



## **Kartoitus Iittala Villagen yritystapahtumastrategiaa varten**

Miro Jokinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Restonomien tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Miro Jokinen
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Kartoitus littala Villagen yritystapahtumastrategiaa varten
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on kartoittaa littala Villagen strategiatarpeita tulevaisuuden kehittämistä varten. Littala Village on nimi alueelle, joka sijaitsee Hämeenlinnan kaupungin littalan kylässä. Kylä on entisen Kalvolan kunnan keskus, jossa sijaitsee mm. littalan lasitehdas ja sen myymälä. Alueella vierailee vuodessa yli 100.000 kävijää.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten alueen toimijat kokevat yritystapahtumat ja niiden tulevaisuuden ja mitä asioita vaaditaan yritystapahtumastrategian luomiseksi. Tätä varten pyrittiin vastamaan kolmeen alaongelmaan: Kuinka littala Village voi kilpailla yritystapahtumamarkkinoilla, Mihin strategiseen suuntaan tulee littala Villagen kulkea ja Mitä strategisia metodeja littala Village voi käyttää?</p> <p>Opinnäytetyö toimii myös hyödyllisenä oppaana toimijoille siitä, mitä keinoja yritystapahtumien kehittämiseen on olemassa.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen alkoi keväällä 2020. Toimijoiden haastattelut tehtiin keväällä 2021. Koronapandemia on voinut vaikuttaa vastausten sisältöön, mutta sitä ei ole tässä opinnäytetyössä selvitetty.</p> <p>littala Villagen toimijoista haastateltiin kahdeksan henkilöä. Vastaaajilta kysyttiin 24 avointa viiteen eri teemaan luokiteltua kysymystä: sisäinen analyysi, ulkoinen analyysi, nykyiset strategiat ja objektiivit, kilpailustrategia ja strategian suunta.</p> <p>Vastauksien perusteella pystyttiin luomaan selkeä kuva toimijoiden mielipiteistä ja käsityksistä. Niistä paljastui merkittäviä eroavuuksia. Mitä syvemmälle strategisesta suunnasta ja keinoista mentiin, sitä enemmän eroavaisuuksia alkoi nousta. Alueen tulevaisuuden toiminnasta vastaajien lähestymistavat jakautuivat karkeasti kahteen koulukuntaan esimerkiksi kasvustrategian osalta. Puolet vastaajista koki uusien tuotteiden olevan ratkaisu alueen kehittämiseen. Toisten mielestä tuotekehitys pitää toteuttaa jo olemassa olevilla tuotteilla ja näitä markkinoida uusille markkinoille.</p> <p>Merkittävänä tuloksena voidaan myös pitää sitä, että littala Villagen toimijoiden tulee päättää strategian suunnasta ja metodeista ja sen jälkeen siitä, miten kehittämistoimenpiteet tarkalleen organisoidaan ja rahoitetaan. Mikäli strategisia linjauksia ei tehdä ja tapahtumien kehittämisistä ei aloiteta, vaihtoehtona on myös luopuminen yhteisen yritystapahtumien kehittämisestä ja toteuttamisesta.</p>
<b>Asiasanat</b> Matkailu, tapahtumatuotanto, tapahtumamatkailu, kulttuurikohteet, kehitysstrategiat

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Iittala Village.....	3
2.1	Iittala Village yleisesti .....	3
2.2	Iittala Villagen yritystapahtumat.....	5
2.3	Iittala Villagen kasvustrategia .....	5
3	Strategian prosessikuvaus .....	8
3.1	Sisäinen analyysi .....	9
3.2	Ulkoinen analyysi .....	11
3.3	Nykyiset strategiat, objektiivit ja avainasiat.....	11
3.4	Strategian valinta ja mahdollisuuksien muotoilu .....	12
3.4.1	Kilpailustrategia.....	12
3.4.2	Strateginen suunta .....	14
3.4.3	Strategiset menetelmät .....	15
3.5	Mahdollisten strategioiden ja niiden menestyksen arviointi .....	16
3.6	Valitun strategian käyttöönotto .....	17
4	Tutkimuksen toteutus .....	18
4.1	Menetelmän valinta ja kuvaus .....	18
4.2	Haastatteluiden toteutus ja kysymysten suunnittelu .....	19
4.3	Haastateltavien kuvaus .....	20
4.4	Haastatteluiden analyysi .....	21
4.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	22
5	Tutkimuksen tulokset.....	23
5.1	Nykyiset strategiat ja objektiivit .....	23
5.2	Sisäinen analyysi (Strengths and Weaknesses).....	24
5.3	Ulkoinen analyysi (Opportunities and Threats).....	25
5.4	Kilpailustrategia.....	26
5.5	Strategian suunta.....	26
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	29
6.1	Johtopäätökset.....	29
6.1.1	Nykyiset strategiat ja objektiivit.....	29
6.1.2	Sisäinen- ja ulkoinen analyysi .....	29
6.1.3	Kilpailustrategia ja strategian suunta .....	31
6.2	Kehitysehdotukset.....	31
7	Pohdinta.....	34
	Lähteet .....	36
	Liitteet.....	38

## 1 Johdanto

Maailmanlaajuisesti yritystapahtumiin osallistuu 1.5 miljardia henkilöä ja se tuo 621 miljoonaa dollaria bruttokansantuotteeseen. Välittömästi se työllistää 10.3 miljoonaa henkilöä. (Oxford Economics, 2018, 6). Suomen osalta markkinat ovat pienemmät, mutta silti merkittävät, liikevaihtona 1,4 miljardia dollaria ja suorana työllisyysvaikutuksena 12 tuhatta työpaikkaa. Yritystapahtumiin Suomessa osallistui vuonna 2017 lähes kaksi miljoonaa henkilöä. (Oxford Economics, 2018, 13)

COVID-19 pandemian pidempiaikaisia vaikutuksia yritystapahtumiin on tässä vaiheessa vielä vaikea arvioida, mutta se ei tarkoita, etteikö yritystapahtumiin kannattasi kiinnittää huomiota strategisesti. Tämän takia opinnäytetyöni keskeisin tavoite on tuottaa strategiakartoitus liittala Villagen toimijoiden yritystapahtumille, eli hahmottaa nykyisten liittala Villagen toimijoiden mielikuvia, käsityksiä ja toiveita liittala Villagen yritystapahtumatuotannosta. Yritystapahtumia alueella ovat mm. virkistyspäivät, kokoukset, ryhmäytyminen ja koulutus. Liittala Village alueena on erikoistunut käsitöihin, muotoiluun, taiteeseen, joten tämän tyyppiin yritystapahtumiin keskittyy myös opinnäytetyö. Työn lopputuloksena syntyy täysimittaisen strategian tekoa tukeva työ, mikä edesauttaa ja tukee uusien ja vanhojen yritystapahtumien edistämistä alueella.

Työn aihe syntyi tarpeesta. Olen työskennellyt liittala Villagen alueen toimijoilla yhteensä neljä kesää, yhden vuoden Designmuseum liittalassa ja kolme kesää erinäisissä tehtävissä Naivistit liittalassa -säätöillä. Naivistit liittalassa -säätöön tuottaessa elämyksellisiä kulttuuripajoja, mm. ryhmäytymistä, tuli esille strategian suunnittelu. Lisäksi liittala matkailukohteenä on tällä hetkellä uudelleenbrändäyksen murroksessa, entisestä ”Lasimäestä” brändätään liittala Villagea, jotta saadaan kävijöiden viiptymisaikaa pidennettyä. Liittala Villagen strategia on kehityksen alla, joten uuden yritystapahtumastrategian tekeminen osuu oivaliseen hetkeen. Yllä olevien syiden lisäksi yksi syy opinnäytetyön kirjoittamiseen ko. aiheesta on osakkuuteni Kiikarimedia Oy:ssä, joka on myös opinnäytetyöni toimeksiantaja. Kyseinen yhtiö keskittyy Hämeen alueen matkailun kehittämiseen ja viestintämarkkinointiin. Omistan yrityksestä 25 % ja muut yrityksen osakkaat ovat lähiseudun matkailun ja markkinoinnin toimijoita. Kulttuurikiikari Oy pystyy mahdollisesti rakentamaan uusia palveluita yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa opinnäytetyöni strategiaa hyväksi käyttäen.

Opinnäytetyön päätavoitteena on yritystapahtumien strategiatarpeen kartoitus, jonka avulla liittala Villagen toimijat pystyvät kehittämään kokonaisvaltaisen strategian. Päätaavoite saavutetaan vastaamalla kolmen alla olevan alatavoitteiden ongelmiin.

Kuinka Iittala Village voi kilpailla yritystapahtumamarkkinoilla, mihin strategiseen suuntaan tulee Iittala Villagen kulkea ja mitä strategisia metodeja Iittala Village voi käyttää?

Strategiolla on kolme tasoa: "corporate level strategy" keskittyy yleisesti ottaen organisaation tarkoitukseen ja tähtäimeen. "business level strategy" keskittyy puolestaan onnistuneeseen kilpailuun tietyillä markkinoilla ja "operational level strategy" puolestaan yksityiskohtaisten asioiden hoitamiseen ja kuinka kaksi yllä olevaa strategian tasoa pystytään laittamaan käytäntöön onnistuneesti. Tulee kuitenkin huomata, että eri strategioiden tasojen rajat ovat häilyviä erityisesti pienissä organisaatioissa, missä eri tasot yhdistyvät jatkuvasti. Evans (2015, 319)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa "Business level strategy" -kartoitus, vapaasti käännettynä siis organisaatio/destinaatio-tason strategian kartoitus. Organisaatiotason strategian kartoitus keskittyy kolmeen pääkohtaan, joiden perusteella pystytään avaamaan Iittala Villagen kilpailustrategiaan, strategiseen suuntaan ja strategisiin metodeihin liittyviä toimenpiteitä. Lisäksi objektiivien saavuttamisen sivutuotteena syntyy kattava määrä dataa, jotka käsittelevät mm. käsityksiä kilpailutilanteesta, resursseista, palveluiden laadusta ja kompetensseista.

Koska kyseessä on destinaatiotason strategiaa koskeva kartoitus, ei opinnäytetyössä lähtökohtaisesti käsitellä operatiivisia, eli päivittäisiä asioita, esimerkiksi varauksien hallintaa.

## 2 Iittala Village

Iittala Village käsittää maantieteellisenä alueena entisen Kalvolan kunnan, joka on nykyään osa Hämeenlinnan kaupunkia. Iittala sijaitsee 118 km Helsingistä, 25 km Hämeenlinnasta ja 55 km Tampereelta. Iittalan rautatieasema sijaitsee 700 metrin päässä Lasimäen keskustasta. Iittala Village on uusi konsepti, jolla pyritään laajentamaan matkailualueita pelkästä Lasimäestä koko kylän alueelle ja kokoamaan matkailupalvelut yhden brändin alle.

### 2.1 Iittala Village yleisesti

Iittala Village on käsitteenä uusi ja monien eri toimijoiden, sidosryhmien ja organisaatioiden seurauksena käsite saattaa olla epäselvä. Iittala Villagella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan kuitenkin Lasimäkeä, vaikka se yleisenä käsitteenä sisältääkin alueen muita, matkailua tukevia palveluita kuten julkista liikennettä, kauppoja ja muita vastaavia toimijoita, joilla ei ole omaa matkailuliiketoimintaa. Tämä rajaus perustuu siihen, että lähes kaikki alueen matkailuliiketoiminnan harjoittajat sijaitsevat tällä hetkellä Lasimäellä ja yritystapahtumien tuottaminen näin ollen keskittyy vain tähän osaan Iittala Villagea. Toinen syy Iittala Village -termin käyttöön on se, että "Lasimäki" terminä pyritään korvaamaan juuri Iittala Villagella ja opinnäytetyön kirjoittaja pyrkii vastaamaan termistöllään alueen toimijoiden ja sidosryhmien toivomuksia.

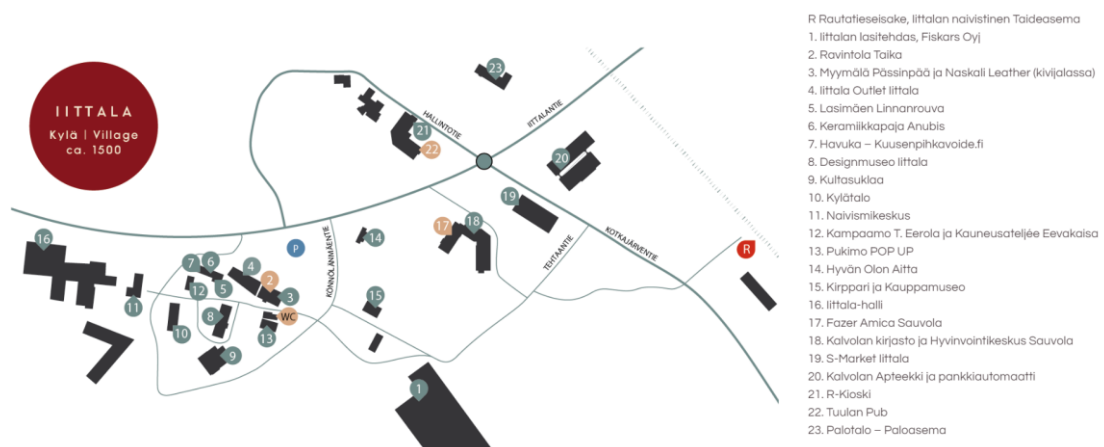


Kuvio 1. Paloiteltu organisaatorakenne

Yllä olevassa kuviossa olen hahmotellut Iittalan, eli vanhan Kalvolan kunnan keskuksen. Iittalan alaryhminä voidaan pitää Lasimäkeä ja alueen muita, matkailua tukevia palveluita mm. päivittäistavara-kauppoja ja vuokramökkejä. Lasimäen ja Iittalan alueen muut matkailua tukevat palvelut sijoittuvat nykyisen "Iittala Village" -kattotermin alle. Yllä oleva kuvio

(Kuvio 1) on tehty omankohtaisen alueen asiantuntemuksen ja Iittala Villagen verkkosivuilta saatujen tietojen perusteella.

