

Heini Backlund

## **KAINUULAISTEN MAAASEUTUMATKAILUYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailu- ja ravitsemispalvelujen  
koulutusohjelma  
Kevät 2006



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Heini Backlund	
Työn nimi Kainuulaisten maaseutumatkailuyritysten verkostoituminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja Kajaanin yliopistokeskus Kylässä-hanke
Aika kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 53+3
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli kainuulaisten maaseutumatkailuyritysten verkostoituminen. Tarkoituksena oli selvittää maaseutumatkailuyritysten verkostoitumista yrittäjien mielipiteiden ja kokemusten kautta. Lisäksi opinnäytteestä selviää yritysten verkostoituminen eri tahojen kanssa, verkostojen kehittyminen yrityksen toiminnan aikana ja yrittäjien näkemykset tulevaisuudesta verkostojen ja verkostoitumisen suhteen. Opinnäytetyö tehtiin Kajaanin yliopistokeskuksen hallinnoiman Kylässä-hankkeen toimeksiantona.</p> <p>Käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja aineisto saatiin haastatteleamalla kainuulaisia maaseutumatkailuyrittäjiä. Haastateltavina oli kymmenen maaseutumatkailuyrittäjää eri puolilta Kainuuta.</p> <p>Yrittäjät tuntevat käsitteen verkosto ja verkostoituminen. Kaikilla haastatelluilla yrittäjillä oli verkostoja ja verkostoyhteistyötä monien erilaisten tahojen kanssa. Verkostoilla oli merkitystä yrityksen toiminnassa. Henkilöiden välisillä suhteilla koettiin olevan vaikutusta verkostojen toimivuuden kannalta. Tärkeää on se, että yhteistyön osapuoliin voi luottaa. Verkostoja käytettiin monissa eri tilanteissa kuten yrityksen hankinnoissa ja markkinoinnissa.</p> <p>Yrittäjät luovat lisää verkostoja ja jatkavat verkostoitumista tulevaisuudessakin. Verkostoja toivottiin löytyvän lisää uusien yhteistyötahojen kuten muiden yritysten ja jälleenmyyjien kanssa.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	verkostot, verkostoituminen, maaseutumatkailu, Kainuu
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Heini Backlund	
Title Regional Networking between Rural Tourism Companies in Kainuu	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by Kylässä-hanke
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 53+3
<p>The main purpose of this thesis was to study what kind of opinions and experiences in networking rural tourism entrepreneurs had, what kind of networks the companies had, how these networks had developed since the companies' early days and what the entrepreneurs thought about networking in the future. This study was commissioned by a project named Kylässä - hanke administered by Kajaani University Consortium.</p> <p>The method of this research was qualitative. The data was gathered by interviewing 10 rural tourism entrepreneurs in Kainuu region.</p> <p>According to the interviewees, they were familiar with the concepts network and networking. They were co-operating with various partners, for example in purchasing and marketing. Social relationships between the partners was seen as significant, because all partners must be depended upon.</p> <p>Rural tourism entrepreneurs will create networks and look for more partners in the future. They expect to find new contacts with companies and retailers.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	networking, rural tourism, Kainuu

Deposited at

- Kaktus Database at University of Applied Sciences Library
- Library of University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 MAASEUTUMATKAILU JA -YRITTÄJYYS	2
2.1 Maaseutu	2
2.2 Maaseutumatkailu	2
2.3 Maaseutumatkailuyrittäjyys	5
3 VERKOSTO JA VERKOSTOITUMINEN	7
3.1 Käsitteet verkosto ja verkostoituminen	7
3.2 Matkailualan verkostoja	9
3.3 Sosiaalinen pääoma verkostossa	12
3.4 Luottamus verkostossa	13
3.5 Sitoutuminen verkostoon	16
3.6 Verkoston ja verkostoitumisen ongelmat, riskit ja esteet	17
3.7 Verkoston ja verkostoitumisen edut ja hyödyt	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
4.1 Tutkimuksen taustatiedot	22
4.2 Tutkimusaineisto	23
4.3 Tutkimuksen toteutus	23
4.4 Tutkimusongelma	23
4.5 Tutkimusmenetelmä	24
4.6 Tutkimuksen haastattelulomake	26

4.7 Aineiston analysointi	26
4.8 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	27
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.1 Taustatietoja yrittäjistä ja yrityksistä	29
5.2 Yrittäjien mielipiteitä verkostoitumisesta	31
5.3 Verkostojen vaikutus yrityksen osa-alueisiin	32
5.3.1 Yrityksen toiminnan tehostuminen	32
5.3.2 Verkostojen lisäarvo	33
5.4 Verkostojen hyöty yrityksen perustamisvaiheessa	33
5.4.1 Verkostojen luominen ja verkostoihin liittyminen	34
5.4.2 Henkilöiden väliset suhteet	35
5.5 Yritysten verkostojen muodot	36
5.5.1 Verkostot kyläyhteisöön	36
5.5.2 Verkostot muihin yrityksiin	37
5.5.3 Verkostot kuntaan	37
5.5.4 Verkostot maakuntaan	38
5.5.5 Verkostot viranomaisiin	39
5.6 Sitoutuminen verkostoihin	40
5.7 Luottamus ja sen puute verkostoissa	41
5.8 Vetäjän merkitys verkostoissa	42
5.9 Verkostojen pelisäännöt	43
5.10 Ongelmat ja erimielisyydet verkostoissa	44
5.11 Tulevaisuuden toiveet	45
6 POHDINTA	46
LÄHTEET	49
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Menestyäkseen matkailualalla täytyy yrittäjien tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Kuuluminen erilaisiin verkostoihin ja jatkuva verkostoituminen takaavat sen, ettei yrittäjän tarvitse itse tehdä kaikkea. Yhteistyötä tekemällä yrittäjä säästää aikaa ja hänen on helpompi menestyä. Kainuussa sijaitsevien maaseutumatkailuyritysten elinehtona on verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen.

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on selvittää kainuulaisten maaseutumatkailuyrityksien mielipiteitä ja kokemuksia verkostoitumisesta. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville, millaisia verkostoja yrityksillä on ja miten yrittäjät kokevat verkostoyhteistyön tekemisen ja verkostoitumisen. Työn toimeksiantajana toimi Kajaanin Yliopistokeskuksen hallinnoima Kylässä-hanke.

Tästä opinnäytteestä selviää, mitä asioita yrittäjät arvostavat yhteistyökumppaneissaan. Opinnäyte tuo esiin sosiaalisten suhteiden merkityksen verkostoitumisprosessissa sekä yrittäjien yhteistyömuotoja muun muassa kunnan, maakunnan ja kotikylän kanssa.

Haastattelut toteutettiin kesällä ja talvella 2005 ja tutkimus valmistui keväällä 2006. Haastateltavat yrittäjät olivat Kainuussa toimivia maaseutumatkailun ohjelmapalvelu- ja majoitusyrittäjiä.

Valitsin tämän aiheen opinnäytteelleni, koska olin innokas tietämään, minkä verran maaseutumatkailuyrityksillä on verkostoja ja kuinka tärkeitä ne ovat. Halusin tuoda tutkimuksessa esille pienyrittäjien mielipiteet ja tämänhetkisen tilanteen. Kiinnostavuutta matkailualan verkostojen tutkimiseen lisäsi se, ettei asiaa ole tutkittu paljoa Kainuussa.

## 2 MAASEUTUMATKAILU JA -YRITTÄJYYS

Tässä osiossa selvitetään käsite maaseutu sekä käsitellään yleisesti maaseutumatkailua ja siihen liittyviä muita käsitteitä. Osiossa paneudutaan myös maaseutumatkailuyrittäjyyteen.

### 2.1 Maaseutu

Maaseudun käsitettä on käytetty hyvin yleisesti, mutta sen yksiselitteinen ja tarkka määrittely ei ole helppoa. Yleisesti maaseudeksi mielletään alue, joka sijaitsee taajamien ulkopuolella. (Lassila 2003, 8.) Maaseutuun lasketaan kuuluvaksi alle 500 asukkaan taajamat ja haja-asutusalueet. Maaseutuun kuuluvat myös alueet, joiden asukkaat käyvät ansiotyössä kaupungeissa ja joista maatalous elinkeinona on hävinnyt lähes kokonaan. Määritelmien tarkentamiseksi maaseutua voidaan vielä ryhmitellä kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja syrjäiseen maaseutuun. (Silvennoinen, Tahvanainen & Tyrväinen 1997, 26.) Maaseudun määrittelyä tulisi kuitenkin tarkastella kansallisista lähtökohdista, koska maaseutualueiden luonne ja taso vaihtelevat esimerkiksi Euroopan maissa suuresti (Lassila 2003, 8).

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän mukaan maaseutu on kaupunkien kanssa vuorovaikutuksessa oleva, osaavien ja tahtovien ihmisten sekä luonnon muodostama haja-, kylä- ja pikkukaupunkiasumisen ja yhä useampien ammattien yhteisö. Maaseudulla korostuu ihmisen ja luonnon välinen suhde. Maaseudun elinvoima määrittyy ihmisten ja heidän hyvinvointinsa kautta. Varsin monille maaseutu on vapaa-ajan vieton, harrastustoiminnan ja muun virkistämisen ympäristö. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2005.)

### 2.2 Maaseutumatkailu

Maaseutumatkailu voidaan määritellä monin eri tavoin, eikä sille ole olemassa yhtenäistä ja yleisesti hyväksyttyä kansainvälistä määritelmää. Maaseutumatkailu voi-



daan yksinkertaisimmillaan määritellä matkailuksi, joka tapahtuu maaseudulla. (Sharpley & Sharpley 1997, 22.)

Maaseutumatkailu teemaryhmän määritelmän mukaan maaseutumatkailu on maaseudun luontaisiin edellytyksiin sekä luonnon, maiseman, kulttuurin ja ihmisen voimavaroihin perustuvaa matkailua. Siinä yhdistyy ekologisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti kestävä matkailun periaate. Tätä periaatetta noudattaen suomalainen väljä ja rauhallinen maaseutu, puhdas luonto sekä maaseudun ihmisten monipuolinen osaaminen ja kulttuuri yhdistyvät matkailupalveluiksi ja matkailutuotteiksi. (Maaseutumatkailun teemaryhmä 2000.)

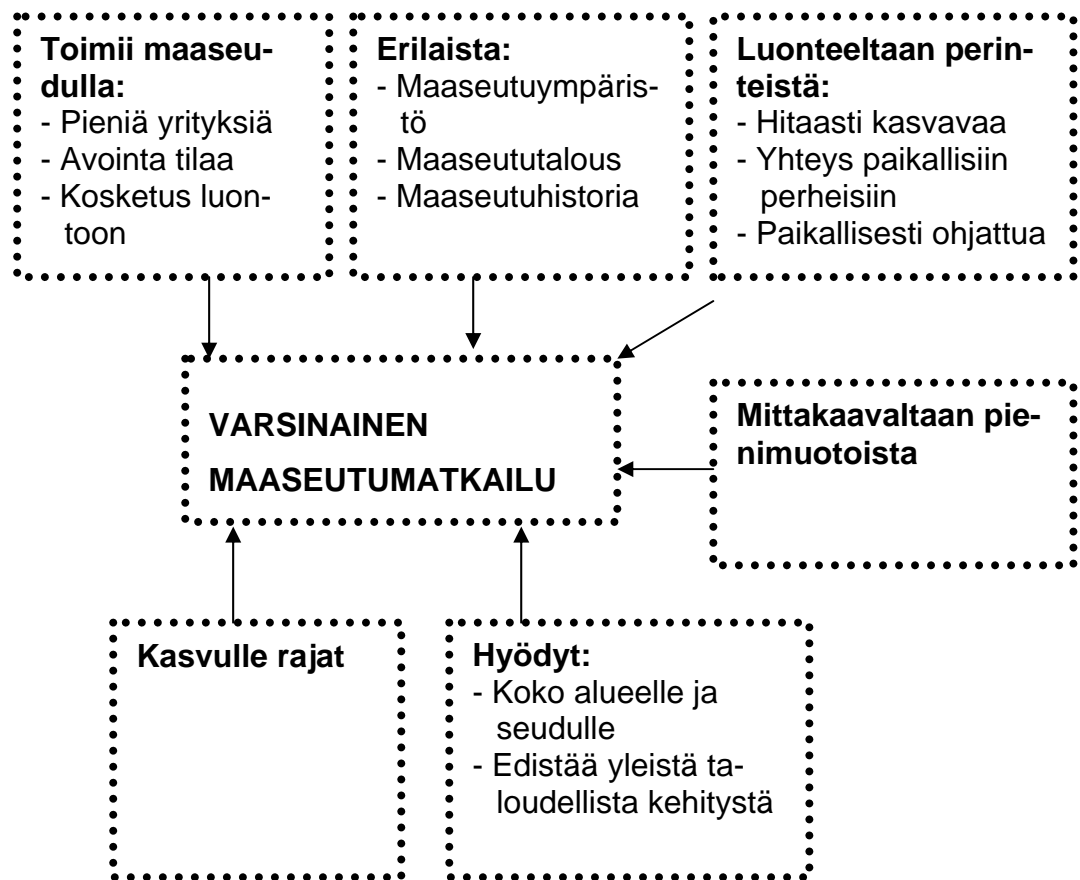
Ideologisenä käsitteenä maaseutumatkailu pyrkii säilyttämään maaseudun elämäntapaan, alkutuotantoon ja sen toimintoihin pääasiallisesti perustuvan elinympäristön (Saarinen 2004, 52). Maaseutumatkailu perustuu alueiden, ihmisten ja tuotteiden yhteispeliin. Ilman asukasta ei alue tarjoa ihmisten tuottamia palveluja ja alue ilman matkailupalveluja ei täytä matkailijan odotuksia. (Lassila 2003, 11.) Maaseutumatkailun vetovoima pohjautuu maaseudun elämän kokemiseen, siihen viehätysvoimaan, jonka maaseutu voi tarjota kaupunkielämän vastakohtana (Lämsä 1997, 17).

Maaseutua ei voi pitää puhtaana luontokohteena vaan kulttuuriympäristönä, koska ihminen on toiminnallaan muokannut maaseutua ja sen maisemaa. Muokkauksesta huolimatta luonnon läsnäoloa on vaikea välttää maaseudulla. Luultavasti juuri maaseudun ja sen elinkeinojen erityisen luontosuhteen vuoksi myös maaseutumatkailu katsotaan usein vaihtoehtoisten, luonnon arvoa korostavien matkailumuotojen joukkoon. (Honkanen 2004, 79.)

Maaseutumatkailu voi toimia maaseudun merkittävänä yleisen kehittämisen mahdollisuutena. Se lisää alueen maataloudesta riippumattomia tuloja ja erilaistaa alueen talousperustaa tuoden uusia työllistymisen mahdollisuuksia. Matkailu ja matkailijat voivat tarjota lisätuloja perinteisille maaseudun elinkeinoille. Taloudellisen kehittymisen lisäksi maaseutumatkailu mahdollistaa ympäristön huomioimisen ja matkailijoille tarkoitettujen palvelujen parantamisen. (Lassila 2003, 79 – 80.)

Toimialana maaseutumatkailu ei ole itsenäinen, vaan sen tarjoamat palvelut voidaan jakaa ravitsemis-, majoitus-, ohjelma- ja oheispalveluihin. Perhe- ja pienyrityttä-

yyteen perustuvassa asiakaslähtöisessä maaseutumatkailun yritystoiminnassa laatu ja arvotus kulkevat rinta rinnan. Suomalaisen maaseutumatkailun suurin vahvuus on puhdas luonto. (Maaseutumatkailun teemaryhmä 2000; Borg, Kivi & Partti 2002, 68.) Kaikki maaseudulla tapahtuva matkailu ei ole maaseutumatkailua (Maaseutumatkailun teemaryhmä 2000). Tässä tutkimuksessa maaseutumatkailuksi katsotaan kuuluvan taajaman ulkopuolelle sijoittuva matkailu, jossa aktiviteetit tapahtuvat luonnossa tai maaseudun ympäristössä.



KUVIO 1. Maaseutumatkailun kuvaus (Borg ym. 2002, 68).

Borgin ym. (2002, 68) kuviossa 1. voidaan nähdä piirteitä, jotka kuvastavat maaseutumatkailua. Kuviossa he esittävät näkemyksensä siitä, millaisista osista maaseutumatkailu syntyy sekä mitä hyötyä siitä on alueelle.

### 2.3 Maaseutumatkailuyrittäjyys

Toimeentulon perustan muutos maa- ja metsätalouden, kalastuksen ja vesivoiman kaltaisesta luonnonvarojen hyödyntämisestä ainutlaatuisia elämyksiä etsivien asiakkaiden palveluun on ollut suuri haaste maaseudun asukkaille. Luonnonvarojen hyväksikäytön ja palvelualan työlle asettamat vaatimukset poikkeavat merkittävästi toisistaan. (Lehto & Oksa 2004, 41.) Maaseudulla yrittäjyyttä ei kosketa ainoastaan maantieteellinen ulottuvuus, vaan ilmiön vaikutukset ovat paljon syvemmillä sosiaalisissa verkoissa ja toimintakulttuurissa (Lassila 2001, 17). Maaseutumatkailuyritysten merkitys alueen sosiaalisen pääoman rakentajana on huomattava. Matkailuyrittäjyys tuo maaseudulle uusia palveluja, ihmisiä ja vireyttä sekä maaseudulla asuville ihmisille mahdollisuuden hankkia elantonsa eri tavoin. (Lassila 2004, 97 – 98.)

