



# Kohti matkailun ekosysteemiä

**Case: HelsinkiNorth & Hyria Laboratories**

Noora Markkanen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Liiketalouden ala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

**Markkanen, Noora**

**Kohti matkailun ekosysteemiä. Case: HelsinkiNorth & Hyria Laboratories.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 61 sivua.

Liiketalouden ala, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen, opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## **Tiivistelmä**

Pandemia on aiheuttanut suurta vahinkoa matkailualan liiketoiminnalle maailmanlaajuisesti ja yritykset ovat pyrkineet elvyttämään toimintaansa entiselleen. Matkailu on elinkeinona tärkeä ja kasvava toimiala, joka tuo tuloja myös muille aloille, joten ala tulisi saada taas elinvoimaiseksi.

Tavoitteena oli selvittää, miten HelNo ja Hyria Laboratories: Matkailuekosysteemistä liikevaihtoa -hanke voisi auttaa kohdealueen matkailualan yrittäjiä toipumaan pandemian aiheuttamasta asiakaskadosta. Tehtiin kartoitus kohderyhmän osaamis- ja kehittämistarpeista, jotta hanke pystyisi tarjoamaan kohdennettuja työpajamaisia laboratoriopäiviä alueen matkailualan toimijoille ja kehittää alueen matkailutoimintaa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, koska haluttiin saada monipuolista ja laadukasta aineistoa teemahaastattelujen avulla. Toimeksiantaja halusi saada tietoa yrittäjien pandemian aikaisista toimenpiteistä ja liiketoiminnan muutoksista, käsityksen kehitystarpeista ja jo olemassa olevista vahvuuksista sekä miten ennalta asetetut laboratoriopäivien teemat kiinnostavat yrityksiä tai millaisia kohdennettuja tarpeita heillä on.

Teemahaastattelujen aineisto analysoitiin ensin tiivistämällä litteroitua aineistoa, jonka jälkeen se teemoiteltiin. Tuloksista nousi haasteita tavoittaa haluttuja kohderyhmiä ja puutteena kokonaisvaltaisesti markkinoinnin tuottaminen osana omaa liiketoimintaa. Haluttiin rakentaa yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa sekä miten he yhdessä voisivat alueena olla vetovoimaisempi.

Hanketoiminta pystyy auttamaan alueen matkailualan toimijoita rakentamalla alueelle toimiva liiketoiminta verkosto, joka voi muodostua matkailun ekosysteemiksi. Osaamista voidaan kehittää räätälöidyillä työpajapäivillä, jolloin verkosto-oppii ja vahvistaa kilpailuasemaansa. Tuloksia voidaan hyödyntää muissakin aluekehittämisessä, tuotteistamisessa tai jatkohankkeessa.

## **Avainsanat (asiasanat)**

liiketoiminnan ekosysteemi, verkosto-oppiminen, verkostokehittäminen, laadullinen tutkimus, aluekehitys, matkailuala, pandemia

## **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Markkanen Noora**

**Towards tourism ecosystem. Case: HelsinkiNorth & Hyria Laboratories.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 61 pages.

Business administration, Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management, Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Pandemic has caused great damage to the tourism industry worldwide, and companies have striven to revive their operations to their former state. Tourism and hospitality are important and growing industries, which also bring income to other service sectors. Hence tourism should be made vibrant again.

The objective was to discover how HelNo and Hyria Laboratories project could help local tourism entrepreneurs to recover from the loss of customers caused by pandemic. Target group's needs and demands were discovered by competence survey so the project could provide custom workshops to the entrepreneurs and develop the areal tourism.

The study was carried out by using qualitative research method to get versatile and high-quality data through theme interviews. Mandator wanted to gain information about entrepreneur's measures and business changes during pandemic, understanding of development needs and existing strengths and competence, as well as how preset themes of the workshops interest the target group or what demands they have.

Collected data was analyzed by summarizing the transcribed material and then thematized. Results revealed challenges in reaching the desired target customers like international and lack of marketing competence. Strong desire of building cooperation with other operators was found and need to develop to a vital travel area together.

Project is capable to assist tourism entrepreneurs in the region by building a functioning business network, which can build up to be a tourism ecosystem. Competence can be developed with customized workshops, during which the network learns and strengthens its competitive position. The results can be used for further research in such as other regional development, productization or follow-up projects.

### **Keywords/tags (subjects)**

business ecosystem, learning network, network development, qualitative research method, regional development, tourism industry, pandemic

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Matkailu elinkeinona .....</b>	<b>4</b>
2.1	Matkailun merkitys .....	4
2.2	Pandemia ja sen vaikutus matkailuun .....	7
<b>3</b>	<b>Verkostot ja ekosysteemit .....</b>	<b>10</b>
3.1	Verkostot .....	10
3.2	Verkoston ydin ja rakennus.....	13
3.3	Verkosto-oppiminen .....	15
3.4	Liiketoimintaekosysteemi .....	19
3.5	Synteesi tietoperustasta .....	24
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>26</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys .....	26
4.2	Tutkimusasetelma .....	27
4.3	Tutkimuskonteksti.....	29
4.4	Tutkimusaineisto .....	30
4.5	Tutkimusanalyysi .....	32
4.6	Eettiset ratkaisut .....	33
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>34</b>
5.1	Pandemia.....	34
5.2	Kehitystarpeet .....	36
5.3	Labrapäivät.....	40
5.4	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	42
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>43</b>
6.1	Johtopäätökset.....	43
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	49
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	51
	<b>Lähteet .....</b>	<b>53</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>1</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	1
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. . Verkostotyön ydinelementit .....	13
	Kuvio 2. Verkoston oppimisprosessi .....	16

Kuvio 3. Matka ekosysteemiin .....	21
Kuvio 4. Vuorovaikutteinen toimintamalli .....	23
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys. ....	24
Kuvio 6. Tutkimusprosessin viisi askelta. ....	28
Kuvio 7. Tutkimusprosessi.....	28
Kuvio 8. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista. ....	43

### **Kuvat**

Kuva 1. Liiketoimintaverkkojen perustyyppit arvojärjestelmäjätkumossa.....	12
Kuva 2. Yhteenveto tulosten teemoista ja johtopäätöksistä.....	46

### **Taulukot**

Taulukko 1. Matkailukysynnän kehitys. ....	8
Taulukko 2. Matkailukysynnän muutos Uudellamaalla. ....	9
Taulukko 3. Oppiminen ja osaamistarpeet erilaisissa verkostoissa.....	18
Taulukko 4. Haastattelujen yhteenveto.....	31

# 1 Johdanto

Vuoden vaihteessa 2019–2020 uutisiin alkoi ilmestyä otsikoita tuntemattomasta, herkästi tarttuvasta viruksesta ja vielä silloin se vaikutti kaukaiselta asialta, joka vallitsee vain ulkomailla. Tammi-kuussa 2020 vahvistettiin ensimmäinen COVID19- virustartunta Lapissa vierailleelta kiinalaiselta turistilta, joka sai aikaan koko maanlaajuisen huolen tästä vielä tuntemattomasta taudista (Ruokangas, Juntti, Kajander & Konttinen 2020). 12.3.2020 Maailman terveysjärjestö WHO julisti COVID19-epidemiaan maailmanlaajuiseksi pandemiaksi (World Health Organization 2020). Maalis-kuussa 2020 yhteiskuntaamme alettiin sulkea erilaisin rajoituksin valmiuslain myötä. Esimerkiksi yleisötapahtumat peruttiin, ravintoloita suljettiin, etätyösuositus, opetus siirtyi etäopetukseen, matkustusrajoitukset astuivat voimaan ja kaikkia mahdollisia kontakteja vältettiin. (Valtioneuvosto 2020.) Parin vuoden ajan matkailualan toimijat joutuivat sopeuttamaan omaa toimintaansa rajoitusten mukaisiksi, kehittämään tuotteitaan, vaihtamaan kohderyhmiään sekä sulkemaan ovensa hetkellisesti. Vuodet ovat olleet yrittäjille haastavia, koska asiakaskato on vaikuttanut myös rahavirtoihin ja liiketoiminnan kannattavuuteen.

Opinnäytetyön tavoite on löytää toimenpiteitä, joilla toimeksiantaja voi auttaa Pohjois- ja Keski-Uudenmaan matkailualan toimijoita elpymään pandemian aiheuttamasta asiakaskadosta, jotta aluetta saataisiin elinvoimaisemmaksi matkailun näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää kartoittaen kohdealueen matkailualan yritysten kehitys- ja osaamistarpeita sekä kuinka työpajat voisivat auttaa näitä yrityksiä kehittymään elvyttääkseen liikevaihtoaan. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa alueen toimijoiden osaamistarpeista ja miten hanke voisi auttaa yrityksiä kehittämään alueellista yhteistyötä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on HelsinkiNorthin ja Hyria koulutuksen yhteishanke, jonka tavoitteena on luoda kohdealueelle elinvoimainen matkailuekosysteemi. HelsinkiNorth ry on voittoa tavoittelematon yritysvetoinen matkailuyhdistys, jonka toimii yli kuntarajojen Helsingistä pohjoiseen. Yhdistys edistää alueella toimivien yritysten yhteistoimintaa sekä pyrkii lisäämään alueen vetovoimaisuutta ja tunnettuutta niin kotimaisilla, kuin kansainvälisillä markkinoilla. Yhdistys edistää jäsentensä kaupallista hyvinvointia muun muassa organisoimalla matkailualueen yhteismarkkinointia. (HelsinkiNorth ry n.d.) Hyria konsortio koostuu Hyria koulutuksesta ja Hyria säätiöstä, jotka tarjoavat ammatillista koulutusta ja valmennus- sekä kuntoutuspalveluja nuorille ja aikuisille.

Hyria toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä sekä Uudellamaalla. Hankkeessa Hyrialta on mukana matkailualan asiantuntija. (Hyria n.d.)

Hanke on rahoitettu 80 % Euroopan unionin sosiaalirahastolla (ESR) ja Suomen valtion rahoituksella eli hankkeen yhteisbudjetti on reilu 300 000 euroa. Sen tarkoituksena on auttaa alueen matkailuyrityksiä toipumaan pandemiasta kehittämällä liiketoimintamalleja ja -kanavia hyödyntäen uusinta teknologiaa ja innovaatioita. Hankkeen pyrkimys on edesauttaa yhteistyötä kohdealueen toimijoiden kesken, luoda alue vetovoimaisemmaksi ja tuottaa yrityksille kaupallista hyvinvointia pitkällä aikajänteellä. Matkailuyrityksiä kehitetään laboratoriomaisien työpajojen avulla, joissa ohjataan, koulutetaan, kehitetään ja innovoidaan. (HelNo & Hyria Laboratories- Matkailuekosysteemistä liikevaihtoa n.d.) Hankkeen ja opinnäytetyön avulla pystytään tunnistamaan alueen osaamistarpeet sekä kehittämään aluetta sen tarpeiden mukaisesti. Matkailuelinkeino on kärsinyt suuresti pandemian takia, koska asiakkaiden kato vieläkin näkyy yrityksissä. Myös uusi uhka on vaikuttanut viimeisen vuoden aikana kansainvälisten asiakkaiden vähyyteen.

Kohdealuetta ei ole aikaisemmin tutkittu matkailun näkökulmasta, joten hanke tarjoaa paljonkin kehitystoimenpiteitä alueen toimijoille. Matkailu elinkeinona on merkittävä myös muille aloille ja OECD:n arvion mukaan yksi matkailuun käytetty euro tuo muille aloille 0,61 euroa. (Tourism trends and policies 2020, 10). Toimialalla on suuri kasvupotentiaali ja maailmalla matkailu kasvaa vuosittain viisi prosenttia. Vuonna 2019 kotimaan matkailun kysyntä on ollut 70 % matkailun kokonaiskysynnästä eli kotimaan matkailulla on vahva asema Suomen matkailussa. (Yhdessä enemmän... 2019, 11.)

## **2 Matkailu elinkeinona**

### **2.1 Matkailun merkitys**

Marski (2021) määrittää matkailuelinkeinon keskeisiksi toimialoiksi majoitus- ja ravitsemistoiminnan, matkatoimistojen ja -järjestäjien toiminnan, ohjelmapalvelut sekä henkilöliikenteen. Myös olennaisia liitännäisiä toimialoja ovat esimerkiksi siivous- ja pesulapalvelut, kiinteistöhuolto, turvallisuusala sekä jätehuolto. (Marski 2021.)

Matkailun toimialalla tarkastellaan vuoden 2019 tuloksia, koska se on viimeisin vuosi, jolloin matkailun ja maailman tilanne on ollut normaalein. Silloin ei matkailuun vaikuttanut COVID19-virus tai Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Vuonna 2019 matkailun kokonaiskysyntä oli 16,3 miljardia euroa, joka oli Suomen kokonaisbruttokansantuotteesta 2,7 %. Kokonaiskysyntä tarkoittaa suomalaisten ja ulkomaalaisten matkailijoiden käyttämää rahasummaa matkailupalvelujen ja -tuotteiden ostamiseen Suomessa. Kansainväliset matkailijat jättivät Suomeen noin 5,3 miljardia euroa ja kotimaiset 11 miljardia. Matkailuala on myös merkittävä työllistäjä ja vuonna 2019 alalla työskenteli noin 154 000 henkilöä, mikä on 5,8 % kaikista Suomen työllisistä ja määrä oli noussut vuodesta 2017 4,5 % eli 2 500 työllisellä. (Matkailu lukuina n.d.) Alalla työskentelee paljon nuoria, joiden osuus on noin 30 % kokonaisluvusta. Matkailualan yrityksiä oli noin 29 000, joista suurin osa oli mikroyrityksiä. (Yhdessä enemmän- kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun 2019, 15.)

Matkailu on merkittävä ala myös muille aloille, kuten esimerkiksi rakennus-, elintarvike- ja tekstiiliteollisuudelle sekä muille palvelualoille, kuten hyvinvointipalvelut, markkinointi ja asiantuntijapalvelut. OECD:n arvion mukaan yksi matkailuun käytetty euro tuo muille aloille 0,61 euroa. (Tourism trends and policies 2020, 10). Toimialalla on suuri kasvupotentiaali ja maailmalla matkailu kasvaa vuosittain viisi prosenttia. Tarjoamalla korkeakatteisia matkailupalveluja ja lisäarvoa tuottavia tuotteita kotimaisille ja ulkomaalaisille matkailijoille voidaan kasvattaa matkailutuloa entisestään. Vuonna 2019 kotimaan matkailun kysyntä on ollut 70 % matkailun kokonaiskysynnästä eli kotimaan matkailulla on vahva asema Suomen matkailussa. (Yhdessä enemmän... 2019, 11.)

Suurin motiivi matkustaa Suomessa liittyy vapaa-aikaan. Vuonna 2018 tehtiin yöpymisen sisältäviä kotimaan vapaa-ajan matkoja 25,7 miljoonaa ja työmatkoja tehtiin 3,4 miljoonaa. Matkan motiivi keskittyy myös alueellisesti, esimerkiksi työmatkat keskittyvät tärkeimpiin taloudellisiin keskuksiin sekä korkeakoulu- ja yliopisto kaupunkeihin. Potentiaalia nähdään kansainvälisessä kongressi- ja yritystapahtumissa, koska matkailija käyttää keskimääräisesti enemmän rahaa, kuin esimerkiksi päivävierailulla käyvä risteilymatkailija. Vuonna 2019 Suomen maantieteellinen sijainti on nähty vahvuutena Venäjän markkinoille sekä hyvinä lentoyhteyksinä Aasiaan. (Yhdessä enemmän...2019, 13–14.) Maailman tilanne on muuttunut ja tällä hetkellä Venäjän läheisyys nähdään ennemminkin uhkana, kuin mahdollisuutena kansainvälisesti (Pohjoinen, Kähkönen, Tolonen & Ukkonen 2022). Haasteita tuo Venäjän ilmatilan sulkeminen Finnairilta ja muilta eurooppalaisilta lentoyhtiöiltä.



Tämä vaikuttaa Aasian markkinoiden lentoihin, joihin Finnairilla on ollut suuri kilpailuetu nopeilla suorilla lennoilla. (Tanskanen, 2022.)

Globaalit megatrendit, ilmiöt ja tapahtumat vaikuttavat huomattavasti matkailuun. Ilmastonmuutos ja kestävä kehitys vaikuttavat yksilöiden matkustusmotiveihin ja valintoihin. Jonkin aikaa trendinä ovat vallinneet uuden kokeminen ja elämykset, luksus, oman hyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen sekä kulttuurit ja autenttisuus. Myös digitalisoituminen ja teknologian kehitys näkyvät matkailussa, kuten virtuaalimatkailu erityisesti pandemian aikana. Matkailun kohderyhmät muuttuvat väestön ikääntymisen myötä, jolloin myös matkustustavat ja -käyttäytyminen sekä markkinoinnin tavat muuttuvat. Maailmanlaajuisesti katsottuna ikääntyvä väestö on varakasta ja keski- luokasta tulee suurin yhteiskuntaluokka. Kaupungistuminen lisääntyy ja ihminen erkaantuu luonnosta. Z- ja Y-sukupolvi käyttävät sosiaalista mediaa sekä heidän matkailutottumuksensa eroavat aiemmista sukupolvista. Kasvussa olevat kohderyhmät ovat seksuaalivähemmistöt sekä kolmen sukupolven yhteiset matkat. Tänä päivänä on tärkeää huomioida esteettömyys ja saavutettavuus matkailupalveluissa aiempaa enemmän, joka tarkoittaa henkilöitä, joilla on jonkinlainen aisti- tai fyysinen rajoite tai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rajoitteita. Euroopassa noin kolmannes väestöstä kuuluu esteettömän matkailun piiriin. (Yhdessä enemmän...2019, 18-19.)

Visit Finland (2021) on tulkinut megatrendejä ja nostanut kolme teemaa, jotka voisivat kasvattaa Suomen matkailukysyntää kansainvälisillä markkinoilla. Nämä teemat ovat:

1. Digitalisaatio ja teknologia
2. Kestävä matkailu
3. Luonto- ja outdoor- matkailu

Digipalvelut ovat osa matkailua ja niiden kehittämisessä tulee huomioida asiakaslähtöisyys. Niiltä odotetaan enemmän yksilöllisyyttä, räätälöitävyyttä, automaatiota sekä älykkyyttä. Digipalveluissa näkyvät alustatalous, joka mukautuu vauhdilla matkailijoiden tarpeisiin. Erilaiset alustat mahdollistavat kuluttajien seurannan reaaliajassa ja mukauttamaan tarjonnan kuluttajan tarpeiden mukaiseksi. Datan kerääminen ja tekoäly mahdollistavat matkailuyrityksiä ja -organisaatioita tietoon perustuvan johtamisen. Yritykset saavat valtavia määriä tietoa kuluttajien käyttäytymisestä ja tar-

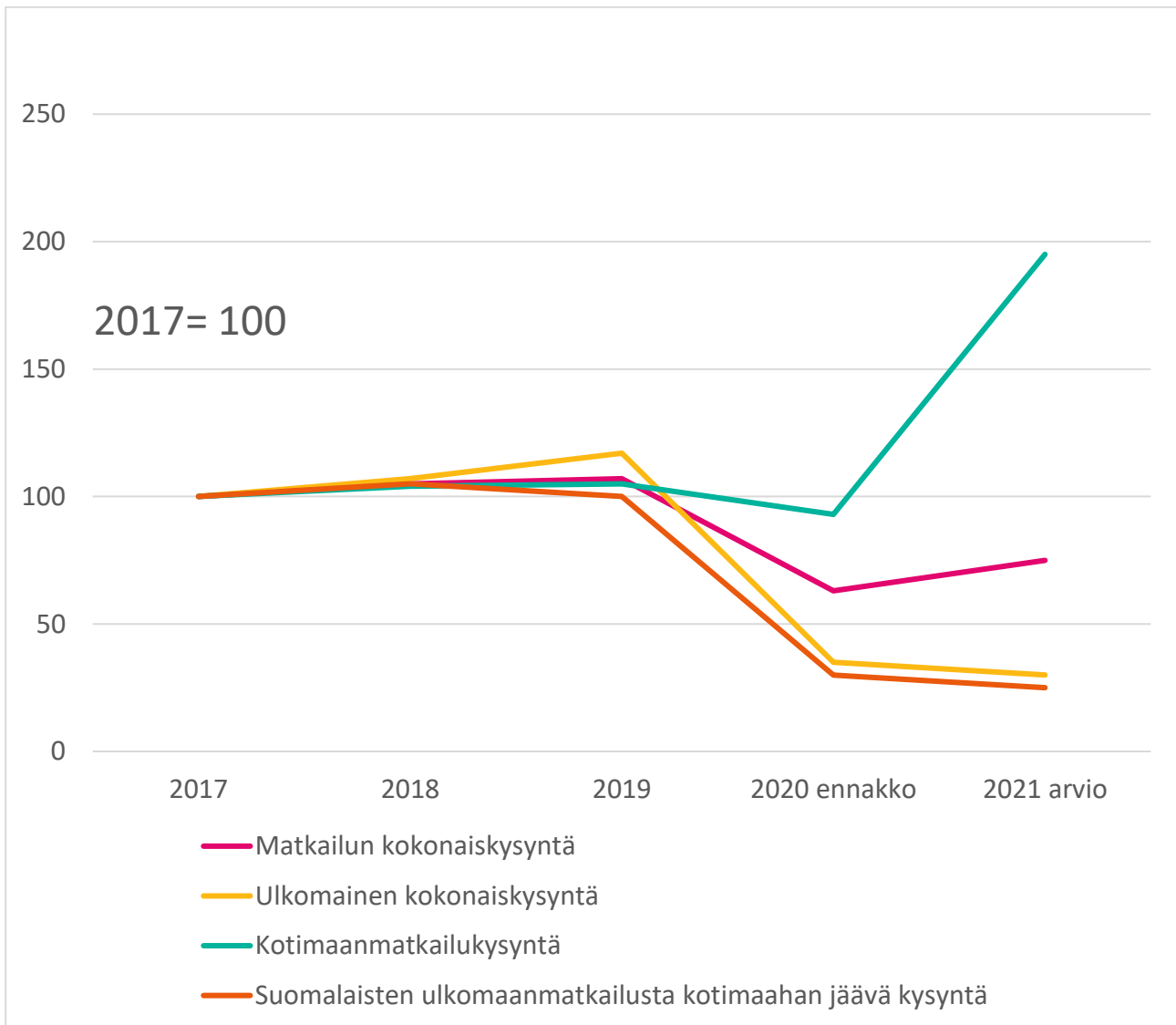
peista, joita voivat hyödyntää omien palvelujen ja toiminnan kehittämisessä. (Kansainvälisen matkailun tulevaisuuden trendit 2022, 2021.)

