastattelu, internetkysely, kirjekysely).
3. Päätetään taustamuuttuja, joiden perusteella vastauksia voidaan myöhemmin jaotella.
4. Päätetään yksittäisten kysymysten sisältö.
5. Varmistetaan kontrollikysymyksillä vastausten luotettavuus.
6. Nostetaan vastausten laatutasoa tekemällä kyselystä sopivan mittainen.
7. Määritellään kysymysten rakenne (avoimet, monivalinta, asteikot).
8. Määritellään kysymysten sanamuodot ja järjestys.
9. Suunnitellaan lomakkeen ulkoasu.
10. Testataan lomake.

Kysymysten tulee olla lyhyitä, ymmärrettäviä, selkeitä, yksiselitteisiä ja hyödyllisiä (Heikkilä 2005, 57). Kysymykset voivat olla avoimia, suljettuja tai skaalattuja kysymyksiä (kuvio 8). Avoinmet kysymykset voidaan jakaa kahteen osaan, ei vastausohjetta oleviin tai lisätietoja pyytäviin. Suljettu kysymys voi olla joko kaksiarvoinen kysymys, kuten kannanotto tai taustamuuttuja tai vaihtoehdot luetteleva suljettu kysymys. Ilman tulkintaa oleva skaalattu kysymys on hyvä tunteiden ja käsitysten mittaamisessa. Skaalattu kysymys, jossa vaihtoehdot on skaalattu verbaalisesti, perustuu yleensä joko Likertin asteikkoon, samanlaiseen asteikkoon tai Osgoodin semanttisen differentiaalimenetelmään. Likertin asteikon vaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehtoihin voidaan lisätä myös en osaa sanoa tai en halua sanoa, jotka analyysivaiheessa voidaan määrittellä puuttuvaksi tiedoksi. Osgoodin menetelmässä luodaan adjektiiviparit, esimerkiksi hidas–nopea, ja laaditaan asteikko 1–5, 1–7 tai 1–9. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 30–34.)



Kuvio 8. Kysymystyyppien ryhmittely (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004)

Kyselytutkimusta suunniteltaessa on syytä miettiä, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja kuinka tarkkoja tietoja on mahdollisuus saada. Samaa asiaa voidaan kysyä usealla eri tavalla ja eri mittaasteikon tasoisesti. (Heikkilä 2005, 47.) Mittaamisen tasoa kuvataan mitta-asteikoilla, joita ovat luokitteluasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdeasteikko. Mittaasteikon tunnistamisella on käytännön merkitystä perusjoukkoa kuvaavien tunnuslukujen määrittämisessä ja esitettäessä havaintoaineistoa graafisesti. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 13.)

Lomakkeen pituuden tulee olla sellainen, että sen täyttämiseen menee korkeintaan 15–20 minuuttia. Kyselylomake on myös syytä testata ennen lähettämistä. Lisäksi saatekirjeen laatiminen helpottaa kyselyn onnistumista. (Ojasalo ym. 2014, 131, 133.)

#### 4.3.3 Tulevaisuusverstaas

Tulevaisuusverstaas on aivoriihimäinen, monesta osasta koostuva ongelmanratkaisumenetelmä. Verstaassa pohditaan ryhmissä yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita toteutetaan yhdessä. Menneisyys ja tulevaisuus ovat aina mukana tulevaisuusverstaassa. Menetelmä on kehitetty alun perin asukastoiminnan, lasten ja nuorten toiminnan sekä viranomaisten ja asukkaiden yhteistyön kehittämiseen, mutta se soveltuu myös eri organisaatioiden kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 153.)

Tulevaisuusverstaas etenee Ojasalon ym. (2014, 154–155) mukaan vaiheittain seuraavasti:

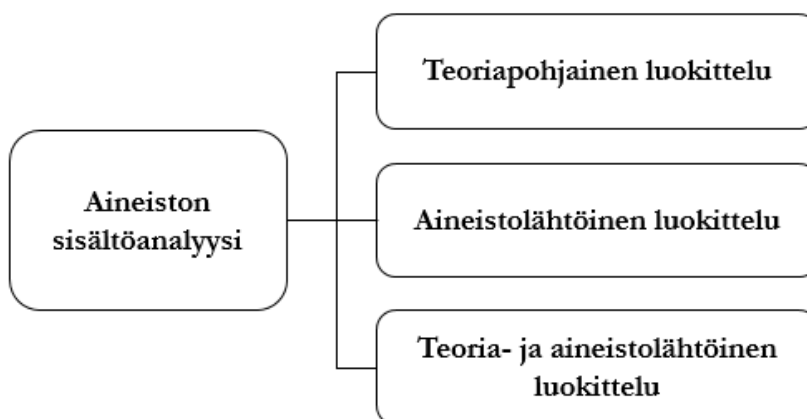
1. Valmisteluvaihe: Kuvataan aihe, perustellaan prosessin valinta ja sovitaan aikataulusta. Tutustutaan toisiin osallistujiin, mikäli kaikki eivät entuudestaan tunne toisiaan. Varusteiksi tarvitaan isoja papereita, erivärisiä tusseja ja paljon vapaata seinätilaa papereiden kiinnitystä varten. Alkuvaiheessa paikan tulisi olla pöydätön.
2. Ongelmavaihe: Tilan seinille kiinnitetyille tyhjille papereille osallistujat kirjaavat mustalla tussilla puhumatta muille mitään kaikki ne aiheet, jotka he kokevat ongelmalliseksi, vajavaiseksi, kiusalliseksi, kiukuttavaksi, pelottavaksi, tylsäksi tai tyytymättömyyttä aiheuttavaksi. Vaiheessa keskitytään pelkkään ongelmien kuvaukseen, ei syiden tai syyllisten etsimiseen. Ongelmat ryhmitellään vetäjän johdolla ja konkretisoidaan. Ne voidaan myös pisteyttää niin, että jokaisella osallistujalla on käytössä seitsemän pistettä, jotka annetaan eniten itseään koskettaville ongelmille.
3. Utopiavaihe: Osallistujat pyrkivät mielikuvituksensa avulla kääntämään ongelmat unelmiksi ja utopioiksi, jotka ovat paljon suurempia kuin itse tavoite. Osallistujat unelmoivat ongelmille positiivisia vastakohtia, joiden aikaansaamisessa on ollut itse mukana. Keinoja ei tässä vaiheessa vielä mietitä vaan keskitytään pelkästään unelmoimaan paremmasta. Työskentelyä voidaan tehdä pienryhmissä. Unelmat kirjoitetaan papereille, kiinnitetään seinälle ja tarvittaessa pisteytetään jatkotyöskentelyn pohjaksi.

4. Todellistamisvaihe: Edellisessä vaiheessa unelmoituista utopioista valitaan toteuttamiskelpoisimmat. Jokainen osallistuja suunnittelee kolme askelta kohti unelmaa. Askeleet kuvataan, mitä ne tuottavat ja missä näkyvät ja tuntuvat.
5. Päätösvaihe: Verstaan rehellisyys paljastuu. Ongelmat on kuvattu peittelemättä, utopioista on unelmoitu rohkeasti ja avoimesti, joten tekemisen halu on hyvä. Jos halua ei löydy, on syytä aloittaa syvällinen keskustelu osuvamman verstaan aiheen hahmottamiseksi.

#### 4.4 Analyysimenetelmät

Case-tutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, koska se pohjautuu usein laadulliseen tutkimukseen. Siinä aineisto hajautetaan ensin asiasisällöiksi, jonka jälkeen asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja ilmiön kuvaukseksi. Aineiston käsittelyssä ensin litteroidaan, toisin sanoen aineisto muutetaan kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineisto ositetaan eli segmentoidaan eli hajotetaan asiasisältöihin. Segmentti kategorisoidaan luokiksi, jotka koodataan tai numeroidaan. Koodauksen jälkeen samaa tarkoittavat segmentit voidaan yhdistää yhden käsitteen eli koodin alle. Lopuksi tehdään tulkinta. (Kananen 2013, 103–104.)

Case-aineisto voidaan luokitella kolmella eri tavalla. Voidaan käyttää teoriapohjaista luokittelua, aineistolähtöistä luokittelua tai näiden yhdistelmää. Luokitteluperusteet on esitelty kuviossa 9. (Kananen 2013, 104.)



Kuvio 9. Case-aineiston luokitteluperusteet (Kananen 2013)



**Sisällönanalyysillä** yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinteen mukaan voidaan käsitteenä tarkoittaa joko sisällönanalyysiä tai sisällön erittelyä. Sisällönanalyysi etsii tekstistä merkityksiä ja se pyrkii kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysillä aineisto järjestellään johtopäätöksiä varten. Sisällön erittely puolestaan on dokumenttien analyysi, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Siinä kvantifiointi on yksi analyysimenetelmä. Näistä kahdesta voidaan puhua yleiskäsitteellä sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa myös induktiivista tai deduktiivista sisällönanalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103, 105–107.) Yhdysvaltalainen kirjallisuus ei tunne teoriaohjaavaa eli abduktiiviseen päättelyyn nojaavaa sisällönanalyysiä, vaikka sitä käytetään analyysimuotona muualla maailmassa useammin kuin myönnetään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 100, 117).

**Aineistolähtöisessä** analyysissä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Tutkimuksen metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysiä. Aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Teoria koskee siis vain analyysin toteuttamista. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus edustaa aineistolähtöistä tutkimusta. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineiston hankinta on vapaata. Aineistolähtöistä analyysiä voidaan nimittää myös *induktiiviseksi* päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95–96.)

**Teoriaohjaavassa** analyysissä teoreettiset kytkennöt eivät pohjaudu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin tekemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aiempi teoria ohjaa tai auttaa analyysin tekemisessä. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusia ajatusuria aukova. Aineisto voidaan kerätä hyvin vapaasti. Aineiston analyysissä voidaan aluksi lähteä liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuosa tehdään teoriaohjaavasti eli toisin sanoen lopputulos on jo teoriaosassa määritelty. Teoriaohjaavassa analyysissä on kyse *abduktiivisesta* päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.)

**Teorialähtöinen** analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään analyysimalliin, joka kuvaillaan tutkimuksessa ja josta määritellään kiinnostavat käsitteet. Tutkittava ilmiö määritellään siis jonkin tunnetun mukaisesti ja aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen perinteet eivät tue tämän tyyppistä analyysiä. Ilmiö sanelee, miten aineisto hankitaan. Teorialähtöisen analyysin päättelyn logiikkaa noudattaa *deduktiivista* logiikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 97–98.)

Case-aineistoa analysoidaan koko ajan. Analyysi alkaa heti ensimmäisistä aineistoista. Näin tutkija kasvattaa ymmärrystään kunkin teemahaastattelun jälkeen, sillä jokainen uusi haastattelu synnyttää uusia ajatuksia ja kysymyksiä, jotka voidaan huomioida seuraavassa teemahaastattelussa. Samalla voidaan päätellä, milloin aineisto alkaa toistaa itseään eli saturoitua, jolloin lopetetaan uusien havaintoyksiköiden ottaminen tutkimukseen. Aineistosta haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan ja vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin, joihin on piilotettu se, mitä aineistosta ajatellaan saatavan vastaukseksi. Aineistosta haetaan tyypillisesti selitystä ilmiölle, tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa tai samankaltaisuutta tai erilaisuutta. (Kananen 2013, 106–107.)

#### 4.5 Tutkimuksen kulku ja aineiston hankinta

Tämä tutkimus on teoriaohjaava tutkimus, joka nojaa abduktiiviseen päättelyn logiikkaan. Lyhyesti voidaan todeta, että tutkimus on abduktiivinen tapaustutkimus. Siinä olemassa olevaan malliin synnytetään näkemys tutkittavasta ilmiöstä eli yhteistyön toimivuudesta. Tutkimus ei voi olla aineistolähtöinen, koska havainnot perustuvat teoriaan ja tutkimustulokset halutaan yleistää. Tutkimus ei voi olla myöskään teorialähtöinen, koska mitään teoriaa ei ole tarkoitus testata uudessa kontekstissa, vaan tuottaa uutta tietoa, näkemyksiä ja ideoita ilmiön ymmärtämiseksi ja sitä kautta luoda uutta teoriaa. Tutkimusaineistosta halutaan löytää todennäköisin selitys tutkittavaan ilmiöön ja aukoa uusia ajatusuria.

Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, jota aiempi tieto ohjaa. Tutkimuksen viitekehyksessä tehtiin jako yhteistyön toimivuudesta kuuteen osaan, joita olivat yhteistyön lähtökohdat, yhteistyön vetovoimatekijä, kokemukset yhteistyöstä, sitoutuneisuus yhteistyöhön, luottamus yhteistyösuhteessa sekä tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistarpeet yhteistyölle. Analyysivaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta sen lopussa analyysia tuodaan ohjaamaan jako kuuteen edellä mainittuun yhteistyön osa-alueeseen. Ajatuksena tässä on, että vastaajien kokemuksia tarkastellaan tällä tapaa jaoteltuna aineistolähtöisesti, mutta lopputulos on kuitenkin teoriaosassa määritelty. Aineistosta nostetaan aineksia tutkijan esiyymmärryksen perustuen, jolloin aineistosta tehdyt tulkinnat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua tutkijan esiyymmärryksen kanssa. Näin ollen aineistolähtöinen ja osittain teoriaan pohjautuva esiyymmärrys vuorottelevat analyysissä.

Dubois–Gadde (1999) korostavat, että abduktiivisessa tutkimuksessa teoreettisten mallien valinta ja kehittäminen, tutkimusasetelma, operationaaliset metodologiset kysymykset, analyysi ja tulkinta ovat keskenään sidoksissa. Teoriaa ei voida ymmärtää ilman empiiristä havainnointia ja toisin päin. Suurin ero deduktiiviseen ja induktiiviseen tutkimukseen on viitekehyksessä, joka voi muuttua tutkimuksen aikana odottamattomien tulosten tai teoreettisen ymmärryksen syntymisen johdosta. Abduktiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sekä viitekehys että lopulliset tutkimuskysymykset voivat nousta esiin melko myöhään tutkimusprosessin aikana. Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan liian tiukka rakenne voi aiheuttaa vääriä tulkintoja ja liian löyhä rakenne voi puolestaan johtaa aineiston paisumiseen. (Komppula 2000, 84.)

Dubois–Gadden (1999) mukaan abduktiivisen tutkimuksen raportointi on ongelmallista, koska tutkimuksessa välillä kerätään aineistoa ja välillä taas palataan alkuun. Teoriapohja ja koko tutkimuksen suuntakin voivat muuttua saatujen tulosten perusteella. Lopullisen viitekehysten esittäminen tutkimusraportin alussa johtaa abduktiivisen tutkimuksen tekijän tilanteeseen, jossa raportti ei vastaa tutkimusprosessin kulkua. Siksi abduktiivisen tutkimuksen raportointi saa usein kertomuksen luonteen ja kertomusta ohjaa tutkimuksen lopullinen viitekehys, joka on usein nähtävissä vasta tutkimuksen valmistuttua. (Komppula 2000, 85.) Raportointi tässä tutkimuksessa noudattaa tutkimuksen vaiheita eli raportointi tapahtuu aineiston keruun, analyysin ja tulkinnan kanssa rinta rintaan.

#### 4.5.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, sähköisellä lomakekyselyllä ja tulevaisuusvertailla. Kohderyhmä rajattiin Idän Taiga ry:n yhteismarkkinoinnissa oleviin jäsenyrityksiin. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valittiin metodiksi, koska ensisijaisena tutkimustehtävänä oli pyrkiä kuvaamaan syvemmin verkostosuhteita toimijoiden näkökulmasta. Koska verkosto oli kuitenkin suhteellisen pieni ja jokaisen mielipide tutkimuksen lopputuloksen kannalta tärkeä, teemahaastattelua täydennettiin sähköisellä kyselyllä. Lopuksi tulevaisuuden kehitysnäkymiä pohdittiin tulevaisuusverstaassa.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa Idän Taiga ry:n yhteismarkkinoinnissa olevista jäsenyrityksistä valittiin matkailutoimialoittain viisi edustajaa, joille tehtiin teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin toukokuun lopun ja kesäkuun alun välisenä aikana keväällä 2015. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Matkailutoimialat jaotellaan yleisesti henkilöliikennepalveluihin, majoituspalveluihin, ravitsemispalveluihin, kokous- ja kongressipalveluihin, välitys- ja myyntipalveluihin, virkistys-, kulttuuri- ja urheilupalveluihin sekä ohjelmapalveluihin (Albanese & Boedeker 2002, 22). Tämä jaottelu oli käyttökelpoinen soveltuvien osin ja hieman muokattuna myös tässä tutkimuksessa. Alueen tärkeimpiä toimialoja ovat wilflifepalvelut, joten ne huomioitiin tutkimuksessa erikseen. Idän Taigan jäsenyrityksissä ei ole henkilöliikennepalvelujen, kokous- ja kongressipalvelujen eikä välitys- ja myyntipalvelujen edustajia, joten näitä toimialoja ei luonnollisestikaan ollut tutkimuksessa mukana. Koska tässä tapauksessa ilmiö koskettaa kaikkia jäsenyrityksiä, teemahaastatteluun valittiin ne, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Oli tärkeämpää saada selville paljon suppeammasta kohteesta kuin vähän laajemmasta joukosta. Näin ollen haastateltaviksi valittiin yksi henkilö jokaisesta seuraavasta toimialasta:

- Wildlifepalvelut
- Kulttuuripalvelut
- Ohjelmapalvelut
- Ravitsemispalvelut
- Majoituspalvelut.

Teemahaastatteluja oli tarkoitus tehdä tarvittaessa useita kierroksia, riippuen siitä, miten paljon uusia asioita nousee esille. Haastatteluun oli mahdollista ottaa mukaan myös uusia haastateltavia. Tässä tutkimuksessa riitti yksi kierros eikä uusia haastateltavia ollut tarpeen haastatella. Ensimmäistä haastattelua käytettiin esihaastatteluna ja analysoitiin sitä tarkemmin, jotta saatiin tarkasteltua teema-alueiden toimivuutta ja sen mukaan täydentää, poistaa ja korjata teemoja muita haastatteluja varten. Tutkimustuloksissa haastateltavia ei esitellä tyypittelyinä eikä koodina, koska sillä ei ole merkitystä tutkimusongelman kannalta. Heidän taustatietojaan tai yrityksiä ei myöskään kerrota, koska osallistujamäärä on pieni ja täten haastateltavien tunnistettavuus helpottuisi.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa teemahaastattelujen ja sisällönanalyysin jälkeen kaikille Idän Taiga ry:n yhteismarkkinoinnissa oleville jäsenyrityksille tehtiin sähköinen kyselytutkimus (liite 2). Kyselyn tarkoituksena oli täydentää teemahaastatteluissa saatua tietoa ja huomioida myös muiden verkostoyrittäjien mielipiteet. Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena syyskuussa 2015. Kysymykset olivat avoimia, suljettuja ja skaalattuja kysymyksiä. Kyselylomake testattiin useita kertoja ennen lähettämistä yrittäjille. Sen täyttämiseen meni 15–20 minuuttia.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa marraskuussa 2015 järjestettiin tulevaisuustyöpaja, johon kutsuttiin mukaan kaikki yhteismarkkinoinnissa mukana olevat jäsenyritykset. Tämän verstaan tarkoituksena oli saada selville ne ilmiöt, mitkä yrittäjät näkevät tulevaisuuden yhteistyön ytimessä. Verstaaseen osallistui 13 yrittäjää ja se kesti lähes kaksi ja puoli tuntia. Tunnelma verstaassa oli avoin, vuorovaikutteinen ja positiivinen. Osallistujat kokivat, että asia on tärkeä ja että on heistä itsestään kiinni, miltä yhdistyksen tulevaisuus näyttää ja miten se muotoutuu.

Tulevaisuusverstaan alussa tutkija kertoi, mistä opinnäytetyössä on kyse, mikä on sen tarkoitus ja tavoite sekä mitä verstaassa käsitellään. Samalla käytiin läpi osa tutkimustuloksista, joiden oli tarkoitus avata ongelmia, mutta samalla tuoda esille myös hyviä ja tyytyväisyyttä aiheuttavia seikkoja. Ongelmavaihe ohitettiin, koska ongelmat tuotiin tutkimusaineistosta. Yrittäjiltä kuitenkin kysyttiin, ovatko ongelmat heidän mielestään aitoja ja haluavatko he korostaa jotakin ongelmaa erityisesti. Yhtään uutta ongelmaa ei ilmennyt ja yrittäjien mielestä aineistosta esiin nostetut ongelmat olivat relevantteja. Utopiavaiheeseen käytettiin 20 minuuttia, joka oli aivan riittävä, sillä osallistujat olivat jo ennakolta tutustuneet käsiteltäviin ongelmiin. Tämän jälkeen jakauduttiin neljään eri ryhmään ja jokainen ryhmä otti kaksi ongelmaa työstettäväkseen. Heidän tehtävänä oli valita unelmista ja utopioista vähintään kolme toteuttamiskelpoisinta ja keksiä keinoja, millä tavoitteet saavutetaan. Todentamsvaiheeseen oli suunnitelman mukaan tarkoitus käyttää 30 minuuttia, mutta koska keskustelu velloi voimakkaana, annettiin sille aikaa 50 minuuttia. Vielä tämänkään jälkeen osa ryhmistä ei ollut valmiina, mutta rajallisen ajan puitteissa verstaassa oli pakko mennä eteenpäin. Päätösvaiheessa ryhmät esittelivät tuotoksensa ja edelleen tässä vaiheessa keskustelu oli vilkasta. Kahdella ryhmällä jäi toinen ongelmapapereista työstämättä, joten se työstettiin päätösvaiheessa yhdessä. Lisäksi osa ryhmistä esitteli kolmen toteuttamiskelpoisen ratkaisun sijaan kaksi ratkaisua. Tulosten suhteen oleellista ei kuitenkaan ollut määrä, vaan laatu. Päätösvaiheeseen meni 45 minuuttia.

Tutkimuksen aikana pidettiin myös tutkimuspäiväkirjaa sekä kerättiin prosessiaineistoa muistioihin, raportteihin, sähköpostiin ja kenttämuistiinpanoihin.

#### 4.5.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistäminen perustui teemoitteluun. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat

yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Sen lisäksi tulee tavallisesti esiin lukuisia muita teemoja, jotka ovat usein lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. Näin syntyviin teemoihin voivat kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan omiin tulkintoihin siitä, mitä haastateltavat ovat kertooneet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

Haastattelut perustuivat viitekehyksen pohjalta laadittuun haastattelurunkoon, jonka kysymyksiä täydennettiin tilanteen mukaan lisäkysymyksin. Haastattelut tallennettiin älypuhelimelle ja litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Tallentamiseen kysyttiin suostumus jokaiselta haastateltavalta erikseen. Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta puolestatoista tunnista reiluun kahteen tuntiin. Lisäkysymyksinä esitettiin kysymyksiä, jotka eivät esiintyneet viitekehysessä ja ne kirjattiin erikseen ylös sekä liitettiin oikean teeman alle. Näin tehtiin myös muihin viitekehyksen käsitteisiin kuuluville tiedoille. Analysointi tehtiin samalla tavalla koko aineistolle.

Litterointi suoritettiin peruslitteroinnilla, jossa teksti muutettiin puhekielelle. Täytesanat kuten äännähdykset ja sanojen toistot jätettiin kirjoittamatta kuten myös kysyjän myötäilyt. Teemat olivat jo valmiiksi päätettyjä viitekehysessä. Siitä huolimatta teemoittelun selkiintymisen takia aineistoa jouduttiin lukemaan useita kertoja. Litteroitujen tekstien avulla lähdettiin ratkaisemaan arvoitusta, mikä tässä tapauksessa tarkoitti sitä, ettei teemoja tarvinnut muotoilla uudelleen ja aineistosta nousi esille juuri teemojen mukaisia asioita. Tärkeintä oli, että esiin nousivat selkeästi tärkeimmät teemat, jotka esiintyivät aineistossa useassa eri yhteydessä.

Aineiston teemoittelusta voidaan edetä tyypittelyyn. Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida myös kokonaan kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Myös kielelliset tarkastelutavat ovat tutkimusongelmasta riippuen mahdollisia. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, vaikka teemoittelu ja tyypittely onkin tavalista ja looginen jatkumo sille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa edettiin abduktiivista päättelyn keinoin niin, että litteroinnin alkuperäisilmaukset pelkistettiin, jonka jälkeen nämä pelkistetyt lausumat sijoitettiin alaluokkaan. Alaluokat synnyttiin aineistolähtöisesti, mutta analyysin yläluokat tuotiin valmiina. Huomio kiinnitettiin erityisesti eroihin eri vastaajien mielipiteissä. Vastauksia havainnollistettiin haastattelulainauksin. Erojen ja teemojen mukaan suunniteltiin ja toteutettiin sähköinen lomakekysely.

Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset käsiteltiin määrällisen tutkimuksen tilastollisia menetelmiä (Excel) käyttäen niin, että menetelmät toimivat enemmän apuvälineinä kuin tilastollisen riippuvuuden osoittajina. Tämä siksi, että kyselyn tavoitteena oli pyrkiä täydentämään teemojen ja erojen perusteella jo saatua tietoa ja selittää tutkittavaa ilmiötä. Avoimet vastaukset käsiteltiin abduktiivisen päättelyn avulla. Strukturoitujen kysymysten vastauksia ei käsitelty, vaan niitä kuvaavat taulukot ja kuviot otettiin mukaan tuloksiin kyselyohjelmasta sellaisenaan.

Teemahaastattelun ja kyselylomakkeen vastaukset koodattiin ja kvantifiointiin, jotta saatiin selville aineistossa useimmin esiintyneet ongelmat, esteet tai kehittämistarpeet. Samalla aineisto pilkottiin helpommin käsiteltäviin osiin. Aineistosta esille nousevia teemoja käytettiin tulevaisuusverstaan ensimmäisessä vaiheessa eli verstaaseen tuotiin käsiteltävät aiheet valmiina aineistosta. Tässä tutkimuksessa koodaaminen toimi tienä kvantifiointiin. Eskolan & Suorannan (1998, 156, 165) mukaan koodimerkinnot ovat tekstin sisään kirjoitettuja muistiinpanoja tekstikohdalle asetetusta tulkinnasta ja kvantifiointi on mekaanista mainintojen käsittelyä. Kvantifioinnin avulla voidaan koota aineisto erilaisiksi taulukoiksi, joista keskeisimmät voi liittää havainnollistamaan tutkimusta tai kuvaamaan aineiston piirteitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tulevaisuusverstaan prosessissa tuli kootusti ja selkeästi esille osallistujien ajatukset, tavoitteet ja kehittämiskeinot, joten niitä ei tarvinnut enää erikseen käsitellä. Tutkijan tehtäväksi jäi kehittämissuunnitelman laatiminen ja sen esityskuntoon saattaminen.