Maaseutumatkailu on muuttunut viime vuosikymmeninä mökinvuokrauksesta ja maatilamajoituspalveluista monipuoliseksi, nykyaikaiseksi matkailuyritystoiminnaksi (Lassila 2001, 16, 81). Maaseutumatkailuyrityksiin luetaan kuuluvaksi mökkivuokrausyritykset, vuokrattavat maatilat tai niissä tapahtuva majoitus- ja ravitsemistointa sekä maaseudun ohjelmajärjestelyt (Hemmi 1995, 96).

Kun luontaiset edellytykset matkailulle ovat olemassa, voi siitä muodostua kunnan menestystekijä ja elinkeinoelämän avaintulosalue. Alueella on kuitenkin oltava tarpeeksi alan yrittäjiä ja yrittäjiksi ryhtyviä sekä halua yhteistyöhön. (Anttila 1998, 36.) Maaseudun pienyritysvaltaisuus on etu, koska pienyritykset kierrättävät matkailutuloa paikkakunnan sisällä. Verkostoituminen maaseudun elinkeinotoiminnassa korostuu juuri yritysten pienuuden ja lähimarkkinoiden varassa toimimisen vuoksi. Verkostoitumalla pienyrittäjät saavat lisää volyyymia ja monipuolisuutta toimintaansa. Pienet yritykset pystyvät yhdistämään erikoisosaamistaan ja tuotantoresurssejaan sekä voivat päästä laajemmille markkinoille. (Borg ym. 2002, 67; Anttila 1998, 7.)

Osaamisen ja tiedon merkityksen kasvaessa maaseutuyrityksen täytyy luoda verkostoja myös yrityssektorin ulkopuolisiin toimijoihin. Julkinen sektori vastaa suurelta osin koulutuksesta sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Maaseutuyritysten on siksi luotava verkostoja kuntiin ja muihin julkisiin kehittäjäorganisaatioihin. Asiakkaiden muuttuneet vaatimukset tarjottavia hyödykkeitä kohtaan lisää yritysten ja niiden

ympäristön vuorovaikutus tarvetta. Kyseessä on sekä yritysten välinen kanssakäyminen että yhteydet yrityssektorin ulkopuolelle. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö luo tilanteita, joissa yritykset joutuvat turvautumaan ulkopuolisiin asiantuntijoihin. On muistettava, että maaseutumatkailuyritysten verkostojen kehittäminen on kaksijakoinen tehtävä: alueen sisäistä verkostoa on vahvistettava ja alueen ulkopuolisia verkostoyhteyksiä edistettävä. (Anttila 1998, 7,11, 31.)

### 3 VERKOSTO JA VERKOSTOITUMINEN

Tässä osiossa määritellään, mitä tarkoitetaan verkostolla ja verkostoitumisella. Osiossa tarkastellaan niihin liittyviä ilmiöitä, kuten sosiaalinen pääoma, luottamus ja sitoutuminen. Sekä selvitetään verkoston ja verkostoitumisen huonoja ja hyviä puolia. Lisäksi kartoitetaan, millaisia erilaisia verkostoja maaseutumatkailu yrityksellä voi olla.

#### 3.1 Käsitteet verkosto ja verkostoituminen

Käsite verkosto on alun perin tullut kirjallisuuteen antropologiasta. Tutkijat ovat havainneet tutkiessaan alkuperäisiä heimo- ja kyläyhteisöjä, että ihmisten välillä toimivat tietyt säännönmukaisuudet ja yhteydet, joita he ovat myöhemmin alkaneet nimittää verkostoiksi. Nykyään verkosto yhdistetään kaikenlaisiin ihmisten välisiin suhteisiin. Verkosto ja verkostoituminen käsitteinä kuvaavat uudenlaista tapaa yhdistää erillään ja hajallaan olevaa osaamista yhteen. Ne tarkoittavat organisaatioiden ja yritysten erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua monet eri tahot. (Niskanen 1997, 11; Pirnes 2002, 7.) Kirjallisuudessa käsitteiden verkko, verkosto ja verkostoituminen käyttö on kirjavaa. Arkikielessä niillä tarkoitetaan yhteistyötä määrittelemättä tarkemmin verkon tai verkoston luonnetta, rakennetta ja tehtäviä. (Komppula 2000, 18 – 19.) Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä verkosto ja verkostoituminen kuvamaan yrittäjien yhteistyötä ja kontakteja muihin toimijoihin.

Maaseudulla toimivien yritysten perusedellytyksenä on toimiva verkostoituminen. Yhteistyö kylä välillä tai esimerkiksi kylän ja oman kunnan päättäjien sekä virkamiesten välillä on tärkeää. (Vanhatalo, Polvinen & Heikkilä 1999, 9 – 10.) Menestyksessä verkostoituminen edellyttää yrittäjältä erilaisia taitoja, kuten kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Yrittäjän täytyy osata jakaa visioita muiden kanssa, omaa positiivista asennetta sekä kokemusta ja tietoa yritysyhteistyön eri malleista ja niiden onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. (Marttala 2002.)

Perustaltaan verkosto muodostuu joukosta toimijoita ja heitä yhdistävistä suhteista (Mattila & Uusikylä 1999, 11). Verkostoa ei voida johtaa kuten yritystä, koska sillä ei

yleensä ole omistajaa. Sen sijaan osallistujat ovat keskenään sopineet yhteistyöstä ja toimintatavoista. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2002, 1.) Verkoston kehittyminen vie yleensä kauan aikaa, mutta toimiessaan se auttaa yritystä ja parantaa sen mahdollisuutta selviytyä vaikeistakin asioista ja ongelmista (Schienstock & Hämäläinen 2001, 128; Chisholm 1998, 6).

Toiminta verkostoissa tapahtuu useilla tasoilla. Verkostot menevät limikkäin ja päällekkäin ja ovat usein jatkuvassa muutostilassa. (Peltomäki & Kamppinen 1994, 126.) Tämän vuoksi verkostojen rajat ovat usein häilyviä, eivätkä ne ole aina selvästi havaittavissa ja erotettavissa muusta ympäristöstä. Verkostoihin voi tulla uusia yrityksiä ja samanaikaisesti lähteä vanhoja jäseniä. Tämä tarkoittaa sitä, että usein verkostot ovat avoimia kokonaisuuksia. Pääsy niihin ei kuitenkaan ole mitenkään helppoa ja itsestään selvää. (Schienstock & Hämäläinen 2001, 129.)

Verkostoyhteistyön onnistuminen vaatii osallistujilta yhteistyökykyä ja -halua. Jo se auttaa pääsemään mahdollisten pienten vaikeuksien yli. Työskentely luottamuksellisen ilmapiirin saamiseksi kannattaa. Lähdetessä yhteistyöhön yhteiset tavoitteet täytyy täsmentää, jotta kaikki osallistujat ovat varmasti samaa mieltä siitä, mitä yhdessä on tarkoitus tehdä. Työnjaosta ja toimintatavoista kannattaa keskustella yhteistyöhön lähdetessä. Mahdollisemman monet asiat ja pienetkin yksityiskohdat kannattaa miettiä alta pois yhteistyötä aloiteltaessa. Hyvä suunnittelu helpottaa toteuttamista. Osallistujien sitoutuminen ja panostaminen yhteistyöhön ovat oleellisia ja tärkeitä asioita yhteistyön onnistumiselle. Yhteistyöhön osallistumisessa täytyy olla tosissaan eikä pitkäjänteisyyttä saa unohtaa. (Pesonen ym. 2000, 77.)

Opetushallituksen (2002) mukaan verkostoitumisen kehittämisessä on muutamia perussääntöjä, jotka yrityksen täytyy tiedostaa aloittaessaan verkostoitumisprosessia.

- Verkostoituminen on myös sosiaalinen investointi. Se vie aikaa ja voi olla raskastakin. Henkilökemioiden on toimittava.
- Verkostostrategiaa ei voi suunnitella valmiiksi, vaan verkostoituminen tapahtuu ajan kuluessa ja sen muodot muuttuvat koko ajan.
- Tiedonkulun avoimuus on otettava toimintatavaksi. Yritysten pitää tiedottaa mahdollisimman paljon ja kaikille verkoston osapuolille.

- Yritysten täytyy aktiivisesti seurata ympäristönsä tapahtumia, eikä verkostoituminen saa olla itsetarkoitus.
- Mikäli yrityksen ympäristössä tapahtuu huomattavia muutoksia, esimerkiksi lakimuutoksia, verkostoitumisen merkitys voi kadota. Tietenkin yhteistyö voi jatkua toisensa tuntevien yritysten välillä, mutta alkuperäinen yhteinen tavoite voi hävitä.

Yritysten toimintakulttuureiden muuttaminen vie aikaa. Näin ollen ”pienien askelten politiikka” on hyvä tapa kehittää verkostosuhteita. (Opetushallitus 2002.)

### 3.2 Matkailualan verkostoja

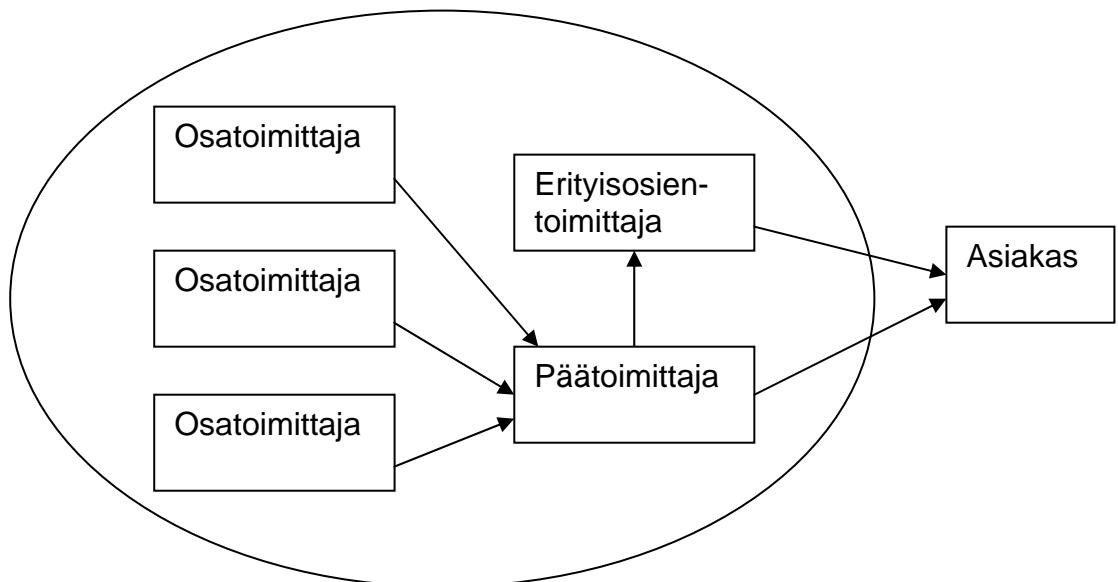
Matkailuyrityksellä on verkostoja ja erilaisia yhteistyötahoja alue- ja paikallistasolla. Alueetasolla yhteistyötä voi olla TE-keskuksen, maakuntaliiton, Finnvera Oyj:n ja matkailun alueellisten organisaatioiden kanssa. Paikallistasolla yhteistyötä voidaan tehdä kunnan matkailutoimen, muiden yritysten sekä markkinointiorganisaatioiden kanssa. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 79.) Matkailutoimialalla verkostoja voi syntyä erilaisten kehittämishankkeiden tuloksena. Valmiit yritysten verkot voivat rahoittaa yhteisiä toimintojaan kehittämishankkeisiin saatavan rahoituksen avulla. Verkostoja saatetaan perustaa tiettyä tarkoitusta varten ja joskus ne voivat olla vain muutaman vuoden pituisia yhteistyöhankkeita. (Komppula 2001, 36.)

Alueellisessa matkailuverkostossa yksityisten omistamat yritykset sekä muiden organisaatioiden edustajat tekevät yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Matkailutoimialan verkostoon kuuluvien yritysten rajaaminen voi olla vaikeaa, sillä matkailuelinkeinoa palvelevia tuotteita tuottavat ja käyntikohteita sekä nähtävyyksiä hallinnoivat yritysten lisäksi julkisyhteisöt, oppilaitokset, seurat, yhdistykset ja yksityiset ihmiset. Maanomistukselliset tekijät sekä matkailun taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset aiheuttavat paineita myös paikallisen väestön huomioon ottamiseen kaikissa matkailuelinkeinoon liittyvissä kysymyksissä. (Komppula 2001, 40 – 41.)

Horisontaalisella verkostolla tarkoitetaan samalla toimialueella toimivien yritysten yhteistoimintaa. Horisontaalisen yhteistyön kumppaneina voivat olla yritykset, jotka

tarjoavat samaa palvelua ja kilpailevat samoista asiakkaista. Yritysten palvelut voivat olla myös toisiaan täydentäviä, kuten majoitus- ja ohjelmapalvelut. (Komppula 1996, 15.) Horisontaalinen verkosto yhdistää ketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. Horisontaalisuus on tarpeen silloin, kun samassa hankkeessa tarvitaan eri tahojen osaamista. Verkosto on myös silloin horisontaalinen, kun saman tuotteen omaavat yritykset yhdistävät voimansa tuotekehittämissä tai markkinoinnissa. (Niemelä 2002, 18 – 20.) Horisontaalisessa verkostossa yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa (Ollus ym. 2002, 25).

Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Verkosto koostuu päähankkijoista sekä useammasta alihankkijasta. (Niemelä 2002, 18; Ollus ym. 2002, 44.) Sen avulla luodaan uusia markkinoita ja kasvuedellytyksiä toisiaan tukeville tuotteille (Ollus ym. 2002, 25). Matkailualalla vertikaalinen yhteistyö tarkoittaa esimerkiksi kunnallisen matkailutoimiston vetämää yhteismarkkinointia, missä matkailutoimisto toimii yritysten jakelutienä asiakkaisiin nähden (Komppula 1996, 17). Kuviossa 2 on kuvaus vertikaalisesta verkostosta.



KUVIO 2. Esimerkki vertikaalisesta verkosta (Forström, Kautonen & Toivonen 1997, 5).

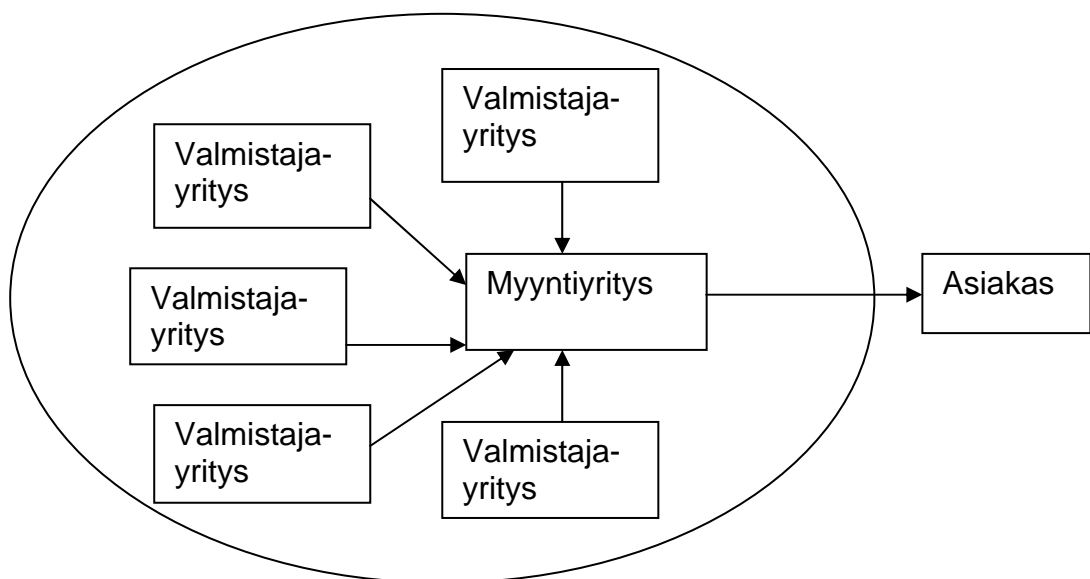
Kahdenvälisen suhteiden kautta muodostuva verkosto on kunkin yrityksen omalta paikaltaan näkemä yhteistyö- ja vaihdantasuhteiden kokonaisuus. Näissä yhteis-



työsuhteissa verkostossa toimijoilla on tietoisuus toisistaan ja yhteinen toiminnan päämäärä. Yhteistyön tavoitteet voivat olla erilaisia alkaen yhdessä oppimisen hyödyistä ja resurssien yhteishankinnoista yhteiseen liiketoimintaan saakka. Yritysten väliset yhteistyösuhteet ovat ”upotettuina” niiden ympärillä, alla tai päällä risteileviin henkilösuhdeverkostoihin. Henkilöiden väliset kontaktit ovat vaikeasti hallittavia ja näkymättömiä suhteiden lonkeroita, joilla kuitenkin on kiistatta vaikutuksensa verkostoissa. (Vesalainen 2004, 10 – 11.)

