

Kilpailijayhteistyö matkaketjujen kehittämisessä

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Emma Salo

Ohjaajat:
FT Vesa Kilpi
KTT Harri Lorentz

16.12.2021
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä(t): Emma Salo

Otsikko: Kilpailijayhteistyö matkaketjujen kehittämisessä

Ohjaaja(t): FT Vesa Kilpi ja KTT Harri Lorentz

Sivumäärä: 94 sivua + liite 1 sivu

Päivämäärä: 16.12.2021

Liikenteen päästöjen vähentämistavoitteet, lainsäädännön muutos sekä teknologinen kehitys vaikuttavat liikkumisen murrokseen. Päästöjen vähentämiseksi julkisen liikenteen osuutta halutaan kasvattaa merkittävästi ja yhtenä keskeisenä tapana on tunnistettu matkaketjujen kehittäminen. Matkaketjulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa matkaa lähtöpaikasta määränpäähän kahdella tai useammalla liikennevälineellä.

Matkaketjujen potentiaalia ei ole Suomessa vielä täysin pystytty hyödyntämään, mihin vaikuttaa osaltaan toimijakentän pirstaloituminen – alalla on paljon erilaisia toimijoita ja tietoa on monessa eri paikassa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten matkaketjuja voidaan kehittää Suomessa eri yhteistyömalleilla yhteistyön ja kilpailun samanaikaisesti esiintyessä.

Tässä tutkielmassa matkaketjujen kehittämistä tarkastellaan kilpailijayhteistyön eli kilpailun ja yhteistyön samanaikaisen esiintymisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan erilaisia matkaketjujen kehittämisen yhteistyömalleja. Teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen kilpailijayhteistyön yhteistyömallit. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla kahdeksalta yritykseltä matkaketjujen toimintaympäristöstä, ja haastatellut toimijat koostuvat liikennepalveluiden tuottajista, palveluiden välittäjistä sekä viranomaistahosta.

Tutkimuksen tulokset saivat hyvin tukea teoreettisesta viitekehuksesta, mikä tukee sitä, että kilpailijayhteistyö liittyy keskeisesti matkaketjujen kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että matkaketjuja kehitetään kilpailijayhteistyönä, koska toimijat haluavat kasvattaa nykyisten markkinoiden kokoa tai luoda uusia markkinoita. Matkaketjujen kehittämisen taustalla vaikuttavat myös resurssien tehokkaampi käyttö taloudellisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Nykyisellään eniten jännitteitä toimijoiden välisessä kilpailijayhteistyössä aiheuttaa rooli-, resurssi- ja tehtävänjako sekä vaikutusvalta ja riippuvuus esimerkiksi lippujen komissiosta sopimisessa. Lisäksi kilpailijayhteistyön olemassa olevaa kirjallisuutta täydentää tämän tutkimuksen havainto siitä, että viranomaisten rooli korostuu jännitteiden aiheuttajana sekä onnistumistekijänä matkaketjujen kehittämisessä.

Tutkimuksen tulosten perusteella suurin osa matkaketjujen kehittämisestä on toteutettu kevyillä yhteistyömalleilla. Kaikista syvimpiä yhteistyömuotoja, strategista allianssia ja horisontaalista integraatiota ole ainakaan vielä havaittavissa toimijoiden välisessä yhteistyössä. Yhteistyöhön liittyy useimmiten tekninen integraatio rajapintoja hyödyntämällä, mutta matkaketjujen kehittämisessä käytetään myös kevyempiä ratkaisuja, missä ei tehdä teknistä integraatiota, eikä maksu molemmille toimijoille tapahdu yhdellä kertaa. Toimijoiden roolijako on myös hämärtyneessä, sillä matkaketjujen kehittäminen laajentaa toimijoiden tuoteportfoliota ja siksi liikennepalveluiden tuottajat muistuttavat yhä enemmän palveluiden välittäjiä. Lisäksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin kuusi matkaketjujen kehittämistä hidastavaa tekijää: pelisääntöjen puuttuminen kaupallisten ehtojen määrittelyssä, kysymys asiakkuuden omistajuudesta, ihmisten vakiintuneet toimintatavat, rajoitteet investointikyvyssä, teknisten järjestelmien pirstaloituminen sekä arvontuotantomekanismien puutteellinen määrittely.

Avainsanat: Kilpailijayhteistyö, horisontaalinen yhteistyö, yhteistyömallit, matkaketjut

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite	9
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	9
2	Kilpailijayhteistyö – Yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen	11
2.1	Kilpailijayhteistyö paradoksaalisena ilmiönä	11
2.2	Toiminnan ajurit resurssinäkökulmasta	14
2.3	Kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät	16
2.4	Mitä kilpailijayhteistyöstä seuraa?	20
3	Toimitusketjujen yhteistyömallit ja matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa	22
3.1	Toimitusketjujen yhteistyö	22
3.1.1	Toimitusketjujen yhteistyömallit	23
3.1.2	Eri maiden kokeilemia matkaketjujen yhteistyömalleja	26
3.2	Matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa	28
3.3	Viitekehys kilpailijayhteistyön yhteistyömalleista	29
4	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	33
4.1	Menetelmälliset valinnat	33
4.2	Aineiston keruu	34
4.3	Aineiston analyysi ja tulkinta	37
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	38
5	Tulokset	41
5.1	Matkaketjujen rooli haastatelluissa yrityksissä	41
5.2	Miksi toimijat lähtevät kehittämään matkaketjuja?	44
5.2.1	Nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti	46
5.2.2	Resurssien tehokkaampi käyttö	47
5.2.3	Matkaketjujen asiakkaat	48
5.2.4	Toimijoiden strategiat ja tavoitteet	50

5.2.5	Kilpailullisen aseman parannus	50
5.3	Matkaketjujen kehitykseen liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät	51
5.3.1	Strategiset tavoitteet	53
5.3.2	Vaikutusvalta ja riippuvuus sekä sisäiset kyvykkyydet	53
5.3.3	Rooli-, resurssi- ja tehtävänjako	55
5.3.4	Kommunikaatio ja tiedonjako	57
5.3.5	Käyttäytyminen ja luottamus	58
5.3.6	Viranomaisten rooli	58
5.4	Yhteistyömallit	60
5.4.1	Yhteistyön ääripäät: Käsivarren pituinen suhde ja horisontaalinen integraatio	60
5.4.2	Horisontaaliset yhteistyömallit	61
5.5	Mitä matkaketjujen kehittämisestä seuraa?	65
5.5.1	Innovaatiot asiakkaiden näkökulmasta	65
5.5.2	Yrityksen ja yritysten yhteinen arvonkehitys	68
5.5.3	Arvon tuhoutuminen	69
5.6	Mikä hidastaa matkaketjujen kehittämistä yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta?	69
6	Keskustelu ja johtopäätökset	73
6.1	Keskeiset johtopäätökset	73
6.2	Teoreettinen kontribuutio	80
6.3	Liikkeenjohdolliset suositukset	82
6.4	Rajoitukset ja jatkotutkimus	83
	Lähteet	86
	Liite	95
	Liite 1. Haastattelurunko	95

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen (mukaillen Park ym. 2014; Gnyawali & Charleton 2018)	13
Kuvio 2. Toimitusketjun yhteistyömallit (mukaillen Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007; Keebler ym. 2013)	24
Kuvio 3. Matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa (mukaillen Rantala ym. 2019)	28
Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys yhteistyömalleista kilpailijayhteistyössä	30
Kuvio 5. Matkaketjujen kehittämisen ajurit	45
Kuvio 6. Yhteistyömallit matkaketjujen kehittämisessä	60
Kuvio 7. Matkaketjujen kehittämiseen osallistuvat tiimit yrityksistä	63
Kuvio 8. Empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta täydennetty teoreettinen viitekehys	74

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät	17
Taulukko 2. Yhteistyömallien jaottelu (mukaillen Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007)	25
Taulukko 3. Haastattelut	36
Taulukko 4. Matkaketjujen kehittämisen ajurit haastatelluissa yrityksissä	45
Taulukko 5. Matkaketjujen kehittäminen kilpailijayhteistyönä: jännitteet ja onnistumistekijät	52
Taulukko 6. Keskeiset johtopäätökset	75

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Liikkuminen on suuren muutoksen keskellä, sillä ilmastonmuutos haastaa yrityksiä ja organisaatiota kehittämään yhä ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja matkustamiseen (Valtioneuvosto 2020) ja samaan aikaan digitalisaatio puolestaan mahdollistaa uusien liikkumispalveluiden kehittämisen (Shulz ym. 2021). Liikenne aiheuttaa viidesosan Suomen päästöistä ja päästöjen vähentämiseksi Suomi on sitoutunut liikenteen kasvihuonekaasupäästöjen puolittamiseen vuoteen 2030 mennessä. Päästöjen vähentämiseksi julkisen liikenteen osuutta kaikesta liikenteestä halutaan kasvattaa merkittävästi liikkumispalveluita yhteensovittamalla ja digitaalisia teknologioita hyödyntämällä. (Valtioneuvosto 2020.) Liikkumisen murrokseen vaikuttaa myös lainsäädännön muutos ja teknologinen kehittyminen. Vuonna 2018 voimaan astunut laki liikenteen palveluista edellyttää, että liikkumispalveluita koskevat olennaiset tiedot ovat saatavissa avoimen rajapinnan kautta, jotta erilaisia liikennemuotoja ja -palveluita voidaan yhdistää sujuvammin toisiinsa. (Laki liikenteen palveluista 2017; Liikkumispalveluiden rajapintavelvoitteet 2021.) Viimeisempänä Euroopan komissio on julkaissut ”Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future” dokumentin, missä korostetaan liikkumismuotojen yhdistämistä tehokkuuden kasvattamiseksi ja EU:n kestävän kehityksen tukemiseksi (Euroopan komissio 2020).

Keskeinen tekijä julkisen liikenteen osuuden kasvattamisessa on toimivat ratkaisut liikkumispalveluiden yhteensovittamiseksi eli matkaketjut. Viestintäviraston julkaisussa ”Matkaketjujen käytännesäännöt” matkaketju määritellään yhdellä kertaa hankituksi matkaksi, jolla matkustaja pääsee eri liikennevälineillä lähtöpaikasta määränpäähän. He kuitenkin mainitsevat, että matkaketjua käytetään liikennealalla laajempaan terminä. (Viestintävirasto 2018.) Matkaketjusta käytetään tässä tutkimuksessa laajempaa määritelmää, jotta aihetta saadaan tutkittua mahdollisimman monipuolisesti. Tässä tutkimuksessa matkaketju tarkoittaa matkaa lähtöpaikasta määränpäähän kahdella tai useammalla liikennevälineellä. Maksun ei tarvitse tapahtua yhdellä kertaa, vaikka tässä tutkimuksessa tunnustetaan, että tavoitetilassa matkan maksuliikenne tapahtuu yhdellä kertaa. Matkaketjuun voi kuulua esimerkiksi siirtyminen kotiosoitteesta rautatieasemalle paikallisliikenteellä, kaukojunalla rautatieasemalta kohteeseen ja lopuksi vielä

mahdollinen taksimatka määränpäähän. (Kisgyörgy & Toth 2020.) Matkaketjuja kehittämällä asiakkaille voidaan tarjota parempaa palvelua, mutta matkaketjujen kehitys ei ainoastaan hyödytä kuluttajia, vaan yritykset ja organisaatiot voivat myös hyötyä matkaketjujen kehityksestä. Hyötyjä ovat muun muassa matkaketjuihin liittyvät innovaatiot, joiden avulla he voivat saavuttaa taloudellista menestystä ja parantaa palveluaan. (Yashiro & Kato 2019.)

Matkaketjujen merkitys on tunnustettu kirjallisuudessa, esimerkiksi Ceder (2020) on tutkinut julkisen liikenteen mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja. Hän nostaa tutkimuksessaan esiin, matkaketjujen merkittävän roolin tulevaisuudessa. Kluge ym. (2020) ovat samaa mieltä Cederin (2020) kanssa, että tulevaisuudessa julkisen liikenteen ja toimivien matkaketjujen rooli tulee kasvamaan. Heidän tutkimuksensa mukaan tulevaisuudessa todennäköisin skenaario on integroitu ovelta ovelle matkustus, missä keskeistä on palveluntarjoajien välinen yhteistyö.

Matkaketjujen tutkimus on useimmiten keskittynyt asiakkaisiin. Kisgyörgy ja Toth (2020) ovat tutkineet matkaketjujen mukavuutta asiakkaiden näkökulmasta, kun taas Efthymiou ja Papatheodorou (2015) ovat tutkineet matkaketjujen kehittämistä asiakkaiden maksuhalukkuuden näkökulmasta. Nämä kontribuutiot asiakkaiden näkökulmasta ovat hyvin arvokkaita, mutta kirjallisuudessa on vielä aukko parempaan ymmärrykseen matkaketjuista palveluntarjoajien näkökulmasta sekä Suomessa että ulkomailla. Allard ja Moura (2016) ovat tutkineet liikkumispalveluiden yhdistämistä asiakkaiden, palveluntarjoajien ja yhteiskunnan näkökulmasta. He nostavat kirjallisuuden pohjalta esiin kolme matkaketjujen pääkomponenttia palveluntarjoajien osalta: palveluiden yhdistettävyyden, asiakkaan mahdollisuus kuljetusmuodon valintaan ja yritysten välinen yhteistyö. Heidän kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, että etenkin yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta tutkimusta on tehty vähän. Aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat sivunneet yritysten välistä yhteistyötä matkaketjujen kehityksessä ovat Lin ym. (2018), tekemä tutkimus lentojen ja junien yhteistyösuhteista maailmalla sekä Yashiron ja Katon (2019) tutkimus matkaketjujen onnistumistekijöitä yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta. Yashiron ja Katon (2019) tutkimus kuitenkin rajoittuu Japanin markkinoille ja yhteen case-tapaukseen junan ja bussin yhdistämiseksi matkaketjuksi.

Aikaisemmista tutkimuksista käy ilmi, että matkaketjujen kehittämistä luonnehtii toimijoiden välinen yhteistyö (Allard & Moura 2016). Yashiro ja Kato (2019) nostavat esiin sen, että kilpailu toimijoiden välillä vaikuttaa matkaketjujen kehitykseen, sillä kehittämiseen osallistuvat toimijat ovat usein toistensa suoria tai vähintäänkin epäsuoria kilpailijoita. Aikaisemmin kirjallisuudessa ei ole tutkittu miten kilpailijayhteistyö – yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Bengtsson & Kock 2000; Rai 2016) vaikuttaa matkaketjujen kehitykseen. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän kirjallisuudessa esiintyvään aukkoon, luomalla ajankohtaista tietoa kilpailijayhteistyöstä matkaketjujen kehityksestä. Kun kilpailijat aloittavat yhteistyön, keskeiseen rooliin nousevat yhteistyömallit, joita on tutkittu toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa (Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007; Keebler ym. 2013). Eri yhteistyömalleja ja niiden soveltuvuutta eri tilanteisiin ei kuitenkaan ole tutkittu matkaketjujen yhteydessä ja tähän kirjallisuudessa esiintyvään aukkoon pyritään myös vastaamaan tällä tutkimuksella.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa tarkastellaan matkaketjujen kehittämistä Suomessa eri yhteistyömalleilla yritysten välisen yhteistyön ja kilpailun samanaikaisesti esiintyessä. Suomessa osa liikkumispalveluiden tuottajista on alkanut kehittämään matkaketjuihin liittyviä palveluita muiden liikkumispalveluiden tuottajien kanssa sekä uusia toimijoita on tullut alalle. Uudet toimijat hyödyntävät toiminnassaan Mobility as a Service (MaaS) -konseptia eli liikkumisen palveluksi muuttamista (Hensher ym. 2021). Nykyisellään yhteistyö on kuitenkin hajanaista ja vaillinaista eri toimijoiden kesken, mistä johtuen matkustajan tarpeista ei ole onnistuttu luomaan yhtä tuotetta, joka käyttäjän olisi helppo ostaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin laajentaa ymmärrystä matkaketjujen nykytilanteesta Suomessa sekä palveluntarjoajien välisestä yhteistyöstä ja yhteistyömalleista.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Yllä kuvattuun tutkimusongelman pohjalta on johdettu tämän tutkimuksen tutkimuskysymys: *Miten matkaketjuja voidaan kehittää kilpailijayhteistyönä?* Päättötutkimuskysymystä tarkennetaan alakysymyksillä:

- Miksi matkaketjuja kehitetään kilpailijayhteistyönä?

- Mitkä ovat matkaketjujen kehityksessä kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät?
- Millaisilla eri yhteistyömalleilla kilpailijayhteistyön voi järjestää?

Tutkielma rakentuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, metodeista, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe, tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä kirjallisuudessa esiintyvä tutkimusaukko. Ensimmäisessä teorialuvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeinen käsite: kilpailijayhteistyö – yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen. Tässä luvussa käsitellään laajasti tutkimuskirjallisuuden pohjalta kilpailijayhteistyön ajureita, jännitteitä aiheuttavia tekijöitä, onnistumistekijöitä sekä lopputulemia. Toisessa teorialuvussa syvennytään erilaisiin horisontaalisiin yhteistyömalleihin. Lisäksi teoriatoisessa luvussa esitellään eri maiden kokeilemia matkaketjujen yhteistyömalleja ja Suomen matkaketjujen toimintaympäristö. Luvun lopussa muodostetaan teoreettinen viitekehys yhteistyömalleista kilpailijayhteistyössä. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoituina haastatteluin. Tätä ja muita metodeihin liittyviä valintoja käsitellään lisää metodiluvussa. Tämän jälkeen esitellään empiirisen aineiston tulokset ja viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset.

2 Kilpailijayhteistyö – Yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen

Kilpailijayhteistyö (engl. coopetition) tarkoittaa tilannetta, jossa yritykset tekevät yhteistyötä, mutta ovat samaan aikaan toistensa kilpailijoita (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Bengtsson & Kock 2000; Rai 2016). Kilpailijayhteistyön tavoitteena on luoda arvoa yhdessä kilpailijan kanssa (Gnyawali & Park 2011; Ritala 2012; Rai 2016). Tässä luvussa kuvaillaan aluksi kilpailijayhteistyötä ja sen taustaa, minkä jälkeen muodostetaan kirjallisuuden pohjalta kuvaus kilpailijayhteistyön ajureista, jännitteistä ja onnistumistekijöistä sekä mahdollisista seurauksista.

2.1 Kilpailijayhteistyö paradoksaalisena ilmiönä

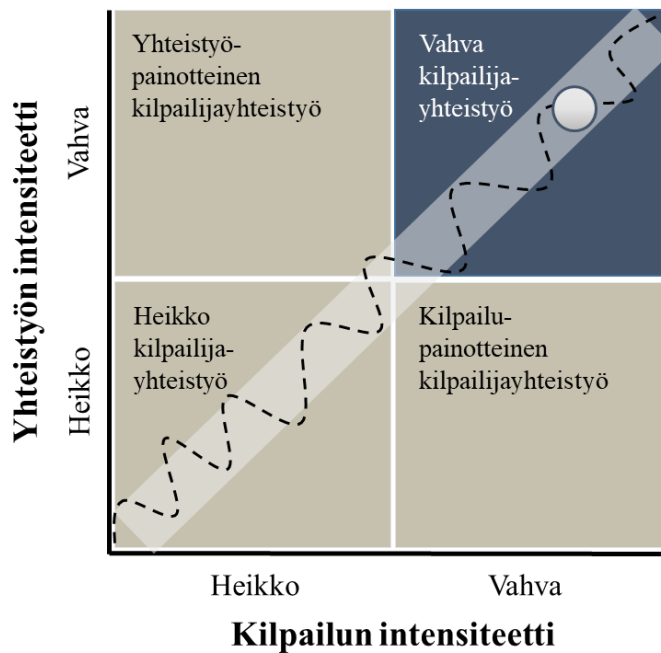
Kirjallisuudessa on vielä haasteita löytää konsensus kilpailijayhteistyön määritelmästä ja sen tyypillisistä piirteistä (Hoffman ym. 2018). Brandenburger ja Nalebuff (1996) toivat kirjassaan kilpailijayhteistyön käsitteenä julkisuuteen ja akateemisen tutkimuksen piiriin. Heidän määritelmänsä mukaan kilpailijayhteistyö on täysin uusi tapa ajatella liiketoimintaa, sillä he näkivät liiketoiminnan yhteistyön ja kilpailun samanaikaisena esiintymisenä, kun aikaisemmin ajateltiin usein, että liiketoiminta oli joko yhteistyötä tai kilpailua.

Kilpailijayhteistyö on terminä suhteellisen uusi akateemisessa kirjallisuudessa. Ilmiöstä on tehty kasvavassa määrin tutkimusta englannin kielellä viimeisen 20 vuoden aikana (Gnyawali & Park 2009; Bengtsson & Raza-Ullah 2016; Corte 2018), mutta suomeksi kirjallisuutta on hyvin rajallisesti, minkä takia yhtä vakiintunutta käsitettä kilpailun ja yhteistyön samanaikaiselle esiintymiselle ei suomen kielessä ole. Kilpailun ja yhteistyön samanaikaista esiintymistä on kuitenkin pitkään tutkinut suomalainen tutkija Paavo Ritala. Paavo Ritala on kirjoittanut artikkelinsa englanniksi, mutta esimerkiksi suomenkielisissä haastatteluissa hän viittaa kilpailun ja yhteistyön samanaikaiseen esiintymiseen termillä kilpailijayhteistyö (Ikkala 2015). Lisäksi liike-elämässä kilpailijayhteistyön käsitteen käyttö on yleistynyt viime vuosina, joten, tässä tutkimuksessa käytetään termiä kilpailijayhteistyö, kun viitataan kilpailun ja yhteistyön samanaikaiseen esiintymiseen.

Bengtsson ja Kock (2000) olivat ensimmäisiä, jotka lähtivät määrittelemään kilpailijayhteistyötä akateemisessa kirjallisuudessa. Bengtssonin ja Kockin (2000)

mukaan toimijoiden välistä suhdetta voidaan kuvailla kilpailijayhteistyöksi, jos molemmat yhteistyö ja kilpailu ovat näkyviä elementtejä kilpailijoiden välisessä suhteessa. Luo (2004) sekä Slywotzky ja Hoban (2007) ovat tutkineet kilpailijayhteistyötä ja ovat tuoneet määritelmiin mukaan sen, että kilpailijayhteistyössä voi olla mukana kaksi tai useampikin kilpailija. Petter ym. (2014) puolestaan on yhdistänyt toimitusketjujen johtamisessa käytetyn käsitteen horisontaalinen toimitusketju kilpailijayhteistyön kirjallisuuteen. Heidän mukaansa kilpailijayhteistyö liittyy läheisesti horisontaaliseen toimitusketjuun eli yhteistyöhön samalla alalla kilpailevien kanssa. Toisaalta kilpailijayhteistyötä ei välttämättä esiinny ainoastaan horisontaalisissa toimitusketjuissa vaan myös vertikaalisissa toimitusketjuissa, joilla viitataan perinteisiin toimitusketjuihin, joissa linkkejä on esimerkiksi valmistajan, jakelijan ja myyjän välillä (Bengtsson & Kock 2014). Ritala (2012) on puolestaan yhdistänyt kilpailijayhteistyön käsitteeseen liiketoimintaympäristön, sillä hänen mukaansa kilpailijayhteistyö on menestyksestä vain silloin, kun liiketoimintaympäristö tukee kyseistä toimintamallia.

Kilpailijayhteistyö voidaan nähdä paradoksaalisena ilmiönä, sillä yhteistyö ja kilpailu käsitetään usein toistensa vastavoimina. Yhteistyössä korostuu hyvä tahto, yhteiset intressit ja hyödyt, kun taas kilpailua kuvaa opportunistinen käytös, nollasummapelejä ja henkilökohtainen hyöty. (Bengtsson & Kock 2000; Das & Teng 2000; Raza-Ullah ym. 2014.) Toisaalta kaikki tutkijat eivät näe yhteistyötä ja kilpailua toistensa vastavoimina, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä voimina (Brandenburger & Nalebuff 1996). Kilpailijayhteistyön paradoksaalisuutta voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuinka voimakkaina kilpailu ja yhteistyö esiintyvät (Gnyawali & Charleton 2018). Kuviossa 1. on esitetty kilpailun ja yhteistyön intensiteetin vahvuutta ja niiden vaikutusta kilpailijayhteistyöhön.



Kuvio 1. Yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen (mukaillen Park ym. 2014; Gnyawali & Charleton 2018)

Gnyawali ja Charleton (2018) muodostamassa kehikossa tarkastellaan yritysten välistä kilpailua ja yhteistyötä sekä niiden balanssia. Myös Das ja Teng (2000) ovat kuvailleet kilpailijayhteistyön vastavoimia – yhteistyötä ja kilpailua. Heidän mukaansa voimien tulee olla balanssissa, jotta kilpailijayhteistyön avulla voidaan saavuttaa hyötyjä (Das & Teng 2000). Gnyawali ja Charleton (2018) ovat tästä samaa mieltä, sillä heidän mukaansa, paras lopputulos seuraa, kun kilpailu ja yhteistyö on balanssissa, tosin he toteavat, että kilpailu ja yhteistyö ei todellisuudessa ole koskaan täysin balanssissa, mitä kuvataan lävistävällä katkoviivalla kuviossa 1.

Parkin ym. (2014) tutkimus täydentää hyvin Gnyawalin ja Charletonin (2018) sekä Dasin ja Tengin (2000) tutkimusta, sillä he eivät ainoastaan kuvailleet balanssitilannetta, vaan toivat tarkasteluun mukaan kaikki erilaiset kilpailijayhteistyösuhteet. He tunnistivat kuviossa 1. esitetyt neljä eri kilpailijayhteistyön skenaariota: heikko-, yhteistyöpainotteinen-, kilpailupainotteinen- ja vahva kilpailijayhteistyö. Paras lopputulema seuraa heidän tutkimuksensa mukaan vahvassa kilpailijayhteistyössä, kun yhteistyön intensiteetti on vahvaa ja kilpailun intensiteetti on suhteellisen vahvaa. (Park ym. 2014.) Ricciardi ym. (2021) ovat tunnistaneet myös tutkimuksessaan, että kilpailijayhteistyössä tulisi pyrkiä kuviossa 1. esitettyyn oikeaan yläkulmaan eli vahvaan yhteistyöhön ja suhteellisen vahvaan kilpailuun.

2.2 Toiminnan ajurit resurssinäkökulmasta

Kirjallisuudessa on tunnistettu useita tekijöitä, mitkä voivat toimia ajureina kilpailijayhteistyölle (Gnyawali & Park 2009; Ritala 2012), mutta mitään yhtä tyypillistä mallia ei ole tunnistettu (Ritala ym. 2014). Yksi tapa lähestyä kilpailijayhteistyön ajureita on resurssinäkökulma (Dyer & Singh 1998; Lavie 2006). Yritykset voivat yhteistyön avulla luoda toisiaan täydentävillä resursseilla enemmän arvoa kuin yksinään (Das & Teng 2000). Ritala ym. (2014) ovat tunnistaneet resurssinäkökulman pohjalta neljä ajuria yritysten välisen yhteistyön ja kilpailun liiketoimintamallien syntymiseen. Heidän tunnistamat ajurit ovat:

- Nykyisten markkinoiden koon kasvattaminen
- Uusien markkinoiden luonti
- Resurssien tehokkaampi käyttö
- Yrityksen kilpailullisen aseman parantaminen

Nykyisten markkinoiden koon kasvattamisella tarkoitetaan resurssinäkökulmasta sitä, että yritykset hyötyvät toisiaan täydentävistä resursseista ja voivat jakaa toiminnan laajentamisesta aiheutuvat kustannukset yhteisillä resursseilla (Das & Teng 2000). Uusien markkinoiden luonti puolestaan resurssinäkökulmasta tarkoittaa, että voidaan tunnistaa uusia keinoja luoda arvoa, kun yhdistetään resurssit (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009). Yksi yritys harvoin pystyy tarjoamaan kaikkea loppuasiakkaille, milloin resurssien yhdistäminen voi tarjota loppuasiakkaalle kilpailukykyisiä ja houkuttelevia tuotteita tai palveluita (Ritala ym. 2014). Krausin ym. (2018) tutkimus on hieman ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa kilpailijayhteistyön ajureista. Heidän tutkimuksensa mukaan, resurssien samankaltaisuus ja täydentävyys eivät ole keskeisessä roolissa kilpailijayhteistyön muodostumisessa. He tosin huomauttavat, että tämä saattaa johtua siitä, että heidän tutkimuksensa sijoittui kilpailijayhteistyön alkuvaiheeseen ja potentiaalisen yhteistyökumppanin kartoittamiseen, missä resurssien yhteensovittaminen ei vielä ole niin keskeisessä roolissa. Hekin toteavat, että myöhemmissä vaiheissa kilpailijayhteistyötä toimijoiden erityiset ja relevantit resurssit ja kyvykkyydet nousevat merkittävämpään asemaan.

Resurssien tehokkaamman käytön avulla voidaan tehostaa tiettyä kohtaa arvoketjusta, kun resursseja jaetaan kilpailijoiden kesken. Esimerkiksi lentoyhtiöt ovat jo pitkään hyödyntäneet strategisia alliansseja kuten ”One World” ja ”Star Alliance”, jotta he voivat säästää kustannuksissa ja käyttää resurssejaan tehokkaammin markkinoinnissa, lipunmyynnissä ja logistiikassa (Oum ym. 2004). Yritys voi myös parantaa kilpailullista asemaansa valitsemalla toimijat, joiden kanssa se tekee yhteistyötä ja jakamalla resurssejaan heidän kanssaan (Ritala ym. 2014).

Kilpailijayhteistyön ajureita on tutkittu kirjallisuudessa myös eri kokoisten yritysten näkökulmasta. Gnyawali ja Park (2009) ovat tutkineet kilpailijayhteistyötä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. He jakavat kilpailijayhteistyön ajurit yritysten kahdenkeskeiseen suhteeseen ja yrityksen sisäisiin kyvykkyyksiin liittyviin ajureihin. Kahdenkeskeisiksi suhteisiin vaikuttavaksi ajureiksi he ovat tunnistaneet strategisen ja teknologisen yhtenevyyden. Yritykseen sisäisiin kyvykkyyksiin liittyviksi ajureiksi he puolestaan ovat tunnistaneet proaktiivisen ja reaktiivisen ajurin.