”Iittala Village kasaa Lasimäen, Iittalan kylän ja Kalvolan pitäjän tarjontaa yhdelle sivustolle” (Iittala Village, 2020). Tällä hetkelle Iittala Villagen sijaintia voidaan pitää lähes samana kuin Lasimäen, sillä matkailuun, erityisesti taiteeseen, muotoiluun ja käsityöhön keskittyneet palvelut ovat lähes kaikki sijoittuneet tälle alueelle. Kyseistä matkailualueita ei kuitenkaan pidä sekoittaa mm. I-Laaksoon, joka on alueen kehittämishanke.



Kuvio 2. Iittala Villagen kartta ja toimijat. (Iittala Village, 2020a)

Iittala Villagen alueella on paljon käsityöhön, muotoiluun ja taiteeseen erikoistuvia yrittäjiä ja toimijoita. (Linnan Kehitys, 2019, 8). Kuten mainittu aiemmin, Iittala Village voidaan käsitellä matkailutoimijoiltaan yleisesti ottaen Lasimäkenä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, sillä suurin osa taiteeseen, käsityöhön ja muotoiluun liittyvistä toimijoista ovat tällä alueella. Kokonaisuudessaan Iittala Village käsittää 23 eri kohdetta. Näistä neljä kappaletta on museoita tai nähtävyyksiä ja yhdeksän kappaletta erilaisia, käsitöihin, kulttuuriin tai taiteeseen erikoistuvia putiikkeja. Lisäksi alueella toimii yksi ravintola. Kaikki alueen toimijat sijaitsevat yhden kilometrin säteellä toisistaan. (Iittala Village, 2020).

Lasimäen alueella on usea käsityöhön, kulttuuriin ja taiteeseen keskittyvä toimija, Plehat Oy:n (2019, 5) tekemän brändiselvityksen mukaan, Iittala Villagen keskiössä ovat Naivistit Iittalassa -säätiö, Iittalan lasitehdas ja itse ”Lasimäki”, missä sijaitsee pienempiä, kävijämääriltään pienempiä toimijoita. Tukevia palveluita aiempien mainittujen palveluiden lisäksi ovat puolestaan mm. apteekki, pankkiautomaatti ja päivittäistavarakauppa.

Kävijämäärät ovat olleet vuotuisessa kasvussa ainakin vuodesta 2018, jolloin Iittala Villagessa oli kävijöitä yhteensä n. 110 000 ja vuonna 2019 arvioilta 120 000. Koko Iittalan ar-

vioitu kävijämäärä vuonna 2019 on 140–150 000. Tulee kuitenkin huomioida, että yllä olevat luvut ovat vain arvioita, sillä vierailijat vierailevat useissa kohteissa päivän aikana ja kaikista kohteista ei ole tilastotietoja. (Linnan Kehitys, 2019, 9)

## **2.2 Iittala Villagen yritystapahtumat**

Yritystapahtumilla voidaan perinteisesti tarkoittaa esimerkiksi business-virkistystuotteita, joita yritykset ja yhteisöt hankkivat henkilökuntansa ja muiden sidosryhmiensä motivointiin. Business-virkistystuotteet ovat yleensä kestoaltaan lyhyitä, muutamasta tunnista maksimissaan pariin vuorokauteen. Näissä tapauksissa elämys syntyy yleensä siitä, että yhteisö kokee jotain tavallisuudesta poikkeavaa. Näissä tuotteissa on oleellista asiakkaan osallistumisen korkea taso. (Komppula & Boxberg, 2005, 36) Oxford Economics (2018, 8) puolestaan määrittelee yritystapahtumiksi yli 10 hengen tapahtumat, minkä kesto on yli neljä tuntia sovitussa paikassa. Tämän tyyppisiä tapahtumia ovat esim. messut, kongressit, kokoukset, kannustintapahtumat ja kaikki yllä olevat ehdot täyttävät tapahtumat pois-sulkien vain viihdetarkoituksessa järjestettävät tapahtumat esim. konsertit.

Yllä olevat määritelmät ovat kaikista lähimpänä Iittala Villagen yritystapahtuma toimintaa, opinnäytetyön selvytyden vuoksi kuitenkin rajataan yritystapahtuma -määritelmää vielä enemmän.

Iittala Villagen yritystapahtumiksi luokitellaan tässä opinnäytetyössä alueen tapahtumat, työpajat, koulutukset ja kokoukset, joiden tilaajana tai maksajana on yritys. Lisäksi Yritystapahtuman pitää olla yhteydessä taiteeseen, muotoiluun tai käsityöhön joko aktiviteetin tai miljööseen osalta.

## **2.3 Iittala Villagen kasvustrategia**

Linnan Kehitys Oy:n hallinnoiman i-Laakso hankkeen, 2017–2019 aikana tuotettu Iittala Villagen kasvustrategian (Linnan Kehitys, 2019, 7) pohjalta on tarkoitus kehittää Iittala Villagen kokonaisvaltaista strategiaa ja myös yritystapahtumien strategiaa.

Kirjoitushetkellä kuitenkin Iittala Villagen strategiaa vielä kehitetään, pääosin syy tähän on COVID-19 viruksen aiheuttamat hankaluudet. Tämän takia opinnäytetyötä joudutaan kehittämään hatarammalta strategiselta pohjalta kuin alun perin oli tarkoitus.





Kuvio 3. littala Villagen kasvustrategia. (Linnan Kehitys, 2019, 7)

Linnan Kehityksen vuonna 2019 tuottama kasvustrategia koostuu monesta komponentista, mm. puistosuunnitelmasta, sijoittumisista, viestinnästä ja aktiiviteeteista eri kohderyhmille, näiden komponenttien sisältöä ei ole vielä täsmennetty, sillä yleisen littala Villagen strategian kehitys on vielä vaiheessa. Yllä oleva maininta ”aktiiviteeteista eri kohderyhmille” on ainoa, yritystapahtumia koskeva maininta littala Villagen strategiassa tällä hetkellä.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritystapahtumien strategiaa kartoittaessa ei ole littala Villagen yleisen strategian tasolta tulevia kriteereitä siitä, minkälaisia ratkaisuja tai kehitysehdotuksia haetaan, kunhan yritystapahtumastrategian missio, visio ja arvot vastaavat Linnan Kehitys Oy:n littala Villagen kasvustrategiaprojektin aikana tuotettua pohjatyötä.

littala Villagen *missio* on: ”littala on tunnettu laadukkaasti muotoilun, taiteen ja käsityöläisyyden kylä, joka kiinnostaa sekä kotimaisia että ulkomaisia vierailijoita. littala on kutsuva

ja helposti lähestyttävä. Koko kylä tekee yhteistyötä ja tekee hyvän mielen kohtaamisia” (Linnan Kehitys, 2019, 7).

Iittala Villagen *visio* vuoteen 2030 mennessä on puolestaan seuraava: ”Iittala Village on Suomen nopeimmin kasvava muotoilun, taiteen ja käsityöläisyyden kylä. Iittalan henki tunnustetaan valtakunnallisessa matkailussa” (Linnan Kehitys, 2019, 7).

*Arvoiksi* on Linnan Kehitys alustavassa työssään määrittänyt jujun ja laadun, yhteistyön ja osallisuuden, luonnon lähellä sydäntä, viihtyisän kylämiljöön ja hyvän mielen (Linnan Kehitys, 2019, 7).

### 3 Strategian prosessikuvaus

Strategiasta ei ole yhdenmukaista, selkeää määritelmää ja monet tahot käyttävät osin erilaisia tulkintoja sanan merkityksestä. Alkujaan sana ”strategia” on kuitenkin peräisin sodanjohdotieteistä. (Hannus, 2004, 9)

Taulukko 1. Erilaisia tulkintoja strategian käsitteelle. (Hannus, 2004, 9)

Lähde	Mitä on strategia?
Oxford Pocket Dictionary (Grant, 2002)	Strategia tarkoittaa sodankäynnin taitoa, erityisesti joukkojen alusten yms. sijoittamista edullisiin aseisiin, sekä toimenpiteiden tai toimintaperiaatteiden suunnittelua liiketoiminnassa, politiikassa tms.
Alfred Chandler, Strategy and Structure (1969)	Pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittäminen yritykselle, sekä toimenpiteiden ja resurssien allokoinnin sovittaminen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.
Michael Porter, What is Strategy (1996)	Strategian ytimenä on strateginen asemointi: Ainnutlaatuisen ja yliverstaista arvoa tuottavan aseman luominen. Olennaista on tehdä selkeät valinnat, myös se mitä ei tehdä. Strategiaan liittyy yhteensopivuuden rakentaminen organisaation toimintamalliin
Kenichi Ohmae, The mind of the Strategist (1991)	Liiketoimintastrategiassa on ennen kaikkea kyse kilpailuedusta. Strategisen suunnittelun ainoa tarkoitus on saavuttaa kestävä etu kilpailijoihin nähden.

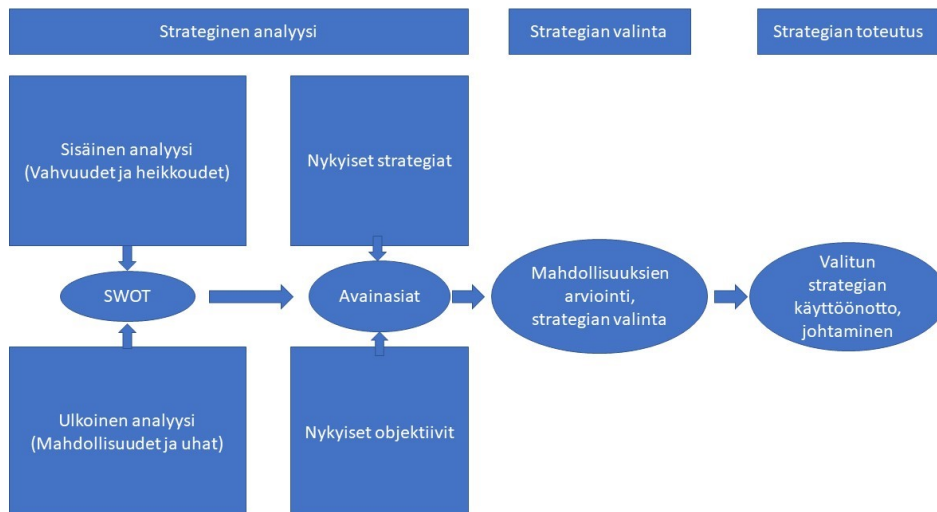
Eri tahoilla on eri käsitteitä strategiasta. Porter ja Ohmae korostavat kilpailuedun tavoittelemisen olevan strategian keskiössä, kun taas puolestaan Chandlerin ja Grantin määritelmät strategialle tuovat selkeämmin esille toimintaperiaatteiden ja toimintapiteiden sovittamista siten, että haluttuihin lopputuloksiin päästään. (Hannus, 2004, 9). Erilaisten määritelmien takia strategia käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä ja sen yksinkertaistaminen tätä opinnäytetyötä varten on haastava tehtävä. Strategian sisältö on helpompi sisäistää ja konkretisoida strategian prosessikuvauksen kautta.

Strategiaa kuvataan usein prosessiksi koska se on alati muuttuva ja jatkuva, ja elää toiminnan mukana. Strategian tavoitteita tulee tarkastaa toistuvasti, sillä toimintaympäristö

on dynaaminen. Strategian tarkoitus onkin, että organisaation toiminta saadaan kohtaamaan ympäristön muutokset. (Evans, 2015, 2)

Strategiasta voidaan hahmottaa kolme eri tasoa tai komponenttia. Nämä ovat Evansin (2015, 75) mukaan strateginen analysointi, valinta ja toteutus. Vaihtoehtoisesti Karlöf (1994, 203) on määrittänyt strategian kolmeksi elementiksi liikeidean täsmennyksen, vision konkretisoinnin tavoitteiksi ja strategian kehittämisen ja toteuttamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hannuksen (2004, 9) tulkinta strategian sisällölle on tahtotilan, päämäärien ja tavoitteiden määrittäminen, vaikutukseltaan merkittävät valinnat ja merkittävät päätökset ja toimenpiteet.

Vaikka strategian määritelmästä ei ole sanasta sanaan konsensusta, on yllä olevien määritelmien sisältö ja komponentit lähellä toisiaan. Strategian määritelmänä opinnäytetyön sisällön selkeyden vuoksi käytetään käsitteenä uudempaa, Evansin (2015, 2–3, 75) määritelmää strategiasta prosessina. Evansin yksityiskohtainen strategiaproessin kuvaus kattaa yllä olevien määritelmien osat, joiden sisältö avataan yksityiskohtaisesti ”Strategian prosessikuvaus” -osiossa.



Kuvio 4. Strategian prosessi (mukaillen Evans, 2015, 75)

### 3.1 Sisäinen analyysi

Strategisessa analysointivaiheessa Evansin (2015, 74–75) mukaan arvioidaan ensiksi organisaation sisäinen ympäristö. Sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan organisaation omia vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses). Nämä luokitellaan sisäiseksi ympäristöksi, sillä argumentoidaan, että johtajilla ja managereilla on mahdollisuus vaikuttaa ko. asioihin, puolestaan ulkoiset uhat ja mahdollisuudet ovat yleensä managerien ja johtajien vaikutusvallan ulottumattomissa (Evans, 2015, 3).

Arvioinnin kohteita sisäisessä ympäristössä on useita. Käytännössä sisäisessä analyysissä keskitytään vahvuuksiin ja heikkouksiin, mitkä luovat SWOT-analyysissä S ja W -kirjaimet (Strengths and Weaknesses). Näitä vahvuuksia ja heikkouksia voivat Evansin (2015) mukaan olla mm. tuotteen tai palvelun menestyminen markkinoilla, resurssit, kompetenssit ja arvon tuottaminen. Pender & Sharpley (2005, 127) mainitsevat SWOT-matriisin sisäisen analyysin sisältävän kaksi pääkohtaa: resurssit ja tuotteen. Uudemmat julkaisut ja oppaat, esimerkiksi Mindtools (2020), esittää, että vahvuuksiksi tulisi lukea kaikki asiat missä ko. organisaatio on erityisen hyvä. Mindtools (2020) korostaa myös erityisesti USP:n, eli unique sellin propositionin (ainutlaatuinen myyntiehdotus) huomioimista.

