

Anna-Riikka Pykäläinen  
ROVANIEMEN MATKAILUYRITYSTEN ALUEELLINEN KILPAILUYHTEISTYÖ  
Pro gradu -tutkielma  
Johtaminen  
Kevät 2012

## **Kiitos!**

Kiitos kotijoukoille tuesta ja kannustuksesta koko opiskeluiden ja etenkin tutkielman parissa työskentelyn ajalta. Kiitos ystäville kahvihetkistä ja tuesta, jonka olen tutkielmaa tehdessäni teiltä saanut. Kiitos Juhalle kaikesta ajasta ja mielenkiinnosta, jonka olet työlleni antanut. Kiitos myös Tarjalle ohjaavista neuvoista ja vihjeistä työn suorittamiseksi. Kiitos Susan Meriläiselle työn ohjaamisesta ja tuesta tutkielmani loppuunsaattamiseen. Kiitos myös Rauno Ruskolle kandidaatin tutkielman vaiheessa antamastasi suunnasta pro gradu -tutkielmaa kohden sekä ohjaamisesta oikeille lähteille. Kiitos erityisesti kaikille haastateltaville ajastanne. Ilman teitä tätä tutkielmaa ei olisi syntynyt.

## **Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Rovaniemen matkailuyritysten alueellinen kilpailuyhteistyö

Tekijä: Anna-Riikka Pykäläinen

Koulutusohjelma: Johtamisen koulutusohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma  Lisensiaatintyö \_\_\_\_

Sivumäärä: 69+1

Vuosi: 2012

### **Tiivistelmä:**

Tutkielmani aiheena on Rovaniemen matkailuyritysten alueellinen kilpailuyhteistyö. Kilpailuyhteistyö edustaa teoreettisella tasolla tehokkainta mahdollista toimintamuotoa, missä keskenään kilpailevat yritykset toteuttavat yhteistyötä kilpailun ohessa.

Jotta kilpailuyhteistyöllä voitaisiin saavuttaa mahdollisimman hyvä lopputulos, tulisi toiminnan olla mahdollisimman suunniteltua, hyvin organisoitua ja johdettua. Hyvien lopputulosten saavuttaminen edellyttää kilpailuyhteistyöosapuolilta luottamusta toisiinsa ja sitoutumista suunniteltuihin toimenpiteisiin. Suunnitelmallisuuden puute saattaa johtaa yhteistyösuhteen toimimattomuuteen ja jopa epäonnistumiseen tavoiteltujen tulosten osalta. Toteutuessaan kilpailuyhteistyön on katsottu tuovan lisää osaamiseen ja parantavan yritysten tulosta. Matkailun tutkimuksessa kilpailuyhteistyö on ollut osa matkailualueiden kehittämistä ja niiden sisällä toimimista. Matkailussa yritykset vain harvoin kokevat toimivansa kilpailuyhteistyösuhteessa. Ennenmin ne kokevat tekevänsä joko puhdasta kilpailua tai yhteistyötä. Ongelmalliseksi matkailussa on ilmennyt kilpailuyhteistyön toteutuksessa kuilu strategisten suunnitelmien ja operatiivisen toiminnan välillä. Suunnitelmissa päätetyt toimet eivät toteudu yritysten päivittäisessä toiminnassa suunnitellulla tavalla, jolloin matkailukohteelle asetetut kehitystavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta.

Rovaniemen matkailu on kolmikantainen kokonaisuus. Sen sisällä toteutetaan kilpailuyhteistyötä useilla eri tavoilla. Kilpailuyhteistyö on yritysten välistä, mutta sen lisäksi myös Rovaniemen sisällä olevien kolmen alueen välistä. Kilpailuyhteistyötä toteutetaan vaihtelevasti ja sen ilmenemiseen tai kokonaan poisjäämiseen on useita erilaisia syitä. Kilpailuyhteistyön suunnitelmallisella toteuttamisella voisi olla mahdollista kehittää Rovaniemen matkailua nykyistäkin tehokkaammin.

Avainsanoja: Kilpailuyhteistyö, matkailu ja alueellisuus

### **Muita tietoja:**

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi \_\_\_\_

(Vain Lappia koskevat)

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 KILPAILUYHTEISTYÖ TUTKIMUKSEN AIHEALUEENA.....	7
2.1 Kilpailuyhteistyötä toiminnan kehittämiseksi.....	7
2.2 Toimintatapoja eri toimialoilla.....	10
2.3 Aina kaikki ei mene kuten suunnitelmissa.....	12
2.4 Kilpailuyhteistyö matkailukohteessa.....	15
2.4.1 Matkailukohteen kehitystyön merkitys ja toteutuminen.....	15
2.4.2 Sitoutumisen merkitys kilpailuyhteistyösuhteen onnistumiseen...	20
2.5 Yhteenveto.....	22
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	24
3.1 Tapaustutkimuksen määrittely.....	24
3.2 Rovaniemen matkailualue ja kilpailuyhteistyö.....	26
3.2.1 Rovaniemi matkailualueena.....	26
3.2.2 Rovaniemen matkailun kehittäminen ja kilpailuyhteistyö.....	28
3.2.3 DQN® Experience Rovaniemi 2011–2013 ja Joulubrändikirja....	29
3.3 Aineisto.....	32
3.3.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	34
3.3.2 Aineiston analysointi ja sen vaiheet.....	35
3.4 Työn eettinen kestävyys.....	37
4 TAPAUS ROVANIEMEN ALUEELLINEN KILPAILUYHTEISTYÖ.	40
4.1 Rovaniemen matkailu toimijoiden näkökulmasta.....	40
4.1.1 Kilpailuyhteistyö keino selviytyä.....	42
4.1.2 Kolmen tuulen suuntaan.....	46
4.2 Rovaniemi tulevaisuudessa.....	47
4.2.1 Tuotepaketteja ja tapahtumia .....	49
4.2.2 Rovaniemi pysähtyneisyyden tilassa.....	52
4.3 Kaupunki maailman kartalle.....	54
4.3.1 Kohti uusia markkina-alueita Rovaniemi edellä .....	54
4.3.2 Yksin, mutta yhdessä.....	58
4.4 Yhteenveto.....	60
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
LÄHTEET.....	68
LIITTEET.....	72

## 1 JOHDANTO

Tutkimukseni kohdeilmionä on Rovaniemen matkailualan ja siihen liittyvien yritysten alueellinen kilpailuyhteistyö. Selvitän sitä, miten yritykset toteuttavat erilaisia kilpailuyhteistyön tapoja Rovaniemen matkailukohteella parantaakseen omaa toimintaansa ja kehittääkseen koko aluetta.

Kilpailuyhteistyön käsite on suhteellisen vanha. Käsite tuli ilmi ensimmäisen kerran vuonna 1913, kun Sealshipt Oyster System niminen yritys keksi käyttää kilpailuyhteistyön käsitettä yhdenaikaisesta kilpailusta ja yhteistyöstä. (Smith & Vogel *via* Rusko 2011, 34.) Kilpailuyhteistyö on siis toisaalta kilpailua samoista asiakkaista ja toisaalta yhteistyötä kilpailijoiden kanssa (Walley 2007, 13–15).

Kilpaileminen omana käsitteenään on toimintaa ja vastatoimintaa. Esimerkkinä yritys julkaisee markkinoille tuotteen, johon toinen kilpaileva yritys yrittää vastata. Säännöt sanelevat, miten kilpailua käydään yritysten kesken. Kyse on pelistä, jossa toinen voittaa ja toinen häviää. Yhteistyössä kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä mahdollisesti useilla osa-alueilla. Yhteistyölle on laadittu sopimus, joka on luonteeltaan muodollinen tai suullinen. Vaikka yritykset kilpailisivat keskenään, ne voivat siitä huolimatta tehdä yhteistyötä. Tällöin suhde muodostuu kilpailuyhteistyösuhteeksi. (Bengtsson & Kock 1999, 180–181.)

Yrityksille kilpailuyhteistyö edustaa teoreettisesti tehokkainta toimintamuotoa (Walley 2007, 21). Sen toteuttaminen saattaa kuitenkin olla ongelmallista, sillä huonosti suunniteltuna kilpailuyhteistyössä syntyy helposti ristiriitatilanteita ja niiden esiintyminen on jopa todennäköistä. Verrattuna puhtaaseen yhteistyöhön, kilpailuun tai rinnakkain toimimiseen, kilpailuyhteistyö on näitä muita alttiimpi ristiriitatilanteille. Kilpailuyhteistyöhön sisältyvä yhteistyön osuus tarjoaa molemmille osapuolille pääsyn kummankin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroihin, joita ovat esimerkiksi taitotieto ja taloudelliset resurssit. Pääsy näihin voimavaroihin pakottaa molemmat osapuolet toimimaan kilpailuyhteistyön ulkopuolella tehokkaammin, organisoituneemmin tai asiakasorientoituneemmin kilpailijaansa verrattuna, jotta ne voivat saavuttaa kilpailullista etua yhteistyökumppaniin nähden. (Bengtsson, Hinttu & Kock 2003, 4.)

Kilpailuyhteistyö on valittuna toimintatapana haasteellinen, mutta oikein rakennettuna erinomainen toimintamalli. Sen avulla voidaan saavuttaa tavallista kilpailua tai puhdasta yhteistyötä parempia ja pitkäkestoisempia tuloksia. Kun yritykset toimivat Rovaniemen kokoisella alueella, voisi kirjallisuuden pohjalta tehdä alustavan oletuksen, että yhteistyöllä kilpailevien yritysten kesken saavutettaisiin merkittävää ja kauaskantoista hyötyä.

Rovaniemen matkailualueen monimuotoisuus tarjoaa poikkeuksellisen kuvan kilpailuyhteistyön toteuttamisesta. Kilpailuyhteistyö ilmenee, ei pelkästään esimerkiksi tiettyjen palveluiden kesken, vaan sen lisäksi kaikkien Rovaniemen kolmen alueen - keskustan, Ounasvaaran ja Napapiirin - kesken. Kilpailuyhteistyön aihetta on tutkittu paljon useissa eri matkailukohteissa ja useilla eri toimialoilla, mutta Rovaniemi tarjoaa ainutlaatuisuudessaan poikkeavan kehyksen kilpailuyhteistyön ilmenemiselle ja mahdollisuuksille toteuttaa sitä. Olen haastatteluiden kautta rakentanut kuvan kilpailuyhteistyön ilmenemisestä päivittäisessä toiminnassa ja koko Rovaniemen matkailualueen kehittämisessä yritysten kesken ja alueiden välillä.

Pääongelma tutkimuksessani on, millaisia kilpailuyhteistyön piirteitä Rovaniemen alueellisessa matkailutoiminnassa ilmenee. Koska tutkimukseni kohdealueena on Rovaniemi, on toimijoiden läheisellä sijainnilla ja sen vaikutuksilla myös merkitystä. Toimijoiden läheinen sijainti on yksittäinen aihealue tutkimuskirjallisuudessa, mutta tarkastelen käsitteestä kilpailuyhteistyön kanssa yhteneviä tekijöitä. Kyläsen mukaan tiiviillä alueella toimittaessa, alueen sisäinen yhteistyö tarjoaa kilpailuetua toisiin kilpailijoihin nähden, eli toisiin alueisiin nähden. (Enright; Hernesniemi *via* Kylänen 2007, 6; Walley 2007, 13.) Keskinäisellä verkostoitumisella tavoitellaan etuja, joita toisilla sen ulkopuolisilla toimijoilla ei ole (Matilainen, Pajakkala & Lehtinen *via* Kylänen 2007, 6).

Tutkielmani etenee siten, että toisessa luvussa käsittelen kohdeilmistöni liittyen aiempaa tutkimuskirjallisuutta kilpailuyhteistyön aihealueesta. Kolmannessa luvussa käsittelen tutkielmani metodologiset valinnat sekä perustelen valintaani käyttää tapaustutkimusta Rovaniemen matkailualueesta. Neljännessä luvussa käyn läpi haastatteluiden analysoinnin tulokset, ja viimeisenä viidennessä luvussa esittelen tutkielmani johtopäätökset. Viides luku pitää sisällään myös manageriaaliset implikaatiot.

## 2 KILPAILUYHTEISTYÖ TUTKIMUKSEN AIHEALUEENA

### 2.1 Kilpailuyhteistyötä toiminnan kehittämiseksi

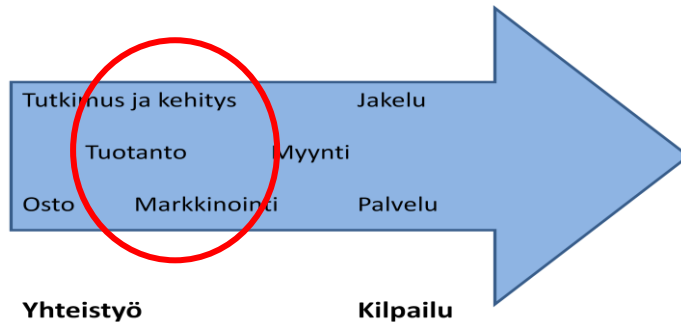
Kilpailuyhteistyötä on tutkittu monilta erilaisilta toimialoilta ja eri näkökulmista. Näillä eri tutkimuksilla on saatu selville kilpailuyhteistyön tuomia hyötyjä ja haittoja. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yritykset voivat saavuttaa kilpailuyhteistyön keinoin niin taloudellista (Mariani 2007) kuin toiminnallistakin etua (Kylänen & Rusko 2007). Kilpailuyhteistyössä toimintamuotoja on monia erilaisia ja jokainen yritys toteuttaa yhteistyötään kilpailijoiden kanssa omalle toiminnalleen edullisimmalla tavalla.

Bengtsson ja Kock (1999, 180–181) jakavat kilpailijoiden välisen yhteistyön neljään eri kategoriaan. Yksi on yhteistyö, toinen on rinnakkain toimiminen, kolmas on kilpaileminen ja neljäs kilpailuyhteistyö. Yhteistyö ja kilpailu puhtaimmillaan ovat selkeitä kokonaisuuksia. Yhteistyötä tehdään toisten kanssa ja kilpailua toisia vastaan. Rinnakkain toimivat yritykset eivät kilpaile keskenään, vaan jollakin yrityksistä on määräävä asema toisiin yrityksiin nähden. Rinnakkain toimimisessa alemmassa asemassa olevat yritykset ovat riippuvaisia määräävässä asemassa olevasta yrityksestä. Näiden yritysten välillä luottamus on suuri siihen, etteivät yritykset sotkeennu toisen toimintaan. Viimeinen neljäs yhteistyömuoto on tutkimukseni aihealueena oleva kilpailuyhteistyö.

Kilpailuyhteistyötä toteutetaan yrityksissä eri osa-alueilla (Kuva 1). Yhteistoiminta kilpailijoiden kanssa voi tapahtua joko lähellä varsinaista kilpailua, missä yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, tai sitten etäällä asiakasrajapinnasta. Kilpailuyhteistyön muoto voi sisältää sekä taloudellista että ei-taloudellista, kuten osaamisen vaihdantaa yritysten välillä. Yritykset saavat voimaa yhteistoiminnasta, mutta varsinainen kilpailuetu piilee yrityksen asemassa ja voimavaroissa omalla toimialalla. Riippuvuus muodostuu kahdella tavalla, jotka mahdollistavat yhteistoiminnan ilman ristiriitatilanteita. Ensimmäinen tapa muodostuu, kun tehdään yhteistyötä. Silloin yritysten välillä on luottamus tai se on luotu sopimuksen kautta. Toinen tapa muodostuu pelkässä kilpailussa. Yritysten toimiminen liiketoimintaverkossa perustuu sen voimavaroihin ja asemaan. (Bengtsson & Kock 1999, 181–182.)

Yhteistyötilanne tarjoaa kilpailijalle pääsyn toisen ulkoisiin resursseihin, kuten taitotietoon, talouteen sekä muihin korvaamattomiin varoihin. Nämä kilpailijalle annettavat tiedot ja jaetavat resurssit yrityksestä pakottavat molempia osapuolia toimimaan joko tehokkaammin, organisoituneemmin tai asiakasorientoituneemmin kilpailijaansa nähden, jotta ne menestyvät

omilla markkinoillaan. (Bengtsson et al. 2003, 4.) Vaikka yritykset toteuttaisivat kilpailuyhteistyötä, jokainen yritys pelaa kuitenkin kilpailutilanteessa nollasummapeliä toisten yrittäjien kanssa. Voittajat jatkavat eteenpäin ja häviäjät tippuvat pelistä. (Dagnino & Padula 2002, 20).



**Kuva 1. Kilpailuyhteistyö suhteen yleisin muoto** (Walley 2007, 18).

Toimintamuotona kilpailuyhteistyö ei ole ongelmaton, ja aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on tuotu esille, että kilpailuyhteistyötä kannattaisi välttää. Kuten johdannossa käy ilmi, kilpailuyhteistyössä ristiriitatilanteiden synty on mahdollinen ja jopa todennäköinen. Sitä toteuttavien yritysten tulisi laskea sekä kilpailun että yhteistyön taso mahdollisimman alhaiseksi, jotta voitaisiin saavuttaa toivottua etua. Tällä vältettäisiin helpommin myös ristiriitatilanteiden syntyminen. (Bengtsson & Kock 2000, 141.) Mahdollisimman alhainen taso sekä kilpailussa että yhteistyössä edellyttäisi asiakaskunnan ja myytävän palvelun tai tuotteen riittävää poikkeamista toisistaan. Mikäli jotain joudutaan muuttamaan, päästään Bengtssonin ja muiden esittämään tilanteeseen, jossa yritys joutuu selviytyäkseen toimimaan tehokkaammin, organisoidummin tai asiakasorientoituneemmin.

Esimerkkinä organisoituneemmin toimimisesta nostetaan esille johtajuuden vaikutukset esimerkiksi matkailukohteen kehittämisessä. Johtajuus yksistään esiintyy useissa tutkimuksissa ratkaisevana tekijänä kilpailuyhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Johtajuuden puutteen tuomat vaikutukset näkyvät muun muassa epäonnistuneena markkinointina tai muun kehitystyön epäonnistumisena. Nämä tulokset ilmenevät kilpailuyhteistyötä sisältävässä kehitystyössä etenkin matkailun tutkimuksen aihealueella. (Kylänen & Rusko 2011; Hankinson 2007, 246–247; Kylänen 2005.)

Kilpailuyhteistyön käsitettä käytetään myös yrityksen sisäisestä yhteistyöstä. Tällainen ajattelu toimii esimerkiksi suuremmissa yrityksissä, joissa kaikille toiminnoille on oma osasto tai myytäviä tuotteita on useita erilaisia. Tällöin tarkempi käsite on yrityksen toimintojen välinen



kilpailuyhteistyö. Tässä yhteistyössä ulkopuoliset kilpailijat eivät ole mukana tarkastelussa. Luon ja muiden (2006, 76) tutkimuksella havaitaan yhteistoiminnan luovan parempia tuloksia. Vaikka toiminnot ovat yrityksen sisällä tapahtuvaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, rahoitusta, markkinointia sekä muita toimintoja, niiden väliset ongelmatilanteet eivät ole yrityksille harmittomia. Tuloksilla voidaan osoittaa, että kun kaikki toimet saadaan pelkän kilpailun sijaan tekemään myös yhteistoimintaa, ovat yrityksen tulokset huomattavasti parempia.

Kokonaisuudessaan kilpailuyhteistyöllä voidaan saada aikaan yrityksille paljon erilaista hyötyä. Lähtökohtaisesti jokainen haluaa voittaa, jotta mahdollistaa oman elinkaaren jatkumisen omalla toimialallaan. Vaikka kilpailuyhteistyö on teoriassa erittäin tehokas toimintamuoto, siinä sorrutaan helposti ajamaan enemmän omaa etua. Tuolloin suunniteltu yhteistyö tuhoutuu, eikä tavoiteltua hyötyä saada toteutumaan. Jos molemmat osapuolet suostuvat säilyttämään kilpailullisen ja yhteistyöpuolen erillään toisista, voivat hyödyt olla parhaimmillaan tiedolliset, taidolliset sekä taloudelliset. (Dagnino & Padula 2002, 20–22.) Tämä voisi olla verrattavissa Bengtssonin ja Kockin mahdollisimman alhaiseen kilpailun ja yhteistyön tasoon. Silloin tiedon, taidon ja talouden vaihdanta voisi tapahtua mahdollisimman ristiriidattomissa olosuhteissa.

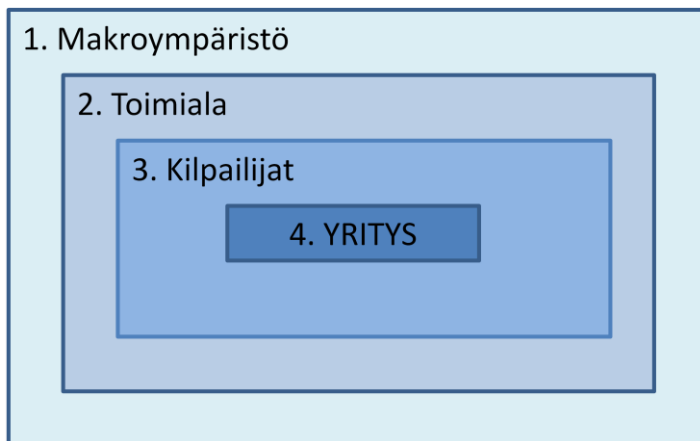
Yksinkertaisimmillaan kilpailuyhteistyö toimii avaimena erilaisiin mahdollisuuksiin. Haastavimmillaan kilpailuyhteistyö on kaukana kompaktista ja yksinkertaisesta järjestelmästä. Järjestelmänä se on moniulotteinen, ja suunnittelemattomana se ottaa monia erilaisia muotoja. (Dagnino & Padula 2002, 13.) Kilpailuyhteistyön kaavaa, rakennetta tai muodostuvaa kokonaisuutta voi olla hankala ymmärtää. Suunnitelma ja idea, jotka aluksi näyttäytyvät hyvänä ja tuottoisana, saattavat ajan myötä muodostua ikäväksi ansaksi. (Bonel & Rocco 2007, 71).

Kun yritys valitsee toimintastrategiakseen kilpailuyhteistyön puhtaan kilpailun sijaan, voidaan havaita tuloksen paranevan. Kilpailuyhteistyöllä on mahdollisuus toimia sekä strategiatyössä että käytännön toiminnassa lisäarvon luojana. Sillä voidaan myös parhaimmillaan tuottaa työkaluja selviytymiselle omalla toimialalla. (Dagnino & Padula 2002, 23–24.)

## 2.2 Toimintatapoja eri toimialoilla

Kilpailuyhteistyön tutkimuksen keskiössä ovat olleet matkailun lisäksi muun muassa metsätalous (Rusko 2011), ICT -klusterit (Information and Communication Technology eli tieto- ja kommunikaatioteknologia) (Männistö 2002) ja musiikkiteollisuus (Mariani 2007). Jokaisella toimialalla kilpailuyhteistyön on onnistuessaan koettu tuovan kilpailuetua suhteessa toisiin yrityksiin.

Yritys päätyy kilpailuyhteistyöhön useiden eri tarkasteluiden kautta. Ratkaisut tehdään ulkoisen tarkastelun pohjalta. Yritys pohtii omaa kykyään vastata vallitsevaan kilpailutilanteeseen vertaamalla itseään kilpailijoihinsa. Yritys aloittaa tarkastelun uloimmalta toimintaympäristön tasolta eli makrotasolta (Kuva 2). Makrotason tekijät vaikuttavat kaikkiin yrityksiin. Kaikki kokevat samat ympäristölliset tekijät, kuten talouden suhdannevaihtelut tai teknologian kehittymisen. Kuntien ja valtion luomat puitteet ovat myös tällaisia makrotason tekijöitä. (Johnson et al. 2005, 65) Toimialalla taas tarkoitetaan yrityksiä, jotka tuottavat toisiaan vastaavia tuotteita tai palveluita (Porter 2008, 85). Suppein taso koostuu ensin kilpailijoista ja sitten yrityksestä (Johnson et al. 2005, 65). Kun yritys on analysoinut oman toimintaympäristönsä, se valitsee itselleen parhaimman tavan kehittyä ja lisätä kilpailuetua toisiin yrityksiin nähden. Yksi tapa tuottaa kilpailuetua on toimia yhteistyössä kilpailijoidensa kanssa.



**Kuva 2. Toimintaympäristön tasot laajimmasta suppeimpaan** (Johnson et al. 2005, 64)

Vientiyrityksistä tehdyistä tutkimuksista on saatu tuloksia, missä kilpailijoiden välisen yhteistyön vaikutukset ovat konkreettisesti havaittu asiakasmäärien kasvuna sekä pienentyneinä verotus-, tutkimus- ja kehityskustannuksina. (Vanyushyn et al. 2009, 89–100)

Suomen metsäteollisuudessa kilpailuyhteistyökulttuuri on ollut ratkaiseva yritysten selviytymisen kannalta. Kilpailuyhteistyötä on ilmennyt yritysten toiminnassa jo vuosia, ja se on vaikuttanut koko teollisuuden alan selviytymiseen. (Rusko 2010.) Tutkimuksessa ilmenee, että yhteistyö kilpailijoiden välillä on monitahoista. Omistajuus yrityksissä on ristikkäistä ja toiminnot ovat jopa kilpailluilla alueilla päällekkäisiä. Yritykset ovat tehneet yhteistyötä esimerkiksi ulkomaankaupassa neuvotellen vientimahdollisuuksiaan paremmiksi eri maiden hallitusten kanssa. Tutkimuksen aineisto on koottu suurista suomalaisista metsäteollisuuden yrityksistä ja tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena. (Rusko 2010, 317–318.)