Sisäiseen kyvykkyyteen liittyvänä proaktiivisena ajurina on tunnistettu strategia, missä yritys pyrkii olemaan alalla edelläkävijä, koska näillä yrityksillä on kova halu oppia uutta, kasvattaa neuvotteluvoimaa ja parantaa kilpailullista asemaa. Reaktiivisena ajurina puolestaan on tunnistettu koettu haavoittuvuus, mikä voi tulla ulkoa päin tai yrityksen sisältä. (Gnyawali & Park 2009.) Ulkoapäin tuleva haavoittuvuus voi juontaa juurensa uusista kilpailijoista markkinoilla (Eisenhardt & Schoonhoven 1996). Ritala (2012) on tutkinut 209 suomalaisen yrityksen kautta millaisissa olosuhteissa kilpailijayhteistyö on menestyksekkästä. Hänen tutkimuksensa mukaan markkinoiden epävarmuus eli ulkoapäin tuleva haavoittuvuus vaikuttaa kilpailijayhteistyön menestykseen. Markkinoiden epävarmuuden ollessa korkea, yritykset voivat jakaa riskejä ja kustannuksia sekä keksiä uusia innovaatiota yhdessä. Heidän tutkimuksensa mukaan, kun markkinat eivät ole epävakaat kilpailijayhteistyö ei välttämättä tuo niin paljon lisäarvoa. Sisältöpäin tuleva haavoittuvuus puolestaan seuraa yrityksen kehnosta taloudellisesta menestyksestä (March & Simon 1958). Raza-Ullah ym. (2014) ovat tunnistaneet haavoittuvuuden yhdeksi ajuriksi, sillä heidän mukaansa yritykset voivat olla pitkäänkin toistensa kilpailijoita, mutta jossain kohtaa huomaavat, että heidän on tehtävä yhteistyötä pärjätäkseen. Myös esimerkiksi Gnyawalin & Parkin (2011) tutkimuksessa muutamat seikat, joista yksi keskeinen tekijä oli liiketoiminnan heikentyminen, ajoivat kaksi vanhaa kilpailijaa yhteistyöhön.

Gnyawali ja Park (2011) ovat tutkineet suurten yritysten välistä yhteistyötä kilpailun samanaikaisesti esiintyessä. He tunnistivat kilpailijayhteistyön ajureiksi:

- Alaan ja teknologiaan liittyvät haasteet ja mahdollisuudet
- Erityiset ja relevantit toimijoiden resurssit ja kyvykkyydet
- Toimijoiden strategiat ja tavoitteet

Suurien yritysten ajurit ovat osittain samoja, mitä pienien ja keskisuurien yritysten ajurit. Samoja ajureita yrityksen koosta riippumatta on strategiat ja niiden yhteensopivuus. Lisäksi molemmissa ajureina korostuu alaan liittyvät haasteet, kuten esimerkiksi uusien toimijoiden alalle tulo. Sen sijaan suurien yritysten ajureina korostetaan enemmän erityisten ja relevanttien yhteistyökumppaneiden valintaa kuin pienien ja keskisuurien yritysten ajureissa. (Gnyawali & Park 2009; Gnyawali & Park 2011.)

2.3 Kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät

On ymmärrettävää, että kilpailijayhteistyö voi aiheuttaa jännitteitä osapuolien välille, kun molemmat yhteistyö ja kilpailu ovat näkyviä elementtejä toimijoiden välisessä suhteessa (Tidström 2014). Kilpailijayhteistyöstä voi aiheutua jännitteitä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Das & Teng 2000; Raza-Ullah ym. 2014; Tidström 2014; Tidström ym. 2018). Kirjallisuudessa on tutkittu, että jännitteet voivat kärjistä suhteita ja pahimmillaan rikkoa ne (Das & Teng 2000), minkä takia jännitteiden hallinnalla voi olla merkittävä vaikutus onnistuneeseen kilpailijayhteistyöhön (Gnyawali ym. 2016).

Kirjallisuudessa on tunnistettu useita tekijöitä, mitkä voivat aiheuttaa jännitteitä kilpailijayhteistyöhön. Lisäksi kirjallisuudessa on tunnistettu keinoja, millä näitä jännitteitä voidaan lieventää. Aikaisemmin kirjallisuudessa ei ole kuitenkaan kattavasti yhdistetty tietoa, miten tietynlaisia jännitteitä voidaan ratkoa. Usein kirjallisuudessa keskitytään joko jännitteiden kuvailuun tai niiden ratkomiseen, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (Tidström 2014; Bengtsson ym. 2016). Taulukkoon 1. on koottu kirjallisuuden pohjalta tunnistetut keskeisimmät jännitteitä aiheuttavat tekijät ja keinot, millä näitä voidaan hallita.

Taulukko 1. Kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät

Jännite		Onnistumistekijä	
Strategisten tavoitteiden puutteellinen määrittely	Das & Teng (2000) Tidström ym. (2018)	Kilpailijayhteistyö strategian luominen yhdessä, aikaisempien kokemusten hyödyntäminen	Gnyawali & Park (2011) Petter ym. (2014) Bouncken ym. (2020)
Eroavaisuudet sisäisissä kyvykkyyksissä ja osaamisessa	Gnyawali & Park (2011)	Perusteellinen toisiaan täydentävien kyvykkyyksien ja resurssien tarkastelu sekä niiden innovatiivinen hyödyntäminen	Gnyawali & Park (2011) Kraus ym. (2018) Bouncken ym. (2020)
Vaikutusvalta ja riippuvuus toisesta	Tidström (2014)	Konfliktinhallintakeinot, kompromissikyky	Tidström (2014) Petter ym. (2014)
Epätasainen rooli-, resurssi- ja tehtäväjako	Bengtsson & Kock (2000) Gnyawali & Park (2011) Tidström (2014)	Valmius tehdä suuria sitoutumisia toisiaan täydentäviin resursseihin, yhteinen halu onnistua	Gnyawali & Charleton (2018)
Suljettu kommunikaatio ja puutteellinen tiedonjako	Fernandez ym. (2014) Tidström (2014) Lee ym. (2021)	Avoin kommunikaatio, vilpittömyys, useiden eri kommunikaatiovälineiden käyttö	Lee ym. (2021)
Opportunistinen käyttäytyminen ja luottamuksen puute	Ritala ym. (2014) Tidström (2014) Arslan (2017) Hoffman ym. (2018) Ricciardi ym. (2021)	Oikeudenmukaisuus ja positiivinen epäluottamus sekä selkeä viestiminen motiiveista	Raza-Ullah ym. (2014) Gnyawali & Charleton (2018) Raza-Ullah & Kostis (2020) Ricciardi ym. (2021) Liu ym. (2020)

Strategialla on keskeinen rooli yrityksen menestymisen kannalta, joten kilpailijayhteistyössä strategisten tavoitteiden puutteellinen määrittely suhteen alkuvaiheessa voi aiheuttaa myöhemmässä vaiheessa suhdetta jännitettä toimijoiden välille. Usein kilpailijayhteistyössä yrityksillä on yhteisiä tavoitteita, mutta niiden rinnalla voi olla ristiriidassa olevia yrityksen omia tavoitteita. Näiden tavoitteiden yhtensovittamisen on nähty aiheuttavan jännitteitä, koska molempien osapuolien on oltava valmiita tekemään kompromisseja. (Das & Teng 2000; Tidström ym. 2018.) Bouncken ym. (2020) ovat tutkineet mitä yritysten tulisi ottaa sisäisesti huomioon, jotta kilpailijayhteistyöllä voidaan luoda arvoa. Heidän tutkimuksensa mukaan yhteisen strategian määrittelyllä on keskeinen rooli onnistumisen kannalta. Myös Petter ym. (2014) korostavat strategian merkitystä kilpailijayhteistyössä. Bouncken ym. (2020) mukaan johtajien tulisi kilpailijayhteistyöstrategiaa luodessa käyttää apuna aikaisempia kokemuksia kilpailijayhteistyöstrategioista tai ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemyksiä. Gnyawali ja Park (2011) myös argumentoivat tutkimuksessaan, että yksi

keskeinen tekijä yritysten välisen yhteistyön ja kilpailun onnistumiseksi ovat aiemmat kokemukset ja niiden hyödyntäminen.

Jännitteitä voi aiheuttaa tuottojen jakautuminen eri tavalla toimijoille. Yritys voi saada enemmän tai vähemmän irti suhteesta riippuen yrityksen sisäisistä kyvykkyyksistä ja osaamisesta. (Gnyawali & Park 2011.) Bouncken ym. (2020) tutkimuksen mukaan tarvitaan perusteellinen analyysi toimijoiden toisiaan täydentävistä resursseista ja kyvykkyyksistä. Tämän pohjalta voidaan tarkastella, onko kilpailijayhteistyöhön hyvät edellytykset. Kraus ym. (2018) ovat tutkineet, mitkä tekijät muodostavat ideaalin kilpailijayhteistyö partnerin. Heidän tutkimuksensa yksi keskeisistä havainnoista on se, että yhteistyökumppania valittaessa keskeisempää on se, kenen kanssa tehdään, kuin mitä tehdään. Tämän näkökulman mukaan epäsuoran kilpailija on houkuttelevampi yhteistyökumppani, sillä heihin luotetaan enemmän ja heidän resurssejansa ja kyvykkyyksiä pidetään täydentävimpinä kuin suorien kilpailijoiden vastaavia resursseja ja kyvykkyyksiä. Toisaalta Gnyawali ja Park (2011) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että myös suorat kilpailijat voivat onnistua kilpailijayhteistyössä.

Yritysten yksilöllisten osaamisten rinnalla Tidström (2014) nostaa esiin, että vaikutusvalta ja riippuvuus toisesta voivat aiheuttaa jännitteitä. Usein tämä voi liittyä tilanteeseen, missä toinen toimija on isompi kuin toinen ja, koska yrityksillä on erilaiset resurssit käytettävissään. Haasteita voi syntyä esimerkiksi hinnoittelusta, kun isommalle yritykselle riittää pienempi kate, kun taas pienempi yritys saattaa haluta katteen korkeammaksi, kattaakseen kaikki kulut. Kilpailijayhteistyö luo paljon jännitteitä toimijoiden välille ja jossain muodossa konflikteja tulee hyvin todennäköisesti suhteen aikana. Petter ym. (2014) ja Tidström (2014) nostavat tutkimuksissaan esiin konfliktinhallintataidot keskeisenä tekijänä onnistuneeseen kilpailijayhteistyöhön. Lisäksi Tidström (2014) painottaa kompromissikykyä keinona lieventää jännitteitä toimijoiden välillä.

Roolijaon on tutkittu aiheuttavan jännitteitä kilpailijayhteistyössä. Roolijakoon liittyvät jännitteet voidaan jakaa yritys- tai yksilötasolle. Yritystasolla jännitteitä rooleissa voi aiheuttaa yrityksen omat motiivit suhteessa yhteistyön motiiveihin. Puolestaan yksilötasolla jännitettä voi aiheuttaa vuorovaikutus yrityksen kanssa, joka on samaan aikaan sekä kilpailija että yhteistyökumppani. (Bengtsson & Kock 2000; Tidström 2014.) Roolijakoon liittyä keskeisesti resurssi- ja tehtäväjako, minkä on tutkittu aiheuttavan

jännitteitä kilpailijayhteistyössä (Tidström ym. 2018). Resurssi- ja tehtävänjako tarkoittaa sitä, että miten yritykset jakavat resurssejaan kilpailijoille, miten he jakavat riskit ja kustannukset sekä miten he jakavat tehtävät prosessin eri osissa (Gnyawali & Park 2011). Toimijoiden on oltava valmiita tekemään suuria sitoutumisia toisiaan täydentäviin resursseihin. Lisäksi yhteistä arvoa voidaan kehittää onnistuneesti kilpailun ja yhteistyön samanaikaisesti esiintyessä, mikäli toimijoilla on yhteinen halu ratkaista yhteisiä kunnianhimoisia ongelmia. (Gnyawali & Charleton 2018.)

Kommunikaatioon ja tiedon jakaminen voi aiheuttaa jännitteitä kilpailijayhteistyössä. Lee ym. (2021) ovat tutkineet kahta tapausta, joista toisessa toimijat onnistuivat luomaan vuosia kestävän suhteen ja toinen päätettiin reilun vuoden kuluttua sen aloituksesta. He havaitsivat, että tapauksessa, jossa yhteistyössä ei onnistuttu kommunikaatio oli suljettua, tiedonjaossa oli viiveitä, yhteydenpitoon käytettiin pääasiassa vain sähköpostia ja toimijoiden välillä oli alhainen luottamus. Toisaalta onnistuneessa tapauksessa kommunikaatio oli avointa, toimijat olivat vilpittömiä toisiaan kohtaan ja he käyttivät useita eri kommunikointivälineitä, ja toimijoiden välillä oli suhteellisen hyvä luottamus. Tidström (2014) tutki myös, että tieto ja tiedon jakaminen aiheuttavat usein jännitteitä. Tidström ym. (2018) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa tiedonjakaminen on noussut yhdeksi keskeisimmäksi jännitteitä aiheuttavaksi tekijäksi kilpailijayhteistyössä. Tiedonjakamiseen liittyy jännitteitä, koska yritykset tiedostavat, että avoin tiedonjako voisi edistää yhteistyötä, mutta samaan aikaan heillä on pelko, että toinen yritys käyttää hyväkseen jaettua tietoa omaa etua ajaakseen (Fernandez ym. 2014).

Ritala ym. (2014) havaitsivat, että mahdollisen haasteen voi aiheuttaa toisen yrityksen tuloksen heikentyminen toisen yrityksen kustannuksella. Myös muut tutkijat ovat tunnistaneet opportunistisen käyttäytymisen aiheuttavan jännitettä yritysten välisissä suhteissa (Tidström 2014; Hoffman ym. 2018). Opportunistinen käyttäytyminen voi ilmetä siten, että toimija ei ole halukas investoimaan ja jakamaan yhtä paljon resursseja ja kyvykkyyksiä kuin toinen toimija tai toimija lähtee kostamaan toiselle toimijalle (Arslan 2017). Toimijoiden kilpailijayhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen, joten toimijoiden tulisi kohdella toisiaan oikeudenmukaisesti, niin ettei opportunistista käytöstä ilmenisi. Aina näin en kuitenkaan ole ja näiden tilanteiden varalta toimijoiden tulisi luoda formaaleja ja epäformaaleja hallitsemiskeinoja. (Liu ym. 2020.) Raza-Ullah ym. (2014) korostavat toimijoiden välisen luottamuksen keskeisenä onnistumistekijänä kilpailijayhteistyössä. Toisaalta epäluottamus ei ole välttämättä täysin negatiivinen ilmiö

kilpailijayhteistyössä, vaan se voi olla jopa tietyissä määrin toivottavaa. Epäluottamus voi auttaa esimerkiksi yrityksiä hallitsemaan epävarmuutta, kuten tunnistamaan toisen osapuolen opportunistisen käytöksen. (Raza-Ullah & Kostis 2020; Ricciardi ym. 2021.) Opportunistisen käyttäytymisen lieventämiseksi, Gnyawali ja Charleton (2018) puolestaan nostivat keskeiseksi ratkaistavaksi asiaksi myös selkeän viestimisen motiiveista toimijoiden välillä.

2.4 Mitä kilpailijayhteistyöstä seuraa?

Kirjallisuudessa on tunnistettu, että kilpailijayhteistyöllä voi olla useita erilaisia seurauksia niin yrityksen toimintaan kuin alaan kokonaisuudessaan. Esimerkiksi Hoffmanin ym. (2018) tutkimuksessa kilpailijayhteistyön lopputulemat olivat hyvin moninaiset: taloudellinen menestys, selviytyminen markkinoilla, kasvustrategia, markkinoille sisääntulo, strategisen aseman parantuminen ja innovaatiot.

Hoffmanin ym. (2018) lisäksi muutkin tutkijat ovat tunnistaneet, että kilpailijayhteistyöllä voi olla vaikutusta yritysten innovointikykyyn. Ritalan ja Hurmelinna-Laukkasen (2009) tutkimuksessa selvisi, että kilpailijayhteistyö johtaa useammin inkrementaaliseen kuin radikaaliin teknologiseen innovaatioon. Inkrementaaliset innovaatiot perustuvat pääasiassa olemassa oleviin resursseihin (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009) ja niitä voi olla esimerkiksi tuotteet, joissa on uusia ominaisuuksia tai parannuksia (Garcia & Calantone 2002). Radikaalit innovaatiot puolestaan ovat laajempia ja strategisesti merkittävämpiä eroten merkittävästi olemassa olevasta teknologiasta (Ritala & Sainio 2014; Bouncken ym. 2018). Ritalan ja Sainion (2014) tutkimus tukee Ritalan ja Hurmelinna-Laukkasen (2009) havaintoa siitä, että kilpailijayhteistyö johtaa useimmin inkrementaaliseen innovaatioon. He tulkitsivat tämän johtuvan siitä, että inkrementaalinen innovaatio on helpompi toteuttaa ja kauempana kilpailijoiden ydinteknologian jakamisesta toiselle osapuolelle.

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että kilpailijayhteistyön perimmäisenä tavoitteena on arvonluonti yhdessä kilpailijan kanssa (Gnyawali & Park 2011; Ritala 2012; Rai 2016). Gnyawali ja Charleton (2018) ovat jakaneet arvonluonnin kolmeen eri vaihtoehtoiseen skenaarioon: yritysten yhteiseen arvon kehitykseen, yrityksen omaan arvon kehitykseen ja arvon tuhoutumiseen. Gnyawalin ja Charletonin (2018) tutkimuksen mukaan keskeisimpänä tavoitteena on yritysten yhteinen arvonluonti, mutta resurssien ollessa epätasapainossa toinen toimija voi hyötyä kilpailijayhteistyöstä enemmän, mikä johtaa

vain toisen yrityksen arvon kehitykseen. Kirjallisuudessa on myös havaittu, että kilpailijayhteistyö ei aina johda arvon kehittymiseen, vaan kilpailijayhteistyöhön liittyy riskejä (Raza-Ullah ym. 2014; Ritala ym. 2014; Ritala & Sainio 2014; Ricciardi ym. 2021). Gnyawali ja Charleton (2018) toivat nämä riskit selkeästi esiin havaitsemalla yhtenä kilpailijayhteistyön seurauksena arvon tuhoutumisen eli negatiivisen vaikutuksen yrityksen liiketoimintaan.

Edellä mainittujen seurausten lisäksi, kilpailijayhteistyöllä voi olla radikaaleja vaikutuksia yritysten liiketoimintamalleihin ja alaan kokonaisuudessaan. Ritalan ja Sainion (2014) tutkimuksen mukaan kilpailijayhteistyöstä voi seurata liiketoimintamallinnovaatiota usealla alalla. He kuitenkin nostavat esiin, että tämä aihe on vielä vähän tutkittu kilpailijayhteistyön kontekstissa. Ritala ym. (2014) jatkoivat aiheen tutkimista case-yrityksenä Amazon.com. He esittelivät käsitteen kilpailijayhteistyön pohjalta muodostetut liiketoimintamallit. Näissä liiketoimintamalleissa tarkoituksena on luoda kilpailijayhteistyön avulla arvoa asiakkaille ja jakaa tästä arvosta syntyvät tuotot toimijoiden kesken. Yritysten välisen yhteistyön ja kilpailun kautta syntyneillä uusilla tuotteilla tai palveluilla voi myös olla pidemmän aikavälin vaikutuksia koko alaan (Ritala ym. 2014).

3 Toimitusketjujen yhteistyömallit ja matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa

Yritykset operoivat nykyään yhä dynaamisemmassa ympäristössä, mitä kuvaa globalisoituminen, teknologian nopean kehittyminen ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset. Pärjätäkseen tässä kilpailussa yhteistyö toimijoiden välillä on korostunut. (Soosay & Hyland 2015.) Yhteistyön merkitys on tunnistettu jo 1980-luvun lopussa kirjallisuudessa, kun Håkansson (1987) argumentoi, että yritysten väliset suhteet ovat yksi yritysten arvokkaimmista resursseista. Yhteistyösuhteisiin osallistuvat yritykset tavoittelevat hyötyjä keskinäisen yhteistyön avulla (Soosay & Hyland 2015). Näiden hyötyjen realisoituminen edellyttää onnistunutta ja tilanteeseen sopivaa yhteistyömallia, joten tässä luvussa syvennytään kuvaamaan erilaisia yhteistyömalleja, joita toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa on tunnistettu. Lisäksi tässä luvussa havainnollistetaan matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa ja esitetään teoreettinen viitekehys.

3.1 Toimitusketjujen yhteistyö

Toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa yritysten välinen yhteistyö luokitellaan usein kahteen kategoriaan: vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteistyöhön (Carpinetti ym. 2007; Coyle ym. 2009). Vertikaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan perinteisiä yhteyksiä toimitusketjussa toimittajien ja ostajien välillä, kuten vähittäiskauppojen, jakelijoiden ja tuottajien välisiä suhteita. Horisontaalinen yhteistyö puolestaan tarkoittaa sopimuksia yritysten välillä, jotka toimivat samalla arvoketjun tasolla ja voidaan nähdä toisensa kilpailijoina, joilla on toisiaan täydentäviä resursseja. (Keebler ym. 2013.) Rodrigues ym. (2015) ovat määritelleet horisontaalisen yhteistyön logistiikan alalla yhteistyösuhteiksi, joissa hyödynnetään logistiikkatoimintoihin liittyvää synergia potentiaalia toimittajien, asiakkaiden tai palveluntarjoajien kesken. Horisontaalista yhteistyötä on esimerkiksi se, kun kaksi kuljetusalan yritystä yhdistävät resurssinsa tietyissä määrin tarjotakseen markkinoille kokonaisvaltaisemman ratkaisun kuljetusmuotojen yhdistämiseksi (Keebler ym. 2013). Tässä tutkimuksessa toimitusketjujen yhteistyötä tarkastellaan horisontaalisen yhteistyön näkökulmasta.

Suurin osa toimitusketjujen yhteistyön tutkimuksesta on perinteisesti keskittynyt tutkimaan yritysten kahdenkeskeistä vertikaalista yhteistyötä ostaja-toimittaja

näkökulmasta (Soosay & Hyland 2015). Cruijssen ym. (2007) korostavat, että horisontaalinen yhteistyön tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle, etenkin kuljetuksen ja logistiikan alalla. Horisontaalinen yhteistyö on kuitenkin nyky maailmassa yhä tärkeämmässä roolissa, sillä yhtä lailla sen avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, parantaa palvelua tai suojella markkina-asemaa (Cruijssen ym. 2010). Yhteistyön avulla saatavia hyötyjä voidaan myös tarkastella suorina ja epäsuorina hyötyinä. Kirjallisuudessa yhteistyösuhteiden suorina hyötyinä on tunnistettu osaamisen laajentuminen yhteistyön kautta ja uusille markkinoille pääsy. (Walter ym. 2001.) Yhteistyön yhtenä keskeisenä hyötynä on myös tunnistettu positiivinen vaikutus yritysten innovointikykyyn (Gemünden ym. 1996). Suhteiden epäsuorina hyötyinä puolestaan on tunnistettu verkoston laajentaminen yhteistyön kautta toisiin suhteisiin, organisaatioihin ja resursseihin (Walter ym. 2001).

Horisontaalinen yhteistyö ei ole aina lainsäädännön näkökulmasta ihan yksiselitteistä, sillä tilanne lähentelee kartellia. Suomen lainsäädännön näkökulmasta horisontaalinen yhteistyö yritysten välillä on usein kiellettyä, 6 §:n poikkeussäännöstä lukuun ottamatta. Kaikki keskenään kilpailevien yritysten yhteistyöjärjestelyt eivät ole kiellettyjä, koska 6 §:n poikkeussäännön mukaan voidaan sallia sellainen tilanne, missä kilpailua edistävät vaikutukset ovat suuremmat kuin rajoittavat vaikutukset. Edistävinä vaikutuksina ymmärretään merkittävät taloudelliset hyödyt kuten säästöt kustannuksissa, investointien lisäys, tuotteiden laadun parannus, tuotevalikoiman laajentaminen ja innovaatioiden nopeampi tuonti markkinoille. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

3.1.1 Toimitusketjujen yhteistyömallit

Toimitusketjujen yhteistyötä voidaan tarkastella hallitsemisen näkökulmasta, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon muodollisia velvoitteita yritysten välillä on (Keebler ym. 2013). Kuvioon 2. on koottu kirjallisuuden pohjalta hallitsemisen näkökulmasta toimitusketjun horisontaaliset yhteistyömallit. Näitä yhteistyömalleja on usein tarkasteltu vertikaalisen yhteistyön piirissä (Lambert ym. 1996; Keebler ym. 2013), mutta mallia on myös sovellettu horisontaaliseen yhteistyön tutkimukseen (Cruijssen ym. 2007).



Kuvio 2. Toimitusketjun yhteistyömallit (mukaillen Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007; Keebler ym. 2013)

Kuvio 2. havainnollistaa, kuinka toimitusketjun yhteistyömallit voidaan jakaa kolmeen: käsivarren pituiseen suhteeseen, erilaisiin yhteistyösuhteisiin ja integraatioon. Kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä toimitusketjun yhteistyömalleista sen molemmissa ääripäässä – käsivarren pituisessa suhteesta ja integraatiosta. (Keebler ym. 2013.) Käsivarren pituinen suhde keskittyy transaktioihin ja suhdetta toimijoiden välille tuskin muodostuu (Contractor & Lorange 1988). Tässä mallissa korostuu se, ettei tehdä yhteisiä sitoumuksia tai kehitetä yhteistyötä, vaan sovitaan ainoastaan yleisistä toimitusehdoista ja toimitaan niiden mukaan. Monessa tilanteessa käsivarren pituinen suhde on riittävä, mutta kirjallisuudessa ja liike-elämässä on havaittu tarve lähemmälle ja syvemmälle yhteistyölle (Lambert ym. 1996). Integraatio voidaan nähdä käsivarren pituisen suhteen vastakohtana, sillä siinä toiminta sulautuu yhteen. Horizontaalisisessa integraatiossa yritys hankkii toisen yrityksen samalta arvoketjun tasolta ja vertikaalisessa integraatiossa liiketoimintaa laajennetaan tuotteen arvoketjussa eteen- tai taaksepäin. (Harrigan 1985.)

Aina kuitenkin puhtaasti transaktioihin perustuva käsivarren pituinen suhde tai sen ääripää vertikaalinen tai horisontaalinen integraatio eivät vastaa yrityksen tarpeisiin. Siksi käsivarren pituisen suhteen ja integraation välille sijoittuu joukko erilaisia yhteistyömalleja, joista kirjallisuudessa ei esiinny yhtä tarkkaa määritelmää, vaan tutkijat ovat lähestyneet aihetta hieman eri näkökulmista. Tämä johtuu osittain siitä, että yhtä kaikille sopivaa mallia on mahdoton luoda, koska yritysten väliset suhteet ovat aina uniikkeja. (Lambert ym. 1996.) Tarkan määritelmän muodostaminen on myös haastavaa, koska yhteistyötä on tunnistettu ilmenevän useissa eri muodoissa, muun muassa lisensointina, alliansseina, sopimusvalmistuksena ja erilaisina yhteistyösopimuksina (Cruijssen ym. 2007; Keebler ym. 2013).

Tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhteistyöhön liittyy yleisesti yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen, mihin liittyy investointeja ja riskejä (Keebler ym. 2013). Lambert ym. (1996) ja Cruijssen ym. (2007) ovat jaotelleet yritysten väliset yhteistyösuhteet kolmeen eri tyyppiin yhteistyön vahvuuden, aikajänteen ja osallisuuden perusteella. Muut tutkijat ovat tunnistaneet samoja tekijöitä yhteistyösuhteiden luokitteluun kuin Lambert ym. (1996) ja Cruijssen ym. (2007). Cannon ja Perreault (1997) nostavat kahden yrityksen operaatioiden yhdistämisen keskeiseksi yhteistyöhön vaikuttavaksi tekijäksi. Myös Lambertin ym. (1996) ja Cruijssenin ym. (2007) jaottelu mukailee tätä määritelmää, sillä he ottavat kantaa siihen kuinka vahvaa yhteistyö toimijoiden välillä on. Dadholkarin ja Neeleyn (1998) ovat samaa mieltä Lambertin ym. (1996) ja Cruijssenin ym. (2007) kanssa siitä, että aikajänne on yksi keskeinen yhteistyösuhdetta määrittelevä tekijä. Lisäksi osallisuus on yksi yhteistyösuhdetta määrittelevä tekijä, minkä useat tutkijat ovat nostaneet esiin. Mentzer ym. (2001) mukaan yhteistyösuhde riippuu johtajuudesta ja ylimmän johdon tuesta, Boyle ym. (1992) puolestaan nostavat esiin roolijaon ja johtajuuden. Taulukossa 2. on kuvailtu erityyppisten yhteistyön eroja yhteistyön vahvuuden, aikajänteen ja osallisuuden perusteella.

Taulukko 2. Yhteistyömallien jaottelu (mukaillen Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007)

Yhteistyön jaottelu	Tyyppi I	Tyyppi II	Tyyppi III
Yhteistyön vahvuus	Rajallinen aktiviteettien koordinointi ja suunnittelu	Siirrytään aktiviteettien koordinoinnista integroitiin	Merkittävä operationaalinen integraatio
Aikajänne	Lyhyt	Pitkä	Pitkä, loppumispäivää ei määritelty
Osallisuus	Yksi tiimi per organisaatio	Useat tiimit yrityksestä mukana suhteessa	Useat tiimit yrityksestä mukana suhteessa

Lambertin ym. (1996) mukaan suurin osa yrityksen yhteistyösuhteista on tyyppiä I. Siinä mukana olevat yritykset tunnistavat itsensä toistensa partnereiksi, mutta yhteistyö on rajallista aktiviteettien koordinointia ja suunnittelua. Tyyppiä I kuvailee myös lyhyt aikajänne ja rajoittunut osallisuus, sillä yleensä vain yksi tiimi organisaatiosta on mukana yhteistyössä. Tyypissä II siirrytään aktiviteettien koordinoinnista integrointiin, aikajänne pitenee ja useampia tiimejä tulee mukaan yhteistyösuhteeseen (Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007). Tyyppi III on yhteistyön kaikista syvin muoto, missä tehdään merkittäviä operationaalisia integrointeja, aikajänne on pitkä, eikä edes loppumispäivää määritellä sekä useat tiimit yrityksestä on mukana suhteessa (Lambert ym. 1996). Tyyppi

III ymmärretään usein strategisena allianssina, mikä voidaan määritellä pitkän tähtäimen sopimukseksi, missä osa resursseista jaetaan kilpailijan kanssa (Burgers ym. 1993). Tässä yhteistyömuodossa hyötyjen voidaan olettaa lisääntyvän, kuten myös riskien. Sen takia, Lambert ym. (1996) ehdottavat että tyypin III suhteet tulisi muodostaa vain sellaisten toimijoiden kanssa, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta pitkällä tähtäimellä.

