

Saara Uusiheimala

**Lisää lentoja! Alueellinen organisaatiomalli
kansainvälisten lentoyhteysien edistämiseksi
Arctic Lakeland -alueelle**

YAMK Opinnäytetyö
Matkailualan kehittämisen ja
johtamisen koulutus
Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Uusiheimala Saara

Työn nimi: Lisää lentoja! Alueellinen organisaatiomalli kansainvälisten lentoyhteyksien edistämiseksi Arctic Lakeland -alueelle

Tutkintonimike: Restonomi (YAMK), Matkailun kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: organisaatiomalli, kansainväliset lentoyhteydet, Arctic Lakeland Finland, matkailu

Tutkimus oli osa Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hanketta ja käsitteli Arctic Lakeland -alueen sisäistä järjestäytymistä suorien kansainvälisten lentoyhteyksien edistämiseksi. Työn tavoitteena oli luoda alueellinen organisaatiomalli kansainvälisten lentoyhteyksien edistämiseksi Arctic Lakeland -alueelle ja työn tuotoksena syntyi alueelle ideaali organisaatiomalli. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla: Miten ja minkälaisiksi alueen toimijat haluaisivat mallin kehittää? Mikä olisi asiantuntijoiden näkemys ideaalista mallista Kainuun lentoliikenteen kehittämisen sisäiseksi organisaatiomalliksi? Miten asiantuntijat sitouttaisivat alueen toimijat mukaan malliin?

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja benchmarkingin avulla. Lisäksi aineiston keruussa hyödynnettiin sekundääriaineistona hankkeen aiemmin toteuttaman anonyymien kyselyjen aineistoa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu matkailun alueellisesta organisoitumisesta, Arctic Lakeland -alueesta matkailu-destinaationa sekä saavutettavuudesta matkailun näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksen ja toimeksiantajana toimineen hankkeen yhteistyön perusteella syntyneitä ehdotuksia Arctic Lakeland -alueen ideaalista organisoitumisen mallista ei ole opinnäytetyöprosessin aikana vielä esitetty julkisuudessa. Sitä tullaan käsittelemään kesän ja syksyn 2024 aikana Arctic Lakeland -toimijoiden kanssa.

Abstract

Author: Uusiheimala Saara

Title of the Publication: Expanding Horizons: Regional Organizational Model for Promoting International Air Connections in the Arctic Lakeland Region

Degree Title: Master's Degree in Tourism Leadership and Development

Keywords: organizational model, international flight connections, Arctic Lakeland Finland, tourism

The study was part of the Direct International Air Connections to Kajaani -project. The aim of the work was to create a regional organizational model for promoting international air connections in the Arctic Lakeland region and the output of the work was an ideal organizational model for the region. The research problem was approached through the following research questions. What would be the experts' vision of an ideal model for an internal organizational model for the development of air traffic in Kainuu? How would the experts engage the actors in the region in the model?

The research was a qualitative study, the data was collected through thematic interviews and benchmarking. In addition, secondary data was collected through an anonymous survey carried out earlier in the project. The data was analyzed using content analysis. The theoretical framework of the thesis consists of the regional organization of tourism, the Arctic Lakeland region as a tourism destination and accessibility from a tourism perspective.

The proposal for an ideal model for the organization of the Arctic Lakeland region, based on the results of the research and the cooperation between the project and the client, has not yet been presented to the public during the thesis process. It will be discussed with Arctic Lakeland stakeholders during the summer and autumn of 2024.

Alkusanat

Pitkäänkin pidempi opiskeluprosessi on tullut päätökseen tältä osaa. Paljon se otti, vaan paljon se antoi. Suurkiitos kaikille kanssakulkijoille.

Kiitos siis ihanat ja arvokkaat kollegani ja ystävänäni kaikista keskusteluista tähän teemaan liittyen ja erityisesti tuesta ja tsempeistä, kun epätoivo meinasi vallata ikuisen opiskelijan. Kiitos Pasille kärsivällisestä mielestä ja ohjauksesta. Kiitos äiti kannustuksesta ja uskosta minuun! Isi, luulen, että olisit ylpeä minusta. Kiitos oma rakas perheeni, lupaan olla tästä eteenpäin taas hieman vähemmän koneen äärellä ja enemmän kanssanne.

Kajaanissa, toukokuu 2024

Saara

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Matkailun alueellinen organisoituminen.....	3
2.1	Matkailukohde ja matkailualue	4
2.2	Matkailun alueorganisaatiomallit	5
2.2.1	Destination management organization (DMO)	7
2.2.2	Destination Management Company (DMC).....	12
3	Arctic Lakeland Finland matkailu-destinaationa.....	14
3.1	Kainuun matkailun nykytila	15
3.2	Arctic Lakeland -alueen saavutettavuus	18
3.3	Matkailun kehittämishankkeiden merkitys Kainuun alueella	21
4	Tutkimusmenetelmät	23
4.1	Tutkimusstrategiana tapaustutkimus.....	23
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	25
4.2.1	Haastattelut	26
4.2.2	Benchmarking	29
4.3	Aineiston analysointimenetelmät	31
5	Tutkimuksen toteutus.....	35
5.1	Haastattelujen tulokset, analysointi ja tulkinta	36
5.2	Benchmarking tulokset, analysointi ja tulkinta	42
5.3	Sekundaariaineiston taustatiedot	44
5.4	Johtopäätökset.....	45
5.4.1	Keskeiset elementit kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä	47
5.4.2	Tunnistetut haasteet kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä	48
5.4.3	Tutkimustulosten mukainen ideaali organisaatiomalli.....	48
5.4.4	Kehittämisprosessin vaiheet	49
6	Pohdinta	51
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	52
6.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys toimeksiantajan näkökulmasta	54
6.3	Jatkotutkimusaiheet ja oman osaamisen kehittyminen	55
	Lähteet	56

Liitteet

1 Johdanto

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan kansainvälinen matkailu (international tourism) sisältää maasta ulkomaille suuntautuvan matkailun eli tietyn maan asukkaiden ulkomaanmatkailun (out-bound tourism) ja maahan ulkomailta suuntautuvan matkailun eli ulkomaalaisten matkailun kyseiseen maahan (inbound tourism) (Tilastokeskus 2024). Matkailu on aluetaloudellisesti merkittävä toimiala ja suhteellisesti tarkasteltuna se on merkittävämpi elinkeino maaseutualueilla kuin suurissa kaupungeissa. (Satokangas & Vehkaperä 2013, 75.) Selvitysten mukaan syrjäisimmillä ja matkailuvaltaisilla lentoasemilla ja niiden vaikutusalueella 1000 uutta lentomatkustajaa synnyttää jopa lähes kymmenen uutta työpaikkaa. Sen lisäksi Pohjois-Pohjanmaan Liiton ja Kainuun Liiton yhteishankkeen selvityksen mukaan matkailualan yrityksistä jopa 97 % kasvattaisi liikevaihtoaan, jos lentoyhteydet Kajaaniin toimisivat. (Junnilainen, 2023.) Kansainväliset lentoyhteydet ovat siten yksi keskeisistä tekijöistä matkailun vauhdittamisessa.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hankkeen toimeksiannosta, jonka päätavoitteena on valmistella Arctic Lakeland -alue suorien kansainvälisten lentoyhteyksien neuvotteluihin. Hankkeen keskeisenä päämääränä on avata keskustelut uuden kansainvälisen lentoreitin saamiseksi suoraan Keski-Euroopasta Kajaaniin. Opinnäytetyön tekijä toimii hankkeen projektipäällikkönä.

Kainuun matkailutoimialan ja -yritysten elinvoiman kasvattaminen on tämän hankkeen ja siten myös opinnäytetyön keskiössä. Suorat kansainväliset lennot tuovat mukanaan mahdollisuuden houkutella uusia matkailijoita ja liikematkustajia alueelle. Tämä puolestaan edistää paikallisen talouden kasvua, lisää työpaikkoja ja parantaa alueen matkailun kilpailukykyä. Visit Finlandin mukaan matkailu luo työpaikkoja ja taloudellista arvoa, ja sillä on erityinen taloudellinen merkitys syrjäisten alueiden elinkelpoisuudelle ja työmahdollisuuksille. (Visit Finland 2023, 6.) Erityisesti tämän hankkeen tavoitteena on kasvattaa kansainvälistä Kainuun matkailun tunnettuutta houkuttelevana ja helposti saavutettavana matkakohteena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ” Alueellinen organisaatiomalli kansainvälisten lentoyhteyksien edistämiseksi Arctic Lakeland -alueelle” ja työn tuotoksena syntyi alueelle ideaali organisaatiomalli. Tutkimusongelmaksi määrittyi siten kysymys siitä, miten kyseinen organisaatiomalli kehitetään. Tutkimuskysymyksiksi nousivat seuraavat: Miten ja minkälaisiksi alueen toimijat haluaisivat mallin kehittää? Mikä olisi asiantuntijoiden näkemys ideaalista mallista Kainuun lentoliikenteen kehittämisen sisäiseksi organisaatiomalliksi? Miten asiantuntijat sitouttaisivat alueen

toimijat mukaan malliin? Työn tarkoituksena oli selvittää mitkä ovat Arctic Lakeland -alueen edustajien ja muiden asiantuntijoiden mielestä parhaat mallit sisäiseen organisoitumiseen kansainvälisten lentoyhteysien lisäämiseksi Arctic Lakeland -alueella.

Kehittämistyössä on kuitenkin huomioitava, ettei kansainvälisten lentoyhteysien edistämisen organisaatiomallia voida kehittää täysin ilman tiivistä yhteyttä matkailun alueelliseen organisaatiomalliin, vaan ne ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Organisaatiomallin ohella pyritään antamaan käytännön suosituksia ja ideoita organisaatiomallin onnistuneeseen jalkautukseen.

Tutkimustapana työssä on ollut tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelminä siinä käytetään benchmarkingia ja teemahaastatteluita. Benchmarking tarjosi mahdollisuuden vertailla Kainuun aluetta muihin vastaaviin matkailukohteisiin ja hankkeisiin, kun taas asiantuntijoiden teemahaastattelut syvensivät ymmärrystä sidosryhmien näkemyksistä ja odotuksista organisaatiomallin suhteen. Haastattelut ja benchmarking toteutettiin loppusyksyn 2023 ja talven 2024 aikana. Työ tuotti suosituksen, joka jaetaan Kainuun Liiton matkailustrategian työryhmän ja muiden sidosryhmien kehittämistyön tueksi.

2 Matkailun alueellinen organisoituminen

Matkailun toimintaympäristö tarkoittaa matkailun infraa, sitä ympäristöä, jossa matkailutuote tai -palvelu tuotetaan ja kulutetaan. Matkailun toimintaympäristöön vaikuttavat eri osa-alueet, kuten saavutettavuus, ympärivuotisuus, kohderyhmät, tarjolla olevat aktiviteetit ja syyt, miksi alueelle matkustetaan. (Lapin ammattikorkeakoulu 2023.) Matkailu toimii kuitenkin aina osana laajempaa toimintaympäristöä, eli myös yhteydet muihin elinkeinoaloihin ja alueen muihin toimijoihin ovat tärkeitä. Matkailu voi myös yhdistää elinkeinoja konkreettisestikin. Esimerkiksi vähittäiskaupassa palvelee sekä paikallisia asukkaita että matkailijoita, samoin kuin kuljetuspalveluiden yrityksissä. (Kilpijärvi & Aho 2013, 34-39.)

Toimintaympäristö muodostuu ulkoisista tekijöistä, joista osa rajoittaa toimintaa ja osa luo uusia menestymisen mahdollisuuksia, ja sitä voi tarkastella joko kilpailua tai verkostomaisuutta korostavasta näkökulmasta. Näistä verkostomainen ympäristö korostaa yhteistyösuhteita ja -raken- teita samoin kuin vuorovaikutusta ja osaamista keskeisinä menestystekijöinä, niin yksittäiselle yri- tykselle kuin koko verkostollekin. Erityisesti matkailualalla koko toimintaympäristö muuttuu alati niin makro- kuin mikroympäristön tekijöidenkin vaikutuksesta. Lisäksi myös yrityksen sisäiset te- kijät vaikuttavat toimintaympäristöön. (Aurora 2. Majoitusta maaseudulla -hanke. N.D..)

Matkailun toimintaympäristö on muuttunut vuonna 2020 alkaneen koronapandemian sekä Ve- näjän keväällä 2022 Ukrainassa aloittaman hyökkäyssodan takia. Työ- ja elinkeinoministeriön lau- sunnon mukaan sekä koronarajoitukset että muuttunut poliittinen maailmantilanne heikensivät matkailualan toimintaedellytyksiä merkittävästi. Edellä mainitut syyt johtivat siihen, että Suomen matkailustrategian toimenpiteitä tarkennettiin kevään 2022 aikana muun muassa niin, että pai- nopisteinä olivat kestävän kehityksen mukaisen toiminnan vahvistamisen ja digitaaliseen muu- tokseen vastaamisen lisäksi saavutettavuuden kehittäminen matkailualan tarpeet huomioiden sekä kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön vahvistaminen. (Valtioneuvosto 2022.)

Kainuussa matkailun toimintaympäristöön vaikuttivat samat tekijät kuin muuallakin Suomessa, mutta erityisesti venäläisten, valkovenäläisten ja ukrainalaisten matkailijoiden poisjääminen on pakottanut alueen tarkastelemaan uudelleen pääkohderyhmiä. Kainuun maakuntahallituksen päätöksellä Kainuun Liitto aloitti syksyllä 2023 Kainuun uuden matkailustrategian laatimisen, jonka tavoitteena on muun muassa Kainuun matkailukentän kokoaminen entistä tiiviimmäksi ja

vahvemiksi toimijaksi ja luoda siten Kainuusta kansainvälisten matkanjärjestäjien, liikenneoperaattoreiden ja investoreiden näkökulmasta uskottava ja entistä vetovoimaisempi matkailualue. (Kainuun Liitto 2023, §104.)

2.1 Matkailukohde ja matkailualue

UNWTO:n määritelmän mukaan matkailukohde (destination) on fyysinen tila, jossa on tai ei ole hallinnollisia ja/tai analyttisiä rajoja ja jossa vierailija voi yöpyä. Se on matkailun arvoketjussa olevien tuotteiden ja palvelujen sekä toimintojen ja kokemusten klusteri ja matkailun perusanalyysiyksikkö. Matkakohde sisältää eri sidosryhmiä, ja se voi verkostoitua muodostaakseen laajempia matkakohteita. Se on myös aineeton imagoineen ja identiteetteineen, jotka voivat vaikuttaa sen kilpailukykyyn markkinoilla. (UNWTO 2019, 10.) Matkailukohde (destinaatio) on matkailujärjestelmässä se paikka, johon matkailijat väliaikaisesti suuntaavat matkansa saadakseen uusia elämyksiä, mutta joka näkökulman mukaan voidaan määritellä eri tavoin. (Ritalahti & Holmberg 2017, 49.)

Ritalahden ja Holmbergin mukaan matkailualue (tourism region) on useamman matkailukohteen kattava laajempi alue, johon sisältyy useimmiten sekä perifeerisiä että keskusalueita. Paikallisväestön määrä on matkailualueilla useimmin enemmän kuin matkailijoita, myös matkailusesongin aikana. (Ritalahti & Holmberg 2017, 51.)

Arctic Lakeland voitaisiin Ritalahden ja Holmbergin laatiman taulukon mukaan määritellä olevan joko matkailukohde tai matkailualue, tai kumpikin, sen maantieteellisen ulottuvuuden sekä alkuperän perusteella. Arctic Lakeland on Kainuun maakuntaan rajoittuva alue, jolla on matkailualueelle tyypillinen hallinnollinen raja. Kuitenkin sen alkuperä on markkinoinnillisissa ja kaupallisissa intresseissä kuten matkailukohteella. (Ritalahti & Holmberg 2017, kuva 1.) Visit Finland taas käyttää Suomen eri matkailualueista nimeä matkailu-destinaatio tai matkailualue. Se on jakanut Suomen neljään suuralueeseen (Lappi, Järvi-Suomi, Helsinki sekä Rannikko- ja saaristoalue) ja sitä mukailleen Arctic Lakelandista puhutaan tässä työssä matkailu-destinaationa tai matkailualueena. (Visit Finland, 2023.) Arctic Lakeland on Visit Finlandin Järvi-Suomen matkailun suuralueen Lakelandin, pohjoisin osa.