Marianin (2007, 101–104) tutkimuksessa musiikkiteollisuudesta konserttitalojen kilpailuyhteistyö havaitaan hyväksi tavaksi lisätä kustannustehokkuutta. Yhteistyöprojektin edetessä yhä useampi konserttitalo osallistuu yhteistoimintaan. Kustannusten aleneminen on merkittävää, mikä saadaan aikaiseksi useiden eri konserttitalojen halulla vaihtaa resursseja, jotka eivät ole talojen kilpailuvaltteja oopperatuotannossa. Walley (2007, 18) kuvassa (Kuva 1) kilpailuyhteistyöstä näiden oopperatalojen resurssien vaihdanta on verrattavissa tuotannon tekijöiden vaihdantaan. Tuolloin konserttitalojen yhteistyömuoto sijoittuu lähelle puhdasta yhteistyötä. Marianin (2007, 101–104) tutkimuksessa tulee esille se, että yhteistoiminta on haluttu sijoittaa mahdollisimman kauas kilpailluista toiminnoista tai resursseista, joita ovat esimerkiksi konserttitalojen laulajat.

Kilpailuyhteistyö on muodostunut merkittäväksi toimintamuodoksi myös tekniikan saralla. Biotekniikan toimialaa koskevissa tutkimuksissa on saatu selville, että yhdellä alueella tieto kehittyy nopeasti ja leviää laajalti. Oppiminen alueen sisällä tapahtuu koko verkoston yli. Olennaiseen informaatioon pääsee käsiksi ulkoisestikin ja yritykset toimivat tiheämmin rakennetuilla seuduilla. Nämä verkostot ovat todennäköisesti muodostettu strategisen tason alliansseina. (Porter & Powell 2006, 789.) Kilpailuyhteistyö tapahtuu tutkimus- ja kehitystoiminnan puitteissa. Luottamus näissä suhteissa on ehdoton, koska yritykset pääsevät käsiksi toistensa kriittisiin voimavaroihin, kuten osaamiseen ja suunnittelutyöhön.

Kommunikaatioteknologian piirissä kilpailuyhteistyö on merkittävää ja sen avulla on tehty mahdolliseksi kansainväliseen kilpailuun osallistuminen. Yhteistyön toteutumiseen ja onnistumiseen vaikuttavat useat seikat. Jokaisen yhteistyöosa-alueen täytyy toteutua suunnitellusti, jotta tarkoitettu kilpailuyhteistyö saadaan toimivaksi.

Esimerkkinä Oulun alueelle syntyneen ICT -klusterin menestyksen syitä voidaan listata useita. Lähtökohtana ovat ICT -klusterille tarpeellisten perusresurssien, kuten toimintapuitteiden

vahvistuminen Oulun seudulla. Näiden lisäksi onnistumiseen on vaikuttanut melkoinen määrä sattumaa. (Männistö 2002, 271) Julkisen sektorin sitoutumisella klusterin kehittämiseen on valtava merkitys. Ilman yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä Oulun teknologiakylää ja Oulun seudun osaamiskeskusta ei olisi saatu aikaiseksi. Yksityinen sektori tuo projektiin mukanaan markkinointiosaamisen ja julkinen sektori taas kehittämisen koordinoinnin, joka mahdollistaa hankkeen lopullisen toteutumisen. Tämä kahden osapuolen sosiaalinen innovaatio on koko ICT -klusterin olennaisin tekijä. (Männistö 2002, 283)

Kilpailuyhteistyö toimii yhtenä selittävänä tekijänä sille, miksi toiset alueet toimivat paremmin kuin toiset. Alueen, kuten klusterin sisällä kilpailuasetelma ei muodostu sen sisäiseksi, vaan jokainen toimija kilpailee tuotteillaan ja palveluillaan ulkopuolisten yritysten kanssa. Tällä toiminnalla yritykset laajentavat markkinoilla omia mahdollisuuksiaan. Nämä yhteistoiminnasta syntyvät tilaisuudet jakaantuvat lopulta asymmetrisesti yritysten kesken. (Ewen & Hall 2007, 30–31.)

### 2.3 Aina kaikki ei mene kuten suunnitelmissa

Kaikki tutkimukset eivät ole tuottaneet positiivisia tuloksia kilpailuyhteistyöstä. Esimerkiksi kun kaksi tuotetta hakee hyötyä toisilleen, saattaa käydä tai suunnitellusti käy niin, että toinen tuote hyötyy toista tuotetta enemmän. Näin ollen Ewen ja Hallin tutkimusta mukaillen hyöty jakaantuu jälleen asymmetrisesti kumppaneiden välillä. (Bonell & Rocco 2007, 70–71; Ewen & Hall 2007, 30–31.)

Bonelin ja Roccon (2007) tutkimuksessa pienempi limonadituotteiden valmistaja ja pulloitusyritys solmii sopimuksen suurempien yritysten kanssa. Yritys laatii sopimuksen suurempien tuottajien, kuten Schweppesin ja Coca-Colan kanssa. Tutkijoiden näkemyksen mukaan sopimusta tehdessä molemmilla osapuolilla tulee olla syvä ja systemaattinen ymmärrys siitä, millä tavoin suhde vaikuttaa molempien sopimusosapuolten toimintaan (Bonel & Rocco 2007, 72).

Sopijaosapuolilla on olemassa oleva strategia ja sen perusteella laadittu toimintasuunnitelma. Sopimuksen teon jälkeen yritykset aloittavat toimintasuunnitelmiansa yhteensovittamisen. Yhteensovittamisprosessi tuo kummallekin yritykselle mukanaan niin positiivisia kuin negatiivisiakin puolia. Mahdollisena positiivisena puolena kaksi olemassa olevaa käytäntöä saattaa parhaimmillaan täydentyä yhden yhteisen käytännön myötä. Mahdollisena negatiivisena puo-

lena taas yhteistoiminnasta saattaa nousta tekijöitä, jotka ovat odottamattomia kummallekin osapuolelle. Esiin nousevat tekijät eivät ole yksiselitteisesti vain negatiivisia. Yllätykset saattavat toisinaan näyttäytyä myös positiivisina lopputuloksessa. (Bonel & Rocco 2007. 76–77; Mariani 2007.)

Negatiivisesta lopputuloksesta esimerkkinä Bonellin ja Roccon (2007, 85–87) tutkimuksessa virvokejuoma yritys San Benedettolla ei ole tarkkaa käsitystä kaikista vaatimuksista, joita sopimuksen tekeminen suurien tuottajien kanssa sille asettaa. Tästä syystä yritys joutuu myöhemmin muun muassa tuotannollisiin vaikeuksiin. Tutkimuksessa tulee ilmi, että San Benedetto tuotantokapasiteetti ei ole riittävä suhteessa asetettuihin tuotantovaatimuksiin. Lisäksi San Benedetto joutuu tuottamaan sopimusyrityksen pullon, joka ei sovellu käyttöön ja aiheuttaa linjastolle viivytyksiä.

Tutkimuksen mukaan yhdenkin vastoinkäymisen kokeminen mahdollistaa lumipalloejektin synnyn. Tuolloin yritys kokee yhden takaiskun kautta useamman muun takaiskun, mikä saattaa vaikuttaa jopa yrityksen selviytymiseen kilpailuympäristössään. Koska tutkimuksen kohdeyritys San Benedetto ei ymmärrä kilpailuyhteistyöstä tehdyn sopimuksen sisältöä kokonaisvaltaisesti, se ajautuu huomattaviin vaikeuksiin yrittäessään selviytyä sille asetetuista vaatimuksista. (Bonelin ja Roccon 2007, 88–90.)

Luo ja muut. (2007, 73 ja 79–80) saivat kvantitatiivisella tutkimuksella yhteneviä tutkimustuloksia Bonellin ja Roccon kanssa. Heidän tutkimuksensa käsittelee kilpailijoiden välisen sopimuksen vaikutuksia yrityksen oman pääoman tuottoasteeseen. Tuloksissa ilmenee, että keskittymällä strategisissa päätöksissä kilpailijaan, sekä kilpailulla että yhteistyöllä voi olla huonoja vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tulokseen. Molempia puolia yhteistyöstä ja kilpailusta tulisi olla tasaisessa suhteessa, jotta yritys voisi saavuttaa optimaalisen lopputuloksen. Pelkän suuremman markkinaosuuden tavoittelu tai pelkkä yhteistyö voi olla yritykselle ongelmallinen. (Luo *et al.* 2007.) Luon tulokset ovat tällä tavalla yhtenevät Bengtssonin ja muiden tutkimuksen kanssa. Kilpailun ja yhteistyön tason tulisi olla mahdollisimman alhainen, jotta yhteistyö voitaisiin saada kilpailun ohella toimivaksi.

Marianin (2007) sekä Kyläsen ja Ruskon (2011) tutkimusten tulokset tuovat myös esille kilpailuyhteistyön ongelmallisuutta. Molemmissa tutkimuksissa tulokset ilmentävät toteutuneiden toimintatapojen ja lopputulosten odottamattomuutta. Positiivisesta lopputuloksesta esimerkkinä Marianin (2007) tutkimuksessa oopperatalot hyötyvät toiminnan aikana muotoutuvasta strategiasta pienentyvien kustannuksien myötä. Toiminta ei ole kuitenkaan suunnitel-

mallista ja mukaan tulevat oopperatalot osallistuvat siihen vasta siinä vaiheessa, kun muiden vaihdantatoiminta osoittautuu todistettavasti hyödylliseksi. Yhteenliittymä on siis monella tavalla suunnittelematon. Yhteistyöllä aikaan saatavien lopputulosten ennustaminen on osin mahdotonta, joten voidaan olettaa, että onnella on osuutta asiaan. Vaihtoehtona voisi olla myös yhteistyön toimimattomuus, jolloin esimerkiksi vaihdettavista kohteista ei päästäisi oopperatalojen kesken yhteisymmärrykseen.

Kyläsen ja Ruskon (2011) tutkimuksessa tuodaan myös esille lopputuloksien muuttuminen suunnitelmista. Strategiset linjaukset eivät toteudu operatiivisella tasolla, jolloin lopputulos ei ole suunnitellun strategian mukainen. Yritykset toteuttavat liiketoimintaansa tai muita sovittuja asioita itselleen parhaaksi katsomallaan tavalla, ja siten poikkeavat sovituista toimintatavoista. Toiminta saattaa yrityksestä käsin näyttäytyä sille itselleen parempana. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että omaehtoinen toiminta ja sovitusta poikkeaminen kuitenkin hidastavat tai muutoin haittaavat matkailualueen kehittymistä.

Pienyrityksistä tehdyssä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten mukaan selviytyminen kilpailuympäristössä edellyttää kykyä tehdä yhteistyötä toisten kilpailevien yritysten kanssa. Pelkkä yhteistyö ei ole riittävää. Jotta pienyritykset voivat hyötyä yhteistyösuhteesta, se edellyttää molemmilta osapuolilta sitoutumista ja luottamusta. Tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että yritykset tuottavat paremmin, kun luottamuksen ja sitoutumisen aste on molemmissa yrityksissä korkea. Yritysten väliset suhteet ovat ongelmallisia ja toimimattomia silloin, kun suhde on epäselvä ja osapuolet eivät luota toisiinsa täysin. (Morris *et al.* 2007, 48–52.)

Vaikka molemmat osapuolet osoittavat luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhankkeelle, ei suhde ole siitä huolimatta yksiselitteinen. Lisäksi suhteen laadulla ja osapuolten asemalla on myös merkitystä kilpailuyhteistyön onnistumiselle. (Morris *et al.* 2007, 35–37.) Suhde toimii helpommin, jos osapuolet ovat suhteessa toisiinsa erikokoiset tai erilaisessa asemassa (Bengtsson & Kock 2000; Morris *et al.* 2007). Bengtssonin ja Kockin (2000) mukaan suhteen tasolla on merkitystä johdettavuuden ja onnistumisen kannalta. Yhteistyösuhteen harmonia tai toisaalta ongelmaherkkyys on kiinni myös siitä, toimivatko yritykset kilpailuyhteistyössä vertikaalisella vai horisontaalisella tasolla. Molemmissa suhteen johdettavuus ja ongelmatilanneherkkyys on toisiinsa verrattuna erilainen.

Morrisin ja muiden (2007, 53–55) tutkimuksessa yritykset, joista toinen on suurempi kuin toinen, saavat yhteistyösuhteen toimimaan paremmin. Sama tilanne toteutuu silloin, kun toinen

yhteistyöosapuoli on iältään nuorempi yritys ja toinen vanhempi. Toimintavuosissa kokemattomampi yritys ei suhtaudu vastapuoleen yhtä varauksellisesti kuin vanhempi yritys.

Yksi yhteistyön epäonnistumiseen vaikuttava tekijä voi olla myös alue, jolle uusi yritys on sijoittumassa. Tinsleyn ja Lynchin (2008, 169) tutkimuksessa paikallisuus tuo selkeitä rajat ja normit. Tämä asettaa uusille tulokkaille ehdot matkailualueella toimimiselle. Alueen hyväksymän tavan toimia katsotaan olevan edellytys sille, että yritys saattaa ylipäänsä menestyä alueella. Jos yritys toimii eri markkinoilla kuin muut, niin se välttyy helpommin ongelmilta. Esimerkiksi *bed & breakfast* (B & B) on eri palvelu verrattuna hotelliin. Tutkimuksen kohdealueella toimii useampia B & B paikkoja, joiden differoiminen toisistaan on varsin vaikea tehtävä. Tämä aiheuttaa katkeruutta kyläläisissä. Tehdyissä haastatteluissa tulee ilmi, että yhteistyö on lähinnä näennäistä. Selän takana toimitaan toinen toisiaan vastaan. Tämä aiheuttaa haasteen kilpailun ja yhteistyön tasapainon saavuttamiselle.

Yhden haastateltavan mukaan alueella toimimisen aloittaminen on mahdotonta ilman toisten kyläläisten apua. Yrittäjät saavat apua, koska ovat jo aiemmin olleet kylään sidoksissa ja siksi, että he muuttavat kylään pienen lapsen kanssa. Muiden alueella toimivien B & B yritysten asiakkaiden ohjaaminen heidän yritykseensä on kriittisen tarpeellinen apu aloittelijalle. Asiakasvaihdon lisäksi B & B yritykset tekevät yhteistyötä tavarahankinnoissa kulujen leikkaamiseksi. (Tinsley & Lynch 2008, 171.)

## 2.4 Kilpailuyhteistyö matkailukohteessa

### 2.4.1 Matkailukohteen kehitystyön merkitys ja toteutuminen

Kylänen ja Rusko (2011) havaitsivat, että matkailualan toimijoiden yhteistyöllä alueen menestystä voidaan lisätä. Yhteistyössä yritykset haluavat auttaa toisiaan eri osa-alueilla, jotta niistä kehittyisi parempia yrityksiä. Ne toimivat kollektiivisesti ja yhteistä päämäärää kohden. Tällainen yhteistyö on hyvin usein kirjattu muistioihin tai virallisiin asiakirjoihin. Yhteistyön muoto on muodollinen ja yleensä kahden tai useamman yrityksen yhteen solmima liitto, jolla tavoitellaan pidemmän aikavälin liiketaloudellisia etuja. Tällaista pitkäaikaista yhteistyömuotoa ollaan valmiita käyttämään matkailukohteen suosion lisäämiseksi markkinoinnin keinoin. (Wang & Krakover 2008, 133.) Jos pitkäaikaisessa yhteistyöprojektissa ajautuu poikkeamaan

sovitusta, niin hyvinkin suunniteltu kilpailuyhteistyö voi kariutua yritysten omien hallitsevien intressien vuoksi. (Kylänen & Rusko 2011.)

Matkakohteen tutkimuksessa yhteistoiminta kilpailijoiden välillä sijoittuu usein kohteen kehittämiseen tai markkinointiin (Fyall & Leaks 2006; Kylänen 2005; von Friedrichs Grängsjö 2003). Kyläsen ja Ruskon etnografisessa tapaustutkimuksessa Case-Pyhä-Luostossa yhteistoiminnan muodot ovat markkinointia laajemmat. Kehitystyö aloitetaan ensin tien rakennuksesta ja sitä jatketaan hiihtokeskusten välisen kulkuyhteyden luomisella. Markkinointi ja muut kehitystoimenpiteet kahden kohteen kesken tulevat mukaan vasta myöhemmässä vaiheessa. Alueen infrastruktuurin kehittäminen on ensisijainen toimenpide ennen, kuin asiakasryhmiä aletaan tavoitella alueelle. (Kylänen & Rusko 2011, 197–198.)

Alueellisessa kontekstissa kilpailuyhteistyö ei ole yritysten ensisijainen valinta toimintamuotona. Toiminnaksi valitaan mieluiten kilpailemisen sijaan puhdas yhteistyö. Lopputulos esiintyy kuitenkin usein kilpailuyhteistyönä aiotusta yhteistyöstä poiketen. Strategisella tasolla tehdyt päätökset yhteistyöstä toteutuvat monesti kilpailuna operatiivisella tasolla. Kyläsen ja Ruskon tutkimuksessa kilpailuyhteistyö todetaan toimivammaksi ratkaisuksi hiihtokeskusympäristöön kuin puhdas yhteistyö tai kilpailu. Kilpailuyhteistyö nähdään toteuttamiskelpoisempänä kehkeytyvää strategiaa ajatellen, koska tuolloin tarpeettomilta ja suunnittelemattomilta kilpailutilanteilta voidaan helpommin välttyä. Julkisen sektorin osallistuminen koetaan tärkeäksi strategian suunnittelussa, jotta suunnitelmat saadaan onnistumaan. (Kylänen & Rusko 2011, 199–203) Tämä tulos on yhtenevä Männistön ICT -klustereita koskevan tutkimuksen kanssa. Molemmissa tilanteissa sekä Oulussa että Pyhä-Luostolla eriävistä toimialoista huolimatta julkisen sektorin tuoma lisä onnistumiseen on olennainen.

Alue on sosiaalistuotannollinen yksikkö. Toiminta tietyllä alueella ei tuo onnistumista, vaan kilpailemisen ja yhteistyön välinen suhde luo lopulta alueen merkityksen. Alueella toimivien yhdessä oppiminen luo menestystekijöitä ja tämä taas kilpailuvaltteja toisiin matkailualueisiin nähden. Periaate on, että jokaisella on annettavaa alueensa kehittämiseksi. Kun innovointi saadaan alkuun, muodostuu ajan kuluessa joustava kilpailun ja yhteistyön välinen suhde sekä niiden kautta toimijoiden välille oma toimintakulttuuri ja luottamus. (Kylänen 2005, 35–36.)

Alueen sisällä on erilaisia toimijoita, jotka haluavat erottua yhtenäisestä strategiasta huolimatta omalla tavallaan. Tämä ei tarkoita sitä, että nämä yritykset eivät halua toteuttaa alueelle valittua linjaa, vaan nämä yritykset haluavat erottua palvelun tarjoajina. Esimerkiksi matkailupalveluita tuottavan yrityksen on vaikeampi menestyä, jos se sijoittuu kaupunkialueen ulko-



puolelle. Taas sellaisen yrityksen, joka tarjoaa luonnonrauhaa, on parempi toimia kaupungin ulkopuolella. Keskittymästä, kuten kaupungista, syrjemmässä sijaitsevan yrityksen haasteita ovat vaikeus taata tarjonnan läsnäolo sekä hankkia tarvittavat yhteistyökumppanit. Tällaiselle yritykselle verkostoitumisen arvo, tukevien alojen ja yhteistyökumppaneiden takaamiseksi, on vieläkin suurempi kuin kaupunkialueella toimivalle yrittäjälle. (Kylänen 2005, 11.)

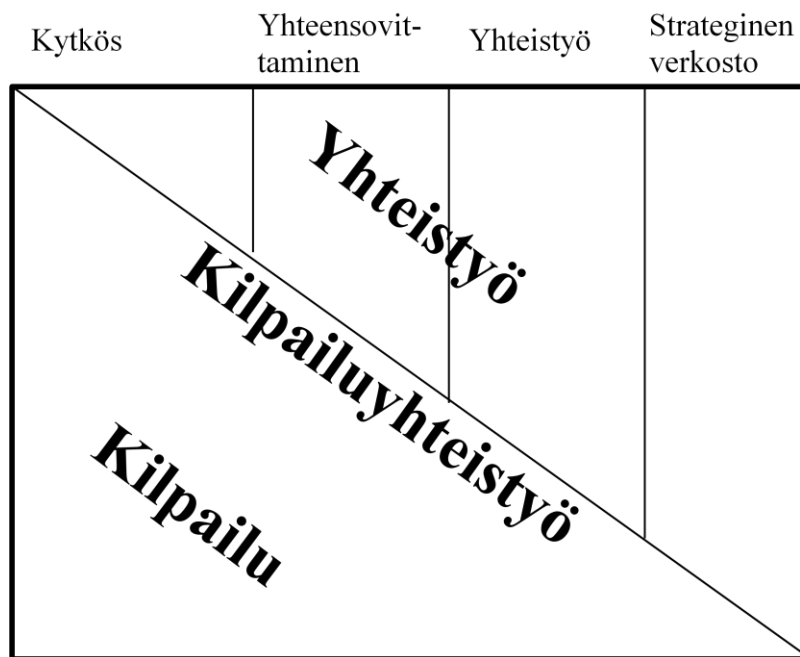
Poikkeavaa sijaintia voisi tarkastella tietyllä tapaa edellytyksenä osallistua yhteistoimintaan. Kilpailuyhteistyö toimisi silloin eräänlaisena mahdollisena tukipilarina sijaintinsa puolesta syrjäisemmän yrityksen toiminnalle. Vaikka yritys sijaitsee kauempana, se voi olla kiinteä osa matkailukohdetta. Kyse voi olla vaikka merkittävästä nähtävyydestä ja sen ympärille tehdyistä oheispalveluista, jotka sijaitsevat kauempana itse kohteesta. Rovaniemen tapauksessa Ranuan eläinpuisto voisi olla esimerkki tällaisesta yrityksestä.

St. Moritzin hiihtokeskuksesta tehdyn tutkimuksen kohdalla tulokset ovat yhtenevät Pyhä-Luoston kanssa. Jokainen alueella toimiva osallistuu hiihtokeskuksen kehittämiseen, ja lopulta kylään muodostuu sellainen infrastruktuuri ja kontaktiverkosto, että alue muotoutuu talviurheilulle sopivaksi. St. Moritzista onnistutaan luomaan yläluokan hiihtokeskus, ja sitä mainetta halutaan pitää yllä. Alueelle luodaan oma identiteetti, joka ei onnistu ilman yhteistyötä. (Kurki 2008, 161.) Pyhä-Luoston tilanteessa samalla tavoin aikaan saatujen tulosten kohdalla yhteistyö ja sen johdonmukaisuus on tärkeää alueen kehittämisessä (Kylänen & Rusko 2011).

Tavoitteiden tulee olla tarkoin määriteltyjä ja yhteistyöalueiden selkeitä ja johdettuja, jotta voidaan saada aikaan haluttuja tuloksia. Jos jokin osa-alue on toteutettu heikommin kuin toinen, jää tavoiteltu lopputulos saavuttamatta tai lopputulos on muulla tavalla toimimaton. Jokaisen yrityksen tulee kilpailuolosuhteiden ulkopuolella sitoutua samoihin päämääriin, jotta tavoitehankkeet voidaan toteuttaa ja saada onnistumaan suunnitellulla tavalla. (Kylänen & Rusko 2011; Kurki 2008; Fyall & Leask 2006; Kylänen 2005.)

Matkailuympäristössä tehokas palveluiden tuottaminen edellyttää yhteisten resurssien koordinoitua siihen osallistuvien liiketoimien osalta. Varsinkin niissä tilanteissa, joissa toiminta edellyttää sekä kilpailua että yhteistyötä. Kilpailuyhteistyö nähdään kompleksiseksi matkailun toimialalla. Yhteistyö koskettaa alueita, jotka ovat toisaalta kilpailtuja ja toisaalta yhteistyön alaisia. Matkailuyrittäjät keskittyvät mielellään ajattelemaan toiminnassa enemmän yhteistyötä kuin pelkästään kilpailua tai kilpailuyhteistyötä. (Wang & Krakover 2008, 129–130.)

Wang ja Krakover (2008, 132) jakavat yritysten väliset suhteet neljään kokoonpanoon. Jako mukailee Bengtssonin ja Kockin (2000, 190) jakoa, mutta siinä kilpailuyhteistyö on kokonaan oma luokkansa. Wangin ja Krakoverin (2008, 131–132) kokoonpanojen tasot määritellään sen mukaan kuinka paljon ne sisältävät kilpailullista näkökulmaa ja yhteistyötä (Kuva 3). Kilpailun ollessa suurimmillaan suhteen kokoonpanoa kutsutaan kytkökseksi, toisella tasolla yhteensovittamiseksi ja kolmannella tasolla yhteistyöksi. Neljännellä tasolla, missä yhteistyön osuus on suurimmillaan, sitä kutsutaan strategiseksi verkostoksi. Tutkijoiden näkemyksen mukaan kilpailuyhteistyö kulkee poikkileikkauksena kilpailun ja yhteistyön välissä. Yhteistyössä kilpailullinen osa-alue sekoittuu yhteistyöhön voimakkaasti, jolloin lähestytään kilpailuyhteistyössä toimimista. Tällöin matkailuyritykset vaihtavat työntekijöitä, ideoita ja jopa taloudellisia resursseja. Yritykset saattavat vaihtaa myös ohjelmapalveluita tai muita aktiviteetteja tarjotakseen paremman palvelukonseptin asiakkailleen. (Wang & Krakover 2008, 132.)