3.1.2 Eri maiden kokeilemia matkaketjujen yhteistyömalleja

Eri liikkumismuotojen yhteistyötä on tutkittu maailmalla (Jiang ym. 2017; Li ym. 2018; Yashiro & Kato 2019). Tutkimus on useimmiten keskittynyt lentojen ja junien yhteistyöhön (Li ym. 2018), ja vähemmän tutkimusta on tehty junien ja bussien yhteistyöstä, joskin sitäkin ovat tutkineet esimerkiksi Yashiro ja Kato (2019) Japanin markkinoilla. Kirjallisuudessa on tunnistettu ajureita eri liikkumismuotojen yhdistämiselle, etenkin lentojen ja junien yhdistämiselle. Ajureina nähdään se, että lentoyhtiö voi supistaa kannattamattomien kotimaan lentojen tarjontaa ja keskittyä kannattavimpien reittien operointiin (Giovoni & Banister 2006). Lisäksi lyhyisiin matkoihin juna on huomattavasti ympäristöystävällisempi vaihtoehto (D' Alfonso ym. 2016) ja maan sisäisten lentojen korvaaminen voi auttaa lentokenttiä, joilla on kapasiteettirajoitteita ohjaamaan osan kuluttajista lennoilta juniin (Giovani & Banister 2006).

Eri yhteistyömalleja on syntynyt lentojen ja junien sekä junien ja bussien yhdistämiseksi. Li ym. (2018) ovat tunnistaneet laajassa kirjallisuuskatsauksessa, että yhteistyömallit lentojen ja junien välillä vaihtelevat paljon ympäri maailmaa. Maailmalta on löydettävissä esimerkkejä käsivarren pituisesti suhteesta (ks. kuvio 2 sivu 24). Esimerkiksi Kanadassa VIA Rail ja Air Canada tekevät yhteistyötä vain niissä tapauksissa, kun kotimaan lento viivästyy tai peruuntuu eli yhteistyö on heille vain varavaihtoehto äärimmäisiä tapauksia varten. Toisaalta maailmalta löytyy myös esimerkkejä syvemmästä yhteistyöstä, mikä lähentelee strategista allianssia eli yhteistyön syvintä muotoa. Esimerkiksi Saksassa AIRail palvelu on toteutettu Saksan valtion rautatieyhtiön, Deutsche Bahnin ja saksalaisen lentoyhtiön Lufthansan yhteistyönä. He ovat koordinoineet aikataulut ja luoneet yhdistetyn lipunmyyntijärjestelmän niin, että kuluttaja voi esimerkiksi ostaa junalipun suoraan lentolipun oston yhteydessä.

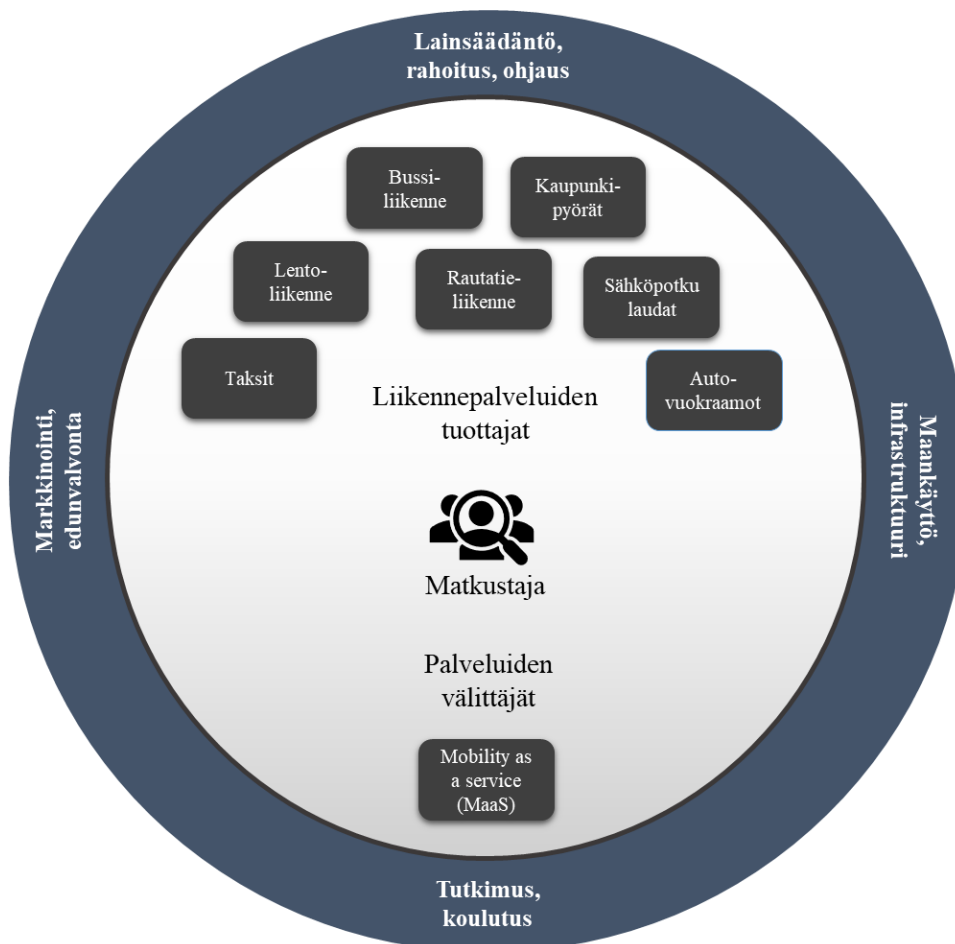
Junien ja bussien yhteistyömalleja ovat tutkineet Yashiro ja Kato (2019), jotka ovat tutkineet uutta palvelua, missä juna ja bussi yhdistettiin yhdeksi tarjoamaksi Kyusyun alueella Japanissa. Tätä palvelua varten bussiyhtiö loi palvelulle nimen B&S Miyazaki ja tähän konseptiin he ovat ottaneet mukaan junayhtiön yhteistyökumppaniksi. Bussi- ja junayhtiö ovat pysyneet itsenäisinä yrityksinä taloudellisesti ja organisatorisesti. Heidän yhteistyömallinsa muistuttaa strategista allianssia (Kato, sähköpostiviesti 20.10.2021), sillä yhteistyön myötä aikatauluja on yhtenäistetty, on luotu yhtenäinen lipunmyyntijärjestelmä ja visuaalinen ilme sekä toimijat ovat sitoutuneet yhteiseen markkinointiin (Yashiro & Kato 2019). Laajentaakseen B&S Miyazakin bussitarjonnan vuorojen tiheyttä, alkuperäinen bussiyhtiö neuvotteli kolmen muun bussiyhtiön kanssa, mikäli he haluaisivat tulla mukaan yhteistyökuvioon. Kaksi bussiyhtiöstä suostui, mutta yksi halusi jättäytyä yhteistyön ulkopuolelle. Yashiro ja Kato (2019) huomauttavatkin, että kaikki toimijat eivät välttämättä ole valmiita sitoutumaan yhteistyöhön, mikäli he eivät voi olla varmoja tulevaisuuden hyödyistä. Lisäksi kilpailijat saattavat lähteä hintakilpailuun toisiaan vastaan, mikäli kaikki toimijat eivät suostu yhteistyöhön mukaan (Kato, sähköpostiviesti 20.10.2021). Tässä tärkeään rooliin nousee kattavan analyysin toteutus tulevaisuuden matkustuspotentiaalista, tutkijat kuitenkin huomauttavat, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole tarvittavia resursseja analyysin toteuttamiseksi. Julkisten tahojen tulisikin antaa tarvittavaa tukea analyysien toteuttamiseksi, jotta matkaketjuja voidaan kehittää. (Yashiro & Kato 2019.)

Kirjallisuudessa on tunnistettu yhteistyöhön syvyyteen vaikuttavia tekijöitä ja onnistumistekijöitä. Li. ym (2018) tutkivat lentojen ja junien yhteistyötä ja yhteistyön tasoon vaikuttavia tekijöitä ympäri maailman. Heidän keskeinen havaintonsa oli, että mikäli rautatieasema sijaitsi lentoaseman läheisyydessä, yhteistyön taso lentojen ja junien välillä oli huomattavan korkea. Lisäksi Aasiassa lentojen ja junien yhteistyö oli paljon alhaisempaa verrattuna Eurooppaan. Yashiro ja Kato (2019) puolestaan tunnistivat viisi onnistumistekijää matkaketjujen toteutuksessa etenkin junien ja bussien yhteistyössä. Ensimmäiseksi, käyttäjien ja toimittajien tulee hyväksyä uusi malli toimia. Toiseksi toimijat olettavat, että hyötyjä saadaan resurssien jakamisesta ja yhteisestä markkinoinnista, ja siksi toimijoilla tulee olla selkeät kannustimet yhteistyölle. Kolmanneksi matkaketjutuotteen tulee olla erinomainen, mihin kuuluu lyhyet vaihtoetäisyydet, yhtenäinen lippujärjestelmä, yhdistetyt aikataulut, erikoisalennukset ja yhteinen visuaalinen ilme. Neljänneksi uuden tuotteen tulee vastata nykyisiin haasteisiin

eli palvelulle tulee olla kysyntää. Viidenneksi toiminta tulee nähdä jatkuvana oppimisprosessina, missä ollaan valmiita lyhyelläkin aikavälillä muokkaamaan strategiaa.

3.2 Matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa

Matkaketjujen toimijakenttä on Suomessa laaja ja toimintaan osallistuu useita toimijoita. Kuviossa 3. on havainnollistettu matkaketjujen toimintakenttä Suomessa, mikä voidaan jakaa keskikehällä oleviin asiakasrajapinnassa työskenteleviin ja ulkokehällä oleviin mahdollistaviin toimijoihin. (Rantala ym. 2019.)



Kuvio 3. Matkaketjujen toimintaympäristö Suomessa (mukaillen Rantala ym. 2019)

Asiakasrajapinnassa keskeisiä palveluntarjoajia on liikennepalveluita tuottavat yritykset kuten rautatieoperaattorit, lentoyhtiöt, bussiyhtiöt, paikallisliikenteen operaattorit ja autonvuokrausyritykset. Yksinään kuitenkin näiden palveluntarjoajien on haastavaa luoda kokonaisvaltainen ratkaisu, tai ainakin se edellyttäisi laajaa palveluntarjoajien

saumatonta yhteistyötä. Tämän takia toimintakentälle on ilmestynyt palvelunvälittäjiä, joiden toimintaa voidaan luonnehtia Mobility as a serviceksi (MaaS), mikä tarkoittaa liikkumisen muuttumista palveluksi (Hensher ym. 2021). He hyödyntävät toiminnassaan avoimia rajapintoja ja kokoavat yhdelle sivustolle tai mobiilisovellukseen erilaiset liikkumistarpeet kuten julkisen liikenteen ja yksityiset palveluntarjoajat (Perille.fi 2021; Whim Suomessa 2021).

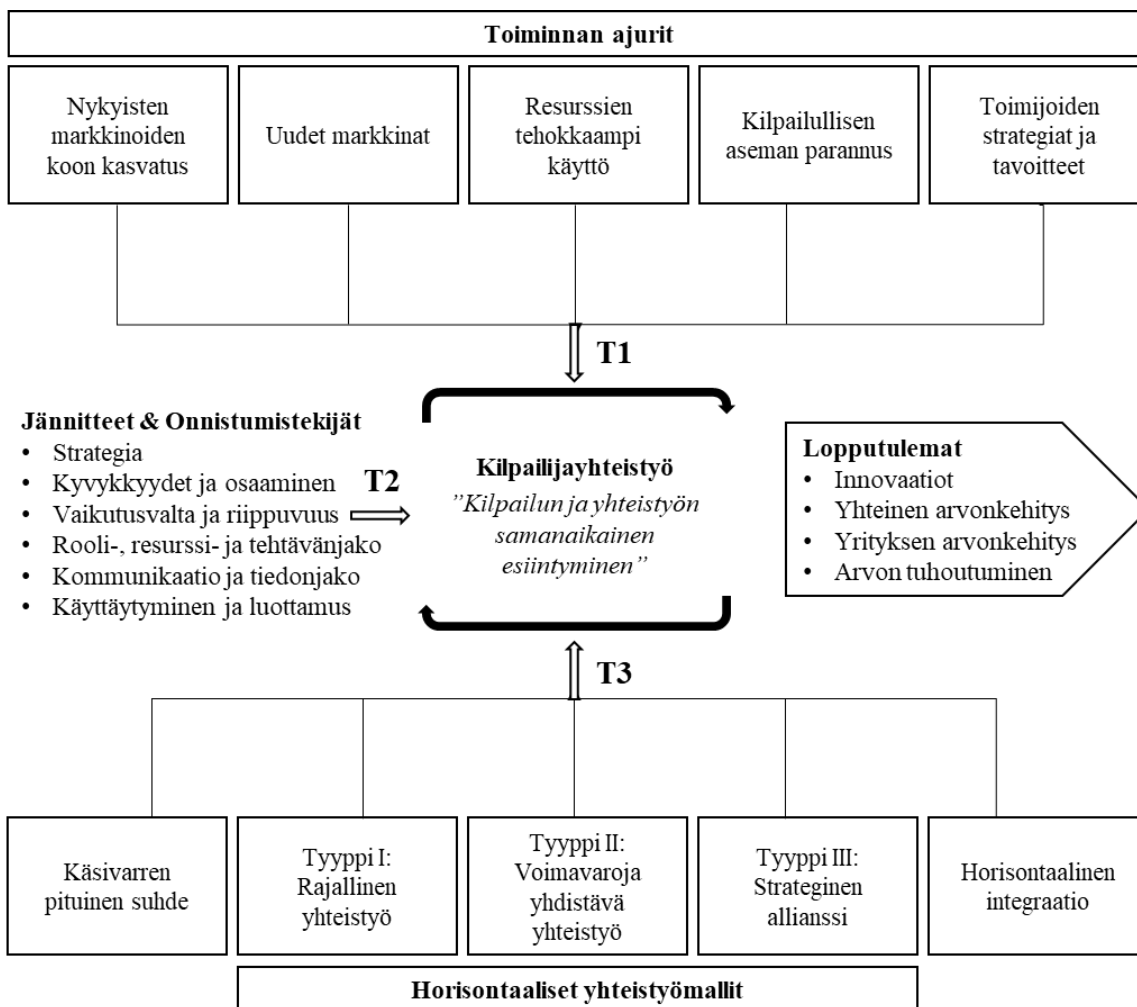
Asiakasrajapinnan lisäksi mahdollistavilla palveluntarjoajilla on keskeinen rooli matkaketjujen toteutuksessa (Rantala ym. 2019). Matkaketjujen mahdollistavia toimijoita ovat lainsäädännön, rahoituksen ja ohjauksen palveluntarjoajat kuten ministeriöt, jotka päättävät muun muassa hankkeiden rahoituksesta (Liikenne- ja viestintäministeriö 2021). Markkinoinnilla ja edunvalvonnalla on myös keskeinen rooli matkaketjuissa, jotta palvelu saadaan kuluttajien tietoon ja, että kuluttajien näkemykset tulevat kuulluksi. Markkinointia ja edunvalvontaa matkaketjujen osalta hoitaa Suomessa muun muassa Business Finland, matkailun alueorganisaatiot ja edunvalvontaorganisaatiot. (Rantala ym. 2019; Suomen matkailun digitiekartta – – 2019.) Maankäyttö ja infrastruktuuri ovat keskeisiä tekijöitä, sillä toimiva liikenneverkosto ja saumattomat solmukohdat liikennemuotoja vaihtaessa ovat edellytys toimiville matkaketjuille. Maankäyttöä ja infrastruktuuria valvoo Suomessa useampi taho muun muassa Väylävirasto. (Herneoja ym. 2019.) Koska matkaketjut ovat vielä suhteellisen uusi aihe niin akateemisessa kirjallisuudessa, kuin liike-elämässä, tutkimus ja koulutus liittyvät myös olennaisesti toimivien matkaketjujen suunnitteluun ja käyttöönottoon (Rantala ym. 2019).

3.3 Viitekehys kilpailijayhteistyön yhteistyömalleista

Kirjallisuudessa matkaketjujen tutkimus on perinteisesti keskittynyt enemmän asiakkaiden kuin palveluntuottajien näkökulmaan (Allard & Moura 2016). Allard & Moura (2016) korostivat, että palveluntuottajien näkökulmasta yritysten välinen yhteistyö on lähes tutkimaton alue, joskin keskeinen tekijä matkaketjujen kehityksessä. Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa kuvailtiin syvällisesti kilpailijayhteistyötä ilmiönä, koska matkaketjujen kehityksessä yhteistyö tapahtuu usein suorien tai epäsuorien kilpailijoiden kanssa. Ensimmäisessä kilpailijayhteistyötä käsittelevässä luvussa havaittiin, että horisontaalista yhteistyötä on käsitelty muutamissa kilpailijayhteistyön tutkimuksissa. Horisontaalisia yhteistyömalleja ei kuitenkaan ole yhdistetty kilpailijayhteistyön tutkimukseen, vaikka yhteistyömalli vaikuttaa olennaisesti kilpailijayhteistyön

lopputulemaan. Siksi, toisessa teorialuvussa käsiteltiin toimitusketjujen johtamisen kirjallisuuden pohjalta tunnistettuja horisontaalisia yhteistyömalleja.

Näiden teorialukujen pohjalta muodostettiin teoreettinen viitekehys, missä kuvataan yhteistyömalleja kilpailijayhteistyössä. Viitekehyksessä kuvaillaan keskeisiä käsitteitä ja näiden yhteyttä toisiinsa. Viitekehysten avulla voidaan paremmin ymmärtää kilpailijayhteistyön ajureita ja siihen liittyviä jännitteitä ja onnistumistekijöitä. Lisäksi viitekehysten avulla pystytään tunnistamaan millaisia yhteistyömalleja kilpailijayhteistyössä voi esiintyä. Ensimmäinen tutkimuskysymys (T1) käsittelee kilpailijayhteistyön toiminnan ajureita. Toinen tutkimuskysymys (T2) liittyy kilpailijayhteistyön jännitteisiin ja onnistumistekijöihin. Kolmas tutkimuskysymys (T3) havainnollistaa millaisilla eri yhteistyömalleilla kilpailijayhteistyön voi järjestää.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys yhteistyömalleista kilpailijayhteistyössä

Teoreettiseen viitekehykseen on tunnistettu kirjallisuuden pohjalta kilpailijayhteistyön ajureita. Kirjallisuudessa toiminnan ajureina korostettiin nykyisten markkinoiden koon kasvattamista ja uusien markkinoiden luomista (Das & Teng 2000; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009; Ritala ym. 2014). Joissain tapauksissa resurssien tehokkaampi käyttö ja yrityksen kilpailullisen aseman parannus toimivat toiminnan ajureina (Oum ym. 2004; Ritala ym. 2014). Etenkin suurissa yrityksissä toimijoiden strategiat ja tavoitteet ajoivat yrityksiä toimintaan (Gnyawali & Park 2009; Gnyawalin & Parkin 2011).

Ajurit toimivat liikkeelle panevana tekijänä kilpailijayhteistyölle, mitä kuvaa yksisuuntainen viiva teoreettisessa viitekehyksessä. Kilpailijayhteistyö eli yhteistyön ja kilpailun samanaikainen esiintyminen on paradoksaalinen ilmiö, sillä yhteistyössä korostetaan hyvää tahtoa, yhteisiä intressejä ja hyötyä, kun taas kilpailua kuvaa opportunistinen käytös, nollasummapeli ja henkilökohtainen hyöty (Bengtsson & Kock 2000; Das & Teng 2000; Raza-Ullah ym. 2014). Kilpailun ja yhteistyön samanaikainen esiintyminen aiheuttaa usein jännitteitä toimijoiden välille (mm. Das & Teng 2000; Raza-Ullah ym. 2014; Tidström 2014; Tidström ym. 2018), mitä on kuvattu kuviossa 4. Kilpailijayhteistyön ympärillä kulkevana kehänä. Kehää ei kierrä yksinään jännitteet, vaan kilpailijayhteistyön ympärillä pyörii myös jännitteitä lieventäviä onnistumistekijöitä. Kirjallisuuden pohjalta tunnistettiin yleisimpiä jännitteitä aiheuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä jännitteitä lieventäviä onnistumistekijöitä. Nämä tekijät olivat: strategia (mm. Tidström ym. 2018; Bouncken ym. 2020), kyvykkyydet ja osaaminen (Gnyawali & Park 2011; Kraus ym. 2018; Bouncken ym. 2020), vaikutusvalta ja riippuvuus (Tidström 2014; Petter ym. 2014), rooli-, resurssi- ja tehtävänjako (mm. Bengtsson & Kock 2000; Gnyawali & Park 2011, 2018), kommunikaatio ja tiedonjako (Fernandez ym. 2014; Tidström 2014; Lee ym. 2021) sekä käyttäytyminen ja luottamus (mm. Ritala ym. 2014; Hoffman ym. 2018; Ricciardi ym. 2021; Liu ym. 2020).

Petter ym. (2014) yhdistivät toimitusketjujen johtamisen kirjallisuuden käsitteen horisontaalinen toimitusketju kilpailijayhteistyön kirjallisuuteen. Heidän mukaansa kilpailijayhteistyö liittyy läheisesti horisontaaliseen toimitusketjuun eli yhteistyöhön samalla alalla kilpailevien kanssa. Kilpailijayhteistyön tutkimuksessa ei kuitenkaan ole käsitelty eri horisontaalisen yhteistyömalleja niiden yhteistyön syvyyden mukaan. Kilpailijayhteistyössä toimijat kuitenkin aina toimivat jonkin yhteistyömallin mukaan tiedostaen tai tiedostomatta. Käytettävällä yhteistyömallilla on vaikutusta syntyvään kilpailijayhteistyöhön, mitä kuvataan yksisuuntaisella nuolella kuviossa 4.

Eri maiden matkaketjujen kokeilemista yhteistyömalleista havaittiin, että yksi ja sama malli ei sovi kaikkiin tilanteisiin, vaan muun muassa yhteistyön vahvuus, aikajänne ja osallisuus (Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007) vaikuttavat siihen, mitä yhteistyömallia toimijat soveltavat (Li ym. 2018; Yashiro & Kato 2019). Tähän viitekehykseen koottiin toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudesta viisi eri mahdollista yhteistyömallia: käsivarren pituinen suhde, tyyppi I rajallinen yhteistyö, tyyppi II voimavaroja yhdistävä yhteistyö, tyyppi III strateginen allianssi ja horisontaalinen integraatio (Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007; Keebler ym. 2013).

Kirjallisuudessa esiintyy erilaisia näkemyksiä kilpailijayhteistyön lopputulemista. Tässä viitekehyksessä käytetään Gnyawalin ja Charletonin (2018) luokittelua kilpailijayhteistyön lopputulemista: yhteinen arvonkehitys, yrityksen oma arvonkehitys ja arvон tuhoutuminen, koska useat muut tutkijat ovat tunnistaneeet samoja lopputulemia (Raza-Ullah ym. 2014; Ritala ym. 2014; Ritala & Sainio 2014; Ricciardi ym. 2021). Lisäksi kilpailijayhteistyön lopputulemiksi on tunnistettu innovaatiot, etenkin inkrementaaliset innovaatiot (Hurmelinna-Laukkasen 2009; Ritala & Sainio 2014; Hoffman ym. 2018).

4 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Menetelmälliset valinnat

Tämän tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, minkä tavoitteena on ilmiön tulkinta ja sen syvälinen ymmärrys (Eriksson & Kovalainen 2008). Tulkinallisuus on keskeinen osa kvalitatiivista tutkimusta, sillä tutkimuksessa pyritään selittämään ihmisten käyttäytymistä ja uskomuksia sekä ymmärtämään konteksti, jossa ihmiset tekevät päätöksiään (Hennink ym. 2020). Kilpailijayhteistyössä ja erilaisissa yhteistyömalleissa korostuu ihmisenäkökulma, joten kvalitatiivinen tutkimusstrategia oli hyvin luonnollinen valinta tälle tutkimukselle. Lisäksi matkaketjuista on aikaisemmin tehty vasta vähän tutkimusta ja, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljon tietoa, kvalitatiivinen tutkimus auttaa syvemmän ymmärryksen saavuttamisessa ja teorioiden muodostamisessa (Ghuri & Gronhaug 2010).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä matkaketjujen nykytilanteesta Suomessa sekä, ymmärtää miksi ja miten matkaketjujen toimijat tekevät kilpailijayhteistyötä. Tutkimuksen tavoite liittyi keskeisesti tapaustutkimuksen pyrkimykseen vastata kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, jotta jostain ilmiöistä voidaan muodostaa syvälinen ymmärrys (Yin 2009). Siksi tämän tutkimuksen metodiksi valittiin tapaustutkimus, missä tutkitaan yhtä tai useampaa organisaatiota kontekstissaan (Myers 2009).

Tapaustutkimuksen päämääränä on havaita yksilön näkemyksiä, uskomuksia ja kokemuksia jostain ilmiöstä. Tapaustutkimuksen hyötyinä voidaan nähdä syvälinen ymmärryksen muodostuminen, sopivuus arkaluontoisiin aiheisiin ja yksilöllisten kokemusten esiintuonti. (Hennink ym. 2020.) Tapaustutkimuksen nähtiin sopivan parhaiten tähän tutkimukseen, koska matkaketjujen kehitykseen liittyvä kilpailijayhteistyö on suhteellisen arkaluontoinen asia yrityksille siihen liittyvien jännitteiden vuoksi. Lisäksi matkaketjuja on kehitetty maailmalla hyvin erilaisilla yhteistyömalleilla, joten tämän tutkimuksen rikkautena nähtiin yksilöllisten kokemusten esiintuonti. Toki jokaisella metodilla on myös heikkoutensa, ja tapaustutkimuksen haasteena on se, ettei saada vuorovaikutusta useampien osapuolten kesken sekä se, että useita haastatteluita tarvitaan, jotta ilmiöstä pystytään muodostamaan kokonaiskuva (Hennink ym. 2020). Näistä heikkouksista huolimatta, tapaustutkimus nähtiin parhaiten

sopivaksi tälle tutkimukselle, koska haastatteluihin pystyttiin valitsemaan hyvin erilaisia toimijoita matkaketjujen toimintakentältä, jotta kokonaiskuva ilmiöstä pystyttiin muodostamaan.

Tutkimus on tyyliltään kartoittava (engl. *exploratory*), kun tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin uusia näkökulmia ja lähestymään vähemmän tunnettuja ilmiöitä (Ghuri & Gronhaug 2002). Tämä tutkimus oli tyyliltään lähimpänä kartoittavaa tutkimusta, sillä kilpailijayhteistyötä ja eri yhteistyömalleja on aikaisemmin tutkittu hyvin vähän matkaketjujen kehittämisen kontekstissa.

Tapaustutkimus voidaan jakaa laajaan ja intensiiviseen tapaustutkimukseen. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa kuvaillaan yhtä havaintoyksikköä ja tarkoituksena on kuvailla tapausta itsessään. Sen sijaan laajassa tapaustutkimuksessa tarkastellaan useita havaintoyksikköjä ja tarkoituksena muodostaa kokonaiskuva useammasta havaintoyksiköstä sekä laajentaa olemassa olevaa teoriaa. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämä tutkimus toteutettiin laajana tapaustutkimuksena, koska tutkimuksessa tutkittiin kilpailijayhteistyön ja eri yhteistyömallien ilmentymistä useissa eri havaintoyksiköissä. Tutkimuksessa pyrittiin testaamaan sopivatko kilpailijayhteistyössä tunnistetut ajurit, jännitteet ja onnistumistekijät sekä eri toimitusketjujen johtamisessa tunnistetut horisontaaliset yhteistyömallit case-yrityksien matkaketjujen kehittämisen kontekstiin.

4.2 Aineiston keruu

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, prototyypit, kysely ja dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmänä hyvin tapaustutkimukseen (Yin 2009), sillä haastatteluilla voidaan hankkia syvällistä tietoa jostain ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 1997). Tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähtiin parhaiten sopivana aineistonkeruumenetelmänä haastattelut. Haastatteluiden avulla pystyttiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, miten kilpailijayhteistyö vaikuttaa matkaketjujen kehittämiseen ja, miten erilaiset yhteistyömallit sopivat matkaketjujen kehittämiseen. Haastatteluilla voidaan myös kerätä tietoa, mikä ei ole julkaistussa muodossa (Eriksson & Kovalainen 2008). Yritysten välisistä yhteistyösuhteista harvoin kirjoitetaan avoimesti, joten haastattelut nähtiin hyvin käytännöllisenä tiedonkeruumenetelmänä.

Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset kysytään haastateltavilta samassa muodossa ja järjestyksessä, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole (Eskola & Suoranta 1998; Eriksson & Kovalainen 2008). Haastattelumuodon järjestelmällisyys nähtiin hyvänä asiana, sillä haastatteluissa keskustelu saatiin pysymään haluttujen teemojen ympärillä (Collis & Hussey 2014). Strukturoituun haastatteluun verrattuna puolistrukturoitu haastattelu tarjosi myös joustavuutta, sillä tarpeen vaatiessa kysymyksiä pystyttiin täsmentämään ja selventämään haastateltaville (Tuomi & Sarajärvi 2018). Lisäksi kysymyksiä voitiin esittää eri järjestyksessä ja täydentäviä kysymyksiä pystyttiin tarpeen mukaan hyödyntämään (Collis & Hussey 2014).

Puolistrukturoidussa haastatteluissa haastattelijan tuli ottaa huomioon muutamia tekijöitä onnistuneen haastattelun varmistamiseksi. Ensinnäkin haastattelijan tuli olla varautunut esittämään tarkentavia kysymyksiä, jotta kaikki keskeinen tuli käytyä haastattelussa läpi. Toiseksi puolistrukturoidussa haastattelussa oli otettava huomioon se, että haastateltavat voivat tulkita kysymyksiä eri tavalla taustastaan riippuen. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämä ei kuitenkaan välttämättä ollut heikkous, koska tulkinnallisuuden ansioista erilaisia näkökulmia saatiin esiin. Haastattelijan oli kuitenkin varmistuttava, että pääidea kysymyksissä säilyi samana haastateltavilla.

Tutkimukseen valittiin haastateltavat harkiten ja tarkoituksenmukaisesti, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) suosittelevat. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti matkaketjujen eri osa-alueilta (ks. kuvio 3 s. 28), jotta matkaketjuista saatiin mahdollisimman monipuolinen kuvaus eri toimijoiden näkökulmasta. Yinin (2009) näkemyksen mukaan haastateltavilta voidaan saada tietoa muista sopivista haastateltavista. Tässä tutkimuksessa muutama haastateltavista valittiinkin ensimmäisten haastateltujen henkilöiden suosituksista. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset ennen haastattelua, jotta heillä oli aikaa tutustua niihin rauhassa etukäteen.