SWOT-matriisia käytetään hyväksi luomalla kattavampi ja destinaatiokohtaisin arviointikriteerein tuotettu SWOT-matriisi, jossa käsitellään littala Villagea destinaatiotason arviointikriteerein. Evansin (2015, 309) mukaan tulee kuitenkin olla tarkkana, että SWOT-analyysin keskipiste ei strategisista asioista harhaile liian kauas, operatiivisiin asioihin. Evans (2015, 310) ehdottaakin, että maksimimäärä asiakohteita kunkin kohdan alla olisi kuusi ja jos tämä määrä ylittyy, miettiä, tarkastellaanko samaa asiaa vain eri näkökulmista. Vaikka onkin yleistä, että SWOT-analyysia käytetään epävirallisena strategian prosessin ”aloittamisvälineenä” tulee muistaa, että Skotissa esitetyt asiat tulisi perustua, syvempiin, yrityskohtaisiin analyyseihin. (Evans, 2015, 308).

Organisaation vahvuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida joko kaikkien tai osan alla olevien metodien avulla:

- Resurssianalyysi, missä arvioidaan organisaation aineellisia ja aineettomia resursseja.
  - Kompetenssianalyysi, missä arvioidaan mitä ko. organisaatio pystyy tekemään itse, esimerkiksi, mikä on osaamisen taso mm. markkinoinnin ja myynnin osalta.
  - Porterin arvoketjuanalyysi, missä arvioidaan palvelua eri alaosioiden avulla, jotta hahmotetaan, mistä palvelun tai tuotteen arvo syntyy.
  - Taloudellisten ja taloudellisen menestyksen analyyseillä, eli esimerkiksi potentiaalisen liikevaihdon ja voiton kautta.
  - Tuote ja markkinapositionanalyysillä, eli kuinka paljon kysyntää ko. palveluille on.
- (Evans, 2015, 75, 81, 85)

Käytettäviä metodeja ehdotetaan tämän työn empiirissä osassa toteutettavuuden perusteella, sillä tiettyjen analyysien tuottaminen littala Villagen näkökulmasta saattaa olla resurssillisesti mahdotonta. Haastatteluvaiheessa voidaan tarvittaessa ottaa huomioon haastateltavien kommentit kyseisistä metodeista, jonka perusteella saadaan suuntaa antava arvojärjestys sille, mitä metodeja tulisi käyttää. Yllä olevan listauksen on tarkoitus

avata suppeasti metodeja, millä litala Villagen yritystapahtumien strategiaa voidaan tarkemmin analysoida. Tarkempaa ohjeistusta analyysien tuottamista varten voi hakea erillisestä, analyysimetodeja käsittelevästä kirjallisuudesta.

### 3.2 Ulkoinen analyysi

Ulkosen analyysin, eli mahdollisuuksien ja uhkien hahmottamisesta (opportunities and threats) Evansin (2015, 308) mukaan tulee huomioida asiat, joihin organisaation johdolla ei ole suoraa vaikutusvaltaa.

Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia hahmottaessa apuna voidaankin käyttää erilaisia analysointityökaluja. Mm. Porterin kilpailutekijä -mallia, jonka avulla pystytään hahmottamaan ulkoisia tekijöitä. Porterin mukaan toimialan kannattavuutta voidaankin selittää viidellä eri tekijällä: Hankkijoiden neuvotteluasemalla, mahdollisilla alalle tulijoilla, asiakkaiden neuvotteluasemalla, korvaavilla tuotteilla ja alan sisäisellä kilpailulla. (Karlöf, 1994, 336–337; Evans, 2015). Nämä asiat huomioimalla saadaan kattava kuva ulkoisesta toimintaympäristöstä.

Lisäksi apuna voidaan käyttää PEST/PESTEL-analyysia, jota joskus kutsutaan myös nimellä STEEP. Akronyymi tulee sanoista Political (Poliittinen), Economical (Taloudellinen), Socio-Cultural (Sosio-Kulttuurinen), Technological (Teknologinen). Pidemmässä versiossa otetaan mikroympäristön tulkinnassa mukaan myös Environmental (Ympäristöllinen) ja Legal (Laillinen) näkökulma. (Evans, 2015, 245)

PESTEL-analyysin tarkoituksena on siis arvioida makroympäristöä, eli ulkoisia tekijöitä yllä olevista näkökulmista. Makroympäristöä arvioimalla saadaan toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä kokonaisvaltainen kuva (Evans, 268; Corporate Finance Institute, 2021).

Sisäisen ja ulkoisen analyysin jälkeen siirrytään strategian prosessissa toiseen vaiheeseen, eli nykyisten strategioiden ja objektiivien analysointiin. Analyysien SWOT:tiin kirjatujen tulosten avulla pystytään muodostamaan itse strategian pääasiat.

### 3.3 Nykyiset strategiat, objektiivit ja avainasiat

Nykyisiä strategioita analysoitaessa tulee huomioida niiden määrittämä missio, mikä antaa perustan koko strategialle, sillä strategian luominen ilman selkeää päämäärää on haastavaa. Mission tulisi olla ytimekäs, mahdollinen ja visionäärinen selostus tai lausunto, joka kuvaa organisaation ydintavoitetta.

Mission jatkeena on yleensä tavoitteet, minkä avulla missio saavutetaan.

Nämä tavoitteet tulisi määritellä SMART-periaatteen mukaan. SMART tulee sanoista Specific, Measurable, Attainable, Realistic/relevant ja Time-bound/time-constrained. Nämä tarkoittavat vapaasti käännettyinä tarkkaa, mitattavissa olevaa, tavoitettavissa olevaa, realistista tai relevanttia ja ajoitettua, eli tietyn aikataulun mukaista.

(Pender & Sharpley. 2005, 121–123).

Objektiiveilla tarkoitetaan sitä tilaa, mihin nykyinen strategia tähtää. Objektiivit ovat yleensä organisaation johdon asettamia taloudellisia, kilpailullisia tai sosiaalisia tavoitteita. (Evans, 32–35, 760). Lyhyesti sanottuna objektiivit ovat siis mission, vision, arvojen ja käytettävien keinojen summa (Evans, 24).

Tämän työn empiriassa arvioidaan, mukaileeko nykyinen strategia näitä periaatteita koko aluetta koskevassa mielessä, ja erityisesti yritystapahtumia koskien, vai täyttyykö ylipääntään strategian merkit nykyisen toiminnan puolesta.

Sisäistä ja ulkoisesta analyysistä muodostuu SWOT. SWOT:in ja nykyisten strategioiden ja objektiivien yhteenvedon tuloksena muodostuu avainasiat.

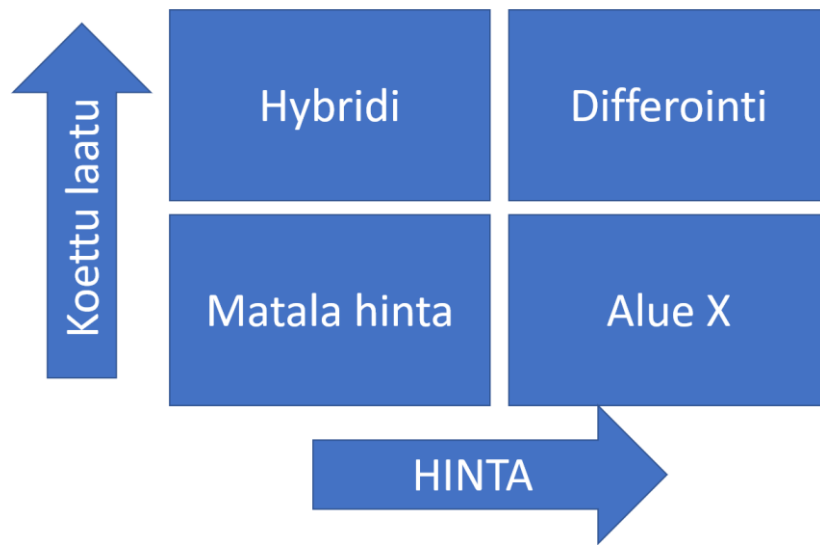
Avainasioissa keskitytään kohtiin, joiden perusteella voidaan siirtyä strategian prosessin toiseen vaiheeseen, strategian valintaan.

### **3.4 Strategian valinta ja mahdollisuuksien muotoilu**

Strategian luomisessa keskitytään kolmeen eri kohtaan: Strategisten mahdollisuuksien muotoiluun, Mahdollisten strategioiden arviointiin ja Strategian menestyksen arviointiin. Onnistuneen strategian muotoilu perustuu kolmeen pääasiaan: Kilpailustrategiaan, strategiseen suuntaan ja strategiaan metodeihin (Evans, 2015, 322).

#### **3.4.1 Kilpailustrategia**

Kilpailustrategian määrittämiseen usein käytetään Porterin geneeristä strategiaa, missä määritetään, toimiiko organisaatio kustannusjohtajuusmallin mukaisesti, eli hintakilpailleeko vai differoiko organisaatio oman palvelunsa luoden siitä ainutlaatuisen ja täten kilpailukykyisen. Poon ja Olsen kuitenkin argumentoivat, että Porterin geneerisiä strategioita on vaikea soveltaa matkailualan sektoreihin (Evans, 2015, 339; Pender & Sharpley. 2005, 128). Poon ehdottikin, että neljä periaatetta, millä kilpaillaan matkailualalla ovat asiakkaan edelle laittaminen, hyvälaatuinen johtaminen, tuoteinnovaatio ja strategisen arvoketjun vahvistaminen markkinoilla. Näiden strategisten periaatteiden perusteella kehitettiin Porterin alkuperäistä strategiamallia ja luotiin hinta/koettu laatu -matriisi. (Pender & Sharpley. 2005, 127)



Kuvio 5. Hinta/koettu laatu -matriisi, mukailten Tribe (Pender & Sharpley. 2005, 128)

Yllä olevan, Porterin alkuperäisestä geneerisestä kilpailustrategiasta johdetun matriisin avulla pystytään kartoittamaan organisaation strategia suhteessa kilpailijoihin, (Pender & Sharpley. 2005, 127–128). Mahdollisia kilpailustrategioita on tässä mallissa neljä, kuten yllä olevassa kuvassa näkyy. Nämä kilpailustrategian tyypit on avattu alle:

Hybridi –malli yhdistää yhdistää matalan hinnan ja korkean koetun laadun. Käytännössä tämän mallin mukainen kilpailu on hyvin haastavaa saavuttaa, sillä laadun parantuessa yleensä myös kustannukset kasvavat.

Differointi on malli, jossa organisaation tuote tai palvelu differoidaan, eli tehdään erityiseksi. Tämän tyyppinen kilpailumalli on hyvin yleinen ja periaatteessa ainoa, mihin pienet organisaatiot pystyvät, sillä kuten todettu yllä, laadun parantuessa kasvaa myös tuotteen tai palvelun hinta.

Matala hinta -kilpailumallissa kilpaillaan hinnalla, tuote tai palvelu ei välttämättä ole koettua laadultaan muita parempi tai ei tuota mitään erityistä, mutta hinta on alhainen, tämä on yleinen toimintamalli suur yrityksille, joilla on resursseja tuottaa isoja määriä palveluita tai tuotteita alhaisin kustannuksin. Esimerkiksi halpalentoyhtiöt yleensä noudattavat tätä kilpailumallia.

Alue X -On matriisin huonoin vaihtoehto, korkea hinta ja matala koettu laatu ovat yleisesti ottaen tunnusmerkkejä epäonnistuneesta tuotteesta tai palvelusta, poissulkien monopoliasemissa toimivat organisaatiot, tai markkinat, missä kuluttajalla on erittäin vajavaiset tiedot markkinoista. (Pender & Sharpley. 2005, 127–128; Evans, 2015, 321–323, 329–330)

Opinnäytetyön empiirisessä osassa ehdotetaan tuotettavien tapahtumien kilpailumallia yllä olevaa matriisia hyväksi käyttäen, perustuen haastateltavien vastauksiin kilpailustrategiasta esitettyihin kysymyksiin.



### 3.4.2 Strateginen suunta

Strateginen suunta pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Mihin suuntaan organisaatio on menossa”. (Evans, 2015, 320). Ennen tarkan strategisen suunnan määrittämistä Evansin (2015, 353) mukaan voidaan määrittää yleinen suunta, joka puolestaan valaisee tarkemmin mahdollisia toimintametoja. Yleinen jako strategisessa suunnassa voidaan tehdä Kasvustrategioihin, Pysyvyysstrategioihin ja Supistus/Säästöstrategioihin.

Nämä yleiset suunnat auttavat tarkentamaan mahdollisia toimia, joita organisaatio voi ottaa joko kasvaakseen, pysyäkseen tai supistuakseen tietyillä markkinoilla.

Yleisimmät *kasvustrategian* suunnat, mihin organisaatio voi kulkea perustuu Evansin (2015, 353) mukaan Igor Ansoffin strategiseen matriisiin.

Ansoffin Matriisissa on neljä erilaista kasvustrategian tyyppiä:

*Markkinapenetraatio*, joka keskittyy markkinaosuuden kasvattamiseen jo olemassa olevilla markkinoilla ja tuotteilla.

*Markkinoiden kehittäminen* puolestaan keskittyy uusien asiakassegmenttien ja markkinoiden hankintaan käyttämällä olemassa olevia tuotteita tai palveluita

*Tuotekehitys* puolestaan pyrkii kasvustrategiana kehittämään uusia tuotteita tai palveluita palvelukseen jo olemassa olevia markkinoita

*Diversifikaatiostrategia* pyrkii kehittämään uusia tuotteita tai palveluita uusille markkinoille.

Jokaisella kasvustrategian suunnalla on omat puolensa, lähtökohtaisesti kuitenkin riski kasvaa, mitä enemmän strategiassa käsitellään uusia asioita. Tämä tarkoittaa, että pienin riski on yleisesti ottaen markkinapenetraation tyyppisessä strategiassa. Sillä tarkkaa tietoa uusista tuotteista tai markkinoista ei tarvita. Diversifikaatiossa puolestaan riski on isoin, sillä usein uudet tuotteet epäonnistuvat ja johtajilla tulee olla erinomainen tuntemus uusista markkinoista, minne organisaatio suuntaa.