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen hyvyyden ja laadun mittarina toimii luotettavuus. Case-tutkimuksella ei kuitenkaan ole omaa luotettavuuskriteeristöä, vaan siinä noudatetaan sitä kriteeristöä, mitä lähestymistapaa opinnäytetyössä käytetään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa noudatetaan kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteetikriteeristöä. Kvantitatiivisessa puolestaan kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteetikriteeristöä. Validiteetikriteeristö koskee suunnitelmatasoa, johon kuuluvat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja käsitteet. Reliabiliteetikriteeristöön kuuluu toteutusvaihe eli empiria ja tutkimustulokset. (Kananen 2013, 114–115.)

Luotettavuudessa on kyse siitä, että saadaan luotettavaa ja uskottavaa tutkimustietoa opinnäytetyöprosessin vaiheiden avulla. Luotettavuus mittaa myös työn laatua. Tieteen luotettavuuskriteerit ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (tutkitaan oikeita asioita). Tutkimusprosessissa voidaan tehdä väärää ratkaisuja, jättää jotain tekemättä tai valitut ratkaisut tehdään väärin. Aineisto voi olla riittämätön tai tulokset on johdettu väärin. Tieteellisen tiedon peruspilareita ovat tieteelliset menetelmät, niiden oikea käyttö ja käytettävän tiedon luotettavuus. Tieto on tutkimuksen raaka-aine, jota tulee käsitellä oikeilla menetelmillä luotettavan lopputuloksen saamiseksi. Jos tieto on virheellistä, tutkimus ei ole luotettava. (Kananen 2013, 115–116.)

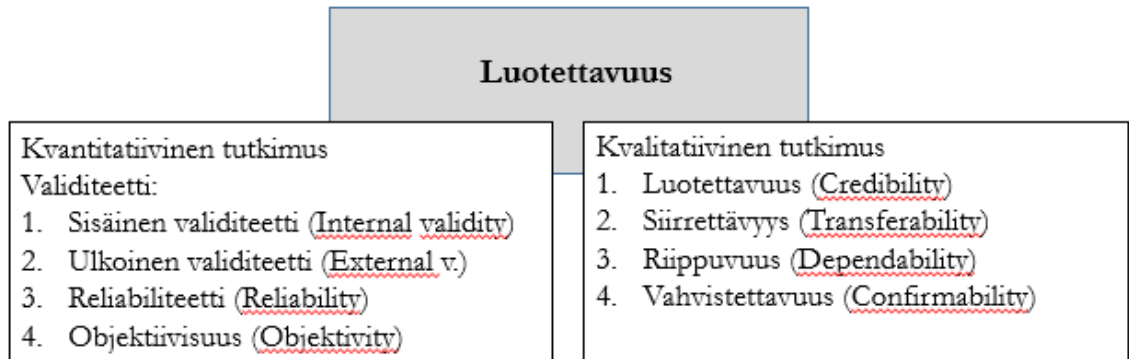
Laadullisen tutkimuksen piirissä ei kaikesta huolimatta ole yhtenäisiä käsityksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuuskeskusteluissa nousee useimmin esille kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta ja siitä, mikä on kenenkin näkemys tutkimuksen totuuden luonteesta. Totuuskysymyksen ja objektiivisuuden ongelman lisäksi on syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuudessa on kyse siitä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään tiedonantajia itsenään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehysten läpi. (Tuomi & Sarjajärvi 2013, 134–136.)

Vaikka reliaabelius ja validius hylättäisiin, tutkimusta ei voi silti tehdä miten sattuu. Tutkijan on pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. On kuitenkin huomioitava, että kyse on tutkijan valinnoista, tulkinnoista ja käsitteistöstä, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188–189.) Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin olleen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan luotettavuuskäsitteet perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, joita tutkimuksissa tavoitellaan. Oletus perustuu epistemologiaan, joka on totuuden korrespondenssiteoriaan sitoutunut ja edellyttää uskoa objektiiviseen tietoon. Kokemus tai tulkinta voi olla erilainen, mutta niiden suhde totuuteen ei ole oikea eikä väärä. (Tuomi & Sarjajärvi 2013, 136–137.)



Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerit on esitelty kuviossa 10. Case-tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristö soveltuu parhaiten luotettavuus-tarkasteluun, mutta vain niihin osiin, joissa on käytetty laadullista tutkimusta. (Kananen 2013, 117.) Heikkilän (2005, 29–32) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia validiteetin, reliabiliteetin ja objektiivisuuden lisäksi ovat tietosuoja, sopiva aikataulu, avoimuus, tehokkuus ja taloudellisuus sekä hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus.



Kuvio 10. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerit (Kananen 2013)

Opinnäytetyön luotettavuuden perusedellytys on riittävän tarkka dokumentaatio. Kaikki tutkimusprosessin valinnat tulee kirjata ylös ja perustella, jotta työn arviointi on edes mahdollista. Kaikki, mitä opinnäytetyössä esitetään, pitää pystyä perustelemaan, todistamaan ja näyttämään toteen. Jos tätä ei pysty tekemään, sitä tietoa ei käytännössä ole olemassa työn lukijoille. Yhteiskuntatieteissä koetilanteen uusiminen on lähes mahdotonta. Vaihe vaiheelta etenevä dokumentaatio perusteluineen koskien tutkimusprosessin vaiheita, lähtökohtatilannetta ja lopputulmaa sekä menetelmiä tuo uskottavuutta ja luotettavuutta. Tulosten ja johtopäätösten aukoton todistusketju on yksi luotettavuusarvioinnin edellytyksistä. Lisäksi opinnäytetyössä pitää tuoda esille vaihtoehtoisia ratkaisuja ja oma näkemys. Case-tutkimuksen monilähteisyys voi tuoda vahvistusta ilmiölle, sillä mitä useampi todiste, sitä luotettavampi tutkimus on. (Kananen 2013, 116–117, 122.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska laadullisen tutkimuksen kohteena on ihminen. Ihminen on ajatteleva ja tunteva ihminen, joka voi muuttaa kantaansa ilman syytä. Tällöin sattuma voi myös vaikuttaa ilmiöön. (Kananen 2013, 117–118.)

*Teemahaastattelua* voidaan laadullisesti parantaa tekemällä hyvä haastattelurunko, kuuntelemalla haastattelut jo haastatteluvaiheessa, huolehtimalla teknisen välineistön toimivuudesta ja pitämällä haastattelupäiväkirjaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Teemahaastattelujen tuloksista voi myös tehdä useita eri tulkintoja, samoin teemoittelussa ja koodaamisessa. Kuitenkaan yhteen ja samaan tutkimusongelmaan ei voida saada useita eri tulkintoja, mutta yhdestä ja samasta aineistosta voidaan tehdä monia tulkintoja vaihtamalla tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa. Yksi tapa vahvistaa tutkijan tulkinta ja tutkimustulos ja siten parantaa luotettavuutta, on luetuttaa aineisto teemahaastateltavilla. Jos haastatellut ja tutkija ovat tulkinnoissa eri linjoilla, voi syntyä ongelmia, josta voi seurata jopa tietojen julkistamiskielto. (Kananen 2013, 119.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteitään, näkemyksiään ja kokemuksiaan yhdistyksen toiminnasta. Tunnelma haastatelussa muodostuikin varsin vapautuneeksi ja avoimeksi. Avoin haastatteluilmapiiri johtui osittain myös haastattelupaikasta. Haastateltavat ehdottivat itse paikkaa ja näin ollen haastattelut suoritettiin aina haastateltavan yrityksen toimitiloissa. Lisäksi vapautuneeseen ilmapiiriin vaikutti se, että haastattelijat ja haastateltavat olivat tuttuja vuosien varrelta ja molempien yhteisenä intressinä oli halu kehittää matkailutoimialaa. Haastateltavat olivat omissa organisaatioissaan matkailullisesti vastuullisissa asemissa ja tunsivat hyvin aihealueet. Haastattelukysymykset rakennettiin niin, että ensin esitettiin helpot kysymykset, jotka koskivat kokemusmaailmaa ja tämän jälkeen siirryttiin nykyhetkeen, jotka puolestaan koskivat nykyistä olemistilaa. Tästä siirryttiin kolmanteen vaiheeseen eli tulevaisuuteen, joka oli selkeästi vaikein osuus, koska siinä piti miettiä haluttua visiota. Tutkijan rooli opiskelijana ja työyhteisössä toivat myös kaivattua etäisyyttä, joten vastaajat pystyivät vastaamaan kysymyksiin totuudenmukaisesti. Haastateltavien valinta ja määrä osoittautuivat tutkimuksen edetessä oikeiksi.

Hirsjärven ja Hurmeen (1995) esittelemät teemahaastattelua koskevat luotettavuuteen vaikuttavat tekijät, kuten käsite- ja sisältövalidius, huomioitiin tässä tutkimuksessa jo ilmiöön tutustumisen yhteydessä. Käsitevalidiudella tarkoitetaan prosessia, jossa tutkittavasta ilmiöstä hahmotetaan sitä parhaiten kuvaavat käsitteet. Tämä on varmistettava ennen tutkimuksen suorittamista perehtymällä huolellisesti aiempiin tutkimuksiin ja käsitteistöön. Käsitevalidiuden lisäksi myös tutkimuksen sisältövalidiuden on oltava hyvä. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltututkimuksen kysymysten tulee tavoittaa halutut merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.) Sisältövalidius pyrittiin takaamaan muodostamalla haastattelun teemat harkiten. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus tuoda teemoista esille tutkijan kysymyksiä syvemmälle ulottuvia näkemyksiä.

Haastattelujen tarkalla litteroinnilla varmistettiin, ettei asioita jäänyt huomaamatta ja ettei niitä tulkittu väärin. Liittämällä suoria lainauksia haastatteluista tekstin joukkoon, ja kuvaamalla tarkasti saatuja tuloksia, pystyttiin perustelemaan tehdyt tulkinnat sekä toteamaan tulokset luotettaviksi. Teemahaastattelu menetelmänä antoi haastateltaville mahdollisuuden saada oma äänensä kuuluviin ja tässä tutkimuksessa haastateltavien sanoma oli selvä. Lisäksi teemahaastattelut saivat luettavakseen koosteen tuloksista ja heillä oli mahdollisuus kommentoida sitä. Tässä tapauksessa esiyymmärryksen ollessa vahva, tutkijan oli myös osattava ottaa etäisyyttä tutkimusaiheesta ja osattava lukea ja tulkita aineistoa kriittisesti ja todellisuudentajuisesti. Aineistosta tuli nähdä, mitä siellä oli eikä sitä, mitä siellä halusi olevan. Lisäksi tutkimukseen sisällytettiin perusteluja tutkimusmenetelmien, kohderyhmän sekä tutkimusasetelman valinnoista. Tutkimus myös pyrittiin raportoimaan niin, että lukija voi päätellä raportoinnin valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Teemahaastattelun kautta saatiin suhteellisen laaja, mutta selkeisiin teemoihin jakautunut aineisto, joka vastasi hyvin tutkimusongelmiin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutettiin *sähköinen kyselytutkimus* teemahaastattelujen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kyselytutkimuksen tehtävänä oli tuoda esille yrittäjien rehelliset näkemykset Wild Taigan yhteistyön kehittämisestä ja kuvata ilmiötä yleisellä tasolla. Kun kyseessä oli suuri joukko vastaajia ja haluttiin kuulla mahdollisimman monen yrittäjän mielipide tutkittavaan asiaan, sähköinen kyselylomake oli nopein, tehokkain ja taloudellisin menetelmä. Luotettavuutta kyselytutkimuksen osalta pyrittiin parantamaan siten, että samaa asiaa tarkoitavia kysymyksiä kysyttiin monella eri kysymyksellä. Käytännössä tällaiset kysymykset olivat kontrollikysymyksiä. Lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä. Myös avainkäsitteet avattiin huolellisesti. Analyysivaiheessa vielä tarkistettiin kaikki haastattelut ja kysymyslomakkeiden vastaukset. Näin pystyttiin arvioimaan ilmiön jatkuvuus. Kuitenkin aineistoa ei voi koskaan ammentaa loppuun saakka ja aina voidaan löytää uusia näkökulmia. Esimerkiksi aukoton koodaus on Eskolan ja Suorannan (1998, 158) mukaan mahdotonta.

Tutkimuksen kolmantena vaiheena pidettiin *tulevaisuusverstaas*, jossa yrittäjät pääsivät itse rakentamaan kehittämissuunnitelman teemahaastattelun ja lomakekyselyn tulosten pohjalta. Näin he pääsivät työstämään niitä asioita, joihin he eniten toivoivat muutosta. Tämän uskottiin myös lisäävän yrittäjien sitoutumista kehittämissuunnitelmaan. Verstaaseen osallistuneet yritykset saivat kommentoida kehittämissuunnitelmaa jälkikäteen. Tulevaisuustyöpajan luotettavuus korostui siinä, osattiinko verstaassa esittää oikeita kysymyksiä. Verstaan perusteella siinä ei ollut ongelmia, sillä yrittäjät seisoivat ongelmien takana ja verstaan tulokset olivat yrittäjien omia ajatuksia, jotka vain nostettiin esille tutkijan avulla.

## 5 MONENKESKISEN VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Tutkimusaineistoa kerättiin kolmella eri menetelmällä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa Idän Taiga ry:n jäsenyrityksistä valittiin matkailutoimialoittain viisi edustajaa, joille tehtiin teemahaastattelu ilmiön ymmärtämiseksi. Teemahaastatteluilla pyrittiin kuvaamaan syvemmin verkostosuhteita toimijoiden näkökulmasta. Toisessa vaiheessa teemahaastatteluja täydennettiin sähköisellä lomakekyselyllä, joka lähetettiin kaikille Idän Taiga ry:n yhteismarkkinoinnissa mukana oleville jäsenyrityksille. Lopuksi tulevaisuuden kehitysnäkymiä pohdittiin tulevaisuusverstaassa, johon kutsun saivat niin ikään kaikki yhteismarkkinoinnissa mukana olevat jäsenyritykset. Tutkimustulosten esittely etenee samassa järjestyksessä, jossa aineistoa on kerätty, käsitelty ja analysoitu. Tutkimustulokset löytyvät tiivistettynä liitteestä 3.

### 5.1 Teemahaastateltavien näkemykset

Teemahaastateltuja jäsenyrityksiä oli viisi, jotka edustivat wildlifepalveluja, kulttuuripalveluja, ohjelmopalveluja, ravitsemispalveluja ja majoituspalveluja. Valintakriteerinä käytettiin tietämystä tutkittavasta ilmiöstä.

#### **Yhteistyön lähtökohdat**

Kysyttäessä vastaajilta, miten he näkevät yhteistyön, nousi vastauksessa esille **molemminpuolinen hyöty** ja **yhteinen päämäärä**. Vastausten mukaan yhteistyö ei voi olla sellaista, että siitä hyötyy vain yksi. Yhteisen päämäärän eteen on myös tehtävä töitä.

*”Yhteistyö on sellaista, että eri yritykset ovat löytäneet saman sävelen ja vetää samaan suuntaan eli ne tekee työtä sen eteen, että se päämäärä saavutetaan yhdessä. Yhteistyöstä pitää olla jokaisella hyötyä eli se ei saa olla sellaista, että yksi saa tulosta ja muut eivät.”*

**Muutoksen tarve, myynnin turvaaminen ja monipuolinen kokonaisuus** koettiin syiksi aloittaa yhteistyö Idän Taigan matkailuverkostossa. Aikoinaan Kuhmoon haluttiin matkailuverkosto, jonka tehtäväksi asetettiin matkailumarkkinoinnin hoitaminen. Myöhemmin mukaan tuli Suomussalmi. Tämän verkoston tarkoituksena oli, että matkailumarkkinointi hoidetaan yrittäjävetoisesti ja tehokkaammin kuin aiemmin. Monella yrityksellä oman yrityksen toiminta on riippuvainen toisten yritysten palvelutarjonnasta ja siten ilman verkostoja ei ole myyntiä.

Lisäksi toimialojen runsaus ja yritysten kirjo luovat Idän Taigan matkailuverkostosta monipuolisen kokonaisuuden.

*”Siinä oli se lähtökohhta, että oli tietty kuhmolainen yrittäjien joukko, joka halusi, että kaupungin matkailu sellaisenaan kun se oli, lopetetaan ja sen tilalle tulee Wild Taigan matkailuverkko. Meidät oikeastaan vähän niin kuin pakotettiin toimimaan yhdessä, koska kaupunki halusi laittaa rahat tähän näin. Se oli enemmän yrittäjälähtöinen juttu.”*

*”Meidän toiminnassa ei tapahdu mitään ilman verkostoa, koska tarvitaan majoitusta, eikä meillä itellä ole majoitusta eikä ruokaa ja me paketoidaan niitä matkoja, niin meidän täytyy luonnollisesti ostaa ne kaikki ulkopuolelta.”*

Kysymykseen, millaista yhteistyötä teet Idän Taigan matkailuverkostossa, saatiin viisi toisistaan poikkeavaa vastausta. Yksi koki, että asiakkaiden tarpeet määräävät yhteistyön tarpeen ja sitä kautta muodostuvat myös käytännön toimet. Toinen puolestaan osti palveluja muilta verkoston jäseniltä. Kolmas totesi, että tuotteiden paketointi on välttämätöntä yrityksen toiminnan luonteen vuoksi. Neljäs kertoi osallistuvansa aktiivisesti yhdistyksen asioihin ja sitä kautta yhteistyön kehittämiseen. Viides myönsi, että yhteistyö on vähäistä, koska ei tunne toimijoita eikä heidän tuotteitaan.

*”Monesti se lähtee siitä, että on yhteinen asiakas. Jos ei luontaisesti ole syntynyt yhteistyötä, niin asiakkaat monesti opettavat, kouluttavat tai pakottavat yhteistyöhön. Meidän kilpailijalla on sama asiakas kuin meillä. Asiakkaiden kautta syntyy hyötyä ja yhteistyötä. On parasta koulutusta, kun asiakkaat opettavat.”*

Lisäkysymyksenä haastateltaville esitettiin, mikä merkitys sillä on ollut, ketä muita verkostoon kuuluu. Jokaisella vastaajalla oli tähän erilainen vastaus. Vastauksissa korostettiin osaavia tekijöitä, päätöksentekokykyä ja ihmissuhteita, hyötyä yhteistyöstä ja yhdessä tekemisen tahtoa.

### **Yhteistyön vetovoimatekijät**

**Kokemusta, asiakkaita ja oman tekemisen osaamista** pidettiin oman yrityksen vetovoimatekijöinä. Kokemus näyttäytyi pitkänä elämäntyönä, jonka uskottiin olevan tekijä, joka vetää vasta-alkajia tai nuorempia yrittäjiä puoleensa. Asiakkailla oli vielä suurempi rooli vetovoimatekijöissä ja asiakkaiden vetovoimaan uskoikin kaksi vastaajaa. Näin ikään kaksi vastaajaa korosti oman tekemisen osaamista, joka heijastuu ulospäin ammattimaisena ja aktiivisena suhtautumisena tekemiseen.

*”Varmaan ne on ne asiakkaat, että saadaan niitä asiakkaita hommattua ja sitten nämä muut yhteistyökumppanit saavat lähettää meille laskuja ja saavat liikevaihtoa ja myyntiä sitä kautta.”*

Yhteistyökumppaneiden vetovoimatekijöistä nousi esille kolme asiaa, **omaa toimintaa täydentävät palvelut, uudet asiakkaat ja asiakkaille elämyksen tuottaminen**. Asiakkaalle halutaan tuottaa hänen tarpeitaan vastaava palvelu. Asiakkaalle esitellään alueen muut palvelut ja kysytään, mistä hän pitää. Kyse on silloin palveluista, joita itsellä ei ole, mutta yhteistyökumppaneilla on. Asiakkaalla on siis ostamansa ”päätuotteen” lisäksi myös muita tarpeita, jotka yhteistyökumppaneiden tulee täyttää.

*”Meillä on samat intressit, ollaan samalla paikkakunnalla, ensiarvoisen tärkeää tehdä yhteistyötä. Jos tekee vain sitä omaa kapeaa juttua, niin se ei onnistu. -- Asiakkaan onnistumisen kokemus, se riippuu meistä ja meidän yhteistyökumppaneista. Sitä omaa tuotetta me voidaan kehittää tosi pitkälle meidän omalla osaamisella, mutta meidän on pakko laajentaa sitä, siis halu tehdä sitä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa niin, että siitä tulee voimakkaampi kokemus meidän asiakkaille.”*

Kaikki vastaajat olivat **tyytyväisiä omaan markkinointiinsa**. Yhtä lukuun ottamatta muut löysivät kuitenkin myös parannettavaa. Suoraan tulevien asiakkaiden tavoittaminen koettiin vaikeaksi, myös kontakteja matkanjärjestäjiin saisi olla nykyistä enemmän. Tarvitaan lisää suoria kontakteja, yhteyksiä matkanjärjestäjiin ja koordinoitumpaa toimintaa. Sosiaalisen median puolelta löytyi myös petrattavaa. Tuotteen sisältö, myynti ja markkinointi koettiin kuitenkin tehtävän oikein. Siihen luotettiin, että kun tekee työn niin hyvin kuin osaa, päätösvalta tuotteen ostamisesta jää asiakkaalle.

*”Me sitoutetaan asiakkaita koko ajan lähettämällä heille sähköisiä viestejä ja kysytään, haluavatko tulla jäseniksi. Vanhoista asiakkaista kiinni pitäminen on hyvin korkeassa kurssissa ja heitä ei päästetä irti hevillä. Uusia pyritään löytämään ja sitouttamaan meihin kiinni. Uusimmat jutut toimivat kaikkein huonoiten. -- En tiedä, tehtäisiinkö me parempaa markkinointia, jos meillä olisi enemmän rahaa. Pienellä rahalla pystyy tekemään vain tiettyjä juttuja, me ei voida tehdä televisiomainontaa, koska se ei meidän kannalta ole järkevää. Kaikkea voi tehdä paremmin.”*

Muista yhteistyöyrityksistä johtuviksi yhteistyön esteiksi lueltiin **henkilökemiat ja bisneksen kopiointi, hinnoittelu, ammattimaisuus ja saavutettavuus, luottamuksen puute, maantieteellinen sijainti sekä osaamisen, ajan ja muiden resurssien vähyys**. Esteeksi luettiin myös se, ettei tunne toisten verkostoyritysten tuotteita ja palveluja. Yhden mielestä yhteistyössä ei ollut estoja.

*”Tutustuisi paremmin ja tietäisi etes, mitä kaikkea missäkin on. Aikapula on merkittävä jokaisella. Puuretaan sitä arkista työtä koko ajan. Minulla ainakin se on ollut hyvin suuri este moneen muubunkin asiaan. Työ vie ihmisillä niin paljon ja sitä pitäisi muutakin olla.”*

### **Kokemukset yhteistyöstä**

Yhteistyössä muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa on parannettavaa. Vastausten perusteella yhteistyötä on silloin, kun se lähtee luontaisista lähtökohdista eli toinen yritys tarvitsee palveluja ja toinen asiakkaita. Muuten **yhteistyötä on vähän, tuotekehitystyötä ei tehdä ilman ulkopuolista osapuolta** eivätkä **yritykset aktiivisesti ota yhteyttä muihin yrityksiin**. Aktiivinen tekeminen näyttää siis jäävän niille, joilla on halua tehdä asioita enemmän ja paremmin.

*”Kyllä se on enemmän niin, että hakeutuu tiettyjen kanssa tekemisiin, jos haluaa yhteisiä paketteja aikaiseksi. Kun on itellä intohimo tehdä jotain, niin kyllä minä lähen sitä itse pyörittämään ja koen, että se on minun velvollisuus tehdä, koska minulla on se tuotteen sisältö siinä tuntemuksena. Enemmän se on omalla vastuulla, että saa niitä aikaiseksi. Ja olisi kiva, jos tulisi toisinkin päin enemmän sitä toimintaa. -- Minä en tee yksin tätä työtä meidän organisaatiossa. Kaikissa yrityksissä ei ole sama tilanne, on pieniä ja joiden resurssit menevät siihen, että tehdään aamupalat ja siivotaan yksin. Ja sitten on se, että miten paljon halutaan sitä aikaa pistää. Yrittäjät tekevät pitkää päivää, mutta kaikki eivät priorisoi samoja asioita myöskään.”*

Kysyttäessä mitä konkreettisia hyötyjä olet saanut yhteistyöstä muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa, saatiin vastaukseksi **uudet asiakkaat, tuotepaketit, hankkeet** ja **ei mitään**. Vastauksista tuli ilmi, että aina jotain hyötyä saa, kun on vain itse aktiivinen ja mukana yhteistyössä ja eri hankkeissa. Hankkeet koettiin hyödyllisinä ja koko kokonaisuus elinvoimaisena. Jokainen vastaaja mainitsi aina ensimmäisenä asiakkaat.

*”Kyllähän niitä aina, kun on mukana jossakin. Hyötyjen on parempia oltava kuin haitat. Projektien kautta on tullut paljon hyviä asioita ja ne ovat osoittaneet, että linja on ollut oikea ja sitä kannattaa jatkaa. On oma heikkous tai vahvuus, onko aikaa hyödyntää niitä. Perussääntö on kaikessa toiminnassa, että mitä enemmän ja useammassa paikassa olet mukana, se hyöty tulee asiakkuudeksi.”*

**Saavutettavuus, ammattimaisuus, väärät lähtökohdat yhteistyölle ja liian suuret odotukset** koettiin pettymyksinä ja ongelmina yhteistyössä muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa. Saavutettavuudella ja ammattimaisuudella viitattiin puhelimeen ja sähköposteihin vastaamisella sekä yritysten markkinointitapoihin tai siihen, ettei mitään omaa markkinointia ole.

Väärät lähtökohdat yhteistyölle ja liian suuret odotukset puolestaan kumpuavat siitä, että yritykset odottavat yhdistyksen tekevän kaiken heidän puolestaan ja kun näin ei käy, petytään ja valitetaan. Koulutuksen uskotaan parantavan markkinointi- ja myyntiosaamista. Kahden vastaajan mukaan pettymyksiä ja ongelmia ei ollut ilmennyt.