Taulukko 3. Haastattelut

Rooli matkaketjuissa*	Yritys**	Tehtävänimike	Päivämäärä	Haastattelun kesto
1	Finnair Oyj (Finnair)	Johtaja, Liikennesuunnittelu	27.10.2021	25 min
	OnniBus.com Oy (OnniBus)	Toimitusjohtaja	27.10.2021	Sähköpostihaastattelu
	Savonlinja Oy (Savonlinja)	Aluejohtaja	28.10.2021	32 min
	VR-Yhtymä Oy (VR)	Liiketoimintapäällikkö	2.11.2021	32 min
	VR-Yhtymä Oy (VR)	Matkustajaliikenteen johtaja	12.11.2021 & 26.11.2021	30 min
	First Rent A Car Finland Oy Ab (Hertz)	Kehitysjohtaja	17.11.2021	21 min
2	Oy Matkahuolto Ab (Matkahuolto)	Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut	16.11.2021	34 min
	Perille Mobility Services Oy (Perille.fi)	Toimitusjohtaja	29.10.2021	32 min
3	Liikenne- ja viestintävirasto (Traficom)	Johtaja asiantuntija	8.11.2021	38 min

*1. Liikennepalveluiden tuottaja 2. Palveluiden välittäjä 3. Viranomaistaho

**Yrityksiin ja organisaatioihin viitataan sulussa () olevalla nimellä luvussa 5. Tulokset sekä luvussa 6. Keskustelu ja johtopäätökset

Kaikkiaan tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa yritystä matkaketjujen toimintaympäristöstä. Mukaan haastateltaviksi valittiin liikennepalveluiden tuottajia, palveluiden välittäjiä ja viranomaistaho. Suurin osa haastateltavista, yhteensä viisi yritystä, olivat liikennepalveluiden tuottajia. Yhdestä liikennepalveluita tuottavasta yrityksestä, VR-Yhtymä Oy:stä, haastatteluihin osallistui kaksi haastateltavaa. Tutkimukseen haastateltiin myös kahta palveluiden välittäjää sekä yhtä viranomaistahoa. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2021 pääasiassa etäyhteyksin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Haastattelu OnniBus.com Oy:n kanssa toteutettiin sähköpostihaastatteluna, eli haastattelijä lähetti kysymykset haastateltavalle ennakkoon ja vastaus saatiin sähköpostitse.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ei usein ole tarpeen olla laaja, sillä tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen (Hennink ym. 2020). Mitään tiettyä rajaa ei kuitenkaan ole olemassa sopivalle aineiston määrälle. Usein puhutaankin saturaatiopisteestä, mikä tarkoittaa, että uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta merkittävästi uutta tietoa aikaisempiin tapauksiin verrattuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin yhdeksännen

haastattelun jälkeen, koska yhdeksännessä haastattelussa alkoi toistua samat teemat kuin aikaisemmissa haastatteluissa. Tässä vaiheessa koettiin, että uudet haastattelut eivät olisi enää tuottaneet niin paljon uutta tietoa tutkimusongelman kannalta.

4.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Aineiston analysointi on yksi tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista, jotta tutkimusaineisto saadaan jäseneltyä ja, jotta aineistosta voidaan löytää merkityksiä (Ghauri & Gronhaug 2002). Aineiston analysoinnissa käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) ehdottamaa nelivaiheista menetelmää:

- 1) Tutkija määrittelee mikä aineistossa on kiinnostavaa
- 2) Kerätty aineisto käydään läpi nämä kiinnostuksenkohteet silmällä pitäen
- 3) Tämän jälkeen aineisto teemoitellaan
- 4) Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin kirjallisuuden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta aineistossa olevia kiinnostavia kohtia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tätä ja myöhempiä analyysivaiheita varten aineisto muutettiin analysoitavaan muotoon, eli haastatteluiden tallenteet litteroitiin manuaalisesti muuttamalla ääni tekstiksi. Litteroinnissa tekstistä jätettiin joissain kohdin pois täytesanoja tekstin ja ymmärtämisen sujuvoittamiseksi. Tämän jälkeen kerätty aineisto käytiin läpi nämä kiinnostuksenkohteet silmällä pitäen.

Seuraavaksi aineistoa analysoitiin teemoitteleamalla, missä aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja (Eskola & Suoranta 1998). Teemoittelussa tarkoituksena on tuoda tiettyyn teemaan kuuluvat näkemykset yhteen ja vertailla niissä esiintyviä samankaltaisuuksia ja eroja (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analysointitekniikkana käytettiin cross-case-analyysia, mikä sopii hyvin, kun analysoitavana on useampi tapaus (Yin 2009). Cross-case-analyysissä tapauksia verrattiin keskenään, jotta voitiin muodostaa yhteenveto samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista (Mills ym. 2010).

Teemoittelun käytännön toteutuksessa hyödynnettiin NVivo12-tietokoneohjelmaa. Aluksi ohjelmaan ladattiin kaikkien haastatteluiden litteroinnit. Tämän jälkeen ohjelmaan luotiin noodeja teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluissa ilmi tulleiden teemojen

pohjalta. NVivo12-ohjelmassa noodit ovat paikkoja, mihin data varastoidaan. Noodeja voi olla esimerkiksi haastatteluiden tekstikatkelmat ja tässä tutkimuksessa noodeihin organisoitiin niin ikään haastatteluiden tekstikatkelmia kuin teoreettisen viitekehyksen keskeisimpiä havaintoja. Tutkimuksen lopuksi kaikkien haastatteluiden analysoinnin pohjalta kirjoitettiin yhteenveto.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hyvin keskeinen osa tutkimusta (Eriksson & Kovalainen 2008). Etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on tärkeää koko tutkimusprosessin ajan, jotta tutkimuksen laadusta voidaan varmistua (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen luotettavuutta lähestytään yleensä arvioimalla sen validiteettia, reliabiliteettia ja yleistettävyyttä (Eriksson & Kovalainen 2008).

Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka tarkkaan mitataan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Tuomi & Sarajärvi 2018). Validiteetin arviointiin liittyy keskeisesti se, että on valittu oikeat tietolähteet ilmiön ymmärtämiseksi (Stenbacka 2001). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tarkasti ja harkiten matkaketjujen toimintaympäristöstä, mikä vahvistaa validiteettia. Validiteetin arvioinnissa tutkijan rooli on otettava huomioon, sillä tutkijan henkilökohtaisella arvopohjalla on vaikutusta, miten tulkitsemme tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2015). Tutkijan rooli pyrittiin ottamaan huomioon siten, että haastattelurunko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja haastateltavien henkilöiden annettiin vastata vapaasti puolistrukturoituihin kysymyksiin. Validiteetti liittyy myös siihen, että aineiston analysoinnissa käytetään oikeaa menetelmää sen analysointiin (Stenbacka 2001). Aineistoa analysoitiin monipuolisesti ja tämän lisäksi tutkimuksen validiteettia tukee tutkimustulosten peilaaminen olemassa olevaan kirjallisuuteen.

Reliabiliteetilla mitataan toistettavuutta eli sitä, kuinka ei-sattumanvaraisia tuloksia tiedonkeruumenetelmä antaa (Yin 2009). Kirk ja Miller (1986) erittelevät laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin kolmeen kohtaan, joita ovat: johdonmukaisuus tuloksissa (engl. *synchronic reliability*), ajallinen reliaabelius (engl. *diachronic reliability*), ja metodin reliaabeliuuden arviointi (engl. *quixotic reliability*),

Johdonmukaisuus tuloksissa tarkoittaa, että jos toinen tutkija toistaisi saman tapaustutkimuksen, tuloksien ja johtopäätösten tulisi olla samoja (Yin 2009).

Johdonmukaisuuteen tuloksissa on pyritty sillä, että tutkimus on toteutettu loogisesti ja on jäljitettävissä. Tutkimuksessa on hyvin dokumentoituna kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehys, sen pohjalta laaditut haastattelukysymykset, toteutetut haastattelut, aineiston analyysi ja johtopäätökset.

Ajallinen reliabelius tarkoittaa havaintojen pysymistä samana eri aikoina (Kirk & Miller 1986). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajallinen reliabelius on haastavaa, sillä usein ilmiöt mitä tarkastellaan, eivät ole muuttumattomia. Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että etenkin matkaketjut ovat kehittyvä alue ja ajallista muutosta tulee todennäköisesti tapahtumaan, jos tämä sama tutkimus toistettaisiin esimerkiksi viiden vuoden päästä. Lisäksi yritysten väliset yhteistyösuhteet yleensä kehittyvät ajan myötä, joten ajallinen reliabelius on haastavaa saavuutta.

Metodin reliabeliuuden arviointi tarkoittaa sitä, missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen (Kirk & Miller 1986). Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sillä, kuinka luotettavia vastauksia haastattelija antaa. Luotettavuutta arvioidessa on huomioitava, että haasteltujen henkilökohtaisilla näkökannoilla saattoi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, sillä haastattelututkimuksissa haasteltavat saattoivat olla haluttomia kertomaan epäkohdista toiminnassaan (Myers 2019). Lisäksi tähän tutkimukseen liittyi haastattelututkimukselle tyypillinen haaste, eli se, että haastateltavat saattoivat tulkita kysymyksiä eri tavoin ja haastateltavien saattoi olla vaikea muistaa kysymysten kannalta olennaisia asioita (Ghauri & Gronhaug 2002).

Yleistettävyyys on yksi tapaustutkimuksen heikkouksista, sillä yhtä tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen yleistettävyyttä arvioidessa tulee huomioida aineistonkeruuseen liittyvät rajoitteet. Matkaketjujen toimintaympäristö on Suomessa laaja (ks. kuvio 3 s. 28), mutta tutkimuksen laajuuden ja saturaatiopisteen vuoksi tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa yritystä matkaketjujen toimintaympäristöstä. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin nostaa se, että kaikki haastateltavat, joita lähestyttiin, suostuivat haastatteluun.

Tutkimusetiikkaan liittyvä rehellisyys ja huolellisuus (Mustajoki & Korhonen 2021) sekä Turun yliopiston tietosuojakäytännöt huomioitiin koko tutkimuksen tekemisen ajan. Aluksi haastateltavia yrityksiä ja organisaatiota oli tarkoitus käsitellä anonyymisti, mutta jo ensimmäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat olivat myötämielisiä

yrietyksien nimien käyttöön julkisesti. Myös kaikki myöhemmät haastateltavat suostuivat yrityksen tai organisaation nimen käyttöön tutkimuksessa. Haastateltavat myös antoivat suostumuksensa haastattelun nauhoitukseen litterointia varten.

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tuloksia, mitkä on kerätty kahdeksalta matkaketjujen kanssa työskentelevältä yritykseltä. Haastateltaviin viitataan yrityksen tai organisaation nimellä sekä haastateltavan tittelillä heidän suostumuksellaan. Luvun alussa esitellään lyhyesti haastatellut yritykset ja matkaketjujen rooli kussakin yrityksessä. Tämän jälkeen käydään läpi kerätty empiirinen aineisto teoreettista viitekehystä hyödyntäen.

5.1 Matkaketjujen rooli haastatelluissa yrityksissä

Matkaketjujen rooli vaihtelee laajasti haastatelluissa yrityksissä. Toiset toimijat pitävät matkaketjuja nykyisellään strategisesti tärkeänä toimintana, kun taas toisilla toimijoilla matkaketjujen kehitys on vasta alkuvaiheessa. Kohdeyrityksiä kuitenkin yhdistää se, että kaikki näkevät matkaketjujen kehittämisen tärkeänä osana tulevaisuuden liikkumistarpeita.

Finnair on suomalainen verkostolentoyhtiö, joka tarjoaa kattavat lentoyhteydet ja yhdistää Euroopan ja Aasian lyhyttä pohjoista reittiä käyttäen (Finnair 2021). Finnairin liikennesuunnittelun johtaja kertoo, että yrityksellä on nykyisellään kevyesti toteutettuja matkaketjuja, joiden kehittämisessä yritys tunnistaa potentiaalia. Kehityskohteet liittyvät etenkin yritysten väliseen yhteistyöhön, sillä nykyisellään prosesseja joudutaan paikkaamaan käsityöllä siinä, miten ne toimivat ja haastateltava toteaa, ettei tarjoama ole vielä asiakkaalle yhtenäinen matkaketjutuote. Tulevaisuuden näkökulmasta Finnair miettii uusia avauksia ja yrityksellä on monia keskusteluja käynnissä matkaketjuihin liittyen. Finnairin liikennesuunnittelun johtaja mainitsee, että keskusteluja käydään esimerkiksi bussioperaattoreiden kanssa lyhyiden maan sisäisten lentojen osittaisesti korvaamisesta busseilla Turku–Helsinki ja Tampere–Helsinki välillä. Lisäksi Suomen ulkopuolella käydään keskusteluja Kaakkois-Aasiassa lauttaliikenteen yhdistämisestä matkaketjupalveluksi.

VR Group on Suomen valtion omistama matkustuksen, logistiikan ja kunnossapidon yritys, joka harjoittaa henkilö- ja tavaraliikennettä rautateillä ja maantiellä. VR Group jakaantuu eri yksiköihin ja tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt edustavat VR Groupin matkustajaliikennettä eli VR:ää. (VR Group 2021.) VR:llä matkaketjut ovat osa matkustajaliikenteen kaupallista yksikköä. Matkaketjut ovat yrityksessä vielä kohtalaisen

uutta liiketoimintaa, mutta kasvava ja kehittyvä osa. (Liiketoimintapäällikkö, VR.) VR:n matkustajaliikenteen johtaja kuvailee, että heillä alkaa olemaan kohtalaisen paljon erilaisia matkaketjupalveluita tarjolla, yhteistyötä tehdään muun muassa joukkoliikenteen, vuokra-autojen ja taksien kanssa. VR:n liiketoimintapäällikkö täydentää vastausta mainitsemalla, että jo pidemmän aikaa on ollut tarjolla esimerkiksi se, että asiakas voi ostaa matkan, joka sisältää vaihdon lähijunaan pääkaupunkiseudulla, esimerkiksi lentokentälle.

OnniBus on vuonna 2012 perustettu kaukobussipalvelu, joka on nykyään osa Koiviston Auto-konsernia. OnniBus tarjoaa kaukobussipalveluita kahdella erilaisella tuotteellaan: OnniBus.com - ja OnniBus FLEX -konsepteilla. Osan liikennöinnistä eli varsinaisesta bussien ajamisesta, erityisesti OnniBus FLEX -konseptissa, OnniBus.com Oy tilaa muilta bussiyhtiöiltä. (OnniBus.com 2021.) OnniBusin toimitusjohtaja näkee matkaketjut olennaisena osana toimintaansa ja pystyy määrittelemään tarkasti, millainen rooli matkaketjuilla yrityksessä on. Yrityksellä on tällä hetkellä myynnissä seuraavanlaisia matkaketjuja:

- *OnniBus-verkoston ja kumppaniliikennöitsijöiden välillä on suunniteltuja vaihtoyhteyksiä, esimerkiksi Mikkeli-Jyväskylä/Jyväskylä-Jämsä*
- *OnniBus.com -verkkokaupassa on first-mile/last-mile-palveluina myynnissä joidenkin kaupunkien paikallisliikennelippuja, tällä hetkellä Jyväskylä, Tampere ja Hämeenlinna. (Toimitusjohtaja, OnniBus)*

Savonlinja on puolestaan jo vuonna 1924 perustettu bussiyhtiö, joka on nykyään Suomen yksi suurimmista yksityisistä bussiyhtiöistä (Savonlinja 2021). Savonlinjan aluejohtaja kuvailee, että matkaketjujen kehitys on yrityksessä vielä alkuvaiheessa. Nykyisellään matkaketjut ovat itsestään rakentuneita, esimerkiksi, kun juna tulee Joensuuhun, niin siitä vierestä lähtee linja-auto Kolille. Haastateltava kuitenkin näkee matkaketjuissa ja niiden kehittämisessä paljon potentiaalia ja toivoo yrityksen löytävän tulevaisuudessa sopivat kumppanuudet ja mobiilisovelluksen toimintaan.

Hertz pääliiketoiminta-alue on autonvuokraus. Hertz toimii franchising-yrityksenä Suomessa ja, sillä on useita eri toimipisteitä ympäri Suomen. (Hertz 2021.) Hertzin kehitysjohtaja kertoo, että yritys on ollut mukana kehittämässä matkaketjuja muutaman vuoden ajan. Rautatieyhtiön kanssa tehdään yhteistyötä siten, että junalipun yhteydessä

on mahdollisuus varata auto kohdeasemalta etuhintaan, mutta kyse ei ole suuresta integraatiosta. Sen sijaan suurempi integraatio on kolmannen osapuolen MaaS-toimijan kanssa. MaaS-toimijan sovelluksesta asiakas voi tilata autonvuokrauspalvelun ja hoitaa maksamisen, minkä jälkeen auto noudetaan Hertzin toimipaikasta sovittuna ajankohtana. Kehitysjohtaja mainitsee, että matkaketjujen osuus kokonaisuunnistista on vielä aika pientä, mutta kehitysjohtaja kuitenkin näkee, että Suomi voi toimia pioneerina matkaketjuasioissa, koska hänen näkökulmansa mukaan matkaketjut ovat maailmalla vielä vähemmän tunnetumpi asia.

Traficom on liikenteen ja viestinnän lupa-, rekisteröinti- ja hyväksyntä- sekä turvallisuusviranomainen. Traficomin tehtävänä on edistää liikennejärjestelmien toimivuutta ja turvallisuutta sekä vauhdittaa digiyhteiskunnan kehitystä. (Suomi.fi 2021.) Koska Traficom toimii viranomaisroolissa, se lähestyy myös siitä näkökulmasta matkaketjuja ja niiden kehittämistä. Kiteytettynä Traficomin rooli matkaketjuissa on edistämisen- ja valvontatehtävät. (Johtava asiantuntija, Traficom.) Traficomin johtava asiantuntija korostaa, että ennen uutta liikennepalvelulakia, mikä astui voimaan vuonna 2018, matkaketjuihin liittyvää yhteistyötä tehtiin pienimuotoisemmin ja hajanaisemmin. Matkaketju yhteistyö ennen uutta liikennepalvelulakia saattoi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että matkanjärjestäjä tarjosi asiakkaalle kuljetuksen Suomen sisällä lentokentälle, mistä matka jatkui ulkomaille. Liikennepalvelulain velvoitteiden myötä yhteistyö on kasvamassa ja tehtyinä käytännön toimenpiteinä liikennepalveluiden- ja markkinoiden edistämisen näkökulmasta Traficomin johtava asiantuntija mainitsee:

- Vuonna 2018 voimaan tullut liikennepalvelulaki, minkä yhtenä tavoitteena on tehdä saumattomat ja multimodaaliset matkaketjut mahdollisiksi muun muassa rajapintoja avaamalla
- Traficom pitää liikennemarkkinaverkoston, joka on toimijoille järjestettävä avoin keskustelutyöpajafoorumi. Liikkumisenrajapinnat.fi -sivustolle on koottu iso osa työpajojen materiaaleista, millä pyritään edistämään matkaketjujen syntymistä
- Paikalliset ja alueelliset kokeilut

Matkahuolto on liikennöitsijöiden markkinointi- ja myyntiyhtiö. Matkaketjut toimivat tukena Matkahuollon liikennöitsijöiden puolesta tekemälle lipunmyynnille, ne vahvistavat yrityksen matkakohteiden saavutettavuuspalvelua ja lisäksi ne vahvistavat

yrittäjien kutsuliikennepalvelun asemaa. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto.) Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja kertoo, että Matkahuolto tekee yhteistyötä monien sidosryhmien kanssa. Yhteistyötä tehdään asiakkaiden, liikennöitsijöiden, viranomaisten ja teknologiatoimittajien kanssa hyvin laajasti, koska matkaketjupalvelun tuottaminen on systeeminen kokonaisuus. Esimerkiksi liikenteen tarjoajien kanssa tehdään teknistä-, kaupallista-, ja sopimuksellista yhteistyötä sekä hieman tehdään myös markkinoinnillista yhteistyötä. Viranomaisten kanssa on puolestaan tehty yhteistyötä siinä, että on ilmoitettu alan haasteista ja viestitty tekijöistä, miksi matkaketjujen kehitys on lähtenyt suhteellisen hitaasti liikkeelle.

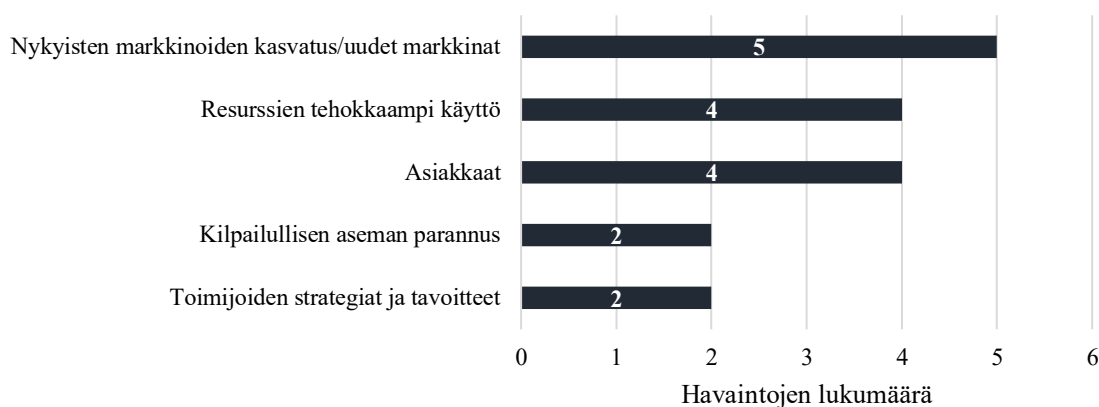
Perille.fi toimii matkaketjujen toimintaympäristössä palveluiden välittäjänä kooten yhteen Suomen lähi- ja kaukoliikenteen tarjonnan (Perille.fi 2021). Yritys on lähtenyt liikkeelle enemmän aikatauluvertailun palveluna ja myöhemmin mukaan on tullut myös lipunmyynti. Perille.fi:n toimitusjohtaja korostaa matkaketjuissa roolikseen tarjoamaan neutraliteettia.

-- Me ollaan kulkumuotoneutraali toimija eli meillä ei ole mitään tarvetta suosia juna, bussia tai lentokonetta, niin meille on aika luontevaa rakentaa se matkaketju sitten niin kuin sen kuluttajan ehdoilla, suosimatta mitään erityisesti. Me nähdään, että matkaketjut on se, millä me voidaan tähän joukkoliikenteen ekosysteemiin tuoda lisäarvoa tämän neutraliteetin kautta. Me nähdään, että se on erottautumistekijä meille. (Toimitusjohtaja, Perille.fi)

5.2 Miksi toimijat lähtevät kehittämään matkaketjuja?

Haastatteluissa ilmeni useita eri syitä, miksi yritykset ja organisaatiot lähtevät kehittämään matkaketjuja. Kuvioon 5. on koottu toiminnan ajurit, mitkä on jaoteltu kilpailijayhteistyö teorian mukaan neljään eri osa-alueeseen: nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti, resurssien tehokkaampi käyttö, kilpailullisen aseman parannus sekä toimijoiden strategiat ja tavoitteet. Näiden lisäksi haastatteluissa ilmeni, että asiakkaat ovat yksi keskeinen toiminnan ajuri. Siksi asiakkaat on eroteltu omaksi ajurikseen kuvioon 5.

Matkaketjujen kehittämisen ajurit



Kuvio 5. Matkaketjujen kehittämisen ajurit

Yleisin haastatteluissa ilmennyt matkaketjujen kehittämisen ajuri on nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti. Resurssien tehokkaampi käyttö ja asiakkaat ovat seuraavaksi yleisimpiä toiminnan ajureita haastatteluissa yrityksissä. Näiden lisäksi toiminnan ajureita ovat kilpailullisen aseman parannus sekä toimijoiden strategiat ja tavoitteet. Taulukkoon 4. on koottu toiminnan ajurit haastateltujen yritysten vastausten perusteella.

Taulukko 4. Matkaketjujen kehittämisen ajurit haastatelluissa yrityksissä

Yritys & Ajuri	Nykyisten markkinoiden kasvatus/uudet markkinat	Resurssien tehokkaampi käyttö	Asiakkaat	Toimijoiden strategiat ja tavoitteet	Kilpailullisen aseman parannus
Finnair		x	x		
VR	x	x			x
OnniBus	x			x	x
Savonlinja		x			
Perille.fi	x		x		
Traficom	x	x	x		
Matkahuolto	x		x		
Hertz				x	
Yhteensä mainittu	5	4	4	2	2

Seuraavissa alaluvuissa kuvaillaan tarkemmin matkaketjujen kehittämisen ajureita ja sitä, mitä ne käytännössä tarkoittavat haastatelluissa yrityksissä esimerkkien kautta.

5.2.1 Nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti

Yleisin matkaketjujen kehittämisen ajuri haastatelluissa yrityksissä on nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti. Nykyisten markkinoiden koon kasvatuksella tarkoitetaan sitä, että matkaketjuja kehittävät yritykset hyödyntävät toisiaan täydentäviä resursseja ja voivat jakaa toiminnan laajentamisesta aiheutuvat kustannukset yhteisillä resursseilla (Das & Teng 2000). Toimijoista nykyisten markkinoiden koon kasvatuksen nostivat esiin OnniBus, VR ja Matkahuolto. OnniBusin toimitusjohtajan mukaan verkosto-operaattorina verkoston sisäiset yhteydet laajentavat tarjottujen yhteysvälien valikoimaa ja tuo siten yksittäisille reiteille enemmän matkustajia, kuin mitä ne palvelisivat pelkkinä yksittäisinä reiteinä. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja puolestaan kertoo, että Matkahuolto on perinteisesti ollut Suomessa pitkän matkan liikenteen vahvin lippukauppa. Matkahuolto uskoo, että matkaketjujen myynnillä yritys voi vahvistaa lippukauppansa asemaa. VR:n liiketoimintapäällikkö puolestaan mainitsee, että nykyisille junaa käyttäville asiakkaille voidaan tarjota matkaketjuilla houkuttelevimpia ja helpompia ratkaisuja.

Uusien markkinoiden luontia korostaa yli puolet haastatelluista yrityksistä: Perille.fi, VR, Traficom, Matkahuolto ja OnniBus. Uusien markkinoiden luonnilla tarkoitetaan resurssinäkökulmasta sitä, että yritys voi tunnistaa uusia keinoja luoda arvoa resursseja yhdistelemällä (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009). Perille.fi on saanut alkunsa juuri uuden arvon luonnista olemassa olevia resursseja yhdistelemällä.

Yrityksen perustajaosakkaat joutuivat töiden puolesta matkustamaan aika paljon ja kyllästyivät siihen, että kun matkustaa uudelle paikkakunnalle, pitäisi tietää mitä liikennöitsijöitä sinne menee, tai meneekö sinne junia tai busseja. -- Mutta kaikki kotimaan joukkoliikenteen matkustustiedot yhdestä paikasta, niin se on ollut se tarve ja sen ympärille tätä on lähdetty rakentamaan. (Toimitusjohtaja, Perille.fi)

VR:n matkustajaliikenteen johtaja puolestaan kokee, että matkaketjujen kehitys ei ole ainakaan tähän mennessä ollut niinkään asiakastarvelähtöistä, vaan digitalisoituvassa maailmassa yritykset hakevat uusia liiketoimintamalleja ja yrittävät hyödyntää digitalisaatiota uuteen bisnekseen. Lisäksi Traficomien johtava asiantuntija korostaa, että toimialan kehityksestä voi seurata uusia innovaatiota, millä voidaan tukea yhteiskunnan kehitystä.

-- iso ajuri on digitalisaatio, Suomihan on korkean teknologian ja koulutustason maa. Halutaan olla teknologinen edelläkävijä ja, että meillä on myös tekniikan alan koulutusta ja työpaikkoja. Liikenteen digitalisoituminen, jota tehdään osaltaan matkaketjuja kehittämällä, on myöskin tulevaisuuden työpaikkojen tarjoaja ja sillä tavalla tukee meidän yhteiskuntamme vointia. (Johtava asiantuntija, Traficom)

5.2.2 Resurssien tehokkaampi käyttö

Monet haastatellut yritykset pitävät resurssien tehokkaampaa käyttöä yhtenä matkaketjujen kehittämisen ajurina. Resurssien tehokkaampi käyttö tarkoittaa sitä, että jotain kohtaa arvoketjusta voidaan tehostaa, kun resursseja jaetaan kilpailijoiden kesken. Esimerkiksi lentoyhtiöt ovat jo pitkään hyödyntäneet strategisia alliansseja kuten ”One World” ja ”Star Alliance”, jotta he voivat säästää kustannuksissa ja käyttää resurssejaan tehokkaammin markkinoinnissa, lipunmyynnissä ja logistiikassa. (Oum ym. 2004.)

Kohdeyrityksissä resurssien tehokkaampi käyttö liittyy etenkin taloudellisuuteen ja ympäristötehokkuuteen. Finnairin liikennesuunnittelun johtajan mukaan tietyt lennot eivät ole taloudellisia toteuttaa kotimaassa alhaisten täyttöasteiden takia. Giovanni & Banister (2006) myös korostavat taloudellisuutta tutkimuksessaan, sillä heidän mukaansa erilaisilla matkaketjuratkaisuilla lentoyhtiö voi supistaa kannattamattomien kotimaan lentojen tarjontaa ja keskittyä kannattavimpien reittien operointiin.

Ympäristötehokkuus puolestaan nousee toiminnan ajuriksi puolella haastateltavista. Finnair, VR, Savonlinja ja Traficom painottavat keskeisenä ajurina ilmastonmuutoksen torjuntaa liikennesektorilla, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että joukkoliikenteen kulkumuoto-osuutta pyritään kasvattamaan. Traficomien johtava asiantuntija korostaa, että Suomessa on vahva yksityisautoilun perinne. Tavoitteena kuitenkin on, että ihmiset siirtyisivät yhä enemmän palveluiden käyttöön, ettei oman auton omistaminen olisi välttämättömyys. Savonlinjan aluejohtaja puolestaan lisää, että pienemmillä paikoilla, missä bussien täyttöasteet jäävät alhaisiksi vaihtoehtoisiksi voisi nousta pienempien bussien ja taksien käyttö.

Finnairin liikennesuunnittelun johtajan mukaan ympäristötehokkuus tarkoittaa heidän kohdallaan sitä, että lyhyillä kotimaan lennoilla, missä täyttöaste on alhainen, hiilijalanjälki yhdestä matkustajasta nousee suureksi. Tämä ohjaa yritystä pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja lyhyiden kotimaan lentojen järjestämiseksi. D’ Alfonso ym.