**Kuva 3. Yritysten suhteen rakentuminen matkailun toimialalla, Wang & Krakover 2008, 131.**

Matkailualan yhteistyön ja kilpailun välinen yhteenliittymä on hyvin dynaaminen. Useimpiin siihen vaikuttavat yhteistyöprojektin luonne, kohteen toteuttama liiketoiminta, perspektiivi sekä hyöty, jota yrittäjät toiminnallaan etsivät. Jokaisen yrittäjän tulisi yhteenliittymässä käsitellä, että useat sadat matkailijat eivät tule kohteeseen yhden pienen liikkeen vuoksi. Tämän tiedon lisäksi jokaisella yrityksellä on silti oma perspektiivinsä tarkastella tilannetta. Oman toimialatarkastelun pohjalta yritys muodostaa kuvan meneillään olevasta tilanteesta. Omien

kiinnostuksen kohteiden perusteella jokainen yritys asettaa tavoitteensa matkailukohteen markkinoinnille. Toiset ottavat perspektiivinsä kilpailulliselta kannalta ja toiset yhteistyön kannalta riippuen siitä, miten he näkevät tilanteen oman yrityksensä näkökulmasta. (Wang & Krakover 2008, 137; Johnson et al. 2005.)

Kyläsen ja Ruskon (2011) tutkimus viittaa samaan kuin Wang ja Krakover. Intressit pitäisi saada yhteneviksi jo suunnitteluvaiheessa, jolloin toiminnan aikana muodostuva strategia toteutuisi suunnitellun kaltaisena. Puhtaasti omien intressien ajaminen toteutuu operatiivisessa toiminnassa suunnitellusta yhteistyöstä poiketen kilpailuna. Tämä ajattelutapa ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei yritys saisi tai voisi toimia omia intressejään ajatellen. Näin yritys valitsee toimintamuodoksi kilpailuyhteistyön toimintaympäristön analysointiin pohjautuen (Johnson et al. 2005).

Alue yksin ei tuo etua matkakohteelle, vaan alueella olevien toimijoiden yhteistyössä tapahtuva oppiminen on keino menestystekijöiden luomiseen. Jokaisella toimijalla on jotain annettavaa omalle verkostolleen. Tuotantoalueella innovointi perustuu joustavaan yhteistyön ja kilpailun väliseen suhteeseen sekä ajan myötä rakentuvaan toimintakulttuuriin ja luottamukseen. Tilanteessa saattaa esiintyä konflikteja sekä taantumista. Tuotantoalue on samalla sosiaalis-tuotannollinen kokonaisuus, joka nojaa yhteistyön ja kilpailun välisen suhteen toimimiseen. (Kylänen 2005, 35–36.)

Yhteistoiminnassa tulee varautua ongelmien ratkaisemiseen. Kun useita yrityksiä toimii yhdessä ja niillä on toisistaan poikkeavat intressit, niin konfliktien esiintyminen on todennäköistä. Näiden ongelmatilanteiden ratkaisemisessa nousee esille kysymys, kumpi hyöty kiistassa on suurempi, yksityinen tai yksilön kokema hyöty vai koko projektin aikaansaama yleinen hyöty. Samalla tavalla asetetaan tarkasteluun haluavatko toimijat valita kilpailun vai yhteistoiminnan. (Wang 2008, 159.) Matkailussa kysymys on enemmän siitä, haluaako yritys valita yksilön vai yhteisön hyödyn.

Kilpailevien yritysten yhteistyö alueilla on tuonut mukanaan myös muita ongelmia suunnittelelemattomuuden lisäksi. Yritykset saattavat pyrkiä valtaamaan yhteistyön tuomat ulkoiset hyödyt itselleen. Ongelmaksi muodostuu myös se, että yhteistoiminnan tuomat hyödyt houkuttelevat toisia yrityksiä puoleensa. Tästä johtuen yritykset pyrkivät toimimaan siten, että marginaalikustannukset ovat yhtä suuret kuin keskimääräiset kustannukset. Yritys pysyy alueella niin kauan, kuin siitä on sille vastaavaa hyötyä tai hyöty on vähentynyt nollaan. Kun yritys ei koe saavansa vastaavaa hyötyä, se vaihtaa toimintaympäristöä. (Ewen & Hall 2007, 30.)

Marginaalikustannusten tuoman ajattelun perusteella voisi olettaa, että tällainen hyötysuhteen kautta tapahtuva poistuma toisi alueelle suotuisaa vaihtuvuutta ja uusiintumista. Näiden lisäksi uudet tulokkaat voivat pakottaa vanhempia yrityksiä uudistumaan. Tämän voisi katsoa olevan matkailukohteelle hyödyksi. Kohde tavallaan kehittyy, kun yritykset sen sisällä kehittyvät tai alueelle tulee uusia yrityksiä uusien innovaatioiden ja toimintaideoiden kanssa.

Yhteisten tavoitteiden asettaminen toimii eteenpäin vievänä voimana ja edesauttaa näin yritysten yhteistoimintaa. Ongelmatilanteiden synty vähenee huomattavasti, kun yrityksiä tavoitteet ovat yhteistyössä mahdollisimman yhtenevät. (Kylänen & Rusko 2011; Pesämaa & Hair 2008; Wang 2008.) Jokainen yritys tavoittelee omaa etuaan tehdessään yhteistyösopimuksia. Pesämaa ja Hair esittävät henkilökohtaisen suhteen synnyttävän luottamusta ja luottamuksen edelleen sitoutumista, joka edesauttaa yhteistyösuhteen onnistumista. Sitoutuminen vähentää olennaisesti ongelmatilanteiden syntymisen riskiä yhteistyöprojektin edetessä (Wang 2008, 159).

#### 2.4.2 Sitoutumisen merkitys kilpailuyhteistyösuhteen onnistumiseen

Sitoutumisen ja luottamuksen merkitystä kilpailuyhteistyön toimivuuden osana on tutkittu paljon. Useissa sekä laadullisissa että kvantitatiivisissa tutkimuksissa on voitu osoittaa, että molemmilla tekijöillä on merkittävä vaikutus kilpailuyhteistyön onnistumiseen ja edelleen yritysten toiminnan tulokseen. (Krishnan *et al* 2006; Morris *et al.* 2007; Kylänen & Rusko 2011.)

Yritysten sitoutuminen alueen kehittämiseen ja sen eteenpäin viemiseen on siis yhtä merkittävä tekijä koko yhteistyöprojektin johtamisen lisäksi, jotta kilpailuyhteistyölle asetetut tavoitteet saavutetaan. Yritykset kehittävät keskinäistä luottamusta pidemmällä aikavälillä, mikä kehittää niiden yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan kehittyessä ja luottamuksen kasvaessa yritykset sitoutuvat paremmin yhteistyöhankkeisiin. Alueellisten etujen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa ja sitoutumista. Pitkäjänteisyys taas edelleen edistää luottamusta ja yhteistyön tehokkuutta. (Buultjens *et al.* 2011; Pesämaa & Hair 2008.)

Wangin (2008, 155–157) tutkimuksessa haastatteluissa ilmenee, että yritykset aloittavat yhteistyön toistensa kanssa vasta, kun ne kokevat saavansa siitä hyötyä suhteessa omiin asiakaisiinsa. Toinen peruste yhteistyösuhteen synnylle on, että se palvelee mahdollisimman monia yhteistyösopimuksia. Mieluisimpia yhteistyömuotoja ovat erilaiset ideapalaverit tai aivorii-

het sekä aiempien kokemusten jakaminen. Yhteistyösuhteet syntyvät helpoimmin vanhojen suhteiden pohjalta, koska osapuolet tuntevat toisensa jo entuudestaan. Tämä edesauttaa yhteistyösuhteen toimivuutta ja sen laatua. Yritykset muodollistavat yhteistyösuhteen ja tarkastelevat sen jälkeen tarkemmin, kuka suhteesta todellisuudessa hyötyy eniten.

Yhteistyösuhteen onnistumiselle on muutamia edellytyksiä. Ensimmäiseksi jokaisen yhteistyösapuolen tulee tietää oma roolinsa, jotta yrittäjät saadaan sitoutumaan ja yhteistyöprojektin onnistuminen voidaan jollakin tapaa taata (Wang 2008, 157; Kylänen & Rusko 2011). Toiseksi onnistumisen edellytys on riittävien resurssien takaaminen yhteistyöprojektin käyttöön. Projekti tarvitsee riittävän määrän taloudellisia ja henkilöstöllisiä resursseja tavoitteiden saavuttamiseen. Kolmas edellytys yhteistyösuhteen onnistumiseen on kommunikointi. Jokaisen pitää tietää mitä tekee ja miten tekee sekä mihin aikamääreeseen mennessä. Kun eri tehtävät on suoritettu, yritysten pitää arvioida yhdessä niiden onnistuminen. (Wang 2008, 157.)

Yritysten sitoutumisen taso on riippuvaista siitä, miten tärkeäksi ne kokevat yhteistyöprojektit oman liiketoimintansa kannalta. Merkittävin yksittäinen tekijä sitoutumiselle on kuitenkin liiketoiminnasta poiketen luottamus. Wangin (2008, 158) haastattelemissa yrityksissä luottamus tuli ennen sitoutumista. Yritykset siis sitoutuvat yhteistyöprojekteihin paremmin, jos ne voivat luottaa yhteistoimintaosapuoliin. Koska yhteistyö edellyttää määrääjallista muiden resurssien jakamista sekä sitomista yhteistyöprojektiin, koetaan luottamus koko yhteistyöprojektin perustaksi ja onnistumisen edellytykseksi. (Wang 2008 158; Pesämaa & Hair 2008.)

Halukkuus yhteistyöhön noudattelee alueella toimimisen kanssa samankaltaista ajattelua. Yritys valitsee toiminta-alueeksi sellaisen kohteen, jossa se kokee saavansa parhaimman hyödyn. Sama pätee, kun puhutaan yhteistoiminnasta. Yritys valitsee toimintatavaksi yhteistyön silloin, kun se kokee sen tarjoavan sille eniten hyötyä. (Pesämaa et al. 2008; Johnsson et al. 2005, 64.) Valinta ryhtyä toteuttamaan yhteistyötä on rationaalinen, kun saatava hyöty on mahdollisimman suuri. Todellisuudessa valinta on vain harvoin riittävän rationaalinen. Riittävän rationaalisuuden puute aiheuttaa sitoutumisen puutteen tavoin ongelmatilanteita. Niitä voidaan vähentää, jos yhteistyötä johtaa tai koordinoi voimakas ja aggressiivinen yritys tai yhteistyön taustalla on strateginen hierarkia. (Pesämaa et al. 2008.)

## 2.5 Yhteenveto

Kilpailuyhteistyö näyttäytyy monimutkaisena toimintakenttänä. Se edustaa tehokkainta toimintamuotoa, jolla voidaan saavuttaa niin tuotannollisia kuin taloudellisiakin etuja. Yritykset ryhtyvät toteuttamaan kilpailuyhteistyötä toiminnallisen tarkastelun jälkeen, ja siinä kohden kun ne toteavat sen oman selviytymisensä kannalta ensiarvoisen tärkeäksi.

Kaikissa tapauksissa kilpailuyhteistyö ei ole tuottanut toivottuja tai aiottuja tuloksia. Yritykset eivät välttämättä huomioi sopimuksissaan sitä, minkälaisia edellytyksiä sopimukset niille asettavat. Näin ollen yritykset voivat päätyä tilanteisiin, jotka ovat niille epäedullisia tai jopa mahdottomia selviytymisen kannalta. Odottamattomat tilanteet voivat muotoutua niille eduksi ja toteutuneet edut ovat odotettuja etuja suuremmat.

Matkailun piirissä kilpailuyhteistyö on osoittautunut toimivaksi toimintatavaksi. Toisissa tutkimuksissa se on ollut yritykselle selviytymisen ehto kilpaillulla toimialalla. Matkailualueiden kehittymisen kannalta kilpailuyhteistyö on ollut ensiarvoinen, jotta kohteista on tehty sellaisia millaisiksi ne on haluttu luoda. Kehitystoiminnasta on myös tuloksia, joissa kilpailuyhteistyö ei ole ollut tavoiteltu toimintatapa, mutta lopputulos on näyttäytynyt kilpailuyhteistyönä.

Alueen kehittämisessä on laadittu suunnitelmia, joiden pohjalta matkakohdetta on lähdetty kehittämään haluttuun suuntaan. Lopulta suunnitellut yhteistyöalueet ovat näyttäytyneet kilpailuna. Näissä tilanteissa kilpailun on nähty hidastavan alueen kehittymismahdollisuuksia. Eri tutkimusten valossa kilpailuyhteistyö näyttää kaksivaiheiselta prosessilta. Ensimmäisessä vaiheessa matkakohteessa laaditaan strategisen tason toimintasuunnitelma, jonka pohjalta aluetta aletaan suunnitelmallisesti kehittää. Toisessa vaiheessa suunnitelmat viedään alueella toimiville yrityksille, joiden tarkoitus on luoda päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa alueen näköisiä ja laadittujen suunnitelmien mukaisia palveluita.



### **Kuva 5. Kilpailuyhteistyön toteutuminen matkailukohteen tutkimuksessa**

Rajakohdan ylityksessä tavoitetila jää usein toteutumatta (Kuva 5). Strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä on kuilu, jonka kurominen umpeen on osoittautunut tutkimuksissa vaikeaksi tehtäväksi toteuttaa. Laadittuja strategisen tason suunnitelmia ei toteuteta operatiivisessa toiminnassa suunniteltuna yhteistyönä, vaan yritykset lähtevät vastakkaiseen suuntaan. Näin suunnitelmat toteutuvat aiotusta poiketen kilpailuna tai muutoin halutun strategian vastaisesti. Kuilu aiheuttaa kehityssuunnitelmien hitaan toteutumisen tai pahimmassa tapauksessa ne eivät toteudu laisinkaan.

### 3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimukseni kohdeilmionä on Rovaniemen alueellinen kilpailuyhteistyö. Kilpailuyhteistyössä on kyse olemassa olevista toimintatavoista, joita yritykset käyttävät asemansa parantamiseksi. Tarkemmin kyse on alueellisista toimenpiteistä, joita matkailualan yritykset tekevät kilpailuyhteistyön kentässä Rovaniemen matkailualueella. Lisäksi kyse on sellaisista tekijöistä, miten yritykset haluaisivat asioiden olevan. Kuva asioiden nykyisestä tilanteesta tässä tutkimuksessa on se millaiseksi haastateltavat sen omalta ja yrityksen osalta kokevat.

#### 3.1 Tapaustutkimuksen määrittely

Teen tutkimukseni tapaustutkimuksena Rovaniemen matkailualueesta ja sen sisällä tapahtuvasta kilpailuyhteistyöstä matkailuyritysten keskuudessa. Valitsin tapaustutkimuksen sen soveltuvuuden vuoksi vastaamaan asettamaani tutkimuskysymykseen. Kyse on rovaniemeläisten matkailualan yrittäjien näkemyksestä, jolloin tuloksia ei voida soveltaa muussa kuin Rovaniemen ympäristössä ja vapaa-ajan matkailuyrityksissä. Se on siis rajattu yhdelle toiminta-alueelle ja koskee yhtä toimialaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116). Perustelen valintaani myös sillä, että useat kilpailuyhteistyön tutkimukset ovat käyttäneet tapaustutkimusta erilaisten matkailukohteiden tutkimuksessa (Kylänen & Rusko 2007; Kurki 2008; Tinsley & Lynch 2008).

Tapauksena Rovaniemi on Lapin ja koko Suomen matkailussa kohteena muista poikkeava ja ainutlaatuinen. Rovaniemi on kaupunki keskellä erämaata ja sitä vastaavia kohteita ei ole Suomessa muita. Rovaniemellä yhdistyvät sekä kulttuurillinen että toiminnallinen matkailu. Sen tarjoamat palvelut ja nähtävyydet jakaantuvat kolmelle merkittävälle alueelle, joista jokainen muodostaa oman kokonaisuutensa. Kaupungin keskusta pitää sisällään niin toiminnallisia kuin kulttuuripalveluitakin. Ounasvaara on oma laskettelu- ja liikuntapalveluita tarjoava alue. Napapiiri on jouluteemaa ja sitä kautta Rovaniemen joulubrändiä ylläpitävä ja edistävä alue.

Rovaniemi markkinoi itseään kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on sen brändi joulupukin virallisena kotikaupunkina. Toinen tapa on Rovaniemi liikunta- sekä tapahtumapaikkana. Kolmas tapa markkinoida, on Rovaniemi kulttuurisena ja historiallisena kohteena. Muut suuremmat Lapin matkailukohteet ovat enimmäkseen laskettelukeskuksia, joiden ympärille on



sitten koottu myös muita liikunnallisia ja toiminnallisia vaihtoehtoja. Tällaisia ovat muun muassa Levi, Pyhä-Luosto ja Saariselkä. (Elinkeinojen kehitysohjelma 2010a, 25–26.)

Rovaniemen asema on haasteellinen. Esimerkiksi Etelä-Suomen suurimpiin kaupunkeihin verrattuna se on asukasluvultaan pieni kaupunki ja etäällä pääkaupungista Helsingistä. Verrattuna toisiin kaupunkikohteisiin Rovaniemi on paikkana ainutlaatuinen ja tarjoaa poikkeavan kuvan kilpailuyhteistyölle. Kilpailuyhteistyötä on tutkittu lähinnä toimialojen sisällä ja vastaavien yritysten kilpailutilanteista samoista asiakkaista. Sama on koskenut matkailun tutkimusta. Siinä kilpailuyhteistyötä on tutkittu alueen sisällä toimivien yritysten yhteistyöstä alueen edistämiseksi, joilla kaikilla on intressi samoihin asiakkaisiin. Keskityn tässä tutkielmassa kilpailuyhteistyön komponenttien muodostumiseen alueellisessa matkailussa sekä siihen, millä tavalla nämä erilaiset komponentit tulevat esille.

Kaupungin ainutlaatuisuus on sen monipuolisuudessa. Kolme, Rovaniemen mittakaavassa, suurta aluetta kilpailee saadakseen asiakkaat itselleen, jolloin kilpailu muodostuu osin yritysten välisen kilpailun lisäksi myös alueiden sisäiseksi ja toisaalta niiden väliseksi. Kilpailu on hyvin moniulotteista ja monitahoista ja ylittää eri palveluiden väliset rajat. Rovaniemestä pyritään tekemään kolmen toisistaan poikkeavan kilpailuvaltin yhtenäinen kokonaisuus, jonka toteutuminen edellyttää paljon erilaisia toimenpiteitä sekä pitkäjännitteistä suunnittelua. Asetettujen tavoitteiden olisi hyvä olla selkeitä ja toimenpiteiden yhtenäisiä, jotta eri suunnitelmissa asetettuihin tavoitetiloihin voitaisiin päästä mahdollisimman tehokkaasti.

Rovaniemen tilanne on sekä Suomen että Lapin matkailussa mielenkiintoinen. Mahdollisia kilpailu- ja yhteistyötilanteita alueen kehittämisen näkökulmasta on useampia kuin muissa käyntikohteissa. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa alueiden sisäisen kilpailuyhteistyön rajoituksiksi koetaan usein sitoutumisen puute tai toimiminen vastoin sovittua toimintastrategiaa. Tutkielmassani nousee esille eriteltyjä tilanteita kilpailuyhteistyöstä ja sen toteutumisesta Rovaniemen matkailuyritysten keskuudessa.

Tapaustutkimukseni nostaa esille kilpailun ja yhteistyön osa-alueita, joita Rovaniemen alueella toteutetaan. Tutkielmani tuo näkökulman mahdollisiin ongelmakohtiin ja edistystekijöihin matkailualueen osalta, joita ei aiemmassa kirjallisuudessa kilpailuyhteistyöstä alueen kehittämisenäkökulmasta ole samalla tavalla esitetty. Tutkielmani rajoituksena on haastatteluiden vähäinen määrä. Rajoituksena haastatteluiden kohdalla on myös se, että mukana ei ole yhtään pienempää yritystä, kuten yhden henkilön kivijalkayritystä. Kaikilla mukana olevilla haasta-

teltavilla on mahdollisuus vaikuttaa halutessaan Rovaniemen matkailun kentässä tapahtuvaan toimintaan.

Tutkimuksessani ei siis tule ilmi pienempien yritysten osallisuus alueelliseen yhteistyöhön. Haastateltavat tuovat vastauksissaan jonkin verran esille käsityksiään pienten yritysten osallisuudesta alueelliseen kilpailuyhteistyöhön. Tulokset olisivat jossain määrin merkityksellisemmät, mikäli haastatteluita olisi enemmän. Toteutettuja haastatteluja on viisi. Niiden vähisestä määrästä huolimatta jokaisen haastattelun vastaukset tukevat toistensa vastauksia.

Toinen rajoite tutkielmani kannalta on se, että yksi matkailualueista ei ole haastatteluissa edustettuna. Kyseinen alue ja sen rooli Rovaniemen matkailussa ja kilpailuyhteistyössä tulee kuitenkin esille muissa haastatteluissa. Tämä ei poista ongelmaa, sillä vastaukset muista haastatteluista eivät edusta alueen omaa näkemystä aiheesta ja tämän hetkisestä tilanteesta.

Haastatteluissa esille tulleet näkemykset tukevat toisiaan, vaikka vastaukset ovat eri alueilta ja eripalveluita tuottavilta yrityksiltä. Valitsemani haastattelutapa tuottaa vielä kolmannen mahdollisen rajoitteen tutkimukseni kannalta. Minun tulee ottaa huomioon, että haastattelemani henkilöt ovat voineet vastata edustamiensa yritysten kannalta edullisimmasta näkökulmasta. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että minulle ei ole annettu haastattelutilanteessa todellista kuvaa Rovaniemen matkailun tilanteesta yrityksen näkökulmasta. Jotta tutkimukseni tulokset ovat merkityksellisiä, empiirisen tutkimuksen oletuksen mukaan aiempi tutkimus toimii tutkimuksessani vertailupohjana. Vertaan analyysin kautta saamani tulokset tutkielmani pohjalle rakennettuun teoriaan.

## 3.2 Rovaniemen matkailualue ja kilpailuyhteistyö

### 3.2.1 Rovaniemi matkailualueena

Rovaniemen matkailustrategiasta (2006, 9) käy ilmi, että alueellinen matkailu jakaantuu kolmeen osaan kahdella erilaisella osa-alueella, joista ensimmäinen osa-alue on sesongit. Yksi sesonki on joulukuu, toinen on talvi, pois lukien joulukuu, ja kolmas on kesä. Joulukuun asiakkaita ovat olleet brittiläiset ja venäläiset lapsiperheet. Matkailustrategian mukaan brittiläisille ja venäläisille markkinoinnista vastaa yritykset itse suoraan kohdemaihin. Ne käyttävät markkinoinnin toteuttamiseen omia jakeluteitään.

Rovaniemen markkinointiosuuskunta keskittyy Rovaniemen markkinoinnissa uusille markkina-alueille. Suurin osa talvimatkalaisista on eteläeurooppalaisia, jotka tulevat Ranskasta, Italiasta tai Espanjasta. Talvisesongin merkittävimmän markkinointi- ja myyntityön tekee Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n lisäksi DMC -yhtiöt (Destination Management Company) sekä majoitusliikkeet ja käyntikohteet. Kesäsesongin aikaan Rovaniemelle matkustaa, talvisesongin matkailijoiden lisäksi, saksalaiset ja hollantilaiset. Kesä- ja talvisesongin mainonta tapahtuu Internetissä, TV- sekä radiohaastatteluissa, ja isona osana markkinointia tässäkin ovat olleet majoitusliikkeet ja käyntikohteet. (Matkailustrategia 2006, 9.)

Toinen osa-alue, missä Rovaniemen matkailu jakaantuu kolmeen osaan, on matkailun käyntikohteet. Rovaniemi on maankäytöllisesti jaettu neljään alueeseen, jotka on jaoteltu niiden matkailuun käytettävyyden eli käyntikohteiden mahdollisten sijaintien perusteella. Vyöhyke I on aluetta, joka on saavutettavuudeltaan ja matkailun kehityksen kannalta parhainta. Vyöhykkeen I sisällä toimii Rovaniemen nykyisen matkailun kolmikanta, joka on Joulupukin pajakylän ja Napapiirin, Ounasvaaran ja Oikaraisen sekä keskustan alue. Kaikki nämä alueet ovat matkailun kannalta kehityskelpoisimpia ja ne ovat helpoiten matkailijan saavutettavissa. Muuta vyöhykkeitä ovat II, 0 ja ei vyöhykkeet, jotka soveltuvat huonosti saavutettavuuden ja maankäytön asettamien rajoitusten vuoksi tai ne eivät sovellu matkailuun laisinkaan. (Matkailustrategia 2006, 10.)

Matkailustrategiassa (2006, 8) nimetään alueen infrastruktuurin ja kaavoituksen merkitys suureksi matkailun kehittämisen kannalta. Tämä on yhtenevä Kyläsen ja Ruskon (2011) ja Mänistön (2002) tutkimuksien kanssa. Niissä julkisen sektorin luomien resurssien merkitys katsotaan suureksi. Ilman näiden resurssien myöntämistä tai järjestämistä kehitystoimien toteuttaminen muodostuisi vaikeaksi.

Rovaniemen alueen markkinoinnista vastaa suurimmaksi osaksi Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy. Imagemarkkinointiin on keskittynyt Rovaniemen kehitys Oy ja Rovaniemen markkinointiosuuskunta sekä DMC -yritykset (Destination Management Company). Matkailun markkinoinnista vastaavat, näiden yritysten lisäksi hotellit, joiden merkityksen Rovaniemen markkinoinnissa katsotaan olevan suuri. (Matkailustrategia 2006, 9.) Majoitusliikkeet sekä DMC -yritykset tekevät matkailualueen hyväksi tapahtuvaa yhteistyötä, mutta sen tarkoituksellisuus ja tarkka muoto ei käy ilmi laaditusta strategiasta.

