

YKSITTÄISESTÄ MATKAILUYRITYKSESTÄ YRITYSTEN VÄLISEEN YHTEISTYÖHÖN

Aluekehityksen mahdollisuuksia etsimässä
Case: Peurungan matkailualue

REIJA HÄKKINEN

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
2010
Versio 28.05.2010

PRO GRADU -TUTKIELMA

Ohjaajat: Hannu Niittykangas ja Sofia Kauko-Valli



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Reija Häkkinen	
Työn nimi Yksittäisestä matkailuyrityksestä yritysten väliseen yhteistyöhön - Aluekehityksen mahdollisuuksia etsimässä Case: peurungan matkailualue	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu
Aika 28.05.2010	Sivumäärä 114
Tiivistelmä <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin Peurungan matkailuyritysten välistä yhteistyötä. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, minkälaisena asiakasrajapinnassa toimivat yritykset kokivat yritysten välisen yhteistyön. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, minkälaisia mielikuvia tai kokemuksia yhteistyöstä oli toimijoille syntynyt, minkälaista yhteistyötä toimijat olivat odottaneet ja minkälaisena yhteistyö Peurungan alueella koettiin. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin ajatuksia siitä kuinka yhteistyön tulisi toimia tulevaisuudessa. Haastateluun pyydettiin 43 yritystä, joista 19 haastateltiin. Peurungan osalta haastateltiin erikseen kolmea henkilöä, mutta muuten haastatteluja tehtiin yksi kutakin yritystä kohti. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 44 %.</p> <p>Haastateltavat jaettiin neljään ryhmään, 1) Centeryritykset (Peurunka Center -verkoston yritykset), 2) Yhteistyöyritykset (Peurungan kanssa yhteistyössä toimivat yritykset), 3) Ulkopuoliset (yritykset, joilla ei tällä hetkellä ollut yhteistyötä Peurungan kanssa) sekä 4) Peurunka (Peurungan näkökulma). Tutkimuksella saatiin selville, että Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on vielä alkuvaiheessa. Osa yritystä on verkostoitunut muutaman kumppanin kanssa, mutta pääosin yhteistyö on kahdenvälistä. Yhteistyötä edistäviä toimenpiteitä ovat tutkimukseen perusteella toimijoiden välinen keskustelu, viestinnän lisääminen, tiedottamisen laajentaminen, yritysten erityisosaamisen vahvistaminen ja hyödyntäminen, yhteisen palveluketjun kehittäminen ja selkeämpi työnjako toimijoiden kesken.</p>	
Asiasanat yritysten välinen yhteistyö, verkostoituminen, Peurunka, Keski-Suomi, matkailu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

ESIPUHE

Yritysten välinen yhteistyö rakentuu ja muuttuu ajan mukana. Yhteistyö on ilmiönä moniulotteinen koskettaen jollain tasolla jokaista. Collins (2001, 164) kuvaa jättikokoista metallista rengasta, jota saa työntää voimiensa takaa saadakseen sen edes hiukan liikkeelle. Tuntien vaivannäön jälkeen rengas on liikkunut kierroksen. Kun työntämistä sinnikkäästi jatketaan, rengas lähtee liikkumaan koko ajan sujuvammin ja sen vauhti kiihtyy. Uudet kierrokset perustuvat aikaisimmassa vaiheessa nähdylle vaivalle ja saavat aikaisemmat ponnistukset näkymään investointeina tulevaisuuteen. Jos puolestaan pyörää pusketaan satunnaisista suunnista, ei se ehkä pyöri lainkaan. Kyse ei ole siis yhdestä tietystä työnnöstä tai toiminnosta, vaan kaikkien toimintojen yhteisvaikutuksesta.

Valmistuin Jyväskylän ammattikorkeakoulusta (JAMK) matkailun restonomiksi keväällä 2008. Yrittäjyyden graduprosessia suunnitellessani halusin yhdistää ammattikorkeakoulun matkailun käytännön osaamista yliopiston teoriapainotteisempaan osaamiseen. Loppusilauksen tutkimuksen käynnistämiseksi tuotti lehdessä toukokuussa 2009 Jype -johtoryhmän ilmoitus haettavista apurahoista. Tutkimuksen kaupallistaminen ja teoriapohjaisen tutkimuksen saattaminen käytäntöön kuulostivat myös yrittäjyyden oppiaineen näkökulmasta mielestäni kiinnostavalta. Tutkimustyö on vaatinut suurta aktiivisuutta, mutta sen mukana on päässyt osalliseksi sitäkin mielenkiintoisempiin keskusteluihin.

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty yhteistyössä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan yrittäjyyden oppiaineen ja JAMK:in Liiketoiminta ja palvelut -yksikön matkailun koulutusohjelman kesken. Tutkimukseen on saatu 3000€ apuraha Jype -johtoryhmältä. Ammattikorkeakoulu ja yliopisto ovat lisäksi tukenet haastattelujen liikennöintikustannuksia JAMK:in opiskelijoiden osalta. Taloudellisten tukijoiden lisäksi haluan kiittää graduohjaajiani Hannu Niittykangasta ja Sofia Kauko-Vallia yrittäjämäisestä ja oppimista sekä oppiaineen profiilia tukevasta asennoitumisesta yrittäjyyden tutkimuksessa. He pyrkivät auttamaan opiskelijaa hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja uskomaan itseensä tutkimusprosessin aikana. Erityisesti haluan kiittää JAMK:in Maisa Kuhaa kannustavasta, asiantuntevasta ja mittavasta osallistumisesta tämän tutkimustyön eri vaiheisiin. Lisäksi haluan kiittää Päivi Paukkua, Anne Törniä ja Jorma Asuntaa metodiopintojen tuntien ja itse opiskelijoiden luovuttamisesta tämän tutkimuksen hyväksi sekä tutkimusassistenttejeni Maiju Launosta, Pauliina Ihmettä, Elina Mikkolaa, Anni Kovalaista, Hanna Takkista, Marja Ruhamo, Miika Tiihosta, Esko Villmania, Anna Liimataista, Kirsi Komulaista, Katri Leskistä, Meri Norontausta, Akseli Miettistä, Suvi Orasta, Jenna Kotomäkeä, Tomi Lempistä, Hanna Rastasta, Ronja Rajalaa, Essi Tapiota, Sini Saukkoa, Antti Viitasaloa, Anssi Pasasta, Pauliina Heikkistä, Anu Hoffrenia, Katri Tiaista, Noora Viitaa, Meri Lampista, Olga Hirvosta, Venla Nykästä, Ida-Maria Koposta, Juuso Vauhkosta sekä Henna Laitista haastatteluaineiston keräämisestä. Assistenttien aktiivisuudella 40 % haastatteluun kutsutuista yrityksistä saatiin vastaukset helmikuun 2010 loppuun mennessä.

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

KUVIO 1 Timmonsin tasapainomalli	12
KUVIO 2 Verkostoitumiseen liittyvä teorian	16
KUVIO 3 Yritystenvälisen yhteistyön kuutiomalli	16
KUVIO 4 Kaupungin ulkopuolisten toimijoiden verkostoyhteistyömalli.....	30
KUVIO 5 Matkailutuote asiakkaan näkökulmasta.....	32
KUVIO 6 Yritysten yhteistyösuhteet Peurunka Center -alueeseen	42
KUVIO 7 Peurungan toimijoiden väliset suhteet	109

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Peurungan verkoston yritykset vuosina 2005 ja 2009.....	35
TAULUKKO 2 Yhteistyössä tärkeät asiat	43
TAULUKKO 3 Mielikuvia yhteistyöstä	52
TAULUKKO 4 Yrityksen toimintatavat.....	57
TAULUKKO 5 Yhteistyön dynamiikka	58
TAULUKKO 6 Keskinäinen riippuvuus.....	61
TAULUKKO 7 Luottamus ja sitoutuminen.....	73
TAULUKKO 8 Yhteistyön hyödyt.....	77
TAULUKKO 9 Vaikutukset omaan toimintaan.....	80
TAULUKKO 10 Ryhmäkohtaiset erot ulottuvuuksien välillä.....	101
TAULUKKO 11 Ryhmäkohtaiset erot kehittämissuhteiden välillä	102

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tavoitteet	7
1.3 Rakenne	8
2 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	10
2.1 Yrittäjyys ja mahdollisuuksien hyödyntäminen.....	10
2.2 Mahdollisuuden hyödyntämisestä yhteistyöhön.....	13
2.3 Yritysten välisen yhteistyön ulottuvuudet	15
2.3.1 Yritystenvälisen yhteistyön strateginen ulottuvuus	17
2.3.2 Yritysten välisen yhteistyön johtamisen ulottuvuus.....	18
2.3.3 Yritystenvälisen yhteistyön sosio-psykologinen ulottuvuus.....	20
2.3.4 Yritysten välisen yhteistyön tulokset	21
2.4 Yritysten välisen yhteistyön prosessi	22
2.5 Yhteenvedo.....	24
3 SOVELLUSYMPÄRISTÖ.....	26
3.1 Matkailu.....	27
3.2 Matkailu toimialana	29
3.3 Matkailupalvelun tuottaminen	29
3.4 Matkailupalvelun laatu	31
3.5 Peurungan matkailualue	34
3.6 Yhteenvedo.....	36
4 TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄT	38
4.1 Tutkimusote	38
4.2 Tutkimusmenetelmät ja käsitteet	40
4.3 Tutkimuskysymys ja aineiston analyysi	41
4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	44
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
5.1 Peurungan yrityskuva	47
5.2 Strateginen ulottuvuus	51
5.2.1 Mielikuvia yhteistyöstä	52
5.2.2 Yhteistyön intensiivisyys	53
5.2.3 Yhteistyöodotukset	54

5.2.4 Yrityksen toimintatavat.....	55
5.2.5 Yhteistyön dynamiikka	57
5.3 Johtamisen ulottuvuus.....	59
5.3.1 Yhteistyön sujuvuus.....	59
5.3.2 Liiketoiminnallinen riippuvuus	61
5.3.3 Yhteiset päätöksentekotilanteet	62
5.3.4 Yhteistyökumppanin tarve	64
5.3.5 Yhteistyön organisointi	66
5.4 Sosio-psykologinen ulottuvuus.....	68
5.4.1 Yhteistyöhön sitoutuminen.....	68
5.4.2 Sitoutumisen näkyminen omassa toiminnassa.....	70
5.4.3 Luottamus.....	72
5.5 Yhteistyön tulokset.....	74
5.5.1 Yhteistyön hyötykokemukset.....	74
5.5.2 Yhteistyön hyödyt	76
5.5.3 Yhteistyön tuloksellisuus	78
5.5.4 Yhteistyön näkyminen omassa toiminnassa	80
5.5.5 Yhteistyön näkyminen asiakkaille	81
5.5.6 Palveluketju ja asiakasrajapinta	83
5.6 Kehittäminen.....	84
5.6.1 Syitä yhteistyön vahvistamiselle.....	85
5.6.2 Toimenpide-ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi.....	87
5.6.3 Oman yrityksen mahdollisuudet vahvistaa yhteistyötä	90
5.6.4 Ehdotuksia Peurungalle yhteistyön vahvistamiseksi	92
5.6.5 Kehitysideoita	96
5.6.6 Peurungan matkailuverkoston toiminta 5 vuoden kuluttua.....	97
5.7 Yhteenvedo.....	100
6 POHDINTA.....	103
LÄHTEET	110

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Kansainvälistyminen ja kova kilpailu pakottavat yrityksiä erikoistumaan. Koska erikoistuminen tarkoittaa keskittymistä kapeaan erityisosaamista vaativaan alueeseen, tarvitaan kumppaneita, jotka tuottavat erikoistumista tukevia tuotteita ja palveluita. Yhteistyön tarve on erityisen suuri matkailun toimialalla, jossa asiakas- tarpeet ovat hyvin heterogeenisiä ja vaihtelevat sesongeittain. Tämän lisäksi matkailuun liittyvien ohjelma- ja muiden tukipalvelujen tuottaminen ja koko palveluketjun korkean laadun ylläpitäminen vaativat erityisosaamista. Vaikka matkailun toimialalla on selkeä tarve yhteistyöhön, ei yhteistyöorientoitunutta toimintatapaa ole kuitenkaan helppoa omaksua. Yritykset perustetaan usein pienten yrittäjien yksilöllisten tarpeiden ympärille, joten yhteistyöhön suuntautuessaan pienten yritysten pitää luopua jossain määrin vapaudestaan. Toisaalta myös matkailualalla olennainen pienten ja suurten yritysten välinen yhteistyö tuo esiin erityisiä ongelmia esimerkiksi luottamuksen osalta. Ongelma ei ole suinkaan merkityksetön matkailualueiden suuren ja heterogeenisen yrityskannan vuoksi. Myös alan kasvava merkitys vientituotteena on huomionarvoinen asia.

Olen tutkijana kiinnostunut yhteistyöstä ilmiönä ja konkreettisesti. Kiinnostustani yhteistyöhön on jossain määrin lisännyt urheilutaustani, joka on vaihdellut yksilöurheilusta joukkueurheiluun. Välivuosien jälkeen uudistuneeseen joukkueeseen palaaminen olikin yllättäen hankalaa. Syyt olivat selkeät; ulkopuolisuuden tunne ja oman paikan hahmottamisen vaikeus. Yksilöurheilussa ei puolestaan ole ulkopuolinen, eikä tarvitse hahmottaa omaa paikkaa. Mikäli kuitenkin syntyy tarve syventää omaa osaamista tai pelata joukkueessa, tulevat edellä mainitut asiat

jälleen ajankohtaisiksi. Lisäksi vahvasti yhteisöllisen joukkueen sisälle pääseminen ja strategian omaksuminen osoittautuvat suhteellisen haasteellisiksi. Jossain määrin saman ilmiön olen huomannut omassa elämässäni urheilun lisäksi sekä ystäväpiirissä, perhesuhteissa ja opinnoissa. Yhteistyön mahdollisuudet ja esteet tulivat mieleeni, kun ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä työstäessäni tarkastelin Master Plan -suunnitelmia, joiden tavoitteena on matkailualueen kokonaisvaltaisen kehittäminen hyödyntämällä alueen asukkaita, osaamista, yrityspohjaa, resursseja ja infraa. Huolimatta ylevistä periaatteista, ei keskusteluun ehkä nostettu kattavasti asukkaiden näkökulmaa edes matkailualueella. Mukana kehittämiskeskusteluissa saattoi olla osa yrityksistä, mutta eivät kaikki. Suunnitelmien konstruointiin käytettiin kuitenkin suuria summia rahaa. Oma suunnitelmani koostinkin tarkastellen alueellisia vahvuuksia ja pyrkimällä nostamaan olennaisimmat esille sekä tukemaan niitä. Olen asunut aina Keski-Suomessa ja opiskelin matkailun restonomiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tämä asia yhdistettynä edelliseen ovat saaneet minussa aikaan halun tehdä jotain alan eteen Keski-Suomessa.

1.2 Tavoitteet

Tutkimuksessa pohditaan yritysten välisen yhteistyön käsitettä ja luodaan edellytykset empiirisen osan toteuttamiselle. Teoriaosuudessa hahmotellaan yrittäjyyteen liittyvän aikaisemman keskustelun (mm. Shane & Venkataraman, 2000; Sarasvathy, 2008) kautta ymmärrystä yrittäjyydestä sekä esimerkiksi Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) mukaan yhteistyön tarpeista yrittäjyydessä. Verkostoitumiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä teoriaa, vaan moniulotteisuutensa vuoksi sitä lähestytään useasta eri näkökulmasta. Aikaisemmat tutkimukset ovat pyrkineet vetämään yhteen usean eri teorian ominaisuuksia verkostoitumisen näkökulmasta eri toimialojen suhteen. Yritysten välistä yhteistyötä lähestytään Varamäen (2001) yritysten välisen yhteistyön selittämiseen pyrkivän kuutiomallin avulla. Empiirisen osa kohteena on Peurunka ja sen ympärille rakentunut pienten matkailualan yritysten keskittymä. Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on vastata kysymykseen:

Voidaanko Peurungan ja sen lähialueella toimivien pienten matkailualan yritysten välistä yhteistyötä lisätä ja jos voidaan, miten?

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa (2007, 49) linjataan matkailuelinkeinon tarjoavan Suomessa suuria mahdollisuuksia. II hallituksen ohjelman (2007, 25) mukaan hallituksen tavoitteita ovat alueiden kansainvälisen kilpailukyvyn edistäminen, alueiden välisten kehityserojen vähentäminen sekä peruspalveluiden ja yhteyksien turvaaminen, joilla pyritään monikeskuksiseen aluerakentamiseen. Keski-Suomessa on useita matkailullisia keskittymiä, joista yksi on Peurunka. Tällä tutkimuksella halutaan tuoda näkyväksi matkailun toimialan käytännön

haasteita Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisessä yhteistyössä, ja löytää mahdollisuuksia niiden kohtaamiseksi. Pk-yritysten roolia matkailulle elintärkeiden palvelujen ja alueellisen kilpailuedun tuottajina halutaan tuoda esiin. Lähistökohtana näiden toteuttamiselle ajatellaan olevan omien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen erikoistumisessa sekä yhteistyö toimijoiden välillä.

Omat vahvuudet ja osaamisen hyödyntäminen ovat läsnä matkailun kehittämisessä. MEK:in ja maakuntaliittojen tavoitteiden mukaisesti matkailua kehitetään matkailukeskuslähtöisesti. Matkailupalvelun kuluttajia ovat asiakkaat. Kohdealueen tarjonnan näkyminen asiakkaalle kokonaisvaltaisena auttaa asiakasta arvioimaan kuuluuko hän matkailualueen kohderyhmään. Asiakkaalle näkymättömät palvelut ovat sama kuin niitä ei olisi, mutta voisivat parhaimmillaan olla juuri se tekijä joka saisi asiakkaan tulemaan alueelle. Toimivan yhteistyön kautta voidaan mahdollistaa sekä laajempaa palvelun tarjontaa ja asiakastyytyvyyttä että yritysten näkyvyyttä. Alueellisen tarjonnan kokonaisvaltaisen hyödyntämisen avulla voidaan parhaimmillaan tarjota matkailijoille unohtumaton elämys, joka turvaa matkailijoiden riittämisen myös tulevaisuudessa.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella Peurungan lähialueiden matkailuyrittäjiä. Vastauksia saatiin 19 yrityksestä yhteensä 21. Haastatteluun osallistuneet jaettiin heidän yritystensä ominaisuuksien perusteella neljään ryhmään: 1) Centeryritykset (Peurunka Center -verkoston yritykset), 2) Yhteistyöyritykset (Peurungan kanssa yhteistyössä toimivat yritykset), 3) Ulkopuoliset (yritykset, joilla ei tällä hetkellä ollut yhteistyötä Peurungan kanssa) sekä 4) Peurunka (Peurungan näkökulma).

1.3 Rakenne

Tämä tutkimus hyödyntää yrittäjyyttä ja yritysten välistä yhteistyötä koskevia keskusteluja matkailun näkökulmasta. Yhteistyön ja verkostoitumisen tutkimuksessa ja selittämisessä on käytetty erilaisia selitysmalleja. Tähän tutkimukseen on valittu Varamäen (2001) kuutiomalli. Tällä tutkimuksella pyritään jossain määrin soveltamaan sitä matkailun toimialalla Peurungan lähialueiden toimintaympäristössä. Tutkimalla yhteistyötä matkailun toimialalla maantieteellisesti rajatulla alueella, pyritään saavuttamaan syvempää ymmärrystä erityisesti matkailuyritysten välisestä yhteistyöstä ilmiönä. Tutkimuksen tuloksena hahmotellaan sekä yritysettä aluekohtaisia tavoitteita ja ominaisuuksia, peilaten niitä yhteistyömahdollisuuksiin.

Tutkimus etenee vaiheittain. Luvussa 2 pyritään hahmottelemaan yhteistyön ja verkostoitumisen aikaisempaa keskustelua. Luvussa 3 keskustelua rajataan sovellusympäristöön, eli koskemaan matkailun toimialaa. Yhteistyötä tarkastellaan Peurungan lähialueiden matkailuyrityksissä. Toisessa vaiheessa, luvussa 4 käydään läpi tutkimusotetta ja menetelmiä ja kuvaillaan puolistrukturoidun haastattelututkimuksen suunnittelua ja toteutusta Peurungan lähialueiden matkailuyri-

tyksille. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Tuloksista ilmeni, että alueellinen yhteistyö nähdään tärkeänä matkailun kehittymisen kannalta, mutta yhteistyöstä ei koeta olevan hyötyä omalle yritykselle. Alueen yrittäjät luottavat toisiinsa ja arvostavat toistensa ammattitaitoa. Yrittäjät eivät kuitenkaan koe saavansa arvostusta. Päätöksentekoon osallistuminen ei ole kovin aktiivista eikä vaikutusmahdollisuuksia ajatella hyvinä. Kahden yrityksen välinen päätöksenteko koetaan toimivana. Yhteistyön tuloksina on syntynyt yhteisiä matkailupalvelupaketteja ja on toteutettu yhteistä markkinointia. Tärkeinä asioina pidetään tulevaisuudessa vetovastuun ottamista yhteistyöstä, toimijoiden tutustumista toisiinsa ja keskustelua. Luvun 6 pohdinnassa tehdään yhteenvetoa tutkimuksesta.

2 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

2.1 Yrittäjyys ja mahdollisuuksien hyödyntäminen

Yrittäjyudessa on kysymys mahdollisuuksien näkemistä ja keinojen löytämisestä niiden hyödyntämiseksi. Tässä luvussa haetaan kokonaiskuvaa yrittäjyydestä ilmiönä ja hahmotellaan yhteistyön liittymistä siihen. Yrittäjyys ja yhteistyöhän ovat periaatteellisesti jopa vastavoimia; juurikaan yrittäjyydellä tavoitellaan autonomiaa ja yhteistyöllä joudutaan ainakin jossain määrin luopumaan siitä. Toisaalta juuri yhteistyö on parhaimmillaan keino syventää omaa osaamista, erikoistua, olla paras ja saavuttaa sellaista kilpailuetua, jota on vaikeata tai jopa mahdollonta kopioida.

Shanen ja Venkataramanin (2000, 218) mukaan yrittäjyyttä tutkitaan useilla alueilla. Organisaatiotutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kolmesta asiasta: 1) miksi, milloin ja miten mahdollisuudet tuotteiden ja palveluiden luomiseen tulevat esiin, 2) miksi, milloin ja miten jotkut hyödyntävät näitä mahdollisuuksia ja toiset eivät sekä 3) miksi, milloin ja miten erilaisia toimia toteutetaan yrittäjämäisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (myös Shane 2003, 4-5). Heidän loogisrationaalinen ajattelunsa lähtee liikkeelle mahdollisuuksien havainnoimisesta ja päättyy mahdollisuutta hyödyntävään liiketoimintaan. Sarasvathy (2008) esittää näkemyksen käynnistävän kehittämisen mallista (engl. effectuation, suom. Niittykangas 2008), joka täydentää Shanen (2003) ajatuksia. Eroa havainnollistavat erityisesti toiminnan lähtökohdat: käynnistävän kehittämisen mallissa yrittäjä määrittelee itsensä ja ympäristötekijänsä sen sijaan, että hakeutuisi ennalta määritel-

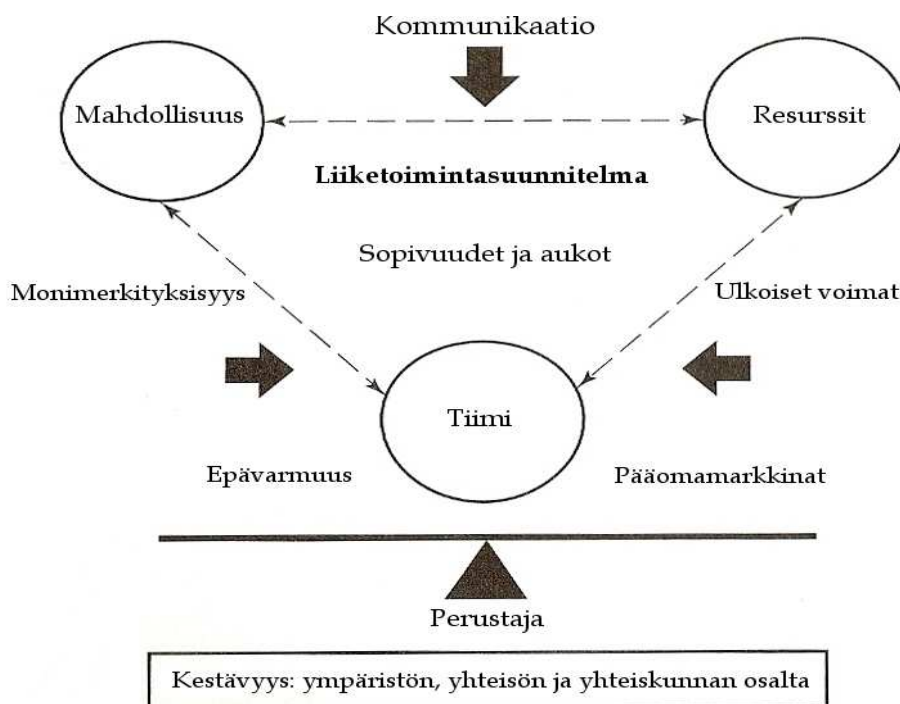
lyille markkinoille. Käynnistävän kehittämisen prosessia määrittävät eri vaiheissa tehdyt valinnat ja niistä syntyvä polku enemmän kuin tietty tavoite tai resurssien rajallisuus. Mahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen toteutetaan keskittymällä yrityksen omiin vahvuuksiin ja etsimällä ympäristöstä niitä tukevia elementtejä: yhteistyökumppaneita. (Sarasvathy, 2008, 38–40).

Käynnistävän kehittämisen mallin strategia perustuu siis yrittäjän omiin vahvuuksiin ja verkostoon, jota hän käyttää luontevasti. Ylipäätään yritystoiminnan käynnistäminen on kuitenkin Gartnerin (1988, 11–12, 28) mukaan hyvin monimutkainen prosessi. Aikaisemmin yrittäjämäistä käyttäytymistä on yritetty ennustaa esimerkiksi yksilön saavutusten ja kontrollin tarpeen, riskinottokyvyn, arvo maailman ja iän perusteella, mutta eri tutkimusten tulokset eivät ole olleet riittävän homogeenisiä yleistysten tekemiseen. Gartner on löytänyt kirjallisuudesta eroja yrittäjän ja pk-yrityksen omistajan välillä.

- *Yrittäjä* on henkilö, joka perustaa yrityksen ja hallinnoi sitä pääosin hyödyn ja kasvun näkökulmasta. Yrittäjää kuvaa innovatiivinen käyttäytyminen ja strategisten käytänteiden hyödyntäminen liiketoiminnassa.
- *Pk-yrityksen omistaja* on henkilö, joka perustaa yrityksen ja hallinnoi sitä pääosin edistääkseen henkilökohtaisia tavoitteitaan. Liiketoiminta on suurin tulonlähde ja vie suurimman osan henkilön ajasta ja resursseista. Omistaja kokee liiketoiminnan persoonallisuutensa jatkeena, johon myös perheeseen liittyvät tarpeet ja halut kietoutuvat.

Shaver ja Scott (1991, 39) listaavat uuden yrityksen perustamisessa tärkeitä asioita olevan taloudelliset olosuhteet, sosiaaliset verkostot, yrittäjämäiset yhteisöt, markkinointi, rahoitus sekä julkinen tukeminen. Näiden hyödyntämiseen uuden yrityksen perustamiseksi tarvitaan yksilöä, prosessia ja valintaa. Yrityksen perustaminen saattaa olla yksinkertainen asia, mutta kannattavuuden ylläpitäminen ei ehkä välttämättä sitä olekaan. Yrityksiä perustetaan kuitenkin erilaisista lähtökohdista ja esimerkiksi yritysten perustajia on jaettu Westheadin ja Wrightin (1998, 173) toimesta kolmeen eri ryhmään, joita ovat: 1) noviisi-, 2) portfolio- ja 3) sarjayrittäjät. Noviisiyrittäjät, joilla ei ole aikaisempaa yrittäjäkokemusta perustavat, perivät tai ostavat yrityksen, jota ryhtyvät hoitamaan. Portfolioryrittäjät säilyttävät nykyisen yrityksensä, jonka lisäksi he perustavat, perivät tai ostavat yrityksen. Sarjayrittäjät puolestaan myyvät alkuperäisen yrityksenä, mutta myöhemmin perustavat, perivät tai ostavat uuden yrityksen.

Kun yritystä perustetaan, päästään mukaan monimutkaiseen yhtälöön. Timmons & Spinelli (2007, 89) kuvaavat yrittäjyyden prosessia tasapainotteluna eri osa-alueiden välillä. Tasapainotteluun vaikuttavat myös sekä sisäiset lähtökohdat liiketoimintasuunnitelman muodossa että ulkoiset ja ennalta arvaamattomat tekijät. Yrittäjyyden prosessin ajurina toimii mahdollisuus. Resursseja on tarkoitus ymmärtää ja hyödyntää, ei olla niiden johdateltavana. Yrittäjämäisellä tiimillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka on valittu toteuttamaan omaa tehtävänsä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella. Yrittäjämäisen tiimin henkilöiden osaaminen tukee yrityksen osa-alueita.



KUVIO 1 Timmonsin tasapainomalli (Timmons & Spinelli 2007, 89)

Prosessi alkaa mahdollisuudesta, sen havaitsemisesta ja hyödyntämisestä. Perustajan ja tiimin on pidettävä osa-alueet tasapainossa. Liiketoimintasuunnitelma antaa avaimet tarkkailla kolmen osa-alueen vuorovaikutusta toisiinsa ja reagoida siihen. Perustaja kantaa vastuun yhtälön onnistumisesta ja sen viemisestä kohti kestävyyttä. (Timmons & Spinelli 2007, 88–89.) Teoriassa siis vaikuttaisi jotakuinkin selkeältä luotsata yritystä kohti kestävyyttä. Kuinka se sitten toteutuu käytännössä, kun yritys perustetaan? Miksi yrityksiä ylipäätään perustetaan?

Suomessa kaikista yrityksistä 99 % on pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja pienistä yrityksistä puolestaan 95 % alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. (Yritykset 2009, 6). Lindholmin ja Hietalan (2009, 24–28) mukaan 7 % pk-yrityksistä on voimakkaasti kasvuhakuisia ja lähes kolmasosa kasvaa mahdollisuuksien mukaan. Asemansa säilyttämiseen pyrkii 40 % yrityksistä. Parhaina kasvukeinoina kasvuhakuiset yritykset pitävät uusia tuotteita (69 %), myyntiä ja markkinointia (64 %) sekä verkostoitumista (51 %). Suurin syy kasvuhaluttomuuteen on se, että yritys koetaan sopivan kokoiseksi. Pk-yritysten suurimmat kehittämistarpeet ovat myynnissä ja markkinoinnissa sekä henkilöstön suhteen.

Peilattaessa Timmonsin (2007) mallia Suomen yrityskantaan, vain 7 % Suomen pk-yrityksistä kuuluisi siihen ryhmään, jotka saattaisivat toimia yritystä perustaessaan ja hallinnoidessaan sen osoittamalla tavalla. Tämä erityisesti siitä näkökulmasta, että oletettaisiin kasvumahdollisuuksien lisääntyvän samalla kun tasapainomallin osa-alueiden välille saadaan luotua tasapainoa. Mahdollisuuksien kasvaminen vaatii mallin mukaan myös muiden osa-alueiden kasvamista tasapainon säilyttämiseksi. Muut yritykset siis toimisivat epäilemättä muilla tavoilla, mutta miten? Tätä voitaisiin ehkä lähestyä hahmottelemalla yritysten kasvamista.

Scott ja Bruce (1987) ovat tuottaneet tähän avuksi mallin, jolla he kuvaavat kasvun tasoja pienissä yrityksissä. Ensimmäinen taso on alkuvaihe, toinen on selviytyminen, kolmas kasvu, neljäs laajentuminen ja viides kypsyminen. Alkuvaiheessa yrityksen arvot ovat pääosin samat kuin perustajallaan. Yritys toimii suhteellisen suppeilla markkinoilla ja sen jakelukanavat ovat rajalliset. Toiseen vaiheeseen päästään siirtymään jos hyväksytään liiketoiminnan vievän rahaa, energiaa ja aikaa. Selviytymisvaiheessa oleva yritys on potentiaalisesti toimiva liiketoimintakonaisuus. Useat yritykset pysyvät tässä vaiheessa saaden marginaalisia tuottoja, mutta kasvaakseen joko omasta tahdostaan tai pakosta, on siirryttävä seuraavaan vaiheeseen. Kasvuvaiheessa olevat yritykset ovat voitollisia, mutta eivät silti vielä tuota kassavirtoja perustajalleen. Syntyy kilpailua ja tarvetta laajentaa uusille markkinoille tai uusiin tuotteisiin. Laajentumisvaiheessa syntyy tarve toteuttaa hallinnollisia toimenpiteitä järjestelmällisesti. Ongelmia saattaa tulla tässä vaiheessa, kun johto on liian kaukana yrityksen perustoiminnoista. Kypsytysvaiheessa yritys jatkaa kasvuaan ja alkaa olla jo pienten yritysten määritelmien ylärajoilla. Suurimmat investoinnit tehdään tällöin markkinointiin sekä fasilitteettien päivittämiseen ja säilyttämiseen. (Scott & Bruce 1987, 49–51.) Kun tätä verrataan edelliseen, voitaisiin asiaa tarkastella siitä näkökulmasta, että erilaiset ja eri lailla kasvuun suhtautuvat yritykset ovat eri kehitysvaiheissa. Yritysten kehitysvaiheet kestävät myös vaihtelevan pituisia aikoja.

Penrosen (1959; 1995, 1) selitys kasvulle tarjoaa hieman erilaisen lähestymistavan mainitessaan kasvun käsitettä käytettävän usein kahdessa eri merkityksessä. Joskus se merkitsee määrällistä kasvua. Toisaalta sitä voidaan käyttää myös puhuttaessa ensisijaisesti kasvusta koossa tai parannuksista laadussa. Tämä on seurausta luonnollisesta kehitysprosessista, jossa toisiinsa vaikuttavat sisäiset muutokset johtavat koon lisääntymiseen sekä muutoksiin kasvavan objektin ominaisuuksissa. Määrällistä kasvua ei siis tavoitella, ellei koeta tunnistetun mahdollisuuden tarjoavan siihen edellytyksiä. Yritysten kasvu on ennen muuta ladullista. Yrittäjä oppii kokemuksistaan ja kehittää yritystään sekä omien kokemustensa, että yhteistyökumppaneidensa kokemusten perusteella.

2.2 Mahdollisuuden hyödyntämisestä yhteistyöhön

Myös Johannisson (2002, 381) ajattelee, että yrittäjän henkilökohtaisista kontakteista koostuva verkosto on olennainen liiketoimintaprosessiin ryhdyttäessä. Jokaisella yrittäjällä on kuitenkin oma persoonallisuutensa, joka osaltaan vaikuttaa hänen tapoihinsa toimia. Toivola (2006, 38–39) luokitteleekin yrittäjät *tyypeittäin* elintavakseen yksinyrittäviin ammatinharjoittajiin, kehitys- ja kasvuhaluisiin innovatiivisiin yrittäjämäisiin yrittäjiin sekä muiden kautta tulosta tekeviin ammattimaisiin johtajiin. Yrittäjän *identiteetin* eroja tarkastelemalla yrittäjät voidaan jaotella puolestaan esimerkiksi Toivolan (2006) esittämän Stanworthin ja Curranin (1976) identiteettijaon perusteella käsityöläisiin, klassisiin yrittäjiin ja johtajiin. Näiden lisäksi nykyään on tunnistettavissa myös verkostoyrittäjä, joka on edellisiä avoimempi ja

ulospäin suuntautuneempi. Verkostoyrittäjällä on kyky nähdä muut yritykset omaa liiketoimintaansa tukevin eli löytää sellaisia yhteistyökumppaneita, joille hänestä on hyötyä ja joista on hyötyä hänen omalle liiketoiminnalleen.

Johannissonin (1998, 5) mukaan yrittäjyys on lähtökohtaisesti kollektiivinen ilmiö. Yhteistyön tekeminen kuuluu Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 9-10) mukaan nykyajan kehitystrendeihin, vaikka sitä onkin esiintynyt kautta ihmiskunnan historian. Yhteistyötavoitteita on helpointa määritellä silloin, kun yhteinen tehtävä on selkeä kaikille osapuolille. Näin on myös todennäköisempää onnistua hyödyntämään erilaisuutta, toimia vastavuoroisesti sekä luottaa ja sitoutua kumppaniin ja yhteiseen asiaan. Toivola (2005, 9) kuvaa yhteistyötä keinona saavuttaa yhteinen tavoite ja parempi lopputulos. Yrityksille syntyy yhteistyön tarve kun yksin ei pystytä saavuttamaan jotain tiettyä tavoitetta. Tällöin pyritään löytämään yhteistyökumppaneita, joiden kanssa resursseja yhdistämällä on mahdollista päästä tavoitteissaan eteenpäin. Yhteistyöllä tähdätään molemminpuoliseen hyötyyn tai toisen hyötyyn vastapalvelusoptiolla.

Kuten yrittäjätyyppien ja -identiteettien erilaisuudesta voidaan päätellä, ovat yrittäjät erilaisia. Sen lisäksi, että erilaisuus tuo mukanaan haasteita, siitä voidaan myös oppia, mikäli se pystytään hyväksymään. Ryhänen (2003, 26-33) lähestyy oppimisen käsitettä yksilön näkökulmasta. Yksilön oppimistehtäviin kuuluu tiettyjen osa-alueiden hallitseminen, mutta yhteistyön kontekstissa yksilön tehtäväksi muodostuu yhteistyökumppaneiden osaamisen täydentäminen. Yhdessä oppimiseen kuuluu tiedon jakamista muiden kanssa. Koska oman osaamisen jakaminen on sinänsä riski, vaatii tilanteen onnistuminen yhteistyökumppaneiden välistä aitoa yhteistyötä ja pitkän tähtäimen ajattelua. Toiviainen (2006, 11; 15) puolestaan korostaa tiedontarvetta erityisesti verkostossa oppimisen kannalta, sillä hänen mukaansa yhteistyön osapuolten arkipäivää ja oppimistilanteita pitäisi ymmärtää syvemmin. Hänen mukaansa yhteistyön tekeminen saa yrityksissä aikaan oppimisprosesseja, jotka liittyvät sekä yhteistyöhön oppimiseen että yhteistyön avulla oppimiseen. Syvempää ymmärrystä näihin prosesseihin on tavoitellut esimerkiksi Nonaka (1994, 14; 34), joka kuvaa organisatorisen tiedon muodostuvan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Hän kuvailee tiedon spiraalilin avulla, kuinka yksilöiden ja yksiköiden omistamaa tietoa voidaan laajentaa sekä rikastaa yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan kautta.

Yhteistyö vaikuttaa haastavalta projektilta. Miksi siihen sitten ylipäättään ryhdytään? Johannisson (1998, 15) mainitsee yhteistyöhön ryhdyttävän uusien tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi, mutta Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 2, 23) arvioivat tarkemmin syitä sille, miksi yritykset ryhtyvät hakemaan yhteistyökumppaneita. Sellaisia ovat heidän mukaansa koveneva kansainvälinen kilpailu ja siitä syntyvät kustannuspaineet, tekninen kehitys ja tekniikan monimutkaistuminen, tietoliikenteen kehittyminen sekä muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeutuminen. Verkostoitumisella tavoitellaan siis ennen kaikkea parempaa kilpailuasemaa ja kannattavuutta. Lisääntyvästi olennaista on myös osaamisen vahvistaminen. Yhteistyö ja verkosto eivät kuitenkaan synny hetkessä, kuten aikaisemmasta voidaan päätellä. Pitkäaikaista yhteistyötä rakennetaan Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 28-29) ajatuksia mukailen vaiheittain ajan kulu-

essa. Yhteistyön esteiksi nousevat usein tilanteet, joissa osapuolten luottamus riko-
taan, yhteisiä ja yksilöllisiä hyötyjä ei nähdä samalla tavoin, pelisäännöt eivät ole
selvät, vuorovaikutus ei suju kaikkiiin suuntiin eikä ole säännöllistä ja sitoutumi-
nen osapuolten välillä ei ole yhtenäistä.

Yhteistyön prosessiluonteesta johtuen sitä voidaan myös tarkastella pyrki-
myksenä hahmottaa erilaisia yhteistyön vaiheita tai tasoja. Vesalainen (1996) vii-
taa aikaisempaan tutkimukseensa, Murto-Koivisto ja Vesalainen (1995), jossa jao-
tellaan viisi yhteistyön perusmallia: kehittämisrengas, yhteistyörengas, projekti-
ryhmä, yhteistyryitys ja yhteisyksikkö. Samantapaiseen jakoon ovat päätyneet
myös Barringer ja Harrison (2000). Molemmat edellä mainitut ovat tuottaneet
määritelmänsä tarkastelemalla erilaisia yhteistyökuvioita ulkoapäin ja mallinta-
malla havaintonsa yhtäläisyyksien pohjalta. Lorenzonin ja Ornatin (1988) sisäläh-
töisemmän lähestymistavan mukaan puolestaan yhteistyön tavoitteet määrittele-
vät yhteistyön muodon. He ovat tutkineet pienten yritysten kasvua ja kehitystä
yhteistyön kautta ja erotelleet mallinsa hieman erilaisesta näkökulmasta, jossa yri-
tystenväliset yhteistyösuhteet ovat pääosassa. He ovat löytäneet kolme erilaista
ryhmittymää (Constellation), jotka saavat alkunsa ydinyrityksestä: havaittu kons-
tellaatio, perusteltu konstellaatio ja suunniteltu konstellaatio. Havaitussa konstel-
laatiossa yhteistyötä tehdään ydinyrityksestä ulospäin, perustellussa konstellaati-
ossa yhteistyö on molemminpuolista ydinyrityksen ja muiden yritysten välillä.
Suunnitellussa konstellaatiossa yhteistyötä tehdään ydinyrityksen ja muiden yri-
tysten välillä sekä lisäksi muidenkin yritysten välillä keskinäisesti. Tämän tutki-
muksen kannalta olennaista on hahmottaa, että on olemassa erilaisia yrittäjiä, jotka
toimivat erilaisista lähtökohdista ja on olemassa erilaisia yrityksiä, joilla on erilai-
set toimintaperiaatteet. Tämän lisäksi on olemassa erilaisia yhteistyösuhteita, joita
määrittävät erilaiset tekijät ja erilaiset tavoitteet.

2.3 Yritysten välisen yhteistyön ulottuvuudet

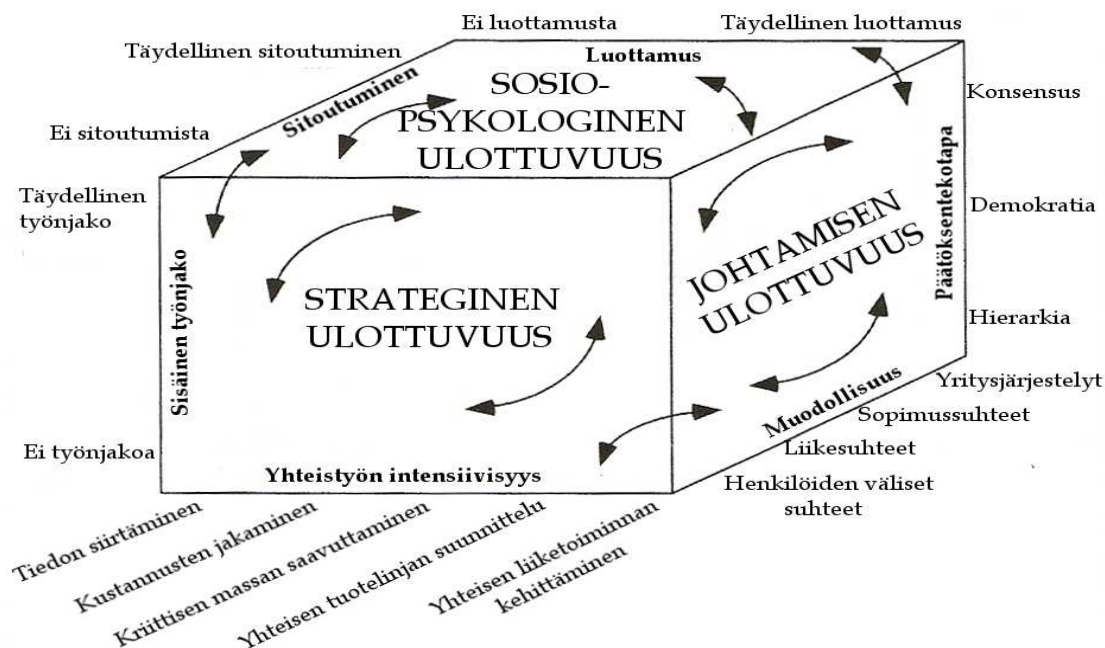
Haluttaessa tarkastella yritysten välistä yhteistyötä, on syytä tutustua siihen mitä
ilmiöstä on aikaisemmin sanottu ja kuinka sitä on aikaisemmin lähestytty tutki-
muksellisesti. Aihetta lähestytään aikaisemman keskustelun pohjalta. Keskuste-
luun pyritään rajaamaan sellaiset osa-alueet, joita tässä tutkimuksessa halutaan
hyödyntää. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 47) ovat koonneet kuviossa 2 esite-
tyn käsitekartan yritysten välisen toiminnan aikaisempaan keskusteluun liittyvistä
teoreettisista suuntauksista lähteitään (Vesalainen 2002 & 2006) mukaillen.

Kuvion yläreunan teorialat; sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisen pääoman
teoria ja oppivan organisaation tai verkoston teoria tutkivat verkostomaista toi-
mintaa ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään lähtien. Sosiaalinen vaihdanta kes-
kittyy riippuvuuden, vallan ja vastavuoroisuuden tutkimiseen, sosiaalinen pää-
oma vuorovaikutussuhteisiin, luottamukseen, sitoutumiseen, jaettuun visioon ja
yhteiseen ymmärrykseen sekä oppivan organisaation teorialat verkostoihin oppijoi-
na ja oppimisympäristöinä.