(2016) korostavatkin, että lyhyihin kotimaan matkoihin esimerkiksi juna on huomattavasti lentoa ympäristöystävällisempi vaihtoehto.

5.2.3 Matkaketjujen asiakkaat

VR:n liiketoimintapäällikkö summaa matkaketjujen nykytilanteen asiakkaiden kannalta, mitä kuvaa useiden toimijoiden tunnistama kehityspotentiaali:

Tällä hetkellä Suomessa tämä kenttä on vielä aika fragmentoitunut ja käytännössäkin on paljon erilaisia toimijoita ja tietoa on monessa eri paikassa. Se, että asiakas oikeasti suunnittelee matkaketjun, vaatii vähän tutkimista ja selvittelyä asiakkaan osalta. Toimialalla on yleisesti tunnistettu, että tilanne ei ole tällä hetkellä optimaali asiakkaalle -- (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Toiminnan ajuriksi asiakkaita korostavat puolet toimijoista. Yrityksistä etenkin Finnair, Perille.fi, Traficom ja Matkahuolto näkevät asiakkaat keskeisenä ajurina matkaketjujen kehittämiseksi. Haastattelussa kaikkia toimijoita kuitenkin pyydettiin kuvailemaan matkaketjujen potentiaalisia asiakkaita. Siksi tässä luvussa sivutaan lyhyesti muidenkin toimijoiden tunnistamia asiakasprofiileja, vaikka nämä yritykset eivät asiakkaita suoraan toiminnan ajuriksi maininneetkaan.

Nykyiset kaukoliikenteen yksityisautoilijat nähdään matkaketjujen potentiaalisiksi kohderyhmäksi. Esimerkiksi VR, Perille.fi ja OnniBus mainitsevat matkaketjujen asiakkaita kaukoliikenteen asiakkaat. Perille.fi:n toimitusjohtaja näkee, että yksityisautoilua tarvitaan edelleen, mutta yksityisautoilijoiden pienilläkin kulutustottumuksien muutoksilla voidaan saada aikaan isoja vaikutuksia kokonaisuuteen.

Satunnaismatkustajat nähdään houkuttelevana kohderyhmänä. VR:n matkustajaliikenteen johtaja mainitsee, että he, jotka käyttävät julkisen liikenteen palveluita hyvin säännöllisesti, eivät ole niin houkutteleva kohderyhmä, sillä he tuntevat ja tietävät tasan tarkkaan, millä he pääsevät mihinkin. Heillä tuttujen reittien käyttö on jopa niin harjaantunutta, että käyttäytymistä on VR:n matkustajaliikenteen johtajan mukaan vaikea muuttaa. Myös Perille.fi:n toimitusjohtaja korostaa, että kohderyhmänä nähdään käyttäjät, joilla on satunnaisempia tarpeita kaukoliikenteen matkailuun. Lisäksi Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja korostaa yhtenä kohderyhmänä matkustajia, jotka matkustavat jotain vähän poikkeavaa, ei-jokapäiväistä reittiänsä.

Toisaalta jotkut toimijat näkevät myös **säännöllisesti liikkuvissa asiakkaissa** potentiaalisen kohderyhmän. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja mainitsee VR:n matkustajaliikenteen johtajan tavoin, että moni säännöllisesti liikkuvista asiakkaista tuntee jo tarkkaan reittinsä, mikä usein koostuu kahdesta tai useammasta matkustusmuodosta. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja kuitenkin näkee muista yrityksistä poikkeavasti myös säännöllisesti liikkuvat asiakkaat potentiaalseksi kohderyhmäksi, koska yhdellä lipulla matkustaminen tarjoaa keskeistä helpoutta myös usein liikkuville asiakkaille.

Matkustussy tarkoittaa sitä, mihin tarkoitukseen asiakas käyttää liikkumispalvelua eli onko hän esimerkiksi vapaa-aika-, opiskelu- tai työmatkalla. Haastateltujen vastauksista korostuu molempien työ- ja vapaa-ajan matkustuksen tärkeys.

Haluamme tuoda palveluita saataville mahdollisimman monipuolisesti, koska ihmisten tarpeet vaihtelevat. Tarpeet voivat olla erilaiset, kun sama ihminen menee työmatkalle tai, kun hän menee vapaa-ajan matkalle. (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Matkaketjuista olisi tarkoitus tulla myös arkipäiväisen liikkumisen väline. (Johtava asiantuntija, Traficom)

Kaikki kansalaiset, vapaa- ja työaika sekä yritysten henkilöt eli kaikki kenellä tarve matkustaa. (Aluejohtaja, Savonlinja)

Me näemme sekä yritys- että vapaa-ajanmatkustajat tärkeinä. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

Työ- ja vapaa-ajan matkustajien lisäksi haastatteluissa korostui yhtenä potentiaalisena kohderyhmänä turistit:

Kesäisin ja hiihtolomien aikaan lomalaiset korostuvat -- (Aluejohtaja, Savonlinja)

Yksi kohderyhmä on turistit, on ne sitten kotimaisia lomamatkailijoita tai ulkomailta Suomeen saapuvia, niin semmoiset, joilla ei ole välttämättä täydellistä kuvaa, miten Joensuusta Kolille pääsee, tai miten Helsinki-Vantaan lentoasemalta pääsee esimerkiksi joukkoliikenteellä Tampereelle. (Toimitusjohtaja, Perille.fi)

Yksinään loppukäyttäjää ei nähdä asiakkaina, vaan **toiset toimijat** tunnistetaan myös asiakkaina. Traficomien johtava asiantuntija mainitsee asiakkaina matkustajien lisäksi erilaisia toimijoita kuten matkanjärjestäjät ja -toimistot, liikenteen järjestäjät ja ICT-talot.

5.2.4 Toimijoiden strategiat ja tavoitteet

Toimijoiden strategiat ja tavoitteet voidaan nähdä myös yhtenä matkaketjujen kehittämisen ajurina. Haastatteluissa vain kaksi yritystä, OnniBus ja Hertz, mainitsi strategian ja tavoitteet toiminnan kehittämisen ajurina. Tässä on huomioitava, että strategiset suunnitelmat ovat tietyissä määrin varjeltuja liikesalaisuuksia ja kaikki yritykset eivät välttämättä halunneet haastatteluissa paljastaa matkaketjujen kehityksen kytköstä strategiaan, vaikka sellainen olisikin.

Sisäiseen kyvykkyyteen liittyvänä kilpailijayhteistyön proaktiivisena ajurina on tunnistettu strategia, missä yritys pyrkii olemaan alalla edelläkävijä, sillä näillä yrityksillä on kova halu oppia uutta, kasvattaa neuvotteluvoimaa ja parantaa kilpailullista asemaa (Gnyawali & Park 2009). OnniBusin toimitusjohtajan mukaan yrityksen strateginen tavoite on tulla liikkumispalveluiden johtavaksi myyjäksi, minkä vuoksi heidän on pystyttävä tarjoamaan kilpailukykyinen kattaus matkaketjuja. Myös Hertzin kehityspäällikkö korostaa, että matkaketjujen kehittäminen on ollut heille strateginen valinta ja he näkevät matkaketjuihin liittyvät kumppanuudet ja yhteistyöt hyvin tärkeitä.

5.2.5 Kilpailullisen aseman parannus

Yritys voi parantaa kilpailullista asemaansa valitsemalla, kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja jakamalla resurssejaan heidän kanssaan (Ritala ym. 2014). OnniBus korostaa kilpailullisen aseman parantamista yhtenä matkaketjujen kehittämisen ajurina. OnniBusin toimitusjohtaja näkee, että verkoston ulkopuolisten palveluiden tarjoaminen perustuu siihen, että seuraava toimialan radikaali innovaatio on lippujen ostokanavan ja jakelukanavan mullistus. OnniBusin toimitusjohtajan mielestä tämä johtaa siihen, että vain ne toimijat voivat säilyttää suoran suhteen asiakkaaseen, jotka tarjoavat parhaan valikoiman ja käyttäjäkokemuksen.

Kilpailullisen aseman parannus korostuu myös VR:n liiketoimintapäällikön vastauksessa, sillä hän näkee, että junamatkustamisen houkuttelevuutta ja helppoutta voidaan kasvattaa kehittämällä matkaketjuja. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi sitä, että, first-mile-kuljetus rautatieasemalle siirtymiseen ja last-mile-kuljetus rautatieasemalta lopulliseen määränpäähän järjestetään mahdollisimman saumattomasti.

5.3 Matkaketjujen kehitykseen liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät

Tässä luvussa käsitellään matkaketjujen kehitykseen liittyviä tekijöitä, mitkä muodostavat jännitteitä yhteistyösuhteisiin ja toisaalta, mitkä tekijät auttavat yhteistyön onnistumisessa. Jännitteet ja onnistumistekijät, mitkä on tunnistettu kirjallisuuden pohjalta, saivat tukea haastatteluissa. Lisäksi yksi uusi tekijä, viranomaisten rooli, tunnistettiin jännitteiden aiheuttajaksi ja onnistumistekijäksi.

Taulukko 5. Matkaketjujen kehittäminen kilpailijayhteistyönä: jännitteet ja onnistumistekijät

Jännitteet ja Onnistumistekijät	Strategia	Vaikutusvalta ja riippuvuus sekä sisäiset kyvykkyydet	Rooli-, resurssi- ja tehtäväjako	Kommunikaatio ja tiedonjako	Käyttäytyminen ja luottamus	Viranomaisten rooli
Finnair	- Toimijat näkevät matkaketjut strategisena osa-alueena		- Kuka kehittää mitään, jotta järjestelmät saadaan toimimaan yhteen - Investointiaikahorisontti			- Mahdollistavana tekijänä nähdään standardien luonti
VR		- Muiden toimijoiden yhteistyöhalukkuus - Osaaminen ja kyvykkyys teknologisten ratkaisujen toteutukseen	- Huomioon otettavana asiana yhteistyö silloin, kun joku ei operatiivisesti toimi - Teknologisten ratkaisujen räätälöinti	- Tiivis ja hyvä kommunikaatio - Säännölliset tapaamiset, mm. kuukausipalaverit	- Avoimuus, pystytään yhdessä pohtimaan, miten yhteistyötä voidaan kehittää	- Juridiikan kautta tuleva lähestymistapa
OmniBus		- First mile/last mile tuote "nollakatteella, sisäänheittotuotteeksi" kannattavasti				- Walitti yhteistyö ja velvoite avoimista rajapinnoista ovat auttaneet
Savonlinja					- Ennakkoluulot ja asenteet, voidaanko luottaa?	- Onnistumistekijä tulevaisuudessa valtion kannustus ja taloudellinen tuki - Viranomaisten pelko, kartteliepäilyt
Perille.fi			- Kuka omistaa asiakkaan? Toimijoiden välinen mustasukkaisuus siitä, kuka lipun myy	- Keskustellaan, kun on erilaisia näkökulmia		- Laki liikenteen palveluista eli liikennekaari on auttanut - Jännitteenä kilpailuviranomaisille asioiden eskalointi
Traficom		- Perinteiset toimijat vs. uudet pienet toimijat -> Kaupalliset ehdot, teknologia - Komissiosta sopiminen	- Markkinaehtoinen vs. julkisesti rahoitettu liikenne ja niiden yhteensovittaminen	- Toimijakentän rajallisuus: toimivan keskusteluyhteyden luonti, tietoa alan haasteista		- Perinteisesti yritykset ja viranomaiset tekevät Suomessa paljon yhteistyötä - Kilpailulainsäädännön huomiointi
Hertz		- Matkaketjujen vieni muihin maihin - Tekninen valmius tehdä asioita yhteistyö muiden Hertz maiden kanssa	- Tekniset ratkaisut vaativat pitkäjänteisyyttä ja aikaa, haasteita voinut ilmaantua, jos jotain ei ole saatu teknisesti toimimaan			
Matkahuolto	- Toimijoiden tavoitteiden tunnistaminen ja yhteensovittaminen	- Epätasapaino kaupallisten ehtojen sopimisesta eri kokoisten toimijoiden välillä	- Asymmetria julkisen ja yksityisen välillä kustannusten jakamisessa mm. teknologiaratkaisujen toteutuksessa	- Luottamus rakennetaan kasvokkain/videoyhteyksin tapaamalla - Datan luovuttaminen maksutta vs. tulo lähde vastineeksi		- Lainsäädännön aukko kaupallisten ehtojen määrittelyssä - Viranomaisviestintä julkisiin toimijoihin päin auttanut jonkin verran
Värien merkitykset:		● Jännite	● Onnistumistekijä	● Jännite & Onnistumistekijä		

5.3.1 Strategiset tavoitteet

Usein kilpailijayhteistyössä yrityksillä on yhteisiä tavoitteita, mutta niiden rinnalla voi olla ristiriidassa olevia yrityksen omia tavoitteita. Näiden tavoitteiden yhtensovittamisen voi aiheuttaa jännitteitä, koska molempien osapuolien on oltava valmiita tekemään kompromisseja. Toisaalta strategiset tavoitteet voivat kuitenkin toimia myös onnistumistekijänä, mikäli ne onnistutaan määrittelemään ja sovittamaan hyvin yhteen (Das & Teng 2000; Tidström ym. 2018.) Tätä korostaa Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja kertoessaan, että yhteistyö onnistuu, sitä paremmin, mitä enemmän molemmilla osapuolilla on selkeästi hyötyjä saavutettavissa eli molemmat saavat win-win tilanteessa yhteistyöstä itselleen hyötyä. Matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja korostaa, että eri toimijoiden kanssa on erilainen lähtötilanne, minkä takia keskeistä on tunnistaa kunkin toimijan omat tavoitteet ja lähteä niiden pohjalta rakentamaan yhteistyötä. Finnairin liikennesuunnittelun johtaja korostaa myös onnistumistekijänä yrityksen strategiaa, sillä hänen mukaansa matkaketjujen kehittämistä on auttanut se, että toimijat näkevät tällä hetkellä matkaketjujen kehittämisen strategisena ja voimakkaasti kehittyvänä alueena.

5.3.2 Vaikutusvalta ja riippuvuus sekä sisäiset kyvykkyydet

Tidström (2014) nostaa esiin, että vaikutusvalta ja riippuvuus toisesta voivat aiheuttaa jännitteitä toimijoiden välille. Usein tämä voi liittyä tilanteeseen, missä toinen toimija on suurempi kuin toinen toimija, jolloin yrityksillä on erilaiset resurssit käytettävissään. Tidströmin (2014) mukaan haasteita voi syntyä esimerkiksi hinnoittelusta, kun isommalle yritykselle riittäisi pienempi kate, kun taas pienempi yritys saattaisi haluta katteen korkeammaksi, kattaakseen kaikki kulut.

Lippujen välityksestä maksettavat komissiot nousevatkin useassa haastattelussa esiin puhuttaessa jännitteistä ja onnistumistekijöistä. OnniBusin toimitusjohtaja kokee, että nykyinen tilanne, missä paikallisviranomaiset eivät maksa heille myyntipalkkiota on heille toimiva, sillä first-mile- tai last-mile-kuljetus toimii heillä ”sisäänheittotuotteena”. Tällä toimitusjohtaja tarkoittaa, sitä että OnniBus pystyy myymään first-mile- tai last-mile-kuljetus nollakatteella tai jopa tappiolla asiakkaalle, jos sen avulla asiakas saadaan kaukoliikenteen runkomatkalle.

Siinä, missä vaikutusvalta ja riippuvuus toimivat onnistumistekijä OnniBusille, Traficom in johtava asiantuntija nostaa esiin, että toisille toimijoille vaikutusvalta ja riippuvuus aiheuttavat ennemminkin jännitteitä. Johtava asiantuntija korostaa, että kaupallisten ehtojen kuten lippujen ehdoista ja hinnoittelusta sopiminen on yksi suurin jännitteitä aiheuttava tekijä toimijoiden välillä. Mikäli molemmat palveluntarjoajat vastaavat ainoastaan omista osuuksistaan ja mitään kustannuksia tai kompensatiota ei makseta, molemmat saavat vain oman lipputuotteensa osuuden. Johtava asiantuntija kokee, että mikäli lähdetään tekemään aidompaa yhteistyötä, niin usein maksetaan komissiota, koska yleensä yksittäiset liput ovat kalliimpia erikseen ostettuina kuin paketoituina. Myös Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja kokee, että matkaketjuihin liittyvässä yhteistyössä on havaittavissa epätasapainoisuutta toimijoiden kesken.

Tässä yhteistyössä on kyllä haasteita joidenkin toimijoiden kanssa, vaikka tämä yhteistyö on lähtenyt sinänsä oikein ihanteellisesta lähtökohdasta – asiakkaan hyväksi toimivasta tavoitetilasta lainsäädännön kautta. Lainsäädäntö on kuitenkin jättänyt kaikki ikään kuin kaupalliset asiat, joista sovitaan sopimuksilla, sopijoiden keskinäiseksi toiminnaksi, mistä seuraa aika usein niin sanottu epätasapainoinen tilanne. Mikäli kysymyksessä on vaikkapa iso julkinen toimija, jolla on paljon volyymia, niin sillä on tietysti myös neuvotteluvoimaa suhteessa enemmän. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto)

Traficom in johtavan asiantuntijan mielestä yksi jännite-elementti tulee siitä, että alalla operoi perinteisiä suuria toimijoita ja uusia pienempiä toimijoita. Johtavan asiantuntijan mukaan jännitteet toimijoiden välillä tulevat eniten esiin kaupallisissa ehdoissa ja pienissä määrin myös teknologiassa. Perinteisten suurien toimijoiden rooli nousi esiin muissakin haastatteluissa. VR:n matkustajaliikenteen johtaja korostaa matkaketjujen kehityksessä onnistumistekijänä keskeistä asemaansa. Yritykset ovat halukkaita tekemään VR:n kanssa yhteistyötä, koska yritys on suuri toimija kentällä. Toisaalta matkustajaliikenteen johtaja huomauttaa, että asemaa ei missään nimessä pidä käyttää väärin, vaan yrityksiä on kohdeltava tasapuolisesti. Tämä tarkoittaa, että ne kumppanuudet, mitä rakennetaan pitää pystyä rakentamaan muidenkin kanssa.

Kansainvälisenä yrityksenä Hertz in kehitysjohtaja korostaa sisäisiin kyvykkyyksiin liittyvänä onnistumistekijänä muista Hertz maista saatavaa tukea yhteistyöhön ja tekniseen kehitykseen liittyen. Myös VR:n matkustajaliikenteen johtaja nostaa esiin sisäisiin kyvykkyyksiin liittyvänä onnistumistekijänä osaamisen ja kyvykkyyden

toteuttaa teknologisia ratkaisuja, koska käytännössä jokaiseen tekniseen integraatioon sisältyy jonkin verran räätälöintiä. Lisäksi yrityksen ja kumppanin toiminta muissa maissa mahdollistaa Hertzin kehitysjohtajan mukaan matkaketjujen kansainvälistymisen. Toiminnan laajennusta muihin maihin voidaan helpottaa ja nopeuttaa, kun yhdessä maassa kehitettyjä teknologioita hyödynnetään muissa maissa.

5.3.3 Rooli-, resurssi- ja tehtävänjako

Haastatteluiden perusteella rooli-, resurssi- ja tehtävänjako aiheuttaa nykyisellään eniten jännitteitä toimijoiden välille. Rooli-, resurssi- ja tehtävänjaolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten yritykset jakavat resurssejaan kilpailijoille, miten he jakavat riskit ja kustannukset sekä, miten he jakavat tehtävät prosessin eri osissa (Gnyawali & Park 2011).

Ensimmäinen rooli-, resurssi- ja tehtävänjakoon liittyvä jännite on, että teknologian kehityksestä syntyy jaettavia riskejä ja kustannuksia yrityksille. Finnairin liikennesuunnittelun johtaja mainitsee yhtenä suurimpana haasteena yhteistyössä sen, että liikennemuotojen tietojärjestelmät eivät lähtökohtaisesti ole yhteensopivia. Tämän takia yhteistyössä pitää sopia, kuka kehittää mitään, jotta järjestelmät saadaan sopimaan yhteen. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja nostaa myös esiin tehtävä- ja resurssijaon epätasapainon matkaketjujen kehittämisessä erityisesti teknologisessa kehittämisessä. Hänen mukaansa teknologisten ratkaisujen toteutusvastuussa ja yleisesti koko toteutukseen liittyvien kustannusten jaossa esiintyy epätasapainoa julkisten ja kaupallisten toimijoiden välillä. Lisäksi haasteita teknologioiden osalta aiheuttaa se, ettei yhteisistä teknologioista ole sovittu alkuvaiheessa, vaan kenttä on pirstoutunut kymmeneen eri teknologiaratkaisuihin. Finnairin liikennesuunnittelun johtaja mainitsee myös huomioon otettavana asiana teknologiaratkaisujen investointiaikahorisontin eli onko teknologia sellainen, mikä rakennetaan vain kyseistä yhteistyötä varten, vai voidaanko sitä käyttää useammassa yhteistyössä. Mikäli teknologia rakennetaan vain yhtä yhteistyötä varten, talouden tulisi Finnairin liikennesuunnittelun johtajan mukaan kantaa tietotekninen kehitys.

VR:n matkustajaliikenteen johtaja ja Hertzin kehityspäällikkö nostavat esiin myös rooli-, resurssi- ja tehtävänjaon teknologisessa kehityksessä. VR:n matkustajaliikenteen johtajan mukaan keskeisessä asemassa matkaketjujen kehityksessä on yritysten kyky kehittää teknologisia ratkaisuja. Vaikka digitalisaation pitäisi helpottaa yrityksiä, kehitys

sitoo usein paljon resursseja varsinkin, jos ratkaisuja räätälöidään tapauskohtaisesti. Hertzin kehityspäällikkö puolestaan kertoo, että matkaketjujen kehityksessä tekniset asiat ovat useimmiten aiheuttaneet haasteita esimerkiksi siten, että toisella toimijalla tekniset ratkaisut toimivat, mutta toisen toimijan ratkaisussa on vielä haasteita. Onnistumistekijänä kehityspäällikkö näkee teknisten asioiden ratkaisussa pitkäjänteisyyden ja riittävän ajan varaamisen projektien toteutukselle.

Perille.fi:n toimitusjohtaja kiteyttää toisen rooli-, resurssi- ja tehtävänjakoon liittyvän keskeisen kysymyksen – Kuka omistaa asiakkaan? Kysymyksen taustalla vaikuttaa eri toimijoiden rooli arvoketjussa. Jos toimijat, jotka eivät omista omaa kalustoa pääsevät merkittävään asemaan matkaketjujen myymisessä, Perille.fi:n toimitusjohtajan mukaan voi herätä mustasukkaisuutta siitä, että kuka asiakkaan oikeastaan omistaa? Toimitusjohtaja nostaa esimerkkinä sen, että ulkomaille mentäessä mustasukkaisuutta esiintyy vähemmän, sillä esimerkiksi Virossa toimijat voivat luvata n. 7–10 % myydyistä lipusta.

Kolmas rooli-, resurssi- ja tehtävänjakoon liittyvä Suomessa muodostuu Traficomien johtavan asiantuntijan mukaan markkinaehtoisesta vs. julkisesti rahoitetusta liikenteestä.

Me eletään kilpailuilla markkinoilla, mutta tämä ei ole kokonaan kilpailtu markkina, koska liikennettä myös rahoitetaan eli subventoidaan. Useimmissa suurissa kaupungeissa tilanne on se, että enintään puolet toiminnasta rahoitetaan lipputuloilla ja loput tulee sitten valtion ja kuntien rahoituksesta – sehän ei ole silloin kilpailtu markkina, vaan vahvasti valtion tukema markkina. Yksi haaste on, kun valtion tukemaan markkinaan yhdistetään markkinaehtoinen liikkumispalvelu, niin miten se lähtee toimimaan? Tavoitetilassa on useita keskenään toimivia kilpailijoita, muuten se asiakas kärsii hinta- ja palvelunlaatumielessä, eikä se ole yhteiskunnankaan kannalta optimaalinen. (Johtava asiantuntija, Traficom)

Neljäs rooli-, resurssi- ja tehtävänjakoon liittyvä jännite on operatiivisten kysymysten ratkaisu kuten, kuka toimijoista vastaa, mikäli joku kohta arvoketjusta ei operatiivisesti toimi? VR:n liiketoimintapäällikkö nostaakin esiin huomioon otettava asiana yhteistyösuhteissa sen, että miten selvitetään, jos jokin ei operatiivisesti toimi. Keskeistä liiketoimintapäällikön mukaan tässä on kommunikointi ja hyvä yhteistyö, jotta ongelmat saadaan ratkottua mahdollisimman saumattomasti. Gnywali & Charleton (2018) myös korostavat, että yhteistä arvoa voidaan kehittää onnistuneesti kilpailun ja yhteistyön samanaikaisesti esiintyessä, mikäli toimijoilla on yhteinen halu ratkaista yhteisiä kunnianhimoisia ongelmia.

5.3.4 Kommunikaatio ja tiedonjako

Lee. ym (2021) korostavat, että onnistuneessa kilpailijayhteistyössä kommunikaatio on avointa, toimijat ovat vilpittömiä toisiaan kohtaan sekä he käyttävät useita eri kommunikointivälineitä. VR:n liiketoimintapäällikkö mainitsee tiiviin ja hyvän kommunikaation sekä säännölliset tapaamiset onnistumistekijänä matkaketjujen kehittämisessä. Liiketoimintapäällikkö mainitsee, että heillä on esimerkiksi monien kumppaneiden kanssa säännölliset kuukausipalaverit, missä käydään läpi edellistä kuukautta sekä erilaisia kehitysaihoita, jotta toimijoiden välillä pysyy hyvä keskusteluyhteys. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja puolestaan jakaa kommunikoinnin usein strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja korostaa, että strategisella tasolla rakennetaan luottamusta ja halutaan nähdä kasvokkain, mutta mitä enemmän mennään operatiiviseen toimintaan ja ollaan jo tuttuja, niin sitä helpompi on käyttää esimerkiksi sähköpostia tai muita sähköistä kommunikointivälineitä.

Tiedonjakamiseen liittyy kuitenkin jännitteitä, koska yritykset tiedostavat, että avoin tiedonjako voisi edistää yhteistyötä, mutta samaan aikaan heillä on pelko, että toinen yritys käyttää hyväkseen jaettua tietoa omaa etua ajaakseen (Fernandez ym. 2014). Tiedonjakamiseen liittyvänä jännitteenä nousi esiin datan jakaminen muille toimijoille maksutta. Vuonna 2018 voimaan astunut lainsäädäntö edellyttää henkilöliikenteen liikkumispalveluiden tarjoajia avaamaan muille toimijoille koneluettavaan muotoon olennaiset tiedot kuten reitit, pysäkit, aikataulut ja hinnat. Lisäksi tie- ja rautatieliikenteen toimijat, joilla on sähköinen lippu- ja maksujärjestelmä ovat veloitettuja avaamaan pääsyn lippu- ja maksujärjestelmänsä myyntirajapintaan, jotta sen kautta voidaan hankkia vähintään perushintainen kertamatkaan oikeuttava lippu. (Liikkumispalveluiden rajapintavelvoitteet 2021.) Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja korostaa, että etenkin kaupallisilla yhtiöillä datalla on oma arvonsa, minkä vuoksi pidemmällä aikavälillä tulisi pohtia jonkinlaista tulonlähdettä vastineeksi siitä, että dataa jaetaan maksutta.

Haastatteluissa kommunikaatiota ja tiedonjakoa korostettiin kuitenkin useimmiten onnistumistekijänä. Esimerkiksi Perille.fi:n toimitusjohtaja nostaa esiin, että heillä keskeisessä roolissa on keskustelu toimijoiden kanssa, kun erilaisia näkökulmia ilmaantuu johonkin asiaan liittyen. Kommunikointiin liittyvänä onnistumistekijänä

viranomaisroolissa toimiva Traficom:n johtava asiantuntija puolestaan mainitsee hyvän keskusteluyhteyden alan toimijoiden kanssa, koska sitä kautta heille kantautuu tietoa esimerkiksi alan haasteista.

5.3.5 Käyttäytyminen ja luottamus

Ritala ym. (2014) havaitsivat, että kilpailijayhteistyössä jännitteitä toimijoiden välille voi aiheuttaa toisen yrityksen tuloksen heikentyminen toisen yrityksen kustannuksella. Myös muut tutkijat ovat tunnistaneeet opportunistisen käyttäytymisen aiheuttavan jännitettä yritysten välisissä suhteissa (Tidström 2014; Hoffman ym. 2018).

Opportunistinen käyttäytyminen voi ilmetä siten, että toimija ei ole halukas investoimaan ja jakamaan yhtä paljon resursseja ja kyvykkyyskäsitteitä kuin toinen toimija. Opportunistinen käyttäytyminen voi ilmetä myös siten, että toimija lähtee kostamaan toiselle toimijalle. (Arslan 2017.) Haastattelussa ei ilmennyt suoranaisesti vahvaa opportunistista käyttäytymistä toimijoiden välillä. Muutama haastateltu kuitenkin nosti esiin matkaketjujen toimialalla toisinaan ilmenevän mustasukkaisuuden ja luottamuspuulan, mikä liittyy läheisesti opportunistiseen käyttäytymiseen.

Gnyawali & Charleton (2018) nostavat keskeiseksi ratkaistavaksi asiaksi selkeän viestimisen motiiveista toimijoiden välillä opportunistisen käyttäytymisen lieventämiseksi. VR:n liiketoimintapäällikkö mainitseekin yhtenä onnistumistekijänä sen, että pystytään avoimesti yhdessä kumppaneiden kanssa pohtimaan esimerkiksi, miten yhteistyötä voidaan kehittää ja mihin suuntaan sitä voitaisiin viedä.

