

OPINNÄYTETYÖ
ANU HARJU-MYLLYAHO
2012

**SPARRAUSTOIMINTA OSANA MATKAILUN
ENNAKOINTITIEDON LUOMISPROSESSIA –
ENNAKOINTITIEDON LUOMISESTA
PALVELUTUOTTEEKSI**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

MATKAILUALAN KOULUTUSOHJELMA YAMK

Opinnäytetyö

**SPARRAUSTOIMINTA OSANA MATKAILUN ENNA-
KOINTITIEDON LUOMISPROSESSIA – ENNAKOINTI-
TIEDON LUOMISESTA PALVELUTUOTTEEKSI**

Anu Harju-Myllyaho

2012

Toimeksiantaja Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti
Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hanke

Ohjaaja Mika Kylänen

Hyväksytty _____ 2011 _____

Työ on luettavissa Theseus-tietokannassa

Tekijä	Anu Harju-Myllyaho	Vuosi	2012
Toimeksiantaja	Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hanke		
Työn nimi	Sparraustoiminta osana matkailun ennakointitiedon luomisprosessia – ennakointitiedon luomisesta palvelutuotteeksi		
Sivu- ja liitemäärä	83+6		

Tulevaisuus koskettaa meitä kaikkia. Ennakointityössä pyritään lisäämään ainakin tärkeimpien toimijoiden osallisuutta visioiden laatimiseen ja yhteisten strategisten toimien käynnistämiseen. Ennakointia kuvaavat hyvin esimerkiksi käsitteet pitkä aikaväli, toiminnallisuus, osallistuminen ja verkostoituminen. Useimmat Lapin matkailuyrittäjät, pienet ja suuret, tekevät ennakointityötä ihan huomaamattaan.

Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa vahvistetaan matkailualueiden ja matkailuyritysten ennakointiosaamista luomalla menetelmiä matkailun ennakointitiedon keruuseen, analysointiin ja levittämiseen sekä ennakointiosaamisen vahvistamiseen.

Havainnoinnin ja kirjallisuuden pohjalta tutkin opinnäytteessä sitä, kuinka matkailun ennakointitietoa tuotetaan yhdessä asiantuntijoiden ja matkailukentän kanssa. Käytännössä hankkeeseen osallistuvien matkailutoimijoiden tarvitsema tieto luodaan sparraustilaisuuksissa. Sparrauksen teemat vaihtelevat alueittain. Opinnäytteessä tarkastelen erityisesti sitä, miten suunniteltu sparrausmalli toimii eri ryhmissä ja erilaisilla teemoilla. Lisäksi tarkasteluun tulee hankkeen aikana toteutetun palvelun toimivuus hankkeen jälkeen. Problematiikka piilee siinä, kuinka sparrausprosessista ja sparraustilaisuuksista saadaan myytävä tuote.

Etnografisen tutkimuksen avulla olen kuvannut ennakoinnin sparrausprosessia rajatulta osin. Tuloksista voidaan nähdä, että ennakointisparrausprosessi on pitkälle kehitetty ja laadukkaasti toteutettu ja tarvitsee ainoastaan pientä täydennystä. Olen tehnyt ehdotukset sekä sparrausprosessin että tulevaisuudessa myytävän palvelutuotteen kehittämiseksi. Sparrausprosessiin liittyvä kehittämissuositukseni koskee sparraustilaisuuksien välillä tapahtuvaa ennakointityön vahvistamista sosiaalisen median keinoin. Sparrauspalvelutuotteeseen liittyvä kehitystyö sisältää puolestaan palvelutuotteen sisäisen tuotteistamisen.

Avainsanat: ennakointi, sparraus, palvelutuote, sisäinen tuotteistaminen

Author	Anu Harju-Myllyaho	Year	2012
Commissioned by	Lapland Institute for Tourism Research and Education, Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle project		
Subject of thesis	Strengthening Co-creation of Tourism Foresight Knowledge By Coaching		
Number of pages	83+ 6		

The future concerns us all. In foresight activities the aim is to enhance the participation of at least the most important actors in forming visions and in starting common strategic activities. Themes that describe foresight are long period, functionality, participation and networking. Most Lappish tourism companies include foresight in their daily activities without even knowing it.

The overall objective of the project Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle is to strengthen tourism companies' and tourism areas' knowhow in foresight by creating methods to collect, analyze and spread foresight knowhow.

Based on observation and literature I study how tourism foresight knowledge is created together with specialists and tourism field. In practice the knowledge that is needed by the tourism companies and tourism areas is created during coaching sessions. The themes of the meetings vary between different areas. In the thesis my focus is especially on the structure of the coaching sessions and how it is working with different groups and themes. In addition consider how the foresight coaching that is formed during the project might work after the project is over. The problems lie in how the coaching process and coaching sessions can be inverted in to sellable products.

Based on ethnographic study I have described the process of tourism foresight. As a result it can be said that the tourism foresight coaching process has been well organized and needs only minor adjustments. Thus I have made suggestions on how the process and the future product can be developed. The development suggestion for tourism foresight coaching process concerns strengthening the foresight activity in between the coaching sessions by using social media. The product development part includes in-house product development.

Key words: foresight, coaching, service product, in-house product development

SISÄLLYS

OPINNÄYTETYÖ	1
1 MATKAILUN ENNAKOINTIOSAAMISEN VAHVISTAMINEN LAPISSA SPARRAUSTOIMINNALLA	1
2 TAUSTAA JA TOIMIJOITA: ENNAKOINTI LAPIN MATKAILUKENTÄLLÄ	2
3 OPINNÄYTETYÖPROSESSI	3
3.1 SPARRAUSTOIMINTA MATKAILUN ENNAKOINTITIEDON LUOMISEN TUKENA	3
3.2 TUTKIMUSONGELMA JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	4
3.3 LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	6
3.3.1 <i>Etnografia lähestymistapana</i>	6
3.3.2 <i>Havainnointi aineistonhankinnassa</i>	9
3.4 OMA ROOLINI SPARRAUSTOIMINNASSA	11
4 ENNAKOINNIN TIETOPERUSTA	12
4.1 KOHTI TULEVAISUUSKESKUSTELUKULTTUURIA	12
4.2 LOHIKÄÄRMETTÄ KESYTTÄMÄSSÄ	17
4.3 MIKSI ENNAKOINTIA?	19
4.3.1 <i>Ennakoinnin merkitys matkailualalla</i>	21
4.4 ENNAKOINNIN HAASTEITA	23
5 SPARRAUS MATKAILUALUEILLA	26
5.1 TAVOITTEENA AKTIIVINEN KYSYMINEN	26
5.2 SPARRAUKSEN TEEMAT JA NÄKÖKULMAT	27
5.2.1 <i>Tulevaisuuden asiakas</i>	27
5.2.2 <i>Heikot signaalit</i>	28
5.3 SPARRAUS TYÖKALUNA	29
6 ENNAKOINTITIEDON SPARRAUSPROSESSI	31
6.1 MATKAILUN ENNAKOINTISPARRAUKSEN SUUNNITTELU	31
6.2 SPARRAUSPROSESSIN TOTEUTUS	34
6.2.1 <i>Tilaisuus I/I</i>	34
6.2.2 <i>Tilaisuus I/II</i>	37
6.2.3 <i>Tilaisuus II/I</i>	41
6.2.4 <i>Tilaisuus II/II</i>	44
7 KEHITYSNÄKÖKULMIA ENNAKOINTISPARRAUKSEN TOTEUTUKSEEN	47
7.1 SPARRAUSTILAISUUKSIEN YHTEENVETO JA ANALYYSI	47
7.1.1 <i>Paikka</i>	48
7.1.2 <i>Aikataulu</i>	48
7.1.3 <i>Sparraaja</i>	49
7.1.4 <i>Ryhmä</i>	49
7.1.5 <i>Työkalut ja ulkopuolinen asiantuntija</i>	51
7.2 ASIAKASKESKEINEN SPARRAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN	51
7.2.1 <i>Sosiaalinen media</i>	53
7.2.2 <i>Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys</i>	54
7.2.3 <i>MTI:n sparraustoiminnan asiakkuudet</i>	55
7.2.4 <i>Sosiaalisen median mahdollisuudet sparraustoiminnassa</i>	56
8 KOHTI PALVELUTUOTETTA	61
8.1 TIETOINTENSIIVISET PALVELUALAT (KIBS)	61
8.2 PALVELUMUOTOILU	62
8.3 ASIAANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMISEN TYYPIT JA TASOT	64

8.3.1 Kohderyhmä.....	67
8.3.2 Ydinpalvelu ja tukipalvelut.....	69
8.3.3 Räätelöinti-/standardointiaste	70
8.3.4 Palveluprosessi ja blueprinting	72
8.4 SPARRAUKSEN TOTEUTTAMINEN MAKSULLISENA PALVELUNA – HAASTEET JA HELPOTUKSET.....	73
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	75
LÄHTEET	77
LIITTEET	83

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyössä olevat kaksi kehityspolkua.....	5
Kuvio 2. Organisaation strategisen tiedon käsittely	25
Kuvio 3. Valmennuksen osapuolet	30
Kuvio 4. Hankkeessa olevat ennakointitiedon viisi osa-aluetta	32
Kuvio 5 Näkökulmia sparraustoiminnan tuloksiin.....	34
Kuvio 6. Sparrauksen kulkuun vaikuttavat tekijät.....	47
Kuvio 7. Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys sparrausprosessissa käytettävien työkalujen suunnittelussa.	55
Kuvio 8. MTI:n asiakkuudet	56
Kuvio 9. Tuotteistamisen asteet	67
Kuvio 10. Esimerkki ennakointisparrauksen palvelupaketin räätälöinnistä.....	71
Kuvio 11. Sparraus-blueprint.....	72
Kuvio 12. Muokattu sparraus-blueprint	73

TAULUKOT

Taulukko 1. Ennakointimenetelmiä.....	16
Taulukko 2 Ennakoinnin seitsemän osa-aluetta	18
Taulukko 3. Havainnoitavien sparraustilaisuuksien teemat ja näkökulmat ...	27
Taulukko 4. Heikoista signaaleista megatrendeihin	28
Taulukko 5. Sosiaalinen media.....	53
Taulukko 6. Asiantuntijapalvelut yrityskentässä.....	61
Taulukko 7. Asiakasryhmiä	69
Taulukko 8. Sparrauspalvelun SWOT.....	74

1 MATKAILUN ENNAKOINTIOSAAMISEN VAHVISTAMINEN LAPISSA SPARRAUSTOIMINNALLA

Opinnäytetyöni sijoittuu Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle - hankkeeseen. Hankkeessa vahvistetaan matkailualueiden ja matkailuyritysten ennakointiosaamista luomalla menetelmiä matkailun ennakointitiedon keruuseen, analysointiin ja levittämiseen sekä ennakointiosaamisen vahvistamiseen. Tarkoituksenmukaiset informaatiokanavat ja toimintatavat rakennetaan projektin aikana. Projekti pohjautuu Lapin matkailu tänään ja huomenna -esiselvityshankkeeseen sekä Matkailu tänään ja huomenna tutkimus- ja kehittämisohjelman suunnitteluhankkeeseen. Projekti toimii vuosina 2010–2013, ja sitä hallinnoi Lapin yliopisto. (Ouallen 2010, 8.)

Tulevaisuus koskettaa meitä kaikkia. Ennakointityössä pyritään lisäämään ainakin tärkeimpien toimijoiden, tässä tapauksessa veturiorganisaatioiden ja alueellisten organisaatioiden, osallisuutta visioiden laatimiseen ja yhteisten strategisten toimien käynnistämiseen. Ennakointia kuvaavat hyvin esimerkiksi käsitteet pitkä aikaväli, toiminnallisuus, osallistuminen ja verkostoituminen. Lisäksi ennakoinnissa painotetaan tulevaisuuteen suuntaavaa ajattelua. (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002.) Ojasalo, Moilanen ja Rita-lahti (2009, 39) ovat todenneet ennakoinnin olevan nykyisessä muutosvauhdissa välttämätöntä. Matkailun ennakointi läpileikkaa työ- ja elinkeinoministeriön Suomen matkailustrategiaa tukevan Suomen matkailututkimuksen toimintaohjelmaa. Toimintaohjelman mukaan matkailualalla toimivat yritykset tarvitsevat koottua ja analysoitua ennakointitietoa ennen kaikkea tulevaisuuden asiakastyypeistä sekä kuluttajatottumusten muutoksista. (TEM 2011, 9–10.)

Kiinnostukseni aiheeseen heräsi heti sen kuultuani. Hanketyö on kokemukseni mukaan mielekästä, ja mahdollisuus päästä tutustumaan ennakointiosaajiin ja ennakoinnintiedon luomisprosessiin tuntui innostavalta. Opinnäytetyössä keskitytään matkailun ennakointitiedon sparraustilaisuuksiin. Kerätyllä aineistolla on käytännössä kaksi käyttötarkoitusta: 1) havainnoinnin avulla kerätty aineisto toimii pohjana työssä esitettäville kehittämis ehdotuksille, jotka käsittelevät pääasiassa sparrausprosessia; 2) aloitetaan sparrauspalvelutuotteen kehittämisprosessi.

2 TAUSTAA JA TOIMIJOITA: ENNAKOINTI LAPIN MATKAILUKENTÄLLÄ

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa (myöh. MTI) vastataan matkailusektorin ennakoitiedon tarpeeseen sekä kansallisesti että alueellisesti. Alueelliseen ennakoitiedon tarpeeseen täsmätyökaluna toimii Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hanke. Matkailun ennakkoinnin kansallisen verkoston rakentaminen ja koordinointi -hanke on Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -projektin sisarhanke, joka on saanut rahoitusta työ- ja elinkeinoministeriöltä. (Ouallen 2010, 2, 8.)

Matkailun ennakoitikonaisuuteen liittyviä toimenpiteitä on toteutettu vuodesta 2009, jolloin toteutettiin Lapin matkailu tänään ja huomenna -esiselvityshanke (ESR). Hankkeessa selvitettiin Lapin matkailusektorin ennakoitiedon tarvetta sekä sitä, miten tieto olisi parhaiten yritysten hyödynnettävissä. Esiselvityshanketta seurasi Lapin liitosta maakunnan kehittämishaa saanut Matkailu tänään ja huomenna -tutkimus ja kehittämissuunniteluhanke, joka pohjautui esiselvityshankkeen tuloksille. (Ouallen 2010, 3.) Yhteistyökumppaneina toimivat Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeen osapuolet sekä Lapin matkailun alueorganisaatiot ja kunnat. (Ouallen 2010, 8.)

Ennakointityötä Lapissa tekevät myös Lapin Liitto sekä ELY-keskus, joka kerää ennakoitietoa elinkeino- ja työelämän sekä osaamistarpeiden muutoksista. Ennakointityötä tehdään yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa. Lapin ELY-keskus kerää tietoa alueellisen päätöksenteon tueksi. (ELY-keskus 2010.) Lapin Liitolla on olennainen rooli eri toimijoiden yhteensaattajana. Ennakointia ja innovointia edistettiin esimerkiksi Lapin Liiton, MTI:n ja Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen järjestämässä Lapin matkailuparlamentissa 2010 (Lapin Liitto 2010).

On todettava, että useimmat Lapin matkailuyrittäjät, pienet ja suuret, tekevät ennakoitityötä ihan huomaamattaan. Ennakointityö ei välttämättä ole järjestelmällistä, mutta matkailualalla työskentelevän on pidettävä silmänsä auki ja oltava avoimena ympäristön muutoksille.

3 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

3.1 Sparraustoiminta matkailun ennakoititiedon luomisen tukena

Opinnäytetyössä tutkin havainnoimalla sitä, kuinka matkailun ennakoititietoa tuotetaan yhdessä asiantuntijoiden ja matkailukentän kanssa. Olen pitkälti samaa mieltä kuin Jaana Venkula, joka jo vuonna 1982 (165) totesi tietämisen ja tiedon olevan kaksi eri asiaa. On eri asia tietää jotakin teoriatasolla, kuin sisäistää tietonsa ja toimia sen pohjalta. Hän siis korostaa tiedon ymmärtämistä ja sen muuttamista toiminnaksi.

Opinnäytteessä ei siis käsitellä pelkästään tiedon tuottamista vaan myös sen viemistä käytäntöön. Vice versa; tietoa ei vain ojenneta alueille ylhäältä käsin, vaan tieto rakentuu toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon ja tekemisen välistä kuilua on pohtinut myös Sydänmaanlakka (2009, 50), joka toteaa pelkän tietämisen olevan hyödytöntä. Tiedon on muututtava myös tekemiseksi. Tiedon puute ei Sydänmaanlakan mukaan ole nykyään ongelma, mutta jostakin syystä emme pysty hyödyntämään kaikkea tietoa.

Tausta-ajatuksena voidaan löyhästi käyttää konstruktivistisen tiedon käsitettä, jonka mukaan tieto rakentuu ihmisen omiin kokemuksiin ja ajatuksiin tukeutuen, eikä yksioikoista tietoa näin ollen ole olemassa. Toisaalta konstruktivismi sisältää ajatuksen sosiaalisesta oppimisesta sekä ajan ja paikan merkityksestä, jolloin oppiminen on sekä kulttuuri- että tilannesidonnaista. (Mäkinen 2002.) Itsenäinen oppija, yksilö, ei siis ole "eristäytynyt saari", vaan hän elää ja kasvaa sosiaalisten suhteiden verkostoissa (Mahoney 2003). Matkailualueilla työskentelevien ihmisten matkailualan tuntemus on vertaansa vailla varsinkin käytännön työssä. Pitkien välimatkojen Lapissa käytännön asioiden lisäksi verkostoituminen kannattaa myös vertaistuen vuoksi. Usein asioita tehdään ns. Mu-Tu-tuntumalla ja kollegoilta voi saada vahvistusta omille näkemyksilleen (jollei sitten mennä kollektiivisesti metsään). Vaikka Lapissa matkailualueet ja alueiden yritykset kilpailevat keskenään, ei kilpailu ole niin veristä, etteivät hyödyllinen tieto ja hyvät käytänteet olisi kaikkien käytettävissä. Hyviä käytäntöjä voidaan löytää myös oman toimialan ulkopuolelta.

Työ käsittää prosessin kuvaamista sekä kehitysideoita taustamateriaalin ja empiirisen tutkimusaineiston pohjalta. Prosessin tarkastelussa keskitytään yksittäisiin hankkeessa toteutettaviin sparraustilaisuuksiin sekä niiden sisältöihin ja dynamiikkaan. Matkailun ennakointisparrauksen tavoitteena on auttaa alueilla toimivia yrityksiä hahmottamaan matkailualan toimintaympäristön muutoksia ja antaa työkaluja muutosten seuraamiseen ja hyödyntämiseen. Sparraustoiminta antaa yritykselle uutta tietoa ja auttaa omaksumaan proaktiivisen työtavan.

3.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

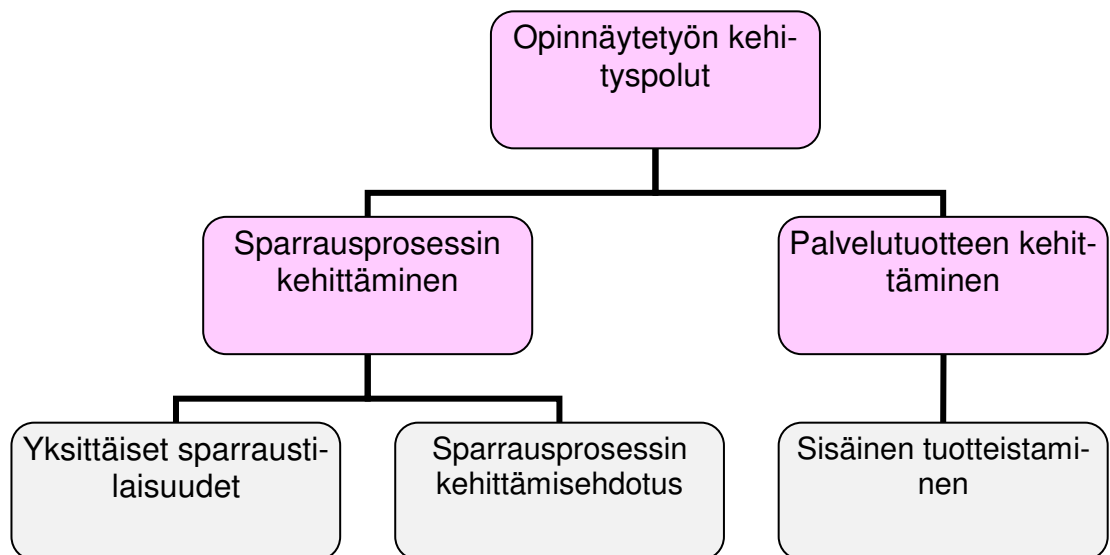
Todellisuudessa hankkeeseen osallistuvien matkailutoimijoiden tarvitsema tieto luodaan sparraustilanteessa yhdessä asiantuntijan kanssa. Myös Sipilä (1999, 30–31) mainitsee asiantuntijapalvelun syntyvän palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyössä. Hänen mukaansa onnistunut lopputulos on samalla merkki onnistuneesta yhteistyöstä. Lisäksi palvelun onnistuminen vaatii hänen mukaansa asiakkaalta tiivistä osallistumista. Asiantuntijapalvelu on kuvaus yhteistyöprosessista, joka syntyy palvelun tuottajan, asiakkaan ja muiden tuottajien kesken. Tienari ja Meriläinen (2009, 117) esittelevät suhteissa rakentuvan näkökulman liikkeenjohtoon. Näkökulma sisältää niin ikään ajatuksen tiedosta, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa, joissa he jakavat ympäröivää todellisuutta keskenään.

Sparrauksen teemat vaihtelevat alueittain. Sparraukseen osallistuva ryhmä valitsee teeman, ja tässä työssä havainnoitavilla ryhmillä ne ovat ”Sosiaalinen media myynnissä ja markkinoinnissa” ja ”Yrittäjämatkailu”. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin juuri tilaisuuksien rakenne, sisältö ja toteutus. Tällöin tarkastelen erityisesti sitä, miten suunniteltu malli toimii eri ryhmissä ja erilaisilla teemoilla. Lisäksi tarkasteluun tulee hankkeen aikana toteutetun palvelun toimivuus hankkeen jälkeen. Problematiikka piilee siinä, kuinka sparrausprosessista ja sparraustilaisuuksista saadaan myytävä tuote.

Konkreettisenä opinnäytetyön tuloksena on kehittämisehdotuksia sekä sparraustilaisuuksien rakentamiseen että hankkeen jälkeen myytävän palvelun muodostamiseen. Opinnäytetyö on kirjoitettu ns. ”vetoketjumuotoon”, joka käytännössä tarkoittaa teoria-käytäntö-teoria -rakennetta. Toisaalta vetoket-

jumalliin kuuluvien piirteiden lisäksi työn voidaan nähdä etenevän myös teemaattisesti. Toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaista on kirjoittamisen ja tutkimisen limittyminen vuorovaikutuksellisesti alusta loppuun. Raportin rinnalla kirjoitetaan toiminnallisen tuotoksen tekstiä. (Vilka–Airaksinen 2003, 67.) Myös omassa työssäni teoratiedon tarve on täsmentynyt tutkimuksen edetessä, ja tietopohja, raportti sekä lopputuotos ovat syntyneet rinnakkain. Tekstin selkiyttämiseksi havainnoinnin tulokset on kirjoitettu kursivilla.

Kuviossa 1 havainnollistuvat opinnäytetyössä olevat kaksi kehityspolkua, joissa erottuvat prosessin kehittäminen sekä palvelutuotteen kehitystyö.



Kuvio 1. Opinnäytetyössä olevat kaksi kehityspolkua

Proaktiivisuuden käsitettä käytetään tulevaisuudentutkimuksessa paljon. Sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä ja halua reagoida tietyllä tavalla. Lisäksi sillä tarkoitetaan kykyä ja halua olla mukana tulevaisuuden tekemisessä. Proaktiivinen ihminen tiedostaa, että tulevaisuuden suunta ja laatu ovat omissa käsissämme. Proaktiivisuus edellyttää kuitenkin aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuunottoa valinnoista. (Rubin 2011.) Toimijoista tulee passiivisten objektien sijaan aktiivisia subjekteja (Tienari–Meriläinen 2009, 116–121).

Yksittäisten sparraustilaisuuksien kulku puolestaan seuraa suhteellisen tyypillistä työpajan mallia, joten parannusehdotukset tulevat oletettavasti olemaan lähinnä hienosäätöä. Nähdäkseni avarakatseisuus ja luovuus nousevat ennakoinnissa tärkeiksi tekijöiksi tietotaidon rinnalle. Tukeudun näkemykses-

sä Nordströmiin ja Ridderstråleen (2006, 202). Heidän mukaansa emme kuitenkaan ole luojina kovinkaan taitavia; organisaatiomme eivät ole luomista varten suunniteltuja, eikä useimpia ihmisiä ole koulutettu sitä varten. Uusille poluille lähteminen saattaa silti heidänkin mukaansa olla kannattavaa. Tarvitsemme työelämässä lisää innovaatioita, ja innovatiivisuus tarkoittaa sitä, että luodaan sellaista, mitä ei ole. Innovaatiot vaativat kuitenkin kokeiluja, joihin sisältyy riskejä; voimme onnistua tai epäonnistua.

Mielestäni suomalaisessa liike- ja työelämässä epäonnistumista ei kuitenkaan katsota suopeasti, joten sitä pelätään. Jokainen on varmaan kuullut sananlaskun suomalaisesta, joka kaatui pyörällään, ja noustessaan kääntyi ensimmäisenä katsomaan, ettei kukaan vain nähnyt. Toisen samalla linjalla olevan hokeman mukaan jossakin muualla konkurssin tehnyttä yrittäjää kutsutaan kokeneeksi, meillä taas epäonnistujaksi. Vaikka vertaukset voivat huvittaa, ne kertovat kuitenkin jotakin suomalaisesta sielunmaisemasta, johon epäonnistuminen ei sovi. Lisäksi jokainen epäonnistuminen tarkoittaa menetettyjä euroja. Paljon huomiota saanut suomalainen Angry birds -mobiilipeli on hyvä esimerkki pitkäjänteisestä kehittämistyöstä, joka palkittiin yhdellä jättimäisellä onnistumisella. Kehitettyään kymmeniä pelejä, jotka eivät toimineet, tekijät onnistuivat luomaan tuotteen, joka on kasvanut maailmanlaajuiseksi ilmiöksi. Inspiraatiota voi hakea myös älykkäiltä kavereilta, kuten Edison: *I have not failed. I've just found 10,000 ways that won't work.*

3.3 Lähestymistapa ja menetelmät

3.3.1 Etnografia lähestymistapana

Perinteisesti etnografialla on tarkoitettu kuvailevaa kansatiedettä ja sitä onkin käytetty etnologian synonyymina. Sittemmin ihmistieteilijät ja liiketaloustieteilijät ovat lainanneet etnografisen lähestymistavan kansatieteilijöiltä ja antropologeilta muunnellen sitä omiin käyttötarkoituksiinsa sopivaksi. Etnografia ei ole siis tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa, joka sisältää useita eri menetelmiä. (Puuronen 2007, 101–103.) Myös Hammersley ja Atkinson (1983) ovat todenneet etnografian olevan yksinkertaisesti sosiaalinen tutkimusmenetelmä, joskin varsin erikoislaatuinen laaja-alaisine informaatiolähteineen. Heidän mukaansa etnografi osallistuu, salaa tai avoimesti, ihmisten jokapäiväiseen elämään tutkien, mitä tapahtuu, ja kuunnellen mitä puhutaan sekä

kysyen kysymyksiä. Itse asiassa etnografi kerää mitä tahansa materiaalia, joka avaa oven maailmaan, mistä hän on kiinnostunut. (Hammersley–Atkinson 1983, 2.)

Perinteisen haastattelun lisäksi etnografisessa tutkimuksessa kerätään tietoa havainnoinnin avulla. Havainnointi voi olla sekä osallistuvaa että ei-osallistuvaa. Myös kuvaaminen, nauhoitus ja muu materiaalin keruu voidaan katsoa etnografiseksi tutkimukseksi. Olennaisena osana tutkimusta voidaan pitää tutkijan osallistumista tilanteeseen, vaikka etnografista tutkimusta on tehty myös osallistumatta. (Puuronen 2007, 101–103.) Toisaalta Metsämuuronen (2003, 171) kuvaa etnografista tutkimusta juuri osallistuvan havainnoinnin keinoin toteutettavaksi tutkimukseksi. Osallistuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkijan on mentävä mukaan tutkimansa ryhmän toimintaan, vaan osallistuminen tilanteeseen voidaan toteuttaa tarkkailemalla ryhmää ulkopuolisena. Tutkimuksiin on usein pyritty sisällyttämään kuvaus tutkimusprosessista. (Puuronen 2007, 103.)

Valitsin tähän työhön lähestymistavaksi etnografian, koska alkuperäinen ajatus toimintatutkimuksesta tuntui kaukaiselta. Syy tähän oli lähinnä osallistumisessa tai sen puutteessa. Lisäksi hankkeen ja opinnäytetyön aikataulullisten ristiriitaisuuksien vuoksi puhtaasti toimintatutkimuksellisen työn tekeminen ei käytännössä olisi ollut mahdollista. Tiedon keruu tapahtuu tarkkailevan havainnoinnin avulla. Toisin sanoen tarkoitukseni ei tilanteen edetessä ole suoraan vaikuttaa asioiden kulkuun. Metsämuuronen (2003, 172) toteaa etnografisen tutkimuksen sisältävän pyrkimyksen tai taipumuksen työskennellä ”ei-strukturoidun” aineiston kanssa. Lisäksi hän mainitsee etnografisen tutkimuksen ominaisuudeksi pienen määrän tutkittavia tapauksia. Tämä kuvaa myös omaa tutkimustani. Tutkimukseni etenemiseen ja havainnoinnin kohteena olevien tapausten määrään vaikuttivat sekä oma ajankäyttöni että hankkeen aikataulut. Halusin ottaa havainnoinnin kohteeksi useamman kuin yhden ryhmän, jotta minulla olisi vertailupohjaa eri ryhmistä. Sen lisäksi halusin sisällyttää tutkimukseen useampia saman ryhmän tapaamisia, jotta näkisin, kuinka prosessi etenee. Näin tapaamisten määräksi muodostui neljä.