(Evans, 2015, 353).

Jos organisaatio haluaa supistua tai vain pysyä tietyillä markkinoilla, eli käyttää pysyvyys-, tai supistus/säästöstrategiaa, yleisimpinä strategisina suuntina on silloin *vakauttaminen* ja *vetäytyminen*. Vakauttamisella tarkoitetaan esimerkiksi keskittymistä vain parhaiten suoriutuviin tuotteisiin tai palveluihin. Vetäytymisellä puolestaan tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden poisvetämistä tietyiltä markkinoilta, jolloin resursseja voidaan ohjata muihin toimiin. (Pender & Sharpley. 2005, 128)

Empiirisessä osassa arvioin, mitä strategista suuntaa tulisi käyttää littala Villagen yritystapahtumia kehittäessä.

### 3.4.3 Strategiset metodit

Aiemmissä kohdissa, ”Kilpailustrategia” ja ”Strateginen suunta” on määritetty, mitä asioita organisaation tulisi huomioida muotoillessaan strategiaansa, ”Strategiset metodit” -osio keskittyy siihen, mitä mahdollisuuksia organisaatiolla on määritettyään suunnan ja kilpailustrategian.

Strategisia metodeja on Evansin (2015, 378) mukaan kolme: Orgaaninen kasvu, fuusiot ja yritysostot, ja yhteiset kehityshankkeet. Yhteishankkeilla tarkoitetaan mm. strategisia liittoutumia, lisensointia ja julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia. Strategisia metodeja punnitessa tulee organisaation ottaa huomioon useita asioita, mm. mahdolliset riskit, kompetenssit ja aikataulu. (Evans, 2015, 382).

Yleisimpiä syitä orgaanisen, eli sisäisen kasvun tavoitteluun voi olla mm. mahdollisten yhteistyökumppaneiden puuttuminen, resurssien riittämättömyys esimerkiksi fuusioihin tai yritysostoihin tai puolestaan resurssien riittävyys orgaaniseen kehitykseen. (Evans, 2015, 383)

Syitä puolestaan fuusioiden tai yritysostojen harkitsemiseen saattaa olla mm. markkinaosuuden kasvattaminen tai uusien markkinoiden valtaaminen, tuotekehityksen edistäminen ja resurssien parempi hallinnointi. (Evans, 2015, 388). Tätä metodologia käytettäessä riski on huomattavasti isompi kuin orgaanisessa kasvussa. Organisaation johdon tulee huomioida myös muutokset organisaatorakenteissa, uusien käytäntöjen integroinnissa ja markkinoinnin ja brändin yhdenmukaisuudessa. Riskiä voi kasvattaa myös yritysoston kohteena olevan yrityksen vajavainen tuntemus ja arvotus. (Evans, 2015, 389–390)

Yhteishankkeet ovat suosittuja matkailu, hotelli ja tapahtuma-alalla. Varsinkin viimevuosien aikana avun hankinta muilta toimijoilta on yleistynyt. Erilaisia yhteishankkeita on useita, mutta Evansin (2015, 396) mukaan vain kaksi näistä sopivat destinaatioorganisaatioille, minkälaiseksi litala Village voidaan lukea, sillä sei ei täytä fuusioiden tai muiden vastaavien integraatioiden tunnusmerkkejä: strategiset kumppanuudet ja yhteistyöverkostot. Strategisten kumppanuuksien etuna on laajentuneet geografiset ja segmentilliset markkinat, kustannusten laskeminen hankinnoissa, markkinoinnissa ja jakelussa (economies of scale) (Evans, 2015, 399). Tämän tyyppisten yhteishankkeiden riskeinä voidaan Evansin (2015, 404) mukaan pitää mm. epätasaista kulujakoa, vastuuta, kulttuurieroja ja yhteistyön tuomasta lisäarvosta, eli yhteistyöstä johtuvaa koetun arvon nousun epätasaista jakoa.

Yhteistyöverkostot puolestaan voivat olla referral-verkostoja, missä yhteistyötä tekevät organisaatiot suosittelvat toisiaan asiakkaille tai organisaatioiden konsortioita. Konsortiot ovat yleisesti ottaen suosituimpia majoitusliiketoiminnassa. (Evans, 2015, 416–417)

Strategisia metodeja empiirisessä osassa arvioitaessa tulee ottaa huomioon littala Villagen resurssit, strateginen suunta ja kilpailustrategia. Näiden pohjalta voidaan arvioida eri laisten strategisten metodien sopivuutta littala Villagen yritystapahtumille.

### 3.5 Mahdollisten strategioiden ja niiden menestyksen arviointi

Strategisia vaihtoehtoja arvioitaessa voi Evansin (2015, 438) mukaan käyttää SFA- viitekehystä. SFA tulee sanoista Suitability (sopivuus), Feasibility (toteutettavuus) ja Acceptability (hyväksyttävyyys).

Kun puhutaan strategian *sopivuudesta*, tarkoitetaan sitä, että käyttääkö organisaatio hyväkseen SWOT:in asettamia mahdollisuuksia ja vahvuuksia ja välttää tai ottaa huomioon uhkia ja heikkouksia. (Evans, 2015, 438)

Toteutettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että vastaako ehdotettu strategia yhtiön tai sidosryhmien resursseja, taitoja ja kulttuuria ja ylipäättään sitä, onko strategiaa mahdollista toteuttaa (Evans, 2015 438, 443).

Hyväksyttävyydellä tarkoitetaan sitä, että tuottaako ko. strategia tuloksia tämän hetken toimintaympäristössä ja suhteessa muihin strategisiin ratkaisuihin. (Evans, 2015, 438)

Tätä SFA-viitekehystä tulisi käyttää jokaista, strategian osaa arvioitaessa, mutta myös strategiseen kokonaisuuteen verraten. Tarkoittaen, että vaikka kaikki strategian osat toimisivat itsenäisinä osina, se ei tarkoita, että ne välttämättä toimisivat yhdessä. (Evans, 2015, 437, 439). Evansin (2015, 446) mukaan myös sidosryhmien mielipiteet tulisi huomioida SFA-viitekehyksessä, sillä ilman mm. työntekijöiden ja kumppaneiden hyväksyntää strategian käyttöönotto voi olla ongelmallista.

Koska tämä strategiakartoitus pyrkii palvelemaan littala Villagen matkailuyrittäjien yritystapahtumatarpeita, tulee SFA-viitekehysten mukainen arviointi suorittaa siten, että sidosryhmät saavat äänensä kuuluviin, ja strategian esille nousseita ongelmakohtia käsitellään kattavasti. Käytännössä tarkoittaen sitä, että alustavan strategian sisällöstä kerätään haastattelujen avulla kommentteja ja vaadittavat korjaukset tehdään ennen varsinaista strategian julkaisua.

Kun on arvioitu, onko strateginen ehdotus ylipäättään sopiva organisaatiolle, voidaan arvioida sen tuottavuutta ja hyödyllisyyttä. Koska littala Village ei ole yksityinen yritys, vaan on pikemminkin rinnastettavissa matkailuorganisaatioon, on fiskaalisten hyötyjen arvioiminen

haastavaa. Tämän takia arvioidaan strategian hyödyllisyyttä ja tuottavuutta ei-fiskaalisten metodien avulla (Evans, 2015, 447).

Evans (2015, 455–456) ehdottaa kahta metodologiaa, joilla voi arvioida strategian kannattavuutta, nämä ovat kustannus-hyöty analyysi ja vaikutusanalyysi.

Kustannus-hyöty analyysi pyrkii osoittamaan arvon jokaiselle aineettomalle ja aineelliselle organisaation muuttujalle. Tämän avulla pystytään yksiselitteisesti arvioimaan kannattavuus. Tämä konsepti on kritiikin kohteena useasta syystä, mukaan lukien erityisesti oikean arvon osoittaminen muuttujille. (Evans, 2015, 455)

Vaikutusanalyysi vaikuttaa parhaalta tavalta arvioida Iittala Villagen yritystapahtumastrategiaa, sillä Iittala Villagella organisaationa ei suoranaisesti ole tuloja, menoja tai budjettia. Vaikutusanalyysin avulla voidaan mitata useita eri asioita, ja se onkin erittäin kontekstiriippuvainen työkalu. Yleisesti ottaen sillä voidaan kuitenkin mitata ympäristöllisiä, sosiokulttuurisia ja ekonomisia vaikutuksia, esimerkiksi uusien henkilötyövuosien määrää, potentiaalista kassavirtojen kasvua ja/tai alueen viihtyvyyden kasvua (Evans, 2015, 456).

### **3.6 Valitun strategian käyttöönotto**

Ennen strategian käyttöönottoa tulisi organisaation harkita kuinka uuden strategian tuomat muutokset vaikuttavat resursseihin (sekä aineellisiin ja aineettomiin), kuinka strategiset muutokset vaikuttavat organisaation ”kokoontuloon”, eli tuleeko organisaation kulttuuria tai toimintatapoja muokata strategiaan sopivaksi ja kuinka uuden strategian aiheuttamia muutoksia johdetaan ja hallitaan? (Evans, 2015, 475)

Koska palvelut ja tuotteet eroavat ominaisuuksiltaan toisistaan, on lisäksi otettava huomioon yleisimpiä ongelmakohtia, mitä saattaa nousta esiin uuden strategian myötä: Korkea hinta, Kausiluonteisuus, Asiakkaan ostokynnys, Keskenäinen riippuvuus muihin alueen toimijoihin, Vaikutus yhteisöön tai yhteiskuntaan ja Ulkoiset shokit, eli organisaation käsisistä pois olevat tapahtumat (Evans, 2015, 478–480)

Kun strategia on valmis, tulee miettiä sen seuranta, esimerkiksi menestystekijämittariston avulla. Lisäksi organisaation tulee hahmottaa mitä kunkin organisaation osan tulee tehdä, saavuttaakseen strategiset tavoitteet ja jokaisen organisaation työntekijän mikä juuri hänen osansa on tavoitteiden saavuttamisessa

Onnistuneen strategian implementoinnin lopputuloksena voidaan pitää tyytyväisiä osakkaita, iloisia asiakkaita, tehokkaita prosesseja ja motivoitunutta ja valmistautunutta työvoimaa (Evans, 2015, 508).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Menetelmän valinta ja kuvaus

Aineiston hankintamenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa on useita. Yleisempiä näistä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 65)

Erinäisistä dokumenteista hankittu tieto perustuu esimerkiksi elämäkertoihin ja lehtiartikkeleihin, kun havainnointi puolestaan perustuu tutkittavan ilmiön seuraamiseen, joko osana havainnoitavaa ilmiötä tai sen erillisenä tarkkailijana. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 69, 71) Kumpikaan yllä olevista menetelmistä ei ole välttämättä parhaita vaihtoehtoja, sillä tämän opinnäytetyön pääkysymykseen vastaamiseen tarvittavia tietoja on haastavaa hakea ilmiötä seuraamalla tai vaihtoehtoisesti keräämällä erinäisistä dokumenteista tietoa niiden vähyyden vuoksi.

Näin ollen vaihtoehtoisiksi suosituista tiedonkeräysmenetelmistä jäävät lomakekysely sekä haastattelu, joiden välillä on myös merkittäviä eroja.

Kyselyihin vastaajat yleensä täyttävät kyselylomakkeen, kun puolestaan haastatteluissa haastattelija kysyy haastateltavilta henkilöltä kysymyksiä ja kirjaa ne itse ylös, poikkeuksena tosin muun muassa sähköpostihaastattelut. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 63)

Haastattelutyypit voidaan myös jakaa useampaan alakategoriaan, joista tunnetuimpia ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Näiden erona voidaan pitää sitä, kuinka strukturoitua, eli kuinka avoimia kysymyksiä haastattelija kysyy. Lomakehaastattelussa kysymykset voivat olla suljettuja, eli niihin vastaaminen ”kyllä” tai ”ei” on mahdollista. Syvähaastattelut puolestaan perustuvat lähes kokonaan täysin avoimiin kysymyksiin. Syvähaastattelun toteuttaminen vaatii haastattelijalta erityistä taitoa, sillä haastattelijan tulee pystyä syventämään haastattelua kysymällä olennaisia kysymyksiä ja avaamaan tutkittava ongelma tätä kautta. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 64, 65, 67). Näiden kahden ääripään väliin sijoittavat teemahaastattelut. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa edetään keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi, Sarajärvi 2018, 65). Tähän haastattelutyyppeihin perustuu myös tämän opinnäytetyön aineistonkeruu. Teemahaastatteluiden etuna voidaan pitää sitä, että haastattelussa voidaan kysyä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä vastauksiin perustuen, kuitenkin samalla varmentuen, että kaikilta haastateltavilta tullaan kuitenkin kysymään alustava kysymyspatteristo. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 65)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 65) mukaan haastattelun idea on yksinkertainen, kun halutaan tietää, mitä toinen henkilö ajattelee, tulisi asiaa kysyä häneltä itseltään.

Haastattelujen perusteella pyritään luomaan käsitys littala Villagen toimijoiden mielipiteistä ja käsitys tarvittavista strategisista toimista ja suunnasta. Lisäksi opinnäytetyö kartoittaa alueen toimijoiden motivaatiota ja odotuksia tulevaisuutta varten. Haastattelutulosten pohjalta tulisi pystyä muodostamaan selkeä yleiskuva littala Villagen toimijoiden strategisten näkemysten yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Haastatteluiden perusteella tehtävän pohdinnan tulisi johtaa selkeään lopputulokseen, jossa on eritelty strategisten toimenpiteiden tarve, mahdollinen suunta sekä sisältö. Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä vaikutti parhaalta vaihtoehdolta, sillä esim. lomakehaastattelussa suljettujen kysymysten määrä on yleisesti ottaen isompi (Tuomi, Sarajärvi 2018, 119–121). Vastaajilta haluttiin kysyä mahdollisimman avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavilla olisi useita mahdollisuuksia tuoda omia, asiaan liittyviä näkökulmiaan esille ja haastattelijalla olisi mahdollista esittää jatkokysymyksiä vastauksien syventämiseksi tarpeen mukaan.