	Matkailukeskus	Matkailukohde	Matkailualue
Maantieteellinen ulottuvuus	Paikallinen keskittymä	Erikokoiset maantieteelliset alueet, kuten kylä, taajama, kaupunki, maakunta, maa, maanosa	Laajempi alue, käsittää useamman kohteen, usein hallinnolliset rajat
Maantieteellinen sijainti	Periferia (Suomessa)	Erityyppisiä	Erityyppisiä (esim. järvialue, saaristo-alue)
Alkuperä	Toiminnallinen	Markkinoinnillinen, kaupallinen	Hallinnollinen
Palvelut	Suunnattu matkailijoille	Suunnattu sekä matkailijoille että paikalliselle väestölle	Suunnattu sekä matkailijoille että paikalliselle väestölle
Paikallisväestön ja matkailijoiden määrällinen suhde	Matkailijoita enemmän kuin paikallista väestöä sesonkiaikoina	Vaihtelee, mutta esimerkiksi suurissa kaupungeissa matkailijoita on vain murto-osa paikallisväestön määrästä	Vaihtelee

Kuva 1 Matkailukeskus, matkailukohde ja matkailualue. Lähde: Ritalahti & Holmberg 2017.

2.2 Matkailun alueorganisaatiomallit

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä selvityksessä määriteltiin matkailun alueorganisaatio organisaatioksi, joka vastaa matkailun edistämisestä tietyllä rajatulla maantieteellisellä alueella, kuten matkailukeskuksessa, kunnassa tai maakunnassa. Saman selvityksen mukaan niiden tehtävät ovat muuttuneet monipuolisimmiksi ja siirtyneet markkinoinnista kohti yhä kokonaisvaltaisempaa matkailualueen hallintaa. (Kyyrä 2019.)

Matkailualueen kokonaisvaltaisen kehittämisen edellytyksenä on selkeä näkemys alueella siitä, mikä on alueen visio ja miten alueen toimijoiden roolit jakautuvat sen toimeenpanossa. Visio ja selkeät roolit ovat myös edellytys tuloksekkaalle yhteistyölle kansallisen tason toimijoiden, kuten Visit Finlandin kanssa. (Kyyrä 2019.)

Business Finlandin alaisen Visit Finlandin selvityksessä nostetaan esiin, että maailman matkailujärjestön, UNWTO:n ohjeistuksen mukaan matkailun alueorganisaatiolla tulisi olla keskeinen

koordinoiva rooli eri tasoisten matkailuorganisaatioiden yhteistyössä ja strategioiden yhteensovituksessa. Selvityksen mukaan yhdeksi matkailualan kehittämisen painopisteitä on noussut matkailuorganisaatioiden järkevä ja suunnitelmallinen johtaminen. Uudenlaiset alustatalouteen pohjautuvat liiketoimintamallit sekä teknologiakehitys haastavat matkailualueita kehittämään kilpailukykyään. Siksi alueorganisaatioiden roolina tulee olemaan entistä enemmän matkailun strategisen kokonaiskuvan kehittäminen alueilla. (Visit Finland 2019, 3.)

Alueellisen matkailuverkoston yhteisen strategian kehittyminen voidaan nähdä prosessina, joka alkaa ympäristön paineiden vaikutuksesta ja jossa toimijoiden yhteistyösuhteet kehittyvät asteittain ongelmanasetannan, suunnanmäärityksen ja rakentumisen kautta yhteisiin toimenpiteisiin ja yhteistyön tuloksiin. Alueellisen matkailuverkoston toimijat toimivat dynaamisessa sosiaalisessa ympäristössä, jossa on sekä yhteistyötä tukevia että sitä heikentäviä tekijöitä. (Selin-Chavez 1995 mukailen, Komppula, s. 102, 2000.)

Business Finlandin tutkimuksen mukaan yhteistyö aluetasolla on usein pirstaloitunutta, ja siksi monimuotoista. Erilaiset aikajänteet julkisen sektorin kehittämistoiminnassa ja yksityisten yritysten kehitystoiminnassa aiheuttavat toimenpiteiden yhteensovittamisesta haastavaa. Tuloksena on selvityksen mukana tilanne, jossa matkailun kehittäminen kärsii, jos matkailun kehittämisvastuut aluetasolla on sijoitettu eri organisaatioihin, jotka eivät suunnittele toimintaa yhteistyössä. (Visit Finland 2019, 41.) Saman selvityksen mukaan Suomessa on viimeisien 20 vuoden aikana, vastoin UNWTO:n suosituksia, markkinointi- ja kehittämistoiminta eriytyneet toisistaan. Markkinointia hoidetaan erillisorganisaatioissa, kun kehitysyhtiöiden rooli matkailutoimialojen kehittämisessä (muun muassa matkailuliiketoiminnan edistäminen, kehittymisen esteiden raivaaminen, investointien edistäminen) on vahvistunut. (Visit Finland 2019, 42.)

Tiedolla johtamisen kasvanut merkitys vaikuttaa myös alueorganisaatioiden toimintaan ja kehitykseen. Visit Finland nostaa tiedolla johtamisen yhdeksi tulevaisuuden kilpailukyvyyn lähteiksi. Heidän mukaansa alustatalouden digimurros, tiedolla johtaminen ja kestävä kehitys vaikuttavat keskeisesti matkailuun lähivuosina ja asettavat siten vaatimuksia matkailun alueellisille organisaatioillekin. Se mahdollistaa paremman ennakkoinnin ja toimenpiteiden optimoimisen, kun parempi matkailijaymmärrys auttaa operatiivisen toiminnan suunnittelussa ja myynnin kohdentamisessa (Visit Finland 2022).

2.2.1 Destination management organization (DMO)

Matkailun kehittämisestä ja koordinoinnista tietyllä alueella vastaa useimmiten matkakohteen tai -alueen yhteistyöorganisaatio, josta käytetään lyhennystä DMO (Destination Marketing Organization tai Destination Management Organization). DMO:t ovat matkailualueiden tai matkailukohdeiden markkinointiin ja johtamiseen keskittyneitä organisaatioita, joiden taustalla on kokonaisvaltainen, kokoava ja asiakaslähtöinen markkinointilogiikka. (Björk 2017, 142.) Käytännössä DMO voi olla kooltaan koko Suomen kattava kuten Visit Finland tai yksittäisen kunnan alueen kattava organisaatio tai mitä tahansa siltä väliltä. Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittaman ”Matkailun alueorganisaation uusi malli” -hankkeen määritelmän mukaan DMO on yritysrajoitettuna toimiva organisaatio, jolla on valtuutus edistää tietyn matkakohteen brändiä (Capful 2021).

Destination Management Organization, DMO, on UNWTO:n määritelmän mukaan johtava hallinnollinen taho, joka voi sisältää eri viranomaisia, sidosryhmiä ja ammattilaisia ja joka edistää kumppanuuksia, joiden tavoitteena on yhteisen matkailukohteen elinvoimaisuus (UNWTO 2019, 12). UNWTO suosittelee, että DMO:t omaksuisivat entistä vahvemman roolin johtamiseen keskittyneinä organisaationa pelkän markkinoinnin johtamisen sijaan. DMO voidaan myös määritellä matkakohteen markkinointi- ja johtamisorganisaatioksi. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä matkakohteen yhteistyöorganisaatio. Lisäksi usein käytetään käytännön syistä myös nimitystä matkailun alueorganisaatio. Björkin mukaan sen toiminnot ovat luonteeltaan sekä strategisia että operatiivisia ja sen tavoitteena on niin matkailijoiden houkuttelemineen, paikallisten yrittäjien edunvalvonta ja tukeminen kuin paikallisten asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen. (Björk 2017, 142–143.)

Matkakohteen yhteistyöorganisaatioiden kaksoisroolia niin markkinoinnin kuin strategiankin resurssikoordinoijana kuvaa seuraava Björkin laatima kuva 2.



Kuva 2 Matkakohteen yhteistyöorganisaatioiden rooli strategiakehityksen ja markkinoinnin resurssikoordinoijana. (Björk 2017, 146.)

Visit Finland kuvaa matkailun alueorganisaation roolia matkailun ekosysteemin rakentumista ko-koavana ja tukevana tekijänä sekä merkittävänä yritysverkoston kokoajana. (Visit Finland 2019, 37). Sen tehtävänä on koordinoida monipuolista yrityksistä, järjestöistä ja yksilöistä koostuvaa joukkoa tavoitteena luoda ja lisätä alueelle suuntautuvaa matkailua. Haasteina ovat sidosryhmien keskinäiset riippuvuudet, pienet määrärahat ja budjetit ja sen mukaisesti vähäiset resurssit sekä vähäinen auktoriteetti. Legitimiteetin ansaitseminen on kuitenkin edellytyksenä DMO:n kyvylle toimia matkakohteen koordinoivana, johtavana ja arvovaltaa omaavana toimijana. Pystyäkseen siihen, DMO:n tulee vakuuttaa mukana olevat matkailuyritykset siitä, että yhteistyöorganisaation toimet hyödyttävät niitä ja että DMO hallitsee koko laajan kokonaisuuden. (Björk 2017, 143.)

Rahoituksen muoto on DMO:lle kriittinen kysymys, aivan kuten mille tahansa markkinointiorganisaatiolle, joka toimii ilman suoraa myytävää tuotetta tai palvelua, eli on ilman myyntituloja. Eri-laisia tulonlähteitä DMO:lle voivat olla esimerkiksi jäsenyysmaksut, yhteistyökampanjat, kauppaliset toiminnot tai valtion tuet. (Pike 2008, 70.)

Eisenstein (2013, 120) toteaa, että on täysin mahdollista, että matkailun alueorganisaatio (DMO) markkinoi useita kohteita. Rahallisten resurssien ja tarjontamahdollisuuksien kokoamisella tavoitellaan ei vain paremmin koordinoitua ja siten tehokkaampaa markkinointia, vaan myös helpom-

paa pätevän henkilöstön rekrytointia. Muita tavoiteltavia päämääriä voivat olla lisääntynyt hallinnollinen kapasiteetti, parantunut innovaatiopotentiali sekä laajempien palveluketjujen toteutus ja tehokkaampien laadunhallintajärjestelmien käyttöönotto. (Eisenstein 2013, 120.)

Steinecken ja Herntrein (2017, 61-63) mukaan DMO:n tehtäväkuva on laaja ja työn keskiössä on ammattimainen matkailun johtaminen ja markkinointi, jonka tavoitteet ja toimenpiteet ovat kuitenkin vaikeammin toteutettavissa kuin yksityisissä yrityksissä lukuisten esteiden vuoksi. Pystyäkseen toimimaan menestyksekkäästi markkinoilla ja saadakseen vertailuarvon toiminnalleen, tulee DMO:n arvioida realistisesti oma potentiaalinsa sekä kykynsä toimia. Seuraaviin perustavanlaatuisiin kysymyksiin tulisi saada vastaus, jotta alueen strateginen johtaminen onnistuu:

- Miten ymmärrämme itsemme matkakohteena kokonaisuutena ja erityisesti matkakohteiden hallinnointiorganisaationa?
- Mitä haluamme saavuttaa työmme avulla?
- Miten haluamme profiloitua matkailumarkkinoilla?
- Mille markkina-alueille ja mille matkailijaryhmille haluamme suunnata?
- Mihin suuntaan pyrimme kehittymään tulevaisuudessa? (Steinecke & Herntrei 2017, 61-63.)

UNWTO on määritellyt kolme keskeistä osa-aluetta matkailualueiden hallinnoinnissa DMO-tasolla: Strateginen johtaminen, tehokas täytöntöönpano ja tehokas hallinto (UNWTO. N.d.). DMO:n tärkeimpiin toimintoihin kuuluvat matkailun strateginen suunnittelu, alueen matkailustrategian laadinta, markkinatiedon keruu, matkailutuotteiden ja liiketoiminnan kehittämisen tukeminen, digitalisaatio ja innovaatiot, matkailun kehittymisen seuranta sekä kriisinhallinta. Lisäksi tehtäviin lukeutuvat koulutus ja osaamisen kehittäminen, myynninedistäminen, markkinointi ja brändäys sekä rahoitus ja investointien edistäminen. (Visit Finland 2019, 8.) Perinteisesti DMO:t ovat tyypillisesti hoitaneet markkinointitehtäviä, mutta niiden tehtäväkenttä on laajentunut huomattavasti, ja niistä on tulossa matkailualueiden strategioiden kehittämisen johtajia (UNWTO. N.d.) Alueorganisaation tehtävänä olisi oltava johdonmukaisen strategian mukaisten toimien johtaminen ja koordinointi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (UNWTO n.d.).

Alueorganisaatioiden haasteena on saada matkakohteen sidosryhmät, toiminnat ja voimavarat toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteisiä tavoitteita ovat tyypillisesti kestävä arvonaluominen, matkailijoiden tyytyväisyys sekä paikallisten asukkaiden hyvinvointi. Sidosryhmien

keskinäiset suhteet ja riippuvuus, pienet budjetit ja määrärahat sekä olematon tai erittäin vähäinen resurssien hallinta tuovat vähäisen auktoriteetin lisäksi lisää haastetta alueorganisaation toimintaan. (Björk 2017, 143.) Björk toteaaakin, että koordinoivana, johtavana ja arvovaltaa omaavana toimijana toimiminen edellyttää DMO:lta, että sen tulee ansaita legitimitetti, eli että sen teot ovat toivottavia, oikeanlaisia sekä sopivia alueen matkailutoimijoiden näkökulmasta. DMO:n on vakuutettava yhteistyöorganisaatiot siitä, että sen toiminta tuottaa hyötyä yhteistyöorganisaatioille ja että se hallitsee kokonaisuuden niin, että kaikki osapuolet hyötyvät toiminnasta. (Björk 2017, 144). DMO voi todellisuudessa olla joko julkisen sektorin toimija tai yksityisen sektorin organisaatio. Tehokkain muoto on kuitenkin useimmiten näiden kahden välimuoto. Kriittinen elementti näyttää kuitenkin olevan johtajuuden tarjoaminen matkailun hallinnassa ja markkinoinnissa kaikkien määritellyllä alueella mukana olevien hyväksi. (MacLellan 2011, 126.)

DMO:n tulisi onnistuneesti luotsata matkakohdetta kohti tulevaisuutta: houkutella matkailijoita, tukea paikallisia yrittäjiä ja edistää paikallisten asukkaiden hyvinvointia. Organisaation pitää olla yhtä aikaa koordinoiva, johtava ja palveleva, joten sen tehtävät ovat sekä strategisia että operatiivisia. Haasteina tässä ovat sidosryhmien erilaiset intressit ja toisaalta sidosryhmien keskinäinen riippuvuus, käytössä olevien taloudellisten resurssien vähäisyys sekä yhteistyöorganisaatioiden vähäinen auktoriteetti. (Edelheim & Ilola, Björkiä mukailen 2017, 261.)

Alueorganisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Lyhenteen DMO alkuperäinen määritelmä on ollut Destination Marketing Organization, eli matkailualueen markkinointiorganisaatio, mutta nykyään se määritellään olemaan Destination Management Organization, eli sen tehtävänä on hallinnoida matkailualueita. Muutoksessa on Lannerin mukaan myös DMO:n tehtävänkuva aiemmasta markkinointityöstä sisältämään myös kokonaisvaltaisen kilpailutilanteen ja uusien markkina-alueiden kartoittamisen. (Lanner 2011, 262-263.)

Muutoksesta viestii myös se, että muutamat lähteet kirjoittavat, että DMO:n seuraava, modernimpi askel tai muoto olisi Destination Leadership Organization (DLO). DLO ottaa heidän mukaansa aktiivisemman roolin matkailualueen eri kumppaneiden ja sidosryhmien koordinoinnissa, edunvalvonnassa ja edistämisessä. (MMY Global 2023.) Käytännössä asema on sama kuin DMO:n, mutta se vastaa paremmin nykypäivän matkailumarkkinoiden vaatimuksiin. Konsulttiyhtiö Destination Consultancy Group määrittelee DLO:n tulevaisuuden matkailuorganisaatioksi. Heidän mukaansa matkailukohteen johtajuus (Destination Leadership) ilmenee yhteisön ja matkailualan keskeisten etujen mukaisen vierailukohteen tehokkaassa markkinoinnissa, hallinnoinnissa ja johtamisessa. Kyky johtaa matkakohdetta tehokkaasti perustuu siihen, että alueorganisaatio on omis-

tautunut asialleen ja että sillä on tehokkaat markkinointi-/myynti-, edunvalvonta-, talous- ja henkilöstöhallintostrategiat ja -käytännöt käytössään. (Destination Consultancy Group 2023). Käytännössä DLO yhdistäisi DMO:n ja DMC:n toiminnot. DLO- mallien toimivuutta ja niiden eri käytäntöjä ei kuitenkaan ei vielä ole tutkittu laajasti, ja sen seurauksena näyttöä mallien toimintamalleista ei vielä ole saatavilla kuin vain hyvin niukasti. (Hristov & Ramkisson 2023, 232.)