Suomen matkailustrategian mukaan tavoitteena on olla Pohjoismaiden kestävimmin kehittyvä matkailukohde (Marski 2021, 52). Kuluttajat ovat tiedostavampia ja vastuullisempia, kuin aiemmin, joten myös matkailupalveluja tarjoavien yritysten tulee kantaa vastuu. Suomeen ja Suomessa on mahdollista matkustaa lento-, maa- tai vesiteitse, joka mahdollistaa matkailijan liikkumisen vastuullisempiin ratkaisuihin. Vierailukohteissa paikallisuus ja aidot elinympäristöt sekä autenttisuus kiinnostavat matkailijoita. Luonto- ja kulttuurikohteilla tulee tulevaisuudessa olemaan vieläkin enemmän kysyntää. Yksilöt tulevat enemmän huomioimaan omien valintojen pitkän aikavälin vaikutuksen ympäristöön ja tekemään sen mukaisia päätöksiä matkailun suhteen. (Kansainväliset...2021.)

Luonto on Suomen tärkein vetovoimatekijä kansainvälisillä markkinoilla. Luonnossa halutaan kokea erilaisia elämyksiä, joita matkailijat eivät voi kokea kotimaassaan, kuten lumisia talvia tai villiä luontoa. Pandemian jälkeen on korostunut arvostus terveyttä ja hyvinvointia kohtaan, joten luonnossa halutaan viettää enemmän aikaa sekä pitää huolta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä. Matkailija voi kokea jopa parantavia, henkisiä elämyksiä siellä. Luksusmatkailu luonnossa on myös nouseva trendi, jolla tarkoitetaan aineellisen omaisuuden sijaan aineettomia kokemuksia, jotka ovat aitoja, yksilöllisiä ja räätälöityjä. Matkoilta halutaan enemmän merkityksellistä ja vaikuttavaa vuorovaikutusta paikallisten ihmisten ja luonnon kanssa. (Kansainväliset...2021.)

## **2.2 Pandemia ja sen vaikutus matkailuun**

Tilastokeskus (2022) on julkaissut Matkailutilinpito 2020 ja matkailukysynnän arviot 2021, joihin on koottu yhteen matkailun taloudelliset työllisyysvaikutukset kansainvälisesti vertailukelpoisessa kehityksessä. Tämän raportin mukaan matkailutoimialat sisältävät majoitus-, ravitsemis-, liikenne-, matkatoimisto, kulttuuri- sekä urheilu- ja virkistystoimialat. Matkailukysynnällä tarkoitetaan matkailijoiden käyttämää rahamäärää matkailutuotteisiin ja -palveluihin Suomessa ja koostuu kolmesta eri osa-alueesta: ulkomaisten matkailusta Suomessa, suomalaisten matkailusta kotimaassa sekä suomalaisten ulkomaanmatkailusta kotimaahan jäävästä osasta. (Nurmi 2022.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu matkailukysynnän kehitystä vuodesta 2017 lähtien.

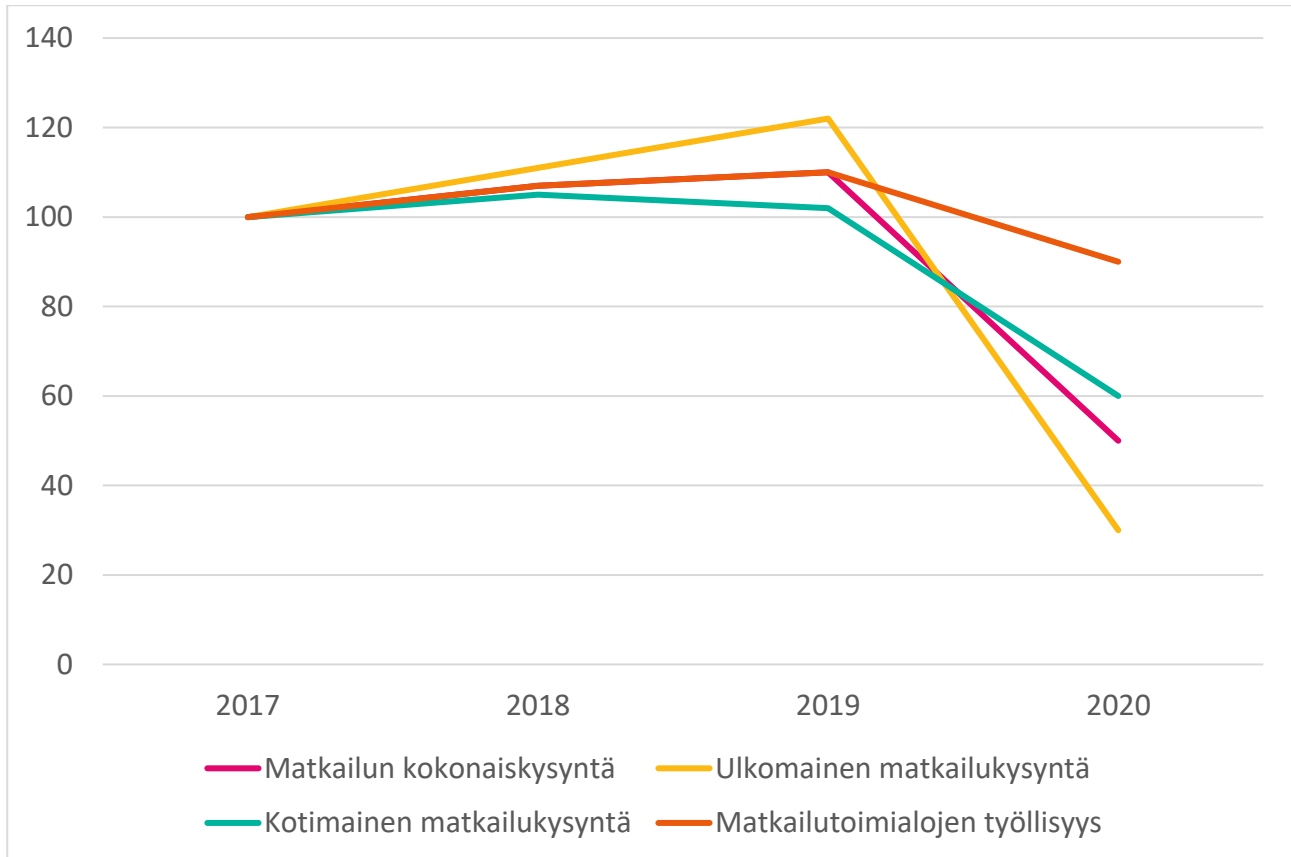


Taulukko 1. Matkailukysynnän kehitys (Nurmi 2022).

Matkailun kokonaiskysyntä on selkeästi notkahtanut alas pandemian iskiessä ja erityisesti ulkomainen matkailukysyntä on laskenut myös vuodelle 2021. Positiivista on ollut kotimaanmatkailun kysynnän nousu pandemiaa edeltävää aikaa korkeammalle eli suomalaiset ovat suosineet kotimaan matkailua viimeiset pari vuotta. Sen ansiosta matkailukysyntä elpyi arviolta 11,2 mrd. euroon vuonna 2021. Matkailun kokonaiskysyntä oli 6,6 mrd. euroa pienempi vuonna 2020 ja oli yhteensä 9,7 mrd. euroa. Uudenmaan osuus oli 39 % kokonaiskysynnästä ja ennen pandemiaa yli puolet matkailukysynnästä oli kohdistunut Uudellemaalle. (Nurmi 2022.)

Pandemian vaikutukset ovat olleet voimakkaat Uudellamaalla ja alla olevasta taulukosta 2 voidaan tarkastella matkailukysynnän muutosta alueella. Vuonna 2020 Uudellamaalla pandemia kutisti

ulkomaisten matkailukysyntää -76 % ja kotimaista -41 %. Tämä on johtunut siitä, että kansainvälinen matkustus pysähtyi ja työmatkustus väheni huomattavasti, kun siirryttiin etätyösuositukseen. Alueen matkailun osuuden bruttokansantuote oli 3,2 % vuonna 2019, joka tippui 1,2 % vuonna 2020.



Taulukko 2. Matkailukysynnän muutos Uudellamaalla (Nurmi 2022).

Pandemia on vaikuttanut suuresti matkailualan rajoitusten myötä ja tilastoista saadaan osviittaa, mistä lähtökohdista matkailualan yritykset joutuvat ponnistamaan. Koronarajoituksista Suomessa luovuttiin 30.6.2022, jolloin tapahtumat, ravintolat ja muut yritykset pystyivät jälleen toimimaan normaalisti (Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana 2023). Pandemian vaikutukset tulevat näkymään alalla vielä pitkään. Esimerkiksi moni alalta työttömäksi jäänyt on vaihtanut alaa ja alalla on tällä hetkellä työvoimapula. Myös alan koulutuksen vetovoima on heikentynyt maailman tilanteen epävarmuuden takia. Matkailijat ovat löytäneet myös uusia tapoja matkustaa ja kulutustottumukset ovat saattaneet muuttua. Matkailukysynnän uskotaan palautuvan muutamassa vuodessa, mutta vaikutukset toimialalle ovat kuitenkin pitkäkestoisia. (Marski 2021.)

## 3 Verkostot ja ekosysteemit

### 3.1 Verkostot

Matkailu toimialana on palveluliiketoimintaa ja sen kehittämisessä verkostot nousevat tärkeään rooliin. Nykypäivänä vain harva yritys pärjää täysin itsenäisenä toimijana, vaan tarvitsee ympärilleen liiketoimintaverkoston. Tämä mahdollistaa yrityksen kasvun, uusien tuotteiden innovoinnin, yhteistyön sekä usein vahvemman markkinapaikan. Verkoista ja verkostoista käytetään erilaisia käsitteitä ja ne voivat tarkoittaa samaa tai eri asiaa käsitteestä riippuen. Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004) mukaan Parolini (1999) puhuu arverkostoista, joka muodostuu erilaisista toimenpiteistä, jotka tuottavat arvoa kuluttajalle. Jarillo (1993) käyttää käsitettä strategiset verkostot tai verkot. Ollus, Ranta ja Yli-Anttila (1999) käyttävät verkostoyritys käsitettä ja Hyötyläinen (2000) strategisia yritysverkostoja. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 10.)

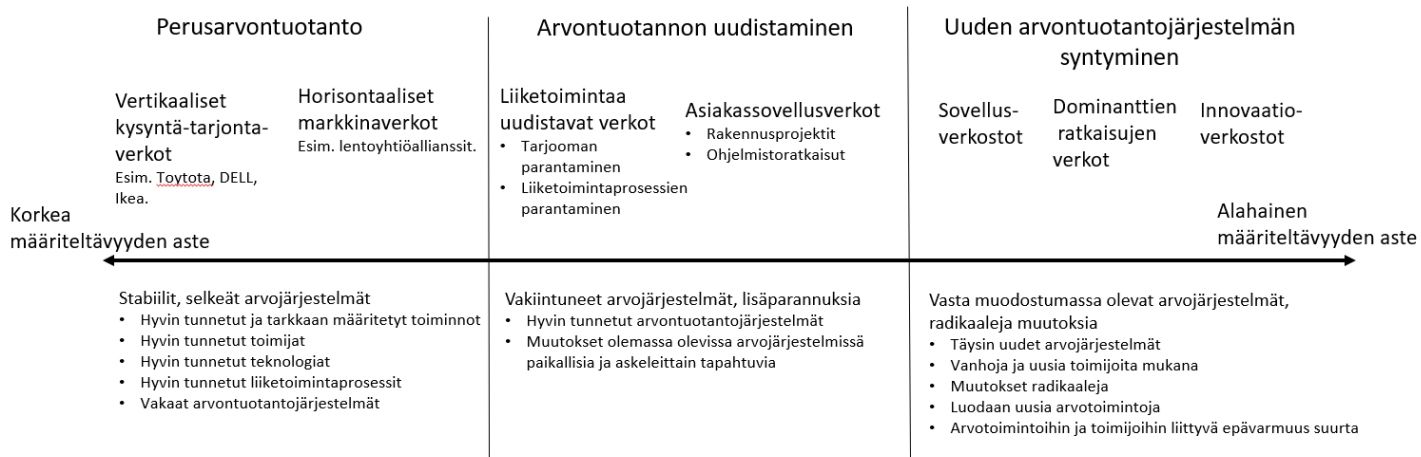
Möller, Rajala ja Svahn (2004) erottavat käsitteet verkko (net, liiketoimintaverkko, strateginen verkko) ja verkosto (network, yritysverkosto, makroverkosto, toimialaverkosto) toisistaan. He käsittävät verkon olevan verkko-organisaatio, jolla on samat päämäärät ja se on muodostettu tietoisesti tietystä yritysjoukosta. Verkkoa ohjaa ja kehittää yhteiset tavoitteet sekä jokaisella toimijalla on yhdessä sovitut roolit, jotka määrittävät yrityksen vastuun, riskinoton määrän sekä ansaintamallin. Verkoston he määrittävät rajattomaksi verkostojen verkoksi, joka muodostuu yritysten ja organisaatioiden suhteiden välille. (Möller ym. 2004, 10.) Verkostoja voidaan pitää rajattomina itseorganisoituvina kokoonpanoina, jotka syntyvät erilaisista vuorovaikutuksista toimijoiden välillä. Verkostoissa ei ole keskeistä toimijaa, joka kontrolloisi koko verkostoa, koska jokainen suhde ja vuorovaikutus verkostossa vaikuttavat toisiinsa, eikä ole yhden toimijan kontrolloitavissa. (Ritter, Wilkinson & Johnston 2004.) Järvensivu (2019) kuvailee verkostoja tavaksi tehdä työtä, joka perustuu luottamukseen verkoston kumppaneiden välillä. Siinä aktiivisesti vaihdetaan tietoa kaikkien hyödyksi sekä työnjako on tehty joustavasti kaikkien edun ja kiinnostuksen mukaisesti. Verkostossa sopimukset ovat myös joustavia ja voivat olla erilaisia eri kumppaneiden välillä. Niitä usein muodostetaan, kun halutaan luoda jotain uutta tai muuttaa jo olemassa olevaa. (Järvensivu 2019, 46-47.) Verkostoille ominaista on pitkäaikaiset, tiiviit ja vuorovaikutteiset suhteet. Jotta verkosto voi toimia dynaamisesti, tulee osallisten jakaa arvojärjestelmä, joka määrittelee myös osallisten roolit ja vastuut. (Cova, Spencer, Ferreira & Proenca 2021, 2244.) On tärkeää, että arvojärjestelmässä eri arvotoiminnot ja niiden vaatimat toimintakyvyt ovat tarkasti määriteltävissä. Se helpot-

taa verkon rakentamista ja johtamista sekä vähentää epävarmuutta arvojärjestelmän sisällä. (Möller & Rajala 2008, 65.)

Verkosto voi muodostua organisaatioista, yrityksistä, ryhmistä tai ihmisistä tai niiden sekoituksista. Näitä voidaan kutsua verkoston toimijoiksi eli solmuiksi (nodes) ja solmujen välisiä suhteita siteiksi (ties). Suhdesiteet voivat olla rooleja, vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuutta, hyödykkeiden vaihtoa tai kaupallista toimintaa (Katz, Lazer, Arrow & Contractor 2004, 308-309; Kankainen & Salminen n.d.) Verkostojen visio usein on organisoida sekä yhtenäistää verkostojen resurssit ja piirteet parhaiksi mahdollisiksi arvojärjestelmiksi edistääkseen ja vakiinnuttaakseen kilpailuasemaansa kohdemarkkinoilla. Tämän takia on tärkeä osata hallita ja johtaa verkostoja. (Möller & Halinen 2017; Planko, Chappin, Cramer & Hekkert 2017.)

Achrol (1997) erottaa neljä erilaista verkostomallia: sisäisten markkinoiden verkostot (internal market networks), vertikaalisten markkinoiden verkostot (vertical market networks), markkinoiden väliset verkostot (intermarket networks) ja mahdollisuuksien verkostot (opportunity networks). Sisäisillä markkinoiden verkostoilla tarkoitetaan organisaatiota, joka on muodostanut sisäisiä itsenäisiä tulosityksiköitä. Nämä tulosityksiköt voivat ostaa, myydä tai sijoittaa toisiin sisäisiin tai ulkoihin yksikköihin sen mukaan, mikä palvelee parhaiten heidän tarpeitaan ja kauppaehtojaan. (Achrol 1997, 60.) Vertikaaliset markkinaverkostot ovat toimialakohtaisia toimittajien ja jakelijoiden arvoketjuja tai tuotantoprosesseja, joka yhdistää eri vaiheissa toimivia yrityksiä (Möller & Rajala 2007, 896). Markkinoiden väliset verkostot ovat yritysten välisiä alliansseja, jossa on ominaista jakaa resursseja, tapoja, yrityskulttuuria sekä tehdä yhteisiä strategisia päätöksiä tai jakaa samoja tavoitteita. Niiden tavoitteena on kasvattaa markkinavoimaa tai laajentaa markkina-alueita. Mahdollisuuksien verkostot ovat väliaikaisia kumppanuuksia, joita muodostetaan esimerkiksi tietyn projektin ympärille. (Möller & Rajala 2007, 896; Achrol 1997, 61-62.)

Möller ja Rajala (2008, 65–67) ovat asemoineet erilaiset liiketoimintaverkkojen ydintyyppit ominaispiirteidensä perusteella arvojärjestelmäjätkumolle eli kuinka määriteltävissä arvojärjestelmä on verkossa. Kuva 1. havainnollistaa arvotuotantojätkumoa, jossa keskellä menevä nuoli osoittaa, kuinka määriteltävissä arvojärjestelmä on kussakin liiketoimintaverkkotyypissä.

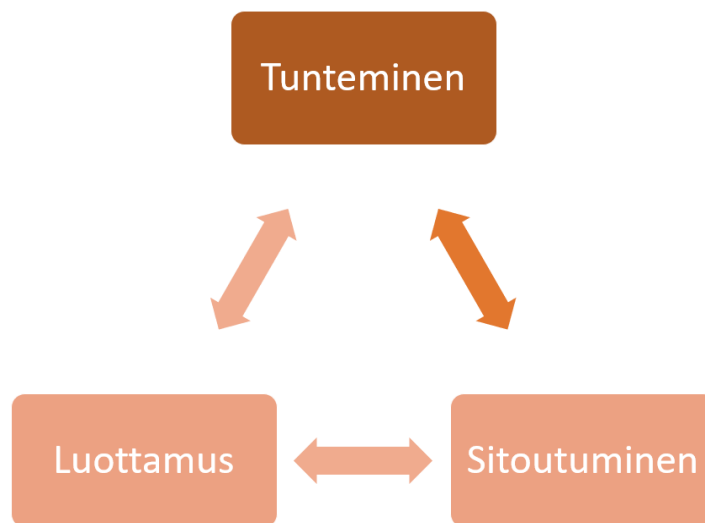


Kuva 1. Liiketoimintaverkkojen perustyyppit arvojärjestelmäjätkumossa (Möller & Rajala 2008, 67, muokattu).

Perusarvoa tuottavat verkot koostuvat vertikaalisista verkoista ja horisontaalisista (markkinaverkot) verkoista, joiden tavoitteena on mahdollistaa yritysten kasvu, tuotannon ja logistiikan tehokkuus, paremmat asiakaspalvelupaketit sekä laajempi asiakaskunta. Verkoille tyypillistä on tehokas liiketoimintaprosessien ohjaus ja säätely kehittyneiden tieto- ja tuotantojärjestelmien avulla. Vertikaalisen verkon tavoite on kysyntävetoinen asiakasarvontuotto ja horisontaalisella taas vahva asema globaalissa asiakaspalveluverkossa. (Möller & Rajala 2008, 66.) Arvontuotannon uudistamiseen luodut verkot ovat usein määräaikaista ja projektiluontoisia. Projektit ovat usean toimijan yhteisiä, mutta niissä on usein yksi isompi toimija vetämässä projektia eteenpäin. Yhteinen tavoite asettaa päämäärän ja usein kehitetään joko alueellisesti tai paikallisesti jo olemassa olevia arvojärjestelmiä ja liiketoimintaprosesseja tai luodaan uusia ratkaisuja ja sovelluksia kohderyhmille. (Möller & Rajala 2008, 68.) Kun syntyy tai kehittyy uusia arvojärjestelmiä, määriteltävyyden aste on vielä heikko ja vasta muodostumassa. Uudet innovaatiot usein luovat uusia toimialoja ja muuttavat toimintaa sekä prosesseja. Samalla saattavat tuhota jo olemassa olevia yrityksiä tai verkkoja, jotka luottavat perinteiseen teknologiaan eli voivat tuottaa radikaaleja muutoksia. Verkot eroavat toisistaan kehitysvaiheensa ja tavoitteidensa mukaan. (Möller & Rajala 2008, 68.)

