

Jenna Nakari

KUMPPANUUSTOIMINTAMALLIN  
SUUNNITTELU LAHTI TRAVEL  
OY:LLE

Opinnäytetyö  
Matkailun koulutusohjelma


Huhtikuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  15.04.2011
<b>Tekijä(t)</b>  Jenna Nakari	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Matkailun koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Kumppanuustoimintamallin suunnittelu Lahti Travel Oy:lle.		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Lahti Travel Oy, joka vastaa Lahden seudun matkailupalveluiden markkinoinnista, myynnistä ja matkailuneuvonnasta. Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella uusi toimintamalliehdotelma, jonka päätavoitteena on selvittää millä käytännön keinoilla Lahti Travel Oy pystyy rakentamaan kumppanuussuhteita Lahden seudun yhteiskunnallisiin vaikuttajiin. Näitä ovat henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään ja lisäämään Lahden alueen kokous- ja kongressitoimintaa omien kumppanuus- ja verkostosuhteidensa avulla.</p> <p>Aiheesta on aikaisemmin tehty Espoon Matkailu Oy:lle opinnäytetyötutkimus vuonna 2010. Tutkimuksen päätarkoituksena selvitettiin Espoon kaupungin henkilöstön mielipiteitä Espoon kokous- ja kongressipalveluista. Toisena tutkimuksena on perehdytty Filppulan 2008 väitöskirjaan, jossa tutkittiin muun muassa vapaaehtoisesti toimivien yrityskummien erilaisia rooleja.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista case-tutkimusta. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin teoretietoa, haastatteluja, kyselyitä sekä tutkijan omia havaintoja. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kumppanuuteen, verkostoitumiseen ja sosiaalisiin verkostoihin kohdistuvista peruselementeistä sekä sivuaa asiakas- ja sidosryhmäviestintää.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena muodostui toimintamalliehdotelma, joka sisältää suunnitelman, kuinka Lahti Travel Oy voi hyödyntää yhteistyötä Lahden seudun toimijoiden kanssa kokouksien ja kongressien lisäämiseksi Lahden seudulla.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  kumppanuussuhteet, sidosryhmäviestintä, sosiaalinen pääoma, toimintamalli, verkostoituminen		
<b>Sivumäärä</b> 54 s. + liit. 4 s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Sirpa Korhonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Lahti Travel Oy	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  15.04.2011
<b>Author(s)</b>  Jenna Nakari	<b>Degree programme and option</b>  Degree Programme in Tourism	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Creating a partnership operations model for Lahti Travel Oy		
<b>Abstract</b>  <p>The commissioner of the thesis is Lahti Travel Oy, which is the company responsible for marketing, selling and giving tourist information on the travel services in the Lahti region. The objective of the thesis is to construct a new operational model in order to devise practical means for Lahti Travel Oy to build partnerships with the national actors in the region. The actors are people who are willing to develop and increase meeting and congress activities in the Lahti region via their own existing partnerships and networks.</p> <p>Two previous studies were used as reference material. The first one is a thesis study on a similar subject made in 2010 for Espoon Matkailu Oy. The aim of the thesis was to examine the opinions of Espoo city personnel on the meeting and congress services in Espoo. The second study is a doctoral thesis by Filppula 2008, which examines among other things the different roles of voluntary business mentors.</p> <p>The research method chosen was a qualitative case study. The data was collected by using theoretical information, interviews, questionnaires and the author's observations. The theoretical framework of the thesis consists of the basic elements of partnership, networking and social networks and also customer and partner communication.</p> <p>The thesis resulted in an operational model, which includes a plan on how Lahti Travel Oy can benefit from cooperation with the national actors to increase meeting and congress activities in the Lahti region.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Networking, operational model, partnership, social capital, partner communication		
<b>Pages</b> 54 p. + app. 4 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Sirpa Korhonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Lahti Travel Oy	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	4
1.3	Aiempiä tutkimuksia .....	5
2	LAHTI TRAVEL OY .....	7
2.1	Lahti Travel Oy:n kokous- ja kongressipalvelut .....	8
2.2	Lahti Travel Oy:n nykytilanne ja toimintaympäristö .....	10
3	KUMPPANUUDET JA VERKOSTOT .....	11
3.1	Kumppanuus .....	11
3.2	Verkostoituminen .....	13
3.3	Verkostojen hyöty .....	15
3.4	Verkostojen haasteet .....	16
4	SOSIAALISET VERKOSTOT .....	17
4.1	Sosiaalinen pääoma .....	19
4.2	Asiakas ja sidosryhmäviestinnän keinoja .....	20
4.3	Kumppanuudet ja verkostot Lahti Travel Oy:n nykyisessä toiminnassa.....	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	25
5.2	Aineiston kokoaminen .....	27
5.3	Aineiston analysointi .....	28
5.4	Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus.....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
7	TOIMINTAMALLI KUMPPANUUSSUHTEIDEN LUOMISEKSI .....	38
8	POHDINTA .....	52
8.1	Opinnäytetyö prosessina .....	52
8.2	Mahdolliset jatkotutkimusehdotelmät .....	54
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Suoritin syventävän työharjoitteluni Lahti Travel Oy:ssä keväällä 2010, jonka jälkeen toimin matkailuneuvonnan asiakaspalvelussa kesätyöntekijänä. Kesän aikana työnantaja ehdotti opinnäytetyön aiheeksi uuden toimintamallin suunnittelemista kokousten ja kongressien lisäämiseksi Lahden seudulla. Toimintamalli sisältää näkökulman ja ehdotelman, kuinka Lahti Travel Oy voisi toimia uusia yhteistyökumppanuuksia luodessaan. Aihe tuntui mielenkiintoiselta ja haastavalta. Suurimpana innoittajana kuitenkin oli se, että pääsisin suunnittelemaan jotakin uutta, josta olisi hyötyä Lahti Travel Oy:lle käytännössä.

Lahti Travel Oy:n käytäntö ja kokemus osoittavat, että monien kansallisten sekä kansainvälisten kongressien ja tapahtumien taustalla on henkilö, jolla on henkilökohtainen yhteys alueeseen. Lahti Travel Oy on kiinnostunut selvittämään Lahden seudun yritysmaailman ja julkishallinnon toimijoiden henkilökohtaisia kontakteja ja verkostoja, joita aiemmin ei ole tarkoituksen mukaisesti tutkittu. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintamalliehdotelma, jonka avulla rakennetaan yhteistyöverkosto Lahden seudun vaikuttajien kanssa. (Mylläri 2010.)

Toimintamallin kehittämis ehdotuksen päätarkoituksena on tehdä suunnitelma siitä, kuinka aktivoida Lahden seudun toimijat hyödyntämään omia verkostojaan ja kumppanuussuhteitaan kokousten ja yritystapahtumien lisäämiseksi seudulle.

Opinnäytetyön toimintamalliehdotelman taustatietona käytetään neljän ison yliopisto-kaupungin ja yhden pienemmän kaupungin kongressipäälliköille tehtyjä puhelinhaastatteluja. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää, kuinka muiden kaupunkien kongressitoimistot ja kongressimarkkinointiyksiköt hyödyntävät paikallisten toimijoiden aktiivisuutta erilaisissa yhteisöissä. Lisäksi haastatteluiden yksi tarkoitus on löytää erilaisia vaihtoehtoja siihen, kuinka aktivoida uusia toimijoita verkostomaiseen toimintaan. Myös ideat erilaisista viestintäkeinoista ovat tärkeää taustatietoa uuden toimintamallin luomiseksi. Nämä kaupungit on valittu Lahti Travel Oy:n näkemysten pohjalta.

Puhelimitse haastateltavien lisäksi haastatellaan Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö Charissa McCarron-Halista sekä myyntipäällikkö Jaana Mylläriä. Haastatte-

luiden tarkoituksena on selvittää Lahden seudun tämänhetkistä tilannetta kokouksien ja yritystapahtumien osalta. Lisäksi haastattelun tarkoituksena on tarkentaa asioita, joita he pitävät tärkeinä uuden toimintamalliehdotelman sisällössä. Heillä on monen vuoden kokemus seudun toimijoiden verkostoitumisesta sekä omista yhteistyökumppaneista. Heidän näkemyksensä uuden yhteistyöverkoston luomisesta ovat tärkeää taustatietoa toimintamallin toimivuudelle ja luomiselle.

Yhdessä toimeksiantajan kanssa on selvennetty tässä opinnäytetyössä käytettyjen termien merkitystä, joka tilanteesta tai puhujasta riippuen saattaa tarkoittaa eri asioita.

**Lobbaus** -termiä käytetään tämän opinnäytetyön toimintamalliehdotelmassa. Lobbauksella tarkoitetaan Lahden seudun valtakunnallisten vaikuttajien toimintaa, jolloin he markkinoivat ja kertovat Lahden seudun kokous- ja kongressimahdollisuuksista hyödyntäen omia verkostojaan ja suhteitaan.

**Yhteistyökumppaniksi** kutsutaan Lahden seudun liike-elämän, koulutus- sekä terveydenalan ja julkishallinnon yhteiskunnallisia vaikuttajia, jotka omissa verkostoissaan lobbaavat Lahtea kokous- ja kongressikaupunkina. Lisäksi Lahti Travel Oy:n yhteistyökumppaneita ovat Lahti Regional Convention Bureau (LRCB) jäsenet.

**Asiakkaaksi** puolestaan kutsutaan henkilöä tai organisaatiota, jonka kanssa Lahti Travel Oy on tehnyt tai tekee yhteistyötä, tai harjoittanut kaupankäyntiä.

**Sidosryhmiä** ovat Lahden seudun matkailualan yritykset, kuten kokoustalot ja hotellit, kongressikeskukset sekä Lahden seudun erilaiset oheishjelmien tuottajat. Nämä sidosryhmät hyötyvät seudulle tulevista kokouksista ja yritystapahtumista niin rahallisesti kuin imagollisestikin.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää muodostaa täsmälliset tutkimuskysymykset, joiden avulla tavoite saavutetaan.

Päättökysymys:

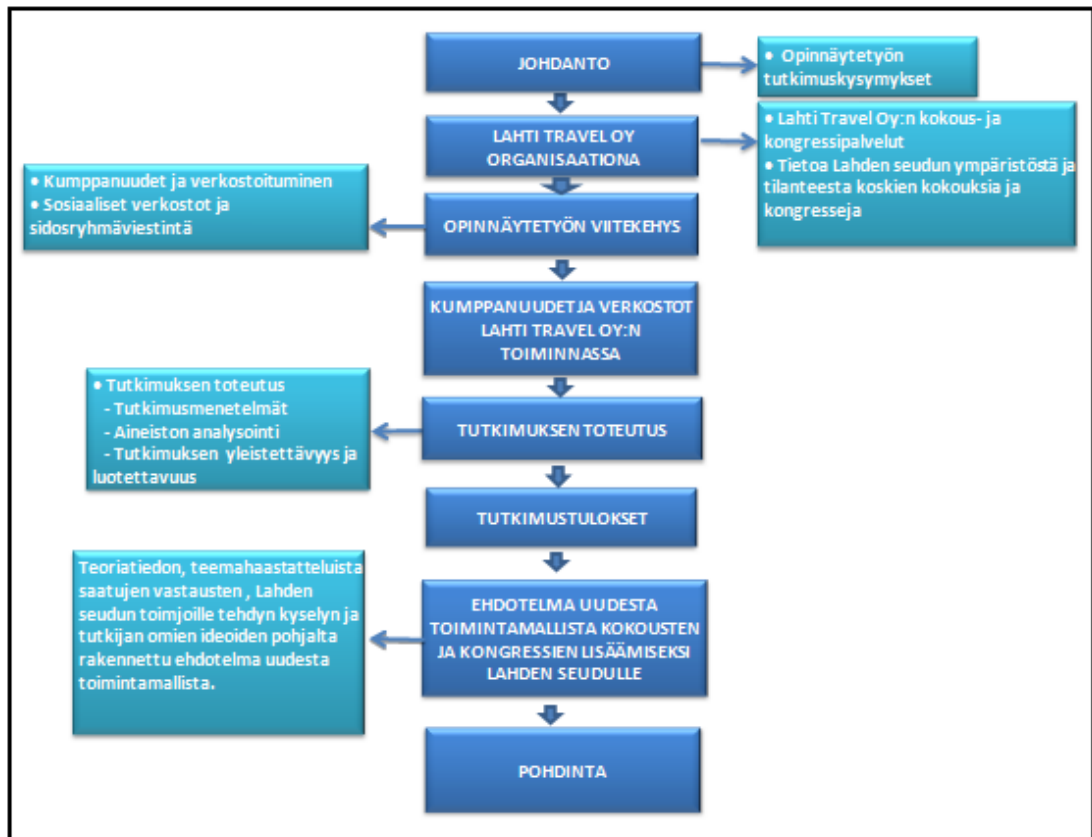
- Miten Lahti Travel Oy pystyy rakentamaan kumppanuussuhteita Lahden seudun yhteiskunnallisiin vaikuttajiin?

Alakysymykset johdattelevat uuden toimintamallin sisältöön ja keskeisimpiin asioihin, joita tulee ottaa huomioon toimintamalliehdotelmaa luotaessa.

- Mitä asioita voidaan pitää syinä sille, että henkilö lähtee mukaan kokous- ja kongressitoiminnan kehittämiseen?
- Kuinka aktivoida ja ylläpitää kumppanuussuhteita?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Alapuolella oleva kuvio 1 on opinnäytetyön rakennekuvio, josta selviää opinnäytetyön prosessi ja sille keskeiset asiat.



**KUVIO 1. Opinnäytetyön rakennekaavio**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään kumppanuuksia ja verkostoitumista sekä määritellään niiden tarkoitusta. Tässä osassa tarkastellaan verkostotalouden tulonjaon ihannetta, win-win tilannetta, sekä nostetaan esille luottamuksen tärkeys yhteistyössä. Lisäksi käydään läpi verkostojen tuomia hyötyjä sekä niissä ilmeneviä haasteita. Toisena teoreettisena osana perehdytään sosiaaliseen verkostoon ja sen pääpiirteisiin. Siinä tutustutaan James Colemanin ja Ronald Burtin näkemyksiin sosiaalisista verkostoista. Colemanin teoreettisena lähtökohdana on rationaalisen valinnan teoria, jossa pyritään hyödyn maksimointiin ja tappion minimointiin (Ruuskanen 2003, 62–63). Burtin keskeisenä näkemyksenä on puolestaan sosiaalisessa toiminnassa kilpailu, jossa toimijat tavoittelevat omaa etuaan (Ruuskanen 2003, 62–63). Näiden lisäksi käydään läpi sidosryhmäviestinnän keskeisimpiä käsitteitä ja viestintäkeinoja.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta, jossa käydään läpi tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston kokoamisen pääpiirteet sekä niiden analysointi. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, voitaisiinko toimintamalliehdotelmaa mahdollisesti yleistää myös muiden kaupunkien kokous- ja kongressitoiminnassa. Luvussa kuusi esitellään saatuja tutkimustuloksia ja luku seitsemän käsittelee Lahti Travel Oy:n uutta toimintamalliehdotelmaa. Lopuksi on opinnäytetyön yhteenveto, jossa esitetään tutkijan johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia sekä mahdollisia jatkotutkimuksia aiheesta.

### **1.3 Aiempia tutkimuksia**

Aiempia tutkimuksia aiheesta etsittiin eri aloilla tehtyjen tutkimuksien ja selvitysten kautta. Täysin samanlaista tutkimusta, jossa tarkastellaan tietyn kaupungin tai alueen mahdollisuuksia luoda käytäntö kokousten ja kongressien lisäämiseksi yhteiskunnallisten vaikuttajien avulla, ei ole aiemmin tehty. Aiheesta on kuitenkin tehty hyvin samantyylinen opinnäytetyö Espoon Matkailu Oy:lle, jota tarkastellaan ensimmäisenä. Toinen tutkimus johon perehdytään, on Tampereen yliopistolla tehty väitöskirja vuonna 2008. Kyseisessä väitöskirjassa käsitellään muun muassa yrityskummien erilaisia rooleja.

Yksi mielenkiintoisimmista tutkimuksista oli edellä mainittu Koskisen (2010) tekemä opinnäytetyö Haaga-Helian ammattikorkeakouluun. Kyseinen opinnäytetyö oli tehty Espoon kaupungin tytäryhtiölle, Espoon Matkailu Oy:lle. Opinnäytetyön keskeisimmät kysymykset koskivat Espoon kaupungin henkilöstön mielipiteitä alueen kokous- ja kongressipalveluista, heidän aktiivisuuttaan olla mukana järjestötoiminnassa sekä olivatko he halukkaita tuomaan jonkin yhdistyksen tai järjestön kokouksia tai tapahtumia Espooseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Espoon kaupungin henkilöstön mielipiteitä Espoon kaupungin kokous- ja kongressitarjonnasta. Asian selvittämiseksi Espoon kaupungin henkilöstölle toimitettiin kysely ja vastausten perusteella Espoon Matkailu Oy sai kehittämisideoita kokous- ja kongressipalveluiden edistämiseksi. (Koskinen 2010.)

Kysely lähetettiin 301 Espoon kaupungin ylimmän johdon ja asiantuntijatason henkilölle. Kyselyyn vastasi yhteensä 113 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 22 %. Vas-

tanneista hieman alle puolet oli mukana jonkinlaisessa yhdistystoiminnassa. Näistä henkilöistä noin yksi kuudennes oli mukana kansainvälisessä toiminnassa. Vastaaajista yli puolet oli melko kiinnostuneita tai kiinnostuneita järjestämään omien yhdistyksiensä kokouksia tai tapahtumia Espoossa. Kyselyn perusteella todettiin, että yhdistystoiminnassa mukana olleet henkilöt eivät tunteneet hyvin Espoon Matkailu Oy:n jaettavia materiaaleja tai palveluita. Lähes puolet heistä eivät olleet käyttäneet mitään Espoon Matkailu Oy:n palveluita tai materiaaleja. (Koskinen 2010.)

Kyseinen tutkimus sivuaa paljon tämän opinnäytetyön aihetta, mutta näkökulmat ja lähestymistavat olivat erilaiset. Espoon Matkailu Oy:n teettämän opinnäytetyön päätaivitteena oli saada Espoon kaupungin henkilöstöltä kehitysideoita sekä mielipiteitä koskien Espoon kokous- ja kongressipalveluita. Kyselyyn vastasi vain 22 prosenttia, mikä antaa osviittaa siitä, kuinka haasteellista tällaisten kyselyiden toteuttaminen saattaa olla. Koskisen pohdinta oikean lähestymistavan valinnasta on huomion arvoista, kun tarkastellaan Lahden seudulle suunniteltavaa toimintamalliehdotelmää. (Koskinen 2010.)

Toinen mielenkiintoinen tutkimus on Filppulan (2008) Tampereen yliopiston akateeminen väitöskirja. Väitöskirjan ”Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina” tavoitteena oli tunnistaa kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa olevia ongelma-alueita sekä kehittämisen mahdollisuuksia. Toinen tutkimuksen tavoite käsitteli erilaisia rooleja, joita yrityskummeilla esiintyy. (Filppula, 2008.) Yrityskummien tarkoituksena on edistää kuntien elinkeinopolitiikkaa koskevaa yhteistyötä ja toimintaverkostojen syntymistä. Yrityskummien toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhteistyöhön eri osapuolten välillä. Yrityskummeilla on yleensä side paikkakuntaan, jossa hän toimii yrityskummina. He antavat käytännön neuvoja, avustavat yrittäjinä ja toimivat ikään kuin informaation välittäjinä eri osapuolten välillä. (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 5–8.)

Filppulan (2008, 108–157) väitöskirjan mukaan yrityskummeilla on erilaisia rooleja heidän kummitoiminnassaan. Näitä rooleja Filppula on selvittänyt tutkimuksessaan. Roolitutkimuksessa käsiteltiin erilaisia rooleja ja niille ominaisia piirteitä. Näitä olivat muun muassa keulakuva-, esimies-, yhdyshenkilö, tiedonvälittäjä ja tarkkailijarooli. Yhdyshenkilön roolissa toimiva henkilö kiinnittää huomion organisaation toimivuuteen. Yhdyshenkilön avulla kunnan, yrityksen ja muiden sidosryhmien välille muo-

dostuu suhdeverkosto, jonka avulla voidaan vaihtaa informaatiota ja palveluksia. Tämän roolin yhtenä olennaisimpana asiana erottuvat yrityskummin omat persoonallisuus- ja vuorovaikutustekijät. Tarkkailijan roolissa puolestaan henkilö kerää tietoa kunnista, yrityksistä ja muista tietolähteistä. Saatuja tietoja hän välittää eteenpäin ja toimii näin ollen tiedonjakajana. Tiedonjakajan roolissa näkyy yhteistyöhenki ja halu auttaa niin yrityksiä kuin julkisyhteisöjäkin. Näitä rooleja voidaan tarkastella tämän opinnäytetyön tavoitteen kautta, kun selvitetään, kuinka Lahti Travel Oy voi luoda kumppanuussuhteita Lahden seudun yhteiskunnallisiin vaikuttajiin.