Monenkeskisen verkoston tavoitteena on parantaa siihen liittyvien yritysten välistä yhteistoimintaan ja sitä kautta koko verkoston suorituskykyä. Monenkeskisessä verkostossa on mukana enemmän kuin kaksi yritystä. Strategisessa yritysverkostossa toimii tiivis joukko yrityksiä monenkeskisen yhteistyön periaattein. Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa, organisaationsa ja toimintatapansa. Joku yritys voi olla muita keskeisemmässä asemassa verkostossa, koska esimerkiksi asiakassuhteet ja lopputuotteet kulkevat sen kautta. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 82, 95.)

Muita matkailuyrityksen verkostoja voivat olla tuote-, teknologinen-, ydinkeskeinen sekä asiapohjainen verkosto. Tuoteverkosto on toisiaan tukevia tai täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten verkosto. Osaamisresursseja jakamalla sekä rinnakkais- tuotannon etuja hyödyntämällä saavutetaan synergiaetuja. (Ollus ym. 2002, 44.) Kuviossa 3 on esimerkki tuoteverkosta.



KUVIO 3. Esimerkki tuoteverkosta (Forström ym. 1997, 5).

Asiapohjaisessa verkostossa yhteisiä toimintoja ohjaavat yhteiset tavoitteet, tällöin yhteisten toimintojen muodoista on saavutettava yhteisymmärrys. Pienten yritysten verkostojen muotoutumiseen vaikuttavat voimakkaasti yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot ja asenteet. (Komppula 2001, 42.) Teknologinen verkosto on yhteistä perusteknologiaa hyödyntävien eri toimialojen yritysten yhteistyöverkosto. Ydinkeskeinen verkosto on keskeisen toimijan, yrityksen, tutkimuskeskuksen tai koululaitoksen ympärille syntynyt verkosto. Tällaisessa muodostelmassa verkoston keskellä sijaitseva toimija johtaa ja ohjaa verkoston toimintaa. (Ollus ym. 2002, 44.)

### 3.3 Sosiaalinen pääoma verkostossa

Sosiaalisen pääoman käsite voidaan jakaa kahteen toisiinsa kietoutuvaan pääulottuvuuteen, yhdistävään sosiaaliseen pääomaan ja sitouttavaan sosiaaliseen pääomaan. Yhdistävän sosiaalisen pääoman muodostumiselle keskeisiä asioita ovat henkilöiden ja ryhmien väliset sosiaaliset siteet ja niiden muodostama verkosto. Luottamusta voidaan pitää sitouttavan sosiaalisen pääoman keskeisenä elementtinä. (Ruuskanen 1999, 37.)

Sosiaalisessa pääomassa tärkeää on sosiaaliset siteet. Niistä muotoutuvat vastavuoroisuuden normit sekä luottamus. (Ilmonen 2004, 101.) Luottamus ja vastavuoroisuus löytyvät verkostojen ytimistä (Niemelä 2002, 78). Toisiaan palkitsevat reaktiot osapuolten välillä synnyttävät vastavuoroisuuden. Verkostosuhteessa pyritään pitkällä aikavälillä kiitollisuudenvelan ja vastapalvelusten tasapainoon. Näin ollen vastavuoroisuus edellyttää suhteen jatkumista. (Ollus ym. 2002, 46.)

Keskinäinen riippuvuus syntyy verkoston yhteistyön edellyttämistä keskinäisistä aineellisista ja sosiaalisista sopeutumistoimista, kuten yhteiset investoinnit ja tuotantoresurssit. Keskinäinen suuntautuminen kasvaa sopeutumisprosessin myötä. Erimielisyydet pyritään ratkaisemaan mieluummin sopimalla kuin yhteistyökumppania vaihtamalla. Keskinäinen riippuvuus synnyttää yhteiset päätöksenteon ja toiminnan puitteet. (Ollus ym. 2002, 46.)

Sosiaaliset resurssit, jotka yrittäjä on kyennyt luomaan vuorovaikutteisessa verkostossa, vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen toiminnan onnistumiseen (Raatikainen & Muurinen 1994, 64). Verkosto tarjoaa toimintaan osallistuville runsaat resurssit. Resurssien määrä on yhteydessä sosiaalisen pääoman laajuuteen. Verkosto voi avata pääsyn monenlaisiin resursseihin, kuten kulttuurisiin ja tiedollisiin voimavaroihin sekä omistuksen tuomiin resursseihin ja rahoitusmahdollisuuksiin. Sosiaalisen pääoman laajuus ei tarkoita vain verkoston käytettävissä olevien resurssien määrää. Jopa tärkeämpää voi olla resurssien laatu ja moninaisuus. Toimijalle sosiaalisella pääomalla on vaikutusta, kun se avaa pääsyn muuten vaikeasti saavutettaviin resursseihin. (Lehto & Oksa 2004, 63.) Yrittäjät käyttävät erilaisia verkostoja saadakseen käyttönsä erilaisia resursseja ja toteuttaakseen visioitaan ja suunnitelmiaan (Komppula 2000, 43).

Sosiaalinen pääoma ei ole ainoastaan eri toimijoita yhdistävä silta, vaan se voi auttaa tekemään sopimuksia yhteensopivista toimenpiteistä, mikä voi tehdä toiminnasta tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Kyse ei ole erilaisten resurssien yhdistämisestä, vaan niiden määrätietoisesta käyttämisestä. Tällaisen toiminnan taustalla on toimijoiden vahva keskinäinen luottamus ja ymmärrys. Vahva luottamus pitää yllä valmiutta toimia verkoston oletettujen yhteisten hyötyjen hyväksi. (Lehto & Oksa 2004, 64.)

### 3.4 Luottamus verkostossa

Luottamus toimii verkostossa yhteistyön kivijalkana. Sen rakentamisessa on kyse sanoista, teoista ja tunteista. (Silvennoinen 1999, 57.) Luottamus saa asiat sujumaan. Verkoston muihin jäseniin luottaessa yrittäjä uskoo heidän hoitavan työnsä pätevästi ja kommunikoinnin sekä yhteistyön sujuvan helposti. (Ilmonen 2004, 130.) Luottamus kuvaa henkilöiden välistä sosiaalista suhdetta. Henkilön luottaessa johonkuhun hän toimii luottavaisesti asettuen samalla alttiiksi petoksen mahdollisuudelle. (Ruuskanen 1999, 38.)

Henkilöiden välinen luottamus mahdollistaa yhteistoiminnan taloudellisissa asioissa ilman monimutkaisia ja yksityiskohtaisia sopimuksia sekä vähentää yhteistyökumppaneiden valvontaan sitoutuvaa työtä (Ruuskanen 1999, 38). Luottamuksen synty-

miseen ei ole oikotietä ja sen rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä toimintaa. Verkoston osapuolet mittaavat jatkuvasti tietoisesti sekä tiedostamattaan luottamustaan muihin osapuoliin. Tämän vuoksi luottamusta on vaalittava ja vahvistettava. (Silvennoinen 1999, 58.)

Verkostoon kuuluminen voi herättää luottamusta toista kohtaan, vaikka ihmistä ei edes tuntisi. Samaan verkostoon kuuluvalla oletetaan olevan samanlaisia ominaisuuksia kuin itsellään. Luottamus ei kuitenkaan ole täysin riskitöntä. Luottaessaan toisiin verkoston jäseniin tekee yrittäjä itsestään haavoitettavan, koska muut jäsenet tietävät jotain sellaista, mikä on yrittäjälle erittäin arvokasta. Luottamus on jatkuva prosessi, jonka taso vaihtelee ajan kuluessa. (Ilmonen 2004, 130, 137.) Tämän vuoksi suhteessa, joka toimii epävirallisten ja satunnaisten kohtaamisten kautta, ei luottamuksen syvyydellä ole niin suurta merkitystä. Tällaisessa suhteessa osapuolet eivät pyri välittämään verkoston kautta kovin luottamuksellista tietoa. (Silvennoinen 1999, 58.)

Ruuskasen (1999, 39) mukaan luottamus voidaan erottaa systemaattiseen luottamukseen ja henkilöihin liittyvään luottamukseen. Systemaattinen luottamus perustuu siihen, että henkilöllä on kokemuksia vastaavista tilanteista. Henkilötason luottamus viittaa tilanteeseen, jossa on tiedostettu mahdollisuus tulla vuorovaikutuksessa olevan henkilön taholta petetyksi.

Verkostojen synty edellyttää sekä systemaattisen luottamuksen että henkilöiden välisen luottamuksen olemassaoloa. Systemaattisen luottamuksen osalta verkostoon liittyvän yrittäjän on oltava vakuuttunut siitä, että verkostoyhteistyö toimintamallina on ylipäänsä mahdollinen ja toimiva. Yrittäjän on luotettava että kumppanit hallitsevat verkostossa tehtävänsä sekä hänen roolinsa verkostossa on toiminnallisesti mielekäs. Verkostoon liittyvän yrittäjän täytyy luottaa muihin verkoston osapuoliin henkilöinä. Vaikka yrittäjä pitäisi verkostoa toimivana ja kaikkia verkoston jäseniä pätevinä, ei tämä vielä riitä, mikäli hän ei luota toisiin osapuoliin henkilöinä. Yrittäjän täytyy pystyä luottamaan siihen, että kumppanit toimivat verkostossa sovitulla tavalla eivätkä tilaisuuden tullen käytä hyväkseen muita kumppaneita. (Ruuskanen 1999, 40.)

Taulukossa 1 pystyulottuvuuden muodostaa yrittäjien systemaattisen luottamuksen taso. Sillä kuvataan sitä, kuinka toimivaksi yrittäjät kokevat heillä olevan verkostojärjestelmän ja kuinka vakaaksi he kokevat oman taloudellisen asemansa ja roolinsa sen osana. Toisen ulottuvuuden muodostaa henkilötason luottamus eli se, missä määrin yrittäjä luottaa yhteistyökumppaneihinsa henkilöinä. (Ruuskanen 1999, 73.)

TAULUKKO 1. Luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön (Ruuskanen 1999, 73).

Systemaattinen luottamus	Henkilötason luottamus	
	KORKEA	MATALA
KORKEA	<b>1. Verkostoituja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitoutuminen yhteistoimintaan</li> <li>- Riskien hajauttaminen verkoston jäsenten kesken</li> </ul>	<b>2. Klassinen yrittäjä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilön suoriutumistarve</li> <li>- Opportunistinen suhtautuminen yhteistyöhön</li> </ul>
MATALA	<b>3. Pienyrittäjä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riskien välttäminen</li> <li>- Pienimuotoiset verkostokeilut</li> </ul>	<b>4. Itsensä työllistäjä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskeistä toimeentulon hankkiminen</li> <li>- Vetäytyminen yhteistoiminnasta</li> </ul>

Luottamuksen puuttuessa osapuolet uhraavat kaikki yhteistyössä saatavat edut kannattamattomaan itsenäiseen toimintaan. Vallan epätasainen jakautuminen ja sosiaaliset aukot verkoston sisällä voivat vaikuttaa verkoston reunoilla olevien luottamukseen negatiivisesti. (Ruuskanen 1999, 38, 42.) Lupauksen pettäminen tai unohtaminen voi olla kohtalokasta ja luottamus voi kadota saman tien. Odotusten selkeyttäminen on tärkeää verkostossa toimittaessa. Epäselvät odotukset lisäävät mahdollisuuksia väärinkäsitysten syntyymiseen ja luovat epäluottamusta. (Silvennoinen 1999, 60.)

### 3.5 Sitoutuminen verkostoon

Sitoutuminen syntyy toimijoiden välisellä sidoksella. Se edellyttää luottamusta yhteistyöhön ja on osapuolten välisen suhteen kehittymisen kannalta tärkeää. Jossain määrin kysymys on uskon asiasta, sillä osapuolet joutuvat toimimaan epävarmuuden ja monimutkaisen ympäristön olosuhteissa. Usko molemminpuoliseen sitoutumiseen johtaa sosiaalisten normien kehittymiseen, jotka toimivat suhteen pelisääntöinä. Normit vahvistavat toimijoiden uskoa aikomuksiin ja luovat pitkäaikaista sitoutumista. (Komppula 2000, 54, 58, 63.)

Verkostossa yritys voi olla sitoutunut yhteiseen visioon, tavoitteisiin tai päämääriin (Chisholm 1998, 6). Sitoutumista verkostoon mitataan sillä, kuinka paljon voimavaroja yritys on valmis panostamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Panostukset edustavat niitä sidoksia, joita osapuolet tekevät pyrkiessään saavuttamaan yhteiset ja omat tavoitteensa. Panokset voivat olla joko materiaalisia tai aineettomia voimavaroja. Panostusten seurauksena yritykset toteuttavat yhteisiä toimintoja, joiden tuloksena syntyy kokemuksia. Kokemusten tuottaessa konkreettisia hyötyjä ne johtavat tyytyväisyyteen yhteistyötä kohtaan ja kasvattavat luottamusta luoden uusia panostuksia. Negatiiviset kokemukset yhteistyöstä aiheuttavat epäluottamusta ja voivat jopa johtaa sen päättymiseen. (Komppula 2000, 69, 57, 70.)

Sitoutumisprosessin alussa yrityksen haluun panostaa yhteistyöhön vaikuttavat yhteistyön tarpeellisuuden havaitseminen ja yrityksen kyky panostaa siihen. Panostuskykyyn vaikuttavat yrityksen ominaispiirteet ja markkina-asema. Jossain tapauksissa sitoutuminen voi alkaa pelkällä rahallisella panoksella. Vaikka alussa yritys ei uskoisikaan yhteistyön menestykseen, rahallisella sitoutumisella se varmistaa, ettei jää yhteistyöverkoston ulkopuolelle. (Komppula 2000, 72, 73.) Taulukon 2 avulla voidaan tarkastella verkostoyhteistyön sitoutumisprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

TAULUKKO 2. Verkoston toimijoiden, voimavarojen, toimintojen, rakenteen, verkostoasemien ja prosessien yhteydet yrityksen sitoutumisprosessiin asiapohjaisessa matkailuverkossa (Komppula 2000, 72).

<b>VERKOSTON KÄSITE</b>	<b>VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>SITOUTUMISPROSESSI</b>
<b>TOIMIJAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen ominaisuudet</li> <li>- Henkilöiden ominaisuudet</li> <li>- Arvot ja asenteet</li> <li>- Aiemmat kokemukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asenteellinen sitoutuminen</li> <li>- Halu sitoutua</li> </ul>
<b>VOIMAVARAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen ominaisuudet</li> <li>- Henkilöiden ominaisuudet</li> <li>- Käytettävissä olevat voimavarat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyky sitoutua</li> </ul>
<b>TOIMINNOT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panostukset yhteistyöhön</li> <li>- Toiminnallinen sitoutuminen</li> </ul>
<b>RAKENNE JA VERKOSTOASEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimijoiden strategiat</li> <li>- Kilpailutilanne</li> <li>- Markkina-asetat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnallisen sitoutumisen uskottavuus ja tasapuolisuus</li> <li>- Sosiaaliset normit</li> <li>- Pelisäännöt</li> </ul>
<b>PROSESSIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyön tulokset</li> <li>- Tyytyväisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eriytyinen luottamus</li> <li>- Pitkäaikainen sitoutuminen</li> </ul>

Panoksien tarkastelun lisäksi sitoutuminen voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen sitoutumiseen. Aktiivinen sitoutuminen on samaistumista sisältäen arvojen sekä päämäärien hyväksymisen ja omaksumisen. Päämäärien ja arvojen ollessa yksimielisiä aktiivinen sitoutuminen voi syntyä nopeasti. Muutokset verkostossa ja yksimielisyyden väheneminen heikentävät samaistumista. Lojaalisuus verkostoa kohtaan kuvastaa passiivista sitoutumista. Pelkkä passiivinen sitoutuminen ei ole riittävä edellytys verkoston toimimiselle. (Hakanen 1998, 27.)

### 3.6 Verkoston ja verkostoitumisen ongelmat, riskit ja esteet

Esteitä, jotka voivat vaikeuttaa verkostoitumista, esiintyy yhteiskunta-, yritys- ja henkilötasolla. Esteet voivat liittyä luottamuspulaan, koettuihin pettymyksiin tai haluun sitoutua. (Komppula 1996, 54.) Verkoston osapuolten asenteella ja motivaatiolla on

suuri vaikutus verkostoitumisen onnistumisessa. Osapuolilla voi olla erilaisia keinoja tavoitteiden saavuttamisessa. (Pesonen ym. 2000, 76.) Tavoitteet voivat olla joko osittain tai täydellisesti toisiaan täydentäviä. Jos kokonaisuus ei ole tasapainoinen, voivat suhteet olla jossain määrin jännittyneitä ja verkoston sisällä voi esiintyä kilpailua. (Komppula 1996, 38.)