### 3.2 Verkoston ydin ja rakennus

Järvensivun (2019) mukaan verkostotyön on yhdessä tekemistä ja toimimista, joka vaatii toimijoiden osallistumista ja keskinäistä vuorovaikutusta. Verkostotyön ydin koostuu kolmesta elementistä: tuntemisesta, luottamuksesta sekä sitoutumisesta (kuvio 1).



Kuvio 1. . Verkostotyön ydinelementit (Järvensivu 2019, 61, muokattu).

**Tunteminen** on edellytys yhteistyön ja verkostotyön syntymiselle. On tärkeää, että toimijat tuntevat toistensa palvelut ja tuotteet, tavat toimia sekä arvot ja tavoitteet. Yhteistyötä kehittäessä voidaan aluksi kartoittaa miten hyvin toimijat tuntevat toisensa ja lähteä siltä pohjalta tutustumaan syvemmin. Tuntemista voidaan lähteä rakentamaan neljästä näkökulmasta:

- Nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihmiset ammattinimikkeiden takana: Jokainen osallinen esittäytyy ja kertoo toiminnastaan. Näin saadaan lähtökohta tutustumiselle ja pintaraapaisu toisesta.
- Osaaminen ja kyvyt: Verkoston toimijoiden pitää tutustua toisiinsa niin, että tunnetaan ja tiedetään jokaisen osallisen osaaminen ja kyvyt, jotta sitä voidaan hyödyntää yhteistyössä ja löytää verkoston voimavarat. Verkostotoimiminen on vuorovaikutusta, jossa saadaan ja annetaan.
- Tarpeet ja odotukset: On tärkeää myös tietää jokaisen osallisen tarpeet ja odotukset, jotta toinen voi tarjota apuaan. Tätä kautta saatetaan myös löytää mahdolliset esteet yhteistyölle,



jos kysyntä ja tarjonta eivät kohta. Toimijoiden tarpeiden ja odotusten kartoituksella voidaan löytää myös verkoston yhteinen tavoite.

- Yhteinen historia: Joillakin toimijoilla voi olla yhteistä historiaa, josta voi olla hyötyä tai haittaa. asiat voidaan muistaa väärin tai niitä ei ole dokumentoitu. Yhteinen historia kuitenkin tulee ottaa huomioon ja siihen tulisi suhtautua kunnioituksella ja armolla.

Verkostossa toimijoiden on tärkeää tuntee toisensa ammatillisesta näkökulmasta, koska se mahdollistaa yhteistyön rakentamisen. (Järvensivu 2019, 63-69.) Osaaminen on osa tuntemista, kun katsotaan verkostonäkökulmasta. Verkostoissa osaamisen jakaminen ja kehittäminen sekä uuden innovointi tuovat verkostolle kilpailuetua. Osaaminen yhdistetään tietotaidon jakamiseen verkostossa, varsinkin hiljaisen tiedon, jota ei ole muutoin saatavilla. Tärkeää onkin, että jäsenet luottavat toisiinsa ja pystyvät jakamaan arvokasta tietotaitoa, joka hyödyttää koko verkostoa. Osaamisen ja arvokkaan hiljaisen tiedon jakaminen muille vaatii tiivistä vuorovaikutusta sekä työpaja toimintaa, jossa vuorovaikutus jäsenten välillä on mahdollistettu. (Dyer & Nobeoka 2000, 4-5.)

**Luottamus** on mahdollisesti keskeisin käsite verkostotyössä ja se on haastava määritellä monitahoisuutensa vuoksi. Siihen vaikuttavat osalliset, tilannekohtaisuus ja kokemukset. Se on myös si-doksissa riskien ottamiseen. Luottamusta ei voi rakentaa ennakkoon, vaan se kasvaa yhteistyötä tehdessä ja siksi riski otetaan siinä uskossa, että se on sen arvoista. Verkostotyössä luottamus mahdollistaa sujuvan yhteistoiminnan ja tehokkaan tiedonvaihdon. Tällöin toimijat voivat jakaa osaamistaan, resurssejaan ja yksityiskohtaista tietoa näistä koko verkoston eduksi. Toki aina on pelko, että joku osallinen rikkoo yhteistä sopimusta ja käyttää tietoa vain omaksi hyödykseen. Voidaan siis sanoa, että luottamus kasvattaa luottamusta ja epäluottamus rakentaa epäluottamusta. Yhteiset pelisäännöt ja sopimukset lisäävät luottamusta ja antavat verkostolle lähtökohdan rakentaa luottamusta kaikkiin osapuoliin. Myös avoimuus kasvattaa luottamusta toisiin osapuoliin. (Järvensivu 2019, 80-83.) Klijn ja Koppenjanin (2012) mukaan useat tutkijat ovat havainneet, että luottamus on harvinaista verkostotoiminnassa, koska moni usein ajaa omaa etuaan ja syntyy eturistiriitoja. Kuitenkin luottamus on yksi verkoston pääelementeistä ja edesauttaa osallisten yhteisten tavoitteiden huomioimista sekä vähentää strategista epävarmuutta. Luottamus mahdollistaa tiedon jakamisen toimijoiden välillä, joista voidaan kehittää innovatiivisia ratkaisuja. (Klijn & Koppenjan 2012, 593-594.)

Luottamuksen muita vahvistajia ovat hyväntahtoisuus, osaaminen ja kyvyt, haavoittuvuus sekä johdonmukaisuus. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että jokainen verkoston jäsen on mukana

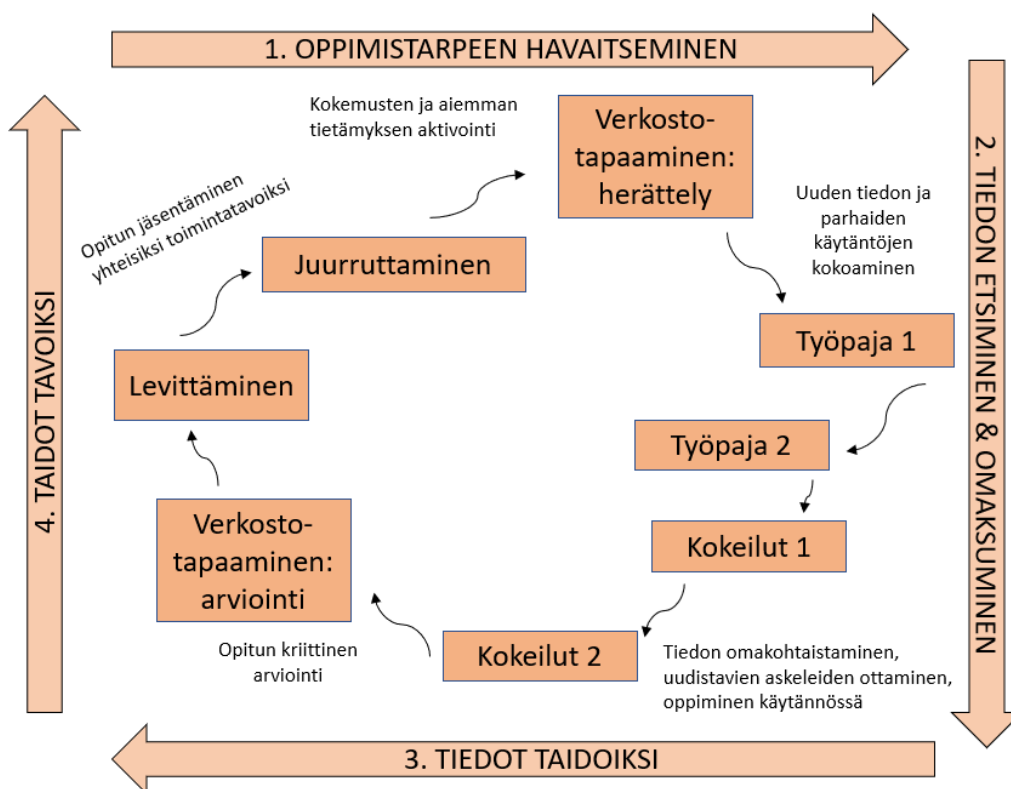
hyväntahtoisesti sekä tavoittelee yhteistä etua. Luottamus vaatii jokaiselta osalliselta tarvittavaa osaamista ja kykyä tehdä niitä toimenpiteitä, joita ollaan yhdessä tekemässä. Tutustumisvaiheessa näihin on jo tutustuttu, mutta verkossa toimimisilla näitä voi osoittaa ja vahvistaa luottamusta. Haavoittuvaisuus voi näkyä todellisten tarpeiden ja odotusten kertomisena ja riskien ottamisena. Luottamalla toisiin, uskalletaan näyttää oma haavoittuvuus. Johdonmukaisuus synnyttää luottamusta kitkemällä epävarmuutta ja luomalla rutiineja. Se myös auttaa avoimen ilmapiirin luomisessa sekä oppimista tukeva ja haavoittuvuutta kunnioittava toimintakulttuurin kasvattamisessa. (Järvensivu 2019, 89-94.) Luottamuksen on myös tutkittu parantavat verkoston toimintaa sekä vähentävät epävarmuuksia verkoston sisällä (Klijn & Koppenjan 2012, 594).

Verkostossa toimiminen vaatii yhteistyötä eli toimintaa, jota syntyy sitoutumisella. **Sitoutuminen** on luvattujen asioiden toimittamista ja Järvensivun (2019) mukaan siihen kuuluu neljä ulottuvuutta: toimijan jatkuva halukkuus tehdä lupauksia, toimijan osaaminen ja kyvyt, toimijasta riippumattomat rakeenteelliset tekijät, jotka mahdollistavat tai estävät lupauksen pitämistä ja tekemistä sekä lupauksista kiinni pitämistä. Halu tehdä lupauksia osoittaa toimijan sitoutumista verkostotyöhön ja onkin helpompaa lupautua sellaiseen, jonka kokee hyödylliseksi. Lupauksen pitämiseen kuitenkin tarvitaan motivaatiota, joka rakentuu verkostossa toimimisen omaehtoisuudesta eli vapaus toimia, tehdä päätöksiä ja valita toimintatavat omien kykyjen mukaisesti. Toiminta tulee kokea hyödylliseksi ja merkitykselliseksi, jotta se motivoi ja sitouttaa toimijaa. Toimijoiden osaaminen ja kyvykkyys tulee huomioida ja jakaa tehtävät sekä vastuut niiden mukaan. Rakenteelliset tekijät ovat niitä, joihin itse toimijat eivät voi usein vaikuttaa, mutta vaikuttavat osallisten sitoutumiseen sekä lupauksien tekemiseen ja niistä kiinni pitämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi rahoitus, byrokraatia, johtaminen, sopimukset ja toimintatavat. Sitoutuminen lunastetaan vasta lupauksien kiinni pitämisessä eli tehdään ja toimitetaan ne asiat, mitä on luvattu. Tämä sitouttaa kaikkia jäseniä, kun luotetaan että jokainen tekee lupaamansa asiat. (Järvensivu 2019, 99-101.)

### 3.3 Verkosto-oppiminen

Jakamalla dataa, informaatiota ja tietoa, tapahtuu myös oppimista. Tieto voidaan kokea merkitykselliseksi informaatioksi, joka on kartutettu ymmärtämisen, tiedostamisen sekä perehtymällä tutkimuksiin, tutkinnan, havaitsemisen tai kokemuksen kautta ajan mittaa. Tietoa luodaan oppimisen kautta sekä uusien taitojen ja kykyjen oppiminen auttaa yritystä kilpailemaan tehokkaasti, selviämään sekä kasvamaan. (Caseiro ja Coelho, 2018.) Psarrasin (2006) mukaan tieto

ei ole absoluuttista tai universaalia, vaan se muuttuu koko ajan. Sen takia jatkuva oppiminen ja uuden tiedon integroimista toimintaan on tärkeää. Toiviasen (2006, 15) mukaan verkostoissa oppiminen on luonteeltaan aineellis-sosiaalista, verkoston välityksellä oppimista sekä yksi tärkeimmistä eli oppia verkostoitumaan. Peters (2010) taas määrittelee verkosto-oppimisen olevan yhteistyöhön perustuvaa kollektiivista oppimista, joka sopeuttaa jäsenet verkostoon nopeammin ja lisätä osaamista, jotta yhdessä saavutetaan yhteiset asetetut tavoitteet. Järvensivu (2019) näkee verkoston vaiheittain oppivana yhteisönä. Ensin havaitaan nykytilanne ja oppimistarpeet, etsitään ja sisäistetään tietoa, joiden pohjalta rakennetaan taitoja ja omaksutaan taidot tavoiksi. Kuviossa 2 on havainnollistettu verkoston oppimisprosessi.



Kuvio 2. Verkoston oppimisprosessi (Järvensivu 2019, 176, mukailtu).

Ensimmäiseksi kartoitetaan verkoston oppimistarpeet nykytilan arvioinnilla ja kehittämistarpeiden tunnistamisella. Tähän voidaan käyttää monia menetelmiä tai työkaluja, kuten aivoriihiä tai tulevaisuuspajoja. Tarkoitus olisi löytää vastaus kysymykseen ”Mitä olisi hyvä oppia yhdessä?”. Kun tarpeet on kartoitettu, seuraava vaihe on etsiä tietoa eri tavoin. Tiedon etsintä voi olla luentoja, selvityksiä, parhaiden käytäntöjen etsimistä tai vierailuja eri organisaatioissa. Tietoa voi

etsiä myös asiakasnäkökulmasta asettumalla kohderyhmän asemaan tai tehdä heillä tietoon perustuvia kokeiluja ja tutkimuksia. Tietotaitoa kerrytetään kokeilujen kautta ja se antaa myös suuntaa konkreettiselle uudistamiselle. Kokeiluihin kannattaa panostaa verkostotyössä, koska ne vahvistavat verkoston osallisten toistensa tuntemista. Ne mahdollistavat myös toisilta oppimista ja lisäävät ymmärrystä toisten toimintatapoihin. Kokeiluissa voidaan näyttää omaa osaamista sekä altistaa harjoittelemaan yhdessä epävarmuudessa toimimista, jotka kasvattavat luottamusta verkostossa. Niiden avulla voidaan löytää myös luonnollisia keinoja lupausten antamiseen ja pitämiseen, mikä lujittaa sitoutumista. (Järvensivu 2019, 175-177.)

Seuraavaksi on aika arvioida kriittisesti omaksuttuja tietoa ja taitoja. Järvensivu (2019, 177) ehdottaa pitämään arviointityöpajaa, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaista tietoa on löydetty? Kuinka hyvää tämä tieto on?
- Mitä tietoa vielä puuttuu?
- Mitä on opittu tiedon soveltamisesta?
- Osataanko toimia tiedon perusteella myös käytännössä vai pitääkö vielä kokeilla ja harjoitella lisää?
- Vastaavatko kerätyt tiedot ja taidot aiemmin tunnistettuun tietotarpeeseen?

Opitun arviointia tehdään yhdessä verkostossa ja tarvittaessa voidaan palata tekemään syventäviä kokeiluja sekä hakemaan lisää tietoa. Kun tieto- ja taitotarve on täyttynyt, voidaan siirtyä kohti opitun levittämistä ja juurruttamista, joiden keskeinen tavoite on integroida opittu osaksi arjen toimintatavoiksi niin, että tiedot ja taidot harjaantuvat pysyvään käyttöön.

Oppimisprosessin haastavat kohdat ovat siirtymät vaiheesta toiseen. Prosessi voi väsähtää, kuten esimerkiksi ei jakseta hakea tarpeeksi tietoa tai harjoitella tietoa käytännössä kokeiluilla. Tietotaito jää saavuttamatta, jos tietoa ei konkretisoi kokeiluilla. Myös arviointivaihetta usein aliarvioidaan ja mahdollisesti ohitetaan. Juurruttamisvaihe koetaan joskus työlääksi ja siinä kohtaa usein prosessi väsähtää. Haasteista huolimatta verkosto voi kuitenkin onnistua jokaisessa vaiheessa ja siirtymässä, jos oppimisesta pidetään yhdessä huolta. (Järvensivu 2019, 178.)

Valkokari, Valjakka ja Korhonen (2008, 118) tarkastelevat verkosto-oppimista erilaisten verkostomuotojen kautta ja heidän mukaan perusliiketoimintaverkot yhdistävät jo olemassa olevaa osaamista ja oppiminen tapahtuu verkostossa, jonka tarkoitus on tehostaa toimintaa.

Liiketoimintaa uudistavien verkkojen tarkoitus on hyödyntää olemassa olevaa osaamista yhteistyössä ja ne oppivat yhdessä verkostona, joka mahdollistaa toiminnan uudistamisen. Uudet liiketoimintaa luovat verkostot taas muodostavat ja luovat uutta osaamista sekä oppivat innovaatioverkostoista. Oppimisella tarkoitetaan yleensä tiedon hankintaa ja jakamista, tulkintaa sekä toiminnan kehittämistä. Heidän mukaan Polanyin (1966) jakaa tiedon kahteen kategoriaan: hiljaiseen (tacit) ja näkyvään (explicit). Näkyvä tieto on sellaista, jonka voi dokumentoida ja esitellä kirjallisessa muodossa sekä tallentaa esimerkiksi tietojärjestelmään, kun taas hiljainen tieto on yrityksen prosesseihin ja henkilökunnan osaamiseen sitoutunutta tietoa. Kuten esimerkiksi johtajuustaidot, jotka opitaan kokemuksen kautta. Verkosto-oppimista tapahtuu niin yksilö, ryhmä, yritys sekä verkosto tasolla. (Valkokari ym. 2008, 118-119.)

Osaamista kehitetään ja tietoa prosessoidaan esimerkiksi työpajoissa tai muissa yhteistyöfoorumeissa. Erilaisissa verkostomuodoissa osaamistarpeet ja oppiminen on erilaista. Nämä on tiivistetty Talukkoon 3 ja tässä työssä keskitymme tarkastelemaan vain uudistavia verkostoja.

	<b>Perinteiset toimittajaverkostot</b>	<b>Uudistavat Verkostot</b>	<b>Uutta luovat verkostot</b>
<b>Toiminnan kohde</b>	<i>Sarjavalmistus</i>	<i>Asiakasratkaisut ja räätälöinti</i>	<i>Innovaatio- ja tuotekehitys</i>
Liiketoiminnan uudistamisen fokus	Toiminnan tehostaminen	Ongelmanratkaisu ja yhteisymmärtäminen	Uuden tiedon luominen
Tiedon tyypit	Eksplisiittinen tuotantotieto	Hiljainen tieto näkyväksi sekä tiedon siirtäminen	Puuttuva tieto ja uusi tieto Heikot signaalit
Osaamistarpeet ja oppiminen	Omaan tuotantoon liittyvä ydinosaaminen Koulutus ja tiedon jakaminen	Ydinkyvykkyydet ja kokonaisuuden ymmärtäminen Yhteinen ongelmanratkaisu prosessi	Uudet osaamisyydistelmät ja kuka vastaanottaa tietoa Verkostoitumiskyvyn kehittyminen
Verkoston koordinaattorin tehtävät	Hajautetun toiminnan ohjaus Suorituskyky ja mittarit	Tiedon jakaminen ja yhdisteleminen Tavoitteiden määrittely	Visiointi ja ennakointi Osaamisen ja tiedon integrointi Sitouttaminen

Taulukko 3. Oppiminen ja osaamistarpeet erilaisissa verkostoissa (Valkokari, Valjakka & Korhonen 2008, 127, mukailtu).

Uudistavien verkostojen tavoitteena usein ovat asiakaskohderyhmille erilaisten ratkaisujen räätälöinti, jolloin asiakkaan tarpeiden ja reunaehtojen tunteminen on välttämätöntä. Kyky verkostoitua ja tuntea asiakasprosessi perusteellisesti ovat tärkeitä taitoja verkoston yrityksille. Useimmiten

verkoston oppimisen tavoitteena on ratkaista jokin ongelma. Uudistuva verkosto yhdistää jo olemassa olevaa tietotaitoa ja sen avulla uudistaa toimintamalleja sekä tarvittaessa yhdistää uusia kumppaneita verkostoon ongelman ratkaisemiseksi. Verkoston koordinaattorilla on tärkeä rooli seurata toimialan heikkoja signaaleja, jotta pystytään näkemään mahdollisia trendejä toimialalla ja omaksumaan tarvittavia taitoja. Kehitystarpeiden tunnistaminen ja sen mukainen tavoitteiden asettaminen ovat myös osa koordinaattorin tehtäviä ohjaamisen ja tukemisen lisäksi. Verkosto oppii yhdessä toisiltaan ja tuo omaa hiljaista tietoaan näkyväksi sekä yhdistää uutta tietoa tarvittaessa. (Valkokari ym. 2008, 129.)