Matkailukohteen johtaminen (DLO) eroaa olennaisesti perinteisestä yritys- ja organisaatiojohtamisesta. DLO:n toiminta edellyttää, että johtamisteorioita ja -käytäntöjä arvioidaan kriittisesti niiden soveltuvuudessa matkailukohteiden monimutkaiseen kontekstiin ja ottaen huomioon eri matkailukohteiden erityispiirteet. (Pechlaner, Kozak & Volgger 2014, 1.)

Pechlaner et al. erottavat matkailualueiden organisaatiomallit toisistaan seuraavasti:

	Destination management & planning	Destination governance	Destination leadership
Research question	What? What is the aim of the destination? Where does the destination want to go?	How? How are the flows within and across the destination dealt with? What instruments can be applied?	Who? Who sets the mental framework so that everybody strives to the same aims? How can inspiration, vision and motivation be provided?
Time frame	Medium to short term	Medium term	Long term
Focus	Goals, sustainability, and competitiveness Setting goals, implementing, and optimizing their achievement	Processes and structure Setting boundaries and dealing with the flows across the boundaries	Human nature Inspiring, encouraging and motivating human actors, setting values
Motto / Slogan	Playing the game	Defining what playing is, what a game is and how it relates to normal life	Changing the rules of the game

Kuva 3 Matkailualueiden organisaatiomallien erot. (Pechlaner, Kozak & Volgger 2014, 3.)

Kozak, Volgger ja Pechlaner toteavat työssään, että matkailualueiden johtamisessa on kyse alueiden proaktiivisesta tulevaisuuden muokkaamisesta ja että kohteen tai alueen johtajuus on erilaisen spesifisten ja tarkkojen luonnollisten ja kulttuuristen kontekstien tulkintaa ja räätälöityjen tulevaisuuden kehityspolkujen hahmottamista. Se johtaa kysymykseen siitä, että kuka on tehokas ja kuka ideaali matkailukohteen tai -alueen johtaja, aktiivinen ja taloudellisesti taitava yrittäjä, vai poliittisesti monipuolinen matkailuorganisaation (DMO) johtaja? Kirjoittajat toteavat, että vastaus riippuu siitä, mikä on matkailualueen kulloinkin tilanne, eli onko alue vasta löytämis- tai kehittymisvaiheessa, vai jo kypsymis- tai jopa taantumisvaiheessa. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityksen alkuvaiheessa matkailualue tarvitsee useimmiten erityisesti johtajuutta, kun taas kypsemmissä vaiheissa olevat alueet saattavat painottaa muita näkökulmia. (Kozak, Volgger, Pechlaner 2014, 169-172.)

2.2.2 Destination Management Company (DMC)

Destination Management Company, DMC, on matkailualueen tai matkailukohteen palveluiden suunnittelusta ja toteutuksesta kokonaisvaltaisesti vastaava alueellinen incoming-toimija. Incoming-toimija on matkanjärjestäjä tai -toimisto, joka myy matkailupalveluita ulkomailta kohdemaahan saapuville matkustajille. Pääasiallisesti ne tekevät yhteistyötä ulkomaisten matkanjärjestäjien kanssa myymällä palvelut niille. Incoming-toimisto hoitaa matkapaketin operoinnin ja toimii niin matkanjärjestäjän kuin palveluntarjoajien kontaktihenkilönä asiakkaiden vierailun ajan (Visit Finland 2019.)

Usein kansainvälisen matkailun yhteydessä käytetään käsitettä DMC-toimija tai DMC-toimisto. DMC-toimija eroaa DMO:sta olemalla kaupallinen yritys, joka työskentelee asiakkaidensa, toimistojen tai yritysten kanssa järjestääkseen monipuolisia matkailupalveluita tietyssä maassa tai kohteessa. Niiden rahoitus voi koostua julkisesta tai yksityisestä rahoituksesta. (Destination Bureau 2022.)

Destination Management Company (DMC) on matkakohteessa tai matkailualueella sijaitseva ammattimainen palveluntuottaja, joka on erikoistunut paikalliseen asiantuntemukseen ja resursseihin. DMC on strategisena yhteistyökumppanina tarjoamassa luovia paikallisia kokemuksia muun muassa tapahtumien hallinnoinnissa, kiertoajeluissa/toiminnoissa, kuljetuksissa, viihteessä ja ohjelmalogistiikassa. (ADMEI 2023.)

DMC:n toiminnot voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osaan: myyntiin ja operatiiviseen toimintaan. Myyjät tunnistavat potentiaalisia asiakkaita, hinnoittelevat ohjelmia, varmistavat sopimukset ja järjestävät tarkastuksia. Operatiivinen henkilöstö vahvistaa yksityiskohdat, tekee sopimukset toimittajien kanssa, hoitaa laskutuksen ja kirjanpidon sekä vastaa ohjelmatoiminnan valvonnasta ja erityistapahtumien tuottamisesta. Molemmat työskentelevät yhdessä. (ISMP n.d., 7–8.)

Magas ja Basan määrittelevät DMC:n "pääurakoitsijaksi, jolla on asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat taidot, resurssit ja suhteet ja joka suunnittelee tarjouksen, palkkaa aliurakoitsijoita ja johtaa heitä, toimii yhteistyössä ulkopuolisten virastojen kanssa lupien, vakuutusten jne. hankkimiseksi, huolehtii rahoituksesta ja huolehtii jatkuvasta valvonnasta koko projektinhallinnassa ja sen aikana. (Magas & Basan 2007, 621.)

Suomen matkapakettilaki edellyttää, että matkanjärjestäjän on asetettava vakuus maksukyvyttömyyden varalle. Sillä varmistetaan, että matkustajien on mahdollista saada takaisin ennen matkaa maksamansa rahat takaisin. DMC toimijoiden, joiden toiminta on järjestetty niin, että varaukset on tehty ja matka on maksettu kokonaisuudessaan ulkomaisessa lähtövaltiossa, ei kuitenkaan tarvitse rekisteröityä vakuusrekisteriin. (Kuluttaja- ja kilpailuvirasto 2024.)

3 Arctic Lakeland Finland matkailu-destinaationa

Arctic Lakeland on Kainuun kansainvälisessä matkailumarkkinoinnissa käytettävä brändi, joka lanseerattiin Kainuun Liiton toimesta vuoden 2020 Matka-messuilla. Konsepti perustuu Visit Finlandin lanseeraamaan suuralueyhteistyöhön, joka jakaa Suomen neljään eri suuralueeseen – Lappiin, Järvi-Suomeen, Helsinkiin sekä rannikko- ja saaristoalueeseen. Koska Kainuu sijaitsee Lapin ja Järvi-Suomen välimaastossa ja on ympärivuotinen matkailualue, haluttiin markkinoinnissa korostaa molempien alueiden parhaita puolia ja luotiin uusi Arctic Lakeland -konsepti erityisesti kansainvälisiä markkinoita ajatellen. Alueen tärkeimmiksi matkailuvalteiksi on kyselyjenkin perusteella tunnistettu kaunis luonto, vesistöt, hiljaisuus ja vaaramaiseman avaruus, neljä selkeästi erilaista vuodenaikaa, korkealaatuiset majoituspalvelut sekä turvallisuus. (Jyrkäs & Uusiheimala 2023, 2.)

Arctic Lakeland kattaa matkailualueena koko Kainuun maakunnan. Siihen kuuluvat alueelliset matkailu-destinaatiot Hossa – Suomussalmi, Kajaani – Oulujärvi, Kuhmo, Paljakka, Ukkohalla sekä Vuokatti. (Kainuun Liitto 2023). Kainuun liitto omistaa Arctic Lakeland tavaramerkin Patentti- ja rekisterihallituksen vuoden 2021 päätöksellä. Visit Finlandin näkökulmasta Arctic Lakeland Finland -verkosto toimii maakunnallisen DMO:n tapaan toteuttaen markkinointi, myynninedistämistä ja kehittämistä. Vaikka Arctic Lakeland Finland/Kainuun liitto ei ole itsenäinen pysyvä matkailun alueorganisaatio, on se pitkäjänteiseen ja tavoitteellisen verkoston rakentamisen sekä menestyksellisen toiminnan myötä päädytty Visit Finlandin toimesta rinnastamaan DMO-toimijaksi muiden joukossa. Tähän vaikuttaa myös se, että Kainuussa selvitetään ja tavoitellaan pysyvän matkailun alueorganisaation perustamista. (Markkola, 2024.)

Arctic Lakeland -brändi luotiin ”Arctic Lakeland Kainuu -tuotteistaminen ja pilotointi 2020–2021” -hankkeessa, yhteistyössä kainuulaisten matkailualueiden kanssa ja siinä luotiin myös Kainuun yhteinen matkailuportaali www.arcticlakeland.com. Portaalin ja alueellisten matkailualueiden väliset rajapinnat mahdollistavat alueen matkailutuotteiden saamisen keskitetysti yhteen paikkaan. (Kainuun Liiton verkkosivut 2021.) Matkailumarkkinointia tukeva, erityisesti kansainväliselle kohdeyleisölle suunnattu Arctic Lakeland -brändi julkaistiin Matkamessuilla 2020. Brändi kehitettiin yhteistyössä alueen matkailutoimijoiden kanssa ja lanseerauksen jälkeen Kainuun matkailun kansainvälistä markkinointia jatkettiin Visit Finlandin kanssa suuralueyhteistyösopimuksen mukaisesti. (Kainuun Liitto 2021.)

Kainuun matkailustrategian kehittämistyön yhteydessä määriteltiin Kainuun matkailun visioksi olla voimakkaasti kansainvälistyvä ja ympärivuotinen matkailualue, jonka monipuolinen tarjonta on vetovoimainen myös uusille kohderyhmille. Arctic Lakeland kansainvälistä brändiä johdetaan tehokkaasti ja se tukee alueen matkailuyritysten kasvua. Panostukset saavutettavuuteen, osaavat matkailuyritykset, vetovoimaiset Arctic Lakeland - tuotekokonaisuudet ja matkailukohteen johtaminen tiedolla ovat kasvun avaimina. (Kainuun matkailustrategia 2024–2026.)

Matkailutoimialalla Kainuussa tehdään laajasti yhteistyötä maakuntaliiton, kuntien, matkailualueiden ja matkailuliiketoimintaa tekevien yritysten sekä yhdistysten kesken. Maakunnallisen yhteistyön merkitys korostuu etenkin kansainvälisen matkailun kehittämisen, myynninedistämisen, markkinoinnin ja edunvalvonnan toimenpiteissä. Voimavaroja, resursseja ja kansainvälisiä toimenpiteitä yhdistelemällä voidaan tarjota matkanjärjestäjille ja heidän asiakkailleen tai suoraan eri kohdemarkkinoiden loppukuluttajille laajan kattauksen kysyntään pohjautuvia matkailupalveluita ympäri Kainuuta. Maakunnallista kansainvälisen matkailun markkinointia toteutetaan Arctic Lakeland Finland brändin ja konseptin mukaisesti kohdentaen toimenpiteitä muun muassa kohdemarkkinoihin, kuten DACH (Saksa, Itävalta ja Sveitsi), UK (Yhdistynyt Kuningaskunta), Benelux (Belgia, Alankomaat, Luxemburg), Italia ja Espanja. Toimenpiteitä kohdistetaan myös muihin markkinoihin ja tartutaan uusiin yhteistyöavauksiin eritoten saavutettavuus huomioiden. (Linjala, Millar, Uusiheimala 2023, 7.)

3.1 Kainuun matkailun nykytila

Kainuu on vetovoimainen ympärivuotisen vapaa-ajan asumisen ja matkailun maakunta (Kainuun ohjelma, 2021, 8). Matkailu on yksi Kainuun kärkitoimialoista, jotka perustuvat tunnistettuihin alueen pysyviin etuihin, luonnonvaroihin ja niiden kestävään hyödyntämiseen sekä vahvaan osamiseen. Kestävä kehittyminen edellyttää erityisesti viennin vahvistamista, uusia kansainvälisen matkailun kestäväen kasvun toimenpiteitä. (Kainuun liitto. N.d..) Matkailuelinkeinon merkitys Kainuun aluetaloudelle on suuri. Suomessa matkailun bruttokansantuoteosuus oli vuonna 2021 1,6 %, kun se Kainuussa oli vastaavana aikana 4,2 %. Kainuu oli melkein kärjessä, heti Ahvenanmaan (9,2 %), Lapin (5,6 %) ja Etelä-Savon (4,7 %) jälkeen. (Linjala, Millar, Uusiheimala 2023, 7.)

Matkailu työllisti Kainuussa vuonna 2019 1900 henkilöä, mutta Covid-19 –pandemian vaikutuksen myötä matkailualan työllisten määrä on laskenut, ollen vuonna 2021 1750 henkilöä. Luku vastaa

5,1 % kaikista työllisistä Kainuussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021, 61–62.) Kansainvälisen matkailun kasvu korreloi suoraan työntekijöiden määrään, sillä kansainväliset asiakkaat käyttävät palveluita ja aktiviteetteja kotimaisia asiakkaita enemmän. Lokakuun ennusteen mukaan Suomeen suuntautuvan matkailun on ennustettu elpävän pandemiaa edeltäneelle tasolle vuonna 2025, vuotta myöhemmin kuin Euroopassa keskimäärin (Visit Finland. 2023). (Linjala, Millar, Uusiheimala 2023.)

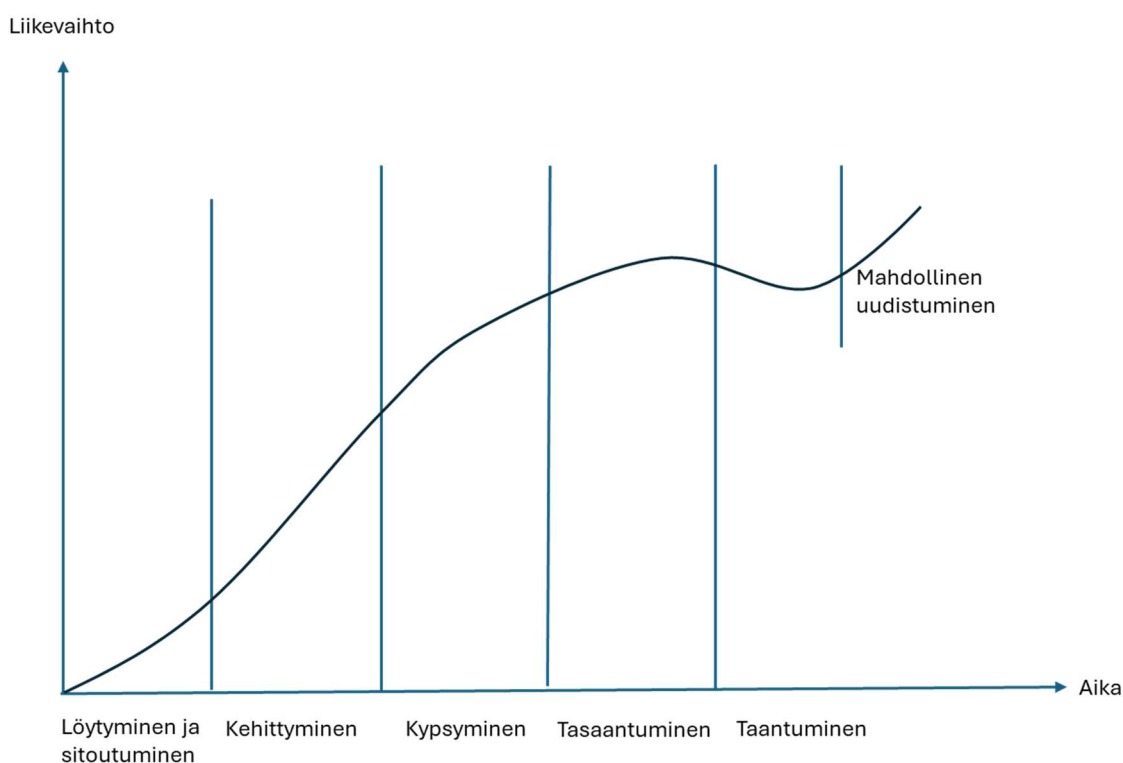
Ulkomaisille asiakkaille tarjottavat matkailupalvelut ovat vientituotteita, ja juuri viennin osuutta matkailutuotteiden myynnissä pyritään matkailualan kehittämishankkeilla edistämään. Alueen matkailuyrityksissä korostuvat vahvasti mikro- ja pk-yritykset, mutta maakunnassa on myös suuria matkailuyrityksiä. (Jyrkäs & Uusiheimala 2023.)