KUVIO 2 Verkostoitumiseen liittyvä teorit (mukaillen Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 47)

Toisen lähestymistavan strategisia ja liiketoimintalähtöisiä teorioita ovat resurssi-pohjainen ydinosaamiseen ja -kyvykkyyksiin perustuva teoria, strategisten verkostojen kilpailunäkökulmaa omaavan teorian tai interaktiivisten verkostojen lisäarvon tuottamiseen keskittyvästä näkökulmasta. Kolmatta lähestymistapaa edustavat talusteoreettiset lähestymistavat: resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria sekä peliteoria. Myös Arhio (2007), Toivola (2005), Komppula (2000) Varamäki, (2001) sekä Barringer ja Harrison (2000, 369-381) ovat päätyneet yritysten välisen yhteistyön tutkimuksissa hyödyntämään useaan eri teoriaan perustuva lähestymistapaa.



KUVIO 3 Yritystenvälisen yhteistyön kuutiomalli (Varamäki 2001, 90; Arhio 2005, 32, muokattu)

Näiden teorioiden pohjalta on kehitetty lähestymistapoja yhdistäviä malleja yhteistyön tutkimiseen ja yhteistyötasojen vertailuun (esimerkiksi Vesalainen 1996; Varamäki 2001, 136; Varamäki & Vesalainen 2003, 34). Varamäen (2001, 90) mallia hyödynnetään tässä tutkimuksessa ajatuksia ja tutkimusta jäsentävänä mallina. Kuvion kolmea ulottuvuutta: strateginen, sosio-psykologinen ja johtamisen ulottuvuus, tarkastellaan jäljempänä omissa alaluvuissaan. Kuvion nuolet havainnollistavat ulottuvuuksien sisäisiä ja välisiä vuorovaikutussuhteita. Kuvion avulla on helpompi ymmärtää, että vaikka yhteistyötä teoriassa mallinnettaessa pyritäänkin erottelamaan toisistaan ulottuvuuksia, eivät ne kuitenkaan ole kaikilta osin eristettävissä toisistaan.

2.3.1 Yritystenvälisen yhteistyön strateginen ulottuvuus

Varamäki (2001, 86) jakaa kuutiomallin strategisen ulottuvuuden yhteistyöponnistelujen intensiivisyyteen ja jäsentenväliseen työnjakoon. Yksittäisten yritysten strategiat vaikuttavat osaltaan yritystenvälisen yhteistyön intensiivisyyteen. Tämän lisäksi siihen vaikuttavat tiedonsiirron mahdollisuudet, toisilta oppiminen, kustannusten jakaminen, kriittisen massan kuten suuremman kapasiteetin saavuttaminen tai tuotantoketjun täydentäminen, yhteisen tuotelinjan suunnittelu sekä uuden yhteisen liiketoiminnan aloittaminen. Näistä ominaisuuksista viimeisimmät ilmaisevat strategisempia valintoja, eli mahdolliset yhteistyöstä saatavat hyödyt kasvavat samalla kun intensiivisyyskin kasvaa. Osapuolten resurssien päällekkäisyys tai toisiaan täydentävyys vaikuttavat Varamäen (2001, 86–87) ajatuksissa jäsentenvälisen työnjaon onnistumiseen. Hän myös perustelee usean tutkimuksen (mm. Benassi 1995) avulla väitettään siitä, että yritysverkostot onnistuvat paremmin, jos yritysten välillä on toisiaan täydentäviä voimavaroja sekä taitoja, joilla voidaan saavuttaa synergiaetuja. Samalla ne voidaan kuitenkin nähdä konfliktien lähteenä, mikäli yritykset eivät ole riittävän erikoistuneita.

Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 5; 17) määrittelevät strategiatyön yhdeksi tärkeimmistä verkoston menestystekijöistä silloin, kun se ymmärretään kaikkien verkostoyritysten osalta samalla tavalla sekä yhteisen hyödyn että oman yrityksen hyödyn kannalta. Jokaisen yrityksen omaa tulevaisuuden tahtotilaa tukevalta yhteiseltä strategialta voidaan odottaa tuloksia. Tuottavaan yhteistyöhön pyrkivää neuvotaan kiinnittämään huomiota yhteisiin pelisääntöihin, sekä selkeään ja tarpeeksi yksinkertaiseen johtamisjärjestelmään. Johtajuuden pitäisi perustua osapuolten suostumukseen olla johdettavia. Heti alussa on hyvä todentaa ja ilmaista omat odotuksensa kumppanuuden suhteen.

Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 82) mukaan strategialla voidaan tarkoittaa suunnitelmaa, juonta, mallia, asemaa tai näkökulmaa, joka parhaimmillaan kuvaa yksilöllistä suunnitelmaa keinoista, joilla pyritään yksilöllisten tavoitteiden savuttamiseksi. Strategiatyöllä siis tarkoitetaan käytännön toimien suunnittelua siten, että ne tukevat yhteistä tavoitetilaa eli visiota. Strategiaan kirjataan tavoitteet ja tarvittava osaaminen sekä resurssit ja keinot niiden saavuttamiseksi. Yhteistyötä

tekevien yritysten strategia rakentuu periaatteellisesti samalta pohjalta kuin yksittäisenkin yrityksen strategia. Yritys heijastaa arvojaan yhteistyösuhteissaan, joten yhteistyökumppanit näkevät toisen yrityksen toimintatavat tehdessään yhteistyötä. Lisääntyviä yhteistyösuhteita voidaan hallita yhteistyöstrategian avulla.

Yhteistyösuhteita neuvotaan myös arvioimaan ja tämän lisäksi luokittelemaan esimerkiksi toimintojen, prosessien tai tärkeyden ja merkityksen pohjalta. Näin saadaan kokonaisuymmärrys siitä, mihin liiketoiminnan osa-alueeseen mikäkin yhteistyösuhde vaikuttaa. (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 142; 144). He ottavat kantaa myös tilanteeseen, jossa yrityksellä on paljon yhteistyösuhteita ja tavoitteena on lisätä niitä tulevaisuudessa. Tällöin yhteistyö nähdään strategisesti tärkeänä yrityksen tulevaisuudelle. Yhteistyö voi olla strategisesti tärkeätä tietyillä liiketoiminnan osa-alueilla, samalla kun se ei ole niin merkityksellistä toisilla. Parhaimmillaan yhteistyö mahdollistaa yrityksen voimavarojen keskittämisen vahvimille osaamisalueille, eli ydinkyvykkyyksiin. Ydinkyvykkyyksiä voidaan hyödyntää parhaimmillaan kilpailuedun ytimenä. Jos kyvykkyydet vaikuttavat merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon, niiden avulla voidaan lisätä kilpailuetua ja ne ovat vaikeasti kopioitavissa. Jos niitä voidaan soveltaa muissakin liiketoiminnoissa, puhutaan ainutlaatuisista ydinkyvykkyyksistä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 135–136).

2.3.2 Yritysten välisen yhteistyön johtamisen ulottuvuus

Kuutiomallin johtamisen ulottuvuuden Varamäki (2001, 87) jakaa muodollisuuden ja päätöksentekotavan osa-alueisiin. Yritysten väliset siteet kuvaavat muodollisuutta ja voivat perustua liikesuhteisiin, sopimussuhteisiin sekä yritysjärjestelyihin, tai ne voivat olla henkilöiden välisiä. Näistä siteistä epämuodollisimpina nähdään henkilösuhteet. Yritysjärjestelyillä tarkoitetaan yhteisyrityksen perustamista tai yrityskumppaneiden ristiinomistajuutta. Päätöksentekotavat Varamäki (2001, 88) jakaa hierarkkiseen, demokraattiseen ja konsensukseen perustuviin. Näistä hierarkkinen päätöksenteko on keskittynyttä ja yksi toimijoista on muita vahvempi esimerkiksi resurssien tai asemansa puolesta. Demokratiassa äänestetään enemmistön päättäessä ja konsensukseen päätyminen saattaa puolestaan vieä aikaa. Konsensusta pidetään verkoston kehittymisen kannalta parhaana vaihtoehtona erityisesti silloin, kun verkoston jäsenten välillä on heidän vahvuuksiinsa perustuvat vastualueet.

Johtamisesta on erotettavissa Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 256) mukaan henkilöjohtajuus (leadership), jolla tarkoitetaan ihmisten johtamista ja ihmisuhteiden hallintaa sekä asianhallinta (management), jolla tarkoitetaan asioiden ja toimintojen johtamista. Henkilöjohtajuus yhteistyösuhteissa vaatii luottamusta, motivointia, sitouttamista, yhteistä suuntaa, kommunikaatiota, yhteisöllisyyttä, ristiriitojen selvittämistä, kehittämistä, yksilöllisen osaamisen hyödyntämistä, vastavuoroista palautetta sekä tärkeysjärjestyksestä huolehtimista. Asianhallintaan kuuluu arvojen, mission ja vision määrittely, strategiatyö, yhteiset säännöt ja toi-

minnan kuten prosessien ja projektien hallinta, resurssien ja osaamisen kehittäminen sekä tavoitteiden saavuttamisen seuranta. Luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä on pidetty jopa verkostosuhteiden tärkeimpänä osa-alueena. Hakanen (1998, 10; 42) ehdottaa Toivolan (2005, 57) tapaan johtajuuden tarkastelemista prosessina. Hän esittää, ettei johtajuus välttämättä merkitse valtaa ja auktoriteettia ja erityisesti monenkeskisen yhteistyön näkökulmasta johtajuutta ei voida tarkastella palkkioperiaatteella toimivasta esimies-alainen -näkökulmasta. Johtamisprosessien perusmalliksi Hakanen (1998, 52) kuvaa 1) neuvottelun, 2) sitoutumisen ja 3) toteutuksen.

Yhteistyössä johtamisella tarkoitetaan paljolti vuorovaikutuksen ja kommunikaation edistämistä sekä hallintaa. Hakasen lähteen Hoskingin (1988) mukaan johtajuuden käsitteeseen sisältyy neljä eri perusolettamusta: 1) johtajien ei tarvitse olla nimettyjä, 2) johtajia voi olla yksi tai monta, 3) johtajat voidaan tunnistaa analysoimalla johtamisprosessia ja 4) johtajuutta ei voida rajata keinotekoisesti. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007) esittelevät verkostoyhteistyön johtamiseen kaksi mallia: kärkiyrittymämallin ja monenkeskisen yhteistyön mallin. Toivola (2006, 84–85) lainaa Lorenzonian ja Ornatian (1988) kertoessaan verkostojen johtamisen voivan perustua kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön. Jos yhteistyö perustuu kontrolliin, johtava yritys hallitsee verkoston muita yrityksiä. Koordinaatioon perustuvassa yhteistyössä johtava yritys koordinoi toimintaa. Yhteistyössä osapuolet ovat tasavertaisia. Käytännössä on kuitenkin huomattu, että verkostolla olisi hyvä olla koordinoiva ydintoimija.

Verkostoja on myös mallinnettu niiden toiminnan mukaan. *Hierarkkisessa verkostossa* on yksi kärkiyritys kun taas *avoimessa verkostossa* tai *monenkeskisessä verkostossa* on useita keskenään tasaväkisiä yrityksiä. Kärkiyrityksillä on päävastuu verkoston toiminnasta. Kärkiyritys luo markkinoita yhteistyökumppaneilleen ja ohjaa esimerkiksi heidän tuottamiinsa alihankintana toteutettaviin palveluihin asiakkaita. (Aalto, Laiho & Talonen. 1999, 11.) Niemelä (2002, 47) listaa kolme erilaista mahdollisuutta kärkiyrittymämallin toteuttamiseksi: 1) kansainvälinen toiminnassa jo oleva veturi, 2) yritys joka erikoistuu toteuttamaan veturin tehtävää sekä 3) veturiksi perustettava yhtiö. Kärkiyrittymäverkostossa ydinyrityksellä on paljon kahdenvälisiä sopimuksia, joiden toisilla osapuolilla ei ole paljoakaan yhteistyötä keskenään. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 217.)

Monenkeskinen verkosto on yhteistyötä, jossa millään yrityksellä ei ole asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa. Tällaisessa verkostossa annetaan paljon arvoa yhteiselle strategiatyölle. Kärkiyrityksen roolia johtamisen osalta voidaan korvata yhteisellä yhdistävällä tekijällä joka ohjaa toimintaa samaan suuntaan ja jossa toimijoiden voimavarat tulevat hyödynnetyiksi. Tällaisena yhdistävänä tekijänä voidaan pitää esimerkiksi innostavaa yhteistä visiota, uutta tuotetta, palvelua tai innovaatiota, suuria hyötyjä, kilpailijaa, osapuolia koskevaa muutosta tai uhkaa sekä yksittäistä verkostoon voimakkaasti panostavaa henkilöä tai henkilöryhmää. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 223.)

2.3.3 Yritystenvälisen yhteistyön sosio-psykologinen ulottuvuus

Varamäki (2001, 88–89) kertoo siitä, että yhteistyössä on kysymys ihmisten välisestä yhteistyöstä. Se edellyttää luottamusta ja sitoutumista, jotka perustuvat toimijoiden väliseen tuttuuteen, henkilökemioihin sekä jaettuihin arvoihin. Näitä on vaikeata mitata tai arvioida, mutta mittareina on Varamäen lähteiden (mm. Huemer 1994) mukaan yleensä käytetty investointeja yhteistyöhön ajassa ja rahassa mitattuina. Luottamus perustuu odotusten täyttymiseen. Luottamusta vaaditaan silloin kun yrityksellä on riski epäonnistua toisen yrityksen edesottamusten vuoksi. Blomqvist (2002, 156; 166) muotoilee luottamuksen olevan sekä henkilöiden että yritysten välistä. Yrityksissä työskentelee yksilöitä, joiden välinen kanssakäyminen vaatii luottamusta. Yritysten imago, maine, rutiinit, prosessit ja toimintatavat yhdistävät niissä toimivien yksilöiden käyttäytymistä ja suhtautumista eli puolestaan määrittävät suhtautumista. Yksilöiden rooli on erityisen tärkeä yhteistyön muotoutumisen alkuvaiheissa.

Luottamuksen kaksiselitteisen roolin lisäksi Blomqvist (2002, 269; 271) erottelee kaksi luottamuksen lajia: ensitapaamisessa muotoutuvan yksilöiden välisen pikaluottamuksen (myös Toiviainen 2006, 96) ja ajan myötä kasvavan organisaationaalisen luottamuksen. Yksilöiden välille syntyvää pikaluottamusta voidaan luonnehtia yritysten välisen yhteistyön lähtökohdaksi. Se on ominaista erityisesti pienille yrityksille, joille se saattaa olla myös elinehto ja mahdollisuus kasvamiseen. Jatkuvasti muotoutuva pikaluottamus on luonteeltaan voimakas, mutta samalla hauras. Yritysten välille syntyvä organisaationaalinen luottamus puolestaan kasvaa ajan kanssa perustuen maineeseen, prosesseihin ja yrityksen kokoon. Näistä kahdesta luottamustyyppistä yksilöidenvälisen luottamuksen rooli on voimakkaampi, ja sen hyödyntäminen suurissa yrityksissä lisääisi yrityksen kokonaisluottamusta. Blomqvist (2002, 269) ehdottaa edelleen, että näiden kahden luottamustyyppin yhdistäminen saattaisi luoda edelleen vahvempaa luottamusta yhteistyötä tekevien yritysten välille. Tämä vaatisi erityisesti pienten yritysten huomion kiinnittämistä yritysten välisen luottamuksen kasvattamiselle ja suurempien yritysten huomion kiinnittämistä yksilöiden väliseen luottamukseen.

Mishra (1996, 265–269) tarkastelee luottamuksen olemusta syvemmin. Hänen mukaansa on olemassa neljä luottamuksen ulottuvuutta: pätevyys, avoimuus, välittäminen ja luotettavuus. Pätevyys näkyy yrityksen uskottavuuden rakentamisessa ja tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä. Avoimuudessa on kysymys uuden tiedon vastaanottamisesta ja oman tiedon jakamisesta. Välittämisellä tarkoitetaan luottamusta siihen, ettei jouduta hyväksikäytetyksi ja luotettavuudella lupausten pitämistä. Mishra (1996) määrittelee luottamuksen yhden osapuolen uskona toisen osapuolen pätevyteen, avoimuuteen, välittämiseen ja luotettavuuteen siinä määrin, että tämä ilmenee vapaaehtoisena haavoittuvuutena. Myös hyvän tahdon osoittaminen on olennaista erityisesti suuremmasta yrityksestä pienempään, koska pienempi joutuu rakentamaan enemmän luottamusta ollessaan riippuvaisempi isommasta. (Varamäki 2001, 88–89).

Nooteboom (2002, 8; 192) esittää, että luottamusta voidaan käsitellä sekä luottavan että luotettavan kannalta. Todellinen luottamus ei perustu henkilökohtaisiin intresseihin. Se on enemmänkin lojaalisuutta toista osapuolta kohtaan huolimatta vaihtoehtoisista kannustimista suurempiin henkilökohtaisiin hyötyihin. Se ei kuitenkaan tarkoita toisen tukemista sokeasti oman selviytymisen uhalla, joka puolestaan kuuluu patologisen luottamuksen piiriin sokeana luottamuksena. Toisena patologisen luottamuksen haarana Nooteboom (2002, 207–208) esittelee epäluottamuksen. Patologinen epäluottamus on ominaista suurille ja voimakkaille. Se evää mahdollisuudet luoda suhteita, sillä suurempien on helpompi ajatella, että heidän kanssaan halutaan toimia yhteistyössä koska pienemmillä yrityksillä ei ole muita vaihtoehtoja selviytymiseen. Blomqvist (1995, 1–3; 6) toteaa luottamuksen olevan läsnä jokapäiväisessä elämässämme ja erittäin tärkeitä liiketoiminnan kannalta sekä teoriassa että käytännössä. Luottamuksella voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, tuottaa kohdennetumpaa informaatiota ja edistää vuorovaikutteista oppimista. Luottamuksen puutetta voidaan pitää jossain määrin jopa menetettyjen sopimusten ja toimimattoman tai tiiviimmän yhteistyön syynä. Tätä samaa ajatusta hahmottelevat Denicolai, Cioccarelli, ja Zucchella (2009, 263) toteavat luottamuksen olevan odotusarvo, jota ei suoraan tueta muodollisten sopimusten tai palkitsemis- tai kannatusjärjestelmien kautta. Luottamusta tuetaan sillä, että sopimukset säilyvät ja että muiden tällaisessa suhteessa toimivien ihmisten käyttäytyminen on reilua ja ennustettavaa.

Luottamuksen lisäksi sosio-psykologiseen ulottuvuuteen kuuluu Varamäen mukaan sitoutuminen, joka tarkoittaa pysyvyyttä ja tulevaisuuteen sitoutumista. Sitoutuessaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön yritykset luopuvat joistakin lyhytaikaisista eduistaan saavuttaakseen tulevaisuudessa pitkäaikaisempia etuja. Aikaisen menestymisen on todettu olevan sitoutumista lisäävä tekijä, kuten myös samankaltaiset tulokset toiminnoissa. Tätä tärkeämpänä kuitenkin toimii reilu jako, jolloin yhteistyökumppanit saavat hyötyjä yhtäläisessä suhteessa investointeihinsa nähden. Kompula (2000, 56) luettelee sitoutumiselle kolme ulottuvuutta – käyttäytymisen- tai instrumentaalisen ulottuvuuden, eli käytännön toimenpiteet yhteistyön tekemiseksi, asenteellisen ulottuvuuden, eli aikomuksen suhteen kehittämiseen sekä aikaulottuvuuden, eli pyrkimyksen suhteen pitkäaikaisuuteen.

2.3.4 Yritysten välisen yhteistyön tulokset

Yhteistyön sisällyttäminen kuutiomalliin muokkaa yritysten välisen yhteistyön mallia dynamisemmaksi (Hakanen 1998). Yhteistyön tuloksellisuus vahvistaa ja monipuolistaa yritysten välistä yhteistyötä. Mitä pitempään yhteistyötä tehdään, sitä tarpeellisemmaksi taloudellisten hyötyjen tarpeellisuus kasvaa. Arhio (2007, 45) on jakanut yhteistyöstä yritykselle koituvat hyödyt kolmen yläkäsitteen alle: 1) tehokkuuteen, 2) uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen sekä 3) resurssien kehittymiseen ja hankintaan liittyviin hyötyihin. Tehokkuuden käsitteeseen hän liittyy mittakaavaan, rationalisointiin, kriittiseen massaan, kustannustenjakoon, synergiaan, komplementtiresursseihin

sekä nopeuteen liittyvät hyödyt. Toisen käsitteen alle menevät uusien markkinoiden mahdollisuus, riskinjako, laajentunut tuote/palvelukonsepti sekä ydinosaamiseen perustuvat innovaatiot, ja viimeiseen käsitteeseen liittyvät yhdessä oppiminen, kokemusten ja tiedon jako, uuden osaamisen hankkiminen sekä teknologian siirto. Erityisesti Arhion (2007) jaon viimeiseen yläkäsitteeseen liittyviä yritysten välisen yhteistyön potentiaalisia haittoja ovat Barringerin ja Harrisonin (2000, 386) mukaan hyvin yleisesti tiedon omistajuuteen liittyvät asiat. Arvokkaan tiedon vuotamista kilpailijoille voi olla vaikeata kontrolloida. Tämän lisäksi usean yrityksen mukanaolo monimutkaistaa hallintoa. Yhteistyöhön liittyy aina muitakin organisationaalaisia ja taloudellisia riskejä. Yrityksillä on riski tulla riippuvaisiksi toisistaan ja intensiivisemmän yhteistyön myötä ne menettävät osan päätöksenteon liittyvästä autonomiastaan. Yritysten toimintakulttuurit eivät välttämättä ole yhteensopivia, jolloin aikaa ja voimavaroja menee niiden yhteensovittamiseen. Organisationaalinen joustavuus vähenee sitä mukaa kun päätöksenteossa on otettava huomioon muitakin kuin vain oma yritys. Myös mahdolliset puutteet luottamuksessa kumppaniin saattavat vahingoittaa yhteistyötä ja viedä edistystä taaksepäin.

Pitkäaikaista yhteistyötä rakennetaan Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 28–29) ajatuksia mukaillen vaiheittain ajan kuluessa. Yhteistyön esteiksi nousevat usein tilanteet, joissa osapuolten luottamus rikotaan, yhteisiä ja yksilöllisiä hyötyjä ei nähdä samalla tavoin, pelisäännöt eivät ole selvät, vuorovaikutus ei suju kaikkiin suuntiin eikä ole säännöllistä ja sitoutuminen osapuolten välillä ei ole yhtenäistä. Näitä voidaan kuitenkin huomioida löytämällä yhteinen yksilöllisiä ja yhteisiä tarpeita ja tavoitteita mukaileva suunta.

2.4 Yritysten välisen yhteistyön prosessi

Yhteistyön synty on prosessi

Blomqvist (2002, 37–39) on laatinut teoreettisen viitekehyksen partnerinmuodotukseen vaikuttavista kriittisistä tekijöistä. Jaetut päämäärät ja säännöt, kommunikaatio, molemminpuolinen luottamus ja sitoutuminen, kumppanien yhteensopivuus sekä yritykset ymmärtää partnerin heikkouksia ja vahvuuksia ovat olennaisia tekijöitä huolimatta siitä, minkälaista kumppaneiden organisationaalinen yhteensopivuus on. Kriittisiä osa-alueita ovat: 1) Tietoisuus: yritys tiedostaa tarvitsevänsä yhteistyötä ja on tietoinen mahdollisista yhteistyökumppaneista. Tietoisuus on laajentuvaa ja verkoston hyödyntämistä voidaan pitää oppimisprosessina. 2) Attraktiotaso: vuorovaikutuksen aloittamiseksi vaaditaan tietty attraktiotaso. Attraktiotaso koostuu kumppanuusyrietysten yhteensopivuudesta ja päämäärien yhdenmukaisuudesta. 3) Vuorovaikutus: koostuu sosiaalisesta kanssakäymisestä, kommunikoinnista, luottamuksesta ja sitoutumisesta.

Tsupari, Nissinen ja Urrila (2001, 8–9) mainitsevat yritysten verkostoitumisen tapahtuvan periaatteessa joko ulkoistamalla yrityksen ydinosaan kuulumattomia osatoimintoja (divergoiva verkostoituminen), tai hankkimalla yrityksen ulkopuolelta omia toimintojaan täydentäviä resursseja tai osaamista (konvergoiva verkostoituminen). He nimittävät yritysten väliseen yhteistyöhön kolme toimijatasoa: päähankkija, järjestelmätoimittaja ja alihankkija. Päähankkijan vastuualueita ovat myynti, suunnittelu ja valmistus sekä järjestelmätoimittajien ja alihankkijoiden toimeksiannot. Järjestelmätoimittaja vastaa suurempien kokonaisuuksien valmistelusta ja toimittaa ne päähankkijalle. Alihankkijat toimittavat sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka sisältyvät päähankkijan tuotteisiin tai palveluihin. Siinä missä yhteistyökumppaneiden kesken voidaan nähdä eroja toimijatasoissa, pyrkivät Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 61–65) tekemään eroa kumppanuuksien tasojen välillä. Operatiivisella kumppanuudella kehitetään perusliiketoimintaan liittyviä yhteistyösuhteita ja sen tavoitteena on kustannusten alentaminen sekä keskittyminen omiin ydintoimintoihin. Taktinen kumppanuus on yhteistyötä, jolla tähdätään liiketoimintaa uudistaviin yhteistyösuhteisiin yhdistämällä prosesseja ja oppimalla tehokkaampia toimintatapoja. Strategisen kumppanuuden tavoitteena on merkittävien strategisten etujen saavuttaminen esimerkiksi kehittämällä uusia tuotteita tai uutta liiketoimintaa. Kumppanuuden tasojen välillä voidaan käytännössä liikkua.

Pelkistettynä yritysten välinen yhteistyö koskee kahta yritystä. Kahdenvälisestä kumppanuudesta voidaan erottaa kaksi mallia: suuremman ja pienemmän välinen yhteistyö sekä tasavahvojen kumppaneiden välinen yhteistyö. Kahdenvälisessä kumppanuudessa, jossa on dominoiva osapuoli ja jonka yhteistyösuhde vastaa pääosin operatiivista kumppanuutta, noudatetaan dominoivan osapuolen visiota, tavoitteita ja strategiaa. Mitä strategisemmaksi yhteistyösuhteessa siirrytään, sitä enemmän myös pienemmän kumppanin näkemykset on huomioitava. Joka tapauksessa jos osapuolet pyrkivät kehittämään uutta liiketoimintaa, laaditaan strategia tälle osalle yhdessä. Tämän toiminnan osalta päästäänkin siis lähemmäs tasavahvojen osapuolten välistä yhteistyötä, joka tähtää usein oppimiseen, kehittämiseen ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 213–215.)

Yhteistyö on prosessi

Toivola (2006, 59) luokittelee verkostojen kehittymiseen liittyvät vaiheet Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) jaottelua vastaavasti kolmeen. Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa yhteisten kokemusten ja sopimusten kautta rakennetaan luottamusta sekä yhteisiä toimintatapoja. Toisena vaiheena on sitoutumisvaihe, jossa avoimuus kasvaa. Huomiota kiinnitetään yhä enemmän luottamukseen ja maineeseen ja yhteistyöhön sitoudutaan sopimusten lisäksi henkisesti. Kumppanuusvaiheessa vuoro vaikutus lisääntyy ja vaihetta määrittävät sitoutuminen, molemminpuolinen panostus ja usko yhteistyön jatkumiseen tulevaisuudessa. Tällaisia määritelmiä on saatu tarkastelemalla yritysten välistä yhteistyötä sisältä päin.

Verkostoitumista on lähestytty myös ulkoapäin kehittämällä erilaisia järjestelmiä. Yksi tällainen järjestelmä on Partner Laatuverkosto -porrasmalli. Siinä verkoston toimintatasoa kuvataan neliportaisella asteikolla: 1) joukkio, 2) joukko, 3) joukkue ja 4) mestarijoukkue. Ensimmäisessä vaiheessa joukkio havaitsee yhtäläisyyksiä keskinäisissä toimissaan. Toisessa vaiheessa joukkiosta tulee jo hieman yhtenäisempi joukko, joka pyrkii yhtenäisiin pelisääntöihin ja yhtenäiseen näkemykseen. Kolmannen vaiheen joukkueelta vaaditaan jo strategisia yhtenäisyyksiä ja toimivaa, tuloksellista ja palautteesta itseään korjaavaa toimintaa. Viimeisessä vaiheessa verkosto on innovatiivinen, kokonaisvaltainen, saumaton ja erilaisia toimialoja hyödyntävä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 69.) Näin havaitaan, että verkoston toimintaa voidaan pyrkiä ohjailemaan myös ulkoapäin.

Yhteistyöverkostosta voidaan erottaa toimijoita lähempään tarkasteluun myös sen mukaan, minkälainen rooli heillä on koko verkoston näkökulmasta tarkasteltuna. *Horisontaalisesti verkostoituvat* yritykset tuottavat toistensa kaltaisia tuotteita tai palveluita ja ovat näin toistensa mahdollisia kilpailijoita. Heillä on näin ollen omat prosessinsa. *Vertikaalisesti verkostoituvat* yritykset tuottavat puolestaan tuotteita tai palveluita, jotka tulevat tuottajaketjun eri vaiheista ja voivat näin olla parhaimmillaan osa prosessia. (Aalto, Laiho & Talonen 1999, 11.) Toivola (2006, 25) täydentää edellistä näkemystä lisäämällä tarkasteltaviksi myös vaihdantaverkostot, vuorovaikutusverkostot ja sosiaaliset verkostot. Sosiaalinen verkosto tarkoittaa henkilöiden välistä toimintaa, vuorovaikutusverkosto tiedon vaihtoa ja vaihdantaverkosto molempia edellä mainittuja.

2.5 Yhteenveto

Yrittäjäksi ryhdytään kun halutaan enemmän itsenäisyyttä. Yhteistyötä tehdään kun koetaan, että mahdollisuudet kasvuun ja kilpailukykyyn ovat näin suuremmat. Yritysten välisessä yhteistyössä on mukana kuitenkin puolestaan mahdollisuus osittaiseen itsenäisyyden menettämiseen. Timmons (2007) kuvaa yrittäjyyden prosessia tasapainon tavoittelun näkökulmasta. Hänen mallinsa avulla voidaan hahmottaa yksinkertaistetusti osa-alueet, joita yrittäjä huomioi ja joiden välille hän pyrkii löytämään tasapainoa. (myös Toivola 2005, 50-51). Yhteistyön tekeminen matkailualalla voidaan myös nähdä tasapainotteluna nykyajan erikoistumisvaatimusten sekä kaiken tarjoamisen yhdestä paikasta - välillä. Ryhänen (2003, 91) vertailee maaseudun kehittämisen periaatteita ja toimivan yhteistyön vaatimuksia suhteessa toisiinsa. Maaseudulla välimatkat ovat suhteellisen pitkiä ja yhteistyö vaatii keskustelua ja yksilöiden henkilökohtaista tuntemista toimiakseen optimaalisesti. Pienillä yrityksillä ei kuitenkaan ole ajallisia resursseja samassa suhteessa, missä keskustelua vaaditaan onnistuneen yhteistyön aikaansaamiseksi. Näin ollen yksittäisten yritysten ja toisaalta yhteisöjen toiminnan suunnitelmallisuus nousee erityiseen arvoonsa.

Yhteistyössä on vähintään kaksi osapuolta, joilla on joiltain osin yhteinen taivote. Yhteistyötä voidaan tehdä kahdenvälisesti, jolloin tavoitteet on määritelty suhteessa kummankin osapuolen osaamiseen ja tarpeisiin, tai monenkeskisesti, jolloin kaikki toimijat edistävät yhteistä päämäärää. Mitä useampi toimija on kyseessä, sitä tärkeämpää on sopia siitä mitä tavoitellaan ja mitkä keinot ovat yhteisesti hyväksytyjä. Samankokoisen kumppanin kanssa tehdään monenkeskistä yhteistyötä, kun taas pienempi – suurempi yhteistyötä tehdään enemmän kahdenvälisenä, jolloin toinen osapuoli on dominoiva (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 226). Tässä kappaleessa käsiteltiin yritysten välistä yhteistyötä ilmiönä. Seuraavassa kappaleessa hahmotellaan matkailun näkökulmaa, jotta saataisiin riittävä teoreettinen tausta kyselylomakkeen koostamista ja tulkitsemista varten.

Varamäen (2000) kuutiomalli on toteutettu eri toimialoihin kuuluvien yritysten ominaisuuksien pohjalta. Yritysten välisen yhteistyön malli toimii siis todennäköisesti suurilta osin myös matkailun toimialalla. Mallin osa-alueita koskevia kysymyksiä suunniteltaessa pystytään ottamaan huomioon matkailualan erityispiirteitä esimerkiksi laatutekijöiden osalta. Strateginen ulottuvuus on erityisen tärkeä matkailuyritysten yhteistyön näkökulmasta katsottuna. Myös johtamisen ulottuvuus on haastava osa-alue, koska matkailualueiden yritykset ovat usein mikrokokoisia yhden suuren yrityksen ympäristössä. Sosio-psykologisen ulottuvuuden osalta edellisiin ulottuvuuksiin viitaten matkailualueilla on mahdollisuudet nostaa tämä osa-alue vahvalle tasolle. Matkailun osalta nämä osa-alueet eivät siis ole tasapainossa. Oikealla painotuksella niiden välille voidaan kuitenkin löytää tasapaino.

3 SOVELLUSYMPÄRISTÖ

Eri toimialoilla yhteistyön vaatimukset näkyvät hieman eri tavoilla. Matkailussa yhteistyö on erityisen olennaista toimijoiden moninaisuuden vuoksi. Alueellisuus korostuu, ja esimerkiksi kansainvälinen matkailija tulee ensisijaisesti *maahan* ja jopa toissijaisesti *kohdealueelle*. Kohdealue voi puolestaan antaa matkailijalle kokonaiskuvan kohdemaasta. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa asiakaspalvelu, mielikuvan ja todellisuuden kohtaaminen ja matkailijan tarvitsemien palveluiden löydettävyys. Strietska-Ilinan ja Tessaringin (2005, 1) mukaan suurimpia trendejä ja osaamistarpeita matkailusektorilla maasta riippumatta ovat matalapalkkaisuus, suuri tarve henkilökunnan joustavuudelle ja liikkuvuudelle, henkilökunnan suuri vaihtuvuus, runsas epämuodollisten henkilöstöjärjestelyjen määrä sekä jatkuva taitovaje. Matkailu kärsii myös voimakkaasta kausiluontoisuudesta ja siihen vaikuttavat voimakkaasti ulkoiset poliittiset ja taloudelliset tekijät. ETC:n mukaan yli 95 % matkailuyrityksistä Euroopan alueella työllistää alle 10 henkilöä. (Strietska-Ilina ja Tessaring 2005, 127.)

Selinin ja Chavezin (1995, 849–854) matkailun yhteistyön evoluutiomallissa huomioidaan ensimmäisenä yritysten lähtökohdat: visioiden yhtenäisyys, yritysten omat verkostot, johtamistavat ja insentiivit. Tämän jälkeen seuraa ongelman asettelun vaihe, jossa asianosaiset ryhtyvät huomioimaan yhteistyöyksiköitä yhdistäviä ja hyödyttäviä tekijöitä. Koska hyötytekijät ja saatavan hyödyn määrä vaihtelevat yksikkökohtaisesti, pitäisi osakkuuksien kustannuksia punnita suhteessa kunkin yksikön saavuttamiin hyötyihin. Kumppanuutta ei voida pitää menestyksellisenä ennen kuin siitä on hyötyjä kaikille siihen osallistuville osapuolille. Kolmannessa vaiheessa pyritään löytämään yhteinen suunta ja yhteiset tavoitteet. Tällöin järjestäydytään ja sovitaan yhteisistä säännöistä sekä jakaudutaan alaryh-

miin osaamisalueiden mukaan. Neljäs vaihe koskee muotoutumista, jolloin määritellään tulevaisuuden toimintaa. Toimintoja roolitetaan ja vastuualueita jaetaan entistä tarkemmin. Muodollisia sopimuksia tehdään ja osa-alueiden kehittymisen mittauskeinoista sovitaan. Ohjausryhmä ja toimintaa määrittävät suunnitelmat matkailualueelle alkavat syntyä tässä vaiheessa. Viimeisessä vaiheessa näyttäytyvät lopputulokset, joista voidaan jo näkyvästi havaita mihin yhteistyö on johtanut. Lopputuloksena voidaan nähdä myös voimakkaampina koetut yhteistyösuhteet.

3.1 Matkailu

UNWTO:n (2010) mukaan matkailun toimiala on kehittynyt voimakkaasti kasvunsa ja jatkuvan monimuotoistumisensa kautta yhdeksi nopeimmin kasvavista toimialoista maailmassa. Matkailun leviäminen sekä teollisuus- että kehitysmaissa näkyy talous- ja työllisyysvaikutuksina matkailun lisäksi monilla muillakin teollisuudenaloilla. Matkailusta saatava taloudellinen hyöty riippuu matkailutarjonnan laadusta ja liiketoiminnan suuruudesta. Maailmanlaajuisilla ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla kilpailukykyyn ylläpitäminen riippuu siitä kuinka houkutteleva ja turvallinen tuote on ja kuinka sen laatua saadaan parannettua yhteisöllisen, mutta jatkuvaan parantamiseen rohkaisevan ympäristön kautta.

Matkailualueiden kokonaismatkailutuote koostuu sekä yksityisten että julkisten toimijoiden yhteisistä panoksista ja prosesseista. Matkailutuotteen laadun perustana pidetään turvallisuutta. Tämän lisäksi laatua kuvastaa ammattimainen ote toteuttaa asiat joka tilanteessa oikein pitäen huolta myös asiakkaiden laillisista oikeuksista. Laadun ajatellaan olevan tulosta prosessista, johon vaikuttavat 1) tyytyväisyys tuotteeseen ja palveluun liittyvien tarpeiden laillisuuteen, 2) asiakkaan vaatimukset ja odotukset, 3) saavutettavissa oleva hintataso, 4) tyytyväisyys molemmiin puolin hyväksytyihin sopimusehtoihin sekä 5) perustavanlaatuiset laatu määrittävät tekijät. Nämä tekijät liittyvät turvallisuuteen ja varmuuteen, hygieniaan, saavutettavuuteen, läpinäkyvyyteen, autenttisuuteen ja harmoniaan matkailutuotteiden ja -palveluiden suhteen.

Matkailun toimintaohjelma

Matkailun toimintaohjelmassa (2007, 5–6) mainitaan, että kestävyttä matkailun kehittämisessä voidaan saavuttaa kriittisemmällä suhtautumisella ja arvioinnilla. Matkailun alueellisia vaikutuksia huomioivalla yhtenäisellä suunnittelu- ja kehittämistavalla (käytännössä paljolti Master Plan -suunnitelmat) vastataan tulevien sukupolvien tarpeisiin. Kehittämisessä hyödynnetään kohdealueen ominaispiirteitä, resursseja sekä parhaimpia ja tuoreimpia tietoja koko Euroopan alueelta. Kestävässä lähestymistavassa kaikki toimijat osallistuvat päätöksentekoon ja päätösten ympäristölle ja yhteiskunnalle koituvat riskit huomioidaan, hallitaan ja pidetään mahdollisimman vähäisinä. Hinnoittelussa huomioidaan kattavasti kulutuk-

seen ja saastuttamiseen liittyvät kustannukset. Alueiden kantokyky matkailun suhteen huomioidaan ja matkailua ollaan valmiita rajoittamaan alueilla, joiden kantokyky ei sitä kestä. Myös alueen verkostoituneet toimijat ovat mukana suunnittelussa, jolloin kehityssuunnitelmien siirtyminen käytäntöön varmistuu.

Suomen matkailustrategia

Matkailun toimintaohjelmaa on hyödynnetty myös Suomen matkailustrategiassa, jonka painopistealueiksi valitut matkailukeskusten ja teemapohjaisuuden kehittäminen ovat näkyneet viime vuosina lisääntyneinä Master Plan -suunnitelmina. Näillä kokonaisvaltaisilla matkailualueiden kehittämissuunnitelmilla pyritään alueellisten vetovoimatekijöiden määrittelyyn ja niiden optimaaliseen käyttäjälähtöiseen hyödyntämiseen. Matkailualueiden kehittymistä pyritään tukemaan valtakunnan tasolla kehittämällä Suomi -mielikuvaa, yhtenäistä palveluketjua, saavutettavuutta, ammattitaitoa, infran toimivuutta, helpottamalla yritystoimintaa kehittämällä säädöksiä, selkeyttämällä työnjakoa ja lisäämällä verkostoitumista sekä keskittämällä rahoitusta strategian mukaisiin kohteisiin. Matkailun toimijoiden yhteisen tahtotilan luetellaan olevan neljäntenä perusteena Suomen matkailustrategian olemassaololle. Matkailua pidetään merkittävänä elinkeinona ja osaltaan hyvin tärkeänä vaihtoehtona alueiden elinvoimaisuuden säilyttämiselle. Suomen matkailun vahvuuksina pidetään luontoympäristöön (maiseman vaihtelu ja vuodenaikat) ja kulttuuriin (omaleimaisuus, yksittäiset tapahtumat) liittyviä tekijöitä. Heikkouksina puolestaan pidetään tämän moninaisuuden hyödyntämisen heikkouksia matkailupalveluiden toteuttamisen osalta kuten toimijoiden harrastelijamaisuus, asiakaskokemuksen pirstaleisuus sekä vesielementin vähäinen hyödyntäminen. (Virtanen, Vesterinen & Ahonen 2006, 9; 13–15; 23; 25–28.)

Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia

Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategiassa (2005, 6–11) mukaillaan Suomen matkailustrategian valitsemaa päämääriä ja tavoitteita. Yksittäisistä yrityksistä erityismaininnan saavat Himos maan kolmanneksi suurimpana hiihtokeskuksena ja Peurunka kuului kuntoutuskylpylätoiminnassa maan kärkiyrityksiin. Matkailuelinkeinon toiminta-ajatus Keski-Suomen alueella kuvaa Keski-Suomea osana Järvi-Suomea tunnettuna vetovoimaisista kärkituotteistaan ja menestyvistä matkailukeskusverkostoistaan. Matkailukeskusverkostojen kehittämisessä lähdetään matkailukeskuksen veturin asemasta, matkailukeskusten keskinäisestä täydentävyydestä ja omasta profiloitumisesta. Matkailukeskuksilta halutaan pitkän tähtäimen kehittämisohjelmia, joita on käytännössä toteutettu Master Plan -suunnitelmien muodossa.

3.2 Matkailu toimialana

Ryhänen (2003, 19) rajaa matkailualueita ”homogeenisten resurssiominaisuuksien perusteella”. Hänen mukaansa matkailukohteeksi voidaan kutsua myös maantieteellisesti rajattua paikkaa tai aluetta, jolloin kyseeseen tulevat kaikenlaiset kokonaisuudet maanosasta yksittäiseen matkailukeskukseen. Suomessa matkailualueita määritellään usein seutujen, kuntien tai maakuntien rajojen mukaan kokonaisuuksina. Vaikka matkailualueet tunnustetaan, ei toiminta matkailualueiden sisällä ole kuitenkaan niin organisoitunutta kuin voitaisiin olettaa.

Kuten alussa jo UNWTO:ta lainattiin, tuntuvat matkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset muillakin toimialoilla. Matkailun ydinpalvelujen lisäksi matkailulla on alueellisia vaikutuksia lukuisiin alueen asukkaitakin hyödyttäviin palveluihin ja siksi niitä on vaikeata mitata. Harju-Autin ja Ryyminin (2008, 8) mukaan mitaamisen taustana on kuitenkin käytetty TOL 2002 toimialaluokitusta ja näin saadun arvion mukaan vuonna 2006 matkailun yritystoiminnan suuruus oli noin 4,6 miljardia euroa. Matkailun toimiala on kehittynyt klusterimaisempaan ja ydintoimintoihin keskittyneempään suuntaan. Tämä puolestaan merkitsee suurempaa määrää alihankkijoita, joiden asiakkaalle näkyvän palvelun laadun varmistaminen tuo uusia haasteita matkailuyrittäjille. Kehityssuunta liikkuu osaltaan myös verkostoitumisen suuntaan, koska yrityksillä on lisääntyvä tarve tavoittaa asiakkaat ja myydä kokonaistuote asiakkaalle yhdestä paikasta. Tällöin taustatoiminnat, kuten palveluiden koostaminen eri alihankkijoiden toteuttamista palveluista sekä laskutukset toimintojen välillä eivät näy asiakkaalle, vaan ne toteutetaan yritysten välisessä verkostoyhteisössä. Laadun kehittämistä pidetäänkin erittäin haasteellisenä osa-alueena matkailun toimialalla. (Harju-Autti & Ryymin 2008, 27; 33)

Erityisesti ohjelmalveluja tuotetaan usein matkailukeskusten yhteydessä alihankintana ja ne liittyvät vapaa-aikaan, elämysteollisuuteen, sekä terveyteen ja hyvinvointiin. Usein ohjelmalveluihin liittyvät jollain tavalla myös ravitsemispalvelut eri mittakaavassaan. Verkostoitumalla ohjelmalveluyritykset pystyvät yhdistelemään tuotemoduuleita, jolloin asiakkaita pystytään palvelemaan yksilöllisemmin. Tällöin myös investointikustannukset laskevat ja lisäksi henkilöstöä, laitteita ja varusteita voidaan liikuttaa sinne missä niille on tarvetta. Yhteistyötä voidaan tehdä myös tuotekehityksen ja koulutuksen osa-alueilla. (Ryymin 2008; 27; 29).