## **2 LAHTI TRAVEL OY**

Tässä kappaleessa tutustutaan Lahti Travel Oy:n toimintaan ja luodaan kokonaiskäsitely sen tarjoamista palveluista. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät asiat ovat Lahti Travel Oy:n sekä Lahti Regional Convention Bureau palvelut.

Lahti Travel Oy on Lahden alueen Kehittämisyhtiö Oy – LAKES: n sata prosenttisesti omistama tytäryhtiö. Lahti Travel Oy vastaa Lahden seudun matkailupalveluiden markkinoinnista, myynnistä sekä asiakasneuvonnasta. Lahden seutuun kuuluvat Lahti, Hollola, Hämeenkoski, Asikkala, Padasjoki, Heinola, Nastola sekä Orimattila. (Lahti Travel Oy 2010.) Lisäksi yritys tarjoaa Convention Bureau palveluita sekä vastaa matkailun kehittämishankkeiden koordinoinnista. Lahti Travel Oy:n toimitusjohtaja on mukana Lahden seudun matkailutoimialan hankkeissa ammattitietämyksensä perusteella. Lisäksi Lahti Travel Oy vastaa tapahtumayhteistyöstä yhdessä emoyhtiö LAKES:n kanssa (Alaluukas 2010). LAKES:n ydintehtäviin puolestaan kuuluu alueen elinkeinopolitiikan koordinointi, yrityspalvelut, alueen markkinointi ja elinkeinopoliittinen edunvalvonta niin Suomessa kuin ulkomaillakin (Lahti Travel Oy 2010).

Käytännössä Lahti Travel Oy:n myyntitoiminta kattaa yritystilaisuuksiin ja suur tapahtumiin liittyviä palveluita, kuten ilmoittautumis-, rekisteröinti-, ja majoituspalvelut, yritystilaisuuksien oheispalvelut, ruokapalvelut sekä kuljetukset. Lisäksi yrityksen toimintaan kuuluu muun muassa ryhmäasiakkaille tuotettavat palvelut, esimerkiksi päiväretket ja tapahtumapaketit. Lahti Travel Oy järjestää kansainvälisille ryhmille räätälöityjä matkailutuotteita, kuten yritysvierailuja sekä tutustumismatkoja. (Alaluukas 2010.) Yrityksen henkilöstö kostuu toimitusjohtajasta ja seitsemästä työntekijästä (Lahti Travel Oy 2010). Vuonna 2011 yhtiön hallitukseen kuuluu viisi henkilöä sekä

hallituksen puheenjohtaja Kartanohotelli Messilän hotellinjohtaja Helena Maattola (Alaluukas 2011).

## 2.1 Lahti Travel Oy:n kokous- ja kongressipalvelut

Lahti Travel Oy:n osana toimii Lahti Regional Convention Bureau (LRCB), jonka päämääränä on avustaa kongressijärjestäjiä tapahtuman suunnittelu- ja hakuvaiheessa. Näitä avustavia toimintoja ovat esimerkiksi erilaisten kohteiden esittelyt ja hakumateriaalien toimittamiset (Kokouskäsikirja 2010, 6). LRCB:n tavoitteena on kehittää, myydä ja markkinoida Lahden seudun kokous- ja yritysmatkailukohteita keskitetysti kotimaassa. LRCB:n jäsenmäärä koostuu keskimäärin 15:sta Lahden seudun toimijasta, jotka maksavat LRCB:n jäsenmaksun vuosittain. Lahti Travel Oy:n toimintasuunnitelman mukaisesti tietyt palvelut, kuten esimerkiksi aamiaistilaisuudet ovat jäsenille maksuttomia. Lisäksi jäsenille tarjotaan edullisempia tai ilmaisia palveluita, joista muut toimijat maksavat normaalisti. Kongressimyyntipäällikkö ja hänen apunaan toimiva asiakaskäyntivaraaja edustavat LRCB:tä ja sen jäseniä. Kongressimyyntipäällikkö edustaa ja markkinoi jäseniä muun muassa tekemillään myyntikäynneillä. (McCarroll-Halinen 2010).



KUVIO 2. Lahti Travel Oy:n ja LRCB:n tarjoamat palvelut

Kuten kuvioista 2 voidaan nähdä, Lahti Travel Oy ja LRCB toimivat yhdessä. Niiden toiminta kattaa paljon erilaisia palveluita, joita tarjotaan asiakkaille. Näitä ovat muun muassa:

- avustus kokousten, kongressien ja tapahtumien suunnittelussa ja hakuprosessissa
- tutustumisvierailut ja kohteiden esittelyt
- hakumateriaalien kokoaminen ja toimittaminen
- tarjousten laatiminen ja kilpailutus
- majoitus- ja kokoustilavarauksien sekä kuljetusjärjestelyjen hoitaminen
- ilmoittautumisista ja rekisteröinneistä huolehtiminen
- tilaisuuden tai tapahtuman maksuliikennejärjestelyt sekä tarvittavien palveluiden paketointi
- oheis- sekä ohjelmapalveluiden ja yritysvierailujen järjestäminen.

(Kokouskäsikirja 2010, 6.)

Lahti Travel Oy:n kautta kokouspalveluita ostavat asiakkaat ovat pääasiassa yrityksiä ja yhteisöjä. Useimmiten he tarvitsevat kokoustapahtumaansa monia eri matkailupalveluita, kuten kokoustitiloja, majoitusta ja iltajuhlapaikkoja. Tavallisesti asiakas toivookin saavansa tapahtuman kokonaishallinnan yhdestä paikasta. (Alaluukas 2010.)

Lahti Travel Oy:n yhtiöstrategian 2011–2015 mukaisesti yrityksen tehtävänä on tehostaa Lahden seudun käyttöä kokous- ja yritystapahtumien pitopaikkana. Tavoitteena on lisätä henkilökohtaisia asiakaskontakteja, kartoittaa ja kontaktoida uusia asiakasryhmiä sekä kehittää jälkimarkkinointia. Lisäksi yrityksen yhtenä tehtävänä on kehittää sähköisiä palveluita, kuten kokoushakukonetta ja ilmoittautumispalveluita. (Alaluukas 2010.)

Lahdessa vuonna 2009 yöpyneistä matkailijoista ammattiin liittyviä yöpymisiä oli 49,2 %, kun vastaavasti vuonna 2008 se oli 56,1 % (Tilastokeskus, FCB 2009). Lahden seudun tärkeimpiä matkailutulon lähteenä voidaan pitää työmatkustuksen puolesta yöpyviä matkailijoita. Kokous- ja kongressivieraat tuovat alueelle rahallista voittoa, josta hyötyvät alueen eri toimijat. Lisäksi Lahti saa tunnettuutta kaupunkina niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. (Mylläri 2010.)

Päijät-Hämeen matkailustrategian 2010–2015 luomisessa taustatietona on käytetty Päijät-Hämeen matkailualan toimijoiden vastauksia, joiden perusteella osa matkailustrategian päämääristä on tehty. Kyselyyn vastasi 67 päijäthämäläistä matkailualan toimijaa. Yhtenä haasteena matkailustrategiassa nousi esille verkostoituminen matkailualan toimijoiden kesken Päijät-Hämeessä. Lähes puolet (41,5 %) vastaajista eivät olleet tehneet yhteistyötä muiden päijäthämäläisten matkailuyrittäjien kanssa. Kuitenkin yli puolet (64,5 %) olivat sitä mieltä, että verkostoituminen ja yhteistyö ovat tärkeässä asemassa nykypäivänä. 61,5 % vastaajista piti kateutta merkittävänä esteenä verkostoitumiselle ja yhteistyölle. (Päijät-Hämeen matkailustrategia 2010–2015.)

## **2.2 Lahti Travel Oy:n nykytilanne ja toimintaympäristö**

Vallitsevan taloustilanteen vuoksi Lahti Travel Oy:n rooli kokousten ja suurempien tapahtumien hallinnointipalveluita tarjoavana yksikkönä on ollut haasteellinen vuonna 2010. Tilaisuuksien järjestämistä harkitaan entistä tiukemmin ja kilpailu muiden alueiden ja kaupunkien välillä kovenee entisestään. Vuonna 2010 Lahti Travel Oy on keskittynyt toiminnassaan kuluttajamarkkinoihin sekä MICE- segmenttiin (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), joka kattaa yritystilaisuudet ja suur tapahtumat. (Mylläri 2010.)

Vuoden 2010 toimintasuunnitelmassa Lahti Travel Oy:n markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohderyhmään kuuluvat kotimaiset yritykset, yhteisöt ja tapahtuma- sekä messujärjestäjät. Markkina-alueen painopiste on erityisesti pääkaupunkiseudulla, Tampereen alueella sekä muilla lähialueilla, noin 100 kilometrin etäisyydellä Lahdesta. (McCarron-Halinen 2010.)

Päijät-Häme sijaitsee 100 kilometrin etäisyydellä pääkaupunkiseudulta sekä kansainväliseltä Helsinki-Vantaan lentoasemalta. Pääkaupunkiseudun läheisyyttä pyritään hyödyntämään Päijät-Hämeen matkailussa. Varsinkin kokousten ja yritystilaisuuksien markkinointia on lisätty pääkaupunkiseudulla toimiville yrityksille ja järjestöille. Puhuttaessa kansainvälisistä asiakkaista tulee muistaa, että Pietari on kuudenneksi suurin eurooppalainen metropoli. Se sijaitsee vain 2,5 tunnin junamatkan päässä Lahdesta. Pietarissa on noin 8 miljoonaa ihmistä, jotka tuovat omat mahdollisuutensa Päijät-Hämeen matkailulle. Pietarin yksityis- ja yritysasiakkaisiin tullaan lisäämään erilaisia

markkinointitoimenpiteitä Päijät-Hämeen matkailustrategian mukaan. (Päijät-Hämeen matkailustrategia 2010–2015.)

### **3 KUMPPANUDET JA VERKOSTOT**

Tässä kappaleessa tarkastellaan sekä kumppanuussuhteita että verkostoitumista. Aluksi käydään läpi kumppanuudelle olennaisia asioita, kuten verkostotalouden tulonjaon ihanne win-win tilannetta, kumppanuuden peruselementtejä sekä luottamusta. Näiden jälkeen siirrytään verkostoitumiseen ja monimuotoisiin verkostoitumisteorioihin. Lisäksi tarkastellaan verkostoitumisesta koituvia hyötyjä sekä mahdollisia haasteita.

#### **3.1 Kumppanuus**

Kumppanuudella tarkoitetaan yrityksen ulkoisia partnerisuhteita ja sen sisäistä toimintakulttuuria. Lähtökohta on se, että verkostot kykenevät tuottamaan arvoa vain kumppanuuden kautta. Kyseessä voi olla monien eri yritysten yhteistyö- tai virtuaaliverkosto tai yrityksen sisäinen tai ihmisten välinen menettelytapa. Kaikissa tapauksissa toimijoina ovat aina ihmiset, joiden varaan kumppanuus sekä rakentuu että perustuu. Verkostoituminen synnyttää lisäarvoa vain silloin, kun osapuolet liittyvät toisiinsa kumppaneina, joko löyhästi tai kiinteästi. Kumppanuuksista syntyvät yhteydet ja kontaktit luovat koko verkoston. (Stähle & Laento 2000, 26.)

Kumppanuuden yhtenä keskeisimpänä asiana nousee esille verkostotalouden tulonjaon ihanne eli win-win tilanne. Kyseessä on yhtälö kahden voittoa maksimoivan osapuolen välillä, jossa molemmat voivat voittaa. Tilanteessa, jossa kumpikin voi voittaa, on kaksi edellytystä. Ensimmäisenä edellytyksenä on se, että syntyy jotakin jaettavaa ja toisena se, että jaettava jakautuu hyötynä molemmille osapuolille. Realisoituva hyöty voi olla välittömästi rahaksi muutettavissa, tai tuoda strategista hyötyä. Win-win tilanteen hyöty voi realisoitua hyvin laajalle säteelle ja kysymys kuuluukin, mitkä kaikki hyödyt tulkitaan win-win -hengessä jaettavaksi. (Vesalainen 2004, 189–192.) Yhteistyössä syntyvät hyödyt voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Useasti hyödyt ovatkin aineettomia kuten informaatio, tuki, arvostus, mielihyvä sekä kaveruuden ja ystävyuden tunne, luottamusta unohtamatta. (Silvennoinen 1999, 53–60.)

## **Kumppanuuden peruselementit**

Kumppanuuden peruselementit koostuvat kolmesta osasta, jotka ovat tietopääoma, lisäarvo sekä luottamus. Näiden kolmen elementin hallinta määrittää sen, kuinka onnistuneita kumppanuussuhteita rakentuu. Kumppanuudessa puhutaan yhteydestä, jonka avulla tieto, osaaminen ja koko tietopääoma jaetaan osapuolten välillä. Mitä enemmän kerrotaan tietoa itsestään kumppanille, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Jaettujen tietojen pohjalta on mahdollisuus ymmärtää mahdollisimman syvällisesti, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa. (Stähle & Laento 2000, 26.)

Lisäarvona tai hyötynä voidaan pitää mahdollisuutta saada vihjeitä, tietoa, tukea, hyvää seuraa tai oppimiskokemuksia (Silvennoinen 2008, 26). Kumppanuuden avulla voidaan mahdollistaa lisäarvon luominen kaikille kumppanuuksille. Onnistuneessa kumppanuudessa onkin tiedettävä kuinka ansaintalogiikka, arvoketjut sekä verkot yhteistoiminnassa muodostuvat. Kolmantena ja yhtenä tärkeimpänä elementtinä on luottamus. Kaikki se mitä kumppanuudella halutaan saavuttaa, on kiinni siitä, kuinka luottamukselliseksi suhde muodostuu. Mitä enemmän luottamusta ja tiedonvaihtoa vaaditaan kumppanuussuhteelta, sitä suurempia ovat kumppanuuden tuoton mahdollisuudet sekä kasvavat riskit. (Stähle & Laento 2000, 26–27.)

## **Luottamus kumppanuuksia rakentaessa**

Stählen ja Laennon (2000, 54) mukaan kumppanuuden tuloksellisuus on suoraan verrattavissa siihen, että kuinka paljon suhde sisältää luottamusta. Suhdeverkoston toiminnassa luottamus on koko yhteistyön kannatteleva pilari. Luottamusta rakentaessa esille nousevat sanat, teot ja tunteet. Luottamussuhde rakentuu pala palalta ja osapuolet mittaavat luottamustaan muihin sekä tietoisesti että tiedostamattomasti kaiken aikaa. (Silvennoinen 1999, 53–60.)

Silvennoisen (2008, 38–39) mukaan luottamukseen liittyy monta avaintekijää. Kyvykkyyteen kuuluu ammattiosaaminen sekä yhteistyökyky, mikä korostuu suurimmassa osassa työelämän tilanteita. Tuntemalla muiden verkostossa olevien kumppaneiden pätevyysalueita, jäsen voi kasvattaa keskinäistä luottamusta kumppaneiden välille. Kun jäsenet luottavat toisiinsa ja lisäksi osoittavat sen käytännössä, on selvää, että se

kannustaa kumppania toimimaan jatkossakin luotettavasti. (Silvennoinen 2008, 38–39.)

### **3.2 Verkostoituminen**

Verkostoituminen on toimintaa, jossa yritykset pyrkivät yhteistyön avulla ratkaisemaan haasteita ja ongelmia, joihin heidän omat voimavaransa eivät riitä. Maapallo on täynnä erilaisia verkostoja, koska jokainen verkosto täytyy räätälöidä sille ominaisten tarpeiden ja tilanteiden mukaisesti. Lisäksi verkostot muuttuvat ympäristön muutosten mukana. (Niemelä 2002, 18.)

Verkostoituminen on uusi mahdollisuus vastata globaalin kilpailun tuomiin haasteisiin. Aiemmin yritykset ovat tehneet kaiken mahdollisen itse, jolloin haittapuolina olivat tuotannon jäykkyys sekä toiminnan ja osaamisen hajaantuminen moniin erilaisiin tukitoimiin. Verkostomaisen yritystoiminnan perusajatus on se, että kukin yritys keskittyy ydinosaamiseensa ja hankkii muun tarvitsemansa osaamisen ja palvelut muilta partnereilta. Tällöin toimintaa voidaan huomattavasti nopeuttaa sekä parantaa. Voidaankin puhua kaikkia osapuolia hyödyntävästä yhteistyöstä. Yhteistyön peruslähdekohtana on vapaaehtoisuus ja luottamus kumppaneiden välillä, jonka tarkoituksena on kehittää kilpailukykyä. (Ollus ym. 1998, esipuhe.)

#### **Monimuotoiset verkostot**

Yritysverkostojen maailma on monimuotoinen ja verkostoja voidaan jakaa myös erilaisiin ryhmiin. Yhtenä jakoperustana voidaan puhua vertikaalisista ja horisontaalisista verkostoista. Vertikaalinen verkosto yhdistää samassa tuotantoprosessissa, mutta eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Tästä esimerkkinä yritykset, jotka ovat ketjuttaneet toimintansa niin, että yksi sahaa, toinen tekee tuolin suorat puuosat, yksi taivutetut osat ja kolmas liimatut osat jne. Tuotannosta valmistunut tuoli pakataan ja toimitetaan asiakkaalle. (Niemelä 2002, 18–19.)

Horisontaalisessa verkostossa yhdistyy puolestaan rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. Horisontaaliseen verkostoon kuuluvat muun muassa tuoteperheet. Tästä esimerkkinä myynnissä oleva kokonaisuus, jossa tuoli, pöytä ja piironki luovat yhdessä tuotepaketin. (Niemelä 2002, 18–19.)

Horisontaaliset verkostot ovat tyypillisesti toiminnaltaan määräaikaista. Ne ovat keskusyrityksen vetämiä ja useamman toimijan kehitysprojekteja, joilla on selkeät tavoitteet määriteltynä. Avainkumppanit voivat muodostaa merkittävän lähteen globaalissa toiminnassa. Tämä tarjoaa puolestaan yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Verkoston avulla yrityksellä on mahdollisuus tarjota täydellisempiä ja laajempia palveluja ja ratkaisuja asiakkaille. (Valkokari ym. 2009, 221.)

Verkostoja voidaan jakaa myös erityyppisiin verkostoihin sen perusteella, mitkä asiat sitovat kyseiset verkoston jäsenet toisiinsa. Tällaisia verkostoja ovat mielihyvöverkostot, asiantuntijaverkostot, luottamusverkostot sekä viestintäverkostot. Viestintäverkoston oleellisimpina tehtävinä on erilaisten tietojen, vihjeiden, kannustusten, arvioiden sekä muiden ajatus- tai tunnemaailman asioiden vaihtaminen ihmisten välillä. Viestintäverkoston avulla on mahdollista päästä monille tietolähteille, joista saatu tieto on helposti sisäistettävissä ja käytettävissä. (Silvennoinen 2008, 24–25.) Kolmas jakoperuste luokittelee verkostot niiden tavoitteiden mukaan perusliiketoimintaverkkoihin, liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin sekä uutta luoviin innovaatioverkkoihin (Valkokari ym. 2009, 218).

Verkostoitumista käsiteltäessä puhutaan paljon virallisista, puolivirallisista ja epävirallisista verkostoista, joita käsitellään seuraavaksi. Virallisilla verkostoilla tarkoitetaan muun muassa yhtiöiden ja muiden vastaavien yhteisöjen hallituksia, joiden päätöksiin vaikuttavat erilaiset säädökset ja päätökset. Samaan ryhmään voidaan luokitella myös ammatilliset ja yritysjärjestöjen toimielimet. Näille ominaista on suhteellinen pysyvyys ja verkoston säännönmukaisuus toiminnassa. (Silvennoinen 1999, 12.)

Puoliviralliset verkostot voivat olla organisoituneita samalla tavalla kuin virallisetkin verkostot, mutta perimmäisenä tarkoituksena ei ole verkoston muodostaminen siihen kuuluvien jäsenten kesken. Näiden puolivirallisten verkostojen tarkoituksena voi olla muun muassa koulutuspalveluiden tarjoaminen. Ne voivat olla halukkaille avoimia tai sitten jollakin tavalla suljettuja yhteisöjä, kuten esimerkiksi jotkut yhdistykset ja kerhot, jotka haluavat rajata jäsenpiiriään. (Silvennoinen 1999, 12.)