Yritysten erilaiset tavat toimia saattavat vaikeuttaa yhteistyötä. Toimintatapojen erojen vuoksi konkreettisiin tuloksiin pääseminen voi viedä runsaasti aikaa. Erityisesti matkailussa tarvitaan osallistujilta pitkäjänteisyyttä siinä, kuinka nopeasti yhteistoinnasta voidaan odottaa tuloksia. (Pesonen ym. 2000, 76.) Lyhyellä aikavälillä saatavat tuotot ovat usein yrityksen mielestä parempi ja helpompi tapa saada tuottoa. Tällöin verkostoon sitoutuminen ei ole täydellistä, koska yritykset toimivat oman etunsa parhaaksi. Seurannan puutteellisuus, epäselvät säännöt sekä etujen ja velvoitteiden jako voivat johtaa erimielisyyksiin verkoston jäsenten kesken. Erilaiset yrityskulttuurit tai verkostoihin sopimattomat johtamistavat voivat joutua törmäyskurssille, jolloin luottamus ja yhteistyö kärsivät. (Komppula 1996, 45 – 46; Niemelä 2002, 109.)

Liaksi vakiintuneet toimintatavat voivat rajoittaa yrityksen herkkyyttä arvioida kriittisesti verkostonsa rakenteen tehokkuutta. Kykenemättömyys tunnustaa verkoston kilpailukyvyn heikentymistä ja toimivuutta voi keinotekoisesti ylläpitää vakaita olosuhteita, joissa vanhoihin rakenteisiin lukkiutunut verkosto pystyy toimimaan. Toimintatapojen ja roolijaon pysähtyneisyys voi korvata yritysten toiminnallisten taitojen puutteita, jolloin vajavaisia taitoja ei vakaissa olosuhteissa tarvitse kehittää. Yritykset eivät rakenna aktiivisesti yhteyksiä verkoston ulkopuolelle, mikä rajoittaa uuden tiedon ja taidon kertymistä verkostoon. Pitkällä aikavälillä rakennemuutoksen paine käy sietämättömäksi, jolloin verkoston hallittu muutos voi osoittautua liian myöhäiseksi ja taitojen puuttuminen kohtalokkaaksi. (Ollus ym. 2002, 53.)

Verkostoituminen vaatii kypsyyttä ja tasapuolisuutta. Yrityksen kokemattomuus ja olemattomat valmiudet yhteistyöhön hankaloittavat verkoston onnistumista. Yhteistyöhön kohdistuvat ristiriitaiset odotukset aiheuttavat tehottomuutta, kitkaa ja epäsovua. Toimijoiden joukossa voi olla yrityksiä, jotka käytöksellään estävät tehokkaan verkoston muodostumisen. Nämä toimijat eivät välttämättä ymmärrä verkostoitumisesta koituvia etuja, mikä heikentää heidän motivaatiotaan sitä kohtaan. Eri



käsitykset laadun merkityksestä hankaloittavat kaikkien osapuolten työtä. (Niemelä 2002, 109; Komppula 1996, 45 – 46.)

Verkoston toiminnassa henkilöiden välisellä yhteisymmärryksellä ja henkilökohtaisilla suhteilla on paljon vaikutusta (Pesonen ym. 2000, 76). Kaikki verkoston jäsenet eivät aina kunnioita vastavuoroisuuden periaatetta. Osa haluaa hyötyä itse antamatta mitään muille verkoston jäsenille. (Silvennoinen 1999, 7.) Dominoivassa asemassa oleva toimija voi valjastaa heikommat toimijat pönkittämään kilpailukykyään. Valta-asemaltaan tasavahvoista toimijoista koostuva verkosto voi hajota vahvan ja uskottavan koordinaattorin puuttumiseen. (Ollus ym. 1998, 38.) Henkilötason esteitä ilmenee usein yrityksen johdossa. Yritysten johtajien puutteellinen avoimuus tietojen jakamisessa ja vastaanottamisessa sekä täydellisen luottamuksen puuttuminen luo tilanteen, jossa verkostoituminen ei onnistu. Monelle yrittäjälle halukkuus verkostojen rakentamiseen merkitsee heikkoutta, jota ei haluta paljastaa. Halukkuuden ilmaisun pelätään vaikuttavan negatiivisesti yrityksen asemaan markkinoilla. Jotkut yrittäjät ovat niin varovaisia toimissaan, ettei verkostojen rakentamiseen uskalleta ryhtyä. Nämä yrittäjät pelkäävät yhteistyökumppaneiden käyttävän yrityksen tietoja omiin tarkoituksiin ja alkavan kilpailla sen kanssa. (Komppula 1996, 45 – 46.)

Aika- ja muut vastaavat tekijät voivat rajoittaa yritysten mahdollisuutta toimia verkostossa halutulla tavalla (Silvennoinen 1999,79). Taloudelliset ongelmat voivat ilmetä verkostoon osallistuvien yritysten toiminnan kannattavuusongelmina tai yritystoiminnan kasvumahdollisuuksien vaikeutena. Olosuhteiden muuttuessa voi käydä niin, että verkostossa olevien yritysten tavoitteenasettelu ja strategiat eivät enää ole sopusoinnussa verkoston kehitystarpeiden kanssa. (Ollus ym. 1998, 89.)

Kun verkostosuhteen ylläpitäminen ei tunnu enää tarkoituksenmukaiselta, se katkeaa (Silvennoinen, 1999, 79). Tällaisessa tilanteessa suhteen riskit voivat realisoida täysmääräisinä, jos yritys on tehnyt investointinsa yhden tai harvojen kumppaneiden varaan (Ollus ym. 2002, 120).

### 3.7 Verkoston ja verkostoitumisen edut ja hyödyt

Yritykset hakeutuvat verkostoihin, koska pitävät yhteistyötä parempana vaihtoehtona kuin yksintoimimista (Komppula 1996, 53). Verkostojen avulla yritykset hakevat ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yhden yrittäjän ei tarvitse osata kaikkea. (Niemelä 2002, 13, 37.) Ominaista verkostoyritysten suhteille on pitkäjänteisyys. Suhteen merkitystä yritykselle ei mitata rahassa. Suhteen arvo määräytyy sen strategisen merkityksen mukaan. (Ollus ym. 1998, 18, 32.)

Verkostoitumisella saadaan uskottavuutta, tunnettavuutta ja kustannussäästöjä sekä tuotteen arvon lisääntymistä. Kustannussäästöjä saadaan ostotoimintoja yhdistämällä, jolloin yritysten investoinnit ja materiaalihankinnat pienenevät sekä tehostuvat. Kukin yritys tekee sitä, minkä parhaiten osaa. Näin toimiessaan yritys voi saavuttaa huippuosaamisen omilla taidoillaan. Yhteisillä tuotteilla luodaan laajempi alaisesti tunnettavuutta yrityksille. (Pesonen ym. 2000, 76.) Verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden olla nopeampi, joustavampi ja asiakaslähtöisempi kuin perinteinen toimintatapa. Sen avulla voidaan rakentaa monipuolista kilpailuetua ja se voi ottaa vastaan suurempia tilauksia. (Ollus ym. 2002, 26.) Muita syitä verkostoitumiseen voivat olla pysyvyys ja välttämättömyys eli ulkopuolisesta syystä aiheutuva yhteistyö. Verkostoihin ei hakeuduta, ellei niistä koeta olevan etua omalle toiminnalle. (Komppula 1996, 53.)

Verkostot lisäävät joustavuutta ja epävakaus vähenee niihin osallistuvilla yrityksillä (Alasaarela 1998, 11). Verkostoja on mahdollista kehittää, ja jokaisella osallistujalla on tästä vastuunsa (Raatikainen & Muurinen 1994, 66). Kaikki yhteistyön osapuolet hyötyvät, kun yksittäisen yrityksen uusien asioiden soveltaminen ja omaksuminen voidaan levittää koko verkostoon (Ollus ym. 1998, 6 – 7). Jokainen verkosto on ainutlaatuinen ja sillä on piirteitä, jotka puuttuvat muilta (Raatikainen & Muurinen 1994, 68).

Verkostojen jatkuvasta muutoksesta johtuen niiden tarkastelua ei pidä rajoittaa ainoastaan esimerkiksi taloudellisten hyötyjen erittelyyn. Merkittävä ominaisuus verkostoissa on se, että ne palkitsevat sellaisia osallistujia, jotka vahvistavat toisia. (Raatikainen & Muurinen 1994, 63.) Verkostoitumisen etuna on se, että yrityksessä

toimivien henkilöiden tietotaito vahvistuu yhteistyön myötä. Henkilökohtaisten verkostojen avulla yrittäjä voi vaihtaa tietoja ja tiedustella ympäristönsä resursseja. Alueen matkailuyritysten yhteistyöllä voidaan tehdä paljon kohteen kehittämiseksi. Yhteistyö antaa mahdollisuuden luoda yhtenäisiä menekin edistämiskampanjoita ja yhtenäistä imagoa. Yhteistyön avulla yritykset saavat lisäarvoa, joka voi esimerkiksi olla suurempi kapasiteetti tai täydellisempi tuotekokonaisuus. (Komppula 1996, 52 – 53.)

Yrityksen arvoasema verkostossa määrää minkälaisia resursseja sen on mahdollista päästä hyödyntämään. Tämä vuorostaan määrittelee yrityksen arvoaseman eli houkuttavuuden yhteistyökumppanina. Verkostosuhteet määräävät yrityksen tulevaisuuden kehityksen mahdollisuudet ja rajoitteet. Tästä kaikesta johtuen yritykset panostavat verkostosuhteisiin. Jotta yritys voisi lisätä tehokkuuttaan, on sen sopeutettava toimintaansa muiden verkostossa olevien yritysten toimintaan. Samanaikaisesti yrityksen on pyrittävä saamaan muut mukautumaan sen toimintatapoihin. (Ollus ym. 1998, 57.) Taulukossa 3 luetellaan verkostoitumisesta koituvia hyötyjä.

TAULUKKO 3. Yrityksen yhteistyön hyödyt (Vesalainen 2004, 43).

<b>Tehokkuuteen liittyvät hyödyt</b>	Mittakaavaedut, rationaalisointihyödyt, lisäarvo, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
<b>Uuden liiketoiminnan syntyseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt</b>	Uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote / palvelupaketin tarjoaminen, riskien jakaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen
<b>Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt</b>	Osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto / kierto

Yhteistyö voi muodostua toimintatavaksi, josta kaikki hyötyvät. Osapuolten pitää hyväksyä se, että yhteistyössä kaikki hyötyvät. Itsekkyyys tai opportunisti eli ainutkertaisen edun tavoittelemisen jää taka-alalle. (Opetushallitus 2002.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä osiossa selvitetään tutkimuksen taustat. Sekä kerrotaan, miten kainuulaisille maaseutumatkailuyrittäjille tehty tutkimus on toteutettu ja mitä menetelmiä siinä on käytetty. Tämän lisäksi osiossa kerrotaan tutkimusongelmasta, aineiston analysoinnista sekä kuvaillaan tutkimuksen kulkua. Lopuksi osiossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

### 4.1 Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimus on toteutettu Kajaanin yliopistokeskuksen hallinnoiman Kylässä-hankkeen toimeksiantona. Kylässä-hankkeen yleistavoitteena on maaseudun elinvoiman ja ihmisten hyvinvoinnin lisääminen Kainuussa. Tarkoituksena on tukea kylien kehittymistä eri tahojen kanssa koko kehittämisprosessin ajan. Tukeminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun kylällä ei vielä ole kehittämisideaa. Muina tavoitteina on edistää kyläkohtaista kehittymistä kohti pitkäjänteistä suunnitelmallista kehittämistyötä ja vastata siitä, että 80 prosentilla Kainuun kylistä on olemassa päivitettyt kyläsuunnitelmat. Tavoitteena on tukea kylien kansainvälistymistä, kylien välistä vuorovaikutusta ja verkostoitumista sekä viestintää. Kylässä-hankkeen tarkoituksena on saada vakiintumaan toimiva kylä-kunta –yhteistyö, jossa kunta tukee kyliensä hanketoimintaa. Hanke toimii koko Kainuun alueella. Mukana ovat kaikki Kainuun kyläyhdistykset, kylätoimikunnat ja ne asukasyhdistykset, joilla on taajama-maaseutu –yhteistyötä.

Tutkimuksessa käytettiin allekirjoittaneen ja Kylässä-hankkeen projektipäällikön yhdessä laatimaa haastattelulomaketta (liitteet 1-3). Kylässä-hanke saa tutkimuksesta käyttöönsä tietoja, joita se voi hyödyntää toimiessaan maaseudun ihmisten parissa. Opinnäytteestä selviää, miten maaseudulla asuvat ihmiset tuntevat käsitteet verkosto ja verkostoituminen ja mitä mieltä he ovat niistä. Kylässä-hankkeen toimijat saavat tietoa siitä, millaisia erilaisia asioita verkostoituessa täytyy ottaa huomioon ja miten ne vaikuttavat verkostojen onnistumiseen. Toimivan kylä-kunta –yhteistyön vakiinnuttamiseksi opinnäyte tarjoaa suuntaa antavaa tietoa siitä, millainen tilanne on tällä hetkellä Kainuun kunnissa.

## 4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa valittaessa lähdettiin siitä, että kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat kooltaan pieniä tai keskisuuria yksityisten henkilöiden omistamia. Erityisesti yrittäjien mielipiteet haluttiin kuuluviin. Muina valintakriteereinä käytettiin yrityksen aloitusvuotta, yrityksen tarjoamia palveluita sekä sijaintia. Edellä mainittuja kriteereitä käyttäen tarkoitus oli saada tutkittavaksi kattava otos kainuulaisista maaseutumatkailuyrityksistä. Tutkittavat yritykset valittiin kuntien yritysrekisterien sekä allekirjoittaneen ja Kylässä-hankkeen projektipäällikön tietämyksen pohjalta.

## 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineiston keruuseen käytettiin haastatteluja, monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen sopiviin yrittäjiin otettiin puhelimitse yhteyttä, kerrottiin tutkimuksesta ja tiedusteltiin heidän kiinnostustaan haastattelun antoon. Asiasta kiinnostuneiden yrittäjien kanssa sovittiin aika haastattelulle. Muutama yrittäjä oli liian kiireisiä suostuakseen ja osalla oli henkilökohtaisia syitä kieltäytymiseen. Tutkimukseen osallistui kymmenen kainuulaista maaseutumatkailun ohjelmapalvelu- ja majoitusyrittäjää.

Haastatteluista yhdeksän suoritettiin heinä-elokuussa 2005 ja viimeinen haastattelu tehtiin joulukuussa 2005. Viimeisen haastattelun myöhäisempi ajankohta johtui alun perin haastateltavaksi valitun yrittäjän kiireistä. Tämän vuoksi sovitut haastatteluajat muuttuivat moneen kertaan. Lopulta haastateltavaa yrittäjää piti vaihtaa, koska haastattelu olisi voitu tehdä vasta vuoden 2006 puolella.

## 4.4 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Kainuun maaseutumatkailuyrittäjien verkostoitumista. Tutkimuksessa kuvataan yrittäjien mielipiteitä ja kokemuksia verkostoista. Pääongelmana on selvittää yrittäjien kokemuksia siitä, miten yrityksen ympärillä olevat verkostot vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja toimintaan. Sivuongelmina

selvitetään yritysten verkostoitumista eri tahojen kanssa, verkostojen kehittymistä yrityksen toiminnan aikana sekä yrittäjien näkemyksiä tulevaisuudesta.

#### 4.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimusaineisto tarkoittaa empiiristä aineistoa, joka on jossakin muussa muodossa kuin määrällisessä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät vievät tutkijan syvälle aineistoon ja tutkimuskohteeseen. Tarkoituksena on selvittää, miten tutkittavat ihmiset näkevät ja kokevat asian. Tähän tietoon pyritään useilla eri menetelmillä. Kvalitatiivinen tutkimus on itse asiassa suuri metodien kokoelma, joka on laajuudessaan melko kirjava. Yleensä kvalitatiivisuuteen liitetään sellaiset menetelmät, kuten haastattelu ja havainnointi. Laadullisen tutkimuksen menetelmillä pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle kohdetta. Tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita tutkimuskohdetta monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Järvenpää & Kosonen 1997, 20; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152; Tuomi & Sarajärvi 2004, 7 – 11.)