Rovaniemen alueella DMC -yritykset toimivat Hankinsonin (2007, 246) tutkimusta vastaavassa asemassa. Niiden kohdealueena ovat uudet maat ja uudet potentiaaliset asiakkaat. Toi-

minnan suunnitelmallisuus ja kokonaisuuden kehitys ovat merkittävässä asemassa Rovaniemen matkailun tulevaisuuden takaamiseksi joulubrändin kärkikohteena. Matkailukohteessa brändin kehittäminen ja ylläpitäminen aiheuttavat samalla tavoin haasteita kuin tuotteen tai palvelun brändin ylläpitäminen. Budjetti on useissa tapauksissa pieni, johtaminen puutteellista ja brändille kohdistuu niin sisäistä kuin ulkoista poliittista painetta. (Morgan & Pritchard 2010, 62.)

Markkinoinnillinen vastuu on jaettu selkeästi matkailustrategiassa ja elinkeinojen kehitysohjelmassa. Kohdemaat, joihin resursseja halutaan suunnata, on jaettu eri yritysten ja palveluiden tuottajien kesken. Suunnitelmat näyttävät siten yksiselitteisinä ja ymmärrettävinä. Matkailustrategia ja kehitysohjelma yhdessä antavat kuvan suunnitellusta ja johdetusta toiminnasta Rovaniemen alueella.

### 3.2.2 Rovaniemen matkailun kehittäminen ja kilpailuyhteistyö

Vuoden 2010 puolella laaditussa elinkeinojen kehittämissuunnitelmassa (2010, 10) yksi asetetuista tavoitteista oli Rovaniemen tunnettuuden lisääminen uusissa kohdemaissa sekä jo olemassa olleiden vanhojen kohdemaiden keskuudessa. Rovaniemestä on luotu vahva tuotemerkki Joulupukkibrändin kautta. Tuotemerkki on saanut Euroopan unionin yhteisötavaramerkin Joulupukin virallisena kotikaupunkina. Tavoitteet liittyivät tämän tuotenimen ja muun matkailun mainontaan sekä kehittämiseen.

Rovaniemeä halutaan kehittää sekä eurooppalaisena matkailukohteena että jouluteemansa mukaisena kohteena. Kaupunki haluaa saavuttaa maineen, jossa palvelut on tuotettu asiakaslähtöisesti, jolloin ne ovat helposti saatavilla sekä ostettavissa. Tähän pyritään tekemällä Rovaniemi ympärivuotiseksi matkailukohteeksi muun muassa kehittämällä Ounasvaaran kesäpalveluita ja lisäämällä tapahtumatarjontaa. Napapiiriä sekä Santaparkkia pyritään edistämään käyntikohteena entisestään alueellisen kehittämisen keinoin, kuten parantamalla alueen infrastruktuuria ja tekemällä Napapiiristä turvallisempi paikka asiakkailleen. Kaupunki haluaa kehittää keskustan alueen kulttuuritoimintaa, ja tässä kehitystyössä alueella toimivat matkailuyritykset on nostettu esiin toimenpiteen onnistumiseksi. (Kehitysohjelma 2010, 18–20; Matkailustrategia 2006.)

Rovaniemen elinkeinojen kehitysohjelman (2010, 4) tarkoituksena on tarkentaa matkailustrategiaa. Sillä tarkennetaan niitä matkailun osa-alueita, jotka koetaan matkailustrategian osalta

ylimitoitetuiksi. Esimerkiksi asiakkaiden viipymän koetaan olevan kiinni siitä, miten maailmantaloudellinen tilanne tulee lähivuosien aikana kehittymään. Näiltä osin kaupunki on tarkentanut tulevaisuuden tavoitteensa maltillisemmiksi.

Rovaniemen brändikirjan ja joulubrändikirjan kohdalla kaupunki tuo esille matkailun kehittämisohjelmassa (2010, 7–8) yhtenäisen toiminnan kummankin brändin kehittämiseksi. Matkailutoimijat ovat keskeisessä asemassa tulevaisuutta ajatellen. Nämä yritykset ovat tunnistaneeet tulevaisuuden päämarkkina-alueet, joihin markkinointi tullaan voimakkaammin suuntaamaan. Tuleva markkinointi ja sen resurssit halutaan jakaa, jotta vältyttäisiin toimintojen päällekkäisyyksiltä.

Matkailun markkinoinnissa yritysten merkitys on keskeinen kaikkien eri suunnitelmien mukaan. Yritysten osuus on tärkeä etenkin jo asiakkaina olemassa olevien kohdemaiden osalta. Matkailun kehittämisorganisaatiot kohdentavat voimavarojaan etsimällä uusia kohdemaita ja markkinoimalla Rovaniemen joulubrändiä näissä maissa. Uusia kohdemaita ei ole erikseen esitelty. (Matkailustrategia 2006, 9; Elinkeinojen kehittämisohjelma 2010, 18–20.) Markkinoinnin resurssien suuntaaminen tehokkaasti edellyttää yrityksiltä yhteistyötä. Tehottomasti käytettynä resurssit saattavat suuntautua päällekkäin, jolloin markkinointi voi osoittautua tehottomaksi. Kilpailuyhteistyö toimintamuotona astuu tässä esiin. Kuten Kyläsen ja Ruskon tutkimuksessa toiminnan suunnitelmallisuuden merkitys on olennainen, ettei se esiinny kilpailuna ja ettei resurssien suuntaaminen ole näin ollen tehotonta. (Kylänen & Rusko 2010, 200.)

### 3.2.3 DQN® Experience Rovaniemi 2011–2013 ja Joulubrändikirja

Tutkimus, koulutus ja kehitysyhtiö Haaga-Perho tuottaa Rovaniemen kaupungille kehityspalveluita. Kaupunki on aloittanut asetettujen tavoitteiden pohjalta Rovaniemen matkailun kehittämisen joulubrändikirjan mukaisesti. Hankkeen tavoitteena on parantaa niin alueellista toimintaa kuin työhyvinvointia. Joulubrändikirja toimii suunnan näyttäjänä aloitetulle projektille ja lopputuloksena tuotetaan osallistuneille yrityksille laatukirja aloitetun työn jatkamiseksi ja eräänlaiseksi oppaaksi. (Haaga-Perho; Joulubrändikirja)

Joulubrändikirjassa on listattu tarkempia tavoitteita, joita halutaan tuoda esille jouluteeman mukaisesti. Listalta löytyy asioita, kuten jouluteeman löytyminen ravintoloiden ruokalistoilta, tonttukoulun tuominen lasten opintosuunnitelmaan ja joulusillan rakentaminen 4-tielle. Kehi-

tysprojektin pääkordinaattorina toimii Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy. (Joulubrändikirja 2010, 14.)

Brändikirjalla on haluttu aktivoida kaikki paikalliset yritykset sekä Rovaniemellä asuvat ihmiset tekemään Rovaniemestä joulubrändin mukaista matkailukohdetta. Yritykset kuuluvat teemaryhmiin, jotka kokoontuvat pari kertaa vuodessa. Näiden teemaryhmien kautta pyritään sitouttamaan ihmiset kehitystyöhön, luomaan uusia brändiä tukevia projekteja sekä toimimaan tiedotuskanavana yrityksiä ja kaupunkilaisten suuntaan. Kirjassa on tuotu esille, että jokaisella osapuolella on merkitys onnistumiseen. Yhteistoimintaa on verrattu brändikirjassa yhdessä soittavaan ja toimivaan orkesteriin. (Joulubrändikirja 2010, 16.) Velvoittamalla yrityksiä ja kaupunkilaisia kehitystyöhön voisi katsoa, että tällä halutaan sitouttaa kaikki osapuolet mukaan Rovaniemen matkailun edistämiseen.

Projektit on rakennettu strategisten partnereiden ympärille. Esimerkkinä yksi listatuista tavoitteista on Globaali Joulunavaus -projekti. Tämän projektin strategisina partnereina ovat kansainväliset TV-tuotantoyhtiöt. Rovaniemen osalta tähän hankkeeseen osallistuvat yritykset, jotka ovat tekemisissä tämän toimialan ja asian kanssa, kuten jouluyritykset, elokuva-alan yritykset, ohjelmopalveluyritykset ja tarvittavat julkisen sektorin toimijat. (Joulubrändikirja 2010, 16.)

Joulubrändikirja ilmaisee Rovaniemen sisällä olevaa halukkuutta toteuttaa yhteistyötä. Kaupunki, Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy sekä Rovaniemen Kehitys Oy panostavat sisäisten verkostojen syntyyn ja kehitystyöhön. Joulubrändikirjassa (2010, 19) on tuotu esille, millaisia yrityksiä halutaan mukaan yhteistyöhön ja millaiset yritykset halutaan jättää yhteistyöverkoston ulkopuolelle. Valikoinnilla osoitetaan harkintaa yhteistyökumppanin valintaan. Ongelmallista saattaa olla se, että yritysten taustoja voi olla vaikea tietää. Ulosjättämisen kriteereiksi on listattu muun muassa uskon puute Joulupukkiin, aikuisviihteen tuottaminen, alkoholi- ja tupakkatuotteiden tarjoileminen pääasiallisena tuotteena, asiakasvalitukset ja negatiivinen julkisuus sekä lakien ja asetusten rikkominen. (Joulubrändikirja 2010, 19.)

Joitakin edellä mainittujen kriteereiden ilmenemistä yrityksissä saattaa siis olla vaikea todentaa. Voisin käyttää esimerkkinä alkoholi ja tupakkatuotteiden myyntiä. Kaikkien keskustassa sijaitsevien suurten hotellien yhteydessä toimii ravintola, jossa on A-oikeudet sekä erilliset anniskeluravintolat. Näiden anniskeluravintoloiden pääasiallisena myyntituotteena on alkoholi.

li. Tämän esityksen perusteella lähes jokainen suuri hotelli tulisi jättää yhteistyöverkoston ulkopuolelle niiden sisällä toimivan liiketoiminnan perusteella.

Rikollista taustaa tai negatiivista asiakaspalautetta voi olla vieläkin vaikeampi todentaa. Mikäli yrityksestä ei ole lainvoimaista oikeuden päätöstä rikollisesta toiminnasta, on laittoman toiminnan tekijää vaikea tietää tai selvittää. Ulosjättämistä yhteistyöverkostosta voi olla hankala perustella oletetulla rikollisella toiminnalla. Epäeettistä toimintaa on myös vaikea saada selville. Sama koskee negatiivista asiakaspalautetta. Jos yritys saa huonoa asiakaspalautetta ja vaikka sitä tulisi paljon, asia jää isossa osassa tapauksista yrityksen sisälle. Toisaalta matkanjärjestäjiin liitännäisten yritysten tapauksessa palaute menee mahdollisesti pidemmälle. Pahimmassa tai parhaimmassa tapauksessa yritys menettää yhteistyösopimuksen matkanjärjestäjän kanssa, mikäli huonoa palautetta tulee liikaa.

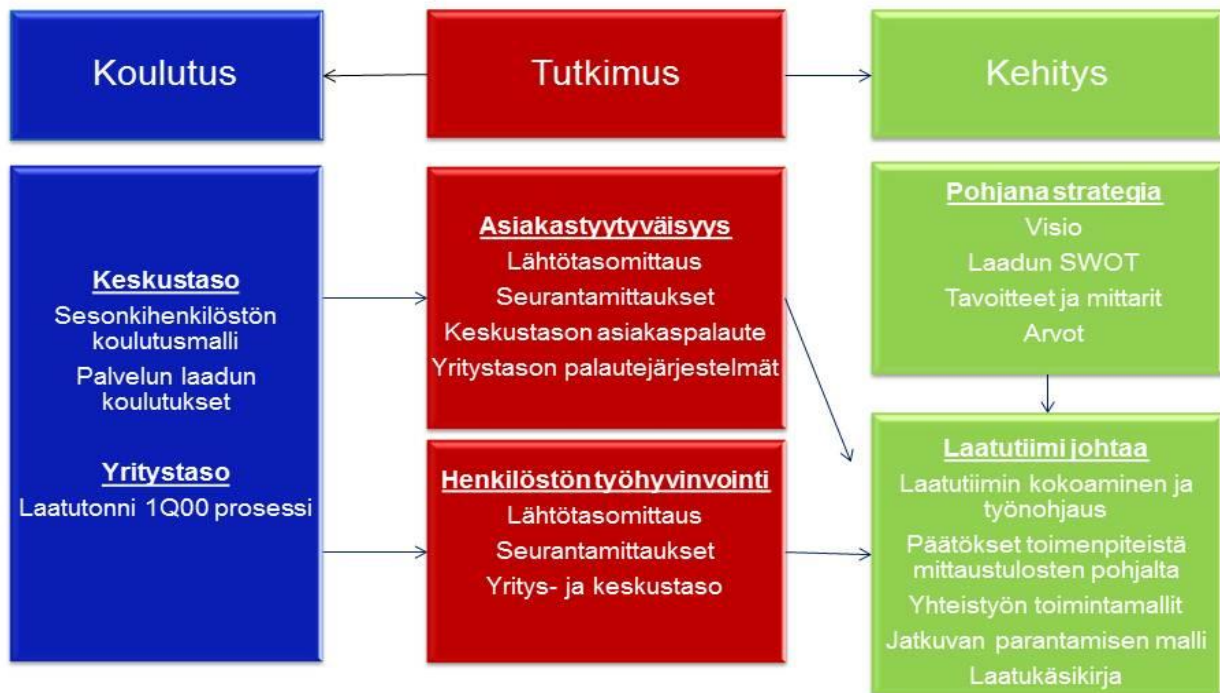
DQN experience (Destination Quality Net eli matkailukohteen laatuverkosto) on Haaga-Perhon tuottama laatuhanke (Kuva 4). Matkailukohteiden toimintaa pyritään parantamaan kouluttamalla yritysten henkilökuntaa, ja toteuttamalla erilaisia kehitystoimia yrityksissä. Lopputuloksien todentamista varten Haaga-Perho suorittaa erilaisia asiakastyytyväisyysmittauksia ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä mittauksia. Tarkoitus on, että Haaga-Perho antaa yrityksille työkaluja ja näkökuomia niiden toiminnan kehittämiseen. Sen kautta halutaan kehittää edellä mainitun joulubrändikirjan asettamia tavoitteita.

Haaga-Perho tekee yritysten kanssa yhteistyössä laaduntarkkailua ja -valvontaa. Koko hankkeen tavoitteena on tuottaa yrityksille ja matkakohteille laatukirja, jota ne voivat käyttää toiminnan kehittämiseen. Saariselällä toteutettua DQN -projektia on esitelty esimerkkinä Haaga-Perhon toiminnasta. Saariselällä järjestettiin matkailun laadun kehittämiskoulutus, jonka tarkoituksena oli nostaa Saariselän matkailun laatu alueen kilpailuvaltiksi. Projektin kehityskohteina olivat muun muassa alueopasteet, viihtyisyys, lasten ja nuorten palvelun tarjonta sekä vastuullinen matkailu. Kehitystyön tulokset ovat havaittavissa asiakastyytyväisyysmittauksissa. (Haaga-Perho.)

Toiminnan tuloksia on saavutettu erilaisten koulutusten ja perehdytysten kautta. Samankaltaisia koulutuksia on toteutettu myös Levin matkailukohteessa. Molemmissa paikoissa on saatu onnistuneita tuloksia osallistujien aktiivisuuden vuoksi. Laatutiimi on tuottanut vanhoille ja alueelle tuleville uusille työntekijöille alueperehdytysoppaan, joka on laatukäsikirjan tavoin tarkoitettu edesauttamaan yritysten ja työntekijöiden laatutyötä. (Haaga-Perho.) Lisäksi käsi-

kirjalla on pyritty luomaan kohteesta yhtenäinen paikka, jossa kaikki toteuttavat yhtä yhteistä toimintastrategiaa.

Destination Quality Net DQN® ohjelman rakenne (kesto 2,5 – 3 v.)



Vapaavalintaiset osiot: mm. Benchmarking, Mystery shopping

Copyright © Haaga-Perho 2012

#### Kuva 4. Haaga-Perhon DQN -projektin rakenne (www.dqn.fi / Haaga-Perho)

Samat tavoitteet ovat siis myös Rovaniemen matkailualueella. Kaupungille halutaan luoda konkreettinen työkalu, jolla alueen arvoa matkailukohteena voidaan parantaa. Aiemmin luodut viitekehykset toimivat runkona tälle Haaga-Perhon tuottamalle laatukäsikirjalle. Tavoitteena on brändin mukainen yksi yhtenäinen matkailukohde.

### 3.3 Aineisto

Olen koonnut aineiston tapaustutkimukseen asiantuntijahaastatteluilla. Sain ammattilaisten näkemyksen siitä, miten alueellinen yhteistyö toteutuu haastateltavien yritysten osalta ja miten yritykset toimivat Rovaniemen matkailualueen hyväksi. Lisäksi tutkin sitä, miten kehitys yritysten näkökulmasta hyödyttää niiden omaa toimintaa, ja onko niiden mielessä olemassa kilpailuyhteistyön muotoa, joka kehittäisi Rovaniemen matkailualueetta. Olen tuottanut haastatte-



luista saamalla aineistolla kuvauksen alueen kilpailuyhteistyön toteutumisesta ja toivotusta toteutumisesta. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374.)

Olen valinnut haastateltavat sekä palvelun tilaajan (esimerkiksi hotellit) että palvelun tarjoajan (esimerkiksi safariyritykset) puolelta. Osa haastateltavista on mukana Rovaniemen alueen, etenkin matkailun, kehittämisessä. Osa taas ovat toimijoita, jotka hyötyvät Rovaniemelle tulevista matkailijoista.

Haastateltavia oli mukana sekä DMC -yrityksistä, että vain paikallisella tasolla toimivista yrityksistä. Osa toimii aktiivijäsenenä Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n sekä Rovaniemen Kehitys Oy:n toiminnassa ja osa on kokonaan molempien yritysten toiminnan ulkopuolella. Osa haastateltavista toimii myös Lapin matkailuelinkeinojen edistämisasiokunnassa. Jokainen haastateltava on yrityksessään johtavassa asemassa ja vastaa osaltaan yrityksen toiminnan kehittämisestä sekä kilpailuaseman parantamisesta.

Nimeän tutkimuksessani haastateltavat aakkosellisessa järjestyksessä. Haastateltava A toimii majoituspalveluita tarjoavassa yrityksessä johtotehtävissä. Haastateltava B on käyntikohdeyrityksen johtajana. Haastateltava C työskentelee elämyspalveluita tuottavan yrityksen johtotehtävissä. Haastateltava D toimii vähittäismyyntiyrityksessä myymäläpäällikkönä. Haastateltava E on palveluita tuottavan yrityksen johtotehtävissä. Paikallisten yritysten lisäksi, tein sähköpostilla kyselyn Haaga-Perhon meneillään olevasta DQN experience -projektista. Esitin kysymyksiä Haaga-Perholle heidän näkemyksistään yhteistyön toteutumisesta. Perustelen aineiston keruumuotoa sillä, että haastateltavien vaihdon mahdollisuus on rajallinen. Matkailualan yrityksissä on vähän henkilöitä, joilla on tietoa yritysten välisestä kilpailuyhteistyöstä ja aluekehitykseen liittyen kilpailijoiden kanssa suunniteltavasta ja toteutettavasta yhteistyöstä (Alastalo & Åkerman 2010, 374).

Asiantuntijahaastattelutavan valinta aineiston keruumenetelmäksi asetti haasteita kysymysten asetteluun. Jokainen haastateltava on tottunut haastatteluihin tai keskustelemaan viranomaisen kanssa. Haastatteluiden kannalta vaikeammaksi osoittautui se, että jouduin tekemään useita täsmentäviä kysymyksiä, jotta sain mielestäni riittävän kuvan kilpailuyhteistyön tilanteesta kohdeyrityksissä. Oleellista haastattelutilanteissa oli ennalta koottu aineisto Rovaniemen alueen matkailusta. Muodostamani kuva matkailun nykytilanteesta kilpailuyhteistyön näkökulmasta oli oleellinen. Jokainen haastateltava antoi oman näkemyksensä nykytilanteesta. Jotta sain muodostettua verrannollisen kuvan yritysten välillä, minun piti tietää ennen haastattelua Rovaniemen erilaisissa julkaisuissa esille tuotu tilanne aiheesta. Siten kykenin myös täsmen-

tämään vastauksia tarvittaessa. Keräämäni tiedon perusteella mahdollistin myös aineiston analysoinnin ja lähdekritiikin jo haastatteluiden aikana. (Alastalo & Åkerman 2010, 379–381.)

Haastatteluiden vähäisyydestä huolimatta jokaiselta haastateltavalta ja hänen edustamaltaan yritykseltä saadut vastaukset olivat suurimmalta osin yhtenevät. Vain yksi haastattelu poikkesi yhdellä tulosluvun osa-alueella toisista haastatteluista. Näin ollen voin sanoa, että saavutin haastatteluilla saturaation. Haastattelut eivät tuottaneet tutkimusongelmani kannalta enää uutta tietoa, jolloin katsoin haastattelumäärän riittäväksi. Haastatteluiden vähäisyydestä huolimatta kylläntymisen perusteleminen on mahdollista lisäksi siten, että alueen kehittämisessä Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy toimii niin sanottuna veturiyrityksenä, jolloin haastateltujen yritysten näkemykset ovat hyvin pitkälle kyseisen yrityksen näkemysten mukaisia. Tämän yrityksen näkemyksistäkin poikkeavat vastaukset olivat haastateltavien kesken yhtenevät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–88.)

### 3.3.1 Aineistonkeruumenetelmä

Käytin haastatteluissa puolistrukturoituja kysymyksiä. Tuolloin minulle jäi mahdollisuus keskustella haastateltavan kanssa kysymysten sisällöstä ja ohjata tarvittaessa keskustelun suuntaa, jos haastateltava ei vastannut kysymykseen (Alastalo & Åkerman 2010, 377). Asettelin kysymykset aiemman tutkimuskirjallisuudessa saatujen tulosten ja tutkimusongelmani pohjalta. Huomioin myös julkisista lähteistä saatavilla olevan tiedon Rovaniemen matkailun nykytilanteesta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 132–133.) Haastatteluiden päällimmäinen tavoite oli muodostaa kuva kilpailuyhteistyön tilanteesta.

Kysymysten asettelu perustui siis aiemman kirjallisuuden ja Rovaniemen matkailun eri kehittämisohjelmien pohjalle. Asiantuntijahaastatteluiden kautta kokosin mahdollisimman paljon faktatietoa yritysten alueellisesta kilpailuyhteistyöstä. Kysymysten asettelu oli yksinkertainen ja pelkistetty. Yksinkertaiset kysymykset mahdollistivat haastateltaville vastata hyvin pelkistetysti tai kysymyksellä haetun aihealueen ulkopuolelta. Jotta sain muodostettua kokonaiskuvan tilanteesta, jouduin yritys- ja palvelukohtaisesti tarkentamaan kysymyksiä yrityksille koskemaan niiden omaa toimintaa. Tällä tavalla sain haastateltavat vastaamaan kilpailijoiden kanssa tapahtuvaan yhteistoimintaan. Lisäkysymyksien avulla sain riittävän informatiivisia vastauksia, joiden pohjalta minun oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva kilpailuyhteistyös-

tä Rovaniemen alueenkehittämiseksi ja vastata tutkimusongelmaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 79).

Kaikki haastattelut, pois lukien yksi, tehtiin kunkin haastateltavan yrityksen omissa toimitiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin erillisessä neuvottelutilassa. Haastattelutilanteissa ei ollut paikalla muita yrityksen henkilöitä. Yhdessä haastattelussa toinen henkilö kävi antamassa lisätietoja haastattelun välissä. Muutoin haastattelu oli kahdenkeskinen. Haastattelut kestivät noin kahdestatoista minuutista neljään kymmeneen minuuttiin. Keskimäärin haastattelu kesti 23 minuuttia. Kokonaisuudessaan haastattelut kestivät yhteensä yhden tunnin ja 52 minuuttia. Taltioin haastattelut nauhoittamalla.

Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli kuusi (Liite 1) ja niiden lisäksi kahdessa kysymyksessä oli tarkentavia lisäkysymyksiä. Niiden lisäksi kysyin muita tarkentavia kysymyksiä haastatteluiden edetessä. Kysymykset sisälsivät aihealueina yleistä kilpailuyhteistyötä, sen suunnitelmallisuutta sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia tehdä kilpailuyhteistyötä toisten yritysten kanssa.

Käytin asiantuntijahaastattelumenetelmää muodostaakseni kuvan olemassa olevasta kilpailuyhteistyöstä alueellisessa kontekstissa. Kuva yleisestä kilpailuyhteistyöstä, jota yritykset toteuttavat, taas auttaa ymmärtämään alueella muutoin tehtävää kilpailuyhteistyötä ja sen moniulotteista luonnetta. Yritykset toimivat eritavoilla parantaakseen omaa asemaansa tai pienentääkseen kustannuksia toiminnastaan. Kun siirrytään aluekontekstiin, yrityksillä on edelleen intressi parantaa omia olosuhteitaan, mutta lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä on huomattavasti enemmän. Kahden sopijaosapuolen yhteistoiminta on haastavaa ja tuo yllätyksiä (Bonel & Rocco 2007). Yhteistoiminta osapuolia ollessa kymmeniä, odottamattomien tapahtumien todennäköisyys kasvaa suhteessa osallistuvien yritysten määrään.