Uudistuvan verkoston oppimisen kannalta yhteistyön toimintamalleja tulee arvioida toistuvasti sekä tarkastella uusia mahdollisuuksia jatkuvasti. Toimialan toimintaympäristöt voivat muuttua nopeastikin, mikä voi myös vaikuttaa verkoston rakenteisiin tai tavoitteisiin. Tämän takia on tärkeää, että verkostossa edellytetään toimintamallien ja strategian tarkastelua eli jonkinlaista yhteistä palautejärjestelmää sekä toimintaa ohjaavaa koordinaattoria. Tärkeää on myös, että yhteistoiminta on avointa ja jatkuvaa sekä jokaisen jäsenen osaamisen ja taitojen kasvattamisen mahdollistavaa. (Valkokari ym. 2008, 131.)

### **3.4 Liiketoimintaekosysteemi**

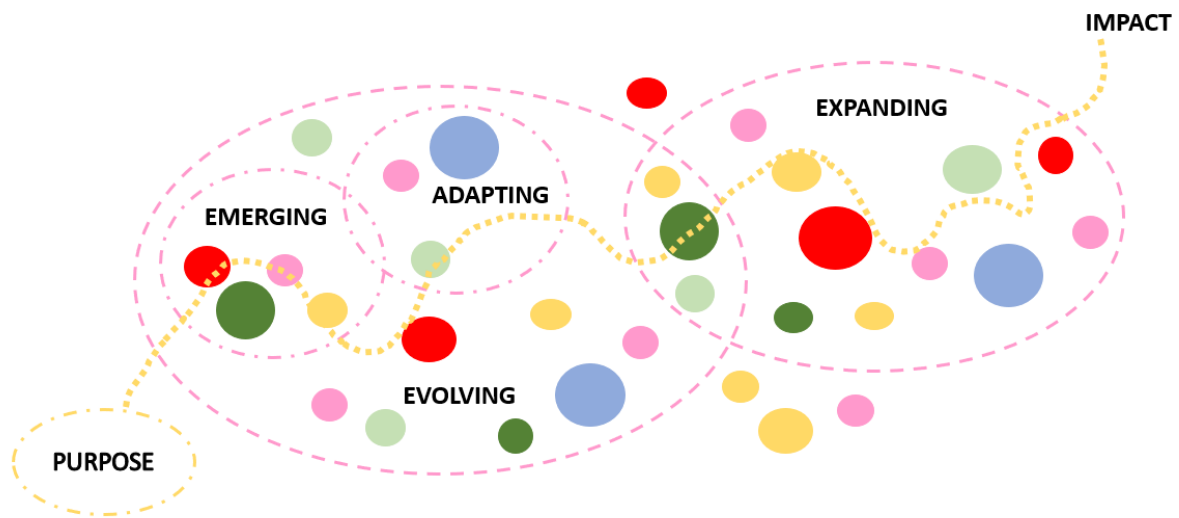
Vuonna 1935 brittiläinen kasvitieteilijä Arthur G. Tansley otti käyttöön käsitteen ekosysteemi ensimmäistä kertaa. Hän kuvasi käsitteen tarkoittavan elollisten organismien ja fyysisten ympäristötekijöiden muodostamaa järjestelmää. Ollakseen elinvoimaisia, nämä organismit kilpailevat ja tekevät yhteistyötä keskenään käytettävissä olevista resursseista, kehittyvät yhdessä sekä mukautuvat yhdessä ulkoisiin haittoihin. (Harakka 2014, 32.) Moore (1993) sovelsi käsitteen liiketalouteen ja määritteli liiketoimintaekosysteemin (business ecosystem), jossa yritykset yhdessä kehittyvät uusien innovaatioiden myötä. Ne tekevät yhteistyötä työstääkseen uusia tuotteita ja tyydyttävät asiakkaiden tarpeita. Liiketoimintaekosysteemin elementtejä ovat pääoma, asiakkaiden kiinnostus ja uusien innovaatioiden tuomat mahdollisuudet. (Moore 1993, 4.) Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti ja Hjelt (2021) määrittelevät ekosysteemin tarkoittavan vuorovaikutusta yritysten, yrittäjien, tutkimusten, julkishallinnon ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. He kuvailevat ekosysteemin olevan vuorovaikutusprosessi, jonka tuloksena on toimijoiden yhdessä luoma arvo. Ekosysteemi muodostuu jaetun vision, toimintamallien ja tavoitteiden ympärille, joita ohjaavat yhteinen strategia ja toimeenpano. (Valkokari ym. 2021, 4.)

Ekosysteemejä on monenlaisia erilaisille tarpeille ja tavoitteille, mutta niistä kuitenkin löytyy yhteisiä piirteitä, jotka voidaan kiteyttää seuraavasti:

- **Kompleksisuus ja systeemisyy:** ekosysteemien muotoutumis- ja kehitysprosessi on monimutkainen sekä siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Sitä ei pystytä ohjaamaan tai kontrolloimaan lineaarisesti, vaan se muuttuu hyvinkin ennalta arvaamattomasti.
- **Keskinäisriippuvuus:** Jokainen toimija on riippuvainen toisistaan, vaikka jokaisella onkin omat syynsä olla osana ekosysteemiä ja omanlaiset tavoitteet. Ekosysteemin tavoite on kuitenkin toimia kaikkien eduksi eli menestyksestä hyötty kaikki.
- **Elinkaari ja sopeutumiskyky:** Ekosysteemit syntyvät, kasvavat, kehittyvät, kuolevat ja/ tai uusiutuvat. Ekosysteemien tulee olla joustavia ja kykeneviä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin, jotta voivat kehittyä ja uudistua.

Ekosysteemit ovat siis kompleksisia ja joustavia systeemejä (complex adaptive systems), jotka koostuvat eri toimijoista ja niiden välisistä suhteista. Systeemit ovat jollain tavalla rajattu, että mitkä asiat kuuluvat ekosysteemin ja mitkä eivät. (Kaihovaara, Haila, Noro, Salminen, Härmälä, Halme, Mikkilä, Saarnivaara & Pekkala 2017, 16.)

Kola, Koivukoski, Koponen ja Heino (2020) ovat kuvanneet matkan ekosysteemiin kuviossa 3. Jokainen vaihe on kuvattu struktuurisesti, mutta todellisuudessa eri vaiheet voivat limittyä keskenään tai johonkin vaiheeseen voidaan palata takautuvasti.



Kuvio 3. Matka ekosysteemiin (Kola ym. 2015, 16, muokattu).

Kuvattu matka kohti toimivaa ekosysteemiä alkaa tarkoituksen (purpose) määrittelemisellä eli miksi ekosysteemi on olemassa ja muodostettu. Se määrittää minkä ongelman ekosysteemi yrittää ratkaista ja alunäkemyksen odotetuista vaikutuksista. Matkan edetessä ekosysteemin tarkoitus voi muuttua ja kehittyä. (Kola ym. 2020, 17.) Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti ja Hjelt (2021) kutsuvat tätä vaihetta etsinnäksi. Etsintä vaiheessa tunnistetaan tarve sekä muodostetaan visio eli mitä halutaan saavuttaa yhdessä. (Valkokari ym. 2021, 33.)

Esiin nousemisvaiheessa (emerging) tarkastellaan mitä asioita ja toimenpiteitä tarvitaan yhteisen tarkoituksen tavoittamiseen. Siinä pyritään löytämään avainkumppanit, ihmiset ja projektit. (Kola ym. 2020, 17.) Tätä vaihetta voidaan kutsua myös kokeiluksi, jossa toimijat ja niiden roolit täsmen-tyvät (Valkokari ym. 2021, 33).

Kehitysvaiheessa (evolving) synnytetään luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, jotka tukevat ekosysteemin tarkoitusta. Vuorovaikutus on tässä vaiheessa avain asemassa, jotta yhteis-kehittäminen ja tulosten saavuttaminen onnistuu. Kehitysvaiheessa voi löytyä myös tarvetta uusille kumppaneille mahdollisiin ongelmien ratkaisemiseen. Kun ekosysteemi alkaa käyttäytyä, kuten sen pitää, organisaatioiden alaryhmiä ja ihmisiä alkaa muodostua. Tällöin voi käydä niin, että alku-



peräiset avainorganisaatiot eivät ole enää mukana kaikissa toiminnoissa, joka voi vaikuttaa ekosysteemin dynamiikkaan sekä ihmisten ja organisaatioiden rooleihin. Tätä vaihetta kutsutaan sopeutumiseksi (adapting). (Kola ym. 2020, 17.)

Laajenemisvaiheessa (expanding) haastetaan ekosysteemit, koska ne alkavat laajentua ja muuttua alkuperäisen alueen ulkopuolelle. Tässä vaiheessa osa kumppaneista saattaa lähteä pois ja uusia tulla tilalle. Vaikka alkuperäinen ongelma on vieläkin aiheellinen, voi ekosysteemin tarkoitus väistyä tai muuttua. Laajenemisvaiheessa on tärkeää osata muuntua ja muuttaa toimintaa, jotta ekosysteemi voi kehittyä. (Kola ym. 2020, 17.) Kun taas Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti ja Hjelt (2021) määrittelevät kaikki edellä mainittua kolme vaihetta yhdeksi. Siinä kehitetään yhdessä toimimista, sopeutetaan ja laajennetaan. He kutsuvat ekosysteemin konkreettista toimimista laajenemiseksi. (Valkokari ym. 2021, 33.)

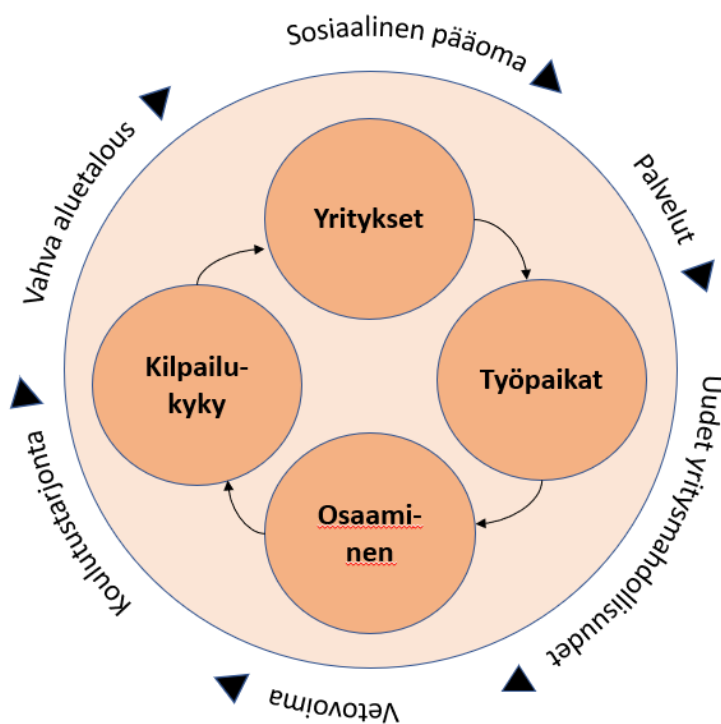
Vaikutuksella (impact) tarkoitetaan niitä elementtejä, jotka ohjaavat tavoitteisiin kaikkien vaiheiden aikana, kuten eri toiminnot ja pääindikaattorit. Nämäkin elementit muuttuvat, kun tarkoitus tai tavoitteet muokkaantuvat matkalla. Ekosysteemin muodostuessa realisoituvat myös mitattava lisäarvo niin taloudellisesti, yhteiskunnallisesti kuin ympäristön kannalta. (Kola ym. 2020, 17.) Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti ja Hjelt (2021) kutsuvat tätä viimeistä vaihetta kypsyydeksi eli tässä kohtaa ekosysteemin (arvoverkon) toiminta tulisi olla jollain tavalla vakautettu. Strategiaa arvioidaan uudelleen ja muutetaan tarvittaessa. (Valkokari ym. 2021, 33.)

Ekosysteemit ovat dynaamisia ja muuttuvat alati. Jokainen tekijä on muuttuva ja vaikutteinen toisesta tekijästä, luoden jatkuvasti kehittyviä suhteita ja vuorovaikutusta. Tämän takia on tärkeää, että ekosysteemi on joustava ja mukautuva selvitäkseen ympäristönsä muutoksista. (Kola ym. 2020, 17.)

Hankeen tavoitteena on kehittää matkailualan yrittäjien osaamista laboratorioden avulla, jotta alue voi kasvattaa vetovoimaisuuttaan ja luoda sen avulla matkailun ekosysteemi. Vesa (2022) kuvailee ekosysteemimallin toimia osaamista hyödyntäväksi verkostoksi, joka tuottaa uutta osaamista kaikkien käyttöön. Omat ja muiden tarpeet sekä tavoitteet yhdistetään ekosysteemiin yhteiksi, jotka auttavat kaikkia alueellisesti kestävämpään menestykseen. Yhteistyön merkitys kasvaa

ja sen tulisi olla tavoitteellista ja laadukasta vuorovaikutusta. Yhteistyön avulla tuodaan osaamista kaikkien käyttöön eli luo lisäarvoa kaikille osallisille. (Vesa 2022.)

Sitran yhteistyössä kehittämä vuorovaikutteinen toimintamalli (kuvio 4) voidaan käyttää apuna alueellisen yhteistyön ja verkoston kehittämisessä. Malli opastaa prosessin avulla yrityksiä toimimaan yhdessä, auttaa vahvistamaan yritysten toimintaedellytyksiä sekä mahdollisesti löytämään uusia toimintamalleja ja ratkaisuja edistämään alueen elinvoimaa. (Sitra n.d.)



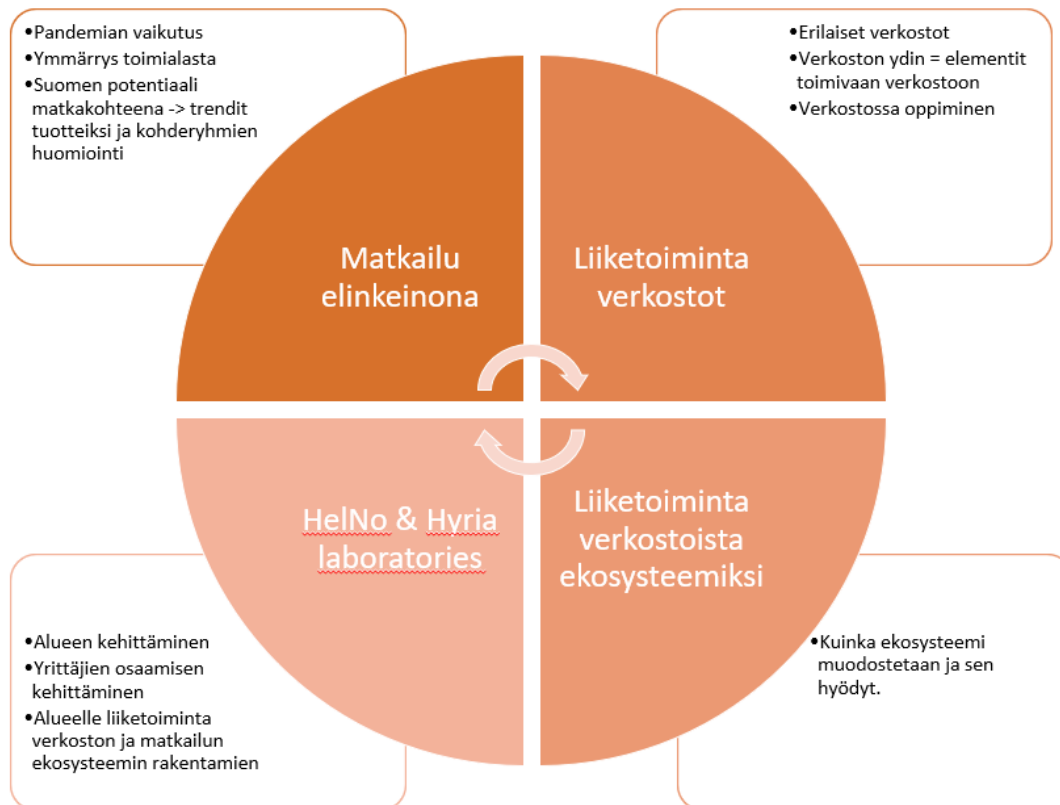
Kuvio 4. Vuorovaikutteinen toimintamalli (Sitra 2021, mukailtu).

Ensiksi tulee tehdä tilannekatsaus alueen sen hetkisestä tilanteesta ja tehdä tilannekuvaus. Tilannekuvauksessa on alueen toimijoiden ajantasainen tilanne, siihen kuvataan mitä osaamista alueelle tarvitaan ja millaisia osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, katsotaan mahdollisuuden yritysten väliseen yhteistyöhön ja verkostojen rakentamiseen sekä miten väestökehitys ja koulutustaso vaikuttavat elinvoimatyöhön. Näistä osa-alueista muodostetaan alueen tilannekuvaus, jota lähdetään tulkitsemaan yhdessä ja elävöitetään keskustelua. Jotta realistinen tilannekuvaus voi syntyä, tulee alueen toimijoiden vuorovaikutus sujua ja olla laadukasta. Tilannekuvauksen perusteella voidaan

tehdä johtopäätöksiä ja kertoa mitä kehitystarpeita sekä potentiaalia alueella on, joita yhdessä lähdetään jatkokehittämään. (Sitra n.d.)

### 3.5 Synteesi tietoperustasta

Aiemmissa luvuissa on käsitelty verkostojen merkitystä liiketoiminnassa sekä kuinka rakentaa verkosto, kuinka opitaan verkostossa ja miten verkostosta voidaan rakentaa liiketoiminnan ekosysteemi. On myös katsottu, miten pandemia on vaikuttanut matkailuun ja miten merkittävä toimiala on elinkeinona. Esiteltiin myös, millainen matkailukohde Suomi on sekä millaisilla teemoilla houkutellaan kansainvälisiä asiakkaita. Kuviossa 5 havainnollistettu työn teoreettista viitekehystä.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.

Pandemia on kurittanut maailman laajuisesti matkailun toimialaa ja voimmekin todeta, että sulut ja muut rajoitteet ovat tehneet matkailualan yrittäjille suuria haasteita selvittää pandemia-ajasta. Liiketoimintaa on ollut haastava harjoittaa, entiset asiakkaat eivät palaa samaan tahtiin ja liiketoi-

minta on kärsinyt kokonaisuudessaan kassavirtojen katketessa. Tilannekatsaus on antanut käsityksen toimialan ahdingosta. Työn kannalta on tärkeää myös tuntea matkailuala elinkeinona, jotta voidaan ymmärtää millaista toimintaa se sisältää ja kuinka se tuo tuloja myös muille aloille. Matkailuala on merkittävä toimiala Suomessa, koska sen osuus oli melkein kolme prosenttia bruttokansantuotteesta vuonna 2019. Ala työllistää myös paljon ihmisiä, varsinkin nuoria.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää toimenpiteitä, miten hanke voi auttaa matkailualan yrityksiä elpymään pandemiasta ja saamaan matkailualue vetovoimaiseksi kehittämällä yritysten toimintatapoja sekä yhteistyötä. Verkostoja voidaan muodostaa erilaisiin tarpeisiin ja liiketoimintaa uudistavat verkot usein ovat määräaikaista ja projektiluontoisia, kuten hanketoiminta. Tavoitteena on kehittää alueella jo olemassa olevien matkailualan toimijoiden arvojärjestelmiä ja liiketoimintaprosesseja sekä mahdollisesti luoda uusiakin ratkaisuja ja sovelluksia kohderyhmille. Kehittämisessä voidaan hyödyntää alaan kohdistuvia trendejä, joita ovat luonto- ja outdoor matkailu, digitalisaatio ja teknologia sekä kestävä kehityksen huomiointi matkailutuotteissa ja -palveluissa. Myös kohderyhmien muutos tulee näkymään entistä enemmän ja tuotteistamisessa tulisi huomioida uudenlaiset matkailutottumukset ja ostokäyttäytyminen. Verkostotoiminnan ydin koostuu tutustumisesta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Kun rakennetaan liiketoimintaverkostoa, kyseiset elementit tulee huomioida, jotta yhteistyö toimii verkostossa.

Hanketoiminta järjestää työpajamaisia laboratoriopäiviä, joissa on tarkoitus verkottua ja kehittää yhdessä toimintaa oppimalla. Verkosto-oppiminen on vaiheittain oppiva yhteisö, jossa jaetaan tietoa ja opitaan uutta. Ensin havaitaan oppimistarpeita, joita saadaan teemahaastattelujen avulla, etsitään tietoa ja omaksutaan sitä, muunnetaan tiedot taidoiksi ja juurrutetaan taidot tavoiksi. Liiketoimintaa uudistavat verkostot hyödyntävät verkoston jäsenten tietotaitoa ja oppivat yhdessä verkostona, joka kehittää ja uudistaa toimintaa. Varsinkin hiljaisen tiedon esille tuominen ja jakaminen olisi tärkeää verkoston kehittymisen kannalta. Toimintaa ja oppimista aktivoidaan työpaikoissa, joita hanketoiminta mahdollistaa.

Verkostoista on mahdollista kasvaa kompleksisiksi ja joustaviksi systeemeiksi, jotka koostuvat eri toimijoista ja niiden välisistä suhteista eli liiketoiminta ekosysteemeiksi. Hankkeen tavoite on luoda alueelle matkailun ekosysteemi, joka mukautuu selvitäkseen ympäristön muutoksista, kuten pandemiasta. Siinä tuotetaan osaamista kaikkien käyttöön ja mennään yhdessä asettamia tavoit-

teita kohti alueellisesti kestävämpään menestykseen. Liiketoiminta ekosysteemin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa kaikille osallisille ja yhteistyön merkitys korostuu toiminnassa.