*”Vaikeinta on turba kitinä, mikä tulee semmosilta, mitkä eivät ite tee. Kitistään vaan, mutta ite ei tehdä mitään. Ne, jotka tekee ja yrittää, se on eri juttu. Aktiivinen, tekevä ote, sitä kaipaisi. Puuhastelu ei haittaa, mutta sitten ei pidä kitistä, jos sitä ei tee ammattimaisesti. Jos sitä tekee, harrastuksena, niin se on ihan eri asia, kuin tehdä sitä ammattimaisesti. Jos sanoo, että ei saa myyntiä tätä kautta, niin se kertoo liian suurista odotuksista. Mitään ei koskaan tapahdu niin, että joku toinen tekee työn, vaan aina on itellä tehtävä suurin osa työstä ja sitten se muu yhteistyö tukee sitä omaa työtä. Ite pitää tehdä ihan hirvittävän kovasti. Sitten on pieniä, jotka eivät tee yhtään mitään eikä he voi odottaa, että muutaman satasen panostuksella tulee jättipotti. -- Eivät kaikki pienet vinku, myös suuret saattavat vinkua. Myyntikoulutus olisi ihan älyttömän hyvä ja mitä on markkinointi. Monella ei ole edes asiakasrekistereitä, se on ammattitaidottomuutta. Käyneistä asiakkaista ei kerätä tietoa.”*

Pettymyksistä ja ongelmista huolimatta homma kuitenkin toimii ja vastaajat olivat pääosin **tyytyväisiä yhteistyöhön muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa**. Kaikista vastauksista tuli esille, ettei mitään niin huonoa ole tapahtunut, etteikö voisi sanoa olevansa tyytyväinen. Yhdessä vastauksessa korostettiin, että kokonaisuus tekee omasta tuotteesta mielenkiintoisemman. Parannusehdotuksina kuitenkin esitettiin asennevamman ja vihamielisyyden poistamista, mikä kohdistuu tiettyihin toimialoihin, toisten yritysten parempaa tuntemusta sekä ruokateeman parempaa esille tuontia.

*”Enimmäkseen tyytyväinen. Homma toimii, ketä me käytetään, se pelaa se homma. En tiedä, ketä kaikkia tässä verkostossa on mukana.”*

Kysymyksiin ”Onko yhteistyö Idän Taigan matkailuverkostossa lisääntynyt vuosien aikana? Mistä syystä? Miten se näkyy käytännössä?” saatiin vastaajilta kolme erilaista vastausta. Yhden mielestä **yhteistyö ei ole lisääntynyt**, toisen mielestä **hankkeet lisäävät yhteistyötä** ja kolmannen mukaan **yhteispalaverit lisäävät yhteistyötä**. Yhdessä tekeminen ja aika ajoin yhteen kokoontuminen näyttää aina lisäävän yhteistyötä. Ellei näihin pääse tai halua osallistua, voi tulla tunne, ettei yhteistyö lisääny.



*”Yhteistyö lisääntyy aina silloin kun on hanke. Meneminen kokouksiin samalla autolla on tärkeää kun voi keskustella eri asioista. Hankkeissa verkottuu myös. On tärkeää ajatella eri suunnilta. Jos ihmiset osallistuvat koulutuksiin tai hanketyöryhmään, pakkohan se tavoitteena olla, että jotakin saa aikaiseksi. Ei turhaan kannata istua missään. Yritysten yhteistyö notkahtelee aina hankkeiden mukaan. Osa tuotteista jää elämää ja osa ei jää elämään ja ne mitkä jäävät, sinähän se yhteistyö jatkuu. Joku jää elämään siksi, koska se myy. Tai on tarve sitä jatkojalostaa tai muu syy. Ei pidä takoa päätä seinään, jos joku ei toimi. Silloin pitää pohtia, että miksi ei.”*

### Sitoutuneisuus yhteistyöhön

**Raha, aika ja tietotaito** ovat ne käytännössä näkyvät panostukset, joita yritykset ovat antaneet Idän Taigan verkostoyhteistyölle. Kaksi vastaajaa koki antaneensa kaikkia: rahaa, aikaa ja tietotaitoa. Osa kertoi panostuksensa olevan pelkästään rahaa ja osa sekä rahaa että tietotaitoa. Osalla oli halukkuutta enempäänkin.

*”Sehän on tietysti se raha, mikä on aina ollut. Kun vuorovaikutusta ei ole tullut, niin sitä tietotaitoakaan ei ole pystynyt sillä lailla antamaan. Voisin enemmänkin antaa, jos kiinnostusta vain on, niin johan siinä voisi olla mukana. Jos joku tarvitsee tukea ajatuksilleen, niin johan siihen mielellään antaa neuvoja.”*

Verkostoon sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi haastateltavat kertoivat **liiketoiminnan turvaamisen, yhdistyksen toiminnan, siinä mukana olevat ihmiset ja tuotteet sekä aluekehittämisen**. Liiketoiminnan turvaamisella tarkoitettiin edunvalvontaa, yrityksen toiminnan pyörittämistä ja näkyvyyden saamista verkoston kautta.

*”Raha ja yrityksen pyörittäminen. -- Kyllä se lähtee luontevista lähtökohdista. Tietysti kun tässä on niin kauan oltu ja tämä Wild Taiga tunnetaan matkailupiireissä, niin ei sitä halua lähteä muuttamaan. Tässä verkostossa on hyvä jatkaa ja se on meille kaikkein luontevin.”*

Verkostoveturin toimintaan haluttiin muutoksia, jotta yritykset sitoutuisivat verkostoon tiukemmin. Esille nousi kolme selkeää asiaa: **myynnin lisääminen, sitoutumattomien erottaminen ja yhteiset ideointipalaverit**. Myynnin lisääntyminen tulisi uusien asiakkaiden ja enemmän paketoitujen tuotteiden kautta. Myös sitoutumattomien ja niin sanottujen valittajien pois jättäminen voisi myös tuoda kaivattua sitoutumista toimintaan. Mitä aktiivisempia ihmiset olisivat yhteisen hyvän eteen, sitä enemmän hyvää se toisi koko verkostolle.

*”Jos bisnestä ei ole olemassa eikä rahaa jaettavana, se on tietysti se ydinongelma. Pitäisi saada sitä hyötyä eli laskutettavaa. Sitä kautta meillä on mennyt joidenkin yritysten kanssa hyvin. Alueelle tulijoita pitäisi saada*

*lisättyä ja erilaisia tekemisiä sitkeästi paketoita ja myydä. Se ei koskaan ala, eikä koskaan lopu. Se on peruskuvio, sitä pitäisi aina olla tekemässä, siihen pitäisi löytyä rahoitusta ja toimijoita.”*

Kysymykseen ”Mitä sinä voisit tehdä asian eteen” eli tällä viitattiin edelliseen kysymykseen, mitä yritys voi tehdä sitouttamisen parantamiseksi, saatiin kaikilta vastaajilta erilainen vastaus. Vastaajien mielestä sitouttavia tekijöitä heidän omassa toiminnassa ovat **kv-markkinointiosaaminen, markkinointiosaaminen yleisellä tasolla, kannustavana esimerkkinä oleminen, hyödyn esille tuominen ja ideointipalaverit**. Yhden mielestä hän **ei tee mitään** muiden sitouttamiseksi toimintaan.

*”Jokainen yrittäjä näkisi hyödyn siellä jossakin. Näkee sen hyödyn vaikkei se joka ikisessä tekemisessä näyäkään. Kun tässä ollaan ja tehdään yhdessä, niin tästä tulee hyötyä. Se olisi hyvä, jos tietäisin, miten yritykset saadaan näkemään hyöty yhteistyöstä.”*

Toisena lisäkysymyksenä esitettiin kysymys ”Miksi tämä verkosto toimii?”. Vastaajien mukaan verkosto toimii, koska sillä on **hyvät työntekijät, hyvät hankkeet, hyvä imago, hyvät tuotteet, yhteinen tahtotila** ja koska **verkosto tekee pitkäjänteistä ja tavoitteellista työtä**.

### **Luottamus yhteistyösuhteessa**

Vastaajien mielestä luottamus on **sopimuksen pitämistä, asiakkaan palvelua sovitun mukaisesti ja tekemisen kautta rakentuvaa**. Parhaiten sopimuksen pitäminen tulee esille käytännön työssä siten, että kun jokin asia sovitaan, niin annettua lupausta ei petetä. Tällaisessa sopimuksessa ei ole taka-ajatuksia eikä partneri puhu pahaa toisesta. Sen sijaan asiakkaita ohjataan toinen toiselle ja pyritään palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin. Asiakkaan palvelu kattaa ystävällisyyden, palvelualltiuden, täsmällisyyden, tarkkuuden, asioiden hyvän hoidon ja että tehdään enemmän kuin vaaditaan.

*”Luottamus – sitä joko on tai ei. Yritysten välillä kohdistuu yritysten toimintatapaan, luottaa siihen, että se toimii pelisääntöjen mukaan ja sitä kautta tulee luottamus niihin ihmisiin. Pitää luottaa tekemiseen. Luottamuksessa ei riitä, että luottaa ihmiseen vaan ihmisen tekemiseen ja sen yrityksen tekemiseen, miten se homman hoitaa.”*

Luottamuksen syntymiseen vastaajien mielestä vaikuttavat **vuorovaikutus ja käytännön tekeminen**. Vuorovaikutukseen sisältyvät yrittäjän henkilökohtainen tilanne ja yrityksen tila sekä ensivaikutelma ja henkilökemia. Käytännön tekemisellä tarkoitetaan pitkäjänteistä, jatkuvaa työtä, jossa luottamus syntyy tekojen kautta.

*”Käytännön toimet vaikuttavat parhaiten. Jos viisi kertaa on pettänyt luottamuksen, niin kyllä minä alan miettimään, kannattaako tätä henkilöä käyttää. Me arvostamme käytännön toiminnan sujuvuutta ja aika-  
tauluja. Jos joku ei hoida, niin kuin pitäisi, ei ole mitään järkeä sellaista henkilöä käyttää. Jos pikkuasiat  
tökkivät käytännön tasolla, niin tulee fiilis, ettei tämä selviä toistään.”*

Kaikki viisi vastaajaa kokivat, että **yhteistyösuhteissa on luottamusta muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa** ja että se on yhteistyösuhteen lähtökohta. Täysin ilman ongelmia yhteistyö ei kuitenkaan ollut sujunut, vaan kaikille oli tapahtunut pikku kömmähdyksiä, joista kuitenkin oli selviydytty. Osa halusi saada enemmän luottamusta omaa tekemistä kohtaan ja korosti, että pikku töppäysten yli on päästävä.

*”Luottamus on kaiken aa ja oo. Se on kymppi. Vain sitä kautta pystytään rakentamaan yhteistyötä. Jos  
joskus ei kaikki meekään kuten pitää, niin silti pitää pystyä päästä sen ohi. Jokaisen pitää muuntautua.”*

Luottamusta Idän Taigan jäsenyritysten kanssakäymisessä kehitetään **toisen liiketoiminnan tuntemisen kautta, koulutuksen ja tietotaidon kautta, yhdessä tekemisen kautta sekä ajan kanssa**. On tärkeää tuntea toisen liiketoiminta ja miten yrittäjä ajattelee asioista. Vastauksissa koulutus kohdentui markkinointi- ja myyntikoulutukseen, jonka kautta myös tietotaidon uskotaan lisääntyvän. Ja kun ollaan koulutuksessa tai muussa tapahtumassa, voidaan yhdessä miettiä uusia tuotteita ja sitä, mitä halutaan tehdä ja kehittää. Ajan uskotaan myös auttavan, ainakin niissä tapauksissa, joissa yhteistyökuviot eivät heti tunnu omilta.

*”Kaikilla ei ole tuli pyllyn alla ja sen tulen tulisi olla pyllyn alla. Pitäisi koko ajan olla mietinnässä se, että  
mitä seuraavaksi, mitä jatkossa, mitä uutta. Mitä uutta on hyvä sana. Ei voi tyytyä siihen, että näin aina  
ennen. Sitä vartenhan niitä hankkeita on ollut ja koulutusta.”*

### **Tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistarpeet yhteistyölle**

Vastaajilla oli selkeä yhteinen näkemys siitä, millaista yhteistyötä he odottavat Idän Taigan jäsenyritysten kanssa tulevaisuudessa. Kaikki halusivat **tiiviimpää yhteistyötä**, lisäksi haluttiin **enemmän tiedottamista ja toisten auttamista**. Wild Taigaa pidettiin hyvänä brändinä ja sen muodostaman sateenvarjon alla tekemällä tiiviimmin töitä yhdessä saataisiin enemmän aikaan kuin mitä nykyinen toiminta osoittaa. Myös kokonaisuuden merkityksen ymmärtämistä korostettiin. Tällä tarkoitettiin sitä, että Wild Taigan brändin alla on monia toimialoja, ja esimerkiksi ruoka unohdetaan markkinoinnissa liian usein. Lisäksi kaverin auttamista pidettiin tärkeänä.

*”Ymmärretään ruoan merkitys kokonaisuuden markkinoinnissa ja tekemisessä. Jokainen omalta taboltaan vaikei tarjoaisikaan kaiken sortista ruokatuotetta, mutta jos tarjoaa esimerkiksi aamiaistuotetta, että se olisi tärkeä osa sitä, että ei aina ne rakenteet, ei aina vain ne seinät, mistä puhutaan. Mökkyrittäjien kannattaisi tuoda esille, että meillä on tällainen meidänlainen aamiainen. Jos joku haluaa vinkkejä, niin kyllä siinä voisi porukalla miettiä, että mitä kannattaa laittaa ja millä lailla se tarjonta kannattaa laittaa, ettei se olisi kustannuksiltaan niin iso, että siitä jotakin jäisi.”*

Lähes kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että **aktiivisempi tekeminen** ja **uuden luominen** ovat keinoja, joilla yritykset itse voivat käytännössä vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen Idän Taigan yritysverkostossa. Yhden mielestä paras keino oli tunnettuuden rakentaminen. Vastaajat kokivat, että heillä on osaamista ja ideoita, jotka he voisivat jakaa muiden kanssa olemalla itse nykyistä oma-aloitteisempia ja tehokkaampia. Esimerkin näyttämisen ja toimintaan sitoutumisen kautta yhteistyötä voidaan lähteä rakentamaan.

*”Me luodaan koko ajan uutta, me ideoidaan uutta ja yritetään löytää se juju, miksi ihmiset nyt tulee tänne Kainuuseen. Tai Suomeen. Ideoiden toteuttaminen saattaa olla bankalaa, koska ei ole toteuttajia. Meillä on multitalentteja ihmisiä, jotka ovat kasaantuneet tänne. Ideointi on meidän vahvuus.”*

**Tuote edellä tapahtuva markkinointi, enemmän markkinointia ja yhteisen myyntitoiminnan aloittaminen** ovat avainsanoja siihen, kuin yhteistyötä kehitetään parhaiten niin, että se tuottaa eniten rahallista hyötyä omalle yritykselle ja koko verkostolle. Tuote pitää aina ensin olla kunnossa ja sen rakentaminen hyvään kuosiin vaatii pitkäjänteistä työtä. Markkinointi on kaiken aa ja oo, ilman markkinointia ei ole myyntiäkään. Vastaajien mukaan myyntiä voidaan kehittää yhteisesti, suorien varauskanavien ja nettisivujen kautta. Tämänkin kysymyksen kohdalla esille tuli, että jokaisen tulisi nähdä hyöty yhteistyöstä ja jos sitä ei näe, niin miksi sitten on mukana.

*”Tuote pitää olla aina kunnossa. Tuote edellä, se vaikuttaa niin moneen, se vaikuttaa luottamukseen, että tuote on kunnossa, se vaikuttaa asiakassuhteen luottamukseen. Mikään ei onnistu niin, että aletaan toivotamaan, että tämä on huippu, asiakkaan täytyy kokea itte, onko se huippu vai ei. Mikään ei tapahdu hetkessä, se on pitkän ajan saatossa muotoutuva. Meillä oli alun alkaenkin silloin kun lähdettiin liikkeelle, me ei haihatella eikä huudella, mitä meillä on ja minkälaista, että muka osataan. Asiakkaat ne on päättäneet nyt, onko me osattu ja ilmeisesti on osattu, kun ovat uskollisia olleet. Asiakkaat ovat markkinoineet puheillaan enemmän kuin kukaan muu.”*

*”Markkinointia, markkinointia ja markkinointia. Myynti on markkinoinnin tulos, jos et markkinoi, siinä ei ole myyntiä.”*

*”Me voitaisiin palkata meille myyjä. Ihminen, joka kiertää kotimaassa ihan vain myymässä meitä. Tai soittelee, tällaista aktiivista myyntiä. Konkreettista myyntiä kaikki toivovat. -- Jos yritys ei saa lisää myyntiä, niin mitä se itse tekee sen eteen? Ihmiset käsittävät myynnin ja markkinoinnin väärin. Myyminen kuuluu suureen markkinointikuvaan. Idän Taigalla ei ole koskaan ollut omaa myyntiä. Ihmiset kuvittelevat vääriä asioita. Esite on myynnin ja markkinoinnin väline.”*

*”Matkailun sisällä on lukuisia eri toimijoita. Toistaiseksi on ollut vaikea löytää kysyntää ja kasvua luonnostaan. Kuhmon sijainti ei suosi Kuhmoa. Ja kun matkatoimistoala on konkurssissa, niin siinä me ollaan ihmeissään, mistä me löydetään sellaista volyyymiä, mikä hyödyttäisi kaikkia. Suorat varauskanavat yleistyvät ja siinä Wild Taigan nettisivut ovat avainasemassa. Se on peruslähtökohhta. Meidän pitäisi jatkaa pommitamista eri maihin ja että olisi aina enemmän kuin yksi henkilö tulossa kerrallaan. Upitrekin kaltainen konsepti on hyvä ja onnistunut.”*

*”Kaikkien pitäisi nähdä siinä hyötyjä ja jos eivät näe hyötyjä, niin jättäytyvät sitten pois. -- Olisi mukavampi, jotka siinä oikeasti haluavat olla ja panostaakin siihen jotakin.”*

**Hankkeet** ja niiden kautta toiminnan kehittämisen vastaajat kokivat tärkeinä. Alueen yritykset ovat pääosin pieniä ja tämän takia useilla myös matkailutulo pieni. Yrittäjien rahan vähyyden takia tarvitaan hankerahaa, jolla on voitu kehittää monta uutta asiaa. Hankkeet ovat myös nopeuttaneet markkinoille pääsyä ja tuotekehitystä. Yhteistyötä ei olisi ilman hankkeita ja ilman niitä jokainen olisi ihan omillaan.

*”Hankkeet ovat olleet hyviä, mutta hanke ei tuo rahaa, vaan ne kehittävät osaamista, ammattitaitoa, verkostoitumista, yhdessä tekemistä, mihin ne ovat hyviä. -- Jokaisen pitäisi miettiä asiaa ensi omalta kannaltaan ja sitten yhdessä miettiä, mihin voisi hakea rahoitusta. Kokeilut eivät hirvittävästi vielä maksa. Meidän ongelma on se, että isoja toimijoita on vähän. Meillä ei tule ikinä olemaan isoja toimijoita. Me ollaan hankkeiden kautta saatu tällaisia asioita aikaiseksi, niin se on ihan ihme homma. Ja sitten vielä niistäkin valitetaan, että kun ei ole näin eikä näin.”*

**Verkoston lakkauttamista vastaajat eivät kokeneet uhkana.** Siihen, miksi näin on, saatiin jokaiselta erilainen vastaus. Yhden mielestä verkoston arvo on muualla kuin markkinoinnissa. Toisen mukaan yritystoiminta on jo vakiintunut ja kontaktit olemassa. Kolmannen mukaan verkoston lakkauttaminen olisi enemmän sääli ja ilman verkostoa itsellä pitäisi tehdä enemmän

töitä. Neljännen mukaan verkoston lakkauttamisen sijaan enemmän pelottaa alueen näivettyminen ja elinvoimaisuuden heikentyminen. Verkostoa tarvitaan kasvun ja uusien asioiden kehittämiseen. Lisäksi verkostolla tulee olla hyvä taustaorganisaatio ja hyvät tekijät. Yksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

*”Jos Idän Taiga loppuisi, oltaisiin ihan erilaisessa tilanteessa. Miten meillä kävisi matkanjärjestäjiä täällä paikan päällä ja koko tämän alueen kannalta. Meiltä puuttuisi alueellinen organisaatio, mutta voihan täällä joku muukin organisaatio olla. Yhteistyö on tärkeää kokonaiselinvoimaisuudessa. Tämä on elinvoimatekijä. Meille Kainuuseen voi muodostua yksi toimija. Matkanjärjestäjä- ja mediakontakteja pitäisi olla useilla toimijoilla. Kaikki palaset ovat tärkeitä. Pitää olla hyvä yhdistys, hyvä hallitus, hyvät työntekijät, hyvät jäsenet, ympäristön pitää olla kunnossa.”*

Vastaajilta kysytyt **yhteistyön vahvuudet** ja **heikkoudet** sekä **mahdollisuudet** ja **uhat** on kuvattu SWOT-analyysin muodossa alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteistyön SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Päätöksentekokyky	Pieniä yrityksiä paljon
Henkilösuhteet	Isoja yrityksiä vähän
Hankkeet ja hankeosaaminen	Iäkkäitä yrittäjiä paljon
Hullut ja erilaiset päätökset	Investointien puute
Ennakkoluulottomuus	Rahanpuute
Epätyypillinen toimintatapa	Kyllästyminen
Monenlaiset yritykset	Omien voimien loppuminen
Erikoiset tuotteet	Toiminta muutaman ihmisen varassa
Toinen toisiaan täydentävät palvelut	Ei tunne yrityksiä eikä yrittäjiä
Pienen porukan aktiivisuus	Kilpailua samojen tuotteiden kesken
Luottamus sisällä yhteistyösuhteessa	Iso alue
MAHDOLLISUUDET	UHAT
Matkailu kasvaa	Lentoyhteydet huonoja ja lennot kalliita
Luontomatkailulle löytyy kysyntää	Saavutettavuus yleisesti
Monta kehittämätöntä tuotetta	Ilmastonmuutos
Hossan kansallispuistostatus	Kontaktien väheneminen
Eläintenkatselu	Yleismaailmallinen tilanne
5-tien kulkijat	Vastuuton toiminta

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mitä Idän Taiga on vuonna 2020. Vastaajien näkemys tulevaisuudesta oli, että **jäsenmäärä vähenee, toiminta tiivistyy osajien joukoksi, jäsenillä on ainutlaatuiset tuotteet ja yksilöllinen palvelu, hankkeet kuuluvat toimintaan ja yhdistyk-**

**sestä ei tehdä osakeyhtiötä.** Lisäksi nähtiin, että yrittäjien tulee perustaa **yhteinen myyntiyhtiö** ja alueen tulee **hyödyntää Hossa** paremmin sukupolvenvaihdoksilla ja yrityskaupoilla. Myös yhtä **suurta vetovoimatekijää** kaivattiin alueelle.

*”Yritysten määrä ei kasva, ellei onnenonkijoita oteta mukaan. Se toimiva ydinjoukko, mikä jää jäljelle, on tulevaisuudessa pienempi, mikä johtuu ikääntymisestä. -- Mistä Ruka tai Ranua Kubmoon tai Suomussalmelle saadaan, jos sen joku keksii, niin se varmasti laitetaan kuntoon. Muumimaa, Angry Birds... -- Pitäisi olla sensaatiomainen, mikä maksaa miljoonia, on ainutlaatuinen ja herättää kiinnostusta. -- Isoa bisnestä meillä ei ole. Tekemisen tunnettuudessa ja tuotteiden olemassa olon tietämisessä on paljon tekemistä. Tekevä yhtiö investointia alueeseen, voidaan saada tunnettuutta. Yrityksillä ei ole rahaa, siihen tarvitaan bankerahaa. Missä on paljon rahaa, voidaan iskeä ja tehdä kampanja ja katsoa, saadaanko isoja määriä liikkeelle. Osakeyhtiö tai muu muoto ei paranna tilannetta, jos ei ole rahaa.”*

*”Ehkä me vielä ollaan olemassa ja jäsenmäärä on kenties pienentynyt. -- En usko, että kovin suuria muutoksia on tapahtunut. Osakeyhtiö ei ole ajankohtainen, ei taida olla mitään niin ainutlaatuista, että ihmiset olisivat siihen kovin halukkaita rahaa laittamaan. Ja hankkeet vähenisivät. Hankkeiden kautta on voitu tehdä sellaisia operaatioita, mitä ei muuten olisi voitu tehdä.”*

*”Se on edelleen ainutlaatuinen kulttuuri-, luonto- ja matkailutoimijoiden rengas ja sen jäsenkunta on tiivistynyt osaavien toimijoiden tiukemmaksi joukoksi. Selkeät luonto- ja kulttuurituotteet. Aidot tuotteet. Meillä ei ole puuhamaita eikä laskettelurinteitä. Pienten ryhmien kohde, ei massamatkailukohde, jolla on oma arvonsa. Ei kaiken tarvitse olla suurta. Palvelu on hyvää, kun palvellaan pieniä ryhmiä. -- Osakeyhtiössä oltaisiin omien pääomien kanssa vaikeuksissa. Yhdistysmuoto antaa tämän kokoiselle toimijaryppäälle mahdollisuuden toimia tällä tavalla.”*

*”Kaikki vanhenee, moniko enää kymmenen vuoden päästä on remmissä? Tuleeko sukupolvenvaihdoksia, onko edes mahdollista toteuttaa, tuleeko ostajia yrityksille, esimerkiksi Hossan suunnassa? Se on kynnyskysymys, miten yritysten kauppa onnistuu ja onko kiinnostuneita? Hossa tulee aina esille, kun siitä niin paljon puhutaan. Hossaan on pakko mennä. Hossa on myös kohde, jonne mennään. Jos se olisi lähempänä 5-tietä, olisi huomattavasti enemmän mahdollisuuksia.”*

*”Onnistuminen edellyttää yritysrahoitusta, jos on markkinointiyhtiö, että se myös myy. Wild Taigan nimen alla voisi olla markkinointiyhtiö ja myyntitalo. Markkinoinnilla ei elä, ry lopetetaan ja jotain muuta kehitetään sen alle. Siihen täytyy saada se myynti mukaan. Yritykset, jotka antavat rahaa, niitä myydään. -- Pienen yrityksen pitäisi mennä isomman yrityksen alle, joka myy sitä. Saadusta hyödyistä he maksavat markkinointi- ja myyntikulut ja he maksavat sen vain myynnistä eli he eivät menetä mitään, heille tulee vain lisää.”*

## 5.2 Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset

Yrityskyselyn otoskoko oli 41 yritystä, joista 14 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 34. Kyselylomake oli avoinna Digium Enterprise -ohjelmassa 10.9.–7.10.2015 välisen ajan. Muistutus kyselystä lähetettiin 28.9. kaikille vastaamattomille, joista kolme vastasi. Lisäksi lähetettiin avoin linkki koko ryhmälle, kun selvisi, että Digium Enterprise -ohjelman kautta lähetetty linkki kyselyyn ei ollut mennyt kaikille perille. Avoimen linkin kautta vastasi neljä yrittäjää.