Etnografista tutkimusta tehdessäni voin törmätä ongelmiin aineiston keruun kanssa. Pääsy tutkimuskohteeseen tai toimiminen tutkimuskohteessa voi olla hankalaa (Hammersley–Atkinson 1983, 57). Itse en vastaavia ongelmia tutkimusta tehdessäni ole kohdannut, vaikka se olisi ollut mahdollistakin. Sparraustilaisuuksiin osallistuneet toimijat eivät vastustaneet paikallaoloani. Tapaamisissa käsitellään kuitenkin yritysten liiketoimintaa, joten toimijoista tai alueista ei puhuta työssä nimillä. Moisander ja Valtonen (2006, 49) valottavat tutkimuskohteiden fyysisten ja kulttuuristen ominaisuuksien rakentumista ja eroavaisuuksia. Esimerkiksi julkinen ostoskeskus on heidän mukaansa varsin erilainen tutkimuskohde kuin yksityinen koti, mistä syystä tutkijan on muokattava ja omaksuttava oikeanlainen tapa toteuttaa kenttätutkimus käsillä olevassa kohteessa. Omille tutkimuskohteilleni ominaista on ollut se, että tilaisuudet on järjestetty jonkin tilaisuuteen osallistuvan organisaation tai yrityksen tiloissa, mutta pääsääntöisesti itse tapaamispaikka on ollut useimmille ns. puolueettomalla maaperällä. Lisäksi matkailualueilla useimmat toimijat ovat äärimmäisen ammattitaitoisia ja tuntevat toisensa ainakin jossakin määrin. Arvostukseni ryhmäläisten huimaa ammattitaitoa ja hiljaista tietoa kohtaan on tutkimuksen edetessä vain kasvanut.

Huomionarvoista on myös se, että osassa etnografisista tutkimuksista lähtökohtana on ns. grounded theory, jolloin tutustumista etukäteen aiempaan tutkimukseen tai teoreettiseen aineistoon ei katsota tarpeelliseksi. Vaikka lähestymistapa on suosittu, on paikallaan miettiä, voidaanko mitään tutkimuskohdetta lähestyä tutustumatta teoreettisiin lähtökohtiin. (Puuronen 2007, 107–108.) Myös parivaljakko Eskola ja Suoranta (2008) kertovat, kuinka empiiristä tutkimusta on helppo tehdä ilman teoriaa. Suhtautuminen teoriaan on siis kaksijakoista; toisaalta sitä pelätään, ja siitä halutaan päästä mahdollisimman vähällä. Toisaalta sitä myös kunnioitetaan. He esittävät karrikoiden, että teoriaa on perinteistä paradigmaa noudattavissa tutkielmissa usein käytetty lukeneisuuden osoittamiseksi. Teorian ja empirian välinen kytkös on voinut tuolloin jäädä löyhäksi. (Eskola–Suoranta 2008, 80–81.) Tietäen tuon mahdollisen kompastuskiven olen yrittänyt tutkimusta tehdessäni varoa myös sitä. Oma valintani on aiheen ja lähestymistavan erikoislaatuisuuden vuoksi tukeutua teoriaan yrittäen samalla pitää mieleni avoimena ja ennakkoluulot-

tomana. Tarkoitus on siis ollut kuvata prosessia mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi.

Etnografiset menetelmät voivat osoittautua hedelmällisiksi juuri kokemuksia tutkittaessa. Asiakaskokemukset, kuten tyytyväisyys rakentuvat monimutkaisissa asiakkaan ja palveluntuottajan välisissä kohtaamisissa. Unohtaa ei sovi ympäristön vaikutusta. (Moisander–Valtonen 2007, 3.) Olemme osa sitä ympäristöä, jota tutkimme. Kaikki sosiaalinen tutkimus perustuu siihen, että meillä on valmius havainnoida tutkimukseen osallistujia. Oikeastaan etnografia ei eroa paljoakaan siitä, miten havainnoimme ympäristöämme jokapäiväisessä elämässämme.

Etnografit maalaavat kuvaa tutkimistaan ihmisistä sosiaalisen maailman rakennuspalikoina, jotka tulkitsevat maailmaa ympäristönsä ja kulttuurinsa kautta ja toimivat näiden tulkintojen mukaisesti. (Hammersley–Atkinson 2007, 4,10–11, 18) Todellisuus on siis vahvasti kytköksissä kokemuksiin ja kulttuuriin. Koska tämä koskee myös etnografia itseään, kritiikkiä on kohdistettu etnografisten tutkimusten vertailukelpoisuuteen.

Tutkimusaineiston analysointi ei etnografisessa tutkimuksessa ole erillinen tutkimusvaiheensa. Se alkaa jo ennen kenttätutkimusvaihetta tutkimusongelman muodostamisena jatkuen aina kirjaamiseen saakka. Teorian rakentaminen ja aineiston keruu ovat loogisesti kytköksissä toisiinsa. (Hammersley–Atkinson 1983, 174.) Tämä tukee ajatustani työn rakentamisesta vetoketjumalliin.

3.3.2 Havainnointi aineistonhankinnassa

Edelliseen lukuun viitaten tutkimusosio toteutetaan erityisesti havainnoinnin keinoin. Havainnointia voi toteuttaa monella tapaa, mutta yleisesti voidaan sanoa, että havainnointi on suunnitelmallista toimintaa. Havainnoitsija seuraa valitsemaansa tilannetta tai tapahtumaa ulkopuolisena tai osallistumalla itse toimintaan. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 42.) Tarkkailevan havainnoinnin avulla voidaan tuottaa erityisesti tietoa siitä, miten ihmiset käyttävät ja hallitsevat tilaa tai sitä miten ihmiset tilassa suhtautuvat toiseen ihmiseen ja

esineistöön (Vilkkä 2006, 43). Omassa tutkimuksessani olen tilan suhteen keskittynyt lähinnä siihen, millaiset puitteet tila luo ryhmän toiminnalle, ja miten se vaikuttaa ilmapiiriin, keskittymiseen ja tilaisuuden sujuvuuteen. Lisäksi olen kiinnittänyt huomiota apuvälineisiin ja niiden toimivuuteen.

Kun siirrytään vuorovaikutuksessa tuotettuihin merkityksiin, voi osallistuva lähestymistapa olla parempi (Vilkkä 2006, 43). Tulkitsen tämän niin, että ryhmän dynamiikan ja vuorovaikutuksen saavuttaminen vaatii tutkijalta vähintään paikallaoloa. Myös Puuronen (2007, 112) toteaa, ettei ryhmätoiminnan mielen tavoittaminen pelkästään tarkkailemalla ulkopuolelta tuota syvällistä tietoa ja ymmärrystä kohteesta.

Eskolan ja Suorannan mukaan objektivistiset ohjeet voidaan unohtaa sikäli kun objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että kohdetta tarkastellaan ulkopuolelta, puolueettomasta näkökulmasta. Kukaan ei kiellä olemasta mahdollisimman objektiivinen ja sekoittamasta omia uskomuksiaan ja asenteitaan tutkimuskohteeseen, jos se vain on mahdollista. Jos kuitenkin sattuu omaamaan näkemyksen tutkimuskohteesta, on se hyvä sisällyttää työhönsä lähtökohdaksi. Objektiivisuus syntyykin juuri oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. (Eskola–Suoranta 2008, 17.) Omaan työhistoriaani kuuluu suhteellisen paljon työskentelyä Lapin matkailukentällä. Koska matkailualan kiireinen arki on minulle tuttua ja käytännön matkailutyö lähellä sydäntäni saattavat henkilökohtaiset näkemykseni matkailun arjesta vaikuttaa mielikuvaani siitä, mihin suuntaan matkailun ennakoitiprosessia tulisi kehittää.

Huomasin pian, että havainnoinnissa haasteellisinta oli saada eri ryhmistä vertailtavissa olevaa tietoa. Suunnitelmasta huolimatta huomio kiinnittyi eri asioihin eri ryhmiä seuratessa. Jotta hankkimani tieto olisi kuitenkin niin yhtenäistä ja järjestelmällistä kuin mahdollista, oli syytä miettiä runko havainnoinnin tueksi. Tarkkailevan havainnoinnin keinoin tarkoitukseni oli löytää vastaus seuraaviin Vilkan määrittelemiini kysymyksiin, joita soveltaen tulen toteuttamaan oman tutkimukseni. Kysymykset ovat hyviä, koska niiden avulla voidaan pohtia syy-yhteyksiä ja käsitteellistä havaittuja asioita. Muussa tapauksessa kysymys olisi ainoastaan tilanteen dokumentoinnista. Työn kannalta avainkysymyksiksi nousevatkin näin kaksi viimeistä kysymystä.

Mitä? Kuinka? Miten? Miksi?

- Mitä ovat tutkimuskohdetta koskevat havainnot?
- Kuinka ihmiset tuottavat tilanteet ja niitä koskevat havainnot tutkimuskohteessa?
- Miten tehdyt havainnot liittyvät toisiinsa tai miten ne muodostavat johtolankoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi?
- Miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat?

(Vilkkä 2006, 79.)

3.4 Oma roolini sparraustoiminnassa

Oma roolini sparraustoiminnassa oli toimia tilaisuuksien ja prosessin arvioijana ja kehittäjänä. Lisäksi toimenkuvaani kuuluu sparraustuotteen jatkokehittäminen kohti palvelutuotetta. Tarkoitukseni ei ollut vaikuttaa sparrausprosessin kulkuun heti paikanpäällä, vaan tuoda kehittämis ehdotukseni esille tässä työssäni, ja jättää niiden käyttö sparrauksen tuottajien harkintaan. Sparraustilaisuudessa havainnoin tilannetta ”kärpäsenä katossa”, enkä siis osallistunut toimintaan aktiivisena toimijana. Vaikka aikomukseni oli olla mahdollisimman huomaamaton, on vaikea sanoa kuinka tarkkailun alla oleminen vaikuttaa ryhmän käyttäytymiseen, jos mitenkään.

Tarkoitukseni ei myöskään ollut opinnäytetyön puitteissa osallistua sparraustoimintaan, tekemieni kehittämis ehdotusten testaamiseen tai konkretisoimiseen, vaan jätän sen Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -projektitiimin harkintaan.

4 ENNAKOINNIN TIETOPERUSTA

4.1 Kohti tulevaisuuskeskustelukulttuuria

Ennakointi on järjestelmällinen, osallistava prosessi, jossa kerätään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta ja jolla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja käynnistämään yhteisiä toimia (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, 11). Alueellisessa ennakoinnissa edellä mainittuja toimia sovelletaan alueellisesti. Ennakointia ei ole hyvä pitää kertaluontoisena tapahtumana, koska paras hyöty saadaan, kun ennakointi otetaan osaksi jatkuvaa toimintaa. (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, XIV.) Ennakoinnin avulla luodaan pohja mahdollisimman monen toimijan avoimelle tulevaisuuskeskustelulle. Lisäksi sen avulla voidaan muun muassa tunnistaa heikkoja signaaleja, mahdollisuuksia ja uhkia sekä rakentaa yhteistä näkemystä siitä, mikä on todella tärkeää. (Finn-Sight 2015 2006, 4.)

Käytännössä alueellisessa ennakoinnissa voidaan ajatella olevan viisi olennaista toimenpidettä (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, 13):

- Jäsennetty tiedonhankinta
- Vuorovaikutteiset ja osallistavat menetelmät
- Uusien sosiaalisten verkostojen luominen
- Sitoutuminen laadittuihin strategisiin visioihin
- Toteuttamiskelpoisuus ja haluttavuus

Ennakoinnin tehtävänä yrityskentässä on vähentää epävarmuuden mukanaan tuomia riskejä ja auttaa varautumaan epätietoisuuteen päätöksentekoprosessissa. Ennakointi on nähty myös oppimisprosessina, jonka avulla tulevaisuutta keksitään ja tehdään. Käytännössä valitut ennakointityökalut on valittava niin, että ne sopivat tehtävään. Strategisen ennakoinnin tehtävänä on saada yritys tietoiseksi ympäristöstään ja yhä useammat yritykset käyttävät strategisen ennakoinnin työkaluja. Lisää tutkimustietoa tarvitaan kuitenkin siitä, kuinka ennakointityö saataisiin yhdistettyä päätöksentekoprosessiin ja mikä on se arvo, jota ennakointi tuottaa yrityksille. (Heger–Rohrbeck 2011, 3–4.)

Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa tapahtuvassa ennakointityössä keskitytään muodostamaan jäsentynyt käsitys matkailun toimintaympäristön tulevasta kehityksestä ja muutoksista, joista pyritään tuomaan mahdollisimman ajankohtaista tietoa suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Projektissa ennakointi nähdään jatkuvana prosessina, jonka tavoitteena on pitkän tähtäimen suunnitelmien sijaan välittää ennakointitietoa ja vahvistaa ennakointiosaamista. Olennaista on, että ennakointitieto on matkailuyritysten lähtökohdista käsin ajankohtaista ja helposti konkreettiseen liiketoimintaan ja kehittämiseen sovellettavaa. (Ouallen 2010, 8–9.)

Yrityksissä ei usein ole aikaa tai resursseja monimutkaisten ja aikaa vievien tutkimusten tekemiseen. Voi myös olla, ettei tutkimustietoa koeta omaan työhön liittyväksi. Lisäksi useissa yrityksissä tulevaisuustyöskentely liittyy seuraavan viikon suunnittelemiseen. Kun tieto on tuotu lähelle, ja se on helposti sovellettavissa ja saatavissa, helpottaa se yritysten tulevaisuustyöskentelyä siltä osin, kun se liittyy tiedon saamiseen. Tieto kohtaa kuitenkin jos monenmoista estettä, kun sitä muutetaan käytännön toimiksi. Vaikka itse tieto tulisi yrityksiin edullisesti tai ilmaiseksi, sen muuttaminen käytännön toimiksi voi tulla kalliiksi. Kun työn tuloksien näkymiseen voi mennä aikaa, on ymmärrettävää, että investointeja ei välttämättä voida tehdä tässä ja nyt.

Ennakointitieto Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa on joustavaa, koska ennakointi nähdään paremminkin ajattelu- ja työskentelytapana kuin jäykkänä järjestelmänä. Myös ennakoinnin aikajänne on joustava, mikä on hyvä, koska tiedon tarve vaihtelee alueellisesti. (Ouallen 2010, 9.) Ennakointimenetelmien yhdistäminen vähentää yksittäisten menetelmien heikkouksia ja helpottaa ennakoinnin räätälöintiä juuri tehtävään sopivaksi. Lisäksi metodeja yhdistelemällä voidaan löytää uusia, erilaisia näkökulmia. (Heger–Rohrbeck 2011, 4.)

Ennakointimenetelmät voidaan jakaa esimerkiksi laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin, minkä lisäksi huomio on syytä kiinnittää myös siihen, mitä ennakoinnissa kulloinkin painotetaan. Painopiste voi olla esimerkiksi muodollisessa lopputuloksessa (raportit, videot, suunnitelmat jne.) tai prosessissa. Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa painopiste on sel-

keästi jälkimmäisessä. Prosessia painottavaa toimintaa voi olla vaikeampi arvioida, koska sen vaikutukset voivat olla huomaamattomia tai todella pieniä lyhyellä aikavälillä. Jos päättäjät ja rahoittajat eivät ymmärrä ennakkoinnin tavoitteita ja periaatteita, tällaisille lähestymistavoille voi olla vaikea saada tukea. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 41, 43.)

Ennakointi voi koota (eri alojen) asiantuntijoita yhteen jakamaan tietoa alalla olevista ongelmista ja mahdollisuuksista. Olemassa olevien näkemysten koontia voidaan toteuttaa ennakointiprosessin eri vaiheissa mm. kyselylomakkeiden, Internetin tai työpajojen avulla. Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa on tärkeää laajentaa kontakteja myös hankkeen ulkopuolelle ja tunnistaa hankkeen kannalta olennainen asiantuntemus. Asiantuntijat voivat olla mukana interaktiivisesti tai passiivisia tiedonlähteitä, joiden mielipiteitä kysytään, mutta joilla ei ole varsinaisesti sananvaltaa ennakointiprosessissa. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 166.) Jälkimmäinen tapa käyttää asiantuntija-apua on lähellä hankkeessa toteutettavaa tapaa. Jokainen asiantuntija on kuitenkin oma persoonansa, joten osallistuminen ja vaikuttaminen vaihtelevat myös sen mukaan.

Alueellisen ennakkoinnin käytännön oppaassa ennakointimenetelmät on jaettu edelleen kolmeen eri ryhmään: 1) menetelmiin, joiden avulla asiantuntijatieta saadaan esille 2) menetelmiin, joilla pyritään selvittämään strategioihin liitettävät tärkeimmät toimenpiteet 3) määrällisiin menetelmiin, jotka perustuvat tiettyihin perusoletuksiin. Ensimmäinen ryhmä sisältää mm. asiantuntijapaneelit: aivoriihet ja mind mapping -menetelmän sekä skenaarioanalyysit ja niihin kuuluvat työpajat. Toiseen ryhmään kuuluu mm. useimmille tuttu SWOT-analyysi. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 158.)

Asiantuntijapaneelit tukevat ennakkoinnissa tärkeäksi nähtyä verkostoitumista sekä uusia oivalluksia ja luovaa näkemystä. Niinpä alueellisessa ennakkoinnissa käytetäänkin usein alakohtaisista asiantuntijoista tai teknologia-asiantuntijoista koostuvia asiantuntijapaneeleja. Asiantuntijapaneeleja ei siinänsä Alueellisen ennakkoinnin käytännön oppaassa lueta menetelmäksi, mutta paneeleissa käytettävät mind mapping ja aivoriihet täyttävät menetelmien kriteerit. Mind mappingin tuotoksena on usein kartta tai karttasarja, jos-

sa esitetään tärkeimmät aiheeseen liittyvät asiat ja niiden väliset yhteydet. Kartoilla on monta käyttötarkoitusta, kuten skenaarioiden laatiminen ja tiedon välittäminen. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 169.)

Aivoriihet ovat yleinen ryhmätyömenetelmä. Nimitystä on käytetty monenlaisesta ryhmätyöstä, mutta yleensä aivoriihiin on kuulunut vapaan ideoinnin vaihe, jota on seurannut ideoiden työstäminen järjestyneesti. Aivoriihityöskentely perustuu ajatukseen siitä, että vaikka ideoiden suuri määrä ei välttämättä paranna niiden laatua, uusia lähestymistapoja syntyy enemmän, kun ihmisten mielikuvitusten annetaan laukata. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 168–169.)

Skenaariot koostuvat tulevaisuutta koskevista visioista, jotka koostetaan järjestelmällisiksi teksteiksi tai kartoiksi. Skenaarioanalyysin avulla on puolestaan mahdollista nähdä tulevaan kehitykseen liittyvät epävarmuudet ja tarkastella toiminnan kohteita. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 170.)

SWOT-analyysi lienee liiketoiminta-analyyseistä tunnetuin. SWOT tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat. Analyysiä käytetään organisaation toimintaan vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysointiin. SWOT esitetään yleensä 2X2-matriisina, jossa on yleiskatsaus tärkeimmistä asioista, jotka on otettava huomioon esimerkiksi strategioita laadittaessa. (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 177–178.)

Taulukossa 1 on lueteltuna alueellisia ennakkointimenetelmiä. Edellä avattujen menetelmien lisäksi taulukossa on mainittuna klusterianalyysi, eli toimialaselvitykset ja ekonomiset laskentamallit.

Taulukko 1. Ennakointimenetelmiä (ESR-julkaisut 46/99, 1–3.)

Alueellisia ennakointimenetelmiä (tietojen hankintatavan perusteella)

- Alueelliset ennakointijärjestelmät
- Kyselyt ja haastattelut
- Asiantuntijamenetelmät
- Liiketoiminta-analyysit
- Klusterianalyysit
- Ekonomiset laskentamallit

Uusi mainitsemisen arvoinen ennakointimenetelmä on myös Elina Hiltusen kehittämä tulevaisuusikkuna, joka on suunniteltu virittämään työntekijät ajattelemaan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Käytännössä tulevaisuusikkuna rakennetaan monitoreista, jotka esittelevät heikkoja signaaleja visuaalisessa muodossa. Tulevaisuusikkunoita voidaan rakentaa esimerkiksi kahvihuoneisiin, hisseihin, auloihin ja muihin paikkoihin, joissa ihmisten voidaan olettaa olevan hetken paikallaan. (Hiltunen 2010, 90–91.)

Alueelliset ennakointimenetelmät ovat yleensä varsin käytännönläheisiä ja palvelevat tietyn alueen ennakointia. Käytännössä useimmissa hankkeissa käytetään useampaa menetelmää. Kajaanissa kehitetty matkailun alueellisen ennakkoinnin malli on esimerkki mallista, jossa on käytetty eri ennakkoinnin menetelmiä monipuolisesti. Ennakointimallin luominen on ollut osa Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeen toimenpiteitä. Malli rakentuu kolmen eri tekijän ympärille a) määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistämiselle b) erilaisten aikajänteiden huomioimiselle ja c) itsenäisen ja johdetun työskentelyn vuorottelulle. (Kyyrä 2011, 4–5.)

Alueellisten toimijoiden lisäksi tulevaisuustyötä tekee Suomessa mm. Sitra, joka tarjoaa signaaleja ja trendejä koskevaa tietoa sekä syventää eri teemoja koskevaa ymmärrystä. Sitran tavoitteena on saada muutosta koskeva ymmärrys osaksi muuta toimintaa ja päätöksentekoa. (Sitra 2011.) Kansallinen ennakoitiverkosto (KEV) nostaa yhteiskunnan uusia haasteita ja mahdollisuuksia mahdollisimman ripeästi pinnalle ja keskusteluihin (Kansallinen ennakoitiverkosto 2011).

4.2 Lohikäärmettä kesyttämässä

Markku Wilenius määrittelee artikkelissaan *Taming the Dragon: how to tackle the challenge of future foresight* seitsemän ennakoinnin pääperiaatetta. Wilenius toteaa ennakoivan yrityksen tarvitsevan ennen kaikkea ”tutkimusmatkailija-asennetta”. Ennakoinnin viitekehys rakentuu melko käytännöllisen idean ympärille: ajatuksena on etsiä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia muutokseen ennen kuin markkinavoimat pakottavat meidät muuttumaan. (Wilenius 2007, 68, 70.)

Taulukossa 2 esittelen Wileniuksen seitsemän ennakoinnin periaatetta alkuperäisessä muodossaan. Taulukossa on myös jokaista periaatetta selventävä sarake. Wileniuksen kehittämiin ennakoinnin osa-alueisiin palataan myöhemmin tässä työssä.

Taulukko 2 Ennakoinnin seitsemän osa-aluetta (Wilenius 2007, 65–77)

	Ennakoinnin osa-alueet						
Osa-alue	Katso tulevaisuuteen	Ennakoi tulevaisuuden asiakastarpeet	Käytä hyväksi epätäydellistä tietoa	Odota odottamatonta	Ajattele sekä pitkällä että lyhyellä tähtämellä	Unelmoi tuottavasti	Arvosta tietoa
Huomioitavaa	Vastakohtana keskittyminen tähän päivään keskittyminen	Tiedonhaun ja analysoinnin tärkeys	Heikot signaalit	Villit kortit (esim. Japanin maanjäristys 2011)	Skenaarioajatelu ja tulevaisuuspolut	Hitaus on pahin luovuuden tappaja. Uusien ideoiden nopea toteutus on tärkeää	Olemassa olevan tiedon tunnistaminen

4.3 Miksi ennakointia?

Jokainen valtatrendi on Silvánin (2006, 34) mukaan ollut aikanaan orastava trendi, heikko signaali – muutostahdin aina vain nopeutuessa mahdollisesti juuri hetkeä aiemmin. Muutosyhdyn tulevat vuosi vuodelta nopeammiksi siten, että käytännössä yksi vuosi vastaa aiempaa viittä vuotta. Sydänmaanlakka (2009, 26) toteaa tiedon olevan nykyisessä uudenlaiseen teknologiaan ja toimintatapoihin nojaavassa yhteiskunnassamme tärkeintä pääomaa. Ennakoinnin paradigma rakentuukin varsin käytännöllisen idean ympärille: ajatuksena on etsiä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia muutokseen, ennen kuin meidät pakotetaan muuttumaan (Wilenius 2008, 68).

Suomessa alueellisessa ennakkoinnissa on korostettu kahta asiaa: ymmärtää käynnistyneitä prosesseja ja aktiivista ”tulevaisuuden tekemistä”. ”Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on tehdä se itse”, toteavat myös Kamppinen, Kuusi ja Söderlund (2003, 117). ”Tulevaisuutta ei ole – se pitää keksiä” sanailee puolestaan tulevaisuudentutkija Mika Mannermaa (2004, 11). Mielestäni on varsin mielenkiintoista, vaikka tulevaisuuteen suhtautumisessa on kaksi ajattelutapaa; passiivinen tietäminen ja aktiivinen tekeminen, on nykyisen ja tulevan kytkös uskomattoman tiivis. Karrikoiden voidaan sanoa tulevaisuudentutkimuksen olevan oikeastaan nykyisyydentutkimusta. Toisin sanoen vaikka ennakkoinnissa katse on tulevassa, emme voi sulkea silmiämme nykyisyydeltä emmekä edes historialta. Toisaalta meidän tulisi toimia nyt, jotta tulevaisuus olisi toivomamme kaltainen.

Proaktiivisuus ja aktiivinen tulevaisuuden tekeminen parantavat yrityksen kilpailukykyä. Jotakin on tehtävä kilpailijoita paremmin tai nopeammin. ”Eri-laistu tai kuole”, toteaa Jack Trout raflaavasti ja hakee painoarvoa väitteelleen vetoamalla valinnanvaran kasvuun. Esimerkkinä hän käyttää mm. automalleja, joita Yhdysvalloissa oli 1970-luvun alussa 140 ja kolmekymmentä vuotta myöhemmin miltei kaksinkertainen määrä. PC-malleja eivät 1970-luvun ihmiset tunteneet lainkaan, mutta 2000-luvun alussa niitä oli jo 400. (Trout 2003, 18.) Toisaalta kun erilaistamista tehdään liikaa, voi käydä niinkin, että fokus karkaa, ja ajaudutaan tarpeettomaan erilaistamiseen (Korkman–Arantola 2009, 26). Kettunen ja Meristö (2010, 38) mainitsevat aikaik-

kunan, joka tarkoittaa sitä aikaa, joka yrityksellä on käytettävissä uuden mahdollisuuden havaittuaan ennen kuin kilpailijat tulevat mukaan. Jos yrityksellä on hyvä ennakointijärjestelmä, voi aikaikkuna heidän mukaansa avautua muita ennemmin.

Näitä voidaan jossakin määrin verrata organisaation strategiseen ketteryyteen/joustavuuteen, jonka mainitsevat myös Tienari ja Meriläinen (2009, 139). Strategisesti ketterässä organisaatiossa jäsenet kykenevät jo aikaisessa vaiheessa tunnistamaan uusia trendejä. Lisäksi organisaatiolla on oltava mahdollisuus tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä nopeasti. (Tienari–Meriläinen 2009, 139.) Yrityksen sisällä jokainen uusia asia kohtaa aluksi vastustusta. Sellaista muutosta, jossa kaikki voittaisivat heti, ei ole olemassa. Näin toteavat Kettunen ja Meristö (2010, 32) ja perustelevat toteamustaan jäykkyyksillä, jotka luokitellaan neljään eri kategoriaan: mentaalinen jäykkyys, taloudellinen jäykkyys sekä sosiaalinen – ja systeeminen jäykkyys. Mentaalinen jäykkyys lähtee ihmisestä, jolloin kyse on haluttomuudesta oppia uutta, vaikka kykyä riittäisikin. Taloudelliseen jäykkyyteen liittyvät erilaiset palkka- ja palkkiojärjestelmät. Sosiaalinen jäykkyys liittyy puolestaan statukseen, mikä ilmenee esimerkiksi miesten ja naisten tönä tai virkaiän arvostuksen osaamisen sijaan. Systeemisten jäykkyyksien syynä on se, ettei yhteyksiä ja tilannetta hahmoteta oikein ja vastustus voi tulla yllättävältäkin taholta.

Myös Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa toteutettavaan sparraukseen osallistuvien yritysten kannalta olennaisinta on sitoa tuotettu tieto konkreettiseen toimintaan, jotta hyöty koetaan todelliseksi. Paras hyöty saadaan, kun tuotettu tieto otetaan huomioon päätöksenteossa ja toimeenpanossa tehokkaan ja ketterän organisaation ajatusta vaalien. Helppoa se ei kuitenkaan ole. Vaikka uudesta tiedosta olisi hyötyä, on sen omaksuminen ja käyttöönotto hankalaa sekä yksilöille, että organisaatioille, jos uutta tietoa ei nähdä vaivanarvoiseksi. Hyvin toimiva ennakointijärjestelmä kevenittää muutoskitkaa. (Kettunen–Meristö 2010, 36.)

4.3.1 Ennakoinnin merkitys matkailualalla

Maailman suurimpana teollisuutena matkailu liikuttelee suuria määriä ihmisiä ympäri maailmaa. Matkailu jakaa mielipiteitä; ympäristönsuojelijat pelkäävät päästöjä, nationalistit kulttuurinsa tuhoutumista, monien valtioiden taloudet taas ovat riippuvaisia matkailusta. Ennakoinnilla voi olla tärkeä rooli matkailun myönteisten vaikutusten edistämisessä ja ongelmakohtien vähentämisessä. Tulevaisuuden ennustamisen matkailualalla tekevät haastavaksi se, että ala kuuluu niin monien eri asioiden vaikutuspiiriin. Matkailualan kehitykseen vaikuttavat muun muassa muoti-ilmiöt, sää, valuuttakurssit, luonnonkatastrofit, taloudellinen tilanne ja turvallisuusasiat. (Goodwin 2008, 35.) Alttius vaihtelulle merkitsee matkailuyrittäjille epävarmuutta, minkä vuoksi pätevä ennakointi on matkailuelinkeinolle tärkeää. Matkailun ennakointi on metodisesti ja teoriatasolla vielä kehityksensä alkutaipaleella, eikä siihen ole toistaiseksi panostettu kovin paljon. (Aho 2012, 62.) Matkailualan ennustettavuus vain monimutkaistuu tulevaisuudessa. Valotan tätä väitettäni avaamalla muutamia edellä mainittuja matkailuun vaikuttavia tekijöitä.