Kainuun Liitto on käynnistänyt Kainuun matkailustrategian uudistamistyön syksyllä 2023, perustuen matkailutoimijoiden esiintuomaan epävarman markkinatilanteen vaikutuksen yritysten investointeihin ja markkinointiin. Tahtotilana on koota Kainuun matkailukenttä entistä tiiviimmäksi ja vahvemmaksi toimijaksi ja luoda siten Kainuusta erityisesti kansainvälisten matkanjärjestäjien, liikenneoperaattoreiden (ml. lentoyhtiöt) ja investoijien näkökulmasta uskottava ja entistä vetovoimaisempi matkailualue. (Kainuun Liitto 2023.) Uudistamistyön puitteissa kartoitettiin Kainuun matkailun nykytila-analyysiä varten sekä niitä asioita, joissa alueen koetaan onnistuneen, että niitä, jotka vaativat kehittämistä. Onnistumisiin lukeutuivat työryhmän mukaan seuraavat asiat: majoitusasteiden positiivinen kehitys, kotimaisen kysynnän vakaus ja ympärivuotisuus, kehittämishankkeiden suuri volyymi (noin 6,6 miljoonaa euroa), Arctic Lakeland – brändin houkuttelevuus sekä laaja tarjonta, eri matkailualueiden muodostama sisällöllisesti rikas kokonaisuus sekä matkailun nykyisen muodon sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kestävyys.

Kehitettäviä osa-alueita sen sijaan ovat heikko saavutettavuus, vähäiset investoinnit, ohjelmapalveluiden osuuden pienuus sekä Arctic Lakelandin heikko tunnettavuus valituilla keskeisillä kansainvälisillä kuluttajamarkkinoilla. Lisäksi nähtiin, että brändin sisäinen johtajuus sekä Kainuun matkailualueiden brändihierarkia kaipaavat kehittämistä. (Kainuun matkailustrategia 2024-2026.)

Eisensteinin mukaan matkailualueen elämänkaari ideaalitalanteessa koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat löytymis- ja sitoutumisvaihe, kehittymisvaihe, kypsymisvaihe, tasaantumisvaihe sekä taantumisvaihe. Taantumisvaiheesta on kuitenkin Eisensteinin mukaan mahdollista siirtyä jälleen uudistumiseen. Elinkaaren pituus voi vaihdella, mutta tyypillisesti se on pitkäkestoinen muutos-

prosessi. (Eisenstein 2014, 64, 66.) Ensimmäisessä vaiheessa matkailualueen löytävät ja siihen si-
 toutuvat ensimmäiset asiakkaat, ja yksityisen sektorin voitot ovat hyvin pieniä, tai niitä ei ole lain-
 kaan. Samalla kysyntä lisääntyy, mutta on vielä suhteellisen matalalla tasolla. Työvoiman tarve
 lisääntyy samalla kun majoitus- ja aktiviteettipalveluiden tarve kasvaa. Matkailualue aloittaa
 markkinointitoimet tunnettuuden lisäämiseksi ja markkinaosuuden kasvattamiseksi. Kehittymi-
 sen vaiheelle on ominaista nopea kehitys ja erittäin dynaaminen kasvu. Matkailijoiden määrä kas-
 vaa merkittävästi, ja matkailukysyntä kasvaa nopeasti, mikä johtaa massamarkkinoiden syntymi-
 seen. Yksittäisten matkailijoiden rinnalle ilmaantuu ryhmämatkailijoita. Kypsymisvaiheessa mat-
 kailijoiden määrä jatkaa kasvua, mutta kasvunopeus tasoittuu. Matkailu on tärkeä taloudellinen
 tekijä alueelle, ja se on merkittävä työllistäjä alueella. Taantumisvaiheessa matkailijoiden määrä
 alueella ei enää kasva, ja massaturismin merkit täyttyvät. Alueen kilpailukyky laskee ja tärkeimpiä
 strategisia tavoitteita ovat markkinaosuuden puolustaminen ja korkeamman kilpailukykytason
 palauttaminen. Tässä vaiheessa matkailun negatiiviset vaikutukset ovat vahvimillaan. Alueen
 on kuitenkin mahdollista uudistua ja asemoitua uudelleen markkinoilla, ja sitä kautta saavuttaa
 uutta kasvua. Se edellyttää kuitenkin runsaasti käytettävissä olevia resursseja ja asiantuntemusta.
 (Eisenstein 2014, 64-71.)



Kuva 3. Matkailualueen elämänsykli ideaalitalanteessa. (Eisenstein, B. 2014, 64.)

Arctic Lakeland -alueen voidaan katsoa sijoittuvan tällä hetkellä löytämisen vaiheeseen. Alueella on toteutettu laajoja markkinointitoimia ja yhdeksi tärkeimmistä toimista on määritelty olevan alueen tunnettuuden kasvattaminen valituilla kohdemarkkinoilla Euroopassa. Kehittymisen vaihe on kuitenkin hyvin lähellä, sillä alueelle on saatu isoja matkanjärjestäjiä ja lentoyhtiöitä, joiden toimesta alueen kansainvälisten matkailijoiden määrä tulee lähivuosina kasvamaan merkittävästi.

3.2 Arctic Lakeland -alueen saavutettavuus

Saavutettavuus -termin käytön haasteena on sen eri merkityksiä: yhtäältä se on palvelujen ja kohteiden saavuttamisen helppoutta ja esteettömyyttä (accessibility), mutta toisaalta se merkitsee eri verkostojen yhdistävyyttä (connectivity) (Traficom 2023). Saavutettavuudella tarkoitetaan usein puhekielessä muutakin kuin fyysistä saavutettavuutta. Usein saavutettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi viestinnän, palveluiden ja verkkosivujen saavutettavuutta niin, että ne soveltuvat kaikille (Invalidiliitto 2023). Matkailun näkökulmasta saavutettavuudella tarkoitetaan kuitenkin useimmiten tietyn matkailualueen fyysistä saavutettavuutta, eli matkailuun liittyvään infraan, alueen logistisiin järjestelyihin sekä liikkumisen ympäristöihin, sisältäen esteettömän liikkumisen. (Partanen & Riekkinen 2022, 23.)

Tässä työssä tarkoitetaan kuitenkin matkailullista saavutettavuutta lähinnä lentoyhteyksien kontekstissa, vastaavasti kuten Traficom on selvityksessään määritellyt: ”Kansainvälisellä saavutettavuudella tarkoitetaan, kuinka hyvin liikenne- ja digitaaliset yhteydet mahdollistavat yritysten ja kansalaisten kansainvälisten liikkumis-, kuljetus- ja yhteydenpitotarpeiden toteutumisen.” (Traficom 2022, 9.)

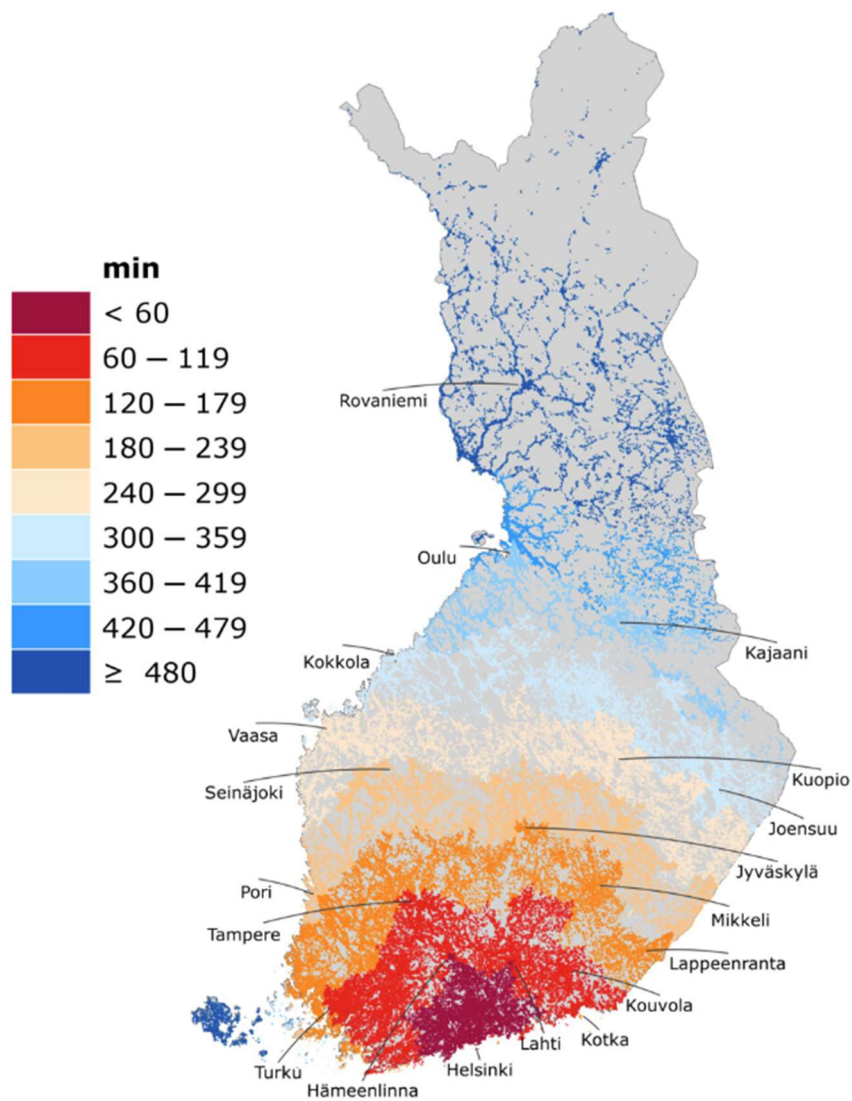
Kansainvälinen saavutettavuus kuvaa Traficomien mukaan sitä, kuinka helposti ihmiset saavuttavat haluamansa kohteet. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka moniin ulkomaan kohteisiin henkilö pääsee tietyltä lentokentältä, tai toisin päin, kuinka monelta ulkomaan kentältä henkilö pääsee Suomeen tai jollekin Suomen lentokentälle. (Suomen kansainvälisen saavutettavuuden tilannekuva 2023, 4.) Saavutettavuudella on kansainvälisen saavutettavuuden lisäksi kaksi muuta tasoa, valtakunnallinen sekä alueellinen. Valtakunnallinen saavutettavuus määrittelee, miten Suomen eri alueet on kytketty toisiinsa esimerkiksi raideliikenteellä ja alueellinen saavutettavuus, miten alueiden sisällä kohteet ovat saavutettavissa. Kokonaisuudessaan eri tasot muodostavat merkittävän osan matkailijan matkaketjusta. (Väylävirasto 2019, 20-22.)

Matkailu- ja liikenneinfrastruktuurien saavutettavuus sekä paikallisten kuljetuspalveluiden tarjonta voivat merkittävästi vaikuttaa matkailualueen houkuttelevuuteen, mutta myös edistää kilpailua niiden välillä. Ne vaikuttavat niin matkustusvälineiden valintaan saapuessa ja lähtiessä alueelta, mutta myös paikan päällä. (Gühnemann, Kurzweil, Unbehaun & Molitor 2021, 49.) Liikenne- ja infrastruktuurissa kehitysohjelmassa alueiden tai ylempien suunnittelujärjestöiden näkemys on usein, että ilman toimivaa liikenneinfrastruktuuria alueen kilpailukyky on selvästi rajoitettu. On kuitenkin huomattava, ettei pelkkä toimiva liikenneinfrastruktuuri, eli saavutettavuus, takaa menestystä. Hyvän julkisen liikenneinfrastruktuurin positiivinen vaikutus alueiden vaurauteen on kuitenkin taloustieteellisessä kirjallisuudessa periaatteessa kiistaton. (Bleisch 2005, 46–47.)

Valtioneuvoston työryhmän lausunnoissa lentoliikenteen monipuolistaminen ja tuetun liikenteen säilyttäminen ja parantaminen on nostettu esille. Selvityksen mukaan hyvillä lentoyhteyksillä on merkittävä rooli niin Itä-Suomen vientiteollisuuden, matkailun kuin saavutettavuudenkin näkökulmasta. Yhteyksissä tavoitellaan markkinaehtoisuutta koronavuosiensa poikkeustilanteen jälkeen. Saavutettavuuden näkökulmasta Joensuu ja Kajaani ovat muilla liikennemuodoilla tai muun lentokentän läheisyyden huomioiden syrjäisempiä kuin muut koronan aikana tuetut lentoyhteydet. Valtioneuvoston asettama valtiosihteerityöryhmä esitti, että alueiden saavutettavuus on turvattava myös jatkossa sellaisessakin tilanteessa, jossa lentoyhteydet eivät toimi markkinaehtoisesti. (Valtioneuvosto 2022, 51.)

Valtakunnallisessa liikennejärjestelmäsuunnitelmassa on linjattu, että valtio voi tukea lentoliikennettä paikkakunnille, joilta matka-aika Helsinkiin on yli kolme tuntia junalla matkustaen. (Eduskunta 2023.) Tutkimushetkellä Kajaani on saavutettavissa lentäen ainoastaan kilpailutetulla valtiolta operoivan lentoyhtiön Finnairin lennoilla keskimäärin 10 kertaa viikossa, samoin kuin Kokkola, Kemi, Joensuu sekä Jyväskylä. Kilpailutuksen sopimuskausi koskee ajanjaksoa 29.4.2024 – 28.3.2026 ja se sisältää option jatkoajalle 29.3.2026 – 27.2.2028. (Traficom 2014.)

Alla oleva Traficomien kartta näyttää, että Kajaani sijaitsee yhdessä Joensuun, Jyväskylän, Kemien ja Tornion kanssa alueella, josta ei julkisilla kulkuneuvoilla ole mahdollista päästä Helsinkiin alle kolmen tunnin matkustusajan, ellei lentoliikennettä ole.



Kuva 4. Matka-aika (min) Helsinki-Vantaan lentoasemalle. (Traficom 2021.)

Ennen koronan aiheuttamaa pandemiaa ja sen mukanaan tuomaa markkinaehtoisen lentoliikenteen loppumista Kajaanin lentoasemalla oli päivittäin 3–4 rotaatiota, eli saapuvaa ja lähtevää lentovuoroa. (Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin, 2023.)

Työryhmä esitti yhdeksi vuosien 2022–2023 toimenpiteistä erityisesti suorien lentoyhteyksien toteutumisen edistämistä Suomeen koko maassa mm. yhteistyön ja markkinoinnin keinoin. Vastuu tästä toimenpiteestä on työryhmän mukaan maakuntien liitoilla, kunnilla, alueorganisaatioilla, Finnavialla sekä Visit Finlandilla. (Valtioneuvosto 2022, 43.)

Kainuun maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelmassa (TOPSU) saavutettavuuden lisäämisen yhdeksi edunajamisen tavoitteeksi mainittu hankkeet charter-lentojen saamiseksi alueelle sekä

Kajaanin lentokentän ja kenttätoimintojen kehittäminen. (Kainuun maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelma 2023, 36.) Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hanke vastaa sekä valtioneuvoston selvityksen että Kainuun maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelman esiin nostamaan haasteeseen tukea matkailun kehittymistä ja saavutettavuuden lisäämistä suorien lentoyhteyksien avulla.