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa kohderyhmän kehittymistarpeita eli minkälaisissa asioissa yritykset tarvitsevat apua, mitkä ovat heidän tavoitteensa tulevaisuudessa ja millä toimintatavoilla ne saavutetaan. Kerätyn aineiston avulla pystytään vahvistamaan alueen yhteistyötä, oppimaan verkostossa sekä mahdollisesti muodostamaan matkailun ekosysteemi pitkälle aikajänteelle.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys**

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, miten hanke voi auttaa yrityksiä elpymään pandemiasta ja saamaan matkailualue vetovoimaiseksi kehittämällä yritysten toimintatapoja sekä yhteistyötä. Tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kehitys- ja osaamistarpeita alueen matkailuyrityksillä on ja kuinka hankkeen järjestämät laboratorio päivät voisivat auttaa näitä yrityksiä kehittymään kasvattaakseen liikevaihtoa. Matkailualueen vetovoimaa halutaan elvyttää, jotta alue houkuttelisi enemmän asiakkaita. Yritykset ovat kärsineet pandemian aiheuttamasta asiakaskadosta ja tarvitsevat apua. HelNo ja Hyria koulutuksen hankkeen tarkoitus on tarjota matkailualan yrityksille laboratoriopäiviä, joissa käsitellään eri aiheita kohderyhmän tarpeiden mukaisesti. Laboratoriopäivät ovat työpajoja sekä luentoja, joissa kokeillaan laboratoriomaisesti uusia asioita ja aiheita. Hankkeen tarkoitus on luoda alueelle matkailuekosysteemi, jossa yritysten ja muiden sidosryhmien yhteistyö on keskeisessä roolissa.

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa kohderyhmän kehittymistarpeita eli minkälaisissa asioissa yritykset tarvitsevat apua, mitkä ovat heidän tavoitteensa tulevaisuudessa ja millä toimintatavoilla ne saavutetaan. Tulosten perusteella hanke saa tietoa siitä, missä kohdeyritykset tuntevat tarvitsevan apua tai koulutusta ja joiden pohjalta pystytään järjestämään tarpeiden mukaisia laboratoriopäiviä. Hankkeen tarkoitus on esitellä myös alan uusimpia innovaatioita ja toimintamalleja, välineitä sekä markkinointi- ja kehittämisosaamista alueen matkailutoimijoille. Opinnäytetyöhön kerätyn aineiston tulosten pohjalta on luotu ehdotelma yhdestä laboratoriopäivästä aikatauluineen ja sisältöineen.

Kananen (2010, 18) nostaa, että tutkittavasta ilmiöstä nousee jonkinlainen ongelma, jonka ratkaiseminen yleensä pyrkii kehittämään tai parantamaan tilannetta. Kun kysymykset ovat aseteltu oikein, ongelma voidaan ratkaista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma kuitenkin voi muuttua tutkimuksen edetessä ja tutkijan tulee varautua tähän (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 126). Tutkimuksen ilmiö on COVID-19 viruksen aiheuttama maailman laajuinen pandemia, joka on vaikuttanut matkailualan yrityksiin liiketoimintamalleihin, ja kohdealueen toimijat ovat kärsineet valtavasta asiakaskadosta. Hankkeen on tarkoitus auttaa alueen toimialaa elpymään tästä ja tutkimuksen tavoite on löytää keinot.

Tätä ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan päätutkimuskysymyksellä: Millaista osaamista matkailualan pk-yritykset tarvitsevat selvitäkseen pandemian aiheuttamasta asiakaskadosta?

Päätutkimuskysymystä tukevia alakysymyksiä ovat:

- Miten pandemia on vaikuttanut liiketoimintaan?
- Millaisia osaamis- ja kehitystarpeita alueen yrityksillä on?
- Mitä hankkeen järjestämät laboratoriopäivät voivat tarjota alueen yrityksille?

Halutaan saada tietoa, millainen on yritysten nykytilanne ja miten he ovat joutuneet muuttamaan toimintamalliaan pandemian aikana. Millaista osaamista yritykset kokevat tarvitsevansa, jotta saataisiin kohdennettuja sisältöjä laboratoriopäiviin sekä mistä yrityksillä on jo tietotaitoa, jota voitaisiin hyödyntää. Laboratoriopäivät ovat yrityksiä varten, joten tieto toiveista ja toteutustavoista on myös tärkeä.

Opinnäytetyön tuloksia käytetään hyväksi hankkeen laboratoriopäivien sisältöjen suunnitteluun, jotta alueen yritykset voivat hyötyä hankkeesta ja saada uusia ideoita, toimintamalleja sekä kehitysideoita omaan liiketoimintaansa. Laboratorioiden avulla yritykset voivat kehittää toimintaansa ja saada uusia asiakkaita sekä pystytään hankkeen tavoittelema matkailun ekosysteemi alueelle.

## 4.2 Tutkimusasetelma

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010) mainitsevat tutkimusprosessin viisi askelta kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin viisi askelta.

Jokainen vaihe sisältää eri toimintoja ja ensimmäisessä askeleessa lähdetään liikkeelle valitsemalla aihepiiri ja rajaamalla aihe. Silloin myös laaditaan aikataulu sekä pohditaan yhdessä ohjaajan kanssa tutkimuksen toteutusta ja kokonaisprosessia. Seuraavaksi ilmiöstä etsitään tietoa, tuotetaan teoriapohjaa tietokirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista, johon tutkimus nojaa sekä kerätään tutkimukselle aineisto. Sen jälkeen arvioidaan aineistoa ja sen hyödyllisyyttä kriittisesti. Aineistosta tulee karsia epäoleellinen tieto ja tarvittaessa tulee kerätä lisää aineistoa. Neljäs askel on tulosten analysointia ja tulkintaa, joista lopullinen tutkimuksen tulos syntyy. Viimeinen askel on tutkielman kirjoittamista, muokkaamista ja viimeistelyä sekä tarkistamista. (Mts. 64.) Kuviossa 7 on visuaalisesti kuvailtu tämän tutkimuksen tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet.



Kuvio 7. Tutkimusprosessi.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Siinä käytetään sanallista ilmaisua, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tieto perustetaan määriin ja lukuihin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään sekä tulkitsemaa tutkittavaa ilmiötä. Tämän takia tutkimusprosessi ei voi edetä lineaarisesti ennalta määriteltujen vaiheiden mukaisesti. (Kananen 2010, 18, 28.) Tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen edetessä, jonka takia prosessi on joustava ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 164-165). Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus saada vastaus kysymyksen ”Missä tässä on kyse?”, eikä se pyri yleistämään vaan kyse on juuri sen kohderyhmän tuloksista. Se mahdollistaa syvällisemmän näkemyksen asioista ja sen avulla voidaan saada kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. (Kananen 2010, 17-18.)

Creswell (2007, 38) on listannut kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusominaisuudet:

- Tutkimuksen aineisto kerätään vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä.
- Tutkija kerää aineiston.
- Tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä.
- Tutkimusaineisto voi olla muun muassa kuvia, tekstiä ja haastatteluja.
- Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista.
- Aineisto syntyy tutkittavien näkökulmista, näkemyksistä ja sanoista.
- Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa halutaan ymmärtää syvällisemmin kohderyhmän osaamis- ja kehitystarpeita, joita ei voitaisi saada määrällisen tutkimuksen avulla. Tarkoitus ei ole saada yleistettävää tietoa, vaan kartoittaa rajatun matkailualueen kehitystarpeita. Hanke ei voi saada käsitystä ilmiöstä, jos kohdeyritykset eivät voi kertoa tarpeistaan avointen kysymysten avulla. Haastattelemalla yrityksiä kerätystä aineistosta voi löytyä sellaisiakin asioita, joita ei voitu ennakoida tai arvata. Jos tutkimus tehtäisiin kyselylomakkeella, ei saataisi laajaa tai syvällistä tietoa kohderyhmästä ja aineisto voisi jäädä suppeaksi. Näiden syiden takia tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

### 4.3 Tutkimuskonteksti

Työn toimeksiantajana ovat HelsinkiNorthin ja Hyria koulutuksen yhteishanke, jonka tavoitteena on luoda kohdealueelle elinvoimainen matkailuekosysteemi. Hanke on rahoitettu 80 % Euroopan unionin sosiaalirahastolla (ESR) ja Suomen valtion rahoituksella eli hankkeen budjetti on reilu 300 000 euroa yhteensä. Sen tavoitteena on auttaa alueen matkailuyrityksiä toipumaan pandemiasta kehittämällä liiketoimintamalleja ja -kanavia hyödyntäen uusinta teknologiaa ja innovaatioita. Hankkeen pyrkimys on edesauttaa yhteistyötä kohdealueen toimijoiden kesken, luoda alue veto-voimaisemmaksi ja tuottaa yrityksille kaupallista hyvinvointia pitkällä aikajänteellä. Matkailuyrityksiä kehitetään laboratoriomaisten työpajojen avulla, joissa ohjataan, koulutetaan, kehitetään ja innovoidaan. (HelNo & Hyria Laboratories- Matkailuekosysteemistä liikevaihtoa n.d.) Hankkeen ja opinnäytetyön avulla pystytään tunnistamaan alueen osaamistarpeet ja kehittämään aluetta tarpeiden mukaisesti kohti matkailun ekosysteemiä. Matkailuelinkeino on kärsinyt suuret tappiot maailmantilanteen takia ja tarvitsee tukea löytääkseen asiakkaat uudelleen sekä nostaakseen vetovoimaansa.



Kohdealuetta ei ole aikaisemmin kehitetty tällaisessa mittakaavassa, joten hanke tarjoaa paljon kehitystoimenpiteitä ja uutta osaamista alueen toimijoille. On tärkeää, että matkailualan yrityksiä kehitetään, koska matkailuelinkeino tarjoaa alueelle esimerkiksi työpaikkoja, tuo verotuloja sekä taloudellista hyötyä muillekin alueen toimijoille, kuten kuljetuspalveluille, ravintoloille, kaupoille sekä muulle palvelu- ja liiketoiminnalle. Hanke on alkanut 1.8.2021 ja päättyy 31.7.2023 eli tämän tutkimuksen tuloksia käytetään toisen vuoden laboratoriopäivien suunnitteluun (HelsinkiNorth n.d).

#### 4.4 Tutkimusaineisto

Kohderyhmänä on hankkeen toiminta-alueen matkailualan yritykset Kanta-Hämeessä ja Uudella maalla. Pääkohdealueet ovat Hyvinkää, Järvenpää, Riihimäki, Vihti, Nurmijärvi, Mäntsälä, Tuusula, Kerava, Hausjärvi, Loppi ja Hämeenlinna. Tutkimukseen haluttiin mukaan yrityksiä matkailun eri toimialoilta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkökulma kehittämistarpeista. Jos haastateltaisiin vain esimerkiksi majoitusalan toimijoita, kerätty aineisto ei antaisi tarpeeksi kattavaa näkemystä koko alueen matkailutoimijoista ja heidän osaamistarpeistaan. Eri toimijoilla on myös erilaisia tarpeita ja mahdollisesti eri asiakaskohderyhmiä.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla eli tutkimusongelman kautta lähdetään etsimään keskeiset teemat, joiden ympärille muodostetaan haastateltavilta kysyttävät avoimet kysymykset. Avoimien kysymysten kautta pyritään saamaan mahdollisimman kattava haastateltavan näkemys ja kuvaus käsiteltävästä ilmiöstä. (Vilka 2015, 124.) Teemahaastatteluun tutkija määrittelee ennalta käytävät teemat, jotka käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa ja pyritään löytämään tutkimusongelmalle merkityksellisiä vastauksia. Haastattelumuoto antaa haastattelijalle vapauksia ja haastattelut saattavat erota toisistaan esimerkiksi seuraavanlaisesti: teemat käydään läpi eri järjestyksessä tai samoja kysymyksiä ei mahdollisesti kysyä kaikilta haastateltavilta tai kaikkia kysymyksiä ei kysytä, jos vastaus niihin on saatu aiemmin tai kysymys voidaan muokata toiseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelutilanne on enemmän keskusteluntapainen, jossa aiheet pyörivät ennalta asetettujen teemojen ympärillä ja haastateltavan ehdoilla. Tutkijan tehtävä on kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotta saadaan enemmän tietoa ilmiöstä ja tutkija voi ymmärtää ilmiötä vielä paremmin. (Kananen 2014, 76.) Haastatteluun on tehty runko teemojen ympärille eli jokaiseen teemaan on listattu erilaisia avoimia kysymyksiä, joista voidaan lähteä liikkeelle sekä tarkentavia kysymyksiä riippuen mihin keskustelu johtaa. Todennäköisesti kaikkia runkoon kirjoj-

tettuja kysymyksiä ei tulla kysymään kaikilta haastateltavilta vaan mennään keskustelun ehdoilla. Avoimet kysymykset tuottavat enemmän ja laajempaa tietoa sekä ymmärrystä, kuin suljetut kysymykset. Jatkokysymysten tarkoitus taas on osoittaa kiinnostusta haastateltavaa kohtaan ja antaa mahdollisuuden spontaaniudelle ja luonnolliselle vuorovaikutustilanteelle. (Kananen 2014, 79–80.)

Teemahaastattelun ennalta valitut kolme teemaa ovat pandemian vaikutukset, yrityksen kehitystarpeet sekä laboratoriopäivien sisällöt toimeksiantajan toiveesta. Haastattelukysymykset muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haluttiin saada tietoa, miten pandemia on vaikuttanut yritykseen, kuinka toimintatapoja oli kehitetty tai muutettu viimeisen parin vuoden aikana ja tarkasteltiin lähtötilannetta. Yrityksen kehitystarpeiden avulla kartoitettiin yritysten vahvuuksia ja heikkouksia sekä missä kokevat tarvitsevansa apua. Laboratoriopäivät- teeman kautta selvitettiin paremmin millaiset aiheet ja sisällöt kiinnostavat yrityksiä, jotta voitaisiin räätälöidä mahdollisimman kattavat ja yrityksiä palvelevat laboratoriopäivät.

Kutsut tutkimushaastatteluun lähetettiin 6.3.2022 sähköpostitse kohdealueen 15 matkailuyritykselle, joista kolme suostui haastateltavaksi, kaksi kieltäytyi ja loput eivät vastanneet. 15.4.2022 lähetettiin muistutusviesti yrityksille, jotka eivät olleet reagoineet edelliseen ja lähetettiin uusi kutsuviesti viidelle uudelle yritykselle, joista yksi suostui ja muut eivät reagoineet. Kutsutuista haasteltiin yhteensä neljä yritystä aikavälillä 11.3-26.4.2022. Haastattelut suoritettiin Microsoft Teamsin välityksellä, joka on helpompi toteuttaa, kuin vierailu yritysten luona ja antoi joustavamman aikataulun toteutukselle. Tämä myös saattoi joko madaltaa tai nostaa kynnystä osallistua haastatteluun. Ainakin tietoteknisesti osaavat yritykset eivät karta Teamsia ja pandemia on yleistänyt verkkopalaverit. Jokainen haastattelu tallennettiin ja haastattelujen pituudet olivat yhteensä kolme tuntia kahdeksan minuuttia ja 16 sekuntia. Jokaisen haastattelun ajankohta ja kesto on merkitty alla olevaan kuvioon 4.

HAASTATTELU	AIKA	KESTO
Haastattelu 1.	11.3.2022	47 min 39 sek
Haastattelu 2	17.3.2022	59 min 27 sek
Haastattelu 3.	22.4.2022	40 min 1 sek
Haastattelu 4.	26.4.2022	41 min 9 sek

Taulukko 4. Haastattelujen yhteenveto.

Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään, tutkimuksen aineiston määrällä ei ole niin suurta merkitystä vaan on tärkeämpää, että kohderyhmä tuntee ilmiön ja heiltä saadaan tärkeää tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimus pyrki jollakin tavalla saturaatioon eli kylläntymiseen. Tällöin ei ilmiöstä löydetä uutta tietoa vaan aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-87.)

Tietoperustassa on pyritty käyttämään mahdollisimman paljon alkuperäisiä lähteitä ja vältetty sekundäärisiä. Tiedonhaussa on käytetty monipuolisesti suomenkielisiä ja englanninkielisiä käsitteitä sekä etsitty lähdeaineistoa eri tietokannoista. Kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleja on etsitty muun muassa hakusanoilla: network, learnign network, strategic nets, nets, business nets, business ecosystem, network AND ecosystem, regional development, management AND network, network management. Kotimaisia lähteitä on haettu hakusanoilla: verkosto-oppiminen, ekosysteemi, liiketoiminnan ekosysteemi, verkosto, liiketoiminta verkosto, verkostot, strategiset verkostot, verkosto AND kehitys, aluekehitys, matkailu AND kehitys, matkailu AND hanke. Lähdeaineistoa on katsottu kriittisesti, missä tieto on julkaistu, kuka on kirjoittanut artikkelin tai tiedon, millaista tutkimusta ilmiöstä on saatavilla ja tiedon luotettavuutta. Tietokannoista on käytetty muun muassa Elsevier, Research Gate ja kirjaston Janet Finna-tietokantaa sekä tietokirjallisuutta.

#### **4.5 Tutkimusanalyysi**

Haastattelut muutettiin tekstimuotoon Wordin Litterointi-työkalun avulla. Litteroinnilla tarkoitetaan äänen purkamista tekstiksi ja on laadullisen tutkimuksen analysoinnin ensimmäinen vaihe. Tässä kohtaa tutkija syventyy aineistoon ja on tarkkana, että puhe muunnetaan relevantiksi tekstimuodoksi, eikä sisältö muutu. On myös tärkeää, että tekstistä voidaan löytää vuorovaikutustilanteen reagoinnit eli millä sanoilla haastateltava vastaa tai mitkään ilmaisut eivät jää pois. (Kallio n.d.) Tallennettuja Teams-haastattelujen tiedostoja piti pienentää eli kuvan laatua heikennettiin ja paketoitiin kokonaisuutta pienemmäksi. Tutkijan tuli kuitenkin tarkastaa litteroidut tekstit, koska työkalu ei aina kääntänyt oikein ääntä sanoiksi tai tunnistanut puhujaa. Litterointi on työläs vaihe, vaikka apuna käytettiin Wordin työkalua ja video kuunneltiin useampaan otteeseen litteroidun tekstin laadun varmentamiseksi.

Litteroitua aineistoa lähdettiin analysoimaan ensin tiivistämällä eli etsitään teksteistä kaikki tutkimuksen kannalta oleellimmat asiat, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Käytännössä tämä tar-

koittaa sitä, että tutkija lukee aineistoa useaan otteeseen ja karsii turhat lauseet sekä epäoleellisuudet. Tutkijan tulee miettiä kuinka tiivistää lauseita niin, että sieltä tulee asian ydin esiin. (Kananen 2015, 90.) Tiivistyksen jälkeen aineistoa teemoitettiin eli tarkoitus on löytää eri teemoja kuvaavia näkemyksiä. Tässä kohtaa tutkimusta on tärkeää päättää, että etsiikö aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta, koska se määrittelee, miten aineistoa analysoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93-95). Teemoittelu nostaa esiin asiakokonaisuuksia aineistosta ja usein esiintyviä piirteitä. Teemat eivät ole ennalta asetettuja tai samoja, kuin teemahaastattelusta, vaan nousevat aineiston analyysin tuloksena. Teeman kannalta tärkeitä haastateltujen sitaatteja nostetaan tekstiin näytepalloiksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Juhila n.d.)

Aineistoa lukiessa ja analysoinnin alkaessa tutkija päättää, että mihin suuntaan tutkimuksen tulokset viedään eli halutaanko löytää erinäisiä asioita vai halutaanko yleistää. Tutkijan tulee olla tässä kohtaa erittäin tarkkana, että aineistoista nousee tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat sekä vastataan tutkimusongelmaan ja mahdollisesti löydetään jonkunlaisia ratkaisuja toimeksiantajalle. Analyysin tuotoksena on synteesi, joka koostetaan teemoittelusta aineistosta ja kiteyttää kokonaisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-98.)

#### **4.6 Eettiset ratkaisut**

Tutkimuslupaa ei tarvittu, koska tutkittavia ei rekrytoida organisaatiosta vaan kohderyhmänä ovat alueen matkailualan yritykset ja niiden edustajat (Hyvä tieteellinen käytäntö...2023). Haastateltujen henkilötietoja tai yritysten nimiä ei julkaista opinnäytetyössä vaan aineistoa käsiteltiin anonyymisti. Yrityksistä tiedetään vain kohderyhmän toiminta-alue kokonaisuudessaan ja yrityksen toimiala. Muita taustatietoja ei kirjattu ylös tai kysytty. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostiin, joka on yleisessä tiedossa yritysten kotisivuilla, eikä niitä kirjattu ylös minnekään tai julkaista opinnäytetyössä.