5.3.6 Viranomaisten rooli

Viranomaisten rooli korostui lähes jokaisessa haastattelussa puhuttaessa jännitteistä ja onnistumistekijöistä matkaketjujen kehittämisessä. OnniBusin toimitusjohtaja ja Perille.fi:n toimitusjohtaja näkevät vuonna 2018 voimaan astuneen lain liikenteen palveluista, missä on velvoite avoimista rajapinnoista, tekijänä, joka on auttanut yhteistyön onnistumisessa. Perille.fi:n toimitusjohtaja korostaa, että laki on ylipäättään mahdollistanut matkaketjujen kehityksen, koska pelkästään neuvottelemalla toimijat tuskin suostuisivat avaamaan rajapintojaan. Toisaalta joidenkin toimijoiden mielestä lakiin on jäänyt aukkoja, mitkä aiheuttavat nykyisellään jännitteitä toimijoiden välille. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtajan mukaan suurin aukko

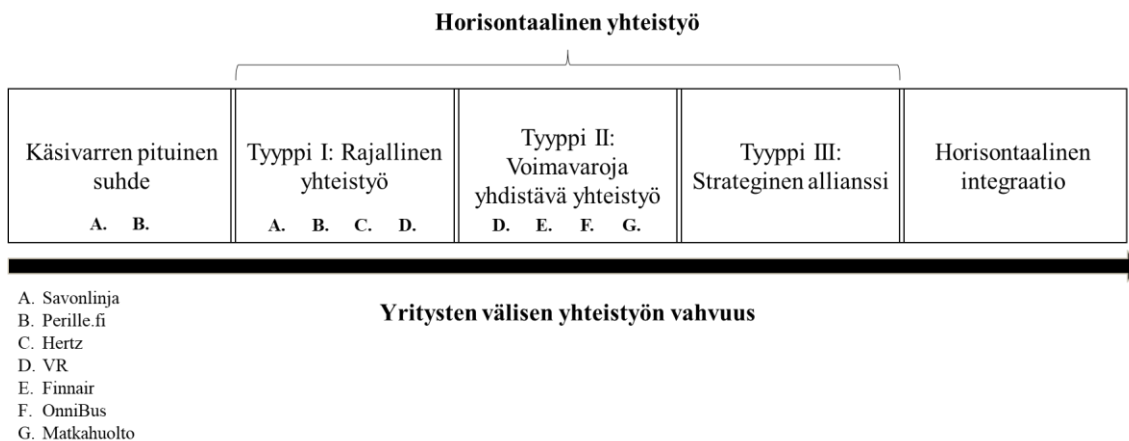
lainsäädännössä on kaupallisten ehtojen määrittelyssä, kuten hinnoittelussa ja teknisten asioiden toteutuksessa. Myös Finnairin liikennesuunnittelun johtaja korostaa, että alalle tulisi luoda standardeja, minkä jälkeen matkaketjuja voitaisiin lähteä rakentamaan kevyemmin kumppaneiden kanssa. Savonlinjan aluejohtaja puolestaan korostaa, että tulevaisuudessa valtion kannustus ja tuki voivat toimia tärkeänä onnistumistekijänä.

Viranomaisten rooli liittyy keskeisesti kilpailuun toimijoiden välillä. Traficomin johtava asiantuntija ottaa esiin sen, että kilpailulainsäädäntö tulee huomioida matkaketjujen kehittämisessä. Kilpailulainsäädännön huomioon ottaminen kuitenkin aiheuttaa jännitteitä toimijoiden välille, esimerkiksi Perille.fi:n toimitusjohtaja mainitsee, että jotkut toimijat ovat Suomessa herkkiä eskaloimaan asioita kilpailuviranomaisille. Myös VR:n matkustajaliikenteen johtaja korostaa, että yksi toimijoista on aggressiivinen eskaloimaan asioita kilpailuviranomaisille. Savonlinjan aluejohtaja kokee, että pelko asioiden viemisestä kilpailuviranomaisille pitää yritykset ovat valveillaan ja osaltaan hidastaa matkaketjujen kehittämistä.

Muutamit toimijat näkevät kuitenkin hyviä piirteitä yhteistyössä viranomaisten ja alan toimijoiden välillä. Traficomin johtava asiantuntija huomauttaa, että Suomessa vahvuutena on se, että perinteisesti viranomaiset ja yritykset ovat tottuneet tekemään paljon yhteistyötä. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja puolestaan kokee, että viranomaisviestintä julkisiin toimijoihin päin on auttanut jonkin verran matkaketjujen kehityksessä.

5.4 Yhteistyömallit

Haastatteluissa ilmeni, että matkaketjuihin liittyvä yhteistyö toimijoiden välillä näyttäytyy useissa eri muodoissa ja kehittyy jatkuvasti. Alla olevaan kuvioon on havainnollistettu toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa tunnistetut yhteistyömallit ja haastatellut yritykset. Haastatellut yritykset sijoitettiin kuvioon sen perusteella, mitä he vastasivat, kun heiltä kysyttiin muun muassa matkaketjujen kehittämiseen liittyvästä yhteistyön osallisuudesta, aikajänteestä ja vahvuudesta.



Kuvio 6. Yhteistyömallit matkaketjujen kehittämisessä

Seuraavaksi, käsitellään tarkemmin, mitä eri yhteistyömallit tarkoittavat ja, miten yhteistyömallit ilmenevät haastatelluissa yrityksissä matkaketjujen kehittämisessä.

5.4.1 Yhteistyön ääripää: Käsivarren pituinen suhde ja horizontaalinen integraatio

Käsivarren pituinen suhde keskittyy transaktioihin ja suhdetta toimijoiden välille tuskin muodostuu (Contractor & Lorange 1988). Savonlinjalla matkaketjujen kehittäminen muiden toimijoiden kanssa muistuttaa tällä hetkellä eniten piirteitä käsivarren pituisesta suhteesta. Savonlinjan aluejohtajan näkökulmasta matkaketjuihin liittyvä toiminta on tällä hetkellä itsenäistä sovittelua, missä jokainen toimija miettii asioita omasta lähtökohdastaan. Toimijoiden välisen yhteistyön aluejohtaja näkee rajallisena koordinoitina, missä toimijat suunnittelevat kehittämistä itsenäisesti, eivätkä aidossa yhteistyössä. Myös Perille.fi:n vastauksista on tulkittavissa vivahteita käsivarren pituisesta suhteesta. Käsivarren pituisessa suhteessa korostuu se, etteivät yritykset tee yhteisiä sitoumuksia tai kehitä yhteistyötä, vaan yritykset sopivat ainoastaan yleisistä asioista ja toimivat niiden mukaan. Perille.fi:n toimitusjohtajan mukaan alalla ei ole vielä

päästy aitoon yhteistyöhön eli esimerkiksi siihen, että kenen vastuulla olisi, jos matkaketju katkeaa tai, miten asiakkaille pystytään viestimään reaaliaikainen tieto?

Toisessa ääripäässä yritysten välisessä yhteistyössä on horisontaalinen integraatio, missä toiminta sulautuu yhteen eli yritys hankkii toisen yrityksen samalta arvoketjun tasolta (Harrigan 1985). Missään haastatellussa yrityksessä ei kuitenkaan ilmennyt, että matkaketjujen kehittäminen olisi johtanut horisontaaliseen integraatioon, vaan käytössä on kevyempiä yhteistyömalleja.

5.4.2 Horisontaaliset yhteistyömallit

Käsivarren pituisen suhteen ja integraation välille sijoittuu joukko erilaisia yhteistyömalleja, joille ei ole olemassa tarkkoja määritelmiä kirjallisuudessa. Tarkan määritelmän muodostaminen on haastavaa, koska yhteistyötä on tunnistettu ilmenevän useissa eri muodoissa, muun muassa erilaisina yhteistyösopimuksina, lisensointina ja alliansseina. (Cruijssen ym. 2007; Keebler ym.) Tämä korostuu Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtajan vastauksessa hänen korostaessaan, että eri tahojen kanssa tehdään erilaista yhteistyötä. VR:n matkustajaliikenteen johtaja myös mainitsee, että matkaketjujen kehittämisessä on havaittavissa useita erilaisia yhteistyömuotoja.

Horisontaalisia yhteistyömalleja kuitenkin yhdistää se, että yhteistyö tapahtuu yritysten välillä, jotka toimivat samalla arvoketjun tasolla ja, joilla on toisiaan täydentäviä resursseja. (Keebler ym. 2013.) Suurin osa haastateltujen yritysten matkaketjujen kehittämisen yhteistyömalleista muistutti horisontaalisen yhteistyömallien erilaisia muotoja.

Horisontaalisia yhteistyömalleja on lähestytty tarkastelemalla yhteistyön vahvuutta, osallisuutta ja aikajännettä. Näiden perusteella yhteistyömallit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, missä yhteistyö on heikointa tyypissä I:ssä ja vahvinta tyypissä III:ssä. Haastatelluissa yrityksissä oli havaittavissa eniten piirteitä horisontaalisen yhteistyön tyyppi I:stä ja II:sesta. Sen sijaan, horisontaalisen yhteistyön syvintä muotoa, tyyppi III:sta ei ollut havaittavissa haastatelluissa yrityksissä.

Horisontaalisen yhteistyön muodoista tyyppi I:stä on havaittavissa Hertzin, Perille.fi:n, Savonlinjan ja VR:n matkaketjujen kehittämisessä. Näissä yhteistyösuhteissa toimintaa kuvailee usein lyhyt tai keskipitkä aikajänne (Lambert ym. 1996).

Nyt täytyy myöntää, että suhteellisen lyhyellä tähtämellä on tehty ja suunniteltu yhteistyötä. Meillä ei ehkä ihan sellaista pitkän aikavälin suunnitelmaa siinä, mekin myönnetään, että se ei ole paras mahdollinen tilanne. (Kehitysjohtaja, Hertz)

Kyllä yhteistyö on hyvin operatiivisella ja lyhyellä aikajänteellä ollut. (Toimitusjohtaja, Perille.fi)

Toimintaa kuvailee myös rajoittunut osallisuus, sillä yleensä vain yksi tiimi organisaatiosta on mukana yhteistyössä (Lambert ym. 2016). Esimerkiksi Savonlinjan aluejohtaja kertoo, että jokaisessa toimipaikassa on liikennepäälliköt, jotka hoitavat matkaketjuja niillä resursseilla, mitä heillä on käytössään eli erillisiä henkilöitä ei ole nimetty matkaketjujen kehittämiseen. Perille.fi:n toimitusjohtaja puolestaan mainitsee, että heillä on mukana matkaketjujen kehittämisessä yrityksen pienestä koosta johtuen kaikki. Horisontaalisen yhteistyön tyyppi I:seen liittyy läheisesti myös se, että toiminta on rajallista aktiviteettien koordinointia ja suunnittelua, eikä niinkään integrointia (Lambert ym. 2016). Perille.fi:n toimitusjohtajan mukaan matkaketjujen kehittämisen koordinointi ilmenee teknisenä integrointina, mikä on välttämätön lainvelvoite toimijoille. Myös Savonlinjan aluejohtajan mielestä toiminta muistuttaa enemminkin aktiviteettien rajallista koordinointia kuin integrointia.

VR:n liiketoimintapäällikkö mainitsee, että yrityksellä on käytössä laajasti erilaisia yhteistyömalleja matkaketjuihin liittyen. Piirteitä rajallisista yhteistyömalleista on havaittavissa, sillä liiketoimintapäällikkö puhuu ei-integroiduista yhteistyömalleista, missä lippujen myynti ei tapahdu ohjelmointirajapintojen kautta. Näissä malleissa yhteistyö voi tapahtua esimerkiksi siten, että asiakas näyttää toisen palveluntarjoajan lippua toiselle palveluntarjoajalle, jolloin hän on oikeutettu kumppanien yhdessä sopimaan alennukseen. VR:n liiketoimintapäällikkö korostaa, että yritys on lähtenyt kokeilevasti liikkeelle matkaketjujen kehittämisessä niin kutsuttujen pilottien kautta. Näiden pilottien kautta pyritään ymmärtämään kysyntää ja saamaan asiakasymmärrystä ja palautetta. Pilottien löydösten perusteella matkaketjuja pyritään kehittämään eteenpäin.

Tyypissä II:ssä siirrytään aktiviteettien koordinoinnista integrointiin, aikajänne pitenee ja useampia tiimejä tulee mukaan yhteistyösuhteeseen (Lambert ym. 1996; Cruijnsen ym. 2007). Matkaketjujen kehityksessä yhteistyömuodoista tyyppi II:sta oli havaittavissa VR:llä, Finnairilla, OnniBusilla ja Matkahuollolla. Nämä toimijat kuvailivat yhteistöiden aikajännettä huomattavasti pidemmiksi.

No nämä ovat olleet joitakin vuosia kestäviä yhteistöitä. Nyt on siirtymässä selkeästi nämä keskusteluaiheet pidempiin strategisiin vaatimuksiin, että kyllä se aikajänne on pidentymässä. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

-- Piloteissa puhutaan käytännössä puolen vuoden–vuoden yhteistöistä, jos lasketaan pilotin aikaan sen valmistelu, pilotointi, sopimusneuvottelut ja sitten vielä katsotaan miten siitä eteenpäin. Osa yhteistöistä on sitten sellaisia, että tähtäin on hyvinkin pitkällekin useiksi vuosiksi -- (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Olemme pyrkineet saamaan jo vuosia muiden liikennöitsijöiden lippuja verkkokauppaamme. (Toimitusjohtaja, OnniBus)

Vastauksissa korostuu myös se, että, syvempien yhteistyömuotojen implementointiin liittyy usein teknologisia integraatiota, kehitystä ja investointeja. Nämä projektit puolestaan vaativat yrityksiltä paljon resursseja ja myös vaatimukset ajan suhteen kasvavat.

Tällaisen esimerkiksi osoitteesta osoitteeseen luotettavan palvelun kehittäminen on varsin vaativaa työtä monellakin tapaa tässä. Ilman muuta me olemme tekemässä tätä pitkällä aikavälillä, ja ollaan kehittämässä sitä asiakaskokemusta ja luotetaan siihen, että näitä asioita tässä ratkaistaan. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto)

-- Olemme rakentaneet digitaalisen infrastruktuurin, joka mahdollistaa tuotteiden, ei vain lippujen myynnin rajapintojen kautta ulkoisten toimijoiden järjestelmistä. Infrastruktuurin ensimmäinen hyödyntämissovellus on paikallisliikenteen lippujen myynti. Lisäämme kaupunkoja ja myös paikallisliikennelippuja monimutkaisempia tuotteita. (Toimitusjohtaja, OnniBus)

Horisontaalisen yhteistyön tyyppiin II:ssä tarvitaan myös resursseja useammasta tiimistä. Haastatteluissa ilmenneet matkaketjujen kehitykseen vaadittavat yksiköt on kuvattu alla.



Kuvio 7. Matkaketjujen kehittämiseen osallistuvat tiimit yrityksistä

Kaikissa tyyppiä II edustavissa haastatelluissa yrityksissä korostuu teknisten tiimien rooli matkaketjujen kehittämisessä. Tyyppiä II edustavissa yrityksissä korostuu myös kaupallisen tiimin, lakiosaston ja talousosaston rooli. Kaupallisten tiimien läsnäoloa tarvitaan monessa asiassa muun muassa myynissä, markkinoinnissa, viestinnässä ja hinnoittelussa (Johtaja, liikennesuunnittelu, Finnair; Liiketoimintapäällikkö, VR). Finnairin liikennesuunnittelujen johtaja myös korostaa operaatioiden hallinnan tärkeyttä matkaketjujen kehittämisessä, jotta asiakkaille voidaan varmistaa sujuvat matkaketjut. Kuten liiketoiminnassa yleensä, sujuvien projektien läpiviemiseksi projektipäällikön tai liiketoiminnan omistajan rooli on keskeinen ja tätä painottaa myös Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja.

Horisontaalisen yhteistyön tyyppiä II kuvailee siirtyminen aktiviteettien koordinoinnista niiden integrointiin. Tästä yksi esimerkki on liikennöitsijöiden aikataulut ja niiden yhteensovittaminen.

-- Sitten olemme tehneet esimerkiksi junayhtiön kanssa sellaista yhteistyötä, että olemme sovittaneet junabussi aikatauluja yhteen, ja tehty ihan sitäkin, että asiakkaalle taataan vaihto. -- Sitten liikennöitsijähän tekevät keskenään myös yhteistyötä eli meillä on yli 1000 taattua vaihtoa, missä usein liikennöitsijät ovat jo usein sopineet sen taatun vaihdon. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto)

Aktiviteettien koordinoinnista siirtyminen integrointiin voi myös ilmetä useassa eri muodossa. Matkaketjujen kehittämisessä on Finnairin liikennesuunnittelun johtajan mukaan piirteitä esimerkiksi lentoliikenteen tyypillisistä yhteistyömuodoista, interlinesta ja codesharesta. Interline on lentoliikenteen yhteistyömuoto, missä lentoyhtiöt tekevät keskenään sopimuksen, jotta asiakkaat voivat kätevämmiin varata matkan, mikä koostuu kahden tai useamman lentoyhtiön osuudesta. Usein interline sopimukseen kuuluu, että laukut siirretään lennolta toiselle lentoyhtiöiden puolesta ja asiakkaalle riittää lähtöselvityksen tekeminen vain ensimmäiselle lennolle. (IATA 2019.) Lentoalalla yritysten välistä syvempää ja strategisempaa yhteistyömuotoa kutsutaan codeshareksi, minkä avulla lentoyhtiöt voivat laajentaa tarjontaansa asiakkaille.

Lisäksi horisontaalisen yhteistyömuodon tyyppi II:seen liittyy se, että yritykset ovat halukkaita panostamaan yhteistyön kehitykseen.

-- vahvasti sellainen yhteinen halu tehdä ihan uusia juttuja kumppaninkin puolelta sen yhteistyön eteen. (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Useat yritykset myös näkevät, että tulevaisuudessa matkaketjujen kehittämisessä on halukkuus panostaa yhä syvempiin yhteistöihin.

Mielestäni kumppaneiden kanssa me lähestymme sitä, että haluamme löytää palvelut ja kumppanuudet, jotka ovat pitkäkestoisia ja, jotka on sellaisia kaikin puolin hyviä kummallekin osapuolelle, mutta ollaan lähestytty tätä nimenomaisesti kokeillen ja pilottien kautta. (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Nyt tämä kyseinen vaihe missä ollaan, niin on pyritty yhdistelemään aikataulullisesti sitä mitä on jo olemassa olevaa, että sitten tällaisissa pidemmissä yhteistöissä kysymys on, että tekeekö joku yhteistyö jonkun aikataulun mahdolliseksi ja sitten se yhteys tulisi sitä yhteistyötä varten se joku aikataulupäätös tai muutos. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

Myös niillä yrityksillä, mitkä edustavat vastausten perusteella yhteistyömuodoista tyyppiä I, on halukkuus kehittää yhteistyösuhteita kohti syvempää yhteistyötä.

Haluna on luoda pitkän tähtäyksen suunnitelma ja kasvu sen ympärille. (Aluejohtaja, Savonlinja)

Erään toimijan kanssa on ollut viimeisen vuoden aikana ollut jonkunlaisia keskusteluita syvemmästäkin yhteistyöstä, siitä että miten me voisimme auttaa matkaketjuasioissa, mutta ei olla ainakaan vielä mihinkään konkreettiseen päästy. (Toimitusjohtaja, Perille.fi)

-- Minun mielestäni nähdään, että on halu panostaa vähän syvempään yhteistyöhön. (Kehitysjohtaja, Hertz)

Haastatteluiden perusteella kuitenkin vaikuttaa, että yrityksillä ei ole halukkuutta ottaa käyttöön kaikista syvimpiä yhteistyön muotoja matkaketjujen kehityksessä. Tästä kertoo muun muassa suhtautuminen yhteistöiden aikajänteeseen.

Tämähän on kenttä, missä ei voi ajatella, että tehdään yhteistöitä, jatketaan ikuisuuteen, vaan kokeillaan jotain, opitaan ja mietitään miksei toiminut ja kehitetään edelleen tai mennään johonkin muuhun. (Matkustajaliikenteen johtaja, VR)

5.5 Mitä matkaketjujen kehittämisestä seuraa?

5.5.1 Innovaatiot asiakkaiden näkökulmasta

Haastatteluiden perusteella matkaketjujen kehityksellä pyritään luomaan innovaatioita, joista hyötyisivät ensisijaisesti asiakkaat. Asiakkaille hyödyt voivat näyttäytyä useassa eri muodossa:

- Kilpailukykyisempi hinta esimerkiksi niin, että matkaketju tulee halvemmaksi kuin osamatkojen summa (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair; Toimitusjohtaja, Perille.fi; Johtava asiantuntija, Traficom; Liiketoimintapäällikkö, VR)
- Helppo saatavuus ja asiakaskokemuksen helpottaminen kuluttajalle (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto; Toimitusjohtaja, Perille.fi; Liiketoimintapäällikkö, VR)
- Matkaketjujen toimivuus eli varmuus siitä, että toimijat pystyvät takaamaan matkaketjujen toimivuuden jokaisella matkan osuudella (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto; Johtava asiantuntija, Traficom; Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)
- Matkaketjujen avulla luodut uudet ja paremmat yhdistelmät ja kohtuullinen matkan kokonaisaika (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto; Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair; Matkustajaliikenteen johtaja, VR)
- Tietoisuuden lisääminen matkaketjuista kuluttajille (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Kaikki yllä mainitut hyödyt eivät ole kuitenkaan vielä realisoituneet asiakkaille. Hyötyjen realisoimiseksi yritykset ovat asettaneet tavoitteita matkaketjujen kehitykseen liittyen. Haastatteluissa yritysten kolme yleisimmän nimeämää tavoitetta matkaketjujen kehitykseen liittyen olivat:

- Teknologinen kehitys
- Toiminnan laajennus
- Yhtenäisyyden ja houkuttelevuuden lisäys

Teknologiseen kehitykseen liittyy uusien järjestelmien ja rajapintojen luominen sekä olemassa olevien parantaminen.

No ihan ensimmäisenä se on nämä teknologiat eli me haluamme saada sen kyvykkyyden, erityisesti tietoteknisen kyvykkyyden tarjota matkaketjuilla toteutettuja matkoja. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

Jatkossa haluamme edelleen kehittää asiakaskokemusta eli sitä, että käyttöliittymä olisi mahdollisimman helppokäyttöinen. Sitten tietysti erilaisten maksuvälineiden hyväksyminen mahdollisimman laajasti. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto)

Toiminnan laajennus nousee myös esiin useassa haastattelussa puhuttaessa yrityksen tavoitteista matkaketjuihin liittyen.

Mikromobilitteetti ja taksit, ovat sellaisia mitkä pitäisi ottaa mukaan. Kaupungit meillä on tällä hetkellä HSL-alue, Tampere, Turku tuossa meidän palvelussamme ja nämä loput Waltti-kaupungit tulee tässä talven aikaan. (Toimitusjohtaja, Perille.fi)

Haluamme tuoda asiakkaiden saataville erilaisia palveluita yhteistyössä kumppaneiden kanssa. (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Junayhtiön kanssa olisi suuri yhteistyöpaikka, silleen että matkaketjut olisivat toimivia. (Aluejohtaja, Savonlinja)

Yhtenäisyyden ja houkuttelevuuden lisäyksestä käytännön esimerkkeinä Finnairin liikennesuunnittelun johtaja mainitsee haastattelussa taatun vaihtoyhteyden ja erilaiset valmiudet, millä liikennemuodot tukevat toisiaan.

Yksi tärkeimmistä on taattu vaihtoyhteys. Jollakin tavalla niiden kuljetustoimijoiden keskinäisillä taloudellisilla mekanismeilla hoidetaan taustalla se, että se näyttäytyy asiakkaalle yhtenä palveluna. Jos matkaan tulee esimerkiksi joku muutos, lähtökohtaisesti kuljetustoimijat hoitavat sen keskenään ja se näyttäytyy edelleen asiakkaalle yhtenä tuotteena. Tämä on aivan keskeinen kilpailijatekijä verrattuna niihin erillisiin lippuihin, mitkä vain printattaisiin digitaaliseen applikaatioon. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

-- Jos on kyseessä lentoihin liittyvä rautatie- tai bussiliikenne, niin sitten siellä päässä sitten varmaan vaaditaan tiettyjä lentoliikenteen tarvitsemia valmiuksia, esimerkiksi haluaisiko asiakas sitten printata jotkut laukkutägit tai printata check-in:it, jos ei ole käyttänyt omaa laitettaan siihen esimerkiksi bussi- tai rautatieasemalla. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

Tavoitteisiin päästäkseen yritysten on luotava uusia innovaatiota markkinoille. Innovaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä uutta tai parannettua tuotetta, palvelua tai liiketoimintaprosessia, mikä eroaa yrityksen aikaisemmasta tarjoamasta (Tilastokeskus 2021). Ritalan ja Sainion (2014) tutkimuksen mukaan, kilpailijayhteistyö johtaa useimmin inkrementaaliseen innovaatioon. Inkrementaaliset innovaatiot perustuvat pääasiassa olemassa oleviin resursseihin (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009) ja niitä voi olla esimerkiksi palvelut, joissa on uusia ominaisuuksia tai parannuksia (Garcia & Calantone 2002).

Haastatteluiden perusteella matkaketjujen kehitys on johtanut useimmiten inkrementaalisiin innovaatioihin yrityksissä. Esimerkki tällaisesta inkrementalisesta

innovaatiosta on kumppanin lipputuotteen myyminen omassa sovelluksessa ohjelmointirajapintaa hyödyntämällä. Ritalan ja Sainion (2014) tulkinnan mukaan kilpailijayhteistyö johtaa useammin inkrementaaliseen innovaatioon, koska inkrementaalinen innovaatio on helpompi toteuttaa kuin radikaali innovaatio ja inkrementaalinen innovaatio on kauempina kilpailijoiden ydinteknologian jakamisesta toiselle osapuolelle.

5.5.2 Yrityksen ja yritysten yhteinen arvonkehitys

Gnyawalin ja Charletonin (2018) tutkimuksen mukaan kilpailijayhteistyön keskeisimpänä tavoitteena on yritysten yhteinen arvonluonti. Monet haastatelluista yrityksistä korostivat yritysten yhteistä arvonluontia, missä molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.

Näen myös, että meidän tulee olla hyötyjä yhteistyöstä tavalla tai toisella kuten ehdottomasti myös kumppanin eli tämän tulisi olla kaikkia osapuolia hyödyttävä. (Liiketoimintapäällikkö, VR)

Hyötyinä yrityksille, jotka koostavat näitä matkaketjuja, nähdään suorat taloudelliset hyödyt eli siitä tulee hyvää liiketoimintaa tulevaisuudessa. (Johtaja, Liikennesuunnittelu, Finnair)

Yhteinen arvonluonti näyttäytyy esimerkiksi siten, että yksi yritys järjestää pidemmän kaukoliikenteen runkomatkan ja toinen yritys puolestaan keskittyy matkan first-mile- tai last-mile-osuuden operointiin.

Kaikki osapuolet hyötyvät. Paikallisliikenneviranomaisen saattaa saada uusia asiakkaita, jotka olisivat hoitaneet first-mile / last-mile-osuudet kenties muulla tavoin. Kumppaniliikennöitsijät saavat lisämyyntiä. (Toimitusjohtaja, OnniBus)

-- meille hyödyllistä on, että ollaan kumppanina toimijan kanssa, joka järjestää sen runkoliikenteen ja siellä sitten halutaan olla mukana tarjoamassa sitä last mile kuljetusta (Kehitysjohtaja, Hertz)

Resurssien ollessa epätasapainossa toinen toimija voi kuitenkin hyötyä kilpailijayhteistyöstä enemmän, mikä johtaa vain toisen yrityksen arvon kehitykseen (Gnyawali & Charleton 2018). Traficommin johtavan asiantuntijan mielestä, kaikkien liikennemarkkinassa toimivien yritysten tulisi hyötyä matkaketjujen kehityksestä, koska joukkoliikenteen kulkumuoto-osuutta pyritään kasvattamaan, mikä johtaa markkinan kasvuun ja edelleen siihen, että markkinoilla on enemmän jaettavaa toimijoiden kesken.

Traficom in johtava asiantuntija kuitenkin huomauttaa, että kilpailu yritysten välillä tulee määrittämään sen, miten markkinan kasvu jakaantuu toimijoiden kesken.

5.5.3 Arvon tuhoutuminen

Matkaketjujen kehitykseen liittyy keskeisesti innovaatioiden ja arvon luonti, mutta kirjallisuudessa on kuitenkin havaittu, että kilpailijayhteistyö ei aina johda arvon kehittymiseen, vaan kilpailijayhteistyöhön liittyy myös riskejä (Raza-Ullah ym. 2014; Ritala ym. 2014; Ritala & Sainio 2014; Ricciardi ym. 2021). Pahimmillaan kilpailijayhteistyö voi johtaa arvon tuhoutumiseen eli negatiiviseen vaikutukseen liiketoimintaan (Gnyawali & Charleton 2018). Yritykset korostivat haastatteluissa selkeästi enemmän positiivisia hyötyjä, mitä matkaketjujen kehittämisestä voi seurata. Muutama yritys kuitenkin tunnisti matkaketjujen kehitykseen liittyvät riskit. Savonlinjan aluejohtajan näkemyksen mukaan, matkaketjujen kehittämisestä tulevat hyötymään kaikki toimijat, mutta uranuurtajille kehitys tulee olemaan kallista ja kehitys tulee pitämään sisällään paljon riskejä. Puolestaan VR:n matkustajaliikenteen johtajan näkemyksen mukaan kuluttajilla menee aikaa uusien palveluiden löytämisessä ja käyttöönotossa. Tämä johtaa siihen, että kaikki tehdyt yhteistyöt matkaketjuihin liittyen eivät varsinkaan yhteistyön alkuvaiheessa välttämättä tuota niin paljon hyötyjä kuin ne aiheuttavat kustannuksia. VR:n matkustajaliikenteen johtaja myös korostaa, että matkaketjujen toimintaympäristö on vielä jäsentymätön kenttä, minkä takia on hyvin haastavaa sanoa, kuka matkaketjujen kehityksestä oikeastaan tulee hyötymään.

5.6 Mikä hidastaa matkaketjujen kehittämistä yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta?

Useat haastatellut yritykset kokevat, että matkaketjujen kehitys on lähtenyt Suomessa vielä suhteellisen hitaasti liikkeelle. Haastatteluissa ilmenneet kehitystä hidastavat tekijät liittyivät keskeisesti yritysten väliseen yhteistyöhön.

Vuonna 2018 voimaan astunut laki rajapintojen avaamisesta on selkeästi edistänyt monen toimijan mielestä matkaketjujen kehittämistä. Useat toimijat kuitenkin kokevat, että lainsäädäntö on jättänyt kaupalliset ehdot sopimuksissa kumppaneiden väliseksi ratkaistavaksi asiaksi. Traficom in johtava asiantuntija näkee haasteita kaupallisten ehtojen puolella eli liiketoimintamalleissa ja lippujen ehdoissa ja hinnoittelussa. Myös Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja korostaa, että kaupalliset

asiat ovat jääneet toimijoiden keskinäisen sopimisen varaan, mikä johtaa usein epätasapainoiseen tilanteeseen.