#### **4.2 Haastatteluiden toteutus ja kysymysten suunnittelu**

Haastattelupatteristo, johon sisältyy 24 kysymystä, johdettiin suoraan tietoperustasta (Liite 1). Tarkemmin kysymykset jaettiin viiteen eri teemaan: Sisäinen analyysi, Ulkoinen analyysi, Nykyiset strategiat ja objektiivit, Kilpailustrategia ja Strategian suunta. Jokaisesta teemasta johdettiin 2–6 kysymystä, joilla pyrittiin hahmottamaan kyseisen teeman ongelmakohtia. Esimerkiksi kysymyksellä ”Mitkä koet littala Villagen vahvuuksiksi yritystapahtumia koskien?” pyrittiin hahmottamaan tietoperustan ”Sisäinen analyysi” -osiota, jonka perusteella voidaan luoda SWOT-analyysi. Haastateltavilta ei kysyty kysymyksiä teemoittain, vaan haastattelun kysymysten järjestystä oli mukautettu vastaajaystävällisemmäksi muuttamalla kysymysten järjestystä mahdollisimman kronologiseksi, uudelleenjärjestyksessä haastateltaville pyrittiin siihen, että kysymysten järjestys olisi järkevä, vaikka vastaajalla ei olisi ennestään tietoa strategian prosessikuvauksesta. Lisäksi haastatteluihin lisättiin suppea määrä alustavia kysymyksiä, mitkä eivät olleet suoraan johdettuja tietoperustasta, vaan koettiin yleishyödyllisiksi alueen jatkokehitystä ja opinnäytetyötä varten.

Haastatteluista ilmoitettiin ensimmäisen kerran keväällä 2020 Lasimäen kauppiasyhdistyksen kokouksessa, kun opinnäytetyöprojekti oli alustavasti suunnitteilla. Halukkuutta kyseltiin alustavasti jo tuolloin, mutta proaktiivisia tarjouksia haastateltavilta ei tullut. Alkukeväästä 2021 lähetettiin saatekirje ja haastattelukysymykset sähköpostitse kymmenelle Kauppiasyhdistyksen jäsenelle, jotka olivat potentiaalisia haastateltavia. Saatekirjeessä vastaanottajille kerrottiin, että heihin tullaan olemaan yhteyksissä lähiaikoina haastattelun

sopimista varten. Lopputuloksena vastaajia saatiin kahdeksan kappaletta, eli neljä viidesosaa niistä, joille saatekirje lähetettiin suostui haastatteluun. Eskolan (2007) mukaan tämä ei ole ”hassumpi määrä” (Tuomi, Sarajärvi 2018, 138).

Kaikkiin kauppiasyhdistyksen jäseniin otettiin yhteyttä puhelimitse haastattelun sopimista varten. Kaikkia vastaajia ei tavoitettu soittamalla, mutta sähköpostitse saatiin myöhemmin vastaukset haastattelukysymyksiin.

Haastattelut pyrittiin ensisijaisesti suorittamaan videoyhteydellä Zoom-sovelluksen kautta, jotta haastattelun tallentaminen olisi teknisesti mahdollista, ja haastattelun aikana kirjattuja tietoja voitaisiin myöhemmin tarkentaa ja tarkastaa. Tämä ei kaikille vastaajille käynyt mm. aikataulullisista syistä, joten 2 kappaletta haastatteluista suoritettiin puhelimitse ja vastaukset pyrittiin kirjaamaan mahdollisimman tarkasti ylös haastattelun aikana. Yhdeltä haastateltavalta saatiin suoraan kirjalliset vastaukset sähköpostiin.

Viisi kappaletta haastatteluista suoritettiin videoyhteydellä, jolloin haastattelujen tallentaminen ja annettujen vastauksien tarkistaminen oli mahdollista. Ennen haastatteluosuuden alkua, kaikilta vastaajilta kysyttiin lupa haastatteluiden tallentamiseen.

Haastatteluissa meni vastaajasta riippuen 0,5–1 h aikaa, jonka aikana käytiin kaikki haastattelukysymykset läpi.

### 4.3 Haastateltavien kuvaus

Haastateltavien kuvaus koitui ongelmalliseksi, koska alueen toimijat lähtökohtaisesti tuntevat toisensa Lasimäen Kauppiasyhdistyksen kautta. Haastateltaville on luvattu anonymiteetti vastauksien suhteen, jotta vastaajat voivat vastata kysymyksiin mahdollisimman suoraan ja rehellisesti. Tämän takia haastateltavien esittely suoritetaan ja jää jossain määrin suppeaksi tai jopa epämääräiseksi, sillä tarkempi kuvaus haastateltavista on mahdotonta tuottaa ilman, että mm. muut Lasimäen Kauppiasyhdistyksen toimijat eivät tunnista vastaajaa annettujen tietojen perusteella.

Vastaajat koodattiin koodilla X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8

**X1** on alueella suhteellisen nuori toimija, jonka päätoimialaa on kulttuuri, viihde ja virkistystoiminta. Haastateltavalla on ollut pieni määrä tapahtumia pienryhmille, mutta markkinointia tai tapahtumia ei ole suoraan suunnattu yrityksille vielä tässä vaiheessa.

**X2** on alueella pitkään vaikuttanut toimija, joka erikoistuu käsitöiden valmistukseen, myyntiin ja näyttelytoimintaan. Toimijalla on jonkin verran kokemusta tapahtumien järjestämisestä pienryhmille.

**X3** edustaa alueella jo pitkään vaikuttanutta toimijaa, tämän organisaation toimialaan, strategiaan tai ydinliiketoimintaan ei kuulu yritystapahtumat.

**X4** On jonkin aikaa alueella toiminut toimija, jonka päätoimialaa on käsityöt ja myynti. Tällä organisaatiolla ei ole kiinnostusta tuottaa omia tapahtumia, mutta potentiaalinen merkitys litala Villagelle yritystapahtumista tiedostetaan.

**X5** On alueella pitkään toimineen organisaation edustaja, organisaation päätoimiala on taide kulttuuri ja käsityö, sekä näiden myynti. Organisaatio on erittäin kiinnostunut kehittämään yritystapahtumia ja parantamaan ympärivuotisuutta näiden kautta.

**X6** On alueella suhteellisen nuori toimija, jonka toimialana käsityönä tehtyjen tuotteiden suunnittelu, myynti ja valmistus. Toimijalla ei ole ollut yritystapahtumia, toimija olisi valmis tarjoamaan yritystapahtumia pienimuotoisesti ja olisi halukas kehittämään niitä yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa.

**X7** On toiminut litalan alueella jo jonkin aikaa. Organisaatio erikoistuu postimyyntiin ja verkkokauppaan, mutta toimii laajasti myös tapahtumamarkkinoilla. Organisaatio on järjestänyt muutamia tapahtumia pienryhmille, ja testissä on ollut myös isomman skaalan tapahtumia alueen ulkopuolelta olevien yhteistyökumppaneiden kanssa.

**X8** On pitkään alueella pitkään toimineen organisaation edustaja. Organisaatio on järjestänyt paljon yritystapahtumia. Organisaatio on kiinnostunut kasvattamaan yritystapahtumien määrää ympärivuotisuuden parantamiseksi ja on kiinnostunut tuottamaan uusia, paketoituja yrityksille suunnattuja tapahtumia.

#### **4.4 Haastatteluiden analyysi**

Haastatteluihin perustuva laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin koodaamalla, eli haastatteluista erottelemalla ja merkitsemällä ne asiat, jotka sisältyvät käsiteltävän aiheen piiriin ja teemoittelemalla, eli ryhmittämällä havaitut asiat aiheittain. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 78, 79; Kallinen, Kinnunen, s.a) Aineiston keräämisen jälkeen, vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi, ja epäselvyyksiä tarkastettiin mahdollisuuksien mukaan haastattelutallenteista. Kun aineisto oli kirjoitettu puhtaaksi, muutettiin se muotoon, mistä vastaajaa ei suoraan vastauksen perusteella pystytä tunnistamaan. Tämän jälkeen kaikki vastaukset taulukoitiin. Taulukoinnin jälkeen vastauksista haettiin pelkistettyjä ilmauksia, joita redusoitiin pidemmälle. Redusoinnin, eli pelkistämisen jälkeen, vastaukset ryhmiteltiin vastauksen tyyppin mukaan. Tämän opinnäytetyön tapauksessa teemoittelu tapahtui teoriaohjaavalla analyysillä, eli työn teoriaisuutta vastauksia analysoidessa hyödyntäen (Tuomi, Sarajärvi 2018, 150–154). Eri teemoja olivat siis: Sisäinen analyysi, Ulkoinen analyysi, Nykyiset strategiat ja objektiivit, Kilpailustrategia, Strategian suunta. Kysymyksien teoriaa vastaavan osuuden voi nähdä liitteenä olevasta taulukosta (Liite 3). Teemoittelu aiheittain perustui vastaajan strategiseen näkemykseen. Näiden toimenpiteiden jälkeen, vastaukset analysoitiin vielä kertaalleen, jonka jälkeen vastausten perusteella oli mahdollista muodostaa yhteenveto vastaajien mielipiteistä ja erilaisista näkökulmista tutkimusongelmiin liittyen.



#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullinen tutkimus on aina jossain määrin kontekstuaalista, eli tutkimuksen tekijään, aikaan ja paikkaan sidottua. Tämän takia ei laadullisen tutkimuksen tuloksena synnykään absoluuttista tietoa, eikä siihen koskaan tulisi luottaa täysin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastateltavina toimi kahdeksan kauppiasyhdistyksen jäsentä, mikä määrällisesti on pieni, mutta vastaa alueen toimijoita hyvin, sillä haastateltaviksi saatiin myös toimijoita suoranaisen matkailutoimialan ulkopuolelta, lähes kaikki haastattelukutsun saaneet vastasivat haastatteluun. Haastateltavat omasivat ison määrän kollektiivista kokemusta alueen toiminnasta ja vuosien saatossa tapahtuneesta kehityksestä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tulee kuitenkin huomioida muutamia seikkoja, mitkä saattavat vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen.

Ensimmäisenä mahdollisena vaikuttajana saattaa olla haastattelijan kokemattomuus laadullisen tutkimuksen kehittämisessä, erityisesti siinä, että kysyttiinkö haastateltavilta kaikki relevantit kysymykset ongelman kuvausta varten, vai jäikö olennaisia kysymyksiä patteristosta pois, aiheuttaen väärän kuvan kokonaislopputuloksista. Lisäksi haastattelukysymysten ymmärtäminen eri tavalla, kuin haastattelijalla on sen tarkoittanut, on saattanut vaikuttaa vastaustuloksiin. Tätä kuitenkin pyrittiin minimoimaan siten, että haastattelijalla täydensi tai avasi kysymyksiä esimerkkien kautta tarpeen vaatiessa.

Toisena tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana asiana voidaan myös pitää sitä, että pysyikö haastattelijalla neutraalina haastattelutilanteessa, vai pyrkikö haastattelijalla alitajuisesti tuomaan omia käsityksiään ja mielipiteitään esiin haastateltavien kautta. Tähän pyrittiin kuitenkin reagoimaan siten, että haastattelukysymykset olivat mahdollisimman neutraaleja.

Kolmantena asiana, mikä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen on haastattelujen suoritustapa, sillä osaa haastatteluista ei pystytty tallentamaan jälkeensä tapahtuvaa tarkistusta varten, tämä kuitenkin huomioitiin siten, että niiden haastatteluiden aikana, jotka suoritettiin puhelimitse, kirjattiin vastaukset tarkemmin ylös.

Yhteenvedona kuitenkin uskon, että vastauksien perusteella saatiin muodostettua kokonaiskuva tutkimusongelmiin. Yhtäkään loppupäätöstä ei luotu vain yhden vastaajan yksittäisen vastauksen pohjalta, joten todennäköisyys sille, että kokonaisuutena johtopäätökset olisivat väärentyneet haastattelijan virheiden seurauksena on pieni.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Kuten mainittu aiemmin, tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda strategian kartoitus liittala Villagen yritystapahtumamarkkinoita varten. Pää tavoite saavutetaan vastaamalla kolmeen alla olevaan kysymykseen: Kuinka liittala Village voi kilpailla yritystapahtumamarkkinoilla, Mihin strategiseen suuntaan tulee liittala Villagen kulkea ja Mitä strategisia metodeja liittala Village voi käyttää? Näiden kysymysten pohjalta on johdettu alla olevat teemat, joiden pohjalta johtopäätösten tekeminen on mahdollista.

### 5.1 Nykyiset strategiat ja objektiivit

Ennen koronapandemiaa, pilotointivaiheessa yrityksille/pienryhmille suunnattuja tapahtumia oli kolmella vastaajista. Kolmella vastaajista puolestaan ei ole ollut yritystapahtumia ollenkaan ennen pandemiaa, loppuilla vastaajista (2 kappaletta) oli ollut yritystapahtumia myynnissä ja toteutuksessa.

Kuudella vastaajista ei ole tällä hetkellä yritystapahtumia tarjolla. Syynä tähän koronan aiheuttamat rajoitustoimet, mutta myös haluttomuus tuottaa yritystapahtumia voitto / työ määrä suhteen takia. Kahdella vastaajista oli puolestaan ollut pienimuotoisia työpajoja tarjolla koronapandemian aikana, osallistujamäärinä 1–8 henkeä.

Viisi vastaajista ei ole markkinoinut tapahtumia yrityksille ollenkaan, tosin osalla vastaajista oli ollut markkinointia pienryhmille mm. Facebookin ja mediatiedotteiden kautta. Niillä vastaajilla (3), jotka olivat kohdistaneet markkinointia yrityksille, oli se toteutettu laajan jakelun esitteiden (15 000 kpl), mediatiedotteiden, liittala Villagen omien ja jakelukanavien verkkosivujen avulla. Yhdellä vastaajista oli yritystapahtumien geografiseksi segmentiksi asetettu Helsingin ja Tampereen markkinat potentiaalisten asiakkaiden volyymin takia.