### 3.3.2 Aineiston analysointi ja sen vaiheet

Analysoin haastattelut sisällönanalyysillä. Ensimmäisessä vaiheessa litteroin haastattelut kirjalliseen muotoon. Litteroin vain haastateltavan sekä oman puheeni. Jätin kaikki ilmaisulliset, kuten naurun tai yskähdykset litteroimatta, koska niillä ei ole tutkielmani kannalta olennaista merkitystä. Kaikki haastatteluissa sanottu, on litteroitu kirjalliseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Toisessa vaiheessa tein päätökset ottaa aineistosta tarkasteltavaksi sellaiset vastausten osat, jotka koskivat kilpailuyhteistyötä ja alueella toteutettavaa kilpailuyhteistyötä. Ensin poimin aineistosta vain sellaiset osat, joissa haastateltavat kertoivat yrityksen toteuttamasta yhteistyöstä tai kilpailusta. Sen jälkeen poimin ne osat, joissa haastateltavat kertoivat alueella tehtävistä toimenpiteistä toisten yritysten kanssa. Kolmantena poimin ne tekijät, jotka yritykset kokisivat tulevaisuudessa hyviksi tavoiksi toimia kilpailuyhteistyön kontekstissa. Neljäs poiminta koski yritysten sitoutumista ilmentäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailuyhteistyön toteutumiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

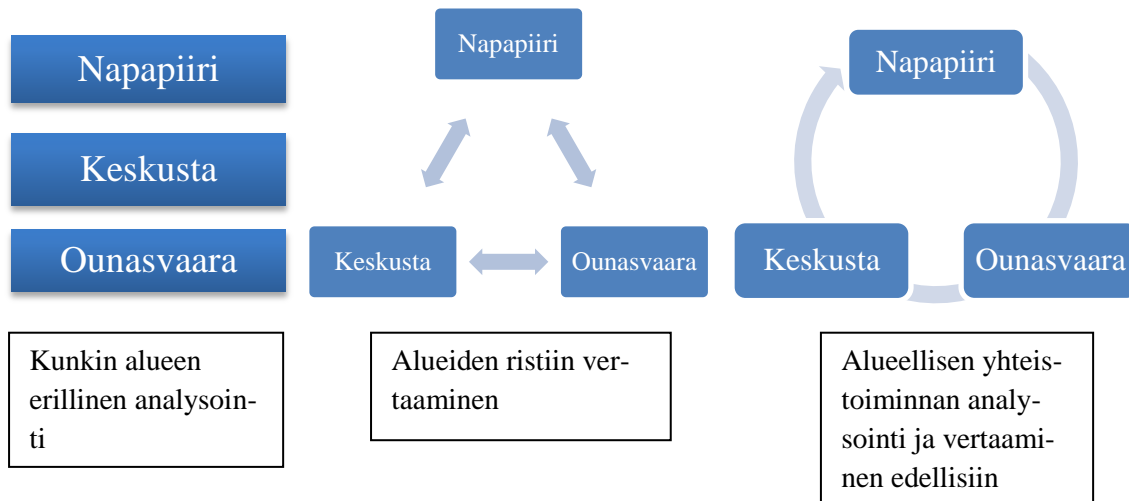
Nämä neljä poimintaa toimivat pohjana kolmannelle vaiheelle, jossa jaottelin aineiston teemoihin. Esitin aineistolle kysymyksiä tutkimusongelman eri näkökulmista. Vastausten pohjalta rakensin teemat. Valitsemani teemat pohjautuvat suoraan tutkielmani teoreettiseen osuuteen. Jaottelin aineiston viiteen teemaan. Ensimmäinen on kilpailuyhteistyö yritysten keskuudessa. Toinen on alueellinen yhteistyö ja kolmas on alueellinen kilpailu. Neljäs on alueellisen kehitystyön toteutuminen kilpailuyhteistyön keinoin ja viidentenä teemana on kehittämistyössä esiintyvät ongelmat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Näiden viiden teeman kautta aloin poimimaan piirteitä, joita kilpailuyhteistyö saa Rovaniemen matkailun alueellisuuden kontekstissa. Tästä tarkastelusta nousi esille kolme haastattelussa yhtenevästi esiintyvää tekijää. Ensimmäisenä esille nousi olemassa oleva kilpailuyhteistyö yritysten välillä. Toinen tekijä oli itse alueellinen kilpailuyhteistyö. Tämä tekijä sisälsi kaikkien kolmen alueen osallistuminen alueellisiin toimenpiteisiin ja sen minkä kukin yritys koki oleelliseksi. Kolmas esille nouseva tekijä oli yritysten tekemä kilpailuyhteistyö alueen tunnettuuden lisäämiseksi. Sen tekijän sisältä ilmeni eri matkailualan ja muun alan yritysten osallistuminen Rovaniemen markkinointiin ulkomaille. Näiden lisäksi haastateltavat toivat esille toimenpiteitä, joita voitaisiin tehdä tulevaisuudessa kilpailuyhteistyössä toisten yritysten kanssa.

Aloitin näiden kolmen tekijän analysoinnin järjestyksessä yleisesti tehtävästä kilpailuyhteistyöstä ja etenin alueen tunnettuuden lisäämiseksi tehtävään kilpailuyhteistyöhön. Toteutin kaikkien kolmen tekijän tarkastelun samassa järjestyksessä (Kuva 3). Ensin analysoin sitä, miten eri kilpailuyhteistyön tekijät toteutuvat kunkin kolmen alueen (Ounasvaara, keskusta ja Napapiiri) sisällä. Seuraavaksi ristiin vertasin kaikkia kolmea aluetta, ja selvitin niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kilpailuyhteistyön tekijöiden toteuttamisessa. Näiden jälkeen tarkastelin kolmen alueen keskinäistä toimintaa alueellisessa kontekstissa. Tein ristiin vertailua

molemmista tilanteista. Ensiksi siitä, miten alueiden toiminta yhtenee ja miten se poikkeaa Rovaniemen alueellisesta kilpailuyhteisyydestä. Toiseksi vertasin sitä, miten eri alueiden toiminta yhtenee tai poikkeaa koko alueella tehtävästä kilpailuyhteisyydestä.

Viimeisessä vaiheessa tarkastelin sitä, miten alueen kehittämistoiminta yhtenee tai poikkeaa alueen tunnettuuden lisäämiseen liittyvästä toiminnasta. Tein tässäkin tapauksessa ristiin vertailua eri alueiden välillä. Analysointiprosessin vaiheet, kolmen esille nousevan tekijän osalta, on esitetty kuvassa 3.



**Kuva 3 Analysointiprosessin eteneminen**

Muodostin tutkimukseni tulosluvun (Luku 4) tämän analyysiprosessin pohjalta. Ensimmäinen alaluku koskee yleistä kilpailuyhteisyyttä, jota yritykset toteuttavat keskenään matkailun alalla. Toinen alaluku pitää sisällään Rovaniemen matkailualueen kehittämiseksi tehtäviä toimenpiteitä kilpailuyhteisyyden keinoilla. Molemmissa alaluvuissa käsittelem yritysten tekemää kilpailuyhteisyyttä sekä sitoutumista sovituihin toimenpiteisiin. Kolmas ja viimeinen alaluku käsittelee Rovaniemen matkailualueen tunnettuuden lisäämistä.

### 3.4 Työn eettinen kestävyys

Rovaniemen matkailun kenttä on kokonaisuudessaan pieni. Toimijat tuntevat toisensa ja varsinkin alueen kehittämiseen liittyvässä päätöksenteossa mukana olevat ihmiset tuntevat hyvin

toisensa. Tämä asettaa haasteen tutkielmani uskottavuudelle, koska mielestäni henkilöllisyyksiä tai henkilöiden taustalla olevia yrityksiä ei saa tuoda tutkimuksessa julki (Eriksson & Kovalainen 2008, 64–65.) Analysoin aineiston mahdollisimman objektiivisesti, mutta minun tulee ottaa huomioon omien näkemysteni vaikutus. Toinen huomioitava tekijä on jo aiemmin mainitsemani haastateltavien totuudenmukaisuus tai vastausten diplomaattisuus. Diplomaattisuudella tarkoitan sitä, että haastateltava ilmaisee tilanteen epäsuorasti tai saattaa antaa vastauksillaan todellisuutta paremman kuvan. Analysoin tämän tekijän vastausten yhtenevyydellä, kun kyseessä on Rovaniemen matkailualue kokonaisuudessaan. Lähtökohtainen oletus on, että haastateltavat puhuvat totta.

Jokainen haastateltava on allekirjoittanut suostumuksen haastatteluiden käyttöön tutkimuksessani. Lisäksi jokainen haastateltava on saanut halutessaan tarkastaa käyttämäni aineiston ja tehdyt lainaukset, sekä ottaa kantaa niiden sisältöön halutessaan. En ole muuttanut lainauksien varsinaista sisältöä muutoin, kuin siltä osin mikä saattaa tuoda ilmi haastateltavan henkilöllisyyden tai hänen edustamansa yrityksen. Toiseksi olen muuttanut vastauksia siten, etteivät ne voi aiheuttaa haittaa haastateltavan edustamalle yritykselle tai sen toiminnalle.

Haastattelutilanteissa huomasin omien olemassa olevien käsitysten toisinaan ohjaavan haastattelun kulkua. Ongelmaa poisti se, että haastateltavat ilmaisivat oman käsityksensä minun esittämästä ohjaavasta kysymyksestä huolimatta. Esitin jokaisessa haastattelussa lisäkysymyksiä, jotka koin olennaiseksi haastattelun suunnan ohjaamiseksi tai tarvittavan tiedon saamiseksi. Puolistrukturoitu haastattelurunko antoi tässä suhteessa hyvin tilaa heräävälle keskustelulle kustakin kysymyksestä.

Tein lisäkysymyksiä myös niissä tilanteissa, joissa koin että jatkokeskustelu aloitetusta aiheesta voisi tuottaa oleellista tietoa tutkimukseni aihealueeseen ja kohdeilmioon. Näiden kysymysten kohdalla saatoin esittää kysymyksiä, jotka olivat mielestäni osin ohjaavia. Teorian vaikutus näiden lisäkysymysten asetteluun oli vähäinen. Enemmän tilanteissa vaikutti aiemmin muodostamani käsitys vallitsevasta tilanteesta eri alueiden osalta. Samoin kysymyksiini vaikuttivat käytössäni ollut julkinen materiaali matkailun nykytilanteesta ja kehittämisestä.

Sain osassa haastatteluista haastateltavalle ja yrityksen toiminnalle arkaluontoisia tietoja, jotka eivät saa tulla ilmi tulosluvun sisällössä. Välttääkseni arkaluontoisen tiedon kirjoittamista julkiseksi, annoin haastateltaville oman version käyttämäni lainauksista. Tällä tavalla voin mielestäni säilyttää sekä haastateltavien että kohdeyritysten luottamuksen. Teoreettisen aineis-

ton käsittelyssä noudatan yleisiä eettisiä ohjeita ja viittaus- sekä lainauskäytäntöjä plagioinnin välttämiseksi.

Kaikki haastatteluilla kokoamani aineisto edellyttää ehdotonta luottamusta. Koska aineisto pitää sisällään arkaluontoista materiaalia, joten pidän aineiston salassa. Mikäli tutkielmani tarkastaja haluaa nähdä aineiston, pyydän näyttöön haastateltavilta suostumuksen.

Tapaustutkimukselle ominaisella tavalla, käsittelen teoriaosuudessa kilpailuyhteistyötä ja sen luonnetta mahdollisimman monesta näkökulmasta. Esitän tutkimustuloksia, joissa on selkeästi tuotu esille kilpailuyhteistyön etuja sekä tuloksia, joissa ilmenee kilpailuyhteistyön aiheuttamat ongelmatilanteet. Tuon esille mahdollisimman laajasti sen, miten tämän tutkimuksen tulokset näyttäytyvät verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi tarkastelen julkisista lähteistä ilmenevää Rovaniemen matkailun kilpailuyhteistyötä ja olen verrannut sitä kolmannessa luvussa aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimukseni rajoitukseksi totean vielä, että kerätty aineisto on suhteellisen pieni todistustaakkaa vasten. Lisäksi haastateltavia on lähes jokaiselta palvelun tuottajalta vain yksi, joten kyse on vain yhden henkilön ja yrityksen näkemyksestä.

## 4 TAPAUS ROVANIEMEN ALUEELLINEN KILPAILUYHTEISTYÖ

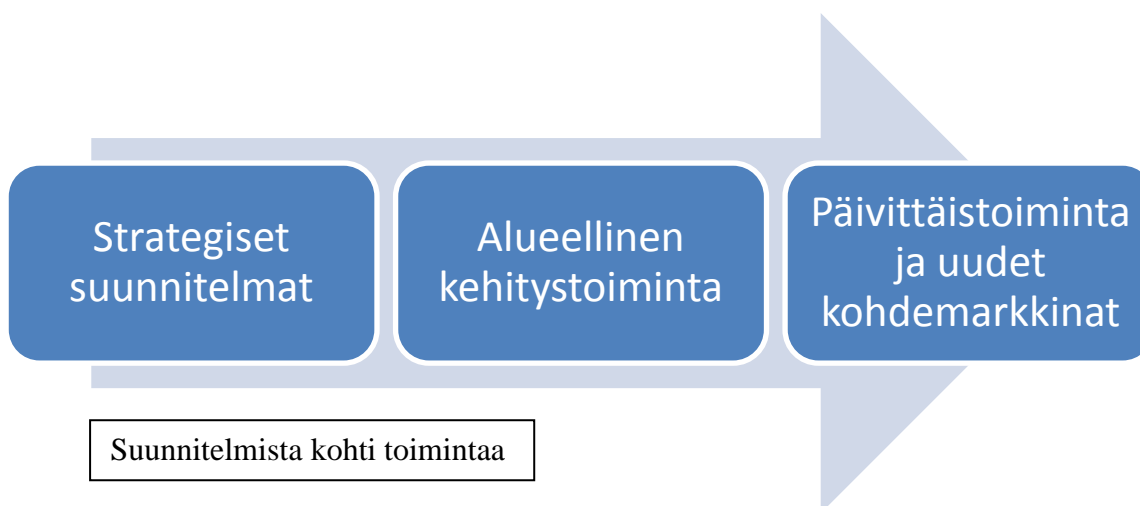
### 4.1 Rovaniemen matkailu toimijoiden näkökulmasta

Matkailun toimijat näkevät Rovaniemen alueen merkittävimmäksi ikään kuin katto-organisaatioksi Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n. Yritys toimii koordinoijaorganisaationa, joka vastaa toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy johtaa matkailun edistämiseksi tehtäviä toimenpiteitä ja organisoii esimerkiksi myyntimatkoja uusiin kohdemaihin. Yrityksen osakkaita ovat rovaniemeläiset yritykset ja kaupunki. Kaupunki omistaa yrityksestä noin 51 prosenttia ja loppuosan yrityksestä omistavat paikalliset yrittäjät ja yritykset. Jokaisella Rovaniemeläisellä yrityksellä on siis mahdollisuus osallistua yrityksen toimintaan ostamalla osakkuus Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:stä. Tätä kautta yrityksillä on mahdollisuus osallistua matkailualueen kehittämistyöhön ja erilaisiin alueella toteutettaviin projekteihin.

Toinen haastateltavien mielestä merkittävä organisaatio on Rovaniemen kaupunki ja sen tarjoamat puitteet sekä resurssit matkailulle. Kolmas organisaatio, joka esiintyi haastateltavien vastauksissa, matkailustrategiassa ja elinkeinojen kehityssuunnitelmassa, on Rovaniemen Kehitys Oy. Yritys on investointiyritys, joka koordinoi alueelle suuntautuvia ja täällä jo tehtäviä yritysinvestointeja. Vuoden 2011 aikana yritys myönsi investointitukirahoitusta kahdelle rovaniemeläisyriykselle yhteensä 50 000 euroa. Rovaniemen kylien alueella toimiville yrityksistä 47:lle myönnettiin yhteensä 52 000 euroa tukea. Kaiken kaikkiaan Rovaniemelle perustettiin 268 uutta yritystä vuoden 2011 aikana ja tukianomuksia käsiteltiin 150 kappaletta. Rovaniemen Kehitys Oy on mukana myös kahdessa isossa hotellihankkeessa: City hotellin laajennus- ja Santa's Hotelsin laajennushanke kongressi- ja kylpylähotelliksi, jotka julkaistiin vuonna 2011. (Rovaniemen Kehityksen vuosikertomus 2011, 4–5.) Rovaniemen Kehitys Oy on siis alueellinen investointiyritys, joka pyrkii saamaan alueelle uusia niin ulkomaisia kuin kotimaisiakin yrittäjiä. Kaikkien näiden kolmen tahon voisi katsoa olevan johtavassa roolissa alueen matkailun toiminnassa, kehittämisessä ja kehitystoimien koordinoinnissa.

Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedon mukaisesti matkailussa prosessit näyttävät kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa tulevat strategisen tason suunnitelmat ja toisessa vaiheessa operatiivinen toiminta, jossa nämä strategisen tason suunnitelmat on tarkoitus toteuttaa. Rovaniemen kohdalla tilanne on sillä tapaa poikkeuksellinen, että alueellisella tasolla kilpailuyhteistyö jakaantuu kolmelle eri tasolle. Jokaisella tasolla kilpailuyhteistyötä tehdään, mutta jokaisella tasolla toiminta-alueesta riippuen toiminnan taso ja toteutus vaihtelevat (Kuva 6).





**Kuva 6. Kilpailuyhteistyön osa-alueet Rovaniemen matkailussa**

Kirjallisuuden pohjalta kuilu muodostuu tutkimusten mukaan strategisen ja operatiivisen toiminnan rajalle. Rovaniemen tapauksessa kuilu ilmenee, strategisen ja operatiivisen lisäksi, toimintojen välissä. Se ilmenee alueellisen kehitystoiminnan ja päivittäistoiminnan välissä ja eri toiminta-alueiden sisällä. Uusien kohdemarkkinoiden kohdalla tulokset eivät osoita kuilua, mutta sellaisen syntyyn näyttäytyy haastatteluiden perusteella mahdollisuus. Jokaisella alueella ja matkailun sisällä olevalla palvelulla kilpailuyhteistyö toteutuu hajanaisesti. Kuten Kurki (2008, 161) toteaa, jokaiselta yrittäjältä edellytetään toimia samaa tavoitetta kohden, jotta haluttu lopputulos saadaan toteutumaan. Haastatteluiden perusteella Rovaniemen matkailu osoittautuu kuitenkin monella tavalla, kuiluista huolimatta, yhdessä tekeväksi ja toimivaksi matkailualueeksi.

Jokaisella haastatelluista yrityksistä on selkeä kuva tavoitetilasta Rovaniemen matkailussa, mutta käsitykset poikkeavat palvelu- ja aluekohtaisesti. Jokainen haastateltava näkee yhtenäisenä tarpeen kehittyä, mutta linjaa ei varsinaisesti osata määrittää. Tavoitetilassa matkailuyrittäjät löytävät sellaisen tavan viedä matkailua eteenpäin, missä kuilut (Kuva 6) eri osa-alueiden väliltä kuroutuvat mahdollisimman pieneksi ja voimavarat suuntautuvat yhtenäisesti nuolen mukaisesti kohti päivittäistoimintaa ja alueen markkinointia.

Kaupungin ja haastateltavien esille tuomat erilaiset kehitysprojektit osoittavat halua saada Rovaniemestä tunnettu ja kehityskelpoinen matkakohde. Rovaniemen ympärivuotista toimintaa pyritään kehittämään ja uusia potentiaalisia asiakkuusmarkkinoita haetaan jatkuvasti. Iso osa matkailualan yrityksistä on sitoutunut paikallisen matkailun, eräänlaisena kattoorganisaationa toimivan Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n toimintaan. Mukana or-

ganisaatioissa on sekä matkailualan yrityksiä että sellaisia vähittäiskaupanalan yrityksiä, kuten huoltoasemia, jotka kokevat matkailijoista olevan hyötyä myös heidän omassa toiminnassa.

Vaikka kaupungilla on valtaosa Rovaniemen matkailun ja markkinoinnin omistuksesta, silti haastateltavat kokevat päätäntävällän olevan mukana olevilla yrityksillä. Hallituksen jäsenet koostuvat pääsääntöisesti matkailualan yrittäjistä tai yritysten sisällä toimivista henkilöistä ja näin ollen viimeinen päätäntävalta vaikuttaa sijoittuvan yrittäjille itselleen. Tältä osin Kyläsen ja Ruskon (2011) tutkimuksen mukaisesti toiminta on organisoitua ja suunnitelmallista. Kun yrittäjät itse toimivat suunnanluojina, strategisella tasolla sovituista toimintatavoista halutaan pitää kiinni. Jos päätäntävaltaa tarkastelee lainsäädännön näkökulmasta, niin kaupungilla on osake-enemmistö ja sitä kautta viimeinen sana toteutettaviin kehitystoimiin.

#### 4.1.1 Kilpailuyhteistyö keino selviytyä

Kilpailuyhteistyö on mukana kaikkien haastateltavien päivittäistoiminnassa. Jokainen toteuttaa tahollaan kilpailuyhteistyötä niillä tavoilla, jotka kokevat merkittäväksi oman toimintansa kannalta. Kyläsen ja Ruskon (2011) mukaan kilpailuyhteistyö ei ole ollut suunniteltu toimintatapa, tai sitä ei ole tiedostaen havaittu valituksi toimintatavaksi. Kyseessä on ollut valittu tapa toimia yhteistyösuhteessa, vaikka lopputulos onkin kilpailuyhteistyö. Wangia ja Krakoveria (2008) mukaillen kilpailu ja yhteistyö ovat yritysten kesken sekoittuneet niin voimakkaasti, että kyseessä on ennemminkin kilpailuyhteistyö kuin joko kilpailu tai yhteistyö. Tältä osin tulokset ovat molempien tutkimusten kanssa yhtenevät. Rovaniemen alueella matkailualan yrittäjät eivät koe tekevänsä kilpailuyhteistyötä, vaan he käsittävät tekevänsä enemmän puhdasta yhteistyötä tai kilpailua.

Tiiviimmin yhteistyötä Rovaniemen alueella tekevät elämispalveluita tuottavat yritykset. Kilpailuasetelmasta huolimatta yhteistoiminnalla haetaan niin alueelle kehitystä ja kustannustehokkuutta kuin uudenlaista toimintaa alueelle saapuville asiakkaille. Yritykset kokevat yhteistyön ensiarvoisen tärkeäksi ja keinoksi selviytyä. Tavallaan yritykset toimivat poikkeavasti Bengtssonin ja Kockin (2000) tutkimuksesta. Elämispalveluiden yhteistyöntaso on nostettu suhteessa koko toimintaan varsin korkeaksi. Palveluita tarjotaan yhdessä, kehitystoimintaa toteutetaan yhdessä ja resursseja käytetään yhdessä. Yrityksillä on käytössään koko Walley'n (Kuva 1, 2007) kilpailuyhteistyön jana, joka edelleen tukee Wangin ja Krakoverin (2008) teo-

rian toteutumista kilpailun ja yhteistyön sekoittumisesta kilpailuyhteistyöksi Rovaniemen matkailussa.

Päivittäistoiminnassa yritykset ovat laajasta yhteistoiminnasta huolimatta kilpailijoita keskenään. Saatava hyöty koetaan merkittävämmäksi verrattuna puhtaaseen kilpailu tai puhtaaseen yhteistyöasetelmaan nähden. Yhteistyön määrästä voisi katsoa, että yritykset olisivat enemmän yhteistyökumppaneita kuin kilpailuyhteistyökumppaneita. Kilpailuyhteistyösuhte muodostuu kuitenkin siten, että yritykset pelaavat nollasummapelejä. Tavoitteena on olla kilpailijaansa menestyneempi yritys, kasvattaa omaa myyntiosuutta ja mahdollisesti saavuttaa suurimman palveluntuottajan asema. (Dagnino & Padula 2002, 20.)

*”Tehdään tehdään. Pakkohan se on tehdä. Ei tässä kylässä voi yksin tehdä mitään että, mutta onneksi vaihtoehtoja on monta. Mehän on tehty strateginen valinta että me ei lähetä niihin hommiin ollenkaan, että me ei haluta yhtään niitä hommia enempää mitä niitä on jo että ostetaan ne palvelut sitte joltaki alihankkijalta. Samoten porohommat ja he taas ostaa meiltä toisiapalveluita” (Haastateltava B.)*

*”..on olemassa tällöisiä ihan konkreettisiä esimerkkejä miten me tehdään yhteistyötä kilpailijoiden kanssa. On... ..niinku resurssien yhdistäminen. Että tuota se on niinku tosiasia, että kaikilla ei oo yhtä aikaa valtavasti asiakkaita, että se niinku rajoittaa jo kaupungin kapasiteetti sen, että kaikilla ei voi olla yhtä aikaa koko kalusto käytössä. Eli sitte tuota sitte ku toisella yrityksellä on kiire päivä, niin sitte vuokrataan... ..eli tehdään niin ku keskinäistä yhteistyötä sen kanssa. Ei kannate investoija valtavia määriä sen piikkipäivän varalle eli pystytään hyödyntämään toistemme resursseja ristiin ja se on elinehto kaikille alueen toimijoille.” (Haastateltava C.)*

*”Kyllä näkisin nimenomaan semmosen niinku yhdistävän voiman, että se että yksittäinen xx tai yy puuhailee jotaki niin se on, minusta se on vähän niinku murusia periaatteessa heittää sinne. Että kyllä se on niin ku yhdistävä voima.” (Haastateltava D.)*

Tämä tulos on yhtenevä Tinsleyn ja Lynchin (2008) tutkimuksen kanssa. Yhteistoiminta nähdään elinehtona selviytyä alueella. Yritysten on voitava aukaista yhteistyökanavat toisten toimijoiden kanssa voidakseen säilyttää kilpailukykyänsä. Rovaniemen alueella asiakkaita ei riitä

vastaanottokapasiteetin puutteen vuoksi niin paljon, että jokaisen kannattaisi luoda resurssit vain omaan käyttöönsä. Kilpailuyhteistyössä jokainen tuo oman osansa toimintaan ja pienentää sitä kautta kustannuksiaan sekä parantaa mahdollisuuksiaan kilpailussa.

Tätä kautta voidaan tuoda mukaan myös Bengtssonin ja muiden (2003) tutkimuksen tulokset siitä, että yritysten on pakko toimia asiakasorientoituneemmin, tehokkaammin tai organisoituneemmin, jotta voisivat menestyä kilpailutilanteessa muita paremmin. Laaja yhteistoiminta pakottaa siis yrityksiä kehittämään omaa toimintaansa ja ulospäin annettavaa kuvaansa.