Yrityskysely jaettiin neljään eri osaan, jotka olivat **taustatiedot, asiakkaat, yhdistyksen toimintaan liittyvät kysymykset, yritysten odotukset ja yhdistyksen tulevaisuus**. Kyselyn tulokset esitetään samassa järjestyksessä.

### Taustatiedot

Kaikkiin taustatietokysymyksiin oli pakko vastata, jotta kyselyssä pääsi eteenpäin. Kyselyyn vastanneiden 14 yrityksen toimialajakauma muodostui niin, että yleisin toimiala oli majoitus neljällä vastaajalla. Wildlifepalvelut oli pääasiallinen toimiala kolmelle vastaajalle, niin ikään kulttuuripalvelut oli pääasiallinen toimiala kolmelle vastaajalle. Sekä ohjelmapalvelut että ravitsemispalvelut olivat pääasiallinen toimiala kahdelle vastaajalle. Yhdeksän vastaajaa 14 vastaajasta toimi alueella ympärivuotisesti ja viisi vastaajaa sivutoimisesti. Vastaajien jäsenyyvuodet Idän Taiga ry:ssä jakaantuivat epätasaisesti. Viisi vastaajaa oli ollut jäsenenä 3–6 vuotta, neljä vastaajaa 7–10 vuotta ja niin ikään neljä vastaajaa 10 vuotta tai enemmän. Yksi vastaaja oli ollut jäsenenä alle 3 vuotta.

Yritysten (n=14) yhteenlaskettu kokonaisliikevaihto ilman arvonlisäveroa vuonna 2014 eli edellisellä tilikaudella oli 6 638 000 euroa, josta matkailuliikevaihdon osuus oli 2 495 000 euroa. Kokonaisliikevaihdon keskiarvo oli 474 140 euroa ja matkailuliikevaihdon 178 210 euroa. Matkailuliikevaihdon osuus kokonaisliikevaihdosta oli 38 %. Yritykset (n=14) työllistivät vuonna 2014 yhteensä 47 henkilöä kokopäiväisesti ja 22 osapäiväisesti. Näiden lisäksi yritykset työllistivät sesonkiaikana kokopäiväisesti 281 henkilöä ja osa-aikaisesti 14 henkilöä.

Niiltä, jotka valitsivat pääasialliseksi toimialaksi wildlifepalvelut, kysyttiin myös kojuvuorokausien ja kojujen päiväkävijöiden määrää vuonna 2014. Kojuvuorokausia kertyi yhteensä 2493 ja kojujen päiväkävijöitä 467 (n=3). Kojuyöpyjiä oli 24 eri maasta, päiväkävijöitä 12 eri maasta.



Vastausten perusteella ei voida arvioida, mistä maista kojuyöpyjät ja päiväkävijät tulivat ja mistä niitä tuli eniten. Myös majoituspalvelut pääasialliseksi toimialaksi valinneilta kysyttiin majoitusvuorokausien määrää ja mistä maista kävijät olivat vuonna 2014. Vastausten (n=4) mukaan kotimaasta oli 14 061 kävijää ja ulkomailta 1 149 kävijää. Ulkomailta tulevat yöpyjät jakautuivat niin, että Venäjältä oli eniten kävijöitä, yhteensä 382, toiseksi eniten Ranskasta 194 ja kolmanneksi eniten Ruotsista 179. Kaikkiaan kansalaisuuksia oli kirjattu 14 eri maasta. Lisäksi oli kohta muut kansalaisuudet yhteensä 120 kävijää.

### **Yhdistyksen toimintaan liittyvät kysymykset**

Yhdistyksen toimintaan liittyviä kysymyksiä oli kolme. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä Idän Taigaa koskeviin asioihin (taulukko 4). Vastausvaihtoehtoja oli kuusi: erittäin tyytymätön (arvo 1), melko tyytymätön (arvo 2), ei tyytymätön eikä tyytyväinen (arvo 3), melko tyytyväinen (arvo 4), erittäin tyytyväinen (arvo 5) ja ei kokemusta asiasta (arvo 0). Vastausvaihtoehdot 1–5 huomioitiin laskettaessa keskiarvo ja keskihajonta. Kokonaiskeskiarvo vastausvaihtoehdoille oli 3,19 ja keskihajonta 1,10. Kysymyksen jokaiseen tyytyväisyyttä kuvaavaan kohtaan oli pakko vastata, vastauksia joka rivillä oli siis 14. Vastauksia kertyi yhteensä 140 (10 kysymystä \* 14 vastaajaa).

**Parhaimman** arvioinnin annetuista vastausvaihtoehdoista sai yhdistyksen organisoima **kansainvälinen markkinointi**, jonka keskiarvo oli 3,86 ja keskihajonta 1,03. Toiseksi parhaimman arvioinnin sai **palvelutarjonnan laatu alueella** keskiarvolla 3,71 (kh 1,07). Kolmanneksi parhaaksi arvioitiin **yrittäjien välinen yhteistyö**, jonka keskiarvo oli 3,43 (kh 1,22). Eniten **tyytymättömiä** vastaajat olivat **alueelle suuntautuviin ryhmämatkoihin**, jonka keskiarvo oli 2,29 ja keskihajonta 0,73. Toiseksi huonoimman arvostelun sai **toiminnan ympärivuotisuus alueella** 2,50 keskiarvolla (kh 1,16) ja kolmanneksi huonoimman **yritysten järjestämät tapahtumat** 2,93 keskiarvolla (kh 1,44). Huomioitavaa on, että ei kokemusta asiasta vastausvaihtoehdon valitsi vain kaksi vastaajaa kaikki kohdat huomioiden. Ei tyytyväinen eikä tyytymätön vastauksia kertyi 27 kpl, mikä oli 19 % kaikista vastauksista.

Taulukko 4. Tyytyväisyys Idän Taigaa koskeviin asioihin

	Kaikki vastaajat		
	N=14		
	KA	KH	LKM
<b>Kuinka tyytyväinen olette tällä hetkellä seuraaviin Idän Taigaa koskeviin asioihin? Valitkaa jokaiselta riviltä sopivin vaihtoehto.</b>	<b>3,19</b>	<b>1,10</b>	<b>140</b>
Matkailijoiden määrä alueella	3,14	0,95	14
Toiminnan ympärivuotisuus alueella	2,50	1,16	14
Palvelutarjonnan monipuolisuus alueella	3,50	1,02	14
Palvelutarjonnan laatu alueella	3,71	1,07	14
Alueelle suuntautuvat ryhmämatkat	2,29	0,73	14
Alueelle tulevat yksittäiset matkajat	3,29	1,14	14
Yhdistyksen organisoima kansainvälinen markkinointi	3,86	1,03	14
Yhdistyksen organisoima kotimaan markkinointi	3,21	1,19	14
Yritysten järjestämät tapahtumat	2,93	1,44	14
Yrittäjien välinen yhteistyö	3,43	1,22	14

Toisessa yhdistyksen toimintaa kartoittavassa kysymyksessä esitettiin väittämiä Idän Taigan alueen toimijoita ja heidän yhteistyötään koskevista aiheista sekä Idän Taigan yhdistyksen toiminnasta (taulukko 5). Kaikki väitteet olivat positiivisessa muodossa. Vastausvaihtoehtoja oli kuusi: täysin eri mieltä (arvo 1), osin eri mieltä (arvo 2), ei samaa eikä eri mieltä (arvo 3), osin samaa mieltä (arvo 4), täysin samaa mieltä (arvo 5), ei mielipidettä asiasta (arvo 0). Vastausvaihtoehdot 1–5 huomioitiin laskettaessa keskiarvo ja keskihajonta. Kokonaiskeskiarvo vastausvaihtoehdoille oli 3,45 ja keskihajonta 1,19.

Vastaajat olivat *eniten samaa mieltä* väittämän ”**Idän Taigalla on merkittävä rooli alueen kehittämisesässä**”, jonka keskiarvo oli 4,50 ja keskihajonta 0,85. Seuraavaksi eniten oltiin samaa mieltä väittämien ”**Idän Taigan toimijoiden välinen ilmapiiri on luottamuksellinen**” ja ”**Idän Taigan strategia on yrityksellemme tuttu**” kanssa. Kumpikin väite sai keskiarvokseen 3,86, ensimmäisen keskihajonta oli 1,17, toisen 1,23. *Vähiten samaa mieltä* vastaajat olivat väittämien ”**Idän Taigan jäsenyritykset ottavat meihin aktiivisesti yhteyttä**”, jonka keskiarvo oli 2,21 ja keskihajonta 1,12. ”**Haluamme panostaa Idän Taigan verkostoyhteistyöhön rahallisesti enemmän**” sai keskiarvoksi 2,42 ja keskihajonnaksi 1,02. Kolmanneksi vähiten vastaajat olivat samaa mieltä väittämän ”**Idän Taigan tuomat säästöt ovat suuremmat kuin siitä aiheutuvat kulut**”, jonka keskiarvo oli 2,93 ja keskihajonta 1,44. Väittäjä ”**Idän Taigan toimenpiteissä kaikki yritykset ovat tasa-arvoisia**” sai keskiarvoksi 3 (kh 1,57).

Taulukko 5. Mielipiteet toimijoista, yhteistyöstä ja yhdistyksen toiminnasta

	Kaikki vastaajat		
	N=14		
	KA	KH	LKM
Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Valitkaa jokaisesta väittämästä mielipidettänne parhaiten kuvaava vaihtoehto.	3,45	1,19	238
Idän Taigan toimijoiden välinen ilmapiiri on luottamuksellinen	3,86	1,17	14
Idän Taigan toimijoiden välinen ilmapiiri on alueen matkailua kehittävä	3,79	1,31	14
Idän Taigan strategia on yrityksellemme tuttu	3,86	1,23	14
Idän Taigan tavoitteet ja yrityksemme tavoitteet kohtaavat toisensa	3,50	1,45	14
Idän Taigalla on merkittävä rooli alueen kehittämisessä	4,50	0,85	14
Idän Taiga kuuntelee mielipiteitä ja ideoita koskien yhteismarkkinointia	3,43	1,28	14
Idän Taigan toimenpiteissä kaikki yritykset ovat tasa-arvoisia	3,00	1,57	14
Idän Taigan jäsenyritykset ottavat meihin aktiivisesti yhteyttä	2,21	1,12	14
Idän Taigan jäsenyritykset ovat meille enemmän yhteistyökumppaneita kuin kilpailijoita	3,79	1,31	14
Idän Taigan hallinnoimat/osa-rahoittamat hankkeet ovat olleet hyödyllisiä	3,71	1,33	14
Idän Taigassa mukana olo on edistänyt yrityksemme matkailumyyntiä	3,43	1,22	14
Idän Taigan tuomat säästöt ovat suuremmat kuin siitä aiheutuvat kulut	2,93	1,44	14
Idän Taigan jäsenyritysten välinen yhteistyö on ollut hyödyllistä	3,79	1,12	14
Kaiken kaikkiaan olemme tyytyväisiä Idän Taigan toimintaan	3,57	1,16	14
Haluamme panostaa Idän Taigan verkostoyhteistyöhön rahallisesti enemmän	2,43	1,02	14
Haluamme panostaa Idän Taigan verkostoyhteistyöhön ajallisesti enemmän	3,29	0,91	14
Haluamme panostaa Idän Taigan verkostoyhteistyöhön tietotaidollisesti enemmän	3,64	0,74	14

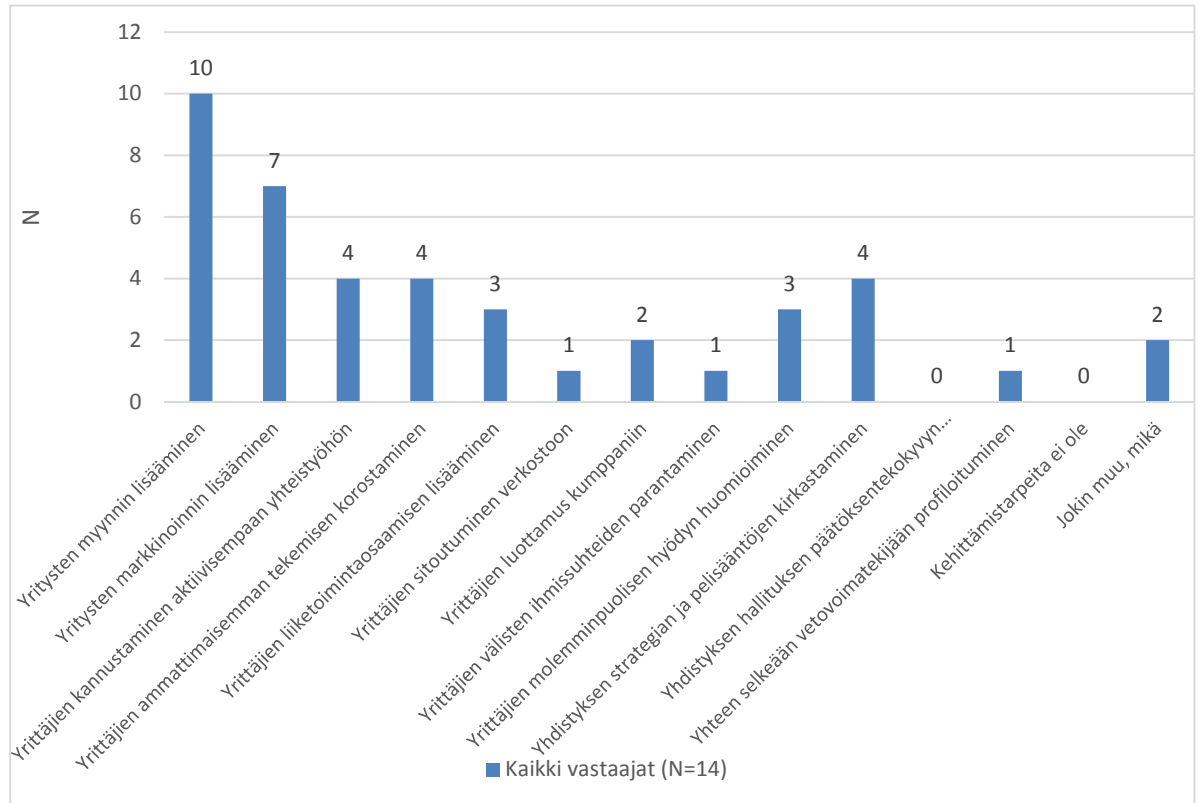
Kolmannessa yhdistyksen toimintaa kartoittavassa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan aneetuista vaihtoehdoista kolme (3) yrityksen kannalta tärkeintä asiaa, joita tulee vastaajan mielestä kehittää Idän Taigan toiminnassa (kuvio 11). Vaihtoehtoista eniten kannatusta saivat **yritysten myynnin lisääminen**, jota toivoi 10 vastaajaa. Seitsemän vastaajaan mukaan myös **markkinointia tulee lisätä**. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että **yrittäjiä tulee kannustaa aktiivisempaan yhteistyöhön** ja niin ikään neljä vastaajaa näki, että **yrittäjien ammattimaisempaa tekemistä tulee korostaa**. **Yrittäjien liiketoimintaosaamisen lisääminen** ja **yrittäjien molemminpuolisen hyödyn huomioiminen** saivat kumpikin kolme kannattajaa.

Selkeään vetovoimatekijään profiloitumisen valitsi yksi ja tähän lisäkysymyksenä esitettiin, että ”Jos valitsitte edellisessä kohdassa yhteen selkeään vetovoimatekijään profiloituminen, mitä tarkoittitte?” Tähän saatiin kaksi vastausta, vaikka vain yksi valitsi kyseisen kohdan. Vastauksena esitettiin

*”Kainuun alue on jo mielestäni profiloitunut luontoaktiiviteetteihin, sitä pitää vain tuoda vielä selkeämmin esille.”*

*”Yritysten yhteistyön ja yritysten tunnettavuuden lisääminen keskenään. Mitä hyötyä on yrityksen olla mukana?”*

Vaihtoehtoa ”Kehittämistarpeita ei ole” ei valinnut kukaan. Muuta kehittämistarvetta näki kaksi vastaajaa. Avointen vastausten mukaan kehittämistä on tiedottamisessa ja koko alueen huomioimisessa markkinoinnissa ja myynnissä.



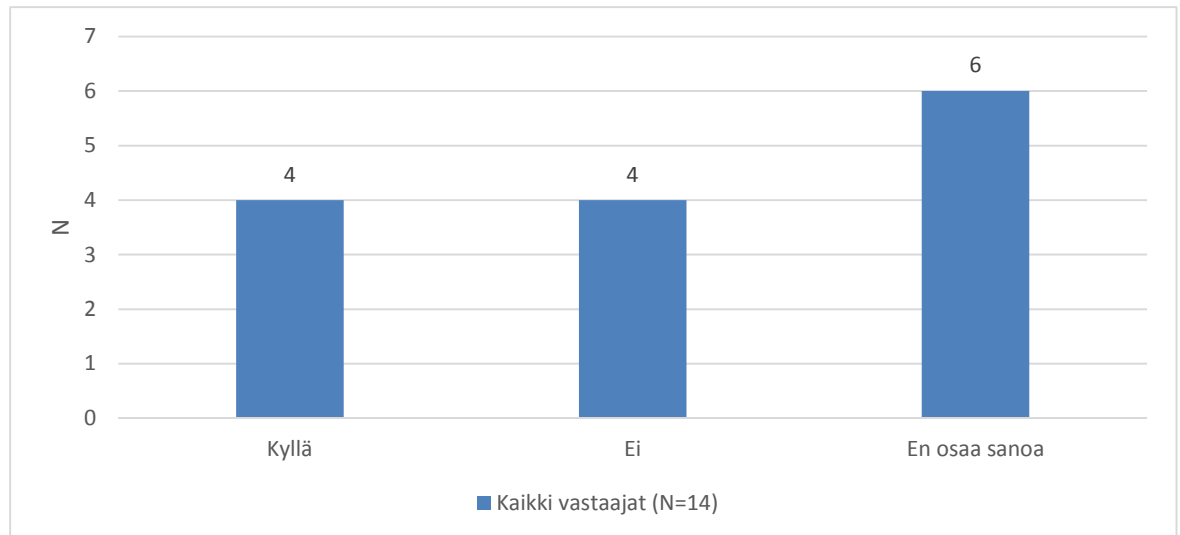
Kuvio 11. Idän Taiga ry:n toiminnassa eniten kehittämistä vaativat asiat

### Yritysten odotukset

Kysyttäessä yrityksiltä miksi he ovat mukana Idän Taigan yritysverkostossa, yleisimmät vastaukset olivat **näkyvyys, asiakkaat, yritys yhteistyö ja hyöty markkinoinnista omalle yritystoiminnalle**. Yksittäisiä muita vastauksia olivat ympärivuotiset ja yhteiset tuotteet, lisäarvo omille tuotteille, trendit maailmalta, palaute yrittäjille, aluekehitys, uudet markkinointikanavat ja pienten yritysten olemassaolo. Kysymykseen oli pakko vastata, vastauksia kertyi 14.

*”Siinäpä kysymys? Odotukset olivat suuret? Toivoin pienten yritysten yhteistyön ja palveluiden yhdistämistä. Uusien matkailuasiakkaiden tavoittamista ja ympärivuotisen matkailutarjonnan lisääntymistä kaikille yrityssektoreille. Laadukasta ohjeistamista johdolta mitä maallimalla kysytään, yrittäjille rebellistä palautetta.”*

Vastaajilta kysyttiin, onko verkostoyhteistyö vastannut odotuksia (kuvio 12). Kysymykseen oli pakko vastata, vastauksia kertyi 14. Neljän vastaajan mukaan verkostoyhteistyö on vastannut odotuksia, niin ikään neljän mielestä verkostoyhteistyö ei ole vastannut odotuksia. Kuusi ei osannut kertoa kantaansa asiaan.



Kuvio 12. Onko verkostoyhteistyö vastannut odotuksia?

Ne, jotka vastasivat, että yhteistyö ei ole vastannut odotuksia, kysyttiin lisäkysymyksenä, miksi ei. Kaksi vastaajaa koki, että verkoston kautta ei tule asiakkaita juuri lainkaan ja yhden mukaan yhteistyö on näkymätöntä. Yhden vastaajan mielestä selkeää hyötyä ei ole nähtävissä, lisäksi strategiset linjaukset ovat epäselviä, mitä tehdään ja kuka tekee. Myös tiedottaminen oli vastaajan mukaan huonoa ja hän koki, että vain hallitus hyötyy, vaikka muutkin maksavat markkinoinnista.

**Tuotteiden paketointi ja myynti** oli selkeästi suosituin vastaus, kun kysyttiin, millaisia toimenpiteitä Idän Taigan jäsenyritysten yhteistyön kehittäminen vaatii käytännössä, jotta se tuottaa eniten rahallista hyötyä omalle yritykselle. Näin vastasi kahdeksan vastaajaa 14 vastaajasta. Muita käytännön toimenpide-ehdotuksia olivat kotimaan markkinoinnin kehittäminen, yritysvieraiden tuominen myös pieniin yrityksiin, enemmän vuorovaikutusta yrittäjien välille, yhteisiä tilaisuuksia, paikallistalouden merkityksen korostaminen, avoimuus ja tasapuolisuus, tiedottamisen parantaminen sekä toisten yritysten tuotteisiin tutustuminen. Lisäksi toivottiin yhteistyökouluttajaa. Kahdella ei ollut mitään toimenpide-ehdotusta. Kysymykseen oli pakko vastata.

*”Enemmän aktiivista omaa työtä, enemmän tuotteiden tekemistä yhdessä, enemmän myyntiä.”*

*”Pitäisi saada vielä muutamien yritysruppaiden (2–3) yhteisiä ryhmätuotteita myyntiin ja tehokas myyntikanaava.”*

*”Avoimuus ja tasaapuolisuus, joka saavutetaan parhaiten tiedottamalla. Ennen jokaista toimenpidettä kaikille jäsenille pitäisi antaa mahdollisuus olla mukana toimenpiteessä tai ainakin sanoa oma mielipiteensä. Ehkä olisi hyödyllistä pitää tapaamisia, joissa jokainen jäsen pääsisi sanomaan oman mielipiteensä, eikä vain, että hallitus yksin päättää. Yhteistä me henkeä pitäisi enemmän nostaa. Erilaisiin myyntitilaisuuksiin ja messuille menevien esittelijöiden pitäisi tuntea kaikki alueen tuotteet edes joten kuten.”*

Yhteistyön esteitä ja hyötyjä kysyttäessä saatiin jokaiselta vastaajalta (n=14) erilainen vastaus. Niinpä vastaukset pelkistettiin, mutta ei ryhmitelty alaluokiksi (taulukko 6).

Taulukko 6. Yhteistyön esteet ja hyödyt

<b>YHTEISTYÖN ESTEET</b>	<b>YHTEISTYÖN HYÖDYT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toisten tunteminen</li> <li>- Yhteydenpidon vähäisyys</li> <li>- Yrittäjien ajanpuute</li> <li>- Lähellä sijaitsevat yritykset eivät jäseniä</li> <li>- Liian kirjava yrityskanta (kulttuurin mukanaolo)</li> <li>- Isot yritykset vallassa</li> <li>- Voimakkaat omat intressit</li> <li>- Ei asiakkaita</li> <li>- Ei omaa myyntiä, puuhastelua</li> <li>- Messuilla kerrotaan vain omista tuotteista</li> <li>- Hyötynäkökulman esilletuonti</li> <li>- Väärä tieto, väärät luulot</li> <li>- Liian suuret odotukset</li> <li>- Saavutettavuus</li> <li>- Sisäinen viestintä</li> <li>- Toimimattomat henkilökemiat</li> <li>- Pitkät välimatkat</li> <li>- Suomussalmen vähättely</li> <li>- Ei huomioida muiden yritysten osaamista</li> <li>- Yritysten osaaminen eritasoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaita muiden jäsenyritysten ja Wild Taigan nettisivujen kautta</li> <li>- Palvelun laatuun tyytyväiset asiakkaat</li> <li>- Erilaisia tuotepaketteja</li> <li>- Oma tuote osana suurempaa tuotekokonaisuutta</li> <li>- Tuotekehitysapua</li> <li>- Yhteisiä tuotteita</li> <li>- Yhdessä myyntiä</li> <li>- Yhdessä tekemistä</li> <li>- Näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääntyminen</li> <li>- Toisten yritysten tunteminen</li> <li>- Yhteismarkkinointi</li> <li>- Hankkeet</li> <li>- Saatu koulutus</li> <li>- Suosituksia puolin ja toisin</li> <li>- Upitrekin asiakkaita</li> <li>- Tavaratoimitukset muiden jäsenyritysten kanssa</li> <li>- Itärajan reittien hyödyntäminen</li> </ul>

Vastaajilta (n=14) kysyttiin, että mitä he itse tekevät Idän Taigan yhteismarkkinoinnin onnistumisen eteen. Kysymykseen oli pakko vastata. Yleisimmät vastaukset olivat **esitteiden jakelu, osallistuminen messu- ja myyntitilaisuuksiin** sekä **sähköpostimarkkinointi**. Seitsemän vastaajaa ilmoitti jakavansa esitteitä. Kuusi vastaajaa kertoi osallistuvansa messu- ja myyntitapahtumiin. Niin ikään kuusi vastaajaa kertoi tekevänsä sähköpostimarkkinointia. Yksittäisiä vastauksia olivat yritys yhteistyö, yrityksen kokonaisuus kaikkien käytössä, Wild Taigan logo markkinointimateriaaleissa, asiakkaiden ohjaus muihin jäsenyrityksiin, omilta nettisivuilta linkki WT-nettisivuille, markkinointi sosiaalisessa mediassa sekä markkinointi kotisivuilla, esitteissä ja sosiaalisessa mediassa. Yksi vastaaja myönsi, että tekee liian vähän ja kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei tee mitään.