Kansainvälisen lentoliikenteen kehittämiseksi ei tällä hetkellä ole Arctic Lakeland -alueella olemassa toimintamallia, vaan kehittämistä tehdään hanke- ja aluekohtaisesti. Nykyinen tilanne ei palvele matkailun eikä liike-elämän tarpeita tyydyttävästi. Yritysten kilpailukyvyyn näkökulmasta on tärkeää, että Kainuun alue on saavutettavissa pääkaupunkiseudulta alle kolmen tunnin matkustusajalla. Tämä tavoite ei toteudu auto- tai junaliikenteessä. (Kainuun Liitto, 2023.)

3.3 Matkailun kehittämishankkeiden merkitys Kainuun alueella

Kainuun alueella on viimeisien vuosien aikana ollut toiminnassa useita eri rahoituslähteiden matkailun kehittämishankkeita, joita vuoden 2023 lokakuussa käynnissä oli 17 Kajaanin ammattikorkeakoulun hallinnoimina. (KAMK verkkosivut 2023.) Kainuun Liitto on aktiivisesti tukemassa kehittämishankkeita matkailualalla rahoittajana. Rahoitusvälineinä toimivat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) sekä alueiden kestävän kasvun ja elinvoiman tukemisen määräraha (AKKE). Myös Euroopan sosiaalirahaston (ESR), Maaseuturahaston, Kalatalousrahaston, eri Leader-yhdistysten sekä eri kansainvälisten lähteiden rahoittamana toteutetaan matkailun kehittämishankkeita.

Matkailualan kehittämishankkeiden merkitys Kainuun alueelle on suuri, sillä ilman ulkopuolista rahoitusta ei alueen toimijoilla ole resurssia toteuttaa kehitystyötä tässä mittakaavassa. Kainuun Liitto omistaa Arctic Lakeland -brändin, konseptin ja tuotemerkin, mutta on kilpailuttamisen kautta ulkoistanut Arctic Lakeland -koordinoinnin Kajaanin ammattikorkeakoululle, joka toimii useimpien laajojen matkailun kehittämishankkeiden hallinnoijana Kainuun alueella. (Linjala 2023). Myös Visit Finland toteaa selvityksessään, ettei monellakaan alueella, erityisesti Pohjois- ja Itä-Suomen alueilla, pystyttäisi toteuttamaan matkailun edistämistä ja kehittämistä ilman ulkopuolista hankerahoitusta. Erityisesti tämä koskee kansainvälistä markkinointia ja sen osaamisen kehittämistä. (Visit Finland 2019, 44.)

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan matkailun kehittämishankkeiden haasteena on kehittämistyön pätkittäisyys ja siten kehittämishankkeiden puuttuminen, joka vaikeuttaa laajempien tavoiteltavien vaikutusten toteutumista. Ratkaisuna haasteeseen olisi suunnitelmallisen

ja pitkäjänteisemmän kehittämistyön edistäminen, esimerkiksi laajempaan kehittämisteemaan liittyvien hankejatkomoiden suunnittelu. (TEM 2022, 90–91.) Arctic Lakeland -alueella Kajaanin ammattikorkeakoulu on viime vuosien aikana hallinnoinut laajoja maakunnallisesti vaikuttavia kehittämishankekokonaisuuksia, joiden suunnittelussa on otettu huomioon myös muiden alueen hankkeiden sisältöjä ja ajoituksia. Arctic Lakeland – koordinaatiotehtävän kautta on pystytty vaikuttamaan kehittämishankkeiden suuntauksiin ja sisältöihin ja siten päästy pitkäjänteiseen matkailun elinvoiman kehittämiseen. Kehittämishankkeiden yhteys Kainuun matkailustrategiaan ja Kainuu-ohjelman sisältöihin on vahva. (Linjala 2023.)

Kainuun alueella matkailun kehittämishankkeiden skaala on viimeisen kahden vuoden aikana yltänyt tiedolla johtamisen hyödyntämisen aihepiiristä vastuullisen matkailun edistämiseen ja konkreettisiin reittikehityshankkeisiin. Lisäksi hankkeiden tukemana on edistetty esteettömyyden lisäämistä, helpotettu Kainuun saavutettavuutta sekä digitaalista näkyvyyttä ja markkinointia. Lähtökohtaisesti kehittämistyötä on tehty Arctic Lakeland -tason yhteistyössä, vaikka myös kunta- ja matkailukeskustasoisia hankkeita on toteutettu. (KAMK verkkosivut 2023.)

Hankkeiden merkityksestä matkailun kehittämisessä kertoo myös, että Työ- ja elinkeinoministeriö tuki erityisesti alueiden matkailuelinkeinon elpymistä useiden eri puolella Suomea toteutettujen hankkeiden avulla. Hankkeilla tuettiin alueiden toimintakykyä koronapandemian aiheuttaman kriisin jälkeen. Hankkeet kohdentuivat tavoitteiltaan Suomen matkailustrategian kattoteemoihin, ja tukivat matkailuelinkeinon alueellista koordinaatiota ja johtamista. Kainuun alueella TEM:in tukema hanke on ollut Wild Taiga – markkinointiyhteistyön kehittäminen -hanke. Hankkeiden tavoitteena oli yleisesti matkailuelinkeinon, matkailukehittämisen johtamisen ja koordinoimisen vahvistaminen matkailualueilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

4 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa. (Vilka 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Kappale 1.) Se pyrkii tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22). Laadullinen, eli kvalitatiivinen, tutkimus etenee yksityisestä yleiseen ja se tuo esiin tutkittavien havainnot tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27).

Laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite on siis aineiston sisällöllinen laajuus pikemminkin kuin aineiston määrä kappaleina. (Vilka 2021, kappale 5.) Päättävänä on ymmärtää motiiveja, syitä ja keskinäisiä suhteita, jolloin "miten" tai "miksi" ovat usein tutkimuksen keskiössä. (MCI Tourismus 2018, 4.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voidaan nähdä se, ettei kyseisellä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla voidaan ainoastaan tehdä tulkintoja. (Vilka 2005, 98.) Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutoksia ja se asettuu tieteellisen tutkimuksen ja arki ajatteluun perustuvan kehittämisen jatkumossa näiden kahden välimaastoon. Siinä korostuu tahtotila saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja sen sijaan, että haettaisiin tuottaa uutta teoriaa ilmiöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuloksien hyödyllisyys sidotaan vahvasti käytäntöön panemiseen ja kehitettyjen ideoiden implementointiin. (Ojasalo et al. 2014, 18-20.)

4.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

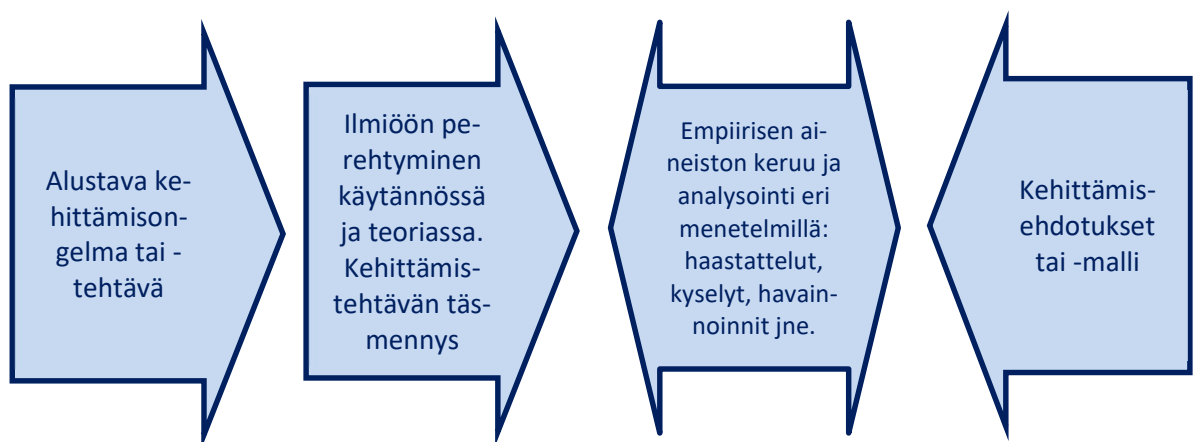
Tämän kehittämistyön tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia tutkittavasta tapauksesta. Ojasalon et al. mukaan tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän, ja se vastaa usein kysymyksiin "miten" ja "miksi". (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.) Tässä kehittämistyössä tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten toimintaa tulisi organisoida Arctic Lakeland -alueella. Tapaustutkimus soveltuu silloin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia (Ojasalo et al. 2014, 53) tai kun tutkimusongelmat ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58).

Tapaustutkimus on moniulotteinen (Eriksson & Koistinen 2005, 1) ja se on enemminkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä, ja on vaikea määritellä sitä kattavasti tai yleispätevästi. Yksi ainoita yhdenmukaisuuksia on, että tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa ”tapausta”, jota pyritään määrittelemään, analysoimaan ja ratkaisemaan. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tapaustutkimus kannattaa Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan valita lähestymistavaksi, kun, kuten tässä kehittämistyössä, yksi tai useampi seuraavista ehdoista täyttyvät:

- ’Mitä-’, ’miten-’ ja ’miksi-’kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Erikson & Koistinen 2005, 5.)

Ojasalo et al. (2014, 55) kirjoittavat, että tapaustutkimusta toteutettaessa liikkeelle lähdetään tyypillisesti tutkittavasta tapauksesta yleisten teorioiden sijaan. Tutkijalla on useimmiten kyseisestä ilmiöstä aiempaa tietoa, joka mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Kehittämistehtävä täsmentyykin tutkimusprosessin edetessä. Joskus voi Ojasalon et al. (2014, 55) mukaan käydä niin, ettei alkuperäinen kehittämistehtävä ole enää tärkeä, vaan sitä joudutaan muuttamaan tai muokkaamaan. Kuva 2 havainnollistaa tapaustutkimuksen tavanomaisen etenemisen.



Kuva 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo et al. 2014).

Tyypillinen piirre tapaustutkimukselle on, että käyttämällä useita menetelmiä pystytään luomaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi havainnoimalla erilaisia tilanteita tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja (esimerkiksi avoin haastattelu, teemahaastattelu, ryhmähaastattelu), sillä tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toimintaan eri tilanteissa, jolloin itse toimijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Myös tutkija pystyy selvittämään tilanteeseen johtaneita syitä muilla menetelmillä. Tapaustutkimuksen menetelmiksi sopivat Ojasalo et al. mukaan myös benchmarking ja aivoriihityöskentely sekä erilaiset ennakkoinnin menetelmät. (Ojasalo et al. 2014, 55.)

Kehittämistehtävässä on mukana kuitenkin myös joitain toimintatutkimuksen piirteitä, kuten se, että siinä painottuvat samanaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Työn kohteen ollessa organisaation toiminnan muuttamisessa ja keskeisenä tavoitteena viedä muutos käytäntöön, voi kehittämisprosessi viedä kauan. Tässä kehittämistehtävässä ei kuitenkaan aktiivisesti osallistavia menetelmiä, eli painopiste on tapaustutkimuksessa. (Ojasalo et al. 2014, 37.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus, ei aineiston määrä kappaleina. Tutkimusaineiston koolla ei siis ole väliä, sillä sitä säätelee laatu, ei määrä. (Vilka 2005, 109.)

Tässä kehittämistehtävässä käytetään haastatteluiden lisäksi benchmarkingia aineistonkeruun keinona, niin sanotun ”hiljaisen, sanattoman tiedon keruun” (Eriksson ja Koistinen 2005, 27) tuodessa lisäarvoa tutkimukselle. Tapaustutkimus mahdollistaa erilaisten aineistojen ja aineistolähteiden käytön. Tyypillisiin aineistolähteisiin lukeutuvat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnointi, muistiinpanot sekä kokouspöytäkirjat. Useita aineistoja käyttämällä tutkijan on mahdollista lisätä kuvaustaan ja tietämystään tapauksesta ja siten saavuttaa tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyvä lopputulos. Erikssonin ja Koistisen mukaan kerätty aineisto voi olla selkeän suunnitelmallisesti kerättyä, mutta myös epäviralliset muistiinpanot esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluista voivat olla osa aineistoa. (Eriksson ja Koistinen 2005, 27.)

4.2.1 Haastattelut

Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin sen joustavuuden ansiosta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Menetelmä korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina ja sen avulla pystytään selvittämään tai syventämään asioita. Ojasalo et al. mukaan haastattelu kannattaa usein yhdistää toisiin menetelmiin kehittämistyön aikana, sillä menetelmät tukevat usein toisiaan. (Ojasalo et al. 2001, 106.) Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen, joka vaatii osallistujien välisen luottamuksen, ja haastattelijan on kerrottava haastateltavalle aina haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Sen tavoitteena on aineiston kerääminen kehittämistehtävän ratkaisua varten. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että siinä haastattelija selvästi ohjaa keskustelua. (Ojasalo et al. 2001, 200-203.) Arkikeskustelusta tutkimushaastattelu eroaa siten, että tutkimushaastattelussa osallistujilla on erityiset roolinsa; tutkija on tehnyt aloitteen ja hän suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. Lisäksi haastattelulla on tietty tarkoitus. (Ruusuvaori, J. & Tiittula, L. 2017, 80.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa (myös: teemahaastattelu) kysymykset on laadittu ennakoon, mutta siinä haastattelijan on mahdollista vaihtaa ennalta asetettujen kysymysten järjestystä. Lisäksi kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Kyseinen haastattelumuoto mahdollistaa myös ennalta asettamattomien kysymysten kysymisen sekä toisaalta aiottujen kysymysten pois jättämisen tarpeen vaatiessa. (Ojasalo et al. 2014, 108.) Myös Gläser & Laudel toteavat, että haastattelut voidaan erottaa strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan tapaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset on asetettu etukäteen valmiiksi, mutta haastattelussa järjestyksestä voidaan poiketa. (Gläser & Laudel 2010, 41.) Myös Hirsjärvi & Hurme toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, eikä niiden järjestyksellä ole merkitystä. Lisäksi haastattelija voi muuttaa kysymysten sanamuotoja. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47.)

Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Niiden käsittelyjärjestyksellä ei haastattelun aikana ole merkitystä, vaan tavoitteena on, että kaikista teemoista haastateltava voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. Vilkan mukaan avoimelle haastattelulle on tyypillistä, että se toteutetaan yksilöhaastatteluna ja perustuu vuorovaikutukseen, joka etenee haastateltava ehdoilla. (Vilkkä 2021, kappale 5.)

Gläser & Laudelin mukaan haastattelut voidaan jakaa niiden tarkoitusperänsä mukaisesti. Asiantuntijahaastattelussa haastateltavan rooli on toimia oman alansa asiantuntijana ja tutkimuskysymys määrittää sen, ketkä valikoituvat haastateltaviksi. (Gläser & Laudel 2010, 40.) Alastalo et al. kuitenkin huomauttavat, ettei asiantuntijahaastattelu ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaan ennemminkin tulisi pohtia, minkälainen haastattelutyyppi sopii parhaiten asiantuntijan haastatteluun. (Alastalo et al. 2017, 214.) He jatkavat, että asiantuntijahaastattelu on usein puolistrukturoidun haastattelun, eli teemahaastattelun, muunnelma. (Alastalo et al. 2017, 221.) Helfferichin mukaan tämän opinnäytetyön haastattelut voitaisiin kuitenkin määrittellä asiantuntijahaastatteluiksi haastateltaviksi valikoituneiden asiantuntijoiden perusteella (Helfferich 2022, 876). Tähän opinnäytetyöhön haastateltaviksi on valittu Kainuun eri matkailualueiden edustajia ja kehittäjiä, niin yhdistyksistä kuin yrityksistäkin. Lisäksi haastateltavien joukkoon kuuluu Kainuun Liiton edustajia. Asiantuntijoiksi voidaan määrittellä henkilöitä, joilla on sellaista erityistä tietoa tutkittavasta asiasta, jota ei lähes kenelläkään muulla ole (Alastalo et al. 2017, 216). Yhteensä haastateltuja toteutetaan viidestä kymmeneen. Haastateltavien määrä riippuu Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aina siitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tutkimuksessa halutaan ymmärtämään asiaa syvällisemmin tilastollisten yleistysten saavuttamisen sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-59.)