Kilpailuyhteistyön kautta on haluttu myös jakaa hyöty eri toimijoiden kesken. Esimerkiksi Rovaniemellä keskustan alueella toimivat kolme kauppakeskusta - Revontuli, Rinteenkulma ja Sampokeskus - toteuttavat keskenään yhteistyötä hyötyjen jakamiseksi. Järjestäessään erilaisia tapahtumia kauppakeskukset sopivat niiden porrastuksista keskenään. Tällöin kaikki tapahtumat eivät asetu päällekkäin, ja jokainen kauppakeskus hyötyy eri tapahtumista. Osa tapahtumista, kuten kesäyö järjestetään kaikkien kauppakeskusten kesken. Ratkaisu on koettu hyväksi ja toimivaksi.

*”Kolme kauppakeskusta tekee, keskustelee keskenään eri tapahtumien synkronoinnista. Että ei tehä päällekkäin just samana päivänä että kaikilla on jotaki, vaan että pyrkivät jaksottamaan sitä että. Se on mun mielestä menny tosi paljo eteenpäin niinku keskustan alueella. Ounasvaara taas on niin ku oma kysymyksensä. Siellä on toimijoita joilla on omia intressejä, että siellä on niin ku paljon vielä tekemistä ja Napapiirin alueella on myös sama. Että keskusta on varmaan kaikista kehittynein omassa yhteistyössä.*  
*” (Haastateltava C.)*

*”Kyllähän tavallaan niinkö kilpailjoitten kanssa se että jos aatellaan että miten me tässä keskustassa toimitaan ja mehän tehhään aika paljo yhteistyötä näitten kauppakeskusten kanssa tässä että.” (Haastateltava D.)*

*”Hyvä esimerkki on jo tuo Kesäyö, eli tuo juhannuksen jälkeen tuo ensimmäinen arkiyö, yömyynti. Sampokeskus on sen aikoinaan alottanu ja muut on tullu kans siihen matkaan niin se vettää kyllä hyvin.” (Haastateltava E.)*

Kauppakeskusten välinen toiminta on todettu pidemmän ajan kuluessa tehokkaaksi, jolloin yhteistoimintaa on lisätty ja kehitetty. Sama koskee elämispalveluita, jotka ovat toimineet yh-

teistyössä jo 6–7 vuotta. Nämä yhteistyötoimet näyttäytyvät ulospäin kehkeytyvinä. Marianin (2007) tutkimusta mukaillen yritykset ovat lisänneet yhteistyötä havaittuaan sen tuomat edut. Näin ollen yhteistoiminta on kehkeytynyt ja siihen on liittynyt jatkuvasti enemmän yrityksiä, kun siitä saatavat hyödyt ovat tulleet konkreettisesti esille. Yleisellä tasolla keskustan sisällä kilpailuyhteistyö näyttäytyy haastatteluiden valossa toimivimmalta alueelta kilpailuyhteistyön puitteissa.

Wangin ja Krakoverin (2008) tutkimuksen kautta tarkasteltuna näillä yhteistyötoimilla on mahdollista olla hyötyä koko Rovaniemen matkailualueelle. Tutkijat viittaavat kehityksessä ennen kaikkea kohteen markkinointiin. Sama markkinoinnin näkökulma tulee esille, kun yritykset kehittävät yhteistyössä esimerkiksi uusia tuotepaketteja tai tapahtumia. Ne vaativat markkinointia tullakseen tunnetuiksi. Kun erilaisten tapahtumien tunnettuus lisääntyy, on mahdollista, että tieto näistä uusista tapahtumista leviää pidemmällä aikavälillä Rovaniemen ulkopuolelle.

*”Jossaki Dubaissa on tammikuussa semmonen, jota mainostetaan ostoskarnevaalina. Se tarkoittaa alennusmyynnin alottamista. Ja kaikki naiset, jotka on menossa Dubaihin, tuntuu tietävän mitä se tarkoittaa. Me satuttiin vuosi sitte olemaan siellä, ja ei se ollu sen kummempaa ku ilotulitusta vähän ja kai sielä oli tavaraa alennuksesa. Täälläki tiesi yksi rouvaporukka. Ne lähti Dubaihin kuukausi sitte, niin neki tiesi sen ostoskarnevaalin. Jostaki syystä. Eihän se itestään ole se tieto tänne tullu. Jotenkihan se on se tieto sieltä tänneki tullu. Jos se täällä toisella puolen maapalloa tietään.” (Haastateltava E.)*

Sama voi päteä myös elämyspalveluiden ja ostoskeskusten toteuttamissa yhteistyöprojekteissa. Kun halutut toiminnot onnistuvat suunnitellulla tavalla, saattaa niiden maine kiiriä kauemmas, mikä edelleen houkuttelee asiakkaita matkailualueelle tutustumaan näihin tarjolla oleviin tapahtumiin tai palveluihin.

Haaga-Perho -projektin on tarkoitus yhtenäistää yritysten verkostoa. Verkoston yhtenäistymisen myötä kilpailuyhteistyö yritysten kesken lisääntyy. Projektissa on mukana viisitoista yritystä. Jokainen mukana oleva yritys on sitoutunut kehityshankkeeseen ja pyrkivät luomaan Rovaniemen matkailualueelle yhtenäisempää linjaa. Linja osallistuvien yritysten osalta onkin vetäjien mukaan yhtenäinen, ja sen ulkopuolelle jääneet yritykset ovat myös pääosin suhtautuneet hankkeeseen positiivisesti. (Haaga-Perho.)

#### 4.1.2 Kolmen tuulen suuntaan

Rovaniemen matkailu on alueena jakaantunut siis kolmeen suurempaan kohteeseen. Samalla tavalla tulosten analysoinnissa tulee esille, että kilpailuyhteistyö ilmenee kaikilla kolmella alueella eri tavoin. Keskustan alueella yhteistyön rakentuminen nähdään helpoksi ja kannattavaksi. Napapiirin alueella yhteistyö toimii osalla yrityksissä ja Ounasvaaralla yhteistyötä ei nähdä paikoin edes mahdolliseksi, koska alue koetaan palveluiltaan niin poikkeavaksi.

Haasteen Rovaniemen matkailussa muodostaa se, että jokaisella alueella on toisistaan poikkeavat mielenkiinnon kohteensa. Jokainen alue toimii erilaisella intressillä, jolloin näkemysristiriidat, esimerkiksi koko Rovaniemen alueen kehittämisessä, ovat mahdollisia. Haaga-Perhon näkemyksen mukaan kaikki projektiin osallistuvat yritykset ovat mukana sata prosenttisesti. Projektin vetäjien vastaus on rajattu koskemaan ulkopuolisen verkoston kilpailukyvyn kehittämistä, jolloin alueiden sisällä tapahtuva toiminta jää vastauksen ulkopuolelle.

*”Rovaniemi on hyvin iso ja hajanainen alue ja kaikilla on omat intressit alueella. Ja Joulupukki on napapiirillä se ykkösasia, mutta se ei varmasti ole Ounasvaaralla se ykkösasia, eikä Rovaniemen keskustalle matkailullisesti...” (Haastateltava C.)*

*Ei näy eroja, kaikki tekevät yhdessä ja tavoitteellisesti hakevat verkostona kilpailukykyä yhteisen kehittämisen näkökulmasta. (Haaga-Perho)*

Huomioitavaa on, että yhden alueen näkemys heidän keskinäisestä toiminnasta puuttuu. Tutkielmassani on vain kahdelta muulta alueelta tulevien toimijoiden näkemys siitä, millainen tilanne haastatteluista pois jääneellä alueella tällä hetkellä on.

Kyläsen ja Ruskon (2011) tuloksiin verraten näiden alueiden sisäisten ristiriitojen voisi katsoa hidastavan Haaga-Perhon esille tuomaa verkoston kilpailukyvyn kehittymistä. Sisäiset ristiriidat saattavat aiheuttaa sen, että valittu linja muuttuu tahtomatta kilpailuksi, joka sitä kautta hidastaa koko alueen ja sen sisällä toimivan verkoston kehittymistä. Rovaniemen sisällä ilmenee näin ollen Ewen ja Hallin (2007) tutkimuksen mukaista epätasaisuutta eri alueiden sisällä. Ewen ja Hall tarkoittavat alueilla enemmän klusteri-tyyppisiä keskittymiä, mutta koska Rovaniemi jakaantuu kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen, sitä on mahdollista tarkastella Ewen ja Hallin tarkoittamalla tavalla.

Kilpailuyhteistyön toteutumiseen ei haastatteluiden perusteella vaikuta yritysten koko tai ikä. Suuret hotelliketjut ja elämispalveluyritykset toteuttavat kilpailun ohella yhteistyötä toistensa kanssa. Tämä siis poikkeaa Morrisin ja muiden tutkimuksesta (2007, 53–55), missä kilpailuyhteistyön katsotaan toimivan silloin, kun toinen yritys on toista suurempi ja toimintaiältään vanhempi. Samalla tavalla yhteistyön katsotaan tutkijoiden mukaan toimivan paremmin, kun yritykset ovat toisiinsa nähden eritasoisia. Haastatteluiden perusteella en voi tehdä johtopäätöstä siitä, millaisessa asemassa yritykset ovat kilpailijoihinsa nähden. Esimerkkinä poikkeamasta voin kuitenkin mainita, että keskustan majoituspalveluyrityksistä kolme ovat niin sanottuja ketjuhotelleja (Scandic, Cumulus). Toisaalta City Hotel on perheyritys, eikä yrityksellä ole muita hotelleja Suomessa. Kaikki tekevät kuitenkin yhteistyötä keskustan alueella huolimatta niiden toimintavuosista tai koosta.

Bengtssonin ja Kockin (2000, 141) teorian mukaan rovaniemeläisten matkailuyritysten ristiriita-alttius on suuri. Tällä hetkellä yhteistyötä toteutetaan korkealla tasolla ja erilaisia yhteistyötapoja on useita. Tutkijoiden mukaan yhteistyö ja kilpailu tulisi laskea mahdollisimman alhaiselle tasolle ristiriitojen välttämiseksi. Rovaniemen tapauksessa haastatteluiden perusteella yksikään yritys ei kokenut olevansa ristiriitatilanteissa kanssaan kilpailevien yhteistyöyritysten kanssa. Vastoin Bengtssonin ja Kockin tutkimusta kaikenlainen yhteistyö koetaan ensiarvoisen tärkeäksi ja yksin toimiminen jopa haitalliseksi oman liiketoiminnan kannalta. Toisaalta vastauksissa ilmenee myös ajatus siitä, että yhteistyö kilpailijoiden kanssa koetaan ongelmalliseksi ja jopa haitalliseksi.

Johtajuuden merkitys yritysten keskinäisiin yhteistyötoimiin ei tule haastattelutuloksissa esille. (Kylänen & Rusko 2011; Hankinson 2007, 246–247; Kylänen 2005.) Yhtenevästi Luon ja muiden (2006, 76.) tutkimuksen kanssa matkailuyritykset itse kokevat menestyvänsä paremmin yhteistoiminnan kautta. Yhteistyön puutetta joillakin alueilla ihmetellään ja se nähdään yritysten toiminnan kehittymisen esteenä.

#### 4.2 Rovaniemi tulevaisuudessa

Rovaniemen kaupungin kehittymistä matkailualueena sääntelee siis Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy sekä Rovaniemen kaupunki. Matkailun ja markkinoinnin rooli on selkeä myynnin ja matkailun edistämisen taustaorganisaationa. Kaupungin tehtävänä on luoda puitteet tuleville kehitystoimille niin matkailun kuin muunkin kehittämisen puolesta. Esimerkiksi

uusien yritysten saaminen alueelle on paljolti kiinni siitä, miten kaupungilla on mahdollisuuksia järjestää tiloja ja vaadittavaa infrastruktuuria uusille aloittaville tai jo olemassa oleville laajentumiseen pyrkiville yrityksille.

Rovaniemellä on useita erilaisia kehitysprojekteja Haaga-Perhon lisäksi. Kuten elinkeinon kehitysohjelmasta tuli ilmi kaupungilla on halu kehittyä ja luoda puitteet tulevalle kehitykselle. Rovaniemen Kehitys Oy on tätä toimintaa varten perustettu yritys, jonka tehtävänä on mahdollistaa uusien yritysten aloittaminen alueella sekä alueella olevien yritysten edelleen kehittyminen. Matkailustrategian (2006) mukaan kehityskohteita on niin kaupungin suunnittelussa kuin käyntikohteiden turvallisuuden kehittämässä. Suunnittelua hankaloittavat kaavoitustekijät ja niiden lisäksi myös eri alueiden soveltuminen matkailun käyttöön.

Useissa tutkimuksissa kunnan tai kaupungin puitteiden luominen nähdään kaikkein tärkeimmäksi edellytykseksi kehityshankkeiden onnistumiselle. Sekä Pyhä-Luoston tapauksessa että Oulun ICT -keskittymän kehittämässä puitteiden luominen on erityisen tärkeä projektien onnistumiselle. Pyhä-Luostolla infrastruktuuri rakennettiin ennen asiakasryhmien tavoittelua. (Kylänen & Rusko 2011; Männistö 2002.) Rovaniemen tapauksessa kaavoitus koetaan samalla tavalla keskeiseksi elementiksi kehitystyön onnistumiselle.

Kaavoitus nähdään paikoin ongelmalliseksi ja yhdessä tapauksessa jopa epäoikeudenmukaiseksi. Jokaisella yrityksellä on tässä tilanteessa omat intressit koskien kaupungin hallinnassa olevia kehitystoimenpiteitä kohtaan. Ne yritykset, jotka saavat toteutettua omat tavoitteensa, kokevat kaupungin kaavoitus- ja kehitystoimet toimiviksi ja riittäviksi. Taas ne yritykset, joiden tavoitteet eivät saa hyväksyntää, kokevat syrjintää ja toimimattomuutta. Tämä ilmentää ristiriitaista tilannetta eri alueiden välillä. Tekemistäni haastatteluista ei käy ilmi se, miten ajatellut kehitys- tai laajennustoimet soveltuvat kaupungin tavoittelemaan kokonaiskuvaan.

*”Kaupunginhan pitäis luoda meille edellytyksiä, eikä heitellä kapuloita rattaisiin. Kaupungin toimintahan pitäis olla tasapuolista ja pelkkiä yrityksiä tasapuolisesti kohtelevaa, mitä se ei tällä hetkellä ole. Kaikki pitäis kilpailuttaa avoimesti ja läpinäkyvästi, mitä ei tällä hetkellä tehdä. Kaikki hankinnat ja tämmöset pitäis suorittaa avoimesti ja tasapuolisesti, sitäkään ei tehdä. Ja sitte meillä on ihan uskomaton pullon kaula kaavotus tässä kylässä... .. kaavotus on yks niistä tärkein. Niin meillä ei oo kaavaa esimerkiks tällä alueella. Me ei päästä investoimaan meidän tulevaisuuden hankkeita koska meillä ei oo kaavaa.” (Haastateltava B.)*



*”Kaupunki miten me nähhään se, miten se pystyy matkailua tai matkailun kehitystä edesauttamaan on niin ku kaava-asiat, maankäyttöön liittyvät asiat ja tietenki sitte yleiset investoinnit jotka liittyvät matkailuun... ...Ja tuota jos sanotaan kuka näistä on keskeisimmässä asemassa, niin kyllähän se tämä Rovaniemen kaupunki niinku on... ... Rovaniemen kaupunkiki on siinä mukana, mutta yhdessä sitte päätetään mitkä ne reitistöt on mitkä pidetään kunnossa ja tietysti he niinku valvoo sitä että ne myös pidetään kunnossa ja koordinoijaan sitä missä millonki pittää käyä lanaamassa ja tekemässä asioille jotaki.” (Haastateltava C.)*

Rovaniemen kehityksen (2011) vuosikertomuksesta voidaan havaita, että keskustan alueella toimivien hotellien laajentumishankkeita on ainakin tuettu. Lisäksi kelkkasafari-palveluita tuottavien yritysten toimintaa on tuettu muun muassa parantuneiden merkittyjen kelkkareittien myötä. Näissä tilanteissa kyse on matkailijoiden ja palvelun ostajien turvallisuutta parantavista tekijöistä. Kelkkareittien parannustöiden kohdalla voidaan sanoa, että ne ovat kuuluneet suunnitelmiin jo vuodesta 2006 (matkailustrategia).

Kokonaisuutena jokaisella alueella on oma intressi, jota se haluaisi viedä eteenpäin. Jokainen yritys kokee oman toimintansa ja mahdollisuuden kehittyä tärkeäksi, mikä on selvää niiden pyrkiessä parantamaan omaa kilpailuasemaansa Rovaniemellä. Rovaniemen Kehitys Oy:n vuosikertomuksesta (2011) voi kuitenkin havaita, että investointien mahdollisuus kaupungin sisällä on rajallista. Lisäksi kaupungin pitkäkestoisen kehittymisen huomioiminen on haastavaa kokonaisuuden ylläpitämisessä, kun eri yritysten investointeja ryhdytään rahoittamaan. Mahdollisimman monelle pyritään, Rovaniemen Kehityksen mukaan, tarjoamaan mahdollisuus toiminnan eteenpäin viemiseen.

#### 4.2.1 Tuotepaketteja ja tapahtumia

Rovaniemen matkailun sesonkiaika keskittyy tällä hetkellä talvimatkailuun. Ensimmäisenä on joulun ja uudenvuoden ajan matkailijat, jonka jälkeen alkaa loppupalven matkailusezonki aina keväeseen asti. Kuten teoreettisessa osuudessa kirjoitin, päätuotteena on Joulupukki, jonka brändiä on kehitetty jatkuvasti. Joulupukkituotteella Rovaniemi on tullut tunnetuksi, jolloin se toimii edelleen kaupungin matkailun päätuotteena. Sen lisäksi alueella on vahva kulttuurihistoriallinen tausta sekä Ounasvaaran hiihtokeskus ja urheilupalveluita tarjoava keskittymä.

Kesäaika tuo alueelle matkailijoita, mutta kautena se on selkeästi joulu- ja talvikautta hiljaisempi. Esimerkiksi tällä hetkellä elämyspalveluiden tuottajista kaksi suurinta yritystä tarjoavat yhteisellä viikko-ohjelmalla kesälläkin tekemistä. Ounasvaaralla toimii muun muassa Bike-Park (alamäkiajolle tarkoitettu puisto) ja kesäkelkkarata sekä lukuisat patikkareitit. Napa-piirillä taas on avoinna SantaPark ja Joulupukin pajakylä. Jokainen alue tuo kesätoimintaan itsensä näköistä ohjelmaa, mutta niitä ei koeta riittäviksi. Talviaikaan Rovaniemen majoituskapasiteetti on riittämätön ja kesäaikana tilaa on paljon. Haastateltavista neljä esitti erilaisia ideoita kesämatkailun ja toisaalta talvimatkailunkin näkökulmasta sesonkien kehittämiseksi. Haastateltavien näkökulmasta Rovaniemellä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, joista voisi tehdä selkeitä matkailuvaltteja.

Hotellit toteuttavat jo yhteistyötä matkapakettien kautta. Kaikki hotellit ovat saatavilla yhteisen Internet-sivuston ([www.visitrovaniemi.fi](http://www.visitrovaniemi.fi)) kautta. Kyseisen sivuston kautta matkailija voi suunnitella matkansa Rovaniemelle aina lennoista majoitukseen asti. Kyseisen online-palvelun kautta järjestettyjen matkojen määrä on lisääntynyt jatkuvasti. Esimerkiksi hotellien varaukset tehdään yhä useammin Internetin välityksellä. Yksi hyvä kehitysvaihtoehto, saada julkisuutta ja lisätä matkailijoita, nähdään sosiaalisessa mediassa. Tulevaisuutta ajatellen sosiaalinen media koetaan potentiaalisena kauppapaikkana, koska sen kautta kohteen tavoittaminen helpottuu.

Yksi yhteistyössä yritysten kesken tuotettu paketti on kesäpassi ja talvipassi. Näissä passeissa ovat mukana kaikki kolme Rovaniemen aluetta ja Ranuan eläinpuisto. Ideana on, että ostamalla kesä- tai talvipassin, perhe voi käydä seitsemässä käyntikohteessa passin hinnalla. Tässä yrityksille tuleva osuus on varsin pieni, jolloin yritykset joutuvat tarkoin laskemaan passin kannattavuutta itselleen. Passi on kuitenkin yhteistyössä Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n kautta aikaan saatu tuote, jossa keskenään kilpailevat käyntikohteet ovat luoneet yhteisen tuotepaketin. Erilaisten tuotepakettien luominen oli yksi haastatteluissa esille tullut ajatus. Kesä- ja talvipassi sekä matkanjärjestäminen ovat jo olemassa oleva vaihtoehto, mutta Rovaniemelle haluttaisiin kehittää uusia erilaisia vaihtoehtoja.

*”...Rovaniemen kesä ja Rovaniemen talvipassituotteet jotka nimenomaan tämän matkailun ja markkinoinnin kokoamia tuotteita, jotka sisältää majoituksen, aktiviteettejä ja käyntikohteita. Ja tää on sama sisältöinen kaikilla meillä kilpailijoilla.” (Haastateltava A.)*

*”Toki kesäpassi on yks sellanen mitä tässä on viritelty ja se on lähteny pikkuhiljaa. Huono puoli et se on niin halpa sit meille tuottajille, että jos se myydään se lippu kesäpassilla -40% se on jo kiikunkaakun maksetaanko me omasta markkinoinnista vai onko se oikeesti. Meki lasketaan siinä sitä, että hävitäänkö me siinä enemmän ku mitä siinä voitetaan, että mut sen sitte aika näyttää.” (Haastateltava B.)*

Toinen haastatteluissa esille noussut yhteistyöllä toteutettava kehitysidea olivat erilaisten luontoon liittyvien tekijöiden tuotteistaminen. Kolmessa haastattelussa tuotiin esille olemassa olevien luonnon tarjoamien resurssien käyttöönottoa. Lapin luonto nähdään hyödyntämättömänä potentiaalina, jota jalostamalla Rovaniemi voitaisiin saada näyttäytymään poikkeuksellisenä käyntikohteena. Samalla näitä luonnonvaroja hyödyntämällä kesätoimintaa saataisiin vilkastumaan, ja sitä kautta useampi markkinoidusta kahdeksasta vuodenajasta käyttöön.

*”Niin tavallaan on haluttu tuoda esille niitä uusia ja erikoisia tuotteita jotka kenties sitte ylittäis uutiskynnystä ja herättäs mielenkiintoa matkanjärjestäjillä. Ettei aina tarjottas sitä vanhaa ja tuttua, unohtamatta tietenkään niitä peruselementtejä. Jonku mediaryhmän vierailussa ois vaikea ohittaa joulupukin vierailua tai moottorikelkkasafaria tai vierailua porotilalla. Mut sitte ku pystytään tarjoamaan niihin mausteeks, vaikka sitte joku syksyllä luontoretkiä tai käydään keräämässä mustikat tai puolukat ja tehään ite niistä mustikkapiirakkaa, silloin mennään jo ihan eri tasolle.” (Haastateltava A.)*

*”...on viileä, potentiaali myydä arabeille ja muslimeille kesä. Siellä on 60 astetta lämmintä kesä-heinä-elokuussa, ei siellä voi ulos mennä. meillä voi ja meillä on vihiriäki ja aurinkoki paistaa ympäri vuorokauden. Niitä ei löyvä mistään muualta. Tai vihreyttä niin ei sitä keski-euroopassakaan näy. Se on kaikki semmosta ruskiaa. vähän pölystä. meillä on vihreetä. Se on meillä yks tuote... ... Talavimatkailua vastaava. Keskiyön auringolla me saatais ne tänne pohjoseen... ... arabit tuli niin mieltivät että mitähän ne tuumaa, mutta ne oli aivan haltioissaan kun vettä sato ja oli viileetä ja pilvistä ku ei aurinko paistanu. Kun vaan huomaa että ku on erilaista niinnse on se viehätyks. Ei ne tuu aurinkoa täältä hakemaan. Ja se viileä kesä. Jos meillä on 25 astetta lämmintä niin se on hemmetin viileä heille. Ja se viisitoistaki käypi heille.” (Haastateltava E.)*

Uusien tuotteiden luomisessa ollaan yhtä mieltä. Sen kautta halutaan tehdä yhteistyötä, jotta saataisiin uusia asiakkaita. Haastatteluiden perusteella yritykset ovat sitoutuneita hankkeisiin ja kehitystoimiin, joihin ne ovat lähteneet mukaan. Tämän perusteella yritykset voivat parantaa onnistumisen mahdollisuuksia myös kilpailuyhteistyön sisällä tehtävissä projekteissa. Tulos on yhtenevä tutkimusten kanssa, joiden mukaan päämääriin sitoutuminen on edellytysprojektien toteutumiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. (Kylänen & Rusko 2011; Kurki 2008; Fyall & Leask 2006; Kylänen 2005.)

Kun kehitystyö sekä erilaisten hankkeiden toteuttaminen ja niiden sisällä toteutuva kilpailuyhteistyö on suunnittelematonta, kuten haastatteluista käy ilmi, on ei-toivottujen lopputulosten mahdollisuus suurempi. Yritykset eivät miellä olevansa kilpailuyhteistyösuhteessa, vaan ne kokevat tekevänsä puhdasta yhteistyötä. Kyläsen ja Ruskon (2011) sekä Marianin (2007) tutkimusten mukaan lopputulokset saattavat esiintyä suunnittelematomina. Kun kilpailuyhteistyö on harkittua, on lopputulos helpompi ennakoida. Tuolloin yrityksillä on mahdollisuus välttyä hallitsemattomilta tilanteilta. (Bonel & Rocco 2007.)