Maaseutumatkailuyrittäjiä haastatteleamalla saatiin kokoon tutkimuksen aineisto. Haastattelut tapahtuivat etukäteen suunnitellun haastattelulomakkeen (liite 1 - 3) avulla, jossa heiltä kysyttiin yrityksen verkostoista ja verkostoitumisesta. Ajan säästämiseksi tulevaisuudesta haluttiin tietää vain lyhyesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus muodostaa tutkitusta aiheesta tosiasioita hypoteesien todentamisen sijaan. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen. Tutkittavien omien valintojen ja haastateltavien subjektiivisten muistikuvien merkittävydestä johtuen kvalitatiivinen aineisto ei välttämättä kuvaa todellisuutta, vaan erilaisia mielipiteitä siitä. Omilla valinnoillaan tutkija ohjaa tutkimustaan siihen suuntaan, että haluttu ydin projektista löytyy. Tutkimusta toteutetaan joustavasti ja tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina. (Kiviniemi 2001, 71 – 74; Hirsjärvi ym. 2000, 152, 154.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui parhaiten tämän tutkimuksen tekemiseen. Haastattelutilanteessa pystyttiin tarvittaessa selventämään haastateltavalle verkos-

toihin ja verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä. Haastatteluilla päästiin syventymään jokaisen yrittäjän kokemuksiin verkostoasioissa ja niiden olemassa oloon yrityksessä. Yrittäjien määrä tutkimuksessa oli vähäinen, joten kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö olisi voinut vääristää tuloksia.

Aineiston keruuseen käytettiin kolmea eri menetelmää: teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan selville haastateltavien mielipiteet ja kokemukset tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin nauhoituksilla, jotka myöhemmin litteroitiin ja analysoitiin. Yhden haastattelun kesto oli keskimääriin 30 – 40 minuuttia. Haastatteluilla saatiin tarpeeksi aineistoa tätä tutkimusta varten, koska tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa sen, mitä hänellä on mielessään. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee rastin tai rengastaa valmiin vastausvaihtoehdon. Monivalintakysymysten vastauksia on helppo vertailla. (Hirsjärvi ym. 2000, 195, 197.)

Haastattelu on keskustelutilanne, jolla on ennalta suunniteltu ja määrätty tavoite kerätä mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta. Tästä syystä haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta. Haastattelutilanteessa sekä haastattelija että haastateltava välittävät toisilleen puheen, eleiden sekä ilmeiden kautta ajatuksia, asenteita, mielipiteitä, tietoja ja tunteita. Teemahaastattelussa haastattelijalla on aktiivinen rooli. Hänen on tutustuttava etukäteen tutkittavaan asiaan ja mietittävä valmiiksi, miten saada haastateltava motivoituneeksi ja luottamaan häneen. Haastattelijan on valmisteltava haastattelu siten, että se saadaan hyvin tallennettua analysointia varten. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 26 – 27.)

Teeman tai teemojen olemassaolo rajoittavat teemahaastattelua sen verran, ettei sitä voi pitää täysin strukturoimattomana haastatteluna. Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välille, koska se sisältää ominaisuuksia molemmista haastattelumuodoista. Tämän vuoksi teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. Teemahaastattelua viedään eteenpäin keskeisten teemojen ja

aihepiirien avulla, jotka ovat samat kaikille haastateltaville. Haastattelun sitomattomuus tarkkoihin kysymyksiin antaa haastateltavalle paremman mahdollisuuden tuoda näkökulmiaan ja mielipiteitään esille. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 28 – 38; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 – 48.)

#### 4.6 Tutkimuksen haastattelulomake

Tutkimuksessa käytetyn haastattelulomakkeen voi jakaa kolmeen eri osioon. Ensimmäisen lomakkeen (liite 1) haastattelijat täyttivät itse. Siinä kyseltiin haastateltavan ja yrityksen taustoja. Toista lomaketta (liite 2) käytettiin varsinaisessa haastattelussa. Lomake (liite 2) jaettiin viiteen teemaan, joista jokaisessa pyrittiin tarkastelemaan verkoihin ja verkostoitumiseen liittyviä asioita. Avoimia kysymyksiä sisältävässä lomakkeessa (liite 3) yrittäjiä pyydettiin haastattelun jälkeen vastamaan kirjallisesti muutamalla sanalla kolmeen kysymykseen. Tässä lomakkeessa (liite 3) kysyttiin yrittäjän tulevaisuuden näkymiä verkostojen ja verkostoitumisen suhteen.

#### 4.7 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analyysin tehtävänä on selkeyttää tutkimusaineistoa ja löytää uutta tietoa tutkimuskohteesta. Analyysin avulla hajanaisesta aineistosta saadaan selkeää ja käyttökelpoista tietoa. Aineistoa analysoidessa valitaan analysointitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimustehtävään tai tutkimusongelmaan. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa analysoinnin keinoina käytetään kvalitatiivista päätelmien ja analyysien tekoa. (Eskola & Suoranta 1998, 138; Hirsjärvi ym. 2000, 219 – 220.)

Kerätyn aineiston analysoiminen, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusongelma ja -tehtävät määräävät miten tutkimusaineistoa on analysoitava. Analysointi kannattaa aloittaa jo ensimmäisten aineistojen keräämisen jälkeen ja sitä tulee jatkaa tutkimusprosessin edetessä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusongelmat voivat muuttua prosessin edetessä tutkimusaineiston analysoinnin antamien tietojen poh-



jalta. Tutkimusprosessin vaiheiden joustava käyttö auttaa suuntaamaan tutkimusta ja säästämään arvokasta aikaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 216 – 218.)

Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analysointiin soveltuvat hyvin diskurssianaalysin keinot. Diskurssianalyysia ei voida pitää kovin selvärajaisena tutkimusmenetelmänä, vaan se on pikemmin väljä teoreettinen idea tai viitekehys. Diskurssianalyysissä tekstiä ei analysoida siksi, että löydettäisiin sen takana olevia asenteita. Aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä myös poikkeustapaukset huomioidaan. Analyysi on hyvin yksityiskohtaista. Analyysin tekoon ei ole olemassa valmista kaavaa tai etenemistapaa, vaan olennaisia piirteitä etsitään aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 155.)

#### 4.8 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta käsitellään usein määrällisen tutkimuksen käsittein, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteettia käyttämällä saadaan selville onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä tutkijan oli tarkoitus tutkia. Toisin sanoen vastaako tehdyn tutkimuksen tulos tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001,186; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Tutkimuksen otos oli pieni ja sen tarkoitus on toimia suuntaa antavana tutkimuksena kainuulaisten maaseutumatkailuyritysten verkostoitumisessa. Haastattelu oli kaikissa tapauksissa samanlainen. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska haastatellut ymmärsivät kysymykset ja pystyivät vastaamaan juuri kysytyihin asioihin. Tämän ansiosta tutkimuksesta saadut vastaukset ovat vertailukelpoisia ja toistuvuutta esiintyy.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, kuvaten tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksella pyritään mahdollisimman suureen objektiivisuuteen. Ulkoiset vaikutteet, kuten tutkijan tai tutkittavan henkilön mielipiteet eivät saisi vaikuttaa päätelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001,186; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Käytännöllisesti tarkasteltuna tutkimus voitaisiin toistaa, mutta tulokset saattaisivat hieman muuttua. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelun kohteena olevien yrittäjien mielipiteet ja yrityksen tilanne voivat muuttua ajan myötä. Tutkimuksen tulokset sen pienen otoksen vuoksi eivät ole yleistettävissä, mutta ne ovat luotettavia.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tulokset kuvastavat Kainuun alueen maaseutumatkailuyrittäjien mielipiteitä ja kokemuksia verkostoista.

### 5.1 Taustatietoja yrittäjistä ja yrityksistä

Tutkimuksessa oli haastateltavana kymmenen Kainuussa toimivaa maaseutumatkailuyrittäjää. Vaalasta, Suomussalmelta, Vuolijoenlaaksoelta, Puolangalta sekä Paltamosta oli tutkimuksessa mukana kustakin yksi yrittäjä. Sotkamosta yrittäjiä oli kolme ja Kuhmosta kaksi. Hyrynsalmi ja Ristijärvi eivät olleet edustettuina, koska niistä ei löytynyt kriteereitä vastaavia yrityksiä. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset oli perustettu 1970 – 2000 -luvulla. Yritysten iät vaihtelivat seuraavasti (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Haastattelussa mukana olleiden yritysten iät.

Yrityksen ikä (vuotta)	Yritysten määrä (kpl)
Alle -5	3
5 -10	3
11 -15	2
16 - 20	0
20 - 25	1
26 - 30	1

Haastatelluista yrittäjistä kolme oli miehiä ja seitsemän naisia. Yrittäjien iät vaihtelivat seuraavasti (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Haastateltujen yrittäjien ikäjakauma, (n = 10).

Ikä (vuotta)	Miehet	Naiset	YHT.
30 - 39	1	2	3
40 - 49	1	1	2
50 - 59	1	3	4
60 - 69	0	1	1

Kaikki miesyrittäjät olivat suorittaneet erilaisia matkailualan opintoja ja saivat tuloja muustakin kuin matkailusta (Taulukko 6).

TAULUKKO 6. Miesten suorittamat matkailualan opinnot ja muut tulonlähteet.

Matkailualan opinnot	Muut tulonlähteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luontomatkailun jatkokurssi</li> <li>- Matkailuyrityksen esimies</li> <li>- Yrityksen taloustieteen perusopinnot</li> <li>- Erä- ja luonto-opas</li> <li>- Matkailuyrityksen kansainvälisten vientivalmiuksien kartoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koiranrehun ja -tarvikkeiden myynti</li> <li>- Metsän hoito</li> <li>- Luokanopettajana toimiminen</li> </ul>

Naisyrittäjistä kaksi oli suorittanut matkailualan opintoja ja viisi sai tuloja muustakin kuin matkailusta (Taulukko7).

TAULUKKO 7. Naisten suorittamat matkailualan opinnot ja muut tulonlähteet.

Matkailualan opinnot	Muut tulonlähteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Myynti ja markkinointi</li> <li>- Matkailualan yrittäjä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maatila</li> <li>- Maidontuotanto ja metsätalous</li> <li>- Ulkopuolinen työsuhde</li> <li>- Taksipalvelut ja metsätalous</li> <li>- Toimistopalvelut ja kurssisihteerin tehtävät</li> </ul>

## 5.2 Yrittäjien mielipiteitä verkostoitumisesta

Yrittäjät kokivat verkostoitumisen tärkeäksi ja hyväksi asiaksi. Verkostoitumisen koettiin olevan elinehto syrjäseudulla toimiville yrityksille, jotka eivät tulisi toimeen ilman sitä. Esiin tuli se, että yhteistyötä kannattaa tehdä silloin kun se on molemmille osapuolille hyödyksi. Verkostojen olemassaolo koettiin tärkeäksi, jotta tarpeen tullen on mahdollisuus toimia muiden kanssa yhteistyössä. Yrittäjät eivät kykene, eikä heidän ole taloudellisesti kannattavaa tehdä kaikkia töitä yksin. Tällöin verkostojen olemassa olon merkitys korostuu.

*”Tärkeä asia, että on yhteyksiä. Silloin tietää mitä muut tekee ja mitä tapahtuu. Yrittäjän kannattaisi nähdä vaivaa verkostojen luomisessa.”*

Yksi yrittäjistä ei täysin usko verkostoitumiseen, eikä hän ole kokenut sen toimineen haluamallaan tavalla. Hänen mielestä kainuulaiset matkailuyritykset eivät ole vielä verkostoituneet paljoa keskenään. Yrittäjä kokee verkostoitumisen olevan asia, jossa on vielä paljon parannettavaa, jotta se toimisi kunnolla. Hän toivoo, että verkostoituminen etenisi ja kehittyisi matkailuyritysten sekä muiden yritysten ja tahojen kesken.

Neljä haastatelluista yrittäjistä näki verkostot sosiaalisena pääomana. Verkostojen kautta saa voimaa ja uskoa omalle yrittämiselle. Verkostoissa ollessa tuntee kuuluvansa johonkin ja tietää, ettei kaikkea tarvitse tehdä yksin. Muiden ihmisten kanssa toiminen avartaa itseään. Samanhenkisten ihmisten kanssa voi keskustella mieltä askarruttavista asioista sekä saada uusia näkemyksiä toiminnalleen. Toisten ihmisten näkeminen ja tapaaminen oli tärkeää yrittäjille, koska silloin he pääsevät hetkeksi irtaantumaan omasta yrityksestä ja saavat muuta ajateltavaa.

*”Verkostoissa on aivan upeita naisia joiden kanssa pidämme välillä turinailtoja ja hengen nostatus. Siitä on hyvä ammentaa voimaa Kainuussa asumiselle.”*

Kahdeksan yrittäjää mainitsi verkostojen tuovan lisää asiakkaita ja kasvattavan liikevaihtoa. Verkostojen kautta yritys saa enemmän ja helpommin tunnettavuutta sekä ilmaista markkinointia. Verkostojen avulla yrityksen tunnettavuus kasvaa nopeampaan tahtiin, kuin yrittäjän markkinoidessa sitä itsenäisesti. Taloudellinen tuki ja toiminnan helpottuminen olivat myös syitä verkostoihin kuulumiselle.

*”Töitähän jokainen haluaa, keikkoja. Joskus keikkoja tulee muitten kautta. Toinen yrittäjä ohjaa asiakkaita minulle tai sitten kokonaisuutena johonkin hommaan tai alihankintaa.”*

### 5.3 Verkostojen vaikutus yrityksen osa-alueisiin

Kaikki yrittäjät mainitsivat markkinoinnin osa-alueena, johon verkostoilla on vaikutusta. Markkinointia tapahtuu yhteistyössä muiden yritysten kanssa sekä matkatoimistojen ja erilaisten tempausten kautta. Eräs yrittäjä kertoi saavansa markkinointitukea tuomalla esiin yrityksen toiminnassa ja mainonnassa käyttämänsä tuotteen. Markkinoinnin nähdään tuovan lisää asiakkaita ja lisäävän yrityksen tunnettavuutta.

*”Paikallista näkyvyyttä saamme lisää pitämällä tupailtoja ja muita sellaisia tilaisuuksia, joilla saamme pirtin täyteen ihmisiä. Näin he oppivat tuntemaan paikan.”*

Kaksi haastatelluista yrittäjästä mainitsi yhteiset tuotepaketit ja niiden tekemisen. Verkostossa pakettia tehdessään yrittäjä voi omilla valinnoillaan vaikuttaa tuotteen laatuun ja olemukseen. Muiden yrittäjien kanssa yhteisiä tuotepaketteja tehdessä niiden laatuun voi vaikuttaa esittämällä omia toiveita siitä, mitä ja millaisia palveluja haluaisi asiakkailleen tarjottavan. Yhteisissä tuotepaketeissa on se etu, ettei itse tarvitse tehdä ja omistaa kaikkea, mitä valmiiseen tuotteeseen tarvitaan. Yrittäjät myös käyttävät verkostoja hankinnoissaan.

#### 5.3.1 Yrityksen toiminnan tehostuminen

Yrittäjistä kahdeksan koki verkostojen tehostavan yrityksen toimintaa positiivisesti. Toiminnan nähtiin tehostuneen töiden jakamisella verkoston jäsenten kesken. Töiden jakaminen toi taloudellista säästöä yritykselle. Säästöä tuo se, kun kaikkiin tuotteeseen kuuluviin toimintoihin ei tarvitse palkata työntekijää, vaan toiminta voidaan ostaa tai saada verkoston kautta. Verkoston kautta tuotteensa voi saada yhteisiin tuotepaketteihin, jolloin sen markkinoinnista ei tarvitse kantaa yksinään huolta ja se leviää laajemmalle. Yrittäjät kokivat saavansa verkostojen ansiosta enemmän työmahdollisuuksia ja asiakkaita.

*”Mitä paremmin toiset yritykset tuntevat toisia yrityksiä, sitä helpompi yhteistyötä on tehdä. Tuttavapiirinä pidän myös yrityksiä eli mitä paremmat suhteet yrittäjiin sen paremmin yhteistyö pelaa.”*

Yksi yrittäjä oli sitä mieltä, että ensin täytyy omalla aktiivisuudellaan saavuttaa tuloja ja vasta tämän jälkeen voi toimintaa yrittää tehostaa verkostojen avulla. Eräs yrittäjistä yritti tehostaa toimintaansa palavereilla muiden yrittäjien kanssa, mutta ei onnistunut halutulla tavalla.

### 5.3.2 Verkostojen lisäarvo

Kaikki yrittäjät kokivat saavansa verkostoista lisäarvoa lisäkapasiteetin muodossa. Tämä tuli konkreettisesti esiin asiakkaiden ohjaamisena puolin ja toisin verkoston jäsenten kesken. Yhteismarkkinoinnilla koettiin olevan suuri merkitys verkostossa, kuten kuulumisella laajempaan yhteiseen Online-varausjärjestelmään. Lisäksi yrittäjistä kolme koki saavansa hyödyllistä osaamista verkostojen kautta järjestettävistä hankkeista ja koulutuksista.