Epäviralliset verkostot toimivat monella tavalla epämuodollisesti. Ne saattavat syntyä esimerkiksi niin, että joukko innokkaita kirjan lukijoita kokoontuu keskustelemaan

valitsemastaan kirjasta jolloin kyseessä onkin harrastuspiiri. Epävirallisiin verkostoihin pääseminen on yhtä epämuodollista kuin niiden toimiminenkin. Verkostoon pääseminen voi jossakin tapauksissa vaatia jonkun jäsenen suosittelua. Epäviralliset verkostot tarjoavat monia etuja, joita ei välttämättä ole virallisissa verkostoissa laisinkaan. Epävirallisten verkostojen kautta jäsenet saavat tietoonsa huhuja, ajatuksia, vihjeitä ja tietoja, joita virallisessa verkostossa on vaikea tai jopa mahdoton saada esille. (Silvennoinen 2008, 11.)

### 3.3 Verkostojen hyöty

Silvennoisen (2008, 49) lainaama sitaatti verkostojen hyödystä kiteyttää asian hyvin yksinkertaisesti, toimitusjohtaja Juhani Pekkalan sanoihin: ”Niistä saa tietoa, näkemystä, kontakteja; ilman niitä jäävät erilaiset mahdollisuudet huomaamatta.”

Verkostossa toimimisen idea pohjautuu siihen, että jäsenet saavat jotakin lisäarvoa kuulumalla verkostoon. Lisäarvona tai hyötynä voi olla mahdollisuus tiedon, vihjeiden sekä tuen saantiin, puhumattakaan luotettavasta kumppanuudesta, oppimiskokemuksista tai hyvästä seurasta. Puhuttaessa kasvokkain tapahtuvasta verkostoitumisesta, lisäarvon saamiseksi ihmisten täytyy pystyä kokemaan yhteistyö henkisesti rakentavaksi ja yhteistyötä kannustavaksi. (Silvennoinen 2008, 18.)

Verkostoitumisella pyritään useimmiten osaamisen vahvistumiseen ja kehittymiseen, tiedon hankintaan ja oppimiseen. Osaaminen ja tiedon merkitys kasvaa jatkuvasti liiketoiminnan menestystekijöinä. Jos halutaan pelkistää verkostoitumisesta koituvia hyötyjä, voidaan sanoa, että perimmäisenä motiivina on useimmiten yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Edellä mainittujen hyötytekijöiden lisäksi on vielä monia muita yhteistyön motiiveja, kuten esimerkiksi:

- reagointivalmiuden ja innovatiivisuuden toteutuminen
- uskottavuuden vahvistuminen ja parantuminen
- verkosto-, luottamus- ja kumppanuuspääoman sekä sosiaalisen pääoman arvon kasvattaminen ja osaamispääoman lisääminen
- markkinoiden yhdistäminen, jonka avulla tarjotaan asiakkaalle laajempi maantieteellinen toimialue
- uuden teknologian oppiminen sekä uusille markkinoille pääsyn nopeutuminen

- kykyjen ja taitojen yhdistäminen, joiden avulla luodaan joskus jopa täysin erilainen bisnes
- riskien sekä investointien jakaminen.

(Hakanen ym.2007, 25–26.)

### 3.4 Verkostojen haasteet

Verkostoitumisen ja yhteistyön tulisi rakentua vaiheittain ajan kuluessa. Verkostoa ei tulisi kasata nopeasti ilman, että on harkinnut kumppaneiden ominaisuuksia, yhteistä hyötyä ja liikeideaa. On todettu, että yritysten välisistä yhteistyöhankkeista noin 30–70 prosenttia epäonnistuu. Epäonnistumisiin on monenlaisia syitä, mikä puolestaan johtuu siitä, että verkostojakin on monenlaisia. Kuitenkin epäonnistumiseen johtaneista syistä muutamat nousevat esille muita useammin. Täytyy lisäksi muistaa, että verkosto rakentuu monista eri osapuolista. Tämä on yksi syy siihen miksi yhden osapuolen kannalta verkosto on saattanut epäonnistua, kun puolestaan toisen mielestä verkosto on suoriutunut mainiosti. (Hakanen ym.2007, 28.)

Kiteytettynä voidaan sanoa, että perussyyt verkostoitumisen epäonnistumiseen ovat usein strategiатыön puutteista johtuvia. Luottamuksen pettäminen, epäselvät pelisäännöt, hyödyn kokeminen erilaisilla osapuolten välillä ja vuorovaikutus, joka ei ole jatkuvaa ja kaikkiin suuntiin tapahtuvaa. Nämä ovat seikkoja, jotka jarruttavat verkostoitumista. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Niemelän mukaan monen verkostoitumista harkitsevan yrittäjän ensireaktio pitää sisällään väitteen, että verkostossa on liian monta katteenottajaa ja näin ollen toiminta ei voi olla kannattavaa. Tähän ratkaisuna onkin verkostoyhteistyön taloudellisen toiminnan huolellinen selvittäminen ja sitä koskevat laskelmat heti yhteistyön alkuvaiheissa. Toinen ongelmakohta menee inhimillisen yhteiselämän ytimiin, jossa kokemukset ovat opettaneet yrittäjää välttämään riippuvuutta sekä pitämään riskit omassa hallussaan. (Niemelä 2002, 105–107.)

Kuten jo aiemmin todettu, verkostoituminen ei tapahdu ilman ongelmia ja haasteita. Seuraavaksi muutamia esimerkkejä verkostoitumisen haasteista:

- vaikeus muodostaa monien eri yritysten liikeideoista tyydyttävä sisäinen liikeidea, joka kattaisi verkon jäsenten tarpeet, tavoitteet sekä motiivit

- toisaalta haasteena on muodostaa ulkoinen liikeidea, joka palvelee verkon ja sen jäsenten asiakkaiden tarpeita
- verkoston on oltava riittävän kilpailukykyinen, mutta myös kyettävä laajentumaan asiakkaiden tarpeiden mukaan
- kuinka verkostoissa taataan jäsenten vapaus ja itsenäisyys toimia samanaikaisesti keskinäisen riippuvuuden kanssa?
- Miten saavutetaan työnjako, jotta yhteistyö on mahdollisimman tehokasta monen eri jäsenen muodostamassa verkostossa?
- Miten yhdistetään jäsenten ja verkoston yhteiset arvot (visiot ja strategiat)?

(Hakanen ym. 2007, 29.)

On muistettava, että verkostosuhteeseen liittyvät henkilöt tai yritykset ovat aina erilaisia ja jokaisella on oma historiansa, erilaiset tilanteet, toimintatavat ja resurssit. Osapuolten erilaisuus on myös yhteydessä luottamukseen; mitä homogeenisempi ryhmä, sitä suurempi on luottamus. Tämän kautta on myös helpompi ylläpitää verkostotyyppisiä järjestelyjä. Verkoston luominen ja muodostaminen on yksi kriittisimmistä vaiheista. Se, millaisia kumppaneita tarvitaan yhteisen verkoston luomisessa, on punnitettava tarkasti. Virheratkaisut saattavat koitua hyvin kohtalokkaiksi ja verkostosta irtaantuminen saattaa tulla kalliiksi niin imagollisesti kuin rahallisestikin. (Hakanen ym. 2007, 29–30.)

#### **4 SOSIAALISET VERKOSTOT**

Yksinkertaisimmillaan sosiaalisia verkostoja voidaan kuvata vertais- ja toverisuhteiksi ja vertais- ja toveriryhmiksi. Vertaissuhteella tarkoitetaan jollakin tavalla samassa asemassa olevia ihmisiä ja niiden välisiä suhteita. Yleisimpiä vertaisryhmiä ovat koululuokka, ikäluokka, harrasteryhmät ja työyhteisö. Useasti vertaisryhmän sisälle muodostuu pienempiä ryhmiä, joilla on enemmän vuorovaikutusta keskenään kuin muiden jäsenten kanssa. Tämä on hyvin yleistä muun muassa työpaikoilla. Ihminen saattaa olla mukana monissa vertaisryhmissä samanaikaisesti. Tästä on esimerkkinä kuuluminen työpaikan ohella harrastepiiriin, poliittiseen puolueeseen tai ammattijärjestöön. Yhden ihmisen henkilökohtaisissa verkostoissa yhdistyy monien vertaisryhmien ihmisiä. (Laine 2005, 195.)

## Näkökulmia sosiaalisiin verkostoihin

Tässä kappaleessa tutustutaan kahden tunnetun tutkijan, James Colemanin ja Ronald Burtin, teorioihin sosiaalisista verkostoista. Heidän näkökulmiinsa tutustutaan Ruuskanen (2003) ja Parviaisen (2009) teosten johdattelemana.

James Colemanin keskeinen teoreettinen lähtökohta on rationaalisen valinnan teoria. Hänen mukaansa toimijalla on käytettävissä resursseja ja hänen tavoitteensa on hankkia lisäresursseja tai edistää tiettyjen tavoitteidensa toteutumista. Oleellista rationaalissa teoriassa on optimointi, jonka mukaan toimijat pyrkivät esimerkiksi hyödyn maksimointiin tai tappion minimointiin. Teorian mukaan toimija miettii haluamansa lopputuloksen kannalta kannattavimman ja parhaalta tuntuvimman toimintamallinsa. Coleman nostaa esille vastavuoroisuuden velvoitteen, joka muodostaa veloitteeseen liittyvää odotusta sekä luottamusta. Vastavuoroisuuden velvoite mahdollistaa palvelusten tekemisen toiselle osapuolelle. Keskeisenä asiana nousee luottamus, mikä toimii palveluksen ja vastapalveluksen välisenä aikana ikään kuin sovittelijana. Voidaan todeta, että luottamus on asia, joka mahdollistaa palveluksiin ja vastapalveluksiin perustuvan järjestelmän. (Ruuskanen 2003, 61–62.)

Toinen Colemanin erottama sosiaalinen muoto on informaation kulku. Informaatio on yksi toiminnan perusta, mutta useimmiten se vaatii kustannuksia. Sosiaaliset suhteet tarjoavat mainion ja edullisen väylän informaation kululle. Mitä enemmän toimijalla on kontakteja ihmisiin, sitä paremmin toimija pystyy toteuttamaan tavoitteitaan. Kolmantena Colemanin sosiaalisen pääoman muotona hän erottaa normit. Hänen mukaansa normien ylläpito edellyttää sosiaalisen rakenteen sulkeutumista, eli tiheitä sosiaalisia verkostoja. Normien tuomaa hyötyä tärkeämmäksi asiaksi hän nostaa tiukan kurin alaisuuden. Yhteisö pystyy rankaisemaan normeja rikkovaa jäsentä, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi maineen menetystä ja yhteistyöstä kieltäytymistä. Colemanin teorian ristiriitaisuus ilmenee siinä, että sulkeutuneet sosiaaliset verkostot voivat asettua myös rajoittavaksi tekijäksi muun muassa informaation leviämässä. (Ruuskanen 2003, 62–63.)

Ronald Burt, joka oli 1970-luvulta lähtien kiinnostunut sosiaalisesta toiminnasta ja kilpailun rakenteellisista ulottuvuuksista, omaksui sosiaalisen käsitteen käyttöönsä. Burtilla on keskeisenä näkemyksenä sosiaalisessa toiminnassa kilpailu, jossa toimijat

tavoittelevat omaa etuaan. Hänen mukaansa informaatio ja kontrolli leviävät epätasaisesti markkinaosapuolten välille, joilla on käytössään taloudellista pääomaa (rahaa, talletuksia, investointeja jne.), inhimillistä pääomaa (syntymälahjoja, opittuja asioita) tai sosiaalista pääomaa. (Ruuskanen 2003, 62–63.)

Verkostoitumisessa puhutaan myös rakenteellisista aukoista, joiden perusoletus on, että tieto liikkuu pääosin ryhmien sisällä, muttei niiden välillä. Ryhmien sisällä on vahvempia siteitä toisiinsa kuin ryhmien välillä. Burtin mukaan rakenteellisen aukon täyttäjät saa etuja toimimalla näiden kahden ryhmän välillä, jolloin he pystyvät muun muassa tarkkailemaan informaation kulkua ja koordinoimaan ryhmien välistä toimintaa. Tällöin aukkojen täyttäjät pystyy toimimaan mielipidevälittäjänä. Burtin mukaan mielipidevälittäjät tuovat tiedon ryhmälle ja antavat sen levitä eteenpäin. (Parviainen 2009, 22–26.)

#### **4.1 Sosiaalinen pääoma**

Sosiaalinen pääoma on tullut käsitteenä ilmi muun muassa James Colemanin analyysissä. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, kuten yhteisesti hyväksytyjä normeja, sosiaalisen verkoston tiiviyyttä ja luottamusta näiden toimivuuteen. Sosiaalisen pääoman arvona pidetään sosiaalisia yhteyksiä, kanavia ja verkostoja. Näiden avulla luodaan edellytyksiä tiedon kululle, kaupankäynnille, innovaatioille ja muille ihmisten välisille toiminnoille, jotka tuottavat arvoa. Arvona voidaan pitää taloudellista vaurautta, innovaatioita tai fyysistä ja henkistä hyvinvointia. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15.)

Yhtenä olennaisena osana sosiaalista pääomaa on tiedonkulku. Ihmisten välisten suhteiden toimivuus vaikuttaa siihen kuinka vilkasta ja esteetöntä vuorovaikutus on organisaatiossa. Organisaatiossa harvemmin vältytään tiedonvälityksen ongelmilta: kenen tulisi välittää mitäkin tietoa ja kenelle. Onko tieto relevanttia, kenelle se kuuluu välittää ja pystyykö vastaanottaja ymmärtämään sen oikein. Näiden lisäksi ongelmat piilevät myös tiedonvälittäjässä. Tiedonvälittäjä saattaa unohtaa viedä informaatiota eteenpäin tai mahdollisesti välittää virheellistä tietoa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22–24.)

## 4.2 Asiakas ja sidosryhmäviestinnän keinoja

Sidosryhmistä tai yhteistyö- ja kohderyhmistä voidaan käyttää nimitystä stakeholders. Sillä tarkoitetaan laajempaa yhteisöä, johon kuuluu tunnetuimmat sidosryhmät sekä kaikki sellaiset ryhmät ja henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet tai vaikuttavat organisaation toimintaan. Asian selventämiseksi tunnetuimpiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa: henkilöstö, omistajat, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. (Juholin 2002, 160.)

Sidosryhmäviestinnän toimenkuvaan kuuluu se, että pidetään yhteyttä sidosryhmiin säännöllisesti tai satunnaisesti. Tiedottajien tehtävänä on pitää yhteyttä toimittajiin, kun puolestaan myyntihenkilöstön ja asiakaspalveluhenkilöstön tulee huolehtia yhteydenpidosta asiakkaisiin. Puolestaan johto hoitaa muun muassa yhteiskunnallisten vaikuttajien välisen yhteydenpidon. Kehitys- ja tutkimushenkilöstön vastuulle sitten jää muun muassa yliopistojen ja korkeakoulujen yhteydenpidosta huolehtiminen. Asiakas ja sidosryhmäviestinnän suorat ja välilliset muodot voidaan jakaa seuraavasti:

### Suorat muodot

- tapaamiset ja henkilökohtaiset yhteydenpidot
- tapaamiset ja pienryhmätilaisuudet
- tapahtumat ja suuret tilaisuudet
- avoimet ovet – päivä.

### Välilliset keinot

- Internet ja ekstranet (suljettu verkkopalvelu, jota voi käyttää rajattu käyttäjäryhmä, esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit)
- sähköpostit
- kirjeet ja tiedotteet
- sidosryhmäjulkaisut, jotka ilmestyvät säännöllisesti
- julkaisut ja esitteet
- mainonta sekä mediajulkisuus.

(Juholin 2002, 166.)

Viestinnässä on tärkeää löytää oikeat käytännöt ja keinot erilaisille ryhmille. Usein lähempien sidosryhmien osalta kokonaisuus on selkeä, koska viestinnän keinot ja ka-

navat luodaan sidosryhmien tarpeiden mukaisesti. Tätä kutsutaan vastaanottajälähtöiseksi viestinnäksi. Tämän vastakohtana on lähettäjälähtöinen viestintä. Tälle ominaispiirteensä on tuottaa julkaisuja, esitteitä ja lehtiä itsensä vuoksi, ei niinkään vastaanottajaa ajatellen. Henkilökohtainen yhteydenpito ja tapaamiset ovat arvokkain ja vaikuttavin viestinnän keino. Niitä on kuitenkin mahdotonta käyttää jokaisessa tilanteessa, koska ne vaativat paljon resursseja. Tähän apuna onkin sidosryhmien laittaminen tärkeysjärjestykseen, eli priorisoida ne. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että mitä tärkeimmistä henkilöstä tai ryhmästä on kyse, sitä enemmän heidän kanssaan pyritään toimimaan suoran viestinnän kautta. (Juholin 2002, 166.)

### **4.3 Kumppanuudet ja verkostot Lahti Travel Oy:n nykyisessä toiminnassa**

#### **Kumppanuudet**

Lahti Travel Oy:n uusien yhteistyökumppaneiden ja mahdollisten asiakkaiden aktiivisuus vaatii sen, että molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Tällöin voidaan puhua win-win tilanteesta. (Vesalainen 2004, 189–192.) Yhteistyökumppanin motivaatio lobata Lahden seudun kokous- ja kongressimahdollisuuksia omissa verkostoissaan voi syntyä joko aineellista tai aineettomista hyödyistä (Silvennoinen 1999, 53–60). Aineellisena hyötynä voidaan nähdä esimerkiksi yrittäjän mahdollisuudet esitellä yrityksensä tiloja kokouksen ohella. Esittelyn ansiosta kyseiset asiakkaat mahdollisesti innostuvat uusiin investointeihin, mikä parantaa yrityksen liikevaihtoa. Aineettomina hyötynä voidaan pitää lobbaajan omia henkilökohtaisia motivaation lähteitä. Näitä ovat muun muassa hänen tunnettuutensa paraneminen ja tunne siitä, että hän on saanut jotakin aikaan. Lisäksi yhtenä henkilökohtaisena motivaationlähteenä voi olla henkilön halukkuus edesauttaa ja lisätä Lahden seudulle kokouksia ja kongresseja.

Luottamus on yksi tärkeimmistä peruselementeistä kun puhutaan yhteistyöstä, kumppanuudesta ja asiakkuuksista. Yhteistyön onnistumiselle on tärkeää, että luottamus on molemminpuolista ja yhteistyötä voidaan tehdä ilman epäilyksiä. Kumppanuussuhteita solmiessa on tavoitteena, että Lahti Travel Oy:n henkilöstö tapaa uudet yhteistyökumppanit kasvotusten. Tapaamisten tavoitteena on luoda avoimet välit uusien yhteistyökumppaneiden välille. Lisäksi tapaamisen yhteydessä on mahdollisuus tiedustella heidän tarpeitaan sekä kertoa Lahti Travel Oy:n toiminnasta heitä kiinnostavasta näkökulmasta. Näiden tapaamisten yhtenä tarkoituksena on myös innostaa henkilöä

hyödyntämään omia sosiaalisia verkostojaan. Verkoston hyödyntäminen on helpompaa sen jälkeen, kun pystyy luottamaan siihen, että tuki ja hänen tarvitsemansa informaatio löytyy yhden puhelinoiton päästä Lahti Travel Oy:stä. Luottamuksen ylläpito on yhtä tärkeässä asemassa kuin sen luominenkin. Luottamuksen ylläpitämisen kannalta on tärkeää esimerkiksi vastata sähköposteihin, puheluihin sekä hoitaa tilaisuudet mahdollisimman onnistuneesti. (Juholin 2002, 166; Silvennoinen 2008, 38–39.)

Tietopääoma ja lisäarvo ovat muun muassa tiedon, taidon, tuen ja luotettavan kumppanuuden siirtymistä osapuolten välillä, johon viittaa Silvennoinen (2008, 52–53). On tärkeää, että tilaisuuden järjestäjä keskittyy ydinosaamiseensa. Kun puhutaan esimerkiksi suuresta kongressin hakemisesta ja järjestämisestä on selvää, että tapahtumaisäntä tekee sitä, mitä hän parhaiten osaa. Hän voi muun muassa hoitaa sisällön suunnittelun ja tilaisuuden esiintyjien hankinnan. Muita palveluita useimmiten ostetaan muilta palveluiden tarjoajilta. Tästä esimerkkinä Lahti Travel Oy:n henkilökunta, joka hoitaa tapahtuman toteutukseen liittyviä asioita. Näitä ovat muun muassa hakuprosessiin liittyvät paperityöt, tilaisuuteen ilmoittautuminen ja majoituksista huolehtiminen. Luottamuksen ylläpitämiseksi on tärkeää, että osapuolet vaihtavat tietoa ja ajatuksia. Tällöin onnistunut kongressi takaa positiivisten vieraiden avulla mainetta ja kunniaa niin Lahden seudulle, kuin itse kongressin isännällekin.