#### 4.2.2 Rovaniemi pysähtyneisyyden tilassa

Haastateltavat kokivat, että Rovaniemi on tavallaan jäänyt polkemaan paikoilleen. Joulupukki ja kelkka- tai porosafarit koetaan riittämättömiksi uusien matkailijoiden houkuttelemisen näkökulmasta. Mitään edellä mainituista ei pidetä huonoina tai merkityksettöminä, vaan haastateltavat kokevat, että niiden lisäksi tulisi kehittää uutta.

Yksi haastateltavista kokee, että kaupunki luo ongelman kehitykselle. Yksi taas kokee kehityksen esteeksi yksinkertaisesti uusien ideoiden puuttumisen. Haaga-Perhon projektin tavoitteena on Rovaniemen imagon uudistaminen. Siihen osallistuvat yritykset panostavat laatutyön kautta Rovaniemen imagolliseen kehitykseen. Haaga-Perhon mukaan yritykset suhtautuvat projektiin positiivisesti, mikä lisää yritysten sitoutumista projektin läpiviemiseen. Sitoutuminen on taas useiden eri tutkimusten mukaan edellytys sille, että tavoitellut tulokset voidaan saavuttaa. (Krishnan *et al* 2006; Morris *et al.* 2007; Kylänen & Rusko 2011.)

Jopa yritykset, jotka eivät ole rahallisella osuudella mukana DQN:ssä, kokevat sen hyödylliseksi. Yritykset ovat määritelleen projektissa keskeiset arvot, joita kunkin yrityksen oletetaan noudattavan. Projektin vetäjät näkevät tilanteen Rovaniemen matkailussa hyvin yhtenäisenä.

DQN koetaan keinona, jolla yhtenäisyyttä voidaan edelleen edistää, ja että tämä yhtenäisyys alkaisi näkyä jokaisen yrityksen toiminnassa. Kaikki kolme aluetta ovat edustettuina viiden-toista yrityksen joukossa, jolloin tältä osin yritykset osoittavat halua yhtenäisen Rovaniemen matkailun luomiselle. (Haaga-Perho, sähköpostikysely.)

Rovaniemi on vuosien saatossa osoittanut olevansa aktiivinen ja halukas kehittymään. Näistä osoituksena ovat sekä Matkailustrategia että Elinkeinojen kehittämisohjelmat, jotka tukevat toinen toistaan. Kehitykseen sitoutuminen astuu uudelleen tarkasteluun, kun verrataan yritysten suhtautumista erilaisiin kehitysohjelmiin. Osa yrityksistä näkee erilaiset projektit avaimena uuden tuottamiseen ja Rovaniemen matkailun eteenpäin viemiseen. Toiset taas näkevät tämän rahan haaskauksena ja jopa vastuuttomana toimintana.

Rovaniemen Kehitys Oy:n tai Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n toimintaan ja niiden kautta tuleviin kehityshankkeisiin ei välttämättä haluta mukaan, koska ne koetaan turhiksi. Toinen mikä vastauksista tuli esille oli se, että toimintaan mukaan pääsemiseen vaadittaville osakasmaksuille ei koeta saatavan vastinetta. Etenkin vähittäiskaupan ala osoittautui haastatteluissa alaksi, joka ei usko saavansa rahoilleen sijoitusta vastaavaa hyötyä. Elämyspalveluiden tuotannossa taas ilmeni, että liian monet kehitysohjelmat eivät anna Rovaniemen matkailulle sitä, mitä niiden tulisi antaa.

*”...siihen (Rovaniemen kehityksen toiminta) ei pääse niinku mukkaan ilman tiettyjä rahallisia panostuksia ja se on nyt lähinnä mitä mie oon ymmärtäny tässä niinku rinteenkulman ja revontulen kauppakeskushistyksestä on nyt mietitty että kuin paljo me saahaan siitä jos me lähetään matkaan. Ja minkälaista se vois olla se yhteistyö. ... Hintoja mitä olen ite kuullu niin ne kuulostaa aika poskettomilta. ...Tämmösinä aikoina, eikä oikeastaan minusta minnään aikoina, semmonen älytön rahan syyttäminen niin asiaan millä ei oo täydellistä varmuutta, niin se on vähän semmosta. Että kannattaa mieltä kaks kertaa se että ennen ku tekkee” (Haastateltava D.)*

*”Me ei oo koettu että siinä hintalaausuhe olis kohannu. Että siinä on niinku aika voimallisesti toimittu hotelli ja safariyritysten ehoilla. ei Niinkään tän meidän puolen. Mutta sieltä puolen on esitetty, että kovasti toivomusta, että me mentäis matkaan siihen yhteistyöhön. Saatas tää kauppapuoliki siihen matkaan. Osaksi tietenki maksajana ja osaksi muutenki ja kyllähän tietenki nyt on viimeisen vuojen aikana huomannu ainaki tässä meillä, että*

*ympärivuotisten turistien määrä on kasvanu. ... oo saanu omia kauppiaita täällä uskoon siihen vielä. Mutta pikkuhiljaa ne alkaa uskoon, kun joku kiinalaisryhmä on tullu uutena... ..niin se on se konkretia, jota ne yritykset rupeaa uskomaan.” (Haastateltava E.)*

Yhteistyöhankkeet itsessään ovat suunnitelmallisia ja niille on asetettu selkeät tavoitteet. Yritykset ovat mukana niissä, koska ne kokevat saavansa siitä itselleen hyötyä. Hankkeisiin osallistuminen ja niistä koettava hyöty ilmaisee sitoutumista. Tavoitteiden saavuttaminen näistä hankkeista, on tutkimustulosten mukaan parempi kuin niiden joihin yritykset eivät ole valmiita sata prosenttisesti sitoutumaan. (Kylänen & Rusko 2011; Wang 2008; Kurki 2008; Fyall & Leask 2006; Kylänen 2005.) Sitoutumisen lisäksi yhteistyöprojektit edellyttävät jokaiselta yritykseltä luottamusta toisiaan kohtaan (Morris et al. 2007; Krishnan et al. 2006). Luottamus toisia yrityksiä kohtaan ei ilmene tekemistäni haastatteluista.

Toiseksi Haaga-Perhon DQN -projekti osoittaa ainakin kyseisen hankkeen osalta suunnitelmallisuutta tavoitteiden saavuttamiseen. Samaa suunnitelmallisuutta ilmenee kaupungin laatimien matkailustrategian ja elinkeinojen kehitysohjelman kautta. Strategioita on tarkennettu soveltuvammiksi ja tavoitteita, uudistuksia sekä parannuksia on resurssien puitteissa pyritty toteuttamaan. Kilpailuyhteistyön osuus näin hankkeiden sisällä on suunnittelematon, jolloin Marianin (2007) sekä Kyläsen ja Ruskon (2011) tutkimusten mukaisien odottamattomien tilanteiden mahdollisuus kasvaa.

### 4.3 Kaupunki maailman kartalle

#### 4.3.1 Kohti uusia markkina-alueita Rovaniemi edellä

Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy toimii koordinointiorganisaationa Rovaniemen matkailun markkinoinnissa. Yritys on mukana uusien kohdemaiden hankinnassa ja vanhojen maiden markkinoinnin ylläpitämisessä. Rovaniemen matkailun ja markkinoinnin kautta yritysten on mahdollisuus päästä erilaisille messumatkoille tai markkinointimatkoille. Näillä matkoilla on tavoitteena viedä niin Suomea kuin Rovaniemeäkin maailman kartalle.

Haastateltavat ja taustalla olevat yritykset ovat kaikki yksimielisiä siitä, että yhden yrityksen on turhaa lähteä viemään omaa toimintaansa maailmalle. Yhden yrityksen panos koetaan merkityksettömäksi, jolloin yhteistoiminnalla nähdään olevan kauaskantoisemmat vaikutukset

kohteen tunnettuuden lisäämisessä. Haastatteluissa käy myös ilmi se, että yhden neuvottelijan vahvuus on suhteettoman pieni. Kun Rovaniemeä kohteena aletaan markkinoida, tarvitaan joissakin maissa vaikutusvaltaisia henkilöitä ja yrityksiä, jotta neuvottelut saadaan ylipäättään käynnistymään.

Tämä luo edellytykset yhteistyö suhteen syntymiselle kaikkien yritysten kesken. Haastateltavat kokevat, että jokaisen yrityksen tulee antaa panoksensa yhteisen asian eteen, jotta tulokset koko alueen kannalta ovat merkitykselliset. Rovaniemi yksistään koetaan pieneksi paikaksi ja toisaalta isoksi ja hyväksi kohteeksi riippuen kohdemaasta, jonne sitä ollaan markkinoimassa.

Päivittäisessä toiminnassa yritykset näkevät toisensa kilpailijoina, mutta kun aletaan myydä Rovaniemeä käyntikohteena yritykset asettuvat rinnakkain.

*”Ne on meidän kilpailijoita mutta markkinointi mielessä me myydään yhdessä destinaatiota. Elikkä itekki ku kierrän noissa myyntitapahtumissa välillä lähempänä välillä kauempana välillä eri maanosissa, mitä kauemmas me mennään niin samoissa tilaisuuksissa ne samat kilpailijat periaatteessa päivätasolla veriset kilpailijat onki samassa tasossa sillä yhteisellä viestillä.” (Haastateltava A)*

Rovaniemeä ei markkinoida yksistään Rovaniemenä, vaan ensin markkinoidaan Suomea kohdemaana ja myöhemmässä vaiheessa Rovaniemeä käyntikohteena Suomessa. Tuolloin yritysten eroaminen toisistaan varsinkin markkinointimielessä toisissa maissa on haastateltavien mukaan yhdentekevää. Ajatuksena tämän taustalla on se, että toisella mantereella asuva ihminen ei tiedä missä Rovaniemi on ja sitä kautta heitä ei myöskään kiinnosta yksittäinen hotelli Kemijoen rannalla. Kohteen markkinointia ulkomaille tarkastellaan ikään kuin pyramidimaisena rakennelmana, jonka pohjana on Suomi, sitten Lappi, jonka jälkeen tulee Rovaniemi. Vasta viimeisenä kaikkien markkinointitoimenpiteiden päälle tulee myytävä käyntikohde, hotelli tai aktiviteetti.

*”En näe realistisena ittelläni mennä johonki Shanghailaiseen matkanjärjestäjälle myymään meidän majoitusta, jonka takia tulla tälle kadulle rovaniemellä. Vaan kyllä pitää lähteä siitä, että ne tulis ensiks suomeen ja ensiks lappiin ja mahdollisesti rovaniemelle... .. kun me tehdään niitä omia suunnitelmia ja toimenpiteitä niin me tukeudutaan nimenomaan visit finlandin toimenpiderunkoon ja sitte on päällä tämä Matkailun ja markkinoinnin runko ja sen jälkeen tehään omat toimenpiteet eli pyritään tukeu-*

*tumaan niihin toimenpiteisiin mitä on jo. Just välttääkseen sitä ettei tehtäis samoja asioita eripaikassa ja vaan mielummin tehään yhdessä.” (Haastateltava A)*

*”...se Murmansk on semmonen, että sieltä tullaan autolla kuiteski ja sillä tavalla on potentiaalinen ostoskanta. Että puhtaasti sinne paikallista mainontaa ja se on tieteenki että sillä on oma hintansa ja mitä enemmän siihen saahaan matkaan niinku yrittäjiä ja yhityksiä, kauppakeskuksia, jotka haluaa olla matkassa. Niin hinta laskee aina sitä myöten ja toisaalta saahaan se uskottavuuski. Jos voijaan esittää että meillä on esimerkiksi sata kauppa puolen kilometrin sisään. Sen sijaan että miellä kaks kauppa mainostaa tai tämmöstä. Niin se jää siihen että lähtee kukkaan sitte pelekästään sitte kauppojen takia. Mutta kyllähän semmonen alueen vetovoima se koostuu yhtenä tekijänä myös siitä minkälainen kaupallinen tarjonta sitten on.” (Haastateltava D)*

Kaikki alueet eivät ole vielä aivan samaa mieltä yhtenäisestä toiminnasta. Kaikkien panos koetaan haastateltavien mukaan merkittäväksi. Jokainen haluttaisiin matkaan, jotta muun muassa markkinoinnin toimenpiteitä voitaisiin laajentaa. Kaikkien intressit eivät ole yhtenevät kehityksen suhteen, mutta jokaisen yrityksen anti kehitykseen koetaan merkittäväksi.

*”Rovaniemeä lähetään luomaan kehittämään matkailullista imagoa, Niin pitäis unohtaa kaikki nuo tunturikeskukset ja mitä ne on tehenny, että totta kai se on hyvä tietää mitä ne tekee. Mutta Rovaniemi on täysin erilainen destinaatio näistä muista, että täytyy pystyä kehittämään täysin uus, meidän oma juttu Rovanimelle. Mutta siinä on isot haasteet... niin Rovaniemi on hyvin iso ja hajanainen alue ja kaikilla on omat intressit alueella. Ja joulupukki on napapiirillä se ykkös asia, mutta se ei varmasti ole Ounasvaaralla se ykkösasia, eikä Rovaniemen keskustalle matkailullisesti... ... sen etteen tehään töitä, että nämä alueet lähentyis toisiaan ja pystyttäis yhdessä niitä suunnitelmia kehittämiseen. Mutta se ei valitettavasti oo vielä aivan täysin onnistunu. Ei välttämättä onnistu vielä sillä yhdellä alueellakaan, että ne kaikki yritykset olisivat samaa mieltä siellä. Että ensisijaisesti pitäis saaha se asia kuntoon ja sitte pitäis saaha tekemään niin koko Rovaniemen alueella yhteistä työtä.” (Haastateltava C)*



Yritykset toteuttavat Johnsonin ja muiden (2005) tutkiman toimintaympäristön analyysin. Näiden tarkasteluiden pohjalta yritys siis ratkaisee halukkuutensa toimia yhteistyössä, kilpailussa tai kilpailuyhteistyössä toisten yritysten kanssa. Yhdessä haastattelussa tulee ilmi, että yritys seuraa toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Se, millaisia ratkaisuita yritys tekee tuon tarkastelun pohjalta, ei ilmene haastattelusta. Muiden neljän haastateltavan kohdalta ei ilmene toimintaympäristön tarkastelu.

Toisaalta on mahdollista mieltää, että yritykset toteuttavat analysointia sen perusteella, että ne kokevat kohteelle uusiintumisen tarvetta. Lisäksi erilaisiin hankkeisiin osallistumisen voi ajatella ilmentävän analysointia ja sen perusteella tehtyjä päätöksiä. Samalla tavalla osallistumattomuus voi osoittaa analysointia ja siitä saatuja tuloksia. Vähittäiskaupan ala tarkastelee haastatteluiden mukaan päivittäin aikaansaatuja myyntilukuja ja toiset yritykset jättäytyvät yhteisistä hankkeista pois muilla perusteilla.

Vain vähittäiskaupan osalta käy ilmi, että yritykset jättäytyvät ulkopuolelle yhteistyöhankkeista, koska ne eivät koe saavansa siitä vastaavaa hyötyä. Muiden yritysten osalta haastattelussa ei käy ilmi miksi ne jättäytyvät ulos tai päättävät osallistua. Analysoinnissa ei käy ilmi myöskään se, poikkeako jokin alue erityisesti toisistaan. Jokaisen alueen osalta on kuitenkin havaittavissa se, että jokainen kokee yhteistoiminnan tarpeelliseksi alueen markkinointi näkökulmasta. Alueet ikään kuin yhdistyvät tällä osa-alueella. Eteenpäin markkinoivia yrityksiä on haastatteluiden perusteella enemmän keskustan alueella, mutta tässäkin tilanteessa esiin nousee yhden alueen omien vastausten puuttuminen. Haaga-Perhon projektin mainosjulkaisuiden mukaan yksi alue kehittää tällä hetkellä pääsääntöisesti omaa toimintaansa ja sitä kautta myös omia verkostojaan. Se, osallistuuko alue yhteismarkkinointiin, ei käy ilmi artikkelista. (Laatu-tonni Quality 1000.)

Kun yrityksessä tehdään päätös osallistumisesta hankkeisiin tai yhteistyöprojekteihin, mietitään Wangin (2008, 159) tutkimuksen mukaan yritykselle koituvia etuja. Tämä on lisä Johnsonin ja muiden tutkimukseen toimintaympäristön tarkastelulle. Kun toimintaympäristön tarkastelu on tehty, ryhdytään pohtimaan yritykselle koituvia hyötyjä Wangin mukaisesti. Jokaisessa osallistuvassa yrityksessä koetaan osallistumisella olevan jokin merkitys omalle toiminnalle. Jotta osallistumisesta olisi matkailualueen kannalta merkitystä, tulisi Wangin tutkimuksen mukaan ajatella osallistumista yhteisön hyödyn kannalta, eikä yrityksen hyödyn kannalta.

#### 4.3.2 Yksin, mutta yhdessä

Analysoinnissa ilmenee, että jokainen yritys ajaa omaa intressiä osallistuessaan alueen markkinointiin. Kun jokaisella Rovaniemen alueella on oma myyntivalttinsa, on myös jokaisella alueella oma mielenkiinto alueen markkinoinnissa. Uusissa kohdemaissa ollaan lähtökohtaisesti maa edellä, mutta kun maan sisälle ja lopulta Rovaniemelle saadaan syntymään kiinnostusta, on neuvottelijayritys edellä. Haastateltavat kokevat tämän luonnolliseksi, koska suurimmaksi osaksi resurssit menevät joka tapauksessa Rovaniemen hyväksi. Haastateltavat tiedostavat myyvänsä samalla yritystä, mutta se nähdään luonnollisena osana toimintaa. Jokaisella yritys voi Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n kautta osallistua näihin myyntimatkoihin, jolloin jokaisella yrityksellä on sitä kautta tasapuolinen mahdollisuus lisätä yrityksensä tunnettuutta uusista kohdemaista saataviin kontakteihin. Kun kontaktit saadaan kiinnostumaan kohteesta ja heidät saadaan vierailulle, on neuvotteluissa mukana ollut yritys myös etusijalla joko majoittamaan vieraat tai tarjoamaan muutoin omia palveluitaan.

Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy koordinoi markkinointiin käytettäviä resursseja. Kaupunki on matkailustrategiassa ja elinkeinojen kehitysohjelmassa jakanut vastuualueet eri alan yrityksille, markkinointiresurssien suuntaamisesta joko vanhoihin tai uusiin kohdemiin. Haastatteluissa tulee ilmi, että suunnitelmat eivät osin pidä paikkaansa. Sellaiset yritykset joiden markkinointialueiksi Rovaniemen kaupunki on suunnitellut vanhat kohdemaat, toimivat keula organisaatioina uusissa kohdemaissa. Yhdessä haastattelussa tuodaan kuitenkin esille, että markkinointiin halukkaita yrityksiä tarvittaisiin enemmän. Tämä on yhden haastateltavan näkemys, mutta sillä voi olla merkitystä yleiselle markkinoinnin suunnittelulle. Haastateltava toimii kuitenkin DMC -yrityksessä.

Markkinointiin tarkoitetut varat jakaantuvat osin myös päällekkäin. Yritykset, jotka markkinoivat Rovaniemeä toisiin maihin, osallistuvat omien kiinnostuksen kohteidensa puitteissa markkinointi- ja myyntimatkoihin. Analysoinnissa tulee ilmi, että alueen intressit vaikuttavat näihin matkoihin yhtäläillä. Näin ollen markkinointiin ja myyntiin käytettävät resurssit menevät haastateltavien mukaan päällekkäin, kun yrityksissä ajetaan sekä omaa että oman alueen, esimerkiksi Ounasvaaran, etua.

*”...markkinointi ja myyntisuunnitelmasta tavallaan niinkö meijänki näkökulmasta niin eritasoilta eri elementit nousee sitte arvoon sitte nimenomaan niitten onko se uus tai vanha markkina ja onko se toimenpide semmonen mihin mennään se destinaatio edellä vai mennäänkö me se oma tuote ja omat*

*kontaktit edellä.. ... Esimerkiks me ollaan oltu aktiivisia sinne kohdemaan suuntaan johon jossa taas muut ei ole vielä ollu yhtä aktiivisia, mutta totta kai me otetaan se riski että siinä pärjää varmasti sitte muutki. So what sehän on vaan koko alueen osalta parempi..” (Haastateltava A)*

*”Päällekkäisyyttä on ja sehän johtuu osalta siitä että M&M edustaa aluetta ja se joutuu ja on tietenkä myös perusteetu että se tekee yhteismarkkinointia ja se edustaa kaikkia alueen yrityksiä. No päällekkäisyyttä syntyy siitä että jokaisella alueella on omat tarpeensa ja joudutaan miettimään omia toimenpiteitä sen mukaan mikä on omanyrittöksen kannalta se mitä halutaan ja millä keinoin päästään niihintavoitteisiin. niissä tulle jonku verran päällekkäisyyksiä. Ja matkailun ja markkinoinnin resurssit on kuitenkin rajalliset, että se ei voi ihan niin ku ihan joka paikassa olla jakamassa tätä Lapin ilosanomaa minne alueen ilosanoma, niin sillonhan vaaditaan alueen yrityksiltä omia toimenpiteitä.” (Haastateltava C)*

Kun myyntiin ja markkinointiin osallistuu yhä vähenevissä määrin yrityksiä, voi olla mahdollista, että myös kehitystoimet tämän osalta muuttuvat tehottomammiksi. Jos resurssit ovat rajalliset, niiden koordinoimisen ja tehokkaan käytön merkitys kasvaa. Tämä nostaa myynti- ja markkinointiprosessien johtamisen Rovaniemen matkailualueen tasolla merkitykselliseen asemaan. Vastuualueiden ja eri toimenpiteiden tehokkaammalla jakamisella voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia. Tuolloin kilpailevienkin yritysten kesken voisi olla hyvä lähestyä myynti- ja markkinointitoimenpiteitä yhteisillä tavoitteilla. Jotta erilaiset myynti- ja markkinointitoimenpiteisiin liittyvät tavoitteet toteutuvat, vaaditaan tutkimusten perusteella taho, joka johtaa ja vastaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Kylänen & Rusko 2011; Hankinson 2007, 246–247; Kylänen 2005.)

Rovaniemen brändityöryhmän tavoite luoda yhtenäinen kuva Rovaniemestä, saattaa hidastua tai epäonnistua eri yritysten ja alueitten omien tavoitteiden vuoksi. Pesämaan ja Hairin (2008) tutkimuksen kanssa yhtenevää on se, että jos kilpailuyhteistyössä toimivat yritykset ajavat liikaa omaa etuaan saattaa tavoiteltu lopputulos jäädä joko kaikilta tai joiltain yrityksiltä osin saavuttamatta. Kuten tapauksen kuvaksessa tuli esille, jokaisella alueella on erilainen myytävä tuote. Jos jokainen alue vie omaa tuotettaan, eikä yhtenäisen Rovaniemen kuvaa, niin brändityöryhmän tavoite saattaa jäädä toteutumatta. Edellytyksenä tutkimusten mukaan on, että jokainen kokee tavoitellun kuvan omakseen ja haluaa ottaa sen osaksi yrityksen toimintaa. (Kylänen & Rusko 2011; Pesämaa & Hair 2008; Wang 2008.)

Työryhmän tavoitteisiin pääseminen, myynti- ja markkinointimarkkinointi matkojen tavoitteet voidaan saavuttaa helpommin, jos jokaisen yritykset tavoitteet ovat yhteistoiminnassa ja -hankkeissa mahdollisimman yhtenevät. Lisäksi tällä tavalla mahdollisilta ongelmatilanteiden syntymiseltä vältytään helpoimmin, kun välitettävä kuva ja tavoite ovat mahdollisimman yhtenäiset. (Kylänen & Rusko 2011; Pesämaa & Hair 2008; Wang 2008.)

Yritykset yksistään eivät ole yhtenäisyyden luomisen esteenä. Männistön (2002) tutkimuksen mukaan aluekehityshankkeiden onnistumiseen vaikuttaa tarkoitetulle toiminnalle luotavat puitteet. Tämä nostaa tämän tutkielman osalta esille kaupungin merkityksen resurssien luojana matkailualan yrityksille. Kaupungin ollessa osana Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n toimintaa, se antaa oman osansa alueen tunnettuuden lisäämiseen ja uusien asiakkaiden saamiseen Rovaniemelle. Yksi iso merkitys kaupungilla on myös kehittymisen mahdollistajana. Kaavoitus ja muut kysymykset nousevat haastatteluissa jokaisen alueen osalta esille. Hyvätkin suunnitelmat saattavat kaatua kaupungilta saatavien resurssien epäämiseen tai kokonaan puuttumiseen.

#### 4.4 Yhteenveto

Rovaniemen matkailu jakaantuu siis alueineen kolmeen osaa. Samalla tavalla sen toiminnan rakenne jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa ovat Rovaniemellä tehtävät strategiset päätökset, toisessa osassa on alueen kehitys ja kolmannessa osassa on Rovaniemen myyminen ja markkinoiminen kansainvälisille markkinoille sekä päivittäisessä toiminnassa tapahtuva yritysten keskinäinen kilpailuyhteistyö.

Päivittäisellä tasolla ja strategisella tasolla tehtävät päätökset poikkeavat toisistaan jonkin verran. Alueiden erot ovat molemmilla tasoilla suuret. Toisaalta yhteistyötä halutaan tehdä niin kohteen hyväksi kuin oman alueen hyväksi, mutta toisaalta joillakin alueilla yhteistyön mahdollisuutta ei nähdä lainkaan mahdolliseksi.

Matkailun kenttä on Rovaniemellä hyvin monimuotoinen ja tutkimuksellisesta näkökulmasta siinä esiintyy monia mahdollisia kilpailuyhteistyön näkökulmasta ilmeneviä kuiluja. Kuilut ovat paikoin pieniä, mutta joillakin alueilla ne muodostuvat suuremmiksi ja saattavat vaikuttaa sitä kautta koko alueen kehittymiseen.