Eettisesti on tärkeää merkitä jokainen lähdeviittaus, jotta lukija ymmärtää kuka on tekstin takana ja mikä on tutkijan omaa tekstiä ja mikä taas jonkun toisen. Kirjoittaessa teoriapohjaa on tärkeää osata viitata lähdetietoa oikein, jotta voidaan ymmärtää, kuinka paljon tekstiä on lainattu suoraan tai referoitu. Tutkijan täytyy olla tässä tarkkana, että ei vahingossakaan plagioi kenenkään toisen kirjoitusta ja esitä sitä omanaan. Aineiston käsittelyssä tulee myös olla tarkkana, että esittää tulok-

set sellaisenaan, eikä muuta niitä tutkijan mielen mukaiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koko tutkimuksen ajan tutkijan tulee olla mahdollisimman objektiivinen, jotta tulos on todenmukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että ei yritä johdatella haastateltavaa oman näkemyksensä suuntaan vaan pysyy neutraalina. Tutkija ei myöskään jaa omia mielipiteitä, jotta ei vahingossa johdattelisi haastateltavaa johonkin toiseen suuntaan. Aineiston keruu ja sen analysointi ovat erittäin kriittisiä kohtia, joihin tutkija voi vaikuttaa huomaamattaan liikaa. Aineiston analysoinnin aikana tulisi osata nostaa tutkimuksen kannalta oikeat asiat, eikä valita omasta mielestään oikeat tulokset. Tulokset tulee esittää niin kuin ne ovat noussee analysoinnin tuloksena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Eettisyyden kannalta haastavimmat kohdat olivat itse tutkimuksen tekeminen sekä teoriapohjan rakentaminen lähdeviittauksineen.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Pandemia

Pandemia on vaikuttanut jokaiseen matkailualan yritykseen ja jokainen haastateltu yritys kertoi, että joutuivat muuttamaan kohderyhmiään tai muokkaamaan palveluitaan uusille kohdeasiakkaille. Ohjelmapalveluryitykset, joiden pääkohderyhmiä ovat ryhmät ja yritysasiakkaat, joutuivat todella tiukalle, kun kokoontumisrajoitteita asetettiin ja etätyösuositus karsi työpaikkojen virkistystoimintaa. Osa haastatelluista matkailutoimijoista joutui jopa sulkemaan toimintansa hetkeksi, koska asiakkaita ei ollut. Rajoitusten purkautuessa yritysasiakkaat ovat olleet silti vielä varovaisia varaamaan mitään ja tapahtumia on siirretty. Paikallisista kouluista on löydetty potentiaalisia asiakkaita ja luokkaretkiä järjestetty lähialueen ohjelmapalvelutoimijoille. Yritykset ovat muokanneet tuotteitaan sopivammiksi kokonaisuusiksi, jotka vetoavat uusille asiakaskohderyhmille. Pandemian aikana aloittanut luontoretkipalveluita järjestävä yritys oli tehnyt alkuperäisen liiketoimintasuunnitelmansa kansainvälisille asiakkaille, mutta maahantulorajoitteet ja suositus välttää matkustusta pakotti tuotteistamaan sekä kehittämään ohjelmapalveluita kotimaisille kuluttaja-asiakkaille.

*Toki sitä samaa mitä ajateltiin kansainvälisille asiakkaille, mutta kuitenkin tota se muoto täytyy olla erilainen, kun lähtee suomalaisille myymään, koska suomalaisille*

*on kuitenkin suhteellisen hankala myydä perustuotteita luonnossa, koska meillä on tota ne jokamiehenoikeudet ja luonnossa oleminen arkista. H3.*

*Me otettiin kokonaan uusi konsepti viime syksynä ja muutettiin tää (majoituspalvelu) tapahtuma-alustaksi. H2.*

Kaikki yritykset ovat eläneet viimeiset pari vuotta päivä kerrallaan, koska rajoitukset ovat muuttuneet useaan otteeseen ja vaikeuttaneet matkailuyritysten toimintaa. Aina kun uusia rajoituksia tuli, tuli myös peruutuksia. Tämä vaati joustavuutta sekä peruutus- ja muutosoikeuksien muokkaamista, joka tietysti vaikutti yritysten rahavirtoihin negatiivisesti.

*Se on tällänen lumipalloefekti, kun häät peruuntuu, peruuntuu meiltä polttarit, ja yritysryhmät on meille se kaikki kaikessa, ja sitten tietenkin kun on ravintolatoimintaa niin se tapahtuma- ja ravintola-ala on just meillä, niin pandemia vaikuttanu niihin, että kyllä siinä kuule käytiin aika pohjalla niin sanotusti. H1.*

Tuotteiden kehittämisessä on löydetty positiivisia asioitakin ja ketterämpiä tapoja toimia. Esimerkiksi majoitusalan toimija ennen koronarajoituksia halusi tarjota majoittujilleen kotoisan gourmet aamiaisen keittiössään. Ongelmaksi koitui kuitenkin ajan venyminen, kun useat asiakkaat halusivat jäädä jutustelemaan. Pandemian tuodessa ravintolarajoitukset muuttuivat buffetaamiainen valmiiksi pakatuiksi take away aamiaisiksi, joka helpotti yrittäjän toimintaa ja on jalkautettu myös nykyiseksi toiminatavaksi. Monet ohjelmapalvelutoimijat taas ovat kehittäneet enemmän tapahtumatoimintaa, joita tarjota kotimaisille kuluttaja-asiakkaille. Tämän avulla on voitu laajentaa toimintaa ja pidennettyä sesonkia.

*Tavoite on järjestää semmoisia isompia turnauksia ja jatkuvia tapahtumia niin että sitä kautta myös sitten ihmiset niinku tietenkin haluaa tulla uudestaan, mutta että se markkinoi myös sitten eteenpäin. H1.*

Myös on kehitetty virtuaalisia ja teknologisia vaihtoehtoja, joita voidaan tarjota asiakkaille itsenäisesti toteutettavaksi luonnossa, kuten mobiilisti toteutettava tehtävärata lähimetsässä. Tämä ei

vaadi työntekijän läsnäoloa, vaan kaikki ohjeistus tapahtuu mobiiliapplikaation avulla. Applikaatioiden kehittämiseen löytyi kiinnostusta ja haluttiin sellaisia osaksi elämyspalveluita.

## 5.2 Kehitystarpeet

Suurimmaksi haasteeksi matkailualan yrittäjät nimesivät näkyvyyden ja tunnettuuden kasvattamisen. Moni koki, että heidän palvelunsa ja yrityksensä eivät ole tiedossa edes paikallisilla. Varsinkin, jos oli pienyrittäjä. Paikallislehdessä mainostaminen ei koettu kannattavaksi, mutta jos yrityksestä tehtiin lehtiartikkeli, se koettiin tuovan jonkin verran asiakkaita ja näkyvyyttä alueen asukkaille. Myös yksittäisten kuluttajien löytäminen koettiin haastavaksi, eikä tiedetty keinoja tai kanavia, mitä kautta heidät löytää.

*Paikallisesti oon yrittänyt mainostaa tossa kylillä ja ihan lehdissäkin, mutta yksityisiä henkilöitä on aika haastava tavoittaa. H1.*

*Tunnettuuden lisääminen markkinoilla on yksi suuri tavoite, koska mä tota tiedän, että me saataisiin kävijöitä sitä kautta lisää, jos meidät tunnettaisiin paremmin. H1.*

*Haluttaisiin olla tunnettu ja alueellisesti tunnettu, vakiinnutettu meidän paikkamme matkailualalla ja että me oltais niinku myös kansainvälisillä markkinoilla. H3.*

Kansainvälisen näkyvyyden saamiseksi tarvittaisiin yhteistyötä kohdemaan matkatoimistojen kanssa sekä Visit Finlandin. Tähän kuitenkin haluttiin mukaan muitakin alueen matkailutoimijoita, jotta he voisivat tarjota isompaa kokonaisuutta esimerkiksi Visit Finlandille markkinoitavaksi. Tunnistettiin, että yksin ei olisi tarpeeksi kattava tai houkutteleva kokonaisuus ulkomaalaisille matkailijoille.

*Niinkun HelsinkiNorthin lipun alla meidän on helpompi siinä mennä isompana kokonaisuutena sinne Visit Finlandille. H4.*

*Ne (kansainväliset ryhmät / stopover matkailijat) viedään just Helsingin keskustaan tai Porvooseen tai johonkin niin miksei niitä vois tuoda vaikka Nurmijärvelle. Eli vaan pitää saada se yhteistyö niinku käyntiin näiden tahojen kanssa. H1.*

Eniten kansainvälisistä ryhmistä oli kiinnostuttu aasialaisista ryhmistä, jotka pysähtyvät Helsingissä ennen seuraavaa lentoa Eurooppaan (stopover matkailija) sekä risteilymatkustajista, joilla on päivä aikaa viettää Helsingissä tai Suomessa. Mielenkiintoa myös herätti sellaiset kansainväliset ryhmät, joille voitaisiin alueellisesti rakentaa kattava pakettikokonaisuus eri matkailutoimijoiden kanssa.

Heikkoudeksi todettiin markkinointi erilaisissa kanavissa. Erityisesti sosiaalisen median käyttäminen ja sisällön tuottaminen oli jokaiselle yrittäjälle haaste sekä siellä oman kohderyhmän tavoittaminen. Sanottiin, ettei haluta itse opetella sisällöntuottamista, mutta haluttaisiin ymmärtää enemmän sosiaalisessa mediassa markkinointia. Osa yrityksistä oli ulkoistanut somen tekemisen jollekin toiselle työntekijälle tai ulkopuoliselle taholle, koska itsellä ei ole kiinnostusta opetella sen käyttöä. Kuitenkin oltiin kiinnostuneita eri kanavista ja kuinka sinne luotaisiin erilaista sisältöä videoista Instagram julkaisuihin. Haluttiin myös, että oma sosiaalisen median markkinointi olisi laadukasta ja houkuttelevaa. Koettiin tärkeäksi myös, että oltaisiin niin sanotusti aallon harjalla eli oikeissa kanavissa oikeaan aikaan sekä löydettäisiin oikeat kanavat myydä tuotteita.

*Mulla ei ole sitä käryä, että missä ja miten ja missä muodossa niinku kannattaa mainostaa. H4.*

*Nyt pitäisi alkaa just sitä insta markkinointi tekee, enkä tiedä yhtään mistä lähtisin liikkeelle. H1.*

*Pitäis mennä näihin alustoihin ja olla siellä niinkun näkyvillä. Varsinkin apua siihen, että miten saisi sujuvammaksi digimarkkinoinnin. Ymmärrys ja osaaminen sille tasolle, että se olisi helppoa. H3.*

Pienyrittäjät mainitsivat myös resurssipulan eli he eivät pysty palkkaamaan vakituista henkilökuntaa, koska toiminta ei ole joko ympärivuotista tai tällä hetkellä toiminta ei ole ennustettavissa pandemian takia. Myös kansainvälisten asiakkaiden puute vaikuttaa varausmääriin. Halua olisi palkata työvoimaa, mutta siihen ei ole vielä tarpeeksi liiketoimintaa tai varallisuutta. Kouluyhteistyöt on koettu hyödyllisiksi, koska yrittäjät saavat apua opiskelijoilta sekä mahdollisia kehitysehtouksia tai ideoita, mitä palveluita voitaisiin tehdä.

*Meillä ei ole mahdollisuutta vielä palkkaa henkilökuntaa, koska ollaan kausiluontoinen ja tilaus keikkapaikka. Resurssipula on meidän heikkous ja mä olen aina arvosta-*



*nut opiskelijoita hirveesti, koska se on win win situation, kun saadaan molemmat: mä saan apua ja tota he oppii monipuolisesti kaikkea. H1.*

*Kouluyhteistöiden kautta saa ihan valtavasti sitä sellasta tietotaitoa ja sitten näitä näkemyksiä. Niinku avannut tavallaan omatkin silmät siihen, että ei sitä siltikään ole yksin, jos vaan haluaa oikeasti nähdä, että kaikennäköistä apuakin on saatavilla. H2.*

*Harjoittelijat on yksi semmoinen kanava tavallaan saada sitten niitä tulevia työntekijöitä. H2.*

Ammatillisessa koulutuksessa tulisi korostaa enemmän yrittäjämäistä näkökulmaa, että ymmärrettään mistä se raha tulee ja mihin se käytetään sekä mistä tuotteiden ja palveluiden hinta koostuu. Erityisesti korostettiin perustyöelämätaitojen tärkeyttä eli ymmärrystä minkä takia töihin tullaan, mitä siellä tulisi tehdä ja olla ajoissa paikalla sekä kommunikointitaitoja. Opiskelijoilta toivottiin työelämäjaksolta oma-aloitteisuutta, hyvää asennetta sekä motivaatiota oman alan työtehtäviin.

*Jos meinaa työelämään mennä niin siellä pitää olla silloin paikalla nenä pyyhittyinä, kun se työ alkaa ja olla oma-aloitteinen. H2.*

Alueellinen yhteistyö koettiin todella tärkeäksi ja sen kehittäminen. Toivottiin enemmän yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, jotta voitaisiin räätälöidä erilaisille ryhmille laadukkaita paketteja ja houkutella enemmän kansainvälisiä ryhmiä, jotka toisivat tasaista tulovirtaa ja kasvattaisi toimintaa. Alueellinen yhteistyö monelle merkitsisi sitä, että jokaisella olisi laadukkaat tuotteet ja kaikki palvelut löytyisivät yhdestä osoitteesta, jotta asiakkaan olisi helppo löytää ne. Tämä nähtiin asiakaslähtöisemmäksi tavaksi toimia sekä olisi myös houkuttelevampi ja kattavampi kokonaisuus.

*Joku ryhmä tai yritys tai tulee mistä päin tahansa Suomeen niin ei ne mieti niinkun mitään kuntarajoja tai kuka sen palvelun tuottaa. Se pitäisi jotenkin niinkun enemmän saada laajennettua, se yhteistyön tekeminen, että kaikilla on hyviä tuotteita, joita voidaan vielä enemmän paketoita. H4.*

*Pitäisi paketoida näitä silleen niinku että on sitten helppo jonkun ulkopaikkakuntalaisen niinku tehdä semmoinen päivän reitti. H1.*

*Ei se ole kilpailua vaan yhteistyötä, koska niinku me ei ainakaan pienyrityksenä pärjätä yksin. H3.*

Kaikki yrittäjät näkevät alueen potentiaalin ja tietävät, että heillä olisi mahdollisuuksia tarjota monenlaisia paketteja niin turisteille kuin suomalaisille matkailijoille. Kuitenkin alueellisesti tulisi kehittää ja tuotteistaa tuotteita, jotta kokonaisuus olisi vetoava.

*Asiakkaat ei tule koko sinne alueelle, jos ei se ole niinku se kokonaisuus kunnossa. Pitäisi aina miettiä vähän silleen isossa kuvassa ja yhtenäisesti. H4.*

*Pitää olla palvelut sillä tasolla, että pystytään ottamaan näitä ihmisiä. Pystytään markkinoimaan kivasti, että pitää olla laadukkaita toimijoita, tarpeeksi laadukasta yöpymistä, tarpeeksi laadukas ruokapalvelu eli sehän lähtee yksinkertaisesti näistä perusasioista. H1.*

*Näkyvyys ja markkinointi siitä, että mitä kaikkea niinkun täällä on ja se yhteistyökunnan ja matkailutoiminnan yrittäjien kanssa niin sitä pitää tiivistää. H3.*

*Yhteistyökuvioilla niinku saada sitä tunnettavuutta niinku lisää. H2.*

Myös toisten yritysten tuotteiden ja palveluiden suosittelu nähtiin positiivisena ja verkostoimaisena tapana myydä kaikkien tuotteita sekä niin sanottuna ilmaisena markkinointina. Yhteistyön alueellinen vahvistaminen vaatisi lähitapaamisia ja verkostoitumistilaisuuksia sekä henkilön tai ryhmän, joka olisi vastuussa säännöllisten tapaamisten järjestämisestä ja yhteistyön ylläpitämisestä sekä kehittämisestä. Toivottiin aktiivista yhteydenpitoa ja toimintaa alueellisesti muiden alan yritysten kanssa. Yksi toimija ehdotti pikatreffi-tyylistä tapaamista, jossa jokainen voisi ilmoittaa millaisia tuotteita ja palveluja itse tuottaa sekä millaista yhteistyötä etsii. Tällä tavoin saataisiin enemmän tietoa toisten toiminnasta sekä mahdollisuutta löytää itselle uusia kumppanuuksia. Ha-

luttiin, että tulisi sellainen kasvava yhteistyökumppaneiden verkosto, joka myös kasvattaisi omaa näkyvyyttä.

*Kerrotaan yhteistyökumppaneista somessa ja levitetään niiden esim. tapahtumien tietoja, että me tehdään sitä ihan tietoisesti ja halutaan olla avoimia uusille yhteistyökuvioille. H3.*

*Yhteistyö on kaiken a ja o. Kun löytäisi niinku semmoiset hyvät kumppanit. H2.*

Todettiin, että tarvittaisiin asiakkaita. Oli ne sitten kansainvälisiä, kotimaisia, ryhmiä tai yksittäisiä. Yksinkertaisesti jokainen yritys tarvitsisi enemmän asiakkaita, jotta voivat saada liikevaihtoa ja kasvavirta.

*Asiakkaita tarvittaisiin. Se on niinku se puhtaasti. H3.*

*Meidän pitää saada sitä volyyymiä enemmän tähän, jotta saadaan näitä kuluja katettua. H2.*

### 5.3 Labrapäivät

Yrittäjät, jotka olivat jo osallistuneet labrapäiviin, kokivat, että aiheet ovat olleet mielenkiintoisia ja tarpeellisia. Jatkossakin haluttiin erilaisia aiheita, koska jokaisella alueen yrityksellä on erilaiset tarpeet ja sen mukaan osallistuu, minkä kokee itselle aiheelliseksi. Labrapäivät saisivat olla myös työpajamaisia, jossa jokainen konkreettisesti tekee päivän aiheeseen liittyvän tuotoksen, kuten esimerkiksi somemainoksen tai uutiskirjepohjan. Tällainen koettiin eniten hyödyllisimmäksi tavaksi toimia ja silloin yrittäjä saa ajalleen vastinetta.

*Jokainen avaa sen oman Google ad wordsin ja katsotaan, että onko ne oikeinlailla laadittu sinne ja toimiiko ne oikeasti eli konkreettisia juttuja ja tekoja. H1.*

*Pelkkä sellanen opetus niin itseäni ei ainakaan näin hirveästi tue. Sellanen konkreettinen tekeminen, että tehdään asioita oikeasti. H3.*

Toivottiin myös sellaista labrapäivää, jossa esiteltäisiin miten erottautua markkinoinnin keinoilla. Esimerkiksi kuinka luoda nasevia ja erottuvia otsikoita sekä millainen uutiskirje herättäisi asiakkaan mielenkiinnon. Kuinka luoda sellaista sisältöä, joka saisi asiakkaan kiinnostumaan ja ostamaan palvelun tai tuotteen.

Jokainen yritys oli kiinnostunut tutustumaan uusiin innovaatioihin ja teknologiaan, jonka avulla voisi kehittää toimintaansa sekä tietämään mikä on mahdollista. Ohjelmapalveluyrityksiä kiinnosti virtuaalitodellisuus ja applikaatiot, jotka voisivat ottaa osaksi elämyspalveluita. Kuitenkin laitteet ja tekniikka tulisi olla mahdollisimman helposti mukaan otettavaksi, jotta se tukisi asiakkaan kokonaiselämystä.

*Ollaan mielellään avoimena kuulemaan kaikkia mahdollisuuksia ja jos joku keksii meille jotain uutta mukavaa mikä myisi. H1.*

Matkailu- ja palvelualat ovat sidonnaisia asiakaspalveluun, joten toivottiin muistutuksena jonkinlaista asiakkaan kohtaamista ja asiakaspalvelun merkitystä käsittelevä labrapäivä. Sen koettiin joskus unohtuvan ja olevan arkista. Asiakaspalvelu antaa kasvot yritykselle ja sen koettiin olevat tärkeää. Haluttaisiin mahdollisia työkaluja ja tietoa, kuinka luoda positiivisuutta työyhteisöön, joka sitten heijastuisi myös asiakkaille. Todettiin, että asiakas on kuitenkin se tärkein elementti palveluliiketoiminnassa ja tuo rahan yritykseen.

*Muistaisi, että se toisen ihmisen kohtaaminen niin siitä voi saada niin paljon ja että se on niin ku kivaa. H4.*

*Ihminen tykkää siitä, että sillä on se kontaktipinta ja kasvot sillä yrityksellä. H2.*

Moni toimija on kehittänyt toimintaansa omien mahdollisuuksien mukaan koronavuosien aikana, koska on ollut enemmän aikaa pohtia prosesseja ja tuotteita sekä joutunut kehittämään tilannetta vastaavia uusia ratkaisuja. Mahdollisuuksia ja potentiaalia nähdään omissa tuotteissa, joita haluttaisiin kehittää vielä pidemmälle, mutta vastaan on tullut varallisuus ja rahoitus. Pienyrittäjät ovat olleet avuttomia löytämään rahavirtoja, jotta voisivat kasvaa. Toivottaisiin apua rahoitusneuvon-

taan ja sijoittajien löytämiseen sekä mistä yrittäjät voisivat saada apua, jotta voisivat kasvattaa liiketoimintaansa. Myös kannattavuuskoulutukselle voisi olla tarvetta.

*Jos rahaa ei tule mistään tuuteista nii sit on vaikea myös kehittää asioita, koska melkein kaikki maksaa. Kaikki on nyt noussut niin järjettömiin juttuihin (hintoihin), ette se on tosi vaikeeta tehdä asioita. H1.*

*Mulla on hyvä tuote ja liikeidea, mutta et sä nyt voi kasvaa tota kun sulla ei ole tota rahaa. Sitten vähän kestää tää homma niinku tässä kassavirralla yrittää kehittyä. H2.*

Lähitapaamisia pidettiin tärkeinä, koska siinä on mahdollisuus tutustua muihin toimijoihin ja oppia samalla muilta. Labrapäivät ovat mahdollisuus jakaa kokemuksia sekä tietoa, miten muut yritykset toimivat. Labrapäiviä pidettiin myös mahdollisuutena verkostoitua muiden toimijoiden kanssa ja haluttiinkin, että niissä olisi mahdollista tutustua ja löytää mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita. Tutustuminen voi olla enemmän pakotettua tai vapaamuotoista.