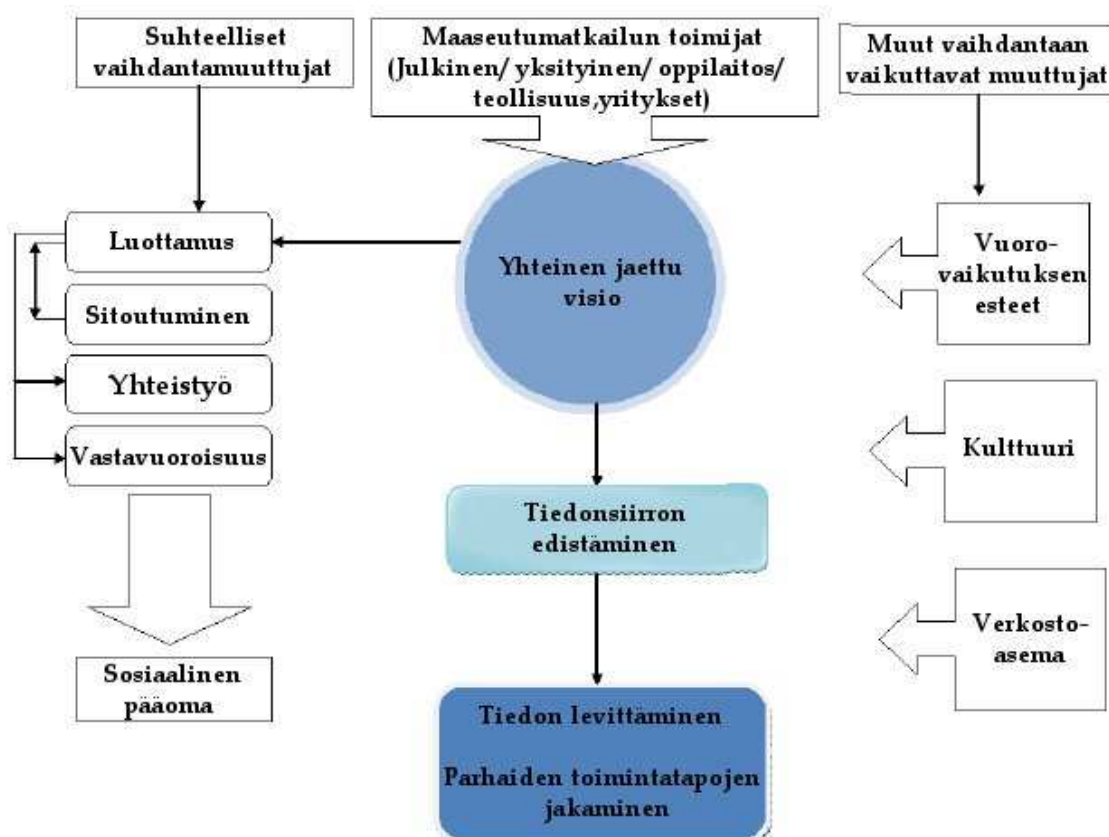
3.3 Matkailupalvelun tuottaminen

Jamal ja Getz (1995, 186, 193) sekä Denicolai, Cioccarelli ja Zucchella (2009, 261) mainitsevat koordinaation ja koheesion puuttumisen olevan matkailun kohdealueiden kehittämisen yleinen ongelma pirstaloituneella matkailun toimialalla. Viimeksi mainittujen mukaan kohdealueen järjestelmä koostuu usein monesta yksittäisestä toimijasta, joilla on vahva riippuvuus toisistaan. Asiakas ei puolestaan ole kiinnostunut pirstaloituneisuudesta, vaan haluaa palvelunsa ilman koordinaatio-

ongelmia. Näin matkailun kohdealueen kilpailuetu on enemmän yritysten välisen verkoston rakenteen kuin yksittäisten yritysten osaamisen varassa. Myös Suomessa ajatellaan, että pitkät verkostoitumisketjut voivat aiheuttaa asiakaskokemuksen hukkumisen ketjun toimijoiden välillä. Asiakkaiden toiveet ovat kuitenkin matkailupalveluiden kehittymisen edellytys (Aalto, Laiho & Talonen 1999, 9).

Denicolai, Cioccarelli ja Zucchella (2009, 261–262) määrittelevät matkailun ydinkyvykkyyden perustuvan oman osaamisen ylivoimaiseen tarkasteluun ja hyödyntämiseen sekä olevan yhdistelmä kokemusta, strategisesti valittuja resursseja sekä tehokkaita organisationaalisia käytäntöjä, jotka johtavat uniikin ja jäljittelemättömän kilpailuedun kehittymiseen. Ylivoimaista kyvykkyyttä ei voida mitata pelkästään taloudellisten indikaattorien avulla. He ovat sitä mieltä, että objektiiviset verkoston suorituskykyä mittaavat parametrit ovat hyödyttömiä tiedon jakoon perustuvien allianssien ja pienten yritysten tapauksissa, koska ne eivät huomioi todellista yritysten välisen yhteistyön arvoa kuten oppimismahdollisuuksia.

Uudempaa näkökulmaa edustavat Alyward ja Kelliher (2009, 8–9; 14) ovat toteuttaneet pilottitutkimusta maaseudun matkailusektorin avaintoimijoiden keskuudessa Irlannin kaakkoisosassa. Kuusitoista osallistujaa osallistui ryhmäkohtaiseen temahaastatteluun, jossa keskusteltiin toimijoiden yhteisestä pääomasta, sitoutuneisuudesta, tiedonsiirtoprosesseista, sekä keskustelulle ominaisista elementeistä.



KUVIO 4 Kaupungin ulkopuolisten toimijoiden verkostoyhteistyömalli (Alyward & Kelliher 2009,14)

Kuviolla 4 halutaan paikata teorian ja haastatelluissa esiin nousseiden asioiden välisiä aukkoja. Tämä maaseudun toimijoiden verkostoyhteistyömallin tutkimus osoittaa tärkeitä maaseudun kehitykseen ja matkailun kirjallisuuteen liittyviä aukkoja. Pääpaino verkostoitumisessa on sosiaalisen rakenteen ympärillä. Maaseutumatkailun toimijoiden yhteistyön ehtona koetaan jaettu yhteinen visio, jonka saavuttaminen vaatii vastavuoroista keskustelua toimijoiden välillä. Tiedonsiirron edistämiseksi apuna voivat toimia esimerkiksi oppilaitokset. Tällöin voidaan myös levittää tietoa ja jakaa parhaita toimintatapoja. Tiedon vaihdantaan vaikuttavia ulkopuolisia muuttujia ovat vuorovaikutuksen esteisiin, yhteisiin toimintatapoihin sekä toimijoiden verkostoasemaan liittyvät seikat. Suhteellisista vaihdantaan liittyvistä muuttujista tärkeimpänä koetaan luottamus, joka vaikuttaa muihin muuttujiin. Yhteensä nämä muuttujat muodostavat sosiaalisen pääoman, joka pitää verkoston kasassa ja toiminnassa.

Zhang ja Murphy (2009, 278–279) kiinnittävät myös huomiota siihen, että tuotantoketjun hallinta on saanut vähemmän huomiota kuin matkailijoiden tarpeiden ja halujen ymmärtäminen. Yksittäisen liiketoiminnan hallintaa ja markkinointia korostetaan enemmän kuin koordinoitua ja yhteistyötä tarjontajärjestelmän sisällä. Kun yhdellä tuotteella on useita tarjoajia ja levittäjiä, kuten tyypillisessä matkailun kohdealueessa on, strateginen yhtenäisyys ja koordinointi avainhenkilöiden välillä muodostuvat kriittiseksi tuotteen kannalta. Erityisen olennaista tämä yhtenäisyys on kansainvälisen matkailukohteen kannalta, jossa eri kulttuurit ja ammatit kohtaavat. Samalla kun on tärkeitä tarjota oikeita tuotteita, on tärkeitä myös saattaa tuote potentiaalisten asiakkaiden saataville, jolloin kuvaan mukaan astuvat palvelun tuottajan ja matkailijan välillä toimivat matkailun jakelukanavat. Tällaisessa välillisesti toisiinsa liitoksissa olevasta tuotantoketjussa mikä tahansa osapuoli voi saada alulle ketjureaktion, joka vaikuttaa suoraan matkailun kohdealueen menestymiseen.

3.4 Matkailupalvelun laatu

Matkailun toimialalla suurin toimintaa ohjaava voima ovat asiakkaat. Ainakin niiden pitäisi olla, sillä palveluita tuotetaan juuri asiakkaille. Valles (2001, 2) tarkentaa, että matkailussa laatu viittaa kuluttajan tyytyväisyyteen, mutta käytännössä laatuvaatimukset kohdennetaan matkailun tarjontaan. Laatu tarkoittaa siis kuluttajan näkemystä siitä kuinka hänen odotuksensa osuvat yhteen toteutuneen matkailutuotteen tai palvelun kanssa.



KUVIO 5 Matkailutuote asiakkaan näkökulmasta (Leidner 2004, 9.)

Kuvion 5 sivut esittävät osia joista asiakkaan ostopäätös koostuu. Vourc'h ja Denman (2003, 8) mainitsevat asiakkaan kokemuksen koostuvan edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi asiakkaan odotuksista, saatavilla olevasta informaatiosta, paikallisesta infrastruktuurista, luontoympäristöstä, kulttuuriperinnöstä, paikallisväestön vastaanottotavasta, turvallisuudesta ja muista palveluista. Euroopan komission mukaan maisemat, ilmasto, matka- ja majoituskustannukset vaikuttavat eniten kohdealueen valintaan. Asiakkaan kompleksinen näkökulma sekä toisaalta matkailun tarjonnan pirstaloituneisuus selittävät jatkuvaa painetta yhteistyöhön matkailuyritysten välillä. Matkailun kohdealueen tehokkaassa markkinoinnissa on olennaista myös tiivis yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä. (Leidner 2004, 10–11.)

Siinä missä matkailupalvelua tulisi asiakkaan paremmaksi palvelemiseksi katsoa hyvin kokonaisvaltaisesti, on kokonaisuuden laatu myös erityisen tärkeä tekijä asiakaskokemuksen kannalta. Nurmi (1999, 6–7) mainitsee, että laatujärjestelmien käyttö ei kerro suurten yritysten mielivaltaisesta päätöksenteosta, vaan on reaktio nimenomaan asiakkaiden vaatimuksiin. Korkea laatu madaltaa ajan kanssa tuotantokustannuksia. Tämän lisäksi se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen parantamalla yrityksen markkina-asemaa ja mahdollistamalla korkeamman hintatason. Näistä seuraa enemmän myyntituloja, joka puolestaan johtaa toiminnan kannattavuuteen ja jatkuvuuteen. Nurmi korostaa laadun näkemistä kokonaisuutena eikä pelkästään ulkoisena tuotteen tai palvelun laatuun. Laatuun ja kokonaiskannattavuuteen vaikuttavat myös yritysten sisäiset prosessit, eli laadulla tarkoitetaan koko toimintaa. Huomioimalla työolosuhteisiin, henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen, työyhteisön toimivuuteen, raaka-aineisiin, ympäristövaikutuksiin, markkinointiin, esitteisiin, huoltoon sekä asiakassuhteisiin liittyviä tekijöitä voidaan turhan työn tekemiseen vaikuttaa.

Asiakkaan näkökulma saattaa silti vaikuttaa etäiseltä. Kuitenkin väärinkäsitysten välttämiseksi voidaan tarkastella tutkimusta, jossa Bosque ja San Martin (2008, 566) tutkivat matkailijoiden tyytyväisyyttä kognitiivis-affektiivisen mallin kautta. He saivat selville, että asiakkaiden mielikuvat vaikuttavat odotukseen ja lojaaliuteen. Suosiollinen ennakkokäsitys vaikuttaa positiivisesti yksilön odotuksiin tulevasta kokemuksesta. Mielikuva ei kuitenkaan vaikuta tyytyväisyyteen. Toisekseen myös odotuksilla on positiivinen ja merkittävä vaikutus tyytyväisyy-

teen, mutta niiden vahvistamattomuudella ei ole. Tällöin mielikuvan vahvistuminen on dominoiva elementti tyytyväisyyden muodostumisessa. Yksilöt siis luottavat enemmän menneen kokemuksensa kautta muodostuneisiin uskomuksiin ja mielikuviin kuin siihen, että ne eivät saaneet vahvistusta. Kolmanneksi tunteisiin vaikuttavat sekä kokemuksen jälkeiset vaikuttimet että aikaisemmat uskomukset. Asiakkaan kokemus alkaa muodostua jo ennen varausvaihetta ja se jatkuu edelleen matkan jälkeen. Se minkälainen kokonaiskokemus asiakkaalle on jäänyt matkasta kohdealueelle määrittää hänen valintojaan tulevaisuudessa. Ahola ja Palkamo (2009, 37) esittelevät puolestaan kuusi erityisesti asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavaa trendiä, joiden he väittävät heijastelevan tulevaisuuden innovaatioiden kysyntää.

1. Ostostapoihin ja -tottumuksiin syntyy uudenlainen jako. Kestävän kulutuksen arvot ovat nousussa, mutta arvojen edellyttämä taloudellinen panostus on tällä hetkellä liian suuri. Koska kuljetuskustannukset ovat alhaiset, arvoihin liittyviä hinnanlaskupaineita voisivat vähentää energian saavuusongelmat ja nousevat kustannukset.
2. Niukkuus heijastaa ihmisten pyrkimystä tarpeelliseen kulutukseen. Vaikka kuluttajilla olisi varaa, he eivät halua ylläpitää ympäristöä kuluttavaa elämäntapaa. Tämä arvomuutos vaatisi innovaatioita, sillä esimerkiksi palveluiden kulutus on noussut samalla kun materiaallinen kulutus on laskenut.
3. Vapaa-ajan kulutus näkyy arvoissa ja asenteissa, mutta vasta heijastelee tulevaa käytäntöä muilla elämänalueilla.
4. Uudenlainen kuluttajaliike muokkaa maailmanlaajuisia innovaatioita kestävämpään ja ekologisempaan suuntaan.
5. Osaaminen ja osaamisen keskittäminen on taloudellisen toiminnan ydin. Uudistuminen edellyttää innovaatioita ja innovaatioiden hyödyntäminen edellyttää lujaa osaamista.
6. Teknologioiden kuoleminen ja teknologiaparadigmat: kulutus kasvaa, mutta niukkuus arvona nousee.

Taitotarpeita määrittelevät trendit matkailun ja muiden palvelualojen osalta ovat usein luonteeltaan sosiaalisia, kuten muutokset vapaa-ajan mieltymyksissä, lisääntyvä yksilöllisyys, demografiset muutokset ja lisääntynyt terveystietoisuus. Matkalle lähdetään nykyään aikaisempaa useammin, mutta matkat ovat lyhyempiä. Poliittinen kaaos ja ympäristökatastrofit vähentävät mannerten välistä matkailua, jolloin sitä toteutetaan enemmän Euroopan rajojen sisäpuolella. Asiakkaiden kiinnittäessä huomiotaan matkailutuotteiden kilpailukykyiseen hinta-laatusuhteeseen, matkan aikana päiväkohtainen kulutus on kuitenkin nousussa. Asiakkaat odottavat saavansa paikallisia elämyksiä ja monipuolista palveluntarjontaa sekä itselleen sopivia matkailutuotepaketteja. Jatkuva työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen näkyvät asiakastarpeissa lomanaikaisina harjoitusohjelmina, ohjattuina bussiajeiluina tai urheilu/wellness -ohjelmien linkittämisenä matkaan. Liikematkailu ja useat lyhyet matkat lisäävät kulttuurin kulutusta, urbaania matkailua, tapahtumamatkailua ja ekoturismia. Matkailupalveluiden oletetaan sisältävän muiden

ohella myös urheiluun, kauneuteen ja terveydenhoitoon liittyviä palveluita. Matkailun toimialan haasteita ovat kasvava tarve asiakaslähtöisyyteen yksilölliseen suuntaan muuttuvien asiakastarpeitten maailmassa sekä merkittävä potentiaali tietyissä segmenteissä, lisääntyvä kansainvälinen kilpailu ja haavoittuvat markkinat epävarmassa ympäristössä. (Ahola & Palkamo 2009, 128–129)

Esimerkkinä asiakastyytyväisyyden kartoittamisessa voidaan tässä yhteydessä tarkastella Segovian provinssissa toteutettua tutkimusta, jossa Devesa, Laguna, ja Palacios (2010) analysoivat 316 vastaajan motivaation ja saavutetun tyytyväisyyden suhdetta. Tutkimuksessa löydettiin neljä segmenttiä Espanjan maaseudulla käyneiden matkailijoiden joukosta: 1) rauhallisuutta, lepoa ja luontoelämyksiä etsivä matkailija 2) kulttuurimatkailija, 3) lähiruoka- ja luontomatkailija sekä 4) paluumatkailija. Joka ryhmälle tunnistettuja yhteisiä tyytyväisyyden lisääjiä olivat gastronominen laatu, aukioloajat, palveluiden saatavuus ja matkailuinformaatio. Tutkijat ovat sitä mieltä, että erityisesti näiden matkailumotivaatiosta riippumattomien matkailijan tyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden identifioiminen olisi erittäin käytännöllinen suunta kohteen markkinointia suunniteltaessa. He toteavat myös, että yhtä lailla tärkeitä on identifioida ja kehittää matkailijoiden motiiveihin perustuvia tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä erityisesti niiden segmenttien osalta, jotka ovat kohdealueen tärkeimpiä. (Devesa, Laguna, & Palacios 2010, 548; 551.) Esimerkki on olennainen siksi, että tunnistettaessa alueen asiakaskunta, pystytään helpommin havaitsemaan myös sellaiset asiakasryhmät jotka voisivat tukea nykyisiä. Tällä tarkoitetaan asiakasryhmiä, joille palvelut on pienillä muutoksilla kohdennettavissa, tai jotka voisivat tuoda lisäarvoa nykyisille asiakasryhmille.

Asiakkaan palvelun tarve on yksilöllinen. Yksittäisen yrityksen mahdollisuudet palvella asiakkaitaan kaikin puolin tyydyttävästi ovat rajalliset. Matkailualueiden sisäisellä verkostoitumisella voidaan mahdollistaa yksittäisten yritysten riittävä erikoistuminen mahdollisimman heterogeenisen asiakaskunnan palvelemiseksi samalla kun palvelun laatu pysyy ensiluokkaisena. Yhteistyö matkailualueen yritysten kesken synnyttää optimaalisimmillaan vertikaalista verkostoitumista, jolloin matkailijalle tuotettava kokonaispalvelu koostuu monen yksittäisen toimijan laadukkaasta, pitkälle erikoistuneesta ydintoiminnasta. Yksittäiset toimijat ovat tällöin osa yhteistä prosessia. Tämä nostaa esille myös ongelman siitä, että jokainen yksittäinen yritys on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Ongelmaa voidaan kuitenkin lähestyä yhtenäistämällä laatukäytäntöjä matkailualueen sisällä.

3.5 Peurungan matkailualue

Peurungan matkailualue on kehittynyt sekä luontaisen yhteistyön että hanketoiminnan kautta. Alueella on toteutettu Master Plan -suunnitelmaan liittyviä suuria investointeja, jotka ovat alueellisesti sijoittuneet paljolti Peurungan välittömään läheisyyteen. Äijälänseudun Osuuskunnan (2007, 2) selvityksen mukaan Laukaan kunnan Tavoite 2 -ohjelmassa Peurunka Center -nimellä toimivaksi kokonaisuudeksi määritellään Peurunkajärven ympäristön matkailupalveluita tarjoavat yri-

tykset. Laitakarin (2007, 1) yhteenvedossa tähän kuitenkin kuuluu kyseisen alueen lisäksi myös Kuusaan kylä ympärysalueineen. Matkailukeskuksen vaikutusalue on edelleen hänen mukaansa 30 km:n säteellä keskuksesta ja 100 km:n säteellä maaseudun tukielinkeinojen osalta.

Vuonna 2005 alueella toimi 12 matkailupalveluista elinkeinonsa saavaa yritystä, joista osalla on omia yhteistyöyrityksiä. Taulukossa 1 ovat koottuna yritykset Äijälän Osuuskunnan (2007) selvityksen mukaan rinnastettuina Peurungan (2009) internetsivuilla löytyviin yrityslinkkeihin:

2005	2009
Peurunka	Peurunka
Laukaan Peurunkagolf Oy	Laukaan Peurunkagolf Oy
Kuusan nuorisoseura	Kuusan nuorisoseura Oy
Laukaan Tupaswilla Oy	Laukaan Tupaswilla Oy
Varjolan tilan matkailu Oy	Varjolan matkailutila
Kalastusohjelmalvelut Juha Happonen ky	Kalastusohjelmalvelut Juha Happonen ky
T:mi Medi Fish	T:mi Medi Fish
Kennel Sainen	
Ylä-Saarikon lomamökit	Ylä-Saarikon lomamökit
T:mi JJM-palvelut Jarkko Mäkinen	
Laser Game Finland Haapalan tila	Laser Game Finland Oy
Äijälänseudun Osuuskunta	Äijälänseudun Osuuskunta
Keski-Suomen kalastusoppaat	
T:mi Retkiratsut	T:mi Retkiratsut
RR-team	RR-Team Oy
Peurunkajärven matkailukeskus osk	
Peurungan jäähallit Oy	Icecat Arena

TAULUKKO 1 Peurungan verkoston yritykset vuosina 2005 ja 2009 (Äijälänseudun Osuuskunta 2007; Peurunka 2009)

Taulukosta 1 havaitaan, että osa yrityksistä on karsiutunut pois joukosta. Syiksi voidaan arvioida joko yritysten omistajuussuhteiden muutoksia, tai toimijoiden erisuuntaisia pyrkimyksiä. Peurunka Centerin kilpailuanalyysissä mainitaan Peurunka Centerin olevan ”matkailuyritysten verkosto, josta on pitkä matka kansallisesti merkittäväksi matkailukeskukseksi” ja pyydetään myös kyseenalaistamaan mahdollinen tavoite kasvaa sellaiseksi. Peurunka Centerin suositellaan panostavan kotimaanmatkailuun ja imagon rakentamiseen. Uusien tuotteiden, palveluiden ja asiakasryhmien kehittämisen avuksi tarjoaa Fifth Dimension Consulting (2007, 63) seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on hyvää ja toimii?
2. Miten sitä voidaan vahvistaa?
3. Millä toimialoilla ja missä asiakasryhmissä on paras kasvupotentiaali?
4. Mitä tehdä uutta/ lisää?

5. Millaiset resurssit on käytettävissä sekä investoinneissa että markkinoinnissa?

Kilpailuanalyysin mukaan siinä esitellyille menestyville yrityksille yhteistä oli tiettyihin toimialoihin ja asiakasryhmiin keskittyminen sekä pyrkimys olla niissä paras omassa sarjassaan. Tässä mielessä vahvuuksina pidetään 1) kalastusmatkailua jopa eurooppalaisessa mittakaavassa, 2) terveydenhoitomatkailua valtakunnallisesti, 3) hyvinvointimatkailua työhyvinvoinnin osalta 4) yrityskokouksia ja -tilaisuuksia pienempien ryhmien osalta sekä 5) elämispalveluita Keski-Suomen parhaina. (Fifth Dimension Consulting 2007, 64.) Erityisesti elämispalveluiden osalta neuvotaan keskittymään muita Keski-Suomen alueella vahvasti ja erityisesti näkyviä toimialoja huomioiviin elämyksiin kuten traktorijokursseihin (vrt. Valtara, Suolahti) ja MM-rallielämyksiin (vrt. Neste Rally, Jyväskylä). Tämän lisäksi muistutetaan jääurheilun, golfin sekä kulkuyhteyksiä hyödyntävien tuotepaketin tarjoamista mahdollisuuksista.

Laitakari (2007) kokoaa esipuheessaan yhteen kolme matkailuelinkeinon ja sen toimijoiden yhteistä linjaa Peurunka Centerin alueella: 1) markkinointi, 2) uudistuminen ja 3) yhteistyön toimivuus. Tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita viimeksi mainitusta. Yhteistyön toimivuuden osalta Peurunka Centerin yritystenvälisessä yhteistyössä yleisesti hyväksytyjä linjoja ovat roolijako yritysten välillä, yhteistyöverkoston roolin arvostaminen, alueellisten resurssien hyödyntäminen matkailun kehittämisessä ja sekä maakunnallisten että valtakunnallisten toimijoiden sitouttaminen Peurunka Centerin kehittämiseen. Yhteistyömalliksi Laitakari (2007, 23) suosittelee yhdistysmallia periaatteellisen tasa-arvoisuuden ja jäsenyyden avoimuuden vuoksi sekä osakeyhtiömallia. Yhteistyötä keskittäväällä organisaatiolla olisi hänen mukaansa myös tarvetta ainakin puoliaikaiseen verkostoa koordinoivaan henkilöön.

Peurunka Centerin alueen kehittyvien matkailupalveluiden erityispiirteenä mainitaan Äijälänseudun Osuuskunnan (2007, 2) selvityksessä hyvinvointimatkailuun ja työhyvinvointiin liittyvät palvelut. Myöhemmin Laitakari (2007, 5, 9.) puolestaan määrittelee yhteenvedossaan Peurunka Centerin päätuotteiksi yritykseen, vapaa-aikaan, terveyteen ja tapahtumiin liittyvät palvelut, joihin asiakkaat tulevat pääosin Etelä- ja Keski-Suomesta.

3.6 Yhteenveto

Selinin ja Chavezin mallista voidaan päätellä, että matkailualalla yhteistyösuhteiden strateginen suunnittelu on tärkeitä. Yritys miettii ensin miksi tarvitsee yhteistyötä ja minkälaista yhteistyötä tarvitsee. Koska yritykset ovat pieniä, on tärkeitä, että yhteistyösuhteet suunnitellaan hyötynäkökulmasta. Tuotettavan matkailupalvelun tuotantoketjun pitäisi olla sujuva ja tasalaatuinen. Näin ollen huomiota kiinnitetään kunkin potentiaalisen kumppaniyrityksen erityisosaamiseen, jonka kehittä-

tymistä yhteistyössä voidaan parhaiten hyödyntää. Erityisosaamisen vahvistuminen parantaa sekä yksittäisen yrityksen suorituskykyä, että samalla koko verkoston toimintaa niiltä osin, mihin toiminta vaikuttaa. Kun yritys on määritellyt omalta osaltaan yhteistyöntarpeensa ja yhteistyöstrategiansa, on se valmis tekemään sellaista yhteistyötä josta voidaan odottaa selkeitä hyötyjä.

Matkailun toimialalla on tärkeätä huomioida asiakkaat, sillä he ovat matkailupalvelun tuottamisen keskiössä. Matkailupalvelut tuotetaan juuri asiakkaille, joten heillä on myös tietoa siitä mitä he haluavat ja kuinka he sen haluavat. Palveluiden tarve on matkailun toimialalla liikkunut yhteistyön suuntaan siksi, että asiakkaat suunnittelevat matkansa alueille, joilta he kokevat saavansa kaikki tarvitsemansa ja haluamansa palvelut yhdellä kertaa. Asiakastarpeet ovat puolestaan hyvin heterogeenisiä, jolloin yksittäiset yritykset eivät pysty riittävässä määrin samalla tuottamaan kaikkia asiakkaan tarvitsemia palveluita ja pitämään yllä hyvää laatua. Ratkaisua haetaan sekä kansallisen strategian, alueellisen strategian että yksilöllisten yritysten strategioiden mukaan erikoistumalla ydintoimintoihin, eli toimintoihin, joita kukin yritys toteuttaa parhaiten.

Jokainen yritys kuitenkin toteuttaa strategiaansa ja suunnitelmiaan itse valitsemallaan tavalla. Yrittäjien ja yritysten toimintatavat saattavat poiketa toisistaan monilla tavoilla. Niillä alueilla, joilla yhteistyötä toteutetaan, pitäisi toimintatapojen kuitenkin olla jossain määrin yhtenevät. Erityisesti matkailun toimialalla, jossa tavoitellaan asiakkaalle näkyvän laadun yhtenäisyyttä. Yhtenäisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä selkeitä yhteisiä periaatteita tiettyjen perustavanlaatuisien asioiden suhteen ja mahdollisimman suurta vapautta taas palvelun toteuttamisen ja ydinosaamisen suhteen.

4 TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄT

Tämä tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena tapaustutkimuksena Peurungan matkailualueella. Alueen yritysten kartoittamisessa käytettiin Fonectan yrityshakua. Haussa esiintyi 76 osumaa, joista karsinnan jälkeen tutkimukseen jätettiin 43 yritystä. Tutkimus on apurahalla rahoitettu, mutta tutkimusta eivät erityisesti leimaa markkinoinnilliset lähtökohdat (Denzin & Lincoln 2005, 377). Tutkimuksen rahoittaja - JYPE -johtoryhmä - on antanut tutkijalle vapauden toteuttaa tutkimusta tutkimuksen ehdoilla. Toimeksiantajan kanssa on kuitenkin käyty keskusteluja tilanteissa, joissa on ollut tarpeellista tiedustella heidän näkökulmaansa. Muutoksia tutkimukseen ei ole näiden keskustelujen johdosta tehty, koska tarve ei ole sitä vaatinut.

4.1 Tutkimusote

Kvalitatiivisella tapaustutkimuksella ei varsinaisesti tavoitella yleistettävää tietoa, vaan pyritään tuomaan esille kohdealueen ominaispiirteitä kohdeilmion suhteen. Tutkimuksen etenemistä teorian ohjaamana tai teoriaa koetellen voidaan hyödyntää välineenä ja keinona kohti päämäärää. (Davidsson 2004, 33–34). Matkailun tutkimuksessa ei ole käytössä yhtä ainoata menetelmää, vaan usein monia menetelmiä hyödynnetään toisiaan tukevasti. Matkailun tutkimuksen toteuttamisessa haetaan usein ohjeistusta sosiaalitieteistä. (Ritchie, Burns & Palmer 2005, 37). Yrittäjyyttä yhteiskunnallisena ilmiönä pitävä Davidsson (2004, 17; 51) ehdottaa yrittäjyyden tutkimuksessa hyödynnettävän niin psykologian, sosiologian, taloustieteiden kuin liiketoimintatutkimuksenkin teorioita. Borchin ja Arthurin (1995, 432)

mukaan yritysten välisiä yhteistyösuhteita tutkittaessa tutkijan tulisi lähtökohtaisesti valita laaja näkökulma yhdistellen useita tieteenaloja. Toivola (2005, 26) puolestaan mainitsee, että verkostoyrittäjyyden ilmiö asettuu yrittäjyys- ja verkostoteorioiden rajapinnoille. Verkostot voidaan nähdä sosiaalisina suhteina, strategioina ja rakenteina kun puolestaan yrittäjyyttä tarkastellaan toimintoina, ominaisuuksina, identiteetteinä, muotoina ja prosesseina.

Sekä yrittäjyyden että matkailun tutkimuksessa nojataan paljon sosiaaliteeteisiin, joten samoin toimitaan tässäkin tutkimuksessa. Paradigmojen avulla eri tieteenalojen tutkimusta voidaan kuvata usealle tieteenalalla yhtenäisten mallien avulla. Yleisimmällä tasolla kvalitatiivista tutkimusta kuvaavat Denzinin ja Lincolnin (2005, 23; 183; 196) mukaan viisi paradigmaa: positivistinen, postpositivistinen, kriittinen, konstruktivistinen sekä osallistuva. Näiden rajat ovat kuitenkin häilyviä. Paradigmat sisältävät kolme ulottuvuutta: epistemologia, ontologia ja metodologia, joihin kussakin otetaan kantaa eri tavoilla. (Denzin & Lincoln 2005, 183; Burrell & Morgan 1979, 1.) Näitä ulottuvuuksia voidaan myös tarkastella Burrellin ja Morganin (1979, 3) mukaan subjektiivisesta tai objektiivisesta näkökulmasta.

Denziniä ja Lincolnia (2005, 194) tulkiten tämä tutkimus tähtää konstruktivisen paradigman mukaiseen ymmärtämiseen ja käsitellyn ilmiön teoreettiseen jälleerakentamiseen näkökulmia yhdistelemällä. Tiedon akkumuloitumiseen pyritään hyödyntämällä aikaisempia tutkimuksia sekä toteuttamalla suhteellisen laajamittainen kyselytutkimus tutkimusassistenttien avustamana. Tutkijan arvojen ja näkemysten myönnetään vaikuttavan jossain määrin tutkimukseen, mutta eettisesti pyritään tutkimuksen sisältäpäin tulevien erityisongelmien ratkaisuun. Tutkimusta toteutetaan monimuotoisesti, mutta sen toteuttamisessa pyritään kuitenkin monilta osin uudelleentoteutettavuuteen tutkijasta riippumatta. Tätä edistetään selostamalla tutkimuksen etenemistä suhteellisen tarkasti. Laadun kriteereinä käytetään totunnaisempia, postpositivistisuuden viittaavia määreitä, kuten validiteetin ja reliabiliteetin arviointia ja objektiivisuuden pyrkimyksiä. Tutkimuksen päättelyä voidaan kuvata pääosin abduktiiviseksi. Osa tutkimuksen elementeistä vaatii deduktiivista otetta kuten teorian hyödyntäminen kyselylomakkeita koostettaessa ja osa puolestaan vaatii induktiivista otetta, jota tarvitaan esimerkiksi validiteetin arvioinnissa sekä päätelmässä toteutettavassa tutkimustulosten peilaamisessa teoriaan. Abduktiivinen lähestymistapa on näiden välimuoto.

Tapaustutkimus

Hamel, Dufour ja Fortin (1993, 17; 23; 31, 41; 43–44) mainitsevat, että sosiologisessa tutkimuksessa ja erityisesti tapaustutkimuksen kontekstissa on tärkeitä ymmärtää tutkittavien lähtökohdat, jotta voisi ymmärtää heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä ihmiset ajattelevat. Tämä lähtökohta vastaa myös Tuomen ja Sarajärven (2002, 74) mukaan haastattelun ideaan. Denzinin ja Lincolnin (2005, 445–446, 450) kokoomateoksessa Stake jakaa tapaustutkimuksen kolmeen kategoriaan: luontaiseen, välineelliseen ja kol-

lektiiviseen. Luontaisessa tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapauksesta sinänsä. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tapausta käytetään välineenä ilmiön ymmärtämisessä ja kollektiivisessä tapaustutkimuksessa tapaukset valitaan, kun uskotaan niiden ymmärtämisen auttavan niistä koostuvan kokonaisuuden ymmärtämisestä. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin matkailun tutkimukseen, koska se on metodina suhteellisen joustava. (Ritchie, Burns & Palmer 2005, 37). Tämä yritysten välisen yhteistyön tutkimus toteuttaa kollektiivisen tapaustutkimuksen piirteitä, koska tutkimuksessa on lähdetty etupäässä Peurungan matkailualueen tarpeista. Matkailun asiakaslähtöinen näkökulma rajaa tutkimuksen intressit asiakasrajapinnassa toimiviin yrityksiin.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja käsitteet

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Haastattelut toteutettiin osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja palvelut -yksikön matkailun opiskelijoiden metodiopintokokonaisuutta. Kyselylomakkeessa yhdistettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia siten, että osa kysymyksistä on Likert -asteikollisia ja osa on avoimia. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan nimellä "mixed methods experimentalism" (Denzin & Lincoln 2005, 9). Tutkimuksella tavoiteltiin syvempää ymmärrystä kohdeilmioistä laadullisen tutkimusotteen avulla, mutta pyrittiin tarkastelemaan sitä laajemmin kvantitatiivisten osuuksien avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoituksia kuunneltiin useaan kertaan ja litteroitu aineisto luokiteltiin teemoittain. Kvantitatiiviset osuudet syötettiin SPSS -ohjelmaan, josta tulostettiin pääosin frekvenssi- ja keskiarvojakaumia sekä keskihajontalukuja. Summamuuuttujien sisäistä reliabilitteettiä testattiin Cronbachin alfan avulla. Kvantitatiivisia osuuksia tulkittiin kuitenkin pääosin sanallisesti. Suoria lainauksia päädyttiin jossain määrin välttämään vastaajien yksityisyyden suojaamiseksi ja esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2002, 22) epäilevät, että olisi virheellistä väittää suorien lainausten käyttämisen tutkimuksessa parantavan tutkimuksen luotettavuutta. Sen sijaan tekstiä voidaan heidän mukaansa haluttaessa elävöittää haastatteluista irrotetuilla kommentteilla.

Käsitteet

Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään ilmausta yritysten välinen yhteistyö kuvaamaan yritysten välisiä suhteita aina, kun se on ollut mahdollista. Tähän on pyritty, jotta sisältö olisi yksiselitteisempi. Sanaa verkosto käytetään kuvaamaan yhteistyökeskittymiä. Tsupari, Nissinen ja Urrila (2003, 6) määrittelevät verkostoitumisen käsitteistöä samalla tavalla kuin ne käsitetään tässä tutkimuksessa. Verkottuminen liittyy tietotekniikkaan ja tietoverkkoon, jolloin verkko kuvaa tietoverkkoyhteyksien rakennetta yritysten välillä ja verkottumisella voidaan kertoa siitä millä tavoin yritysten välillä jaetaan tietoa. Näitä käsitteitä on tässä tutkimuk-

nessa tietoisesti pyritty välttämään, koska tässä ei käsitellä tietoliikennettä. Yritysten välistä yhteistyötä ajatellaan yläkäsitteenä verkostoitumiselle. Verkostoitumista ajatellaan syventyneenä yhteistyön lajina, jolla on myös jonkintasoisia strategisia pyrkimyksiä.

4.3 Tutkimuskysymys ja aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyömahdollisuuksia ja esteitä. Tutkimuksella pyritään saamaan tietoa yhteistyötä tekevien yritysten ja yhteistyötä tekemättömien yritysten ajatuksista yhteistyöstä Peurungan alueella. Tutkimuksella tavoitellaan vastausta kysymykseen:

Voidaanko Peurungan ja sen lähialueella toimivien pienten matkailualan yritysten välistä yhteistyötä lisätä ja jos voidaan, miten?

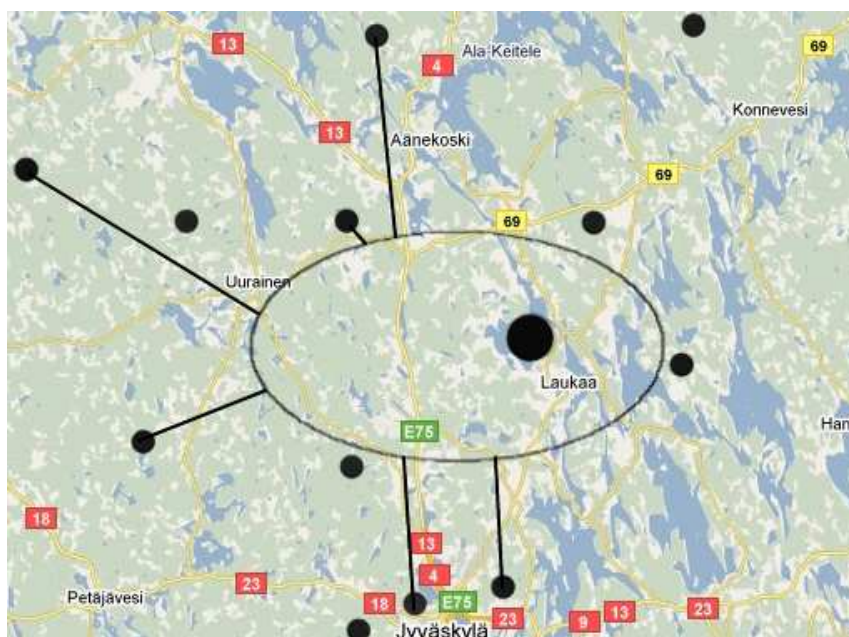
Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, minkälaisena asiakasrajapinnassa toimivat yritykset kokevat yritysten välisen yhteistyön. Peurungan matkailualueella lähestyttiin maantieteellisesti rajattuna kokonaisuutena. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, minkälaisia mielikuvia tai kokemuksia yhteistyöstä oli toimijoille syntynyt, minkälaista yhteistyötä toimijat olivat odottaneet ja minkälaisena yhteistyö Peurungan alueella koettiin. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin ajatuksia siitä kuinka yhteistyön tulisi toimia tulevaisuudessa.

Tutkimusongelmaan haettiin vastausta esittämällä matkailun toimialan tarpeisiin muokattu Varamäen (2001, 90) kuutiomallin osa-alueisiin perustuva ja yhteistyön tulosten ja dynamiikan tarkastelulla (Hakanen 1998) täydennetty pääosin kvalitatiivinen kysely haastateltaville. Tutkimuksella kerättiin tietoa sekä Peurungan lähialueiden matkailuyritysten kanssa yhteistyötä tekeviltä yrityksiltä että alueiden yrityksiltä jotka eivät tällä hetkellä tehneet yhteistyötä. Aineiston keruuvaiheessa ilmeni erilaisia ongelmia: 6 yritystä ei saatu kiinni puhelimella eikä sähköpostilla. Niin ikään 7 yritystä ei halunnut osallistua haastatteluun. Vielä kuusi yritystä jäi haastattelemaan mahdollisesti opiskelijoiden motivaation puutteen tai tavoitettavuuteen liittyvien ongelmien vuoksi. Tämän lisäksi kaksi yritystä oli lopettanut toimintansa ja kahden yrityksen kanssa oli ongelmia aikataulujen sovittamisen kanssa. Haastatteluja sovittaessa selvisi myös, että kaksi erilleen merkittävä yritystä ovat saman omistajan yrityksiä, joten kyseisistä yrityksistä pyydettiin ainoastaan yksi haastattelu. Yksi tapaus käsitti myös vastaavasti kolme yritystä. Haastateltavien joukkoon nostettiin vielä marraskuun lopussa kaksi yritystä, jotka kuuluivat yhteistyöalueelle, mutta jotka eivät näkyneet hakutuloksissa. Yrityksiä listalle jäi lopulta 43. Haastattelu saatiin 19 yritykseltä. Peurungan osalta haastateltiin erikseen kolmea henkilöä, mutta muuten haastatteluja tehtiin yksi kutakin yritystä kohti. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 44 %.

Tutkimuksen väittämien avulla haluttiin päästä mukaan yritysten välisen yhteistyön eri ulottuvuuksia koskevaan aikaisempaan keskusteluun. Avoimilla kysymyksillä haluttiin haastateltavien yksilöllisiä ja aitoja mielikuvia yritysten välisestä yhteistyöstä kohdealueella. Yhteistyökokemusten ajatellaan vaikuttavan käsityksiin yhteistyöstä ja tämän vuoksi haastatellut yritykset lukeutuivat neljään ryhmään:

- 1) Peurunka Center -matkailuverkostossa toimivat yritykset Peurungan internet -sivujen mukaan (Centeryritykset = Sisällä 6 kpl, 31,6 % vastanneista yrityksistä)
- 2) Peurungan kanssa yhteistyössä toimivat yritykset (Yhteistyöyritykset 6 kpl, 31,6 % vastanneista yrityksistä)
- 3) Yritykset, joilla ei tällä hetkellä ollut yhteistyötä Peurungan lähialueiden matkailuyritysten kanssa. (Ulkopuoliset yritykset 6 kpl, 31,6 % vastanneista yrityksistä)
- 4) Peurunka (Peurunka 3 haastattelua/ 1 yritys, eli 5,2 % yrityksistä)

Ryhmiä havainnollistetaan kuviossa 6, jonka keskellä oleva laaja soikea alue kuvaa Centeryrityksiä, jotka sijaitsevat laajalla alueella. Yhteistyöyrityksiä kuvaavat ympyrät, joista on vedetty viiva Centeryritysalueeseen ja Ulkopuolisia yrityksiä kuvaavat ympyrät, joista ei ole viivaa Centeryritysalueeseen. Peurunkaa kuvaa suurempi, Peurunkajärven rannalla oleva ympyrä Centeryritysalueen sisäpuolella. Kuvion tarkoituksena on havainnollistaa edellä selitettyä jakoa. Yritykset saattavat siis olla maantieteellisesti yhtä kaukana toisistaan, mutta toteuttaa erityyppistä yhteistyötä Centeryritysalueen yritysten kanssa. Kuvion Centeryritysalue on viitteellinen, ei todenmukainen.



KUVIO 6 Yritysten yhteistyösuhteet Peurunka Center -alueeseen (Karttapohja Eniro Google maps, 2010)

Seuraavan sivun koko aineistoa kuvaava taulukko 2 on toteutettu laskemalla summamuuttujat jokaiselle kysymyssarjalle. Koska SPSS -ohjelma laskee summamuuttujat sen mukaan ovatko vastaajat vastanneet kysymysryhmän jokaiseen kysymykseen, jäävät johonkin kysymykseen vastaamatta jättäneen vastaajan kaikki kyseisen osion vastaukset huomioimatta. Tämä voitaisiin välttää koodaamalla tyhjä vastaukset omalla numerollaan, jonka valinta perustuisi esimerkiksi tutkimuskysymyksen moodi- tai mediaanivastauksiin tai vastaajan profiliin. Tässä tutkimuksessa on päädytty jättämään puuttuvat vastaukset huomioimatta. Kvantitatiivista aineistoa havainnollistetaan vertailemalla keskiarvoja ja keskihajontoja toisiinsa. Näistä voidaan päätellä ajatusten yhtenevyyttä ja suuntaa havaintojoukon sisällä. Näin pienen aineiston sisällä kvantitatiivisen analyysin käyttöä ei yleisesti ottaen suositella. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin päädytty etsimään eroja tutkimuksen osajoukkojen välillä hyödyntämällä myös kvantitatiivisia analysointikeinoja. Tällä pyrittiin saamaan paremmat mahdollisuudet hyödyntää tutkimuksesta saatavaa informaatiota.

Aineistoa päädyttiin kuvaamaan summamuuttujien avulla, koska väittämät ovat samansuuntaisia. Koska summamuuttujien rakentaminen on sitä perustelumpaa mitä enemmän niiden kysymykset mittaavat samaa asiaa, tarkasteltiin niiden sisäistä johdonmukaisuutta Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfan lukeman pitäisi olla vähintään 0,6, jotta summamuuttujan voidaan arvioida olevan reliaabeli. (Metsämuuronen 2005, 455–464). Taulukosta 2 voidaan havaita, että tämä toteutuu kaikissa muissa summamuuttujissa paitsi yrityksen toimintatapoja kuvaavassa summamuuttujassa. Tässä yhteydessä summamuuttujilla haluttiin tuottaa vertailukelpoisia lukuja yksittäisten väittämien tunnuslukuihin nähden. Cronbachin alfoista päätellen väittämien voidaan sanoa kuvaavan nimettyjä yhteistyön tärkeitä asioita.