Pahimmillaan yhteistyö voi päättyä lopputulokseen, jossa luottamus on petetty, pelisäännöt epäselvät tai hyötyjen kokeminen tuntuisi epäreilulta osapuolten välillä (Hakanen ym. 2007, 28). Nämä vaihtoehdot saattavat kuulostaa kaukaisilta, mutta niiden ehkäisemiseksi on tehtävä töitä. Lahti Travel Oy:n henkilöstön työkokemus yhteistyökumppaneiden kanssa on pitkä. Voidaankin olettaa, että edellä mainitut vaihtoehdot yhteistyön epäonnistumiseen eivät ole kovin todennäköisiä vaihtoehtoja. Täytyy muistaa, että tässä yhteistyössä ja verkostoitumisessa ei ole kyse perinteisestä yhteistyöstä, jossa tuotot menevät puoliksi järjestelmällisesti kumppaneiden välillä. On tärkeää, että yhteistyökumppaneille tehdään selväksi tätä kumppanuutta koskevat pelisäännöt. Oleellisimpina asioina voidaan selventää, että kyseisestä yhteistyöstä ei saa rahallista palkkiota, eikä tämä kumppanuus sido henkilöä vastuulliseen ja aikaavievään yhteistyöhön.

## Verkostot

Viestintäverkosto on yksi oleellisimmista verkostotyypeistä, kun keskitytään Lahti Travel Oy:n toivomaan lopputulokseen, jossa Lahden seudun toimijat hyödyntävät omia henkilökohtaisia suhteitaan viestintäverkostojen kautta. Viestintäverkoston avulla erilaisten tietojen, vihjeiden, kannustusten, arvioiden sekä muiden ajatus- tai tunnemaailman asioiden on mahdollista vaihtua ihmisten välillä. Tämä on yksi olennaisimmista asioista, kun keskitytään siihen, kuinka seudun eri toimijat motivoituvat ja lähtevät mukaan lobbaamaan Lahden seutua omien viestintäverkostojen ja sosiaalisten suhteiden kautta. (Silvennoinen 2008, 24–25.)

Edellä olevassa kappaleessa käsiteltiin viestintäverkostoa. Sen lisäksi voidaan puhua puolivirallisesta verkostosta, kun käsitellään Lahti Travel Oy:n ja Lahden seudun toimijoiden kesken luotua verkostoa. Kyseessä ei ole virallinen verkosto, koska tätä verkostoa ei kosketa tietyt säädökset ja päätökset. Puoliviralliselle verkostolle on olennaista se, että siihen kuuluvien jäsenten kesken ei pyritä muodostamaan verkostoa heidän välilleen. Puoliviralliseen verkostoon on halukkaiden mahdollista liittyä, mutta sitä kuitenkin säännöstellään. Tässä tapauksessa Lahti Travel Oy:n yhteistyökumppanit Lahden seudun toimijoista muodostavat tämän puolivirallisen verkoston, jota organisoii Lahti Travel Oy. (Silvennoinen 1999, 12.)

## Sosiaaliset verkostot

Edellä on tarkasteltu monimuotoisia ja erilaisia verkostoja. Yhtenä olennaisena verkostona nousee esille **sosiaalinen verkosto**. Se muodostuu henkilön omista vertaisryhmistä, joissa kyseinen henkilö on mukana. Sosiaalinen verkosto kattaa henkilön omat jäsenyydet erilaisissa ryhmissä ja näin ollen antaa hyvät edellytykset informaation kululle. (Laine 2005, 195.) Sosiaalisten verkostojen avulla pyritään siihen, että Lahden seudun toimijat lobbaavat Lahden seutua omien sosiaalisten verkostojen avulla.

Informaation kulku voidaan jakaa moneen osaan ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Ronald Burt nosti teoriassaan esille tiedon eli mielipiteen välittäjät. Mielipiteen välittäjät toimivat eri ryhmien välillä ja siirtävät informaatiota näiden keskuudessa. (Parviainen 2009, 22–26.) Tässä opinnäytetyössä mielipiteen välittäjinä voidaan pitää yh-

teistyökumppaneita, jotka omissa verkostoissaan lobbaavat Lahden seutua kokousten ja kongressien järjestämispaikaksi. Tällöin tieto Lahden seudusta liikkuu Lahti Travel Oy:ltä mielipiteenvälittäjien kautta moniin eri ryhmiin ja eri henkilöiden tietoisuuteen.

James Colemanin teoriassa yhdistyy vastavuoroisuuden velvoite, jonka peruslähtökohdana on luottamus (Ruuskanen 2003, 61–62). Lahti Travel Oy pyrkii luomaan uusia kumppanuussuhteita Lahden seudun toimijoiden kanssa, jotta seudulle saataisiin lisää taloudellista hyötyä sekä näkyvyyttä. Vastavuoroisuus ei ilmene tämän toimintamallin kautta niin selkeästi, kuin se useimmiten teoriassa voidaan esittää. Näkemys vastavuoroisuudesta kohdistuu siihen, että osa Lahti Travel Oy:n palveluista on maksuttomia. Lisäksi Lahti Travel Oy tukee tapahtumia kaikin mahdollisin tavoin ammattitaitonsa ja kokemuksensa kautta.

Toisena asiana James Coleman nosti teoriassaan esille rationaalisen valinnan teorian. Kyseisen teorian mukaan pyritään maksimoimaan hyödyt ja minimoimaan tappiot. Hänen mukaansa ihmisellä on mahdollisuus edistää tiettyjen tavoitteiden toteutumista. Ihmiset pyrkivät mahdollisimman hyvään ja parhaalta tuntuvaan lopputulokseen valitsemalla parhaan toimintamallin omalle toiminnalleen. (Ruuskanen 2003, 61–62.) Tämän opinnäytetyön kannalta on oleellista huomata, että rationaalisen valinnan teoria ilmenee toimintamalliehdotelmassa. Ehdotelman tavoitteena on luoda käytäntö, jonka avulla yhteistyökumppanuussuhteiden määrä saadaan maksimoitua Lahden seudulla.

Tiedonkulku pitää sisällään ongelmia. Tämä on yksi asia, mikä vaikuttaa mahdollisesti myös tämän opinnäytetyön toimintamalliehdotelmaan. On tärkeää, että Lahti Travel Oy informoi Lahden seudun toimijoita selkeästi, jotta viesti tulee oikein ymmärretyksi. Tässä toimintamalliehdotelmassa tärkeimpänä lähtökohdana on selventää, mitä yhteistyökumppanuus merkitsee käytännössä ja mitä asioita se pitää sisällään. Näiden asioiden väärä tulkinta johtaa mahdollisesti siihen, ettei yhteistyöstä kiinnostuneita henkilöitä löydy lainkaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22–24.)

Viestintään kuuluvat sekä suorat muodot että välilliset keinot. Näiden avulla pidetään yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja alueen sidosryhmiin. Uutta toimintamalliehdotelmaa luotaessa on muistettava kaikki mahdollisuudet viestimiseen. On selvää, että välilliset keinot saavuttavat suuremman ryhmän henkilöitä kuin suorat muodot. Suorat muodot ovat kuitenkin useimmiten välillisiä keinoja tehokkaampia.

Näitä kahta eri ryhmää tulee soveltaa tarpeiden mukaan ja katsoa mikä tapa soveltuu mihinkin tarpeeseen. (Juholin 2002, 166.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus eli case–tutkimus, jossa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus auttaa tutkijaa ymmärtämään ihmisen käytöstä ja puhetta. Laadullisen tutkimuksen tuloksissa yhdistyy henkilöiden sosiaaliset sekä kulttuurilliset taustat. Tutkimuksessa tutkijan tulee nähdä ja ymmärtää syyt, miksi tietyt päätökset ja toiminnot tapahtuvat. Yksi parhaimmista tiedonkeruuvälineistä on ihmisten kanssa keskustelu. Laadullista tutkimusta tulee käyttää silloin, kun asiaan halutaan syventyä kunnolla ja tutkittavana on vain muutamia kohteita. Laadullisen tutkimuksen tiedonlähteitä ovat havainnointi, kenttätyö, haastattelut, kyselyt, kirjallisuus ja asiakirjat. Asiakirjoja ovat muun muassa sähköpostit, blogit, Internet-sivut, sanomalehdet, yritysten luettelot, valokuvat tai ihmisen kertomukset ja teot. Lisäksi tiedonlähteinä pidetään tutkijan omia havaintoja ja käsityksiä aiheesta. (Myers 2009, 5–9, 153.)

### **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein monia eri tiedonkeruumenetelmiä (Aaltola & Valli 2001, 168). Tapaustutkimusta käytetään moniin erilaisiin tarkoituksiin. Sen avulla tutkitaan niin yksilöitä, ryhmiä, organisaatioitakin, kuin sosiaalisia ja poliittisia ilmiöitä. Tapaustutkimuksella tutkitaan kokonaisvaltaisesti ja tarkoituksenmukaisesti tosielämän tapahtumia, kuten elinkaaren kehitystä sekä organisaatioon ja johtamiseen liittyvistä tilanteita. (Yin 2003, 1–2.)

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jota voidaan pitää tulkinnallisena tutkimuksena. Tulkinnallisessa tapaustutkimuksessa tulee ymmärtää ilmiö ajatuksen läpi ja se mitä ihmiset antavat vastaukseksi. Lisäksi tässä opinnäytetyössä voidaan nostaa esiin kriittinen periaate. Siinä tarkastellaan ilmiöitä kriittisellä tavalla, kyseenalaistetaan olettamuksia ja arvostellaan teoriaa tai useampia teoreetikkoja. (Myers 2009, 77–78.)

## Teemahaastattelu

Laadullinen tutkimus pitää sisällään puolistrukturoituja teemahaastatteluita, henkilökohtaisia tiedonantaja, avointa haastattelua sekä kyselyä. Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelut mahdollistavat saamaan tietoa ihmisiltä, jotka ovat vaihtelevissa rooleissa ja tilanteissa. Haastattelijan tehtäviä ovat kuuntelu, kannustus ja haastattelun läpivienti. (Myers 2009, 123–124.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut ovat tärkeimpiä tiedon lähteitä. Haastattelutyyppiä on monenlaisia ja myös nimityksiä on monia. Opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelukysymykset lähetettiin eri kaupunkien kokous- ja kongressitoimistojen sekä kongressimarkkinointiyksiköiden edustajille etukäteen. Kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltava antoi itse omat vastauksensa, ilman valmiita vaihtoehtoja. Annettujen kysymysten lisäksi haastateltavia henkilöitä rohkaistiin kertomaan lisää eri aiheista ja teemoista ilman valmiiksi tehtyjä kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2005, 86–87.)

Työssä on aineksia puhua myös triangulatiivisesta tutkimuksesta. Triangulatiivinen tutkimus tarkoittaa sitä, että asiaa tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Usein puhutaankin monimetodisesta tutkimuksesta. Triangulatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on se, että jokaisella näkökulmalla on roolinsa tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi. Tarkastelunäkökulmien määrä perustuu siihen millä tavalla tutkimuskysymyksiin vastataan. Triangulatiivisen tutkimuksen perustavoite on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja mahdollisimman kattava kuva kaikkine ulottuvuuksineen tutkimuksessa. (Viinamäki & Saari 2007, 173–180.)

Perinteisesti triangulatiivinen tutkimus jaetaan neljään päätyyppiin. Ensimmäinen tyyppi, tutkijatriangulaatio, tarkoittaa sitä, että mukana on vähintään kaksi tutkijaa, jotka yhdessä toteuttavat tutkimushankkeen kokonaan tai osia siitä. Toisessa päätyypissä, teoriatriangulaatio, ilmiötä tarkastellaan hyödyntäen erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Metodologisessa triangulaatioissa puolestaan keskitytään erilaisten aineistojen hankintaan ja tutkimusmenetelmien valintaa ohjaavaan teorioiden soveltamiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, jossa hyödynnetään aineistotriangulaatiota. Aineistona käytetään erilaisia kyselyjä, haastatteluja ja havainnointikeinoja. Näitä käytetään tässä tutkimuksessa niin sanottuna pää-

aineistona, tasavertaisena aineistona ja esitutkimusaineistona. (Viinamäki & Saari 2007, 181–185.)

## 5.2 Aineiston kokoaminen

Tutkimuksen aineiston kokoaminen aloitettiin keräämällä taustatietoa puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen tarkoituksena oli saada taustatietoa siitä, kuinka muut kokous- ja kongressitoimistot hyödyntävät yhteiskunnallisten vaikuttajien jäsenyyksiä erilaisissa järjestöissä. Lisäksi tarkoitus oli selvittää, onko kyseisillä organisaatioilla käytössään suunnitelmallista toimintamallia, jonka avulla he pitävät yhteyttä kyseisiin toimijoihin. Toimeksiantajan näkemyksien avulla valittiin haastateltavat kokous- ja kongressitoimistojen sekä kongressimarkkinointiyksiköiden edustajat. Haastattelut toteutettiin syys- lokakuun 2010 aikana. Nämä puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat esitutkimusaineistona tutkimukselle, kokonaisuuksien hahmottamisen apuna. Puolistrukturoitujen haastatteluiden kysymykset ovat liitteessä 1.

Haastattelut kestivät noin 30–45 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Haastattelut tehtiin:

- Savonlinnan matkailun myyntipäällikkö Laura Puustiselle
- Joensuun matkailupalvelu Karelia Expert Oy:n kokous- ja kongressipäällikkö Arja Hukkaselle
- Turku Touringin kongressiyksikön kongressipäällikkö Sari Ruusumolle
- Tampere Convention Bureauun toiminnanjohtaja Ella Kuulalle sekä
- Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston kongressipäällikkö Leena Sipilälle.

### **Avoin haastattelu**

Toisena tiedonkeruumenetelmänä oli avoin haastattelu. Avoin haastattelu tehtiin kasvotusten, ryhmähaastatteluna Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö Charissa McCarron-Halisen sekä myyntipäällikkö Jaana Myllärin kanssa. Haastattelu kesti ajallisesti noin tunnin ja se nauhoitettiin. Haastattelun aikana käytiin läpi asioita, jotka koskivat toimintamallin luomista ja asioita, jotka tulee huomioida käytännössä. Avoin haastattelussa teemat oli mietitty valmiiksi, mutta itse haastattelu tapahtui keskustelumaisesti. Haastattelun tarkoituksena oli saada ymmärrys siitä, millaisesta toi-

mintamallista Lahti Travel Oy hyötyy eniten ja mitkä asiat toimeksiantaja vaatii toimintamallista löytyvän. (Eskola & Suoranta 2005, 86–87.) Avoimen haastattelun runko löytyy liitteestä 2.

## **Kysely**

Tutkimusaineiston yhtenä osana tutkittiin Lahden seudun toimijoiden mielipiteitä. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan kolmas näkökulma sille, kuinka Lahden seudun toimijat kokevat yhteistyön Lahti Travel Oy:n kanssa ja mitkä asiat motivoivat heitä siihen. Kysely oli oleellinen aineiston laajuuden ja kattavuuden varmistamiseksi. Kysely tehtiin alkuvuodesta 2011.

Ennen kyselyn varsinaista toteutusta testiversio lähetettiin testihenkilölle kyselyn toimivuuden varmistamiseksi. Kyselyyn vastaaminen tapahtui Lahden seudun Internet-sivujen kautta. Saateviesti lähetettiin sähköpostitse vastaamisen mahdollistavan linkin kera. Saateviesti oli Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikön sekä myyntipäällikön allekirjoittama. Kysely lähetettiin seitsemälle Lahden seudun toimijalle ja heillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn. Ensimmäisen viikon aikana vastauksia tuli kaksi kappaletta, jonka jälkeen laitettiin muistutusviesti. Kyselyyn vastasi lopulta yhteensä 5 henkilöä.

Vastaukset saapuivat Internet-sivujen lomakejärjestelmän kautta sähköisinä ja ne käsiteltiin anonymisti. Tämän kyselyn tarkoituksena oli kerätä Lahden seudun toimijoiden omia näkökulmia yhteistyön aloittamiselle. Kyselyssä painotettiin heidän motivaatiolähteitään ryhtyä yhteistyöhön sekä tarkasteltiin yhteydenpitoon liittyviä asioita. Kyseisten henkilöiden antamat vastaukset olivat heidän henkilökohtaisia mielipiteitään, mutta niitä tarkasteltiin tutkimuksessa kokonaisuutena. Lahden seudun toimijoille tehty kysely löytyy liitteestä 3.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Tässä opinnäytetyössä käytetty aineisto koostuu viitekehyksestä, puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, avoimesta haastattelusta sekä Lahden seudun toimijoille tehdystä kyselystä. Näitä tietoja ja näkemyksiä on hyödynnetty uudessa toimintamalliehdotelmassa. Haastatteluista saadut tiedot on analysoitu ja niitä on tarkasteltu monipuolises-

ti. Taustaotehtuksena opinnäytetyössä on se, että Lahden seudulle voidaan rakentaa käytäntö, jonka avulla seudun kokouksia ja kongresseja voidaan lisätä. Tämän käytännön lähtökohtana on se, että apuna käytetään Lahden seudun valtakunnallisten vaikuttajien jo olemassa olevia verkostoja. Kyseiset henkilöt lähtevät yhteistyöhön vapaaehtoisesti ja pyrkivät lisäämään kokousten ja kongressien määrää Lahden seudulle oman aktiivisuutensa avulla.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut litteroitiin hyödyntäen Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Taulukkoon koottiin haastatteluissa ilmenneet asiat ja niistä muodostettiin asiakokonaisuuksia, joissa olivat ryhmiteltyinä eri kaupunkien kokous- ja kongressitoimistojen edustajien vastaukset. Tämän jälkeen vastaukset jaoteltiin teemoittain niin, että jokaisen teeman alla oli jokaisen haastateltavan vastaus (Aaltola & Valli 2010, 43). Vastaukokonaisuudet ovat tarkemmin luettavissa kappaleessa 6, Tutkimustulokset (taulukko 1).

Teemahaastatteluiden päällimmäisenä tarkoituksena oli saada taustatietoa neljästä asiakokonaisuudesta:

- kuinka muissa kaupungeissa yhteistyö alueen toimijoiden kanssa on saanut alkunsa,
- kuinka yhteistyötä ylläpidetään,
- kuinka motivoida valtakunnallisia vaikuttajia yhteistyöhön ja
- mitkä asiat ovat suurimpina haasteina kumppanuussuhteiden hoitamisessa?

Edellä mainittuihin kysymyksiin saatiin kiitettävästi vastauksia, mutta yhtenä aineiston kokoamisen ongelmana oli, että kaupunkien edustajat eivät puhuneet niinkään yhteistyömenetelmistä vaan uusien asiakkuuksien hankkimisesta. Tämän tutkimuksen päätarkoitus oli selvittää uusien yhteistyökumppanuuksien aktivoimista ja niiden ylläpitämistä. Näin ollen teemahaastatteluista saatuja vastauksia jouduttiin analysoimaan hieman eri näkökulmasta kuin kysymysten vastaukset antoivat suoranaisesti ymmärtää. Näiden vastauksien analysointia tuki kerätty teoretieto.

Avoimessa haastattelussa haastateltiin Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikköä sekä myyntipäällikköä. Kyseinen haastattelu tehtiin Lahti Travel Oy:n tiloissa kasvotusten. Avoin haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin teemoittain. Tässä hyödynnettiin myös Excel taulukkolaskentaohjelmaa, kuten tehtiin puolistrukturoitujen teemahaas-

tatteluidenkin kanssa. Haastatteluista saadut tiedot jaoteltiin kahteen eri pääteemaan. Nämä käsittelivät Lahden seudun liikematkailua ja siihen kohdistuvia asioita sekä uuden toimintamalliehdotelman pääpiirteitä. Liikematkailuun kohdistuvat teemat jaoteltiin swot – analyysia apuna käyttäen ja saatuja tuloksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 6, Tutkimustulokset.

Kysely, joka tehtiin seitsemälle Lahden seudun toimijalle alkuvuodesta 2011, antoi yhteensä viisi vastausta. Kaikki saadut vastaukset ryhmiteltiin kysymyksiä vastaavien otsikoiden alle. Näin ollen mahdollistettiin vastauksien vertailu keskenään ja niistä pystyttiin muodostamaan kokonaisuuksia. Tämän jälkeen vastauksista pystyi myös huomaamaan yhtenäisyydet, joita ilmeni aiemmin tehdyissä haastatteluissa. Kyselyistä saatuja vastauksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 6, Tutkimustulokset.