*”Lähetetään Idän Taigan esitteitä omille asiakkaille, mainitaan Idän Taigan tuotteista kotisivulla, esitteissä, sosiaalisessa mediassa, otetaan Idän Taigan yritysten tuotteita omille myyntimatkoille ja messuille, puhutaan mukavia yhteistyöstä ja yhteisyrityksistä, esitellään Idän Taigan tuotteita omissa esitteissä, luennoidaan Idän Taigasta ja yhteistyöstä muille kumppaneille...”*

*”Teemme turhan vähän: Facebookissa olemme jakaneet kuvia ja informaatiota jonkin verran.”*

### **Yhdistyksen tulevaisuus**

Vastaajia pyydettiin määrittelemään termit yhteistyö, luottamus ja sitoutuminen. Kysymykseen ei ollut pakko vastata. Yhteistyön ja luottamuksen määritteli 13 vastaajaa, sitoutumisen 11 vastaajaa. Yhteistyö on vastaajien mukaan toisten **yritysten markkinointia, molemminpuolista hyötyä, yhteistyötä ilman keskinäistä kilpailua ja yhteiseen päämäärään pyrkimistä**. Jokaisen määritelmän takana oli vähintään kaksi vastaajaa. Yksittäisiä vastauksia olivat asiakkaan palvelu yhdessä sovitulla tavalla, tavoitteellista työtä tavoitteena myynnin lisääminen, alueen palvelujen tunteminen ja asia, jota ilman ei tule toimeen. Yhtä vastausta ei voitu tulkita.

*”Kahden tai useamman yrityksen välistä toimintaa, josta molemmat hyötyy.”*

*”Puhalletaan samaan hiileen ja samalta suunnalta.”*

Luottamus määriteltiin yhteistyötä heterogeenisemmalla tavalla. Luottamus on viiden vastaajan mukaan **tasa-arvoista, sovitun mukaista ja toiset huomioivaa toimintaa**. Vastaajista kaksi määritteli luottamuksen, että se on toisen ja omaan osaamiseen luottamista. Niin ikään

kahden vastaajan mukaan luottamus on hyvän yhteisen tuotteen rakentamista. Yksittäisiä vastauksia olivat avoin keskusteluyhteys ja asia, jota ilman ei tule toimeen. Kahta vastausta ei voitu tulkita.

*”Jokaisen yrityksen pitää olla tasa-arvoinen ja samalla viivalla, oli pieni tai suuri.”*

*”Yhteistyökumppanin on uskottava muitten laatuun ja osaamiseen.”*

Sitoutumisen määritelmästä oltiin eniten samaa mieltä. Sitoutuminen on viiden vastaajan mukaan **tavoitteellista yhdessä toimimista asiakkaan palvelemiseksi**. Kahden vastaajan mukaan sitoutuminen on sitä, että tehdään, mitä luvataan. Yksittäisiä vastauksia olivat: pitkäjänteistä työskentelyä, tuote- ja yritystietojen päivittäminen nettiin ja muutakin kuin laskun maksu. Kolmea vastausta ei voitu tulkita.

*”Kun ollaan samassa veneessä, niin ollaan tiukasti.”*

*”Kokonaisuuden ja asiakkaan etu on uskallettava ajatella aina.”*

*”En jätä tekemättä, vaikka vatuttaa, laiskottaa, huono päivä.”*

Kyselyn lopuksi vastaajilta kysyttiin, mikä Idän Taiga on vuonna 2015. Kysymykseen ei ollut pakko vastata. Vastauksia saatiin 11. Vastaukset poikkesivat toinen toisistaan. Kolmen vastaajan mukaan Idän Taiga on **enemmän luontoon liittyviä yrityksiä** sekä **elämyksiä, historiaa ja kulttuuria**. Kahden vastaajan mukaan Idän Taiga on **rajatonta yhteistyötä markkinoinnissa ja myynissä**. Yksittäisinä vastauksia tuli esille, että yritysten liikevaihtojen toivottiin nousevan ja että toiminta on ekologista ja eettisesti kestävää. Lisäksi tarvitaan ammattitaitoista työvoimaa ja jatkajia yrityksiin. Vastauksissa nousi esille myös useita määritelmiä. Yhden vastaajan mukaan Idän Taiga on yksi maailman vetovoimaisimmista luontomatkailualueista, toisen mukaan Idän Taiga on Suomen johtava wildlife palveluiden tarjoaja ja kolmannen mukaan koko Itä-Suomen matkailun yhdistävä brändi. Idän Taigaa pidettiin myös tavoitteellisten ja sitoutuneiden kulttuuri-, luonto- ja matkailutoimijoiden kainuulaisena verkostona sekä laadukkaita ja erityisiä matkailupalveluja tarjoavana yritysryppäänä. Vain yksi vastaaja oli tyytymätön toimintaan ja vastasi, ettei toimintaa ehkä ole olemassakaan, mikäli siihen ei tule muutoksia.

*”Idän Taiga jäsenyritykset toimivat yhteistyössä yli rajojen, sekä markkinoivat ja myyvät myös toistensa tuotteita.”*



*”Monipuolinen, luonnon mahdollisuuksia hyödyntävä, asiakkaita tehokkaasti haaliva yhteisö, jossa yritykset kehittävät tuotteitaan asiakkaita herkeällä korvalla kuunnellen sähköisiä kanavia hyödyntäen. Wild Taigan alue on maailman yksi vetovoimaisimmista luontomatkailualueista erämaisyytensä ja yksilöllisen palvelunsa ansiosta.”*

*”Taigaa on yhä Itä-Suomessa talousmetsien rinnalla, pedot, rajan historia, alueelliset luonnon erikoisuudet ovat korostuneita, paikalliset tarinat ovat nousseet esille. Liikevaihto on noussut ja toiminta ekologisesti ja eettisesti kestävä. Yhteistyö toimii fiksusti sekä horisontaalisesti-vertikaalisesti että teemoittain.”*

### 5.3 Tulevaisuusverstaan kehittämisideat

Tulevaisuusverstaassa työstettävä materiaali poimittiin teemahaastattelujen ja sähköisen lomakekyselyn aineistosta. Verstaaseen valittiin kahdeksan aineistoissa useimmiten mainittua kehittämiskohdetta tai ongelmaa, joihin verstaassa saatiin ratkaisut. Ongelmat ja ratkaisut on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Tulevaisuusverstaan ongelmat ja ratkaisut

Myyntiä liian vähän	Palkataan päätoiminen myyjä- ja markkinointihenkilö
	Pidetään tuotteet laadukkaina ja tasalaatuisina
Markkinoinnissa samat käytännöt vuodesta toiseen	Pyritään saamaan alueelle kuuluisia kävijöitä
	Kokeillaan markkinoinnissa joka vuosi jotain uutta
Vuorovaikutusta ja yhteistyötä yritysten välillä liian vähän	Tunnetaan asiakkaamme
	Järjestetään yhteisiä kokoontumisia säännöllisesti
	Jalkautetaan kummiyritystoiminta yrityksiin
Yrittäjien sitoutuminen verkostoon on löysää	Aktivoidaan itsemme
	Luodaan me-henkeä erilaisilla tilaisuuksilla
Yrittäjien osaaminen eritasoista	Tuodaan esille konkreettiset hyödyt
	Koulutetaan yrityksiä eri osaamisalueille
Sisäinen tiedottaminen ontuu	Kehitetään itseämme
	Tiedotetaan ajankohtaisista asioista koko jäsenistöä
	Otetaan Facebookin sisäinen ryhmä aktiiviseen käyttöön
Tasapuolisuus ei toteudu	Tiedotetaan messuista ja workshoppeista sekä hallituksen päätöksistä koko jäsenistöä
	Järjestetään pressi- ja tutustumismatkat tasapuolisemmin
Resurssienhallinta	Maksetaan siitä palvelusta, mistä halutaan
	Järjestetään työpaja/hankeideointipäivä
	Kutsutaan kiertävä sparraaja apuun

## 6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämissuunnitelma on rakennettu tulevaisuusverstaan tulosten mukaan. Tulevaisuusverstaaseen tuotiin ongelmat teemahaastattelujen ja sähköisen lomakekyselyn tuloksista. Kehittämissuunnitelmassa esille nousevat totuudet ovat jäsenyritysten kertomaa heidän mielestään oikeista ratkaisuista. Suunnitelman tarkoituksena on korjata ja parantaa siinä esiintyviä ongelma-ajureita. Kehittämissuunnitelma löytyy taulukkomuodossa liitteestä 4 ja SWOT-analyysi liitteestä 5.

Kehittämissuunnitelmassa on kahdeksan ongelmaa, jotka Idän Taiga ry:n jäsenyritykset kokivat teemahaastattelujen ja sähköisen lomakekyselyn tuloksista tehdyn yhteenvedon perusteella kaikkein suurimmiksi. Nämä ongelmat on nimetty kehittämisen ajureiksi. Ajureille on jäsenely seitsemän eri muuttujaa, jotka ovat:

- Tavoite: Tavoite, johon kyseisessä ongelmassa halutaan ensisijaisesti päästä ja mitä toiminnan avulla on tarkoitus saada aikaan.
- Keinot: Konkreettiset ja realistisesti toteutettavissa olevat keinot, joilla tavoitteeseen pyritään.
- Henkilöt: Vastuuhenkilöt, jotka tuottavat, tekevät ja valvovat tavoitteeseen pääsemistä.
- Aikataulu: Aika, jolloin toimenpide laitetaan käytäntöön.
- Esteet: Esteet, jotka voivat vaikeuttaa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista ja toteuttamista.
- Arvot: Arvot, jotka liittyvät toimintaan.
- Seuranta: Kehittämisen tulosten ja vaikuttavuuden arviointi.

Vaikka kehittämissuunnitelman tavoitteet ja keinot ovat jäsenyritysten tuottamia, niissä on huomioitu myös opinnäytetyön teoriaviitekehys. Lisäksi tavoitteissa ja keinoissa on tuotu esille myös niitä asioita, jotka eivät verstaassa nousseet esille, mutta jotka toistuivat usein teemahaastattelujen ja sähköisen lomakekyselyn tuloksissa. Muut kohdat ja muuttujien määrittelyt ovat opinnäytetyön tekijän omia näkemyksiä ja ehdotuksia.

## 6.1 Kehittämistoiminnan ajurit monenkeskisessä verkostoyhteistyössä

### ***Myyntiä liian vähän***

Myynnin kehittäminen on Idän Taigan jäsenyritysten kehittämiskohteista kaikkein tärkein ja se nojautuu kahteen tavoitteeseen: *päätoimisen myyjä- ja markkinointihenkilön palkkaamiseen sekä tuotteiden pitämiseen tasalaatuisina*. Myyjä palkataan aluksi kokeiluluonteisesti kolmeksi kuukaudeksi kotimaan myyntiin, jonka jälkeen tulosten perusteella päätetään jatkotoimenpiteistä. Myös kansainvälinen myynti on mahdollinen. Myyjä koordinoi myyntiä ja markkinointia kokonaisvaltaisesti ja hän vastaa myös messu- ja myyntiosastojen varaamisesta sekä somistamisesta, suunnittelee ja painattaa esitteet sekä pitää yritysten tuotetiedot ajantasaisina internetsivuilla. Myyjän rekrytoinnista vastaa Idän Taiga ry:n hallitus ja kokeilu alkaa vuoden 2016 alussa. Kokeilussa myydään tulevaa kesää. Esteet myynnin kehittämiseen ovat taloudelliset niin yhdistyksen kuin yrittäjienkin osalta. Myös alueen tuntevan myyjän löytäminen ja sitouttaminen tehtävään voi olla haasteellista. EU-osarahoitteiset hankkeet eivät nyky muodossaan taivu myynnin kehittämiseen. Yksi varteenotettava vaihtoehto on yrittäjien muodostama verkosto, jossa he yhdessä palkkaavat myyjän.

Myynnin kehittäminen pohjautuu vahvasti tuotteisiin, joita Idän Taigan alueella on useilta eri toimialoilta: wildlife, kulttuuri, ohjelmapalvelut, ravitsemis ja majoitus. Palvelutarjonnan laatu ja monipuolisuus ovat alueen vahvuuksia, joista myös jatkossa pidetään tiukasti kiinni. Niitä yrityksiä, joilla ei ole käytössä laatujärjestelmää, kannustetaan hankkimaan sellainen vuoden 2016 aikana. Laatujärjestelmä osoittaa erityisesti matkanjärjestäjille, että yritykset laatuasiat ovat kunnossa. Valmennukseen osallistuvat yritykset saavat käyttöönsä Wild Taiga Laatu-logon, joka osoittaa yrityksen panostavan jatkuvaan tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen asiakaspalautteen pohjalta. Yhdistys selvittää, voiko se osallistua rahoitukseen. Lisäksi yrityksiä innostetaan pitämään tuotetiedot ajantasaisina internetsivuilla. Yksi merkittävä tekijä tuotetarjonnassa on saatavuus, johon kiinnitetään entistä voimakkaammin huomiota. Tuotteiden tulee olla myyntikuntoisia ja saatavilla oikeana ajankohtana, jotta niiden myyminen on mahdollista. Yhdistyksen laatima laatu- ja brändikäsikirja toimii tässä yrittäjien ohjenuorana. Se on Wild Taigan alueen yritysten yhteiseen käyttöön tarkoitettu työväline, jossa määritellään alueen yhteiset laatukriteerit, sekä ohjeistetaan jatkuvasta tuotteiden ja palveluiden laadun seurannasta.

Myynnin kehittämiseen liittyy olennaisesti uusien tuotteiden kehittäminen. Tuotteiden pake-  
toinnin ja myynnin kautta Idän Taigan jäsenyritykset saavat eniten rahallista hyötyä omalle  
liiketoiminnalleen. Tuotekehityksessä huomioitavaa ovat erityisesti alueen vahvuudet ja kärki-  
tuotteet, ristiinmyynti, hiljaiset sesongit ja tarkasti eri kohderyhmille segmentoidut tuotteet.

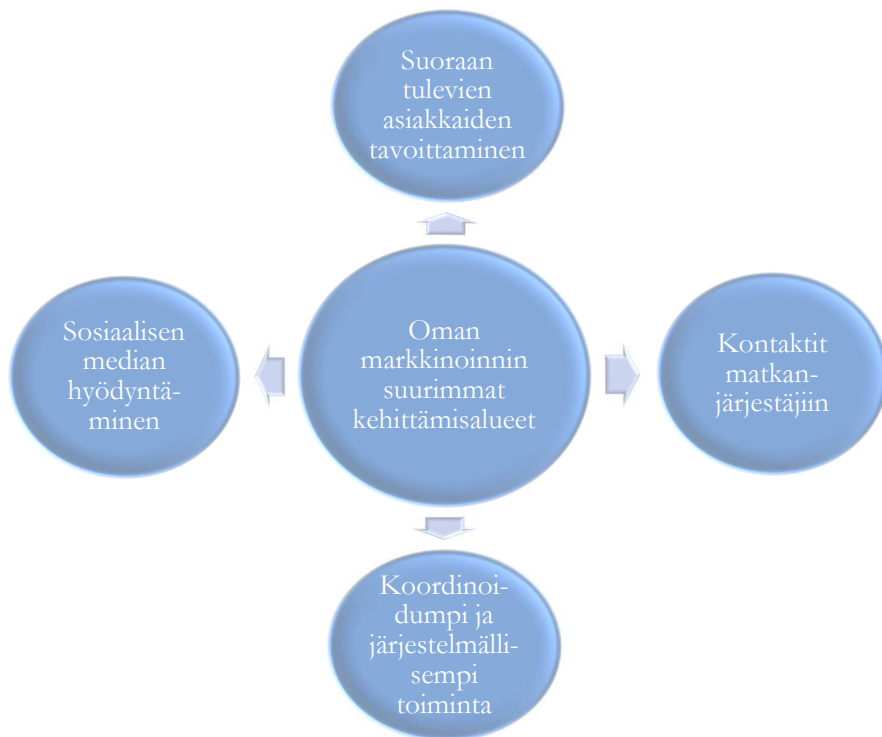
Näillä toimilla voidaan tarttua akuutteihin tyytymättömyyttä aiheuttaviin seikkoihin, kuten alu-  
eelle suuntautuviin ryhmämatkoihin, toiminnan ympärivuotisuuteen ja yrittäjien järjestämiin  
tapahtumiin.

### ***Markkinoinnissa samat käytännöt vuodesta toiseen***

Markkinoinnin kehittäminen on heti myynnin kehittämisen jälkeen toiseksi tärkein kehittämi-  
sen ajuri ja siihen on olemassa kolme eri keinoa. Tavoitteet kiteytyvät *näkyvyyden saamiseen alu-  
eelle*, jota lisätään kuulumisuuksien kautta sekä uusien markkinointikeinojen kokeiluun ja asiak-  
kaiden tuntemiseen. Kuulumisuuksien kautta saadaan näkyvyyttä eri medioissa, joka puolestaan  
nostaa alueen kiinnostavuutta yleisesti julkisessa kuvassa. Näkyvyys on yksi tärkeimmistä teki-  
jöstä, miksi yritykset ovat mukana Idän Taigan yritysverkostossa. Tämän lisäksi *joka vuosi vali-  
taan jokin uusi markkinointikeino tai tietty teema*, jota testataan ja kokeillaan. Keinovalikoimasta  
päättää markkinointiryhmä. Oleellista siinä on, että hyöty markkinoinnista on konkreettisesti  
nähtävissä yritystoiminnalle. Ilman markkinointia ei ole asiakkaita ja ilman asiakkaita ei ole  
myyntiä. Asiakkaat ovat kaiken toiminnan aa ja oo ja suurimmat odotukset yrityksillä liittyvät  
asiakkuuksiin. Matkailijoiden määrä alueella koetaan hyvänä ja erityisen hyvää ovat alueelle  
tulevat yksittäiset matkajat. Yritykset ovat tyytyväisiä etenkin yhdistyksen organisoimaa kan-  
sainväliseen markkinointiin, myös kotimaan markkinointia pidetään hyvänä. Jatkossa koti-  
maan markkinointiin kuitenkin panostetaan nykyistä enemmän, sillä monelle pienelle pelkäs-  
tään kotimaan markkinointia tekeväälle yritykselle painotuksella on suuri painoarvo ja sitä  
kautta myös rahallinen hyöty on todennettavissa. Jotta asiakkaita voidaan palvella entistä pa-  
remmin, on *asiakaspalautteen kerääminen ja siihen systemaattisen järjestelmän luominen ensiarvoisen tär-  
keää*. Asiakaspalauttejärjestelmän luominen ulkoistetaan ja ensisijaisena menetelmänä annetaan  
toimeksianto oppilaitokselle opinnäytetyöaiheena.

Yritysten omat toimet yhteismarkkinoinnin onnistumisen eteen liittyvät vahvasti myyntiin ja  
markkinointiin. Asiakkaan tarpeet päättävät, mitä yhteistyötä tehdään ja millaisia ostoja muilta  
yrityksiltä tehdään. Tällöin asiakkaiden tarpeista lähtevä tuotekehitys ja siihen liittyvä pake-

tointi on myyjäyrityksen kannalta tärkeää, jotta se saa tuotteensa myytyä ja ostajayrityksen kannalta tärkeää, jotta se pystyy tuottamaan asiakkaalleen elämyksen. Toimet näkyvät ulospäin pääsääntöisesti yhteisesitteiden jakeluna, osallistumisena messu- ja myyntitilaisuuksiin sekä sähköpostimarkkinointina. Olemalla aktiivisempia ja tekemällä enemmän töitä yhteismarkkinoinnin eteen tulokset yhteistyöstä yrityksille olisivat kuitenkin moninkertaisia verrattuna nykyiseen. Toimivassa verkostossa korostuvat silloin osaaminen, vuorovaikutus ja sen myötä molemminpuolinen hyöty ja yhdessä tekemisen tahto. Yritysten oman markkinoinnin kehittämisalueet on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Yritysten oman markkinoinnin kehittämisalueet

### ***Yrittäjien osaaminen eritasoista***

Kolmantena kohtana kehittämissuunnitelmassa tulee yrittäjien osaamistaso. Toiminnan luonteen takia Idän Taigan yritys-kanta on kirjava, mutta pieni. Yritykset työllistävät kyselyn mukaan keskimäärin 3,36 henkilöä kokopäiväisesti. Pienestä määrästä huolimatta joissakin yrityksissä työskentelee johtajan lisäksi myös muita henkilöitä, mikroyrityksissä vain yrityksen omistaja. Tämän takia yritysten kokonaisvaltainen osaaminen vaihtelee. Yksi yhteistyön esteistä on ammattimaisuus, saavutettavuus sekä osaamisen, ajan ja rahan vähyyt. Tähän ongelmaan tartutaan tekemällä *osaamiskartoitus yrityksille*, jonka pohjalta sitten laaditaan koulutus-suunnitelma.

Jo esille nousseita koulutustoiveita ovat myynti- ja markkinointikoulutus, pääpaino erityisesti sosiaalisessa mediassa sekä yhteistyökouluttaja. Aiemmin kohdassa ”vuorovaikutusta ja yhteistyötä yritysten välillä liian vähän” todettiin, että yrittäjillä on osaamista ja ideoita, jotka he voisivat jakaa muiden kanssa. Lisäksi heillä on halua panostaa verkostoyhteistyöhön tietotaidollisesti nykyistä enemmän. Samalla kun panostetaan toisten osaamiseen, on myös tarpeen *panostaa itseensä* ja tulevaisuuteen. Tätä silmällä pitäen kootaan yrityksistä ja alueen muista toimijoista tulevaisuuden ennakkointiryhmä, joka aktiivisesti hakee tietoa tulevaisuuden trendeistä ja tiedottaa niistä eteenpäin. Tämän työn myötä koulutussuunnitelmaa päivitetään vuosittain.

### ***Sisäinen tiedottaminen ontuu***

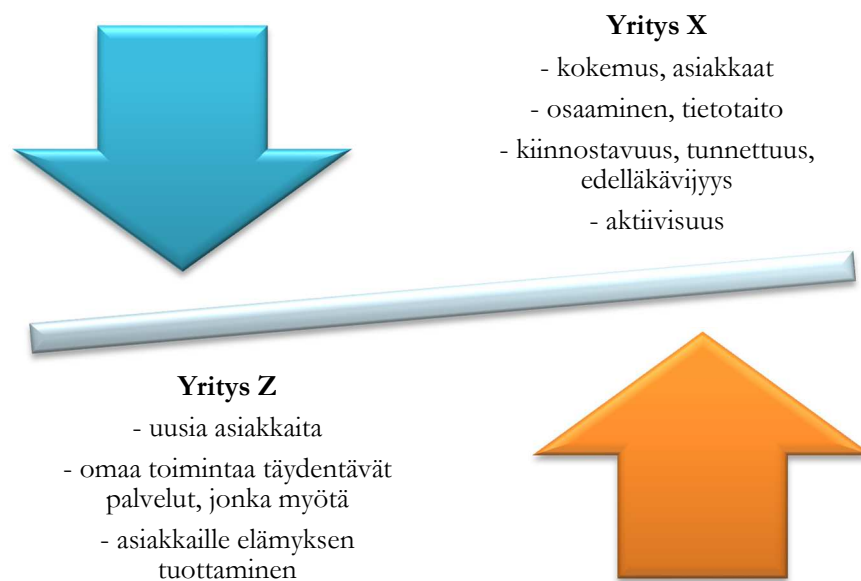
Sisäistä tiedottaminen tulee neljäntenä kohtana ja sitä parannetaan kolmella tavalla. Jäsenyrityksiä *tiedotetaan ajankohtaisista asioista sähköpostitse*, jonka lisäksi rakennetaan wildtaiga.fi -sivuille toimintakalenteri. *Facebookiin luotu Wild Taigan sisäinen ryhmä otetaan aktiiviseen tiedotuskäyttöön* ja kannustetaan yrityksiä tiedottamaan myös sitä kautta. Lisäksi *jokaisesta myynti- ja markkinointitapahtumasta sekä hallituksen päätöksistä kirjoitetaan raportti*, joka jaetaan kaikille yhteismarkkinoinnissa oleville jäsenyrityksille. Tiedottamisen välineenä voidaan käyttää myös sisäiseen tiedottamiseen luotu intraa tai pilvipalveluja.

Jos myynti- ja markkinointitapahtumasta on jaossa myös ostajalistat, jaetaan nekin yrityksiin tiedoksi. Tiedottamisen parantamisella kehitetään myös avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja luottamuksellisuutta. Sillä halutaan myös luoda kannustava ja motivoiva ilmapiiri.

### ***Vuorovaikutusta ja yhteistyötä yritysten välillä liian vähän***

Vuorovaikutuksen ja sitä kautta yhteistyön lisääminen on erittäin tärkeä kohta kehittämissuunnitelmassa. Tavoitteena on vuorovaikutuksen lisääminen *järjestämällä säännöllisesti yhteisiä kokoontumisia, jalkauttamalla kummiyritystoiminta yrityksiin ja aktivoimalla yrittäjät*. Yrittäjien oma rooli ja tekemisen tahto ovat tärkeässä roolissa yhteisten kokoontumisten järjestämisessä. Kahvi-hetki -kokoontumissa tavoitteena on tutustua sekä toisiin yrittäjiin henkilöinä että itse yritystoimintaan. Tätä kautta yrittäjät oppivat tuntemaan toinen toisiaan, jolloin luontainen yhteydenpito lisääntyy. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat eniten aktiivinen tekeminen ja uuden luominen. Yhteisillä tapaamisilla edistetään, aktivoidaan ja tiivistetään myös yrittäjien välistä yhteistoimintaa, tiedottamista ja toisten auttamista ilman keskinäistä kilpailua. Tavoitteena on yhteiseen päämäärään pyrkiminen. Konkreettisina toimina syntyy uusia tuotteita ja tuotepaketteja, saadaan uusia asiakkaita sekä toteutetaan yhteisiä markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä.

Näin yritykset hyötyvät myös rahallisesti yhteistyöstä kun liikevaihto ja matkailutulo kasvavat. Kuten jo edellä todetaan, monella yrittäjällä on osaamista ja ideoita, jotka he voisivat jakaa muiden kanssa olemalla itse nykyistä oma-aloitteisempia ja tehokkaampia. Tätä voidaan hyödyntää mestari-kisälli -mallilla, jonka tavoitteena on siirtää yrittäjyyden ja ammattitaidon erityisosaamista ”mestarilta oppipojalle”. Yritysten aktivointi tapahtuu yhteisen tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta ajan kanssa. Siten se lisää keskinäistä luottamusta. Kahdenkeskisessä yhteistyössä on siis vetovoimatekijöitä, jotka määrittävät sen toimivuuden (kuvio 14.)