Talouden ennustaminen on yhä vaikeampaa. Kuplia syntyy ja puhkeaa. Tälläkin hetkellä Eurooppa keino talouskriisin reunalla. Toisaalta vauraus ja hyvinvointi ovat levinneet myös kehittyviin maihin, mikä tarkoittaa sitä, että yhä useammalla on mahdollisuus matkustaa sekä kotimaassa että ulkomaille. Lisäksi suuret ikäluokat eläköityvät, jolloin suuri määrä senioreita, joilla on aikaa, mutta myös varaa matkustaa, muodostavat suuren markkinan. Matkailun maailmanlaajuista kasvua edistää myös se, että kulttuurientuntemus ja työskentely vieraisissa maissa ovat arvossaan sekä kehittyvissä että kehittyneissä maissa. (Chambers 2009, 354–355.)

Turvallisuuskysymykset ovat olleet tärkeitä matkailussa ja tulevat olemaan sitä jatkossakin. Turvallisuutta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta: 1) täyttyvätkö matkakohteelle asetetut odotukset ja 2) olenko turvassa. Jälkimmäinen johtanee siihen, että suurten, keskitettyjen ja tarkkaan kontrolloitujen matkailukeskittymien määrä kasvaa, jolloin niiden välinen kilpailu kiristyy. (Chambers 2009, 356.) Turvallisuutta voidaan Suomen kannalta kuitenkin pitää ennemminkin valttikorttina kuin uhkana. Edellä mainitut ovat vain

murto-osa matkailualalla vaikuttavista muuttujista, jotka vaikuttavat alan heilahteluun, mutta antavat käsityksen ennakointityön haasteista matkailualalla.

Kuten monilla muilla aloilla, myös matkailualalla tehdään tulevaisuuteen liittyvää tutkimus ja ennakointityötä. Pohjoismaat ja useat muut maat ovat laittaneet omat matkailuskenaariotensa. (MEK 2006, 3). Kansainvälisesti ennakoinnilla (*forecast*) matkailussa viitataan usein kysynnän ennustamiseen, jonka tutkimiseen käytettäviä metodeja on paljon. Vuoden 2000 jälkeen julkaistuja tutkimuksia matkailun kysynnän mallintamisen ja ennakoimisen saralla ovat kartoittaneet esimerkiksi parivaljakko Haiyan Song ja Gang Li (2008). Kysynnän ennustaminen kattaa kuitenkin vain kapean sektorin matkailun ennakoinnissa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa tunnetaan ennakoinnissa termi *anticipation*, joka viittaa edelleen ennakointiin. Toisaalta termiä käytetään toki myös silloin, kun kuvaillaan matkailijoiden odotuksia. Käännös *foresight* viittaa paremmin ennakointiin sellaisena ilmiönä, kuin se tässä työssä nähdään, mutta usein niitä käytetään sekalaisessa merkityksessä.

UNWTO:n (United Nations World Tourism Organisation) eli Maailman matkailujärjestön maailman eri alueita koskeva matkailubarometri ilmestyy kolmannesvuosittain. Asiantuntijapaneelin jäsenet arvioivat säännöllisesti lähi-alueensa viimeisen vuosikolmanneksen matkailukehitystä sekä ennakoivat tulevaa. Lisäksi asiantuntijat arvioivat vuoden lopulla kuluneen kalenterivuoden matkailukehitystä ja ennakoivat seuraavaa vuotta. Vaikka asiantuntijapaneelille lähetettävä kysely on varsin yksinkertainen, on sen osoitettu pystyvän tuottamaan suhteellisen päteviä kokonaiskuvia sekä menneistä että tulevista tapahtumista. (Aho 2012, 65.)

Suomessa matkailun ennakointiin on syventynyt Matkailun edistämiskeskus jo vuosina, 2003–2004, todetakseen pian sen jälkeen että raportti kaipasi jo tarkennusta (MEK 2006, 3). Uudenkin raportin julkaisun jälkeen maailma on jo muuttunut. Matkailualaa ovat koetelleet niin luonnonkatastrofit kuin maailmantalouden heilahtelu. Vuoden 2006 raportissa todetaankin oivasti, muutoksen olevan ainoa pysyvä voima (MEK 2006, 4). Oman näkemykseni mukaan megatrendien vyörymäistä etenemistä eivät pienet heilahtelut juurikaan

liikauta, mutta maailma on kokoajan liikkeessä ja esimerkiksi painettu sana on usein ainakin osin vanhentunutta jo julkaisuhetkellä.

Niin tai näin, MEK:in raportti on mitä mainioin esimerkki siitä, kuinka taustatutkimuksesta päästään indikaattoreihin ja niitä seuraamalla erilaisiin skenaarioihin, tulevaisuuskuviin. Skenaariot ovat apuna strategioiden laatimisessa ja erilaisiin tulevaisuuksiin varautumisessa. Matkailualalla ne ovat todella päteviä työkaluja, jopa valttikortteja.

4.4 Ennakoinnin haasteita

Tulevaisuusorientoituneen ajattelun haasteena on siis tulevaisuutta muokkaavia kehityskulkuja koskeva tieto, joka on niin hajallaan, ettei yhden yrityksen ole sitä käytännössä mahdollista hankkia. Olisi tärkeää tiedostaa asiakastiedon merkitys ja tunnistaa työntekijöiden hiljainen tieto. Yritykset ovat heränneet huomaamaan, että sanonta 'Jos olisimme tietäneet, mitä nyt tiedämme' sisältää myös lausahduksen: 'Jospa olisimme tietäneet, mitä asiakkaamme tietävät'(Gibbert–Leibold–Probst 2002, 459). Sen vuoksi alueellisessa ennakoinnissa korostetaan verkostoituneisuutta, mikä helpottaa tuon tiedon hankintaa. (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, X.)

Pelkkä verkostoituminen ei kuitenkaan riitä. Koska tietoa ei voida alueelle "kaataa", ennakointitoiminnassa keskitytään lisäämään ainakin tärkeimpien toimijoiden ja sidosryhmien osallistumista visioiden laatimiseen ja yhteisten strategisten toimien käynnistämiseen. (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, X). Hiltusen (2010, 25) mukaan vakiintuneet tiedonhankintatavat, kuten heikkojen signaalien ja olemassa olevien trendien tarkkailu, ovat menestyvän organisaation kannalta tärkeitä.

Toimijoiden osallistumista voivat rajoittaa asenteet ja aika. Esimerkiksi yksittäinen ennakointihanke voi kestää aina puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Siksi on tärkeää, että toimijat saadaan vakuutetuksi ennakointitoiminnan hyödyllisyydestä. (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, XII–XIII.)

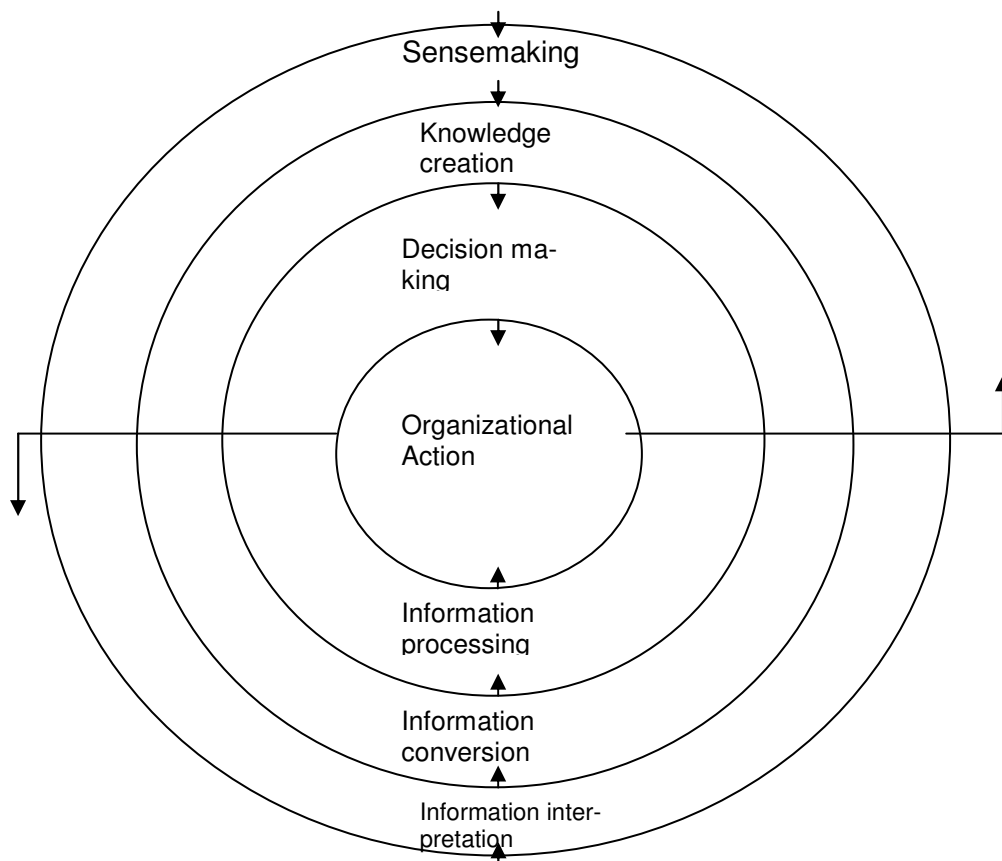
Ennakointia kannattaa toteuttaa vain, jos se johtaa konkreettisiin käytännön toimiin (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, 28).

Yllä olevaa lausahdusta tukee myös Sydänmaanlakka (2009, 50–52), joka korostaa tiedon hankkimisen ohella aktiivista tekemistä. Hänen mukaansa tietämisen ja tekemisen välillä on kaksi kuilua, joista toinen syntyy, kun keskittään ainoastaan tiedon hankkimiseen, mutta ei sen viemiseen käytäntöön. Tiedon määrä kasvaa mutta tekemisen puolestaan ei. Toinen kuiluista syntyy siitä viiveestä, joka on tiedon tuottamisen ja sen konkretiaan viemisen välillä. Tieto ei siirry käytäntöön itsestään. Tärkeäksi muodostuvat kykymme havainnoida ja hahmottaa tietovirtoja ja poimia sieltä meille hyödyllinen tieto sekä viedä se nopeasti käytäntöön. Toisaalta yhtä arvokkaana voidaan pitää organisaation tai ryhmän taitoa tunnistaa tärkeä tieto ja kykyä jalkauttaa tieto osaksi yhteisiä käytännön toimia.

Organisaatioissa voidaan tunnistaa kolme eri aluetta, joissa tiedon luomisella ja käyttämisellä on erityisen tärkeä rooli. Ensinnäkin tietoa haetaan strategisten päätösten tueksi. Toinen alue, jossa strategista tietoa käytetään käsittää organisaation ulkopuolisen maailman ja sen muutoksien ymmärtämiseen liittyvät seikat. Lisäksi strategista tietoa käytetään, kun organisaatiossa luodaan, järjestellään ja prosessoidaan tietoa uuden osaamisen luomiseksi. Organisaatiot käytännöistä muodostuvina systeemeinä sisältävät hiljaisen tiedon ulottuvuuden. Esimerkiksi huilun tekemisen taito on käytännössä sitä, että tietää miltä hyvä huilu kuulostaa. Avain innovaatioihin piilee hiljaisen tiedon muuttamisessa näkyväksi. Tämä tiedonkääntämisprosessin rinnalla on varmistettava, että henkilöstö ymmärtää organisaation perusajatuksen sekä suuntaviivat. Vaikka mainitut kolme tiedon käytön aluetta nähdään usein erillisinä organisaation prosessina, ei niitä voida täysin erottaa toisistaan. (Choo 1996, 330, 338; Nicolini 2003, 10–11.)

Tiedon muuttumista konkreettiseksi tekemiseksi kuvataan kuviossa 2. Ensimmäisessä vaiheessa, jota kuviossa edustaa uloin rengas, pääsääntöinen prosessi käsittää ympäristöstä hankittavan tiedon. Tieto piilee yksilöissä, ja tämä hiljainen osaaminen on pystyttävä kääntämään näkyväksi, jotta mah-

dollistetaan innovaatioiden syntyminen. Toisessa vaiheessa hiljainen tieto käytännössä jaetaan sekä formaalien että informaalien kanavien kautta. Vaikka organisaation oppiminen lepää yksilöiden varassa, on siinä erotettavissa selkeä kollektiivinen ja interaktiivinen ulottuvuus. Kolmas vaihe käsittää päätöksenteon saavutetun tiedon pohjalta. Päätöksenteon tulisi johtaa myös käytännön tekoihin. (Choo 1996, 338–339; Yanow 2003, 39.) Informaaleja kanavia, joiden kautta tietoa organisaatioissa jaetaan, ovat esimerkiksi kahvitaukokeskustelut, kun taas formaalit kanavat käsittävät esimerkiksi organisaation viralliset tiedotteet.



Kuvio 2. Organisaation strategisen tiedon käsittely (Choo 1996, 339)

Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hanke vastaa organisaatioiden ennakointitiedon luomisen ja tiedon siirron haasteisiin. Tiedon luomista yhdessä toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa pyritään helpottamaan ennakointitiedon sparraustoiminnan avulla. Näin jo olemassa oleva tieto sekä hankkeen kautta saatava asiantuntijatiieto vahvistavat alueen ennakointiosaamista. Sparrauksen luonnetta ja yleisiä toimintatapoja on selvennetty luvussa 5.

5 SPARRAUS MATKAILUALUEILLA

5.1 Tavoitteena aktiivinen kysyminen

Ennakointitiedon ja proaktiivisen toimintatavan omaksuminen ei ole helppoa, minkä vuoksi hankkeessa tiedon tuottaminen ja vieminen matkailukentälle tapahtuu sparraustoiminnan avulla. Sparraus ei terminä ole vielä välttämättä istunut suomalaiseen sanastoon, eikä sitä aina ymmärretä oikein. Selvää on, että termi on lähtöisin urheilusta, jossa sitä on yleisesti käytetty harjoitusvastustajasta. Myös liike-elämälähtökohdasta on tärkeää saada ajatuksilleen haastaja, joka auttaa selkiyttämään omaa ajattelua, mutta myös kannustaa luovuuteen. Sparrauksen synonyymeinä on käytetty termiä *coaching* sekä suomenkielistä vastinetta (*johtajuus-/yritys-*)*valmennus*. Myös Hirvihuhta käyttää kirjassaan *Coaching – Valmenna ja sparraa menestykseen* kaikkia mainittuja termejä (Hirvihuhta 2006).

Coachingissa ei pelkästään kerrota, kuinka tulisi toimia, vaan lähinnä kuunnellaan ja kyseenalaistetaan. Toisin sanoen sen pääasiallinen tarkoitus ei ole tuoda valmiita ratkaisuja, vaan paremminkin kehittää vastaanottajan valmiuksia itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. (Hicks–McCracken 2009, 54.) He painottavat juuri reflektiivisen kuuntelun tärkeyttä. Itseohjautuvuus on myös yksi hankkeessa toteutettavan matkailun ennakointitiedon sparraustoiminnan lähtökohdista.

Hirvihuhtaan mukaan valmennus ei ole irrallinen tapahtuma, vaan sen tulisi kytkeytyä yrityksen senhetkiseen tilanteeseen. Toisin sanoen valmennus kytkeytyy vahvasti siihen, mitä organisaatio haluaa saavuttaa. (Hirvihuhta 2006, 32.) Samalla tavalla hankkeessa toteutetuissa sparraustilaisuuksissa on suotavaa, että kytkös sparrausryhmän ja sen jäsenten senhetkiseen tilanteeseen on vahva ja hyöty konkretisoituu.

5.2 Sparrauksen teemat ja näkökulmat

Tutkimuksessa havainnoitavat sparraustilaisuudet rakentuvat kahden teeman ympärille. Ensimmäinen sparrausryhmä valitsi teemakseen *sosiaalinen media myynnissä ja markkinoinnissa*. Teema valittiin yhteistyössä hankkeen sparraajan ja alueelta sparraukseen osallistuvan ryhmän kesken. Teema tukee alueen yleisiä matkailun kehittämissuunnitelmia. Toisen havainnoitavan ryhmän teemana on MICE-matkailu. Näihin teemoihin perehdytään kahdesta eri näkökulmasta: *heikot signaalit ja villit kortit* sekä *tulevaisuuden asiakas* (Taulukko 3).

Taulukko 3. Havainnoitavien sparraustilaisuuksien teemat ja näkökulmat

	Case 1.	Case 2.
Teema	Sosiaalinen media myynnissä ja markkinoinnissa	MICE-matkailu
Näkökulma	I/I Tulevaisuuden asiakas I/II Heikot signaalit ja villit kortit	a) Tulevaisuuden asiakas b) Heikot signaalit ja villit kortit

5.2.1 Tulevaisuuden asiakas

Tulevaisuuden asiakas lienee jokaista yritystä koskettava ja kiinnostava teema. Olemme jo huomanneet asiakkaiden muuttuvan yhä vaativammiksi, yksilöllisemmiksi ja tietoisemmiksi. Koska valinnanvaraa on, asiakkaat haluavat ainutlaatuisuutta ja ovat siitä valmiita myös maksamaan. (Puhakka 2011, 7.) Tiedon aikakaudella vaihtoehtoja on enemmän kuin tarpeeksi, joten erilaisuus on arvossaan. Lisäksi muun muassa demografiset muutokset muovaavat kuvaa tulevaisuuden asiakkaasta.

Wileniuksen mukaan yritysten tulee ennakoida asiakkaiden tarpeita sekä omia osaamistarpeitaan, mutta tänä päivänä näin ei juuri tapahdu. Hän toteaa yritysten nojaavan tuotekehityksessään liian vähän kokonaisvaltaiseen

tietoon asiakkaiden tarpeista ja yhteiskunnan muutoksista. Tuotantoa ohjailevista tekijöistä tärkeimpänä tulisi pitää asiakassuhteita ja kulutustottumusten muutoksia. (Wilenius 2008, 70.) Roponen (1999, 236) puolestaan pitää muutoksia kuluttajissa jopa yhtenä vuosituhannen merkittävimmistä muutoksista suomalaisessa yhteiskunnassa. Sähköisen median käytön lisääntymisen ohella hän korostaa kuluttajien jakaantumista yhä pienempiin erityisryhmiin.

Muutoksia voidaan nähdä myös kansainvälisellä matkailukentällä. Myönteisen talouskehityksen tuloksena Aasia nousee matkailijoiden lähtöalueena vuodesta 2015. Myös muissa kehittyvissä maissa kuten Venäjällä, Intiassa ja Brasiliassa matkailukysynnän kasvu on voimakasta. Asiakassegmentointia voi olla hyödyllistä tarkastella uusista näkökulmista. Esimerkiksi matkailijoiden yksilölliset arvot ja matkustustavat voivat olla arvokkaampaa tietoa, kuin vaikkapa lähtöalueet. (Puhakka 2011, 6.)

Maailma on sittenkin meidän (asiakkaiden), ei muiden, toteaa Ylikangas tuki- en samalla Wileniuksen näkemystä asiakkaan tärkeydestä. Ylikankaan mukaan pienellä ihmisellä on paljon valtaa, jota hän käyttää aina tilatessaan lehden tai valitessaan tuotteen tai äänestäessään. (Ylikangas 1999, 53.)

5.2.2 Heikot signaalit

Taulukko 4. Heikoista signaaleista megatrendeihin (Mannermaa 2006, 44)

	Pieni vaikutus	Suuri vaikutus
Pieni toteutumistodennäköisyys	Merkityksetön kohina	Heikot signaalit
Suuri toteutumistodennäköisyys	Tavanomaiset trendit	Megatrendit

Elina Hiltunen on väitöskirjassaan maininnut heikkojen signaalien epävirallisia tunnusmerkkejä: kukaan ei ole kuullut niistä aiemmin (low visibility), ja ne saavat ihmiset epäilemään, aprikoimaan tai jopa nauramaan (signal of an emerging issue). (Hiltunen 2010, 6.) Ei siis ole ihme, että pienet yritykset ei-

vät näe ajan ja rahan panostamista heikkojen signaalien tarkkailuun tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Kuitenkaan organisaationäkökulmasta ei tärkeintä ole heikkojen signaalien määritelmä, vaan niiden käyttö organisaatiossa ja erityisesti tulevaisuuksien oppimisessa (Hiltunen 2010, 58).

Voidaan sanoa, että yksilötasolla oppimista tapahtuu, kun ajatuksemme muuttuvat omien uskomustemme vastaisten tapahtumien seurauksena. Organisaatiossa yksilöt ovat niitä, jotka altistuvat ympäristön heikoille signaaleille (organisaation sisällä tai ulkopuolella). Heikkojen signaalien levittämistä ja analysoimista voidaan vahvistaa tarjoamalla organisaation sisällä kehykset sosiaalisen kanssakäymisen kannustamiselle ja uuden tiedon luomiselle. Erittäin tärkeää on sisällyttää korkean tason johtoa prosessiin. (Hiltunen 2010, 61.) Matkailu yrityksissä johto ja omistajat ovat usein mukana jokapäiväisessä käytännön työssä, joten niissä johto ja työntekijät ovat jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Kehittämistyö ja siihen liittyvä kommunikaation tarve on varmasti helpompaa ja organisaatiot ketterämpiä, kun johto ja työntekijät tapaavat säännöllisesti face-to-face. Myös suuremmissa organisaatioissa korkeammankin johdon jalkautuminen ennakoititoimintaa on suotavaa, jotta kaikki organisaation tasot ymmärtävät mistä ennakkoinnissa on kysymys ja paljonko resursseja se vaatii.

Sparrausprosessin suunnittelun aikana kentältä saatiin näkökulma myös esimerkiksi kausityöntekijöiden tietotaidon hyödyntämiseen. Näenkin, että koko organisaation hyödyntäminen esimerkiksi juuri heikkojen signaalien havainnoinnissa ja tulkinnassa on varsin tärkeää ja kannustamisen arvoista. Strategisessa ennakoitutyössä on tärkeää muutoksen tunnistamiseksi tutkailla liiketoimintaympäristöä ja etsiä nousevia asioita heikkojen signaalien, trendien ja megatrendien kautta (Hiltunen 2010, 23).

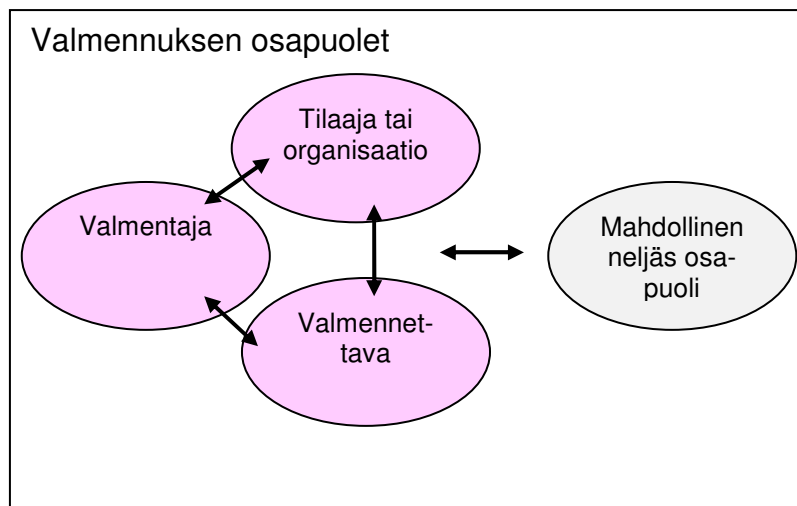
5.3 Sparraus työkaluna

Hirvihuhtaa mukaillen sparrausprosessin rakentamisessa voidaan vaiheet jakaa 1) Osapuolten kartoitukseen 2) Valmennuksen sisältöön 3) Tavoitteisiin 4) Väliarviointiin ja korjauksiin 5) Loppuarviointiin. Sisällöllisesti valmennuksessa on syytä ottaa huomioon muun muassa ajanjakso, jolla tapaamiset

toteutetaan, sekä yksittäisten tapaamisten lukumäärä ja kesto, tavoitteet, arvioinnit ja salassapitoasiat. (Hirvihuhta 2006, 27–29.)

Hirvihuhtan (2006, 35) mukaan väliarvioinnin tekemistä voidaan helpottaa muutamalla perustavaa laatua olevalla kysymyksellä.

1. Ovatko tapaamisissa käsitellyt teemat sinulle tärkeitä?
2. Onko valmentaja ymmärtänyt sanomasi?
3. Ovatko alkuperäiset tavoitteet lähempänä kuin aiemmin?
4. Miten toimintaa voisi parantaa?



Kuvio 3. Valmennuksen osapuolet (Hirvihuhta 2006, 26.)

Kuviossa 3 näkyvät valmennuksen osapuolet, jotka voidaan nähdä myös hankkeessa toteuttavissa sparrausprosesseissa. Valmentajan rooli voi vaihdella suorista ohjeita antavasta konsultista fasilitaattoriin, joka toimii työskentelyn mahdollistajana, käynnistäjänä tai prosessin ohjaajana (Hirvihuhta 2006, 41–51). Hankkeessa sparraaja on fasilitaattorin roolissa, eli hän huolehtii tilanteen etenemisestä antaen valmennettavien olla tilanteessa pääosassa.

Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa ryhmä on valinnut sparrausprosessia varten teeman, jota käsitellään sparraustapaamisissa ulkopuolisten asiantuntijoiden alustusten pohjalta. Hankkeessa sparrausprosessi käsittää viisi tapaamista, joiden aikana ryhmä muodostaa valitsemansa teeman kehitystä kuvaavan mittariston.

6 ENNAKOINTITIEDON SPARRAUSPROSESSI

6.1 Matkailun ennakointisparrauksen suunnittelu

Koska matkailun ennakkoinnin sparrausprosessia ei ollut toteutettu aiemmin, vaati se suunnittelua. Sparrausprosessin suunnittelussa lähtökohtina olivat

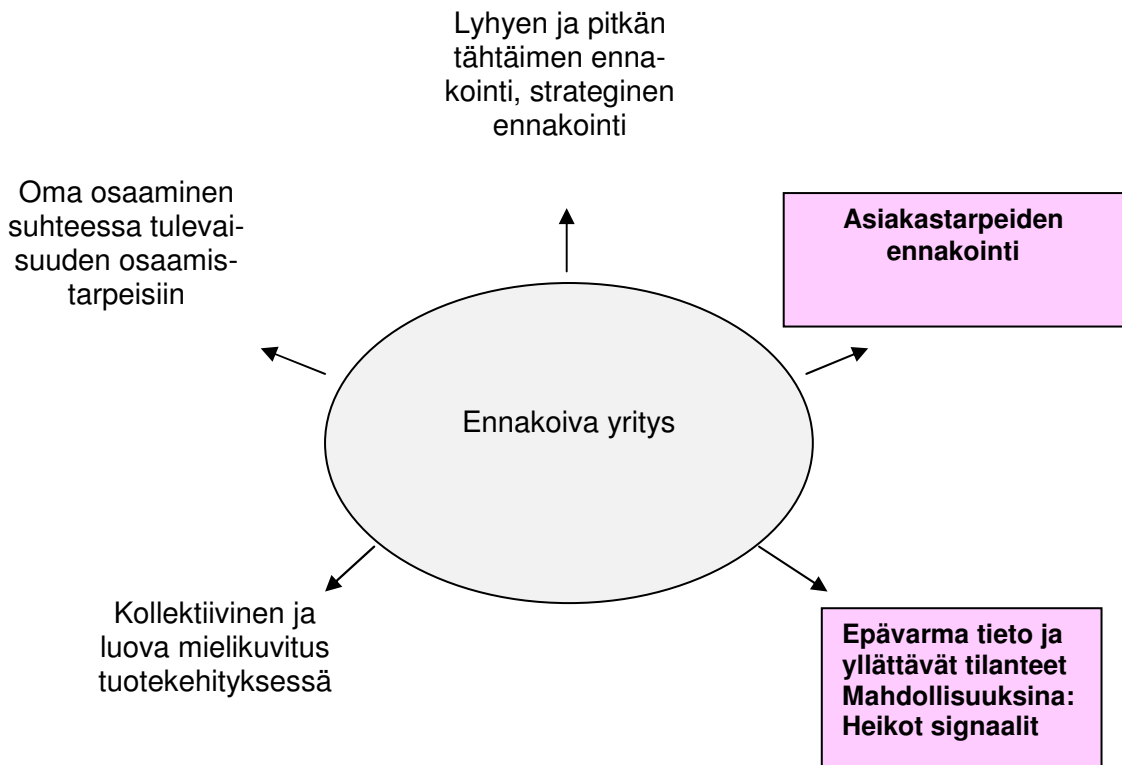
- käytettävät valmiit ennakointimallit ja työkalut
- ajankäyttö
 - projektin puitteet
 - osallistujien ajan rajallisuus
- sitouttaminen ja mahdolliset tehtävät.

Osallistujien sitouttamista pidettiin tärkeänä, joten ensimmäisellä kerralla olisi syytä tarjota osallistujille konkreettista hyötyä. Lisäksi muotoutui ajatus ennakotehtävän antamisesta. Samalla pohdittiin mahdollisuutta, jossa osallistujat voisivat antaa tehtäviä myös sparraajalle. Ajankäyttöön liittyviä asioita, jotka olisi otettava huomioon, olivat esimerkiksi sparraustilaisuuksien määrä ja tiheys sekä yhden tilaisuuden pituus. Lisäksi suunnittelun alla oli tilaisuuksien tunnelma, jonka toivottiin muodostuvan mahdollisimman epäviralliseksi, ns. ”villasukkaturinoiksi”. Suunnitteluvaiheen alussa sparraustilaisuuksien kulku tuntui hieman hajanaiselta, mutta järjestelmällisen suunnittelutyön tulokset näkyivät toteutuksissa.