Neljä vastaajista koki, että he voisivat itse järjestää vähintään mm. pienimuotoisia työpajoja. Tavoitteina yhdellä vastaajista oli, että kahden vuoden päästä yritystapahtumia, työpajoja ja kokouksia, järjestettäisiin talvikaudella niin paljon, että viikonloppuisin aukiolo olisi mahdollista. Myös toinenkin vastaaja koki ympärivuotisuuden tavoittelemisen tärkeäksi. Vastauksista korostui myös esille jatkokehittämisen ja lisäpilotoinnin tarve, jotta mm. isompien yritysryhmien toiveisiin pystyttäisiin vastaamaan. Esille nousi myös yleisten ja omien kokoustilojen, sekä majoitustilojen puute, mikä puolestaan tarkoittaisi sitä, että tapahtumien tulisi olla joustavia. Myös ne vastaajat, jotka kokivat yritystapahtumien olevan oman strategian tai liiketoiminnan ulkopuolella, kokivat yritystapahtumat tärkeiksi alueen kannalta, ja olivat jossain määrin valmiita tukemaan mm. yhdessä toteutettuja tapahtumia.

Viisi vastaajista koki, että oman organisaation tulisi tarjota enemmän yritystapahtumia. Tähän syinä oli mm. kohteen ympärivuotisuuden lisääminen, markkinoinnin / brändin tunnettavuuden lisääminen ja tietysti liikevaihdon kasvattaminen. Loput vastaajista kokivat, että voisivat tarjota tapahtumia alueen toiminnan tueksi, mutta olivat tällä hetkellä tyytyväisiä joko muiden asiakasryhmien määrään, tai pääliiketoimintaansa.

## 5.2 Sisäinen analyysi (Strengths and Weaknesses)

littala Villagen vahvuuksiksi haastateltavat kokivat erityisesti sijainnin. Seitsemän kahdeksasta vastaajasta vastasi sijainnin olevan vahvuus littala Villagelle. Sijaintiin liittyen vahvuuksiksi nousi esille saavutettavuus, junarata, Helsinki-Tampere akseli ja potentiaalisten asiakasyritysten määrä 200 kilometrin säteellä.

Vahvuuksiksi vastaajat listasivat myös yritysten sekä tarjonnan monipuolisuuden, sekä sen, että alue on maalaismiljöömainen ja kompakti.

Lisäksi vahvuutena pidettiin potentiaalia kehitykseen ja brändien tunnettavuutta, erityisesti littala (4 mainintaa).

Heikkouksiksi vastaajat arvioivat yleisesti fasilitteetit ja infrastruktuurin ja alueen yleisen viihtyisyyden (kolme mainintaa), sekä erityisesti ravintolatoiminnan laadullisen ja määrällisen kehityksen tarpeet (4 mainintaa).

Majoitustoiminnan puuttuminen nousi myös haastatteluissa esille (2 mainintaa). Muita heikkouksia, mitä haastatteluiden aikana nousi esille olivat ohjelmatoimiston puuttuminen, toimijoiden yhteistyön halukkuus ja työnjako, sekä yleisesti resurssien vähyyys kehittämistä kohtaan.

littala Villagen toimijat uskovat erityisesti siihen, että yritysasiakkaat haluavat ”avaimet käteen” -tyyppisiä palvelukokonaisuuksia, joita on helppo hankkia (4 mainintaa).

Fasilitteettien tarve, erityisesti kokoustilojen ja ravintolapalveluiden osalta ja asiaosuuksien sisällyttäminen yritystapahtumiin koettiin myös tärkeiksi yritystapahtumia ostaville asiakkaille. Elämyksellisyys ja käsityöläisyys koettiin tärkeiksi aspekteiksi yritystapahtumissa alueella.

Alueen toimijat eivät pääpiirteittäin koe alueen pystyvän vastaamaan potentiaalisten asiakkaiden vaatimuksiin tällä hetkellä. Ongelmakohtina nousi esiin erityisesti yleinen kehityksen tarve (3 mainintaa), sekä avainpalveluiden puuttuminen, mm. ravintola, majoitus ja kokouspalvelut (3 mainintaa). Lisäksi yleisten kokoustilojen ja elämyspalveluiden tuottajan puuttuminen ovat ongelmallisia. Kaksi vastaajaa koki, että omalta osaltaan he pystyvät vastaamaan potentiaalisten asiakkaiden vaatimuksiin, mutta erityisesti viestintään ja majoitus- ja ruokapuoleen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Toimijat tosin kokivat, että alue pystyy tulevaisuudessa vastaamaan asiakkaiden odotuksiin hyvinkin, kunhan yllä olevia ongelmakohtia kehitetään.

### 5.3 Ulkoinen analyysi (Opportunities and Threats)

liittala Villagen mahdollisuuksiksi koettiin eri toimijoiden palveluista kasattavien pakettien luominen (4 mainintaa), artesaanien ja käsityöläisten määrän lisääminen (3 mainintaa). Erityisesti pienyritysten kokoustaminen ja virkistäytyminen koettiin mahdollisuudeksi. Lisäksi Lasimäen puistoalueen hyödyntäminen isoissa ulkotapahtumissa nousi esille. Myös rahoitus EU- ja kuntatasolta koettiin mahdollisuudeksi.

Yksi vastaajista myös koki, että kilpailu juuri näillä markkinoilla ei välttämättä ole hirveän iso.

Uhiksi liittala Villagen yritystapahtumille koettiin palvelukokonaisuuden puuttuminen (5 mainintaa). Lisäksi kauppiasyhdistyksen rivistä irtaantuminen ja yhteistyön onnistumattomuus koettiin uhaksi. Vastaajat olivat myös huolissaan resurssien puutteesta ja alueen kehittymisestä brändin mukaisesti. Kaksi vastaajaa puolestaan koki, että liittala Villagen yritystapahtumilla ei ole varsinaisia uhkia tällä hetkellä.

Suurimpana haasteena tällä hetkellä koettiin korona yleisesti, ja koronan aiheuttamat ilmiöt. (5) Lisäksi tämänhetkiseksi haasteiksi koettiin toimijoiden yhtenäisyys ja sitoutuminen yhteisiin kehittämishankkeisiin (2) ja alueen kunto (2).

Tulevaisuuden haasteiksi koettiin toiminnan kutistuminen ja jos alueelle ei saada uusia, mielenkiintoisia toimijoita kasvattamaan alueen arvoa mm. tilatarjonnan / infrastruktuurin takia. Oikeanlaisen markkinointi- ja myyntikeinojen löytäminen ja tunnettavuuden kasvattaminen koettiin myös haasteeksi. Lisäksi oman kohderyhmän määrittäminen sekä kohteen kausiluonteisuus koettiin tulevaisuuden ongelmakohdiksi.

Suoria kilpailijoita olivat toimijoiden mukaan Fiskars Village (5 mainintaa), Porvoo (2), sekä lähialueen matkailukohteet mm, Verkatehdas, Hämeen Linna, Urpulan kartano ja Hauhon Iloranta.

Yleisesti vastaajat kokivat, että isojen kaupunkien tapahtumat Helsinki-Tampere alueella ja saman tyyppisen käsityöläisprofiilin omaavat kohteet ja taiteilijayhteisöt olivat suoria kilpailijoita. Yleisiä aluemainintoja Hämeenlinnan, Fiskars Villagen ja Porvoon lisäksi olivat Hanko, Helsinki ja Telliskivi.

Epäsuoriksi kilpailijoiksi yritystapahtumamarkkinoilla koettiin kaupunkiympäristöön sijoittuvat yritystapahtumat, ulkomaan matkakohteet ja urheiluun ja luontoon keskittyvät tapahtumat. Epäsuoriksi kilpailijoiksi listattiin myös erilaiset viihdetapahtumat, esim. ammunta ja pakohuoneet. Lisäksi sosiaalisessa mediassa ja verkossa järjestettävät yritystapahtumat kuvattiin epäsuoriksi kilpailijoiksi.

#### 5.4 Kilpailustrategia

Kuusi vastaajista olisi valmiita tuottamaan uusia yrityksille suunnattuja tapahtumia yhdessä muiden alueen toimijoiden kanssa. Kysymyksiä nousi esille kuitenkin myös mahdollisten yhteisten tapahtumien toteuttamiseen vaadittavat investoinnit ja tuotto, sekä ajan rajallisuus. Osa vastaajista koki haluavansa olla mukana, mutta ideointivastuun tulisi olla muualla. Lisäksi yhteisten tapahtumien tulisi edistää myös omaan toimintaa. Pilotointi ja myös mahdollinen yhteistyö alueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa koettiin myös mahdollisiksi kehittämiskeinoiksi.

Toinen jäljelle jääneistä vastaajista, koki, että uusien tuotteiden kehittämisen sijaan tulisi laajentaa jo olemassa olevia tuotteita.

Yksi vastaajista koki, että alueen yleinen kiinnostus yritystapahtumien tuottamista kohtaan oli pieni ja mahdollisia yhteistyökumppaneita voisi hakea myös alueen ulkopuolelta. Lisäksi vastaaja koki, että yhteistyökumppanit mm. majoitus- ja cateringpalveluiden osalta pitää hakea muualta.

Yhteistapahtumat / yhteistyö koettiin tärkeimmäksi resurssiksi yritystapahtumien kehittämiseen ja markkinointiin (4). Vastaajat myös kokivat tilojen maltillisuuden ja puutteen resurssilliseksi haasteeksi. Lisäksi aika suunnitteluun ja toteuttamiseen ja ruokailu- ja majoitus koettiin resurssillisiksi haasteiksi. Toteutuksesta vastaavan henkilön, joka vastaisi palvelukokonaisuuden paketoinnista koettiin tarpeelliseksi.

#### 5.5 Strategian suunta

Kukaan vastaajista ei kokenut littala Villagen yritystapahtumatarjonnan olevan riittävä tällä hetkellä.

Vastaajien mukaan yritystapahtumia oli kehitteillä, mutta koronapandemian aiheuttamat vaikeudet ja rajoitukset hidastavat kehitystä. Vastaajien mukaan erinäisiä tapahtumia voisi olla huomattavasti laajemmin ja monipuolisemmin ja yritysasiakkaista toivotaan kanta-asiakkaita, jotka vierailisivat alueella useammin. Myös ”tekijän” tarpeellisuus ja resurssien puute koettiin yritystapahtumien kehittymistä hidastavaksi. ”Alueella on paljon potentiaalista tarjontaa mutta haasteena lienevät pienyritysten resurssit tarjota esim. käsityöpajoja. Monipuolisuutta ja erilaisia pakettituotteita kannattaisi varmasti lisätä.”

Vastauksissa strategiseen suuntaan liittyen, eli siihen, että tulisiko Iittala Villagen keskittyä uusille vai vanhoille markkinoille uusia vai vanhoja tuotteita käyttäen, oli havaittavissa selkeää hajontaa. Puolet (4) vastaajista koki, että uusien tuotteiden tarjoaminen jo olemassa oleville markkinoille olisi paras keino kehittää Iittala Villagen yritystapahtumia. Perusteluina tälle näkemyksille oli se, että uusien tuotteiden tarjonnan mukana tulisi uusia asiakasryhmiä, erityisesti koska yrityksille suunnattuja tuotteita ei ole ollut toistaiseksi vielä paljon tarjolla ja iso määrä potentiaalisista asiakkaista ovat saattaneet jo vieraillla Iittala Villagessa yksityishenkilönä. Osa (2 vastaajaa) koki myös uusien tuotteiden tarjoamisen uusille asiakasryhmille hyväksi vaihtoehdoksi yllä olevan vaihtoehdon lisäksi.

Kolme vastaajaa koki, että jo olemassa olevien palveluiden tai tuotteiden tarjoaminen olisi paras tapa kehittää aluetta. Perusteluina tälle oli mm. resurssien vähyys uusien tuotteiden kehitykselle, sekä se, että vastaajat kokivat, että tuotekehitys ja palvelupaketti tulisi olla kunnossa, ennen kuin lähdetään laajentamaan laajemmille markkinoille. Osa koki, että yritysten pikkujoulut olisivat paras kohderyhmä.

X8: ”Olemassa olevat resurssit huomioon ottaen keskittyisin olemassa olevien palveluiden tarjoamiseen ja esille tuomiseen. Tämä johtaisi varmasti luontaisesti uusienkin asiakasryhmien kiinnostuksen herättämiseen. Ajan myötä voisi kehitellä uusia tuotteita ja palveluita sekä nykyisille että uusille asiakasryhmille. Uuden tuotteen markkinointi uusille asiakkaille vaatisi resursseja, joita Iittala Villagella kokonaisuutena ei tällä hetkellä ole.”

Yksi vastaajista koki, että kaikki lähestymistavat olisivat potentiaalisia Iittala Villagen yritystapahtumien kehittämiseksi.

Viisi vastaajista koki, että mahdollinen yritystapahtumien kehittäminen tulisi tapahtua selkeästi jonkun johdolla. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin ohjausryhmä -tyyppistä ratkaisua, mutta myös useampi vastaaja ehdotti, että mahdollisuus ulkoistaa tapahtumien paketointi alueen ulkopuolelle voisi olla hyvä vaihtoehto, tai että alueelle saataisiin jo ennestään verkostoitunut ja ammattitaitoinen tapahtumatuottaja, esim. Hämeenlinnan alueelta. Lisäksi erilaiset hankkeet koettiin hyviksi ja verkostoituminen catering-palveluiden kanssa erittäin tärkeäksi. Tärkeäksi koettiin myös selkeät jakelukanavat, mitä kautta yritykset voivat saada tarjouksen ja hinnat.