TAULUKKO 2 Yhteistyössä tärkeät asiat (suluissa oleva luku on Cronbachin alfa ja keskihajonnat on merkitty kursivilla, V = Vastanneet, P = poissa, Ka = Keskiarvo)

Yhteistyössä tärkeät asiat		V	P	Ka	
Mielikuvia yhteistyöstä	(,879)	21	0	3,70	<i>1,12</i>
Yrityksen toimintatavat	(,626)	18	3	3,92	<i>,58</i>
Yhteistyön hyödyt	(,844)	15	6	3,36	<i>,81</i>
Yhteistyökokemukset	(,761)	15	6	2,58	<i>1,15</i>
Luottamus ja sitoutuminen	(,732)	15	6	3,83	<i>,59</i>
Yhteistyön tulokset	(,778)	14	7	3,16	<i>1,03</i>
Yhteistyön dynamiikka	(,769)	21	0	4,32	<i>,80</i>

Tarkasteltaessa summamuuttujia voidaan havaita, että vastaajat suhtautuvat positiivisesti yritysten toimintatapoihin liittyviin väittämiin ja ovat niistä suhteellisen samaa mieltä. Yksittäisiä väittämiä tarkasteltaessa vastaajat halusivat kuulua Peu-

rungan verkostoon. Suuri osa vastaajista pyrkii myös jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa. Yhteistyön tuloksiin liittyvät väittämät nähdään myös vastaajien joukossa positiivisina. Erityisesti tuloksia on saatu tuottamalla palveluita yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyöllä saavutettuja hyötyjä koskevista väittämistä ollaan lievästi positiivisesti samaa mieltä. Erityisen positiivisesti joukossa suhtaudutaan siihen, että Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välinen yhteistyö olisi lisännyt koko alueen matkailullista vetovoimaa. Yhteistyön dynamiikan osalta tärkeimmäksi väittämäksi nousee asiakkaan kokeman palvelun laadun yhtenäisyys palveluketjussa. Eniten vaihtelua vastauksissa tutkimuskysymysten valossa tuottivat vastaajien kokemukset yhteistyöstä, joihin myös suhtauduttiin kaikista negatiivisimmin. Tässä osiossa vastaajilta tiedusteltiin liiketoiminnallisuudesta riippuvuudesta muihin yrityksiin nähden sekä aktiivisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista päätöksenteossa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tiedon analysointi yritysten välisiä yhteistyösuhteita tutkittaessa on Borchin ja Arthurin (1995, 434–435) mukaan haastavaa, sillä tiedon keräysvaihe ja analysointivaihe toimivat interaktiivisessa suhteessa toisiinsa nähden. Analysoinnissa suositellaan käytettäväksi syklistä mallia, jossa tulkinnasta palataan välillä takaisin teoriaan keräämään lisää tarvittavaa täydentävää tietoa. Tuomen ja Sarajärven (2002, 94) lähdeä lainaten analyysivaiheessa pitää ensimmäisenä päättää mikä aineistossa on kiinnostavaa, käydä aineisto läpi ja merkitä kiinnostukseen sisältyvät asiat ja jättää loput tutkimuksen ulkopuolelle, kerätä merkityt asiat yhteen ja nostaa ne erilleen muusta aineistosta, luokitella aineisto ja tehdä siitä yhteenveto.

Luotettavuuden parantamiseksi Tuomi ja Sarajärvi (2002, 139–141) esittelevät face-validiteetin, jossa tutkimuksen tulokset esitetään joko tutkituille henkilöille tai muille asiantuntijoille, joita pyydetään arvioimaan sitä vastaavatko tulokset tutkittua asiaa. Tämän lisäksi ohjataan käyttämään kahta ulkopuolista luokittelijaa luokittelemaan saman aineiston. Näiden lisäksi luotettavuutta voidaan parantaa hyödyntämällä triangulaatiota, jossa yhdistellään erilaisia metodeja, tutkijoita, tiedonlähteitä tai teorioita. Opinnäytetyön tapauksessa tämäntyyppinen keskustelu ja kanssakäyminen ovat parhaimmillaan jatkuvia, sillä tapaamisia on sekä opinnäytetyön ohjaajien, että seminaariryhmän kanssa.

Verkoston ja yrittäjyyden teorioita hyödynnettäessä voidaan puhua triangulaatiosta, joskin tämän tutkimuksen tapauksessa triangulaation osalta luotettiin pääasiassa väitöskirjojen ja tutkimusten jossain määrin toisiaan toistaneisiin teoriayhdistelmiin. Myös metodista triangulaatiota käytettiin tässä tutkimuksessa jossain määrin, sillä osa tutkimuskysymyksistä oli avoimia ja osa oli strukturoituja. Haastatelluille kerrottiin saatekirjeessä ja luvassa nauhoitusaineen keräämiseen mahdollisuudesta saada litteroitu aineisto luettavaksi tai nauhoitettu aineisto kuunneltavaksi. Kukaan haastatelluista ei pyytänyt saada litterointia luettavakseen.

Tutkijan esiymmärrys

Kaikkia tutkimuksia leimaavat jossain määrin tutkijoiden omat tulkinnat ja näkemykset maailmasta ja siitä kuinka sen ilmiöitä tulisi tutkia. Gummesson (1991, 61) kuvaa ymmärtämisen lähteitä oman esiymmärryksen kautta tapahtuvan ymmärtämisen ja toisten kokemusten hyödyntämisen summana. Toisten kokemusten hyödyntämistä määrittävät paljolti tutkijan omat keinot.

Opinnäytetyön kyseessä ollessa toisten kokemusten hyödyntäminen on suuressa roolissa, sillä opinnäytetyön ohjaajat voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun omalla kokemuksellaan. Tämän lisäksi toisten kokemuksia hyödynnetään myös tarkastelemalla toisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia ja hyödyntämällä niitä lähteinä. Kolmantena mahdollisuutena toisten kokemusten hyödyntämisessä on empiirinen tutkimus, jolla kohdeilmiön ominaisuuksia tarkastellaan haastattelemalla kohdeyhmää, jonka oletetaan olevan edustavassa asemassa suhteessa kohdeilmiöön. Tutkija reflektoi toisten kokemusten kanssa kasvattamalla esiymmärrystään. Gummessonin (1991, 62) mukaan tätä prosessia voidaan kutsua hermeneuttiseksi spiraaliksi.

Tutkija on aikaisemmalta koulutukseltaan matkailun restonomi. Opinnäytetyökseen ammattikorkeakoulusta tutkija teki selvityksen Laajavuoren ja Riihivuoden alueiden matkailullisesta kehittämisestä (Häkkinen, 2007). Matkailun opiskelujen jälkeen tutkija on tehnyt myös kartoituksen Lutakon alueen Living Lab -alueelle (Häkkinen, 2008). Opiskelemalla yrittäjyyttä tutkija on saavuttanut esiymmärryksen aihealueen vaatimuksista. Esiymmärrys ja pohjakoulutus ovat auttaneet muotoilemaan tutkimuksen kulkua. Avoimuutta matkailun toimialaa ja yrittäjyyttä kohtaan tutkija on saanut monipuolisista kieliopinnoista, jotka aina jossain määrin sivuavat myös kohdekulttuurejaan. Tutkija ei ole toiminut työsuhteessa tutkimissaan Peurungan alueen yrityksissä, mutta on osallistunut TuoteTako -päivään Piispalassa 28.1.2010.

Tutkimusaineiston ja analyysin luotettavuus

Tutkimusaineiston keräsivät opiskelijat, jotka eivät olleet välttämättä tehneet vastaavanlaista tutkimusta aikaisemmin. Opiskelijat pyrittiin ohjeistamaan haastattelujen tekemiseen huolellisesti. Haastatteluun valituille yrityksille lähetettiin sähköpostia ennen opiskelijoiden yhteydenottoa. Kyselylomakkeeseen ja tutkimukseen perehdyttämisestä huolimatta kyselyihin liittyi useita väärinymmärryksiä. Haastateltavalta saatettiin kysyä kaikki kysymykset, vaikka yhteistyötä tekemättömien haastateltavien kohdalla kysymyksen 2 jälkeen piti siirtyä kysymykseen 7. Tällaiset vastaukset on poistettu SPSS -aineistosta.

Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä. Saturaatiopiste saavutetaan tutkimuksessa siinä vaiheessa kun uudet haastattelut eivät enää tuota lisää informaatiota tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89.) Jossain määrin voidaan ajatella saturaatiopisteen täytyneen tässäkin tutkimuksessa. Joiltain osin kysymyksenasettelu oli kuitenkin monitulkintainen. Koska aineisto päädyttiin

jaottelemaan neljään erilaiseen ryhmään yhteistyösuhteiden erilaisuuden vuoksi, voidaan tosin myös ajatella, ettei jokaisesta ryhmästä ehkä saatu riittävän laajaa otantaa. Toisaalta vaikuttaisi, että vastausten pohjalta ryhmitelty aineisto kuvaa monipuolisesti alueen matkailuyrittäjien vuorovaikutussuhteita, joten sen pohjalta voidaan tehdä kyllä aluetta koskevia tehdä jatkotutkimus- ja ryhmäjakopäätelmiä.

Analyysivaiheessa haastatteluja kuunneltiin niiltä osin kuin nauhoitukset olivat saatavilla. Litteroitu tutkimusaineisto analysoitiin ensin lukemalla se useampaan kertaan. Haastattelut käytiin läpi kysymys kerrallaan ja koska haastattelu oli sen verran strukturoitu, vastaukset saatiin luokiteltua kysymyskohtaisesti. Empiirisessä osassa haastateltujen vastauksia tarkastellaan ensin Peurungan toimintatapojen ja maineen osalta (luku 5.1) sekä sen jälkeen seuraavien teemojen kautta:

- 1) Yhteistyön strateginen ulottuvuus (luku 5.2)
- 2) Yhteistyön johtamisen ulottuvuus (luku 5.3)
- 3) Yhteistyön sosio-psykologinen ulottuvuus (luku 5.4)
- 4) Yhteistyön tulokset (luku 5.5)
- 5) Kehittäminen (luku 5.6)

Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset vastaukset käsitellään toisistaan poikkeavalla tavalla, mutta sisältö noudattaa muutoin toistuvuutta vastausten käsittelyn suhteen. Kutakin vastausta tarkastellaan jokaisen ryhmän osalta erikseen. Ryhmien nimet on merkitty analyysiin selvyiden vuoksi *kursiivilla*. Suorat lainaukset on merkitty tekstiin heittomerkkien väliin "...", kun taas puolestaan yksittäiset lyhennetyt puheenvuorot on merkitty kokonaan *kursiivilla*.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Peurungan yrityskuva

Nykyaikana yrityksen on tärkeää tiedostaa, minkälaisena se näyttäytyy ulospäin. Tiedostamalla oma yrityskuva, pystytään kiinnittämään huomiota asioihin, mistä halutaan viestiä ja millä tavoin. *Centeryrityksiin* kuuluvilla Peurunka Center -verkoston jäsenillä oli Peurungan yrityskuvasta seuraavanlaisia ajatuksia:

- On perehtynyt Peurungan toimintaan lähinnä asiakkaana. Yritys on tehnyt yhteistyötä Peurunka Center -verkostossa.
- Peurunka Centeriin liityttäessä uskottiin toiminnan olisi vilpittömyyteen ja yhteisöllisyyteen, mutta nyt tuntuu, että se kuva annetaan vain ulospäin. Käytännössä yhteistyö verkoston välillä on aika olematonta ja se olisi myös ilman Peurunka Centeriä. Yhdessä on saatu ainoastaan esitteitä aikaiseksi.
- Omaan suuntaan erittäin ammattitaitoinen. Täsmällinen, ammattimainen iso organisaatio ainakin ulospäin. Hirveän siisti ja hieno nykyisin.
- Peurunka on ollut kiinteä kuntoutumislaitos vielä ennen 2000-lukua ja asiakaskunnan myötä toimintakin on muuttunut avoimemmaksi.
- Tietenkin veturiyritys tarvitaan aina jokaisessa verkostossa, että se lähtee kasvamaan, mutta kaikki eivät ole siihen sitoutuneet. Yritykselle oman tuoton tavoittelu ja omat asiat ovat tärkeimmät ja verkoston asiat tulevat vasta toisena. Jos oman tuoton tavoittelu menee liian pitkälle, sitoutuneisuus häviää, ja sitä siinä on aika paljon havaittavissa.

- Se on aikaisemmin ollut kuntoutuslaitos ja nyt on siirtymässä enemmän perhematkailupaikaksi. Siellä on remonttisuunnitelmia ja kylpylätoimintaa laajennetaan. Hilarius-Hiiri myös vahvistaa perhematkailua.

Centeryrityksillä on kuva Peurungasta suurena toimijana, joka on kokenut hiljattain suuren muutoksen. Muutoksesta ollaan vasta toipumassa, mutta siitä huolimatta Peurunkaa ajatellaan alueen veturiyrityksenä. Haastateltavien vastaukset kuvaavat ihailua suurta toimijaa kohtaan, mutta paljon on havaittavissa myös epätasa-puolisuuden kokemuksia. Vastauksista on aistittavissa, että toiveet ja käytännön toiminta eivät kohtaa tällä hetkellä kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Osa *Yhteistyöyrityksistä* ei toimi varsinaisesti Peurunka Center -verkostossa, mutta tekee muuten kahdenvälistä yhteistyötä ainakin Peurungan, mutta mahdollisesti myös jonkun tai useamman muun Peurunka Center -verkoston jäsenen kanssa. Heidän ajatuksensa Peurungan toimintatavoista ovat seuraavanlaisia:

- Monipuolista palvelua, kohderyhmä vauvasta vaariin. Kovaa matkailualan bisnestä.
- Erittäin hyvä, varsinkin nykyiset uudistukset ovat varmasti monipuolistaneet Peurungan toimintaa.
- Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita tällä seudulla.
- Peurunka on hyvin monipuolinen paikkana ja toimintatavoiltaan. Sieltä löytyy jokaiselle matkailijalle jotakin. Se sopii monenlaisille ryhmille ja yksittäisille matkailijoille. Toimintatavat ovat laadukkaita. Ovat löytäneet hyvin uusia asiakasryhmiä kuntoutustoiminnan lisäksi.
- Peurunka on ollut yhteistyökumppani lähes 20 vuotta.
- Kylpylähotelli Peurunka on erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Kehittyy, tulee uusia tuotteita, uutta myytävää, selkeät säännöt, järjestelmät ja toimintatavat. Ympärillä on mökkejä, joista osa on jo hyvin saatu ketjuun ja osa hakee vielä paikkaansa. Aktiviteettipalvelut ja muut ovat erittäin tärkeitä yhteistyökumppaneita, Varjolan tila tietenkin tärkeimpänä siinä vieressä.

Yhteistyöyritykset kuvaavat Peurungan monipuolisuutta. Yhteistyötä tehdään yritysten välillä muutenkin, kuin ainoastaan verkoston sisällä. Osa yhteistyöstä on huomattavasti verkostoa vanhempaa. Yhteistyöyritykset tuovat esille myös Peurungan tärkeyttä yhteistyökumppanina. Ryhmän yrityksillä on selkeä kuva Peurungan kehittymisen polusta kuntoutuslaitoksesta matkailualan yritykseksi.

Myös *Ulkopuoliset* ottivat kaikki kantaa Peurungan toimintatapoihin, vaikka heillä ei tällä hetkellä ollutkaan yhteistyötä Peurungan kanssa. Kannanottojen perusteella voidaan päätellä Peurungan olevan tunnettu yritys alueella.

- On tutustuttu jonkin verran ja pidetään aika merkittävänä yrityksenä sillä alalla. Peurungan yrityskuva on hyvä. Venäläisten suhteen voisi olla yhteistyötä, jos suunta olisi itseän päin. Mahdollisuuksia olisi, mutta koetaan, että ollaan eri tasolla.

- Toiminnasta ja toimintatavoista ei ole selkeätä käsitystä, koska ei ole tehty yhteistyötä. Toiminnasta ja toimintatarkoituksista on hyvä käsitys.
- Kovin vähän on sitä yhteistyötä sinne.
- Se on ihan valtava yritys, ei löydetä mitään yhteyksiä yhteistyöhön.
- Tunnetaan Peurunka ja tiedetään mitä toimintaa siellä on, mutta käytetään sitä lähinnä pelkästään majoituspalveluna ainoastaan siinä tapauksessa että kaupunki tulee täyteen.
- Tiedetään mitä siellä tapahtuu. On oltu joissakin kokouksissa mukana Peurungan yritysten kanssa yhdessä. Yhteistyötä ei juurikaan ole.

Ulkopuolisiin kuuluvat yrityksetkin näkevät Peurungan suurena. Jonkin verran mielipiteitä nousee Peurungan hintatasoon liittyen. Peurunka nähdään kalliina ja oma yritys koetaan Peurunkaan verrattuna hyvin erilaisena.

Peurunka otti kantaa toimintaansa luonnollisesti sisältäpäin ja vastaukset olivat aika laajoja. Vaikuttaisi siltä, että Peurungassa on kiinnitetty yrityskuvaan jossain määrin huomiota. Peurunka ajattelee yrityskuvaansa seuraavanlaisena:

- Peurungan edustajan näkökulmastahan se toimii tietysti vallan mainiosti.
- Viime vuosien toimintaa on kuvastanut vilpitiön verkostoitumishakuisuus. Halutaan keskittyä valittuihin ydintoiminta-alueisiin ja niissä palvella parhaiten, uudistua, kehittyä ja hyödyntää eri verkostoyhteistyökumppaneiden parasta osaamista. Tavoitteena on luoda verkostoyhteistyön kautta uutta, ja olla edelläkävijä kuntoutustoimialan sekä matkailutoimialan kehityksessä.
- Tämä iso, monipuolinen ja dynaaminen talo on kehittynyt erityisesti vuodesta 2005 alkaen, jolloin investoinnit alkoivat. Uuden toimitusjohtajan myötä organisaatio- ja johtamiskulttuuri ovat muuttuneet ja kehittyneet. Toisaalta taustalla on pitkä historia, josta tulee hyviä asioita ja myös sellaisia asioita, joita täytyy vielä ravistella pois hartioilta.

Peurungan haastateltavat korostavat kommentteissaan suurta kehitystä, joka talossa on läpikäyty. Vastauksista välittyy suunnitelmallisuus ja strategisiin valintoihin perustuvan päätöksenteon säännönmukaisuus. Vastaajilla on hieman erilaiset näkökulmat aiheeseen yhden kuvatessa kokonaisuutta, toisen tulevaisuutta ja kolmannen kehityspolkua menneestä nykyhetkeen.

Peurungan maine yhteistyökumppanina

Yrityskuvan jälkeen vastaajilta tiedusteltiin mielipiteitä Peurungan maineesta yhteistyökumppanina. Vastaukset auttavat hahmottamaan muiden yritysten kokemuksia yhteistyöstä Peurungan kanssa. Peurungan vastaukset kuvaavat pyrkimyksiä maineen suhteen. *Centeryritykset* vastasivat seuraavasti:

- Suuri toimija, joka toimii alueen rajojenkin yli. Hyöty omaan toimintaan on ollut yllättävän pieni: muutamia asiakkaita tulee sieltä kautta ja on myyty

- yhdessä paketteja. On odotettu yhteistyöltä enemmän, kun on loppujen lopuksi saatu. Yritys on ehkä liian pieni Peurungan näkökulmasta.
- Verkoston sisällä ei kovinkaan hyvä.
 - Toimivat omillaan omassa pienessä sektorissa. Peurunka on yksi iso yhteistyökumppani, josta omat siellä yöpyneet asiakkaat ovat pitäneet. Oman yrityksen suuntaan maine on hyvä.
 - Omalta kannalta maine on ihan hyvä ja paranee koko ajan. Toimintatavat ovat muuttuneet ja ihmiset muuttuvat. Vanha, ehkä vähän negatiivinen kulttuuri on kovaa vauhtia muuttumassa.
 - Jokainen pyrkii oman voiton tavoitteluun ja kun puhutaan veturiyrityksestä, sen täytyy jonkun verran luopua siitä yksipuolisesta yhteistyöstä, jossa yhteistyökumppaneita muistetaan vain tarvittaessa. Yhteistyön todellinen merkitys pitäisi ymmärtää veturiyrityksessä.
 - Tosi hyvä. Ei negatiivista mielessä.

Centeryritysten mielipiteet Peurungan maineesta yhteistyökumppanina kuvastavat suuren ja pienen välisen yhteistyön haasteellisuutta. Vastauksista on havaittavissa voimakkaita kokemuksia, mutta samalla optimismia sen suhteen, että asioiden koetaan menevän oikeaan suuntaan.

Kaikilla *Yhteistyöyrityksillä* oli myös jonkin verran ajatuksia Peurungan maineeseen liittyen. Yhteistyöyritysten Peurungan kanssa tekemä yhteistyö on kuitenkin pääosin kahdenvälistä.

- Hyvä maine, mutta myös selkeästi niin, että yhteistyökumppanuuksista heidän pitää hyötyä ja saada voittoa.
- Hyvä.
- Hyvä/erinomainen.
- Luotettava, hyvin toimiva kokonaisuus.
- Peurunka on yksi Keski-Suomen parhaita ja johtavia matkailualueita. Yksi Keski-Suomen vetureista.
- Peurungan maine on ihan hyvä, ei ole moittimista. Vuosittain käydään kehityskeskusteluja. Useamman kerran vuodessa otetaan palautetta vastaan molemmin puolin ja siihen ollaan tyytyväisiä. Ehkä voisi vähän kehittää yhteistyötä, ja olla hotellin puolelta aktiivisempi oman yrityksen suuntaan. Toivotavaa olisi, ettei asiakkaista kilpailtaisi tietyissä ryhmissä.

Yhteistyöyritysten mielestä Peurungan maine on ylipäätään hyvä. Peurunka koetaan hyvänä yhteistyökumppanina. Yhteistyön win-win -periaatteesta ei kuitenkaan olla aivan varmoja. Yhteistyön taustalla olevat odotukset vaikuttaisivat realistisilta ja ryhmän yritykset vaikuttaisivat kiinnostuneilta sekä oman yrityksensä että yhteistyösuhteen molemminpuoliseen kehittämiseen.

Myös neljällä *Ulkopuolisella* yrityksellä oli ajatuksia Peurungan maineesta. Ulkopuoliset tarkastelevat Peurungan mainetta, mutta eivät välttämättä ole olleet itse kosketuksissa yritykseen.

- Peurungalla on erittäin hyvä maine, se on ihan kärkiyrityksiä. Ehkä se on käynyt viime aikoina vähän kalliiksi venäläisille. Vaihtoehtoisena majoituskohteena käytetään Vuolaketta.
- Ihan hyvä maine.
- Kyllä se ihan hyvä on.
- Ei epäile että se huono olisi, siellä on uusi johtajakin.

Ulkopuolisiin kuuluvilla yrityksillä on Peurungasta positiivinen yleiskuva. Sanavallinnat ja vastausten suppeus viittaavat siihen, että Ulkopuoliset eivät koe pystyvänsä omasta asemastaan vastaamaan kysymykseen. Tämän voidaan ajatella johtuvan esimerkiksi yritysten toimintakulttuurien tai sosiaalisten lähtökohtien eroavuuksista.

Kaikki *Peurungan* haastateltavat arvioivat Peurungan mainetta. Peurunka lähestyy mainettaan omien pyrkimystensä kautta, joten Peurungan ajatusten valossa voidaan jossain määrin ottaa kantaa muiden ryhmien vastauksiin.

- Maineessa on tietysti aina parantamisen varaa, mutta ainakin pyritään olemaan avoin ja rehti yhteistyökumppani ja toimimaan niin kuin on sovittu. Oma verkostoa ja verkostoyritysten tuotteita halutaan markkinoida, koska sillähän saadaan lisäarvoa myös itselle. Pyrkimyksiä on myös tiivistää yhteistyötä näillä saroilla.
- Koetaan, että Peurunka on varsin haluttu yhteistyökumppani. On perusteet olettaa, että Peurunkaa pidetään luotettavana. Toisaalta itse arvostetaan yhteistyökumppaneilta sitä, että tehdään niin kuin on sovittu.
- Luultavasti kohtuullisen hyvä. Suurimpaan kohdistuu alueesta riippumatta kaksisuuntaisia odotuksia: odotetaan että isoin tekee kaiken ja maksaa kaiken, mutta toisaalta taas pelätään että se toimenpiteiden ansiosta saa eniten asiakkaita, hyöttyä eniten ja maksaessaan eniten myös määrää eniten.

Peurungan haastateltavat tuovat vastauksissaan esiin, että Peurungan maine on kohtuullisen hyvä, mutta että siinä on myös parantamisen varaa. Peurungan uskotaan kuitenkin olevan haluttu yhteistyökumppani. Periaatteet yhteistyössä ovat avoimet ja yritys pyrkii olemaan luotettava. Vastauksista on kuitenkin aistittavissa epäilyä siitä, nähdäänkö Peurungan maine kaikkien yhteistyökumppaneiden näkökulmasta hyvänä.

5.2 Strateginen ulottuvuus

Strategista ulottuvuutta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Strateginen ulottuvuus koostuu Varamäen (2001) mukaan kahdesta elementistä: sisäisestä työnjaosta sekä yhteistyön intensiivisyydestä. Vastaajat ottivat sen verran kantaa siihen kuinka yhteistyötä tehdään, että tästä päädyttiin irrottamaan oma teemasensa, jota avataan otsikon ”yhteistyön intensiivisyys” alla. Tiedustelemalla haastatelt-

tavilta heidän mielikuvistaan yhteistyöstä ilmiönä, testattiin aikaisempaa keskustelua yhteistyön strategisten vaikuttimien suhteen. Tätä osa-aluetta täydennettiin tiedustelemalla haastateltavilta heidän odotuksistaan yhteistyön suhteen. Yritysten toimintatavat heijastavat yritysten sisäistä maailmaa ja ajattelua, eli toimintakulttuuria. Koska toimintakulttuurien yhtenäisyys on yhteistyön tekemistä helpottava asia, haluttiin tarkastella haastateltavien kannanottoja sen suhteen. Yhteistyön dynamiikkaa kuvaavassa kohdassa otettiin kantaa Varamäen (2001) mallin yhteistyön intensiivisyyden osa-alueisiin. Tämä osuus antoi myös mahdollisuuden asetella kysymyksiä lähemmäs asiakasrajapintaa, joka on matkailupalveluyrityksen toiminnan kannalta tärkeä osa-alue.

5.2.1 Mielikuvia yhteistyöstä

Kaikki 18 haastateltavaa vastasivat yhteistyön mielikuvia koskeneisiin väittämiin. Kokonaisuutena tarkasteltuna *Peurungan* vastaukset olivat kaikkein myönteisimpiä. Kaikki ryhmät kokivat yhteistyön lisäävän koko alueen matkailullista veto-voimaa. Yhteistyön ei puolestaan koettu erityisemmin lisäävän yrityksen uskottavuutta rahoittajien silmissä.

TAULUKKO 3 Mielikuvia yhteistyöstä (keskihajonnat on merkitty kurssiivilla)

	Center		Yhteistyö		Ulkopuoliset		Peurunka	
Mielikuvia yhteistyöstä	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka
Yhteistyö mahdollistaa sellaisen liiketoiminnan, joka ei olisi mahdollista yksin.	3,00	2,19	3,71	1,50	3,20	1,79	5,00	,00
Yhteistyön avulla voidaan jakaa kustannuksia ja riskejä.	3,00	1,41	3,71	,95	2,60	2,19	4,00	,00
Yhteistyön avulla voi saada käyttöön sellaisia resursseja ja osaamista, joita itsellä ei ole.	3,83	,98	4,43	,53	3,40	1,67	4,33	1,15
Yhteistyö lisää yrityksen uskottavuutta rahoittajien silmissä.	2,67	1,97	3,29	1,38	2,80	2,05	4,00	1,00
Yhteistyö on hyvä keino vahvistaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.	3,83	,75	4,29	,95	3,00	2,00	4,67	,58
Yhteistyö lisää koko alueen matkailullista veto-voimaa.	4,33	1,63	4,71	,49	3,60	1,67	4,67	,58

Taulukosta 3 havaitaan *Centeryritysten* kokevan, että yhteistyö lisää koko alueen matkailullista veto-voimaa. Yhteistyön avulla voidaan heidän mielestään myös vahvistaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla ja saada käyttöön sellaisia resurs-

seja ja osaamista, joita itsellä ei ole. Ryhmä suhtautuu negatiivisimmin siihen, lisäisikö yhteistyö uskottavuutta rahoittajien silmissä.

Yhteistyöyritykset ovat Centeryrityksiä voimakkaammin sitä mieltä, että yhteistyö lisää koko alueen matkailullista vetovoimaa. Ryhmä kokee myös yhteistyön mahdollistavan sellaisten resurssien ja osaamisen käyttämistä joita omalla yrityksellä ei ole. Vastaukset vaihtelevat eniten sen suhteen, mahdollistaisiko yhteistyö sellaista liiketoimintaa, joka ei yksin olisi mahdollista. *Ulkopuolisten* kaikki vastaukset tämän osion suhteen poikkesivat toisistaan suhteellisen voimakkaasti. Positiivisimmin ryhmän sisällä suhtauduttiin siihen, että yhteistyö lisäisi jossain määrin koko alueen matkailullista vetovoimaa. Ryhmässä oltiin sitä mieltä, ettei yhteistyö välttämättä olisi kovin hyvä keino jakaa kustannuksia ja riskejä.

Peurungan vastaukset ovat hyvin positiivisia. Peurungassa ollaan sitä mieltä, että yhteistyö mahdollistaa ehdottomasti sellaisen liiketoiminnan joka ei olisi mahdollista yksin. He kokevat myös yhteistyön vahvistavan koko alueen matkailullista vetovoimaa ja olevan hyvä keino vahvistaa kilpailukykyä markkinoilla.

5.2.2 Yhteistyön intensiivisyys

Voitaisiin ajatella, että verkoston jäsenten välillä yhteistyö on tiiviimpää ja tehokkaampaa, kuin kahdenvälistä yhteistyötä tekevillä. *Centeryritysten* ajatuksia yhteistyön intensiivisyyden suhteen kuvaavat seuraavat kolme kommenttia:

- Yhteistyötä on tehty joidenkin toistaiseksi verkostossa toimivien yritysten kanssa, mutta sitä olisi ilman verkostoakin. Yhteistyön toteutuminen joidenkin yhteistyöyritysten kanssa vaatisi lahjontaa. Kun yhteistyöyrityksen asiakas tiedustelee jotain tiettyä palvelua toisesta yrityksestä, soitetaan itse välittömästi ja kysytään onnistuuko palvelun tuottaminen.
- Yhteistyön osalta on pyritty palveluketjuperiaatteeseen senkin puolesta, että toteutetaan oma palvelu osana palveluketjua. Yhteistyö nähdään hyvänä keinona kilpailukykyyn vahvistamisessa markkinoilla, jos sitä osataan hyödyntää ja jos se saadaan toimimaan.
- Kyllä se varmaan siitä lähtee, että puhutaan asioista, ajatellaan asioita ja tiedetään mitä toiset yritykset tekevät, jolloin koko alue vahvistuu.

Yhteistyössä lähdetään *Centeryritysten* ajatuksissa yrityksen lähtökohdista. Ryhmän sisällä tiedostetaan yhteistyön välttämättömyys. Yhteistyötä tehtäessä mietitään, mitkä osa-alueet tukisivat omaa ydintoimintaa. Yhteistyötä ei kuitenkaan pidetä ongelmattomana. Mikäli asiat eivät ole selkeitä, halutaan keskustelua. Asiakasta pyritään palvelemaan hänen tarpeidensa mukaisesti ja muihin yrityksiin ollaan valmiita ottamaan yhteyttä asiakkaan pyynnöstä.

Yhteistyöhön liittyviä ajatuksia oli myös *Yhteistyöyrityksillä*. Lähtökohtaisesti voitaisiin ajatella heidän yhteistyönsä olevan hieman etäisempää edelliseen ryhmään verrattuna.

- Kukin on aika omassa lokerossaan loppujen lopuksi.
- Yhteistyöyrityksiltä tulee joitakin tilauksia, jolloin he soittavat suoraan ja kertovat tarpeistaan. Jonkin verran asiakkaita tulee myös ulkomailta heidän kauttaan.
- Yhteistyö on lähinnä markkinointiyhteistyötä: ristiinmainostamista ja esitteiden jakoa. Osa yrityksistä voi myydä suoraan toisten yritysten tuotteita tai palveluita siinä määrin kuin se on mahdollista.
- Yhteistyössä toteutetaan paketteja.
- Yhteistyötä tehdään Peurungan hotellin ja kylpylähotellin sekä joidenkin Peurungan lähialueen matkailuyritysten kanssa. Ainoastaan sen osan kanssa, joka on markkinakykyinen. Yritysten silmissä uskottavuutta lisää eniten yksittäisen segmentin palvelun taso.

Yhteistyöyritykset kuvasivat tekemäänsä yhteistyötä suhteellisen tarkasti ja se vaikuttaisi olevan suunniteltua. Tästä voidaan aavistella, että tämän ryhmän yhteistyö perustuisi jollain tasolla yksittäisten strategisiin valintoihin. Yhteistyötä pidetään vaihdantatilanteena, jossa molemmat osapuolet saavat jotakin. Lisäksi vastauksissa korostetaan yritysten etäisyyttä toisistaan. Tästä voidaan päätellä, että aitoon yhteistyöhön ja sitoutumiseen olisi vielä matkaa.

Yhteistyön tekemistä miettivät jossain määrin myös *Ulkopuoliset*. Heillä ei lähtökohtaisesti ollut juurikaan yhteistyötä, mutta ajatuksia oli. Vaikuttaisi siltä, että yhteistyön tekemistä on ajateltu ja vaihtoehtoja mietitty.

- Muut yritykset eivät kysy neuvoa, mutta itse kysytään joskus neuvoa muilta yrityksiltä.
- Reilun yhteistyön koetaan olevan aina paikallaan. Epäreilua yhteistyötä ei haluta. Alueellista yhteistyötä toivotaan edelleen lisää.
- Saunafoorumihanketta pidetään hyvänä ideana. Jokaisen yrityksen pitäisi olla oman näköisensä. Jos verkostossa on yksi iso ja monta erityyppisiä palveluja toteuttavaa pienempää, tarjonta vaikuttaa monipuoliselta.

Ulkopuolisten vastauksista heijastuu yksilöllisyyden ja omaleimaisuuden tarve. Yhteistyön tarpeellisuus ja merkitys tunnustetaan, mutta siitä kuitenkin puhutaan siihen sävyyn kuin se ei olisi saavutettavissa itselle.

5.2.3 Yhteistyöodotukset

Haastateltavilta tiedusteltiin odotuksia yhteistyön suhteen. Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, miksi yritykset kokevat yhteistyön olevan tärkeä asia. *Centeryritykset* odottavat yhteistyöstä:

- Lisää maksavia asiakkaita.

- Asiakkaita
- Se on omalle yritykselle se suuri, jolloin itse voidaan keskittyä ydintoimintaan. Saa jättää matkailun osuuden enemmän ammattilaisille.
- "No tietysti suuressa osassa tää markkinointi porukalla on isoa ja näitä erilaisia tuotteita, joita me voidaan välittää sitte eteenpäin että...ja kalustovuokraustakin tietysti tässä harrastetaan, että sekin jatkuu sitte."
- Ovat onnellisia, etteivät ole siitä riippuvaisia. Odotukset ovat oikeastaan sen takia plus miinus nolla. Yhteistyö on rasittanut yritystä vain taloudellisesti, siitä tulee pieni mutta säännöllinen kulu.
- Jos alueen matkailu pystyisi näkymään vaikka Keski-Euroopassa, niin siitä olisi erityisen paljon hyötyä omaan toimintaan.

Centeryritykset odottavat yhteistyön poikivan asiakkaita ja markkinointia. Heidän odotuksensa näyttäisivät Varamäen (2001) kuutiomallin valossa viittaavan kriittisen massan saavuttamisen suuntaan sekä joiltain osin yhteisen tuotelinjan suunnitteluun. Yhteistyötä on tehty ja sen on todettu toimivan jo jollain tasolla, joten siitä odotetaan saatavan rahaa.

Oletettavasti *yhteistyöyritysten* suhteen odotukset eivät ehkä vielä liity esimerkiksi yhteisen liiketoiminnan kehittämiseen tai palveluketjun suunnitteluun. Yhteistyöyritysten mielipiteet eroavat hiukan edellisestä ryhmästä.

- Tietenkin alueelle lisää matkailijoita riippumatta vuodenajasta. Jatkuvuutta sille, että asiakkaita on myös myöhemmin. Palveluiden monipuolistamista.
- Uusia markkinointi-ideoita.
- Markkinointihyötyä, toisena lisääntyneet asiakasmäärät ja sitten koulutus-hyöty. Voitaista järjestää vaikka markkinointikursseja tai muita helpommin.
- Yhteistyötä voisi tiivistää. Omat rivit on järjestetty ja sekin vie paljon aikaa, mutta yhteistyötä pitäisi tehdä myös ulkopuolisten kanssa.
- Uusia ideoita, joiden soveltuvuutta voisi peilata eri asiakasryhmien tarpeisiin. Toimivat ideat halutaan markkinoille.
- Rahaa ja hyviä tuotteita.

Osittain tämänkin ryhmän odotukset kohdistuvat kriittisen massan saavuttamiseen, mutta *Yhteistyöyrityksillä* olisi kiinnostusta myös tiheämpään tiedon siirtämiseen sekä kustannusten jakamiseen. Koska ryhmän odotukset keskittyvät enemmän ideoiden ja ajatusten ympärille, vaikuttaisi yhteistyö olevan toimivaa. Samalla siihen ei kuitenkaan olla vielä täysin tyytyväisiä ja halua olisi myös entistä syvempään yhteistyöhön.

Ulkopuoliset eivät juurikaan tehneet yhteistyötä aikaisempien vastausten perusteella. Ulkopuolisten yhteistyöodotukset ovat kuitenkin samantyyppisiä kuin muissakin ryhmässä.

- Lisäpalveluja tapahtumille, jotka tarvitsevat ohjelmaa.
- Kasvaa itse ja saada erilaisia ideoita eri yrittäjien kanssa. Odotetaan asiakastarpeiden selvittämistä, ja toiminnan suunnan muokkaamista niiden mukaan

yksilöllisesti, jokainen yritys omaan suuntaansa. Ideariihi, jossa sovitaan kuka tekee mitäkin. Lisää tunnettavuutta, että yhteistyöllä saataisi enemmän nimeä.

Ulkopuolisten vastaukset lähtevät muita ryhmiä enemmän liikkeelle oman yrityksen tarpeista. Tämä kuvaisi sitä, ettei yhteistyötä vielä juurikaan ole. Vaikuttaisi siltä, että ryhmässä koetaan oman yrityksen ydintoimintojen toteuttamisen olevan tärkeämpää kuin yhteistyön tekemisen. Tämä puolestaan kertoisi siitä, että yritykset olisivat toiminnassaan suhteellisen alkuvaiheessa. Ensimmäistä, eli perustamisprosessia seuraa toisena uskottavuuden hakeminen. (Scott & Bruce 1987, 49)

Peurungan ollessa suurempi yritys, voitaisiin ajatella yhteistyöodotusten olevat laskelmoituja ja suunniteltuja. Yhteistyösuhteet todennäköisesti suhteutetaan hyötyyn ja odotuksia voidaan laskea sen pohjalta. Peurungassa odotetaan yhteistyöltä seuraavaa:

- Ensimmäiseksi lisäarvoa omaan toimintaan, koska muuten kaiken joutuisi tekemään itse. Toiseksi valtakunnallisena toimijana erityisen tärkeä asia on mielikuva monipuolisuudesta. Ei kai kukaan tule Helsingistä Peurungan alueelle pelkästään syömään ja nukkumaan.
- Lisäarvoa omalle ydinliiketoiminnalle ja koko matkailualueen vetovoimaisuuden kasvua. Peurungan oman strategian mukaisesti halutaan olla ympärivuotinen matkailualue, jolloin tarvitaan eri asiakassegmenteille eri sesonkeihin erilaisia palveluja.
- Lisää asiakkaita, lisää kauppaa, lisää palveluita, lisää kiinnostavuutta asiakkaille ja myös sitä, että kaikki yritykset kehittyisivät ja kehittäisivät uusia palveluita ja tuotteita. Toivotaan, että alue kasvaisi, koska tämän kokoiseksi jäädessään alue jää liian pieneksi. Alueelle tarvitaan uusia yrityksiä ja palveluita ja volyymin kauttahan niitä tulee. Jyväskylän läheisyys on positiivista, koska sen kehittyminen ja houkuttelevuus ruokkii aluetta.

Peurungan vastaukset ovat muita ryhmiä strategisempia ja sisällöltään suhteellisen yhteneviä. Peurungassa odotetaan yhteistyöltä lisäarvoa omaan ydintoimintaan. Yhteistyön avulla toivotaan pystyttävän tuottamaan asiakkaille palveluita monipuolisemmin ja samalla monipuolisuuden odotetaan kasvattavan koko alueen vetovoimaa. Asiakkaiden ja palveluntarjonnan suhde nähdään prosessina.

5.2.4 Yrityksen toimintatavat

Oman yrityksen toimintatapoja arvioi 15 haastateltavaa. Kolme jätti vastaamatta joko yhteen tai useampaan kohtaan. Toimintatavoista oman yrityksen suhteen ajateltiin positiivisesti ja verraten samalla tavalla. Yhteistyöyritykset suhtautuivat väittämiin positiivisimmin. Kaikki vastaajat halusivat kuulua Peurungan matkailuverkostoon ja suuri osa myös ilmoitti tekevänsä siinä yhteistyötä. Yritykset eivät kokeneet, että toiset yritykset kysyisivät heiltä neuvoja omaan toimintaansa.

TAULUKKO 4 Yrityksen toimintatavat (keskihajonnat on merkitty kursivilla)

Toimintatavat	Center		Yhteistyö		Ulkopuoliset		Peurunka	
	Ka		Ka		Ka		Ka	
Suunnittelemme toimintaamme tarkkaan ja harkitusti.	4,00	,63	4,29	,49	4,00	1,15	4,00	1,00
Etsimme jatkuvasti uusia ideoita toimintaamme.	4,00	,89	4,57	,53	3,50	1,91	4,33	,58
Muut yritykset kysyvät usein meiltä neuvoa omaan toimintaansa.	1,83	,98	2,86	,69	1,75	1,50	2,67	1,15
Olemme usein ensimmäisenä kokeilemassa uusia asioita.	3,33	1,37	3,71	1,11	2,50	1,29	4,00	1,00
Teemme yhteistyötä Peurungan matkailuverkostossa.	5,00	,00	4,43	1,51	2,00	2,00	5,00	,00
Haluamme kuulua Peurungan matkailuverkoston.	5,00	,00	5,00	,00	5,00	,00	5,00	,00

Centeryritykset tekevät yhteistyötä Peurungan matkailuverkostossa ja haluavat kuulua siihen. He myös suunnittelevat toimintaansa tarkkaan ja harkitusti ja etsivät jatkuvasti uusia ideoita toimintaansa. Yritykset kokevat, että muut yritykset eivät kysy heiltä usein neuvoa omaan toimintaansa.

Yhteistyöyritykset myös suunnittelevat toimintaansa tarkkaan ja harkitusti ja etsivät jatkuvasti uusia ideoita toimintaansa jopa Centeryrityksiä enemmän. Myös yhteistyötä tekevät haluaisivat kuulua Peurungan verkostoon ja osa tekee siinä yhteistyötä.

Ulkopuolisetkin haluaisivat kuulua Peurungan verkostoon, mutta yhteistyötä siinä ei juurikaan tällä hetkellä tehdä. Toimintaa suunnitellaan tarkkaan ja harkitusti, mutta jatkuvaa ideoiden etsimistä omaan toimintaan ei toteuteta yhtä ahkerasti kuin Center- ja Yhteistyöyrityksissä. Ulkopuoliset kokevat, ettei heiltä kysytä neuvoa toimintaan, eikä ryhmässä juurikaan olla pioneereja uusien asioiden kokeilun suhteen.

Peurungassa etsitään jatkuvasti uusia ideoita toimintaan. He suunnittelevat toimintaansa jossain määrin tarkkaan ja harkitusti, ja ovat usein ensimmäisinä kokeilemassa uusia asioita. Peurunkalaiset ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että muut yritykset eivät useinkaan kysy neuvoa heiltä omaan toimintaansa.

5.2.5 Yhteistyön dynamiikka

Taulukossa 4 tarkastellaan yhteistyön dynamiikkaa, johon kaikki 18 haastattelijaa vastasivat. Yhteistyön dynamiikkaan suhtauduttiin positiivisimmin Peurungassa. Yhteistyö Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välillä nähdään selkeästi

vahvistamisen arvoisena ilmiönä. Lisäksi ajatellaan, että asiakkaan tulisi kokea saamansa palvelu laadullisesti samankaltaisena sen toteuttajasta riippumatta. Vähiten merkitystä on asiakkaan kokeman palvelun yhtenäisyydellä, mutta sekin nähtiin tärkeänä.

TAULUKKO 5 Yhteistyön dynamiikka (keskihajonnat on merkitty kursivilla)

Yhteistyön dynamiikka	Center		Yhteistyö		Ulkopuoliset		Peurunka	
	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka
Tarvitsemme yhteistyökumppaneita.	4,33	<i>1,63</i>	5,00	<i>,00</i>	4,20	<i>1,79</i>	5,00	<i>,00</i>
Yrityksellämme on asiakkaita riittävästi mielekkään matkailupalvelun toteuttamiseksi.	4,00	<i>1,10</i>	3,14	<i>1,35</i>	4,00	<i>1,00</i>	4,00	<i>1,00</i>
Asiakkaan kokeman palvelun yhtenäisyys palveluketjussa on yrityksellemme tärkeätä.	4,50	<i>,84</i>	4,14	<i>1,46</i>	3,80	<i>1,79</i>	4,67	<i>,58</i>
Asiakkaan kokeman palvelun laadun yhtenäisyys palveluketjussa on yrityksellemme tärkeätä.	4,83	<i>,41</i>	4,57	<i>,53</i>	3,80	<i>1,79</i>	4,67	<i>,58</i>
Yhteistyötä Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välillä pitäisi edelleen vahvistaa.	4,83	<i>,41</i>	4,71	<i>,49</i>	4,20	<i>1,79</i>	4,33	<i>,58</i>

Centeryritykset suhtautuvat erittäin positiivisesti sekä asiakkaan kokeman palvelun laadun yhtenäisyyteen palveluketjussa että Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisen yhteistyön vahvistamiseen. Myös asiakkaan kokeman palvelun yhtenäisyys palveluketjussa koetaan tärkeänä. Yhteistyökumppanit koetaan voimakkaasti tarpeellisina. Avoimien vastausten perusteella asiakkaita voisi tietysti aina olla enemmän, mutta tämänhetkiseen tilanteeseen ollaan varsin tyytyväisiä.

Yhteistyöyritykset puolestaan kokevat tarvitsevansa ehdottomasti yhteistyökumppaneita. Asiakkaan kokeman palvelun laadun tasaisuus palveluketjussa koetaan tärkeänä ja alueellisen yhteistyön vahvistaminen hyvin tarpeellisena. Tässä ryhmässä ollaan vain jossain määrin tyytyväisiä asiakasmääriin. Tämä selittäisi osaltaan myös ryhmän yhteistyöodotuksia koskevassa kysymyksessä esiin tulleita odotuksia ideoiden ja ajatusten suhteen. *Ulkopuoliset* ovat sitä mieltä, että yhteistyötä olisi varmasti hyvä vahvistaa ja kokevat tarvitsevansa yhteistyökumppaneita. Heillä on koko lailla riittävästi asiakkaita mielekkään matkailupalvelun toteuttamiseksi. Palvelun yhtenäisyydestä ja palvelun laadun yhtenäisyydestä palveluketjussa ei tässä ryhmässä olla yhtä huolissaan kuin edellisissä ryhmissä.