Ennakkoinnin sparrausprosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa taustalla on mukailen käytetty Markku Wileniusen luettelemaa seitsemää ennakkoinnin pääperiaatetta, jotka Wilenius esittelee artikkelissaan välineinä (Wilenius 2008). Hankkeessa seitsemän periaatetta on tiivistetty viiteen kokonaisuuteen/näkökulmaan, joiden pohjalta sparrausryhmän valitsemaa teemaa lähestytään. Tiivistäminen johtui sekä resursseihin liittyvistä seikoista että joidenkin Wileniusen listauksessa olevien asioiden luontevasta yhdistämisestä.

Opinnäytetyön ja hankkeen aikataulullisten ristiriitaisuuksien vuoksi opinnäytetyössä keskitytään yksittäisiin sparraustilaisuuksiin sen sijaan, että seurattaisiin koko sparrausprosessi alusta loppuun. Havainnoinnin kohteena olevissa tilaisuuksissa olevat teemat käsittelevät kuvion 4. kohtia *Anticipate the*

future needs (tulevaisuuden asiakas) ja Make use of incomplete knowledge (heikot signaalit ja villit kortit).



Kuvio 4. Hankkeessa olevat ennakoititiedon viisi osa-aluetta (Ouallen–Kyyrä 2011) (mukaillen Wilenius 2008, 65–77)

Sparraustilaisuuksien päätteeksi ryhmä on muodostanut omaan teemaansa liittyvän mittariston sekä omaksunut keinoja, joilla mittareita voi seurata. Indikaattorit muodostetaan jokaisen tapaamisen päätteeksi näkökulma huomioon ottaen. Käytännössä sparraus matkailualueilla toimii sovelletulla aivoriihi/työpajaperiaatteella. Aivoriihen tarkoituksena on saada koottua ideoita tietyltä ryhmältä, jonka jokaisella jäsenellä on yhtäläiset osallistumismahdollisuudet. Kun ideoita on saatu koottua tarpeeksi, ne voidaan ryhmitellä päälekkäisyyksien välttämiseksi ja työstetään edelleen. Ideoita voidaan arvioida ja priorisoida esimerkiksi toteutettavuuden suhteen. Aivoriihen kannalta tärkeitä ovat muun muassa vetäjä, joka ymmärtää prosessin sekä välineet, joiden avulla ideat kirjataan ja jäsenetään (fläppitaulu, tarralaput jne.). (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 168.)

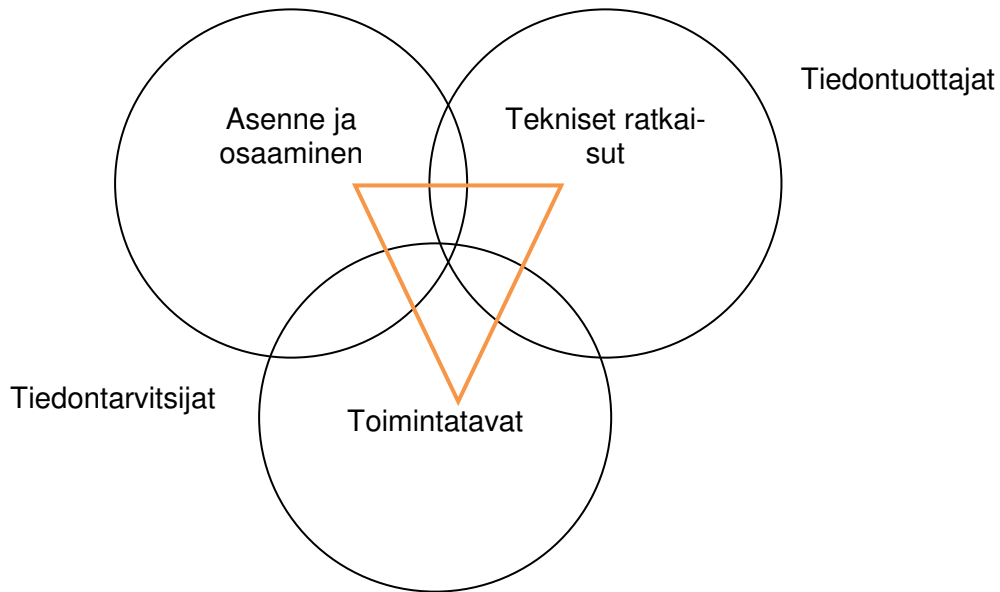
Ennakkotehtävän avulla ryhmäläiset perehtyvät seuraavan kerran teemaan. Tehtävä puretaan tilaisuuden aluksi, ja se toimii myös ryhmätyönä määriteltävien teeman kehitystä kuvaavien indikaattorien suunnittelun tukena.

Jokaisesta tapaamisesta tehdään kooste, joka sisältää kuvia, tunnelmia ja tapaamisessa saadut tulokset. Koosteessa käytetään valmista raporttipohjaa, joka muistuttaa lehden sivua. (Oualen–Kyyrä 2011.) Tällä haetaan tapaamisissakin painotettua epävirallisuutta ja rentoutta myös raportointiin.

Tapaamisten rakenne on noudattanut pääpiirteissään seuraavanlaista kaavaa:

- Ennakkotehtävän käsittely
- Asiantuntija-alustus
- Ryhmätyö
- Yhteenveto

Ennen tutkimusta oletuksena oli, että sparraustoiminnassa tuotettu tieto tulee vastaamaan tiedontarvitsijoiden, alueilla toimivien yritysten, tarpeisiin useista eri näkökulmista. Teknisten ratkaisujen lisäksi yritykset omaksuvat uudenlaisia toimintatapoja. Lisäksi ennakoitiosaaminen kasvaa ja työote muovautuu proaktiiviseksi (Kuvio 5). *Osaamisen ja asenteiden* kehittyminen voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että sparraukseen osallistujat prosessin päätteeksi tunnistavat erilaisia trendejä, heikkoja signaaleja ja tulevaisuuteen liittyviä ilmiöitä, ja sen sijaan, että jäisivät odottamaan tapahtuvaa, he aktiivisesti lähtevät muokkaamaan tulevaisuuttaan haluamaansa suuntaan. Hiljalleen, käytännön kautta tulevaisuusorientoituneet toimintatavat tulevat osaksi yritysten arkea. Osaaminen lisääntyy paitsi tiedontarvitsijoilla, myös tiedontuottajilla.



Kuvio 5 Näkökulmia sparraustoiminnan tuloksiin.

6.2 Sparrausprosessin toteutus

6.2.1 Tilaisuus I/I

Sparraustilaisuus järjestettiin alueella olevassa kokouskäyttöön tarkoitettussa tilassa. Kaunis ja erikoislaatuinen tila oli hyvin varustettu ja työkalut toimivia, joten tilan ja ympäristön suhteen ei ollut ongelmia. Pidän tilaa erikoislaatuisena, koska se on suhteellisen uusi, ja tarkkaan mietitty sisustus on huomiota herättävän kokonaisvaltainen. Lisäksi suurista ikkunoista avautuva maisema on vaikuttava. Jylhän tyylinsä vuoksi paikan ilmapiiri on kuitenkin jokseenkin virallinen.

Havainnollistamiseen tarkoitetut välineet toimivat niin ikään ilman suurempia ongelmia. Syy tähän oli suurelta osin siinä, että valmistautumiseen, testaamiseen ja järjestelyyn oli varattu riittävästi aikaa. Nähdäkseni materiaaleihin ja apuvälineisiin suhtautuminen oli normaalia. Vaikka sparraajalla oli käytössään sekä valkokangas että fläppitaulu, eivät ne vieneet huomiota vaan sparraaja oli kokoajan kontaktissa kuulijoihinsa. Sparraaja ei niin sanotusti "piiloutunut fläppitaulun taakse". Havainnollistamisvälineet ovat ennakoitisparrauksessa kuitenkin tuiki tärkeitä, koska aihe on monille uusia ja mielestäni

kohtalaisen monimutkainen. On hyvä, että ne tukevat aiheen ymmärtämistä. Lisäksi ne toimivat sparraajan muistiinpanovälineinä.

Istumajärjestykseksi valittiin hevosenkenkä, joka on suhteellisen tyypillinen työpaja-tyyppisissä tilanteissa. Pöytiä ei tarvittu. Pöytä-/istumajärjestys oli suunniteltu etukäteen, joten sitä ei enää paikanpäällä alettu miettimään vaan ainoastaan sovitettiin ajateltu istumajärjestys osoitettuun tilaan. Asetelma toimii, koska ns. pöydän taakse piiloutuminen, sähköpostin selaus ja muu osallistumista haittaava käy mahdolliseksi. Lisäksi pöydättömyys vapauttaa ihmiset liikkumaan tilassa vaikeuksitta. Fasilitaattori puolestaan seisojaksi koko ajan, lukuun ottamatta asiantuntijaesitystä. Tilanteen hallinnan ja ryhmän ohjauksen kannalta tämä oli hyvä ja vaikka sparraaja/fasilitaattori oli esillä, ei hän kuitenkaan ollut tilanteessa pääosassa. (Liite 1.)

Tunnelma oli suunniteltu mahdollisimman rennoksi, ja tilan virallisuus ja kokoustilamaisuus antoi aiheita epäilyyn, josko tila toimisi toivotulla tavalla. Tilaisuuteen osallistui kuitenkin pieni ryhmä, jonka jäsenet olivat tuttuja toisilleen, joten ilmapiiri vapautui, kun ryhmän jäsenet olivat kokoontuneet paikalle. Ilmapiirin vapautumista vauhditti alun ”esittäytyminen, joka oli epävirallinen ”Mitä kuuluu?”, jossa ryhmä jaettiin pienempiin ryhmiin keskustelemaan siitä, mitä kullekin kuuluu. Puitteet eivät kuitenkaan mahdollisesti vastanneet suunniteltua ”villasukkaturingin” -mielikuvaa.

Ryhmän yhteishenki ei välittynyt havainnoijan näkökulmasta, mutta voi olla myös niin, että ryhmään osallistuvat henkilöt ovat jo niin tuttuja, ettei ryhmähengen olemassa oloa edes huomaa, koska se on muodostunut niin luontevaksi. Yhteishenki muodostuu useasta eri elementistä, kuten ryhmän yhteisestä tavoitteesta, ryhmän koosta sekä ryhmän koheesiosta ja kiinteydestä. Oikein selkeää roolijakoa ei ryhmässä myöskään muodostunut, mutta epävirallisena ”johtohahmona” toimiminen kytkeytyi ryhmän keskeiselle henkilölle ja liittyi mahdollisesti statukseen. Ryhmässä oli kuitenkin jakoa aktiivisempiin henkilöihin sekä niihin, jotka osallistuvat keskusteluun aktiivisemmin. Aktiivisuuden asteet tasoittuivat, kun käytettiin toiminnallisia työkaluja. Opettaja-oppilas-asetelman ottaessa vallan aktiivisuus keskittyi selkeämmin osalle ryhmästä.

Tilaisuuden rakenne ja ajankäyttö oli suunniteltu varsin tiukaksi, mutta tilaisuuden edetessä se muuttui liukuvaksi. Aikataulu onkin tämänkaltaisissa tilaisuuksissa syytä pitää liukuvana ja keskustelulle on syytä varata aikaa.

Ennakkotehtävä oli annettu ryhmälle hyvissä ajoin, mutta siihen ei ollut paneuduttu kovin syvällisesti. Syitä tähän voi olla monia; osallistujien aikataulut ovat olleet kiireisiä, eikä ennakkotehtävä ole ollut tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä tai ennakkotehtävä ei ole ollut tarpeeksi selkeä tai innostava. On tosin hyvä, että ennakkotehtävä on suunniteltu siten, ettei sen tekemättä jättäminen vaikuta tilaisuuden kulkuun. Jos kuitenkin haluaisi vetää aikataulua vielä tiukemmalle, olisivat jaloittelut ja kahvittelut mahdollista sovittaa ryhmätöiden lomaan, mutta se ei tilaisuuden toivotun luoteen huomioonottaen liene tarkoituksenmukaista.

Huomio 1.

Ajankäyttöön on syytä kiinnittää huomiota sparrausta suunniteltaessa. Aika tuntui toistuvasti olevan liian lyhyt muutoin sisällöllisesti onnistuneille tapaamisille. Toisaalta tärkeää on taito viedä läpi kokonaiselta vaikuttava tilaisuus, vaikka aika loppuisikin kesken.

Jotta ei päästäisi liian helpolla, tilaisuuden fasilitaattorin on pidettävä langat käsissään. Näin tilanne etenee ja tilaisuuden tavoitteet saavutetaan. Tilaisuuden fasilitaattori onnistui tilaisuuden eteenpäin viemisessä hyvin, ottaen huomioon asiantuntevan osallistujajoukon, joka vapaasti keskustellessaan ja toimiessaan olisi helposti vienyt tilannetta väärään suuntaan.

Ensimmäisessä sparraustilaisuudessa teemana oli siis Sosiaalinen media myynnissä ja markkinoinnissa. Teemaa tarkasteltiin tulevaisuuden asiakkaan näkökulmasta. Tilaisuuden aluksi tulevaisuuden asiakkaan erityispiirteet määriteltiin ryhmän kesken.

Tilaisuudessa käytettiin uusien ideoiden tuottamiseen ryhmätyökaluna ns. ME-WE-US-menetelmää, joka oli toimijoiden kannalta hyvä vaihtoehto, koska se saa ihmiset keskustelemaan tasapuolisesti. Käytännössä työkalu sisältää

kolme vaihetta. Ensin ryhmän jäsenet käsittelevät aihetta itse kirjaten asioita ylös, sitten pienissä ryhmissä ja lopulta koko ryhmän kesken. Ajan rajallisuuden vuoksi on suotavaa, että työpajan ryhmätyö viedään napakasti läpi, ilman suurempia mutkia ja keskustelulle varattu aika pidetään liukuvana.

Myös tilaisuuteen palkattu asiantuntija tuki valittua näkökulmaa sisällyttämällä omaan osioonsa ajatuksia tulevaisuuden verkkoasiakkaista ja asiakkaiden verkkokäyttäytymisestä tulevaisuudessa. Asiantuntijan aihe huomioiden oli varsin luonnollista, että asiantuntijan esityksessä valkokangas ja visuaalisuus näyttelivät suurta roolia. Näkökulmana ollut Tulevaisuuden asiakas jäi kuitenkin lopulta irralliseksi kokonaisuudekseen, joten näkökulman ja teeman yhteen liittämiseen kannattaa varata aikaa, jotta se saadaan keskustelun avulla toteutettua jos näin ei automaattisesti/luonnollisesti tapahdu. Havainnoinnista jäi jossakin määrin mielikuva, että osallistujat olisivat ehkä toivoneen ”valmiita vastauksia”. Kun tavoitteena on kuitenkin se, että tieto tuotetaan yhdessä ja se, että ryhmän jäsenet saisivat valmiudet etsiä vastauksia itse myös tulevaisuudessa, ei valmiiden vastauksien antaminen kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista. Tätä puoltaa myös se, että yksi työskentelyn kulmakivistä on osallistujilla oleva hiljainen tieto. Tässä kohtaa käy vahvemaksi ajatus siitä, miten tärkeää on tuo jo aiemmin mainitsemani ymmärrys ennakkoinnin tavoitteista ja periaatteista.

Tavoitellut indikaattorit saatiin konkretisoitua, joskin aamulla ollut samankaltaisen aiheen sisältänyt seminaari saattoi vaikuttaa tulokseen. Tilaisuuden rakenne oli oikeanlainen, mutta ajankäytöllisiä ongelmia oli jonkin verran. Ajan riittämättömyyteen yksinkertaisimmat ratkaisut ovat tilaisuuteen varatun ajan lisääminen tai tiukempi työpaja.

6.2.2 Tilaisuus I/II

Toinen sparraustilaisuus, johon osallistuin havainnoijan roolissa, käsitti saman matkailualueen kuin ensimmäinen. Ryhmä oli lähestulkoon sama kuin edellisessä tapaamisessa. Edellisellä kerralla mukana ollut ”johtohahmo” ei kuitenkaan ollut paikalla, eikä mielestäni paikalle ollut täyttäjää. Osallistujat pysyttelivät kuitenkin tyylilleen uskollisina; hiljaiset hiljaisina ja aktiiviset aktiivi-

visina. On todella luontevaa, että ihmiset käyttäytyvät eri tavoin oppimistilanteissa, eikä aktiivisuutta nähdäkseni voida liittää esimerkiksi siihen, kuinka hyvin osallistujat keskittyivät tai olivat tilanteen tasalla. Yhteishengessä ei näkynyt olevan muutosta edelliseen kertaan, mikä vahvisti ajatustani siitä, että ryhmän jäsenten väliset suhteet eivät olleet riippuvaisia käsillä olevasta aiheesta tai motivaatiosta.

Osallistujien aloitteellisuuden en kokenut olevan kytköksissä motivaatioon. Aloitteellisuuden tasoon vaikutti varmasti myös esimerkiksi se, kuinka läheiseksi käsiteltävä asia koettiin. Jos asia on outo ja keskittymistä vaativa, on pelkästään normaalia, ettei aloitteellisuus ole samalla tasolla kuin se olisi, jos kyseessä olisi osallistujille tuttu asia.

Huomio 2.

Voisi vielä miettiä sitä, kuinka ryhmä saataisiin vielä vahvemmin erotettua opettaja-oppilas -mielentilasta, jossa opettaja opettaa ja oppilas kuuntelee. Silloin myös vastaan. kun kvsvtään -kaava saataisiin rikottua.

Kokouskäyttöön tarkoitettu tila oli hyvin toisenlainen kuin ensimmäisessä kokoontumisessa. Pienempi ja suljetumpi tila loi osaltaan kodikkuutta ja tunnelma olikin rento heti tilaisuuden alusta saakka. Tähän vaikutti osaltaan varmasti myös se, että osallistujat tiesivät jo mitä odottaa, joten tilaisuuden sisältöön liittyvää jännitystä ei ollut ilmassa.

Tilan pöytäjärjestely oli jokseenkin samankaltainen, hyväksi todettu, hevosenkenkä. Ainoa muutos oli laskutason lisääminen, joka toteutettiin kuitenkin lisäämällä pöytiä osallistujien taakse, jotta tila pysyisi avoimena ja liikkuminen helppona. Idea laskutason lisäämiseksi oli tullut osallistujien taholta. Pienemmässä ja kodikkaammassa tilassa hevosenkenkämuodostelman vaikutus tuntui korostuvan ja keskittyminen tuntui tiiviimmältä, kuin edellisellä kerralla. (Liite 2.)

Sparrauskerran rakennetta ja aikataulutusta oli yksinkertaistettu. Ratkaisu oli toimiva ja selkeytti kokonaiskuvaa tilaisuuden kulusta. Aikataulullisia ongel-

mia oli kuitenkin, eikä kaikkea suunniteltua saatu tilaisuudelle varattuun kolmeen tuntiin toteutettua. Aikatauluongelmat, pääasiassa ajan riittämättömyys, kuitenkin vahvasti edelliskerralla syntyneitä epäilyä siitä, että kolme tuntia on liian lyhyt aika. Aika ei riitä ”ylimääräiseen” turinointiin, jota kuitenkin syntyy – ja tulisikin syntyä. Tässä vaiheessa alkaa hahmottua ehdotus tunnin lisäämisestä tilaisuuden keston sisällön pysyessä kuitenkin samana.

Ennako-/kotitehtävään ei kaikilta osin välttämättä ollut vielä ehditty käytännön tasolla paneutua, joten joiltakin osin keskustelu jatkui siitä mihin edelliskerralla oli jääty. Toisaalta myös edistystä oli toisissa asioissa tapahtunut. Kotitehtävä kannattaakin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja jopa ainoastaan ajatuksen tasolla, koska varsinkin suurissa organisaatioissa ”koneiston käynnistäminen” ja konkreettisten tulosten saaminen voi viedä aikaa. Toisaalta voisi olla hyödyllistä hienovaraisesti sysätä liikkeelle ketterän organisaation ajatusta, jotta asioita saataisiin myös toteutettua.

Huomio 3.

Ennakkotehtävä/kotitehtävä kannattaa pitää sellaisella tasolla, ettei sen puuttuminen tai tekemättä jättäminen haittaa tapaamisten kulkua.

Sparraajan rooli oli toimia fasilitaattorina ja katsoa, että tilaisuus etenee toivottulla tavalla vaikuttamatta kuitenkaan lopulliseen tulokseen. Tässä onnistuttiin hienosti. Ajan puutteen vuoksi sparraaja joutui kuitenkin pitämään tiukasti kiinni aikataulusta ja karsimaan tilaisuuden sisältöä. Sparraaja oli kuitenkin tilanteen tasalla ja onnistui vetämään kokonaiselta vaikuttavan tilaisuuden. Sparraajan luonteva tapa esiintyä ja keskustella oli samaa luokkaa, kuin edellisellä kerralla. Luontevuus sekä jutusteleva ja innostunut tyyli purkavat opettaja-oppilas-rakennetta.

Toinen sparrauskerta jatkoi ensimmäisellä kerralla aloitettua Sosiaalinen media myynnissä ja markkinoinnissa – teemaa, jota tällä kertaa tarkasteltiin heikkojen signaalien näkökulmasta. Heikkoihin signaaleihin tutustuttiin asiantuntijan ja Signaaliperheet -korttipelin avulla. Signaaliperheet on Päivi Oualenin kehittämä peli, jonka avulla voidaan löytää laajempia ilmiöitä ja trendejä

yksittäisiä signaaleja tulkitsemalla ja yhdistelemällä. Hullunkuriset perheet - peliin pohjaavassa Signaaliperheet -pelissä tarkoituksena on saada kerättyä kokonaisia perheitä, mutta toisin kuin alkuperäisessä pelissä, perheitä ei ole nimetty valmiiksi, vaan niistä päättävät pelaajat itse. Pelin avulla voidaan osoittaa, että yhdelläkin signaalilla on merkitystä, ja niiden kerääminen kannattaa. (Ouallen 2011.) Toiminnalliset työkalut toimivat sparraustilaisuuksissa loistavasti ja vaikka aihe vaikutti vieraalta, moni kertoi huomioivansa heikkoja signaaleja työssään aivan huomaamatta. Kuten sanottua, heikot signaalit eivät välttämättä yksittäisinä signaaleina kerro tulevista trendeistä mitään, mutta yhdessä ne voivat muodostaa trendeistä kertovia kokonaisuuksia.

Huomio 4.

Toiminnalliset työkalut ja ryhmätyömenetelmät toimivat sparrauksessa hyvin. Työpajat on kuitenkin syytä viedä läpi napakasti, jotta monipuolinen sisältö ja rajallinen aika saataisiin sovitettua yhteen. Lisäksi kannattaa varmistaa, että sparraajan lisäksi myös osallistujat ymmärtävät työkalujen tarkoituksenmukaisuuden.

Tällä kertaa teema ja näkökulma kietoutuivat yhteen melko saumattomasti. Vaikea sanoa johtuiko ero edelliseen kertaan siitä, että näkökulma ja teema olivat jo valmiiksi lähellä toisiaan vai kenties siitä, että työskentelytapa oli jo ryhmäläisille tuttu. Muuta merkittävää eroa en havainnut, jos tapaamiskertaa verrataan edelliseen. Myös heikoista signaaleista esitelmäinyt asiantuntija sisällytti esitykseensä toivotun näkökulman täydellisesti. Asiantuntija oli helposti lähestyttävä henkilö, joka sen lisäksi, että sai ryhmän jäsenten ajatukset varmasti liikkeelle, heitti ilmoille ajatuksia, joihin olisi käytännönläheisemmänkin helppo tarttua.

Tilaisuuden tavoitteet saavutettiin ja vaikealta kuulostava aihe avautui osallistujille. Loppukeskustelussa avattiin hyvin osallistujien omia ajatuksia aiheesta ja otettiin askelia kohti itseohjautuvaa ennakointia. Keskustelulle olisi vain toivonut lisää aikaa. . ”Kyllähän me tuota ennakointia tehdään, mutta ei tietoisesti”- tyyppinen reaktio tuli myös esille.

Tapaamisessa osallistujille jaettiin palautelomake, jossa pyydettiin arvioimaan mm. tilaisuuden merkitystä itselle, sekä esittämään mahdollisia kehitysehdotuksia. Palaute olikin hyvä ottaa esille prosessin puolivälin paikkeilla, jolloin korjausliikkeiden tekeminen on vielä tarvittaessa mahdollista.

6.2.3 Tilaisuus II/I

Odotin tilaisuutta erityisellä mielenkiinnolla, koska sparrausryhmä oli eri kuin kahdessa edellisessä kokoontumisessa. Lisäksi sparraaja oli eri, vaikka hänen roolinsa tilaisuuden puolueettomana vetäjänä oli sama. Nyt näkisin, millainen ero ryhmän toiminnalla ja tilanteiden muodostumisella olisi eri ryhmien välillä. Tilaisuuden teemana oli MICE-matkailu (MICE -meeting, incentive, convention, event) ja näkökulmana edelliseltä tapaamiselta tuttu ”tulevaisuuden asiakas”. Tässä tapauksessa se oli siis tulevaisuuden yritysasiakas.

Tällä kertaa kokoustilana oli hotellin yhteydessä oleva publi. Haasteellinen tila osoittautui odotusten vastaisesti todella hyväksi. Luova ja vapautunut ilmapiiri muodostui heti teknisten vaikeuksien saattamana. Kodikas ja ”tilaisuuteen sopimaton” tila toimitti hienosto villasukkien virkaa ”villasukkatuorinoissa” haetun epävirallisuuden edustajana. Toisaalta huono työasento ei pidemmän päälle ole toimi. Lisäksi valaistus oli tarkoitukseen liian hämärä. Katson kuitenkin, että tilapäisenä kokoontumistilana publi oli tunnelmansa ansiosta erittäin hyvä. Koska pöytien poistaminen ei tilan vuoksi ollut mahdollista, ja avoimen hevosenkenkäjärjestyksen muodostaminen ei onnistunut, multi tasking puolestaan mahdollistui, koska pöytäjärjestely mahdollisti muun toiminnan tilaisuuden aikana. Hevosenkenkä siis muodostelmana parantaa käsillä olevaan tehtävään keskittymistä. (Liite 3.)

Huomio 5.

Sparrauksessa kokoustila ei ole pelkkiä seiniä. Tilan toimivuus on tärkeää sekä käytännöllisistä syistä että tunnelman kannalta. Rento ilmapiiri on sparrausprosessin olennainen elementti, joka luodaan tuomalla oikeat ihmiset oikeanlaiseen tilaan. Luovuus tilan käytössä on tarpeen, ja mielessä kannattaa pitää se, että varustetasollaan loistava tila ei välttämättä ole tunnelmaltaan se mitä haetaan.

Ti-

laisuuden rakenne noudatti samaa kaavaa edellisten kanssa. Alkuun toteutettiin sovellettu nykytila-analyysi. Ryhmää pyydettiin asettumaan kuvitteelliselle alueen MICE-matkailun tilaa koskevalle janalle, jossa toinen pää edusti asioiden erittäin huonoa tilaa ja toinen erittäin hyvää. Ajatus oli hauska, mutta olisi ehkä ollut visuaalisesti tehokkaampaa toteuttaa tuo ajatus paperilla. Toisaalta fläppipaperia kuluu tapaamisissa paljon jo nyt. Janan jälkeen pohdittiin yhdessä mikä tulevaisuudessa huolestuttaa, ja toisaalta mikä tulevaisuudessa luo uskoa. Toiminnallinen, sovellettu SWOT-analyysi toimi samalla aiheeseen johdatteluna sekä "alkulämmittelyinä". Mielenkiintoinen kuriositeetti on se, että jo pelkkä seisomaan nouseminen ja toiminnallinen ulottuvuus vapauttavat tunnelmaa ja tuo esille tunteen yhteisöllisyydestä.

Kaikki tämä tehtiin siis teemaa, eli MICE-matkailua silmälläpitäen. Tulevaisuuden asiakkaan ominaisuuksia pohdittiin yhteisesti, ja niitä kertyikin melkoisesti. Jonkinlainen koonti tai yksinkertaistus olisi ollut hyvä, jos vain aikaa olisi ollut tarpeeksi. Lopuksi ryhmä jaettiin ja pienryhmille annettiin tehtäväksi miettiä mittareita, jotka kertovat tulevaisuuden yritysmatkailijasta. Koonnin jälkeen mietittiin vielä yhteisesti mitkä ovat ne kanavat joista noita mittareita voi seurata.

Tilaisuuteen oli varattu aikaa 3.5 tuntia, mutta vaikka aikaa oli puoli tuntia enemmän kuin edellisissä tapaamisissa, oli sitä edelleen liian vähän. Aikatauluongelmien vuoksi kellotin ajat tarkasti:

- *Aloituspöytäkirja 9.08*
 - *Esittelyt*
 - *Pieni johdatus aiheeseen*
- *Ennakoinnin ja sparrausprosessin läpikäyntiä 9.20*
- *Varsinaisen työskentelyn aloitus*
 - *Nykytila-analyysi 9.37*
 - *Tulevaisuuden asiakas 10.07*
 - *Asiantuntija-alustus 10.34*
 - *Tauko 11.30*
 - *Ryhmätyö jatkuu 11.38–12.20*
 - *Palautteet*

Fasilitaattori oli tietoinen ajan loppumisesta, nopeutti tilaisuuden loppua, ja näin siis pysyttiin aikataulussa. Aikataulun venyttäminen ei ollut mahdollista. Hatunnosto jälleen fasilitaattorille, joka onnistui vetämään kokonaisuuden vai-

kuttavan tilaisuuden. Kiireen saattoi huomata ainoastaan nopeasta temposta. Toisaalta on vaikea sanoa, millainen tilaisuudesta olisi muodostunut jos aika ei olisi ollut rajoitettu. Luovuus tilaisuuden vetämisessä tuntuukin olevan tärkeää, koska osallistujat ovat varmasti työssään kiireisiä ihmisiä, jotka ovat varanneet tilaisuuteen ennakkoon ilmoitetun ajan. Tilaisuuden vetäminen hermostumatta vaatii myös tiettyä ”Näillä mennään”- asennetta. Vaikka esitely ja aiheeseen johdattaminen vie aikaa itse työpajalta, on se mielestäni hyvä ottaa tilaisuuden alkuun, varsinkin ensimmäisellä sparrauskerralla. Edelliseen sparraajaan verrattuna en voi sanoa, että tilaisuuden vetämisessä olisi ollut havaittavissa laadullisia eroja. Vaikka sparraajien esiintymistyyliä ovat erilaisia, tärkeintä roolia näyttävät kuitenkin osallistujat, ja jos sparraajalla on taito ohjata ryhmää haluttuun suuntaan, ei tyyliällä mielestäni ole paljonkaan merkitystä. Merkitystä on ainoastaan sillä, saako sparraaja ryhmän mukaan ja luovuuden kukkimaan.