*”Kannattaa keskittyä siihen mitä itse osaa. Jos asiakkaat tarvitsevat joltain liitännäispalveluita, niin otan kaivatun palvelun yritykseltä jolla niitä on. He toteuttavat sen osan tuotepaketista ja saan siitä myyntiprovisiot. Tällä tavoin yrityksen ohjelmatarjonta laajenee, eikä meidän tarvitse laittaa rahoja kiinni raaka-aineisiin tai kalustoon, jota saa aina vuokratua tarpeen vaatiessa. Pystymme keskittymään oman yrityksen ydinliiketoimintoon.”*

Erään yrittäjän tuotteet ovat riippuvaisia tämän hetkisistä verkostoista. Ilman niitä tuotteiden laatu ja sisältö muuttuisivat täysin, koska yksin yrittäjä ei voisi toteuttaa tuotteita siinä muodossa kuin ne nyt ovat.

### 5.4 Verkostojen hyöty yrityksen perustamisvaiheessa

Yrityksen aloittaessa toimintansa kuudella haastatelluista yrittäjistä oli verkostot valmiina. Verkostot tulivat sukupolvenvaihdoksen, vanhan yrityksen sekä aikaisemman työn ja kontaktien kautta. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä vanhempien koettiin olleen suuri tuki ja turva. Eräs yrittäjistä osti yrityksen, jonka toimintaa jatkoi.

Yrityksen oston yhteydessä vanhan yrittäjän verkostot siirtyivät mukana ja niistä oli paljon hyötyä uudelle yrittäjälle. Edellisessä työpaikassa tutustuminen alan yrittäjiin nopeutti ja helpotti yhteistyön aloittamista.

*”Olen toiminut matkailualalla jo pitkään ja näin ollen tunsin väkeä valmiiksi. Osa heistä on ihan henkilökohtaisia tuttuja majoitusliikkeiden myynti- ja vastaanottohenkilökuntaa sekä matkatoimistoihmissä. Tästä oli varmasti hyötyä alkuvaiheessa, kun tavallaan pelikenttä oli jo tuttu itselleen.”*

Kaksi yrittäjistä koki saaneensa verkostojen kautta hyödyllistä tietoa perustamisvaiheessa. Tietoa yrittäjyydestä sekä rahoituskuvioista saatiin ystävien ja hankkeeseen osallistumisen kautta. Ystävät ja sukulaiset veivät alussa eteenpäin sanaa uudesta yrityksestä. Yrityksen aloitellessa toimintaa verkostoista ei ollut kahdelle yrittäjälle mitään apua. He aloittivat yrityksen toiminnan yksin ja alkoivat miettiä yhteistyökuvioita vasta myöhemmin.

#### 5.4.1 Verkostojen luominen ja verkostoihin liittyminen

Yrittäjistä seitsemän on pyrkinyt luomaan verkostoja yrityksen perustamisesta lähtien. Verkostoja on luotu yrittäjiin, matkatoimistoihin ja jälleenmyyjiin. Verkostojen luonti on ollut järjestelmällistä ja niitä pyritään luomaan lisää koko ajan. Yrittäjien yhteisten aivoriihien ja kokousten kautta on haettu uusia yhteistyökumppaneita. Messuilla on pyritty tekemään yhteistyötä eri yrittäjien kanssa. Yritys on haluttu näkyviin internet-sivuille ja esitteisiin. Kaksi yrittäjää pyrki aktiivisesti luomaan verkostoja, mutta ei heti aloitusvaiheessa. Haastatelluista yrittäjistä kolme ei ole pyrkinyt luomaan verkostoja, vaan heitä on pyydetty niihin mukaan.

*”Kaksi ensimmäistä vuotta meni entisillä verkostoilla, koska silloin oli niin paljon uusia juttuja itsellekin. Kolmannen toimintavuoden aikana olen pystynyt itse katselemaan jotain uusia verkostoja ja olen hankkinut kaksi uutta yhteistyökumppania.”*

Yrittäjistä kolme on sitä mieltä, että verkostoihin ei liitytä mitenkään tietoisesti vaan ne tulevat luonnostaan. Yrittäjät eivät mieti etukäteen, millaisiin verkostoihin haluaisivat liittyä. Liittyminen tapahtuu luotettavien suhteiden ja hyvien ystävyysuhteiden



kautta. Verkostoja, joihin halutaan liittyä, ei aktiivisesti etsitä. Niitä tulee eteen, kun tutustutaan uusiin ja samanhenkisiin ihmisiin tilaisuuksissa ja seminaareissa.

Suunnitelmallisuutta verkostoihin liittymisessä oli neljällä yrittäjällä. Markkinoinnissa on tarkasti valittu ne kanavat, mitä kautta yritystä halutaan esitellä. Tietynlaisten ihmisten kutsumisella yritykseen halutaan päästä juuri tiettyyn verkostoon. Esimerkiksi hotellin vastaanottovirkailijan kutsuminen yrityksen vieraaksi voi johtaa yhteistyöhön hotellin kanssa sekä vahvistaa verkostoitumista hotellin kanssa. Toisissa yrityksissä vierailu ja asiakkaiden informoiminen omasta yrityksestä voi johtaa uusiin asiakassuhteiden solmimiseen ja tiiviiseen yhteistyöhön yritysten kesken. Ennen verkostoihin liittymistä mahdollisesti sopiva ruoka- tai majoituspaikka on käyty katsastamassa ja vasta tämän jälkeen on päätetty, aloitetaanko yhteistyö.

#### 5.4.2 Henkilöiden väliset suhteet

Kuuden yrittäjän mielestä henkilöiden välisillä suhteilla on ratkaisevasti tai paljon vaikutusta verkostoihin liityttäessä. Muut arvot nousevat taloudellista ajattelua tärkeämmiksi. Täytyy olla aktiivinen, sosiaalinen ja ulospäin suuntautunut, jos haluaa jotain tapahtuvan. Verkostoihin liittyminen on osalle henkilökysymys. Joidenkin ihmisten kanssa tulee paremmin toimeen ja ystäväystyy, kun taas toisten kanssa kemia ei ole ollenkaan pelaa. Kemioiden puuttuessa verkostoituminen ei etene. Verkostoja on myös tahoihin, joiden kanssa on pakko tulla toimeen oli se sitten, kuinka vastenmielisiä tahansa. Tällaisia tahoja ovat viranomaiset ja rahoittajat.

*”Jos yksinään jurottaa nurkassa, niin ei sitä matkailussa pysty olemaan tai ainakaan menestymään.”*

Suhteiden suuresta vaikutuksesta huolimatta kolme yrittäjästä sanoo kykenevänsä tekemään yhteistyötä kaikkien kanssa. Alihankintapalvelut otetaan sieltä, mistä ne saa edullisimmin. Tällaisessa tapauksessa yrittäjien kanssa, joihin ei voi täysin luottaa tehdään tarkat sopimukset. Alihankintapalvelun ollessa suunnilleen samanhintainen otetaan se mieluummin yrittäjältä, jonka kanssa on helpompi tehdä yhteistyötä ja ajatukset käyvät yksiin. Verkostoihin liityessä henkilöiden väliset suhteet eivät ole pääasia ja kaikkien kanssa pyritään tulemaan toimeen. Yksi yrittäjästä ei ollenkaan ajattele henkilöiden välisiä suhteita, vaan tekee yhteistyötä kaikkien kanssa.

*”Ratkaisevasti ne vaikuttavat. On niin monenlaisia ihmisiä. Hyvä supliikkimies pystyy luovimaan erilaisten yritysten kanssa. Kaiken kaikkiaan tutustuminen ihmisiin on helppoa.”*

## 5.5 Yritysten verkostojen muodot

Kahdenkeskeistä yhteistyötä oli haastatelluista yrittäjistä yhdeksällä. Tämän kaltainen yhteistyö tapahtuu yritysten kesken. Suurempiin verkostokokonaisuuksiin kuuluu yrittäjistä kahdeksan. Isoja verkostoja on yrittäjien kanssa, projekteihin ja hankkeisiin kuuluttaessa, oman alan piireihin Suomessa sekä hotellien ympärillä. Yksi yrittäjistä ei osannut eritellä verkostojaan vaan tunsii olevansa yksi suurempaa kokonaisuutta.

*”Kaikenlaisia, mutta suurimmalta osalta kahdenkeskeisiä verkostoja. Aina kannattaa tietyssä määrin olla mukana kuppikunnissa ja käydä näyttämässä siellä naamaansa, että on vielä hengissä.”*

### 5.5.1 Verkostot kyläyhteisöön

Haastatelluista yrittäjistä kahdeksalla oli pysyviä verkostoja kyläyhteisöön. Verkostojen kautta ostetaan raaka-aineita ja muita palveluita kyläläisiltä. Kyläläiset käyttävät yritysten palveluja järjestäessään kylätilaisuuksia sekä muita juhlia ja tapahtumia. Verkostot voivat perustua ystävyysuhteisiin. Kyläläiset kertovat yrityksestä eteenpäin ja ohjaavat sille asiakkaita. Osalla yrityksistä toiminta tapahtuu osaksi tai kokonaan naapureiden mailla. Erään yrittäjän mielestä yhteistyössä kyläläisten kanssa tärkeintä on tunne siitä, että yritys kokee olevansa tervetullut kylälle ja sille toivotaan menestystä.

*”Meillä on pitkäaikainen vuokrasopimus lähimmän naapurin kanssa. Vuokraisännän kanssa yhteistyö on ollut hyvää. Sopimukseen kuuluu muun muuassa hänen maillaan olevat reitit, tien kunnossapidot ja au-raukset. Koneurakoitsijan palveluita olen käyttänyt kylältä.”*

Kahdella yrityksellä ei ollut pysyviä verkostoja kylään. Toinen yrittäjistä osallistui yksityishenkilönä kylän toimintaan, mutta yritystä tämä toiminta ei koskenut miten-

kään. Hän ei ollut löytänyt sopivia verkostoja kylältä. Yrittäjät olivat yrittäneet luoda verkostoja kyläyhteisöön, mutta se ei ollut onnistunut tai verkostot olivat pettäneet. Eräessä tapauksessa yhteistyö kaatui tehdyn sopimuksen rikkomiseen. Kyseisen käytöksen yrittäjä arveli johtuvan kateellisuudesta.

Kyläläisten kateellisuuteen on törmännyt toinenkin yrittäjä. Hänellä on toimivia verkostoja kylälle ja suurin osa kyläläisistä on mielissään, kun yritys tuo kylään eloa. Osa kyläläisistä kuitenkin vähättelee yrittäjän edesottamuksia. He ovat sitä mieltä, että olisivat itse voineet perustaa samankaltaisen yrityksen, vaikka tilat olivat pitkään tyhjiillään ennen nykyistä yrittäjää. Eräs yrittäjästä kokee kylänsä ilmapiirin vanhaksi ja jäykäksi. Kyläläisistä suurin osa on vanhoja ihmisiä, jotka eivät halua mitään uudistuksia ja muutoksia elinympäristöönsä. Asioista uudella tavalla ajattelevan yrittäjän on vaikea löytää itselleen kannatusta kyläläisten keskuudessa.

### 5.5.2 Verkostot muihin yrityksiin

Kaikilla yrittäjillä oli pysyviä verkostoja muihin yrityksiin. Verkostoja oli moniin yrityksiin ympäri Kainuuta ja sen ulkopuolelle. Muita yrityksiä käytetään raaka-ainehankinnoissa ja muissa hankinnoissa sekä tuotepakettien majoitus- ja ruokapaikkoina. Yritykset hyödyntävät muutenkin toistensa palveluita ja lainaavat kalustoa puolin sekä toisin. Yhteistyö käsittää ajatuksenvaihtoa omaan alaan liittyvistä asioista ja yhteisten reitistöjen ja tuotepakettien suunnittelua. Markkinointia tehdään yhdessä saman alan yrittäjien kanssa. Toiset yritykset voivat toimia asiakkaan roolissa. Yhteistyö muiden yritysten kanssa on toiminut hyvin.

*”Neuvomme asiakkaita majoitukseen toistemme luokse jos ei itsellään ole tilaa. Sitten olen käynyt muiden yrityksen tiloissa laittamassa pito-palveluja. Tapiola ja Vapo käyttävät palveluja.”*

### 5.5.3 Verkostot kuntaan

Pysyviä verkostoja yrityksen kotikuntaan oli viidellä yrittäjällä. Kunnat ylläpitävät internet-sivuillaan yritysten kotisivuja. Eräs kunta antaa rahallisesta tukea alueen yhteismarkkinointiin. Yksi kunnista käyttää aktiivisesti yrittäjän tarjoamia palveluita.

*”Kunta on alkanut käyttää palveluja ihan mukavasti. Käyvät ruokailemassa, pitävät kokouksia, pikkujouluja, majoittavat ja tuovat vieraitaan syömään tänne. Kunta neuvoo ryhmiä tänne. Mukavasti kunta on tullut raha-asioissa vastaan, kun aloitin tässä.”*

Viidellä yrittäjällä ei ollut pysyviä verkostoja yrityksen kotikuntaan. Joissakin yrityksissä kunta oli aikoinaan käyttänyt hieman palveluita, mutta se ei ole ollut mitenkään jatkuvaa. Toisissa kunnissa yrityksen palveluita ei oltu käytetty lainkaan, eikä kunnalta oltu saatu tukea. Eräs yrittäjästä on aikoinaan tehnyt paljon yhteistyötä kunnan kanssa latuverkoston saamiseksi alueelle.

Moni yrittäjästä ei ollut tyytyväinen verkostoihin ja niiden toimivuuteen kunnan kanssa. Kuntien toivottiin tukevan enemmän yrittäjiä esimerkiksi käyttämällä heidän palveluitaan. Erään kunnan matkailupuolen kanssa yhteistyö ei toimi kunnolla ja joillain yrittäjillä on välit poikki heidän kanssaan. Eräässä kunnassa yhteistä markkinointia ei ole ollut moniin vuosiin ja toivottavaa olisi, että asialle tehtäisiin jotain. Toisista kunnista puuttui kokonaan elinkeinoasiamies, jonka uskottaisiin olevan tärkeä linkki yrittäjän ja kunnan välillä sekä saavan asiat hoitumaan.

*”Henkinen tuki merkitsee enemmän kuin rahallinen tuki, jos kunta vaan pystyy sellaista antamaan. Se on sitten eri asia, kuinka paljon kunta henkistä tukea antaa eri johtajien aikana. Toiset johtajat ovat olleet todella kannustavia, kun taas toiset ovat paneutuneet isompiin yrityksiin. Joskus kaippaa yleistä puhetta siitä, että näitä pieniäkin on olemassa.”*

#### 5.5.4 Verkostot maakuntaan

Seitsemällä yrittäjällä oli pysyviä verkostoja maakuntaan. TE- ja Ympäristökeskukset on anottu tukia. Tukia on saatu yrityksen perustamiseen sekä investointeihin ja remontteihin. Finnvera Oyj on myöntänyt lainaa yrityksen perustamisvaiheessa. Leaderin, Kainuun Etu Oyn ja Maaseutokeskuksen kanssa verkostot liittyvät hankkeisiin tai koulutuksiin ja kursseihin. Lisäksi TE-keskus, Maaseutokeskus ja Kainuun Etu Oy toimivat toisinaan asiakkaan roolissa.

*”Yksi kanava on ollut Maaseutokeskuksen yhdyshenkilöt, jotka ovat olleet meille todella hyvä apu erinäisissä kartoituksissa ja selvityksissä. He ovat järjestäneet hyviä kursseja, joita on kiva hyödyntää jälkepäin. Maaseutokeskus on todella aktiivinen meihin päin.”*

Eräs yrittäjistä kokee saaneensa hyvin avustuksia, koska osaa täyttää oikein Leaderin ja TE-keskuksen hakemukset. Hänestä ei tunnu johdonmukaiselta se, että nämä tahot tarvitsevat sellaisia rahanhakijoita, jotka osaavat täyttää hakemukset oikein. Vain siksi, että tärkeää on niiden eteenpäin raportointi.

*”Eivätkä hekään tiedä joka alalta mikä on kestävä kehitys ja mikä ei. Niin se menee siihen, että ne jotka osaavat laput täyttää saavat rahoituksen. Jos jollain on vielä kestävämpi tuote kuin meillä, mutta ei osaa täyttää hakemuksessa vaadittavia asioita niin ei välttämättä saa tukea tämän takia. Jos ei osaa etukäteen TE-keskuksen kieltä ja tunne heidän kuvioitaan niin minusta tuntuu, että on aika hankala saada tukia.”*

Yrittäjistä kolmella ei ollut pysyviä verkostoja maakuntaan. TE-keskukselta oli yritetty hakea tukia ja saada hankkeita läpi. Erässä yrityksessä TE-keskus oli ollut mukana perustamisvaiheessa, mutta tämän jälkeen yhteyksiä ei ole ylläpidetty. Eräs yrittäjä on yrittänyt pitää oman alansa yrittäjien ääntä osallistumalla aktiivisesti maakunnan erilaisiin kokouksiin ja neuvottelukuntiin.

#### 5.5.5 Verkostot viranomaisiin

Pysyviä verkostoja viranomaisiin yrittäjistä oli kuudella. Verkostot vaihtelevat kunnan viranomaisista, rajavartiolaitokseen ja metsähallitukseen. Joissain kunnissa palo- ja elinkeinoviranomaiset käyvät vuosittain tekemässä tarkastukset. Monella yrittäjällä vuosittainen nuohous on pakollinen asia. Kunnan eläinlääkäri on tärkeä henkilö eräälle yrittäjistä. Rajavartioston ja metsähallituksen alueella liikkuminen tekee näistä viranomaisista tärkeitä yhteistyökumppaneita eräälle haastatelluista yrittäjistä.