*Koulutukset ja muut tapahtumat, jossa näkee livenä ihmisiä, joissa pystyy verkostoitumaan. H3.*

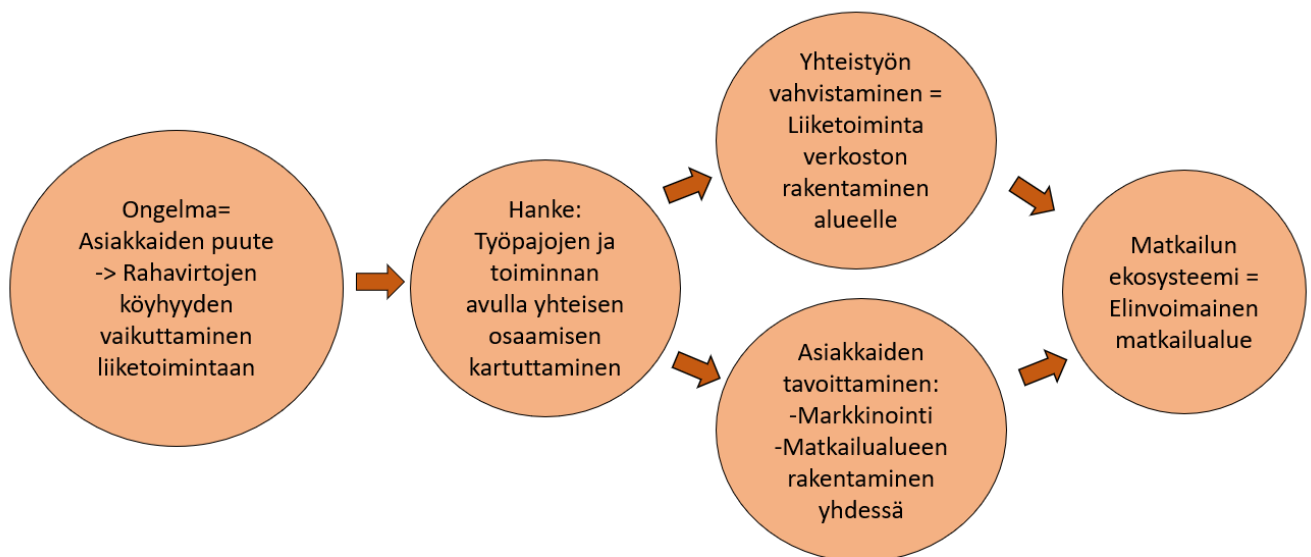
Alueellista yhteistyötä haluttiin kehittää yhdessä ja optimaalisena yhteistyön tuloksena olisi jonkinlainen hakuportaali, josta löytäisi kaikki palvelut ja siellä voisi räätälöidä paketteja eri toimijoiden palveluista. Sieltä löytyisi niin varattavat tilat, ohjelmalvelut, juhlapalvelut, majoitukset sekä muut alueella tarjottavat palvelut.

## **5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Pandemia on vienyt matkailualan yrittäjiltä asiakkaat, joka on vaikuttanut negatiivisesti liiketoimintaan. Toimintaa on jouduttu mukauttamaan rajoitusten mukaisesti sekä löytämään uusia tapoja toimia. Pandemia-ajan toimenpiteet ovat myös hiljaista tietoa ja osaamista, jota voidaan jakaa muille toimijoille. Hankkeen toiminta pystyy auttamaan yrittäjiä heidän heikkouksissaan ja tarpeissaan. Asiakkaiden tavoittaminen ja toiminnan kehittäminen nähtiin ratkaisuna ongelmaan. Erityisesti yhteistyön rakentamista alueelle, jotta oltaisiin suurempi ja

houkuttelevampi kokonaisuus niin kotimaisille, kuin ulkomaalaisille asiakkaille. Oltiin myös hyvin kiinnostuneita aktivoimaan kansainväliset yhteistyöt, mutta tähän tarvittaisiin suurempi verkosto, jotta saataisiin esimerkiksi Visit Finland kiinnostumaan edistämään alueen matkailua.

Markkinointi oli selkeästi yrittäjien heikkous, koska sitä ei ymmärretty tai osattu tuottaa. Kanavien hallinta ja sisällöntuottaminen koettiin haastavaksi ja olevan omien taitojen ulkopuolella. Kuviossa 8. on havainnollistettu tutkimustulosten yhteenvetoa alla. Yhdessä yrittäjät voisivat olla enemmän, joten alueen yhteistyö tulisi saada toimimaan, jotta he yhdessä saisivat aluetta vetoivoimaisemmaksi aktivoimalla markkinointia, kehittämään yhteisiä palvelukokonaisuuksia sekä tavoittamaan halutut kohderyhmät. Yhteistyö mahdollistaisi myös tietotaidon jakamisen, jolloin jokainen hyötyisi ja oppisi uutta.



Kuvio 8. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, miten hanke voi auttaa yrityksiä elpymään pandemiasta ja saamaan matkailualue vetovoimaiseksi kehittämällä yritysten toimintatapoja

sekä yhteistyötä alueella. Päättökysymykseen Millaista osaamista matkailualan pk-yrittäjät tarvitsevat selvittääkseen pandemian aiheuttamasta asiakaskadosta? saatiin vastaus. Löydettiin monipuolisesti erilaisia teemoja, joissa yritykset tarvitsevat apua ja miten hanke voisi kehittää heidän osaamistaan. Tulokset auttoivat hanketta tuottamaan alueen toimijoille osaamistarpeiden mukaisia laboratoriopäiviä, joissa yrittäjien ja alueen kokonaisvaltaista osaamista voitiin kehittää.

Kuten Möller, Rajala ja Svahn (2004) totesivat, että harva yritys pärjää täysin itsenäisenä toimijana, vaan tarvitsee ympärilleen liiketoimintaverkoston. Tämä mahdollistaa yrityksen kasvun, uusien tuotteiden innovoinnin, yhteistyön sekä usein vahvemman markkinapaikan. Tutkimuksen tuloksista nousi suuri tarve yhteistyölle, jotta he matkailun alueena voisivat tarjota monipuolisempia, räätälöityjä kokonaisuuksia erilaisille asiakaskohderyhmille. Pk-yrityksien varallisuus ei välttämättä yksin riitä isoihin kampanjoihin ja markkinointiin tai muutenkaan tavoittamaan asiakkaita. Alueella on monenlaisia matkailun palveluita ja tuotteita, josta pystyttäisiin tekemään erilaisia räätälöityjä paketteja eri kohderyhmille sopiviksi. Isompi kokonaisuus mahdollistaisi myös yhteistyön Visit Finlandin kanssa, jotta kansainvälistä matkailua voitaisiin kehittää Helsingin ulkopuolelle. Esimerkiksi HelsinkiNorth yhdistys pystyisi tarjoamaan yrityksille yhteistyöalustan, josta he voisivat saada näkyvyyttä ja rakentaa kohderyhmille erilaisia räätälöityjä paketteja tai vaihtoehtoisesti tulisi rakentaa alueellinen matkailuorganisaatio, joka voisi auttaa aluetta kehittymään matkailullisesta näkökulmasta sekä rakentamaan alueellista matkailun ekosysteemiä.

Hanke mahdollistaa arvontuotannon uudistamiseen luodun verkoston tai liiketoimintaa uudistavan verkoston, joka on usein määräaikainen ja projektiluontoinen. Tarkoitus on hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista yhteistyössä ja ne oppivat yhdessä verkostona, joka mahdollistaa toiminnan uudistamisen. (Valkokari, Valjakka ja Korhonen 2008, 118.) Yhteinen tavoite asettaa päämäärän ja usein kehitetään joko alueellisesti tai paikallisesti jo olemassa olevia arvojärjestelmiä ja liiketoimintaprosesseja tai luodaan uusia ratkaisuja ja sovelluksia kohderyhmille. (Möller & Rajala 2008, 68.) Laboratorio päivissä tulisi siis vahvistaa yhteistyötä verkostoitumalla, joihin oman toiminnan esittely esimerkiksi pikatreffeillä olisi helppo tapa esitellä tuotteitaan ja yhteistyötarpeitaan. Palvelumuotoilun ja tuotteistamisen keinoin pystyttäisiin löytämään kohderyhmille sopivia alueellisesti tarjottavia paketteja sekä sen avulla lisätä yritysten tunnettuutta. Jonkinlaisen valmiin matkailureitin rakentaminen voisi olla myös varteen otettava idea esimerkiksi kotimaisille kuluttaja-asiakkaille.

Visit Finlandin (2021) esittelemät megatrendien teemat: digitalisaatio ja teknologia, kestävä matkailu sekä luonto- ja outdoor-matkailu, tulisi ottaa huomioon tuotesuunnittelussa. Haluttiin saada kansainvälisiä asiakkaita, joihin kyseiset teemat vetoavat ja Suomessa on tällaisilla tuotteilla suuri potentiaali. Alueella on jo kyseisien teemojen mukaisia matkailupalveluja ja -tuotteita, joten laboratoriopäivissä yhteistä tuotekehitystä olisi tarpeellista tehdä sekä tarkastella jo olemassa olevien tuotteiden laadukkuutta. Visit Finlandin sivuilla on paljon tutkimustietoa halutuista kohderyhmistä, jota voi hyödyntää tuote- ja palvelukehityksessä. Hanke voisi tarjota asiantuntijaluennon palvelumuotoilusta ja järjestää yhteisiä työpajoja, joissa voidaan rakentaa eri asiakasryhmille kohdennettuja kokonaisuuksia alueen matkailualanyrittäjien tuotteista ja palveluista. Tuotesuunnittelussa tulisi huomioida myös muuttuvat asiakasryhmät ja ottaa heidän tarpeensa huomioon. Suomessa on myös suuri potentiaali kotimaisille asiakkaille, joten heille voitaisiin räätälöidä alueelle erilaisia palvelukokonaisuuksia.

Järvensivun (2019) mukaan verkoston ydin ovat tunteminen, sitoutuminen ja luottamus. Hanke mahdollistaa verkostoitumisen sekä liiketoimintaverkoston rakentamisen. Ottamalla huomioon Järvensivun mainitsevat elementit, tulisi yhteisissä päivissä rakentaa hiljalleen ensin toistensa tuntemista eli kuka on, mitkä ovat yrityksen tuotteet ja palvelut, millaista osaamista ja hiljaista tietoa heillä on sekä millaiset ovat yrityksen tarpeet ja odotukset verkostoyhteistyöltä tai hankkeelta. Luottamuksen rakentaminen on haastavaa, koska yrityksillä voi olla hyvin erilaiset tavoitteet, jolloin verkosto ei voi toimia. Se kuitenkin kasvaa yhteistyötä tekemällä, kunhan toiminta on aina johdonmukaista eli tiedetään, miksi ollaan paikalla, millaiset ovat yksilöiden ja yhteiset tavoitteet sekä miten niihin päästään. Pelisäännöt ja sopimukset ovat hyvä tehdä yhdessä, jotta jokainen voi niihin sitoutua ja toimia sen mukaisesti. Sitouttaminen toimintaan vaatii yrittäjiltä motivaatiota, jota saadaan omaehtoisuudesta sekä oikeanlaisesta hyötypanos suhteesta. Toiminnan tulee olla hyödyllistä ja merkityksellistä, jotta alueen matkailualan pk-yrittäjät voivat sitouttaa oman aikansa hankkeen toimintaan ja sitä kautta rakentaa verkoston.

Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on nostettu osaamistarpeiden mukaisia teemoja ja asioita, jotka nousivat aineistosta. Ne on jaoteltu kolmeen kategoriaan eli verkosto, markkinointi ja muut. Nämä teemat ja aiheet ovat sellaisia, joita voidaan hyödyntää laboratoriopäivien sisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa. Osa aiheista on enemmänkin tavoitteita, joita voidaan hanke- tai verkostotoiminnalla saavuttaa, kuten yhteisen alustan tai matkailureittien rakentamisessa.



Verkosto	Markkinointi	Muut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohderyhmien saavuttaminen ja <u>tarjooman</u> kehittäminen</li> <li>• Tunnettuuden kasvattaminen</li> <li>• Yhteinen alusta</li> <li>• Kampanja</li> <li>• Verkoston rakentaminen</li> <li>• Matkailureittien rakentaminen → erilaiset kokonaisuudet</li> <li>• Henkilö &amp; ryhmä, joka ylläpitää verkostoa ja kutsuu koolle</li> <li>• Tiedon ja osaamisen jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisällöntuottaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uutiskirje, videot, kuvat ja tekstit.</li> </ul> </li> <li>• Kohderyhmien tavoittaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kv-ryhmät</li> <li>• Yksittäiset matkailijat</li> </ul> </li> <li>• Erilaiset kanavat ja niiden hallinta <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erityisesti sosiaalinen media</li> </ul> </li> <li>• Konkreettinen harjoittelu ja tekeminen</li> <li>• Applikaation tai muun alustan rakentaminen, jolla asiakas tavoittaa alueen yritykset ja palvelutarjonnan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelumuotoilu</li> <li>• Trendien huomiointi</li> <li>• Paketointi</li> <li>• Räätelöitävyys</li> <li>• Eri kohderyhmien huomiointi</li> </ul> </li> <li>• Teknologia osaksi elämispalveluja</li> <li>• Virtuaalitodellisuus</li> <li>• Asiakkaiden löytäminen</li> <li>• Asiakaspalvelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohtaamiset</li> <li>• Palvelun laatu</li> </ul> </li> <li>• Työyhteisön positiivisuuden ylläpito ja rakentaminen</li> </ul>

Kuva 2. Yhteenveto tulosten teemoista ja johtopäätöksistä.

Verkostokategoriassa on nostettu millaista hyötyä ja tavoitteita verkostoyhteistyöllä voitaisiin saavuttaa. Ensinnäkin tarvittaisiin henkilö, järjestö tai jonkinlainen ryhmä, joka aktiivisesti kokoaisi ihmisiä yhteen ja johtaisi toimintaa. Verkoston hyötynä nähtiin osallisten tiedon ja osaamisen jakaminen, josta kaikki voivat hyötyä sekä tärkeää olisi tutustua toisiinsa. Verkoston tavoitteena olisi rakentaa palvelukokonaisuuksia, kuten esimerkiksi matkailureitit ja kesäkampanja kotimaisille matkailijoille. Myös alusta, josta löytyy tarjooma ja mahdollisuus varata alueen matkailupalveluja. Verkoston toiminnan avulla verkoston jäsenet voivat tavoittaa erilaisia kohderyhmiä, kehittää tunnettuutta ja rakentaa parempaa taloudellista-asemaa sekä vahvistaa alueena yhdessä kilpailuasemaa.

Selkeästi markkinointi ja kohderyhmien tavoittaminen oli yksi suurimmista haasteista. Ei tiedetty millaisia kanavia kannattaisi olla käytössä, millaista sisältöä tuottaa tai mistä lähteä rakentamaan esimerkiksi sosiaalisen median kanavilla markkinointia. Haluttiin kuitenkin yritykselle näkyvyyttä ja tunnettuutta, jotta saataisiin myös asiakkaiden määrää kasvatettua. Tavoitteena on oman yrityk-

sen markkina-aseman kasvatus ja tulevaisuudessa haluttiin olla tunnettu oman alan toimija. Yhteistyö ja verkosto nähtiin tässä tietyllä tavalla ratkaisuna, koska isompana kokonaisuutena olisi helpompi olla houkuttelevampi, vetovoimaisempi alueena ja saisi näkyvyyttä myös toisten avulla. Kuitenkaan haastateltavilla ei ollut itsellään hirveästi kiinnostusta opetella markkinoinninkeinoja tai miten tuottaa sisältöä somen eri kanaville, mutta haluttiin kuitenkin ymmärtää markkinointia kokonaisuutena ja yrityksen työkaluna saavuttaa halutut kohderyhmät. Laboratoriopäiviin tulisi sisällyttää markkinoinnin opetusta niin jakelukanavien esittelystä, sisällöntuottamisesta algoritmeihin. Jopa perusteista lähteminen eli miksi markkinointia tulee tehdä ja miten, voisi olla hyödyllistä, jos ei tiedetä mitä sen tulisi olla. Käytännönläheiset sisällöntuottantopäivät voisivat sisältää eri kanavien sisältöjen tuottamista. Esimerkiksi kuinka tuottaa video tai julkaisu Instagramiin, kuinka tehdä kampanja, millaista tietoa Facebookissa voi tuottaa, miten tehdä mielenkiintoinen uutiskirje tai miten saada näkyvyyttä LinkedInissä ja löytää yritysasiakkaita.

Järvensivu (2019) mukaan verkosto on vaiheittain oppiva yhteisö, jossa ensin havaitaan nykytilanne ja oppimistarpeet, etsitään ja sisäistetään tietoa, joiden pohjalta rakennetaan taitoja ja omaksutaan taidot tavoiksi. Tämän työn tulokset ovat prosessin ensimmäinen vaihe, jossa on katsottu nykytilannetta ja kartoitettu osaamistarpeita. Hanke voi hyödyntää tutkimuksen tuottaman aineiston ja tulosten perusteella työkaluja tiedon omaksumiseen, joista voi syntyä uutta osaamista ja tapoja.

Hankkeen tavoite on muodostaa matkailualan ekosysteemi kohdealueelle, jossa osallisilla olisi yhteinen tavoite. Matka kohti toimivaa liiketoiminnan ekosysteemiä alkaakin tarpeen määrittelyllä ja vision muodostamisella (Valkokari ym. 2021, 33). Alueen matkailun ekosysteemin visiona on tulosten perusteella saada lisää vetovoimaa ja lisätä asiakasmääriä, joka taas lisäisi taloudellista vakautta ja mahdollistaa kasvun. Nousemisvaiheessa konkretisoidaan toimenpiteet, miten tavoite saavutetaan sekä ekosysteemin jäsenet ja roolit (Kola ym. 2020, 17). Toimenpiteet lisätä asiakkaita olisi tehdä yhteistä tuotekehitystä ja rakentaa houkuttelevia palvelukokonaisuuksia halutuille kohderyhmille. Tämä tarkoittaa myös jonkinlaisen alustan rakentamista, jossa palvelut ja tuotteet ovat saatavilla. Alueelle tulee tehdä myös markkinointisuunnitelma, kuten esimerkiksi kampanja ja aktivoida sosiaalisen median kanavat, joilla lisätään tunnettuutta ja näkyvyyttä.

Kehitysvaiheessa kasvatetaan luottamusta jäsenten välille ja etsitään mahdollisia uusia kumppaneita, jos sellaisille löytyy tarvetta (Kola ym. 2020, 17). Hankkeen labrapäivät mahdollista yhteen kokoontumisen ja vuorovaikutuksen jäsenten välille. Voidaan muodostaa jonkinlainen alueellinen matkailuorganisaatio tai HelsinkiNorth pystyisi toimimaan yhdistävänä ja kokoavana elimenä. Tässä vaiheessa on tärkeää jäsenten sitoutuminen, mutta sopeutumis- ja laajenemisvaiheessa osa jäsenistä saattaa jäädä pois, jos ei koe toimintaa itselle tärkeäksi tai oma rooli ei ole enää merkityksellinen ekosysteemissä. Tavoite on kuitenkin vielä sama, kuin toiminnan alussa, mutta tarkoitus on saattanut kehittyä suuremmaksi kokonaisuudeksi. (Kola ym. 2020, 17.) Tämä vaihe todennäköisesti näkyy hankkeen edetessä, jos osalliset eivät koe asiaa tärkeäksi ja jättäytyy pois tai kun hankkeen aktiivinen toiminta loppuu, nähdään, pystyykö ekosysteemi vielä elinvoimaisena. Hankkeen toiminnan jälkeen, vastuu voi siirtyä HelsinkiNorthille ja samalla tavoitteet voivat muuttua, jos on saatu kasvatettua asiakkaiden määrää tai mahdollisesti voidaan keksiä uudenlaista toimintaa, kuten tapahtumia tai uusia kohderyhmiä, kuten pariskunnat, jotka haluavat luksusmatkailutuotteita.

Vaikutuksen elementit ovat niitä, jotka ohjaavat tavoitteisiin kaikkien vaiheiden aikana sekä muokkautuvat tarkoituksen ja tavoitteen muuttuessa. Ekosysteemin toiminnan tulisi tuottaa lisäarvoa jäsenilleen. (Kola ym. 2020, 17.) Tässä vaiheessa ekosysteemin tulisi toiminta tulisi olla vakautettu, jolloin hankkeen tavoite myös täyttyisi ja syntyisi joustavasti muokkaantuva matkailun ekosysteemi alueelle, josta kaikki jäsenet hyötyisivät. Tulosten perusteella samanlaista tahtotilaa löytyi toimialan yrittäjiltä ja hanke voisi toimia alkuun tässä puskurina.