Ryhmän toiminnan tarkkailu osoittautui odotusten mukaisesti mielenkiintoiseksi. Ryhmä oli miltei puolta suurempi kuin edellisillä tapaamiskerroilla. Tunnelma oli alusta saakka rento, mukava ja innostunut. Osa ryhmästä tunsu toisensa etukäteen. Ryhmän vastuuhenkilö otti tilanteen haltuunsa mallikkaasti, minkä lisäksi ryhmässä oli muutama aktiivisesti keskusteluun osallistuva henkilö. Tuon yhden ”johtohahmon” lisäksi ryhmään ei muodostunut muuta roolijakoa. Muu ryhmä oli edellisten kertojen tapaan enemmän taustalla. Tämän ryhmän kohdalla yhteinen tavoite ja alueellinen yhteisöllisyys tulivat vahvemmin esille kuin ensimmäisen ryhmän kohdalla. Ryhmästä välittyi selkeämmin kiintymys alueeseen ja henkilökohtainen halu vaikuttaa alueen menestykseen.

Asiantuntija-alustus oli hienosti sidottu alueen tilanteeseen, joskin osin melko teoreettisesti. Alustusta seurattiin hiljaa ja keskittyneenä. Muutenkin asiantuntija osallistui tilaisuuteen aktiivisesti ja kommentoimalla positiiviseen tapaan vaikutti osaltaan tilaisuuden tunnelmaan.

Työpajan tavoite, eli indikaattorien muodostus saavutettiin suuremmista ongelmista. Näkökulmana ollut tulevaisuuden asiakas soveltui hienosti ryhmän valitseman MICE-matkailun tarkasteluun, vaikka näkökulmaa olisi voinut vie-

dä yritysasiakkaan suuntaan vielä vahvemmin. Teeman ja näkökulman yhteen kietominen onkin osoittautumassa yhdeksi sparrauksen haasteista. Lopuksi tilaisuudesta pyydettiin antamaan palautetta.

6.2.4 Tilaisuus II/II

Viimeinen havainnointiin sisällytetty sparraustilaisuus seuraili suunnitelman mukaan MICE-matkailun teemaa heikkojen signaalien näkökulmasta. Edellisten tilaisuuksien perusteella muodostuneet käsitykset saivat osin vahvistusta, mutta taas toiset ennakko-odotukset eivät ihan vastanneet todellisuutta.

Kokoustila oli tilaisuuden luonnetta ja tarkoitusta varten miltei täydellinen. Tilaisuuden rentoa ilmapiiriä edesauttaa kodikas, ei liian suuri tila. Tällä kertaa tuoleja ei ollut järjestetty hevosenkengän muotoon, mikä saattoi vaikuttaa siihen, ettei ryhmän keskusteluun. Keskustelu tapahtui pöytäkunnittain. Toisaalta keskittymistä ei pöytäjärjestely tuntunut haittaavan (Liite pöytäkartta). Laitteiden käytössä ei ollut ongelmia.

Kotitehtävä ei ollut innostanut toivotulla tavalla, ja sparraajan mukaan tämä on tilaisuuksissa ollut enemmän sääntö kuin poikkeus. Kotitehtävinä oli ollut edellisellä kerralla määriteltyjen muuttujien seuraaminen ja seuraamisen toimivuuden testaaminen omassa toiminnassa. Vaikka tilaisuuksissa käsitellyt asiat ovat tärkeitä, ei tilaisuuksien luonteeseen kuulu liiallinen tiukkuus. Mielestäni on ainoastaan hienoa, ettei sparraajan kuulukaan ottaa toruvaa opettajamaista otetta, vaan kotitehtävän suhteen kunnioitetaan osallistujien, eli matkailualan osaajien ammattitaitoa ja ajankäytöllisiä haasteita. Kotitehtävän tekemättömyyteen suhtauduttiin hieman naureskellen, eikä sen tekemättä jättäminen vaikuttanut tilaisuuden kulkuun. Sparraaja vaihtoi sujuvasti näkökulmaa tehtävään. Kysymyksen asettelu muuttui, jolloin konkreettisten toimien sijaan kysyttiin mielipidettä siitä, vieläkö kyseiset muuttujat tuntuivat sopivilta. Kotitehtävä-osan kehittäminen on kuitenkin mahdollisesti paikallaan. Edellisen kerran saavutukset tuntuivat kuitenkin jokseenkin unohtuneen.

Asiantuntija oli osaava teeman asiantuntija, joka tottuneesti huomioi jokaisen osallistujan henkilökohtaisesti. Muiden huomioiminen ja tehokas verkostoitu-

minen eivät jääneet huomaamatta. Oli positiivista ja mielenkiintoista huomata, kuinka asiantuntija toimii opettamallaan tavalla. Asiantuntija kommentoi osaamisaluettaan koskevaa keskustelua ja oli läsnä koko tilaisuuden ajan. Lähestymistapa oli konkreettinen ja alueelliset matkailunäkökulmat oli sisällytetty asiantuntijaosioon. Teoreettisempi osa avataan, eikä ajatuksiin varmasti jäänyt epäselviä asioita. Asiantuntija antaa osallistujille mainion keskustelutehtävän, johon jokainen varmasti voi osallistua ammatista tai koulutuksesta riippumatta. Keskustelun ansiosta aihe tuli lähemmäksi osallistujia.

Aikataulullisia ongelmia ei tällä kertaa ollut. Aikataulu oli lähtökohtaisesti tiukka, joten sillä oli varmasti osuutta asiaan. Kun tiedettiin, ettei lipsumisesta varaa ole, auttoi se pitämään aikataulusta kiinni. Sparraaja veti tilaisuutta alusta saakka napakasti läpi ja piti huolta aikataulussa pysymisestä. Vaikka aloittamaan jouduttiin hieman myöhässä, tilaisuus oli kokonainen, eikä osia tuntunut jäävän puuttumaan. Edellisten kertojen aikataulullisten ongelmien vuoksi kellotin ajat myös tällä kerralla. Ajanotto osoittaa, ettei ajankäytöllisiä ongelmia tällä kertaa ollut.

- 9.05 Aloituspöytäkirja
- 9.10 Edellisen kerran kertausta
- 9.25 Näkökulman esittely
- 9.34 Asiantuntijan alustus
- 10.49 Tauko
- 11.00 Ryhmätyö
- 12.13 Kotitehtävä
- 12.21 Lopetus

Aikataulun pitämiseen vaikutti varmasti myös se, että sparraaja on saanut kokemusta ja rutiinia tilaisuuksien läpiviemisestä. Aikaisemmalla kerralla merkille laitettu esiintymisvarmuus oli edelleen nähtävissä ja kokemuksen kautta tullut määrätietoisuus olivat hyvä yhdistelmä. Sparraajalle hyviä ominaisuuksia ovat juuri varmuus ja persoonallisuus, jotta sparraukseen osallistuvan ryhmän mielenkiinto säilyy ja asiassa päästään eteenpäin.

Kotitehtävän laiminlyönnistä huolimatta ryhmä on kiitettävästi mukana. Ryhmässä vallitsee tuttavallinen tunnelma, joten jännityksen ei voida ajatella olevan hiljaisten hetkien takana. Kuten edellisen ryhmän kohdalla, ihmisten persoonalliset piirteet jakavat osallistujat niihin, jotka puhuvat paljon ja niihin, jotka ovat mielellään kuunteluoppilaan roolissa. myös statuksen voidaan ajatella vaikuttavan siihen, kuinka aktiivisesti osallistujat esimerkiksi osallistuvat keskusteluun. Pienryhmissä keskustelu sujuu erittäin hyvin ja kaikki saavat äänensä kuuluviin, joten aktiivissa työkaluja hyödyntävissä osioissa kannattaa suosia 2-3 hengen ryhmiä. Ryhmätyökaluna käytetyn Signaaliperheepelin aikana on jo havaittavissa sellaista heittäytymistä ja lupsakkaa tunnelmaa, jota sparraustilaisuuksilta haetaan.

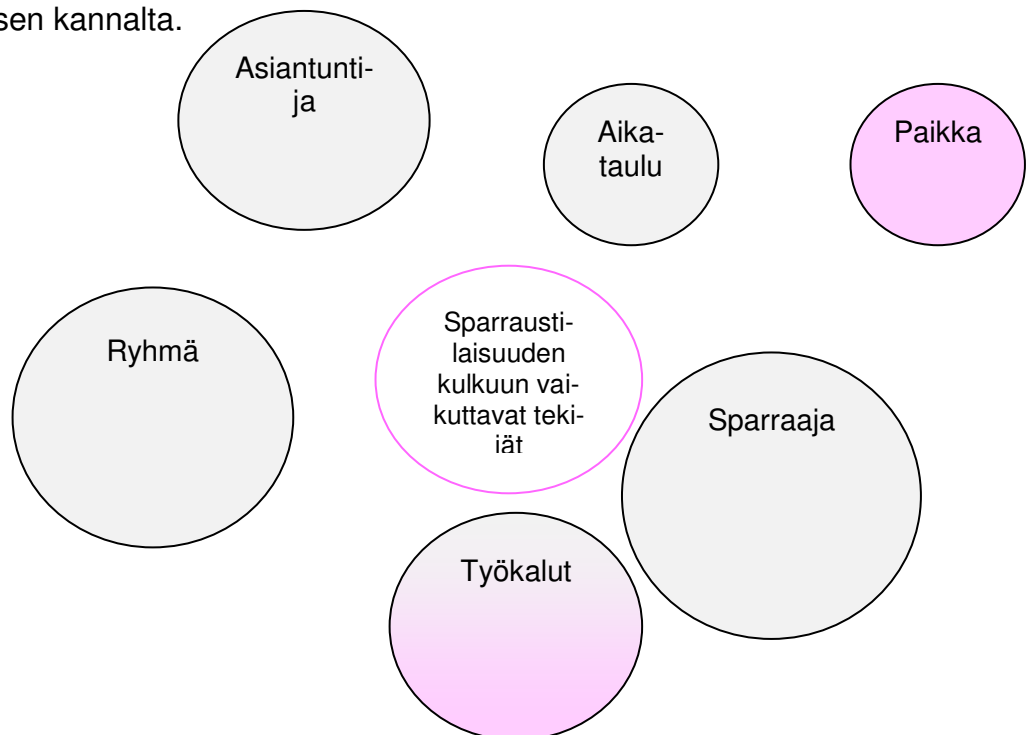
Heikot signaalit -näkökulma näyttää istuvan hienosti sparraustilaisuuksiin teemasta riippumatta. Lisäksi sen jälkeen, kun asia on avattu, on ihmisten helppo ajatella, miten heikkoja signaaleja voisi käyttää omassa toiminnassa. Konkreettisia "kädestä-pitäen" -ohjeita voisi lisätä.

7 KEHITYSNÄKÖKULMIA ENNAKOINTISPARRAUKSEN TOTEUTUKSEEN

7.1 Sparraustilaisuuksien yhteenveto ja analyysi

Havainnoinnin pohjalta olen muodostanut selkeän näkemyksen siitä, kuinka sparraustilaisuudet toimivat ja kuinka ne voisivat mahdollisesti toimia entistä paremmin. Yleisten sparrausprosessin kehittämiseen tähtäävien ehdotelmien lisäksi kehittämissuunnitelma sisältää suositukseni yksittäisiin sparraustilaisuuksiin liittyvistä osa-alueista.

Sparraustilaisuuksissa erottui selkeästi kuusi eri tekijää, jotka vaikuttavat tilaisuuksien kulkuun (ks. kuvio 6). Tekijät voidaan jakaa abstrakteihin tekijöihin sekä täysin koskettavissa oleviin muuttujiin. Kuviossa ne näkyvät eri väreinä. Vaaleanpunainen väri kertoo siitä, että tekijä on konkreettinen, koskettavissa oleva, kun taas harmaa väri kertoo tekijän abstraktisuudesta. Kuviossa tekijät on jaoteltu myös niihin, joihin sparrauksen järjestäjällä on mahdollisuus vaikuttaa ja niihin, joihin voidaan vaikuttaa vain vähän tai ei ollenkaan. Mitä lähempänä keskustaa tekijät kuviossa ovat, sitä paremmin niihin voidaan sparrauksen järjestäjän puolelta vaikuttaa. Tekijän koko kuviossa kertoo puolestaan siitä, kuinka tärkeänä näen kyseisen tekijän tilaisuuden onnistumisen kannalta.



Kuvio 6. Sparrauksen kulkuun vaikuttavat tekijät.

7.1.1 Paikka

Paikka on tilaisuuksien osatekijöistä varmasti konkreettisin. Jotta tilaisuuksiin saataisiin haettu leppoisa ja luova tunnelma, kannattaa välttää viralliselta vaikuttavia paikkoja. Kodikkuus on tärkeää, eikä erikoisempiakaan paikkoja kannata vierastaa, vaikka ne eivät välttämättä täyttäisi kaikkia kokouspaikalle ominaisia tunnuspiirteitä. Sparraus kuitenkin järjestetään pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa, joten vaikuttamismahdollisuus tilan ominaisuuksiin on vähäinen.

Sparraaja voi yleensä vaikuttaa esimerkiksi istumajärjestykseen. Jokainen istumajärjestys suosii tietynlaista vuorovaikutusta ja on taas esteenä toisenseläiselle. Jos yksilöt laitetaan istumaan lähekkäin ja kasvotusten, on varmaa, että jonkinlaista vuorovaikutusta tapahtuu. Ryhmän koko ja niin sanottu sosiaalimuoto ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa. (Virtanen 2005, 66–67.)

Sparrauksessa istumajärjestys (sosiaalimuoto) on näkemysni mukaan parhaimmillaan joko hevosenkenkämuodossa tai muussa sellaisessa muodostelmassa, joka saa ryhmäläiset osittain tai kokonaan kasvotusten. Pöytiä kannattaa käyttää harkiten, sillä ne estävät liikkumista ja mahdollistavat muun toiminnan tilaisuuden aikana. Toisaalta osallistujilla on aina sen verran tavaraa mukana, että laskutaso on hyvä juttu. Lisäksi pöydät helpottavat muistiinpanojen tekemistä.

7.1.2 Aikataulu

Aikataulu vaikuttaa tilaisuuden kulkuun, mutta onnistumisen kannalta aikataulun pettämisen merkitys on jokseenkin vähäinen, koska kaikissa tilaisuuksissa sparraaja on onnistunut vetämään kokonaiselta vaikuttavan sparrauksen. Aikataulu kannattaakin pitää joustavana, mutta toisaalta sen tekeminen on tärkeää, jotta tilaisuuden vetäjällä olisi runko, jonka mukaan toimia. Sparraustilaisuudet ovat melko tiiviitä ja niissä on paljon sisältöä, joten suosittelun, että mahdollisessa tulevassa palvelutuotteessa aika on vähintään 3.5-4 tuntia. Lisäksi voisi olla hyvä idea jakaa tilaisuus kahteen osaan, joiden välissä on tauko.

7.1.3 Sparraaja

Sparraaja on mielestäni yksi onnistuneen sparraustilaisuuden avaintekijöistä. Sparraaja toimii tilaisuuksissa fasilitaattorina. Fasilitointi puolestaan tulee latinan sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitointi on siis ryhmäprosessien helpottamista. Fasilitoinnin päätehtävänä on löytää tapa, jolla ryhmä saadaan toimimaan rakentavasti. Lisäksi fasilitaattorin tehtävänä on erottaa työskentelytapa ja sisältö toisistaan eli fasilitaattorin ei tarvitse olla sisällön osaaja. (Nummi 2007, 16–17.) Ennakointisparrauksessakaan sparraaja eli fasilitaattori ei ole teeman (esim. Some tai MICE) asiantuntija, vaikka onkin ehkä ennakkoinnin asiantuntija. Sparraajalla on rooli sekä informaatiolähteenä että tunnelman luojana ja ryhmän innostajana. Näistä syistä sparraajalta haetaankin sisällön osaamista, mutta myös avointa asennetta ja persoonallista esiintymiskykyä.

Opettaja-oppilas -mallin rikkomisessa virallinen ja jäykkä asenne sekä joustamattomuus kostautuvat mallin vahvistumisena ja luovuuden puutteena. Kaikissa sparraustilaisuuksissa, joita olin todistamassa, sparraaja teki hienoa työtä. Hatunnosto myös siitä, etteivät sparraajat jääneet osaavien matkailun ammattilaisten varjoon. Sparraajan, kuten muidenkin asiantuntijoiden on kuitenkin jatkuvasti päivitettävä osaamistaan, joten jonkinlaisen resurssin varraaminen pelkästään siihen voisi tulevaisuudessa olla hyvä juttu. Näin sparraaja saataisiin Kuviossa 6 vielä lähemmäksi keskustaa.

7.1.4 Ryhmä

Toinen sparraustilaisuuden avaintekijöistä on ryhmä. Yhden ryhmän jäsenen kokemus on yhteydessä muun ryhmän kokemukseen. Ryhmän yhteishengelle tärkeää on kokemus siitä, että ollaan ”samassa veneessä”. Havainnoitavat kaksi ryhmää olivat erilaisia. Toisessa ryhmässä aistittava ”yhteen hiileen puhaltaminen” näkyi selvemmin. Roolijako tuli esille pilkahduksina molemmissa ryhmissä. Myös Rubert Brownin (1988, 27, 52) mukaan vapaamuotoisissa keskusteluryhmissä tai ystävien kesken roolit eivät välttämättä jakaanukaan tarkoin, mutta eri rooleja on mahdollista havaita myös vapaammissa ryhmissä. Jos ryhmän jäsen ei koe ryhmän tyydyttävän hänen tarpeitaan, ei

motivaatio yhteisen hyvän vuoksi työskentelyyn muodostu kovin korkeaksi. Ihmiset eivät halua sitoutua ryhmään, jos se ei merkitse heille mitään persoonallisella tasolla. Ryhmä kiinteyden ja tehokkuuden suhde ei ole kuitenkaan suoraviivainen. Kun kiinteyden saavuttaa tietyn pisteen, alkaa työkyky jälleen heiketä. (Vuorinen 2005, 100–101.)

Ryhmän koostumukseen ei sparraajalla kuitenkaan ole kovin paljon vaikutusvaltaa. Ryhmän tietojen ja taitojen monipuolisuus on tärkeää silloin, kun tarkoituksena on kartoittaa mielipiteitä tai tuottaa ideoita (Vuorinen 2005, 99). Ennakoinnin periaatteita palvelee hyvin se, että ryhmä on mahdollisimman heterogeeninen. Innovaatioiden syntymisen kannalta on tärkeää avartaa näkökulmaa myös oman spesifin alansa ulkopuolelle.

Ryhmän koko on eräs toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Suosittelen, että ryhmän koko olisi tarpeeksi suuri, jotta ryhmässä olisi havainnoinnin tulosten perusteella helppo keskustella. Ryhmän koon pitäisi toisaalta olla tarpeeksi pieni, että sen hallitseminen ei kävisi mahdottomaksi. Kookkaaseen pienryhmään kuuluu 7-12 jäsentä ja se on omiaan silloin, kun ryhmän tavoitteena on mielipiteiden kartoitus tai uusien ajatusten ideointi. Kookkaan ryhmän etuna on se, että suurin osa löytää sieltä jonkun, johon voi liittyä tai samaistua. (Vuorinen 2005, 98–99.)

Ryhmän dynamiikkaan on hankala vaikuttaa. Ryhmissä on aina ollut hiljaisempia ja puheliaampia ihmisiä ja tulee aina olemaan. Korkean statuksen omaaville henkilöille on tyypillistä omata taipumusta aloitteellisuuteen esimerkiksi tuomalla esiin ideoita. He omaavat toisin sanoen keinoja ohjata ryhmän toimintaa. (Brown 1988, 67.) Ryhmätyökalujen avulla kaikkien osallistaminen ryhmän toimintaan on kuitenkin mahdollista. Brownin (1988, 49) mukaan ryhmän muodostamisessa on tärkeää yhteinen tavoite; ryhmän yhteistyö, koheesio ja suoriutuminen vahvistuvat yhteisen tavoitteen myötä.

Ryhmän aktivoinnissa huomioitavaa on esimerkiksi se, etteivät toiminnallisetkaan työkalut aina takaa sisäisesti aktiivista oppimista. Aktivoinnin tavat riippuvat monenlaisista ulkoisista seikoista sekä toiminnan tavoitteista. Jos tavoitteet ovat pääasiassa tiedollisia, luonteviksi aktivointimenetelmiksi sovel-

tuvat yhteiset pohdiskelut ja ongelmanratkaisutehtävät. Jos taas tavoitteet koskevat asenteen muutosta, kannattaa valita työskentelytapa, joka ajatus-työn lisäksi ohjaa osallistujia asian kokemukselliseen käsittelyyn ja runsaaseen vuorovaikutukseen. (Vuorinen 2005, 52–53.)

7.1.5 Työkalut ja ulkopuolinen asiantuntija

Toiminnalliset ryhmätyökalut ovat sparraustilaisuuksien suola ja pippuri. Varsinkin Signaaliperheet-pelin seuraaminen on ollut todella mielenkiintoista. Luovuus on päässyt paikoin pilkahtamaan iloisesti ja keskustelua on syntynyt. Abstraktin toiminnan lisäksi työkalut voivat sisältää myös kosketeltavissa olevia elementtejä, kuten esimerkiksi signaaliperhe-pelikortit. Oikea abstraktiotason valinta onkin tärkeimpiä oppimisen edellytyksiä, jossa tavoitteena ei ole mahdollisimman konkreettinen ja havainnollinen opetus vaan omaksumisen kannalta optimaalinen abstraktiotaso suhteessa käsiteltävään asiaan (Vuorinen 2005, 41).

Ulkopuolisen asiantuntijan tuominen mukaan sparraukseen antaa kuvan laadukkaasta palvelupaketista. Asiakas tuntee saavansa jotakin erityistä. Sparrauksen järjestäjä ei aina tunne asiantuntijaa, joten asiantuntijaosioon vaikuttaminen ei aina ole välttämättä mahdollista. Kaikkien sparraustilaisuuksien asiantuntijat ovat olleet selvillä tilaisuuden luonteesta ja siitä, mitä asiantuntijaosiolta on tilaisuudessa haettu. Asiantuntijan ei välttämättä lähestyä aihetta liian teoreettisesti tai muussa tapauksessa avata teoria esimerkiksi käytännön esimerkein.

7.2 Asiakaskeskeinen sparrausprosessin kehittäminen

Yleinen mielipiteeni sparrausprosessista on erittäin positiivinen. Prosessi on suunniteltu asiakaslähtöisesti yhdessä osallistujien kanssa. Käytettävät työkalut ovat olleet osallistavia ja itse sparraus kokonaisuutena on tuntunut laadukkaalta.

Neljän havainnointikerran perusteella olen kuitenkin ottanut prosessin kehittämiseksi yhdeksi lähtökohdaksi sekä yritysten että loppukäyttäjän, eli spar-

raukseen osallistuvan ryhmän itsenäisen ennakointityöskentelyn tukemisen ja motivoimisen sparrauskertojen välillä mahdollisimman asiakaskeskeisesti. Kolme kuukautta eri sparrauskertojen välillä on melko pitkä. Sparraajat laittavat kyllä ryhmälle sähköisen koosteen, mikä on todella hyvä asia, koska ilman sitä ainakin omalla kohdallani käsitellyt asiat saattavat hyvin unohtua. Lisäksi MTI:n sivuilla on ennakointitietoa, kuten Ennakoinnin tietopankki (MTI 2012). Kuitenkin olisi hyvä jos sparrausprosessi saisi vielä enemmän ”lihaa luiden ympärille”.

Ratkaisuksi esitän sosiaalisen median käyttöä neljästä eri syystä: 1) välimatkat ovat Lapissa pitkät, ja ajokilometrejä tulee sparrausprosessin vetäjälle eli sparraajalle paljon ilman ylimääräisiä matkapäiviäkin, 2) sosiaalisen median työkaluja on useita, joten asiakkaan kanssa voidaan yhdessä valita niistä sopivin, mikä lisää jälleen asiakkaan osallistumista prosessin kehittämiseen 3) sosiaalinen media, kuten Facebook on jo noussut tärkeäksi mediaksi muiden rinnalle, 4) koska työkalut ovat pääasiassa ilmaisia, se on kohtuullisen edullinen tapa vahvistaa suhdetta asiakkaaseen, vaikka vie yllättävän paljon aikaa. 5) sosiaalisen median avulla ennakointiajattelu saataisiin osaksi osallistujien päivittäisiä toimia. Siinäkin tapauksessa, että aika sparraustilaisuuksien välillä olisi lyhyempi, olisi sosiaalinen media ennakointiajatteluun kuuluva verkostoitumista tukeva lisä (ks. kuvio 12 ja 13). Hauska yhteensattuma oli, että omaa kantaani tukeva toive sosiaalisen median käytöstä oli tullut esille myös eräässä sparraustilaisuudessa, jossa en itse ollut mukana. Tarkoitus ei ole kuormittaa sparraustoiminnan vetäjiä, vaan löytää molemmille osapuolille sopiva tapa pitää ennakointiasiat mielessä ja vahvistaa samalla yhteistyötä.

Somea ei toistaiseksi ole otettu osaksi sparrausprosessia, vaikka sitä on harjoitettu. Hankkeen aikana luotavalla tietopankilla suunniteltiin lähtökohtaisesti olevan myös yhteydenpitoon ja verkostoitumiseen liittyvä ulottuvuus. Aikataulullisten ongelmien vuoksi tietopankki ei kuitenkaan ole vielä käytössä.

7.2.1 Sosiaalinen media

Kaplanin ja Henleinin (2010, 60–61) mukaan sosiaalisen median suosiosta huolimatta yritysmaailmalla ja tutkijoilla on jokseenkin eri käsitys siitä, mitä sosiaalinen media itse asiassa on tai ei ole. He erottavat sosiaalisesta mediasta esimerkiksi Web 2.0:n, jota he tosin pitävät lähtökohtana sosiaalisen median kehitykselle. Sosiaalisen median määritelmä on heidän mukaansa seuraava: ”Sosiaalisena mediana voidaan pitää kokoelmaa Internet-pohjaisia sovelluksia, jotka rakentuvat Web 2.0:n ideologisille ja teknologisille perusteille sekä mahdollistavat käyttäjälähtöisen sisällön luomisen ja jakamisen”.

Vaikka useimmat ihmiset lukevat sosiaalisen median sateenkaaren alle esimerkiksi Wikipedian, Facebookin, Youtuben ja Second lifen, ei Kaplanin mukaan ole systemaattista tapaa luokitella sosiaalisen median eri sovelluksia (Kaplan 2010, 61). Artikkelissaan hän on kuitenkin luonut jaottelun, jossa on kaksi eri lähtökohtaa (Taulukko5) sen mukaan kuinka hyvin kyseinen media tuo käyttäjänsä esille, ja mikä on median sosiaalisen läsnäolon/median sisällön monipuolisuus. Esimerkiksi Wikipedia ja blogit ovat pääasiassa tekstipohjaisia ja mahdollistavat vain melko yksinkertaisen toiminnan, kun taas toisessa ääripäässä ovat virtuaalipelit ja sosiaaliset ympäristöt (esim. Second life), joiden tarkoituksena on kuvastaa kaikkia f2f-kanssakäymisen ulottuvuuksia. Perustan kehitysehdotukseni löyhästi tähän jaotteluun.

Taulukko 5. Sosiaalinen media (Kaplan 2010, 61.)

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

7.2.2 Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys

Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden ajatus on taustalla analysoidessani sosiaalisen median sovelluksia ja pohtiessani niiden soveltuvuutta loppukäyttäjän osallistumisen vahvistamiseen.

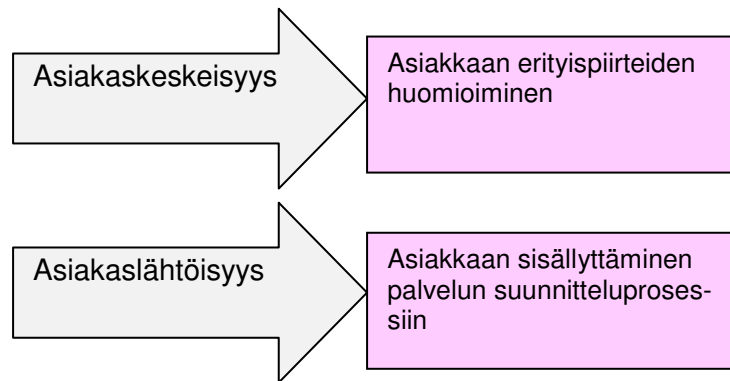
Asiakaskeskeisyydessä voidaan Ylikosken (1999, 34.) mukaan erottaa kaksi lähestymistapaa. Ensinnäkin nähdään organisaation toimintaa ohjaavana ajattelutapana. Organisaation ajattelutapana tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on toiminnan lähtökohtana, kun taas markkinoinnin tehtävänä on saada aikaan sekä asiakasta että organisaatiota tyydyttävä vaihdantaprosessi.

Asiakaskeskeisyys on erotettava asiakaslähtöisyydestä. Korkman on kuvannut asiakaslähtöisyyden kehitystä ”laadukkaan palvelun” toimittamisesta strategiseksi viitekehikseksi kolmivaiheisesti. 1980-luvulla vallalla oli palvelujohdamisen ajattelumalli, joka pohjaa ajatukseen ns. ”totuuden hetkistä”, jotka ovat niitä kriittisiä hetkiä palvelukohtaamisissa. Painoarvo oli asiakastyytyväisyydellä ja asiakaskohtaamisilla sekä lisäarvon tuottamisella. Asiakkuuksien johtamisen ajattelumalli kehittyi puolestaan 90-luvulla, jolloin jo olemassa olevien asiakkuuksien vahvistamista ja hyödyntämistä esimerkiksi lisämyynnissä pidettiin tärkeänä. Kolmannen vaiheen asiakkuusajattelussa asiakkaat nähdään pääomana, jota voidaan johtaa rationaalisesti ja jolta voidaan odottaa taloudellista lisäarvoa. (Korkman 2004, 5.)