Peurungassa koetaan, että yhteistyökumppaneita tarvitaan ehdottomasti. Myös palvelun ja palvelun laadun yhtenäisyys palveluketjussa ovat haastateltavien mielestä tärkeitä asioita. Heidän mielestään Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välistä yhteistyötä pitäisi vahvistaa.

5.3 Johtamisen ulottuvuus

Johtamista voidaan niin ikään yhteistyön tutkimuksessa lähestyä monelta eri suunnalta. Varamäki (2001) on kiinnittänyt huomionsa johtamisen osalta muodollisuuteen ja päätöksentekotapoihin, joten näistä osa-alueista ollaan kiinnostuneita tässäkin tutkimuksessa. Tiedustelemalla haastateltavien ajatuksia yhteistyön sujuvuudesta, tavoiteltiin syventävää tietoa yhteistyösuhteiden muodollisuudesta selittämään kvantitatiivisia vastauksia. Kokemuksia liiketoiminnallisesta riippuvuudesta ja päätöksentekotavoista haluttiin, jotta voitaisiin tehdä teoriaosuuteen pohjautuvia päätelmiä sen muodollisuudesta. Muodollisuutta tarkasteltiin myös tiedustelemalla haastateltavien toimintatapoja tilanteissa, joissa he olivat tarvinneet yhteistyökumppaneita. Päätöksentekotilanteista pyydetyn syventävän tiedon ajateltiin tuovan esille alueellisen yhteistyön kannalta olennaisia asioita. Samat tavoitteet olivat myös, kun haastateltavilta tiedusteltiin Peurungan matkailuyritysten välisen yhteistyön organisointia.

5.3.1 Yhteistyön sujuvuus

Yhteistyön sujumisesta voidaan päätellä jossain määrin sitä kuinka yhteneviä yritysten toimintakulttuurit ovat. Toimintakulttuurien yhtenäisyys saattaa helpottaa yhteistyön tekemistä. *Centeryritykset* kuvailevat yhteistyön sujuvuutta seuraavasti:

- "Niiden partnereiden, kenen kanssa me nyt ollaan tekemisissä, niin minusta se on hyvinkin sujuvaa ja hyvin joustavaa. Että opitaan tekemällä ja yritetään saada siitä mahdollisimman sujuvaa puolin ja toisin."
- Tiettyjen kanssa toimii hyvin, mutta osan kanssa ei lainkaan. Muutamien kanssa on sitä aitoa yhteistyötä.
- Aika helposti sähköpostilla tai puhelimella saadaan tietää onko vapaata ja paljon maksaa. Se on melkein se mitä itse yleensä tarvitaan.
- Tosi sujuvaa, ei siinä ole mitään ongelmia. Asiat on sovittuja ja uusista asioista sovitaan ihan sujuvasti.
- "Kyllähän se sujuu, jos sähköpostissa tulee vaan maininta, että tuota nyt ollaan neuvoteltu tämmönen asia. Ja sehän sujuu hirvittävän hyvin, siihen ei tarte ees vastata"
- Ihan hyvällä tasolla.

Näiden kuuden yhteistyön syvyyttä pohtineen *Centeryrityksen* ajatuksia kuvaa perusmyönteinen asenne yhteistyötä kohtaan. Vaikuttaisi siltä, että Centeryritysten toimintakulttuurit ovat jossain määrin yhteneviä, mutta eivät kaikilta osin. Yhteistyö koetaan sujuvana ja erityisesti sen koetaan etenevän sopimusten mukaisesti. Osalla yrityksistä on puolestaan selkeä mielipide siitä, että osan kanssa yhteistyö ei suju niin hyvin kuin pitäisi. Yhteistyö on kuitenkin oppimisprosessi ja haasteet ovat osa yhteistyötä. Jos yhteistyö ei tunnu sujuvan kaikkien kanssa hyvin juuri tällä hetkellä, ei se välttämättä tarkoita sitä ettei se sujuisi hyvin jatkossakaan.

Yhteistyöyritykset ovat jääneet hieman Centeryrityksiä etäisemmiksi, joko sijainniltaan tai henkisesti. Henkiseen etäisyyteen saattavat vaikuttaa esimerkiksi toimintakulttuurien erot. Yhteistyön sujuvuudesta kokemuksia löytyy myös kuu-
delta *Yhteistyöyritysten* haastattelulta.

- Se on sujuvaa, mutta vaatii suurta aktiivisuutta.
- Kohtuullisen hyvää.
- Se hakee tällä hetkellä uomiaan. Sujuu kohtalaisen hyvin, mutta kyllä se vielä koordinointia tarvitsee, ja kokemusta ennen kaikkea.
- "No lähinnä nimenomaan kylpylähotelli Peurungan kanssa ollaan tehty, joka on siellä se veturi. Että... Ja sitten Varjolan tilan kanssa. Et oikeestaan ne on kaks tärkeintä. ja on toiminut hyvin. Ovat kuitenkin ammattimaisesti toimivia matkailukohteita." (Y9, 2)
- Erittäin sujuvaa, mutta ei kaikkien osalta. Joidenkin asiakasryhmien osalta toimii hyvin ja toisten todella huonosti.
- Erittäin sujuvaa.

Yhteistyöyritysten mielestä Centeryritysten yhteistyö on pääasiassa sujuvaa tai jopa erittäin sujuvaa. Osa kokee oman yhteistyönsä toimivana ja osa taas kokee, että yhteistyö vaatii suurta aktiivisuutta ja uusia ideoita. Yhteistyö koetaan suhteellisen haasteellisena. Vaikuttaisi enemmänkin siltä, että toimintakulttuurit saattaisivat olla jopa yhtenäisemmät yhteistyöyritysten kanssa, kuin Centeryritysten kanssa.

Yhdeltä *Ulkopuoliselta* yritykseltä saatiin tähänkin kommentti: *Ei ole kovin paljoa kokemusta laajasta koko verkoston yhteistyöstä, mutta Varjolan ja Varjolan alihankkijoiden kautta ohjelmat ovat toimineet erittäin hyvin.* Ulkopuolisten kokemus yhteistyöstä on positiivinen ja kuvaa kahdenvälistä yhteistyötä.

Peurunka kertoo myös kokemuksistaan yhteistyön sujuvuuden suhteen. Koska *Peurunka* on suurempi yritys, voidaan olettaa että toimintakulttuurit eroavat toisistaan monillakin tavoin erityisesti pienten yritysten kanssa. Toisaalta jos yhtäläisyyksiä silti löytyy riittävästi, jää yhteistyöstä silti mieleen sujuvuuden kokemus.

- Omasta mielestä se on ihan sujunut, eikä ole nähty siinä mitään isompaa ongelmaa.
- Keskeisimpien kumppaneiden kanssa arjessa ihan viikoittain ja joidenkin kanssa päivittäin tehtävä yhteistyö on sujuvaa ja lähes saumatonta. Har-

vemmin toteutettavan yhteistyön sujuvuudessa on toivomisen varaa. Vaikka on pyrkimys tehdä luotettavasti kumppanuutta kaikkien kanssa, niin ehkä siinä ei itsekään onnistuta aina parhaalla tavalla. Organisoituminen on ehkä vielä vähän kesken.

- Kohtuullisen tai varsin sujuvaa. Peurungan näkökulmasta strategisia yhteistyökumppaneita ovat jäähalli, Varjolan tila ja golf. Muu joukko on seuraavassa ringissä, jolloin yhteistyö kanavoituu paljolti Varjolan kautta tai on palveluiden myyntiä, ostamista ja mahdollisesti tuotteen suunnittelua tai jotain muuta löyhempää. On tärkeitä, että mahdollisimman iso joukko on mukana, koska muuten palvelut eivät näyttäydy asiakkaalle.

Peurungassa erotellaan yhteistyön sujuvuuden rajat muita ryhmiä selkeämmin, joten tästä voitaneen päätellä yhteistyötä kohdennettavan strategisesti valittujen kumppaneiden suhteen tehokkaasti. Vastauksista välittyy myös luottamus strategisen kumppanin kykyyn hoitaa verkostosuhteet muihin pienempiin alueen yrityksiin, koska yhteistyön strategisten kumppanuuksien ulkopuolella olevien yritysten kanssa mainitaan kanavoituvan paljolti Varjolan kautta.

5.3.2 Liiketoiminnallinen riippuvuus ja osallistuminen päätöksentekoon

Tähän osioon saatiin vastauksia yhteensä 10. Voitaneen olettaa, että suuri osa Yhteistyöyrityksistä on kokenut kysymykset vaikeina vastata. Peurungan suhtautuminen tähän kysymysosoon oli positiivisinta. Yhteistyöyritykset suhtautuvat puolestaan Centeryrityksiä positiivisemmin liiketoiminnallista riippuvuutta ja päätöksentekoa koskeviin väittämiin. Positiivisimpina koetaan omat vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon ja negatiivisimmin suhtaudutaan siihen, että oltaisiin liiketoiminnallisesti riippuvaisia jostain yhteistyöyrityksestä.

TAULUKKO 6 Keskinäinen riippuvuus (keskihajonnat on merkitty kursivilla)

	Center		Yhteistyö		Peurunka	
	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka
Keskinäinen riippuvuus						
Olemme liiketoiminnallisesti riippuvaisia joistakin matkailun yhteistyöyrityksestämme Peurungan lähialueilla.	1,67	1,03	2,33	1,75	2,33	,58
Osallistumme aktiivisesti Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteiseen päätöksentekoon.	2,67	1,51	1,83	,75	4,33	,58
Pystymme vaikuttamaan riittävästi yhteisiin päätöksiin.	2,33	1,51	2,83	1,33	4,67	,58

Centeryritykset osallistuvat yhteiseen päätöksentekoon jossain määrin. Vastausvalinnasta voidaan päätellä, että voisivat osallistua enemmänkin. He kokevat pysty-

vänsä vaikuttamaan vähäisissä määrin yhteiseen päätöksentekoon, eivätkä koe olevansa liiketoiminnallisesti riippuvaisia yhteistyöyrityksistään.

Yhteistyöyritykset kokevat pystyvänsä vaikuttamaan yhdessä tehtäviin päätöksiin lähes riittävästi. He myös kokevat olevansa enemmän liiketoiminnallisesti riippuvaisia jostain matkailun yhteistyöyrityksestään Peurungan alueella kuin *Centeryritykset*. Tässä yhteydessä voitaisiin päätellä, että yhteistyö olisi ollut heidän näkökulmastaan taloudellisesti kannattavaa. Haastateltavat eivät koe osallistuvansa aktiivisesti yhteiseen päätöksentekoon.

Peurungassa koettiin, että yhteisiin päätöksiin pystytään vaikuttamaan todella hyvin. Myös yhteiseen päätöksentekoon osallistuttiin tässä ryhmässä aktiivisesti. *Peurungassa* ollaan muiden vastaajien kanssa samaa mieltä, että ei olla juurikaan liiketoiminnallisesti riippuvaisia muista matkailuyrityksistä alueella.

5.3.3 Yhteiset päätöksentekotilanteet

Haastateltavilta tiedusteltiin näkemyksiä ja kokemuksia Peurungan lähialueiden yhteisistä päätöksentekotilanteista. Varamäen (2001) mallin mukaan olennaista on, tehdäänkö päätökset yhteisymmärryksessä, demokraattisesti vai hierarkkisesti. *Centeryritykset* ajattelevat päätöksenteosta seuraavasti:

- Ei ole tästä minkäänlaista kokemusta, vain kuulopuheita.
- Kokouksissa keskustelluista asioista luodaan tietynlaisia mielikuvia yrittäjille, mutta yleensä se lopputulos on ollut pettymys. Tosi hyviä ihmisiä puhumassa hienoilla sanoilla ja powerpointeilla, mutta se on vähän Peurunka, Peurunka ja Peurunka!
- Ei olla paljon oltu mukana. On tehty kunkin yhteistyökumppanin kanssa keskenään.
- Verkostokokouksessa esitetään valmistellut asiat, joista päätetään ja keskustellaan. Juridista merkitystä ei juuri ole, koska toteuttaja on useasti Peurunka, ja he tietysti päättävät. He kuitenkin ottavat verkoston ajatukset huomioon päätöksissään.
- Verkostokokouksia
- "Kyllä mä oon ne kokenu ihan semmosena avoimena. Siellä saa kaikki äänensä kuuluviin, mutta on ne sitten tosi pitkälle valmisteltujakin näitten isojen toimijoiden puolesta. Näissä mun mielestä on kyllä ollu sellanen yhteistyön maku kuitenkin. Ihan sujuvaa yhteistyötä, joo."

Centeryrityksistä osa mainitsi päätöksentekotilanteiden olevan verkostokokouksia. Verkostokokous koetaan paikkana, jossa vaikuttaminen on mahdollista, mutta rajallisesti. Osan mielestä vaikutusmahdollisuudet ovat jopa olemattomat, mutta yhdessä vastauksessa tätä perustellaankin sillä, että niiden toteuttajatahokin on yleensä Peurunka.. Kuvailtu päätöksenteko- ja esittelytapa vaikuttaa suhteellisen hierarkkiselta. Osa yrityksistä ei osallistu verkostokokouksiin, mikä kuulostaa erikoiselta erityisesti jos samaan aikaan halutaan lisätä keskustelua.

Yhteistyöyritykset ovat oletettavasti ainakin jossain määrin osallistuneet päätöksentekotilanteisiin. Päätöksentekotilanteet voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen siitä ovatko yritykset tehneet enemmän monenkeskistä vai kahdenvälistä yhteistyötä. He kuvailevat päätöksentekotilanteita:

- "Useimmiten siellä on pieni porukka paikalla, ei läheskään kaikkien lähialueiden matkailuyritysten edustajia. Että päätökset jää pienen porukan päätöksiksi ja se tarkoittaa sitä, että välttämättä koko alue ei ole silloin sitoutunu."
- Yhteiset palaverit.
- Palaveritilanteita, missä asioita käydään läpi. Aika usein mukana on Jyväskylän seudun matkailutoimisto, joka on joskus järjestänyt koko palaverin.
- Istutaan alas monestikin kylpylähotelli Peurungan ihmisten kanssa ja tehdään sopimukset. Laitetaan vahvuudet yhteen ja tehdään yhteisiä paketteja, yhteistyömarkkinointia ja toimenpiteitä.
- Ollaan kaikkien yritysten kanssa suoraan yhteydessä, joten ei tiedetä kuinka verkosto toimii.

Yhteistyöyritykset kuvailevat paljolti palavereita, joissa päätökset tehdään pääasiassa kahdenvälisesti. Vaikuttaisi, että tilaisuudet ovat Centeryritysten tapaamisia epämuodollisempia ja että päätöksenteko tähtää yhteisymmärrykseen. Palavereissa kaikki saavat äänensä kuuluviin ja asiansa tuoduiksi esille, joten vaikutusmahdollisuuksia on kenties Centeryrityksiä enemmän. Osa vaikuttaisi olleen läsnä verkostokokouksessa tai jossain muissa yhteispalavereissa, mutta näissä taas puheenvuorot vaikuttaisivat jakautuvan hierarkkisemmin. Myös Yhteistyöyritysten puheenvuoroista ilmenee, että kaikkien mukaan saaminen on vaikeata.

Myös yksi *Ulkopuolinen* kertoo kokemuksiin yhteispalavereista, mutta vastaus ei tullut esille tämän kysymyksen yhteydessä vaan toisaalla. *Isommat puhuvat ja pienemmät jäävät sivuun. Tuntuu siltä, ettei pääse edes sanomaan asiaansa ja että mielipiteet otetaan huomioon ainoastaan tiettyjen yritysten kohdalla.* Vaikuttaisi siltä, että alueella on pidetty myös avoimempia palavereita, joihin on muillakin kuin vain Centeryrityksillä ollut pääsy. Ulkopuolisen kommentista päätellen tällaisessa kokouksessa läsnäolo on tuntunut lähinnä ulkopuoliselta.

Peurungalla on kokemuksia erilaisista päätöksentekotilanteista erilaisissa asiayhteyksissä. Peurunka on ollut läsnä erilaisissa hankkeissa ja osallistunut niihin liittyviin kokouksiin. Peurunka kertoo päätöksentekotilanteista:

- Hyvin epämuodollista, ei ole erityistä päätöksentekomekanismia. Pidetään palaveri ja päätetään asiat. Ehkä päätöksentekoon kaipaisi jämäkkyyttä ja säännönmukaisuutta. Ylipäätään olisi hyvä tiedostaa mistä asioista pitää yhteisesti sopia. Kaiken kaikkiaan tässä on parannettavaa.
- Erityisen keskeinen tällä hetkellä on edelleen jatkuva Laukaan kunnan matkailun Master Plan -hanke, jossa matkailuyrittäjät kunnan edustajien ohella kokoontuvat säännönmukaisesti pyrkien huolehtimaan, että matkailun Master Plan elää arjessa ja kehittyy. Keskeisiä ovat tietysti myös Peurungan ja kahden- tai kolmenväliset suorat neuvottelut erilaisista asioista viikoittain.

Ainut selkeätä koordinaatiotoimintaa omaava taho tällä hetkellä on Master Plan -hankkeen työryhmä.

- Siellä esitellään asioita puheenjohtajan johdolla ja käytännössä valmistelut tekee Peurungan markkinointipäällikkö. Asioista keskustellaan, mutta välttämättä niihin ei kovin suuria muutoksia tule. Oikeastaan ainoa tapa saada päätöksiä on, että pitää olla esityksiä. Porukalla esitteiden suunnittelemisen vaikuttaisi jotenkin menneisyyteen palaamiselta, eikä sillä keinoin päästäisi ehkä synnyttämään koko esitettä ajallaan.

Peurungan vastauksista voidaan aistia, että matkailualueen päätöksentekotavoissa olisi vielä kehittämistä. *Peurungan* matkailualueen päätöksentekoon kuitenkin vaikuttavat useat eri päätöksentekotilanteet. Palaverit olivat muidenkin ryhmien näkökulmasta hieman järjestäytymättömiä. Pitkälle valmistellut kokoukset vaikuttaisivat toisaalta myös suhteellisen hierarkkisilta.

5.3.4 Yhteistyökumppanin tarve

Yhteistyökumppanin tarve on ollut ajankohtainen jossain vaiheessa toimintaa lähes kaikille yrityksille. Keinotkin tähän ovat varsin yhtenevät ja kaikki osaavat varmasti selvittää esimerkiksi toisen yrityksen puhelinnumeron ja soittaa. *Centeryritykset* kommentoivat asiaa seuraavasti:

- Lähinnä ne on henkilökohtaisilla kontakteilla hoidettu. Tunnetaan lähialueiden matkailuyritysten ihmiset ja niihin on suorat kontaktit.
- Suoralla kontaktilla siihen yrittäjään, josta voisi olla apua. Ei ole lähdetty tämän verkoston myyntipuolelta kyselemään mitään. Tunnetaan yritykset.
- Aika maalaisesti periaatteessa, soitettu, menty tutustumaan ja kysymään mitä on tarjolla ja mitä maksaa. Ei mitään kovin virallisia.
- Ottamalla yhteyttä ja neuvottelemalla asioista. Ei kai sitä oikein muuten pysty hyödyntämään.
- Soittavat jos tarvitsevat, yleensä muut ovat soittaneet itselle. Toimii henkilökohtaisilla kontakteilla.
- Soittamalla otettu yhteyttä.

Yhteistyökumppania tarvinneet *Centeryritykset* ovat ottaneet itse yhteyttä yhteistyökumppaniin, jos ovat sellaista tarvinneet. Alueen yritykset tunnetaan pääosin hyvin ja osa on ryhtynyt tutustumaan muihin syvemmin.

Yhteistyöyritykset eivät poikkea vastauksillaan edellisistä. Yhteistyöyritysten voidaan kuitenkin jo aikaisemman valossa ajatella ottavan aika rohkeasti yhteyttä jopa hieman oman toimialueensa rajoilla sijaitseviin yrityksiin.

- Suorat yhteydenotot yrityksiin, jotka voisivat toimia kumppaneina.
- Satunnaisesti.

- Niitä lähetään metsästämään ja yritetään aktiivisesti löytää niitä. Monesti myös omaan yritykseen otetaan yhteyttä.
- Kun joku uusi tuote on mielessä, otetaan yhteyttä suoraan yhteistyökumppaniin. Uudet ideat pitäisi tuoda heti pohdittavaksi kavereille. Olisivatko ne toteuttamiskelpoista ja lähdettäisiinkö niitä toteuttamaan.
- On haettu markkinoilta laadun, työetiikan ja työmoraalin perusteella.
- Tartutaan puhelimeen ja soitetaan, vaihtoehtoisesti lähetetään sähköpostia, tai sitten yritetään sopia tapaamista ja siitä lähteä sitä yhteistyötä rakentamaan.

Yhteistyöyritykset vaikuttivat olevan jossain määrin aktiivisempia yhteistyökumppanin hakemisen suhteen. Siinä, missä Centeryritykset puhuvat keinoista, joilla yhteistyökumppania voidaan lähestyä, *Yhteistyöyritykset* korostavat omaa aktiivisuutta ja yhteistyökumppaneiden etsimistä markkinoilta. Toisaalta tämä vaikutelma saattaa johtua myös siitä, että *Yhteistyöyritykset* odottavat ideoita ja ajatuksia, joilla voisivat syventää yhteistyötä. Omien ajatusten ja ideoiden jakaminen on yhteistyössä keino saada jaettavaa tietoa vastavuoroisesti ja toisaalta yhteistyön kehittäminen vaatii keskustelua.

Myös viisi *Ulkopuolista* kertoo toiminnastaan tilanteissa, joissa ovat tarvinneet yhteistyökumppaneita. Vaikka he eivät mainitse tekevänsä yhteistyötä, ovat he kuitenkin ottaneet yhteistyökumppaneihin yhteyttä.

- Ollaan heihin yhteydessä.
- On ottanut yhteyttä yhteistyökumppaniin.
- On ollut vähän yhteistyötä, mutta puhelimella ja netillä on otettu yhteyttä.
- On yhteystiedot Peurunkaan ja Varjolaan, ja jos tarvitsee muita siihen liittyviä verkostopalveluita niin sitä kautta mennään eteenpäin.
- On toimittu aina tarpeen mukaan.

Ulkopuolisilla on edellisten tapaan selkeät toimintatavat yhteistyökumppania tarvittaessa. Tässä yhteydessä ei selviä kuinka aktiivisesti yritykset ovat toimineet sen jälkeen kun ovat kumppaniin yhteyttä ottaneet. Keinot ovat kuitenkin selkeät.

Peurungan vastaukset olivat myös lyhyitä ja ytimekkäitä. Vastauksissa pysyttyädyttiin olennaisessa, eikä vastauksia tarvinnut juurikaan karsia.

- On otettu yhteys ja on saatu kyllä nopeasti vastauskin. On toiminut molempiin suuntiin.
- Aktiivisesti.
- Soitettu niille. Otettu yhteyttä.

Myös *Peurungan* vastaukset korostivat omaa aktiivisuutta. Yhteistyötä tarvittaessa tilannetta ei jäädä murehtimaan, vaan toimitaan. Kaikkien ryhmien vastaukset muistuttavat siitä, että oma aktiivisuus on yhteistyön perusta. Tämä tilanne pätee aina, oli sitten kysymyksessä kahdenvälinen tai monenkeskinen yhteistyö.

5.3.5 Yhteistyön organisointi

Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan kuvaa siitä, onko matkailuyritysten välillä työnjakoa ja kuinka tätä on hallinnoitu. Kysymys vastaa osittain myös strategisesa ulottuvuudessa käsitellyyn sisäiseen työnjakoon. Se kuvaa kuitenkin myös liikesuhteita ja henkilösuhteita, joten teema on sen vuoksi johtamisen alueella. *Centeryritykset* toivat esille seuraavia näkemyksiä:

- "Meidän näkökulmasta... tai ehkä meillä ei ole tarpeeksi näkyvyyttä sinne nyt viimeaikoina varsinkaan ollut. Meitä ei ehkä mielletä niin matkailuyritykseksi, me ollaan tavallaan vaan sellanen kylkiäinen, joka voi auttaa niitä varsinaisia yrittäjiä. Elikkä ku me tarjotaan palvelua. Öö, sanoisin että se voisi olla parempaakin ja siinä voisi olla mukana enemmän niinku just tälläisiä yleishyödyllisiä tahoja, jotka voisivat ikään kun tuoda sen pienen sulan sinne yrittäjienkin hattuun kun hän tarjoaa palveluita ni..."
- Eipä verkostossa tällä hetkellä ole, mutta kokouksia pidetään silloin tällöin.
- Aika hyvin organisoitua kun ollaan suoraan kaksi yritystä keskenään. Isomman verkoston näkökulmasta ainakaan itse ei ole organisoiduttu. Viesti kulkee kohtuullisen hyvin.
- "Melko hyvä, et meillä on siellä verkostokokous ja öö markkinointityöryhmää ja ja sitte on tätä Master Plan -jatkotyöryhmää, ja että tietysti sitä aina vois ehkä parantaakki, mutta suht hyvin."
- Ehkä yhteistyötä tehdään liian paljon kysymättä ja se on yksipuolista. Oletetaan, että se on hyvin, mutta oman yrityksen edut ja toisen yrityksen tarpeellisuus ovat välillä ristikkäisiä tavoitteita. Yhteistyötä tarvitaan vain silloin kun itsellä ei ole resurssia tai mahdollisuutta tai kykyä siihen. Ei ymmärretä mitä yhteistyö on ja mitä tarkoittaa yhteisöllisyys.
- "Kyllä se vaatii kehitystä, vois sanoo näin. Vaatii kehittämistä, mutta kuitenkin siis... tyydyttävää on, tyydyttävällä tasolla."

Vastaukset ovat perusmyönteisiä tulevaisuuden suhteen, vaikka nykyhetkessä ajatellaankin olevan parannettavaa. Organisoinnissa näyttäisi olevan selkeästi kehitettävää *Centeryritysten* mielestä, vaikka kahdenvälisen yhteistyön mainitaankin olevan hyvin koordinoitua. Vastauksista ei kuitenkaan selviä kuinka työnjako on hoidettu. Sääntömääräiset kokoukset pidetään. Yhteistyö vaatii kuitenkin jatkuvaa kehittämistä.

Yhteistyöyritykset tarkastelevat puolestaan asiaa omasta näkökulmastaan. Koska he eivät tee yhteistyötä verkostossa ja selkeästi mieltävät asian, puhuvat he asiasta ulkopuolisen silmin.

- Osan yritysten kanssa hyvinkin organisoitu, toisten taas ei. Osa on valmiita kautta linjan monenlaiseen yhteistyöhön, ja osassa se on hyvin passiivista, jolloin lähestymisen pitäisi tapahtua omasta yrityksestä käsin.
- Kohtuullisen hyvää.

- "Parantamisen varaa on vielä, että sanotaan, että se yhteistyö on alkutaipaleella vielä."
- Varmasti tiiviimpää lähellä olevien yritysten kanssa. Omassa toiminnassa jos sesonkiluontoisuus rajoittaa. Kyllä siellä ilmeisesti töitä tehdään, itse ei ole niin läheisesti kaikkien kanssa ollut tekemisissä.
- Ei tunne sitä kunnolla, koska toimii vain tietyn segmentin kanssa.
- Ei ole välttämättä kaiken kaikkeaan kovin hyvin organisoitua. Lähtökohdat ovat hyvät, mutta kehittämistä on. Osa on aktiivisesti hyvin mukana ja osa vielä hakee paikkaansa. Yhteistyön pitäisi ehdottomasti olla tiiviimpää.

Myös *Yhteistyöyritysten* mielipiteissä on havaittavissa myönteistä sävyä. Yritykset kokevat yhteistyön olevan toisten yritysten kanssa organisoidumpaa kuin toisten. Yhteistyö vaatii aina vähintään kaksi osapuolta ja joidenkin kesken se sujuu paremmin kuin toisten. Centeryritysten välisen yhteistyön epäillään olevan organisoituneempaa kuin oma yhteistyö. Vaikuttaisi siltä, että yhteistyön kehittämiselle olisi edelleen tilaa.

Yksi *Ulkopuolinen* vastaaja ottaa myös kantaa yhteistyön organisoituneisuuteen kertomalla, että *mitä itse on asiasta kuullut ja lukenut, se on erittäin hyvin organisoitua. Ei ole paljoa omia kokemuksia, mutta esittelyjen ja muiden perusteella toimii kyllä erittäin hyvin.* Ulkopuolinen vastaaja vaikuttaisi olevan vakuuttunut siitä, että yhteistyö on erittäin hyvin organisoitua. Yhteistyö vaikuttaa ulospäin organisoidummalta kuin miltä se tuntuu sisältäpäin. Tämän pohjalta vaikuttaisi siltä, että yhteistyö on moniulotteinen ja vaikeasti hallittava prosessi. Keskinäiset ongelmat eivät kuitenkaan näy ulospäin, joka voisi kertoa siitä, että ne osataan hoitaa ja unohtaa.

Peurungalla oli paljon näkemyksiä yhteistyön organisoinnista. Organisoitumisesta ollaan selkeästi kiinnostuneita, mutta sitä ei ehkä ole ajateltu niin tärkeänä asiana. Näkemykset olivat seuraavanlaisia:

- Keskimäärin organisoitua. Se olisi seuraava kehitysaskel johon voisi olla mahdollisuus, koska nyt tunnetaan jo toisten yritysten toimintaa. Organisoitumisen pitäisi olla tiiviimpää ja pitäisi päästä rakentamaan kunnolla yhteisiä tuotteita. Hyvä pohjatyö on kuitenkin jo tehty.
- Parantamisen varaa on. On ollut ihan vakaata yritystä organisoitua, mutta edelleen ollaan kehitysvaiheessa. Tuloksena laajemmista verkostoitumispyrkimyksistä kahdenvälinen yhteistyö on lujittunut ja vahvistunut, ja jokusen uuden kanssa lisääntynyt. Ollaan avoimia lisäämään yhteistyötä uusienkin kumppaneiden kanssa, mutta kumppaneiden täytyy pystyä vastaamaan *Peurungan* arvopohjaan ja tekemään niin kuin on sovittu.
- Yhteistyö on kokenut monia vaiheita. On ollut hankkeita, joissa on ollut hankevetäjä, on suunniteltu suuria ja käynnistetty erilaisia asioita. Tällä hetkellä yhteistyö pohjautuu aika pitkälti erilaisiin tarpeisiin. *Peurungan* näkökulmasta yhteistyö osaan pienempiä yrityksiä kanavoituu paljolti *Varjolan* tilan kautta. Aikaisemmin kaikkien aikaa meni verkostoyhteistyön rakentamiseen kun taas nykyisessä mallissa myydään tuotteita ja käytetään aika siihen. Ehkä

jossakin vaiheessa tulee taas sellainen aika että pitää panostaa enemmän verkon ja yhteistoiminnan luomiseen.

Peurungan vastauksista voidaan päätellä, että organisoitumisesta haluttaisiin tiiviimpää. Yhteistyötä katsotaan paljolti markkinoinnin ja rahan näkökulmasta. Yhteistyön pienempiin yrityksiin mainitaan kanavoituvan paljolti Varjolan tilan kautta. Oman osaamisen panostukset yhteistyöhön kulminoituvat vastausten perusteella markkinointiosaamiseen.

5.4 Sosio-psykologinen ulottuvuus

Sosio-psykologisella ulottuvuudella viitataan ihmisten väliseen kokemusmaailmaan sekä henkilöiden omiin sisäisiin kokemuksiin. Tässä yhteydessä näitä osaluoteita tarkasteltiin yhteistyön näkökulmasta Varamäen (2001) mallia mukaillen. Sitoutumisen osalta tavoiteltiin ymmärrystä siitä minkä verran painoarvoa yritykset laittavat yhteistyölle. Sitoutumiseen nähden haluttiin tarkastella sekä yleiskuvaa *Peurungan* matkailualueen yhteistyön suhteen että oman yrityksen sitoutumista yhteistyöhön. Haastateltavia pyydettiin myös ottamaan kantaa luottamuksen eri tasoihin *Peurungan* lähialueiden matkailuyritysten yhteistyösuhteissa.

5.4.1 Yhteistyöhön sitoutuminen

Sitoutuminen yhteistyöhön voitaneen käsittää sen asian arvostamisena, minkä vuoksi yhteistyötä tehdään. Sitoutuminen kertoo henkilökohtaisista kokemuksista. *Centeryritykset* kertovat siitä, kuinka sitoutuneiksi he kokevat yhteistyöyritykset.

- Niissä tapauksissa kun on keskenään sovittu, yleensä jokainen taho on ollut hyvin sitoutunut. Yhteistyöhön lähdetään kuitenkin siltä pohjalta, että molemmipuolinen hyöty on olemassa ja saatavissa, jolloin yritetään ponnistella sen eteen.
- Alkuun luotiin mielikuvaa suurten laskettelukeskusten yhteistyöverkostosta, missä homma toimii oikeasti ja kaikkia alueen yrittäjiä tuetaan ja otetaan mukaan toimintaan tasapuolisesti. Näin ei käynyt. Osa on jo lähtenyt verkosta ja monet miettivät onko siitä hyötyä.
- Itse keskitytään omaan toimintaan ja kaikki sovitut on ainakin yritetty tehdä niin kuin on sovittu. Yhteiset asiat on kyllä tehty porukkana. Ylipäätään vaikuttaa siltä, että ymmärretään yhteistoiminnan olevan alueelle hyväksi. Jos jotakin tarvitsee, niin se on kyllä aina onnistunut, eikä ole tarvinnut sen takia lähteä ulkopuolelta hakemaan mitään palveluita.
- Melko sitoutuneita, ketäänhän ei voi pakottaa. Sen on oltava niin houkuttelevaa, että siinä kannattaa olla mukana. Kyllä ovat ihan nämä keskusyritykset osallistuneet tähän päätöksentekoon ja yhteistyöhön.

- Ei kovinkaan hyvin.
- Vaihtelevasti.

Centeryritysten vastauksista voitaisiin päätellä, että yhteistyö koetaan tärkeäksi. Myönnetään myös, että siinä on koettu vastoinkäymisiä. On huomattu, että yhteistyö vaatii työtä. Yritysten visioissa tavoitellaan toimivaa yhteistyötä yhteisöllisten mielikuvien avulla. Vaikuttaa siltä, että nämä visiot eivät ole ainakaan vielä täysin käyneet toteen. Vaikuttaisi siltä, että aihealueeseen suhtaudutaan aika voimakkaasti tunteella. Henkinen sitoutuminen on todennäköisesti silloin voimakasta.

Viisi *yhteistyöyritysten* edustajaa kertoo joko kokemuksistaan siitä yhteistyöstä jossa ovat mukana, tai näkemyksistään *Centeryritysten* yhteistyön suhteen. Heidän sitoutuneisuuden kokemuksensa eivät ehkä ole yhtä tunnepitoisia kuin *Centeryritysten*.

- Ovat sitoutuneita, mutta silti moni tekee asioita edelleenkin yksin. Välttämättä yhteistyövoimavaraa ei ole osattu vielä ihan täysin hyödyntää.
- Yhteisillä päätöksillä täysin.
- Aika sitoutuneita. Yhteistyötä on kaivattu.
- Sellainen kuva on, että ovat hyvin sitoutuneita. Ainakin kylpylähotelli Peurunka ja Varjolan tila ovat siinä yhteistyössä vahvoja.
- Kun ollaan samoilla apajilla, käydään kilpailua. Kilpailua täytyy olla, mutta luottamuksellisessa yhteistyössä pitäisi löytyä myös "turvalliset alueet".

Centeryritysten välinen yhteistyö vaikuttaa *Yhteistyöyritysten* näkökulmasta vahvalta ja erityisesti kahdenväliseen yhteistyöhön ollaan *Yhteistyöyritysten* mielestä sitoutuneita. Joidenkin mielestä vaikuttaa siltä, että yhteistyössä kuitenkin olisi edelleen parannettavaa.

Ulkopuolisilta saatiin yksi kommentti asiaan ja vastaajan mielestä: *Tuntuu, että olisivat sitoutuneita, mutta ei ole paljoa kokemusta.* Ulkopuolisten vastausten vähäisyys viittaa siihen, ettei kokemuksia sitoutumisesta juurikaan ole. Vastaus kuvaa ulkopuolisen näkökulmaa alueen yritysten sitoutuneisuudesta yhteistyöhön.

Peurungalla on todennäköisesti erilaisia kokemuksia sitoutuneisuudesta. Siinä missä sitoutuminen on pienissä yrityksissä enemmän henkilöiden välistä, saattaa se *Peurungassa* perustua enemmän sopimuksiin ja strategiseen suunnitteluun. *Peurungan* haastateltavat kokivat yhteistyöhön sitoutuneisuuden seuraavasti:

- Vaihtelevasti. Omallakin yrityksellä on strategisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa sitoudutaan enemmän ja sitten on sellaisia, jotka ehkä haluaa olla vaan mukana. Tavoitteena pitää olla, että kaikki olisivat entistä enemmän sitoutuneita.
- Kiinteätä yhteistyötä *Peurungan* kanssa tekevät ovat yhtä sitoutuneita kuin *Peurunka* itse. Kahdenvälisen yhteistyösuhteiden koetaan jatkuvasti lujittuneen ja sitoutuneisuus on vahvaa molemmin puolin. Kuitenkin, mitä vähemmän kontaktirajapintoja ja mitä enemmän etäisyyttä on, sen löyhempää sitoutuminen on. Epäillään, että varmaan puolin ja toisin.

- Ainakin markkinoinnissa mukana olevat yritykset kirjoittavat sopimukset alle. Se mitä kukin siitä kokee saavansa on paljon itsestä kiinni, jokainen myy varmasti ensin omaansa ja sitten toisten. Sellainen käsitys on, että ei tästä kelkasta pois hypätä ja sitä kautta ollaan sitoutuneita siihen. Siinä mielessä sitoutuneisuuden vaihtelu koetaan ymmärrettävänä, että jos matkailuyhteistyön kautta tulee kymmenen prosenttia liikevaihdosta niin 90 % ajastakin pitää mennä johonkin muuhun.

Peurungassa on sitouduttu yhteistyöhön tärkeimpien strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa hyvin tiiviisti, mutta mitä kauemmas näistä mennään fyysisesti tai henkisesti, sitä löyhemmäksi sitoutuneisuus koetaan – ja näin epäillään olevan molemmin puolin.

5.4.2 Sitoutumisen näkyminen omassa toiminnassa

Sitoutumista pyydettiin myös arvioimaan oman yrityksen näkökulmasta. Tämä kertoo paljon siitä minkä verran yrityksissä laitetaan painoaroa sitoutumiselle. *Centeryritykset* kertovat siitä seuraavasti:

- Haetaan kumppaneita läheltä. Itselle olisi tärkeitä saada asiakkaita houkuttelevia kokonaisuuksia tai paketteja: majoitusta, ruokailuja tai muuta virkistystoimintaa oman palvelun lisäksi.
- Tiettyjen kanssa kyllä ja tiettyjen kanssa ei.
- Ei ole oikein suunniteltukaan mitään mikä menisi oman ydintoiminnan ohi.
- Ei ole omia paperiesitteitä, vaan esittäydytään Peurungan lähialueiden yhteisessä matkailuesitteessä. Toimitaan itse verkoston asioiden parissa viikoittain ja toiminta näkyy päivittäin.
- ”Eipä kovinkaan paljon. Jos sähköpostissa on linkki Peurunka Centerin sivuille, niin tuota eipä se sen enempää korostu. Voisi korostua paremminkin, jos tuota siihen pystyis niinku sillälaililla ilman hampaita oikeastaan vähäsen... Mut se on muun muassa, mejän kotisivulla ei ole sen paremmin niitä yhteistyökumppaneina merkitty, koska tuota sitten vasta kun se on tasa-arvosta. Ni ku me ei olla riippuvaisia siitä, se on vaan tämmönen meidän näkökannalta katottuna sellanen yleishyödyllinen asia, että me tuetaan ja pyritään auttamaan. Mutta tuota, ennen ku siitä on jotain hyötyä, niin mä en oo, sitä...kyllä mä oon sen sanonukki, mä en pane sitä, enne ku älyttömän kuvion oon kattonu.”
- Nettisivuilla on logo. Se näkyy siinä, että sitä ihan konkreettisesti tehdään.

Sitoutumista ajatellaan *Centeryrityksissä* toimintoina tai keskittymisenä jollekin tietylle liiketoiminnan osa-alueelle oman panoksen parantamiseksi ja puolestaan luovuttamalla jonkun tietyn osa-alueen hoitamisen jollekin muulle sen parantamiseksi. Voitaisiin siis nähdä, että yhteistyötä osataan hyödyntää ainakin osassa yrityksistä omaa liiketoimintaa tukevana voimavarana. Vastaukset viittaavat siihen,

että yritykset ovat alkaneet keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja ryhtyneet panostamaan toimiviin yhteistyökäytänteisiin. Panostuksen myötä toimivat käytänteet vahvistuvat, jolloin syntyy tilaa luoda uusia. Suunta vaikuttaa positiiviselta ja yritysten toiminta omaa jonkin verran myös yhteisen liiketoiminnan piirteitä. Vastauksista kuitenkin heijastuu odotuksia sen suhteen, että yhteistyölle voitaisiin mahdollisesti vielä tehdä jotakin.

Yhteistyöyritykset ovat myös kaikki vastanneet tähän aihealueeseen. Sitoutuminen aiheuttaa myös paljon ajatuksia ja eri yrityksillä ne ovat hieman erilaisia. Sitoutumisen kokemukset vaikuttaisivat olevan suhteellisen henkilökohtaisia.

- Asiakkaan kysyessä alueen palveluita, kerrotaan, vaikka itsellä ei olisikaan yhteistyösopimusta. Ehdottomasti halutaan olla mukana erilaisissa yhteistyökuvioissa niin paljon kuin pystytään.
- Satunnaisesti.
- Aktiivisuutena, ollaan kiinnostuneita ja mielellään osallistutaan palavereihin, ollaan mukana tekemässä päätöksiä ja tuomassa ideoita.
- Yhteistyö esimerkiksi kylpylähotelli Peurungan ja Varjolan tilan kanssa on vanhempaa kuin Peurungan matkailualueiden yhteistyö. Niihin mitä on tehty, on sitouduttu sopimuksilla.
- Ollaan sitoutuneita.
- "No näkyy toiminnassa, et meil on yhteisiä, siis tuotteita, mitä markkinoidaan yhteisesti ja muun muassa ryhmämatka-asiakkaille. Sitten niin aktiiviteetti puolella Varjolan kanssa tehdään ihan, tuota niin kuin esimerkiks täs venäläiskauppa vuodenvaihteessa...ollaan niitten myyjinä hotelleissa ja tietenkin sitten tota...kaikkea muuta mitä sieltä niinku tässä on tullu mainittua, että kun siellä on paljon niitä tuotteita ja valikoimia."

Yhteistyöyritykset vaikuttaisivat reagoivan yhteistyökumppanin olemassa oloon suhteellisen aktiivisesti. Yhteistyössä on yhteisiä käytänteitä ja sopimuksista pyritään pitämään ensisijaisesti kiinni. Saattaa olla, että tähän asenteeseen vaikuttaa edellisen kysymyksen vastauksista heijastuva näkemys Centeryritysten yhteistyön sitoutuneisuudesta; kun on havaittu, että tiivis yhteistyö on toimivaa, halutaan itsekin toteuttaa toimivaa yhteistyötä. Ajatellaan, että tällä alueella siihen on mahdollisuus.

Koska *ulkopuoliset* eivät tehneet yhteistyötä, ei voida olettaa heidän kovin voimakkaasti olevan myöskään siihen sitoutuneita. *Ulkopuolisilta* saatiin kuitenkin aiheeseen kaksi kommenttia.

- Ei näy muuten omassa toiminnassa, mutta alueen palvelut ovat jatkuvasti olemassa ja tarjolla omille asiakkaille.
- No ei se vielä oikein näy.

Ulkopuolisten haastateltavat vaikuttaisivat siis olevan valmiita tarjoamaan Peurungan lähialueiden matkailuyritysten palveluita jossain määrin asiakkailleen. Ilmaukset kuvaavat sitä, että toiveita yhteistyöstä saattaisi olla.

Peurungan haastateltavat vastasivat kaikki kysymykseen. *Peurungan* näkökulmasta myös sitoutuminen saattaa olla huomionarvoinen osa-alue. Sitoutuminen säännönmukaiseen yhteistyöhön pienempien yritysten kanssa saattaa lisätä luottamusta siinä määrin, että yhteistyön syventäminen mahdollistuu.

- Ei ole varmaa näkykö se vielä toiminnassa. Yhteistyössä pitäisi olla enemmän systematiikkaa ja se vielä toistaiseksi puuttuu. Koska oma yritys on suuri, toivottaisiin, että verkoston jäsenet kävisivät kertomassa omasta toiminnastaan, että sitä voitaisiin markkinoida ja myydä. Tällä hetkellä se on vähän satunnaista.
- Omassa markkinointimateriaalissa, oli se sitten asiakaslehti, verkkosivut, valomainokset tai messutapahtuma, tuodaan koko matkailualueetta esiin ja sovittu jopa yksittäisiä toimijoita. *Peurungan* oma markkinointi koordinoi markkinointimateriaalin olemassaoloa. Kaikessa yhteydessä systemaattisesti tuodaan esiin alueen monipuoliset palvelut ja korostetaan omia palveluita täydentävää verkostoyritysten toimintaa.
- Vedetään verkostoa. Puhutaan *Peurungan* matkailualueesta, yhteisistä tuotteista ja kaupataan niitä. Verkostoyritykset ja -palvelut ovat omissa esitteissä, nettisivuilla, esittelyissä, myyntipalvelussa ja myynnissä.

Peurungan vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että yhteistyö näkyy tällä hetkellä enimmäkseen myynnissä ja markkinoinnissa. Asiakkaille pyritään luomaan mielikuvaa monipuolisesta matkailualueesta, jossa tuotetaan laadukkaita matkailupalveluita. Vaikuttaisi siltä, että yhteistyökumppaneiden palveluiden laadun luotetaan täyttävän matkailualueen vaatimustason. Vastauksista heijastuu jossain määrin myös tiedonkulun tehostamisen tarve.