Markkinoinnista ja myynnistä puhuttaessa, nousi moni eri kanava esiin. Eniten mainittiin suoramarkkinointi yrityksille, mm. sähköpostin välityksellä. Suoramarkkinoinnista puhelimen välityksellä oli kannanottoja puolesta ja vastaan. ”Puskaradio” oli toinen suosittu kanava, minkä moni vastaaja koki tärkeäksi. Muita kanavia mitä nousi esille, oli Iittala Villagen verkkosivut, Facebook ja messut. Myös mahdollisten yhteistyökumppanien ja ohjelmapalvelutoimistojen kautta tapahtuva myynti ja markkinointi koettiin mahdollisuutena,

mutta pakettien ”hukkumista” kolmannen osapuolien kanaviin pidettiin mahdollisena. Vastajaat painottivat, että ostamisen tulisi olla helppoa ja tapahtumien valmiiksi paketoituja.

Kaikki vastanneet henkilöt, olisivat valmiita tarjoamaan vähintään omia työaikaresurssejaan yhteisten tapahtumien järjestämiseen, oli tämä sitten hallinnollista työtä tai suunnittelua. Lisäksi usea vastaaja olisi valmis panostamaan rahallisesti tapahtumien kehittämiseen ja markkinointiin. Omaa ammattitaitoa ja luottavia kumppanuuksia ollaan valmiina tuomaan tarvittaessa pöytään yhteisten tapahtumien eduksi.

## 6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 6.1 Johtopäätökset

#### 6.1.1 Nykyiset strategiat ja objektiivit

Moni organisaatio oli pilotointitasolla toteuttanut pienryhmille tapahtumia. Haastatteluiden perusteella oli myös helposti havaittavissa se, että yhteisiä markkinointi ja myyntikeinoja oli harkittu vähän tai ei ollenkaan ja toiminnan paketoimista ei lähtökohtaisesti oltu vielä aloitettu. Vaikka toimijoilla mitä luultavimmin on omat, organisaatiokohtaiset strategiansa, ei liittala Villagella ole omaa, yritystapahtumia tarkemmin käsittelevää dokumentaatiota.

Tämä selittyy osittain myös koronan aiheuttamasta epävarmuudesta, ja esteistä mitä se on aiheuttanut kehitykselle tällä saralla. Vastauksista oli huomattavissa myös SMART – mallin, eli selkeästi määritettyjen, mitattavissa olevien, aikaan sidottujen, realististen ja tavoitettavissa olevien tavoitteiden puuttuminen. SMART-malli olisi ensimmäinen askel täysimittaisen strategian luomisessa, jotta liittala Village pystyy hahmottamaan yhteiset, selkeät tavoitteet. Vaikka osalla vastaajista olikin selkeästi yksittäisiä osiota mietitty myös liittala Villagen tasolla, niin yleisesti ottaen voidaan todeta, että nykyistä strategiaa ei yritystapahtumiin ei tällä hetkellä ole ollenkaan.

Mitä tulee objektiiveihin, haluaa suurin osa toimijoista tarjota enemmän yritystapahtumia, ja kaikki toimijat olisivat valmiita tuomaan omaan panostaan myös yhteisten tapahtumien kehittämiseen, mutta tarkkoja tavoitteita oli asettanut vain harva.

#### 6.1.2 Sisäinen- ja ulkoinen analyysi

SWOT on hyvä työkalu hahmottamaan alueen vahvuuksia ja ongelmakohtia, mutta kuten mainittu tietoperustassa, sitä ei tulisi käyttää suoraan strategian muodostamiseen. Tämä huomioiden, strategian alustavaan työstämiseen ja kehityskohteiden ja tarkempien analyysien tuottamista varten se tarjoaa erinomaisen alustan, sillä näiden pohjalta voidaan määrittää oikeat analyysimetodit, mitkä on esitelty tietoperustassa.

Sisäinen ja ulkoinen analyysi on yhdistetty tässä kappaleessa yhdeksi asiaosuudeksi, jotta alueen SWOT-analyysia voitaisiin kuvailla selkeänä kokonaisuutena ja muita, ulkoisesta ja sisäisestä analyysistä johdettujen kysymyksien vastauksia voitaisiin käsitellä toisiinsa verraten

Alla olevan taulukon ja kappaleissa 5.2 ja 5.3 avattujen vastausten perusteella on mahdollista hahmottaa alueen ongelmakohdat. Suoraan tietoperustasta johdettujen kysymysten tukena kysyttiin myös muita kysymyksiä, jotka täydensivät alueen toimijoiden esittämiä mielipiteitä ja käsityksiä alueen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.



Vahvuuksiksi koettiin yleisesti ottaen geneerisiä, aluetta koskevia ominaisuuksia kuten sijainti ja alueen monipuolisuus. Näitä ominaisuuksia voisi periaatteessa soveltaa mihin tahansa littala Villagen alueella järjestettävään toimintaan, olisi se sitten yrityksille tai yksityishenkilöille. Vastaukset eivät sinänsä ole yllättäviä, sillä kukaan vastaajista ei kokenut, että littala Village pystyisi vastaamaan täysin potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeisiin tällä hetkellä mm. avainpalveluiden puuttumisen vuoksi.

Heikkouksiksi koettiin pitkälti asioita, mitkä vaatisivat mittavia investointeja alueelta, esimerkiksi infrastruktuurin ja alueen yleisen viihtyisyyden parantaminen. Lisäksi heikkouksiksi koettiin ravintola- ja majoitustoiminnan vajeet, mikä tietysti vaikeuttaa yritystapahtumien järjestämistä alueella, sillä pidempään kestävien tapahtumien järjestäminen ei ole mahdollista ilman riittäviä ruoka- ja majoituspalveluita. Tämä rajaa automaattisesti mahdolliset yritysasiakasryhmät päiväkävijöihin, ellei tapahtumia toteutettaisi esimerkiksi Hämeenlinnan alueen majoituspalveluiden kanssa yhteistyössä. Tämä saattaa kuitenkin puolestaan laskea asiakasviihtyisyyttä ja asiakkaiden määrää, sillä kuljetusten järjestäminen saattaa luontaisesti nostaa mm. pakettien hintaa ja kuljetuksiin käytettävän ajan määrä alentaa potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta. Lisäksi ohjelmatoimiston puuttuminen mainittiin, mikä puolestaan reflektoi sitä, että littala Villagelle yksi mahdollinen lähestymistapa olisi ulkoistaa palveluiden paketointi ja myynti erilliselle ohjelmalvelutoimistolle.

Mahdollisuuksiksi todettiin tapahtumien paketointi ja artesaanien ja käsityöläisten määrän lisääntyminen, mikä puolestaan tarjoaisi laajempia mahdollisuuksia kehittää palveluita, tapahtumia ja tuotteita. Mahdollisina asiakasryhminä nähtiin juuri pienyritysten kokous- ja virkistyspalvelut. Kokouspalveluiden osalta puolestaan nousee ongelmaksi heikkouksissa mainittu infrastruktuuri, eritoten yhteisten kokoustilojen puute. Tämä tulee huomioida mahdollisia yhteisiä paketteja kehittäessä, sillä vain harvalla toimijalla on riittävät tilat toteuttaa kokouksia sisältäviä tapahtumia. Kysymykseksi nousee siis se, että kun yhteisiä tapahtumia lähdetään toteuttamaan, onko kokoustiloja hallussaan pitävien organisaatioiden sitouduksittava tarjoamaan niitä halukkaille, vaikka itse kyseinen organisaatio ei toteuttaisikaan suoraan mitään osaa tapahtumasta? Vai tulisiko kokoustila integroida suoraan pakettiin erillisenä osanaan, jolloin esimerkiksi kokoustilan vuokrasta maksettava palkkio kasvat-taisi pakettin hintaa? Toisena vaihtoehtona yleisen kokoustilan järjestäminen alueelle, mutta tämä taas puolestaan avaa resurssi ja rahoituskysymyksen, ja ROI:n, eli sijoituksesta ansaittavan tuoton määrää tulisi arvioida perinpohjaisesti.

Uhkina koettiin palvelukokonaisuuden ja resurssien puutteet, sekä Kauppiasyhdistyksen rivistä irtautuminen ja alueen kehittyminen brändin vastaisesti. Nämä uhat vaikuttaisivat olevan jossain määrin ratkaistavissa. Kehittämällä alueen yritystapahtumastrategiaa, jolla pystyttäisiin tarkemmin vastaamaan resurssien puutteiden aiheuttamiin kysymyksiin.

Taulukko 2. litalan SWOT-analyysi haastateltavien vastauksien perusteella

<p><b>VAHVUUDET (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sijainti (Junarata, Helsinki-Tampere akseli, potentiaalisten asiakasyritysten määrä 200 km säteellä)</li> <li>- Tarjonnan monipuolisuus</li> <li>- Maalaismiljö</li> <li>- Kompakti alue</li> <li>- Brändien tunnettavuus</li> <li>- Potentiaali kehitykseen</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasiliteetit ja infrastruktuuri</li> <li>- Alueen yleinen viihtyisyys</li> <li>- Ravintolatoiminnan määrä ja laatu</li> <li>- Majoitustoiminnan puuttuminen</li> <li>- Ohjelmatoimiston puuttuminen</li> <li>- Yhteistyön halukkuus ja työnjako</li> <li>- Yleinen resurssien vähyyys</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritystapahtumapaketit</li> <li>- Artesaanien ja käsityöläisten määrän lisääminen</li> <li>- Pienyritysten kokoustaminen ja virkistäytymisen</li> <li>- Lasimäen puistoalueen hyödyntäminen</li> <li>- EU- ja kuntatason rahoitus</li> <li>- Kilpailu käsityöhön, taiteeseen ja kulttuuriin keskittyvillä markkinoilla pientä</li> </ul>	<p><b>UHAT (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelukokonaisuuden puuttuminen</li> <li>- Kauppiasyhdistyksen riveistä irtaantuminen ja yhteistyön onnistumattomuus</li> <li>- Resurssien puutteet</li> <li>- Alueen kehitys brändin vastaisesti</li> </ul>

### 6.1.3 Kilpailustrategia ja strategian suunta

Kilpailustrategian ja strategian suunnan osalta oli myös havaittavissa eriäviä mielipiteitä. Puolet vastaajista kokivat, että tuotekehitys ja diversifikaatiostrategiat olisi paras tapa kehittää alueen yritystapahtumia, kun taas puolestaan osa koki markkinapenetraation ja markkinoiden kehittämisen ratkaisuksi litala Villagen yritystapahtumille.

Jotta yhteisiä tapahtumia voitaisiin kehittää keskustelua ja alustavaa suunnittelua pidemmälle, tulisi toimijoiden määrittää myös alueen yleinen strateginen suunta. Haluaako alue yleisesti kasvaa yritystapahtumamarkkinoilla, vai tuleeko yhteiset kehityshankkeet haudata, jotta resursseja voidaan keskittää muuhun toimintaan, jos todetaan lisäanalyysien tuloksena, että yhteyskehitys ei esimerkiksi ole resurssillisesti kannattavaa toimintaa.

### 6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa eli hahmottaa nykyisten litala Villagen toimijoiden mielikuvia, käsityksiä ja toiveita litala Villagen yritystapahtumatuotannosta vastaamalla kolmeen alakysymykseen: Kuinka litala Village voi kilpailla yritystapahtumamarkkinoilla,

Mihin strategiseen suuntaan tulee littala Villagen kulkea ja Mitä strategisia metodeja littala Village voi käyttää?

Tässä osiossa käydään läpi alakysymykset aiheittain, jotta selkeä yleiskäsitys ja tarvittavat jatkotoimenpiteet ovat selvillä alueen toimijoille. Lisäksi tuon oman mielipiteeni esille mahdollisista kehityssuunnista perustuen haastateltavien vastauksiin ja johtopäätöksiin, mitkä vastauksista on johdettu.

### **littala Village voi kilpailla yritystapahtumamarkkinoilla differoimalla**

Kun mietitään, miten littala Village voisi kilpailla yritysmarkkinoilla, tulee katse kääntää haastattelujen pohjalta luotuun SWOT-analyysiin ja tietoperustassa avattuun ”Kilpailustrategia” -osioon, missä on avattu erilaisia kilpailumalleja. Kilpailumalleista sopivin olisi differointi, eli itsensä muista erottaminen, sillä SWOT:in perusteella toimijat kokevat sijainnin ja kompaktin maalaismiljööön olevan littala Villagen vahvuuksia. Haastatteluiden tuloksena voitiin myös todeta, että palveluiden tulisi olla laadukkaita ja alueen imagoon liittyviä. Imagon ja brändin vahvistaminen ja erilaisten tapahtumien tuottaminen näin ollen tukisi alueen uniikkiutta ja hälventäisi toimijoiden huolia siitä, että alue kehittyisi brändin vastaisesti. Myös tietoperusta tukee tätä päätöstä, sillä differointi on lähtökohtaisesti ainoa malli, millä pienemmät organisaatiot pystyvät kilpailemaan. Alueen jatkokehityksen kannalta on olennaista, että alueelle määritetään missio ja sitä arvioidaan PESTEL-arviointikriteereiden kautta ja tulevaisuuden objektiivit, eli tavoitteet luodaan käyttämällä SMART-mallia. Näitä analyysimetoodeja käyttämällä voidaan lopullista strategiaa kehittäessä luoda avainasiat, johon tuleva, täysimittainen strategia pohjaa.