#### **5.4 Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus**

Pyörälän (2002) mukaan laadullista tutkimusta arvioitaessa on otettava huomioon kolme eri tekijää: triangulaatio, validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteettia, tutkimuksen yleistettävyttä, voidaan pohtia tässä tutkimuksessa kahdelta eri kantilta: aineiston kerääminen ja itse toimintamalliehdotelma. Aineiston keräämisessä käytettyä metodologiaa voidaan hyödyntää toimialariippumattomasti samankaltaisten ongelmien ratkomiseen. Tutkimuksessa käytetyt laadulliset tutkimusmenetelmät ovat yleismaailmallisesti hyödynnettävissä, aiheesta riippumatta. Toimintamalliehdotelmaa ei sellaisenaan voida hyödyntää yhtä laajasti kuin käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä. Toimintamalliehdotelma on rakennettu toimialaspesifiseksi ja ratkaisemaan ainutkertaista ongelmaa, jota ei kaikilla yhteiskunnan alueilla esiinny. Luotua toimintamallipohjaa voidaan hyödyntää samankaltaisia tilanteita selvittäessä, kuten esimerkiksi muiden kaupunkien matkailuorganisaatioiden systemaattisen verkostojen rakentamisen työkaluna. (Metsämuuronen 2003, 42–44; Pyörälä 2002.) Opinnäytetyötä aloitettaessa matkailualan palveluntuottajilta ei ollut yleisesti saatavilla luotuja verkostoitumismalleja, ainakaan koskien matkailuorganisaation ja alueellisten vaikuttajien/organisaatioiden yhteistyötä.

Reliabiliteettia, tutkimuksen uskottavuutta, arvioidaan lähinnä tutkimuksen toteutuksen kannalta. Keskeisimpiä kysymyksiä ovat:

- Haastateltiin tutkimuksen kannalta oleellisia henkilöitä?

- Olivatko haastateltavien henkilöiden vastaukset luotettavia tai jätettiinkö oleellisia asioita tarkoituksellisesti mainitsematta?
- Saatiinko kyselyyn tarpeeksi vastauksia?
- Saavutetaanko käytetyillä tiedonkeruumenetelmillä totuudenmukaisin lopputulos?
- Perustuuko toimintamalliehdotelma liikaa subjektiiviseen näkemykseen?

Tietoa kerättiin käyttämällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja, avointa haastattelua sekä kyselylomaketta. Haastateltavat henkilöt valittiin Lahti Travel Oy:n toimesta ja tutkija uskoo, että toimeksiantajalla on ollut riittävä tieto valinnan tekemiseen. Suurin osa haastatelluista kokous- ja kongressitoimistojen edustajista olivat yliopistokaupungeista. Täten myös heidän kokemuksensa pohjautuivat hyvin pitkälti yliopistojen luomiin mahdollisuuksiin ja tehtyyn yhteistyöhön. Näillä haastatteluilla oli kuitenkin tarkoitus luoda vain pohja tutkimukselle ja kartoittaa lähtökohtia. Tutkija uskoo mahdollisuuteen, että osa tiedosta on jäänyt jakamatta niin sanotun kilpailija-asetelman johdosta. Haastattelutilanteessa tutkija edusti Lahti Travel Oy:tä, haastateltavien edustaessa muiden kaupunkien samankaltaisia organisaatioita. Tähän päätelmään viittaa myös se, että erään kaupungin matkailuorganisaatio kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen.

Lahden seudun seitsemältä toimijalta tiedusteltiin heidän näkemyksiä yhteistyön aloittamiseksi Lahti Travel Oy:n kanssa. Kyselyyn vastasi yhteensä 5 henkilöä. Yhteistyön päämääränä on lisätä kokousten ja kongressien määrää Lahden seudulla heidän omia verkostosuhteitaan hyödyntäen. Kysely lähetettiin vain valikoidulle osalle Lahden seudun toimijoista, jotka Lahti Travel Oy:n henkilöstö valitsi. Kyselystä saadut vastaukset olivat toimijoiden henkilökohtaisia näkemyksiä aiheesta. Voidaan todeta, että kyselystä saadut vastaukset kattavat vain pienen osan todellisuudesta ja vastaukset ovat näiden viiden toimijan henkilökohtaisia mielipiteitä. Kyselystä saatuja mielipiteitä ja vastauksia voidaan käyttää yhtenä näkökulmana toimintamalliehdotelmaa luotaessa.

Tämän kyselyn luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa, koska vastauksiin vaikuttavat henkilöiden taustat ja asema, sekä saatujen vastausten määrä. Lisäksi voidaan miettiä oliko sillä vaikutusta, että kyseiset toimijat valittiin Lahti Travel Oy:n näkemysten pohjalta. Täytyy kuitenkin muistaa, että vastaukset käsiteltiin anonyymisti, mikä lisää

kyselystä saatujen vastausten uskottavuutta. Kyselyn vastaukset sivusivat osittain jo olemassa olleita aineistoja, jotka oli saatu haastatteluiden avulla. Tutkija pitääkin tätä kyselyä jonkinlaisena vahvistuksena tulosten luotettavuudelle. Pyörälän (2002) mukaan triangulaation toteutuminen, eli samansuuntaiset tulokset eri aineistoilla ja menetelmillä parantavat tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen edustaessa laadullista tutkimusmenetelmää on kerätty tieto vaatinut jossain määrin tutkijan omaa (subjektiivista) tulkintaa, jonka pohjalta toimintamalliehdotelma on luotu. Täten myös toimintamalliehdotelmassa on tutkijan omia näkemyksiä, joita Lahti Travel Oy toivoi toimintamalliehdotelmasta löytyvän. Kerätyn tiedon perusteella toinen tutkija olisi saattanut päätyä tekemään erilaisen toimintamalliehdotelman tai päässyt erilaisiin lopputuloksiin, mutta tämä ei lisää tai vähennä tutkimuksen luotettavuutta.

## **6 TUTKIMUSTULOKSET**

### **Teemahaastatteluiden tulokset**

Teemahaastatteluista saadut tiedot olivat hyvää pohjustusta kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Kaupungit, joihin haastattelut keskittyivät, toimivat melko samantyyppisesti. Yliopistokaupunkien toiminta on laajempaa ja keskittyy hyvin pitkälti yliopistojen kontakteihin ja heiltä tuleviin suuriin kongresseihin. Kokous- ja kongressitoimistojen edustajat, joille kyseiset haastattelut tehtiin, eivät puhuneet järjestelmällisestä toimintamallista. Pikemminkin useimmat heistä kertoivat, millaiset tavat ja tottumukset olivat syntyneet vuosien varrella, keskittyen alueen valtakunnallisten vaikuttajien kanssa tehtyyn yhteistyöhön ja asiakkuuksiin. Yliopistokaupunkien palvelut pohjautuvat niin sanottuun Convention Bureau ajatukseen, jossa palvelut ovat maksuttomia. Tästä huolimatta heiltä saatuja ideoita ja näkemyksiä on mahdollista soveltaa Lahden seudulle tehtävään toimintamalliehdotelmaan.

Taulukosta 1 selviää kokous- ja kongressitoimistojen edustajien näkemyksiä yhteistyöhön liittyvistä asioista, joita selvitettiin teemahaastatteluiden avulla.

## TAULUKKO 1. Näkemyksiä valtakunnallisten vaikuttajien yhteistyöhön liittyvistä asioista

<p><u>Yhteistyön aktivointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kongressipäällikkö ottaa yhteyttä potentiaalsiin ryhmiin/ toimijoihin</li> <li>• Yliopistojen/koulujen intranet</li> <li>• Paikallismedioissa näkyminen, esim. lehtiartikkelit ja nettijutut</li> <li>• Päivittäinen aktiivisuus ja verkostoituminen</li> <li>• Myyntikäynnit ja tilaisuuksissa esittäytyminen</li> <li>• Tiedotus: Yrityksen johdolle, sihteereille s-postitse/kirjeitse</li> <li>• Messuille osallistuminen</li> </ul>	<p><u>Yhteistyön ylläpito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaisuudet, joidin yhteistyökumppaneita kutsutaan</li> <li>• Tiedotteet 3-4 kertaa vuodessa</li> <li>• Yhteistyökumppaneiden muistaminen ja arvostus</li> <li>• Joulukortit</li> <li>• Tilaisuudet, esim. joulupuurotilaisuudet</li> <li>• Vuosittain jaettava palkinto hyvin järjestetystä kongressista</li> <li>• Hyvin tehty työ avaa uusia ovia tulevaisuuteen</li> <li>• Luottamuksen lunastus tilaisuutta ennen ja jälkeen.</li> </ul>
<p><u>Valtakunnallisten vaikuttajien motivointi ryhtyä yhteistyöhön</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jokaisella toimijalla omat syyt ryhtyä yhteistyöhön</li> <li>• Taloudellinen hyöty sekä itselleen että alueelle</li> <li>• Yrityksen imagon vahvistus tai henkilön oman näkyvyyden vahvistaminen (isännyyden ihannoiti)</li> <li>• Maksuton tuki ja apu alueen matkailuorganisaatiolta</li> <li>• Useimmiten tilaisuuksien järjestäjillä jonkinlaiset juuret alueelle.</li> </ul>	<p><u>Suurimmat haasteet yhteistyössä</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiukka aikataulus ennen tilaisuutta</li> <li>• Asioiden oikein ymmärrettävyys saattaa luoda omat haasteensa, kuten esimerkiksi palvelut, jotka ovat maksullisia/maksuttomia</li> <li>• Kongressille hyvin tehty alkuselitys ja strategia on todella tärkeässä asemassa ongelmien välttämiseksi</li> <li>• Kilpailutilanteet muiden kaupunkien kesken.</li> </ul>

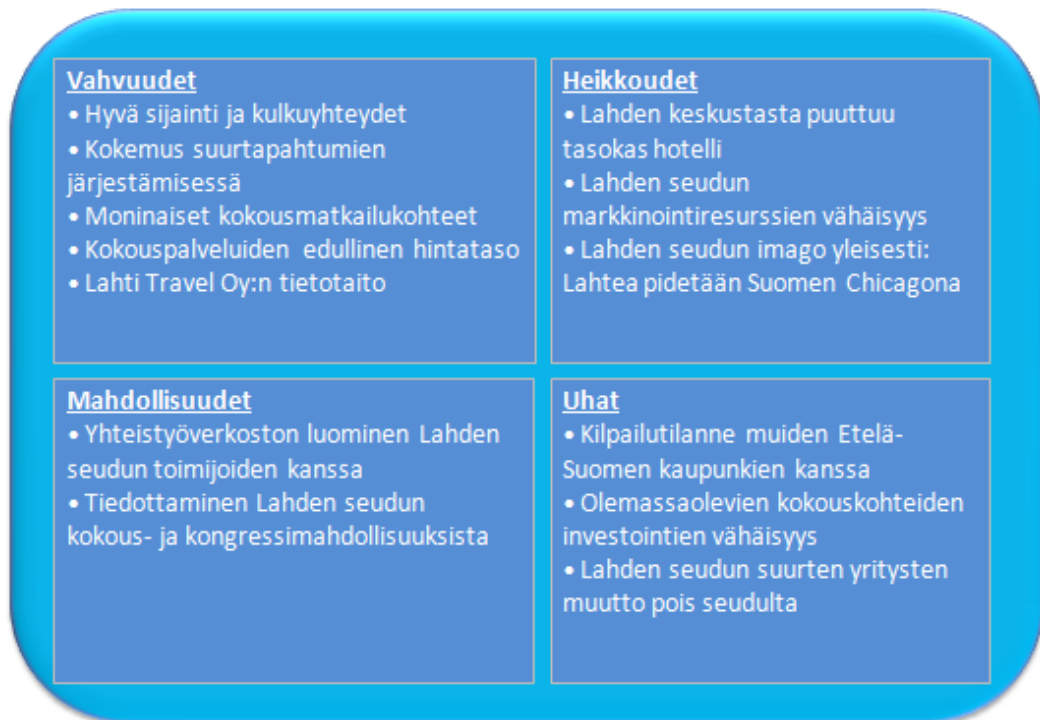
Teemahaastatteluiden analysoinnissa keskitytään asioihin, jotka ovat oleellisimmassa osassa, kun tarkastellaan uuden toimintamalliehdotelman tuomia haasteita ja keskeisiä osa-alueita. Yläpuolella olevasta taulukosta 1. näkyvät asiat, jotka nousivat haastattelussa esille. Opinnäytetyön kannalta ei ole oleellista mainita haastateltavien nimiä.

### Avoimen haastattelun tulokset

Avoimessa haastattelussa selvitettiin Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikön sekä myyntipäällikön näkemyksiä Lahden seudun tämän hetkisestä liikematkailutilanteesta. Haastattelussa käsiteltiin Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikön ja myyntipäällikön kanssa uskoa ja luottamusta siihen, että Lahden seudulta löytyy henkilöitä, jotka ovat valmiita toimimaan Lahden seudun kokousten ja kongressien lisäämiseksi. Lisäksi he antoivat muutamia ideoita siihen, millaisia asioita toimintamalliehdotel-

maan tulee laittaa ja mitä asioita kannattaa miettiä tarkasti. Itse toimintamalliehdotelman rakentamiseen he eivät ottaneet juurikaan kantaa, vaan kehottivat tutkijaa tekemään omat johtopäätöksensä kerätyn aineiston avulla.

Kuviossa 3. käsitellään Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikölle sekä myyntipäällikölle tehdyn haastattelun tuloksia. Tuloksia käsitellään Lahden seudun liikematkailun SWOT analyysin avulla. Analyysiin on kerätty avoimesta haastattelusta ilmenneitä asioita, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



### **KUVIO 3. Lahden seudun kokousmatkailun swot – analyysi**

Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö ja myyntipäällikkö nostivat Lahden seudun vahvuksina esiin muun muassa Lahden keskeisen sijainnin sekä alhaisen hintatason kokous- ja kongressipalveluissa. Lisäksi he mainitsivat Lahden seudulla olevan vankka kokemus suur tapahtumien järjestämisessä. Puhuttaessa Lahden seudun kokousmatkailun heikkouksista esiin nousi tasokkaan hotellin puuttuminen Lahden keskustasta, sekä mahdolliset negatiiviset tuntemukset Lahdesta imagollisesti, johon viittaavat puheet muun muassa Lahdesta Suomen Chicagona. Lisäksi haastattelussa esiin nousi Lahden seudun markkinointiresurssien vähäisyys, jonka takia tunnettuus ei ole paras mahdollinen.

Haastattelu käsitteli myös Lahden seudun liikematkailuun kohdistuvia uhkakuvia. Näistä merkittävimpinä asioina Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö ja myyntipäällikkö nostivat esiin Lahden seudun kokoustilojen ja – kohteiden investointien vähäisyyden. Tämä tarkoittaa, että kokouspalveluiden taso pysyy vuodesta vuoteen suhteellisen samanlaisena eikä uudistamiseen ole mahdollisuutta useimmilla kohteilla ja palvelun tuottajilla. Puhuttaessa liikematkailusta mainittiin myös Etelä-Suomen kaupunkien kilpailutilanne. Kilpailevia kaupunkeja ovat muun muassa Helsinki, Hämeenlinna, Turku ja Tampere. Yhtenä uhkakuvana haastateltavat mainitsivat vaaran sille, että suuret yritykset saattavat muuttaa pois Lahden seudulta. Tämän tapahtuessa myös Lahden seudun tilaisuudet ja tapahtumat vähenisivät omalta osaltaan.

Lahden seudun liikematkailun vahvuuksien, heikkouksien ja uhkien lisäksi haastatellut Lahti Travel Oy:n päälliköt painottivat Lahden seudun mahdollisuuksia. Yhtenä mahdollisuutena ovat yhteistyökumppanuudet Lahden seudun toimijoiden ja Lahti Travel Oy:n välillä, jonka avulla kokousten ja kongressien määrää voidaan lisätä.

Onnistuneesti rakennettu käytäntö voi parhaimmillaan ehkäistä monia edellä mainittuja uhkakuvia ja heikkouksia. Vilkastuneen liikematkailun mahdollisuuksina voidaan nähdä muun muassa Lahden seudun koheneva imago alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisestikin. Lisääntyneet tilaisuudet tuovat mukanaan myös taloudellista voittoa, joka ajan mittaan on mahdollista nähdä investointeina ja palveluiden tason nousemisena eri kohteissa.

Avoimen haastattelun vastaukset käsittelevät mahdollisuuksia, joiden puolesta voidaan olettaa, että yhteistyö Lahden seudun toimijoiden kanssa olisi mahdollista järjestää. Haastattelusta kävi ilmi, että Lahti Travel Oy tarvitsee mahdollisen ”kumppanuusrekisterin”. Kyseiseen rekisteriin tulisi kerätä henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita lobbamaan Lahden seudun kokous- ja kongressimahdollisuuksia omien verkostosuhteidensa avulla. Tämän tyylistä yhteistyötä ei ole aiemmin tehty Lahden seudun valtakunnallisten toimijoiden kanssa liikematkailun saralla ja näin ollen se pitääkin sisälleen paljon haastetta sen onnistumisen kannalta.

Rekisterin kerääminen vaatii sen, että Lahden seudun toimijoille lähetetään kysely, jonka avulla selvitetään heidän kiinnostustaan ryhtyä Lahden seudun tunnettuuden kasvattajaksi eli lobbaajaksi. Rekisterin kokoamis -kyselyssä tulee selvittää taustatie-

tona kyseisen henkilön yhteystiedot. Lisäksi kyselyssä selvitetään syitä, joiden takia henkilöt eivät mahdollisesti ole halukkaita ryhtyä kyseiseen yhteistyöhön. Tämän kaltaisen rekisteri, josta ilmenee Lahden seudun valtakunnallisten vaikuttajien yhteystiedot sekä heidän kiinnostus toimia Lahden seudun lobbaajina hyödyntäen omia sosiaalisia verkostojaan, on tärkeä työväline. Tätä rekisteriä hyödyntämällä, voidaan kyseisiin henkilöihin pitää yhteyttä ja tiedottaa olennaisista asioista. Rekisteriä voidaan myös laajentaa ja muokata tarvittaessa.

Uuden toimintamalliehdotelman kannalta oli tärkeää, että tieto rekisterin tarpeellisuudesta tuli esille haastattelussa. Tämän lisäksi Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö ja myyntipäällikkö kertoivat omat näkemyksensä siitä, keitä Lahden seudun toimijoita kyseiseen rekisteriin tuli kerätä. Näiden toimialojen vaikuttajat selviävät taulukosta 2.

## TAULUKKO 2. Yhteiskunnalliset vaikuttajat, joille kysely tullaan toimittamaan

PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI	LAHDEN KAUPUNKI	LAHDEN ALUEEN YRITYKSET	PÄIJÄT-HÄMEEN SOSIAALI JA TERVEYSYHTYMÄ
<p>Lahden ammattikorkeakoulun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johto ja keskijohto</li> <li>• Yliopettajat</li> <li>• Lehtorit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johto</li> <li>• Kaupungin valtuusto</li> <li>• Kaupungin hallitus</li> <li>• Varavaltuutetut</li> <li>• Lautakuntien puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat</li> </ul>	100 Suurimman yrityksen johto ja keskijohto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtymän hallinto</li> <li>• Tuloryhmien johtajat</li> <li>• Keskussairaalan ylilääkärit</li> <li>• Lääketieteellisten palveluiden johto</li> <li>• Tukipalveluiden johto</li> </ul>
<p>Koulutuskeskus Salpauskien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johto ja keskijohto</li> </ul>			

Kuten taulukosta 2 huomataan, Lahti Travel Oy:n henkilöstö kokee, että näiden toimialojen henkilöitä tulee lähestyä tässä vaiheessa ensimmäiseksi. Heille lähetetään kysely omasta kiinnostuksestaan hyödyntää verkostojaan Lahden seudun kokousten ja kongressien lisäämiseksi. Kysely toimitetaan ylimmän johdon ja keskijohdon toimijoille.

## **Lahden seudun toimijoille tehdyn kyselyn tulokset**

Kyselyn tarkoituksena oli löytää uusia näkökulmia ja ideoita sille, kuinka Lahden seudun toimijoihin tulisi pitää yhteyttä ja mitkä asiat nousevat tärkeiksi yhteistyön ylläpitämisessä. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, olivatko kyseiset toimijat itse valmiita yhteistyöhön, jossa hyödynnetään heidän olemassa olevia verkostojaan. Näiden lisäksi oli tärkeää saada vastauksia sille, mitkä asiat motivoisivat kyseisiä toimijoita yhteistyöhön.

Kyselyyn vastanneista neljä viidestä toimijasta ovat valmiita hyödyntämään sekä työn että harrastetoiminnan kautta luotuja verkostojaan. Yksi vastaajista ilmoittaa halukkuutensa hyödyntää ainoastaan työn kautta luomia verkostojaan. Monet vastaajista toivat esiin seudullisia kehittämisehdotuksia, jotka toimivat edellytyksinä lobbaamisen aloittamiselle. Esiin nousi tarve korkeatasoisesta hotellista Lahden keskusta-alueella sekä palveluiden tason paranemisesta, kuten kunnollisista ravintoloista ja vapaa-ajan aktiviteettien lisäämisestä. Vastauksista ilmeni myös motivaatiotekijöitä, kuten paikkakuntapatriottisuus ja Lahden seudun yleinen menestyminen. Lahti Travel Oy:ltä toivottiin aktiivisempaa yhteydenpitoa Lahden seudun toimijoihin ja seudun palveluiden esittelyaineistojen kehittämistä.