Kuvio 14. Yhteistyön vetovoimatekijät

### ***Yrittäjien sitoutuminen verkostoon on löysää***

Sitoutumista voidaan parantaa *luomalla me-benkeä erilaisilla tilaisuuksilla* ja tämä kytkeytyy näiltä osin myös edelliseen teemaan eli vuorovaikutuksen lisäämiseen. Aktivoituminen on kuitenkin sitoutumista abstraktimpi käsite, sen toteuttaminen ei ole suoraan havaittavissa olevaa. Sitoutumista haetaan hovin ja hyödyn yhdistämisellä, esimerkiksi pikkujoulujen yhteydessä pidetään lyhyt koulutus- tai tuotekehityspäivä ja vuosikokouksen yhteydessä saunailta. Näissä tilaisuuksissa sekä sähköpostin, Facebookin ja muiden välineiden avulla *tuodaan selkeästi esille verkostoitumisen hyödyt* konkreettisilla esimerkeillä. Lisäksi luodaan yritysten menestystarinat -juttusarja, jossa kerrotaan yritysten onnistuneista käytännöistä ja hyvistä kokemuksista. Tarinat ovat tänä päivänä kehittämistoiminnan keskiössä ja niitä käytetään paljon markkinoinnissa. Suurin syy lienee tähän, että ne kiinnostavat ja niitä luetaan. Menestys syntyy usein yhdessä kumppanin kanssa.

Sitoutumiseen vaikuttavat liiketoiminnan turvaamisen ja verkoston toiminnan lisäksi siinä mukana olevat ihmiset ja heidän osaamisensa. Omalla ainutlaatuisella osaamisella, mikä liittyy usein markkinointiin, saadaan mukaan yrittäjiä, joilla on vahva halu sitoutua toimintaan tiiviimmin. Ne, joilla tätä halua ei ole, on syytä miettiä, tuoko verkostossa mukana olo heille mitään tai tuovatko he itse verkostoon mitään uutta. Sitoutumisella tavoitellaan tilaa, jossa asiakasta palvellaan yhdessä ja tavoitteellisesti. Siinä jokainen tekee, mitä lupaa. Tällä taas tavoitellaan myyntiä eli tässä kohdin palataan takaisin suunnitelman kohtaan yksi, myynnin kehittäminen.

### ***Tasapuolisuus ei toteudu***

Idän Taigan toimenpiteissä tasapuolisuutta parannetaan *järjestämällä pressi- ja tutustumismatkat tasapuolisemmin* ja kokonaisvaltaisemmin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vierailijoita kierrätetään alueen eri yrityksissä niin, ettei suosita yksitäisiä ja samoja yrityksiä. Matkoja samoihin yrityksiin ei järjestetä, ellei matkanjärjestäjä sitä erikseen vaadi. Myös pienet yritykset huomioidaan heidän resurssien mukaan. Näillä toimilla pyritään tasa-arvoiseen, sovittuun mukaiseen, toiset huomioon ottavaan toimintaan, joka rakentaa yritysten välistä luottamusta. Toisena toimenpiteenä on yhteismarkkinointimaksuihin liittyvä muutos, jolla tähdätään siihen, että *yritykset maksavat vain niistä palveluista, joita haluavat*. Tämä vaatii Idän Taiga ry:ltä strategisen linjauksen muutosta ja hallitus ottaa asian käsittelyyn vuoden 2016 aikana. Tässä vaiheessa yhdistys voi myös päivittää strategian ja pelisäännöt sekä avata niitä jäsenyrityksille.

### ***Kehittämistoiminnassa ajanpuute ja resurssien vähyys (=resurssienhallinta)***

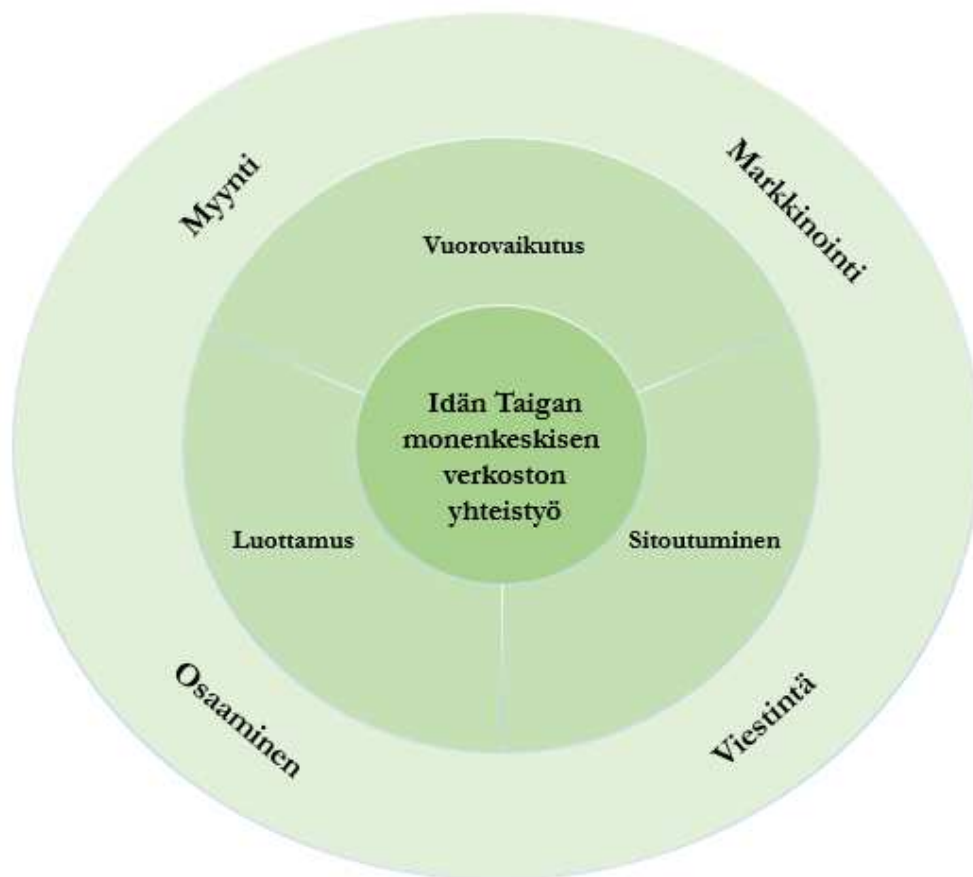
Toiminnan kehittäminen päättää kehittämissuunnitelman. Tämä kohta nostetaan esille yhtä lailla tutkijan omasta näkemyksestä ja kokemuksesta kuin aineiston teemoista, sillä toiminnan eteenpäin vieminen on pitkälti muutaman tekijän vastuulla. Se on myös nimetty heikkoudeksi yhteistyön SWOT-analysissä. Tähän asti on tullut esille, että yrityksillä on halua, aikaa ja tietotaitoa kehittää Idän Taigan toimintaa. Rahaa siihen ei sen sijaan olla halukkaita panostamaan. Vaikka yritykset kokevat, että heidän mielipiteitään ja ideoitaan kuunnellaan toimintaa kehitettäessä, moni haluaisi vaikuttaa siihen enemmän kuin tällä hetkellä on mahdollista. Yhdistyksen kehittämistoimenpiteitä mietitään jatkossa yhdessä kerran vuodessa järjestettävässä *työpajassa*, johon kaikki halukkaat voivat osallistua. Työpajan sijaan tai lisäksi voidaan järjestää myös *hankeideointipäiviä*, jolloin voidaan miettiä uusia hankeaihioita. Hanketoiminta on merkittävässä asemassa Idän Taiga ry:n toiminnassa ja hankkeisiin jäsenet ovat myös tyytyväisiä. Tämän lisäksi



halutaan palkata *ulkopuolinen arvioija*, joka joko kiertää alueen yrityksiä ja sparraa toimintaa tai vaihtoehtoisesti arvioi yhdistyksen kehittämistoimintaa kokonaisuutena. Näin saadaan arvokasta tietoa toiminnan tehokkuudesta ja myös yhteistyön toimivuudesta tulevia vuosia silmällä pitäen.

## 6.2 Monenkeskisen verkostoyhteistyön mallinnus

Idän Taiga ry:n monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittämisen ytimessä on luottamuksen, sitoutumisen ja vuorovaikutuksen sekä näiden kautta rakentuvan yhteistyön myötä myynnin, markkinoinnin, osaamisen ja viestinnän kehittäminen. Kaikki toimet ovat sidoksissa keskenään ja yhdenkin toiminnon heikkeneminen tai vahvistuminen vaikuttaa myös muihin. Siksi verkostoyhteistyö nähdään tässä työssä yhtenä kokonaisuutena, joka muodostuu yhteisen tekemisen ja yhteisten toimenpiteiden kautta (kuvio 15.)



Kuvio 15. Idän Taigan monenkeskisen yhteistyön malli

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kehittämissuunnitelma Idän Taigan ry:n yhteistyön kehittämiseen yhdistyksen jäsenyritysten näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten yhteistyö toimii käytännössä matkailuverkoston sisällä?
- Miten yritysten omat toimet tukevat yhteistyön onnistumista?
- Mitkä tekijät ovat yhteistyön esteitä ja hyötyjä?
- Miten yhteistyötä tulee kehittää?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui verkostojen kuvauksesta, aiemmista matkailuun liittyvistä verkostotutkimuksista sekä niihin kiinteästi liittyvien teoreettisten käsitteiden määrittelystä. Työn kontekstina oli alueellinen ja horisontaalinen matkailuverkosto, joka koostui asiapohjaisesta verkostosta, Idän Taigasta. Opinnäytetyössä Idän Taiga ry muodosti strategisen ja monenkeskisen yritysverkoston, jonka yhteistyömuoto oli kvasi-yritys ja jolla oli oma organisaatio, strategia ja toimintatapa. Työ lähti liikkeelle käytännön tarpeesta ja oli vahvasti sidottu työelämään ja sieltä esille nouseviin asioihin.

Opinnäytetyössä tehtiin verkostanalyysin tyyppinen nykytilatutkimus, jonka pohjalta määriteltiin kehittämistarpeet. Tutkimus peilasi tutkittavaa ilmiötä ensin kehityshistorian osalta ja sitten nykyhetken osalta suunnaten siitä katseen tulevaisuuteen. Lopputuloksena saatiin Idän Taigan yrityksille konkreettinen kehittämissuunnitelma, johon kiteytyivät verkoston suurimmat kehittämistarpeet: myynnin, markkinoinnin, osaamisen ja viestinnän kehittäminen. Muita kehittämisen ajureita olivat vuorovaikutus, sitoutuminen, tasapuolisuus ja resurssienhallinta.

Opinnäytetyön empiirinen vaihe toteutettiin kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin teemahaastattelut, joiden tavoitteena oli pyrkiä kuvaamaan syvemmin verkostosuhteita toimijoiden näkökulmasta. Tämän vaihe toimi myös esitutkimuksena ja sen tuloksena syntyi koko tutkimuksen pohja-aineisto, johon myöhempi tutkimus nojasi. Teemahaastattelujen aineisto analysoitiin abduktiivisen tutkimuksen menetelmin.

Opinnäytetyön toinen empiirinen vaihe toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena kaikille Idän Taiga ry:n yhteismarkkinoinnissa mukana oleville yrityksille. Kyselyn tavoitteena oli täydentää teemahaastatteluissa saatua tietoa ja huomioida myös muiden verkostoyrittäjien mielipiteet. Kyselytutkimuksen määrälliset tulokset käsiteltiin Excelissä ja avoimet vastaukset abduktiivisen päättelyn avulla. Strukturoitujen kysymysten vastauksia ei käsitelty, vaan niitä kuvaavat taulukot ja kuviot otettiin mukaan tuloksiin kyselyohjelmasta sellaisenaan. Teemahaastattelujen tekeminen ennen sähköistä kyselyä oli perustelua siksi, että teemahaastatteluilla saatiin tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jonka pohjalta voitiin rakentaa kysely laajemmalle joukolle. Teemahaastattelu toi siis sisällön jatkotutkimuksille. Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 216) aineistoa ei kannata ahnehtia liikaa, vaan ensin kannattaa analysoida tarkasti pieni aineisto ja sitten koetella tuloksia laajemmassa mittakaavassa

Teemahaastattelun ja kyselylomakkeen vastaukset koodattiin ja kvantifioitiin, jotta saatiin selville aineistossa useimmin esiintyneet ongelmat, esteet tai kehittämistarpeet. Aineistosta esille nousseet ongelmat tuotiin käsittelyyn tulevaisuusverstaaseen, joka oli työn kolmas vaihe. Verstaan tarkoituksena oli saada selville ne konkreettiset kehittämisen ajurit, mitkä yrittäjät näkivät olennaisina Idän Taigan verkostoyhteistyön kehittämisessä.

## 7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista ja niiden tulkinta

### **Ensimmäinen tutkimuskysymys: *Miten yhteistyö toimii käytännössä matkailuverkoston sisällä?***

Tutkimuksen perusteella yhteistyö toimii hyvin, se on ollut hyödyllistä ja edistänyt jäsenyritysten matkailumyyntiä. Toimijoiden ilmapiiri on luottamuksellinen ja alueen matkailua kehittävä. Lisäksi verkostoveturin strategia on monelle tuttu ja tavoitteet suhteessa jäsenyritysten strategiaihin yhtenäisessä linjassa. Yhteistyön toimivuudesta kertoo myös se, että yritykset eivät koe kilpailevansa keskenään, vaan ovat ennemminkin yhteistyökumppaneita kuin kilpailijoita. Yrittäjät saavat myös mielipiteensä ja ajatuksensa julki koskien yhteisiä päätöksiä. Luottamus kumppaniin ja sitoutuminen verkostoon ovat hyviä, lisäksi ihmissuhteet verkoston sisällä ovat toimivat. Kaiken kaikkiaan Idän Taiga ry:n jäsenyritykset ovat yhteistyöhön varsin tyytyväisiä.

Yhteistyön toimivuudella on kuitenkin myös toinenkin puoli. Vajaa 30 % kyselytutkimukseen vastanneista on sitä mieltä, että verkostoyhteistyö ei ole vastannut odotuksia ja yli 40 % ei osaa sanoa kantaansa. Idän Taigassa mukana olo ei ole myöskään selkeästi tuonut esille sellaisia

hyötyjä tai säästöjä, jotka olisivat suurempia kuin jäsenyydestä aiheutuneet kulut. Tästä kertoo myös se, että jäsenyritykset eivät halua panostaa rahallisesti verkostoon nykyistä enempää.

Eniten kehittämistä yhdistyksen toiminnassa on myynnissä ja markkinoinnissa. Lisäksi yrittäjien aktiivisuudessa, ammattimaisemmassa tekemisessä sekä molemminpuolisen hyödyn huomioimisessa on tekemistä. Myös verkostoveturin strategia kaipaa kirkastamista.

**Toinen tutkimuskysymys: *Miten yritysten omat toimet tukevat yhteistyön onnistumista?***

Yritysten omat toimet yhteistyön onnistumisessa liittyvät siihen, kuinka hyvin toisen jäsenyrityksen tuotteet ja palvelut täydentävät omia tuotteita ja palveluja ja kuinka niiden avulla voidaan tuottaa asiakkaan tarpeita vastaava palvelu. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteita myydään ristiin ja tuotteita myös paketoidaan yhdessä. Verkostoon sitoutumisen lähtökohtana on hyötyminen verkoston kautta saatavista resursseista, osaamisesta, tuotteista ja palveluista.

Teoreettisella tasolla korkean sitoutumisasteen omaavat yritykset voivat tukea yhteistyötä oman osaamisensa kautta ja olemalla edelläkävijöitä sekä tuomalla esiin yhteistyön hyötyjä. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa aktiivisuustason nostoa käytännön toimenpiteissä. Tällä hetkellä yritykset etupäässä jakavat yhteisesitteitä, edustavat koko aluetta ja sen yrityksiä messuja ja myyntitapahtumissa sekä tekevät sähköpostimarkkinointia. Toimenpiteet edustavat matalaa yhteistyövalmiutta. Toimenpiteinä nämä ovat hyviä, mutta yhteistyön kehittämiseksi jokaisen yrityksen tulisi tehdä näitä toimenpiteitä ja vähän enemmänkin. Jokaisen jäsenyrityksen tulisi esimerkiksi myös osallistua henkilökohtaisesti strategian tekemiseen ja olla mukana julkisin varoin toteutettavissa hankkeissa. Korkeaa yhteistyövalmiutta korostava on aktiivinen sekä näkee ja osaa ennakoida hyödyn. Hyötynäkökulma ei tule tutkimustulosten mukaan selkeästi esille, koska yhteistyön säästöt ei ole suuremmat kun siitä aiheutuneet kustannukset.

**Kolmas tutkimuskysymys: *Mitkä tekijät ovat yhteistyön esteitä ja hyötyjä?***

Tutkimuksen mukaan yhteistyön esteet liittyvät etupäässä myyntiin, markkinointiin, vuorovaikutukseen ja viestintään. Näiden sisällä on paljon tekijöitä, kuten asiakkaiden puute, myynnin tehottomuus, markkinoinnin vähäisyys, toisten yritysten tuntemattomuus sekä tiedon puute, mikä ilmenee etupäässä hyötynäkökulman näkemisessä. Myös maantieteellisesti pitkät välimatkat sekä resurssien, kuten ajan vähyys, ovat selkeitä esteitä. Lisäksi yrittäjien osaamisessa on eroja, mikä vaikeuttaa yhteistyötä.

Yrityksiä verkostossa on paljon ja yrityskanta kirjava, mikä ei sinällään kuitenkaan ole este, vaan vahvuus, sillä tuotetarjonta on asiakkaan näkökulmasta rikkaus. Kärkituotteet edellä tapahtuma markkinointi tuo niin asiakkaita kuin näkyvyyttä ja tunnettuutta myös pienemmille yrityksille. Yritysten tuotanto voidaan sitoa myös osaksi suurempaa tuotekokonaisuutta. Yhteistyön hyödyt esteiden tapaan liittyvät myyntiin ja markkinointiin.

#### **Neljäs tutkimuskysymys: *Miten yhteistyötä tulee kehittää?***

Tutkimuksen mukaan yritykset odottavat verkostolta asiakkaita, näkyvyyttä, yhteistyötä ja hyötyä omalle yritystoiminnalle. Käytännössä yhteistyötä voidaan kehittää parhaiten myynnin kautta, joka konkretisoituu tuotekehityksen myötä. Tuotekehityksellä on prosessimainen luonne ja se on olennainen osa toiminnan kehittämistä. Prosessi sisältää lomittain ideointia, tuotteistamista ja asiakkaan kohtaamista. Tuotekehitys on siis osa markkinointia ja se tähtää asiakkaan tai asiakasryhmän tarpeen tyydyttämiseen. Tuotekehitystyö vaatii myös yrittäjien välistä vuorovaikutusta sekä avointa ilmapöytä ja tiedottamista tuekseen. Nämä ovat myös olennaisessa asemassa yhteistyön kehittämisessä.

Yhteistyön kehittämiseen vaikuttaa myös se, millainen verkoston rakenne on. Idän Taigan verkosto on hyvin heterogeeninen, jolla on omat hyvät ja huonot puolensa. Jäsenmäärän vähentyminen ja sitä kautta toiminnan tiivistyminen sekä ainutlaatuisien tuotteiden ja palvelujen yhdistelmä vaikuttavat luontevimmilta keinoilta tiivistää ja parantaa yhteistyötä. Hankkeiden kautta voidaan luoda uutta, mutta merkittävin on kuitenkin alueen yhteisen myynnin organisointi. Idän Taiga ry jatkaa kuitenkin yhdistyksenä, eikä sitä ainakaan lähiaikoina yhtiöitetä.

## 7.2 Tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan

Komppula (1996) tutki matkailupalveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden keskinäistä horisontaalista yhteistyötä, jossa tärkeimmiksi yhteistyöhön vaikuttaneiksi tekijöiksi nousivat uskottavuus, tehokkuus sekä vallan ja kontrollin käyttö. Tässä tutkimuksessa korostettiin näiden sijaan luontaisia liiketoiminnan lähtökohtia, jolloin yritysten osaaminen, tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. Perimmäisenä vaikuttimena oli halu tuottaa elämys asiakkaalle. Myös Santalan, Vesterisen & Moilasan (2004) matkailun alueellista työnjako ja vastuuta kartoittaneessa tutkimuksessa todettiin, että yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat kysyntä- ja tarvelähtöisyys. Toisen yrityksen vetovoimatekijöistä tässä tutkimuksessa korostettiin omaa toimintaa

täydentäviä palveluja ja asiakkaan palvelua, kun Komppulan (1996) tutkimuksessa korostuivat luotettavuus, rehellisyys ja avoimuus. Tämän tutkimuksen mukaan luottamus on yhteistyön lähtökohta ja tutkimustulosten mukaan sitä myös löytyi verkoston sisäisistä suhteista. Santalan ym. (2004) mukaan myös henkilöstösuhteilla ja tiedottamisella on vaikutusta yhteistyöhön ja näiltä osin tutkimustulokset tämän tutkimuksen kanssa ovat yhteneväisiä.

Yhteistyön hyödyt olivat hyvin pitkälle samanlaisia verrattuna Komppulan (1996) tutkimukseen tuotteiden ja asiakkaiden osalta. Yhteistyön esteet sen sijaan eivät liittyneet luottamuspulaan, pettymyksiin tai ristiriitaisuuksiin kuten Komppulan tutkimuksessa, vaan enemmänkin vuorovaikutuksen puutteeseen kuten siihen, ettei pidetä yhteyttä toisiin yrittäjiin tai tunneta heitä. Aktiivisuuden vähyys korostui yritysten panostuksissa yhteisen hyvän eteen. Tutkimuksissa yhteistä yhteistyön esteille oli resurssipula. Komppulan tutkimuksen avainsana oli luottamus, tässä tutkimuksessa se oli aktiivisuus.

Lemmetyisen (2010) väitöskirjan mukaan toimijat osallistujaverkoissa arvostavat vakaata yhteistyötä, koordinointia ja mahdollisuutta oppia. Tässä tutkimuksessa verkostoveturilta vaadittiin toimia yritysten sitoutumisen parantamiseksi. Mitä aktiivisempia yritykset olisivat yhteisen hyvän eteen, sitä paremmin koko verkosto toimisi. Yrittäjät itse korostivat, että kun hyöty on todennettavissa ja nähtävissä yhteisen tekemisen kautta, myös sitoutuminen verkostoon paranee ja koko verkoston merkitys korostuu. Tämän tutkimuksen mukaan oppiminen on myös tärkeä osa yhteistyötä ja erityisesti toisilta yrityksiltä oppimista pidettiin ensiarvoisen tärkeänä.

Santalan ym. (2004) mukaan yhteistyötä on järkevää tehdä vain niiden kanssa, jotka sitä todella haluavat ja ovat toimintaan valmiita sitoutumaan. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille sama asia, mutta asioissa mentiin vielä pidemmälle ja esitettiin sitoutumattomien erottamista toiminnasta. On muistettava, että yhteismarkkinoinnin tulosten mittaaminen yritystasolla on erittäin vaikeaa ja erityisesti motivoituneiden ja pitkäaikaisiin panostuksiin kykenevien yritysten määrä on yleensä pieni. Boxberg, Komppulan, Korhosen & Mutkan (2001) mukaan yhteismarkkinoinnissa mukana olevista yrityksistä osa on toisia vetovoimaisempia ja keräävät näin ollen suurimmat hyödyt. Tasapuolisuus ei aina toteudu, sillä myyjän kannalta kannattaa myydä sitä, mikä käy kaupaksi.

Santalan ym. (2004) toteavat, että matkailuyritykset ovat pystyneet parantamaan keskinäistä yhteistyötään matkailuyrittäjien ja muiden matkailutoimijoiden yhteisillä tilaisuuksilla sekä kontakteilla yrittäjiin. Yritysten tutustuminen toisiinsa ja toistensa tuotteisiin sekä ristiinmyynti

ja avoin keskustelu kaikista matkailuun liittyvistä tai sitä sivuavista asioista eri tahojen kanssa vahvistaa yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tulokset olivat yhteneväisiä tämän kanssa ja tulosten perusteella tehdyssä kehittämissuunnitelmassa on useita ehdotuksia vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

Komppulan (2000) väitöskirjan mukaan yrityksen sitoutuminen yhteistyöhön ja yhteistyöverkostoon on yhteistyön aikana kehittyvä prosessi, joka saa alkunsa yrityksen tarpeesta tehdä yhteistyötä. Myös tämän tutkimuksen mukaan sitoutuminen lähtee luontaisista lähtökohdista ja on lisäksi sekä tavoitteellista että pitkäjänteistä toimintaa.

Tutkimustulosten myötä syntyneessä kehittämissuunnitelmassa on tärkein asia myynnin kehittäminen. Kuten Boxberg ym. (2001) toteavat, alueellisista markkinointiorganisaatioista on hyvää vauhtia tulossa myyntiorganisaatioita ja tämä pätee täysin myös tämän tutkimuksen lopputulokseen. Haasteellista tulee olemaan myynnin ja markkinoinnin yhteensovittaminen.

### 7.3 Pohdintaa ja kriittisiä huomioita

Tämä kehittämistehtävä nojaa Suomen matkailustrategian 2020 tavoitteisiin ja toimenpiteisiin sisäisen matkailusektorin kehittämisen osalta ja Kainuun matkailustrategiaan 2011–2020 matkailukeskusten kehittämisen, yhteistyön vahvistamisen ja osaamisen kehittämisen osalta. Idän Taiga ry:n strategiassa tutkimus kohdistuu jäsenyritysten asiakasmäärien ja matkailutulon kasvattamiseen. Toiminnan tärkeimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, ammattimaisuus, avoimuus ja vuorovaikutteisuus. Kriittiset menestystekijät ovat korkea suorituskyky, rahoitus, verkottuminen, yritysten sitoutuminen, ammattimaiset toimijat (yritykset, yritysten työntekijät, omat työntekijät), markkinoinnin tuloksellisuus ja tuotteistaminen. Kaikki nämä tekijät ovat sisällä myös tässä tutkimuksessa.