Neljällä yrittäjällä ei ole pysyviä verkostoja viranomaisiin. Kunnan viranomaisiin otetaan yhteyttä lupa-asioissa. Verkostoon kuuluvien viranomaisten määrä laajenee turvallisuussuunnitelman kautta. Eräs yrittäjistä mainitsi poliisien olleen hänen asiakkanaan.

*”Pelastuslaitos sitä kautta, että meillä turvallisuuskansio. Jokaisesta tuotteesta pitäisi olla oma pelastussuunnitelma ja turvallisuusasiakirja*

*yleisesti koko yrityksen toiminnasta. Siihen liittyy sitten poliisit, palomiehet ja sairaankuljetus.”*

Lupa-asioita hoitavien kunnan viranomaisten toimintaan ei oltu tyytyväisiä joka kunnassa. Eräs yrittäjä tunsikin kunnan yrittäneen vaikeuttaa hänen yrityksensä perustamista vaatimalla lupia, jotka eivät ole laissa määrätty. Näiden viranomaisten toiminnan koettiin olevan liian hidasta. Lupien saamiseen ja niiden nopeampaan hyväksymiseen koettiin vaikuttavan se, millainen maine yrittäjällä on paikkakunnalla.

## 5.6 Sitoutuminen verkostoihin

Kaksi yrittäjästä ei ole lainkaan sitoutunut verkostoihinsa. He ovat mukana silloin kun ehtivät. Heillä yhteistyö ei ole kovinkaan virallista. Tämän vuoksi he eivät myöskään koe verkostojen sitovuutta.

Hieman sitoutuneita oli kaksi yrittäjästä. Yhteistyötä aloitellessa sen toivottaisiin jatkuvan ja sitoutumisen lisääntyvän ajan ja hyvien kokemusten myötä. Toinen kyseisistä yrittäjästä oli mukana verkostoissa, mutta ei uskaltanut sitoutua niihin täysin.

*”Loppujen lopuksi kuitenkin yrittäjä on aika paljon yksin. Markkinoinnista pitää itse pitää huolta, että ei se kuitenkaan tule pelkästään sieltä yhteisten kautta. Täytyy itse tehdä erilaisia juttuja, mutta kuitenkin muiden matkassa pitää olla.”*

Kuusi yrittäjästä on hyvin sitoutuneita verkostoihinsa. Sitoutumalla he saavat tietoa alueen tapahtumista ja toiminnoista sekä pysyvät ajan tasalla matkailualalla. Oma käyttäminen vaikuttaa paljon siihen, mitä saa verkostoista irti. Verkostot toimivat paremmin ja antavat enemmän takaisinkin päin, kun itse on sitoutunut niihin. Neljälle yrittäjälle kaikki verkostot ovat yhtä tärkeitä, joten he eivät olleet sitoutuneet toisiin verkostoihin enempää kuin toisiin.

Yrittäjästä kuusi oli sitoutunut joihinkin yrityksensä verkostoihin enemmän. Sitoutumista määriteltiin verkostojen suurella liiketoiminnallisella vaikutuksella yritykseen, rahallisella panoksella, verkostojen koolla sekä omien kiinnostusten kohteilla.

*”Pienempi verkosto on se johon uskotaan ja luotetaan eniten, koska isojen matkassa sitä häipyä verkostoon.”*

Verkostoissa sitoutumista ilmentävinä panoksina voi olla aineettomia voimavaroja tai materiaalisia panoksia. Aineettomia voimavaroja ovat työnteko, ideointi ja suunnittelu. Suurin osa materiaalisista panoksista on rahaa, muutama yrittäjä lainaa kalustoaan. Kuudella yrittäjällä on verkostoissaan aineettomia voimavaroja ja materiaalisia panoksia. Haastatelluista yrittäjistä neljä tarjoaa verkostoihinsa ainoastaan aineettomia voimavaroja.

*”Esimerkiksi projektit, joissa olemme mukana. Rahoitetaan niitä osittain ja saamme sitten siitä niiden tuoman hyödyn itsellemme.”*

## 5.7 Luottamus ja sen puute verkostoissa

Yrittäjien mielestä luottamus ilmenee verkostoissa monella tapaa. Luottamusta on se, kun yhteistyö toimii ja tehdään niin kuin on sovittu. Usein luottamuksen tunteminen on henkilökohtaisella tasolla ja näin ollen voi vaihdella paljon ihmisten välillä.

*”On tahoja joiden kanssa ei tehdä yhteistyötä muuten kuin kirjallisten sopimusten kautta. Sitten on taas tahoja joihin pystyy luottamaan ja tietää, että homma tapahtuu niin kuin on sovittu. Kyllä sitä suoraan sanottuna aika varovaiseksi tulee monessakin asiassa.”*

Kolmen yrittäjän mielestä henkilökohtaisen tuntemisen myötä osapuoleen voi luottaa enemmän. Kaksi haastatelluista yrittäjistä mainitsi luottamuksen ilmenevän yhteistyön jatkuvuutena ja sillä, että samat asiakkaat tulevat vuosi vuoden jälkeen.

*”Uskaltaa lähestyä asioissa, vaikka ne olisivat liikesalaisuuden paljastamista osaltaan. Uskaltaa tunnustaa muille yrittäjille, että oli hyvä vuosi, eikä olla kateellisia toisille. Markkinoidaan toisiamme, jos ei itsellään ole tarjota.”*

Yksi yrittäjistä on pessimistinen luottamuksen suhteen. Hän ei uskalla luottaa täysin verkostojensa jäseniin. Hän koki, ettei yhteistyö loppujen lopuksi toimi täydellisesti. Hänen mielestään aina pitää olla hieman varautunut muita verkoston jäseniä kohtaan ja valmis siihen, että joutuu itse tekemään töitä muita enemmän.

Haastatelluista yrittäjistä kuusi oli sitä mieltä, että jos verkostoissa olevan osapuolen toimintaan pettyy tai jos hän ei pidä lupauksiaan, loppuu yhteistyö siihen. Luottamuksen pettäneeseen osapuoleen ei voi enää luottaa. Kahdella yrittäjällä oli löysempi kanta luottamuksen pettämisen suhteen. Yrittäjät olivat sitä mieltä, ettei luottamuksen pettäminen yhden kerran katkaise yhteistyötä, jos asiat saadaan selvitettyä.

Yhden yrittäjän mielestä luottamuksen puute ilmenee siten, ettei uskalla tehdä taloudellisia panostuksia verkostoon. Yksi haastatelluista yrittäjistä kokee luottamuksen puutteen kateutena ja mustamaalaamisena toisia verkoston jäseniä kohtaan.

*”On yrityksiä, jotka eivät suutaan avaa toisen eestä. Kateutta ja kilpailua. Vaikka itselläänkin olisi täyttä, niin monikaan ei kerro minne voisi soitella. Vaikka se on itsestään selvyyys, että näin pitäisi olla, mutta ei se niin vaan valitettavasti ole. Kun ei itse saada rahoja, niin ei sitten muutkaan ja vaikka ollaan yhdessä ja tehdään yhteistyötä niin kuitenkin vedetään mattoa toisen jalkojen alta, ettei se menestyisi. Jotkut yrittäjät ovat kaksinaamaisia, että eteenpäin olla niin maireita ja ystävällisiä kun taas selän takana sitten puhutaan paha ja vedetään sitä mattoa jalkojen alta.”*

## 5.8 Vetäjän merkitys verkostoissa

Haastatelluista yrittäjistä kuusi kuului verkostoihin, joissa on selkeä vetäjä. Tällaiseen verkostoon kuuluvien yrittäjien mielestä vetäjän vaikutus verkostossa on suuri. Vetäjän persoonalla koetaan olevan vaikutusta siihen, mitä hän saa verkostossa aikaiseksi. Toisissa tapauksissa vetäjän koettiin olevan hyvä ja aikaansaavaa, kun toiset puolestaan olivat pettyneitä vetäjiin. He kokivat vetäjän arvostavan toisia yrittäjiä enemmän kuin toisia. Tällaisilla tuntemuksilla oli kyseisille yrittäjille vaikutusta verkoston toimivuutta ja hyödyllisyyttä mietittäessä. Aikataulujen pettäminen hankeverkostoissa ja niiden huonot aikaansaannokset nähtiin johtuvan vetäjästä.

*”Idän Taigan vetäjä on myös Kuhmon yrittäjien puheenjohtajana ja hänellä on oma yritys. Aina ei viitsisi mennä vaivaamaan, kun tietää hänellä olevan niin paljon muutakin tekemistä. Toivoisinkin vetäjän olevan sellainen, jolla olisi siihen resursseja ja aikaa. Leaderissä taas on palkattu vetäjä ja häntä kehtaa häiritä, kun hän tekee sitä työkseen. Toisaalta taas, jos vetäjä on vain valittu viran puolesta, niin hänellä ei välttämättä ole oikeasti hengen paloa ja kiinnostusta hommaan.”*



Neljän yrittäjän mielestä sosiaalisilla taidoilla ja positiivisuudella sekä suhtautumisella muihin ihmisiin on suuri vaikutus verkostoissa. Näillä kaikilla voi vaikuttaa myönteisesti verkoston toimintaan ja helpottaa sitä. Verkoston toiminen ja tuloksen tekeminen vaatii kahden yrittäjän mielestä osapuolien luottamuksen toisiinsa. Kolmen yrittäjän mielestä suhteiden täytyy olla kunnossa, muuten verkosto ei voi toimia kunnolla. Yhteisymmärrys verkoston jäsenten kesken on tärkeää.

*”Tärkeää on, että voimme luottaa muihinkin yrittäjiin, jotka toimivat samalla alueella. Siihen, että he käyttävät aluetta oikein ja niin kuin on sovittu.”*

Yhden yrittäjän mielestä pitkäaikainen tunteminen ja ystävyyssuhteet vaikuttavat verkostoissa ja hän mieluummin auttaa ihmisiä, jotka hän tuntee paremmin.

## 5.9 Verkostojen pelisäännöt

Yrittäjät suosivat verkostoissa sekä suullisia että kirjallisia sopimuksia. Haastatelluista yrittäjistä kolmella oli vain suullisia sopimuksia, jotka olivat pitäneet ja joiden he uskoivat pätevän tulevaisuudessakin. Suulliset sopimukset syntyvät puhelimitse ja henkilökohtaisissa tapaamisissa. Useimmiten suullisiin sopimuksiin voi luottaa ja ne pätevät.

*”Vaikka luotankin suullisiin sopimuksiin, niin pitäisi ehkä kuitenkin tehdä kirjallisia sopimuksia. Jos tulee jotain ongelmia tai sattuu jotain, niin olisi paljon helpompaa jos sopimus olisi kirjallisen. Asian voisi helposti tarkistaa, eikä tulisi väärinkäsityksiä.”*

Seitsemällä yrittäjällä oli sekä suullisia että kirjallisia sopimuksia. Kirjallisia sopimuksia tehdään usein taloudellisten panosten ollessa kyseessä. Virallisten tahojen, kuten pankin kanssa kirjalliset sopimukset tulevat automaattisesti. Hankeverkostoissa sopimukset ovat kirjallisia. Asiakkaan halutessa sopimukset tehdään kirjallisina. Kirjallisen sopimuksen etuna on se, että se pätee aina ja siitä voidaan tarpeen vaatiessa tarkistaa sovitut asiat.

*”Pelisääntöjä noudatetaan melko hyvästi. Porukat ovat sen verran pieniä, että tunnetaan toisemme hyvästi. Ne, jotka eivät noudata pelisään-*

*töjä ovat huonossa huudossa. Ei tosiaan tarvitse jättää maksamatta kuin yksi tai kaksi laskua pienen yrittäjän toiselle, eikä tarvitse olla isoista laskuista kysymys. Toiselle pienelle yrittäjälle ei kärsi olla velkaa pankki on se, joka lainoittaa ei yrittäjä.”*

## 5.10 Ongelmat ja erimielisyydet verkostoissa

Verkostoissa voi syntyä ongelmia ja erimielisyyksiä monenlaisista asioista. Ongelmia voi syntyä siitä, jos verkoston osapuoli ei toimi niin kuin on sovittu tai pettää lupauksensa siten, ettei sovittu asia toteudu. Kommunikaatiohäiriöt verkoston jäsenten kesken voivat synnyttää erimielisyyksiä. Ongelmat kommunikaatiossa voivat johtua siitä, että verkoston osapuolet ovat ymmärtäneet eri tavalla sen, mitä on sovittu tai miten jokin tietty asia olisi pitänyt hoitaa.

*”Arkisissa tilanteissa ei välttämättä osaa sanoa ja neuvoa asioita niin kuin itse ajattelee. Sitten itselleen tulee tunne, että ei se tehnytkään niin kuin piti. Kuitenkin se voi johtua siitä, ettei osannut tarpeeksi hyvin ilmaista itselleen päivän selvää asiaa.”*

Erilaiset epäselvyydet ja huonosti sovitut asiat voivat aiheuttaa erimielisyyksiä ja ongelmia verkoston jäsenten kesken. Monen toimijan yhteisesti tekemä toimeksianto ei välttämättä onnistu halutulla tavalla, jos yrittäjien vastuualueet ovat epäselvät. Taloudelliset epäselvyydet voivat johtua siitä, ettei ole etukäteen sovittu, minkä suuruisen rahallisen korvaus yhdessä tehdystä toimeksiannosta kuulu kullekin osapuolelle. Hinnoittelun epäselvyys ja erilaisuus voi luoda rahaan liittyviä erimielisyyksiä. Yritysten yhteisesti tehdyn toimeksiannon jälkeen tieto jonkun siihen osallistuneen yrittäjän oman osuuden ylihinnoittelusta luo erimielisyyksiä verkoston jäsenten kesken. Erimielisyyksiä luo myös tilanne, jossa jälleenmyyjä laittaa isot provisiot pienten yritysten tuotteiden päälle. Pienet yritykset kun ovat hinnoitelleet tuotteensa niin alas kuin mahdollista, jotta kauppa kävisi. Se mihin suuntaan markkinoinnissa kannattaa taloudellisesti lähteä panostamaan, voi luoda erimielisyyttä verkoston jäsenten kesken silloin, kun he haluavat panostaa erilaisiin asioihin.

Toisten osapuolten joustamattomuus ja tiedon puute koettiin erimielisyyksien ja ongelmien aiheuttajaksi. Saman alan yrittäjien ”töppäilyjen” vaikutukset voivat aiheuttaa ongelmia kaikille alalla oleville yrityksille. Huolta kannettiin myös siitä mitä tapahtuu, jos verkostoja ei oikeasti saada toimimaan.

## 5.11 Tulevaisuuden toiveet

Tulevaisuuden toiveet yrittäjillä verkostoitumisen suhteen ovat samankaltaisia. Yrittäjät haluavat lisää verkostoja ja yhteistyötä monien erilaisten tahojen kanssa.

- Markkinointiverkostoja (4 mainintaa)
- Jälleenmyyjiä (3 mainintaa)
- Yksityisiä yrityksiä (3 mainintaa)
- Rahoituskanavat (2 mainintaa)
- Asiakasverkostoja (2 mainintaa)
- Yhteistyöverkostoja oppilaitosten kanssa (1 maininta).

Rahoituskanavia toivottiin lisää ja niiden edustajien toivottiin olevan myönteisempiä kuin nykyisten kanavien edustajat. Yksityisiä yrityksiä toivottiin erityisesti remontti- ja siivouspalveluista. Myös ohjelma- ja tapahtumapalvelualoilta toivottiin lisää verkostoja käytettäväksi oheispalveluina omalle yritykselle. Oppilaitosten kautta toivottiin saavan mahdollisia työharjoittelijoita yritykseen.

Kaikki yrittäjät ovat halukkaita ottamaan uusia toimijoita verkostoihinsa. Odotukset uuden toimijan suhteen vaihtelevat hieman.

- Ei odotuksia (3 maininta)
- Uusia ideoita (2 mainintaa)
- Rehellisyys (2 mainintaa)
- Yhteistyökyky (2 mainintaa)
- Yhteismarkkinointia (1 maininta)
- Ei kateellisia (1 maininta).

Kaikki haastatellut yrittäjät näkivät itsensä tulevaisuudessa verkoston kautta toimijana. Verkostojen koettiin kuuluvan yritykseen ja elämään. Ilman verkostoja ei tulla toimeen ja niiden koettiin olevan elintärkeitä yrityksen kannalta. Verkostojen kautta koettiin saatavan uusia ideoita ja tukea yrittämiselle.