Kaikki viisi vastausta käsittelivät yhteistyötä positiivisessa hengessä. Yhdessä vastauksessa oli perusteltuna syy, jonka takia kyseinen yhteistyö ei hänen mielestään toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä oli perusasioiden hoitaminen Lahden seudulla, jota kyseinen henkilö kuvaili näin: ”nopea rata tuli mutta Lahti ei valmis” lisäksi hän totesi, että urheilumaine on 10 vuotta vanha ja sitä tulisi uudistaa.

Kyselyssä pyydettiin henkilöitä kertomaan heidän omia näkemyksiään käytännönkeinoista, joiden avulla Lahti Travel Oy voisi motivoida heitä mukaan yhteistyöhön. Käytännön vinkeistä esiin nousi Lahti Travel Oy:n aktiivisuus ”kyselijänä” unohtamatta riittävää ja kohteliasta keskusteluyhteyttä. Eräs vastaajista nosti esille kysymyksen siitä, että ”tunnetaanko Lahdessa riittävän hyvin Lahti Travelin tarjoamat palvelut?”. Kyseisen huomion lisäksi kehoitettiin panostamaan esittelymateriaaleihin, jotka käsittelevät Lahden seudun palveluita ja kokousmahdollisuuksia. Yhdessä vastauksessa kiteytettiin ajatus seuraavasti: kotipesä kuntoon ja sitten töihin. Suurien kongressien

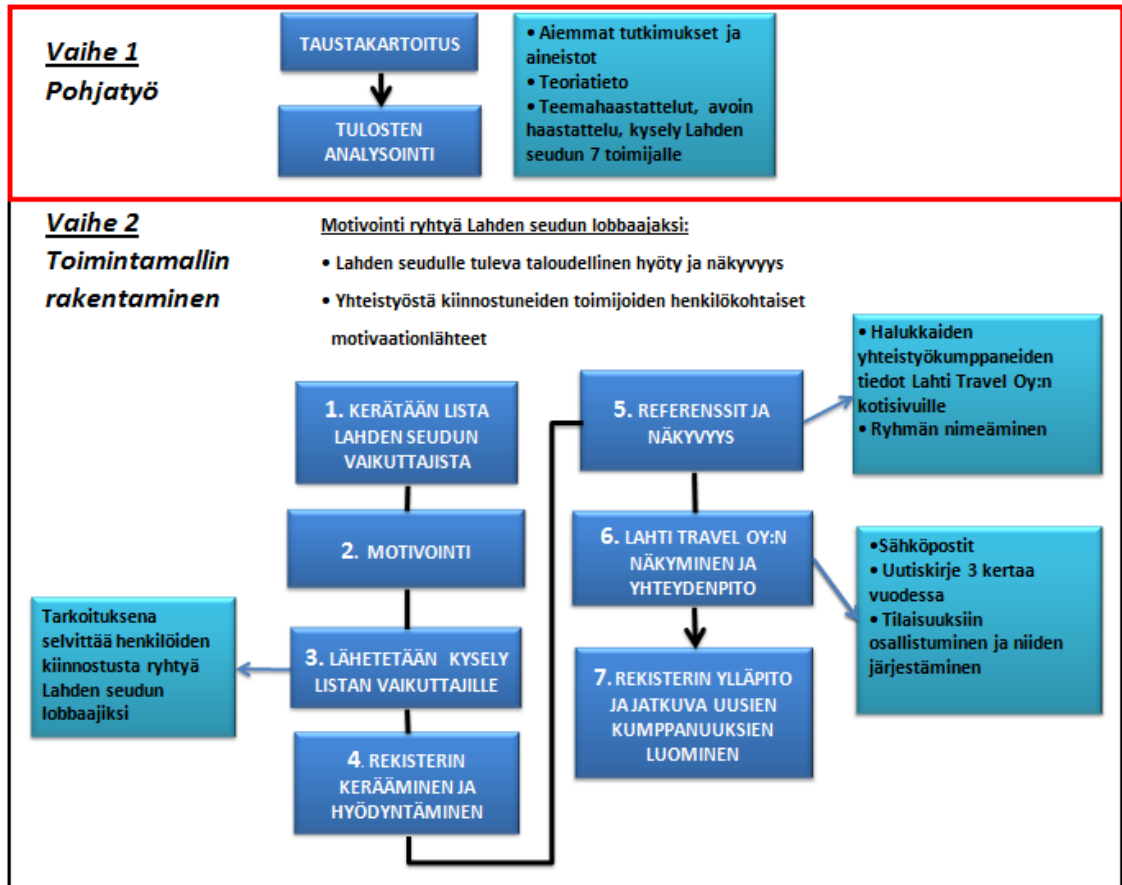
saanti vie aikaa kolmesta viiteen vuotta ja työ on aloitettava heti kun kotipesän suunnitelmat ovat hyväksytyt.

Kyselyn viimeisenä kohtana tiedusteltiin yhteydenpitokeinoihin liittyviä näkemyksiä. Kahdesta vastauksesta nousi esiin pienryhmätilaisuuksien kannatus. Toisessa vastauksessa kannatettiin alkuun henkilökohtaista tapaamista ennen pienryhmätilaisuutta. Lisäksi kannatusta saivat sähköpostitse lähetetyt tiedotteet, näiden edellä mainittujen lisäksi. Kyselyssä nousivat esiin asenteet, joita vastaaja ilmaisi lauseella: ”Lahti on pieni kaupunki, pulmia ei ole tiedottamisessa, mutta suuri pulma on ASENTEET”.

## **7 TOIMINTAMALLI KUMPPANUUSSUHTEIDEN LUOMISEKSI**

Tässä kappaleessa keskitytään uuden toimintamalliehdotelman ominaisuuksiin ja sen rakentamiseen. Toimintamalliehdotelma rakentuu teoreettisen viitekehyksen, puoli-strukturoitujen teemahaastatteluiden, avoimen haastattelun, valtakunnallisille toimijoille tehdyn kyselyn ja henkilökohtaisten tiedonantojen analysoinnista. Kerättyä aineistoa ja niistä saatuja tietoja ja ideoita tarkastellaan kriittisesti. Näin ollen uusi toimintamalliehdotelma ja sitä koskevat näkemykset ovat tutkijan havaintojen ja ideoiden summa. Haasteena on muodostaa uusi käytäntöehdotelma, jonka avulla Lahti Travel Oy voi tehdä yhteistyötä Lahden seudun liike-elämän, koulutus- ja terveysalan ja julkishallinnon toimijoiden kanssa. Toimintamalliehdotelman päämääränä on luoda systemaattinen suunnitelma, jonka avulla Lahti Travel Oy pystyy luomaan uusia kumppanuussuhteita.

Aluksi käsitellään asioita, joista Lahden seutu hyötyy niin taloudellisesti kuin imagol-lisestikin. Tämän jälkeen perehdytään yhteistyön aloittamiseen motivoiviin tekijöihin. Yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että Lahden seudun vaikuttajat ovat omissa verkostoissaan valmiita markkinoimaan Lahden seutua yhtenä potentiaalisena vaihtoehtona kokousten ja kongressien järjestämispaikaksi. Tässä toimintamalliehdotelmassa tätä toimintaa kutsutaan lobbaamiseksi. Motivaation löytyminen yhteistyökumppaniksi ryhtymiseen Lahti Travel Oy:n kanssa voidaan nostaa yhdeksi oleellisimmista asioista tämän toimintamalliehdotelman toimivuuden kannalta. Tämän jälkeen perehdytään asioihin, joiden avulla voidaan konkreettisesti luoda uusia kumppanuussuhteita ja ylläpitää niitä.



**KUVIO 4. Lahti Travel Oy:n kumppanuustoimintamalliprosessi: Vaihe 1.**

Kuten kuviosta 4. voidaan huomata, on toimintamalliehdotelman kehittäminen ja pohjatyö alkanut taustatietojen kokoamisella. Taustatietona käytetään opinnäytetyön viitekehityksen teoriapohjaa sekä haastatteluita, jotka on tehty kokous- ja kongressialan ammattilaisille. Lisäksi viisi Lahden seudun toimijaa on vastannut kyselyyn, joka käsittelee toimijoiden omia näkemyksiä tämän tyyllisestä yhteistyöstä. Toimintamalliehdotelma on saanut runkonsa teoriatiedon, kerätyn aineiston sekä tutkijan omien näkemysten ja ideoiden pohjalta. Uuteen toimintamalliehdotelmaan kuuluvat asiat on esiteltyinä kappaleessa Toimintamallin työvaiheet. Sitä ennen tutustutaan kokousten ja kongressien tuomaan hyötyyn ja motivaatiotekijöihin.

### **Kokousten ja kongressien tuoma hyöty Lahden seudulle**

Uuden toimintamalliehdotelman kannalta on oleellista tarkastella alueelle tulevia hyötyjä. On selvää, että kongressien tuomat rahalliset hyödyt alueelle ovat merkittäviä. Finland Convention Bureau:n tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2007 Suomeen

tulleiden kongressivieraiden rahankäyttö oli keskimäärin 1766 euroa henkilöä kohti. Kyseiseen rahasummaan on laskettu matkustuskulut, majoitus, ajanviete sekä ostokset. (FCB, delegaattitutkimus 2007.) Tämän perusteella voidaan todeta, että alueelle tulevasta kongressista tai kokouksesta eivät hyödy pelkästään tilaisuuksia järjestävät tahot, vaan niistä hyötyvät myös esimerkiksi ravintoloitsijat, hotellit ja alueen nähtävyyshoiteet. Tällainen taloudellinen kasvu mahdollistaa hotellien ja kokouskohteiden investoinnit ja kehittämisen, jota sivuttiin kehittämis ehdotuksien kautta sekä avoimessa haastattelussa että Lahden seudun toimijoille tehdyssä kyselyssä.

Lahden seutu hyötyy tilaisuuksien tuomasta näkyvyydestä ja niiden saamasta julkisuudesta. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Keskustan puoluekokousta kesällä 2010, jolloin Suomen hallitus sai uuden pääministerin Lahdessa. Mitä enemmän suurempia kokouksia seudulla järjestetään, sitä enemmän alue herättää kiinnostusta. Onnistuneesti järjestetty tapahtuma luo positiivista imagoa ja mahdollisesti uusia tilaisuuksia tulevaisuudessa, kuten useimmat haastatellut kokous- ja kongressialan ammattilaiset totesivat.

### **Motivaatio ryhtyä lobbamaan Lahden seudun kokous- ja kongressimahdollisuuksia**

Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö ja myyntipäällikkö muistuttavat haastattelussa, että Lahden seudun valtakunnalliset vaikuttajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa seudun taloudelliseen kasvuun sekä yleiseen imagoon. Tämän he näkevät yhtenä suurimmista motivaation tekijöistä ryhtyä lobbaamaan Lahden seutua kongressi- ja kokousmahdollisuuksia omissa verkostoissaan, niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Tarkoituksena on saada mukaan sekä toimijoita, jotka ovat mahdollisia tapahtumanjärjestäjiä että toimijoita, jotka ovat valmiita lobbaamaan Lahden seutua omissa verkostoissaan itse tapahtumia järjestämättä.

Alueellisten vaikutusten lisäksi jokaisella toimijalla on tietenkin omat henkilökohtaiset syynsä ryhtyä seudun lobbaajaksi omissa verkostoissaan. Kumppanuussuhteita luodessa puhutaan paljon win-win tilanteesta, joka on yksi motivaation lähde ja edellytys yhteistyön aloittamiselle. Tässä opinnäytetyössä motivaation lähteitä selvitettiin muun muassa Lahden seudun vaikuttajille tehdyssä kyselyssä. Lisäksi motivaatio lähteistä keskusteltiin eri kaupunkien edustajien sekä Lahti Travel Oy:n henkilöstön

kanssa. Vallo (2009, 15–20) puolestaan käsittelee tapahtuman isännöityä monesta eri näkökulmasta, joissa motivaatio liitetään organisaation tai yrityksen maineeseen. Seuraavaksi tarkastellaan motivaatiotekijöitä henkilökohtaisista näkökulmista.

Henkilökohtaiset motivaatiotekijät ovat:

- saada näkyvyyttä oman alansa keskuudessa, järjestävänä tahona
- mahdollisuus esitellä mm. oman yrityksensä tiloja ja ominaisuuksia asiakkaille
- henkilökohtainen kunnia toimia tilaisuuden isäntänä
- henkilökohtaisen ylpeyden tunne kuulua johonkin ryhmään, mikä omalta osaltaan edesauttaa Lahden seudun toiminnan kehittämistä
- taloudellisen hyödyn kerääminen järjestävälle organisaatiolle, esimerkiksi omalle järjestölle tai yhdistykselle
- apu paikalliselta matkailuorganisaatiolta madaltaa kynnystä ryhtyä toimimaan tilaisuuden järjestämisen puolesta ja innostaa tapahtuman järjestämiseen.

Näin ollen win-win tilanne ei välttämättä tarkoita tässä yhteydessä taloudellista etua. Henkilö saattaa pitää lisäarvona saamaansa kunniaa, julkisuutta ja ylpeyden tunnetta rahallisten etujen sijaan.

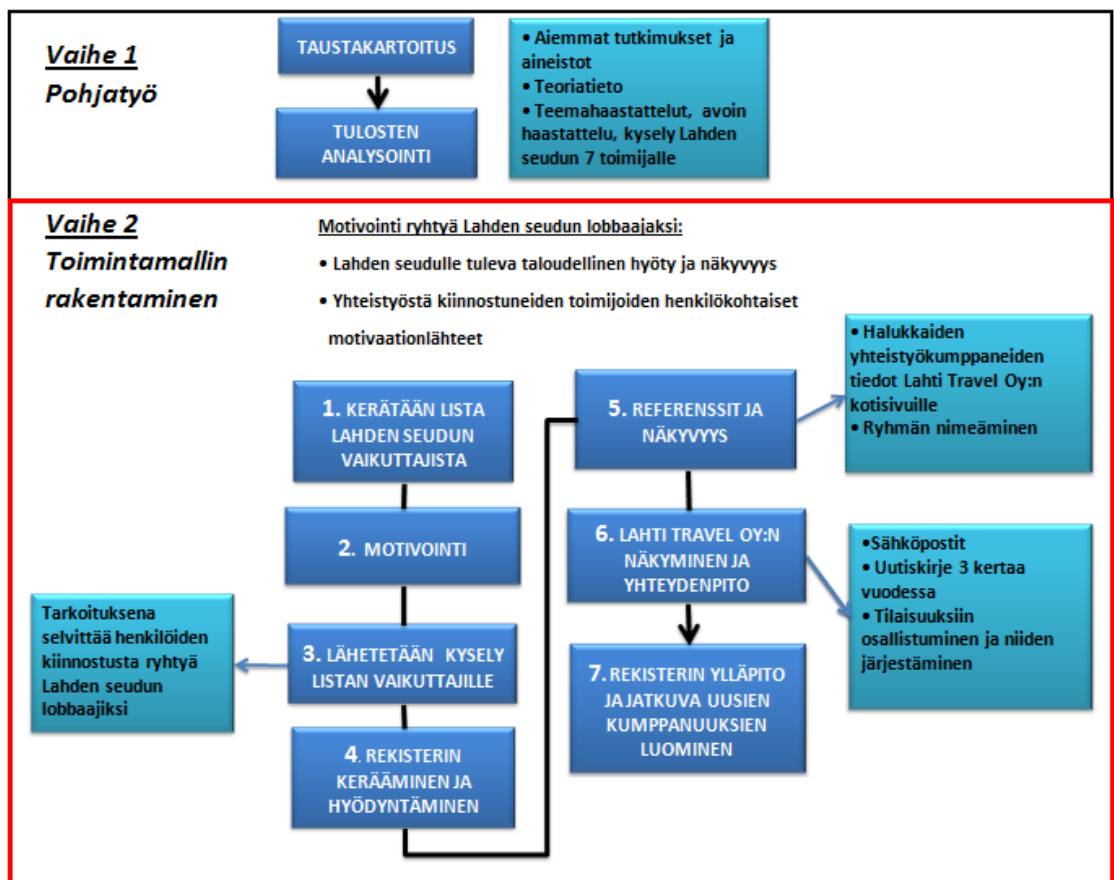
Toimintamalliehdotelman toimivuuden kannalta on oltava kriittinen ja tiedostettava sen haasteet. Tämän päivän kiireisessä liike-elämässä uusien kumppanuussuhteiden solmiminen voi olla liian aikaavievä prosessi. Tässä tilanteessa tarkoituksena ei ole lisätä toimijoiden työtaakkaa, vaan kehottaa heitä hyödyntämään omia viestintäverkostojaan jokapäiväisissä tilanteissa. Lahti Travel Oy:n tehtävänä on tukea ja avustaa kokouksien ja kongressien hakemisessa ja organisoinnissa. Pyrkimyksenä on tehdä asiat mahdollisimman helpoksi asiakkaalle sekä olla taustatukena henkilöille, jotka mahdollisesti tarvitsevat esimerkiksi informaatiota lobatessaan oman seutunsa kokousmahdollisuuksia omissa verkostoissaan.

Viitekehyksessä käydään läpi verkostoitumisen tuomia haasteita. Näin ollen voidaan todeta, että uusista kumppanuussuhteista huolehtiminen ja niiden ylläpitäminen ovat yksi tärkeimmistä yhteistyötä edistävästä toimista. Mikään kumppanuus tai verkostosuhde ei toimi, jos sitä ei ylläpidetä. Tämän opinnäytetyön kannalta olennaista on huomioida se, että kyseessä ei ole mikään tavanomainen verkostoitumiskaava, kuten esimerkiksi horisontaalinen tai vertikaalinen verkosto. Näiden kumppanuussuhteiden

den ja verkostoitumisten taustalla vaikuttavat ihmisten omat näkemykset ja tuntemukset pyrkii edesauttamaan ja kehittämään Lahden seutua vilkkaammaksi kokous- ja kongressialueeksi.

### Toimintamallin työvaiheet

Tässä kappaleessa esitellään varsinainen toimintamalliehdotelma ja käydään läpi siihen sisältyvät työvaiheet.



KUVIO 5. Lahti Travel Oy:n kumppanuustoimintamalliprosessi: Vaihe 2.

#### Kerätään lista Lahden seudun yhteiskunnallisista vaikuttajista

Uuden toimintamallin ensimmäisen vaiheen toimenpiteenä on rekisteriin tulevien henkilöiden tietojen kerääminen. Tähän listaan kerätään kaikkien kyselyllä lähestyttyjen henkilöiden sähköpostiosoitteet, nimet ja toimenkuva organisaatiossa. Listalle kerättävät henkilöt vastaavat Lahti Travel Oy:n näkemystä Lahden seudun toimijoista, joiden voidaan olettaa kiinnostuvan toimimaan Lahden seudun kokousten ja kongressien lobbaajina. Listan henkilöt koostuvat johdon ja keskijohdon henkilöistä, jotka

työskentelevät Lahden kaupungilla, Päijät-Hämeen koulutus konsernissa, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymässä sekä Lahden seudun sadassa suurimmassa yrityksessä. Edellä mainittujen henkilöiden yhteystiedot on taulukoitu Excel taulukkoon loppuvuodesta 2010.

## **Motivointi**

Puhuttaessa uudesta toimintamallista ja sen käyttöön ottamisesta, on ensimmäiseksi huomioitava ihmisten ennakoasenteet kumppanuussuhteita luotaessa. Kuten Hakanen ym. (2007, 28) toteavat, on verkostoitumisen tapahduttava vaiheittain. Niemelä (2002, 105–107) puolestaan toteaa, että yrittäjät ovat varovaisia valitessaan uusia yhteistyötahoja. On tärkeää, että toimintamallia luotaessa huomioidaan kyseinen asia.

Tässä toimintamalliehdotelmassa verkostoituminen on vaiheistettu niin, että aluksi Lahti Travel Oy kertoo yhteistyöverkoston rakentamisesta avoimesti lehtiartikkelin avulla joko yleisesti Etelä-Suomen Sanomissa tai kohdennetusti Päijät-Hämeen yrittäjien lehdessä.

Yrittäjille ilmestyy kuusi kertaa vuodessa Päijät-Hämeen yrittäjälehti, jota jaetaan Päijät-Hämeessä yli 7 500 kappaletta sekä kuntien että kaupunkien päättäjille ja yrittäjille (Mediatiedot 2011). Kyseistä tiedottamista voidaan näin ollen pitää hyvänä tiedotuskanavana toimijoille, joita Lahti Travel Oy toivoo saavansa mukaan yhteistyöhön. Etelä-Suomen sanomia lukee päivittäin 135 000 lukijaa Lahdessa ja Lahden seudulla (Mediakortti 2011). Etelä-Suomen Sanomat tavoittaa joka päivä päijäthämäläiset lukijat, mukaan lukien yrittäjät ja päättäjät (Etelä-Suomen Sanomat 2011). Näin ollen voidaan todeta, että kyseisen artikkelin lukisi myös monet, joita kyseinen asia ei suoraan kosketa.