Tapaustutkimuksessa asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista, eikä kiinnostuksen kohteena ole henkilö, vaan hänellä oletusarvoisesti oleva tieto. Haastateltavat valitaan mukaan tutkimukseen heidän institutionaalisen asemansa perusteella. Tämä tarkoittaa myös, että haastateltavat ovat myös vain harvoin vaihdettavissa. Haastatteluilla kerätään tietoa tutkittavasta prosessista, faktoista tai ilmiöstä. (Alastalo & Åkerman 2010, 373-374.) Tässä kehittämistyössä haastateltavien valintaperusteena oli lähtökohtainen oletus siitä, että haastateltavilla on tietoa, kokemusta ja näkemystä matkailualan kehittämisestä ja sen lainalaisuuksista juuri Kainuun alueella.

Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä 20 henkilölle, jotka edustavat kattavasti Kainuun matkailualueen eri osa-alueita ja jotka jo aiemmin syksyllä 2023 ovat osallistuneet keskustelutilaisuuteen, joka keskittyi toimintamallin kehittämiseen. Elokuussa 2023 järjestetyn keskustelutilaisuuden pääteemana oli lentoliikenteen sisäinen toimintamalli, tarkempi teema oli ”Suorat kansainväliset-lennot – charter ja lomalennot (ei reittiliikenne) - kuinka toimimme tulevaisuudessa/hankkeiden jälkeen?”. (Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hanke, 2023.) Asiantuntijat ovat siis hyvin perehtyneet haastattelun teemaan ja tietävät entuudestaan tarkkaan, mikä kehittämistehtävän tavoitteena on.

Opinnäytetyön haastattelut toteutetaan tallennettavina Teams- tapaamisina ja niiden kestoksi on etukäteen ilmoitettu noin 30 minuuttia, jotta haastattelut saadaan mahtumaan haastateltavien kiireisiin aikatauluihin. Haastattelut toteutetaan loka-marraskuun 2023 aikana. Kampin mukaan teemahaastattelussa haastateltavan käsitykset asiasta ovat korostuneemmassa asemassa kuin faktat (Kamppinen 1995, 42). Kehittämistehtävän tavoitteeseen tämä sopii, sillä tavoitteena on kuulla, minkälaisia ehdotuksia ja ajatuksia asiantuntijoilla on erilaisista alueorganisaatiomalleista ja niiden sopivuudesta Kainuun alueen lentoliikenteen kehittämiseen. Yhdessä haastattelukysymyksessä pyydetäänkin puhtaasti asiantuntijan mielipidettä, ei faktapohjaista tietoa.

Kysymysten asettelussa ja muotoilussa tulee Vilkan mukaan huomioida, että kysymykseen tulee olla helppo vastata. Yhdessä kysymyksessä ei siis voi olla kahta eri asiaa tai kahta samantasoista asiaa kysyttävänä. Tuolloin analyysissä ei joudu arvailemaan, kumpaan kysymykseen haastateltava on vastannut. Kysymysten asettelussa ei myöskään saa olla turhia, vaikeita tai johdattelevia ilmaisuja ja niiden on aina oltava tarkoituksenmukaisia ongelmanasettelun kannalta. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa kysymykset jätetään avoimiksi, jotta ne kannustavat kuvaamaan, selittämään, perustelemaan ja antamaan esimerkkejä. (Vilka 2021, 2.)

Haastattelun runko rakentuu kolmesta eri kysymyksestä, joita edeltää lyhyt kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä Kainuun alueen lentoliikenteen kehittämisen nykytilasta. Eriyisesti toisen kysymyksen kohdalle valmistellaan tukikysymyksiä auttamaan haastateltavaa tarvittaessa perusteluissa.

Haastattelurunko koostuu seuraavista kysymyksistä:

1. Mikä tämänhetkisessä lentoliikenteen toimintamallissa toimii mielestäsi ja miksi, mikä taas ei toimi?
2. Mikä olisi mielestäsi paras toimintamalli Kainuun kansainvälisen lentoliikenteen kehittämiseksi?

(Tukikysymykset: Perustele, mitkä olisivat mallin hyödyt, haasteet, riskit ja mahdollisuudet?

Miten rahoittaisit toiminnan?)

3. Miten sitouttaisit yritykset ja alueet mukaan toimintamalliin, toimintamallista riippumatta?

4.2.2 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät (Ojasalo et al. 2014, 186). Benchmarking voidaan Woberin yhteenvedon mukaisesti nähdä jatkuvana sellaisten parempien käytäntöjen etsimistä ja niiden soveltamista, jotka johtavat ylivoimaiseen suoritukseen. Se voidaan myös määritellä systemaattiseksi vertailuprosessiksi, jonka tavoitteena on saavuttaa jatkuva kehittyminen. (Wober 2002, 1.) Siinä tutkitaan menestyvää organisaatiota ja pyritään oppimaan sen menestyksen syitä, mutta ennen kaikkea ottamaan käyttöön omassa toiminnassa benchmarkingin kohteena olevasta organisaatiosta hyväksi havaittuja tapoja toimia. Työ vaatii perusteellisen pohjustustyön, jonka aluksi identifioidaan omaa kehittämistä kaipaava kohde. Tämän kehittämistyön kohteena on oman toimintamallin vertaaminen erään suomalaisen matkailualueen organisoitumiseen. Kuten Ojasalo et al. kirjoittavat, laaditaan ennen vierailua kyseisellä matkailualueella lista vierailun aikana havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tulkitaan ja niitä sovelletaan Arctic Lakeland -alueen omaan toimintaan. (Ojasalo et al. 2014, 186.)

Laatukeskuksen mukaan benchmarking on systemaattista vertailua, arviointia ja oppimista erinomaisilta yrityksiltä toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Sen tavoitteena on saada tietoa ja näkemystä, jotta omaa toimintaa voidaan kehittää niitä soveltamalla. (Strömmer 2002). ”Benchmarking tarkoittaa sitä, että on riittävän nöyrä myöntääkseen, että joku toinen on parempi ja riittävän viisas oppiakseen, kuinka voi itse tulla yhtä hyväksi, ellei jopa paremmaksi.” (APQC).

Benchmarkingin kohteeksi valitaan organisaatio, jolla vertailtava tai kehitettävä asia onnistuu paremmin tai jolla on paremmat tunnusluvut (Ojasalo et al. 2014, 186). Arctic Lakelandin toimintamallin ja kansainvälisten lentojen kehittämisen benchmarkingin luontevaksi kohteeksi valikoitui kyseinen matkailualue, sillä kohteen kehittämisen lähtökohdat ovat olleet Kainuun matkailun nykytilaan verrattavat ennen vahvaa kasvun kautta noin 20 vuotta sitten. Huikkolan ja Vuorisen mukaan benchmarkingin toteuttamisvaihtoehdot voidaan jakaa neljään eri linjaan: Sisäinen benchmarking, kilpailijabenchmarking, toiminnallinen benchmarking sekä toimialan benchmarking. (Huikkola & Vuorinen 2023.) Tässä tapauksessa linjaksi valikoitui kilpailijabenchmarking, jossa haettiin vertailukohteeksi matkailualan ja kansainvälisen lentoliikenteen kehittämisen huipputoimija Suomessa. Tarkastelussa päästiin syvemmälle kuin vain julkisten lukujen analysointi, eli vertailu ei jäänyt kilpailija-analyysin tasolle.

Benchmarkingin prosessi sisältää viisi eri vaihetta:

1. Kehitystarpeiden määrittely ja oman toiminnan kuvaaminen
2. Kehittämiskohteen valinta ja sille esikuvan etsiminen
3. Kokemuksien vaihto esikuvan kanssa ja siitä oppiminen
4. Toiminnan erojen analysointi ja tavoitteiden asettaminen
5. Oppien soveltaminen, muutosten toteutus ja uuden toiminnan arviointi.

(Huikkola & Vuorinen 2023). Opinnäytetyöprosessissa pyritään pääsemään vaiheeseen neljä saakka ja analyysin tuomien tietojen jakamiseen sovellettavaksi Arctic Lakeland -alueen käyttöön hankkeen jälkeen.

Kehittämistyössä hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä benchmarkingia, jonka kohteeksi valittiin matkailualueen matkailuyhdistys ja laajemmin koko matkailualueen matkailukeskuksen onnistuminen ja menestys kansainvälisten lentoyhteyksien luomisessa suoraan lähimmälle lentoasemalle. Benchmarkingiin osallistuivat opinnäytetyön laatijan lisäksi Arctic Lakeland -koordinaattori, hankkeen asiantuntija sekä lentoliikenteen kehittämisen asiantuntija. Alue valittiin tietoisesti benchmarkingin kohteeksi, vaikka kyseessä on matkailukeskus, eikä maakunnanlaajuinen matkailualue, kuten Arctic Lakeland, sillä sen kokonaistavoitteet olivat ennen nykyistä menestystä vastaavat kuin Arctic Lakeland alueella nyt.

Ennen benchmarking- tapaamista laadittiin kattava lista kysymyksistä, joihin pyrittiin saamaan vastaus tapaamisen aikana. Lista jaettiin eri teemoihin, joista esitettiin tarkentavia kysymyksiä:

Alueelle saapuvien suorien lentojen tarina

- Mistä kaikki alkoi?
- Finnairin reittilentojen, kv-chartereiden ja kv-suorien lentojen rooli ja kehittyminen
- Suurimmat menestykset matkan aikana
- Haasteet, joiden yli olette päässeet
- Miltä tulevaisuus näyttää?

Sisäinen toimintamalli matkailualueella & alueellinen yhteistyö

- Toimintamalli ensimmäisinä vuosina – miten päätettiin ensimmäinen malli, jota käytettiin?
- Kuinka toimintamalli on kehittynyt, kun lentovolyymi on lisääntynyt?

Toimintamallin prosessi- ja rahoitusmalli

- Kuka hoitaa lentoyhtiöiden ja matkanjärjestäjien kanssa neuvottelut?
- Miten määrittelette yhteistyön alueen sisällä? Eli kuka vastaa mistäkin?
- Miten maapalvelut järjestetään tuotekehityksen suhteen (alueellinen DMC vai yksittäiset toimijat vai jokin muu ratkaisu) – kuka koordinoi?
- Miten alussa hoidettiin matkanjärjestävävakuudet?

DMO:n rooli suorien lentojen suhteen

- Budjettikysymykset: millaisella mallilla rahoititte toiminnan (emme tarvitse lukuja, vaan olemme enemmänkin kiinnostuneet prosessista ja millainen rahoitusmalli teillä toimi)
- Rahoitustoimintamalli: onko ollut uusissa avauksissa kynnyksärahoja tai onko tehty yhteis-markkinointia?

Keskustelutilaisuus oli hyvin vapaamuotoinen, eikä sitä tallennettu. Osallistujat tekivät muistiinpanoja, joiden perusteella laadittiin muistio. Benchmarkingin tiedonkeruutapa oli Kozakin jaotellun mukaan puolistrukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. Kozakin mukaan strukturoimaton haastattelu on tehokas tapa kerätä syvempää tietoa, sillä haastateltava pystyy puhumaan vapaasti aiheesta, kunhan aihe pysyy annetussa. (Kozak 2003, 153.)

4.3 Aineiston analysointimenetelmät

Tapaustudkimus mahdollistaa erilaisten aineistojen yhdistämisen, eli triangulaation. Näin tutkimuksessa voidaan siis käyttää sekä benchmarkingista että haastatteluista saatuja aineistoja, jolloin saadaan monipuolisempi kuva tutkimuskohteesta. Lisäksi pystytään syventämään ymmärrystä tapaukseen liittyvät sosiaalisesta maailmasta. Vilkka siteeraa Sotkasiiraa ja toteaa, että aineistotriangulaation kohdalla on olennaista, että aineistot ovat koko ajan suhteessa toisiinsa ja

tutkimusongelmaan. Monimetodisuus ei kuitenkaan mahdollista objektiivisemmän tiedon tuottamista tutkittavasta ilmiöstä, ja onkin harkittava, minkälaista tietoa useamman kuin yhden menetelmän käyttö tuottaa suhteessa siihen, että saatu tieto ylittäisi yhdellä lähestymistavalla saavutetun tiedon. (Vilka 2021, 2.)

Alastalon & Åkermanin mukaan asiantuntijahaastattelussa on tyypillistä, että tutkimuksessa, joka tähtää prosessikuvaukseen, aineiston keruu ja analysointi kietoutuvat yhteen, eikä analyysivaihe erotu erillisenä työvaiheena. Asiantuntijahaastattelua voidaan käyttää osana moniaineistoista tutkimusprosessia. (Alastalo & Åkerman 2010, 373.)

Asiantuntijahaastatteluiden analyysi alkaa siis merkittävältä osin jo ennen haastattelua ja se jatkuu haastattelutilanteessa. Analyysin edetessä on huomioitava, että kaikki haastateltavan esittämät tapahtumakulut ja kuvaukset ovat vuorovaikutustilanteessa tuotettua tulkintaa, eli haastattelijan toimet ja toiminta saattavat vaikuttaa tilanteeseen. Analyysitilanteessa tämä tarkoittaa aineistojen ristiin luentaa: haastatteluissa tuotetun informaation vertaamista muihin haastatteluihin ja dokumenttiaineistoihin. (Alastalo & Åkerman 2010, 377–381.)

Haastatteluiden aineistoa voidaan lähestyä kuudella eri tavalla, joista tässä kehittämistehtävässä käytetään varsinaista analyysiä, jossa tiivistetään, luokitellaan, etsitään narratiivia, tulkitaan ja käytetään ad hoc -menettelyä. Ad hoc -menettelyssä tutkija ei käytä yhtä tiettyä analyysitapaa, vaan toimii parhaaksi näkemällään tavalla saadakseen merkitykset esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137-138.)

Tutkimusaineisto tulee muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia, ja haastatteluaineiston kohdalla se tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon, eli litterointia (Vilka 2005, 115.) Haastatteluiden aineisto voidaan joko litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi, tai siitä voidaan tehdä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Myös Vilka pohtii, litteroidaanko kokonaan vai vain osittain. Hän toteaa, että litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, mitä tutkimuksella haetaan. Tutkimusaineisto voidaan siis litteroida vain osin, jos tutkimuksen tavoite antaa myöten. (Vilka 2005, 115-116.) Tämä tapa toimii, jos haastattelut ovat lyhyitä ja haastateltavia on muutama (Vilka 2005, 116). Aineistoa ei tässä tapauksessa litteroida kokonaisuudessaan, vaan ainoastaan osittain, ja luokittelu ja päätelmät tehdään suoraan tallenteista ja muistiinpanoista ja niistä nostetaan olennaisia kohtia suorina lainauksina työhön esiin. Yksinkertaisesti aineisto siis kerätään ja se puretaan. Purkamisen jälkeen aineisto luokitellaan ja siitä

haetaan yhteyksiä raportointia varten. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144.) Tärkeää on pystyä nostamaan esiin juuri tutkimusongelman kannalta tärkeimmät asiat. Referoiva litterointia käytettäessä litteroijan tulkinnalla on suuri merkitys, sillä hän päättää, mitkä osat puheesta ovat litteroinnin arvoisia (Tietoarkisto n.d.).

Alastalo & Åkerman muistuttavat, että haastatteluja analysoitaessa on muistettava, että haastateltavien muiden toimijoiden käyttäytymistä tai tekemistä koskeva kuvaus on toisen käden tietoa, ja että kyse saattaa olla jopa arvailusta. Analysoidessa onkin siis muistettava aineistojen ristivalotus. Haastattelua tehdessä kannattaa muistaa, että edellä mainitut kuvaukset muiden toimijoiden tekemisistä kertovat usein paljon haastateltavien omasta tavasta jäsentää maailmaa ja omista oletuksistaan. Haastattelussa saattaa Alastalon & Åkermanin mukaan käydä jopa niin, että haastateltavat vihjaavat jostain tapahtumasta, mutteivat halua kuitenkaan kertoa suoraan asiasta, ainakaan tallennuksen ollessa käynnissä. Tällöin tulee varmistaa muista lähteistä tiedon paikkansa pitävyys ja muistaa lähdekriittisyys. (Alastalo & Åkerman 2010, 384–386.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta ja sen tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda siten sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin avulla pyritään selkeyttä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysissä erotetaan kaksi keskeistä analyysitapaa, joista toinen on sisällön analyysi ja toinen sisällön erittely. Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan dokumentin sisältöä sanallisesti ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Aineisto hajotetaan aluksi osiin, sitten käsitteellistetään ja kootaan lopuksi toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sen käsittely perustuu siis loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, ja kehittämistehtävä määrittelee, mikä analyysi tilanteeseen sopii; ilmisisällön analyysi vai myös piiloviestien analyysi. (Ojasalo et al. 2009, 136–137.)