5.4.3 Luottamus

Kvantitatiiviset kysymykset liittyivät pääosin luottamukseen. Tähän kysymykseen vastasi 12 vastaajaa. Vastauksia ei pyydetty Ulkopuolisilta, ja mikäli tähän oli kyseisessä ryhmässä vastattu, vastaukset poistettiin aineistosta käsin. Centeryritykset suhtautuivat tämän osa-alueen väittämiin positiivisimmin. Erityisen positiivisesti suhtauduttiin *Peurungan* lähialueiden matkailuyritysten osaamiseen ja ammattitaitoon. Vahvaa luottamusta keskinäisten sopimusten ja lupauksen pitävyyteen voidaan myös havaita. Yritysten välisessä tiedonkulussa arvioitiin olevan parannettavaa, sillä kaikki ryhmät kokivat, etteivät heidän kannaltaan tärkeät asiat aina tulleet heidän tietoonsa.

TAULUKKO 7 Luottamus ja sitoutuminen (keskihajonnat on merkitty kursivilla)

Luottamus ja sitoutuminen	Center		Yhteistyö		Peurunka	
	Ka		Ka		Ka	
Keskinäisiä sopimuksia kunnioitetaan						
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisessä yhteistyössä.	4,17	<i>1,17</i>	4,50	<i>,55</i>	4,00	<i>1,00</i>
Luotan täysin siihen, että Peurungan lähialueiden yhteistyökumppanini toimivat niin kuin lupaavat.	4,00	<i>1,10</i>	4,50	<i>,84</i>	3,33	<i>1,53</i>
Yrityksemme kannalta tärkeät asiat tulevat nopeasti tietooni Peurungan lähialueiden matkailuyrityksiltä.	3,33	<i>,52</i>	2,50	<i>1,05</i>	2,67	<i>,58</i>
Arvostan Peurungan lähialueiden matkailuyritysten osaamista ja ammattitaitoa.	4,83	<i>,41</i>	4,33	<i>,52</i>	4,67	<i>,58</i>
Luotan täysin, etteivät Peurungan lähialueiden matkailuyritykset toimi missään osuhteissa tietoisesti minun etujeni vastaisesti.	3,33	<i>1,51</i>	3,67	<i>,82</i>	3,67	<i>,58</i>
Uskon, että Peurungan lähialueiden matkailuyritykset ottavat minut huomioon omilla päätöksissään.	3,00	<i>1,55</i>	3,50	<i>,55</i>	4,00	<i>,00</i>
Yrityksemme Peurungan lähialueiden matkailuyritysten väliseen yhteistyöhön käyttämä aika on sijoitus tulevaisuuteen.	3,67	<i>1,51</i>	4,50	<i>,55</i>	4,00	<i>1,00</i>

Centeryritykset ovat yhtä mieltä siitä, että Peurungan lähialueiden matkailuyritysten osaaminen ja ammattitaito on lähestulkoon ehdottoman arvostettavaa. Vastajat kokevat, että keskinäisiä sopimuksia kunnioitetaan ja he luottavat yhteistyökumppaneiden lupauksiin. Täyttä varmuutta ei kuitenkaan ole siitä, ottavatko muut yritykset omaa yritystä huomioon omilla päätöksissään. Jos haastateltujen vastauksia vertaa sitoutumista koskeviin väittämiin sekä ryhmän keskinäiseen arvostukseen, vaikuttaisi siltä, että *Centeryritykset* luottavat toisiinsa siinä määrin, että kokevat haavoittuvuutta suhteessa toiseen yritykseen. Tämä näkyy erityisesti siinä, kun tuloksia verrataan seuraavan ryhmän tuloksiin.

Yhteistyöyritykset arvostavat niin ikään alueen yrittäjien osaamista ja ammattitaitoa. Yhteistyöyritykset luottavat *Centeryrityksiä* vahvemmin keskinäisten sopimusten ja lupauten pitämiseen. Samoin he kokevat *Centeryrityksiä* huomattavasti vahvemmin yhteistyöhön käyttämänsä ajan olevan sijoitus tulevaisuuteen. Se, että *Centeryritykset* suhtautuvat tähän kysymykseen varauksella, voisi selittyä osittain yhteistyöodotuksilla. *Centeryritykset* ovat tehneet verkostomaista yhteistyötä jo jonkin aikaa, mutta kokevat, etteivät taloudelliset tulokset ole vielä kulkeutuneet käsi kädessä suhteessa yhteistyöpanostuksiin. *Centeryritykset* jakavat jonkin verran resursseja, jolloin yksittäisten yritysten panoksia on hankalampi erotella

kokonaisuudesta. Yhteistyöyritykset ovat puolestaan tehneet yhteistyötä enemmän vaihdantaperiaatteella, jolloin tulokset näkyvät selkeämmin.

Peurungassa arvostetaan Peurungan lähialueiden matkailuyritysten osaamista ja ammattitaitoa muiden vastaajaryhmien tapaan. Lisäksi *Peurungassa* ollaan sitä mieltä, että keskinäisiä sopimuksia kunnioitetaan Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisessä yhteistyössä. *Peurungassa* uskotaan siihen, että muut huomioivat heidän omissa päätöksissään. He näkevät myös yhteistyöhön käyttämässä ajan sijoituksena tulevaisuuteen.

5.5 Yhteistyön tulokset

Yhteistyön tuloksia voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Tässä palaamme teoriaosuudessa esitettyyn Arhion (2007, 45) kolmijakoon: 1) tehokkuus, 2) uuden liiketoiminnan syntyminen, volyymin kasvu ja kilpailuaseman parantuminen sekä 3) resurssien kehittyminen ja hankinta. Tässä tutkimuksessa yhteistyön tuloksia päädyttiin tarkastelemaan kysymällä ensin yleisellä tasolla vastaajien kokemuksia yhteistyön hyödyistä. Vastauksia testattiin teorian valossa erilaisilla yhteistyön hyötyjä koskevilla väittämillä. Yhteistyön tuloksellisuutta kysymällä tavoiteltiin kokemuksia siitä kuinka kannattavaa yhteistyö on ollut vastaajien mielestä.

Yhteistyön tuloksissa oli mahdollisuus myös tarkastella haastateltavien näkemyksiä siitä, kuinka yhteistyö näkyy heidän omassa toiminnassaan. Tässä osiossa oli myös mahdollista ottaa huomioon matkailun toimialan erityispiirteitä. Yrityksiltä päädyttiin siis kysymään kuinka matkailuyritysten yhteistyö näkyy asiakkaille. Ylimääräiseksi teemaksi päädyttiin vielä irrottamaan palveluketjuun ja asiakasrajapintaan liittyvä teema, jonka mielipiteet irrotettiin yhteistyön näkymistä omassa toiminnassa koskeneista kvantitatiivista vastauksista.

5.5.1 Yhteistyön hyötykokemukset

Yhteistyöllä saavutettavat tulokset voitaisiin nähdä syynä sille miksi yritykset ylipäätään tekevät yhteistyötä. Mitä yhteistyöllä Peurungan lähialueiden matkailuyritysten kanssa on sitten kaiken kaikkiaan vastaajien mielestä saavutettu? *Centuryritykset* ottivat esille seuraavia asioita:

- Ihan suoranaista hyötyä, asiakkaita. Varjolan tilan kautta on myyty aika paljon.
- Pari yritystä ohjaa puhtaasti asiakkaita omaan yritykseen. Lisäksi saadaan myyntiprovisioita heidän palveluiden myymisestä.
- Keskitytään omaan ydintoimintaan ja kaikki muu, kuten sauna ja ruoka tulevat ulkopuolelta. Ammattilaisilta on katsottu mallia siitä miten varataan ja järjestellään. On yhtenäistytty ja ymmärretään mistä puhutaan.

- Markkinointihyötyä. On päästy yhdessä sellaisille markkinoille, joissa eivät omat resurssit riitä. On saatu erilaisia tuotteita myyntiin pääasiassa majoitus- ja ohjelmapalveluissa, joista itsellä ei ole vastaavia. Myös yhteisiä investointeja on tehty ohjelmapalvelujen kaluston suhteen.
- On tehty eniten vaan suunnitelmia, eli hyöty on ihan taloudellinen.
- On tullut asiakkaita yhteistyökumppaneitten kautta. Itse on myös käyttänyt muiden ruokailu- ja majoituspalveluita.

Centeryrityksissä koetaan, että yhteistyön avulla on saatu jonkin verran asiakkaita, markkinointihyötyjä ja on kehitetty yhteisiä paketteja. Yritykset ovat siis saaneet yhteistyöstä jossain määrin konkreettisia taloudellisia hyötyjä. Koska yritysten palvelut tukevat toisiaan ja yritykset ovat toteuttaneet useiden yritysten palveluita koostuvia paketteja, ovat yritykset pystyneet jossain määrin myös integroitumaan kokonaisuudeksi. Yhteistyön avulla on myös luotu yhteistä kilpailukykyä. Vaikuttaisi siis, että tässä tulevat esille kaikki Arhion (2007) mainitseman yhteistyön hyötyjen osa-alueet.

Yhteistyöyritykset ovat myös tehneet yhteistyötä. Vaikuttaisi siltä, että heillä on ollut tehdylle yhteistyölle myös usein sovittuna tavoitteet. He kertovat saaneensa yhteistyön avulla seuraavia asioita:

- Lisää asiakkaita, näkyvyyttä ja tietenkin tunnettavuutta.
- Yhteismarkkinoinnin kautta on saatu hyötyä, selkeästi myös rahallista.
- Lähinnä markkinointiyhteistyötä; ristiinmainostusta ja esitteiden jakoa.
- Yhteisiä paketteja, voisi olla enemmänkin.
- Erittäin paljon hyötyä on ollut yhteistyöstä Peurungan, Yläsaarikon lomamökkien, Varjolan Tilan, Kuusankosken ja Kapeenkosken kanssa.
- On saatu luotua tuotteita. Pienellä alueella on paljon hyviä palveluita: liikuntapalveluita, monipuolista majoitusta, golfkenttää ja ratsastusta. Asiakkaalle pystytään tarjoamaan palveluita, mitkä heitä voisivat kiinnostaa.

Hyödyt ovat olleet *Yhteistyöyrityksissä* enimmäkseen taloudellisia: asiakkaisiin ja markkinointiin liittyviä. Tämä vastaisi myös aikaisemmissa vastauksissa tehtyjä havaintoja siitä, että yhteistyötä tehdään taloudellisista lähtökohdista, jolloin hyödytkin ovat pääosin taloudellisia.

Entäpä yhteistyön ulkopuoliset yritykset, ovatko he hyötyneet Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisestä yhteistyöstä? *Ulkopuolisilta* tuli kaksi vastausta tähän kysymykseen.

- Tärkein yhteistyökumppani on Varjolan tila. Sen pohjalta on joskus ollut yhteistyötä ohjelmapalveluissa myös Peurungan suuntaan. Varjolan tilan palveluita käytetään useimmiten, mutta palveluntarve riippuu asiakkaiden odo- tuksista ja haluista.
- Peurunka Centerissä käy golfaajia, jolle on järjestetty majoitusta. Lisäksi viime talven SM-uintien aikaan oli kaikki paikat täynnä majoittujia. Jos Peurunka järjestää tällaisia massatapahtumia, matkailijoita riittää kaikille.

Ulkopuoliset ovat havainneet itselleen olevan hyötyä Peurungan matkailuyritysten välisestä yhteistyöstä, erityisesti suurtaapahtumien aikaan. Asiakkaiden suhteen tapahtuu siis tällöin spill-over -efekti, jolloin asiakkaita valuu alueen muihin, pääosin majoituspalveluita tarjoaviin yrityksiin. Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyöstä hyötävät siis myös sellaiset yritykset, jotka eivät tällä hetkellä miellä tekevänsä yhteistyötä Centeryritysten kanssa.

*Peurun*ka on myös hyötynyt yhteistyöstä, mikä todennäköisesti johtuu jossain määrin myös Peurungan strategisesta suhtautumisesta yhteistyöhön. Yhteistyösuhteet punnitaan ennen niiden aloittamista ja yhteistyösuhteelle tehdään jonkinasteisia hyötyodotuksia.

- Paljonkin hyötyä, esimerkiksi mielikuvahyötyä ja että alueella on paljon toimintaa, joka on hyvin tärkeätä. Lisäksi hyöty alkaa tiivistyä myös siinä että yhteismarkkinointi on käynnistynyt. Seuraava vaihe on tuotteistamisen käynnistäminen, jonka suhteen on jo odotuksia.
- Halutaan keskittyä valittuihin vahvuusalueisiin, joita ovat matkailun osalta tasokas majoitus- ja ravitsemispalvelu, ravintolamaailma ja tasokkaat hotelli-huoneet. Omana toimintana asiakkaille tuotetaan laadukkaita ja elämyksellisiä liikuntapalveluja. Muut palvelut tuotetaan muiden toimijoiden toimesta. Asiakkaiden palveluihin liitettävien oheispalveluiden tulee olla yhtä korkealaatuisia omilla alueillaan ja vastata sitä laatutasoa joka halutaan antaa koko Peurungan matkailualueen palveluista, jolloin he saavat yhteistyöstä lisäarvoa. Tässä on ollut viime vuosina ihan hyvä kehityssuunta.
- Ei tämä olisi matkailualue, eikä voitaisi myydä matkailualueetta, jos ei olisi muita yrityksiä. Laajentuneen palveluvalikoiman vuoksi asiakkaan näkökulmasta alueen kiinnostavuus lisääntyy. Esimerkiksi yritysasiakkaat voivat pyytää Peurungan matkailualueelta useasta paikasta tarjouksen.

Peurungan näkökulmasta yhteistyön hyödyt ovat selkeitä. Peurungassa ajatellaan yhteistyön lisäävän palveluntarjonnan näyttäytymistä asiakkaalle monipuolisuutena. Palveluiden luotetaan myös toteutuvan, vaikka niitä ei tuotetakaan omana toimintana. Vastauksista välittyy sekä luottamus muiden alueen yritysten ammattimaisuuteen palveluiden tuottamisen osalta, että monipuolisuuden tarjoama hyöty koko matkailualueeseen ja omaan toimintaan.

5.5.2 Yhteistyön hyödyt

Yhteistyöstä koettuja hyötyjä mitattiin myös kvantitatiivisella osuudella, johon vastasi 12 henkilöä. Ulkopuoliset puuttuvat taulukosta, koska kysymyksiä ei kysytty heiltä. Peurunka suhtautui väittämiin muita ryhmiä positiivisemmin. Vastajat suhtautuivat myönteisimmin siihen, että yhteistyö olisi lisännyt alueen matkailullista vetovoimaa. Vastajat epäilivät, että yhteistyö ei olisi juurikaan lisännyt heidän kiinnostavuuttaan ulkopuolisten silmissä.

TAULUKKO 8 Yhteistyön hyödyt (keskihajonnat on merkitty kursiiivilla)

Yhteistyön hyödyt	Center		Yhteistyö		Peurunka	
	Ka		Ka		Ka	
Yrityksemme osaaminen on lisääntynyt Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyön myötä.	3,17	1,17	2,67	,82	3,67	,58
Yhteistyö Peurungan lähialueiden matkailuyritysten kanssa on lisännyt yrityksemme uskottavuutta rahoittajien silmissä.	2,50	1,52	3,00	1,10	3,33	,58
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on mahdollistanut aikaisempaa suurempien asiakasmäärien palvelemisen.	2,67	1,37	4,33	1,03	3,33	1,53
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on vahvistanut kilpailukykyämme markkinoilla.	3,17	1,17	4,17	,98	4,00	1,00
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on lisännyt koko alueen matkailullista vetovoimaa.	3,67	1,37	4,33	,82	4,33	,58
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on lisännyt kiinnostavuuttamme koulutusta järjestävien silmissä.	2,83	1,47	3,17	1,17	3,33	1,53
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyön ansiosta mahdollisuutemme saada julkista kehittämisrahoitusta ovat parantuneet.	3,17	1,83	2,50	,84	4,00	1,00
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyön johdosta on syntynyt uusia lupaavia ideoita.	3,00	,894	3,33	1,366	4,67	,577
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyöstä syntyvät kustannukset jaetaan tasapuolisesti toimijoiden kesken.	3,50	,548	3,00	1,789	4,33	,577

Tarkasteltaessa *Centeryritysten* vastauksia, voidaan havaita, että yhteistyön koetaan lisänneen alueen matkailullista vetovoimaa. Yhteistyöstä syntyvien kustannusten koetaan jakautuvan suhteellisen tasapuolisesti. Epäilevimmin suhtaudutaan siihen, olisiko yhteistyö lisännyt kiinnostavuutta ulkopuolisten, kuten koulutusta järjestävien tai rahoittajien silmissä. Lisäksi koulutusta järjestävät oli ymmärretty osan vastaajista osalta koulutusyksikköinä ja toisten osalta asiakassegmenttinä.

Yhteistyöyrityksissä koetaan yhteistyön niin ikään vahvistaneen alueen matkailullista vetovoimaa. Tämän lisäksi sen koetaan mahdollistaneen suurempien asiakasmäärien palvelemisen. Yhteistyöyrityksissä koetaan myös Peurungan lähialueiden yhteistyön vahvistaneen omaa kilpailukykyä markkinoilla. Yhteistyön ei koeta vaikuttaneen julkisen kehittämisrahoituksen saamisen, osan mielestä siksi,

etteivät he sitä olleet laisinkaan hakeneet. Myöskään oman osaamisen ei koeta yhteistyön johdosta lisääntyneen.

Peurungassa koettiin yhteistyön synnyttäneen innovatiivisuutta. Yhteistyön koettiin myös vahvistaneen alueen matkailullista vetovoimaa. Kustannusten ajateltiin jakautuvan tasaisesti toimijoiden kesken.

5.5.3 Yhteistyön tuloksellisuus

Taustaoletuksena yhteistyön tekemiselle lienee, että siltä saadaan odotettuja tuloksia. Yhteistyötä voidaan tehdä jonkin aikaa pitkäjänteisesti ilman että tuloksia tulee, mutta silti juuri tulokset ovat ne, joiden vuoksi yhteistyötä kannatta ryhtyä toteuttamaan. *Centeryritykset* kokevat yhteistyön tuloksellisuuden seuraavasti:

- Omalta kannalta viimeaikaiset kokemukset ovat olleet hyvin myönteisiä.
- Joidenkin kanssa on ollut hyvinkin tuloksellista.
- Ei tiedetä kokonaisuudessa esimerkiksi kuinka alue pärjää vertailuissa, mutta ainakin omat asiakkaat ovat tykänneet alueen palveluista. Ei ole tullut valituksia, että jotain olisi pielessä.
- Sitä on hirveän hankala mitata, mutta uskotaan, että siitä tuloksia myös syntyy, eihän muuten oltaisi mukana.
- Jonkun verran se on kasvattanut varmaan liiketoimintaa, mutta on vaikea sanoa kasvattaako se enää tällä hetkellä.
- Välttävää.

Centeryritysten yhteistyö on vielä kehitysvaiheessa ja se tunnustetaan. Suhtautuminen tuloksellisuuteen on kuitenkin suhteellisen myönteistä. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että yritykset kokevat panostaneensa yhteistyöhön reilusti. Panokset ovat kantaneet hedelmää ja tulokset ovat jo jossain määrin nähtävissä. Odotuksia tulosten paranemisen suhteen on silti edelleen.

Yhteistyöyritysten ajatukset suuntautuivat jossain määrin omaan yritykseen ja yhteistyöodotuksiin kahdenvälisissä yhteistyösuhteissa, mutta myös jossain määrin verkoston suhteen. Yhteistyöyritykset ajattelivat tuloksellisuudesta seuraavasti.

- Epäilee, että siinä on vielä kehittämisen varaa. Esimerkiksi edesmennyt kesä olisi voinut olla kannattavampi, jos matkailijoita olisi ollut. Yhteistyö ei ole vielä ollut paras mahdollinen, jos joka paikassa ei ollut niin paljon kävijöitä kuin jossain toisella.
- Kohtuullista.
- Alkuvaiheessa vielä, eikä siitä mitään älytöntä hyötyä ole tullut. Suunta on positiivinen ja herättää lupauksia. Suuri hyöty on tulematta, mutta uskotaan, että se koko ajan paranee.
- Oman yrityksen toimenpiteet ovat olleet tuloksellisia ja suunnitelmallisia, eikä turhanpäiväisyyksiä edes tehdä. Alueen yhteistyön tuloksellisuudesta ei

osata sanoa, mutta ainakin ovat hyvin olleet yhdessä näkyvillä. Vähän enemmänkin ehkä voisivat olla.

- Hyvin tuloksellista.
- On saatu tuotteita myytäväksi yhteistyön hedelminä.

Yhteistyöyritykset kokivat, että tuloksellisuutta voitaisiin parantaa, mutta suhtautuminen oli silti varovaisen myönteistä. Tunnistetaan, että alueen yhteistyö on alkuvaiheessa ja että siinä on kehitystarpeita. Samalla koetaan kuitenkin, ettei tähänastisia ponnistuksia ole tehty turhaan.

Tuloksellisuutta arvioivat myös *Ulkopuolisiet*. Ulkopuolisilla ei kuitenkaan ollut yhteistyötä, joten oman yrityksensä kannalta eh eivät tuloksellisuuteen voineet ottaa kantaa.

- Vaikea sanoa, mutta koska se näkyy Keski-Suomen matkailupalvelussa ulospäin, uskoisi että se on tuloksellista.
- Uskotaan, että Peurungan lähiyritysten yritysten osalta on varmaan hyvä.

Vaikka *Ulkopuolisilla* ei ollut omakohtaista kokemusta yhteistyöstä, vaikuttaisi siltä, että Peurungan lähialueiden atkailuyritysten yhteistyö kiinnostaa heitä. Erityisesti viimeinen kommentti kertoisi yhteistyön tuloksellisuudesta ylipäätään matkailun osalta. Yhteistyön tunnustetaan näkyvän Keski-Suomen matkailussa ulospäin.

Peurungalla on ollut odotuksia yhteistyön suhteen. Lisäksi yhteistyö on suurilta osin ollut suunniteltua ja sen hyötyjäkin on jonkin verran arvioitu yhteistyöhön ryhdyttäessä. Peurunka arvioi omalta osaltaan tuloksellisuutta seuraavasti:

- Taloudellisesti ei varmaan niin merkittävää ole ollut tähän asti. Se tulos, että matkailualue on kehittynyt, on olemassa, on tunnistettu kansallisesti ja Keski-Suomessa nostettu viiden joukkoon, niin kyllähän se silloin on ajanut tarkoitustaan.
- Se on onnistunut tuomaan uusia asiakassegmenttejä tai lisännyt tiettyjen segmenttien volyymia alueella kävijöistä. Yksi konkreettinen ilmentymä siitä, että on saatu aikaan toimintaa ja asiakasvirtoja on jäähalli, jota useat alueen toimijat olivat pystyttämässä. Ehkä toivoisi vieläkin enemmän ja parempaa brändäytymistä. Ehkä lähivuodet mahdollistavat, että alue tunnettaisiin selkeämmin yhtenä Peurunkana ja kiinnostavana alueena Suomessa.
- Verkosto on syntynyt. Yhteistyön syntyminen ja olemassaolo oli siihen aikaan Keski-Suomessa ainutlaatuista, eikä edelleenkään mitään isompia riitoja ole ollut. Yhteistyö esitteiden suhteen on toimivaa ja itse luotetaan näihin yhteistyökumppaneihin ja niiden toimintaan. Tässä on ollut kaksi eri vaihetta: ensimmäisenä verkoston luominen ja toisena yhteistyö. Jatkuvuus yhteistyöhön tulee siitä, että kaikki kokevat hyötyvänsä ja kaikki kokevat sen tarpeelliseksi. Yhteistyön muodot tulevat myös sitä kautta: hankkeiden avulla oli kiva matkustaa tutustumaan, ja nyt kun maksetaan omalla rahalla, tehdään markkinointia.

Peurunka luetteli useita asioita, jotka kertovat yhteistyön tuloksellisuudesta: matkailualueen olemassaolo ja tunnistaminen myös ulkopuolisten toimesta, vaikutukset omaan toimintaan uusien asiakassegmenttien suhteen, verkoston syntyminen ja toimivien käytänteiden syventäminen. Nämä kaikki ovat asioita, joiden odotetaan edelleen kehittyvän.

5.5.4 Yhteistyön näkyminen omassa toiminnassa

Yhteistyön näkyminen omassa toiminnassa saattaa kertoa onko sitä koettu tuloksellisena. Kysymyssarjaan vastasi 12 yritystä. Yhteistyön näkymiseen omassa toiminnassa suhtaudutaan ylipäättään hyvin varovaisesti. Positiivisimmin suhtaudutaan siihen, että Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö olisi ollut taloudellisesti kannattavaa. Yhteistyön ei juuri koeta vaikuttaneen yrityksen kapasiteettiin tai toimintavahvuuteen. Peurungan vastaukset ovat huomattavasti muita haastateltavia positiivisempia.

TAULUKKO 9 Vaikutukset omaan toimintaan (keskihajonnat on merkitty kursivilla)

Vaikutukset omaan toimintaan	Center		Yhteistyö		Peurunka	
	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka	Ka
Meillä on yhteinen palveluketju Peurungan lähialueiden matkailuyritysten kanssa.	3,50	,84	2,33	1,51	3,67	1,53
Olemme yhtenäistäneet perustoimintoja soveltuvilta osin vastaamaan Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteisiä periaatteita.	3,00	1,58	3,00	1,55	3,33	1,15
Kapasiteettimme käyttöaste on parantunut Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyön myötä.	2,83	1,17	2,67	1,51	4,00	1,00
Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on ollut taloudellisesti kannattavaa.	3,17	1,47	3,83	,98	4,00	1,00

Centeryritykset ovat sitä mieltä, että heillä on jossain määrin yhteistä palveluketjua Peurungan lähialueiden yritysten kanssa. Mielenpiteet vaihtelevat jonkin verran vastaajien kesken, mutta Centeryritykset kokevat yhteistyön kannattavana, ovat yhtenäistäneet jonkin verran perustoimintojaan muiden kanssa ja ovat saaneet jonkin verran asiakkaita yhteistyön myötä.

Yhteistyöyritykset ovat yhtä mieltä siitä, että Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyö on ollut hyvin kannattavaa. Perustoimintoja on yhtenäistetty jonkin verran ja asiakkaita on saatu yhteistyön avulla. Yhteistä palveluketjua ei hahmoteta.

Peurungassa on havaittu kapasiteetin käyttöasteen nousseen selkeästi Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyön myötä ja he kokevat, että Peurungan lähialueiden yhteistyö on ollut taloudellisesti kannattavaa. He ovat myös jossain määrin yhtenäistäneet toimintojaan muiden matkailuyritysten kanssa ja kokevat omaavansa yhteistä palveluketjua muiden Peurungan lähialueiden matkailuyritysten kanssa.

5.5.5 Yhteistyön näkyminen asiakkaille

Yhteistyön yhtenä tavoitteena on kilpailuhyötyjen saavuttaminen. Matkailuyritysten kohdalla tämä tarkoittaa alueen yritysten näkymistä ja alueen vetovoiman parantamista. Matkailuyritysten yhteistyön näkymisellä asiakkaalle haluttiin tarkastella sitä kuinka tähän suhtaudutaan haastateltavien keskuudessa. *Centeryritykset* toivat esille seuraavia asioita:

- Pienellä alueella on eri toimijoiden koostamia kokonaisia paketteja, joissa on niitä osa-alueita, joita asiakkaat haluavat. Valitettavasti niitä ei kaikkia saa yhdeltä luukulta, mutta hyvin suppealta alueelta kuitenkin.
- Kun asiakas tulee, kerrotaan avoimesti kuka toteuttaa minkäkin päivätä. Yhteistyön pitäisi näkyä siinä, että alueella on paljon tekemistä ja tänne halutaan tulla.
- Asiakas pystyy varaamaan periaatteessa kaiken yhdestä paikasta ja saa yhden laskun kaikesta.
- Markkinoinnissa ja siinä, että alueella on erilaisia asioita. Itse kertovat toisten palveluista kysyttäessä. Ohjelmapalveluvarusteissa on Peurungan matkailualueen mainokset, että ihan konkreettisesti näkyy.
- Yhteistyö ei varmaan näy. Peurunka -alue näkyy, siellä on liput ja markkinointiaineistoa. Markkinoinnilla ei ole kuitenkaan mitään merkitystä ellei ole myyntiä.
- "Ei mun asiakkaille juurikaan näy, elikkä siis että minä en sitä mitenkään korosta täällä."

Osa *Centeryrityksistä* ajattelee, että yhteistyö näkyy asiakkaalle yhtenäisyytenä. Osa ajattelee, että asiakkaalle pitäisi näyttää erityisesti mistä palikoista hänen matkailukokemuksensa koostuu ja osan mielestä yhteistyön pitäisi näkyä asiakkaalle palveluntarjonnan monipuolisuutena. Kaikilla vastaajilla on jotakuinkin perusmyönteinen näkemys yhteistyön näkymisen suhteen. Kuitenkin koetaan, että pienen on vaikeata erottua verkostosta ja että kaikkia tyydyttävän lopputuloksen löytäminen tässä suhteessa on haastavaa.

Yhteistyöyrityksissä katsotaan yhteistyötä oman yrityksen tehdyn yhteistyön näkökulmasta ja kuinka se näkyy asiakkaalle. Vaihtoehtoisesti yhteistyön näkymistä asiakkaalle *Centeryritysten* keskuudessa tarkastellaan. Yhteistyöyritykset ajattelevat asiakkaan kokevan alueen yhteistyön seuraavasti:

- Tiedetään miten yhteistyöyrityksiin pääsee ja osataan kertoa reitti ja tarjonta. Itsellä on yhteistyökumppanien esitteitä ja henkilöt joiden kanssa tehdään yhteistyötä, esimerkiksi lähetään tiedotteita.
- Omista lähtökohdista satunnaisilla yhteistyömarkkinointiprojekteilla.
- Palvelupakettina jota markkinoidaan, tietovaihtona sekä esitteiden jakamisena, tai konkreettisesti toisten palveluiden myyntinä.
- Yhtenäisenä alueena. Yhteistyökuviot siellä tukevat toisiaan, eli kyllähän se asiakkaankin näkökulmasta on hyvä. Toivottavasti näkyy asiakkaille, siinä onkin haastetta. Voisi näkyä ehkä enemmän.
- Asiakas huomaa ja hyväksyy sen. Yhteistyötä on parannettu paljon ajan kuluessa.
- Näkyy varmaan nyt laajemmin, kun Peurungan lisäksi on Varjolan aktiviteetit tuotteet ja mökkimajoitusvaihtoehto, jota ei ilman yhteistyötä olisi.

Yhteistyöyritykset suhtautuvat yhteistyön näkymiseen asiakkaalle niin ikään perusmyönteisesti. Heidän vastauksissaan korostuu alueellisen palveluntarjonnan monipuolisuus ja jonkin verran oma aktiivisuus. Vaikuttaisi siltä, että yrityksissä ollaan kiinnostuneita muiden yritysten tarjonnasta ja sijainnista. Tällä tiedolla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle.

Ulkopuolisten mielipidettä edustaa yksi vastaus, jonka mukaan markkinoinnillisesti ovat aika aktiivisesti mukana messuilla ja näyttelyissä. Lisäksi se näkyy asiakkaille siinä, että sieltä ostetuissa palveluissa ei ole ollut moittimista. Sekin puhuu puolestaan. Ulkopuolisten mielipide linjautuu markkinointiin ulkopuolisen havainnoinnin näkökulmasta. Tämä viittaisi siihen, ettei haastateltava tee yhteistyötä Centeryritysten kanssa, mutta on hyvin kiinnostunut sen toiminnasta ja seuraa sitä aktiivisesti.

Peurungan voisi ajatella olevan markkinointia toteuttavana tahona erityisen kiinnostunut siitä kuinka alue näyttäytyy asiakkaille. Yhteistyön näkymisellä asiakkaalle yhtenäisenä alueena ja suurena määränä tekemistä saadaan parannettua ajan kanssa esimerkiksi alueen asiakkaissa herättämiä mielikuvia. Peurunka ajattelee yhteistyön näkymisestä asiakkaalle seuraavasti:

- Mainonnan näkökulmasta yhteistyö näkyy. Peurungan nettisivut on vastikään uusittu ja koko lähtökohta on siinä, että Peurunka -alueen tarjonta näkyy ensimmäisellä sivulla. Myös esitteet ovat yhteisiä. Näin ollen näkyvyys on kyllä ollut aika hyvä.
- Markkinointiyhteistyössä ja markkinointimateriaalissa. Toivottavasti se näkyy myös sujuvana palveluntuotantona. Oman myyntipalvelun kautta tilaukseen liitetään verkostoyritysten tuottamia palveluja. Toivottavasti asiakkaalle ei kauheasti näy onko se kanta-Peurungan tuottama palvelu vai jonkun toisen toimijan tuottama palvelu. Tärkeämpää on, että he saavat Peurungan hyvälaatuisen palvelun sovitulla laatutasolla. Yhteistyön saumattomuus on selvä tahtotila, joka vaatisi omaa selvittelyä, jota varmaan tullaan tekemäänkin kun aika on siihen kypsä.

- Markkinoinnin näkökulmasta ja palveluiden monipuolisuuden näkökulmasta. Erityisen loistavaa asiakkaalle on, että asiakas voi varata palvelut yhdestä paikasta ja saada halutessaan myös yhden laskun. Tämä järjestelmä on erityisesti yritysasiakkaalle tosi loistava ja heiltä on saatu myös kiitosta siitä. Se on ammattimaista toimintaa. Tokihan jokainen myy itse palveluitaan, mutta silloin kun asiakas ostaa yhdestä paikasta eri palveluita, on yksi vastuukuvio.

Peurunka kokee yhteistyön näkyvän asiakkaalle ensisijaisesti markkinoinnin näkökulmasta. Vastauksista voidaan havaita palveluketjuajattelua, jolloin yhteistyön ei toivota näkyvän asiakkaalle palveluntuottajan vaihtumisena, vaan enemmänkin saumattomuutena. Saumattomuus vaatii kuitenkin useamman osapuolen samansuuntaista näkemystä myös palveluntuottamisprosessissa. Tästä osa-alueesta ei tämän tutkimuksen pohjalta voida kuitenkaan tehdä päätelmiä, sillä sitä tässä ei erityisesti tarkasteltu. Suuntaa-antavasti voidaan kuitenkin vastauksista päätellä sen verran, ettei palveluketju vielä kaikilta osin ole aivan saumaton.

5.5.6 Palveluketju ja asiakasrajapinta

Koska kyse on matkailun toimialasta ja koska palveluketjua ja asiakkaita koskevia vastauksia tuli suhteellisen paljon, päätettiin siihen kuuluvat ajatukset nostaa omaksi teemakseen. Kolmelta *Centeryritykseltä* löytyi ajatuksia palveluketjuun ja asiakasrajapintaan liittyen:

- Jossain vaiheessa oli tarkoitus, että Peurungan myyntipalvelu möisi koko alueen palveluita yhtenäisen varausjärjestelmän kautta, mutta on epäselvää toimiiko tämä minkään yrityksen kanssa. Olisi mahdotonta olettaa pienen yrityksen ostavan itselleen koko varausjärjestelmäohjelmistoa. Siirtyminen paikasta toiseen pitäisi olla asiakkaan näkökulmasta sujuvaa. Palveluketjun ja palvelun laadun yhtenäisyys koetaan tärkeinä, sillä ajatellaan että jokainen palveluketjun osa on yhtä vahva ja yhtä laadukas kuin sen heikoin lenkki. Palveluketju toimii muutamien yritysten kanssa.
- Monia lyhyitä ketjuja. Perustoimintoja on yhtenäistetty hinnoittelun ja aikataulujen osalta sekä on koostettu yhdessä paketteja.
- Ketjut ovat heikot. Yhteistyötä on joidenkin yritysten välillä, mutta se ei koske kaikkia.

Kolmelta yritykseltä löytyi erillisiä kommentteja aihealueeseen liittyen. *Centeryritykset* kokevat palveluketjun toimivan joidenkin yritysten kanssa. Perusmyönteisyyttä palveluketjujen toimimiseen voidaan havaita. Omaa liiketoimintaakin on muokattu vastaamaan yhtenäisiä periaatteita joidenkin ketjujen osalta. Yhteistyö vaikuttaa olevan toisten yritysten tarpeita jossain määrin huomioivaa. Vastauksista heijastuu odotuksia tulevaisuuden suhteen ja toisaalta realistista suhtautumista

tämänhetkiseen tilanteeseen. Tällaista asetelmaa voitaneen pitää hyvänä kehittämisalustana, mutta tehtävää näyttäisi olevan vielä paljon.

Yhteistyöyritykset toivat esille erilaisia palveluketjun kehittämiseen ja ehjänä pitämiseen liittyviä seikkoja. Voimakkaasti vaikuttaa asiakkaan näkökulma, joka arvioidaan sekä kansainvälisen asiakkaan näkökulmasta, että kotimaisen asiakkaan näkökulmasta. Yhteistyöyritykset ajattelevat asiasta seuraavaa:

- Palavereissa käydään läpi kuinka yhteistyössä toteutettava palvelu aikataulutetaan. Käydään läpi myös se, että palvelun pitää toimia suunnilleen samalla tavalla kaikissa kohteissa, joissa asiakas käy.
- Kansainvälinen asiakas tulee Keski-Suomeen muiden alueiden kautta. Yleensä saavutaan ensin Helsinkiin tai Turkuun. Yhteistyö lisää koko maan vetovoimaa, ei pelkästään alueen. Asiakkaan kokeman palvelun yhtenäisyys palveluketjussa on erittäin tärkeitä. Tärkeintä asiakaspalvelussa on ystävällisyys, toiseksi tärkeintä on laatu. Ystävällisyyden avulla voidaan korjata jopa huonoa laatua. Kolmanneksi tärkein asia on hinnan ja laadun suhde. Ostettavan palvelun pitää toimia alusta loppuun. Nykyään ensimmäisenä päivänä asiakasta kohdellaan hyvin ja asiakaskäynnin aikana lähinnä odotetaan, että asiakas lähtee pois.

Näissä vastauksissa korostuu se, että toteutettavaa palvelua tarkastellaan suunnitteluvaiheessa asiakkaan näkökulmasta. Toisessa vastauksessa tarjotaan myös ratkaisumallia laadun varmistamiseksi. Vastaukset viittaavat silti selkeästi suunnitelmallisuuteen.

Ulkopuoliset hahmottavat asiakkaan näkökulman seuraavasti: Joustavuutta pidetään tärkeänä. Venyttään asiakkaan tarpeiden mukaan, vaikka se ei aina olisi-kaan helppoa. *Lisätuntien asiakkaalle tuomista kustannuksista neuvotellaan ja lisäkustannukset lisätään laskuun. "Missään nimessä ei saa sanoa, että me ei tehdä tätä ja tuo ei kuulu meille."* *Asiakastarpeista pitäisi tietää enemmän, jotta voitaisiin erikoistua. Tarvittaisiin ideariihi, jossa keskusteltaisiin kuka ryhtyy tekemään mitään.* *Ulkopuolisen osittain suora kommentti toi esille tutkijan mielestä palvelualoilla olennaisen problematiikan; mitä jos maksukykyinen asiakas ei olekaan osannut määritellä palveluntarvettaan ajallisesti? Tällaisissa tilanteissa yhteistyöstä saattaisivat hyötyä monet yritykset, koska joskus tilanne saattaa olla sellainen, ettei esimerkiksi tiloja ole vapaana vaikka työvoimaa olisi. Toisaalta saattaa olla niinkin, ettei työvoimaa ole vaikka tiloja olisi vapaana.*

5.6 Kehittäminen

Peurungan lähialueiden välinen yhteistyö vaikuttaa olevan joiltain osin vakaalla pohjalla, mutta kehityksensä osalta alkuvaiheessa. Koska kaikki haastateltavat yritykset toimivat jossain määrin alueella, oletettiin heillä olevan halukkuutta ottaa kantaa alueelliseen matkailun kehittämiseen. Aluksi haastatelluilta tiedustel-

tiin, minkälaisia perusteita lähialueiden matkailuyritysten väliselle yhteistyölle heidän mielestään olisi. Tämän jälkeen heiltä tiedusteltiin, mitä heidän mielestään ylipäättään pitäisi tehdä, jotta yhteistyö vahvistuisi. Myös haastateltujen omista mahdollisuuksista ja kiinnostuksesta osallistua kehittämiseen haluttiin mielipiteitä. Lisäksi tiedusteltiin yritysten odotuksia Peurungan toiminnan suhteen. Lopussa kysyttiin vielä mielikuvia siitä minkälainen Peurungan alueen matkailuverkoston toimita olisi viiden vuoden kuluttua.

5.6.1 Syitä yhteistyön vahvistamiselle

Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyötä Peurungan lähialueiden välillä pitäisi vahvistaa. Tämän jälkeen haastateltavia kiusattiin kysymällä ”Miksi?”. Vastauksia tähän tarkastellaan ensimmäisenä *Centeryritysten* osalta.

- Uskotaan, että yhdessä pystytään tarjoamaan asiakkaalle parempia palveluita ja saadaan sillä tavalla lisää asiakkaita. Kun hiukan eri toimialoilla toimivat yrittäjät lyövät päänsä yhteen, saattaa syntyä uusia ideoita. Hyvä innovaatiopumppuhan siitä syntyisi jos enemmän yhdessä mietittäisi.
- Koska verkosto ei toimi siten, minkälainen kuva siitä annetaan ulospäin. Tietysti Peurungan matkailualueen tunnettavuus on tärkeätä, mutta se voisi olla koko Laukaatakin koskeva. Toivottavaa on, että asiakkaat tulisivat tänne ja oltaisiin vetovoimainen ja monipuolinen paikka.
- Että tänne löydettäisiin vahingossa eikä asiakkaita tarvitsisi haalia. Asiakkaat tulisivat, koska tietäisivät, että alue on hyvä. Kun nimi kasvaisi, ihmiset pikkuhiljaa löytäisivät alueelle ja sitä kautta pienempiin palveluihin.
- Joukossa on voima. Markkinoinnissa pystytään yhdessä panostamaan vähemmällä isompaan kokonaisuuteen, jolloin hyöty on suurempi. Hankkeissa ja investoinneissa uskottavuus tulee isommasta alueesta. On maailmassa koettu ja tiedetty, että yhteistyöllä matkailussa pystyy pelaamaan, ei yksin.
- Yksikään matkailualue ei kehity Suomessa, ellei puhuta suuremmista kokonaisuuksista, kuten esimerkiksi Lapista ja sen matkailukeskittymistä. Peurunka on yksi matkailualue muiden joukossa Keski-Suomessa, ja se on tärkeätä sen takia. Eivät matkailualueet kehity ellei ole yhteistyötä.
- Että saataisiin enemmän näkyvyyttä, yhteistyössä on isompi voima saada näkyvyyttä suurelle yleisölle.

Centeryritykset toivovat lisää asiakkaita ja markkinointia ja ollaan vahvasti sitä mieltä, ettei matkailussa pärjätä ilman yhteistyötä. Alueellisen vetovoiman koetaan kasvavan yhteistyön myötä ja tämä tuo mukanaan kilpailuetua, kuten aikaisempienkin kysymysten yhteydessä olemme todenneet. Vastauksissa kiinnitetään huomiota myös yhteistyön toimivuuteen. Vastausten perusteella vaikuttaisi, että yritykset ovat kiinnostuneita koko matkailualueen kehittämisestä, vaikka osa muista vastauksista viitanneekin yritysten yksilöllisten tarpeiden ja yhteistyön

näkökulmien yhteensovittamisen vaikeuksiin. Avain näiden konfliktien ratkaisemiseen lienee kuitenkin se, että ne nostetaan mukaan keskusteluun.

Yhteistyöyrityksillä oli myös kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Myös Yhteistyöyritykset kehittäisivät yhteistyötä monestakin eri syystä. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että yhteistyötä ei tarvitsisi kehittää.

- "Jatkuvuus, tulevaisuus, se että täältä ei kukaan tämänhetkisistä yrityksistä ainakaan joudu kannattavuuden takia lähtemään pois. Päinvastoin, niin et me saahaan tänne asiakkaita, vahvistetaan tätä aluetta, matkailijoilla, ja myöskin sitä myöten voi syntyä ihan uusia palveluammatteja ja yrityksiä."
- Alueen tunnettavuuden lisäämiseksi sekä koti- että ulkomailla.
- Että saataisi lisää rahaa. Lisääntynyt asiakasmäärä siinä on se pointti. Toinen asia on alueen saattaminen ihmisten tietoisuuteen laajempaan. Saada kauempaa asiakkaita, jotka viipyvät kauemmin kun on enemmän tarjontaa.
- "Jotta alue koetaan mielekkääksi loma-alueeksi tai virkistysalueeksi. Ja myöskin tulis sieltä ne kaikki vahvuudet, eli eli...ja osaaminen eri alueella elämyksellisyydessä tai tai muussa osaamisessa, vaikka ruuanlaitossa, saunan lämmityksessä. Että kaikki tulis...kaikki vahvuudet esiin, niin sitä pitää tiivistää."
- Taloudellisista syistä. Työpaikkojen vuoksi.
- Varmaan paremman tuloksellisuuden saavuttamiseksi laadullisesti ja taloudellisesti. Ajankäytön suhteen ja siksi, että kaikki resurssit saataisiin paremmin hyödynnettyä.

Yhteistyöyritykset mainitsevat, että yhteistyötä pitäisi parantaa koska yhteistyön vahvistamisen avulla alueelle saataisiin tunnettavuutta ja toiminnalle saataisiin jatkuvuutta ja tulevaisuutta. Yhteistyön avulla toivotaan saatavan alueellisia vahvuuksia entistä paremmin esille, sekä lisää työpaikkoja. Vastaukset viittaavat osaltaan Centeryrityksiä löyhempään yhteistyöhön siinä mielessä, että tällä alueella tehtävän yhteistyön koetaan vaikuttavan mahdollisesti omaan asemaan ja tulevaisuuteen. Alueella on siis kehityspotentiaalia ja nähdään, että itsellä olisi tähän myös sekä annettavaa että otettavaa.