Artikkeli, jossa kerrotaan uudesta yhteistyöideasta Lahden seudun yhteiskunnallisten vaikuttajien kanssa, tuo näkyvyyttä. Näkyvyys ja tiedottaminen tulivat useasti esille puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa. Artikkeli on yksi keino lisätä Lahti Travel Oy:n tunnettuutta organisaation palveluista. Artikkelissa tulisi olla selkeästi esillä syyt, miksi pyrkimyksenä on uusi yhteistyöverkosto ja miksi Lahden seudulle toivotaan lisää kokouksia ja kongresseja. Lisäksi artikkelista tulisi välittyä sanoma, jonka mukaan kyse ei ole aikaa eikä henkilökohtaisia resursseja vievästä yhteistyöstä. Kyse

on ennemminkin siitä, että henkilöt voivat mainita Lahden seudun kokous- ja kongressimahdollisuudet hyödyntäen omia sosiaalisia verkostojaan.

Artikkeli tulisi julkistaa noin viikkoa ennen itse kyselyn lähettämistä. Tällöin tieto yhteistyön tarkoituksesta ja tavoitteista ei tule yllätyksenä. Tulee kuitenkin huomioida, että kaikki Lahden seudun toimijat eivät lue paikallista sanomalehteä tai Päijät-Hämeen yrittäjälehteä. Näin ollen kyseisiä tiedotuskanavia ei voida pitää tärkeimpinä motivoimiskeinoina yhteistyön kannalta.

Artikkelin julkaisemisessa tulee huomioida myös riskitekijät. Lahti Travel Oy:n henkilöstö on valinnut toimijat, joille kysely tullaan toimittamaan. Näin ollen yleinen tiedottaminen yhteistyöverkoston luomisesta voi johtaa ”turhiin” yhteydenottoihin. Lisäksi vaarana voi olla, että osa Lahden seudun toimijoista pahoittaa mielensä siitä, että heitä ei ole ”pyydetty” yhteistyöhön. He saattavat pitää Lahti Travel Oy:n toimintaa epäkunnioittavana. Edellä mainitut toimenpiteet Lahden seudun toimijoiden motiivoinnin lisäämiseksi jäävät Lahti Travel Oy:n harkinnan alaiseksi.

Yleisen tiedottamisen jälkeen on aika siirtyä itse kyselyn lähettämiseen, mikä on avainasemassa yhteistyön aloittamisessa. Lahti Travel Oy lähettää kyselyn sähköpostitse suoraan valitsemilleen henkilöille. Kyselyyn, jonka avulla selvitetään Lahden seudun toimijoiden kiinnostusta ryhtyä Lahden seudun lähettiläiksi, eli lobbaajiksi, liitetään saateviesti. Saateviestissä tiedotetaan yhteistyöstä, sen sisällöstä ja siitä mitä kyseinen yhteistyö käytännössä tarkoittaa.

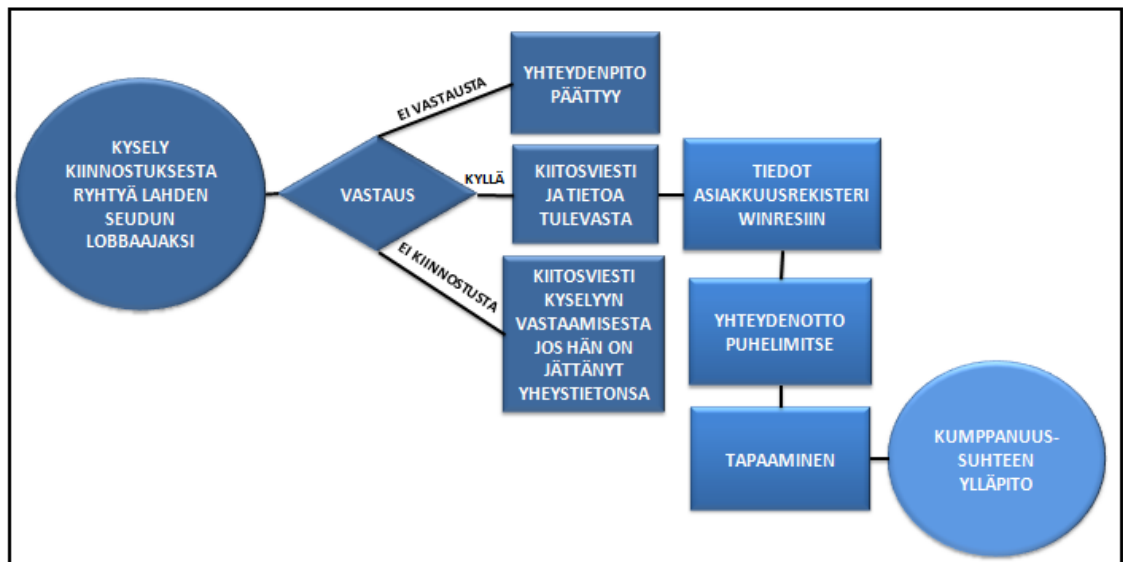
### **Kyselyn lähettäminen**

Lahden seudun toimijoista kerättyä listaa tullaan hyödyntämään kyselyn lähettämisesä. Kyselyn vastaanottajat koostuvat johdon ja keskijohdon henkilöistä, jotka toimivat Lahden kaupungin alaisuudessa, Päijät-Hämeen koulutus konsernissa, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyössä sekä Lahden seudun sadassa suurimmassa yrityksessä. Edellä mainittujen toimijoiden nimet, sähköpostiosoitteet ja työnkuva kerätään listalle. Näitä toimijoita listalla on yhteensä 653 kappaletta ja heitä kaikkia lähestytään sähköpostitse. Sähköpostissa on saateviesti yhteistyöverkoston kehittämisestä. Saateviestistä ilmenee yhteistyön tavoite ja tieto siitä, että rekisteriin kerätään henkilöiden tiedot, jotka ovat kiinnostuneita yhteistyöstä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu Lahti Travel

Oy:n kotisivujen kautta, jonka linkki löytyy saateviestistä. Varsinaisen kyselyn lähettäminen tapahtuu vuoden 2011 aikana Lahti Travel Oy:n toimesta, jolloin kysely tehdään uuden toimitusjohtajan allekirjoittamana.

## Rekisterin kerääminen ja hyödyntäminen

Seuraavaksi tarkastellaan rekisterin keräämistä ja siihen kohdistuvia vaiheita. Tämän lisäksi katsotaan, kuinka ja miksi rekisteriin tulleita henkilöitä lähestytään. Toimintamallin rakenteeseen vaikuttavat jonkin verran rekisteristä saadut vastaukset. Se kuinka monta positiivista vastausta kyselyiden pohjalta saadaan kerättyä, vaikuttaa siihen kuinka kyseisiä ihmisiä lähestytään ja millä aikataululla.



**KUVIO 6. Rekisterin kerääminen ja hyödyntäminen**

Ensimmäisenä yhteydenottona sen jälkeen, kun henkilö on vastannut lähetettyyn kyselyyn, **lähetetään sähköpostiviesti**. Viestissä kiitetään kyselyyn vastaamisesta. Henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita yhteistyöstä, tiedotetaan myös tulevasta toimenpiteistä, kuten siitä, että häneen tullaan ottamaan henkilökohtaisesti yhteyttä lähiaikoina. Lisäksi myönteisesti vastanneiden henkilöiden tiedot laitetaan asiakkuusrekisteri Winresiin.

Lähtökohtana on, että jokainen uusi yhteistyöstä kiinnostunut henkilö **rekisteröidään asiakkuusrekisteri Winresiin**. Winres on Lahti Travel Oy:n käyttämä asiakashallintajärjestelmä, jonka avulla kontaktien ylläpito on mahdollista. Winresin avulla on

muun muassa mahdollista lähettää sähköpostia valituille henkilöille tai ryhmille. Rekisteriin luodaan uusi ryhmä, joka koostuu henkilöstä, jotka ovat kiinnostuneita ryhtymään yhteistyöhön Lahti Travel Oy:n kanssa.

Henkilöt, jotka vastaavat kyselyyn kielteisesti, saavat mahdollisuuden kertoa syynsä kyseiseen päätökseen anonymisti. Tällöin Lahti Travel Oy saa taustatietoa henkilöiden näkemyksistä koskien Lahden seudun matkailua ja mahdollisia syitä yhteistyön kiinnostuksen puutteesta. Kolmantena ryhmänä ovat henkilöt, jotka eivät ole vastanneet kyselyyn lainkaan. Vastauksien antaminen anonymisti pois sulkee vaihtoehdon, että jokaiselle vastaamatta jättäneelle henkilölle lähetettäisiin muistutusviesti.

Tilanteessa, jossa kyselyyn vastanneiden määrä on minimaalinen, on yhtenä mahdollisuutena toimia puhelimitse. On huomioitava, että puhelimitse tehtävät ”aktivointisoi-tot” vievät paljon aikaa. Näin ollen tuleekin miettiä tulisiko Lahti Travel Oy:n asiakasmyyntivaraajan käyttää osa työtunneistaan siihen, että hän soittaa osalle Lahden seudun toimijoista. Soiton tarkoituksena olisi kysyä heidän kiinnostustaan tavata Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö, joka kertoo tarkemmin Lahden seudun kokouspalveluista ja erilaisista kohteista. Yhtenä päämääränä on kannustaa toimijoita yhteistyöhön lobbaamisen merkeissä.

Yhtenä viestinnän vaikuttavimmista keinoista ovat henkilökohtaiset yhteydenpidot ja **tapaamiset**. Tässä toimintamalliehdotelmassa tavoitteena on tavata jokainen yhteistyöstä kiinnostunut toimija henkilökohtaisesti. Tapaamisten tärkeys esiintyi myös Lahden seudun toimijoiden vastauksissa, kun kysyttiin, kuinka yhteydenpito tulisi järjestää. Näiden tapaamisten tarkoituksena on luoda luotettava ilmapiiri sekä henkilökohtainen side toimijan ja Lahti Travel Oy:n välille. Näin ollen Lahti Travel Oy pystyy kertomaan omista palveluistaan sekä Lahden seudun kokous- ja kongressimahdollisuuksista siinä määrin kuin kyseistä toimijaa asia koskettaa. Kyseisessä tapaamisessa tulee myös antaa informaatiopaketti, josta löytyy esitteitä ja tärkeimpiä yhteystietoja, joiden tarkoitus on toimia henkilön tukena, kun hän esittelee Lahden seudun kokouspalveluita. Tämän informaatiopaketin tarve ilmeni myös yhdessä Lahden seudun toimijoilta saadussa vastauksessa.

Henkilökohtaiset tapaamiset vievät aikaa ja resursseja Lahti Travel Oy:n toiminnassa. Tämän vuoksi uusien yhteistyökumppaneiden tapaamiset tehdään tietyllä aikavälillä,

riippuen siitä kuinka monta henkilöä on rekisteriin kyselyiden avulla saatu. Henkilökohtaiset tapaamiset jaetaan toimitusjohtajan, kongressimyyntipäällikön ja myyntipäällikön välillä.

Yhtenä asiana tulee huomioida henkilön virka ja toimiala. Tällöin pystytään valitsemaan sopiva henkilö, joka ottaa ensimmäisenä kyseiseen toimijaan yhteyttä. Ensikontakti ja -vaikutelma ovat yksi tärkeimpiä asioita kumppanuussuhteen luomisessa. Siksi Lahti Travel Oy:n oman toimitusjohtajan tulisi lähestyä yhteistyöstä kiinnostuneita yritysten toimitusjohtajia sekä eri alojen korkeinta johtoa. Myyntipäällikkö tai kongressimyyntipäällikkö voi puolestaan ottaa yhteyttä keskijohdon henkilöihin. Yhteydenotot ja tapaamisten hoitaminen kuitenkin riippuu siitä, kuinka monta yhteistyöstä kiinnostunutta henkilöä on rekisteröitynä.

Mitä enemmän uusia kontakteja saadaan aktivoitua kyselyiden kautta, sitä paremmat ovat mahdollisuudet kasvattaa Lahden seudun kokousten ja kongressien määrää. Tämä kuitenkin luo omat haasteensa resurssien puolesta. Uusien yhteistyökumppaneiden tapaamiset vievät aikaa, joten potentiaalisten lobbaajien tapaamisjärjestyksessä on käytettävä priorisointia. (Juholin 2002, 166.) Yhteistyöstä kiinnostuneet toimijat tulee **priorisoida** tilanteessa, jossa positiivisia vastauksia on enemmän kuin 20 kappaletta. Priorisointi tapahtuu toimeksiantajan näkemyksien ja tilannearvion perusteella. Kaikki tapaamiset tulee kuitenkin hoitaa kolmen kuukauden sisällä kyselyiden lähettämisestä, jotta kiinnostus asiaa kohtaan ei häviä.

Yhtenä etuna tapaamisissa on sidosryhmäviestinnän ongelmien ehkäiseminen. Kasvotusten keskusteltaessa on helpompi oikaista väärinkäsityksiä, kohdentaa tietoa vastaanottajalle sekä nostaa esille yhteistyön kannalta oleelliset asiat. Tapaamisissa on myös helpompaa innostaa ja rohkaista henkilöä käyttämään hyödykseen omia verkostojaan. Uusien tuttavuuksien kautta Lahti Travel Oy:n sosiaalinen pääoma kasvaa ja edesauttaa informaation kulkua.

### **Referenssit ja yhteistyökumppaneiden näkyvyys**

Internet on nykypäivää ja suurin osa etsii tarvitsemansa tiedot Internetin kautta. Näin ollen ei tule unohtaa sen tuomia mahdollisuuksia tässä toimintamalliehdotelmassa. Yhtenä mahdollisuutena on muodostaa Lahti Travel Oy:n kotisivuille osio, jossa ker-

rotaan tästä projektista ja syistä, joiden takia kyseistä yhteistyötä on alettu tekemään Lahden seudulla. Lahti Travel Oy:n kotisivuille on myös mahdollisuus laittaa henkilöiden tai yritysten nimet näkyviin, kun jokin tilaisuus, kokous tai tapahtuma on järjestetty toimijoiden vietyä sanaa Lahden seudun lähettiläinä eteenpäin. Tietojen julkistaminen on henkilön tai yrityksen päätettävissä, haluavatko he näkyä tämän avulla. Sivuille voidaan lisäksi liittää yhteistyökumppaneiden ajatuksia tai terveisiä sivun elävöittämiseksi. Tämän sivun toteutus ja ulkonäkö jäävät toimeksiantajan toteutettavaksi.

Toimintamalliehdotelman yhtenä vaihtoehtona on lobbaajien nimeäminen ryhmänä. Tässä toimintamalliehdotelmassa nimi on: Lahden seudun lähettiläät. Nimeämisen päämääränä on saada kyseiselle ryhmälle tunnettuutta ja julkisuutta pidemmällä aikajanelalla. Tällöin yhteistyö saa konkreettista näkyvyyttä ja se on helposti yhdistettävissä henkilöiden toimintaan. Samalla voidaan puhua puolivirallisesta verkostosta, jonka päätarkoituksena ei ole muodostaa verkostoa siihen kuuluvien jäsenten kesken. Kyseinen ryhmä olisi osittain suljettu ja Lahti Travel Oy:n kontrolloima. (Silvennoinen 1999, 12.) Ryhmän nimeäminen on ehdottomasti käsiteltävä kyseisten henkilöiden kanssa ja on selvitettävä heidän oma halukkuutensa tulla kutsutuksi Lahden seudun lähettiläiksi.

Ihmiset ovat kiinnostuneita uusista projekteista ja mahdollisesti osa toimijoista lähtee mukaan juuri sen vuoksi. Henkilöillä on tällöin mahdollisuus todeta kuuluvansa uuteen projektiin ja olla ylpeä siitä. Ryhmän nimeäminen mahdollistaa myös sen, että erilaisissa tiedotteissa tai mahdollisissa materiaaleissa voidaan hyödyntää nimeä ”Lahden seudun lähettiläät”. Ryhmän nimeäminen tekee toiminnan ”viralliseksi”, jolla tarkoitetaan esimerkiksi diplomia kyseisestä toiminnasta sekä mahdollisuutta merkitä jäsenyys ansioluetteloon.

On kuitenkin huomioitava, että edellä mainittu ryhmä ja sen nimeäminen ennalta saattaa vaikuttaa joidenkin henkilöiden ennakoasenteisiin. Epäonnistuessaan ryhmän nimeäminen voi johtaa vääriin tulkintoihin ryhmän toiminnasta, kuten ajatukseen, että mukanaolo vaatisi runsaasti aikaa ja vahvaa sitoutumista. Tässä tilanteessa tuleekin verrata ryhmän nimeämisen tuomia hyötyjä ja haittoja. Ryhmän nimeäminen jää Lahti Travel Oy:n harkinnanalaiseksi.

## **Lahti Travel Oy:n näkyvyys ja yhteydenpito yhteistyökumppaneihin**

Yhteistyön kannalta on olennaista pitää yhteyttä kumppaneihin ja huoltaa verkostosuhteita. Verkostosuhteiden huoltaminen ja aktivoiminen edesauttaa tietopääoman, hyödyn ja luottamuksen lisääntymistä. Tämän takia toimintamalliehdotelman yhtenä osana ovat sähköpostitse lähetetyt viestit yhteistyökumppaneille. Sähköpostiviestit tulee lähettää noin kolme kertaa vuodessa, jolloin henkilöt eivät kyllästyisi niihin. Lisäksi lähetettyihin viesteihin voidaan liittää aina uusia uutisia, tiedotteita ja kuulumisia.

Sähköpostitse lähetettyjen viestien lisäksi tulee yhteistyökumppaneita muistaa joulukortilla tai esimerkiksi pienellä ystävänpäiväpaketillä. Tämän tarkoituksena on osoittaa kiitosta kuluneesta vuodesta ja yhteistyökumppanuudesta Lahti Travel Oy:n kanssa.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan toimintamalliehdotelmaan kuuluvien tilaisuuksien osuutta. Ensin käydään läpi erilaisia mahdollisuuksia, joissa Lahti Travel Oy voisi itse viestiä ja kertoa toimistaan uusien kumppanuuksien aktivoimiseksi. Tämän jälkeen tarkastellaan Lahti Travel Oy:n järjestämiä tilaisuuksia, joita voidaan hyödyntää kumppanuuksien ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä.

### ***Tilaisuudet, joihin Lahti Travel Oy:n henkilöstö osallistuu***

Jo nyt Lahden seudulla järjestetään yrityksille ja niiden johdolle suunnattuja erilaisia tilaisuuksia, kuten aamiaistilaisuuksia tai yritystreffejä (Lahden yrittäjät 2011). Näissä tilaisuuksissa on mahdollisuus tutustua toisiin yrittäjiin sekä luoda uusia sosiaalisia suhteita Lahden seudun yrittäjien kanssa. Rajallisten resurssien vuoksi Lahti Travel Oy:n toimitusjohtajalla ei ole aikaa osallistua kyseisiin tilaisuuksiin kuukausittain. Toimintamalliehdotelman toimivuuden puolesta on kuitenkin tärkeää, että Lahti Travel Oy pyrkii olemaan esillä monessa informaatiokanavassa. Lahti Travel Oy:n toimitusjohtajan osallistuminen vähintään kolme- neljä kertaa vuodessa näihin yrittäjille suunnattuihin tilaisuuksiin edesauttaa sitä, että tieto Lahti Travel Oy:n tavoitteista, palveluista ja muun muassa kokousten ja kongressien lisäämisestä pysyy ajankohtaisena. Lisäksi Lahti Travel Oy:n toimitusjohtajan osallistuminen näissä tilaisuuksissa mahdollisesti innostaa potentiaalisten yhteistyöstä kiinnostuneiden henkilöiden aikeita

markkinoida Lahden kokouspalveluita omissa verkostoissaan ja liittyä Lahden seudun lähettiläisiin.

Aiempiä tutkimuksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että suomalaisia pidetään järjestöaktiivisena kansana (Koskinen 2010). Esimerkkinä Rotary clubien toiminta, jossa clubit pitävät kokouksensa kerran viikossa. Näiden clubien jäsenet muodostuvat pitkälti yrittäjistä ja henkilöistä, jotka ovat kiinnostuneita olemaan aktiivisesti mukana tämän tyyllisissä järjestöissä. (Suomen Rotary 2010.) Voidaan olettaa, että he ovat henkilöitä, joilla on kattavat sosiaaliset suhteet niin Suomessa kuin ehkä ulkomaillaakin. On hyvin todennäköistä, että heidän kauttaan Lahti Travel Oy:llä on mahdollisuus luoda uusia sosiaalisia suhteita. Tällaisten järjestöjen kokouksissa esiintyminen on myös yksi mahdollisuus aktivoida uusia Lahden seudun toimijoita mukaan Lahden seudun lähettiläiksi. Lisäksi Lahti Travel Oy:n palveluiden tunnettuus Lahden seudulla lisääntyy.