Meillä on hyvin tällainen ristiriitainen tilanne, koska nyt on suuria merkittävästi julkisrahoitteisesti liikennetoimijoita, joille keskittyy paljon asiakkaita ja valtaa Suomessa. Monia asioita on lainsäädännössä jätetty keskinäisen sopimisen varaan, mutta ei ole mietitty sitä asymmetriaa julkisten ja kaupallisten toimijoiden välillä. Kaupallisella toimijalla on siis potentiaalisenakin markkinana hyvin pieni osuus. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto)

Pelisääntöjen puuttuminen on hidastanut matkaketjujen kehittämistä, ja alan toimijat kuten Finnairin liikennesuunnittelun johtaja uskoo yhtenä ratkaisuna olevan standardien luomisen alalle.

Kaupallisiin ehtoihin liittyy läheisesti kysymys asiakkuuden omistajuudesta (Toimitusjohtaja, Perille.fi). Matkaketjuja kehittää Suomessa moni yritys, joista osa omistaa itse kaluston ja osa keskittyy teknologian kehittämiseen, mikä mahdollistaa matkaketjujen luomisen ja myynnin. Kaikki toimijat luonnollisesti haluavat hyötyä matkaketjujen tuomista mahdollisuuksista. Asiakkuuden omistajuus kuitenkin hämärtyy, koska matkaketjun koostuu useasta palasesta ja toimijoilla on eri rooleja arvoketjussa.

Matkaketjujen kehittämistä hidastaa myös tekniset asiat kuten lippujärjestelmien pirstaloituminen. Teknologisten ratkaisujen räätälöinti aiheuttaa yrityksille kustannuksia.

Ehkä suurimpana uhkana mä nyt näen tässä sen, että nämä lippujärjestelmät pirstoutuvat edelleenkin. Jos nämä lippujärjestelmät pirstoutuvat edelleen, se tekee tästä teknologisesti aika kallista. Siitä tulee julkisille organisaatioille kymmenien miljoonien kustannukset rahoitettavaksi vuositasolla valtion budjetista. Ja kulut ovat jatkuvia. (Johtaja, Matkustaja- ja Liikennöitsijäpalvelut, Matkahuolto)

Tekniset yhteen toimivuuden haasteet ovat helpompia ratkaista kahdenvälisesti kuin monenkeskisesti. Tarkoittaa sitä, että kaksi yritystä pystyy helposti ja kustannustehokkaasti sopimaan, miten ne yhteistyön järjestää. Mutta jos yrityksen matkaketjuihin liittyy useampi toimija, niin toiminta käy yrityksille kalliiksi, kun integraatiot joudutaan räätälöimään. (Johtava asiantuntija, Traficom)

Jossain vaiheessa teknologinen kehitys voi käydä yritykselle niin kalliiksi, että järjestelmästä luovutaan. Yksi tällainen esimerkki löytyy haastatteluista yrityksistä, missä tärkeäksi tekijäksi nostetaan esille se, että kyse ei ole pelkästään kriittisen massan

saavuttamisesta asiakkaiden puolelta, vaan matkaketjujen kehittämisessä keskeistä on myös tarjota asiakkaille tarpeeksi vaihtoehtoja palvelussa.

Kehitettiin järjestelmää, Meejo, mutta siitä luovuttiin. Järjestelmässä oli tavoitteena rakentaa matkaketjut eri toimijoiden välille, mutta yksi todennäköinen syy miksi projektista luovuttiin, oli, että kumppaneita ja liikennöitsijöitä ketä saatiin mukaan, oli liian vähän. (Aluejohtaja, Savonlinja)

VR:n liiketoimintapäällikkö ja Traficom:n johtava asiantuntija kokee, että ihmisillä on hyvin vakiintuneet tavat liikkua, minkä takia matkaketjujen täyttää potentiaalia ei ole vielä pystytty saavuttamaan. Näiden tapojen muuttamiseksi tarvitaan VR:n liiketoimintapäällikön ja Traficom:n johtavan asiantuntijan mukaan aikaa, jotta asiakkaat löytävät uusien palveluiden piiriin. Palveluiden löytämiseen puolestaan tarvitaan tietoisuuden lisäämistä eli markkinointia. VR:n matkustajaliikenteen johtaja mainitsee, että toistaiseksi matkaketjujen markkinointi-investoinnit ovat olleet aika pieniä. Hän kuitenkin toteaa, että tulevaisuudessa isommissa yhteistöissä varmasti myös markkinointiin panostetaan enemmän. Toisaalta Perille.fi:n toimitusjohtaja puolestaan mainitsee, että esimerkiksi heillä markkinointiin ei juurikaan jää budjettia muiden kulujen jälkeen.

Kehitystä on myös voinut osittain hidastaa arvontuotantomekanismien puutteellinen määrittely.

Matkaketjuissa arvontuotantomekanismi on tärkeä kysymys – Mistä tulee lisäarvo matkustajalle matkaketjussa? Onko asiakas valmis maksamaan lisäarvosta, jonka hän saa matkaketjujen saumattomuudesta, verrattuna siihen, että hän ostaa kaksi lippua eri toimijoilta. Vai voidaanko lisäarvo saavuttaa siten, että asiakas ei maksa enempää, mutta saa siltä jotain sellaista hyötyä, että on valmis valitsemaan matkaketjun. (Johtava asiantuntija, Traficom)

Tämän lisäksi matkaketjujen kehittämistä hidastaa Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtajan mukaan paikallisviranomaisille maksettavat subventiot joukkoliikenteen järjestämisestä. Haasteena Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja näkee etenkin sen, että kaupunkien strategiatason ilmastotavoitteet, eivät tällä hetkellä realisoidu kaupungin operatiivisella tasolla. Matkahuollon matkustaja- ja liikennöitsijäpalveluiden johtaja on sitä mieltä, että ilmaston kannalta parasta olisi, että ihmiset liikkuisivat mahdollisimman vähäpäästöisellä tavalla, mikä usein tarkoittaa joukkoliikennettä. Hänen mukaansa subventioiden kohdistamisesta

vain oman kaupungin asukkaille seuraa merkittäviä hintaeroja, mikä estää sen, ettei kaupallisesti ole mahdollista päästä niin järkevään toimintaan.

Liikenteen toimialaan yleisesti liittyvä haaste on alan matalakatteisuus, mikä rajoittaa yritysten investointikykyä (Johtava asiantuntija, Traficom). Etenkin alan pienillä yrityksillä on rajalliset resurssit matkaketjujen kehittämiseen. Tällöin, yksi keskeiseen rooliin nousevista tekijöistä on, kenen kanssa tehdään yhteistyötä ja kuinka kannattavasti yhteistyö saadaan järjestettyä.

6 Keskustelu ja johtopäätökset

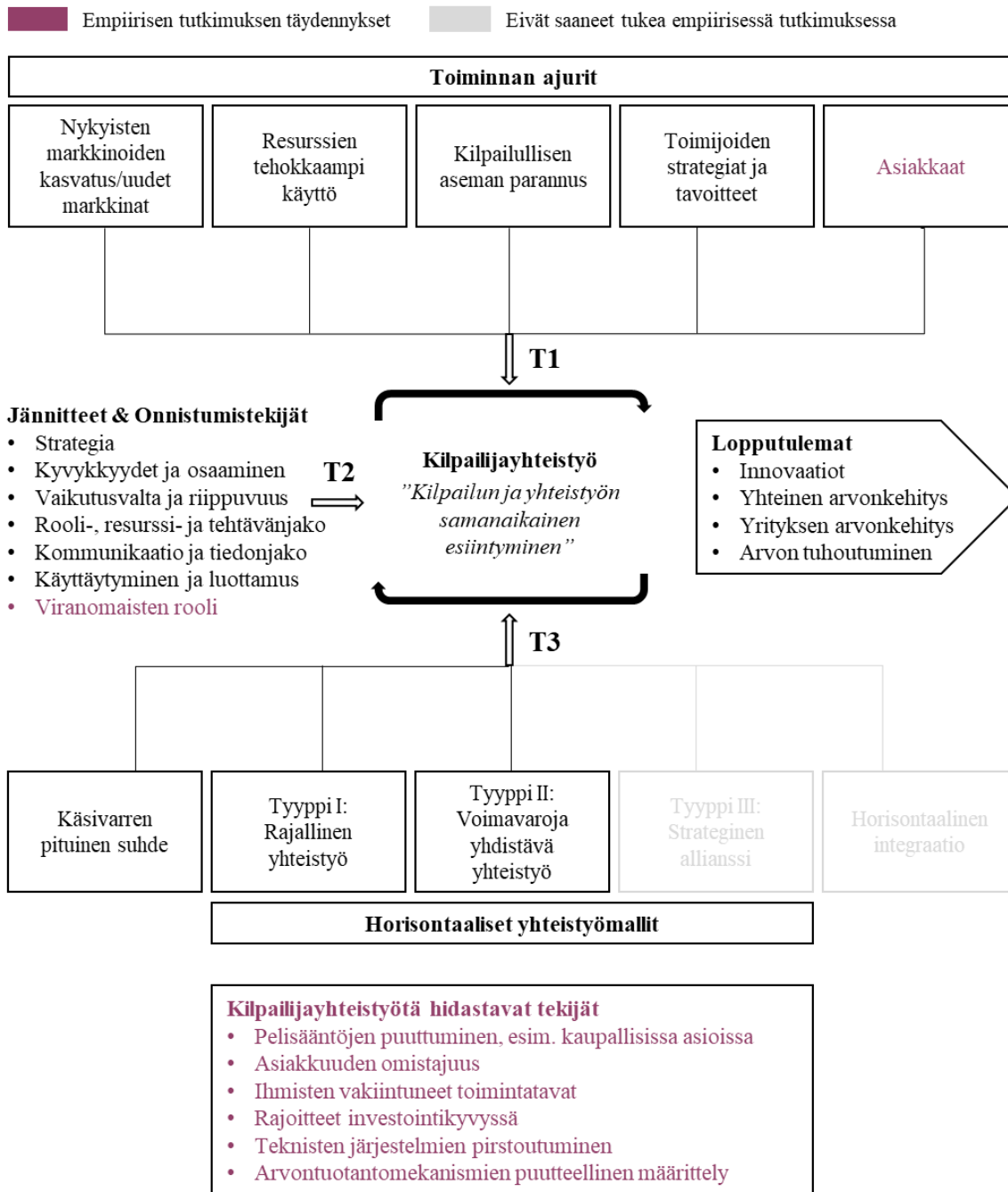
Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta muodostetut keskeiset johtopäätökset. Johtopäätöksiä vertaillaan aikaisempiin tutkimustuloksiin ja esitellään, mitä uutta tämä tutkimus tuo olemassa olevaan kirjallisuuteen.

6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä matkaketjujen nykytilanteesta Suomessa, analysoida matkaketjujen palveluntarjoajien välistä kilpailijayhteistyötä eli yhteistyön ja kilpailun samanaikaista esiintymistä sekä tutkia matkaketjujen yhteistyömalleja. Tutkimuksen tavoitteen pohjalta muotoiltiin päätutkimuskysymys ”Miten matkaketjuja voidaan kehittää kilpailijayhteistyönä?” Päätutkimuskysymys jaettiin kolmeen alakysymykseen:

- Miksi matkaketjuja kehitetään kilpailijayhteistyönä?
- Mitkä ovat matkaketjujen kehityksessä kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät?
- Millaisilla eri yhteistyömalleilla kilpailijayhteistyön voi järjestää?

Teorialukujen lopussa muodostettiin teoreettinen viitekehys, mitä hyödynnettiin empiirisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Empiirisen tutkimuksen tulokset tukivat hyvin teoreettista viitekehystä. Monet teoreettisen viitekehysten osa-alueet tulivat ilmi haastatteluissa ja tämän lisäksi teoreettista viitekehystä pystyttiin täydentämään haastattelujen pohjalta. Kuviossa 8. on esitelty teoreettinen viitekehys, mihin on merkitty punaisella haastatteluiden pohjalta tehdyt täydennykset ja harmaalla on merkitty kirjallisuudessa tunnistetut syvimmät yhteistyömuodot, mitkä eivät saaneet tukea haastatteluissa.



Kuvio 8. Empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta täydennetty teoreettinen viitekehys

Empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta tehtiin muokkauksia ja täydennyksiä teoreettiseen viitekehykseen. Nämä muutokset viitekehykseen ja tutkimuksen muut keskeiset johtopäätökset on havainnollistettu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuskysymykset		Keskeiset havainnot
Tutkimuskysymys 1: Miksi matkaketjuja kehitetään kilpailijayhteistyönä?	1	Keskeisimmät matkaketjujen kehittämisen ajurit olivat nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti, resurssien tehokkaampi käyttö sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen
	2	Matkaketjujen kehittämisen ajurina strategiat ja tavoitteet korostuivat vähemmän suhteessa muihin ajureihin
Tutkimuskysymys 2: Mitkä ovat matkaketjujen kehityksessä kilpailijayhteistyöhön liittyvät jännitteet ja onnistumistekijät?	3	Eniten jännitteitä kilpailijayhteistyössä aiheutti rooli-, resurssi- ja tehtävänjako sekä vaikutusvalta ja riippuvuus esimerkiksi lippujen komissioista sopiessa
	4	Kommunikaatio ja tiedonjako nähtiin pääasiassa onnistumistekijänä, vaikkakin haastatteluista ilmeni, että tiedonjakoon voi liittyä jännitteitä, kuten muun muassa datan jakamiseen liittyvät haasteet
	5	Haastatteluista ilmeni, että mahdollisuus opportunistiseen käyttäytymiseen heikensi luottamusta toimijoiden välillä matkaketjujen kehittämisessä
	6	Kilpailijayhteistyön olemassa olevaa kirjallisuutta täydentää havainto siitä, että viranomaisten rooli korostui sekä jännitteiden aiheuttajana että onnistumistekijänä
Tutkimuskysymys 3: Millaisilla eri yhteistyömalleilla kilpailijayhteistyön voi järjestää?	7	Osa matkaketjujen yhteistyöstä oli toteutettu hyvinkin kevyillä yhteistyömalleilla, kuten käsivarren pituisella suhteella tai horisontaalisen yhteistyön löyhimmällä yhteistyömuodolla tyyppi I:senä eli rajallisena koordinaationa
	8	Yhteistyön alkuvaiheessa haluttiin käyttää kevyitä yhteistyömuotoja, jotta pystyttiin muodostamaan ymmärrys muun muassa kysynnästä ja yhteistyön toimivuudesta. Mikäli yhteistyössä havaittiin potentiaalia, niin yritykset halusivat usein syventää yhteistyötä esimerkiksi tyyppi II:seen eli voimavaroja yhdistävään yhteistyöhön
	9	Kaikista syvimpiä yhteistyömuotoja, horisontaalisen yhteistyön tyyppiä III eli strategista allianssia ja horisontaalista integraatiota ei ollut havaittavissa matkaketjujen kehityksessä
	10	Suureen osaan yhteistöistä liittyi tekninen integraatio rajapintoja hyödyntämällä. Alalla oli kuitenkin käytössä myös kevyempiä ratkaisuja, missä ei tehty teknistä integraatiota, eikä maksu molemmille toimijoille tapahtunut yhdellä kertaa
	11	Toimijoiden roolijako hämärtyi heidän laajentaessaan toimintaansa ydinliiketoiminnan ulkopuolelle. Esimerkiksi liikennepalveluiden tuottajat muistuttivat yhä enemmän palveluiden välittäjiä
Uusi näkökulma empiirisen tutkimuksen tuloksista	12	Kilpailijayhteistyötä hidastivat: pelisääntöjen puuttuminen kaupallisissa ehtoissa, asiakkuuden omistajuus, ihmisten vakiintuneet toimintatavat, rajoitteet investointikyvyssä, teknisten järjestelmien pirstaloituminen ja arvontuotantomekanismien puutteellinen määrittely

Tutkimuksen keskeiset havainnot on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaan. Lisäksi empiirisen tutkimuksen tuloksista nousi yksi uusi näkökulma, mikä on merkitty taulukon loppuun.

Ritalan ym. (2014) sekä Dasin ja Tengin (2000) tutkimuksien mukaan kilpailijayhteistyön ajureina toimivat usein nykyisten markkinoiden koon kasvatus, uusien markkinoiden luonti ja resurssien tehokkaampi käyttö. Tämän tutkimuksen ensimmäinen keskeinen havainto tukee olemassa olevaa kirjallisuutta, sillä yleisimpinä matkaketjujen kehittämisen ajureina nousivat esiin nykyisten markkinoiden koon kasvatus ja uusien markkinoiden luonti sekä resurssien tehokkaampi käyttö taloudellisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Aikaisemmin kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole korostettu asiakkaita kilpailijayhteistyön ajurina. Sen sijaan tässä tutkimuksessa useat toimijat korostivat asiakkaiden tarpeisiin vastaamista keskeisenä matkaketjujen kehittämisen ajurina.

Toinen tutkimuksen keskeinen havainto on se, että strategiat ja tavoitteet korostuivat matkaketjujen kehittämisen ajurina vähemmän suhteessa muihin ajureihin. Gnywalin ja Parkin (2011) tutkimuksen mukaan etenkin suurissa yrityksissä toimijoiden strategiat ja tavoitteet ajavat yrityksiä usein kilpailijayhteistyöhön. Onkin mielenkiintoinen havainto, ettei tässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista maininnut strategiaa tai tavoitteita matkaketjujen kehittämisen ajurina.

Resurssi- ja tehtävänjako tarkoittaa sitä, miten yritykset jakavat resurssejaan kilpailijoille, miten he jakavat riskit ja kustannukset sekä miten he jakavat tehtävät prosessin eri osissa (Gnywali & Park 2011). Kolmas tutkimuksen keskeinen havainto on se, että eniten jännitteitä toimijoiden välillä aiheutti rooli-, resurssi- ja tehtävänjako. Tämä ilmeni muun muassa siten, että toimijat pohtivat, miten teknologinen kehitys jaetaan toimijoiden kesken ja kuka on vastuussa, mikäli jokin osa matkaketjusta ei operatiivisesti toimi. Lisäksi matkaketjujen kehityksessä jännitteitä aiheutti markkinaehtoisien ja julkisesti rahoitetun liikenteen rooli ja niiden yhteensovittaminen.

Vaikutusvallan ja riippuvuuden on myös aikaisemmin kirjallisuudessa tunnistettu aiheuttavan jännitteitä kilpailijayhteistyössä. Tidströmin (2014) mukaan tämä voi ilmetä esimerkiksi silloin, kun toimijat ovat erikokoisia ja heillä on erilaiset resurssit käytettävissään. Haasteita voi syntyä esimerkiksi hinnoittelusta, koska suurelle toimijalle voisi riittää pieni kate, kun taas pienempi toimija saattaisi haluta katteen korkeammaksi

kattaakseen kaikki kulunsa. Tämä tutkimus tuki Tidströmin (2014) havaintoa siitä, että vaikutusvalta ja riippuvuus voi aiheuttaa jännitteitä etenkin, kun kyseessä on lippujen komissioista sopiminen. Toiset haastatellut toimijat olivat tyytyväisiä myymään lipun lähes nollakatteella tai jopa ilman komissiota, kun taas toisten toimijoiden mielestä komissio kannustaisi toimijoita aidompaan ja syvempään yhteistyöhön.

Leen ym. (2021) mukaan onnistuneeseen kilpailijayhteistyöhön liittyy avoin kommunikaatio, toimijoiden vilpittömyys toisiaan kohtaan, useiden eri kommunikaatiovälineiden käyttö sekä suhteellisen hyvä luottamus toimijoiden välillä. Tämän tutkimuksen neljäs keskeinen havainto tuki Leen ym. (2021) tutkimusta, sillä tässä tutkimuksessa kommunikaatio ja tiedonjako nähtiin pääasiassa onnistumistekijänä kilpailijayhteistyössä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin eräs tiedonjakoon liittyvä jännite. Vuonna 2018 voimaan tullut laki liikenteen palveluista edellyttää liikennealan toimijoita avaamaan rajapintansa maksutta muille toimijoille. Rajapinnan avaamisessa maksutta nähtiin haasteita datan jakamiseen liittyen, sillä etenkin eräs yksityinen toimija korosti, että datalla on oma arvonsa ja siksi datan luovuttamiseen tulisi kehittää jonkinlainen tulonlähde vastineeksi.

Ritala ym. (2014) ovat havainneet, että jännitteet kilpailijayhteistyössä voi liittyä siihen, että toisen yrityksen tulos heikentyy toisen yrityksen kustannuksella. Opportunistinen käyttäytyminen voi ilmetä esimerkiksi siten, että toimija ei ole halukas investoimaan ja jakamaan yhtä paljon resursseja kuin toinen toimija, tai toimija lähtee kostamaan toiselle toimijalle (Arslan 2017). Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin mahdollisuus opportunistiseen käyttäytymiseen, sillä matkaketjujen kehittämiseen liittyy ennakkoluulot ja asenteet – voidaanko toiseen toimijaan esimerkiksi täysin luottaa? Lisäksi opportunistinen käyttäytyminen ilmeni haastatteluissa siten, että jotkut toimijat kokivat, ettei teknologiseen kehitykseen laitettavat panostukset olleet tasapainossa julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä.

Opportunistiseen käyttäytymiseen liittyy läheisesti tämän tutkimuksen kuudes havainto siitä, että viranomaisten rooli korostui jännitteiden aiheuttajana ja onnistumistekijänä, mitä ei ole aikaisemmin kirjallisuudessa havaittu. Havainto on kuitenkin perusteltavissa, koska kilpailijayhteistyö liittyy läheisesti horisontaaliseen yhteistyöhön, mikä ei ole aina lainsäädännön näkökulmasta ihan yksiselitteistä. Tilanne lähentelee kartellia ja horisontaalisen yhteistyön onkin usein kiellettyä, 6 §:n poikkeussäännöstä lukuun

ottamatta, missä kilpailua edistävät vaikutukset ovat suuremmat kuin rajoittavat vaikutukset (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014). Haastatteluista ilmeni, että kilpailulainsäädäntö aiheuttaa jännitteitä myös matkaketjujen kehityksessä. Toisinaan joku toimija saattoi nostaa esiin asioita kilpailuviranomaisille, mikä puolestaan sai toimijat varuilleen ja useimmissa yrityksissä matkaketjujen kehittämisessä mukana olikin juristeja. Toisaalta viranomaisten rooli nähtiin myös onnistumistekijänä, sillä laki liikenteen palveluista on ylipäättään mahdollistanut matkaketjujen kehittämisen. Osa toimijoista koki, että asymmetriasta johtuen pelkästään neuvottelemalla ilman lainsäädännön painetta olisi mahdotonta saada joitain toimijoita avaamaan rajapintojaan.

Seuraavat tutkimuksen keskeiset havainnot liittyvät yhteistyömalleihin kilpailijayhteistyössä. Yhteistyömallit on jaettu tässä tutkimuksessa viiteen kategoriaan. Yhteistyömallit löyhimmästä syvimpään muotoon ovat: käsivarren pituinen suhde, tyyppi I rajallinen yhteistyö, tyyppi II voimavaroja yhdistävä yhteistyö, tyyppi III strateginen allianssi ja horisontaalinen integraatio (Lambert ym. 1996; Cruijssen ym. 2007; Keebler ym. 2013, ks. kuvio 2 s. 24 ja kuvio 6 s. 60). Aikaisemmista matkaketjujen tutkimuksista käy ilmi, että yksi ja sama malli ei sovi kaikkiin tilanteisiin, vaan eri toimijoiden kanssa tehdään erilaista yhteistyötä (Li ym. 2018; Yashiro & Kato 2019). Tämän tutkimuksen seitsemäs havainto tuki aikaisempia tutkimuksia, sillä haastatteluista ilmeni, että ainakin niillä yrityksillä, joilla oli paljon erilaisia yhteistyökuvioita matkaketjuihin liittyen, oli myös monia eri yhteistyömalleja käytössä.

Tutkimuksen seitsemänteen havaintoon liittyy myös se, että osa matkaketjujen kehittämisestä Suomessa toteutettiin hyvinkin kevyillä yhteistyön muodoilla. Joissain tapauksissa yhteistyö oli jopa niin rajoittunutta, että sitä voitiin luonnehtia käsivarren pituiseksi suhteeksi. Tässä mallissa korostuu se, että yhteisiä sitoumuksia ei tehdä, eikä yhteistyötä kehitetä. (Lambert ym. 1996.) Haastatteluiden perusteella nykyisellään käsivarren pituinen suhde ilmenee esimerkiksi siten, että toimijat sovittelevat itsenäisesti aikatauluja. Toimijat eivät myöskään ole läheskään aina sopineet kenen vastuulla on, mikäli matkaketju katkeaa, tai miten asiakkaalle pystyttäisiin viestimään reaaliaikainen tieto? Toinen haastatteluissa ilmennyt yhteistyömuoto oli horisontaalisen yhteistyön kevyin muoto, tyyppi I rajallinen koordinointi. Tämän yhteistyömuodon piirteet ilmenivät haastatteluissa muun muassa siten, että yhteistyötä kuvaili joissain tapauksissa lyhyt aikajänne ja aktiviteetteja koordinoitiin vain rajallisesti.

Kahdeksas keskeinen havainto on se, että yhteistyön alkuvaiheessa hyödynnettiin kevyitä yhteistyömuotoja, jotta voitiin muodostaa ymmärrys kysynnästä ja yhteistyön toimivuudesta. Mikäli yhteistyössä havaittiin potentiaalia, niin yrityksillä oli halu siirtyä syvempään yhteistyöhön. Syvemmissä yhteistyössä, esimerkiksi tyyppi II:ssä vaatimukset yhteistyön syvyyden, pituuden ja osallisuuden suhteen kasvavat kevyempiin yhteistyömuotoihin verrattuna (Lambert ym. 1996; Cruijjisen ym. 2007). Yhteistyön tyyppi II:ssä siirrytään aktiviteettien koordinoinnista integrointiin (Lambert ym. 1996), mikä ilmeni haastatteluissa esimerkiksi toimijoiden liikenneaikataulujen yhteensovittamisena. Yhteistyön tyyppi II:ssä tarvittiin myös resursseja useasta eri tiimistä, kun puolestaan tyyppi I:seen riitti usein vain yksi tiimi per yritys yhteistyön järjestämiseksi (Cruijjisen ym. 2007). Haastatteluissa ilmeni, että tarvittavia resursseja olivat muun muassa tekninen tiimi, kaupallinen tiimi, talousosasto, lakiosasto, asiakaspalvelu, operaatioiden hallinta ja liiketoiminnan omistaja. Myös vaatimukset yhteistyön pituuden suhteen kasvoivat tyyppi II:ssä. Monet toimijat kuvailivatkin, että yhteistyötä tehdään suhteellisen pitkällä aikatahtimella, koska esimerkiksi matkaketjujen kehittämiseen liittyvien teknisten järjestelmien kehittäminen vaatii yrityksiltä paljon resursseja ja myös vaatimukset ajan suhteen kasvavat.

Yhdeksäs keskeinen havainto liittyy siihen, että kaikista syvimpiä yhteistyömuotoja ei käytetty matkaketjujen kehittämisessä, mistä kertoi muun muassa joidenkin toimijoiden suhtautuminen aikajänteeseen. Syvimmissä yhteistyömuodossa loppumispäivää yhteistyölle ei määritetä (Lambert ym. 1996). Haastatteluissa toimijat olivat kuitenkin sitä mieltä, että matkaketjujen kehityksessä yhteistyötä ei ajateltu ikuisesti jatkuvana, vaan toimijat olivat valmiita tekemään nopeitakin muutoksia. Yhteistyön syvemmissä muodoissa hyötyjen lisäksi myös riskit ja kustannukset kasvavat. Lambert ym. (1996) ehdottavatkin, että tyyppi III:sen yhteistyömallia tulisi käyttää vain sellaisten toimijoiden kanssa, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta pitkällä tähtäimellä.

Tutkimuksen kymmenes havainto on se, että suurimpaan osaan yhteistöistä liittyi järjestelmien tekninen integraatio rajapintoja hyödyntämällä. Tavoitetilassa myös kaikki maksuliikenne tapahtui yhdellä kertaa, mutta tämä ei kuitenkaan aina ollut mahdollista. Alalla oli myös käytössä kevyempiä ratkaisuja yhteistyön järjestämiseksi, sillä osa yhteistyösuhteista oli toteutettu esimerkiksi vain siten, että asiakas näytti toisen palveluntarjoajan lippua toiselle palveluntarjoajalle, jolloin hän oli oikeutettu alennukseen.

Tutkimuksen yhdestoista keskeinen havainto on se, että toimijoiden roolijako ei ollut enää niin selkeä kuin ennen. Nykyään toimijoilla oli halukkuus laajentaa tuoteportfolioaan kehittämällä matkaketjuja, koska sen avulla voitiin olla kilpailukykyisempiä ja vastata paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tästä hyvä esimerkki oli se, että ennen junayhtiö keskittyi ydinliiketoimintaansa junien operointiin ja lippujen myymiseen näihin juniin. Nykyään liikennepalveluiden tuottajat kuten junayhtiö tarjoavat junalipun kanssa ostettavaksi paljon muitakin kulkumuotoja kuten takseja, vuokra-autoja ja paikallisliikenteen busseja. Toisaalta myös palveluiden välittäjät saattoivat ennen keskittyä vain tietyn kulkumuodon välitykseen, mutta nykyään hekin ovat siirtymässä kohti kokonaisvaltaisempia ratkaisuja, jotta kuluttajalle pystytään tarjoamaan koko matkaketju yhden katon alta.

Lisäksi haastatteluissa ilmeni uusi osa-alue kilpailijayhteistyöhön liittyen: Mitkä ovat kilpailijayhteistyötä hidastavia tekijöitä? Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että kilpailijayhteistyötä voi hidastaa esimerkiksi pelisääntöjen puuttuminen kaupallisissa asioissa, kysymys asiakkuuden omistajuudesta sekä ihmisten vakiintuneet toimintatavat. Toisaalta kysymys voidaan asettaa toisinpäin: Mitkä ovat kilpailijayhteistyötä edistäviä tekijöitä? Tällöin hidastavien tekijöiden vastakohtiin tulisi kiinnittää huomiota: kilpailijayhteistyössä pelisäännöt tulisi määritellä hyvin, asiakkuuden omistajuus pitäisi selkeyttää, ihmisten vakiintuneet toimintatavat tulisi murtaa, investointien rahoitukseen olisi löydettävä uusia keinoja, teknisten järjestelmien yhteen toimivuus tulisi varmistaa sekä arvontuotantomekanismit tulisi määritellä yhdessä toimijoiden kesken.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen johdannossa havaittiin, että matkaketjuja on tutkittu kirjallisuudessa useimmiten asiakkaiden näkökulmasta (Efthymiou & Papatheodorou 2015; Kisgyörgy & Toth 2020), ja tutkimus palveluntuottajien näkökulmasta on puolestaan jäänyt vähemmälle huomiolle (Allard & Moura 2016). Allard & Moura (2016) ovat havainneet, että etenkin matkaketjujen palveluiden tuottajien välisestä yhteistyöstä on tehty vähän tutkimusta, vaikka aihe on hyvin keskeinen toimivien matkaketjujen kannalta. Aikaisemmin aiheita ovat tutkineet Yashiro ja Kato (2019) junan ja bussin yhdistämisestä matkaketjuksi Japanin markkinoilla sekä Li ym. (2018) lentokoneiden ja junien yhteistyösuhteista maailmalla. Nämä kontribuutiot ovat luoneet arvokasta tietoa matkaketjujen kehittämisestä palveluntuottajien näkökulmasta. Tämä tutkimus kuitenkin

loi uutta tietoa, koska tutkimuksessa palveluntarjoajat käsitettiin laajana käsitteenä ja haastateltavina oli useita eri toimijoita matkaketjujen toimintaympäristössä mukaan lukien liikennepalveluiden tuottajia, palveluiden välittäjiä ja viranomaistaho.