Vilkan mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää jonkunlainen toiminnan logiikkatutkimusaineistosta ja siinä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään. Sen jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen, jolloin karsitaan kaikki tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio tutkimusaineistosta. Tiivistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi, joka on johdonmukainen. Kokonaisuus ryhmitellään sen perusteella, mitä tutkimusaineistosta etsitään. Tämä ryhmittely tapahtuu analyysin kohteen olevan analyysiyksikön mukaan, joka voi olla joku tietty ominaisuus, piirre tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikkönä voidaan käyttää tiettyä sanaa,

lausetta tai ajatuskokonaisuutta. Sen jälkeen jokainen ryhmä nimetään parhaiten sisältöä kuvaavalla ”kattokäsitteellä”, ja siten saadaan muodostettua käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Näin saadun tuloksen avulla voidaan yrittää ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilka 2005, 139 - 140.) Tiivistetysti aineistolähtöisen sisällönanalyysin voi tiivistää sisältävän aineiston pelkistämisen esimerkiksi tiivistämällä tai osiin pilkkomalla, ryhmittelyn sekä abstrahoinnin. Abstrahointi tarkoittaa yleiskäsitteiden muodostamisen pelkistämällä. (Ojasalo et al. 2009, 140.) Myös strukturoimattomalla kyselylomakkeella toteutetun benchmarkingin tulosten analysointiin voidaan käyttää sisällön analyysiä, samoin kuin haastatteluiden analysoimiseen. (Kozak 2004, 158–159.)

5 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Tietoa kerättiin teemahaastatteluiden sekä benchmarkingin avulla. Lisäksi taustatietoa kehittämiseen toi sekundääriaineistona toiminut jo aiemmin toteutettu kysely. Eri menetelmät perusteltiin laajan tutkimustiedon saamisella. Haastatteluiden lisäksi kävin keskusteluita eri henkilöiden kanssa, jotka toimivat matkailualan kehittämisessä Kainuussa ja/tai valtakunnallisessa kehittämisorganisaatiossa.

Haastatteluita toteutettiin syksyn 2023 aikana kuusi kappaletta. Haastateltavat olivat Kainuun matkailuun eri tavoilla sidoksissa olevia asiantuntijoita, joilla kaikilla oli vahva osaaminen ja kokemus aluekehittämisestä. Haastattelupyynnöksiä lähetettiin sähköpostitse yhteensä 20, mutta haastatteluun suostui kuusi henkilöä. Osa henkilöistä, joille sähköposti lähetettiin, halusi tuoda mielipiteensä ilmi ilman haastattelua, jolloin näitä kommentteja ei ole sisällytetty aineistoon.

Vähäinen osallistujamäärä johtui osaltaan kiireisestä ajankohdasta ja osin siitä, että samalla taustalla käytiin keskusteluita maakunnallisen yrittäjälähtöisen DMO:n perustamisesta. Osa haastattelupyynnön saaneista henkilöistä vetosi taustalla käynnissä olevaan prosessiin, joka tuli ratkaistaan sisäisen organisoitumisen haasteen yrittäjälähtöisesti ja nopeasti.

Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja ne tallennettiin haastateltavien suostumuksella. Lisäksi haastatteluista tehtiin muistiinpanoja. Haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveesta etänä, sillä kaikki kokivat sen olevan luonnollinen tapa toimia. Haastatteluita ei litteroitu kokonaisuudessaan, vaan ainoastaan referoivasti perustuen tutkimusongelman tärkeimpiin kysymyksiin. Aineistosta nostettiin sisällön analyysin avulla kattavasti esiin eri näkökulmia Arctic Lakelandin nykytilanteeseen, kansainvälisen lentoliikenteen kehittämisen ideaaliin toimintamalliin ja sen vaatimuksiin.

Benchmarking toteutettiin syksyn 2023 aikana ja sen kohteeksi valikoitui suomalaisen matkailualueen matkailuyhdistys. Benchmarking -prosessiin osallistui tutkijan lisäksi Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hankkeen toinen henkilö sekä Arctic Lakeland -koordinaattori. Kyseisen matkailualueen edustajina toimi kaksi henkilöä.

Tutkimuksen sekundääriaineistona toimi aiemmin elokuussa 2023 toteutettu lentoliikenteen kehittämistä ja Arctic Lakeland -alueen toimintamallia koskeva kysely, johon saatiin 11 anonyymia

vastausta kainuulaisilta matkailualan ammattilaisilta ja kehittäjiltä. Kysely lähetettiin osin samoille henkilöille, jotka osallistuivat haastatteluihin, mutta tiedossa ei ole, oliko haastateltuja vastanneiden joukossa. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa kainuulaisten matkailualan kehittäjien ja ammattilaisten näkemystä siitä, miten alueella tulisi toimia, jotta alueelle saadaan suoria kansainvälisiä reittilentoyhteyksiä ja/tai charter- lentoja. Kysely toteutettiin Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hankkeen toimesta ajalla heinäkuu - elokuu 2023.

Haastatteluista ja benchmarkingista saatu tutkimusaineisto käytiin huolellisesti läpi, jotta pystyttiin muodostamaan mahdollisimman kattava ymmärrys. Haastattelun referoiden litteroidut aineistot ryhmiteltiin käyttäen eri värejä ja etsimällä samaa tarkoittavia sisältöjä. Tiivistämisen jälkeen aineisto pelkistettiin, jotta pystyttiin tunnistamaan toistuvia rakenteita. Tämän jälkeen ne ryhmiteltiin. Kyselyn aineistoa oli tarkoitus käyttää ainoastaan vertailutietona haastattelulle ja benchmarkkaamiselle, mutta osoittautui, että sen laajemman vastaajakunnan takia kyselystä pystyttiin saamaan myös hyödyllistä tietoa tutkimukseen.

5.1 Haastattelujen tulokset, analysointi ja tulkinta

Haastattelu sisälsi kolme kysymystä, joista yhteen oli valmisteltu tukikysymyksiä. Ensimmäiseen kysymyksen ”Mikä tämänhetkisessä lentoliikenteen toimintamallissa toimii mielestäsi ja miksi, mikä taas ei toimi?” kohdalla haastateltavat nostivat esiin onnistumisena lähinnä ulkopuolisen hankerahoituksen turvin saadut resurssit kehittämiseen ja hankkeiden työntekijöiden asiantuntemisuuden.

”Hankkeet on hyvä työkalu minkä tahansa asian edistämiseen...”

”Musta on nyt ollu tosi hienoo, et siihen kv-lentojen kehittämiseen on saatu resurssia, onkin se sitten hankeressia, mut siinä on oikeesti työaika ja siinä on oikeesti rahaa. Ja mikä siinä on niin ku parasta, on että meillä on siinä todella asiantuntevat työntekijät, et on siinä mun mielestä kaikkein parasta.”

Eräs haastateltavista viittasi toimintamallissa Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun Liittojen rahoittaman Pohjois-Suomen kehittyvä lentoliikenne 2020 – hankkeen laatimaan toimenpide- ja toimintamallisuunnitelmaan (kuva 5.), jossa on määritelty tärkeimmät toimenpiteet sekä niiden vas-

tuutahot. Mallia ei kuitenkaan ole otettu laajasti käyttöön, sillä se julkaistiin juuri ennen koronapandemiaa. Koronapandemia aiheutti, että alueella jouduttiin keskittymään muihin akuuttiin toimiin. Haastateltava nosti esiin vastuiden selkeän jaon ja Arctic Lakeland kv-tiimin roolin kehittämistyössä. Arctic Lakeland kv -tiimi on matkailualueiden, kuntien ja kaupunkien edustajien sekä hanketoimijoiden ja Kainuun Liiton edustuksen yhteistyöryhmä, joka muodostaa alueelle niin sanotun virtuaalisen DMO:n.

”Hyvää on se, että siihen on tavallaan vastuutettu, että kuka tekee, mitä tekee, että se ois ihan oikeasti meidän työkalu ja se että se toimisi. Onpa sitten kyse, että välillä tehdään tiettyjä juttuja hankkeilla ja välillä tehdään pysyvillä organisaatioilla. Mutta siinä mallissa on hyvin todennettu ne toimintaosiot, mitkä pitäisi tulla täytetyksi. KV-tiimi on tavallaan ollut se Arctic Lakeland toteuttaja. Niin pitää ottaa vaan vielä paremmin käyttöön koko se malli.”

Tärkeimmät toimenpiteet



A. Lentokohteen ja lentoyhteyksien kehittäminen

1. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhteydenpito ja vuoropuhelu lentoyhtiöiden kanssa

vastuutaho: Kajaanin kaupunki

2. Huolehditaan lentotuotteen kilpailukyvyistä (vrt. hyvä lentotuote)

vastuutaho: Kajaanin kaupunki

3. Huolehditaan työperäisen matkustuksen kysynnän ja tarpeiden palvelemisesta systemaattisesti

vastuutaho: Kainuun Yrittäjät

4. Selvitetään valmiudet markkinaehtoisen lentoliikenteen turvaamiseen tarvittaessa poikkeusmenettelyin

vastuutaho: Kainuun liitto

B. Matkailun tuotteistaminen ja markkinointi

1. Koordinoidaan lentopohjaisten matkailutuotteiden kehittämistä

vastuutaho: Arctic Lakeland -verkosto

2. Tehdään aktiivista yhteistyötä matkanjärjestäjien kanssa ja markkinoidaan aluetta kansainvälisten lentomatkaileijoiden houuttelemiseksi alueelle

vastuutaho: Arctic Lakeland -verkosto

3. Kirkastetaan alueen vetovoimatekijät ja kohdeidentiteetti

vastuutahot: Kainuun liitto, Arctic Lakeland-brändäys ja -verkosto

4. Laitetaan digitaalinen ostopolku kuntoon

vastuutahot: Kajaanin ammattikorkeakoulu, matkailuyhdistykset ja yritykset

C. Lentoaseman saavutettavuus ja matkaketjut

1. Tehdään sujuvista matkaketjuista ja liittöyhteyksistä alueellinen kilpailuetu

vastuutaho: selvitystyön alla

2. Parannetaan informaatiota ja viestintää olemassa olevista yhteyksistä

vastuutaho: selvitystyön alla

3. Tehdään yhteistyötä lentoasema-alueiden välillä mm. kiertomatkojen ja matkaketjujen kehittämiseksi

vastuutaho: Arctic Lakeland -verkosto

4. Kehitetään liikennejärjestelmää kokonaisuutena ottaen huomioon erilaiset liikkumistarpeet ja liikkumispalvelut

vastuutaho: Kainuun liitto

Kuva 6. Kajaanin lentoliikenteen kehittämisen toimintasuunnitelma (2019). (Lisää lentoja Pohjois-Suomeen -hanke 2019.)

Haasteita nykyisessä toiminnassa sen sijaan haastateltavat näkivät huomattavasti enemmän. Erityisesti toiminnan pirstaleisuus, hajanaisuus, epäselvät prosessit, päällekkäisyydet ja jatkuvuuden puute nousivat esiin useassa haastattelussa. Osa haastatelluista näki myös matkailun kehittämisen hankkeiden avulla negatiivisena asiana. Hankkeiden kautta tehty myynninedistäminen, markkinointi ja kehittäminen yleisesti nähtiin epäuskottavana ja haasteena sinänsä.

”Isoin haaste, että itsestään se malli, että hankkeilla edistetään sitä itse asiaa.”

”Lentoihin liittyen, niin eihän mikään hankevetoinen juttu ole uskottava matkanjärjestäjille.”

Kainuun kansainvälisen matkailun ja erityisesti kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisen nykyisen toimintamallin nähtiin olevan pirstaleinen ja tuottavan päällekkäisyyksiä eri kehittämistoimissa ja toimenpiteissä. Osa haastateltavista näki haasteena myös sen, ettei Arctic Lakelandilla ole juridisen sopimuskumppanin statusta ja että kauppojen ”closaaja” eli solmija puuttuu.

”... joku olemassa oleva organisaatio ja joka on sitten sopimuksellisesti oikeanlainen yhteistyökumppani, kun ajatellaan charter-liikennesopimuksia tai suoria lentojen sopimuksia.”

”Nykyinen tilanne on hyvin levällään oleva tapa toimia, ja kauppojen closaaja puuttuu.”

Toimintatapojen nähtiin olevan osin päällekkäisiä ja kokonaisuudessaan prosessin olevan epäselvä. Kokonaisuudesta puuttuu selkeys ja kaikki toiminta on hajanaista.

”Että on niin ku liian paljon on ulospäin neuvottelijoita”

”Ja sitte kv-puolella, niin siinä on ollut hyviä liikkuja ja yrityksiä, mutta tällä hetkellä näyttää siltä, et se on ollut sellaista hajanaista.”

Kehittämistyön kannalta tärkein kysymys oli haastattelun toinen kysymys, eli ”Mikä olisi mielestäsi paras toimintamalli Kainuun kansainvälisen lentoliikenteen kehittämiseksi?”. Haastattelukysymyksen tukikysymyksinä pyydettiin haastateltavaa perustelemaan ehdotustansa ja kertomaan, mitkä olisivat sen hyödyt, haasteet, riskit ja mahdollisuudet? Jos vastauksessa ei jo aiemmin käynyt ilmi rahoitusmalli, kysyttiin haastateltavalta, että ”Miten rahoittaisit toiminnan?”.

Vastausten hajonta on erittäin suurta, vaikkakin useassa haastattelussa nousi esiin kokonaisvaltainen ja maakunnanlaajuinen kehittäminen. Useimmin nousi kuitenkin esiin, että on toimintamalli mikä tahansa, vaatii se koko alueen ja alueiden toimijoiden luottamuksen pystyäkseen toimimaan aidosti maakunnallisesti.

”Pitäisi saada kaikki Kainuun destinaatiot sen yhden toimijan taakse ja luottamaan siihen yhteistyöhön.”

”Että se yksi yhdistys, se pystyisi sitte kokonaisvaltaisesti tekemään sitä asiaa.”

”Sen taakse pitäis sitte saada kaikki toimijat ja matkailualueet, että siinä olisi se tällainen luotto tehdä ja toimia.”

”Sieltä pitää sitten löytyä yritysten luotto siihen tekijään.”

Valmis ehdotus ideaalista toimintamallista oli kahdella haastateltavalla. Toinen henkilöistä ehdotti maakunnallista matkailuyhdistystä, Visit Arctic Lakelandiä, joka pystyisi kokonaisvaltaisesti toimimaan, ja toinen haastateltavista (ulkopuolisen) DMC-toimijan saamista mukaan toimintaan niin, että yritys pystyisi hoitamaan kaiken incoming -toiminnan Arctic Lakeland -alueella.

”Toiveena olisi ennemminkin maakunnallinen yhdistyspohjainen, niin että jopa joku olemassa oleva laajenisi maakunnalliseksi tai olemassa olevat matkailuyhdistyksen perustaisivat niin sanotun kattoyhdistyksen, jota sitten kaikki kunnat rahoittaisivat jollakin tavalla.”

”Se että meillä on sellainen niin iso safaritalo, joka pystyisi sen incomingin tekemään ja toiminaan dmc:nä niin ku tuota, jolla on omaa tuotantoa sen verran että millä se elää, ettei se oo riippuvainen komissioista.”

Sen lisäksi ehdotuksia olivat muun muuassa ankkurialuevetoinen malli, jossa mennään vahvasti matkailualueet edellä sekä jo olemassa olevan matkailuorganisaation ryhtyminen DMO-toimijaksi.

”Ideaali on sellainen toimintamalli, jossa keskiössä olisi siitä kansainvälisen lentoliikenteen liiketoiminnasta elävä taho, DMC-toimija, jolla on resursseja ja osaamista tuotteistaa Kainuun tarjontaa ja sitä kautta suora kaupallinen motiivi, elämäntehtävä tai olemassa olon edellytys sille yritystoiminnalle.”

Myös lentoliikenteen kehittämisen kirjaamista olemassa olevan (julkisen) organisaation työntekijän toimenkuvaan ehdotettiin.