### ***Lahti Travel Oy:n järjestämät tilaisuudet***

Toimintamalliehdotelmassa on tullut esiin muun muassa tiedottaminen, esiintyminen erilaisissa tilaisuuksissa ja henkilökohtaiset tapaamiset, joiden avulla on tarkoitus informoida Lahti Travel Oy:n toiminnasta ja palveluista. Näiden viestintätoimenpiteiden lisäksi ei tule unohtaa pienryhmätilaisuuksia, jotka kuuluvat viestinnän suoriin muotoihin. Kyseiset pienryhmätilaisuudet nousivat esille puolistrukturoiduissa teemahaastattelussa, Lahti Travel Oy:lle tehdyssä avoimessa haastattelussa sekä kyselyssä, joka toimitettiin seitsemälle Lahden seudun toimijalle.

Pienryhmätilaisuudet mahdollistavat rennon ja mukavan kanssakäymisen ihmisten välillä. Kuten Lahden seudun toimijoiden kyselyn vastauksista voidaan huomata, on näiden pienryhmätilaisuuksien yhtenä tavoitteena luoda ”ryhmähenkeä” sekä tutustua uusiin ihmisiin. Tulee kuitenkin muistaa, että tämän projektin päätarkoituksena ei ole muodostaa verkostotoimintaa kyseisen ryhmän keskuudessa, vaan luoda kumppanuuksia Lahti Travel Oy:n sekä eri toimijoiden välillä.

Pienryhmätilaisuus, jossa henkilöt näkevät vertaisiaan, luo yhteistyölle kuitenkin uskottavuutta. Jokaisen pyrkimys on samantyylinen ja jokainen henkilö on mukana omasta tahdostaan. Tilaisuuksien päällimmäinen syy on viestittää Lahti Travel Oy:n

palveluista, alueen eri kokous- ja kongressimahdollisuuksista sekä innostaa Lahden seudun toimijoita puhumaan omissa verkostoissaan ”Lahden seudun lähettiläinä”.

Näitä pienryhmätilaisuuksia tulee järjestää harkitusti, koska toimijat voivat olla mukana myös monessa muussa toiminnassa. Tässä toimintamaaliehtotelmassa suositellaan kerran vuodessa järjestettävää syystilaisuutta. Tilaisuus tulisi järjestää kesälomakauden jälkeen, ennen pikkujoulukauden alkamista, esimerkiksi syys- lokakuun vaihteessa. Tilaisuuden ajankohdaksi ehdotetaan lounasaikaa, jotta suurin osa toimijoista pääsisi paikalle. Tilaisuuden tarkempi suunnittelu ja toteutus jää Lahti Travel Oy:n harkinnan alaiseksi.

## **7. Uusien yhteistyökumppaneiden aktivointi**

Asiakkuusrekisteri Winresiin luotua rekisteriä tulee hyödyntää ja päivittää jatkuvasti. Lahti Travel Oy:n henkilökunta voi esimerkiksi selvittää löytyykö Lahden seudulta henkilöitä, jotka toimivat luottamustehtävissä erilaisissa liitoissa tai järjestöissä. Mikäli näitä henkilöitä löytyy, tulee Lahti Travel Oy:n toimitusjohtajan tai kongressimyyn- tipäällikön ottaa heihin yhteyttä. Tämän kontaktoinnin tavoitteena on sopia tapaami- nen, jossa kerrotaan Lahden seudun kokous- ja kongressipalveluista. Lisäksi tarkoitus on innostaa kyseisiä henkilöitä hyödyntämään Lahden seudun kokous- ja kongressi- mahdollisuuksia omien tilaisuuksiensa järjestämisessä.

Edellä mainittu tapa, jonka avulla voidaan aktivoida Lahden seudun toimijoita kysei- seen yhteistyöhön, on hyvin aikaa vievää. Tulee huomioida, että Lahti Travel Oy:n tunnettuutta on lisättävä ja sen eteen on tehtävä töitä. Yhtenä näkyvänä ajatuksena voidaan pitää erilaisten esitemateriaalien lähettämistä niin yrityksille kuin muillekin toimialojen edustajille Lahden seudulla, minkä avulla tieto erilaisista Lahti Travel Oy:n palveluista ja toimintaperiaatteista lisääntyy. Yhtenä tärkeimmistä esitteistä on vuosittain ilmestyvä Lahden seudun kokouskäsikirja, jossa on esiteltyinä Lahden seu- dun kokouskohteet, jotka ovat Lahti Regional Convention Bureau:n jäseniä.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Opinnäytetyö prosessina

Opinnäytetyön aihe on ollut mielenkiintoinen ja haastava. Innostavimpana asiana oli päästä tekemään ja rakentamaan jotakin uutta, josta olisi vielä käytännön hyötyä toimeksiantajalle, Lahti Travel Oy:lle. Saatuaani toimeksiannon syyskuussa 2010 kokonaisuus tuntui aluksi hieman laajalta ja epäselvältäkin. Toimeksiantajan näkökulma keskittyi toimintamallin rakentamiseen ja sen käytäntöön. Opinnäytetyön ohjaaja ja yliopettaja puolestaan nostivat enemmän esille teorian tärkeyttä. Näiden kahden eri näkökulman sovittaminen toi aluksi mukanaan hieman hankaluuksia ja välillä tuntui, ettei opinnäytetyö etene lainkaan.

Opinnäytetyö sai kuitenkin ”tuulta purjeisiin” ja kirjoittamisen vauhtiin päästiin. Viitekehys rakentui ja samantyyllisiä tutkimuksia tuli etsittyä alalta kuin alalta. Jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa ryhdyin puolistrukturoitujen haastatteluiden tekemiseen. Haastattelut antoivat suuntaa ja ymmärrystä kokonaisuudelle. Tärkeimmät asiat, joita haastatteluiden vastaukset käsittelivät, olivat suhteellisen yleismaailmallisia. Nämä vastaukset kuitenkin antoivat rakentavia ideoita sille, mitä asioita tämän tyyllisen toimintamalliehdotelma tulisi sisältää. Näin jälkeinpäin olen pohtinut olisiko kyseiset haastattelut tullut jättää prosessin loppuvaiheeseen ja tällöin kysymysten asettelu olisi mahdollisesti tapahtunut erilailla. Itse näen kuitenkin asian niin, että minulle oli tärkeää ymmärtää näiden eri matkailuorganisaatioiden tapoja toimia yhteistyön aktivoimisessa ja sen ylläpitämisessä.

Aineiston kerääminen jatkui ja yhtenä tärkeänä tiedonlähteenä olivat Lahti Travel Oy:n kongressimyyntipäällikkö sekä myyntipäällikkö. Heidän haastattelunsa avasi monia kysymysmerkkejä toimintamalliehdotelman sisällöstä, Lahti Travel Oy:n tarpeista ja siitä kuinka he itse näkevät Lahden seudun toimijat yhteistyössä heidän kanssaan. Kyseenalaistin tässä haastattelussa hyvin vahvasti sitä, olisivatko Lahden seudun toimijat valmiita todella tekemään tämän tyylistä yhteistyötä omasta tahdostaan. Heidän uskonsa yhteistyön onnistumiselle antoi kuitenkin lisäpontta itselleni opinnäytetyöprosessin jatkamiseen.

Näiden haastatteluiden jälkeen huomasin kuitenkin, että aineistoa ei ollut tarpeeksi. Tällöin mukaan otettiin kolmas näkökulma tutkimuksessa ja se oli Lahden seudun toimijat. Tavoitteenani oli alun perin saada järjestettyä suullinen haastattelu kahden tai kolmen Lahden seudun toimijan kanssa. Tällöinen Lahti Travel Oy:n toimitusjohtaja kuitenkin ehdotti, että haastatteluiden sijaan voitaisiin tehdä kyselykaavake, mikä veisi huomattavasti vähemmän aikaa vastaajilta.

Opinnäytetyöprosessin aikana Lahti Travel Oy:n toimitusjohtaja vaihtoi eri työtehtäviin ja näin ollen alkuvuodesta 2011 Lahti Travel Oy:llä ei ollut toimitusjohtajaa. Kyseinen muutos vaikutti opinnäytetyöhöni osittain. Saateviesteihin ei muun muassa saatu toimitusjohtajan allekirjoitusta vaan se tehtiin kongressimyyntipäällikön ja myyntipäällikön toimesta. Tätä voi kyseenalaistaa, olisivatko mahdollisesti vastausprosentit olleet suuremmat molemmissa kyselyissä, jos saateviestit olisivat olleet ylimmän johtohenkilön allekirjoittamat.

Varsinaisen toimintamalliehdotelman rakentaminen oli haastavampaa puuhaa kuin olisi osannut ennen prosessin alkua edes kuvitella. Se vaati todellisuudessa paljon enemmän aikaa sekä pitkäjänteisyyttä ja sisälsi myös ongelmatilanteita. Haastattelut ja viitekehys antoivat runkoa toimintamalliehdotelmalle, mutta kyseisiä osioita tuli vertailla paljon eri näkökulmista. Näin jälkepäin mietinkin, että jäikö toimintamallista mahdollisesti puuttumaan osia, joita olisi voinut siinä hyödyntää. En kuitenkaan näe tarpeellisuutta käyttää uusia ideoita, jotka on jo aiemmin todettu toimimattomiksi. Tästä esimerkkinä sosiaalisen median hyödyntäminen tiedottamisessa ja yleisessä keskustelussa, jota Lahti Travel Oy ei halua toiminnassaan käyttää. Mahdollisena motivoimiskeinona käytetty palkitseminen vuosittain Lahden seudun lähettiläänä oli testattu vuosia sitten samantyyllisellä kaavalla, mikä ei ollut saanut kannatusta.

Miettiessäni koko opinnäytetyöprosessia oman oppimiseni kannalta, nousee mieleen muutamia seikkoja. Nyt tiedän, että alkuvaiheessa moneen kertaan käydyt ohjeistukset olisi tullut huomioida paremmin. Oma tunne siitä, että kaikki on saatava valmiiksi nyt ja heti, ei hyödyttänyt pitemmän päälle, vaan aiheutti enneminkin ongelmia. Jos nyt voisin tai joutuisin tekemään saman työn uudestaan, miettin aikataulua ja kokonaisuutta enemmän.

Aluksi pidin viitekehysten teorioita verkostoitumisesta ja kumppanuussuhteista hie-  
man harhaanjohtavina rinnastettuna itse toimintamaaliedotelmaan. Nyt onkin hyvä  
todeta, että kyseinen teoriapohja avasi aihepiirin taustoja ja laittoi miettimään kump-  
panuussuhteita monesta eri näkökulmasta. Ilman kyseistä viitekehystä en usko, että  
olisin pystynyt muodostamaan kyseisiä asiakokonaisuuksia, joiden pohjalta haastatte-  
lut ja kyselyt oli muodostettu. Lisäksi huomaan, että tämän prosessin aikana olen op-  
pinut suhteellisen paljon Lahden seudun kokous- ja kongressimatkailemista.

Päätutkimuskysymyksenä oli selvittää millä käytännön keinoilla Lahti Travel Oy pys-  
tyy rakentamaan kumppanuussuhteita Lahden seudun yhteiskunnallisiin vaikuttajiin;  
henkilöihin, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään Lahden seudun kokous- ja kongres-  
sitoimintaa omien kumppanuus- ja verkostosuhteidensa avulla. Koen, että päätutki-  
muskysymykseen saatiin vastaus opinnäytteen aikana. Kysymyksen selvittäminen  
löytyy kokonaisuutena Lahti Travel Oy:lle tehdyssä toimintamalliedotelmassa. Kuten  
aiemmin on todettu, niin joku muu tutkija olisi voinut saada erinäköisen ehdotelman  
aikaan.

## **8.2 Mahdolliset jatkotutkimusehdotelmat**

Yhtenä mahdollisena jatkotutkimuskysymyksenä voisi selvittää, kuinka monet yhteis-  
työstä kiinnostuneet toimijat ovat edesauttaneet erilaisten kokouksien ja kongressien  
tuomista Lahteen. Tämän lisäksi heidän kauttaan voitaisiin selvittää syvemmin sitä,  
miksi he ovat yhteistyöhön lähteneet ja mitä he saavat siitä todellisuudessa itse. Hei-  
dän kauttaan olisi mahdollista myös saada tietoa siitä, millaisia asioita he kaipaavat  
yhteistyössä. Näiden asioiden selvittämisen jälkeen olisi mahdollista tutkia jo raken-  
nettua toimintamalliedotelmaa ja selvittää kuinka sitä olisi mahdollista kehittää kat-  
tavammaksi.

## LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin.1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alaluukas, Essi 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2010. Toimitusjohtaja. Lahti Travel Oy.

Alaluukas, Essi 2011. Henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2011. Toimitusjohtaja. LAKES.

Eskola, Jari & Suoranta Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Etelä-Suomen Sanomat, Itä-Häme, Radio Voima ja ESS.fi. Mediakortti 2011. WWW-tiedosto. [http://www2.ess.fi/kuningasedut/mallisivut/nakoisl/mediatiedot\\_2011.html](http://www2.ess.fi/kuningasedut/mallisivut/nakoisl/mediatiedot_2011.html). Luettu 8.4.2011.

Etelä-Suomen Sanomat. ESA mediat –mediatiedot. WWW – sivut. [http://www.mediataloesa.fi/mediatiedot/tekstisivu.tmpl?sivu\\_id=464](http://www.mediataloesa.fi/mediatiedot/tekstisivu.tmpl?sivu_id=464). Päivitetty 28.12.2010. Luettu 8.4.2011.

Filppula, Juhani 2008. Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Finland Convention Bureau 2007. Delegaattitutkimus 2007. PDFdokumentti. [http://www.fcb.fi/UserFiles/fcb/File/pdf/tutkimukset/delegaattitutkimus2007\\_loppuraportti%281%29.pdf](http://www.fcb.fi/UserFiles/fcb/File/pdf/tutkimukset/delegaattitutkimus2007_loppuraportti%281%29.pdf). Päivitetty 14.5.2008. Luettu 27.10.2010.

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, Elisa 2002. Communicare! viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto.

Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali sanakirja. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkostot>. Päivitetty 12.01.2009. Luettu 29.9.2010.

Koskinen, Tiina 2010. Espoo kokous- ja kongressikaupunkina: kaupungin henkilöstön mielipiteitä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy 2009. Päijät-Hämeen matkailustrategia 2010-2015. PDFdokumentti. [http://www.lahdenseutu.net/filebank/1871-Matkailustrategia\\_screen.pdf](http://www.lahdenseutu.net/filebank/1871-Matkailustrategia_screen.pdf). Muokattu 23.2.2010. Luettu 1.10.2010.

Lahden yrittäjät 2011. WWW -sivut. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pajathameenyrittajat/lahti/>. Luettu 8.3.2011.

Lahti Travel Oy 2010. Vuosiraportti.

- Laine, Kaarina 2005. Minä, me ja muut sosiaalisissa verkostoissa. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- McCarron-Halinen, Charissa 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2010. Kongressimyyntipäällikkö. Lahti Travel Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myers, Michael D. 2009. Qualitative research in business & management. Trowbridge: The Cromwell Press Ltd.
- Mylläri, Jaana 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 5.9.2010. Myyntipäällikkö. Lahti Travel Oy.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Perttu 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto, Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Ollus, Martin, Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka 1998. Yritysverkostot -kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Parviainen, Olli 2009. Verkkoja ja innovaatioita –sosiaalisen verkoston analyysi organisaation viestinnän tutkimuksen apuna. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Päijät-Hämeen yrittäjälehti. Mediatiedot. WWW- dokumentti. <http://www.ph-yrittajalehti.fi/ilmoittajalle/>. Luettu 8.3.2011.
- Pyörälä, Eeva 2002. Pdf-tiedosto. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>
- Ruuskanen, Petri 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Silvennoinen, Markku 1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Silvennoinen, Markku 2008. Löydä aarteesi – Verkostoidu! Hämeenlinna: Tammi.
- Stähle, Pirjo, Laento, Pekka 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Suomen Rotary 2010. WWW-dokumentti. <http://www.rotary.fi/>. Päivitetty 17.11.2010. Luettu 3.12.2010.
- Tilastokeskus, FCB 2008. Matkailun tunnuslukuja Lahdessa. PDFdokumentti. <http://www.lahdenseutu.net/filebank/1870-Lahti1208.pdf>. Päivitetty 17.2.2009. Luettu 28.9.2010.

Tilastokeskus, FCB 2009. Matkailun tunnuslukuja Lahdessa. PDFdokumentti.  
<http://www.lahdenseutu.net/filebank/1869-Lahti1209.pdf>. Päivitetty 16.2.2010. Luettu 28.9.2010.

Valkokari, Katri (toim.), Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri I, Malinen, Pekka, Möller, Kristin & Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Vallo, Elena 2009. Isännyyden ihanuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vesalainen, Jukka 2004. Katetta kumppanuudelle, Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Yin, Robert K. 2003. Case study research: design and methods, 3th ed. Thousand Oaks, California: Sage.

**Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kysymykset**

**Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kysymykset**

1. Mitä yhteistyötä X kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto tekee
  - a) yliopisto/muiden koulutusorganisaatioiden kanssa
  - b) yritysten kanssa (minkä alan yritysten kanssa)
  - c) julkinen sektori (ketä/mitä siihen kuuluu)
  - d) millaisia muita yhteistyökumppaneita X kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto käyttää saadakseen kokouksia ja kongresseja alueelle?
2. Mikäli ette tee yhteistyötä jonkin edellä mainitun tahon kanssa, mitkä ovat olleet päällimmäiset syyt tähän?
3. Kuinka yhteistyö on saanut alkunsa?
4. Millainen rooli on yhteistyökumppanilla ja mitkä asiat yhteistyökumppani hoitaa kokouksien ja kongressien hakuprosesseissa?
5. Mitä asioita X kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto hoitaa kokousten ja kongressien hakuprosesseissa?
6. Mitä hyötyä koette saavanne yhteistyöstä?
7. Millä viestintäkeinoilla ylläpidätte yhteistyökumppanuutta? (sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, tilaisuudet yms.)
8. Millä asioilla motivoitte kumppaneita yhteistyön aloittamiseen? (Keinot, joita käytetty yhteistyön aloittamisessa )
9. Millä asioille puolestaan motivoitte kumppaneita jatkamaan yhteistyötä kanssanne?
10. Millaisia ongelmia tai haasteita teillä on ollut yhteistyökumppaneiden kanssa kokousten ja kongressien hakuprosesseissa?

**Avoim haastattelu 22.10.2010**

Charissa McCarron-Halinen

Jaana Mylläri

- Toimintamallin tavoitteet
- Asiakokonaisuudet toimintamallissa
- Taustat toimintamallin tarpeellisuudelle
- Lahden seudun vetovoimatekijät liikematkailussa
- Liikematkailun haasteet Lahden seudulla
- Lahden seudun vaikuttajat, joiden toivotte ryhtyvän yhteistyöhön



Liikematkailu / Yhteystiedot / Kysely seudun yrittäjille

## Kysely Lahden seudun toimijoille

1. Oletteko olleet mukana Lahti Travel Oy:n kanssa järjestämässä jotakin kokousta, kongressia tai muuta tilaisuutta?

- kyllä  
 ei

2. Hyödyntäisitkö omia kontaktejasi Lahden alueen kokouksien ja kongressien lisäämiseksi?

- a) Työn kautta  
 b) vapaa-ajan ja harrastetoiminnan kautta

Mitkä seikat saisivat sinut paremmin hyödyntämään työssäsi luomiasi kontakteja?  
(henkilökohtaiset/ alueelliset motivaationlähteet)

Mitkä seikat saisivat sinut paremmin hyödyntämään vapaa-ajallasi luomiasi kontakteja?  
(henkilökohtaiset/ alueelliset motivaationlähteet)

Jos et halua hyödyntää olemassa olevia kontaktejasi, laitathan lyhyen perustelun miksi.

Perustelut

**Kysely Lahden seudun toimijoille**

3. Miten Lahti Travel Oy voi motivoida teitä yhteistyöhön alueen kokous- ja kongressihankinnar hyväksi?

(Käytännön vinkit)

4. Millaiset yhteydenpitokeinot kokisitte mielekkäänä Teidän ja Lahti Travel Oy:n yhteistyön ylläpitämiseksi?

Esimerkiksi a) Yleiset tiedotteet sähköpostitse b) Henkilökohtaiset tapaamiset yhteistyön alkuvaiheessa c) Pienryhmätilaisuudet kerran vuodessa (golf - päivä, aamiainen, joulupuuro)

5. Muut mahdolliset kehittämissuhteet:

Ideita ja kehittämissuhteita

Vahvista lähetys kirjoittamalla sana VAHVISTETTU alla olevaan kenttään\*

Tällä toimenpiteellä pyritään estämään lomakkeen käyttö roskapostitukseen.

Lähetä