Ulkopuolisista yrityksistä yksi oli sitä mieltä, ettei yhteistyötä kannattaisi kehittää. Kyseinen yritys koki mitä ilmeisimmin oman yrityksensä ja toimintamuotonsa sopivan kokoiseksi. Muut yritykset löysivät kuitenkin syytä kehittämislle. Ulkopuoliset yritykset ovat sitä mieltä, että:

- Lähtökohta on aina se, että jokaisen osapuolen pitäisi hyötyä. Nähdään, että siitä on myös Laukaalle hyötyä, Laukaassa toimiville yrityksille ja koko Laukaan kunnalle. Jotkut kunnathan tunnetaan merkittävistä yrityksistä.
- Yrittäjän aseman parantamiseksi.
- Vahvistaminen lisää kysyntää. Olisi hyvä, jos sitä kehittäisi.
- Koska kehittäminen vaikuttaa kokonaistuotteeseen jatkuvasti kehittäen sitä. Jos yhteistyö on parempi, niin kokonaistuotekin tulee olemaan joka tavalla parempi.

- Yksin on vaikeata kompuroida eteenpäin. Kun on useampi mukana, on monta eri näkökulmaa ja kustannuksetkin laskevat. Yhteistyö voisi nopeuttaa kaikkien toimintaa. Yksin pienenä toimiessa vie paljon aikaa ennen kuin pääsee päämäärään.

Ulkopuoliset näkevät että yhteistyötä hyödyntämällä voitaisiin pienemmillä yksittäisillä panostuksilla saada paljon enemmän aikaiseksi monilla osa-alueilla. Yhteistyön kehittämisen nähdään myös vaikuttavan kokonaistuotteeseen sitä parantavasti. Ulkopuolisten vastaukset lähtevät muiden ryhmien vastauksia enemmän yritysten omista lähtökohdista, tietysti ymmärrettävästä syystä. Niistä kuvastuu huoli pienen yrittäjän asemasta, mutta vastauksista näkee, että yhteistyön tarpeellisuus tiedostetaan ja sitä on ajateltu paljon.

Peurungan osalta yhteistyötä haluttaneen vahvistaa ainakin strategisten kumppanuuksien osalta. Strategisiakin kumppanuuksia lienee syytä ajan mittaan tarkastaa ja päivittää. Yhteistyösuhteet elävät myös ajassa ja yrityksen tavoitteiden mukana. Peurungassa ajatellaan yhteistyön vahvistamisesta seuraavasti:

- Mainonnassa ja markkinoinnissa on päästy yhteistyöhön, mutta tuotteistamiseen pääsy ja jollain tavalla yhteiseen organisaatioon, ei välttämättä yhtiöön, pääsy olisivat tavoittelemisen arvoisia asioita. Ne puuttuvat, eli sen takia sitä pitää viedä vielä eteenpäin. Tällä hetkellä ollaan puolitiessä.
- Kun tavoitteena on täydentää omaa palveluntarjontaa Peurungan näkökulmasta laadukkaiden oheispalveluiden avulla, yhteistyön pitää sujua mahdollisimman saumattomasti ja hyvin. Koska se ei ole aukotonta ja saumatonta, sitä pitää edelleen kehittää. Verkostoyritysten tarjoamien palveluiden täytyy tuottaa lisäarvoa yhteisille asiakkaille.
- Asiakkaille pitää tarjota uusia, parempia ja enemmän palveluita. Sitä kautta kaikkien liikevaihto kasvaa. Tarjonnan parantaminen asiakkaalle on lähtökohta.

Peurungan vastauksissa kiinnitetään huomiota siihen, että yhteistyö on toimivaa myynnissä ja erityisesti markkinoinnissa, mutta on muita osa-alueita, joilla se on vielä kesken. Palveluketjun saumattomuudessa koetaan vielä olevan paljon tehtävissä. Yhteistyön tekemisessä on siis aukkoja. Joillakin osa-alueilla sitä tehdään jopa tehokkaasti, mutta paljon mahdollisuuksia on vielä käyttämättä.

5.6.2 Toimenpide-ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi

Suoria toimenpide-ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi saatiin paljon. Vastaajien kommentit olivat osittain samansuuntaisia jokaisessa ryhmässä. Ensimmäisenä tarkastellaan *Centeryritysten* mielipiteitä.

- Tuntuu, että tällä hetkellä puuttuu selkeä vetäjä, vastuullisen vetäjän rooli. Siellä pitäisi olla joku, joka niputtaisi alueen toimintaa.

- Selkeä vetäjä verkostolle, joka on riittävän ammattitaitoinen, jolle annetaan riittävästi valtaa ja joka ei ole Peurungan johdon juoksupoika. Vaikka Peurunka on iso tekijä, tässä sen pitäisi olla samalla tasolla muiden kanssa.
- Itse on käyty tutustumassa muiden palveluihin. Muut myyvät omia palveluita, joten pyritään vastavuoroisesti myymään muiden palveluita. Olisi tärkeää tutustua muihin yrityksiin. Kun ne tunnetaan, on helpompaa myydä ja esitellä heidän palveluitaan.
- Ehkä tapaamisia ja keskustelua täytyisi edelleen lisätä. Pikkuhiljaa se varmaan sieltä lähtee, että puhutaan ja ajatellaan asioita ja tiedetään mitä toiset tekee. Siitä vahvistuu koko alue.
- Sitä pitäisi jatkaa. Sitä on kohta parikymmentä vuotta tehty ja se on mennyt pikkuhiljaa eteenpäin. Kyllä se kehittyy. Nykyaika ja matkailun kova kilpailu pakottavat sitä tekemään, ei ole muuta mahdollisuutta.
- Kokouksia ja tapaamisia olisi edelleen jatkettava, koska se poikii ideoita kailta. Tarvitaan myös rahanhankintaa, rahahan tässä on se olennainen millä saa näkyvyyttä. Viranomaisilta tukien hakeminen ja muu vastaava.

Centeryritysten vastauksista kuvastuu vetovastuun tarve. Peurungan asema alueen veturina tunnistetaan, mutta samalla pienemmillä yrityksillä on huoli suuremman toiminnasta, koska veturin pitäisi toimia jollain tasolla ”epäitsekkäästi” verkoston hyväksi. Suurin osa Centeryrityksistä haluaisi tavata toisiaan useammin ja osa on sitä mieltä, että toisten tunteminen paremmin saattaisi olla hyvä keino yhteistyön parantamiseen. Vuorovaikutus vahvistaisi luottamusta myös teorian valossa. Lisäksi voitaneen olettaa, että tuntemalla toisia paremmin olisi heidät mahdollista ottaa paremmin myös huomioon omassa toiminnassa. Tietämättä ja tuntematta toista yritystä ja tämän toimintatapoja se saattaa olla vaikeata, ja virhearvioiden määrä saattaa olla suuri.

Myös *Yhteistyöyrityksissä* oltiin kiinnostuneita miettimään mitä yhteistyön parantamiseksi olisi tehtävissä. He ehdottavat toteutettavaksi seuraavanlaisia toimenpiteitä:

- Aktiivisia yhteistyöyritysten edustajia, jotka vievät yhteistä asiaa ja yhteistyötä eteenpäin. Kukin on vielä aika omassa lokerossaan loppujen lopuksi.
- Lisää aktiivisuutta yhteisiin kehittämissuhteisiin.
- Pitäisi pitää enemmän palaverieita ja tapaamisia yleensä. Vapaamuotoisia keskustelutilanteita ja ideointitilaisuuksia. Lisäksi pitäisi ehdottomasti järjestää enemmän yhteiskoulutusta ja osallistua entistä enemmän yhteisiin markkinointitempauksiin, messuille, lehtimainoksiin ja muihin.
- Epäilee, että jotain on kuullusta päätellen tehty. Pitäisi lähteä myös ulospäin omasta yhteistyöstä. Yhteistyön kesto testataan koettamalla kestääkö se myös kun markkinoidaan ulospäin.
- Rakentaa lisää hyviä majoituskapasiteetteja. Niistä on pula.
- Luottamus on varmasti monessa asiassa jarruna sille, että ihmiset eivät pysty tekemään yhteistyötä. Pelätään, että jos on esimerkiksi mukana verkostossa kuten Peurunka Center, asiakkaat menevät Peurunkaan eivätkä tule mök-

kiyrittäjälle. Ei luoteta, että jos ketjussa on mukana ja jos Peurunka on täynnä, Peurunka ja muut yhteistyökumppanit osaisivat suositella siitä läheltä jostain muuta kohdetta.

Yhteistyöyritykset toivoisivat lisää aktiivisuutta yhteistyön kehittämiseen monella osa-alueella. Erilaisia ideoita on paljon, mutta edelleen lisää kaivattaisiin. Ryhmän yrityksillä vaikuttaisi olevan halua ja kiinnostusta osallistua enemmänkin kehittämiskeskusteluihin sekä kannanottojen että toimenpiteiden muodossa. Yhteistä markkinointia oltaisiin kiinnostuneita kehittämään. Myös konkreettiseen palveluntarpeeseen viitataan hyvien majoituskapasiteettien osalta, ja tämä voisi viitata kansainvälisten hyvinvointiasiakkaiden tavoittelemiseen liittyviin seikkoihin.

Ulkopuolisilla yrityksillä oli myös käytännönläheisiä ajatuksia yhteistyötä parantavista toimista. Valmiita ratkaisuja ei yritetä tässäkään ryhmässä tarjota, vaan keinoja yhteisen suunnan löytämiseksi. He mainitsevat, että:

- Jos Peurunka nyt lähinnä sitä harjoittaa, niin senhän pitäisi olla moottorina. Sillähän pitäisi olla resurssit olemassa, eli suurin näyttököön suunnan.
- Yhteispalaveri, kaikenlaista infoa ja koulutusta.
- Ainakin mainostoimintaa.
- Ei kai siihen suoraan ole mitään erityistä keinoa, mutta kyllähän yritystenvälinen yhteydenpito varmaan on se kaikkein tärkein. Ei ole tarkkaa tietoa siitä minkälainen tämä yritysketju on, tai millä tavalla sitä hoidetaan. Tiedetään vaan, että siellä on olemassa yritysrypäs, joka toimii yhdessä.
- Asiakastarpeiden kartoittamista ja sen pohjalta oman yrityksen erikoistumista.

Ulkopuolisten vastauksista nousee keskeisesti esille molemminpuolisen hyödyn tarve. He ehdottavat yhteispalavereita ja markkinointia. Mielenpitoista voidaan havaita oman pienuuden sekä toisaalta veturin roolin korostamista. Ymmärretään menestymisen mahdollisuudet, mutta myös se, ettei yksin ole kannattavaa tai mahdollista ryhtyä kaikkeen.

Peurungassa kiinnitytään myös voimakkaasti nykytilanteeseen. Toisaalta visioidaan myös hieman mahdollisia kehityssuuntia, joihin nykytilanteesta oltaisiin mahdollisesti pyrkimässä. Peurungassa ajatellaan, että yhteistyötä voitaisiin parantaa seuraavanlaisilla toimenpiteillä:

- Pitäisi miettiä ehkä sitä kiinteätä toimintamuotoa. Nyt on vaan markkinointiryhmä ja satunnaiset kokoukset. Kiinteä organisaatio olisi olennainen. Sen ei tarvitsisi olla yritys, mutta sen toiminta voisi olla yritysmäistä.
- Jatkaa nykyistä kehityskulkua, jossa luonnostaan toimivimmat yhteistyömuodot ja parhaat yhteistyökumppanuudet ovat vahvistuneet. Tavoitteena on löytää myös uusia kumppaneita, jotka pystyvät täydentämään Peurungan palveluvalikoimaa yhteisille asiakkaille lisäarvoa tuottavilla palvelumuodoilla. Kiinteätä organisaatiota parempi olisi verkostoyhteistyö, jossa asioista keskustellaan, pohditaan, ja aina projekti- ja toimintakohtaisesti katsotaan

kenen kanssa mitäkin tehdään ja kehitetään. Malli toimisi muuttuvassa matkailuliiketoiminnassa, jossa pitää uudistua nopeasti. Kiinteät organisaatiokenteet ovat ehkä tähän vähän vanhanaikaisia. Toimintamallin pitää olla kiiriherkkä ja joustava, kuten nykyinen kahden tai useamman välistä yhteistyötä korostava malli.

- Keskitytään myyntiin ja kaupankäyntiin. Master Plan -suunnitelman investointeja pitäisi päästä toteuttamaan. Toisaalta Laukaan kuntastrategiassa ei mainita enää matkailua, vaikka kunnan suurin työnantaja on matkailuyritys. Ehkä yhteistyön kautta pitäisi pyrkiä myös siihen, että Laukaan kunnassa ymmärrettäisiin matkailun merkitys. Toivottavasti yhteistyön kautta matkailua arvostettaisiin niin, että virkamiehet eivät olisi estämässä yritystoimintaa vaan edistämässä sitä. Edistämisyrittäminen kyllä lukee kuntastrategiassa, mutta ei toteudu käytännössä.

Peurungan vastauksista nähdään, että yhteistyön parantamiseen tarvitaan yhteistyön tiivistämistä useilla eri osa-alueilla. Ryhmän sisällä on jossain määrin vastakkaisia näkemyksiä siitä pitäisikö organisoitua enemmän, vai pitäytyä nykyisessä toimintamuodossa, jossa huomiota kiinnitetään toimiviin osa-alueisiin ja niiden vahvistamiseen. Toisaalta nämä muodot eivät välttämättä ole myöskään toisiaan poissulkevia. Sisäisen yhteistyön parantamisesta mennään myös vastauksissa hieman ulospäin ja toivotaan myös kunnan ymmärtävän ja huomioivan matkailualueen merkitystä laajemmin.

5.6.3 Oman yrityksen mahdollisuudet vahvistaa yhteistyötä

Yhteistyö edellyttää kaikkien osapuolten aktiivisuutta. Se on verkoston etu, sillä ilman aktiivisuutta yhteistyöstä saatava hyöty voi jäädä vähäiseksi. Tämän vuoksi kiinnostavaa oli selvittää mitä kukin haastateltu ajattelee voivansa tehdä yritysten välisen yhteistyön vahvistamiseksi. *Centeryritykset* kokevat, että voisivat itse tehdä:

- Enemmän talkootyötä, yöt ovat vielä vapaita...
- Pyritään vahvistamaan yhteistyötä suoraan yksittäisten yritysten kanssa.
- Lisätä edelleenkin aktiivisuutta. Kun varsinaista vetäjää ei ole, aktiivisuus on varmasti kaikille hyvästä.
- Yhä edelleen on keskusteltava. Yhteistyömuotoja pitäisi löytää lisää uusia.
- "joo, kyllä minä voisin siihen osallistua, mutta en mä niinku mitään tehtäväkuvaa näe siellä valmista mutta...elikkä työpanos, työpanoksen voisin antaa johonkin tehtävään."

Pääosin *Centeryritysten* vastauksista kuvastuu tarve aktiivisempaan otteeseen yhteistyössä. Koetaan, että olisi hyvä tuntee yhteistyöyritykset entistä paremmin. Yritykset voisivat edistää yksilöllisillä toimillaan tiedon siirtymistä. Vaikuttaisi myös siltä, että ylipäättään yhteistyöhön oltaisiin sitoutuneita.

Myös *Yhteistyöyritysten* haastatellut tekevät jossain määrin omiin vahvuuksiinsa tai mahdollisuuksiinsa keskittyviä toiminpide-ehtotuksia. He voisivat:

- Toimia itse aktiivisemmin ja tehdä konkreettista potkimista myös itse. Jos joku ei jossain ole aktiivinen, se aika usein loppuu myös toiselta puolelta. Se vaatisi myös koko porukan aktiivisuutta.
- Lisää aktiivisuutta yhteisiin kehittämisprojekteihin.
- Oma yritys olisi loistava paikka järjestää ideointipalaveri. Ollaan ainakin valmiita osallistumaan markkinointi- tai koulutusyhteistyöhön.
- Tuoda omia tuotteita ja osaamista ehkä vähän paremminkin esille ja käyttöön. "Niin kuin mekin tarvitsemme yhteistyökumppaneita, niin kyllä sillä alueella olevat pienet yritykset tarvitsevat varmaan meitä."
- Edistää ulkomaalaisten asiakkaiden löytämistä alueelle.
- Luottamuksen vahvistaminen. Yhteistyö ei tämänkään seikan takia välttämättä vielä ole sujunut.

Yhteistyöyritysten omaa aktiivisuutta ja erityisesti osallistumista ja vuorovaikutusta korostettiin. Yhteistyöstä ja siihen osallistumisesta nähdään olevan hyötyä sekä itselle että muille. Ajatukset perustuvat paljolti omien vahvuuksien ympärille ja vaikuttavat siten realistisilta.

Ulkopuolisilla olisi myös ajatuksia siitä, kuinka heidän yrityksensä voisi osallistua yhteistyön parantamiseen. He ajattelevat aiheesta seuraavaa:

- Yksi vaihtoehto olisi yhteistyössä tehdyt esitteet ja toinen kolmannen osapuolen ottaminen mukaan keskusteluun. Ei esimerkiksi Venäjän markkinointia voida hoitaa ilman venäläistä apuvoimaa. Kehittämisessä ja markkinoinnissa pitää olla mukana laajemmat sidoshenkilöt. Venäjälle pitää olla suorat yhteydet ja asioista pitää sopia nenätysten jos haluaa niiden toimivan. Siinä Peurunka pystyisi varmasti tekemään paljon.
- Olemalla aktiivinen yhteydenpidossa ja pyrkimällä reaaliseen yhteistyöhön.
- Tilausten saaminen ja majoituspuolen vahvistaminen olisivat hyviä.
- Tietoa omien asiakkaiden intresseistä oltaisiin valmiita jakamaan ulospäin.
- Ideoida yhteistyön mahdollisuuksista ja kehitellä tukipalveluita yhdessä. Yhteistyössä olisi mahdollisuus kehittää sellaisia palveluita, joilla voitaisiin mahdollistaa eritasoisten matkailijoiden osallistumista samoihin aktiviteetteihin oman vaativuus- ja taitotasonsa mukaisesti.

Yksi *Ulkopuolisista* ei ole kokenut aluetta potentiaalisesti kohderyhmälleen. Keskustelua ja omaa aktiivisuutta pidetään tärkeinä myös tässä vastaajaryhmässä, mutta painotus vaikuttaisi olevan enemmän yhteistyön tekemisen opettelussa. Tarvetta ja halua yhteistyön tekemiseen vaikuttaisi olevan, mutta aloittaminen on tietysti aina hankalaa.

Peurungassa kerrotaan myös mitä oma yritys voisi tehdä yhteistyön vahvistamiseksi. Peurungan ajatukset liittyvät voimakkaasti markkinointiin ja sen edis-

tämiseen, mikä kuuluu Peurungan vahvuusalueisiin koko matkailualueen näkökulmasta.

- Yhteismarkkinoinnissa olisi vielä enemmän panostettavaa. Strukturi on luotu, pitäisi vaan rohkeammin markkinoida aluetta.
- Peurunkabrändiä pitäisi vahvistaa kaikissa mahdollisissa yhteyksissä ja tuoda aiempaakin aktiivisemmin käyttöön Peurunka Partneri -käsite. Peurungan kanssa verkostoyhteistyössä olevat matkailun toimijat voisivat käyttää omassa markkinoinnissaan Peurunkabrändiä, ehkä Peurunka Partneri -käsitteenä. Käsitteellä tavoiteltaisiin laadukkuutta edellyttäen, että jatkossakin profiloituaan laadukkaaksi matkailualueeksi ja sellaiseksi veturiyritykseksi, johon halutaan samaistua. Tämän win-win hyöty tulee alueelle siitä, että tämän suunnan matkailu voisi pikkuhiljaa varsin laajasti profiloitua Peurungan alueen matkailuksi, jolloin alue nähtäisiin Peurunkana silloinkin kun ei tultaisi kantataloon.
- Veturiyritys -termi tuli kai hanketermeistä, mutta veturiyrityksenä on oltu alusta alkaen. Suurimmalla on tietty vastuu, mutta kivirekeä ei vedetä perässä. Käytännössä luodaan esityslistoja ja valmisteluita ja viedään niitä eteenpäin. Ehkä verkostoa olisi pystynyt jollakin tavalla aktivoimaan, ja ehkä sitä palveluiden parantamisen kautta syntyy.

Peurunka vahvistaisi ennestään toimivia osa-alueita entisestään. Lisäksi ollaan josain määrin kiinnostuneita matkailualueen yhteisöllisen mielikuvan synnyttämisestä ulospäin ja brändäämisestä. Koetaan, että tässä voitaisiin olla aloitteellinen osapuoli, mikä on sinänsä hyvin perusteltua kun matkailualue kantaa Peurungan nimeä. Vastauksista on havaittavissa lievää kiinnostusta siihen olisiko verkoston aktivoimisen hyväksi mahdollisesti voinut tehdä enemmän. Toisaalta koetaan myös, että toisten yritysten pakottaminen ei toimi, joten mielekkäitä ja toimiviksi koettuja keinoja toisten yritysten aktivoimiseen ei ole ehkä oikein keksitty.

5.6.4 Ehdotuksia Peurungalle yhteistyön vahvistamiseksi

Tätä kysymystä kysyttiin kaksi kertaa lähes samanlaisena, ensin kohdassa 4.4 ja sitten kohdassa 5.4. Tämä ei herättänyt hämmästelyä vastanneiden keskuudessa, vaikka joitakin muita kysymyksiä hämmästeltiin. Molempien kysymysten vastaukset koottiin tähän samaan paikkaan. *Centeryritykset* toivat esille seuraavia asioita, kun heiltä kysyttiin minkälaisia toimenpiteitä he odottavat Peurungan tekevän yhteistyön eteen.

- Suuren toimijan toivoisi olevan aktiivinen pieniin toimijoihin päin. Olisi ottaa pieniä mukaan ja näkisi lisäarvon mitä pienemmät voisivat tuottaa.
- Ihan oikeasti myytäisiin toistemme tuotteita ja palveluja. Että ei ihan oikeasti kukkia ja täytekkukahvia tarvitse myyntipalvelulle käydä tarjoamassa, että ne möisivät yhteistyöyrityksen palveluja.

- Itsellä ei suureen mainontaan ole käytännössä minkäänlaisia mahdollisuuksia, että ehkä heillä on parhaat valmiudet siihen. Mahdollisuudet houkutella ihmisiä alueelle ja tiedottaa mitä kaikkea täällä voi tehdä.
- No tietysti markkinointia voidaan lisätä. Omalta kannalta yhteistyö ja markkinointi ovat aika hyvällä mallilla. Ainahan voisi olla joku yhteinen, esimerkiksi nettimyynti tai vastaava.
- Pitäisi olla avoimempaa.
- Näkyvämpää yhteismarkkinointia, ja Keski-Eurooppalaisten asiakkaiden tavoittaminen. (Tämä toive kohdistui enemmän koko verkostoon asiayhteydestä päätellen)

Toiseen kysymykseen saadut vastaukset olivat hieman erilaisia kuin edelliseen. Toisen kerran kysymys oli hieman eri muodossa ja tällöin haastateltavilta tiedusteltiin mitä he odottavat Peurungan tekevän Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisen yhteistyön vahvistamiseksi?"

- Suuri toimija voisi ottaa pienempiä aktiivisemmin mukaan. Ehkä Peurungalla olisi mahdollisuus ottaa enemmän taloudellisia riskejä. Joissain tapauksissa voisi olla esimerkiksi mukana tuotannossa joko ihan suoralla rahallisella panostuksella tai markkinointipanostuksella.
- Jotenkin jos oltaisiin samalla tasolla, sehän on toisten arvostamista. Arvostaa pienempienkin yritysten osaamista. Yhteistyön pitäisi olla avointa ja win-win-periaatteella toimivaa.
- Ehkä sen suurin rooli on saada markkinoitua aluetta, että tänne tulee asiakkaita. Ehkä se automaattisesti ehtii, kunhan saa tietoonsa mitä kaikkea täällä voi tehdä.
- Edelleen ottamalla suuremman roolin veturina, eli toimijana, joka ohjaa tätä toimintaa. Tapaamisia toivottaisiin lisää, että saataisiin tietoa siitä mitä tapahtuu ja missä mennään. Se on tärkeintä.
- Johtoryhmän pitäisi keskustella siitä, mitä yhteistyö on. Siellä on semmoisia henkilöitä, jotka eivät oikeastaan käsitä mitä yhteistyö on.
- Tarvittaisiin lisää kokouksia ja tapaamisia. Pitäisi tehdä myös rahanomuksia ja harkita asiantuntija-avun hankkimista.

Centeryritysten vastaukset ovat kaiken kaikkiaan runsaat. Veturiyritykseen vaikuttaisi kohdistuvan paljon toiveita. Suuren yrityksen resurssit koetaan niin ylivoimaisina, että omat ponnistukset vaikuttavat hukkuvan matkalle. Suurimmat toiveet vaikuttaisivat kuitenkin kohdistuvan tiedonvälitykseen. Sekä tiedottamiseen että vuorovaikutukseen liittyvässä viestinnässä olisi kehittymisen kannalta valtava, ja vastauksista päätellen toistaiseksi vain osittain hyödynnetty potentiaali.

Yhteistyöyritykset toivat puolestaan esille seuraavanlaisia näkemyksiä kun heiltä kysyttiin minkälaisia toimenpiteitä he odottavat Peurungan tekevän yhteistyön eteen.

- "Tiedotusta enemmän mitä palveluja he tarjoavat, minkälaisia kampanjoita heillä on ja ehdotuksia myös siihen minkälaisissa yhteistyökuvioissa me voimme olla nimenomaan mukana."
- Markkinointiehdotuksia suuremmalla äänellä!
- "...Peurunka on se isoin, ehkä niitä aloitteita nimenomaan, että Peurunka voisi ottaa ehkä aktiivisemmin yhteyttä sitten näihin toimijoihin, se on kumminkin se joka sitä susilaumaa ikään kuin hallitsee."
- Lähteä vähän ulospäin omasta tiiviistä yhteistyörenkaasta.
- Tilat ja palvelut sekä hyviä lisäpaketteja.
- Yhteismarkkinointia voisi tehdä nykyistä enemmän. Lisäksi voisi viestiä muille yritysille toimenpiteistä, uusista ideoista, tuotteista.

Yhteistyöyritysten vastauksissa korostuivat markkinointitavoitteet. Lisäksi aktiivisempaa otetta tiedottamiseen toivottiin. Toisena heiltä kysyttiin mitä he odottavat Peurungan tekemän Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisen yhteistyön vahvistamiseksi?

- Osallistaminen. Selkeästi eri yrityksistä edustajat, joista kootaan esimerkiksi kehitystyöryhmä, joka selkeästi vie alueen asioita eteenpäin.
- Alueen veturi ottaisiin vahvemman roolin yhteistyökumppaneiden mukana olemiseen.
- Niillä on vetovastuu tietysti kun ovat isoin ja kaunein, mutta edelleen ehkä markkinointiyhteistyön koordinaatiota lisäisin. Tiedustelun muilta halukkuudesta osallistua markkinointiponnisteluihin, joista voitaisiin jakaa kustannuksia. Tiedottaa enemmän omasta toiminnastaan ja visioistaan.
- Keskustelun paikka, esimerkiksi jonkinlaista verkottumistapaamista ja henkilökohtaisia tapaamisia. Ihmiset kuitenkin tekevät tätä työtä. Yksittäinen yritys tai tuote ei etene, kyllä ihmisten täytyy viedä asiaa eteenpäin.
- Jatkaa eteenpäin siitä missä ollaan. Hyvää yhteistyötä jatkossa.
- Isona toimijana viestiminen, ideoiminen ja yhteistyökumppaneitten huomiointi ja mukaan ottaminen on varmasti se ydinjuttu millä homma saadaan toimimaan.

Yhteistyöyritysten vastauksissa korostui myös Peurungan rooli veturiyrityksenä. Vastauksissa viitattaisiin siihen, että veturiyrityksellä toivottaisiin olevan aktiivisia toimia pienempien yritysten suhteen esimerkiksi tiedottamalla omista toiminnistaan, toimenpiteistään ja tarjouksistaan sekä muista mahdollisuuksista ulospäin. Peurungalta odotetaan aloitteellisuutta esimerkiksi vuorovaikutuksen suhteen.

Ulkopuoliset perustavan mielihetvensä toiveisiin Peurungan toiminnan suhteen oman yrityksensä tilanteeseen. He kertoivat omista näkemyksistään seuraavasti:

- Yhteyshenkilöt valittuihin kohdemailiin ja niiden kanssa yhteiset keskustelut ja esitteet.
- No tulemalla tietysti vastaan yrittäjiä.

- Tilausten saaminen ja majoituksen vahvistaminen olisivat hyviä asioita.
- Peurunka on sen verran iso yritys kokonaisuudessa, että voisi olla tietyllä tavalla vetäjä, että pienet yritykset pidetään aktiivisena ja verkossa mukana.
- Kokouksia, joissa voisi sanoa omaa mielipidettään. Selvittää asiakkaiden tarpeita. Asiakkaita on erilaisia, joten myös yritykset voisivat paremmin erikoistua palvelemaan tiettyjä asiakasryhmiä. Otettaisiin selvää siitä mitä tältä alueelta vielä puuttuu.

Ulkopuoliset vastasivat vain viimeiseen kysymykseen. He toivoivat lisää vuorovaiikutusta. Kiinnostuneita oltaisiin myös alueellisten ja yrityskohtaisten vahvuuksien kartoittamiseen, jonka pohjalta voitaisiin selkeämmin keskittyä kohdentamaan palveluntarjontaa tietyille asiakasryhmille ja jotta palvelun kehittyisivät asiakkaiden haluamaan suuntaan. Peurungan veturin asema nähdään tärkeänä ja pienempiä aktivoivana.

Tämän kysymyksen yhteydessä *Peurungalta* puolestaan kysyttiin mitä he odottavat muiden yritysten tekevän yhteistyön vahvistamiseksi. Peurunka vastasi jo edellisessä kysymyksessä muiden tapaan mitä he itse voisivat tehdä yhteistyön vahvistamiseksi.

- Sitoutumista, ja enemmän itsensä tykötuomista. Yksi yritys on valittanut, ettei heitä ole myyty, mutta he eivät puolestaan käyneet esittelemässä tuotteitaan. Ei olla ajatustenlukijoita, joten pienempien pitää tuoda rohkeasti esiin omia tuotteitaan. Ollaan toki valmiita markkinoimaan ja myymään kaikkea mikä tuottaa omille asiakkaille lisäarvoa, mutta ei voida aavistella että mitä se voisi olla.
- Kaikki muutkin voisivat omassa markkinoinnissaan tuoda esiin erityisesti Peurungan matkailualueen monipuolisuuden, jolloin se toisi sitä lisäarvoa koko alueen toiminnalle. Palvelujen tuottaminen sovitun laatutason mukaisena on ihan peruslähtökohta ja Peurungan näkökulmasta ehdottoman välttämätöntä. Jos Peurunkabrändiä on käytetty markkinoinnissa, tai toimija on samaistettu Peurungan alueelle, niin palvelujen pitäisi todella vastata sellaista ainutkertaista elämystasoa, että tullaan uudelleenkin alueelle.
- Olemaan aktiivisia. Tulemaan edes niihin kahteen tai kolmeen vuosittaiseen kokoukseen ja kokemaan tärkeäksi olla läsnä. Toisaalta kunkin yrityksen mahdollisuuksien mukainen aktiivinen kehittäminen ja uuden tuottaminen, avoin yhteistyö koska maailma on muuttunut kaupankäynnin suhteen, innovatiivisuus, ja se, että aletaan tehdä asioita eri tavalla.

Peurungassa toivotaan aktiivisuutta muiden yritysten osalta. Toivotaan, että muut yritykset osallistuisivat yhteisiin kokouksiin edes pari kolme kertaa vuodessa. Lisäksi toivotaan, että yritykset kehittäisivät omia toimintojaan aktiivisesti ja kertoisivat omista palveluistaan.

5.6.5 Kehitysideoita

Haastateltavat ottivat keskusteluun mukaan jollain tavalla itseään lähellä olevia aihealueita myös avointen vastausten ulkopuolella, esimerkiksi kvantitatiivisten osuuksien kohdilla. Ajatusten tematiikka vaihteli voimakkaasti, joten ne päätettiin nostaa oman otsikon alle. Centeryritykset toivat esille seuraavanlaisia ideoita:

- Esimerkiksi fyysisen kunnan mittauksiin lähetettäisiin asiakkaita Peurunkaan. Peurungan resursseja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi elämäntapa-, ravitsemusneuvoja- ja terapeuttipalveluita tarvittaessa. Toivotaan, että vastavuoroisesti Peurungasta lähestyttäisiin pienempiä yrityksiä kun asiakkaat hakevat elämystä, rauhaa, erilaista ympäristöä ja hyvää ruokaa.
- Mietitään onko ”Peurunka” oikea termi kuvaamaan aluetta, vai voitaisiinko puhua mieluummin Laukaan matkailualueesta.
- Toivotaan sellaisia yhteisesitteitä, joissa olisi selkeä kuvaus yhteistyöyrityksistä ja heidän tarjoamista palveluista. Tällä hetkellä esitteessä mainitaan ainostaan Peurunka ja sivuilla on kuitenkin kuvia eri yritysten tuottamista ohjelmapalveluista.
- Yhteistyön pitäisi näkyä siten, että alueella on paljon tekemistä ja sinne halutaan tulla. Toivotaan, että vaikka Peurunka on suuri toimija, se ei yrittäisi päällepäsmäröidä, vaan toimia samalla tasolla muiden kanssa. Toivotaan, että pitemmän päälle yhteistyöorganisaatio olisi tasakattoinen, jossa kaikilla jäsenillä olisi yhtäläinen valta ja vastuu.

Vaikuttaisi siltä, että ainakaan osa Centeryrityksistä eivät hahmota Peurungan matkailualueetta neutraalina. He kokevat Peurungan matkailualueen viittaavan voimakkaammin Peurunka -yritykseen ja kokevat tämän yläkäsitteeksi tarkoitettua termin tavoitteeksi hallita ja määrätä. Eräs vastaaja ehdottaakin, että aluetta kutsuttaisiin Laukaan matkailualueeksi. Vastauksissa sivutaan myös resurssien allokointia yhteistyöyritysten välillä sekä tiedonsiirtoa.

Yhteistyöyritysten osalta ei tullut esille tähän soveltuvia kyselyn ulkopuolisia ideoita. Tämä ei tarkoita sitä, ettei niitä olisi ollut. Yhteistyöyritysten ajatukset ovat tulleet pääpiirteittäin esille muiden kysymysten yhteydessä.

Ulkopuolisilla oli yksittäisiä kehittämisehdotuksia. Osa vastauksista viittaa jopa palveluketjun periaatteeseen asiakkaan näkökulmaa silmällä pitäen.

- Pitäisi päättää mistä maista halutaan matkailijoita alueelle, etsiä yhteyshenkilöt ja käydä niiden kanssa yhteisiä keskusteluja ja laatia esitteitä. Venäläisten kanssa voisi olla enemmän yhteistyötä. Venäläisille alueella voisi olla vielä paljon annettavaa.
- Peurungassa on henkilökuntaa vähän eri tavalla kuin pienissä yrityksissä. Sellaista yhteistyötä voisi olla, jossa ammattitaitoista ja alueellista henkilökuntaa voisi tarpeen mukaan saada vuokralle.

- Voitaisiin suunnitella tukipalveluja, joita voitaisiin toteuttaa yhteistyössä Peurungan kanssa – suurten palvelujen pienimuotoisempaa ja harrastusmaisempaa mahdollisuutta, joista olisi asiakkaille luonnollinen siirtymä Peurungan alueen suurempiin ja ammattimaisempiin palveluihin, jotka eivät ole kaikkien asiakasryhmien saatavilla.

Myös *Ulkopuoliset* viittaavat Centeryritysten tapaan resurssien allokontiin. Pienissä yrityksissä on vaikeata löytää osaavaa tilapäistyövoimaa, sillä matkailun liiketoiminta on paljon kontekstisidonnaista. Jos palvelun kontekstia ei ymmärretä kaikilta osin, saattaa asiakkaan kokemus jäädä ”vajaaksi”. Näiden lisäksi kansainvälisiin matkailijoihin pitäisi Ulkopuolisten mielestä kiinnittää enemmän asiakaslähtöistä huomiota. Ulkopuolisten mielipiteet vaikuttivat myös lisäarvoa tuottavilta, kunhan niitä päästäisiin kunnolla hyödyntämään.

5.6.6 Peurungan matkailuverkoston toiminta 5 vuoden kuluttua

Haastattelutilanne tarjosi mahdollisuuden keskustella myös Peurungan ympärille rakentuneen matkailuverkoston tulevaisuudesta. Tulevaisuudesta *Centeryritykset* ajattelivat seuraavasti:

- Parempana kuin nyt. Toivottavasti matkailijan hakeutuessa seudulle viettäänsä vapaa-aikaansa, työmatkaansa tai mitä tahansa se ikinä onkaan, hän kokisi koko alueen, Peurunka, Kuusaa, Laukaa eikä vaan Peurunkaa.
- Ihanne olisi se, että kaikki puhaltisivat yhteen hiileen. Tässä maailmassa kauteus vie kalatkin vesistä. Tavoitteena olisi aito toisen arvostaminen. Se, että ollaan autonomisia itsenäisiä yrityksiä, eikä yritetä käyttää valtaa.
- Olisi hienoa, jos Peurunka olisi vähän kuin synonyymi Leville tai vastaavalle. Nykyistä laajempaa, enemmän asiakkaita vetävänä ja sujuvampana.
- Positiivisesti ajateltuna verkosto on laajentunut ja on tullut uusia yrittäjiä. Ehkä sellaisiakin, jotka ovat olleet alalla, mutta eivät toiminnassa mukana. Myyntiä ja markkinointia on kehitetty edelleen ja koko alueen myynti tapahtuu myös suoraan netissä jollakin tavalla. Majoituskapasiteettia on lisätty. Alueesta on muodostunut edelleen kiinteämpi kokonaisuus ja on tullut kevyen liikenteen väyliä ja muita.
- Se kehittyy taas pikkusen askeleen eteenpäin. Ehkä sinne tulee yhteinen myyntisivu, varaussivu nettiin. Netin puolelta se yhteistyö kehittyy.
- ”Millaisena toivon näkeväni... ehkä semmosta alueen ja yrittäjien yhdistämistä yhtenäisempänä. Yhtenäisempi matkailualue niinku. Ehkä tässä nyt on se logistiikkaongelma, tää on vähän tuota isolla alueella hajallaan nää meidän pienet yritykset. Yhtenäisyyttä, siinä se varmaan tulee. Ja laita siihen vielä se logistiikkaan liittyvien ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen.. niin siis edelleen asiakkaalle, sille turistille niinku helpommaksi tää kokonaisuus saada ja niinku ostaa niitä palveluita.”

Centeryritykset toivovat tulevaisuudelta yhtenäisempää matkailualueetta sekä tiiviimpää ja toimivampaa, yhteisöllistä yhteistyötä. Myynnin ja markkinoinnin uskotaan kehittyvän. Lisäksi liikenneyhteyksien uskotaan ja toivotaan parantuvan. Toivotaan myös, että uusia yrityksiä tulee mukaan yhteistyöhön.

Yhteistyöyrityksissä lähdetään liikkeelle Centeryritysten yhteistyön etenemisestä. Omaa yritystä ei vastauksissa sisällytetä suoraan alueen verkostoon, mutta yhteistyö verkoston kanssa nähdään hedelmällisenä ja mahdollisena. Yhteistyöyrityksissä tulevaisuudesta ajateltiin seuraavasti:

- Sen on pakko vahvistua että täällä yritykset säilyisivät ja siksi, että tänne saadaan asiakkaita. Yksin on aina heikompi, porukassa on monia muita, jotka vaikka jakavat esitteitä tai muuta. Se kehittää aina palvelua eteenpäin.
- Valoisana
- Merkitys varmasti kasvaa nykyisestään. Uskotaan, että sen olemassaolo on kaikille positiivinen asia. Se joka verkostoon haluaa liittyä, ei siinä varmasti mitään menetä. Rooli on tärkeä ja se lisää tuntuvasti bisnestä.
- Vahvempina ja osaavampina, ehkä vahvuudet on löydetty pienemmistäkin yrityksistä vielä paremmin. Veturina Peurunka toimii hyvin pitäen huolen pienempienkin näkyvyydestä, koska hekin tarvitsevat yhteistyötä.
- Jotkut asiakasryhmät ovat kehittyneet eteenpäin. Ei uskota, että Peurungan taso olisi parantunut verkostoitumisen takia, vaan siksi että on opittu toimimaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Niillä osa-alueilla, joilla johto on tietoinen asiakastarpeista, on parannettu.
- Positiivisena. Peurungassa kehitetään selkeästi koko ajan uutta. On herätty jo aikoja sitten huomaamaan, että on tavoiteltava erilaisia asiakaskuntia. Peurunka on lähtöjään kuntoutuslaitos, jonka työ on ollut pitkään helppoa. Asiakkaat ovat tulleet sinne automaattisesti, mutta se ei enää tänä päivänä ole niin. Toivottavasti yhteistyö hioutuu jatkuvasti tehokkaammaksi ja erityisesti laadullisten näkökulmien merkitys on varmaan huomioitu viiden vuoden kuluttua. Silloin voisi olla myös yhteiset varausjärjestelmät.

Yhteistyöyrityksissä yhteistyön uskotaan vahvistuvan ja matkailuverkoston merkityksen uskotaan kasvavan. Uskotaan myös, että yksilölliset vahvuudet pystytään hyödyntämään nykyistä paremmin tulevaisuudessa. Asiakastarpeiden ymmärtämisen uskotaan myös olevan avainasemassa tulevaisuuden kehityksen suhteen.

Ulkopuolisille Peurungan lähialueiden matkailuyritysten tulevaisuuden hahmottaminen oli hankalampaa. Vaikuttaisi siltä, että alueen kehittymisestä ollaan kiinnostuneita, mutta omaa yritystä ei nähdä osana verkostoa. He kuitenkin ajattelivat asiasta seuraavaa:

- Lyhyesti voisi sanoa, että alueellista yhteistyötä vaan lisää, sidosryhmäkuvio on valtavan tärkeä. Tietoa ja osaamista pitäisi osata hyödyntää.
- Kyllä kai se on nähtävä positiivisena. Peurunka on pärjännyt suhteellisen hyvin jo pitkään ja toivotaan, että se on positiivinen 5 vuoden päästäkin.
- Aktiivinen saisi olla jatkossakin muihin yrittäjiin päin.

- Uskotaan, että siitä tulee hyvinvointipalvelujen ja aktiviteettien varteenotettava tarjousalue, mutta siihen tarvitaan kyllä vielä työtä. Se vielä sijaitsee sen verran sivussa keskuksesta, että se asettaa sille joitakin rajoitteita. Uskotaan, että toimet on aloitettu ihan oikeaan suuntaan.
- Uskotaan, että yhteistyö on tiiviimpää ja saattaa olla, että muutama yritys on jäänyt pois samalla kun pysyvimmät sidokset ovat vahvistuneet.

Ulkopuoliset odottavat tulevaisuudessa positiivista kehitystä. Alueellisen yhteistyön ja aktiivisuuden toivotaan lisääntyvän. Tiedon ja osaamisen hyödyntämisessä toivotaan edistystä. Alueellisen yhteistyön odotetaan elävän. Jollain tavalla he vaikuttaisivat ehkä toivovan, että heille aukenisi selkeä mahdollisuus osallistua yhteistyöhön.

Peurungassa tulevaisuutta on ajateltu paljon jo strategiatyönkin puitteissa. Yritys on osallistunut moniin hankkeisiin ja etenee jossain määrin kahden toimialan vaatimusten mukaisesti. Tulevaisuutta hahmoteltiin *Peurungassa* seuraavalla tavalla:

- Mennään eteenpäin, ei isoin harppauksin, mutta kuitenkin kuin juna. Joka vuosi tapahtuu uusia asioita. Viiden vuoden päästä on paljon yhteisiä tuotteita, mikä on hyvin tärkeä kehitysaskel seuraavaksi. Lisäksi on varmaan luotu yhteinen kiinteä toimintamuoto ja systematiikka ja vähän palveluketju- ja laatu-järjestelmääkin. Että ymmärrettäisiin itsemme arvoketjuna. Sitäkin pitää vielä kehittää.
- Ollaan asiakasvuorokausilla ja asiakasmäärillä mitattuna vieläkin isompi ja ympärivuotisesti toimiva alue. On saatu varmaan yhteisesti sovittua terminologian ja *Peurungabrändin* käytöstä. Todennäköisesti *Peurungan* slogan ”Parempi voida hyvin”, on ennallaan ja logo on ennallaan. Alueen tunnettuus on lisääntynyt myös Keski-Suomen ulkopuolella. Alueelle on tullut lisää majoituskapasiteettia ja miljoonaluokan investointeja sekä elämyksellisiä liikuntapalveluja rallisimulaattoreista perinteisempiin liikuntamuotoihin. Alueen kehitys näyttäytyy selkeän myönteisenä, eikä vähiten verkostomaisen toimintamallinsa takia. Taantumatilanteessa uudistuminen nähdään valttina tulevaa nousukautta silmällä pitäen.
- Täällä on uusia yrityksiä, paljon enemmän asiakkaita, talous on elpynyt ja yritysasiakkaat ovat tulleet takaisin. Perheasiakkaat eivät ole kadonneet. Laukaan kunta arvostaa matkailua ja kunnanjohtaja käy *Peurungassa* keskustelemassa. Imagon kannalta on tärkeää, että Jyväskylä hoitaa asiansa kunnolla ja kehittyy. Matkailuyritykset eivät pysty pelkästään luomaan sitä kysyntää paikkakunnalla, vaan paikkakunnalla pitää olla vetovoimaa.

Peurungassa ollaan hyvin positiivisia tulevaisuuden suhteen. Vastaukset kuvaavat aktiivista otetta kehittymiseen. *Peurungan* haastatelluilla on selkeä visio taustalla, jonka suhteen he peilaavat näkemyksiään. Toiveita laajemman yhteistyön ja matkailualueenäkökulman laajemmasta huomioinnista myös kunnan osalta on havaittavissa.