Kun pääsemme arvon tuottamiseen, on asiakaslähtöisyyden kontekstissa hyvä tuoda esille myös termi ”Value Co-creation”, joka viittaa arvon luomiseen ja edelleen siihen, että arvoa luodaan yhdessä asiakkaan ja palveluntuottajan kesken. Tämä ajatus on mielestäni asiakaslähtöisyyden keskiössä.

Koska toimintatavat Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hankkeessa ovat asiakaslähtöisiä, ja koko toiminta-ajatus perustuu asiakkaan kanssa tapahtuvaan ajatusten vaihtoon ja tiedon luomiseen yhdessä, on vain loogista, että myös tämä kehittämissuositus sisältää ajatuksen asiakkaan vaikuttamismahdollisuuksista. Kuviossa 7 kiteytyy se, miten asiakasläh-

töisyys ja asiakaskeskeisyys lähtökohtaisesti eroavat toisistaan, ja miten ne mielestäni tulevat esille tässä suunnitelmassa.



Kuvio 7. Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys sparrausprosessissa käytettävien työkalujen suunnittelussa.

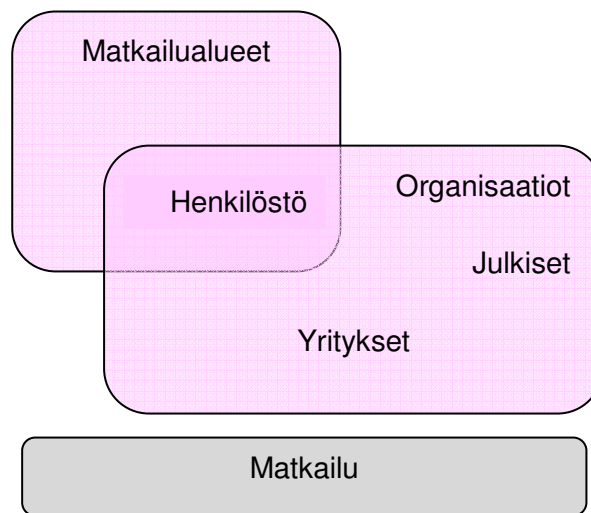
7.2.3 MTI:n sparraustoiminnan asiakkuudet

Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI) tarjoaa räätälöityjä asiantuntijapalveluita aina yksityishenkilöistä julkisiin toimijoihin (MTI 2012). Näin on myös ennakointiosaamisen ja sparraustoiminnan kohdalla. Lapissa matkailualan henkilöstö on liikkuvaista ja useat organisaatiot ja yritykset ovat alueajat ylittäviä. Hyvä puoli tässä on, että asiantuntijaorganisaation on helppo saada näkyvyyttä ja luottaa voi myös ns. puskaradion toimintaan niin sekä hyvässä että pahassa.

Jos ajatellaan sparrauspalvelun mahdollisia asiakkaita, löydetään muutama yhteinen nimittäjä, jotka koskevat kaikkia asiakkuustyyppisiä. Niin kliseiseltä ja kuluneelta kuin se kuulostaakin, suurin näiden asiakasryhmien käyttäytymiseen vaikuttava asia on sesonkiluonteisuus. Ruuhkaisimpina aikoina ei matkailualalla työskentelevillä mitä luultavimmin ole aikaa kehitystyölle. Sparrausprosessissa on hienosti otettu huomioon asiakkaan aikataulut, eikä tapaamisia suunnitella pahimpiin ruuhka-aikoihin. Koska ajatukseni on kuitenkin lisätä sisältöä tapaamisten välille, on se tehtävä mahdollisimman helpokäyttöisten sovellusten avulla.

Koska tuotteen asiakaskunta on kohtalaisen heterogeeninen ryhmä, joilla voi hyvinkin olla vain yksi yhteinen nimittäjä, matkailuala, on varauduttava mo-

nenlaisiin asiakkaisiin. Räättälöinti on tähän toimiva ratkaisu, mutta Sipilän (1999, 27) mukaan asiantuntijapalvelun myynti- ja palvelutilanteet ovat hyvin vaativia. Asiakas (yritys, organisaatio tai yksityinen henkilö) on asiantuntija omalla alallaan (tässä matkailualalla), mutta ei välttämättä ymmärrä asiantuntijan hallitsemaa erityisasiaa (tässä ennakointia), kun taas asiantuntija ei ymmärrä välttämättä asiakkaan toimintaympäristöä ja muita tekijöitä. Lisäksi asiakas saattaa katsoa asioita lyhytjäteisesti tai omata voimakkaitakin mielipiteitä asiasta, josta sillä on vain pinnallisen tietotason pohjalta. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. MTI:n sparraustoiminnan asiakkuudet

Sparraustoiminnan mahdollisissa asiakkuuksissa on vielä se erityispiirre, ettei tuotteen eli palvelun loppukäyttäjä ole välttämättä tuotteen tilaaja. Asiakkaan edustaja tai vaikkapa johtaja voi ostaa palvelun henkilökunnalleen, jolla voi olla täysin erilainen mielipide siitä, mitä organisaation koulutusrahoilla tulisi tehdä.

7.2.4 Sosiaalisen median mahdollisuudet sparraustoiminnassa

Tässä luvussa teen katsauksen sosiaalisen median tarjoamiin vaihtoehtoihin ja peilaan niiden hyviä ja huonoja puolia aiheeseeni. Kuten jo aiemmin totesin; sosiaalisen median työkalut ovat edullisia tai jopa ilmaisia. Niiden käytön aloittaminenkaan ei ole päätähuimaavan vaikeaa. Kuitenkin sisällöllä on niin suuri merkitys, että sosiaalisessa mediassa oleminen ja sen hyödyntäminen vievät aikaa, mikä puolestaan ei ole ilmaista. Sosiaalinen media on kuitenkin

suora kontakti asiakkaaseen, ja sellaisena ainutlaatuinen. ”Sisältö on kunin-
gas myös Internetissä” (Isokangas–Vassinen 2010, 25).

Sosiaalisen median käsittämättömästä potentiaalista kertovat esimerkiksi seuraavat asiat:

- 90 % somen käyttäjistä on sitä mieltä, että kaikkien yhtiöiden tulisi olla somessa.
- 96 % Y-sukupolvesta on jo somessa.
- Somen käyttö on yleisempää kuin sähköpostin.

(Olin 2011, 11).

Edellä mainitut seikat auttavat myös ymmärtämään miksi someen on niin helppo hukkuu. Organisaation on muistettava, että koska somen käyttö on niin suosittua, korostuu mielekkään ja rikkaan sisällön tuottaminen myös siellä.

Yli 72 % aktiivisista Internetin käyttäjistä on lukenut jotakin blogia ja miltei puolet on aloittanut oman blogin. Blogeista puhuessani on parempi, että rajaan heti pois yksityiset blogit, koska tarkoitukseni on hakea yhteisöllistä lisäarvoa sekä ennakointitoimintaan osallistuvien yksittäisten loppukäyttäjien ja organisaation osallistumista ja motivaatiota tukevaa sovellusta. Organisaatioblogi sen sijaan voisi olla yksi ennakointisparrauksen elementeistä. Organisaatioblogi on blogi, jota pitävät esimerkiksi yritykset, yhteisöt tai julkishallinnot. Usein näillä blogeilla on useampi kirjoittaja ja ne ovat oiva sisältömarkkinoinnin keino, viestinnän kanava ja jopa asiakaspalvelun väline. Blogi on asiantuntijaorganisaatiolle tärkeä markkinointiväline. Sillä voi herätellä asiakasta tunnistamaan mahdollinen ongelma ja löytämään erilaisia ratkaisuja. Ahkeruus blogin pitämisessä palkitaan, sillä se pitää blogin verkossa pitkään ja luo siltoja yrityksen ja asiakkaan välille. (Kortesuo–Kurvinen 2011, 171–174.) Blogi voi toimia esimerkiksi sähköisenä pikaoppaana tai käsikirjana, joka on asiakkaiden käytettävissä.

Käyttötarkoitukseeni blogi ei välttämättä omaa kuitenkaan niitä yhteisöllisiä ominaisuuksia, joita haen sparrauspalvelua täydentävältä sovellusehdotukselta (Ks. taulukko 5). Tarkoitus on kuitenkin lisätä osallistuvuutta ja innostus-

ta. Blogien yleinen rakenne on kuitenkin sellainen, että se loisi mutkattomat puitteet lisäarvon tuottamiselle. Ainoa vaihtoehto olisi antaa myös sparrausryhmien osallistujille oikeudet julkaista blogissa sisältöä, mutta se tuntuu melko kaukaa haetulta jo pelkästään ajankäytöllisistä syistä. Lisäksi blogin sisällölliset linjaukset eivät olisi niin helposti hallittavissa.

Mitä työtoverisi tekee? Luultavasti surffaa Facebookissa (Talouselämä 2012). Talouselämän otsikolla on perää, sillä Facebookia käytetään yli 80 000 000 tuntia päivässä (Olin 2011, 11). Muun muassa tästä syystä Facebook on yksi vartenotettavista vaihtoehdoista, kun ajatellaan sitä, miten asiantuntijaorganisaatio saa vahvistettua suhdettaan sparrattaviin ryhmiin.

Facebook-ryhmät ovat hyvä vaihtoehto niille, jotka haluavat toiminnalleen näkyvyyttä. Ryhmiä käyttävät esimerkiksi organisaatiot ja järjestöt saattaakseen samoin ajattelevia ihmisiä yhteen. Facebook-ryhmien hyviin puoliin kuuluu se, että niistä voi tehdä joko avoimia, suljettuja tai kokonaan salaisia, sen mukaan mikä on niiden käyttötarkoitus. Kaikki ryhmän jäsenet voivat ottaa osaa ryhmän ylläpitämiseen, mikä tarkoittaa sitä, että heillä on ryhmän sisällä mahdollisuus esimerkiksi aloittaa keskusteluja ja jakaa valokuvia. Lopullinen valta siitä, mitä ryhmässä julkaistaan, säilyy kuitenkin sen hallinnoijalla. (Olin 2011, 99–100.)

Facebook-ryhmä olisi mainio vaihtoehto ennakointikeskustelun ylläpitämiseen sekä vertaistuen alustaksi. Isokankaan ja Vassisen (2010, 172) määritelmän mukaan vertaistuki on sitä, kun ihmiset kokoontuvat samaan paikkaan keskustelemaan heitä yhdistävistä asioista. Ryhmän jäsenet siis olisivat joko kaikki siihen haluavat sparrauksen läpikäyneet tai jokaiselle sparrausryhmälle voitaisiin perustaa uusi ryhmä. Suosittelen kuitenkin ensimmäistä vaihtoehtoa, yhtä suurta yhteistä ryhmää. Ryhmä saisi monipuolisemman jäsenkunnan ja eläisi luultavasti kauemmin.

Facebookin hyviin puoliin kuuluu edelleen se, että ”kaikki ovat jo siellä”. Toisin sanoen Facebook on lyhyessä ajassa tullut ihmisten päivittäin käyttämien medioiden rinnalle. Ryhmään liittyminen olisi suurimmalle osalle helppoa ja ryhmän kuulumiset tulisivat esille päivittäisessä uutisvirrassa. Näin ennakointi

muistuisi mieleen useamminkin, kuin silloin kun uusi sparraustapaaminen alkaa lähestyä. Lisäksi Facebookin ottaminen muiden työkalujen rinnalle sparrausprosessissa voisi saada nekin yrittäjät tutustumaan someen, jotka eivät syystä tai toisesta vielä ole siellä. Vaikka sosiaalisessa mediassa ei olekaan pakko olla (Isokangas–Vassinen 2010, 106), tulisi jokaisen yrittäjän jossakin määrin olla tietoinen sen mahdollisuuksista ja keskeisimmistä toiminnoista.

Toisaalta uutuusarvio ei Facebook-ryhmässä välttämättä ole sama kuin josakin hieman erikoisemmassa sovelluksessa, eikä sen käyttäminen tunnu ehkä niin hauskalta ja jännittävältä. Facebook-ryhmässä olemiseen liittyviä asioita ovat myös yksityisyysasiat. Jos henkilö on kirjautunut Facebookiin yksityishenkilönä, hän ei välttämättä halua liittyä tuolla profiilillaan työhönsä liittyvään ryhmään. Mahdollista tuolloin on esimerkiksi luoda yritykselleen oma profiili, jonka liittää ko. ryhmään.

Virtuaalisia maailmoja on kahdenlaisia: on pelimaailmoja, kuten World of Warcraft sekä sosiaalisia virtuaalimaailmoja, joista merkittävin on yli 1 500 000 asukkaan Second Life. Kuten virtuaalipeleissä, käyttäjillä on avatarit eli virtuaalihahmot. Sen lisäksi, että Second Life mahdollistaa kaikenlaisen tekemisen, mikä on mahdollista todellisuudessa (puhumisen muille avatareille, kävelyn ja auringonoton) se antaa käyttäjilleen mahdollisuuden luoda sisältöä (suunnitella huonekaluja tai vaikkapa vaatteita). (Kaplan 2010, 64; Olin 2011, 11.)

Suomen eOppimiskeskuksen (2012) mukaan virtuaalimaailma Second Life tarjoaa erinomaisen ympäristön verkkopohjaiseen yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja työskentelyyn. Useat oppilaitokset, kuten esimerkiksi Ramk, käyttävät Second Lifea oppimisympäristönä. Samankaltaisia ympäristöjä on toki muitakin, kuten nuorten suosima Habbo Hotel.

Virtuaalimaailma soveltuisi käyttötarkoitukseeni hienosti, mutta epäilen kuinka kiireiset matkailualan ammattilaiset suhtautuisivat Second Lifen kaltaiseen ”leikkielämään”. Tarkoituksenmukaisuuden osoittaminen avatarien luomisen ja muiden aikaa vievien asioiden kanssa työskenteleminen voisi olla haasta-

vaa, kun vaihtoehtona olisi yhden klikkauksen päässä oleva Facebook-ryhmään liittyminen. Toisaalta ennakkoinnin peruselementteihin kuuluu uuden kokeilu.

8 KOHTI PALVELUTUOTETTA

Opinnäytetyössä tehtävä ennakoinnin sparraustoiminnan prosessimalli on hyödynnettävissä projektissa käsitellyn ennakointiteeman lisäksi myös muissa organisaation tarjoamissa palveluissa, teemasta riippumatta. Jotta saisin toteutettua tämän kaltaisen palveluprosessimallin, on perehdyttävä ns. KIBS-aloihin, palveluprosessiin ja palvelumuotoiluun.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti on tyypillinen esimerkki tietointensiivisiä palveluita tarjoavasta organisaatiosta. Ennakointitiedon sparraustoiminta edustaa niin ikään tyypiesimerkkiä tiedon ”viemisestä” elinkeinoon ja käytännön toimintaan.

8.1 Tietointensiiviset palvelualat (KIBS)

Liike-elämän palvelut ovat niitä, joita yritykset ja organisaatiot tuottavat toisilleen niiden toiminnan tueksi. Ne eivät siis ole yksityisille kuluttajille ja kotitalouksille suunnattuja. Valtaosa liike-elämän palveluista on ns. osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja (KIBS), joissa asiantuntijatoiminnalla on suuri painoarvo. (Toivonen 2005, 23.) KIBS-aloihin luetaan mm. lakiasiain palvelut, tekninen suunnittelu ja kirjanpito, mutta myös esimerkiksi liikkeenjohdon konsulttipalvelut. Taulukko havainnollistaa asiantuntijapalvelujen sijoittumisen yrityskenttään ja auttaa mieltämään asiantuntijapalvelujen luonnetta.

Taulukko 6. Asiantuntijapalvelut yrityskentässä (Sipilä 1999, 26.)

Tuotteen olemus	Tuotteiden tietointensiivisyys	
	Alhainen	Korkea
Fyysinen	Perinteinen teollisuus	High-Tech-yritykset
Palvelu	Palveluteollisuus	Asiantuntijapalvelut

Voidaan siis ajatella joidenkin KIBS-yritysten tarjoavan suoraa panostaan esimerkiksi uuden tuotteen tai prosessin kehittämiseen kun taas osa vie asiantuntijuuttaan organisaation ja strategioiden kehittelyyn, kun taas osa yrityk-

sistä on perehtynyt yrityksen rutiineihin, mikä ei kuitenkaan vähennä niiden merkitystä toiminnan tehostamisessa. (Six Countries Programme, 2000). Yleisesti KIBS-alat jaetaan T-KIBS-aloihin (Technical KIBS) ja P-KIBS-aloihin (Professional KIBS) (Koch–Stahlecker 2004, 3). 2000-luvulla suurin osa KIBS-aloista on ollut selkeällä kasvu-uralla. (Alanen 2008.)

Toivonen (2005, 26) korostaa tietoa ja parhaita käytäntöjä levittävien osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja tarjoavien yritysten asemaa asiakasyritystensä liiketoiminnan tukemisessa. Liike-elämän palveluiden optimaalinen hyödyntäminen vaatii yritykseltä kuitenkin myös sisäistä osaamista ja innovatiivisuutta, jotta pystytään sisäistämään uutta tietoa ja oppimaan ulkopuolisten toimintojen ja toimijoiden kautta (Six Countries Programme, 2000). Myös Kochin ja Stahleckerin (2004, 4) mukaan pelkkä tekninen osaaminen ja resurssien jakaminen eivät takaa menestyksestä kehitystä, vaan tarvitaan myös viestintää ja ajatusten jakamista, lyhyemmin verkosto-osaamista, jota myös Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hanke painottaa.

8.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun keinojen kuvaamisella voidaan aloittaa palveluprosessin kuvaamisen teoreettisen pohjan muodostaminen. Palvelumuotoilun lähtökohdaksi toimii ajatus siitä, että useammat ihmiset käyttävät parempia palveluita enemmän, ja ovat myös valmiita maksamaan niistä enemmän (Tuulaniemi 2011, 29). Palvelun kehittäminen ja suunnittelu on erilaista ja verrattain haastavampaa kuin tavaroiden suunnittelu (Koivisto 2007, 42). Koivisto (2007, 43) on erilaisia palveluprosessin suunnittelumalleja yhdistämällä onnistunut kiteyttämään ansiokkaasti palvelusuunnittelun päävaiheet: ideointi ja ideoiden karsinta, projektin käynnistys, palvelukonseptin suunnittelu, palvelumallin laadinta, palvelun käyttöönotto ja testaus sekä palvelun lanseeraus. Tuulaniemi on nimennyt palvelumuotoiluprosessin osat seuraavasti: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Tuulaniemen kuvaamaa palveluprosessia voidaan hänen mukaansa käyttää täydessä mitassa, kun suunnitellaan uutta palvelua. Olemassa olevan palvelun kehittämiseen prosessikuvausta voidaan käyttää soveltavasti. (Tuulaniemi 2011, 127–129.) Koska projektissa kehitetty sparraus on jo pitkälle kehitetty ”tuote”, ollaan jo testaus-/arviointivaiheessa, katsotaanpa kumpaa palvelumuotoilumallia hyvänsä.

Koska palvelua ei kuitenkaan ole sanan varsinaisessa merkityksessä pake-toitu vielä myytäväksi palveluksi, voidaan ajatella mallissa mentävän takape-rin. Arvioinnista voidaan siis palata suunnitteluun ja palvelutuotantoon. Sovel-lettu palvelumuotoilu ja tuotteistaminen yhdistämällä minun on kuitenkin mahdollista yhdistää kehittämisenäkökulma tuotteistamiseen. Asiantuntijapal-velun kehittämisprosessin staattisuutta ja kronologisuutta voidaan mielestäni kyseenalaistaa yleiselläkin tasolla, koska usein myös itse asiantuntijapalvelu on uniikki, asiakkaalle täsmäkehitetty ja usein kertaluontoisena toteutettava palvelu/tapahtuma. Vaikka asiantuntijapalvelun kehitysprosessiin voidaan ottaa luova lähestymistapa, kannattaa prosessi kuitenkin pitää hallittuna ja päämäärä kirkkana.

Asiantuntijapalveluja ei Sipilän (1999, 14) mukaan ole totuttu ajattelemaan tuotteina, eli osaamisen myymistä ei perinteisesti ole koettu tuotteiden myyn-niksi. On tyypillistä, ettei asiantuntijapalveluja tarjoava yritys osaa yksiselittei-sesti vastata kysymykseen: ”Mitä myytte?” Hauska ajatusleikki saadaan ai-kaan, kun yhdistetään tähän Lehtisen ja Niinimäen (2005, 11) näkemys siitä, ettei asiakaskaan aina tiedä, mitä tarvitsee, eikä näin ollen pysty tekemään täsmällistä tilausta. Kenellä tieto oikeanlaisesta palvelusta sitten on? Palvelu-ja tuotettaessa on tärkeää pitää asiakas mukana suunnittelussa, koska kum-pikaan osapuoli ei yksinään pysty saamaan aikaan oikeanlaista ratkaisua asiakkaan ongelmaan (Lehtinen–Niinimäki 2005, 11). Sipilä (1999, 28) kiteyt-tää ajatuksen toteamalla tarvemäärityksen olevan vaativin osa palvelutuotet-ta.

Hankkeessa kehiteltävä ja toteutettava palvelumalli sisältää myös paljon sa-moja piirteitä kuin konsultointi, jota voidaan pitää suhteellisen monimutkaise-na tapahtumana. Kinnusen mukaan logo, toimintaohjeiden kirjoittaminen ja tulosten kuvaaminen näkyviin kansioihin ei tee palvelua yhtään enempää havaittavaksi, kuin käsiteltäväksikään. Hänen mukaansa liiallinen standardi-sointi voi jopa kääntyä itseään vastaan. Yksinkertaisissa palveluissa standar-disointi varmasti toimii, mutta vaikkapa juuri konsultointi on tiukasti kytköksis-sä monimutkaisen päätöksenteon ja prosessien hallintaan. Toisin sanoen kyseessä on ainutlaatuinen, asiakkaan tarpeiden mukaan suunniteltu tapah-

tuma. (Kinnunen 2004, 8.) Sipilä (1999, 17) painottaa tuotteistamista, koska juuri tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin.

Palvelun tuotantoprosessissa voidaan siis erottaa useita tasoja, jotka ovat näkyviä toisille, kun taas onnistuneessa prosessissa osa toiminnoista jää esimerkiksi asiakkaalta huomaamatta. Palvelun sisällön lisäksi on tärkeää määritellä, kuinka palvelu toteutetaan. Toisin kuin tavaroiden tuotannossa, palvelujen ollessa kyseessä asiakas on mukana prosessissa ja kuluttaa tuotteen eli palvelun prosessin aikana. Voidaankin erottaa palvelun tuotanto- ja kulutusprosessi. (Jaakkola–Orava–Varjonen 2009, 15.) Käytän tässä työssä palveluprosessin havainnollistamiseen palvelun *blueprint*-mallia.

Mainittakoon palvelun erityispiirteenä vielä se, että palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti, mihin on syynä tietysti sen aineettomuus. Perinteinen laadunvalvonta ei päde useinkaan palveluista puhuttaessa, koska palvelu ei ole asia, vaan pikemminkin sarja tekoja ja prosesseja, jotka kulutetaan samanaikaisesti (Grönroos 2000, 52–54.)

Palvelussa voidaan kuitenkin ajatella olevan myös ns. aineellinen osa, joka koostuu esimerkiksi ympäristöstä, laitteista, henkilöstöstä ja kommunikatiomateriaaleista. Myös näitä aineellisia osia asiakas peilaa arvioidessaan palvelun laatua. Varsinkin matkailualalla fyysiset puitteet ovat tärkeä laatutekijä. (Zeithaml–Bitner–Gremler 2006, 120.)

8.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen tyypit ja tasot

Joskus tuotteistaminen on nähty vain teoriatasolla toimivana prosessikuvauksena tai toimintaohjeina. Tosiasiassa tarkoitus on kuitenkin tehdä palvelu sillä tavoin näkyväksi, että sen muokkaaminen asiakashyödyn maksimoimiseksi on helpompaa. Lisäksi tuotteistettua palvelua voivat hoitaa muutkin kuin kokeneimmat työntekijät. (Lehtinen–Niinimäki 2005, 31.) Toisaalta Sipilän (1999, 17) mukaan asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen onkin usein juuri työmenetelmien ja -prosessien kehittämistä, mutta sen lisäksi myös erilaisten rakenteiden luomista tapauskohtaisesti määriteltävälle sisällölle. Kokeneimpia esimerkkitalouksessamme ovat tietysti hankkeen sparraajat, jotka

kehitystyön lisäksi hoitavat hankkeen aikana useita sparrausprosesseja ja lukemattomia sparraustilaisuuksia.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan asiakasrajapinnassa tapahtuvia prosesseja, kun taas sisäisessä tuotteistamisessa puolestaan systematisoidaan ja dokumentoidaan asiakkaalle näkymättömiä prosesseja. Sisäisen tuotteistamisen tavoitteena on toiston välttäminen palvelua tuotettaessa. (Lehtinen–Niinimäki 2005, 43.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toiminnot on suunniteltu valmiiksi, eikä niiden miettimiseen tarvitse näin ollen panostaa resursseja kerta toisensa jälkeen. Sipilä (1999, 48) on oivasti havainnollistanut sisäistä ja ulkoista tuotteistamista käyttämällä esimerkkinä jäävuorta, jonka näkyvä osa käsittää ulkoisen tuotteistamisen, ja kaikki pinnan alla oleva sisäistä tuotteistamista.

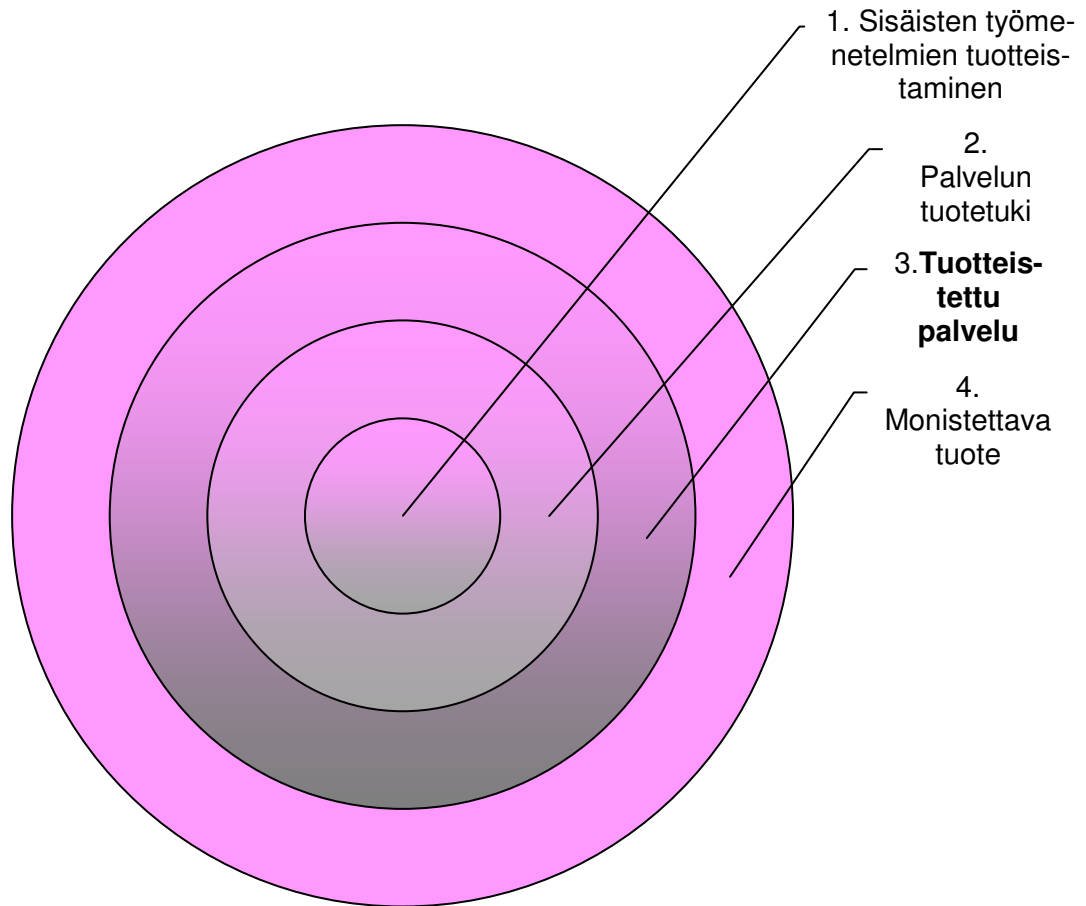
Sipilä (1999, 13) on koonnut tuotteistamisen tasot sen mukaan kuinka pitkälle tuotteistaminen on viety. Ensimmäisellä asteella palvelun sisäiset työmenetelmät on systematisoitu. Toisella asteella palvelu on jo siinä vaiheessa, että sen tuottamisessa käytetään apuna tuotetukea, esim. tietokoneohjelmaa. Kolmannella, tuotteistetun palvelun tasolla palvelun prosessit, menetelmät ja apuvälineet on mahdollisimman pitkälle tuotteistettu. Viimeisellä tasolla tuote on jo monistettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon. (Kuvio 9.) Vaikka työssä oleva tuotteistamisosio käsittää lähinnä sisäistä tuotteistamista, voidaan palvelutuotteen ajatella olevan jo ikään kuin korkeammalla askelmalla tuotekehitysportaikossa, koska tuotekehitysprosessi on edennyt pitkälle hankkeen aikana. Keskityn tässä ennakointisparrauspalvelun sisäiseen tuotteistamiseen siten, että Lehtistä ja Niinimäkeä (2005, 64–65) mukailten sisällytän tuotteistamissuunnitelmaan seuraavat asiat:

- kohderyhmä
- ydinpalvelu
- tukipalvelut
 - edellytystukipalvelut
 - lisätukipalvelut
 - lisäarvotukipalvelut
- räätälöinti-/standardointiaste

- räätälöity osa
- tuotteistettu standardiosa
- tuote-/yrityskuva
- palvelu prosessina ja blueprinting
- SWOT.
- Tuotekuvaus (Liite 6.).