Yrityksillä on omat intressit, mutta suurimmassa osassa haastatteluita ne haluttiin sitoa osaksi kokonaisuutta. Halusta riippumatta, omien tavoitteiden ajaminen saattaa paikoin mennä Rovaniemen kokonaiskuvan edelle, jolloin tavoitteet saattaa yhtenäisyyden osalta jäädä saavuttamatta tai se hidastuu. Jokainen alue kokee tarpeen uudistua, mutta yhteinen linja jota haluttaisiin tavoitella, on vielä avoin. Asiakasmarkkinat, joille halutaan, ovat hajanaiset ja alakohdattaiset. Kotimaan rajojen ulkopuolelle meneminen esiintyy kuitenkin neljässä haastattelussa viidestä. Tavoitteet vain niissäkin ovat erilaiset. Vähittäiskaupan ala tavoittelisi mieluiten Barentsin aluetta ja varsinaiset matkailualan yritykset suuntaisivat resurssit Kaukoitään.

Kokonaisuudessaan kilpailuyhteistyön esiintyminen vaihtelee päivittäisessä toiminnassa alueittain kokonaan puuttumisesta lähes kaikin tavoin tehtävään yhteistoimintaan. Rovaniemen matkailualueen kehittämisen näkökulmassa kilpailuyhteistyötä tehdään edelleen eri alueilla poikkeavasti. Strategisessa päätöksenteossa alue näyttäytyy yhtenäisenä ja kun matkailualueita viedään ulkomaille, niin koko matkailun ala näyttäytyy yhtenäisenä. Matkailun kehittäminen Rovaniemellä ilmenee siten tutkimuskirjallisuuteen nojaten haasteellisena kokonaisuutena.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Rovaniemen matkailun monimuotoisuus on hallittavuutensa puolesta haasteellinen kokonaisuus. Kaupunki luo puitteita kolmelle toisistaan täysin poikkeavalle alueelle Rovaniemen sisällä. Tästä monimuotoisuudestaan huolimatta Rovaniemen matkailualueen olisi hyvä olla yksi yhtenäinen kokonaisuus, jota uusille kohderyhmille ja -maille lähdetään myymään. Markkinointiin käytettävien resurssien tulisi olla pienellä kaupungilla tehokkaasti jaettu markkinointia toteuttavien organisaatioiden ja yritysten kesken, jolloin varojen hukkakäytöltä voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti välttyä.

Aiempi tutkimuskirjallisuus kilpailuyhteistyöstä osoittaa, että toteutuskuilu syntyy matkailun alalla strategisten ja operatiivisten toimien väliin. Tämän tutkimuksen haastattelut osoittavat kuilujen syntyvän Rovaniemen kohdalla kolmeen eri pisteeseen, jolloin yhtenäisen Rovaniemen aikaansaaminen hankaloituu. Tutkimuskirjallisuuden kanssa yhtenevästi erilaiset kehityshankkeet ja niille asetetut tavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta tai niiden saavuttamiseen käytettävä aika saattaa pidentyä näiden kuilujen vuoksi.

Ensimmäinen kuilu muodostuu strategisen päätöksenteon ja alueellisten kehitystoimien välille. Osa alueista ei koe valittuja linjoja merkittäviksi, jolloin halu toteuttaa erilaisia suunnitelmia voi olla heikko. Eri alueilla eri tekijät koetaan merkittäviksi kehittämisen kannalta, jolloin kiinnostusten kohteiden välille muodostuu ristiriita. Halu antaa varoja kehittämiseen tai halu osallistua kehitystoimiin saattaa heikentyä. Kehitystoiminta ilmenee näiltä osin epäyhtenäisenä erialueiden kesken. DQN experience -hanke osoittaa, ainakin hankkeeseen osallistuvien viidentoista yrityksen kohdalta, että kehittämiseen on tarvetta. Sellaiseen kehittämiseen, mikä yrityksissä koetaan tarpeelliseksi, ollaan myös sitoutuneita.

Toinen kuilu muodostuu alueellisesta kehittämisestä päivittäistoimintaan sekä kohteen markkinointiin uusiin kohdemaihin. Eri toimijat kokevat eri kehitystoimet merkittäviksi, jolloin eri alueilla halutaan asettaa resursseja suunnitellusta strategista ja kehitystoiminnasta poikkeavasti. Eri alueet Rovaniemellä eroavat tässä suhteessa toisistaan. Toiset ovat enemmän valmiita panostamaan yhteiseen tulevaisuuteen kuin toiset. Toiset kehittävät mieluummin omaa aluettaan ja omaa toimintaansa alueen sisällä, kuin näkisivät edut koko Rovaniemeä hyödyttäväksi. Kaupungin rooli nousee myös minun tutkielmassani merkittäväksi Rovaniemen kehittämisen kontekstissa. Rovaniemen kaupunki luo pohjalle strategisilla suunnitelmilla kokonaiskuvan,

johon kaupungin myytävää imagoa halutaan viedä. Tämän jälkeen alkavat erilaiset kehitystoimet niin kaupungin kuin yritysten osalta. Yritysten valitsemat toimet joko tukevat haluttua kokonaiskuvaa tai poikkeavat siitä. Nämä ovat mahdollisesti perusteina sille halutaanko yrityksen kehityshanketta tukea. Resurssien puute vaikuttanee myös kaupungin valintoihin tuetavista hankkeista. Tämä herättää mahdollisesti tyytymättömyyttä yritysten keskuudessa. Tyytymättömyys kaupungin ratkaisuihin kehittämistoimista voi olla yksi tekijä, joka vaikuttaa kuilujen syntyyn. Kun Rovaniemellä kaikki kolme aluetta ovat tuotteiltaan niin erilaisia, voisi ajatella niiden toimivan tavallaan kilpailusuhteessa toisiinsa nähden. Toiminta ilmenee haastatteluissa kilpailuna, kun kyseessä on Rovaniemen matkailun kehittäminen. Kokonaisuuden myyminen on jokaisen näkemyksen mukaan se tärkein asia. Tästä huolimatta jokainen alue ajaa oman alueen kehittämistä muiden edelle. Alueet ikään kuin kilpailevat kaupungin antamista resursseista kehittämisen suhteen. Tosin Rovaniemen tilanteessa kaupungin resursseista kilpaillaan myös yritysten välillä, kuten Rovaniemen hotellien laajennushankkeet ilmentävät. Tässä tilanteessa molemmat kehitysapurahat osoitettiin keskustan alueelle.

Tämä on se mikä tekee kuilun strategisten päätösten ja alueen kehittämisen välille. Koska kilpailuyhteistyösuhde alueiden kesken on osaltaan toimimaton, niin strategiset toimet eivät välttämättä toteudu suunnitellulla tavalla kaikilla alueilla. Kun kehitystoimet eivät miellytä yrityksiä, ne lähtevät helpommin toteuttamaan omassa päivittäisessä toiminnassa sellaisia asioita, jotka ne kokevat merkittävämmäksi.

Kolmas kuilu muodostuu alueiden sisällä toteutuvaan kilpailuyhteistyöhön. Koska yhteistoimintaa ei koeta mahdolliseksi, joidenkin alueiden sisällä olemassa olevat mielipide-erot muodostavat vielä yhden kuilun koko matkailualueen näkökulmasta. Alueen sisäisen yhteistyömuodon löytyminen edesauttaisi sen kehittymistä, ja sitä kautta alue osaisi tuoda omat näkemyksensä koko Rovaniemen kehittämiseen yhtenäisenä, eikä yrityskohtaisena.

Päivittäistason tapahtuu kahta erilaista toimintaa. Ensimmäinen on kilpailevien yritysten keskinäinen kilpailuyhteistyö ja toisena Rovaniemen myynti ja markkinointi uusiin kohdemarkkinoihin. Kilpailuyhteistyön näkökulmasta nämä kaksi poikkeavat toisistaan tuloksissa täysin. Päivittäistoiminnassa yritysten kesken tapahtuva kilpailuyhteistyö nähdään selviytymisen edellytyksenä, mutta ääripäänä on se, että kahdella alueella kolmesta kilpailuyhteistyötä toteutetaan vaihtelevasti. Ristiriitaa kuvaa myös se, että kilpailuyhteistyö koetaan erinomaiseksi tavaksi vähentää kustannuksia ja toisaalta se koetaan mahdottomaksi toteuttaa. Kun siirrytään

tarkastelemaan Rovaniemen markkinointia uusiin kohdemaihin, yritykset esiintyvät tiiviinä rintamana analysoinnin tulosten perusteella.

Päivittäistason kilpailuyhteistyön toteutuminen ei ole tiedostettua toimintaa. Yritykset kokevat tekevänsä yhteistyötä kilpailevien yritysten kanssa. Toiminta on ollut yhteistyösuhteiden alusta alkaen yhteistyötä eikä kilpailuyhteistyötä. Se on siis ollut suunnittelematonta. Suunnittelelmattomuudesta huolimatta yhteistyö on toiminut ja ajan kuluessa joissakin yrityksissä yhteistyön tasoa on lisätty. Hyvistä tuloksista huolimatta kaikkien alueiden sisällä yritykset eivät ole kokeneet minkäänlaisen yhteistyösuhteen olevan mahdollista.

Rovaniemen matkailukohteen erilaisille myyntimatkoille osallistuvat yritykset menevät lähtökohtaisesti aina Rovaniemi edellä uusiin ja vanhoihin asiakasmaitiin. Taustalla on kuitenkin aina mukana henkilön edustama yritys ja se koetaan normaaliksi asiakaksi. Yhden yrityksen markkinointia ei haastateltavien mukaan kannata uuden kohdemaan hankinnan kohdalla tehdä. Ollessaan mukana myyntimatkoilla yritys saa potentiaalisen etulyöntiaseman toisiin yrityksiin nähden. Kun myyntiprosessissa on edetty niin, että uusi maa haluaa tulla tutustumaan kohteeseen, se on ensimmäisenä tarjoamassa mahdollisuutta kokeilla omaa aktiviteettia tai majoitusta vierailun aikana. Tällä tavalla yritys vie eteenpäin omaa markkinointiaan ja samalla omaa aluettaan. Tässä kohden yrityksen tarjoama kuva saattaa muodostua poikkeavaksi Rovaniemen kokonaiskuvasta. Toisaalta mahdollista on myös se, että kun kohdetta aletaan myydä Lapin sisällä, sitä halutaan myydä oman alueen, kuten keskustan, Ounasvaaran tai Napapiirin, näköisenä. Tuolloin se edelleen poikkeaa kahdesta muusta Rovaniemen sisällä olevasta alueesta tai koko Rovaniemi-kuvasta.

Kilpailuyhteistyö ilmenee Rovaniemen matkailualueen sisällä hyvin vaihtelevasti eri toiminoista riippuen. Toisaalta kilpailuyhteistyö on aktiivista ja päivittäistä. Toisaalta sitä ei ilmene lainkaan tai se on hajanaisempaa. Aiemmissa tutkimuksissa esille tullut kuilu strategisen ja operatiivisen toiminnan välille muodostuu tämän tutkielman osalta poikkeavaksi, kun se muodostuu kolmeen paikkaan yhden sijaan. Kolmikantaisuus tekee Rovaniemestä raskasrakenteisemmän verrattuna kirjallisuuskatsauksessa esille tulleisiin hiihtokeskuskohteisiin. Kilpailuyhteistyön kannalta Rovaniemen matkailu on varsin monipuolinen ja sen toteuttamiseen ilmenee monia erilaisia tapoja. Se ei tässä tilanteessa ole vain yritysten välistä vaan myös alueiden välistä.



Kilpailuyhteistyön suunnitelmallisuuden puute tai sen kokonaan puuttuminen saattaa tuoda oman haasteensa etenkin alueiden väliseen kilpailuyhteistyöhön. Suunnitelmallisuuden lisäämisellä olisi mahdollista vähentää eriarvoisuuden kokemista ja toisaalta sitä kautta lisätä yritysten halukkuutta osallistua kehitystoimiin. Jos alueet olisivat mahdollisimman paljon samaa mieltä siitä, missä järjestyksessä eri strategisen tason suunnitelmat kannattaisi toteuttaa, voisi olla mahdollista edistää yritysten sitoutumista kehityshankkeisiin. Ketjumaisesti ajateltuna suunnitelmallisuus voisi lisätä tyytyväisyyttä alueiden sisällä kaupungin suunnitelmia kohtaan. Tyytyväisyys puolestaan lisäisi halukkuutta osallistua kehitystoimintaan ja halukkuus edelleen lisäisi luottamusta suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Luottamuksen kehittäminen taas edelleen voisi vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutuminen taas edistäisi hankkeiden tavoitteiden saavuttamista mahdollisesti nopeammassa aikataulussa.

Jotta alueelliseen kehitykseen olisi helpompaa tuoda yhtenäisyyttä, olisi kaikkien alueiden sisäisen kilpailuyhteistyön hyvä olla toimivaa tai kilpailuyhteistyö tulisi ottaa osaksi toimintaa. Yhteistyöstä saatavien mahdollisuuksien ja hyötyjen tunnistaminen edistäisi halukkuutta ylipäänsä toimia yhteistyössä alueen muiden yritysten kanssa.

Aiemmat tutkimukset tuovat esille sen, mitä enemmän osallistujia erilaisiin innovointihankkeisiin on, sitä parempiin lopputuloksiin uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa on päästy. Sama saattaa päteä myös matkailukohteen kehittämiskontekstissa. Jos kehittämiseen osallistuu yhä enemmän yrityksiä, lopputulos olisi todennäköisesti kaikkien kannalta parempi. Sisäisen toimivuuden kautta alueet alkaisivat esiintyä enemmän yhtenäisinä koko Rovaniemen matkailun kehittämisessä. Kun yksittäiset alueet olisivat mahdollisimman yhtenäisiä, niin koko Rovaniemen matkailun kehittäminen olisi yhtenäisempää.

Kuulujen pienentämisen voisi aloittaa päivittäistoiminnasta kohti strategisia suunnitelmia. Alueiden sisäisen yhtenäisyyden löytyminen voisi siten toimia avaimena Rovaniemen matkailun kehittämisen tehostamisessa. Halukkuus yhteistyöhön todennäköisesti lisääntyy, kun kaikki alueet ja niiden sisällä toimivat yritykset kokisivat ensin yritysten välisen kilpailuyhteistyön mielekkääksi, sitten kehitystoimet mielekkäiksi ja eteenpäin vieviksi. Tätä kautta oma intressi kohteen markkinointiin muodostuisi yhä enemmän myytävän kokonaiskuvan kaltaiseksi. Kiinnostuksen kasvaessa kohteen myyntityöhön osallistuvia yrityksiä ilmestyisi mahdollisesti yhä enemmän.

Vähittäiskaupan ala ilmaisee osallistumishalukkuuttaan matkailun kehittämiseen matkailualan yrityksiä yksioikoisemmin. Kaupat ovat halukkaita osallistumaan, jos osallistumisen vaikutukset näkyvät lyhyellä aikavälillä niiden kassavirrassa. Sama pätee mahdollisesti pienempiin matkailualan yrityksiin. Ne ovat halukkaita osallistumaan, mikäli se näkyy vuotuisessa tai yksittäisen sesongin tuloksessa. Jos muutoksia saataisiin aikaiseksi jo sesongin aikana, se saataisi edelleen motivoida myös pienempiä yrityksiä osallistumaan yhteisiin kehityshankkeisiin. Nopeimmalla aikataululla voisi saada näkymään yritysten keskinäisen kilpailuyhteistyön tuomat mahdolliset kustannusten pienentymisen ja omien tuotteiden tai palveluiden kehittämisen.

Kilpailuyhteistyön olemassaolon tiedostaminen ja sen edelleen kehittäminen, voisi toimia avustavana tekijänä Rovaniemen matkailun kehittämisessä. Analysoinnin tulosten mukaan tällä hetkellä alueet enemmän kilpailevat keskenään kuin toimivat yhteistyössä tai kilpailuyhteistyössä. Kahden alueen välissä ilmenee kilpailuyhteistyötä, mutta suurimmaksi osaksi alueiden välissä vallitsee kilpailutilanne. Omaa aluetta tai oman yrityksen toimintaa sen sisällä halutaan kehittää eniten, mikä on luonnollista yrityksen elinkaaren pidentämistä ajatellen. Suunnitelmallisen kilpailuyhteistyön mukaan ottaminen alueiden sisälle ja kaikkien alueiden välille, voisi kuitenkin viedä kehitystoimintaa eteenpäin.

Analysoinnin tulosten perusteella Rovaniemen alueella kilpailuyhteistyötä ei toteuteta suunnitellusti tai tietoisesti. Kilpailuyhteistyötä toteuttavat yritykset ja alueet kokevat tekevänsä yhteistyötä ja toisaalta kilpailua. Eri puutteet alueiden välisissä ja sisäisissä suhteissa ovat tiedostettuja. Tutkimukseni tulokset eivät ilmennä sitä, onko alueiden avuksi kehitetty keinoja toteuttaa yhteistyötä. Haaga-Perhon DQN -experience hanke ilmentää yritysten halua kehittää Rovaniemeä kohteena, omia alueita ja etenkin yritysten sisäistä toimintaa. Tällaisten hankkeiden kautta on edelleen mahdollisuus saada uusia yrityksiä yhteisiin kehitystoimiin mukaan, kun Haaga-Perhon hankkeen mahdolliset vaikutukset realisoituvat näkyviksi tuloksiksi.

Karkeana jakona Rovaniemen matkailun kilpailuyhteistyön jakautumista voi tarkastella strategisen ja operatiivisen toiminnan jakautumisena. Rovaniemen tilanteessa jakautuminen on kuitenkin monimuotoisempaa. Kilpailuyhteistyön mahdollisuudet ja toteutuminen jakaantuvat päivittäisessä toiminnassa yritysten välille alueiden sisällä ja alueiden välille, josta edelleen koko matkailukohteen kehittämisestä strategisen tason suunnitelmiin. Kohteen markkinoinnissa ja myynnissä kilpailuyhteistyö ilmenee tiiviimmin ja yhtenäisimmin, jolloin yritysten ja alueiden eroja ei esiinny. Kohteen vientiä toteuttavat yritykset tiedostavat etulyöntiasemansa,

mutta sitä ei koeta ongelmaksi Rovaniemen kannalta. Etulyöntiasemalla voi olla haitallisia vaikutuksia Rovaniemen kokonaiskuvan kannalta, mutta se ei ilmene tutkimuksessani tuloksena.

## LÄHTEET

- Alastalo, M & Åkerman, M (2010): Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: Ruusu vuori, J, Nikander, P & Hyvärinen, M (2010): Haastattelu analyysi, Vastapaino
- Bengtsson, M & Kock S (1999): Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–193
- Bengtsson, M & Kock, S (2000): Coopetition in business networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426
- Bengtsson, M, Hinttu, S & Kock, S (2003): Relationship of cooperation and competition between competitors, Work-in-progress Paper submitted in 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference September 4–6yr
- Bonel, E & Rocco, E (2007): Coopeting to survive—Surviving coopetition, *International Studies of Management & Organisation*, 37(2), 70–96
- Buultjens, J, Wilde, S & Crummy, M (2011): Marketing remote destinations—A case study of the northern territory, Australia, *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 329–342.
- Dagnino, G B & Padula, G (2002): Coopetition strategy—A new kind of interfirm dynamics for value creation, The European Academy of Management Second Annual Conference—Innovative research in management, Tukholma, 5/2002
- Eriksson, P & Kovalainen, A (2008): *Qualitative methods in business research*, Sage, London
- Ewen, M (2007): *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*, Advances in tourism research series, artikkelikokoelma, Elsevier
- Friedrichs Grängsjö, Y (2003): Destination networking—Co-opetition in peripheral surroundings, 33(5), 427–448
- Fyall, A & Leask, A (2006): Destination marketing: Future issues – Strategic challenges, *Tourism and Hospitality Research*, 7(1), 50–63
- Haaga-Perho (2012): DQN—referenssit, kotisivut, Haaga instituutti —säätio, <URL:<http://www.dqn.fi/node/31>> (Luettu 29.3.2012)

- Hankinson, G (2007): The management of destination brands—Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory, *Journal of Brand Management*, 14(3), 240–254.
- Johnson, G, Scholes, K, & Whittington, R (2005): *Exploring Corporate Strategy*, Seventh edition, Harlow, Pearson Education Limited
- Kurki, L (2008): *Innostava matkailu, sosiokulttuurinen innostaminen ja vapaa-aika*, Finn Lectura
- Kylänen, M (2005): *Tuotekehitys ja toimijoiden välinen vuorovaikutus klusterissa—Tapaustutkimus Pyhä-Luoston ohjelmapalveluryppään näkymättömästä dynamiikasta*, Lisensiaattityö
- Kylänen, M & Rusko, R (2011): Unintentional cooptation in the service industries—The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland, *European Management Journal*, 29(3), 193–205
- Laatutonna Quality 1000 (2012): *Kasvuun uusilla työkaluilla*, <URL:<http://www.laatutonna.fi/artikkelit/kasvuun-uusilla-ty%C3%B6kaluilla>> (Luettu 9.5.2012)
- Luo, X, Slotegraaf, R J & Pan, X (2006): Cross-functional cooptation—Simultaneous role of cooperation and competition within firms, *Journal of Marketing*, 70, 67–80
- Luo, X, Rindfleisch, A & Tse, D K (2007): Working with rivals—The impact of competitor alliances on financial performance, *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83
- Mariani, M (2007): Cooptation as an emergent strategy, *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97–126
- Morgan, N & Pritchard, A (2010): *Meeting the destination branding challenge*, teoksessa: Morgan, N, Pritchard, A & Pride, R (2010), *Destination branding creating the unique destination proposition*, Revised second edition, Elsevier, 59–78
- Morris, M H, Koçak, A & Özer, A (2007): Cooptation as a small business strategy—Implications for performance, *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35–55

- Männistö, J (2002): Voluntarisitinen alueellinen innovaatiojärjestelmä—Tapaustutkimus Oulun alueen ICT-klusterista, väitöskirja, Acta electronica universitatis lapponiensis 21
- Pesämaa, O & Hair, J F (2008): Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions—An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 48–61.
- Pesämaa, O, Hair, J F & Eriksson, P E (2008): To protect and attract—Firms cooperating in nature-based tourism destinations, *Tourism Culture and Communication*, 8(3), 159–167
- Porter, M (2008): The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93
- Porter, K A & Powell, W W (2006): Networks and organizations, *The Sage—handbook of organization studies*, SAGE publications, 776–799
- Rovaniemen kaupunki (2012): Rovaniemen matkailun kehittämisohjelma 2012–2016, Kaupungin hallituksen kokous 9.1.2012, <URL:<http://ktweb.rovaniemi.fi/>> (Luettu 25.1.2012)
- Rovaniemen kaupunki (2010): Rovaniemen elinkeinojen kehittämisohjelma 2011–2016, Kaupungin valtuuston kokous 14.6.2010, <URL:<http://ktweb.rovaniemi.fi/>> (Luettu 25.1.2012)
- Joulubrändikirja (2010): Case—Rovaniemi, Joulupukin kotikaupunki – Tie Rovaniemen uuteen imagoon, Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus & Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma, lähde kirjoittajalla
- Rovaniemen kaupunki (2006): Rovaniemen matkailustrategia, Oy Sevenprint Ltd, <URL:<http://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=db00aa34-f4f0-40f6-8691-877f26ff0373>> (Luettu 25.1.2012)
- Rovaniemen Kehitys (2011): Rovaniemen Kehitys Oy—vuosi 2011, <URL:<http://www.rovaniemenkehitys.fi/loader.aspx%5C%5C?id=04b071d4-e6ff-4b8b-af61-e2cf7ceb2310>> (Luettu 17.4.2012)
- Rusko, R (2011): Coopetition in the Finnish forest industry—A case study, Lapland University Press, Väitöskirja, Rovaniemi
- Rusko, R (2010): Exploring the concept of coopetition—A typology for the strategic moves of the Finnish forestry industry, *Industrial Marketing Management*, 40, 311–320.

- Tinsley, R & Lynch, P A (2008): Differentiation and tourism destination development: Small business success in a close-knit community, *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 161–177
- Tuomi, J & Sarajärvi, A (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Vanyushyn, V, Holmlund, M & Kock, S (2009): Cooperation with competitors and internationalization—Evidence from the west coast of Finland, *Journal of Euromarketing*, 18(2), 89–100
- Walley, K (2007): Coopetition, *International Management & Organisational Studies*, 37(2), 11–31
- Wang, Y & Krakover, S (2008): Destination marketing—Competition, cooperation or coopetition, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (20)2, 126–141
- Wang, Y (2008): Collaborative destination marketing—Understanding the dynamic process, *Journal of Travel Research*, Sage Publication, 47(2), 151–166

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelukysymykset

#### Rovaniemen matkailuyritysten yhteistoiminta

1. Kuka tai mikä taho on mielestäsi keskeisimmässä asemassa Rovaniemen kehittämisessä matkailun näkökulmasta?
2. Miten matkailualan yritykset mielestänne sijoittuvat tähän kehittämisohjelmaan?
3. Millaista yhteistyötä teette kilpailijoidenne kanssa?
4. Miten te voisitte toimia omasta mielestänne yhdessä kilpailijoidenne kanssa Rovaniemen alueen kehittämisenäkökulmasta?
5. Kuinka suunnitelmallista alueellinen kehitystyö on? Kuinka selkeä rooli yrityksillä on tässä kehittämistyössä?
  - a. Johtamisen näkökulmasta
  - b. Eri tahojen välinen työnjako
6. Miten te voisitte omalta osaltanne lisätä yhteistyötä kilpailijoidenne kanssa alueen kehittämiseksi?
  - a. Olisiko esittää joitakin konkreettisia esimerkkejä ihanteellisesta yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa?
  - b. Ts. millaista se teidän mielestänne olisi?