Vesan (2022) kuvaus ekosysteemimallista, joka on osaamista hyödyntävä verkosto ja tuottaa myös uutta osaamista kaikkien osallisten käyttöön, kuvaa myös hankkeen toimintaa ja tavoitetta. Siinä kaikkien tarpeet ja tavoitteet huomioidaan, ne yhdistetään yhteiseksi ja laboratoriopäivillä kehitetään osaamista yhteiseksi hyödyksi ja autetaan alueellisesti kestävämpään menestykseen. Toiminta on tavoitteellista, jossa yhteistyön merkitys kasvaa ja sen avulla luodaan lisäarvoa kaikille jäsenille. (Vesa 2022.) Hankkeella on siis kaikki edellytykset muodostaa matkailun ekosysteemi alueelle ja sitä kautta lisätä matkailullista vetovoimaa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön peruspilareita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, joiden toteutumisesta huolehditaan koko tutkimuksen elinkaaren ajan (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023). Teoriaosuudessa on huolehdittu, ettei plagiointia tapahdu ja ilmoitettu jokainen lähde, josta tieto on peräisin. Yrityksiä kontaktoidessa on kerrottu avoimesti, millaista tutkimusta ollaan tekemässä ja miksi kyseistä yritystä on lähestytty sekä mitä haastateltavalta odotetaan ajankäytöllisesti. Haastatelluilta on pyydetty luvat haastattelun tallentamiseen sekä kerrottu avoimesti, mihin aineistoa käytetään, miten sitä säilytetään sekä miten tallennettu aineisto on muutettu anonymiksi. Tutkija on säilyttänyt litteroidut tiedostot sekä muuttanut yritysten ja henkilökunnan nimet X-kirjaimiksi tiedostoihin. Toimeksiantajasta on julkaistu vain se, mitä on jo julkisesti tiedossa saatavilla. Tutkimuksen tietoperustassa on käytetty mahdollisimman paljon alkuperäisiä lähteitä sekundääristen sijaan. Lähteitä on tarkasteltu kriittisesti ja pyritty löytämään luotettavaa, monipuolista tietoa kirjallisuudesta ja kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista.

Tutkimusaineistoa on käsitelty mahdollisimman objektiivisesti, eikä tutkija ole lisännyt sinne omia näkemyksiään ilmiöstä. Analysointi ja johtopäätökset ovat kuitenkin tutkijan havainnoiteja ja tulkintaa aineistosta, joka voisi saada hieman erilaisia nyansseja toisen tutkijan analyysissä. Laadullinen tutkimus menetelmä oli oikea ratkaisu, koska haluttiin saada tietoa ja ajatuksia yrityksiltä, joita ei olisi voinut tietää etukäteen. Samanlaista ei olisi voitu saada kvantitatiivisella menetelmällä, vaan aineisto olisi todennäköisesti jäänyt suppeaksi, eikä olisi saatu yhtä laadukasta ja laajaa aineistoa, mitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa kysymykset olisivat olleet mitattavia, jolloin tutkijalla on jonkinlainen käsitys, mitä halutaan mitata. Tässä tutkimuksessa, kuitenkin haluttiin kartoittaa yritysten osaamista.

Haastattelupohjan kysymykset antoivat suuntaa keskusteluille, joita käytiin yrittäjien kanssa. Osaan saatettiin saada jo vastaus aiemmissa aiheissa, jolloin kysymystä ei esitetty tai jos haluttiin täsmentävää tietoa, aiheesta voitiin kysyä lisää. Tällöin pystyttiin saamaan laadukasta ja monipuolista aineistoa. Ensimmäinen haastattelu ei välttämättä ollut kaikista laadukkain, koska tutkijalla oli vähän aiempaa kokemusta tutkimushaastatteluista ja haastavaa on tietää etukäteen, kuinka avoin tai keskusteleva haastateltava on. Jo ensimmäisestä haastattelusta oppi paljon ja seuraava haastattelu sujuikin luonnollisemmin. Haastattelutilanteissa pyrittiin olemaan objektiivisia ja haastatte-

lija ei tuonut ilmi omia näkemyksiään tai mielipiteitään, vaikka se onkin haastavaa. Tässä auttoi se, että haastattelija ei tuntenut haastateltavia entuudestaan, joten haastattelijalla ei ollut minkäänlaisia ennako-olettamuksia tai asenteita haastateltavia kohtaan tai mitään ennakkotietoa.

Haastattelurunko testattiin haastattelemalla testihenkilöä, jotta voitiin kokeilla, miten kysymykset ymmärretään ja kuinka kauan haastattelu voi mahdollisesti viedä aikaa. Tämän jälkeen osaa kysymyksiä vielä muokattiin selkeämmiksi ja ytimekkäämmäksi. Osa kysymyksistä jätettiin pois, koska niihin saatiin vastaus jo toisista kysymyksistä. Muokattu runko olisi voitu vielä testata, mutta siihen enää ei riittänyt aika ennen ensimmäistä haastattelua.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida mitata samalla tavoin, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Laadullisessa katsotaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta. Tämän takia on tärkeää, että tutkimuksen vaiheet selostetaan kattavasti ja hyvä dokumentointi mahdollistaa ulkopuolisten tarkastaa virheettömyyden. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimusaineiston ja tulosten hyödyntäminen toisen tutkimuksen tai hankkeeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164-165.) Tutkimusaineiston keruu dokumentoitiin tarkasti eli haastattelut nauhoitettiin Teamsin tallennustyökalulla ja litteroitiin sana tarkasti tekstimuotoon kuuntelemalla. Tallenteet kuunneltiin useampaan otteeseen, jotta litteroitu aineisto olisi mahdollisimman luotettava. Aineisto luettiin useasti, jotta mitään huomion arvoista ei jäisi pois tai asioita ei ymmärrettäisi väärin.

Toimeksiantajalta tuli lista yrittäjistä, joita haluttaisiin mukaan haastatteluihin ja tutkija itse etsi mukaan lisää kontaktoitavia yrityksiä kohdealueelta. Yhteystiedot löytyivät verkosta ja osittain toimeksiantajalta. Haastateltavia olisi haluttu saada mukaan vähintään kymmenen, mutta yrityksistä huolimatta vain neljä yrittäjää halusi osallistua. Pieni- ja keskikokoisten yritysten aikaa on haastava saada, jolloin vapaaehtoisesti osallistuminen on varmasti vaikuttanut tähän. Jos haastateltava olisi saanut palkkion aikansa käyttämisestä, olisi todennäköisesti saatu useampi yrittäjä osallistumaan haastatteluihin. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen määrällä ei ole niinkään väliä, vaan aineiston laadulla, jota saatiin kattavasti ja osittainen saturaatio tapahtui viimeisen haastattelun kohdalla. Viimeinen haastattelu pitkälti toisti samoja asioita, mitä oli aiemmissa haastatteluissa noussut, eikä oikeastaan uusia näkökulmia tullut teemoihin.

Tutkimuksen tekeminen ajanjaksollisesti kesti kauan, koska se tehtiin muun arjen eli muiden opintojen ja työn ohessa. Tulokset kuitenkin jaettiin toimeksiantajalle heti analyysin jälkeen, jotta niitä voitiin käyttää laboratoriopäivien sisältöjen kehittämiseksi. Hanke myös käytti aineiston tuloksia ja kohdensi laboratoriopäivien sisällöt vastaamaan tutkimuksessa nousseisiin osaamis- ja kehitystarpeisiin eli tutkimusaineistosta ja -analyysistä oli hyötyä hankkeelle. Tutkimus olisi ollut valmis nopeammin, jos tutkija olisi saanut töistään opintovapaata ja keskittyä täysin työn tekemiseen.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Aineistoa voitaisiin käyttää myös vertailemaan hankkeen onnistumista. Tutkimusaineisto on kerätty hankkeen alussa, jolloin yrittäjät eivät olleet osallistuneet moneen laboratoriopäivään. Tutkittaisiin, miten hanke on auttanut yrityksiä ja heidän osaamisensa kehittymistä kahden vuoden aikana. Tämän tutkimuksen tulokset kertoisivat, millaisia osaamistarpeita yrityksillä oli alkuvaiheessa, miten hanke on näitä tukenut sekä mitä yritykset saivat hankkeelta.

Tuloksia voidaan käyttää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Esimerkiksi voitaisiin tehdä määrällinen jatkotutkimus, jonka kohderyhmänä olisivat kohdealueen potentiaaliset asiakkaat, kuten esimerkiksi pääkaupunkiseudun yksityishenkilöt, ja kysyä heidän näkökulmaansa alueen vetovoimaisuudesta sekä kehitysehdotuksista. Heiltä pystyttäisiin kysymään millaisia palveluja he haluavat, millaisen matkan päähän ovat valmiita matkustamaan, kuinka paljon käyttämään rahaa sekä millainen viipymä olisi potentiaalisin ja mitä sen tulisi sisältää. Tätäkin voitaisiin rajata eri kohderyhmille, kuten perheille, pariskunnille, kulttuurista tai luonnosta kiinnostuneille tai luksusmatkailijoille. Sen avulla voitaisiin löytää mahdollisesti uusia palvelutarpeita ja -prosesseja, joita alueen yritykset voisivat hyödyntää esimerkiksi tuote- tai palvelukehityksessä.

Aineistosta nousi myös haaste tavoittaa yksittäisen asiakkaat, joten olisi hyvä tutkia, kuinka tavoittaa yksittäisiä kuluttaja-asiakkaita markkinoinnin keinoin ja millaiset sisällöt herättävät kiinnostusta matkailijoissa. Tätäkin voitaisiin rajata eri kohderyhmiin, kuten miten markkinoida nuorille aikuisille versus keski-ikäisille. Voidaan myös tutkia, mitkä kanavat voivat tuottaa parasta tulosta ja millä taas voidaan lisätä näkyvyyttä. Tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin rakentaa jonkinlainen markkinointiopas matkailualan yrittäjille tai jonkinlainen työkalupakki ja mediapankki, josta saataisiin helposti tuotettua sisältöä eri kanaviin.

Tutkimuksen kohderyhmänä voisi olla myös potentiaaliset kansainväliset asiakkaat, kuten aasialaiset markkinat tai risteilyasiakkaat. Voitaisiin tutkia, mistä asiakkaat olisivat kiinnostuneita, millaisia paketteja he haluaisivat vai pystyttäisiinkö paketoimaan esimerkiksi kahden päivän ohjelmasta viikon pituiseen matkaan.

Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää alueellisessa kehittämisessä tai mahdollisissa jatkohankkeissa. Tuloksista saadaan jonkinlainen käsitys, millaista osaamista matkailualan pk-yrityksillä on ja millaista osaamista tulisi kehittää. Esimerkiksi tuloksia voitaisiin hyödyntää ammat-tioppilaitoksissa, jossa voidaan rakentaa alueen yrittäjille räätälöityjä koulutuskokonaisuuksia eri tutkinnon osista. Tällainen koulutus voisi olla esimerkiksi markkinointiin tai tuotteistamiseen liittyvä kokonaisuus.

## Lähteet

- Achrol, R. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, 56–71. Viitattu: 17.9.2022. [https://www.academia.edu/6332574/Changes\\_in\\_the\\_theory\\_of\\_interorganizational\\_relations\\_in\\_marketing\\_Toward\\_a\\_network\\_paradigm](https://www.academia.edu/6332574/Changes_in_the_theory_of_interorganizational_relations_in_marketing_Toward_a_network_paradigm).
- Caseiro, N. & Coelho, A. 2018. The influence of business intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 139-145. Viitattu: 30.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier.
- Creswell, J. W. 2007. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cova, B., Spencer, R., Ferreira, F. & Proenca, J. 2021. Understanding the morphing of focal nets in the solution business: A triad management perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 36, 12, 2243-2256. Viitattu: 2.1.2023. [https://www.researchgate.net/publication/342816842\\_Understanding\\_the\\_morphing\\_of\\_focal\\_nets\\_in\\_the\\_solution\\_business\\_a\\_triad\\_management\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/342816842_Understanding_the_morphing_of_focal_nets_in_the_solution_business_a_triad_management_perspective).
- Dyer J. & Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 3, 345–367. Viitattu 20.5.2023. [https://www.researchgate.net/publication/37592825\\_Creating\\_and\\_Managing\\_A\\_High-Performance\\_Knowledge-Sharing\\_Network\\_The\\_Toyota\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/37592825_Creating_and_Managing_A_High-Performance_Knowledge-Sharing_Network_The_Toyota_Case).
- Hakanen, T. & Koivisto, T. 2010. Mahdollisuuksien kenttä- Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Toim. R. Hyötyläinen & M. Nuutinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994. *Competing for the future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Harvard Business School Press.
- Harakka, T. 2014. Ekosysteemi metaforana. Julkaisussa *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. Toim. T. Apilo, K. Kaunisto, M. Koskela, A. Rajala, J. Salminen & K. Valkokari. Espoo: VTT technology.
- HelsinkiNorth. N.d. HelNo & Hyria Laboratories- Matkailuekosysteemistä liikevaihtoa. Viitattu 3.4.2022. <https://www.helsinkinorth.fi/laboratoriot/>.
- HelsinkiNorth. N.d. HelsinkiNorth ry. Viitattu: 3.4.2022. <https://www.helsinkinorth.fi/helsinkinorth-ry/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16 p. Helsinki: Tammi.
- Hyria. N.d. Hyria. Hyrian kotisivut. Viitattu 3.4.2022. <https://www.hyria.fi/hyria>.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 18.4.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).



Juhila, K. N.d. Teemoittelu: Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Tietoarkisto. Viitattu 18.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen- Opi ja etene yhdessä. Helsinki:Books on Demand.

Kallio, A. N.d. Litterointi: Laadullisen tutkimuksen prosessi. Tietoarkisto. Viitattu 18.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.

Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkela, K., Saarnivaara V. & Pekkala, H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. Viitattu: 10.10.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160230/Innovaatioekosysteemit\\_elinkeinoel%c3%a4m%c3%a4n\\_ja\\_%20tutkimuksen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160230/Innovaatioekosysteemit_elinkeinoel%c3%a4m%c3%a4n_ja_%20tutkimuksen.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen, T. & Salminen, V. N.d. Sosiaaliset verkostot. Jyväskylän Yliopiston julkaisu. Viitattu 20.9.2022. <http://kans.iyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkostot>.

Kansainvälisen matkailun tulevaisuuden trendit 2022. 2021. Visit Finlandin julkaisu. Viitattu 10.3.2023. <https://www.visitfinland.fi/4b0225/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2021/kansainvalisen-matkailun-tulevaisuuden-trendit-2022-visit-finland.pdf>.

Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. & Contractor, N. 2004. Network theory and small groups. Small Group Research, 35, 3, 307–332. Viitattu 17.9.2022. [https://www.researchgate.net/publication/242075284\\_Network\\_Theory\\_and\\_Small\\_Groups](https://www.researchgate.net/publication/242075284_Network_Theory_and_Small_Groups).

Klijn, E. & Koppenjan, J. 2012. Governance network theory: Past, present and future. Journal of Policy and politics, 40, 4, 587-606. Viitattu 20.5.2023. [https://www.researchgate.net/publication/272138186\\_Governance\\_Network\\_Theory\\_Past\\_Present\\_and\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/272138186_Governance_Network_Theory_Past_Present_and_Future).

Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino M. 2020. Ecosystem handbook. Helsinki: Alma Talent.

Marski, L. 2021. TEM toimialaraportti: Matkailun suuntana kestävä ja turvallinen tulevaisuus. Viitattu 13.4.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM\\_2021\\_01\\_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM_2021_01_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Matkailu lukuina. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 27.11.2022. <https://tem.fi/matkailu-lukuina>.

Moore, J. F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 3, 75–86. Viitattu 15.9.2022. <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>.

Möller, K., & Halinen, A. 2017. Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*. 67, 5–22. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier.

Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of strategic nets- New models of value creation. *Journal of Industrial Marketing Management*. 36, 7, 895-908. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier.

Möller, K. & Rajala, A. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti. 2.p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Nurmi, O. 2022. Matkailutilinpito 2020 ja matkailukysynnän arviot 2021. Tilastokeskus. Eritelty Whats up with knowledge & management -seminaarissa 6.4.2022. Viitattu 20.5.2022. <https://www.businessfinland.fi/49715c/contentassets/6582ab7c7bb3498b880c16d4eec2a560/nurmi-matkailun-kansallisen-ja-alueellisen-tilinpidon-2020-julkistus-ja-matkailukysynnän-arviot-2021.pdf>.

Nuutinen, M. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Toim. Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 11.12.2022. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Planko, J., Chappin, M., Cramer, J. & Hekkert, M. 2017. Managing strategic system-building networks in emerging business fields: A case study of the Dutch smart grid sector. *Industrial Marketing Management*. 67, 37–51. Viitattu: 20.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier.

Peters L., Johnston W., Pressey A. & Kendrick T. 2010. Collaboration and collective learning: Networks as learning organisations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25, 6, 478–484. Viitattu 4.4.2023.

[https://www.researchgate.net/publication/244069675\\_Collaboration\\_and\\_collective\\_learning\\_Networks\\_as\\_learning\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/244069675_Collaboration_and_collective_learning_Networks_as_learning_organisations).

Pohjoinen, S., Kähkönen, S., Tolonen, J. & Ukkonen, R. 2022. Suomen matkailu on pudonnut Ukrainan sodan vuoksi epävarmuuden kuoppaan- Visit Finland: ”Tilanne vaikuttaa todella huolestuttavalta.” Yle uutiset verkkojulkaisu 7.3.2022. Viitattu 14.4.2023. <https://yle.fi/a/3-12344406>.

Psarras, J. 2006. Education and training in the knowledge-based economy. *VINE: The Journal of information and knowledge management systems*, 36, 1, 85-96. Viitattu: 30.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.

Rajakangas, P., Juntti, M., Kajander, R. & Konttinen, M. 2020. Suomen ensimmäinen koronavirustartunta varmistui, THL: Tapaus valitettava, mutta ei odottamaton. Yle-uutiset julkaistu 29.1.2020. Viitattu 3.4.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11181717>.

Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. 2023. Valtioneuvoston verkkojulkaisu 3.2.2023. Viitattu 14.4.2023. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>.

Ritter, T., Wilkinson, I. & Johnston W. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial marketing management*, 33, 3, 175-183. Viitattu 18.5.2023. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 21.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Sitra. N.d. Alueiden osaamisen aika- Vuorovaikutteisella toimintamallilla tilannekuva alueesta. Viitattu 29.5.2022. <https://www.sitra.fi/hankkeet/alueiden-osaamisen-aika-vuorovaikutteisella-toimintamallilla-tilannekuva-alueesta/#mista-on-kyse>.

Tanskanen, J. 2022. Analyysi: Miten käy Thaimaan loman kun Siperian ylilennot peruuntuvat? Finnairille Venäjän lentokiellosta voi tulla koronaakin pahempi piina. *Yle uutiset verkkojulkaisu* 28.2.2022. Viitattu 14.4.2023. <https://yle.fi/a/3-12336615>.

Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Tourism trends and policies. 2020. Organisation for economic co-operation and development julkaisu. Viitattu: 12.2.2023. <https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%202020-Highlights-ENG.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valkokari, K., Valjakka, T. & Korhonen, H. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki:WSOY.

Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. 2021. Yhdessä kestävä kasvua- Ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 15.10.2022. [https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2020/Yhdessa\\_kestavaa\\_kasvua\\_17022021.pdf](https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf)

Valtioneuvosto. 2020. Ravitsemisliikkeiden toimintaa rajoitetaan ja valmiuslain mukaisia toimintavaltuuksia jatketaan. Julkaistu 31.3.2020. Viitattu 3.4.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/ravitsemisliikkeiden-toimintaa-rajoitetaan-ja-valmiuslain-mukaisia-toimivaltuuksia-jatketaan>.

Vesa, A. 2022. Uusi osaaminen syntyy yhä useammin verkostoissa työskennellen. Sitra. Julkaistu 14.3.2022. Viitattu 29.5.2022. <https://www.sitra.fi/uutiset/uusi-osaaminen-syntyy-yha-useammin-verkostoissa-tyoskennellen/>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

World Health Organization. WHO announces COVID-19 outbreak a pandemic. Julkaistu 12.3.2020. Viitattu 3.4.2022. <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>.

Yhdessä enemmän- kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia 2019-2028 ja toimenpiteet 2019-2023. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu: 12.2.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-472-3>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko.

#### TEEMA 1: Pandemia

1. Kuinka koet pandemian vaikuttaneen yrityksen liiketoimintaan?
  - a. Onko asiakaskunta muuttunut?
  - b. Koetko markkinointitapojen muuttuneen? Tai millainen on markkinointisi nykytilanne?
  - c. Ovatko tuotteet samat vai onko niitä muutettu tai kehitetty pandemian takia?

#### TEEMA 2: Kehitystarpeet

1. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet? Entä heikkoudet?
2. Mitä toimenpiteitä mielestäsi tulisi tehdä asiakkaiden saamiseksi?
3. Millaisiin asioihin tunnet tarvitsevasi tukea tai apua, jotta yritys voi kehittyä?

#### TEEMA 3: Laboratoriot

1. Koulutus: Millaisia taitoja tai osaamista ammattikoulussa tulisi opettaa tänä päivänä, jotta opiskelijoiden olisi helpompi siirtyä alansa työtehtäviin? Millaista osaamista teidän yrityksenne tarvitaan?
2. Markkinointi: Millaisia markkinointikanavia tai -väyliä käytät? Miten koet digitaalisen markkinoinnin?
3. Teknologia: Miten näet teknologian kehittyvän ja millaista osaamista tulevaisuudessa yritys voisi tarvita sen osalta tai tälläkin hetkellä?
4. Liiketoimintamallit: Onko liiketoimintamallinne mielestäsi toimiva? Millä tavalla parantaisit sitä?
5. Yhteistyö: Miten koet yhteistyön alueen muiden toimijoiden kanssa?
6. Kehittäminen: Millaisia asioita haluaisit oppia hankeen järjestämissä laboratorioissa?