Matkaketjujen kehitystä ei ole aikaisemmin tutkittu kilpailijayhteistyön näkökulmasta. Kilpailijayhteistyön pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehys sai kuitenkin hyvin tukea empiirisen tutkimuksen tuloksista ja sitä voitiin jopa täydentää tutkimuksen tulosten pohjalta. Aikaisemmin kilpailijayhteistyön kirjallisuudessa tunnistetut jännitteet ja onnistumistekijät ovat strategia (mm. Tidström ym. 2018; Bouncken ym. 2020), kyvykkyydet ja osaaminen (Gnyawali & Park 2011; Kraus ym. 2018; Bouncken ym. 2020), vaikutusvalta ja riippuvuus (Tidström 2014; Petter ym. 2014), rooli-, resurssi- ja tehtävänjako (mm. Bengtsson & Kock 2000; Gnyawali & Park 2011, 2018), kommunikaatio ja tiedonjako (Fernandez ym. 2014; Tidström 2014; Lee ym. 2021) sekä käyttäytyminen ja luottamus (mm. Ritala ym. 2014; Hoffman ym. 2018; Ricciardi ym. 2021; Liu ym. 2020). Ensimmäinen kontribuutio olemassa olevaan kilpailijayhteistyön kirjallisuuteen on se, että tässä tutkimuksessa tunnistettiin uusi jännitteiden aiheuttaja ja onnistumistekijä – viranomaisten rooli. Tämä on ymmärrettävää, sillä kilpailijoiden välinen yhteistyö ei ole aina lainsäädännön näkökulmasta ihan yksiselitteistä ja tällöin kilpailevilla yrityksillä ja viranomaisilla on myös omat intressinsä puuttua toimintaan.

Aikaisemmin kirjallisuudessa kilpailijayhteistyön ajureiksi on tunnistettu nykyisten markkinoiden koon kasvattaminen ja uusien markkinoiden luonti (Das & Teng 2000; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009; Ritala ym. 2014), resurssien tehokkaampi käyttö, yrityksen kilpailullisen aseman parannus (Oum ym. 2004; Ritala ym. 2014) sekä etenkin suurissa yrityksissä toimijoiden strategiat ja tavoitteet (Gnyawali & Park 2009; Gnyawalin & Parkin 2011). Tämä tutkimus täydentää olemassa olevaa kirjallisuutta, sillä tässä tutkimuksessa tunnistettiin uusi kilpailijayhteistyön toiminnan ajuri – asiakkaiden tarpeet ja niihin vastaaminen.

Tämä tutkimus loi myös uuden näkökulman kilpailijayhteistyön tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin kilpailijayhteistyötä hidastavia tekijöitä: pelisääntöjen puuttuminen kaupallisissa asioissa, kysymys asiakkuuden omistajuudesta, ihmisten vakiintuneet toimintatavat, rajoitteet investointikyvyssä, teknisten järjestelmien pirstaloituminen sekä arvontuotantomekanismien puutteellinen määrittely.

Tutkimuksen alussa tunnistettiin, että eri yhteistyömalleja ja niiden soveltuvuutta eri tilanteisiin ei ole tutkittu kilpailijayhteistyön, eikä matkaketjujen kontekstissa. Tähän kirjallisuudessa esiintyvään aukkoon vastattiin tällä tutkimuksella, sillä tutkimuksessa tarkasteltiin toimitusketjujen johtamisen yhteistyömalleja kilpailijayhteistyössä. Yhteistyömallit määriteltiin Lambertin ym. (1996), Cruijssenin ym. (2007) ja Keeblerin ym. (2013) tutkimuksien perusteella. Tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyömallien eri muotoja oli havaittavissa haastatelluissa yrityksissä kuitenkin niin, ettei kaikkein syvimpiä yhteistyömuotoja ollut ainakaan nykyisellään käytössä.

6.3 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin tekijöitä, jotka hidastavat matkaketjujen kehittämistä kilpailijayhteistyönä. Toiset hidastavat tekijät sitovat selkeästi enemmän resursseja ja vaativat monen toimijan yhteistyötä, mutta joitakin tekijöitä voitaisiin pystyä ratkomaan lyhyemmällä aikajänteellä varsinkin, mikäli ne jaettaisiin pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Yksi tutkimuksessa tunnistettu hidastava tekijä toimijoiden välisessä yhteistyössä oli pelisääntöjen puuttuminen kaupallisista ehdoista sovittaessa. Tämä tarkoittaa, että toimijat neuvottelevat keskenään tapauskohtaisesti kulloiseenkin sopimukseen sovellettavat kaupalliset ehdot. Yashiron & Katon (2019) mukaan on tärkeää luoda kannustimet yhteistyölle matkaketjujen kehittämisessä. Haastateltavien vastausten perusteella tällä hetkellä matkaketjujen kehittämisen kannustimet Suomessa ovat kuitenkin monesti puutteellisia, osittain siksi, että selkeät kaupalliset ehdot matkaketjujen kehittämisestä puuttuvat. Toimijat ja matkaketjujen toimiala kokonaisuudessaan voisi hyötyä, mikäli järkevistä kaupallisista ehdoista ja kannustavista kannustimista päästäisiin sopuun.

Palvelusta on tehtävä erinomainen asiakkaalle yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa, jotta uusi matkaketjupalvelu voi lyödä läpi. Yksi palveluun vaikuttava tekijä on teknologiset järjestelmät ja niihin liittyvä yhteistyö toisten toimijoiden kanssa. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että teknologisten järjestelmien pirstaloituminen hidastaa matkaketjujen kehittämistä. Haastatteluista nousi esiin mielenkiintoinen havainto, että teknologisissa järjestelmissä kyse ei ole pelkästään kriittisen massan saavuttamisesta asiakkaiden puolelta, vaan matkaketjujen kehittämisessä keskeistä on myös tarjota asiakkaille tarpeeksi vaihtoehtoja palvelussa. Toinen palveluun vaikuttava tekijä on kysymys asiakkuuden omistajuudesta. Toimijoiden yhteistyötä voisi sujuvoittaa

toimijoiden vastuiden määrittely eli se, kuka vastaisi mistäkin kohdasta matkaketjua. Silloin toiminta laajenisi puhtaasti lipun myymisestä asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelemiseen. Toimijat ovat Suomessa sopineet joissain tapauksissa esimerkiksi taatuista vaihdoista, vaikkakin suurimassa osassa matkaketjujen toteutuksista vastuut eivät ole selkeästi määriteltyjä. Saksassa junayhtiö Deutsche Bahnin ja lentoyhtiö Lufthansan Rail&Fly –yhteistyöhön kuuluu se, että asiakas voi käyttää menomatalla junalipun päivän ennen lentoaan tai lentopäivänä sekä paluumatkalla paluupäivänä tai päivän paluun jälkeen. Esimerkiksi tällaisen joustavuuden tarjoaminen matkaketjuilla voisi tarjota asiakkaille keskeistä arvoa verrattuna lippujen ostamiseen yksittäin eri toimijoilta.

Matkaketjujen kehittämistä hidastaa haastateltavien vastausten perusteella ihmisten vakiintuneet toimintatavat. Yashiro & Kato (2019) ovat havainneet, että käyttäjien tulee hyväksyä uusi tapa toimia, jotta matkaketju voi menestyä. Keskeisessä asemassa tässä voisi olla kohderyhmän tarkempi määrittely ja markkinoinnin suuntaaminen tälle kohderyhmälle yhteistyössä kumppanin kanssa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat matkaketjujen kohderyhmäksi laajan kirjon ihmisiä. Asiakkaina nähtiin usein nykyiset kaukoliikenteen yksityisautoilijat, joilla oli satunnaisempia tarpeita kaukoliikenteen matkailuun. Jotkut näkivät myös säännöllisesti liikkuvissa asiakkaissa potentiaalia, sillä matkaketjut voisivat tarjota heidän liikkumiseensa keskeistä helppoutta. Näiden lisäksi kahden haastateltavan mukaan kohderyhmänä turistit voisivat tarjota erinomaisia mahdollisuuksia, koska heillä ei ole usein tarkkaa kuvaa, miten Suomen sisällä kannattaisi liikkua ja, millä kulkumuodoilla pääsee mihinkin kohteeseen. Kun kohderyhmä on valittu, kuluttajat tulisi saada tietoiseksi uudesta palvelusta, joten on tärkeää ymmärtää, missä kanavissa potentiaaliset asiakkaat voidaan tavoittaa. Markkinoinnin suunnittelussa on myös keskeistä kiinnittää huomiota siihen, miten vastuut jaetaan kumppanin kanssa, jotta resurssi- ja tehtävänjaosta ei muodostu jännitteitä yhteistyösuhteeseen.

6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimus

Tätä tutkimusta rajoittivat tapaustutkimukselle tyypilliset tulosten yleistettävyyteen liittyvät ongelmat. Tämän tutkimuksen yleistettävyyttä heikentää se, että tutkimusta matkaketjujen kehittämisestä on saatavilla hyvin rajallisesti ja tämän takia tutkimustuloksia vertailtiin kilpailijayhteistyön tutkimuksiin. Kilpailijayhteistyön

tutkimuksen pohjalta muodostetut ajurit, jännitteet, onnistumistekijät ja lopputulemat saivat kuitenkin melkein kaikilta osin tukea empiirisen tutkimuksen tuloksista. Lisäksi tämän tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa se, että kilpailijayhteistyön yhteistyömalleista ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta. Siksi tässä tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan toimitusketjujen johtamisen kirjallisuuden yhteistyömallien esiintymistä ja soveltuvuutta kilpailijayhteistyön kontekstiin.

Matkaketjujen toimintaympäristö on Suomessa laaja ja kehittämiseen osallistuu monia toimijoita. Tutkimusta kuitenkin rajoitti aikaresurssien rajallisuus, joten haastatellut toimijat jouduttiin valitsemaan tarkkaan ja harkiten. Yleistettävyyttä heikentää se, että tuloksista tehdyt päätelmät nojaavat yksittäisiin havaintoihin ja jotkut näkökulmat jäivät todennäköisesti huomioimatta aineiston rajallisuuden vuoksi. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa yritystä ja pääasiallisesti haastatteluihin osallistui yksi toimija per yritys. VR:ltä haastatteluihin osallistui kuitenkin kaksi henkilöä, mikä tulee huomioida tuloksia luettaessa, koska tämä vaikuttaa saatujen tulosten laajuuteen. Koska matkaketjujen kehittämisestä haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen kuvaus, haastateltavissa toimijoissa oli mukana liikennepalveluiden tuottajia, palveluiden välittäjiä sekä viranomaistaho. Traficomin eli viranomaistahon vastauksia lukiessa tulee huomioida tapauksen eroavaisuus muihin tapauksiin verrattuna. Yhteistyömalleja tutkittaessa Traficom on myös jätetty tarkastelun ulkopuolelle, koska organisaation roolin koettiin eroavan niin paljon muista haastatelluista toimijoista, ettei vertailu olisi ollut mielekäästä.

Tutkimuksen johtopäätöksistä kävi ilmi, että yksi keskeisin jännitteitä aiheuttava tekijä kilpailijayhteistyössä oli rooli-, resurssi- ja tehtävänjako. Lisäksi todettiin, että matkaketjujen kehittämistä hidastaa pelisääntöjen puuttuminen esimerkiksi kaupallisten ehtojen osalta. Siksi jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia toimijoiden välisiä hinnoittelumekanismia ja kannustimia yhteistyölle. Tämän aiheen tutkiminen on myös tärkeää, koska toimivat ja reilut hinnoittelumekanismit voisivat osaltaan helpottaa vaikutusvaltaan ja riippuvuuteen liittyvien jännitteiden ratkaisemisessa.

Tutkimus keskittyi kuvailemaan matkaketjujen kehittämistä Suomen kontekstissa. Olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus toisessa maassa ja tutkia samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia tuloksissa esimerkiksi kilpailijayhteistyöhön liittyvissä jännitteissä ja onnistumistekijöissä.

Toimitusketjujen horisontaaliset yhteistyömallit sopivat hyvin yksinkertaiseen kontekstiin, mutta empiirisen tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että matkaketjujen kehittäminen on suuri kokonaisuus, mihin osallistuu monia toimijoita. Kahdenkeskeisten suhteiden tarkastelu loi arvokasta tietoa, mutta jatkossa olisi hyödyllistä tutkia kilpailijayhteistyön yhteistyömalleja kompleksisten autonomisten verkostojen näkökulmasta, missä yrityksiä ei nähdä erillisinä muista toimijoista, vaan pikemminkin osana laajempaa verkostoa (Ritter ym. 2004).

Lähteet

- Allard, R. F.– Moura, F. (2016) The Incorporation of Passenger Connectivity and Intermodal Considerations in Intercity Transport Planning. *Transport Reviews*, Vol. 36 (2), 251–277.
- Arslan, B. (2017) The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 39 (12), 3222–3246.
- Bengtsson, M. – Kock, S. (2000) Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (5), 411–426.
- Bengtsson, M. – Kock, S. (2014) Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (2), 180–188.
- Bengtsson, M. – Raza-Ullah, T. (2016) A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, 23–39.
- Bengtsson, M. – Raza-Ullah, T. – Vanyushyn, V. (2016) The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 19–30.
- Bouncken, R. B. – Fredrich, V – Kraus, S. (2020) Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, Vol. 53 (1), 1–14.
- Boyle, B. – Dwyer, F. R. – Robicheaux, R. A. – Simpson, J. T. (1992) Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (4), 462–473.
- Brandenburger, A. – Nalebuff, B. (1996) *Co-opetition*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Burgers, W. P. – Hill, C. W. L. – Kim, W. C. (1993) A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (6), 419–432.
- Cannon, J. – Perreault Jr, W. (1997) The nature of business relationships’, Working paper, Colorado State University, Department of Marketing, Fort Collins.
- Carpinetti, L. C. R. – Gerolamo, M. C. – Galnamez, E. V. C. (2007) Continuous Innovation and Performance Management of SME Clusters. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16 (4), 376–385.

- Ceder, A. (2020) Urban mobility and public transport: future perspectives and review. *International Journal of Urban Sciences*, Vol. 2 (1), 1–25.
- Collis, J. – Hussey, R. (2014) *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (4. painos). Palgrave Macmillan, London.
- Contractor, F. J. – Lorange, P. (1988) Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships. *Management Information Review*, Vol. 28, 5–18.
- Coyle, J. – Langley, C. – Gibson, B. – Novack, R., Bardi, E. (2009) *Supply Chain Management: A Logistics Perspectiv*. South-Western Cengage Learning, Matson, OH.
- Corte, V. D. (2018) Innovation through Coopetition: Future Directions and New Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 4 (4), 1–13.
- Crujssen, F. – Dullaert, W. – Fleuren, H. (2007) Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. *Transportation journal*, Vol. 46 (3), 22–39.
- Crujssen, F. C. A. M. – Dullaert, W. – Joro, T. (2010) Logistics efficiency through horizontal cooperation: The case of Flemish Road transportation companies. *International Journal of Logistics*, Vol. 13 (3), 161–178.
- D'Alfonso, T. – Jiang, T. – Bracagalia, V. (2016) Air transport and high-speed rail competition: environmental implications and mitigation strategies. *Transportation Research Part A*, Vol. 92, 261–276.
- Dadholkar, P. A. – Neeley, S. M. (1998) Managing interdependency: a taxonomy for business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13 (6), 439–460.
- Das, T. K. – Teng, B.-S. (2000) Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, Vol. 11 (1), 77–101.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (4), 660–679.
- Efthymiou, M. – Papatheodorou, A. (2015) Intermodal passenger transport and destination competitiveness in Greece. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 26 (3), 459–471.

- Eisenhardt, K. M. – Schoonhoven, C. B. (1996) Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, Vol. 7 (2), 136–150.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Euroopan komissio (2020) Sustainable and Smart Mobility Strategy—Putting European Transport on Track for the Future; Communication from the Commission to the European Parliament. Euroopan komissio. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:789:FIN>>, haettu 5.10.2021.
- Fernandez, A.-S. – Le Roy, F. – Gnyawali, D. R. (2014) Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (2), 222–235.
- Finnair www-sivut (2021) Finnair yrityksenä – Suomalaisten portti maailmalle. <<https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena>>, haettu 8.11.2021.
- Garcia, R. – Calantone, R. (2002) A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19 (2), 110–132.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Heydebreck, P. (1996) Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-Tech Industries. *International Journal of Research and Marketing*, Vol. 13 (5), 449–462.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2002) *Research methods in business studies* (2. painos). Financial Times Prentice Hall, Essex.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2010) *Research methods in business studies* (4. painos). Financial Times Prentice Hall, Essex.
- Giovoni, M. – Banister, D. (2006) Airline and railway integration. *Transportation Policy*, Vol. 13 (5), 386–397.
- Gnyawali, D. R. – Park, B.-J. (2009) Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 (3), 308–330.

- Gnyawali, D. R.– Park, B.-J. (2011) Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, Vol. 40 (5), 650–663.
- Gnyawali, D. R. – Madhavan, R. – He, J. – Bengtsson, M. (2016) The competition-cooperation paradox in interfirm relationships: a conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, 7–18.
- Gnyawali, D. R. – Charleton, T. (2018) Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, Vol. 44 (7), 2511–2534.
- Harrigan, K. (1985) *Strategies for Joint Ventures*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Hennink, M. – Hutter, I. – Bailey, A. (2020) *Qualitative research methods*. Sage Publications, London.
- Hensher, D. A. – Mulley, C. – Nelson, J. D. (2021) Mobility as a service (MaaS) – Going somewhere or nowhere? *Transport Policy*, Vol. 111, 153–156.
- Herneoja, A. – Valli, R. – Salanne, I. – Metsäranta, H. – Pesonen, H. (2019) Valtakunnalliset liikenteelliset solmut ja niiden merkitys yhteistyön kannalta, Väyläviraston julkaisuja 9/2019. Väylävirasto. <https://julkaisut.vayla.fi/pdf12/vj_2019-09_valtakunnalliset_liikenteelliset_web.pdf>, haettu 18.10.2021.
- Hertz www-sivut (2021) <<https://www.hertz.fi/rentacar/reservation/>>, haettu 17.11.2021.
- Hirsjärvi, S. – Sajavaara, P. – Liikanen, P. – Remes, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita*, 20 painos. Bookwell Oy, Porvoo.
- Hoffman, W. – Lavie, D. – Reuer, J. – Shipilov, A. (2018) The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, Vol. 39 (12), 3033–3052.
- Håkansson, H. (1987) *Industrial Technological development: A network Approach*. Croom Helm, New York.
- IATA (2019) The Future of Interline: A new model for seamless customer journeys, IATA White Paper. <<https://www.iata.org/contentassets/23426d4b09a0446dbe831601869098a1/future-of-interline-wp.pdf>>, haettu 22.11.2021.

- Ikkala, Tapio (2015) "Maailman asiakaskeskeisin yritys" - Suomalaisprofessori: Tämän takia Amazon on verkkokauppojen kuningas. *Tekniikka & Talous*. <<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/maailman-asiakaskeskeisin-yritys-suomalaisprofessori-taman-takia-amazon-on-verkkokauppojen-kuningas/130fa4e8-a0b5-3b29-ada4-05b951d6fd88>>, haettu 16.10.2021.
- Jiang, C. – D'Alfonso, T. – Wan, Y. (2017) Air-rail cooperation: Partnership level, market structure and welfare implications. *Transportation Research Part B*, Vol. 104, 461–482.
- Kato, H. Sähköpostiviesti 20.10.2021.
- Keebler, J. S. – Hill, C. A. – Joo, S.-J. (2013) A conceptual model for the measurement of the expected value of a supply chain relationship. *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, Vol. 5 (1), 43–58.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2014) Horisontaalisen yhteistyön tehokkuushyödyt ja kilpailulain 6 §:n poikkeussäännös. <<https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/horisontaalisen-yhteistyon-tehokkuushyodyt-ja-kilpailulain-6-n-poikkeussaannos/>>, haettu 14.10.2021.
- Kirk, J. – Miller, M. L. (1986) *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage Publications, Newbury Park.
- Kisgyörgy L. – Toth, J. (2020) Fuzzy analysis of comfort along travel chains. *Transport*, Vol. 35 (2), 203–212.
- Kluge, U. – Ringbeck, J. – Spinler, S. (2020) Door-to-door travel in 2035 – A Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 157, 1–14.
- Kraus, S. – Meier, F. – Niemand, T. – Bouncken, R. B. – Ritala, P. (2018) In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, Vol. 12 (4), 1025–1053.
- Laki liikenteen palveluista (2017) Finlex. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170320>>, haettu 21.11.2021.
- Lavie, D. (2006) The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, Vol. 31 (3), 638–658.
- Lambert, D. M. – Emmelhainz, M. A. – Gardner, J. T. (1996) Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 (2), 1–18.

- Lee, J. Y.-H. – Saunders, C. – Panteli, N. – Wang, T. (2021) Managing information sharing: Interorganizational communication in collaborations with competitors. *Information and Organization*, Vol. 31 (2), 1–25.
- Li, X. – Jiang, C. – Wang, K. – Ma, J. (2018) Determinants of partnership levels in air-rail cooperation. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 71, 88–96.
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2021) Valtioneuvosto ja ministeriöt. <<https://www.lvm.fi/vastuualueet>>, haettu 18.10.2021.
- Liikkuamispalveluiden rajapintavelvoitteet (2021) Traficom Liikenne- ja viestintävirasto. <<https://www.traficom.fi/fi/liikenne/liikennejarjestelma/liikkuamispalveluiden-rajapintavelvoitteet>>, haettu 21.11.2021.
- Liu, R. – Yang, J. – Zhang, F. (2020) Managing technology transfer between cooperative firms: the roles of cooperation, asset specificity and justice. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 (5), 765–781.
- Luo, Y. (2004) *Coopetition in international business*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Denmark, 2004.
- March, J. – Simon, H. (1958) *Organizations*. Wiley, New York.
- Mentzer, J. T. – DeWitt, W. – Keebler, J. S. – Min, S. – Nix, N. W. – Smith, C. D. – Zacharia, Z. G. (2001) Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 (2), 1–25.
- Mills, A. J. – Durepos, G. – Wiebe, E. (2010) *Encyclopedia of case study research*. Sage Publications Thousand Oaks.
- Mustajoki, H. – Korhonen, I. (2021) Mikä ihmeen tutkimusetiikka? Vastuullinen tiede. <<https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/mika-ihmeen-tutkimusetiikka>>, haettu 1.11.2021.
- Myers, M. D. (2009) *Qualitative research in business & management*. Sage Publications, London.
- Myers, M. D. (2019) *Qualitative research in business & management*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Onnibus.com www-sivut (2021) Vastinetta rahoillesi, kaukoliikenteen matkat halvalla ympäri Suomen. <<https://www.onnibus.com/vahvuudet>>, haettu 8.11.2021.
- Oum, T. H. – Park, J.-H. – Kim, K. – Yu, C. (2004) The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (8), 844–853.

- Park, B.-J. – Srivastava, M. K. – Gnyawali, D. R. (2014) Walking the tight rope of cooptition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (2), 210–221.
- Petter, R. R. H. – Resende, L. M. – de Andrade Junior, P. P. – Horst, D. J. (2014) Systematic review: An analysis model for measuring the cooptitive performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *Annals of Regional Science*, Vol. 53 (1), 157–178.
- Perille.fi (2021) <<https://www.perille.fi/fi/content/About>>, haettu 18.10.2021.
- Rai, R. K. (2016) A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Management*, Vol. 42 (6), 1663–1699.
- Rantala, T. – Haapamäki, R. – Harvio, S. – Huhta, R. – Rantala, J. (2019) Matkailun saavutettavuus ja matkaketjut – kehittämisspolku. Väylä. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167668/vj_2019-08_978-952-317-670-6.pdf>, haettu 17.10.2021.
- Raza-Ullah, T. – Bengtsson, M. – Kock, S. (2014) The cooptition paradox and tension in cooptition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (2), 189–198.
- Raza-Ullah T. – Kostis, A. (2020) Do trust and distrust in cooptition matter to performance? *European Management Journal*, Vol. 38 (3), 367–376.
- Ricciardi, F. – Zardini, A. – Czakon, W. – Rossignoli, C. – Kraus, S. (2021) Revisiting the cooperation–competition paradox: A configurational approach to short- and long-term cooptition performance in business networks. *European Management Journal*, artikkeli painossa.
- Ritala, P. (2012) Cooptition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, Vol. 23 (3), 307–324.
- Ritala, P. – Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009) What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooptition. *Technovation*, Vol. 29 (12), 819–828.
- Ritala, P. – Golnam, A. – Wegmann, A. (2014) Cooptition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (2), 236–249.

- Ritala, P. – Sainio, L. M. (2014) Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 26 (2), 155–169.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004) Managing complex business networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (3), 175–183.
- Rodrigues, V. S. – Harris, I – Mason, R. (2015) Horizontal logistics collaboration for enhanced supply chain performance: an international retail perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 (6), 631–647.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html>, haettu 26.10.2021.
- Savonlinja www-sivut (2021) Ihmisläheinen, palveleva, luotettava ja suomalainen. <<https://savonlinja.fi/fi/yhteys/yritys/>>, haettu 8.11.2021.
- Shulz, T. – Zimmermann, S. – Böhm, M. – Gewald, H. – Krcmar, H. (2021) Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 170, 1–19.
- Slywotzky, A. – Hoban, C. (2007) Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 (3), 45–55.
- Soosay, C. A. – Hyland, P. (2015) A decade of supply chain collaboration on and directions for further research. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 (6), 613–630.
- Stenbacka, C. (2001) Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, Vol. 39 (7).
- Suomen matkailun digitiekartta (2019) Visit Finland. <https://www.businessfinland.fi/492e08/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/suomen_matkailun_digitiekartta_2019.pdf>, haettu 18.10.2021.
- Suomi.fi (2021) Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. <<https://www.suomi.fi/organisaatio/liikenne-ja-viestintavirasto-trafficom/2c228180-75cd-4ee3-853c-3ca3ae8c54a2>>, haettu 8.11.2021.
- Tidström, A. (2014) Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 (2), 261–271.
- Tidström, A. – Ritala, P. – Lainema, K. (2018) Interactional and procedural practices in

managing cooperative tensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (7), 945–957.

Tilastokeskus (2021) Innovaatio. < <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>>, haettu 22.11.2021.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Valtioneuvosto (2020) Liikenteen päästöt puoleen 2030 mennessä – tarvitaan laaja keinovalikoima. <<https://valtioneuvosto.fi/-/liikenteen-paastot-puoleen-2030-menessa-tarvitaan-laaja-keinovalikoima>>, haettu 20.9.2021.

Viestintävirasto (2018) Lippu-hankkeen selvitys liikennepalvelulain matkakettujen sopimuskäytännöistä (Matkakettujen käytännesäännöt), Viestintäviraston julkaisuja 004/2018.
<https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Selvitys_liikennepalvelulain_matkakettujen_sopimusk%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6ist%C3%A4.pdf>, haettu 3.12.2021.

VR Group www-sivut (2021) VR Group yrityksenä.
<<https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/>>, haettu 8.11.2021.

Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001) Value-creation in buyer – seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (4), 365–377.

Whim Suomessa (2021) Whim. < <https://whimapp.com/helsinki/whim-suomessa/>>, haettu 18.10.2021.

Yashiro, R. – Kato, H. (2019) Success factors in the introduction of an intermodal passenger transportation system connecting high-speed rail with intercity bus services. *Case Studies on Transport Policy*, Vol. 7 (4), 708–717.

Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods* (4. painos). Sage Publications, Los Angeles.

Liite

Liite 1. Haastattelurunko

Tämä haastattelu tehdään osana Pro gradu -tutkielmaa, jonka tavoitteena on laajentaa ymmärrystä matkaketjujen toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja yhteistyömalleista.

Matkaketjulla tarkoitetaan tässä haastattelussa matkaa lähtöpaikasta määränpäähän kahdella tai useammalla liikennevälineellä

1. Alkukartoitus yrityksen/organisaation nykytilanteesta matkaketjujen osalta
 - a) Minkälainen rooli matkaketjuilla on yrityksessä/organisaatiossa?
 - b) Mitkä ovat toiminnan liikkeelle panevat tekijät?
 - c) Ketkä nähdään matkaketjujen asiakkaina?
 - d) Mitä tavoitteita matkaketjujen kehitykseen liittyy?
2. Yritysten välinen yhteistyö matkaketjujen kehittämisessä
 - a) Millaista yhteistyötä on tehty ja mistä yhteistyö on lähtenyt liikkeelle?
 - b) Miten kuvailisit yhteistyön luonnetta? Kuvaileeko yhteistyötä enemmän aktiviteettien (kuten lipunmyynnin, aikataulujen, teknisten asioiden) rajallinen koordinointi vai syvempi yhteistyö?
 - c) Ovatko jotkut tekijät muodostaneet jännitteitä yhteistyösuhteisiin? Millaisessa tilanteessa nämä jännitteet ovat ilmenneet?
 - d) Mitkä tekijät ovat auttaneet yhteistyön onnistumisessa?
 - e) Millaisia työkaluja on käytetty kommunikointiin yhteistyön puitteissa?
 - f) Mitä resursseja eri osapuolilta yhteistyöhön liittyy? Mikä yksikkö/yksiköt ovat mukana yhteistyössä teidän yrityksestänne/organisaatiosta?
 - g) Millaisia investointeja yhteistyön puitteissa on tehty?
 - h) Millaisella aikajänteellä yhteistyötä tehdään? Onko esimerkiksi aikajänne lyhyt, vai onko suunnitelmia tehty pidemmälle aikavälille?
 - i) Millaisia ovat yhteistyökumppanuuksien hyödyt? Kuka hyötyy?
3. Yrityksen ja haastateltavan tausta
 - a) Yrityksen/organisaation nimi
 - b) Haastateltavan titteli yrityksessä/organisaatiossa