### **littala Villagen strategisena suuntana tulisi olla yritystapahtumien kehittäminen tai markkinoilta vetäytyminen**

littala Villagella on kaksi vaihtoehtoa valittaessa strategian suuntaa, ensimmäinen vaihtoehto on kasvustrategia, eli yritystapahtumien markkinoilla pyrittäisiin kasvamaan ja kehittymään. Toisena vaihtoehtona on niin kutsutut supistus / säästöstrategiat. Eli toiminnan kutistaminen / lopettaminen resurssien uudelleenohjausta varten. littala Villagen tapauksessa tämä käytännössä tarkoittaisi yhteisten yritystapahtumien lopettamista täysin, sillä toiminta on tällä hetkellä hyvinkin alkuvaiheessa. Kolmas strategian tyyppi on pysyvyysstrategia, joka ei sovi littala Villagelle siksi, että jatkokehittämistä vaaditaan tapahtumapaikkien kokoamiseksi. Vastauksiin perustuen, on kuitenkin syytä olettaa, että alueella on motivaatiota ja potentiaalia kehittää yritystapahtumia kasvustrategian mukaisesti. Tämä vaatii sen, että kaikki alueen toimijat pääsevät samalle sivulle tavoitteista ja vaadittavista resursseista. Tämän takia aiemmin mainitut SMART-malli ja PESTEL-analyysi on erityisen tärkeää toteuttaa lopullisen strategian kehityksen alkuvaiheilla. Selkeät tavoitteet mahdollistavat tarkemmat analyysit, jonka kautta alueen toimijoilla on paremmat edellytyk-

set arvioida omaa toimintakykyä ja resursseja yhteisten yritystapahtumien saralla. Tarvittavia analyyseja ovat resurssianalyysi, taloudellisten ja taloudellisen menestyksen analyysi ja tuote ja markkinapositionanalyysillä. Nämä analyysit antavat kattavan kuvan alueen sisäisestä toiminnasta, ja ne tulisi tehdä ennen siirtymistä strategian prosessissa nykyisten strategioiden ja objektiivien käsittelyyn. Lisäksi SMART-mallin avulla laaditut tavoitteet yhdessä muiden toimijoiden kanssa antavat selkeän kuvan siitä, ketkä toimijoista pystyvät olemaan aktiivisesti kehitystoiminnassa mukana ja millä tavoin.

### **littala Villagen tulisi keskittyä yhteisiin kehityshankkeisiin**

Mitä tulee strategiaan metodeihin, eli orgaaniseen kasvuun, fuusioihin ja yritysostoihin ja yhteisiin kehityshankkeisiin. littala Villagella paras vaihtoehto vastausten perusteella olisi yhteishankkeet, tarkemmin sanottuna strategiset kumppanuudet. Tämän avulla pystyttäisiin ratkaisemaan pienistä resursseista aiheutuvia ongelmakohtia alueen sisällä. Strategisina kumppaneina tulisi toimia ne alueen organisaatiot, jotka pystyvät sitoutumaan resurssillisesti tavoitteisiin, jotka ovat asetettu strategista suuntaa käsittelevässä osiossa. Lisäksi strategisia kumppanuuksia tulisi vastausten ja kirjoittajan johtopäätösten perusteella hakea myös alueen ulkopuolelta, sillä ajalliset resurssit nousivat myös ongelmakohdiksi. Strategiset kumppanuudet alueen ulkopuolelta mm. majoitus- ja ravitoloimijoiden kanssa on tällä hetkellä elinehtona yhteisten yritystapahtumien toteutumiselle, varsinkin siksi, että tavoitteena on myydä tapahtumia holistisena pakettina yrityksille. Lisäksi alueen toimijoiden tai vaihtoehtoisesti ohjelmalveluyrityksen, jolle tapahtumien paketointi tarvittaessa ulkoistettaisiin, tulisi kontaktoida liikennöintiyrityksiä logistia kysymyksiä varten. Kun kaikki yllä olevat asiat on käsitelty, tulisi osallistuvien tahojen arvioida vielä strategiaa SFA-viitekehystä käyttäen.

## 7 Pohdinta

Olen oppinut tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana paljon. Kun opinnäytetyön tietoperustan ja aiheen muotoilu alkoi alkukevästä 2020, oli alun perin ideana valmistua ko. keväänä, sillä olin hakemassa maisteritutkintoon. Kun en saanutkaan opiskelupaikkaa maisteriohjelmasta, päätettiin opinnäytetyöohjaajan kanssa, että uusi tavoite oli syksy 2020. Tämäkään ei kuitenkaan toteutunut, sillä koronan aiheuttamat ongelmat matkailualalla yleisesti keskeytti kehitystoiminnan littala Villagen alueella ja tämän seurauksena jouduttiin myös mukauttamaan oman opinnäytetyön tavoitteita, mm. sen laajuudesta ja siitä, mihin jo olemassa olevaan tietoon se perustuu. Lisäksi aloitin täysipäiväiset työt kesällä 2020, joka vei huomion myös opinnäytetyön kirjoittamisesta.

Alan epävarmuus korona-aikana laski omaa, työn kirjoittamiseen kohdistuvaa motivaatiota. Oma päivätyö vei monta kuukautta kaiken aikani, mutta joulukuussa 2020 päätin, että otan töistä vapaata ja sijoitan valmistumisen viimeistään keväällä 2021 taas prioriteetikseni. Tämän jälkeen opinnäytetyö on edistynyt päivätöideni ohessa jouhevasti, mutta hitaasti ja olen tyytyväinen päätökseen työmäärän vähentämiseen. Vaikka huomioidaan koronan aiheuttamat muutokset toimialalla, opinnäytetyön tavoitteisiin tehdyt muutokset ja täysiaikaisten töiden aloittaminen, tunnen, että oma kommunikaationi opinnäytetyön aloitusvaiheessa ja vuonna 2020 olisi voinut olla parempaa, sekä kommunikaatio runsaampaa ja oma-aloitteisempaa ohjaajan suuntaan. Koen kuitenkin, että tämän vuoden puolella olen hoitanut opinnäytetyön kirjoitusta aktiivisesti ja kommunikoinut ohjaajan kanssa selkeästi, vaikkakin vastausaikani ovat saattaneet olla pitkiä. Päivätöiden yhdistäminen ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhdistäminen olivat suoranaisesti huono idea ja on vaikuttanut selkeästi opinnäytetyön edistymiseen. Tämä on kuitenkin ollut erittäin opettavainen kokemus oman ajankäytön hallinnasta ja siitä, miten jatkossa kannattaa varautua ajallisesti ja jaksamisen kannalta vastaaviin, isompiin projekteihin.

Mitä puolestaan tulee käytännön hyötyihin ja taitoihin, on opinnäytetyön kirjoittaminen antanut minulle kattavasti tietoa strategian suunnittelusta ja kehitysprojekteista. Uskon, että opinnäytetyöni aihe, oli yleisesti ottaen haastava, tämä puolestaan edesauttoi siinä, että kunnollinen ymmärrys strategiasta prosessina oli pakollinen, joten itsenäistä opiskelua aiheesta vaadittiin paljon. Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen on myös tuonut käytännön kokemusta ja osaamista, mitä ei ole voinut esimerkiksi pienempiä harjoitustöitä kirjoittamalla oppia.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on yllä olevien asioiden lisäksi opettanut minulle kattavasti kirjoitustyöstä, mitä uskon tulevaisuuden opinnoissani ja työelämässä tarvitsevan.

Uskon vahvasti, että tavoitteet opinnäytetyön kannalta saavutettiin, kaikkiin kolmeen alakysymykseen saatiin johdettua vastaukset haastatteluiden pohjalta. Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia saatiin esitettyä järkevästi ja siten, että niistä on toimijoille käytännön hyötyä yritystapahtumien kehittämisessä. Lisäksi opinnäytetyön tietoperusta voi tarvittaessa tarjota lyhyen ohjeistuksen tarvittavaa jatkokehitystä varten. Opinnäytetyö ei itsessään ole vielä kokonaisvaltainen strategia ja jatkotutkimusta tarvitaan, jos littala Villagen toimijat päättävät kehittää toimintaa pidemmälle. Tämä opinnäytetyö voi toimia hyvin jatkokehittämisen alustana, sillä tämänhetkiset toimijoiden ajatukset ja ilmapiiri on saatu puettua sanoiksi.

## Lähteet

Corporate Finance Institute, s.a. PESTEL-analysis. Luettavissa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/> Luettu: 29.5.2021

Evans, N. 2015. Strategic Management for Tourism Hospitality and Events. Routledge. Abingdon ja New York.

Pender, L & Sharpley, R. 2005. The Management of Tourism. SAGE Publications Ltd.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Iittala Village. 2020. Iittala Villagen kartta ja toimijat. Luettavissa: <https://iittalavillage.fi/loyda-iittalaan/>. Luettu: 15.5.2020.

Kallinen, T & Kinnunen, T. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu: 29.5.2021

Karlöf, B. 1994. Ekonomia - Johtamisen käsitteet ja mallit. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Helsinki.

Komppula R & Boxberg M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita Prisma Oy. Helsinki.

Linnan kehitys, 2019. Iittalan kasvuohjelma i-Laakso 2030. Luettavissa: <https://www.linnan.fi/wp-content/uploads/sites/7/2019/11/i-laakso-loppuraportti.pdf> Luettu 4.5.2020

Mindtools. 2020. SWOT Analysis. Luettavissa: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm). Luettu 15.3.2020

Oxford Economics. 2018. Global Economic Significance of Business Events. Events Industry Council. Luettavissa: <https://insights.eventscouncil.org/Portals/0/OE-EIC%20Global%20Meetings%20Significance%20%28FINAL%29%202018-11-09-2018.pdf> . Luettu: 30.5.2021

Plehat Oy. 2019. Iittalan alueen brändin kehitys. Luettavissa: [https://www.linnan.fi/wp-content/uploads/sites/7/2019/11/iittala\\_Village\\_Brandityo\\_8MB.pdf](https://www.linnan.fi/wp-content/uploads/sites/7/2019/11/iittala_Village_Brandityo_8MB.pdf). Luettu: 17.5.2020

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 19.5.2021

Tuomi, J., Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu Laitos. kustannusyhtiö Tammi. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Luettu 15.2.2021



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Toimiala, yrityksen nimi, kauanko toiminnassa.
2. Minkälainen on teidän visionne (tavoite) yritystapahtumista tällä hetkellä?
3. Oliko teillä tarjonnassa yritystapahtumia ennen koronapandemiaa?
4. Onko teillä tarjonnassa tapahtumia yrityksille tällä hetkellä?
5. Haluisitteko tarjota yritystapahtumia enemmän, vähemmän vai ei ollenkaan? Miksi?
6. Millä tavalla markkinoitte tapahtumia yrityksille tällä hetkellä / Ennen pandemiaa?
7. Minkälaisia yritystapahtumia haluaisit tuottaa?
8. Mitä resursseja tarvitsitte yritystapahtumien kehittämiseen?
9. Minkälaisia tapahtumia uskot yritysasiakkaiden haluavan?
10. Miten koette littä Villagen yritystapahtumatarjonnan riittäväksi tällä hetkellä?
11. Onko teillä halukkuutta tuottaa yhdessä *uusia* yrityksille suunnattuja tapahtumia?
12. Minkälainen yhteistyö (jos ollenkaan) olisi teille paras tapa tuottaa tai kehittää uusia tapahtumia?
13. Miten näitä tapahtumia tulisi markkinoida ja myydä?
14. Mitkä koet littä Villagen vahvuuksiksi?
15. Mitkä koet littä Villagen heikkouksiksi?
16. Mitä asioita koet mahdollisuuksiksi littä Villagen yritystapahtumille?
17. Mitä asioita koet uhaksi littä Villagen yritystapahtumille?
18. Mitkä ovat littä Villagen suoria kilpailijoita?
19. Mitkä ovat littä Villagen epäsuoria kilpailijoita?
20. Mitkä ovat suurimmat haasteet, mitä littä Village kohtaa nyt?
21. Mitkä ovat suurimmat haasteet, mitä littä Village kohtaa tulevaisuudessa?
22. Minkä koet parhaaksi lähestymistavaksi kehittää littä Villagen tai yrityksen omia yritystapahtumia?
  - Samoja palveluita samalle asiakasryhmille?
  - Uusien asiakasryhmien hankkiminen jo olemassa olevilla palveluilla ja tuotteilla?
  - Uusia tuotteita jo olemassa oleville markkinoille?
  - Uusia tuotteita uusille asiakasryhmille?
23. Koetko littä Villagen pystyvän vastaamaan potentiaalisten asiakkaiden vaatimuksiin?
24. Millä tavalla te olisitte valmis panostamaan littä Villagen tapahtumiin?

## Liite 2. Saatekirje

Hei,

Olen Miro Jokinen, viimeisen vuoden matkailun liikkeenjohdon opiskelija. Teen opinnäytetyönäni kartoitusta Iittala Villagen yritystapahtumia varten.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä mieltä, juuri te, paikalliset toimijat, olette yritystapahtumista alueella tällä hetkellä, mitä tulevaisuuden näkymiä teillä on ja miten näitä näkymiä voi käytännössä toteuttaa.

Tavoitteena on tuottaa teille hyödyllistä tietoa mahdollista jatkokehitystä varten ja luoda yleiskuva alueesta yritystapahtumien näkökulmasta katsottuna.

Tämän kartoituksen tekemistä varten tarvitsisin teidän apuanne. Haluaisin kuulla mielipiteitänne ja ajatuksianne haastatteluiden merkeissä.

Vastaukset käsitellään anonymiteettiä turvaten eikä lopullisessa opinnäytetyössä eritellä millään tavalla haastateltujen henkilötietoja. Kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Olen teihin yhteydessä lähiaikoina sähköpostitse tai puhelimitse kysyäkseni suostumustanne haastatteluun ja sopiakseni ajankohdan haastattelua varten.

Toivoisin mahdollisimman monen tuovan mielenpiteensä yritystapahtumista esiin, jotta lopullinen selvitys kuvastaisi Iittala Villagen aluetta mahdollisimman kattavasti.

Liitteenä löydätte alustavat haastattelukysymykset, joihin toivoisin teidän tutustuvan etukäteen.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,  
Miro Jokinen

### Liite 3. Haastatteluiden kytkeytyminen tietoperustaan

	<b>Alaongelma</b>	<b>Teoria</b>	<b>Tulokset</b>	<b>Kysymyksen numero (Liite 1)</b>
<b>1.</b>	Kuinka littä Village voi kilpailla yritystapahtumamarkkinoilla?	Sisäinen analyysi, Ulkoinen analyysi, Kilpailustrategia	5.3, 5.2, 5.4 6.1.2, 6.1.3, 6.2	1, 2, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20,21
<b>2.</b>	Mihin strategiseen suuntaan tulee littä Villagen kulkea?	Strategian suunta, Nykyiset strategiat ja objektiivit	5.1, 5.4, 5.5 6.1.3 6.2	3, 4, 5, 6, 7, 13 22, 23
<b>3.</b>	Mitä strategisia metodeja littä Village voi käyttää?	Strategian suunta, Strategiset metodit	5.5, 6.2	8, 11, 12, 13, 24