*”Pienen yrityksen elinehto on yhteistyö / verkostoituminen. Kyllä, Tarpeellisia sekä yritystoiminnan että henkisen hyvinvoinnin kannalta.”*

## 6 POHDINTA

Opinnäytteen tekemiseen suhtauduttiin myönteisesti ja tuloksista oltiin kiinnostuneita. Opinnäytteessä käytetyt käsitteet verkosto ja verkostoituminen olivat tuttuja ja ne ymmärrettiin samalla tavalla. Haastattelutilanteet olivat välittömiä tunnelmaltaan ja haastattelut helppoja tehdä. Asioista tunnuttiin puhuvan rehellisesti ja kiertelemättä. Kysymyksiä ajateltiin laajasti ja asioita uskallettiin myös kritisoida.

Maaseudulla yrittäjyyttä ei kosketa vain maantieteellinen ulottuvuus, vaan ilmiön vaikutukset ovat paljon syvemmällä sosiaalisissa verkoissa ja toimintakulttuurissa (Lassila 2001, 17). Maaseutumatkailuyritysten merkitys alueen sosiaalisen pääoman rakentajana on huomattava. Matkailuyrittäjyys tuo maaseudulle uusia palveluja, ihmisiä, vireyttä ja maaseudulla asuville ihmisille mahdollisuuden hankkia elantonsa eri tavoin. (Lassila 2004, 97 – 98.) Lassilan ajatuksiin kiteytyy opinnäytteen tuloksista esiin nouseva keskeinen ajatus. Verkostoyhteistyö on osa joka päiväistä elämää, eikä se rajoitu vain yrityksen nimissä tehtäviin toimintoihin. Ystävyysverkostoja käytetään niin bisneksen tekemisessä kuin sosiaalisessa kanssakäymisessä kyläläisten sekä muiden yrittäjien kanssa.

Maaseudulla sijaitsevilla yrityksillä näyttää tutkimuksen tulosten valossa olevan paljon verkostoja ja monet yritykset ovat riippuvaisia niistä. Yritysten syrjäinen sijainti luultavasti vaikuttaa siihen, että ne tarvitsevat verkostoja menestyäkseen ja voidakseen toimia. Opinnäytteessä esiin tulevista tuloksista voi kuitenkin päätellä, että yrityksen tämän hetkiseen tilaan ja sijaintiin ollaan tyytyväisiä. Eikä sitä, että verkostoyhteistyötä tarvitaan toimimiseen, koeta mitenkään sitovana. Päinvastoin vastauksista ilmenee, että yhteistyön tekemistä pidetään positiivisena asiana ja verkostojen kautta halutaan toimia.

Tulosten perusteella voi päätellä, että verkostoitumisen hyödyllisyyden kokemiseen vaikuttavat onnistuneet verkostoitumiskokemukset. Jos verkostojen luominen ja yhteistyön aloittaminen ei onnistu toivotulla tavalla, ei niiden vaikutuksista jää kovin positiivista kuvaa. Hieno piirre kuitenkin on se, ettei siitä lannistuta, vaikka verkostoituminen ei ole vielä tuottanut tulosta. Verkostoitumisen onnistumiseen tulevaisuudessa jaksetaan uskoa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi se, että yrityksen iällä, sijainnilla ja koolla ei näyttänyt olevan vaikutusta yrityksen verkostoihin. Verkostojen määrään näytti vaikuttavan yrittäjän aktiivisuus sekä kiinnostuneisuus niitä kohtaan. Tulosten perusteella yrittäjät voidaan jakaa Ruuskasen (1999) teoriaosassa esittämän systemaattisen ja henkilötason luottamuksen luokittelun mukaisesti. Yrittäjistä löytyy selvästi piirteitä, jotka Ruuskanen on tuonut esiin luokitellessaan luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön.

Opinnäytteen tutkimustuloksista nousi selvästi esiin verkostoihin ja verkostoitumiseen liittyvät taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Monista vastauksista voidaan erottaa joko taloudellisia tai sosiaalisia syitä verkostoissa ololle ja verkostoitumiselle. Taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus vaihtelevat kysymyksestä riippuen. Josain vastauksissa ulottuvuus vaihtuu sisältäen kummatkin kannat. Henkilökohtaisissa vastauksissa nousi selvästi esiin se, kumpaa ulottuvuutta pidetään tärkeämpänä verkostoyhteistyössä. Usein verkostot ovat henkireikä yrittäjälle. Tästä huolimatta verkostojen taloudellista ja rahallista hyötyä ei täysin sivuuteta.

Verkostot kotipaikkakuntaan ja maakuntaan poikkesivat paljon toisistaan. Yllättävää tutkimustuloksissa oli se, että verkostoja on enemmän maakuntaan kuin kotipaikkakuntaan. Tähän tulokseen vaikuttaa luultavasti se, että tuet haetaan maakunnasta ja useimmiten hankkeet tulevat sieltä. Monet kunnat saivat kritiikkiä lupa-asioidensa hoidosta. Syitä siihen voi olla useita. Kunnalla saattaa olla liian vähän väkeä töissä tai sillä ei ole tarpeellista tietotaitoa asioiden hoitoon. Jotkut lupa-anomukset voivat olla mahdottomia toteuttaa tai väärin täytettyjä. Lupa-anomuksen viime tingassa jättäneestä voi tuntua, että asian käsittely kestää liian kauan. Toivottavaa olisi, että yrittäjät ja kunnat yrittäisivät parantaa vuoropuheluaan. Tällä hetkellä monessa kunnassa tuki on sitä, että kunta ylläpitää internet-sivuja, mikä koettiin hyväksi asiaksi. Tukea ja tiiviimpää yhteistyötä kuitenkin toivottiin. Kuntien täytyisikin muistaa pienten yritysten merkitys niille, eikä ajaa liikaa alas yrittäjille suunnattuja palveluita. Suhtautumista kuntaan voitaisiin yrittää muuttaa positiivisempaan suuntaan sekä yrittää löytää uusia yhteistyömuotoja.

Henkilöiden välisillä suhteilla on vaikutusta verkostojen luomisessa ja toimivuudessa. Hienoa on se, että verkostoituessa yritetään tulla toimeen kaikenlaisten ihmis-

ten kanssa. Uusiin ihmisiin tunnutaan suhtautuvan aika avoimesti. Kaikesta huolimatta joskus kemiat eivät yksinkertaisesti vain toimi jonkun ihmisen kanssa, jolloin yhteistyöstä ei tule mitään. Matkailualalla menestyäkseen yrittäjän täytyy olla sosiaalinen luonteeltaan.

Olluksen, Rannan & Ylä-Anttilan (2002) mukaan keskinäinen suuntautuminen kasvaa sopeutumisprosessin myötä; erimielisyydet pyritään ratkaisemaan mieluummin sopimalla kuin yhteistyökumppania vaihtamalla. Kuitenkin opinnäytteen tuloksia tarkastellessa tilanne oli päinvastoin kuin teoriassa. Harvoin oltiin valmiita selvittämään asioita ja jatkamaan yhteistyötä. Luottamuksen pettämiseen oli jyrkkä kanta, jos asiat eivät suju ja luottamus petetään, loppuu yhteistyö siihen. Jyrkkään kantaan voi vaikuttaa se, että usein verkostoissa on taloudellisia panostuksia ja jopa oma taloudellinen tila voi olla hyvinkin riippuvainen verkostoista. Tällaisessa tilanteessa ei ehkä haluta ottaa turhia riskejä. Toisaalta voi olla niin, ettei lopulta ollakaan syvästi sitoutuneita verkostoihin. Täydellisen sitoutumisen puuttuessa on vaivattomampaa vaihtaa yhteistyökumppania kuin yrittää sopia riitoja.

Matkailualalla verkostoitumista ei ole tutkittu paljoa, kuitenkin verkostoilla on kiistatonta suuri merkitys yritysten toiminnassa. Kainuun tilanteesta matkailuyritysten verkostoitumisen suhteen ei myöskään tiedetä paljoa. Verkostot ja verkostoituminen ovat asia, jossa on paljon tutkittavaa. Opinnäytteen suuntaa antavien tuloksien pohjalta voitaisiin lähteä tutkimaan tarkemmin jotain tiettyä osa-aluetta. Yksi tutkimuksen aihe voisi olla yritysten verkostot kuntaan ja se, miten niitä voitaisiin parantaa. Yrittäjät toivovat tulevaisuudessa lisää verkostoja ja aikovat jatkaa yhteistyön tekemistä muiden kanssa. Tästä aiheesta voitaisiin tutkia sitä, miten ja millä keinoin yritysten verkostoitumista voitaisiin edesauttaa. Maaseudulla ja kaupungeissa sijaitsevien yritysten kesken voitaisiin vertailla, vaikuttaako sijainti yritysten verkostojen määrään ja laatuun.

## LÄHTEET

- Ahopelto, J. 1994. Verkottumisprosessin dynamiikka – rönsystä verkoksi ja verkostoksi. Teoksessa Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Alasaarela, M. 1998. Verkottuneen pk-yrityksen tuloksellisuuden mittaaminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttila, J. 1998. Maaseudun verkostoituva elinkeinotoiminta. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Chisholm, R. F. 1998. Developing network organizations: Learning from Practice and Theory. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Forström, B., Kautonen, M. & Toivonen, J. 1997. Innovatiivisten pk-verkostojen menestystekijät. Sipoo: Paino-Center Oy.
- Hakanen, M. 1998. Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hemmi, J. 1995. Ympäristö- ja luontomatkailu. Kokkola: KP Paino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen, A. 2004. Maaseutumatkailu vaihtoehtoisena matkailun muotona: Ympäristön vaikutus maaseutukohteen ja rantakohteen valintaan 15 EU-maassa. Teoksessa Lassila, H. (toim.) Maaseutumatkailun tarkastelua. Kuopio: Kopijyvä Oy.
- Ilmonen, K. 2004. Sosiaalinen pääoma: uusi ihmekäsite vai käyttökelpoinen hypoteesi? Teoksessa Rahkonen, K. (toim.) Sosiologisia nykykeskusteluja. Tampere: Tammer-Paino.
- Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1997. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Espoo: Libella Painopalvelu Oy.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullisen analyysi tietokoneella. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet – Case Lieksa. Turku: Åbo Akademis Tryckeri.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon - Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Komppula, R. 2001. Maaseutumatkailun kehittäminen verkostojen avulla. Teoksessa Lassila, H. & Aho, S. (toim.) Matka maaseudulle – näkökulmia maaseutumatkailun tutkimukseen. Kuopio: Savon Kopiokeskus Oy.
- Lassila, H. 2001. Matkailuyrittäjänä maaseudulla – yrittäjyyden tarkastelua. Teoksessa Lassila, H. & Aho, S. (toim.) Matka maaseudulle – näkökulmia maaseutumatkailun tutkimukseen. Kuopio: Savon Kopiokeskus Oy.



- Lassila, H. 2003. Maaseutumatkailuyrittäjyys Itä-Suomessa. Kuopio: Savon Kopio-keskus Oy.
- Lassila, H. 2004. Matkailuyrittäjyys maaseudulla Itä-Suomessa. Teoksessa (toim.) Lassila, H. Maaseutumatkailun tarkastelua. Kuopio: Kopijyvä Oy.
- Lehto, E. & Oksa, J. 2004. Maaseudun menestystarinat – Sotkamon kehittämisverkostot kansainvälisessä vertailussa. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Lämsä, T. 1997. Kainuun maaseutumatkailu. Oulu: Oulu University Press.
- Maaseutumatkailun Teemaryhmä. Maaseutumatkailun strategia ja kehittämisohjelma.  
<http://www.mmm.fi/maasmatk/kehitysohjelma/kehitysohjelma.htm#Maaseutumatkailun%20maarittely>. Luettu 23.2.2005.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Elinvoimainen maaseutu yhteinen vastuumme. Maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2005 – 2008.  
[http://www.mmm.fi/ytr/Ajankohtaista/2004/Neljäs\\_kokonaisohjelma.pdf](http://www.mmm.fi/ytr/Ajankohtaista/2004/Neljäs_kokonaisohjelma.pdf).  
Luettu 18.2.2005.
- Marttala, J. Yrittäjyyden tutkimusprofessorin Elina Varamäen haastattelu; Verkostoituminen avaa väylät kansainväliseen kasvuun.  
<http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.lsp?r=3468&l=fi>. Luettu 21.1.2006.
- Mattila, M. & Uusikylä, P. 1999. Mitä on verkostanalyysi. Teoksessa Mattila, M. & Uusikylä, P. (toim.) Verkostoyhteiskunta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niskanen, H. 1997 (toim.). Nuorten tukiverkko – verkostotyöllä hyvinvointia. Seminariraportti. Oulu: Oulun yliopistonpaino.

- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 2002. Yritysverkostot – Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Dark Oy.
- Opetushallitus, Etälukio. <http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=290>. Luettu 11.5.2005.
- Peltomäki, M. & Kamppinen, M. 1994. Verkostonäkökulma yritystutkimuksessa. Teoksessa Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Raatikainen, I. & Muurinen, H. 1994. Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintateissa – Kilpailukeskeisyydestä yhteistyön korostamiseen. Teoksessa Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Ruuskanen, P. 1999. Verkostot, luottamus ja riskiyhteiskunnan maaseutupolitiikka. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saarinen, J. 2004. Luontoon perustuvan matkailun merkitys maaseudun aluetaloudelle: Matkailu- vai aluekehitystä? Teoksessa Lassila, H. (toim.) Maaseutumatkailun tarkastelua. Kuopio: Kopijyvä Oy.
- Saksa, T. & Tuovinen, J. 1994. Yrittäjien yhteistoimintaverkot metsä- ja puualalla. Teoksessa Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

- Schienstock, G. & Hämäläinen, T. 2001. Transformation of the Finnish innovation system - A network approach. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Sharpley, R. & Sharpley, J. 1997. Rural tourism An Introduction. United Kingdom: International Thompson Business Press.
- Silvennoinen, H., Tahvanainen, L. & Tyrväinen, L. 1997. Matkailu, maaseutu ja ympäristö. Teoksessa Kestävä matkailu. Kestävän matkailun julkaisuja 1. 1997. Mynämäki: Mynäprint Oy.
- Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa – Toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vanhatalo, R., Polvinen, H. & Heikkilä, E. 1999. Maaseudun naisten verkostoituminen – kohti yrittäjyyttä. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Tampere: Tammer-Paino Oy.

## LIITE 1

## TAUSTATIEDOT:

Sukupuoli: Mies\_\_\_\_\_ Nainen\_\_\_\_\_

Ikä: 20 – 30\_\_\_\_\_ 31 – 40 \_\_\_\_\_  
41 – 50\_\_\_\_\_ 51 – 60 \_\_\_\_\_  
61 – 70\_\_\_\_\_

Onko Teillä matkailualan koulutusta?

Kyllä\_\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_\_

Jos vastasitte kyllä, niin millaista?

---

---

---

Saatteko tuloja muualta kuin matkailusta?

Kyllä\_\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_\_

Jos vastasitte kyllä, niin mistä muualta saatte tuloja?

---

---

## YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Perustettu vuonna: \_\_\_\_\_

Palvelut :

---

---

## LIITE 2

## HAASTATTELULOMAKE

## 1. Mitä mieltä olette verkostoitumisesta?

- Mihin osa-alueisiin verkostot vaikuttavat yrityksessänne?
- Miten toimintanne on tehostunut verkostojen avulla?
- Millaista lisäarvoa koette saavanne verkostoista?

## 2. Millaista apua verkostoista oli yrityksen aloituksessa?

- Oletteko pyrkineet luomaan verkostoja yrityksen perustamisesta lähtien?
- Miten liityitte verkostoihin?
- Miten ihmisten väliset suhteet vaikuttivat verkostoihin liittymiseen?

## 3. Millaisia verkostoja yrityksellänne on?

- Millaisia verkostoja teillä on kyläyhteisöön?
- Millaisia verkostoja Teillä on muihin yrityksiin?
- Millaisia verkostoja Teillä on kuntaan?
- Millaisia verkostoja teillä on maakuntaan?

- Millaisia verkostoja Teillä on viranomaisiin?
- Kuinka sitoutunut olette verkostoihin?
- Oletteko sitoutunut joihinkin verkostoihin enemmän kuin toisiin?
- Miten mielestänne luottamus ilmenee verkostoissa?
- Miten mielestänne luottamuksen puute ilmenee verkostoissa?

4. Jos kuulutte verkostoihin, joissa on selkeä vetäjä, niin mikä on mielestänne hänen vaikutus verkostossa?

- Mitkä ovat Teidän verkostojen pelisäännöt?
- Miten ihmisten väliset suhteet mielestänne vaikuttavat verkostoissa?
- Millaisia ongelmia / erimielisyyksiä mielestänne voi syntyä verkostojen jäsen-ten kanssa?

5. Miksi olette verkostoissa? Mitä saatte niistä?

- Mikä on panoksenne verkostoissa?

## LIITE 3

6. Millaisia verkostoja kaipaisitte lisää yrityksellenne?

---

---

---

---

---

---

7. Haluaisitteko ottaa uusia toimijoita verkostoihinne? Mitä odotatte uudelta toimijalta?

---

---

---

---

---

---

8. Näettekö itsenne myös tulevaisuudessa verkostojen kautta toimijana? Miksi / miksi ette?

---

---

---

---

---

---