5.7 Yhteenveto

Kuten todettiin jo tutkimuksen teoriaosassa, yhteistyö on aina hankalaa, sillä omien tavoitteiden lisäksi siinä pitää ottaa huomioon muidenkin tavoitteet. Kahdenvälinen yhteistyö näyttäisi olevan kaikkien vastanneiden osalta sujuvaa ja siihen ollaan tyytyväisiä. Kahdenväliseen yhteistyöhön liittyvistä palaverista osapuolilla on hyviä kokemuksia. Ollaan sitä mieltä, että asioista voidaan keskustella, asiat saadaan sovittua, kustannukset jaetaan reilulla periaatteella toimijoiden kesken ja yhteistyöstä saadaan tuntuvaa hyötyä. Monenkeskisen yhteistyön ei koeta olevan toimivaa kaikkien kesken. Epäilyjä esitettiin myös sen suhteen, että kaikki yritykset eivät olisi välttämättä samalla tasolla sitoutuneita yhteistyöhön.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin alusta alkaen olemaan varovaisia verkoston käyttämisen suhteen ja sen sijaan käytettiin ilmausta yritysten välinen yhteistyö. Myös kyselykaavakkeet suunniteltiin siten, että niihin vastaajalla olisi kaikesta huolimatta hieman enemmän henkistä vapautta vastata kysymyksiin ilman että he kokisivat oloaan täysin ulkopuolisiksi. Vaikuttaisi siltä, että tämän lähestymistavan avulla vastauksia saatiin laajemmin myös yrityksiltä jotka eivät tehneet yhteistyötä verkostossa, mutta tekivät yhteistyötä kuitenkin osan kanssa siitä. Analyysivaiheessa vaikutti kuitenkin tarpeelliselta jakaa haastateltavat omiin ryhmiinsä riippuen siitä kuuluivatko he verkostoon (Centeryritykset), tekivätkö he yhteistyötä jonkun verkoston jäsenen kanssa (Yhteistyöyritykset) tai olivatko he ulkopuolella yhteistyöstä (Ulkopuoliset). Ryhmien vastaukset poikkesivat joidenkin kysymysten osalta selkeästi toisistaan. Näitä eroja tarkastellaan taulukossa 9.

Centeryritykset omaavat selkeitä verkostoitumisen piirteitä, mutta vastauksen perusteella voidaan väittää, että yhteistyö verkoston jäsenten kesken hakee vielä muotoaan. Sitoutumista yhteistyöhön on kuitenkin selvästi havaittavissa ja toiminta tahojen välillä on suhteellisen muodollista. Yhteistyön hyödyt ovat moniulotteisia. Erityistä huomiota tässä ryhmässä voisi kiinnittää kommunikaation ratkaisevaan lisäämiseen. Epämuodollista kommunikaatiota vaikuttaisi olevan vain osalla yrityksestä toistensa kanssa, mutta tämä tuttuuden tunne ja tuttuudesta seuraava luottamus ei vaikuttaisi koskettavan koko verkostoa. Luottamuspiirin ulkopuoliset yritykset kokevat todennäköisesti olevansa joko ulkopuolella, tai tyytyvät vapaamatkustajan rooliinsa. Saattaisi olla, että yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä esimerkiksi lähettämällä lehdistötiedotteet ynnä muut omaa yritystä koskevat tiedotteet liittyen tarjouksiin, loma-aikoihin, suur tapahtumiin ja muihin mahdollisesti yhteistyökumppaneita kiinnostaviin asioihin liittyen sähköpostilistalla suhteellisen laajallekin jakelulle lähialueilla. Ympäristön yritykset vaikuttaisivat olevan luonnollisen kiinnostuneita suuremman yrityksen edesottamuksista, mutta saattaisi olla hieman kohtuutonta edellyttää heidän ottavan kaikista asioista itse selvää.

TAULUKKO 10 Ryhmäkohtaiset erot ulottuvuuksien välillä

Yhteistyön ulottuvuudet	Centeryritykset + Peurunka	Yhteistyöyritykset	Ulkopuoliset
Strateginen ulottuvuus	Yhteistyö välttämätöntä Yhteistyö haasteellista Vuorovaikutusta lisää Odotetaan lisäarvoa Odotetaan rahaa	Yhteistyö vaihdantaa Yhteistyö suunnitelmallista Yritysten välillä etäisyyttä Odotetaan ideoita ja ajatuksia	Tarve yksilöllisyyteen Yhteistyö tarpeellista Yhteistyö vähäistä Yritystoiminta alkuvaiheessa?
Johtamisen ulottuvuus	Perusmyönteinen asenne Haasteet osa yhteistyötä Verkostokokouksia Vaikutusmahdollisuudet pienet Päätöksentekotapa hierarkkista Koordinoinnissa kehitettävää Sääntömääräiset kokoukset	Yhteistyö vaatii aktiivisuutta Palavereita, epämuodollisuus Vaikutusmahdollisuudet suuret Aktiiviset toimet kumppaniin Centeryritysten yhteistyö organisoituneempaa Yhteistyön kehittämislle tilaa	Myönteinen asenne Ulkopuolinen yhteispalavereissa Centeryritysten yhteistyö organisoitua
Sosio-psykologinen ulottuvuus	Yhteistyö tärkeätä, vaatii työtä Sitoutuminen tiivistä Yhteistyössä vastoinkäymisiä Etäisyys vaikuttaa sitoutumiseen Panokset toimiviin käytänteisiin Yhteisen liiketoiminnan piirteitä	Centeryritysten yhteistyö vahvaa Sitoutuminen kahdenkesken Yhteistyössä parannettavaa Vähän yhteisiä käytänteitä Sopimuksista pidetään kiinni	Luottamusta alueen palveluihin Toiveita yhteistyöstä?
Yhteistyön hyödyt	Taloudellisia hyötyjä Integroitumista kokonaisuudeksi Yhteistä kilpailukykyä Yhteistyö kehitysvaiheessa Tuloksellisuus myönteistä Pienen on vaikea erottaa verkostosta Yhteistyö toisia huomioivaa Tulevaisuusodotuksia Realistinen suhtautuminen	Taloudellisia hyötyjä Tuloksellisuutta paremmaksi Suhtautuminen perusmyönteistä Palveluntarjonnan monipuolisuus Asiakkaan näkökulma Palvelun suunnitelmallisuus Vähän kokemuksia palveluketjuista	Spill-over -hyötyjä Yhteistyö näkyy ulospäin Kiinnostus alueelliseen yhteistyöhön

Yhteistyöyrityksissä yhteistyö toimii vaihdon välineenä. Sopimukset ovat selkeitä ja hyödyt pääosin taloudellisia. Asiat sovitaan kahdenvälisesti ja vuorovaikutus on toimivaa. Yhteistyöyritykset eivät koe täysin olevansa osa verkostoa, mutta heillä on mielipiteitä verkoston suhteen. Vastauksista välittyy paljolti Centeryrityksiin liittyvän yhteisöllisyyden kunnioitusta, vaikka suhtautuminen onkin siinä suhteessa realistista, että yhteistyön nähdään olevan alkuvaiheessa. Yhteistyö Yhteistyöyrityksissä on suunnitelmallista, mutta yritysten välillä on etäisyyttä. Etäisyys saattaa osassa yritysissä olla fyysistäkin etäisyyttä. Sitoutumista on lähinnä kahdenvälisessä yhteistyössä. Yhteistyöltä odotetaan ideoita ja ajatuksia.

Ulkopuolisissa on voimakas yksilöllisyyden tarve. Yhteistyön tarpeellisuus ymmärretään ja sitä pidetään hyödyllisenä myös oman yrityksen näkökulmasta. Ulkopuolisten vastauksista heijastuu luottamus alueen palveluihin. Yhteistyö koetaan myönteisenä asiana, mutta sitä ei vielä oikein koeta omaa yritystä koskevana. Koetaan ikään kuin omalla yrityksellä ei olisi siihen mahdollisuuksia. Ulkopuolisilla on kuitenkin selkeätä kiinnostusta Centeryritysten toimintaa kohtaan ja heidän mielestään yhteistyö näkyy selkeästi ulospäin jopa Keski-Suomen tasolla. Ulkopuoliset tarkastelevat yhteistyötä yksilöllisistä lähtökohdista käsin ja heillä olisi yhteistyötä tehdäkseen tarve molemminpuoliseen hyötyyn. He kokevat hyötynensä Centeryritysten yhteistyöstä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkaita on tullut alueelle niin paljon että niitä on ohjattu heidänkin yritysinsä. Ulkopuoliset ovat tämän matkailualueen suhteen vaiheessa, jossa yhteistyön tekemistä opetellaan.

TAULUKKO 11 Ryhmäkohtaiset erot kehittämisehdotusten välillä

Centeryritykset + Peurunka	Yhteistyöyritykset	Ulkopuoliset
Yhteistyö välttämättömyys	Alueellinen tunnettavuus	Yksilölliset lähtökohdat
Yhteistyö lisää vetovoimaa	Jatkuvuus ja tulevaisuus	Huoli pienen yrittäjän asemasta
Matkailualueen kehittyminen	Alueellisia vahvuuksia esille	Tarvetta ja halua yhteistyöhön
Yksilöllisyys vs yhteistyö	Työpaikkoja	Tarve hyötyyn
Vetovastuun tarve	Oma asema ja tulevaisuus	Yhteispalaverit ja -markkinointi
Aktiivisempi ote yhteistyöhön	Veturiyrityksen aktiivisuus	Pienuus vs suuruus
Tehokkaampi tiedonvälitys	Halu ja kiinnostus osallistua	Yhteistyön tekemiseen opettelu
Sitoutuminen yhteistyöhön	Halu toimia yhteistyön hyväksi	
Veturilta odotetaan paljon	Oma aktiivisuus olennaista	

Kaikki ryhmät suhtautuivat varovaisen positiivisesti tulevaisuuden kehitykseen Peurungan matkailuverkostossa. Yhteistyön nähdään tulevaisuudessa tiivistyvän ja kehittyvän yhteisöllisempään suuntaan. Yhteisöllisen suunnan rinnalla nähdään myös mahdollisuus yritysten yksilöllisten vahvuuksien ja vaikutusmahdollisuuksien kasvuun ja kehittymiseen. Tämänsuuntainen kehitys tukisi yhteistyön kehittymistä ja alueellisen kilpailukykyyn vahvistumista. Sen onnistumiseksi vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Sellaista yritystä suosittelee helposti ja mielellään asiakkaalleenkin, jonka tietää ja tuntee hyväksi.

6 POHDINTA

Lynch, Holden ja O'Toole (2009, 4) havaitsivat, että keskustelu yritysten välillä on vähäistä vaikka osapuolet ymmärsivätkin yhteistoiminnan mahdollisuudet suhteessa omien intressien mukaiseen yksin toimimiseen. Myös Alywardin ja Kelliherin (2009, 14–19) mukaan keskustelu on elinehtona yhteistyölle, mutta hankalana toteuttaa pitkien välimatkojen vuoksi. Tiedon jakamisen suhteen saattaa ilmetä myös pelkoa, joka johtuu siitä, että suurin osa toimijoista ei ole tekemisissä keskenään jatkuvasti, jolloin yksilöiden väliltä puuttui luottamus. Puuttuva luottamus aiheuttaa toimijoiden välille yhteistyön sijasta kilpailua. Sitoutuminen on verkostoitumisen kannalta olennainen seikka siksi, että se tuo yhteistyöhön pitkäjänteisyyttä. Vastavuoroisuus puolestaan on välttämätöntä, mikäli toimija haluaa saada, täytyy sen myös antaa. Nämä samat asiat saivat vahvistusta myös Peurungan lähialueiden matkailuyritysten välisen yhteistyön haastatteluissa.

Tämän tutkimuksen tulokset edustavat vastaajien mielipiteitä ja niitä voidaan jossain määrin hyödyntää pohjana tulevalle keskustelulle alueella. Haastatelluilla yrityksillä saattaa myös olla muunlaisia ja näistä poikkeavia kokemuksia muista verkostoista, mutta niihin ei puututa tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen osalta voidaan sanoa, että osapuolten resurssien toisiaan täydentävyys vaikuttaa positiivisesti yhteistyön onnistumiseen. Liian vähäinen erikoistuminen saattaa puolestaan johtaa pelkästään keskinäiseen kilpailuun ja erimielisyyksiin. Sisäinen työnjako vaikuttaisi olevan osittain toimivaa. Kahdenvälisissä suhteissa työnjako on selvä, mutta verkostotasolla työnjakoa ei vaikuttaisi olevan sovittu muuten kuin markkinoinnin sekä verkoston koordinoinnin osalta. Työnjaon selkeyttäminen saattaisi saada muita yrityksiä osallistumaan toimintaan aktiivisemmin ja hoitamaan oman osansa verkostossa. Tiedon siirtämisessä jokainen ryhmä totesi olevan

parannettavaa. Mitä enemmän tieto liikkuu, sitä paremmat mahdollisuudet on saada äänensä kuuluviin ja asiat etenemään.

Kustannusten jakaminen koettiin tällä hetkellä enimmäkseen toimivaksi. Kriittisen massan saavuttaminen on edennyt, mutta ei ole vielä saavutettu. Tällä osa-alueella mennään kuitenkin selkeästi oikeaan suuntaan. Ehkä alueellinen profiloituminen selkeästi tiettyihin segmentteihin saattaisi avata mahdollisuuksia toteuttaa vieläkin kohdennetumpaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. Yhteisen tuote-
linjan suunnittelu toteutuu jossain määrin joidenkin yhteisten palveluketjujen ollessa olemassa. Ketjuja olisi kuitenkin syytä edelleen tiivistää. Alueella vaikuttaisi olevan potentiaalia monipuolisten palveluketjujen aikaansaamiselle. Niiden kehittyminen vaatisi ympärillä olevien yritysten palveluiden tuntemusta sekä rohkeutta ehdotuksiin. Yhteisen liiketoiminnan kehittäminen ei ole alueella toistaiseksi edennyt vielä kovin pitkälle. Ajatuksia organisoitumisesta ja koordinoinnin tiukentamisesta on, mutta niiden toteuttaminen ei vielä käytännössä toimi. Mitä paremmin strategisen ulottuvuuden yhteistä tuotelinjaa ja yhteistä liiketoimintaa koskevat osa-alueet toimivat, sitä suuremmat mahdollisuudet yrityksillä on hyötyä yhteistyöstä.

Teoriassa esiteltiin esimerkiksi kärkiyritysmalli ja monenkeskisen yhteistyön malli, joita erilaisissa verkostoissa on toteutettu. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, ettei tässä verkostossa ole päädytty täysin kumpaankaan näistä malleista, vaan sen sijaan niiden välimaastoon. Kärkiyritysmallissa kärkiyrityksen tehtävänä on markkinoiden luominen ja asiakkaiden ohjaaminen yhteistyökumppaneille. Lisäksi kärkiyrityksellä on paljon kahdenvälisiä sopimuksia. Monenkeskisessä mallissa yritykset ovat tasavertaisia keskenään ja päätökset tapahtuvat konsensuspohjalta. Yhteistä suuntaa ei ole sisäistetty riittävän kirkkaasti, jotta voitaisiin selkeästi sanoa sen viitoittavan verkoston toimijoiden yhteistä suuntaa. Johtamisen ulottuvuus jaetaan muodollisuuteen ja päätöksentekotapaan.

Peurungan lähialueiden matkailuyritysten yhteistyössä korostettiin henkilöiden välisiä suhteita. Kaikilla yrityksillä oli kontaktit sekä keinot yhteistyökumppanien tavoittamiseksi. Liikesuhteet vaikuttivat haastateltavien vastausten perusteella koordinoituvan suurimmaksi osaksi Varjolan tilan kautta. Sopimussuhteita vaikutti olevan lähes kaikilla haastatelluilla. Sopimussuhteet koettiin toimivina ja niitä yrityksillä oli erityisesti kahdenvälisesti. Yritysjärjestelyitä haastatteluista oli havaittavissa ainoastaan Peurungan ja Icecat -areenan välillä.

Siinä määrin kun koko verkostossa kokoonnutaan, vaikuttaisivat päätöksentekotilanteet olevan varsin hierarkkisia. Toisaalta muutamassa puheenvuorossa viitattiin siihen, että nämä yhteiskokoukset olisivat enemmän Peurungan tiedotustilaisuuksia, joissa osan mielestä sai ilmaistua asiansa ja tuli kuulluksi, mutta osan mielestä ei. Toisaalta taas kahdenväliset tilanteet olivat erittäin konsensuspohjaisia, niissä ynnättiin yritysten vahvuudet yhteen ja sovittiin tulevista toimenpiteistä yhdessä.

Epäluottamuksen ilmapiiri ei ole hyvä pohja yhteistyölle. Se vaikuttaa samalla negatiivisesti myös sitoutumiseen, jonka vähäisyys saattaa vaikuttaa matkailun toimialalla jopa palvelun laatuun. Jo teoriaosuudessa todettiin, että luottamus toisen yrityksen palveluun on aina riski. Tämä luottamus kuitenkin syvenee sitä mu-

ka kun yritys osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Yllättävän paljon mainittiin olevan merkitystä myös yksilöiden välisellä luottamuksella. Luottamusta yrityksillä oli niitä yrityksiä kohtaan, joiden kanssa heillä oli jo yhteistyötä. Tästä voitaisiin päätellä, että yrittäjillä olisi luontaista epäluuloa sellaisia yrityksiä/yrittäjiä ja niiden toimintatapoja kohtaan joita he eivät tunne. Luottamus suuren ja pienen välillä asettaa omat haasteensa tilanteeseen, sillä pienempi odottaa isomman hyväksyntää. Pienempi on suuremman hyväksynnästä riippuvainen ja joutuu asettamaan itsensä alttiiksi kokonaisvaltaisemmin kuin suurempi, jolla on maine, tarkat prosessit ja koko takanaan. Näin ollen hyväksynnän osoittaminen pienempää kohtaan olisi yhteistyön kannalta tärkeätä sen sijaan että suurempi ajattelisi muiden haluavan toimia yhteistyössä kanssaan koska sillä ei ole muitakaan vaihtoehtoja. Sitoutumisen ei voida sanoa olevan täydellistä tämän haastattelun perusteella. Kuitenkin tämän osa-alueen hallintaan oli kiinnitetty jonkin verran huomiota. Enimmäkseen koettiin, että sopimuksenvaraisiin toimiin ollaan sitoutuneita. Enemmän ajateltiin, että yhteiseen verkostoon ei oltaisi niin sitoutuneita. Tämä ei muiden vastausten valossa vaikuttaisi erikoiselta.

Teoriassa mainittiin, että mikäli yritysten toimintakulttuurit eivät olisi yhteensopivia, menee kauan aikaa niiden yhteensovittamiseen. Kun on kyse suuremman ja pienemmän yhteistyöstä, on tämä väistämätöntä. Verkoston sisällä oli aistittavissa erilaisuutta toimintakulttuureissa. Osa yrityksistä vaikutti hyvin innovatiivisilta ja osa puolestaan hyvin strukturoiduilta. Molemmat ominaisuudet ovat kuitenkin tarpeellisia, joten olisi erittäin tärkeätä oppia hyödyntämään kumpaakin.

Kuinka tästä eteenpäin?

Jokainen yritys on oma yksikkönsä ja vastaa itse omasta tuloksestaan. Yritykset määrittelevät omalta kohdaltaan mitkä resurssit haluavat sijoittaa yhteistyöhön ja missä määrin. Yritysten on myös määriteltävä itse millä osa-alueilla halutaan tehdä yhteistyötä ja mitkä osa-alueet halutaan säilyttää itsenäisinä. Verkostoitumisessa ei voi vaatia muita yrityksiä ymmärtämään oman yrityksen toimintaa kaikilta osin. Merkityksellistä lienee ymmärtää sitä niiltä osin kuin ne vaikuttavat omien asiakkaiden kokemukseen ja niiltä osin, millä yhteistyöhön ryhdytään. Jokainen yritys määrittelee ensisijaisesti omalta osaltaan mitä se tarvitsisi muilta, että sen omasta tuotteesta tulisi parempi. Kun yrityksellä on esiymmärrys siitä mitä lähiympäristö tarjoaa, on helpompaa miettiä olisiko näiden yritysten tarjonnassa jotakin, jolla voisi omaa toimintaansa parantaa. Jokaisen yrityksen on myös syytä jatkuvasti miettiä omalta osaltaan tekeekö juuri nyt juuri sitä mitä haluaa, vai haluaisiko oikeasti keskittyä johonkin muuhun. Ovatko nämä omia ydinosaamisalueita?

Yritys on siis kokonaisuus; yksikkö ja yksilö, joka voi saada lisäarvoa omaan toimintaansa hyödyntämällä sellaisia tuotteita ja palveluita, joita sillä itsellä ei ole, mutta jotka tukevat omia tuotteita tai palveluita. Esimerkiksi pelkästään aktiviteettipalveluja tuottava yritys hyötyy selkeästi siitä, että pystyy tarjoamaan asiakkaal-

leen majoitus- ja ravitsemispalveluita vaikka ei tuottaisikaan niitä itse. Samoin majoitus- ja ravitsemispalveluita tuottava yritys hyötyy siitä, että voi tarjota asiakkailleen aktiviteettipalveluita. Tilanne on tietysti hieman tätä mutkikkaampi, kun kyseessä on yritys joka tarjoaa sekä majoitus- ja ravitsemispalveluita että aktiviteettipalveluita. Tällöin kilpailun elementti on hieman vahvempi, mutta tässäkin tilanteessa pitäisi pyrkiä näkemään liiketoiminnalliset tosiasiat. Matkailualalla toimitaessa on selkeätä, että jokainen asiakas ei halua palveluansa samanlaisena: osa haluaa yöpyä hotellissa, osa mökissä. Osalle hinta ratkaisee, osalle majoitustaso. Asiakkaalla on jokaisella omat mieltymyksensä. Selvää lienee kuitenkin se, että yöpyi asiakas missä hyvänsä, alueelle tulevat (yritys)ryhmät käyttävät aktiviteettipalvelunsa yhdessä paikassa ja saattavat yöpyä samassa paikassa tai jossain muualla. Yksittäiset matkailijat tulevat usein ensin majoittumaan ja sitten etsivät aktiviteetteja paikan päällä. Jos erilaisia palveluita tuottavien yrityksen kannalta asiaa katsotaan, niin tärkeätä lienee se kuinka yrityksen omat erilaiset palvelut asiakkaalle esittäytyvät silloin kun asiakas on jo paikan päällä, asettunut olemaan ja kiinnostunut ympäristöstä.

Onko majoittuneella asiakkaalla saatavilla kattava tieto lähialueiden palveluista ja ovatko palvelut ylipäätään yksinkertaisesti saavutettavissa? Jääkö asiakkaalle sellainen olo, että hänen pyytämäänsä palvelua ryhdytään järjestämään työllä ja vaivalla, vai onko se lähes välittömästi saatavilla? Ollaanko asiakkaan kiinnostuksesta, asiakkaan palvelemisesta, asiakaspalvelusta kiinnostuneita? Asiakas on lomalla tai ylipäätään maksaa saamastaan palvelusta, joten hänen ei tulisi joutua asennoitumaan siihen kuinka häntä palvellaan. Asiakasta tulisi pyrkiä palvelemaan hänen ehdoillaan, hänhän siitä palvelusta maksaakin. Tämän takia kaiketi tuotteet ja palvelut hinnoitellaan sen suuruisiksi, että asiakkaan mielitekoja pystytään toteuttamaan siten, että hänelle jää hyvä mieli. Yrityksen on itse määriteltävä lisäarvoa tavoitellessaan mitkä liiketoiminnot tukisivat omaa toimintaa ja minkälaisia vaatimuksia se muille yrityksille aiheuttaa suhteessa muiden yritysten tuottamiin palveluihin. Jokainen testaamaton yhteistyökumppani on riski oman yrityksen laadun kannalta – mikäli laatu ei ole yhtenäinen ja asiakkaan näkökulmasta riittävä, koskee palvelusta/ tuotteesta saatu mielikuva sekä sitä paikkaa jossa palvelu realisoituu että sitä paikkaa, josta asiakas on sen ostanut.

Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhden Keski-Suomalaisen matkailualueen, Peurungan, lähialueiden matkailuyrityksiä. Vastauksia saatiin sellaisilta yrityksiltä, jotka kuuluvat Peurungan verkostoon, sellaisilta yrityksiltä, jotka muuten tekivät eritasoista yhteistyötä Peurungan kanssa sekä sellaisilta yrityksiltä, jotka eivät tehneet yhteistyötä Peurungan kanssa. Tutkimuksen tuloksia on pyritty yhdistämään ja vertaamaan aikaisempaan teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin. On kuitenkin todettava, että kohdealueen ulkopuolisiin alueisiin liittyviä yleistyksiä tästä tutkimuksesta ei kuitenkaan voida tehdä. Alueen sisällä ei haastateltu kaikkia yrityksiä, joten niiltäkin osin tulokset edustavat haastateltujen mielipidettä.

Tämän tutkimuksen edetessä vahvistui ajatus siitä, että alueen yrityksillä on erilaisia odotuksia toistensa toiminnan suhteen. Suurin osa haastatelluista yrityksistä odottaa Peurungan vetävän verkostoa ja ottavan pienemmät mukaan yhteistyöhön, mutta Peurungan puheenvuoroissa korostuu markkinointiin keskittyminen. Lisäksi Varjolan osaa verkoston koordinoinnissa korostetaan sekä Peurungan että muutaman haastateltavan osalta. Kuuden askeleen yhteyteen, jota tässä tutkimuksessa ei aikaisemmin käsitelty, (Vrt. Barabasi (2003); Barabasi (2010); Guare (1999) viitaten tämänkin tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, että Peurunka ei välttämättä ole koostaan huolimatta tämän matkailualueen verkoston solmukohta matkailupalveluiden tuottamisen näkökulmasta, vaan sellainen olisi Varjolan tila. Esimerkiksi markkinoinnin näkökulmasta tilanne saattaisi kuitenkin olla jo toinen. Tämän asian jatkotutkimus olisi hyvin kiinnostavaa, sillä suurena ongelmana keskustelulle koetaan konsensuksen löytämiseen tarvittava aika suhteessa siitä mahdollisesti saataviin hyötyihin. Kuten eräässä puheenvuorossa mainittiin, jos 10 prosenttia tuloista tulee yhteistyöstä, pitäisi 90 prosenttia tulla jostain muusta.

Tähän tutkimukseen vastanneet yritykset ovat kuitenkin jossain määrin odottavalla kannalla sen suhteen, että jotain pitäisi tapahtua. Yleinen mielipide vaikuttaisi olevan se, ettei verkostoitumista kannata tehdä väkivalloin, vaan yhteistyön ehdoilla. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että organisoituminen olisi jollain tavalla olennaista. Myös tutkijan mielestä erityisesti ydintoimintoihin keskittyminen ja sitä kautta tehtävänjako olisivat olennaisia asioita toimivan yhteistyön suhteen. Matkailun kyseessä ollessa yhtenäinen laatutaso on seikka, josta kannattaa huolehtia, joten tämä on tutkijan mielestä sellainen osa-alue, jossa kaikki alueen brändäystä hyödyntävät yritykset olisivat mukana. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan ehdottaa pidettävän keskustelutilaisuuksia, joita voidaan pohjustaa tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen tulosten toivotaan herättävän keskustelua

Tutkimusta olisi toki voinut lähestyä monella muullakin tavalla. Koska erityisesti strategiat osoittautuivat matkailuyritysten yhteistyön kannalta aika tärkeiksi, olisi niihin voinut kiinnittää enemmän huomiota. Ehkäpä yhteistyömahdollisuuksia olisi voinut peilata yritysten strategioihin. Tutkimuksen olisi voinut myös lähettää yrityksiin sähköisesti. On vaikeata sanoa nostiko tutkimuksen toteutustapa vastausprosenttia. Muilta osin tämän tutkimuksen yhteydessä voidaan tehdä toimenpide-ehdotuksia, joiden toimivuus ym. näkökulmat vaativat kuitenkin vahvistuakseen ja jalostuakseen jatkotutkimusta. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että verkoston ydintoiminnot voitaisiin jakaa erityyppisten toimenpiteiden vuoksi erilaisiin ryhmiin, joita kehitettäisiin omina osa-alueinaan.

Peurunka, markkinointi

Peurunka mainitsi keskittyvänsä yhteistyöhön pääasiassa kolmen strategisen yhteistyökumppaninsa kesken – Varjolan tila, Peurunkagolf ja Icecat Areena. Suurimman osan muusta yhteistyöstä Peurunka mainitsee kanavoituvan pitkälti Varjolan tilan kautta. Peurunka korostaa keskittyvänsä markkinointiin ja parhaiten tätä valintaa pystyttäneen tukemaan myöntämällä tämä osa-alue Peurungan hoidettavaksi. Tällöin Peurungan ydintehtävä verkostossa olisi markkinoinnin suunnittelu ja toteutus. Peurunka voisi tarjota tiloja yrittäjien

väliseen avoimeen keskusteluun ja pitää huolen siitä, että paikalla olisi joku Peurungasta. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää tiedottamiseen kaikilla tasoilla. Laajan Peurunka-alueen tiedottaminen on erityisen tärkeää juuri alueellisen mielikuvan syntymiseksi kaikille alueen osapuolille. Tiedon kulkeminen on myös pienempien yritysten etu, koska tiedottaminen edistää myös ajatusten heräämistä ja mahdollisuuksien hahmottamista.

Varjola, verkoston hallinta

Peurunka kuvaa vastauksissaan paljolti yhteistyönsä pienempiin yrityksiin koordinoituvan Varjolan tilan kautta. Myös muut yritykset mainitsevat tekevänsä yhteistyötä ainakin Varjolan kanssa. Varjola vaikuttaisi alueen verkoston luontaiselta node -toimijalta verkoston koordinoinnin osalta.

Erikoisosaajat, osa verkostosta

Erikoisosaajien keskittymistä omaan erikoisosaamiseensa pitäisi tukea. Heidän pitäisi päästä terävöittämään omaa osaamistaan. Erikoisosaajat ovat yleensä pieniä yrityksiä. Tällaiset yritykset tuovat matkailualueelle monella tasolla juuri sitä lisäarvoa, mistä koko verkosto hyötyy. Yritysten tukeminen ei pelkästään riitä, vaan erityisosaaminen pitäisi saada linkitettyä arvoketjuun. erikoisosaajien avulla voidaan verkostossa saavuttaa sellaista laadullista lisäarvoa, jota on vaikeata kopioida.

Aliverkostot

Haastatteluista saa sellaisen vaikutelman, että alueella olisi erilaisia aliverkostoja. Osa yrityksistä kokee olevansa ulkopuolella vaikka olisi sisäpuolella. Ehkäpä nämä jo valmiiksi koordinoituvat Varjolan tilan kautta, jolloin riittää että tämä asia on selkeä kaikille osapuolille. Tämä ei kuitenkaan tullut ilmi tästä tutkimuksesta. Tämänhetkinen tilanne vaikuttaisi kuitenkin aiheuttavan negatiivisia ajatuksia erityisesti tähän ryhmään kuuluvilla yrityksillä. Näitä aliverkostoihin kuuluvia yrityksiä olisi hyvä rohkaista ja saada mukaan verkostoon aktiivisiksi toimijoiksi.

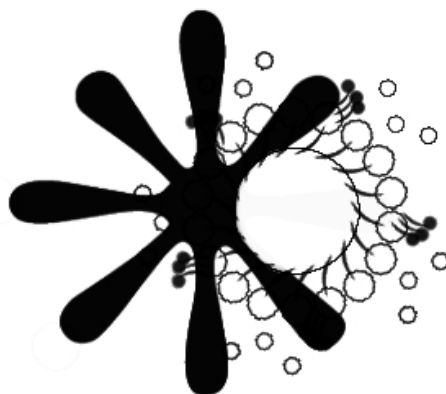
Alueella olevat suuntaa etsivät yritykset

Suuntaa etsivät yritykset olisi hyvä saada keskusteluun ja osallistumaan heidän omista lähtökohdistaan. Heistä osa saattaa olla jo mukana aliverkoissa. On oletettavaa että löytäessään suunnan he saattavat liittyä joko aliverkkoihin tai ryhtyä erikoisosaajiksi. Heidät olisi hyvä saada pidettyä mukana verkostossa, jotta he voisivat löytää oman paikkansa.

Yhteistyöstä kiinnostuneet tai sitä tekevät ulkopuoliset

Näiden kannalta on tärkeää että tietoa jaetaan riittävän laajalle. Tähän ryhmään kuuluvat eri matkailualueiden yritykset ja eri matkailualueet. Ulkopuolisia olisi hyvä saada innostumaan yhteistyöstä, jolloin he olisivat mukana kehittämässä aluetta ja kehittymässä.

Seuraavalla kuviolla pyritään selkeyttämään tämän kaavaillon verkoston toimintaa ja keskinäisiä suhteita. Kuvio on kuitenkin toteutettu Peurunkalähtöisesti, koska tämä tutkimuskin lähti siitä liikkeelle. Kuvion pallojen koolla halutaan havainnollistaa tilannetta erityisesti Peurungan näkökulmasta suhteutettuna tästä tutkimuksesta saatuun tietoon.



KUVIO 7 Peurungan toimijoiden väliset suhteet

Kuviossa 7 *Peurunkaa* (1) kuvaa musta alue. Peurungasta lähtee tietoa eteenpäin *Yhteistyöyrityksiin* (2) saakka ja erityisen hyvin informoituja ovat alueen yritykset, *Varjola* (3) etunenässä. Toinen suurempi ympyrä kuvaa Varjolan tila, josta verkoston pienempien yritysten toimintaa koordinoidaan. Pienempiin yrityksiin kuuluvat *Erikoisosaajat* (4), joiden yksilöllisyyttä pyritään paljolti tukemaan. Varjolan tilan kautta aukeavat myös *Aliverkostot*, (5) joilla on mahdollisesti omat nodetoimijansa Varjolan koordinoimassa verkostossa. *Suuntaa etsivät yritykset* (6) on merkitty kuviossa muista erilleen, mutta samalla halutaan muistuttaa että ne ovat lähellä.

Tämän hahmotelman selkeyttäminen vaatisi laajempaa tutkimusta, esimerkiksi positiivisen psykologian vahvuusperusteisen tarkastelun pohjalta. Lisäksi vastaavalla kaavalla olisi mielenkiintoista toteuttaa muidenkin matkailualueiden vahvuusperustaista kehittämistä. Jatkotutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen on myös kuuden askeleen yhteyden teoria Barabasi (2003); Barabasi (2010); Guare (1999). Epäilemättä jokaiselta yhteistyötä toteuttavalta matkailualueelta on löydettävissä jonkintasoinen node -toimija. Tunnistetaanko näitä toimijoita? Voisiko yhteistyötä lähteä luontevasti toteuttamaan niiden kautta? Erityisesti kuuden askeleen yhteyden taustalla oleva ajatus siitä, että toiminnot keskittyvät solmukohtiin, herättää mielenkiintoa näiden solmukohtien kartoittamisesta ja tehokkaammasta hyödyntämisestä. Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto ei riitä perustelemaan sitä, vaan asia vaatisi tarkempaa ja laajempaa tutkimusta. Olisikin kiinnostavaa tietää, minkälaisia tuloksia saataisiin toistamalla tutkimus erityisesti verkoston linkkien suhteen sekä Peurungan matkailualueella että myös muiden Keski-Suomen maakunnan matkailualueiden sisällä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, minkälaisia tuloksia saataisiin verrattaessa sitä Suomen tai mahdollisesti muiden maiden matkailullisesti menestyneisiin alueisiin.

LÄHTEET

- Aalto, K., Laiho, M. & Talonen, H. 1999. Matkailun ohjelmapalveluyritysten myynti- ja informaatiokanavat. Loppuraportti 31.8.1999. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja D: Tampereen yliopiston Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 9. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Ahola, E. & Palkamo, A. 2009. Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009. Helsinki.
- Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaustutkimus rakennuspuuteollisuuden verkostosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. 59. Jyväskylä University Printing house. Luettu 27.10.2009 <<https://jyx.jyu.fi/dspace-webapp/bitstream/123456789/13198/1/9789513930479.pdf>>
- Aylward, E. & Kelliher, F. 2009. Rural Tourism Development: Proposing an Integrated Model of Rural Stakeholder Network Relationships. In: IAM Conference 2.-4.9.2009 Galwao Mayo Institute of Technology. Luettu 26.4.2010. <http://repository.wit.ie/1393/1/RURAL_TOURISM_DEVELOPMENT_PROPOSING_AN_INTEGRATED_MODEL_OF_RURAL_STAKEHOLDER_NETWORK_RELATIONSHIPS_-_RIKON_Group.pdf>
- Barringer, B.B. & Harrison, J.S. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. University of Central Florida. Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 367-403. Luettu 30.10.2009.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership formation. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 122. Digi-paino.
- Borch, O.J. & Arthur, M.B. 1995. Strategic Networks among Small Firms: Implications for Strategy Research methodology. Journal of Management Studies 32(4) s. 419-441.
- Bosque, I.R. & San Martin, H. 2008. Tourist Satisfaction. A Cognitive-Affective Model. ScienceDirect. Annals of Tourism Research, Vol 35. s. 551-573. Elsevier Ltd. Luettu 24.3.2010.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn. Great Britain. Gower Publishing Company Limited.
- Collins, J. 2001. Good to Great. Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Harper Collins Publishers Inc. New York.
- Davidsson. 2004. Researching Entrepreneurship. Springer. USA.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. & Zucchella, A. 2009. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. Tourism Management 31 (2010) s. 260-266.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. (editors) The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Sage Publications Inc. USA.

- Devesa, M., Laguna, M. & Palacios, A. 2010. The role of motivation in visitor satisfaction: Empirical evidence in rural tourism. *Tourism Management* 31 (2010) s. 547–552.
- Eniro. Google Maps 2010. Kartat. Luettu 6.5.2010. <<http://maps.google.fi/maps>>
- Fifth Dimension Consulting. 2007. Peurunka Center Master Plan Osa 2. Peurunka Centerin toimialakatsaus ja kilpailija-analyysi 9.2.2007. Laukaan kunta. toim. Lea Kivelä. Fifth Dimension Consulting Helsinki.
- Gartner, W. B. 1988. "Who is an entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*. Vol 18. s. 11–32.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Revised edition. Sage Publication Inc. USA California.
- Hakanen, M. 1998. PK -yritysverkoston organisointi ja johtaminen. ESR -julkaisut 24/98. Euroopan sosiaalirahasto Tavoite 4 -ohjelma. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Publishing Oy. Yritysjulkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. 1993. *Case Study Methods. Qualitative Research Methods Series 32*. SAGE Publications Inc. USA.
- Harju-Autti, A & Ryymin, J. 2008. Matkailun yleisosa. Toimialaraportti 7/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaistu 2.12.2008. Luettu 19.8.2009. <http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/725/Matkailu_yleisosa_2008_netti.pdf>
- Huybers, T. & Bennett, J. 2003. Inter-Firm cooperation at nature-based tourism destinations. *Journal of Socio-Economics* 32/2003. s. 571–587. Elsevier.
- Häkkinen, R. 2007. Kehityssuunnitelma Laajavuoren ja Riihivuoren megaverkoston matkailutulon lisäämiseksi. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Matkailu- ravitsemis- ja talousala.
- Häkkinen, R. 2008. Living Lab Lutakko. Potentiaalikartoitus. 7.6.2008 – 20.10.2008. Toteutettu yhteistyössä: OSKE Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusteri. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.
- Jamal, T. B. & Getz. D. 1995. *Collaboration Theory and Community Tourism Planning*. University of Calgary, Canada. *Annals of Tourism Research*. Vol 22, No. 1. s.186–204. USA.
- Johannisson, B. 1998. Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. Luettu 18.5.2010. <http://leda.vxu.se/ehv/filer/forskning/entrepofil/publikationer/collective_phenomen.pdf>
- Johannisson, B. 2002. Networking and Entrepreneurial Growth. Teoksessa Donald L. Sexton ja Hans Landström (toim.) *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* s. 368–386. Blackwell Publishing, Nova Southeastern University.
- Keski-Suomen matkailustrategia. 2005. Keski-Suomi Suomalaisin Suomi – viihdy ja voi hyvin. Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia 2010 & toimenpideohjelma 2006–2010. Luettu 21.8.2009. <<http://www.keskisuomi.fi/filebank/1108-matkailustrategia2010.pdf>>
- Komppula, R. 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjoiskarjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Taloustieteen ja matkailun laitos. Lapin Yliopistopaino, Rovaniemi.

- Laitakari, J. 2007. Peurunka Center Master Plan kokoamisvaihe. Laukaan kunta. Koosteraportti 14.12.2007. Työnumero 9M707008. Pöyry Environment Oy Rovaniemi.
- Leidner, R. 2004. The European Tourism Industry. A multi-sector with dynamic markets. Ss, developments and importance for Europe's economy. European Commission. Enterprise publications. Luettu 25.3.2010. <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/european_tourism_industry_2004/european_tourism_industry_2004_en.pdf>
- Lorenzoni, G. & Ornati, O.A. 1988. Constellations of Firms and New Ventures. Journal of Business Venturing 3. 41-57. Elsevier Science Publishing Co. New York.
- Matkailun toimintaohjelma. 2007. Kestävää ja kilpailukykyistä eurooppalaista matkailua koskeva toimintaohjelma. Bryssel 19.10.2007. KOM(2007) 621 lopullinen. Euroopan Yhteisöjen Komissio. Luettu 20.9.2009. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0621:FIN:FI:PDF>>
- Mishra, A. K. 1996. Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. s. 261-287. Teoksessa Kramer, R.M. & Tyler, T. Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Sage Publishing. Thousand Oaks, USA.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. International Methelp Ky. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Niittykangas, H. 2008. Yrittäjyydestä yliopistollisena oppiaineena. Moniste. Yrittäjyyden tutkimusperinne ja käytännön tutkimustyö. Laudaturseminaari 2009 - 10. Hannu Niittykangas, Sofia Kauko-Valli. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organizational Science Vol 5. No 1.
- Nooteboom, B. 2002. Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures. Bookcraft Ltd, Great Britain. Edward elgar Publishing Limited, Northampton, Massachusetts, USA.
- Nurmi, M. 1999. Laatuapinen. Opas pk-yritysten kehittämiseen. SMT, ESR ja Pk-yritysten työympäristön laadun ja verkosto-osaamisen kehittäminen osana laatujärjestelmää osa II-projekti. Tampereen teknillinen korkeakoulu: Turvallisuustekniikka. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Penrose, E. 1959/1995. The Theory of The Growth of The Firm. Oxford University Press. Oxford.
- Peurunka. 2009. Internet -sivut. Luettu 29.10.2009 <www.peurunka.fi>
- Lindholm, T. & Hietala, H. 2009. Pk-yritysbarometri, syksy 2009. Suomen yrittäjät ry, Finnvera Oyj. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy. Luettu 7.5.2010. <http://www.yrittajat.fi/File/116ec652-6962-4887-9ee080609ac92ff1/PK_yritysbarometri_syksy2009.pdf>
- Pääministeri Matti Vanhasen II -hallituksen ohjelma. 2007. Valtioneuvoston kanslia. Edita Prima Oy, Helsinki. Luettu 26.1.2010. <<http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>>

- Ryhänen, H. 2003. Oppivat yritysverkostot matkailukohteen menestystekijänä. Tapaustutkimus kolmen paikallisen matkailuyritysverkoston oppimisprosessista Järvi-Suomen maaseutualueella. Joensuun yliopisto, Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. Matkailualan verkostoyliopiston julkaisuja Nro 4/2003.
- Ryymin, J. 2008. Matkailun ohjelmapalvelut. Toimialaraportti 9/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaistu 2.12.2008. Viitattu 20.8.2009. <http://www.tem-toimialapalvelu.fi/files/649/Matkailun_ohjelmapalvelut_2008.pdf>
- Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. MPG Books Ltd. Bodmin, Cornwall.
- Scott, M & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning Vol 20. s. 45 - 52.
- Shaver, K. G. & Scott, L. R. 1991. Person, process, choice: The Psychology of New Venture Creation. Entrepreneurship, Theory and Practice. 16. s. 23-45.
- Selin, S. & Chavez, D. 1995. Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. Annals of Tourism Research Vol 22. No. 4. s. 844-856. USA.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review. Vol 25 NO 1, 217-226. Luettu 27.10.2009.
- Shane, S. 2003. A General Theory of Entrepreneurship: the Individual-Opportunity Nexus. New horizons in entrepreneurship. Edward Elgar Publishing Limited. Great Britain MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Strietska-Ilina, O & Tessaring, M. 2005. Trends and skill needs in tourism. Cedefop Panorama series; 115. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Luettu 25.3.2010. <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5161_en.pdf>
- Timmons, J .A. & Spinelli, S. 2007. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. 7th edition. McGraw-Hill/ Irwin. New York.
- Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 1/2006. Teknologiatieto Teknova Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia. No 144. Liiketaloustiede 20. Johtaminen ja organisaatiot. Universitatis Wasaensis.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tsupari, Nissinen & Urrila 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti 1: Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto. MP-keskus.
- Tsupari, Nissinen & Urrila 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II. Lisäarvoa luovat verkostot. Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto. MP-keskus.
- UNWTO. 2010. Why tourism? Luettu 15.5.2010. <www.unwto.org>
- Valles, D.M. 2001. Improving the quality of tourist products. Tourism and em-

- ployment. Follow-up to the Council Conclusions of 21. June 1999. Final Report of Working Group C. Luettu 25.3.2010. <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/working_groups/finalreportc_june2001_en.pdf>
- Varamäki, E. 2001. Essays on multilateral Cooperation between SME:s. The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Vaasan Yliopisto Acta Wasaensia no 92. Business Administration 36. Management and Organization.
- Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2003. Modelling different types of multilateral cooperation between SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (2003), 27–47. Luettu 29.10.2009.
- Vehkasalo, J. 2006. Käsiyön ja matkailun verkostot. Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry. Toimittanut Jaana Vehkasalo. Luettu 21.8.2009. <http://www.taito.fi/fileadmin/TaitoGroup/yrittyspalvelut/yrittyspalvelu_pdf_tiedostot/KjaMverkostot.pdf>
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja. Käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Luettu 29.10.2009. <<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/index.html>>
- Virtanen, E., Vesterinen, N. & Ahonen, M. 2006. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013. Kauppa- ja teollisuusministeriö KTM julkaisuja 21/2006. Luettu 19.8.2009. <[http://ktm.elinar.fi/-ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/jul21elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/-ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/jul21elo_2006_netti.pdf)>
- Vourc'h, A. & Denman, R. 2003. Tourism and Local Agenda 21. The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism. United Nations Publication. United Nations Environment Programme. The International Council for Local Environmental Initiatives. Luettu 26.3.2010. <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>>
- Westhead, P. & Wright, M. 1998. Novice, portfolio and serial founders: are they different? *Journal of Business Venturing* 13. 173–204.
- Zhang, Y. & Murphy, P. 2009. Supply-Chain considerations in marketing under developed regional destinations: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria. *Tourism Management* 230 (2009) s. 278–287.
- Yritykset. 2009. Yritysrekisterin vuositilasto 2008. Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto. Helsinki 27.11.2009. Luettu 7.5.2010. <http://www.stat.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_tie_001_fi.html>
- Äijälänseudun Osuuskunta. 2007. Peurunka Center Master Plan. Osa 1. Peurunka Centerin nykytilanteen kuvaus. Laukaan kunta.