Hyödyt yhteistyöstä nojaavat asiakkaiden tarpeisiin sekä resursseihin ja osaamiseen. Hyödyt edustavat näin ollen sekä ulkoisia että sisäisiä tavoitteita. Yhteistyöstä on oltava selkeästi hyöty kaikille osapuolille. Lisäksi hyöty tulee myös osata nähdä muiden yritysten saamassa hyödyssä. On muistettava, että verkostossa kaikkien menestyminen on yhteinen etu. Tämä mielessä pitäen yrittäjät tulee ottaa mukaan myös strategiatyöhön, jotta he saavat oman äänensä kuuluville. Liian yleisellä tasolla oleva suunnittelu ei kuitenkaan jalkauta strategiaa yrityskenttään. Menestyvässä strategiassa on selvät päämäärät ja tavoitteet.

IMP-koulukunnan laatima yhteistyöverkoston toimintamalli ARA (actors, resources, activities) soveltuu myös Idän Taigan verkoston tutkimiseen. Mallin mukaan toimijat ovat yksilöitä ja organisaatioita, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa erilaisten toimintojen kautta. Verkoston organisaatiot ovat riippuvaisia verkoston kautta saatavista resursseista, osaamisesta ja kokemuksista. Tutkimustuloksista selvisi, että Idän Taigan yritysten yhteistyön lähtökohtana ovat nimenomaan yritysten toisiaan täydentävät resurssit, tuotteet ja palvelut, joiden myötä päätavoite on asiakkaille elämyksen tuottaminen.

Idän Taiga on yrittäjien muodostama monenkeskinen yhteistyöverkosto, joka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttaa olennaisesti alueen kehitykseen. Kuten tutkimustuloksena tuli esille, Idän Taigalla on merkittävä rooli alueen kehittämisessä. Kuitenkaan Idän Taigan kehittäjäverkosto ei ole tiukasti organisoitunut strateginen verkosto, vaan sillä on enemmän pyrkimys vaikuttaa alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Hankkeet ja niiden kautta toimenpiteiden koordinointi ovat toiminnan kehittämisessä olennaisessa asemassa.

Oleellista verkostossa on saada jäsenet ymmärtämään, että ne voivat yhdessä tekemällä saavuttaa jotain sellaista, mitä ne eivät pystyisi saavuttamaan toimimalla yksin. Verkostoitumalla yritykset voivat myös kasvattaa liiketoimintaa, olla kustannustehokkaita ja oppia uusia asioita. Verkostoituminen itsessään ei kuitenkaan tuo kasvua, vaan se, miten verkostoja hallitaan ja kehitetään. Verkoston yhteishallinta on usein win-win-tilanteiden tavoittelua ja toimijakohtaisten strategioiden yhteensovittamista.

Erityisen tärkeitä ovat myynti ja markkinointi. Aktiivisilla yrittäjillä on yleensä jokin tarve yhteistyölle. Verkostot, sitoutuminen ja luottamus edesauttavat yhteistyötä ja toiminnan koordinoitua kohti yhteistä hyvää, joka tässä tapauksessa merkitsi liiketoiminnan kasvattamista myynnin ja markkinoinnin kautta. Ratkaisevassa asemassa ovat itse yritykset ja heidän tahto tehdä. Yhteistyö on aina kumppanuutta, jossa henkilökohtaiset suhteet ovat merkittäviä vaikuttamisen kanavia.

Idän Taigan verkoston strategisuus tulee esille juuri siinä, kuinka se korostaa yritysten tietoista pyrkimystä verkostojen rakentamiseen. Veturin tehtävänä on luoda yhteistyösuhteita. Tämä ilmenee tutkimustuloksissa, jonka mukaan jäsenyritykset ovat keskenään enemmän yhteistyökumppaneita kuin kilpailijoita. Teoriassa esille tuotu kvasi-yritys on tällainen monenkeskinen organisaatiomalli, jolla on yhteinen visio, verkostostrategia ja yhteen sovitettavat toimintatavat.



Monenkeskisen verkoston kehittämistä puuttuvat mallit oli selkeä hidaste tämän työn tekemisessä. Myös verkostotutkimuksen teoriakirjallisuus oli varsin laaja ja sisälsi useita erilaisia näkökulmia. Silti suurin haaste työssä ei ollut se, mitä tehdään, vaan miten tehdään. Tutkijan rooli oli tuottaa menetelmiä ja malleja aiemmista tutkimuksista ja teorioista, joiden avulla yritysten tarpeet haluttiin saada selville. Haasteellista oli tuottaa valtavasta aineistosta ne ydinkohdat ja oikeat käsitteet, joiden avulla konkreettinen kehittämissuunnitelma voitiin laatia.

Lopputuloksena syntyi verkostanalyysin tulosten pohjalta verkoston yhteinen kehityssuunnitelma, johon haluttiin kehittämissä näkökulmat ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset. Hankalaa oli myös olla vaikuttamatta tutkimuksen kulkuun, sillä tutkijan oma esiymmärrys tutkittavasta aiheesta oli varsin vahva. Jos tämä olisi ollut mahdollista, tutkimuksen lopputulos olisi ollut erilainen.

Kritiikkiä voidaan esittää myös aineiston laajuudelle. Pienempi ja selkeämpi sekä tarkemmin rajattu tutkimustehtävä olisi ollut helpommin käsiteltävissä. Näin aiheeseen olisi voitu saada monipuolisempi ja rikkaampi sisältö. Isolla tutkimusaineistolla haluttiin saada erilaista tutkimustietoa erilaisista näkökulmista. Lisäksi ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä ollut teema-haastattelu olisi voitu tehdä ryhmähaastatteluna, jolloin olisi saatu nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän jäsenet olisivat voineet auttaa toisiaan muistamaan jotain tai avata uusia näkökulmia, mitä yksin haastattelussa oltaessa ei välttämättä huomaisi ajatella. Tähän ei kuitenkaan päädytty sen takia, että ilmiöön haluttiin saada syvälinen kuva eikä siihen uskottu päästävän ryhmähaastattelulla.

Tämä tutkimus toteutettiin Idän Taiga ry:n jäsenyrityksille. Toinen vaihtoehto olisi ollut ottaa mukaan myös tärkeimmät yhteistyökumppanit, kuten kunnat, oppilaitokset ja kehittäjäorganisaatiot. Tämän uskottiin kuitenkin paisuttavan tutkimusta entisestään ja näkökulma haluttiin pitää puhtaasti yrittäjälähtöisenä.

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen hyvyden ja laadun mittarina toimii luotettavuus. Luotettavuudessa on kyse siitä, että saadaan luotettavaa ja uskottavaa tutkimustietoa opinnäytetyöprosessin vaiheiden avulla. Tieteen luotettavuuskriteerit ovat reliabiliteetti, joka tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetti, joka mittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Opinnäytetyön kaikki tutkimusprosessin valinnat tulee kirjata ylös ja osata perustella ja todistaa aukottomasti. (Kananen 2013, 114–116.)

Eettisyys kiertyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127). Etiikan peruskysymykset liittyvät kysymyksiin hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Tulkintoja näistä on monenlaisia, mutta eettisesti hyvän tutkimuksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytännössä tutkimuksen tulee olla rehellinen sekä huolellisesti ja tarkasti tehty, noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, olla avoin sekä kunnioittaa muita tutkimuksen tekijöitä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulee olla tutkimusaiheen valinnasta lähtien hyvin suunniteltu, toteutettu ja raportoitu. (Hirsjärvi 2008, 23–24.) Tuomi & Sarajärvi (2013, 127) korostavat, että eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua ja laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukasta tutkimusta.

Tämän kehittämistehtävän onnistumisen arvioinnissa kiinnitettiin huomiota kehittämisprosessin käyttökelpoisuuteen, luotettavuuteen ja pysyvyyteen. Opinnäytetyö kokonaisuutena kuvattiin ja raportoitiin tarkasti. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan käyttämällä triangulaatiota. Tässä työssä käytettiin sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota, joilla oli suuri merkitys opinnäytetyön alusta loppuun. Ne toteutuivat kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Aineistotriangulaatio toteutui työn alussa, kun tehtävää hahmotettiin tutustumalla eri tutkimuksiin, tilastoihin, kyselyihin ja strategioihin. Menetelmätriangulaation menetelmiä olivat kirjalliset materiaalit, teemahaastattelut ja sähköinen kyselytutkimus.

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluun pyydetyiltä kysyttiin, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Kaikki pyydyt suostuivat, jolloin heiltä pyydettiin erillinen suostumus ja kerrottiin, mitä tutkimuksen aikana tulee tapahtumaan. Osallistuneille lähetettiin myös tiivistelmä teemahaastattelun tuloksista, jolloin heillä oli mahdollisuus kommentoida niitä. Yhtään kommenttia, jossa olisi kyseenalaistettu tulokset, ei tullut. Sähköiseen kyselytutkimukseen ja tulevaisuusverstaaseen saivat osallistua kaikki tutkimuksen kohderyhmää edustavat vapaaehtoisesti. Tulevaisuusverstaassa syntynyt kehittämissuunnitelma lähetettiin verstaan jälkeen kaikille siihen osallistuneille ja heillä oli vielä mahdollisuus kommentoida tuloksia. Kommentteina saatiin vain kehuja. Tutkimusaiheen valinnan suoritti Idän Taiga ry tuomalla esiin selkeän tutkimustehtävän, jonka ratkaisemiseen tutkija ryhtyi. Tutkijan vastuulla oli löytää oikeat menetelmät tehtävän ratkaisemiseksi ja noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen kulku kerrottiin tarkasti, myös tutkimustulokset suorine lainauksineen tuotiin julki rehellisesti ja avoimesti. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan pyrittiin tekemään huolellisesti ja laadukkaasti niin, että siitä on käytännön hyötyä työn tilaajalle.

Kaiken kaikkiaan kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän valinta onnistuivat hyvin tutkimustehtävän ja -kysymysten ratkaisemisen kannalta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, aiemmat tutkimukset ja kerätty aineisto täydensivät toisiaan muodostaen selkeän kokonaisuuden. Vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksessa kerätystä aineistosta. Osallistumisaktiivisuus kaikissa kolmessa tutkimusvaiheessa oli hyvä. Tutkimustulokset kuvastavat Idän Taigan matkailuyritysten näkemyksiä yhteistyön kehittämisestä. Tutkimuksessa kerätty aineisto dokumentoitiin tarkasti sähköisessä muodossa (äänitiedostot, litteroitu haastattelumateriaali, Excel-taulukot, Word-asiakirjat) ja tulevaisuusverstaan tuotokset paperiversioina. Näiden dokumenttien avulla on mahdollista tehdä uusi analyysi tutkimusaineistosta.

### **Hyöty kohdeorganisaatiolle**

Opinnäytetyön yksi tärkeimmistä onnistumisen mittareista on se, kuinka opinnäytetyö hyödyttää työelämää, yrityksiä, itse opiskelijaa ja ammattikorkeakoulua. Työelämä, sen tarpeisiin ja erityisesti positiiviseen muutoskehitykseen vastaaminen on keskeisintä kehittämistyössä. Opinnäytetyö lähtökohtana oli Idän Taigan jäsenyritysten halu saada selville yhteistyön toimivuus. Ennen opinnäytetyöprosessin alkua yrittäjät olivat keskustelleet keskenään, että toiminta kaipaa muutosta, mutta tarkkaa mielikuvaa muutoksen laadusta ei ollut. Kehittämissuunnitelmaa tehdessä oli koko ajan mielessä sen käyttökelpoisuus ja realismi, ja että siitä on todellista hyötyä matkailutoimijoille ja koko alueen kehitykselle.

Palautteen mukaan opinnäytetyö koettiin tarpeelliseksi ja erityisesti se on saanut realismia ja tutkijan ahkeruudesta. Kuten yrittäjät itse totesivat, tutkimustuloksissa tulee esille totuus yrittäjien suusta. Suunnitelman toteuttaminen vaatii henkilöresursseja, tietotaitoa sekä aikaa ja rahaa. Ihan vaivattomasti se ei tule toteutumaan, sillä onnistumisen lähtökohtana on yrittäjien aktiivisuustason nosto, joka ei toteudu sormia näpsäyttämällä, vaan kuten tutkimustuloksissa todetaan, ajan kanssa. Todellinen hyöty kehittämissuunnitelmasta selviää vasta sen käyttöönoton jälkeen, mutta jo nyt on selvää, että opinnäytetyöprosessi on lisännyt alueen toimijoissa halua kehittää alueen matkailua ja tiivistää yhteistyötä entisestään. Prosessin aikana itselleni selvisi se, miten tärkeää toimiva yhteistyö on aluetta kehitettäessä. Idän Taiga ry:n jäsenten kanssa oli helppoa tehdä yhteistyötä ja yhteistyö tulee jatkumaan muissa yhdistyksen tehtävissä. Kehittämissuunnitelman käytäntöön panto ja toimivuuden testaus eivät kuitenkaan kuulu enää tämän case-tutkimuksen piiriin.

## **Yleistettävyyys**

Tutkimuksen tuloksia voi osittain käyttää jonkin muun matkailualueen monenkeskisen verkostotutkimuksen pohjana ja eri alueiden verkostoyhteistyön vertailuun. Tulokset ovat todennäköisesti yleistettävissä moneen muuhun vastaavaan matkailualueeseen, sillä tällä tutkimuksella saatiin osin samoja tuloksia kuin verkostotutkimuksella 15 vuotta sitten. Maailma ja matkailuala sen myötä kehittyvät omalla tahdillaan, etupäässä sen mukaan, millaisia toimijoita verkoston sisällä on. Tekeminen ja sen taso ovat siis ihmisistä itsestään kiinni. Ja absoluuttista totuutta tässäkin asiassa tuskin on todettavissa, mutta uusi tieto voi aina täydentää aikaisempaa tietoa ja niin myös tässä tutkimuksessa kävi.

Kehittämissuunnitelmaa ei kuitenkaan ole järkevää käyttää sellaisenaan jonkin toisen matkailualueen toiminnan kehittämiseen, sillä verkostot ovat erilaisia ja tutkittavat ilmiöt tapaustutkimuksessa ainutlaatuisia. Tämän tutkimuksen totuus on Idän Taigan jäsenyritysten kertomaa, mutta suunnitelmaa voi aina muokata omiin tarpeisiin sopivaksi. Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että matkailuala on nykyään enemmän bisnesorientoitunut kuin aiemmin. Kilpailu asiakkaita tuntuu olevan vuosi vuodelta kovempaa ja tarvitaan vankkaa tulevaisuuden ennakoitaitoa, jotta pystyy arvioimaan, mitä verkostoilta myöhemmin vaaditaan.

## **Asiantuntijana kehittyminen**

Ensinnäkin pääsin tämän opinnäytetyöprosessin aikana perehtymään verkostoitumisen maailmaan, mitä itse pidän todella mielenkiintoisena. Alun perin työtä aloittaessani ei ollut tarkkaa mielikuvaa siitä, mihin suuntaan se lähtee, mutta kirjallisuuteen tutustuminen auttoi valitsemaan oikean näkökulman. Valintaan vaikutti myös se, että strategiaa ei ollut tarpeen laatia ja toisaalta myynti- ja markkinointisuunnitelman laatiminen olisi ollut liian työläs prosessi ottaen huomioon alueen tuotteiden ja palvelujen heterogeenisuuden. Olen myös tiedostanut, että kaiken takana on ihminen, jonka arvomaailma ohjaa hänen toimintojaan, olipa sitten kysymys pienen yrityksen pyörittämisestä tai aluekehittämisestä.

Toiseksi opinnäytetyön myötä pääsin käsiksi aiheeseen niiden ihmisten kanssa, joka myös tutkijan työn kautta olivat tuttuja, mutta heidän ajatuksensa tutkimustehtävään peilaten vieraita. Lisäksi matkailu on todella mieluiten toimiala, jonka koen täysin omakseni. Niin tutkijan kuin työntekijänkin roolissa matkailusektori on mieluisimpia tutkittavia toimialoja.

Kolmanneksi sain tutustua tutkijan maailmaan, jota olen vierastanut ja pitänyt jopa tylsänä. Teoreettinenkin se on, mutta onneksi siinä on myös empiirinen osuus, joka on selkeästi omia vahvuuksiani. Oma ammatillisen osaamisen ytimessä tässä opinnäytetyössä oli oppia priorisoimaan ja tunnistamaan tutkittavan kohteen kannalta olennaisia asioita. Suurten linjojen ihmisenä tämä tuotti vaikeuksia, mutta huolellinen perehtyminen asioihin auttoi fokuoittamaan oikein. Toki olen hieman pettynyt siihen, että tutkimustulokset eivät kuitenkaan päässeet yllättämään enkä saanut luotua verkostotutkimukseen menetelmää, josta jossakin vaiheessa ehdin jo haaveilla. Itse kehittäminen ja siihen liittyvät prosessit ovat tuttuja jo työn kautta. Pitkän linjan kehittäjänä strategiat, laatukäsikirjat sekä muut kehittämissuunnitelmat ovat tuttuja. Kuitenkin lukuisat hankkeet kirjoittaneena ja myös toteuttaneena on todettava, että aina jokin uusi asia, olipa se miten pieni tahansa, saa aikaan positiivista pohinää myös omaan tekemiseen.

#### 7.4 Ehdotuksia jatkotutkimuksiksi

Tämän opinnäytetyön pohjalta nousi ajatus, että tutkimuksen analyysiin voisi sisällyttää myös Idän Taigan ulkopuoliset verkostot. Kiinnostavaa luettavaa olisi, että mitä niistä haetaan, mikä niissä vetää yrittäjiä puoleensa ja miten verkostot eroavat toisistaan. Samalla voisi toteuttaa seuranta tutkimuksen siitä, kuinka yhteistyö Idän Taigan yritysverkostossa on edennyt tämän tutkimuksen jälkeen ja onko kehittämissuunnitelma ollut realistinen ja toteuttamiskelpoinen.

Toinen ajatus on suorittaa analyysi maakunnallisena ja ottaa siihen mukaan maakunnan keskeisimmät kehittäjätahot. Näillä tahoilla, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä Idän Taigan kanssa, on omia intressejä ja näkökulmia siihen, mihin suuntaan matkailua alueella tulisi viedä ja mikä on alueen kilpailuetu. Idän Taigan näkökulmasta tällä on merkitystä senkin takia, että hankkeet ovat merkittävässä asemassa kehittämistoiminnassa.

Kolmas ajatus on laatia Idän Taigalle tulevaisuuden strateginen suunnitelma ACTVOD - tulevaisuustaulukkomallia soveltaen. Menetelmään sisältyvät tulevaisuusverstas, tulevaisuuspyörä ja tulevaisuustaulukko. Ennakoinnin avulla yritykset voivat saada kilpailuetua liiketoiminnan suunnittelemiseksi tulevaisuuden matkailijan tarpeita vastaavaksi. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on tämän tutkimuksen mukaan yhteistyön suurimpia vetovoimatekijöitä.

Neljäs mielenkiintoinen tutkimus olisi tutkia Idän Taigan verkostoyritysten sosiaalista pääomaa, joka pyrkii selittämään henkilöiden ja yritysten välisiä suhteita ja rakenteita. Henkilösuhteet ovat yhteistyön kehittämisessä tärkeitä ja ilman hyviä suhteita ei ole hyvää verkostoakaan. Tutkimuksen voisi toteuttaa monenkeskisenä, koska tutkimus olisi järkevintä kohdistaa koskemaan koko verkostoa tai vaihtoehtoisesti kahdenkeskisenä, jolloin saataisiin erilainen näkökulma tai sekä että, jolloin voitaisiin tehdä vertaileva tutkimus.

Viides ja ehkäpä kaikista ehdotuksista mielenkiintoisin ja ajankohtaisin tutkimus olisi kartoittaa verkostoyrittäjien osaaminen, jossa huomioidaan osaamispääoman johtamisen alueista henkilö-pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Henkilöpääomaa ovat yrittäjien oppimistaidot, rakennepääomaa fyysiset rakenteet ja suhdepääomaa asiakkuusosaaminen. Käytännössä lopputulos olisi kokonaisvaltainen Idän Taigan yritysverkoston osaamisen kehittämissuunnitelma.

## LÄHTEET

- Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Axelsson, B. 1992. Network research - future issues. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London and New York: Routledge.
- Boxberg, M, Komppula, R, Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.
- Easton, G. 1992. Industrial networks: a review. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London and New York: Routledge.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. 1.–2. painos. Vantaa: WSOY.
- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Yrityssanoma Oy.
- Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 202.

Hyötyläinen, R. & Valkokari, K. 2009. Verkostojen rooli keskisuurten yritysten kehityspo-  
luissa. Teoksessa K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller, J. Vesa-  
lainen (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Håkansson, H. 1989. Corporate Technological Behavior. Co-operation and Networks. Lon-  
don: Routledge.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Developing Relationships in Business Networks. London:  
Routledge.

Idän Taiga ry. 2012. Strategia 2013–2020.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G. 1992. Network positions and strategic action – an analytical  
framework. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.) Industrial Networks: A New View of  
Reality. London and New York: Routledge.

Järvenpää, E. & Immonen, S. 2002. Verkostojen johtaminen ja hallinta. Teoksessa M. Ollus,  
J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuu-  
della. 2. painos. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 201.

Kainuun Etu Oy. 2011. Kainuun matkailustrategia 2011–2020. Saatavilla: [http://www.kai-  
nuu.fi/UserFiles/Kainuun\\_Matkailustrategia\\_2010-2020.pdf](http://www.kainuu.fi/UserFiles/Kainuun_Matkailustrategia_2010-2020.pdf) (Luettu 22.4.2015).

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Van-  
taa: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja  
143. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kauppila, P. 2011. Kainuun matkailutalous: kuntakohtaista tarkastelua. Kajaanin ammattikor-  
keakoulun julkaisusarja A 8. Saatavilla: [http://www.kuusamo.fi/dman/Document.phx?docu-  
mentId=da08911160011213&cmd=download](http://www.kuusamo.fi/dman/Document.phx?docu-<br/>mentId=da08911160011213&cmd=download) (Luettu 24.4.2015).

Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet - case  
Lieksa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-1:1996.



Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Acta Universitatis Lapponiensis 30. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Taloustieteen ja matkailun laitos.

Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Tampere: Juvenes Print. Acta Univ. Oul. E 124, 2012.

Lemmetyinen, A. 2010. The coordination of cooperation in tourism business networks. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Saatavilla: [http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/96661/Ae4\\_2010.pdf?sequence=2](http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/96661/Ae4_2010.pdf?sequence=2) (Luettu 7.4.2015).

Möller, K. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot - hyödyt ja haasteet. Teoksessa K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller, J. Vesalainen (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paija, L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 202.

Paija, L. 2002. Verkostoyritykset: miksi, miten - ja miksi ei? Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 2. painos. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 201.

Rajahonka, M., Svahn, S., Tinnilä, M. & Valtakari, M. 2006. Kohti verkostomaista liike-toimintaa. ELO-teknologiaohjelman loppuarviointi. Teknologiaohjelmaraportti 15. Helsinki: Libris. Oy.

Ranta, J. 1998. Verkostoyritykset. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 202.

Ranta, J. 2002. Verkostot ja verkostoyritykset - kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 2. painos. Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 201.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> (Luettu 12.4.2015).

Santala, P., Vesterinen, N. & Moilanen, T. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. KTM Rahoitetut tutkimukset 1/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Simons, M. & Hyötyläinen, R. 1998. Monenkeskisen verkostotoiminnan kehittämisen menetelmät ja välineet. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto Oy, Sitra 202.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Suomalaisten matkailu. Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/smat/kas.html> (Luettu 7.4.2015).

Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tilastokeskus. 2014. Kainuun matkailun tunnuslukuja. Saatavilla: <http://www.kainuunetu.fi/UserFiles/d763e312-4069-4815-82bd-f6886b1871ca/Web/EI%C3%A4mystuotanto%20ja%20elintarvike/Kainuu1214.pdf> (Luettu 24.4.2015).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Matkailutilinpito. Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2011–2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 21/2015. Saatavilla [http://www.tem.fi/files/42494/TEMrap\\_21\\_2015\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/42494/TEMrap_21_2015_web.pdf) (Luettu 21.4.2015).

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8/2006. Vantaa: Teknologiateollisuus ry.

Visit Finland. 2010. Suomen matkailustrategia 2020. 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Saatavilla: [http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia\\_020610.pdf](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia_020610.pdf) (Luettu 21.3.2015).

Visit Finland. 2015. Matkailu on kasvava toimiala. Saatavilla: <http://www.visitfinland.fi/tama-on-visit-finland/matkailu-on-kasvava-toimiala/> (Luettu 21.3.2015).

## **TEEMAHAASTATTTELULOMAKE**

### **Yhteistyön lähtökohdat**

- Miten käsität termin yhteistyö, mitä se mielestäsi sisältää?
- Miksi aloitit yhteistyön Idän Taigan matkailuverkostossa?
- Millaista yhteistyötä teet Idän Taigan matkailuverkostossa?

### **Yhteistyön vetovoimatekijät**

- Mitä vetovoimatekijöitä uskot omalla yritykselläsi olevan?
- Mitä vetovoimatekijöitä yhteistyökumppaneillasi on?
- Oletko tyytyväinen oman yrityksesi markkinoinnin toimivuuteen? Miksi?
- Mitkä ominaisuudet muissa verkostoyrityksissä estävät yhteistyön?

### **Kokemukset yhteistyöstä**

- Kuinka mielestäsi yhteistyö muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa on toiminut?
- Mitä konkreettisia hyötyjä olet saanut yhteistyöstä muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa?
- Mitä pettymyksiä ja ongelmia yhteistyössä muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa on ollut?
- Onko tyytyväinen/tyytymätön yhteistyöhön muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa? Miksi?
- Onko yhteistyö Idän Taigan matkailuverkostossa lisääntynyt vuosien aikana? Mistä syystä? Miten se näkyy käytännössä?

### **Sitoutuneisuus yhteistyöhön**

- Mitä panostuksia yrityksesi on antanut Idän Taigan verkostoyhteistyölle? Miten ne näkyvät käytännössä?
- Mitä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi tähän verkostoon?
- Mitä verkostoveturin pitäisi tehdä käytännössä toisin, jotta yritykset sitoutuisivat verkostoon tiukemmin?
- Mitä sinä voit tehdä asian eteen?

**Luottamus yhteistyösuhteessa**

- Mitä on mielestäsi luottamus?
- Millaiset asiat vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?
- Onko luottamusta yhteistyösuhteissa muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa? Miten se ilmenee? Mitä sinun yrityksesi tekee ollakseen luotettava?
- Miten mielestäsi luottamusta Idän Taigan jäsenyritysten kanssakäymisessä kehitetään?

**Tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistarpeet yhteistyölle**

- Millaista yhteistyötä odotat Idän Taigan jäsenyritysten kanssa tulevaisuudessa?
- Miten yrityksesi vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen Idän Taigan yritysverkostossa käytännössä?
- Miten yhteistyötä mielestäsi kehitetään parhaiten niin, että se tuottaisi eniten rahallista hyötyä yrityksellesi ja koko verkostolle?
- Miten tärkeiksi koet hankkeet ja niiden kautta toiminnan kehittämisen?
- Voisiko verkoston lakkauttaminen olla uhka yrityksesi toiminnalle? Miksi?
- Mitkä ovat yhteistyön vahvuudet ja heikkoudet (sisäiset) Idän Taigan yritysverkostossa? Miten näkyvät käytännössä?
- Mitkä ovat yhteistyön mahdollisuudet ja uhat (ulkoiset) Idän Taigan yritysverkostossa? Miten näkyvät käytännössä?
- Mitä Idän Taiga on vuonna 2020?

**SÄHKÖISEN KYSELYTUTKIMUKSEN LOMAKE**

Idän Taigan yrityskysely

Arvoisa yrittäjä!

Teen Idän Taiga ry:n toimeksiannosta yhdistyksen jäsenyrityksille opinnäytetyönä tutkimuksen, jonka tavoitteena on selvittää yrittäjien mielipiteitä Idän Taigan jäsenyritysten yhteistyöstä ja sen toimivuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämissideoita yhteistyön parantamiseksi. Kysely lähetetään teille jäsenyrityksille sähköisesti ja vain vastaamalla voitte vaikuttaa. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseen.

Sähköpostiosoitteet on saatu Idän Taiga ry:n yritysrekisteristä kokonaisotannalla. Tässä tutkimuksessa käsite "yritys" tarkoittaa kaikkia Idän Taiga ry:n jäseniä riippumatta siitä, onko kyseessä yritys, yhdistys, säätiö tai joku muu.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa vastausten perusteella. Kyselyn tulokset vedetään yhteen ja käsitellään tulevaisuustyöpajassa syksyllä 2015.

Lomakkeen täyttäminen vie 15–20 minuuttia. Voitte tarvittaessa keskeyttää vastaamisen ja jatkaa sitä myöhemmin. Huomioikaa vastauksissanne, että tarkoituksena on keskittyä ainoastaan Idän Taigan jäsenyritysten välistä yhteistyötä koskeviin kysymyksiin. Pyydän, että olette vastauksissanne mahdollisimman huolellisia. Osaan kysymyksistä on pakko vastata, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta joko [virpimaaritkeranen@gmail.com](mailto:virpimaaritkeranen@gmail.com) tai 044 337 1578.

Yhteistyöterveisin

Virpi Keränen

## Yrityksen taustatiedot

★ = Kysymykseen on pakko vastata

## Onko yrityksenne pääasiallinen toimiala (valitkaa yksi) ★

- wildlifepalvelut  
 kulttuuripalvelut  
 ohjelmapalvelut  
 ravitsemispalvelut  
 majoituspalvelut

## Onko matkailu yrityksessänne (valitkaa yksi)

- ★
- pääasiallista toimintaa  
 sivutoimista

## Kuinka monta vuotta yrityksenne on ollut Idän Taigan jäsen (valitkaa yksi) ★

- alle 3 vuotta  
 3-6 vuotta  
 7-10 vuotta  
 10 vuotta tai enemmän

## Kuinka paljon yrityksenne kokonaisliikevaihto ja matkailuliikevaihto oli edellisellä tilikaudella vuonna 2014? Kirjoittakaa vastaukset euroina pyöristämättä lukuja ja ilman välilyöntejä. ★

kokonaisliikevaihto ilman arvonnisäveroa (euroa) oli

josta matkailuliikevaihdon osuus (euroa) oli

## Kuinka monta henkilöä yrityksenne työllisti vuonna 2014? Kirjoittakaa vastaukset henkilöinä.

★

kokopäiväisesti ympäri vuoden

osa-aikaisesti ympäri vuoden

näiden lisäksi kokopäiväisesti sesonkiaikana

näiden lisäksi osa-aikaisesti sesonkiaikana

## Yrityksen asiakkaat

Mitkä olivat yrityksenne kojuvuorokaudet ja kojujen päiväkävijät vuonna 2014? Erotelkaa vuorokaudet ja päiväkävijät omille riveilleen mahdollisimman tarkasti.

Kojuvuorokaudet

Kojujen päiväkävijät

Jos yrityksellänne oli **KOJUYÖPYJIÄ ULKOMAILTA** vuonna 2014, mistä maista asiakkaat tulivat? Kirjoittakaa ensin MAA ja sitten MÄÄRÄ HENKILÖINÄ, kuinka paljon kyseistä maasta oli kävijöitä.

Jos yrityksellänne oli kojuissa **PÄIVÄKÄVIJÖITÄ ULKOMAILTA** vuonna 2014, mistä maista asiakkaat tulivat? Kirjoittakaa ensin MAA ja sitten MÄÄRÄ HENKILÖINÄ, kuinka paljon kyseistä maasta oli kävijöitä.

Mitkä olivat yrityksenne majoitusvuorokaudet vuonna 2014? Erotelkaa majoitusvuorokaudet kotimaan ja ulkomaiden osalta mahdollisimman tarkasti omille riveilleen.

Kotimaa

Ulkomaat

Jos yrityksellänne oli asiakkaita **ULKOMAILTA** vuonna 2014, mistä maista he tulivat? Kirjoittakaa ensin MAA ja sitten MÄÄRÄ HENKILÖINÄ, kuinka paljon kyseistä maasta oli kävijöitä.







Mitä seuraavista tulisi mielestänne kehittää Idän Taigan toiminnassa? Valitkaa vastausvaihtoehdoista kolme (3) yrityksenne kannalta tärkeintä asiaa. ★

- Yritysten myynnin lisääminen
- Yritysten markkinoinnin lisääminen
- Yrittäjien kannustaminen aktiivisempaan yhteistyöhön
- Yrittäjien ammattimaisemman tekemisen korostaminen
- Yrittäjien liiketoimintaosaamisen lisääminen
- Yrittäjien sitoutuminen verkostoon
- Yrittäjien luottamus kumppaniin
- Yrittäjien välisten ihmissuhteiden parantaminen
- Yrittäjien molemminpuolisen hyödyn huomioiminen
- Yhdistyksen strategian ja pelisääntöjen kirkastaminen
- Yhdistyksen hallituksen päätöksentekokyvyn parantaminen
- Yhteen selkeään vetovoimatekijään profiloituminen
- Kehittämistarpeita ei ole
- Jokin muu, mikä

---

Jos valitsitte edellisessä kohdassa "Yhteen selkeään vetovoimatekijään profiloituminen", mitä tarkoittitte? Kertokaa lyhyesti.

## Yritysten odotukset

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Miksi olette mukana Idän Taigan verkostoyhteistyössä? Kertokaa lyhyesti tärkeimmät syyt. ★

Onko verkostoyhteistyö vastannut odotuksianne? ★

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

Jos vastasitte edelliseen kysymykseen ei, voisitteko kertoa, miksi ei?

Millaisia **TOIMENPITEITÄ** Idän Taigan jäsenyritysten yhteistyön kehittäminen mielestänne vaatii **KÄYTÄNNÖSSÄ**, jotta se tuottaa eniten rahallista hyötyä yrityksellenne? ★

Minkälaisia yhteistyön **ESTEITÄ** olette havainnut Idän Taigan yritysverkostossa? Kertokaa mahdollisimman tarkasti. ★

Mitä konkreettisia **HYÖTYJÄ** olette saanut yhteistyöstä muiden Idän Taigan jäsenyritysten kanssa? Kertokaa mahdollisimman tarkasti. ★

Mitä te teette Idän Taigan yhteismarkkinoinnin onnistumisen eteen? Kertokaa mahdollisimman tarkasti käytännön toimet, esimerkiksi esitteiden jakelu, sähköpostimarkkinointi jne. ★

## Yhdistyksen tulevaisuus

Mitä seuraavat termit mielestänne tarkoittavat? Määritellä termit lyhyesti.

Yhteistyö	
Luottamus	
Sitoutuminen	

Mikä Idän Taiga on mielestänne vuonna 2025? Sana on vapaa.

--

## TIIVISTELMÄ TUTKIMUSTULOKSISTA

YHTEISTYÖN KÄSITE	KÄSITTEEN KYSYMYSMUOTO	TUTKIMUSTULOS
Yhteistyön lähtökohdat	Mitä termi yhteistyö tarkoittaa? Miksi hakeutunut verkostoon? Mitä yhteistyötä tekee verkostossa?	Molemmiin puolinen hyöty, yhteinen päämäärä Myynnin turvaaminen, näkyvyys, asiakkaat, hyöty Yhteistyö luontaisista tarpeista lähtevää
Yhteistyön vetovoimatekijät	Mitä vetovoimatekijöitä omalla yrityksellä? Mitä vetovoimatekijöitä yhteistyökumppaneilla? Tyytyväisyys omaan markkinointiin? Yhteistyön esteet?	Kokemus, asiakkaat, osaaminen Omaa toimintaa täydentävät palvelut Enemmän suorita kontakteja ja yhteyksiä matkanjärjestäjiin Myynti, markkinointi, vuorovaikutus, viestintä
Kokemukset yhteistyöstä	Kuinka yhteistyö toimii? Mitä hyötyjä yhteistyöstä? Mitä pettymyksiä ja ongelmia yhteistyössä? Onko tyytyväinen/tyytymätön yhteistyöhön? Miksi? Onko yhteistyö lisääntynyt?	Yhteistyötä vähän, yhteydenpito ei aktiivista Uudet asiakkaat, tuotepaketit, hankkeet Saavutettavuus, ammattimaisuus, väärät lähtökohdat Tyytyväinen kokonaisuuteen Hankkeet ja yhteispalaverit lisäävät yhteistyötä
Sitoutuneisuus yhteistyöhön	Mitä panostuksia antaa verkostoyhteistyölle? Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen? Verkostoverurin tehtävät sitouttamisessa? Yrityksen rooli sitouttamisessa?	Raha, aika, tietotaito, esitejakelu, messut ja workshopit, sähköpostimarkkinointi Liiketoiminnan turvaaminen, ihmiset, tuotteet Myynnin lisääminen, sitoutumattomien erottaminen, yhteiset ideointipalaverit Esimerkkinä oleminen, hyödyn esille tuominen, oman osaamisen näyttäminen
Luottamus yhteistyösuhteessa	Mitä on luottamus? Mikä synnyttää luottamusta? Onko luottamusta yhteistyösuhteessa? Miten luottamusta kehitetään?	Sopimuksen pitäminen, tekemisen kautta rakentuva, tasa-arvoinen Vuorovaikutus, käytännön tekeminen Luottamusta löytyy, on yhteistyön lähtökohta Tuntemisen, tekemisen, osaamisen kautta ajan kanssa
Tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistarpeet yhteistyölle	Mitä odottaa yhteistyöltä? Miten yritys voi vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen? Miten yhteistyötä kehitetään? Yhteistyön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat? Tulevaisuuden visio?	Tiiviimpi yhteistyö, parempi tiedottaminen, toisten auttaminen Aktiivisempi tekeminen, uuden luominen Markkinointi ja myynti, tuotekehitys, aktiivinen yhteistyö, osaaminen, molemminpuolisen hyödyn huomioiminen SWOT-analyysi liitteessä 4 Rajaton yhteistyö myynnissä ja markkinoinnissa, jäsenmäärän väheneminen, osajien joukko, tuotteet ja palvelut ainutlaatuisia, luonto, elämykset, historia ja kulttuuri, hankkeet, yhdistysmuoto

## KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämisen pääajuri	Mitä (tavoite)	Miten (keinot)	Kuka (vastuuhenkilöt)	Milloin (aikataulu)	Esteet	Arvot	Seuranta
Myyntiä liian vähän	Palkataan päätoiminen myyjä- ja markkinointihenkilö	Palkataan myyjä provisiopalkalla kolmeksi kuukaudeksi ja tulosten perusteella päätetään jatkotoimenpiteistä.	Hallitus	Vuoden 2016 alussa kokeilujakso. Tavoitteena kesän myynti.	Yhdistyksen ja yrittäjien rahan puute. Osaavan ja alueen tuntevan myyjän rekrytointi. Hankerahan taipumattomuus myynnin kehittämiseen.	Tarvelähtöisyys Sisäinen asiakastyytyväisyys Asiakaskeskeisyys	Myyjän raportointi tuloksista hallitukselle ja yrityksille
	Pidetään tuotteet tasalaatuisina	Kannustetaan kaikki jäsenyrityksiä hankkimaan laatujärjestelmä ja pitämään tuotetiedot nettisivuilla ajantasaisena sekä takaamaan tuotteiden saatavuuden. Päivitetään laatukäsikirja.	Yritykset itse (toimet, aktiivisuus) Hallitus (rahoitus) Hanketyöntekijät (rahoituskanavien selvittäminen, laatukäsikirjan päivittäminen)	Kannustusjärjestelmä luodaan vuoden 2016 alussa. Päivitykset tarvittaessa.	Rahoituksen saaminen laatujärjestelmän hankintaan. Yritysten passiivisuus tuotetietojen päivittämisessä. Myydään ei oota. Haluttomuus kehittämiseen.	Laadukkuus, aitous, paikallisuus, turvallisuus, saatavuus, positiivisuus	Vuositasolla
Markkinoinnissa samat käytännöt vuodesta toiseen	Pyritään saamaan alueelle kuuluisia kävijöitä	Pyritään saamaan alueelle kuuluisia kävijöitä, jotka samalla nostavat alueen tunnettavuutta lehdistössä, muussa mediassa sekä sosiaalisessa mediassa (YouTube, Facebook, blogit)	Projektipäälliköt Markkinointiryhmä	Vuoden 2016 aikana ensimmäiset kuuluisuudet	Kuuluisuudet liian kalliita. Aikataulullisesti myöhässä vuoden 2016 suhteen.	Näkyvyys, tunnettuus, brändäys, mielikuvien herättäminen, menestystarinoiden esilletuonti	Hankeraportit vuositasolla Google Analytics
	Kokeillaan markkinoinnissa joka vuosi jotain uutta	Kokeillaan markkinoinnissa uusia markkinointikeinoja tai valitaan jokaiselle vuodelle teema, jota noudatetaan.	Markkinointiryhmä	Vuoden 2016 ensimmäinen teemakokeilu	Ajanpuute markkinointiryhmällä. Ideat keskeneräisiä tai toteuttamiskelvottomia.	Tehokkuus, keskittyminen, segmentointi, teemoittaminen	Markkinointiryhmän vuosiraportti
	Tunnetaan asiakkaamme	Pyritään tuntemaan asiakkaat, heidän tarpeensa ja ostokäyttäytymisensä motiivit sekä luodaan asiakaspalautejärjestelmä.	Markkinointiryhmä Oppilaitos Opiskelija opinnäytetyönä	Vuosina 2016–2017	Järjestelmän luominen kallista. Palautteen keräämisen järjestäminen toiminnan luonteen takia hankalaa.	Vuorovaikutteisuus, asiakaslähtöisyys, myyntikeskeisyys	Opinnäytetyön seuranta ja arviointi sen valmistuttua

Kehittämisen pääajuri	Mitä (tavoite)	Miten (keinot)	Kuka (vastuuhenkilöt)	Milloin (aikataulu)	Esteet	Arvot	Seuranta
Yrittäjien osaaminen eritasoista	Koulutetaan yrityksiä eri osaamisalueille	Tehdään tarvekartoitus, jonka pohjalta laaditaan koulutussuunnitelma ja selvitetään koulutuksen järjestäjät/tarjoajat. Yrittäjät kouluttavat toinen toisiaan.	Projektipäälliköt (kartoitus) / Yrittäjät (rahoitus & koulutus) / Hallitus (rahoitus)	Vuosina 2016–2017	Rahoitusta koulutuksiin ei järjesty. Koulutukset liian kalliita. Yritykset eivät sitoudu pitkäjänteiseen kouluttautumiseen. Yrittäjillä ei aikaa kouluttaa.	Osaava organisaatio, oppiva yrittäjä, kilpailuetu, hiljaisen tiedon siirtäminen, jatkuvuus	Vuositasolla
	Kehitetään itseämme	Kootaan yrityksistä ja muista alueen toimijoista tulevaisuuden ennakkointiryhmä, joka etsii ja jakaa tietoa tulevaisuuden trendeistä, markkinoinnista, markkinoista, asiakkaista jne.	Yrittäjät Aluekehittäjät Kunnat Oppilaitokset Projektipäälliköt	Vuosina 2016–2017	Ennakkointiryhmä ei koe työtään tarkoituksenmukaiseksi, ellei saa siitä korvausta. Eri tahot eivät sitoudu toimintaan. Ryhmän veturia ei löydy.	Innovoiminen, vuorovaikutteisuus, tulevaisuuden ennakointi, "ajan hermolla", kilpailuetu	Vuositasolla
Sisäinen tiedottaminen ontuu	Tiedotetaan ajankohtaisista asioista koko jäsenistöä	Jaetaan yhdistyksen jäsen sähköpostiosoitteet kaikille jäsenyrityksille. Tiedotteista voidaan rakentaa myös toimintakalenteri.	Yrittäjät Hankkeet Projektipäälliköt	Heti	Sähköpostiosoitteiden päivittäminen omaan sähköpostijärjestelmään koetaan hankalana ja aikaavievänä. Infoähky, kun tietoa tulee eri yrityksistä.	Luottamuksellisuus, avoimuus, läpinäkyvyys, aktiivisuus, interaktiivisuus, kannustavuus	Kesällä 2016 tilannekatsaus
	Otetaan Facebookin sisäinen ryhmä aktiiviseen käyttöön	Kannustetaan kaikki jäsenyrityksiä tiedottamaan Facebookin kautta. Jos tiliä ei ole, neuvotaan, kuinka se hankitaan.	Projektipäälliköt	Heti	Kaikki eivät ole Facebookissa eivätkä halua olla siellä. Facebookin käyttö on passiivista eikä sen hyötyä ymmärretä.	Luottamuksellisuus, avoimuus, läpinäkyvyys, aktiivisuus, interaktiivisuus, kannustavuus	Kesällä 2016 tilannekatsaus
	Tiedotetaan messuista ja workshoppeista sekä hallituksen päätöksistä koko jäsenistöä	Messuille ja myyntitilaisuuksiin osallistujat kirjoittavat raportit niistä ja hallituksen päätöksistä kirjoitetaan yhteenvetoraportti. Nämä jaetaan tiedoksi kaikille jäsenille.	Yrittäjät Projektipäälliköt Hallituksen sihteeri		Viikon sisällä tilaisuudesta ja hallituksen kokouksesta.	Raportointi koetaan työläänä ja aikaa vievänä. Pieniä päätöksiä ei koeta tarpeellisina tiedottaa.	Avoimuus, läpinäkyvyys, aktiivisuus, interaktiivisuus, luottamuksellisuus, kannustavuus



Kehittämisen ajuri	Mitä (tavoite)	Miten (keinot)	Kuka (vastuuhenkilöt)	Milloin (aikataulu)	Esteet	Arvot	Seuranta
Vuorovaikutusta ja yhteistyötä yritysten välillä liian vähän	Järjestetään yhteisiä kokoontumisia säännöllisesti	Järjestetään kahvihetkiä kunnittain ja kylittäin, joissa mukana jäsenyritykset, kuntaedustajat sekä yhteistyökumppanit.	Yrittäjät Projektipäälliköt	Vuoden 2016 alusta lähtien	Kukaan ei ota vastuuta kahvihetkien järjestämisestä. Yrittäjillä ei aikaa kahvihetkiin. Liian pitkät välimatkat.	Yhdessä enemmän, interaktiivisuus, tiedon jakaminen, toisten tunteminen	Vuositasolla
	Jalkautetaan kummiyritystoiminta yrityksiin	Jaetaan yritykset mestari-kisällä -mallilla kahteen osaan, joista valitaan kummitoiminnan osapuolet. Valinnat tehdään yli toimiala- ja kuntarajojen.	Yrittäjät Projektipäälliköt	Vuoden 2016 alusta lähtien	Kummiyritystoimintaa ei tunneta "omaksi". Toimintaan ei sitouduta. Toiminta passiivista.	Hiljaisen tiedon siirtäminen, yhdessä enemmän, tiedottaminen, interaktiivisuus	Vuositasolla
	Aktivoidaan itsemme	Nostetaan yhdessä tekemisen kautta me-henkeä. Edelläkävijät näyttävät tietä perässätulijoille.	Yrittäjät	Yhdessä tekemisen kautta	Yrittäjillä ei aikaa aktivoitua. Me-henki ei nouse. Sisäiset ristiriidat.	Yhdessä enemmän, interaktiivisuus, aktiivisuus	Jatkuva
Yrittäjien sitoutuminen verkostoon on löysää	Luodaan me-henkeä erilaisilla tilaisuuksilla	Järjestetään pikkujoulujen ja vuosikokouksen yhteydessä jokin vastakkainen tapahtuma, yhdistetään hupi ja hyöty.	Hallitus	Kevät (vuosikokous), talvi (pikkujoulut)	Yrittäjillä ei aikaa tilaisuuksiin. Hupi ja hyöty halutaan pitää erillään. Maksaa liikaa.	Sitoutuneisuus, toisten tunteminen, hyödyllisyys, hauskuus	Vuositasolla
	Tuodaan esille konkreettiset hyödyt	Konkretisoidaan yhteismarkkinoinnin hyödyt yhteisissä tapaamisissa, sähköpostitse ja Facebookissa. Luodaan yritysten menestystarinat -juttusarja.	Yrittäjät Hallitus Projektipäälliköt	Pitkin vuotta	Tiedottamisen unohtuu. Tuloksia ei koota yhteen. Menestystarinoita ei synny.	Tiedottaminen, hyödyllisyys, oppiminen, win-win	Vuositasolla
Tasapuolisuus ei toteudu	Järjestetään pressi- ja tutustumismatkat tasapuolisemmin	Pressi- ja tutustumismatkojen järjestämisessä huomioidaan alueen yritykset kokonaisvaltaisemmin.	Projektipäälliköt	Kv-hankesuunnitelman mukaisesti	Matkanjärjestäjä haluaa päättää vierailtavista kohteista. Suuret yritykset vetovoimaisempia kuin pienemmät.	Tasapuolisuus, hyödyllisyys, sisäinen asiakastytyväisyys, win-win	Hankeraportit vuositasolla
	Maksetaan siitä palvelusta, mistä halutaan	Mietitään yhteismarkkinointimaksujen kerryttämiseen muutosta, jossa palvelumaksut räätälöidään toimenpidekohtaisesti.	Hallitus	Vuonna 2016-2017	Toimintatavan muutos koetaan liian monimutkaiseksi. Heikentää yhdistyksen yritysrahoitusosuutta.	Tarvelähtöisyys Sisäinen asiakastytyväisyys	Hallituksen kokoukset Vuosikokous
Kehittämistoiminnassa ajanpuute ja resurssien vähäisyys (=resurssienhallinta)	Järjestetään työpaja/hankeideointipäivä kerran vuodessa, johon kaikki jäsenyritykset voivat osallistua.	Järjestetään työpaja/hankeideointipäivä kerran vuodessa, johon kaikki jäsenyritykset voivat osallistua.	Hallitus	Joka syksy	Yrittäjät kokevat työpajatyöskentelyn raskaana. Vie aikaa bisneksistä.	Sisäinen asiakastytyväisyys, aktiivisuus, vuorovaikutteisuus, ratkaisukeskeisyys	Vuositasolla
	Kutsutaan kiertävä sparraaja apuun	Palkataan kokeiluonteisesti kiertävä sparraaja tai konsultti, joka kiertää alueen yrityksiä tai joka arvioi ja analysoi koko yhdistyksen toimintaa.	Hallitus	Keväällä tai syksyllä low seasonin aikaan	Konsultin palkkioihin ei löydy rahoitusta. Konsulttia ei pidetä tarpeellisena.	Tehokkuus, panostuotos-suhde, jatkuvuus, kehittyvyys	Kokeilun jälkeen arvio

## IDÄN TAIGAN YRITYSVERKOSTON SWOT-ANALYYSI

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Hankkeet ja hankeosaaminen            Työntekijät ja heidän osaaminen            Hyvät henkilösuhteet verkoston sisällä            Pienen porukan aktiivisuus ja halu kehittää            Toinen toisiaan täydentävät palvelut            Laadukkaat ja erikoiset tuotteet            Monenlaiset yritykset            Ei keskinäistä kilpailua            Ennakkoluulottomuus            Pitkäjänteisyys            Hullut ja erilaiset päätökset            Epätyypillinen toimintatapa            Strateginen älykkyys            Luottamus yhteistyösuhteessa            Toimintaan sitoutuminen</p>	<p>Pieniä yrityksiä paljon            Isoja yrityksiä vähän            Iäkkäitä yrittäjiä paljon            Aktiivisuuden puute            Investointien puute            Tasa-arvoisuus ei toteudu            Ei tunneta toisia yrityksiä eikä yrittäjiä            Iso alue ja pitkät välimatkat            Resurssien (=rahan ja ajan) puute            Kehitystoiminnan samankaltaisuus            Toiminta muutaman ihmisen varassa            Kyllästyminen, ideoiden loppuminen            Tieto ei kulje verkoston sisällä            Paljon puuhastelua myynnissä ja markkinoinnissa (=ammattimaisuus)</p>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<p>Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen            Vuorovaikutuksen (=aktiivisuuden) lisääminen            Yrittäjien osaamistason nostaminen            Molemminpuolisen hyödyn esiin tuominen            Matkailijamäärän kasvattaminen alueella            Yritysten liikevaihtojen nostaminen            Luontomatkailukysynnän vilkastuminen            Eläintenkatkelun kasvaminen            Palvelutarjonnan määrän ja laadun nostaminen            Näkyvyyden lisääntyminen            Jäsenmäärä väheneminen            Hossan kansallispuistostatuksen saaminen            5-tien kulkijoiden tavoittaminen</p>	<p>Matkanjärjestäjäkontaktien väheneminen            Suoraan tulevien asiakkaiden saaminen alueelle            Saavutettavuuden (=kulkuyhteydet) heikkeneminen            Yleismaailmallisen tilanteen huononeminen            Ammattitaitoisen työvoiman saaminen            Hankerahoituksen heikkeneminen            Yhdistysmuoto kehityksen jarruna            Yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten hidastuminen            Alueen näivettyminen            Elinvoimaisuuden heikentyminen</p>