Hinnoittelu ja brändäys jäävät tässä vaiheessa ulkopuolelle. Hinnoittelusta on kuitenkin yleisellä tasolla todettava, että vaikka se tässä työssä jääkin rajauksen ulkopuolelle on hinta aina vahvasti kytköksissä palvelutuotteeseen. Asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa ei ole yhtä oikeaa tapaa. Hinnoittelun tekee haastavaksi myös se, että asiakas haluaa yleensä maksaa konkreettisesta tuotteesta, jota asiantuntija palvelussa ei normaalisti ole. Lisäksi hinnoittelu on haastavaa, koska se vaikuttaa mielikuviin palvelusta ja laadusta. Yleensä asiantuntijapalvelut hinnoitellaan kysyntäperusteisesti, eikä esimerkiksi kustannusperusteisesti, jolla tavalla toimittaisiin siinä tapauksessa, että kyseessä olisi palvelu, jossa olisi mukana fyysisiä tavaroita. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 54–56.) Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa keskeiseksi nousee asiakkaan kokemaa hyötyä, jonka asiakas arvioi subjektiivisesti suhteuttamalla tuotteen hinnan sen tuottamaan arvoon. Tällöin hinnoitteluun liittyy olennaisena segmentointi sekä esimerkiksi se, kuka palvelun maksaa. Kilpailuperusteista hinnoittelua puolestaan suositellaan käytettäväksi silloin, kun markkinoilla on myös runsaasti muita samankaltaisia tuotteita, mistä tässä tapauksessa ei ole kysymys. (Varsinais-Suomen Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskus 2012.)

Tuotteistaminen helpottaa kiinteää hinnoittelua, ja siten myös osittain kiinteää hinnoittelua, jossa työstä veloitetaan kiinteästi, mutta kulut veloitetaan erikseen. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 54–56.) Voidaan ajatella, että sparrauspalvelun hinnoittelussa käytettäisiin osittain kiinteää hinnoittelua.



Kuvio 9. Tuotteistamisen asteet

8.3.1 Kohderyhmä

Huntin ja Arnettin mukaan segmentointi taktisessa mielessä viittaa usein erilaisiin tekniikkoihin, joiden avulla voidaan tunnistaa potentiaalisia asiakasryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet. Lisäksi kaikki segmentointistrategiat perustuvat samoihin olettamuksiin kuten esimerkiksi siihen, että useat markkinat ovat merkittävässä määrin heterogeenisiä, mitä tulee muun muassa kuluttajien tarpeisiin, haluihin. Näin ollen ne voidaan jakaa pienempiin suhteellisen homogeenisiin ryhmiin, joille voidaan kehittää tarpeita vastaavia palveluita. Yritykset, jotka 1) tunnistavat eri segmentit ja niiden tarpeet, 2) panostavat eri segmentteihin eri tavoin ja 3) kehittävät erilaiset markkinointisuunnitelmat eri segmenteille, saavuttavat kilpailuetua ja parantavat taloudellista suorituskykyä. (Hunt–Arnett 2004, 7–8.)

Matkailun ennakoitisparrauksen ensisijaisena kohderyhmänä ovat MTI:n jo olemassa olevat asiakkaat sekä uudet matkailualalla toimivat asiakkuudet. Sparraukseen osallistuvan ryhmän lähtötasoon liittyen kentältä on tullut viestiä siitä, että juuri matkailualalle jalkautuneet yrittäjät käyttävät resurssinsa jokapäiväisten asioiden hoitoon. Tästä syystä olisikin hyvä, että sparraustoitintaan osallistuvilla olisi jo kehittynyt rutiini matkailualan arjessa toimimiseen.

Lapissa matkailuosaaminen on vahvaa ja omintakeista. Vaikka hankkeen nimi on Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle, ei ole mitään syytä miksi kohderyhmänä eivät tulevaisuudessa voisi olla myös muiden alueiden matkailutoimijat. Lisäksi mielenkiintoisena vaihtoehtona voidaan nähdä esimerkiksi matkailusta välillisesti tuloa saavat yritykset sekä pienenä marginaalina myös ne, jotka eivät oikeastaan toimi matkailualalla, mutta joiden taidot voisivat karttua matkailualan tuntemuksesta ja toimialat ylittävästä yhteistyöstä.

Sparrauspalvelutuotteen kohderyhmästä voidaan erottaa edelleen pienempiä asiakassegmenttejä, joiden motivaatio ja tarpeet palvelun suhteen eroavat toisistaan. Yleisesti kohderyhmänä nähdään siis matkailualalla toimivat, ennakoinnin avulla ammattiosaamisen kehittämiseen tähtäävät ja sen kautta kilpailuetua tavoittelevat alueet, yritykset ja organisaatiot. Tämän ryhmän sisälle mahtuu kuitenkin useita eri asiakasryhmiä, joille palvelua voidaan räätälöidä niiden tarpeiden mukaisesti. Edellä mainittuja asiakasryhmiä ovat esimerkiksi yritysten avainhenkilöt, kehittämisorganisaatiot ja erilaiset työtiimit, kuten esimerkiksi myyntipalvelussa tai tuotesuunnittelussa toimivat tiimit. Taulukossa 7. kuvataan erilaisten asiakasryhmien sparrauspalvelusta saamisen hyötyjen eroja ja sparrauspalvelun suunnittelussa huomioitavia seikkoja.

Taulukko 7. Asiakasryhmiä

Asiakasryhmä	Asiakkaan saama hyöty	Huomioitavaa
Yritysten avainhenkilöt	<p>Strategisten päätösten tueksi saatava tieto</p> <p>Yrityksen toiminnan muovautuminen tulevaisuusorientoituneeksi</p> <p>Kilpailuetu</p>	<p>Tärkeää yritysten kokemaa konkreettinen hyöty</p> <p>Palvelu kytkettävä vahvasti yrityksen senhetkiseen tilanteeseen</p> <p>Yrityksen omistaja asiakkaana (osallistujana) ostaa palvelun itse (maksaja ja markkinoinnin kohde)</p> <p>Ennakointiosaamista ei välttämättä ole vielä ollenkaan</p>
Kehittämisen organisaatiot	<p>Asiakasorganisaatioiden tulevaisuuden tarpeet</p> <p>Oman toiminnan tulevaisuusorientoituneisuus</p>	<p>Loppukäyttäjä ei välttämättä ole palvelun ostaja</p> <p>Lähtötaso voi olla ennakoitiossaamisessa korkealla</p> <p>Mahdollisuuksia osallistua erilaisiin työpajoihin on varmasti tarjolla runsaasti, mikä aiheuttaa kilpailua</p>
Työtiimit	<p>Myyntipalvelu: Tietoa tulevaisuuden trendeistä ja asiakaskäyttäytymisestä</p> <p>Suunnittelutyö: Tulevaisuuden trendit</p> <p>Työkaluja päivittäiseen työskentelyyn</p>	<p>Ennakointitiedon konkreettinen sitominen ryhmän jokapäiväiseen työskentelyyn korostuu</p>

8.3.2 Ydinpalvelu ja tukipalvelut

Palvelun tuottamisen monimutkaisuutta voi helpottaa palvelun ajattelemisen palvelupaketina. Palvelupaketilla voidaan tarkoittaa kahta asiaa: 1) Sillä voidaan tarkoittaa tuotetta, jossa on useita elementtejä, joita ei kuitenkaan myydä erikseen. Palvelussa on tällöin ns. ydinpalvelu, lisäpalvelut ja tukipalvelut. 2) Palvelupakettia voidaan katsoa myös kokonaisuutena, joka muodostuu erilaisista osapalveluista, jotka ostetaan erikseen.

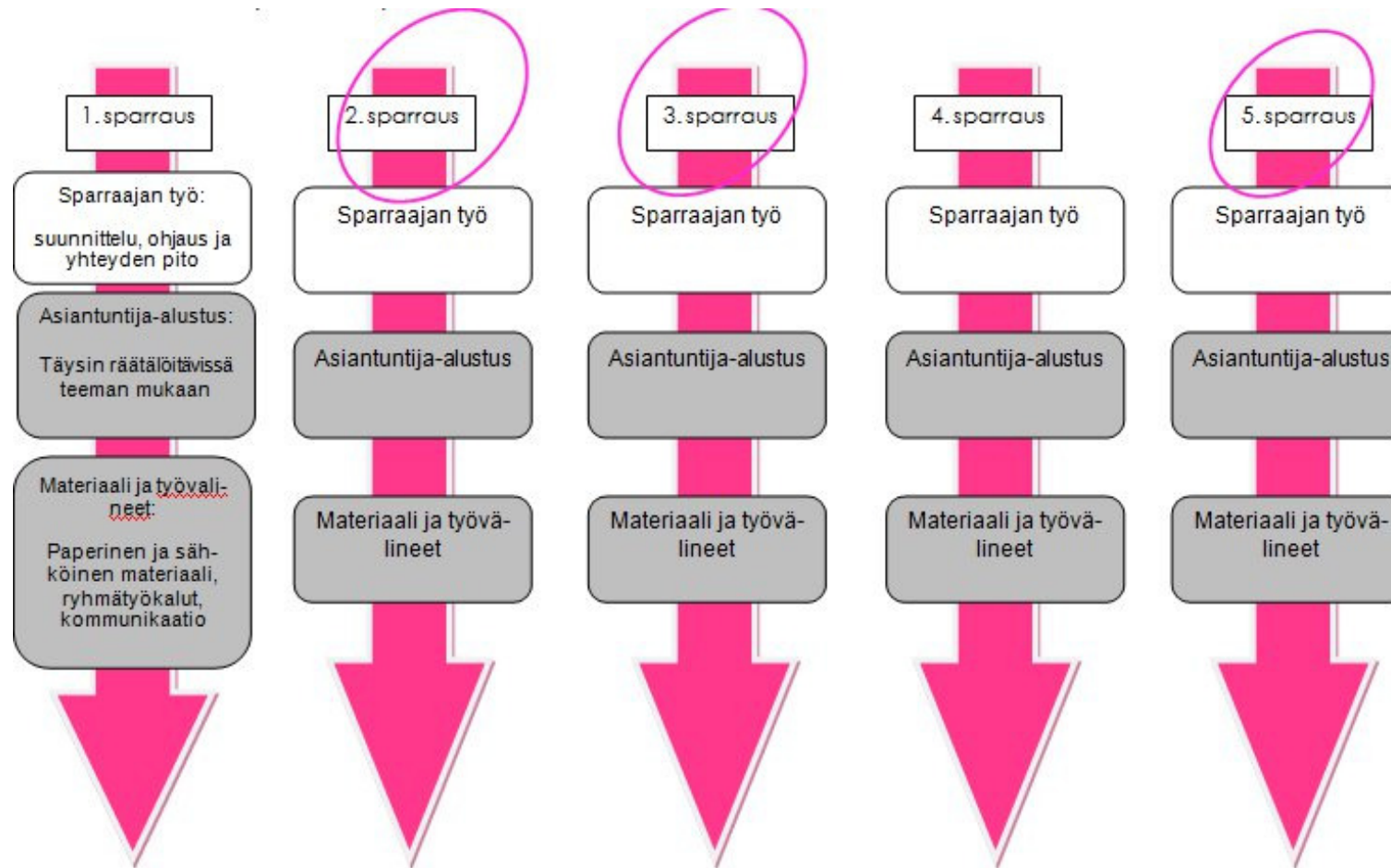
Ydintuotteena voidaan ennakoinnin sparrauspalvelussa ennakointiosaaminen ja sen tuoma kilpailukyvyyn kasvu. Asiakas ei siis käytännössä osta ennakointisparrausta vaan sparrauksen kautta saatavaa kilpailuetua ja hyötyä. Lisäpalveluita ovat ydinpalvelun lisäksi saatavat palvelut kuten materiaalit. Ennakointisparrauksessa huomattava lisäpalvelu on esimerkiksi ennakointitietopankki, jota kootaan hankkeen aikana. Tukipalveluihin kuuluvat puolestaan taustaorganisaation tarjoamat tuotetta tukevat palvelut, kuten jakelukanavat ja MTI:n brändi.

8.3.3 Räättälöinti-/standardointiaste

Palvelutuotteen räätälöintimahdollisuus on ensisijaisen tärkeää. Sparrauspalvelupaketti koostuu viidestä eri moduulista, sparrauskerrasta, joissa kaikissa näkökulma on eri. Kuviossa näkyvät yksinkertaistettuna sparrauspalvelutuotteen elementit. Kuvion mukaisesti räätälöintiä voidaan tehdä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Vertikaalisesti paketin räätälöinti toimii moduulien sisällä sisältäen kuitenkin tietyt elementit; sparraajan työ, materiaalit ja työvälineet sekä asiantuntija-alustus. (Kuvio 10.) Lisäksi voidaan ajatella moduulien yhdistämistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Sparraajan työskentely jakaantuu kunkin moduulin kohdalla suunnitteluun, ohjaukseen ja yhteydenpitoon ko. moduulin sparrausnäkökulman mukaisesti. Sparraaja ottaa huomioon kuitenkin asiakkaan valitseman teeman. Asiantuntija valitaan niin ikään asiakkaan teemaa tukevasti. Asiakaslähtöinen moduulien suunnittelu on tärkeää, jotta asiakkaan erityinen tilanne tulee huomioitua.

Horisontaalisesti palveluprosessin räätälöinti onnistuu periaatteessa ainoastaan eri moduulien valinnalla. Näkemykseni mukaan asiakas voi valita sparrausprosessiinsa mitkä tahansa moduulit määrän ollessa jatkuvuuden takaamiseksi kuitenkin vähintään kolme. Asiakas voi tietysti halutessaan ostaa sparrauskertoja vähemmän kuin kolme, mutta tilanne ei oppimisprosessin kannalta ole hyvä. Siinä tapauksessa suunnittelun ja ”jälkihoidon” rooli korostuu.(Kuvio 10.)

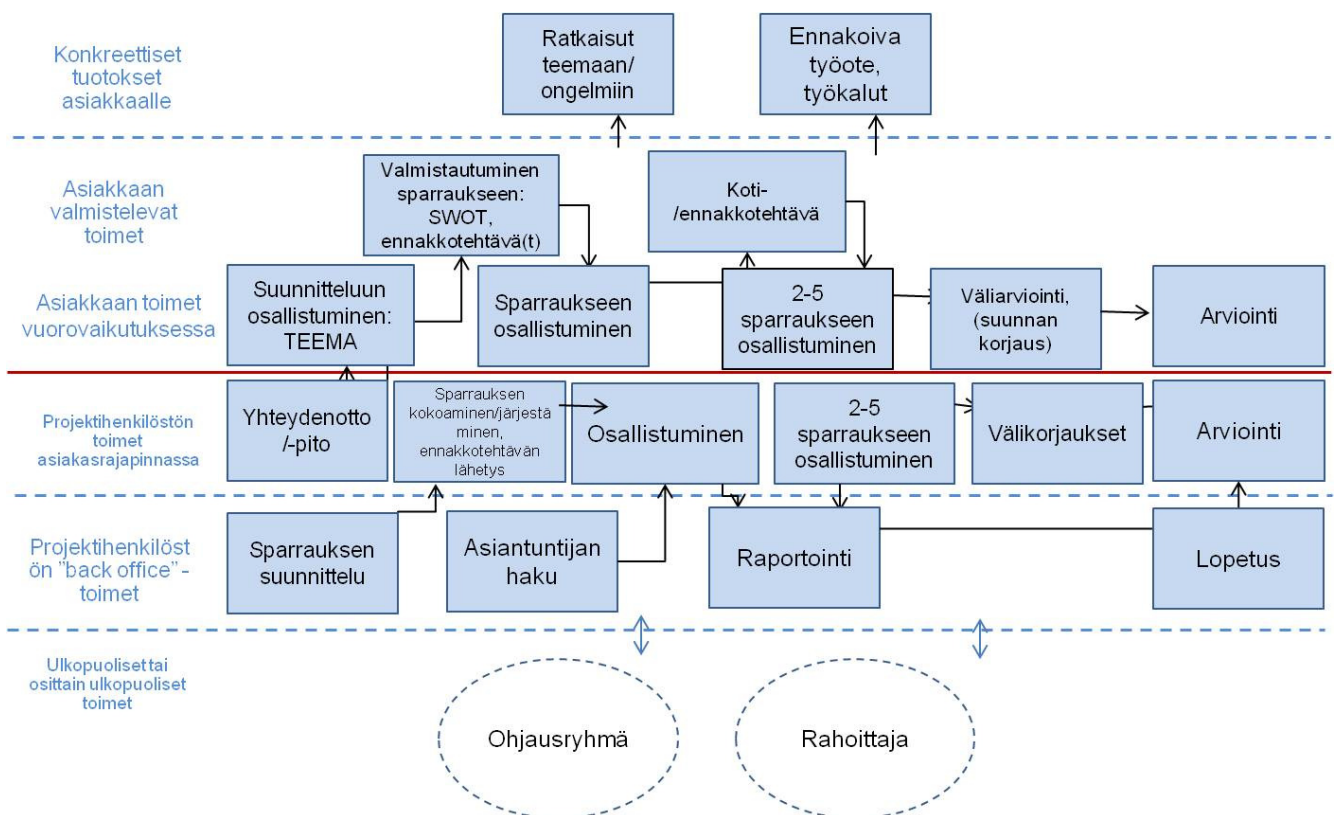


Kuvio 10. Esimerkki ennakointisparrauksen palvelupaketin räätälöinnistä

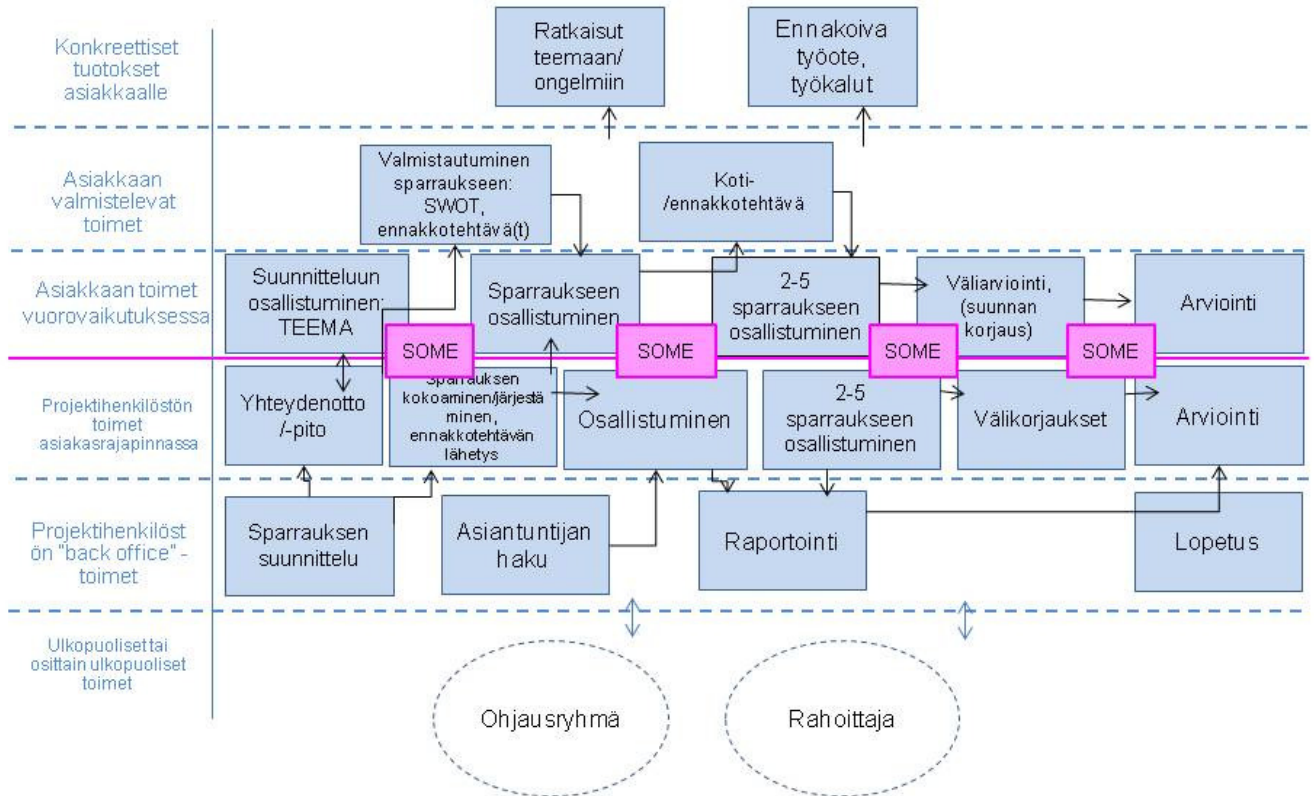
8.3.4 Palveluprosessi ja blueprinting

Palvelu-blueprint on mainio työkalu palveluprosessin kuvaamiseen. Blueprintin avulla palvelu on helppo hahmottaa visuaalisesti ja hajottaa loogisiksi osiksi, jotka voidaan puolestaan hajottaa osiin omiksi blueprunteikseen (ks. Liite 5). Sinikopiota voidaan käyttää useilla eri tavoilla riippuen tarkoituksesta. Sen avulla voidaan esimerkiksi tarkastella eri toimijoiden ja asiakkaiden prosesseja tai eri osien yhteyttä toisiinsa. (Zeithaml ym. 2006, 267, 272.)

Alla on esimerkki blueprintin käytöstä tässä työssä (ks. kuviot 11 ja 12). Sparrausprosessin kehittämiseksi tehty ehdotus sparrauksen välillä tapahtuvan yhteyden pidon ja prosessin vahvistamiseksi voidaan kuvata myös blueprintin avulla. Kuten kuvioista 11 ja 12 voidaan nähdä, Facebookin tai muun sosiaalisen median avulla kontaktien määrä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä lisääntyy kohtalaisen vähällä vaivalla ja mikä tärkeintä edullisesti.



Kuvio 11. Sparraus-blueprint



Kuvio 12. Muokattu sparraus-blueprint

8.4 Sparrauksen toteuttaminen maksullisena palveluna – haasteet ja helpotukset

Ennakointisparrauspalvelun vahvuutena on sen ainutlaatuisuus ja ajankoh-taisuus. Hyvä ennakointijärjestelmä muun muassa auttaa yritystä saamaan kilpailuetua löytämällä uusia markkinoita ennen muita ja varautumaan tule-vaisuuden haasteisiin. Sparrauspalvelun taustalla on luotettava ja ammattitai-toinen organisaatio, josta löytyy tarvittaessa esimerkiksi asiantuntija-alustajia. Lisäksi palvelussa on mahdollisuus käyttää hyväksi organisaation verkostoja ja valmista luotettavaa imagoa.

Heikkoutena ennakointisparrauksen palvelutuotteessa voidaan nähdä se, ettei ennakkoinnin tuloksia välttämättä nähdä heti, joten ennakkoinnin myymi-nen kiireisille matkailutoimijoille saattaa osoittautua haastavaksi.

Ennakkoinnin sparrauspalvelulla on mahdollisuus tulla tärkeäksi linkiksi teo-reettisen tiedon ja hiljaisen tiedon yhteen saattajana. Kun heikkous käänne-

tään mahdollisuudeksi, nähdään, että luovuus avaa ovia uusiin ratkaisuihin ja asiakkuuksiin. Räättälöinnin avulla tuote on mahdollista muokata halutuksi kokonaisuudeksi, jolloin potentiaalisten asiakkaiden määrä kasvaa. Mahdollisuuksia luovat myös jo olemassa olevat verkostot. Uusien innovaatioiden syntyminen tiedon ja taidon rajapinnoilla on mahdollista ja jopa luultavaa.

Oletan, että sparrauksen muuntaminen MTI:n tarjoamaksi maksulliseksi palveluksi hankkeen jälkeen tulee kohtaamaan ainakin kaksi selkeää haastetta; 1) hinta ja 2) käytännön toteutus. Ulkopuolisen asiantuntijan sisällyttäminen sparraukseen nostaa hintaa niin, että on syytä ottaa huomioon sen vaikutus kysyntään. Vaikka asiantuntija tulisi MTI:n sisältä, voi hinta tukipalvelujen kustannusten vuoksi nousta yllättävän korkeaksi. Toisaalta asiantuntijan poisjättäminen vähentänee houkuttavuutta. Lisäksi viisi sparrauskertaa tulee nostaa hinnan melko korkealle. Siinä voisi toimia räätälöinti, jossa asiakas valitsee itselleen sopivat sparraukset. Käytännön toteutuksessa puolestaan törmätään puolestaan siihen kuka ennakoinnin sparrauspalvelusta hankkeen loppumisen jälkeen vastaa. (Taulukko 6. Ennakoinnin sparrauspalvelu SWOT)

Taulukko 8. Sparrauspalvelun SWOT

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajankohtaisuus • Ainutlaatuisuus • Taustaorganisaatio <ul style="list-style-type: none"> ○ verkostot ○ tuki ○ imago 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tulokset eivät näy välttämättä heti
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Räättälöinti • Innovatiivisuus, luovuus ja moniammatillisuus • verkostot • Asiakaslähtöisyys 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hinta voi muodostua liian suureksi • Sparraukselle ei löydy tekijöitä

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

On mielenkiintoista, kuinka ennakkoinnin yksi tarkoitusperä on lähtökohtaisesti kerätä hajallaan oleva tieto helposti saataville, mutta tieto ennakkoinnista itsestään tuntuu olevan melko hajallaan.

Havainnoinnin ja kirjallisuuden pohjalta olen saanut hyvän käsityksen siitä, mitä onnistuneelta matkailun ennakkointitietoon keskittyvältä sparraustilaisuudelta vaaditaan. Tärkeänä näen kokonaisuuden hahmottamisen ja prosessin ymmärtämisen ja sisäistämisen. Onnistunut sparrausprosessi on tilaisuuksien ja niiden välissä tapahtuvan työskentelyn tulos. Onnistunut sparrausprosessi käsittää siis sarjan onnistuneita tilaisuuksia, jotka kuitenkin erillisinä tapaamisina eivät toimisi prosessinäkökulmasta, eivätkä siten palvelisi tarkoitusta kannustavina askeleina kohti proaktiivista työskentelytapaa.

Hauskuus piileekin siinä, ettei kokonaisuus kuitenkaan voi onnistua, jos sen osaset eivät sovi yhteen tai jos osat eivät ole tasalaatuisia. Sparrausprosessissa kaikki tilaisuudet eivät ole samanlaisia, eikä niiden tarvitsekaan olla. On kuitenkin seikkoja, jotka on otettava huomioon tilaisuuksien suunnittelussa, jotta tasalaatuisuus säilyisi koko prosessin ajan. Sparraus on hyvä kytkeä alueeseen, jotta se ei jää vain sarjaksi irrallisia tilaisuuksia. Sparrausta voikin verrata helminauhaan, jossa helmet voivat olla erilaisia muodostaen kuitenkin eheän kokonaisuuden.

Sparrausprosessin suunnittelussa huomioitavia seikkoja on useita, jotka voidaan jakaa karkeasti yksittäisissä tapaamisissa huomioitaviin seikkoihin sekä koko prosessia koskeviin seikkoihin. Huomion arvoiset asiat voidaan edelleen jaotella niihin, joihin sparrausryhmän taholta voidaan vaikuttaa sekä niihin, joihin voidaan vaikuttaa vain vähän jos ollenkaan. Sparrausprosessin kehittämis ehdotukseni koskeekin yhtä osa-aluetta, joihin vaikuttaminen on mahdollista ja jopa suotavaa. Sparraustilaisuuksien välissä oleva aika on nykyisellään pitkä, eikä välttämättä kannusta osallistujia ennakkointityöhön ”tau-kojen” aikana. Jotta sparrausprosessi saisi jäämäkkyyttä, voisi sitä mielestäni vahvistaa esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Tarkoituksena olisi lähinnä pitää ennakkointityö osallistujien mielessä myös sparraustapaamisten välillä.

Sparrauksen toteuttaminen maksullisena palveluna vaatii hieman työtä, mutta hankkeessa suunniteltu sparrausprosessi on niin laadukas, ettei kehitettävää sisällöllisesti ole juurikaan; vain pientä viilausta. Jotta tuotteesta saataisiin myyvä, tarvitaan kuitenkin tuotesuunnittelua. Sisäinen tuotteistaminen helpottaa tuotteen monistamista ja vapauttaa tuotteen suunnittelijoistaan. Lisäksi se helpottaa tuotteen räätälöimistä. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa lähinnä brändin luomista, myyntikanavien valintaa ja hinnoittelua. Nämä ovat kaikki asioita, jotka taustaorganisaatiolla on jo hallussa.

”Viisaus ei ole vain tietoa ja taitoa eikä maailman muuttamista, vaan se on itsensä muuttamista”(Lehtinen 2002, 34).

LÄHTEET

- Aho, S. 2012. Kaksi menetelmää matkailun muutosten ennakkointiin. Teoksessa *Minne menet matkailu? – Näkökulmia matkailun ennakkointiin, osa I* (Kaksonen, T. – Ojuva, J. – Ouallen, P) Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.
- Alanen, A. 2008. KIBS-alojen keskittyminen Uudellemaalle tauonnut. Tilastokeskus. Artikkelit. Osoitteessa http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_004.html. 3.5.2011.
- Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas SUOMI. 2002. (Toim. Marja Toivonen ja Jouko Nieminen). Osoitteessa http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland_fi.pdf. 8.2.2011.
- Brown, R. 1988. *Group processes. Dynamics within and between groups.* Blackwell Publishers Ltd. Oxford.
- Chambers, E. 2009. From authenticity to significance: Tourism on the frontier of culture and place. Teoksessa *Futures* 41, 353–359. Elsevier Ltd.
- Choo, C.W. 1996. The Knowing Organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management* 16/5. 329-340. 1996 Elsevier Science Ltd.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010a. Osoitteessa. <http://www.elykeskus.fi/fi/ELYkeskukset/LapinELY/Alueentilajanakymat/Sivut/default.aspxln>. 15.11.2011.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010b. Osoitteessa. <http://www.tekeskus.fi/Public/?nodeid=12393&area=7543>. 15.11.2011.
- eOppimiskeskus. 2012. Osoitteessa <http://www.eoppimiskeskus.fi/fi/tapahtumat/3502-yhteistoiminnallisesti-second-lifessa-koulutus->. 22.2.2012.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- FinnSight 2015. 2006. Tekes julkaisut.
- Gang, L.–Song, H. 2008. *Tourism Demand Modelling and Forecasting. A Review of Recent Research.* University of Surrey.. *Tourism Management*, 29 (2), pp. 203-220. Osoitteessa. http://surrey.academia.edu/GangLI/Papers/1112401/Tourism_de

mand_modelling_and_forecasting--
A_review_of_recent_research . 22.2.2012.

- Gibbert, M. – Leibold, M. – Probst, G. 2002. Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. *Teoksessa European Management Journal* 20/ 5. 459–469.
- Goodwin, P. 2008. A quick tour of tourism forecasting. *Foresight. The international journal of applied forecasting.* 2008/10. Osoitteessa http://www.forecasters.org/pdfs/foresight/free/Issue10_Goodwin.pdf
- Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla.* Porvoo: WSOY.
- Hammersley, M. – Atkinson, P. 1983. *Ethnography. Principles in practice.* London: Tavistock publications.
- Hammersley, M. – Atkinson, P. 2007. *Ethnography. Principles in practice.* Third edition. Taylor & Francis e-Library.
- Heger, T – Rohrbeck, R. 2011. Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. , *Technol.Forecast. Soc. Change.* <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162511002514>
- Heikkinen, H.L.T. – Rovio, E. – Syrjälä, L. 2008. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hicks R. – McCracken J. 2009. The Coaching mindset. *Physician Executive.* May/Jun2009, Vol. 35 Issue 3, p54-56. Osoitteessa. <http://ez.ramk.fi:2270/ehost/detail?hid=14&sid=770e8d6f-e1d6-4ea8-b704-ac36e3e0d0aa%40sessionmgr10&vid=5&bdata=JnNpdGU9ZWVvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=39977217>. 15.4.2011.
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen.* Helsinki: Tammi.
- Hunt, S.D. – Arnett, D.B. 2004. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 12/1, 7–25. Osoitteessa <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S144135820470083X>. 26.3.2012.
- Isokangas, A.–Vassinen, R. 2010. *Digitaalinen jalanjälki.* Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, E – Orava, M – Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.* Tekes: Helsinki.

- Kamppinen M. – Kuusi O. – Söderlund, S. 2003. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset
- Kansallinen ennakointiverkosto. 2011. Osoitteessa.
<http://www.foresight.fi/kansallinen-ennakointiverkosto/>. 1.3.2011.
- Kaplan, A.–Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Teoksessa Business horizons (59–68). Elsevier.
- Kettunen, J. – Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Tampere: Teknoliiteollisuus Ry.
- Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. KONSEPTI- – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. Osoitteessa.
http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf. 20.2.2012.
- Kortesuo, K.–Kurvinen, J.2011. Blogimarkkinointi. Blogilla mainetta ja mammonaa. Helsinki:Talentum.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Dark Oy. Vantaa. 2004.
- Koch, A. - Stahlecker, T. 2004. SOCIAL NETWORKS, FUNCTIONAL LINKS, AND SPATIAL PROXIMITY. FOUNDING PROCESSES AND EARLY DEVELOPMENT OF KIBS START-UPS. NCSB 2004 Conference. 13th Nordic Conference on Small Business Research.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Osoitteessa http://www.palvelumuotoilu.fi/client-data/file/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf 3.5.2011
- Korkman, O – Arantola, H. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.
- Kyyrä, S. 2011. Matkailun alueellinen ennakointimalli. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 15. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Lapin Liitto. 2010. Osoitteessa.
<http://www.lapinliitto.fi/ajankohtaista/sisalto/view/281734>. 15.11.2011.
- Lehtinen, U. – Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu.
- Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Mahoney, M.J. 2003. What is constructivism and why is it growing? Osoitteessa. <https://sites.google.com/site/constructingworlds/what>. 15.11.2011.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.
- Matkailun edistämiskeskus. 2006. Matkailu vuonna 2020- faktaa ja fiktiota. Osoitteessa. [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/19d25ec89c7e822dc225735b0032a966/\\$FILE/MEK2020_nettiin.pdf](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/19d25ec89c7e822dc225735b0032a966/$FILE/MEK2020_nettiin.pdf). 21.2.2012.
- Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI). 2012. Osoitteessa <http://matkailu.luc.fi/Suomeksi/Palvelut.iw3>. 20.2.2012.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International methelp.
- Moisander, J. – Valtonen, A. 2006. Qualitative marketing research. A cultural approach. London: SAGE Publications Ltd.
- Moisander, J. – Valtonen, A. 2007. Competitive Advantage and Cultural Research. Management online review. Osoitteessa <http://www.morexpertise.com/download.php?id=63>. 6.3.2012.
- Mäkinen, P. 2002. Konstruktivismi. Osoitteessa. <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/konstr2.htm>. 15.11.2011.
- Nicolini, D. 2003. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. Teoksessa Knowing in organizations, 3–31. A Practice-Based Approach. –(Toim. Nicolini, D. – Gherardi, S. – Yanow, D.) New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Nieminen, J. (toim.) 1999. Alueellisen ennakkoinnin menetelmiä ja käytäntöjä. 1999. ESR-Julkaisut 46/99.
- Nordström, K.A. – Ridderstråle, J. 2006. Funky Business. Helsinki: Talentum.
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita.
- Ojasalo K. – Moilanen T. – Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Olin, K. 2011. Facebook-markkinointi. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Ouallen, P. 2010. Ennakkoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle. Projektisuunnitelma. Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.
- Ouallen, P. 2011. Signaaliperheet-peli: työkalu heikkojen signaalien käsitteelyyn. Teoksessa Minne menet matkailu? – Näkökulmia matkailun

ennakointiin, osa I –(Toim. Kaksonen, T. – Ojuva, J. – Ouallen, P) Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.

Ouallen, P. – Kyyrä, S. Konsultoivat keskustelut kevään 2011 aikana.

Puhakka, R. 2011. Matkailukysynnän trendin vuoteen 2030 mennessä. Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailuala. TULEVA – Tulevaisuuden matkailijat –projekti. Osoitteessa.
http://www.lamk.fi/material/tuleva_trendit_2030_final.pdf.
 6.3.2012.

Puuronen, V. 2007. Etnografinen tutkimus. Teoksessa Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen –(Toim. Viinamäki, L. – Saari, E.) Helsinki: Tammi.

Roponen, S. 1999. Tulevaisuuden kuluttaja digitaalisten elämysten lähteillä. Teoksessa Tuleva tuhat (toim. M. Metsä), 225–238. Helsinki: Gummerus.

Rubin, A. 2011. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana ja tieteellisenä toimintana. Osoitteessa.
http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/01_tiedonalana/01_etusivu?C:D=347597&selres=347597. 20.10.2011.

Silvan, S. 2006. Valppaus on valttia. Heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sitra. 2011. Osoitteessa.
<http://www.sitra.fi/fi/Tulevaisuusty%C3%B6/ennakointi/ennakointi.htm>. 1.3.2011

Six Countries Programme. Spring Conference. 2000. Business servicess in the innovation process. Review.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taloussanommat. 2011. Osoitteessa.
<http://www.taloussanommat.fi/media/2011/12/20/uusi-ilmio-netti-tvta-vahdataan-jo-tyopaikoilla/201119426/135>

Talouselama. 2011. Osoitteessa.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/mita+tyokaverisi+tekee+todennakoisesti+surffaa+facebookissa/a758659>

Tienari, J – Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

Toivonen, M. 2005. Osaamisintensiivisilla palveluilla yhä keskeisempi rooli työllisyyden työllisyyden kasvussa. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2005. Työministeriön julkaisut. Osoitteessa

http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2005/01/TAK_2005_1_3.pdf. 3.5.2011.

Trout, J – Hafgren, G. 2003. *Erilaistu tai kuole*. Jyväskylä: Gummerus.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.

TEM. 2011. Suomen matkailun tutkimuksen toimintaohjelma vuosille 2011 – 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Osoitteessa.
http://www.tem.fi/files/27719/Suomen_matkailun_tutkimuksen_toimintaohjelma.pdf. 14.11.2011.

Varsinais-Suomen Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskus. Toimintaympäristölähtöisiä hinnoittelutapoja (1). 2012. Osoitteessa
<http://ekulma.kulmat.fi/kirjasto/Hinnoittelu/>. 25.3.2012.

Venkula J. 1995. *Arki ja tieteellinen ajattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Vilkka H. 2006. *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Tammi.

Vilkka H. – Airaksinen T. 2003. *Toiminnallinen oppinäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, I. 2005. *Tuhat tapaa opettaa*. Tampere: Resurssi.

Wilenius, M. 2008. Taming the dragon: how to tackle the challenge of future foresight. *Business strategy series 2/2008*, 65-67.

Yanow, D. 2003. Seeing Organizational Learning: A “Cultural” View. Teoksessa *Knowing in organizations*, 32–52. A Practice-Based Approach. –(Toim. Nicolini, D. – Gherardi, S. – Yanow, D.) New York: M.E. Sharpe, Inc.

Ylikangas, H. 1999. Menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus. Teoksessa *Tuleva tuhat* (Toim. M. Metsä), 43–53. Helsinki: Gummerus.

Ylikoski, T. 1999. *Unohtuiko asiakas*. Keuruu: Otava.

Zeithaml, V.A. – Bitner, M.J. – Gremler, D.D. 2006. *Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw Hill.

LIITTEET

Liite 1 I/I Sparraustilaisuuden pöytäkartta

Liite 2 I/II Sparraustilaisuuden pöytäkartta

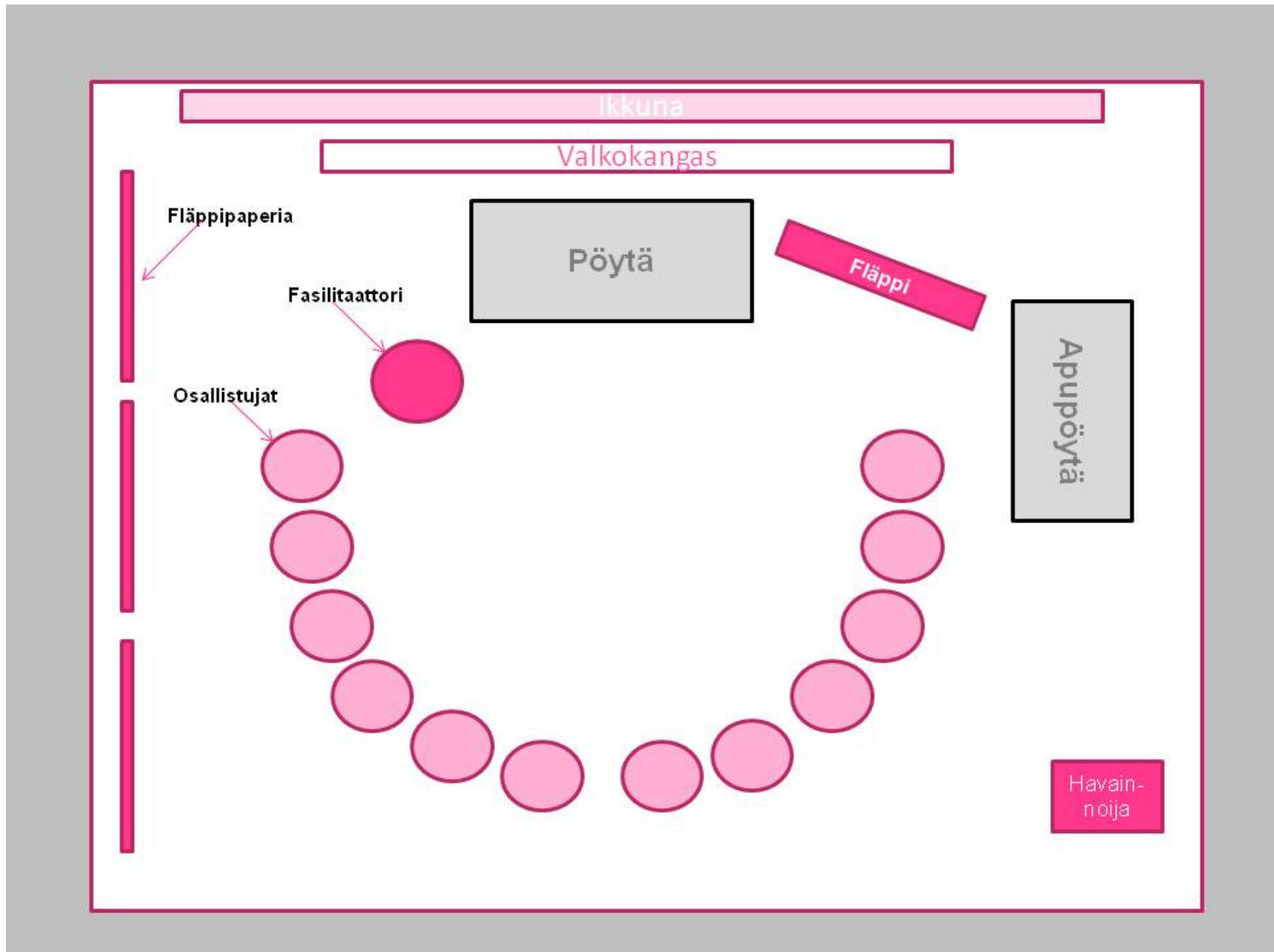
Liite 3 II/I sparraustilaisuuden pöytäkartta

Liite 4 II/II sparraustilaisuuden pöytäkartta

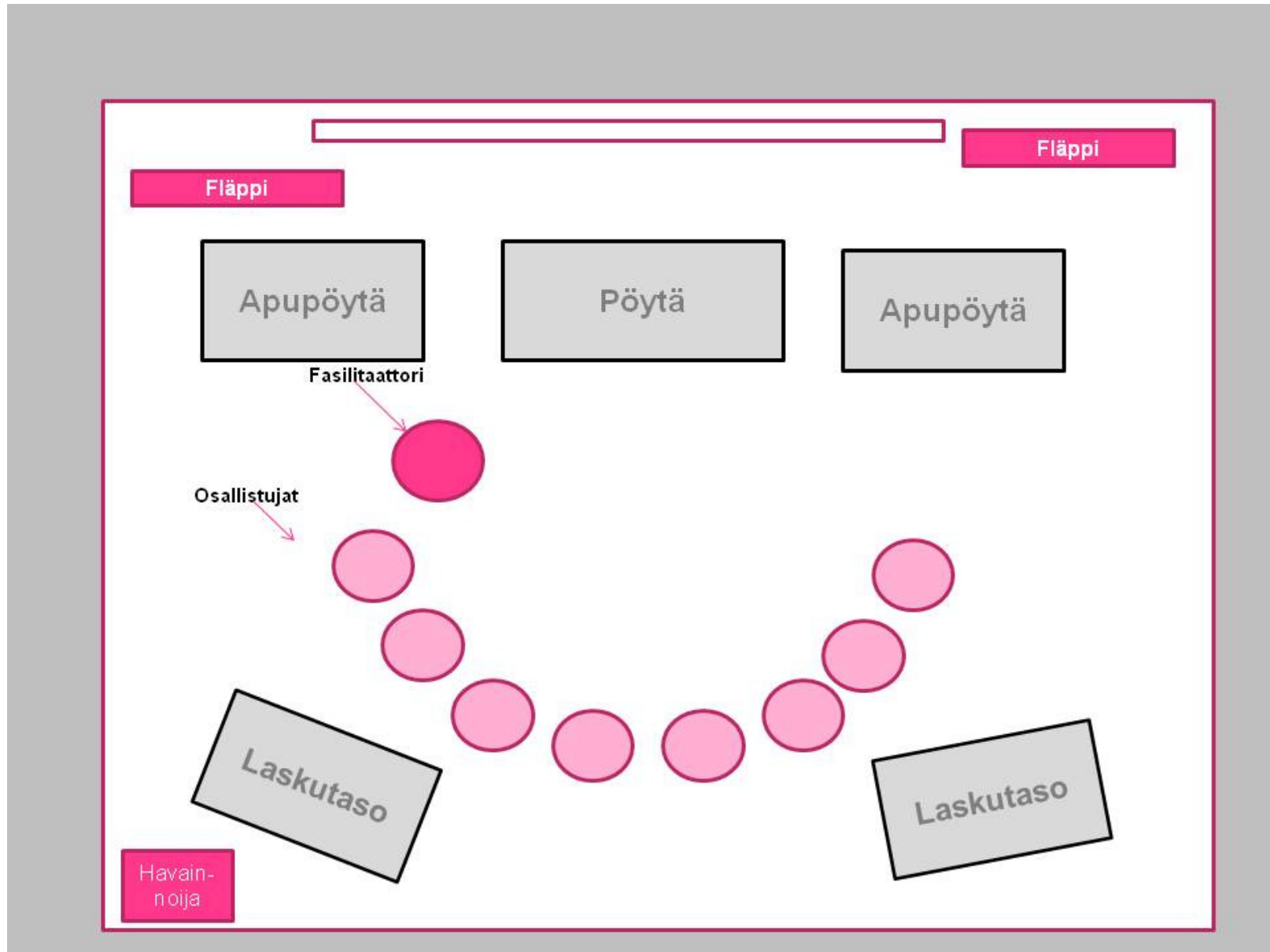
Liite 5 Sparrausprosessin runkoa

Liite 6 Tuotekuvaus

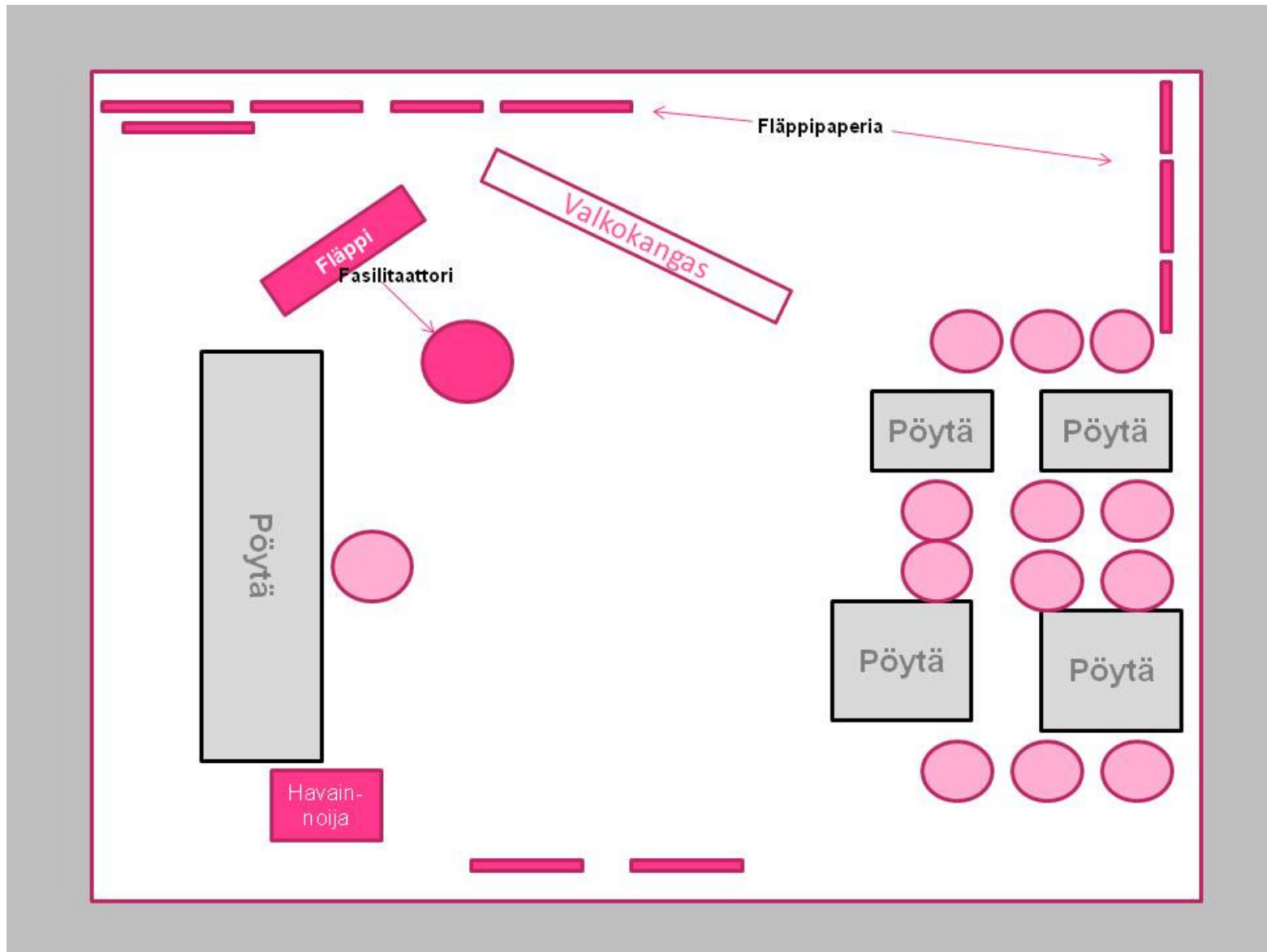
Liite 1 I/I Sparraustilaisuuden pöytäkartta



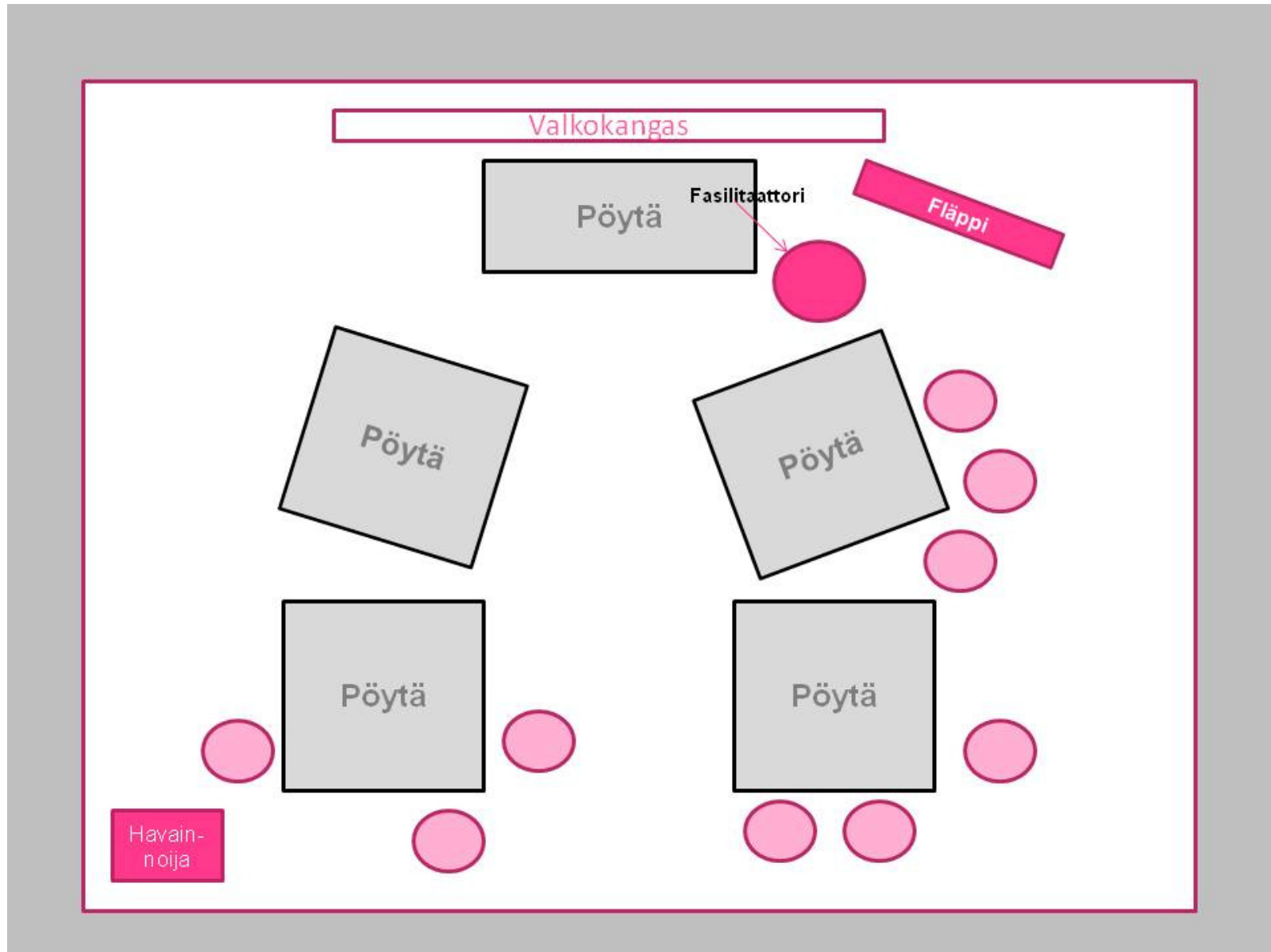
Liite 2 I/II Sparraustilaisuuden pöytäkartta



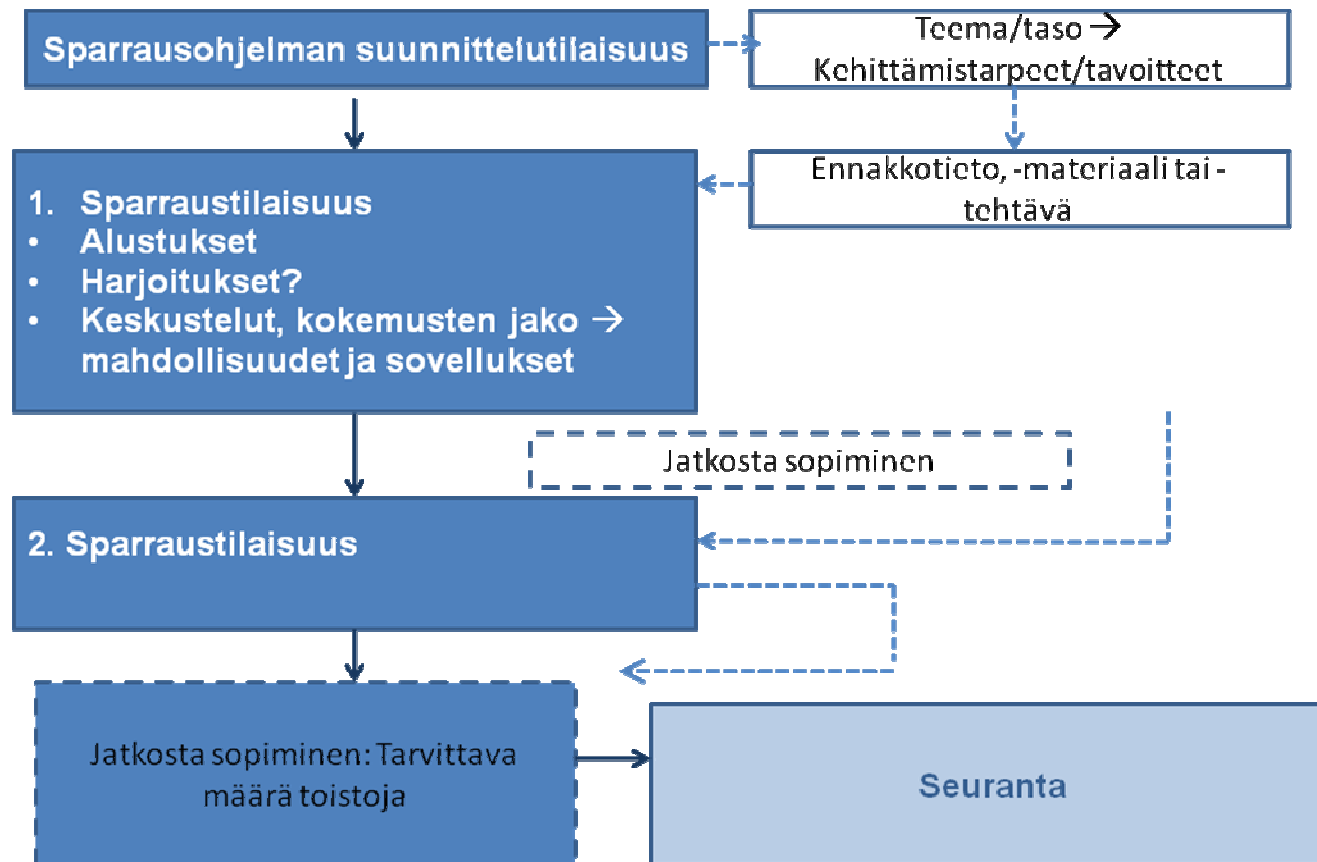
Liite 3 II/I sparraustilaisuuden pöytäkartta



Liite 4 II/II sparraustilaisuuden pöytäkartta



Liite 5 Sparrausprosessin runkoa



Liite 6 Tuotekuvaus

Matkailun ennakointitiedon koulutuspalvelun tuotekuvaus

Matkailun ennakointitiedon koulutusta järjestää Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Koulutus toteutetaan sekä face-to-face-tapaamisissa että itseenäisenä työskentelynä. Koulutus on paikasta riippumaton, mutta voidaan järjestää myös palveluntarjoajan tarjoamassa tilassa.

Matkailun ennakointitiedon koulutuspalvelu toteutetaan sparrausprosessina, joka koostuu sparraustapaamisista. Tapaamisten määrä voidaan räätälöidä asiakkaalle sopivaksi. Sparrausprosessissa ennakointitieto kytketään asiakkaan tärkeäksi kokemaan teemaan, jota käsitellään tapaamisten aikana eri näkökulmista. Sparraustapaamiset toteutetaan työpajoina, joissa käytetään käytetään sekä asiantuntijaalustuksia että toiminnallisia ryhmätyökaluja. Palvelu on tarkoitettu yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat aktiivisen tulevaisuuden tekemisen luontevaksi osaksi omaa toimintaa. Palvelu soveltuu parhaiten ryhmille, joilla on jo käytännön kokemusta matkailualalla toimimisesta, ja jotka haluavat syventää ammatillista osaamistaan.

Sparrausprosessi voidaan toteuttaa asiakkaalle sopivana ajankohtana. Myös aika-
taulullisesti sparraustapaamiset toteutetaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Ennakointikoulutus sisältää materiaalit.

Koulutuksen hinta määräytyy asiakkaalle räätälöidyn sisällön perusteella.