”Se vois mun mielestä olla, niin ku sitä on pohdittu, että se vois olla organisaatiossa joku taho tai rooli, jonka työnkuva se olis ja jonka toimenkuvaan se kirjataan, et jos ihminen vaihtuu, niin ei ikään kuin se mandaatti siihen ei sieltä organisaatiosta mihinkään katoa.”

Vaikkei kysymystä siitä, mitkä olisivat kunkin ideaalimallin edellytykset, voidaan vastauksista nähdä, että jokainen haastatelluista asettaa sellaisia oman ehdotuksensa toimimiselle.

”Jos se on niin ku yhden matkailukohteen ”omistama” niin se tuo niin ku näille muille Kainuun destinaatioille haasteita. ... Pitäisi saada kaikki Kainuun destinaatiot sen yhden toimijan taakse ja luottamaan siihen yhteistyöhön.”

Vaatimukset kietoutuivat pitkälti jo esiin nousseiden haasteiden ympärille, eli kun nykyisessä mallissa haasteena oli luottamuksen puute, niin luottamus toimijoiden kesken ja yhteisen edun ajamiseen nähtiin edellytyksenä yhteiselle toimintamallille. Vastaavasti kun toiminnan pirstaleisuus ja hajanaisuus todettiin haasteiksi, olisi vaatimuksena nyt kokonaisvaltainen kehittäminen ja systemaattinen toiminta.

”Ja se sen toimintamallin heikoin kohta on et kuka sen mandaatin ikään kuin saa. Että senhän voi joku ottaa, mutta palveleeko se koko Kainuuta?”

”Jos se toimija siinä niin ku toimii, niin kyllä sen pitäisi mun mielestä toimia niin ku se Arctic Lakeland -hattu päässä, elikkä ajaa sitä koko Kainuun etua.”

”Kun nyt yhtäaikaa tän kv-lentojen (toimintamallin) kehittämisen kanssa, kulkee kuitenkin se maakunnallisen matkailustrategian kehittäminen. Kyllä näiden nyt niinku mun mielestä pitäisi mennä silleen rinta rinnan ja sitten sulautua tietyllä tavalla toisiinsa.”

Toimintamallin rahoitus ja sen tärkeys nousivat muutamassa vastauksessa esiin, vaikkei yksikään haastatelluista tuonut esiin konkreettista ehdotusta asian ratkaisemiseksi.

”Sen ympärille sitten julkista rahoitusta ja osaamista ja resursseja hankkeistamalla. Niin se tota toi malli olis kaikkein tehokkain.”

”Yhtälailla se yhdistys sitten niinku tarvitsee sitä rahoitusta, että se pystyy sitä yksi ammattitaitoisesti jatkamaan.”

Eräs haastatelluista nosti oman matkailualueen näkyvyyden tärkeyden esiin kaikessa kansainvälisessä markkinoinnissa ja kaupankäynnissä.

”Arctic Lakelandhan on hyvä ja kaunis brändi, mutta en usko lainkaan, että voitaisiin myydä meidän aluetta ilman sitä (alueellinen matkailukeskus) -brändiä.”

Kysymys sitouttamisesta, eli ”Miten sitouttaisit yritykset ja alueet mukaan toimintamalliin, toimintamallista riippumatta?” jakoi mielipiteitä. Eräs haastatelluista totesi, että vain toiminnan ja sen tehokkuuden todistamalla voidaan alueen matkailuyrityksiä sitouttaa Arctic Lakelandiin ja yhteisen toimintamalliin.

”Nyt pitää sitte vaan olla tosi rohkeita, että mitkä tahansa avaukset, et lähetään vieämään niitä eteenpäin ja näytetään, et tää on uudenlainen tapa toimia, niin mä luulen, et se on sitä kaikkein parhainta sitouttamista, sit kun ne maksavat asiakkaat on siellä palveltavina.”

Toinen haastatelluista taas totesi, ettei yrityksiä tai henkilöitä voi sitouttaa mukaan mihinkään erikseen, vaan halun toimia yhdessä tulee lähteä yrityksen omasta halusta ja kyvystä. Hän näki, ettei ketään voi motivoida tai suostutella erikseen mukaan toimintaan, vaan yritysten on itse nähtävä yhteistyön arvo ja apu kehittämiselle.

”Ketään ei voi sitouttaa, sen pitää lähteä omasta halusta ja kyvystä kasvattaa omaa kv-tuotantoa.”

Haastatteluiden aineiston ryhmittely tuotti seuraavat yläkäsitteet, joiden ympärille kehitettävän organisaatiomallin tulisi rakentua: Luottamus, avoimuus, uskottavuus, yrityslähtöisyys, kokonaisvaltaisuus kehittämisessä, maakunnallisuus ja yhteinen hyväksyntä. Kehittäminen hankkeiden avulla nousi myös esiin, niin negatiivisesta kuin positiivisesta näkökulmasta. Yläkäsitteistä luottamus, avoimuus ja yhteinen hyväksyntä voidaan luokitella vielä laajemman käsitteen ”organisaationkulttuurin elementit” alle.

Aineistosta voidaan myös nostaa esiin keskeisinä teemoina maakunnallisuus, luottamus, uskottavuus, haasteet (tai vaatimukset uudelle toimintamallille), hankkeet kehittämistyökaluina sekä kokonaisvaltainen, strateginen kehittäminen. Nämä voidaan vielä luokitella isompien käsitteiden alle: organisaatiokulttuuri, luottamus, strategiatyö sekä yhteinen toimintamalli.

5.2 Benchmarking tulokset, analysointi ja tulkinta

Benchmarking toteutettiin vierailamalla matkailualueella ja tapaamalla alueen kehittämisen ja operatiivisen toiminnan avainhenkilöt. Esitettävät kysymykset lähetettiin alueen edustajille etukäteen tutustuttaviksi, sillä haluttiin antaa mahdollisuus pohtia vastauksia jo valmiiksi. Tapaamisen varattiin useampi tunti aikaa ja vielä sen jälkeen keskustelua jatkettiin vapaamuotoisemmin ruokailun yhteydessä.

Keskustelu aloitettiin käymällä läpi benchmarkattavan alueen nykyistä organisaatiomallia ja yleistä järjestäytymistä sekä nykyistä lentoliikenteen tilannetta. Arctic Lakeland -alueen kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisen osalta tärkein kysymys oli kuitenkin ”Kuinka päästiin alkuun lentoliikenteen kehittämisessä?”. Benchmarkattava alue oli aiemmin toiminut yhteismarkkinointikonseptin kautta, mutta se oli todettu kansainvälisen kasvun hakemisen osalta riittämättömäksi tavaksi toimia. Lisäksi uhkakuvaksi oli nähty epäily siitä, että alueelle reittilentoja lentänyt Finnair olisi lopettamassa säännöllistä liikennettä alueen lentoasemalle ja siten uhkana oli koko lentoaseman katoaminen Finavian lentoasemaverkostosta. Vastaava uhkakuva on leijunut Kajaanin lentoaseman yllä, kun koronapandemian myötä Finnair lopetti säännöllisen liikenteen Kajaaniin. Ostopalveluliikenne on kuitenkin turvannut lentokentän aseman aktiivisessa käytössä ja Finavian verkostossa. Kansainvälisten lentoyhteyksien avulla benchmarkattava alue on pystynyt lisäämään

matkustajamäärää lentoasemalla ja sitten pystynyt jopa osoittamaan tarpeen laajentaa lentoasemaa, vaikka kotimaan reittiliikenne onkin huomattavasti vähentynyt.

Ensimmäisenä toimenä alue oli laatinut yhdessä eri toimijoiden kanssa tilanneanalyysin sen hetkisestä tilanteesta ja asettanut sen jälkeen yhteisen tavoitteen ja laatinut strategian kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämiseksi alueelle. Toinen askel oli hakea kehittämisresurssia EU-rahoitteisten hankkeiden kautta. Tätä kautta pystyttiin aloittaa kansainvälinen myynti ja palkata työntekijä. Tärkeänä alue näki myös tiiviin kolmikantayhteistyön matkailualueen yritysten, matkanjärjestäjien ja matkailuyhdistyksen kanssa. Matkailuyhdistys toimii tälläkin hetkellä alueella priimusmoottorina kaikelle yhteistyölle. Yhdistyksen ydintehtäviksi on määritelty muun muassa alueen vetovoimaisuuden kehittäminen, matkailualueen yhteisen kansainvälisen myynti—ja markkinointitoiminnan edistäminen sekä lentoliikenteen kehittäminen alueelle.

Matkailualueen suurin kaupunki on myös tiiviisti mukana yhteistyössä ja se vastaa infrastruktuurista ja fyysisestä kehittämisestä. Alueen nykyinen toiminta on kuitenkin pitkälti samaa kuin alussa: Alue etsii strategisia matkanjärjestäjäkumppanuuksia ja toteuttaa markkinointitoimenpiteitä. Toimintamallin rahoituksesta vastaavat alueen yhteistyöhön sitoutuneet yritykset, matkailuyhdistys sekä alueellinen kehittämissyhtiö.

Uusien suorien lentoyhteyksien saaminen alueelle on benchmarkingin tuottamien tietojen edellyttänyt myös taloudellista tukea lentoyhtiöille. On kuitenkin ollut ehdottoman tärkeää, ettei lentoyhtiöitä tueta suoraan, vaan että alue osallistuu yhteismarkkinointikampanjan markkinointikustannuksiin uuden tai uusien lentoreittien tukemiseksi. Jälkikäteen yrityksille on hyvitetty kustannuksista osa takaisin perustuen konkretisoituneisiin matkailijamääriin.

Benchmarking-tapaaminen tarjosi arvokasta tietoa kyseisen matkailualueen kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisen taustalla vaikuttaneista tekijöistä. Tapaamisen perusteella nousi esiin useita keskeisiä näkökohtia, jotka vaikuttivat merkittävästi alueen onnistumiseen lentoliikenteen kehittämisessä. Keskeisinä teemoina nousivat esiin yhteistyö, tavoitteiden asettaminen ja strateginen, pitkäjänteinen työ.

Benchmarking-tapaamisen analyysi osoitti, että benchmarkattavan matkailualueen menestys kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä perustuu vahvasti tiiviiseen yhteistyöhön eri sidosryhmien välillä. Alue kykeni asettamaan selkeät ja konkreettiset tavoitteet, ja sitoutuminen strategiseen ja pitkäjänteiseen työhön mahdollisti kehityksen ja onnistumisen tavoitteessa. Li-

säksi alue pystyi osoittamaan sitoutumisen kestäväan ja kannattavaan lentoliikenteen kehittämiseen sekä pitkäjänteiseen yhteistyöhön osallistumalla markkinointikustannusten jakamiseen lentoyhtiöiden kanssa.

5.3 Sekundaariaineiston taustatiedot

Sekundääriaineistona toiminut, anonymisti toteutettu kysely Arctic Lakeland -alueen matkailualan toimijoille ja asiantuntijoille vahvisti erityisesti haastatteluiden tuloksia. Aineistosta nousivat esiin erityisesti aidon ja avoimen yhteistyön ja luottamuksen, kokonaisvaltaisen kehittämisen sekä yhteisten tavoitteiden asettamisen puute ja toisaalta niiden suuri merkitys aluekehittämiselle. Kyselyyn vastanneet arvioivat, ettei sen hetkinen tilanne kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä ollut toimiva, vaan se on pirstalainen ja päällekkäistä työtä tehdään paljon. Lisäksi kyselyyn vastanneet kritisoivat kehittämistä hankkeiden avulla sekä yhteistyön näennäisyyttä. Muutama vastaaja koki, että kansainvälisen markkinoinnin toimenpiteissä Arctic Lakeland jää toissijaiseen asemaan matkailualueiden toteuttaessa markkinointia itsenäisesti omalla brändillään. Lisäksi nähtiin, ettei koko Arctic Lakeland alueen operatiivinen toiminta ole yhtenäistä, sillä sen sisäiset matkailualueet toimivat siitä poiketen omilla tavoillaan ja sitoutumisen nähtiin olevan heikkoa. Tarpeellisiksi nähtiin Kainuun matkailustrategian ja toimijoiden roolien selkeyttämisen sekä tavoitteiden asettamisen tuleville vuosille.

Kokonaisuudessaan siis nähdään, että tiivistä yhteistyötä ja avoimuutta pidetään toimivan mallin keskeisinä piirteinä, kun taas päällekkäiset hankkeet, puutteellinen strateginen suunnittelu ja resurssien hajautuminen ovat haasteita, joihin on tulisi puuttua organisaatiomallia suunniteltaessa.

Kyselyssä pyydettiin vastaajilta myös ehdotuksia toiminnan muokkaamiseksi. Useampi vastaaja korosti, että on tärkeää selkeyttää strategia sekä roolit matkailualueiden välillä sekä määrittää alueellisten kehitystavoitteet ja toimintasuunnitelma tuleville vuosille. Vastauksissa painottui myös kokonaisvaltaisen kehittäminen yhteistyössä Kainuun Liiton, Visit Finlandin ja yritysten kanssa. Erityisesti Kainuun Liitolta Arctic Lakeland brändin omistajana kaivattiin aktiivista ja koordinoivaa roolia, vaikka toisaalta ymmärrettiin Arctic Lakeland -koordinaattorin resurssien vähäisyys. Sen kasvattamista kokopäiväiseksi ehdottikin useampi vastaaja.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vastauksissa näkyi, että tahtotila KV-lentoyhteyksien kehittämiseen on vahva, ja toiminnan muokkaamiseksi ehdotetaan yleisesti entistä tiiviimpää yhteistyötä, strategisen suunnittelun selkeyttämistä sekä Kainuun liiton aktiivisempaa roolia koordinoijana ja edunvalvojana.

Kysymykseen organisaatiomallin rahoitukseksi vastaajilta tuli useita eri vaihtoehtoja. Lähtökohdiana oli kuitenkin, että perusrahoituksen tulisi olla riittävä, jotta toimintaa voidaan pitää tarvittaessa yllä myös ilman ulkopuolista hankerahaa. Erilaisina vaihtoehtoina nousivat esiin kunta- ja hankerahoituksen kerääminen sekä muu julkinen rahoitus. Lisäksi nähtiin, että toiminta voitaisiin rahoittaa osin myös yritysten maksamilla jäsenmaksuilla tai markkinointimaksuilla, perustuen joko jäsenmaksuun tai kampanjakohtaisiin osallistumismaksuihin. Kokonaisuutena organisaation rahoitusmalli voisi siten perustua monipuoliseen lähestymistapaan, jossa hyödynnetään eri rahoituslähteitä kuten kuntarahoitusta, hankerahaa, jäsenmaksuja ja mahdollisesti osakeyhtiömuotoa.

5.4 Johtopäätökset

Tutkimuskysymykseksi määriteltiin työn alussa kysymys siitä, miten alueellinen organisaatiomalli kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämiseksi kehitetään. Tutkimuskysymyksiksi nousevat siten seuraavat: Miten ja minkälaisiksi alueen toimijat haluaisivat mallin kehittää? Mikä olisi asiantuntijoiden näkemys ideaalista mallista Kainuun lentoliikenteen kehittämisen sisäiseksi organisaatiomalliksi? Miten asiantuntijat sitouttaisivat alueen toimijat mukaan malliin?

Erikson ja Koistinen toteavat, että vaikka tutkimuskysymyksen tai -kysymysten selkeä määrittely on tärkeää, on kuitenkin tavanomaista, että ne saattavat muuttua ja tarkentua tutkimusprosessin kuluessa. (Erikson & Koistinen 2005, 20.) Opinnäytetyöprosessin aikana kuitenkin totesin, että kysymys siitä, miten ja minkälaisiksi alueen toimijat haluaisivat mallin kehittää, tulisi korvata kysymyksellä ”Miten ja minkälainen organisaatiomalli tulisi kehittää?”, sillä pelkkien haastatteluiden avulla ei ollut mahdollista löytää konsensusta asiaan, koska haastateltujen henkilöiden mielipiteet ja arviot vaihtelivat suuresti. Benchmarking oli jo aiemmin valittu toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, mutta myöhemmässä vaiheessa lisämateriaalia tutkimuksen tueksi haettiin sekundääriaineistosta.

Haastatteluista voidaan ainoastaan vetää johtopäätös, että haastateltavilla on erilainen käsitys ja katsantokanta esitettyihin kysymyksiin ja ettei niin sanottua ”oikeaa” mallia ole. Se, kuinka hyvin

nykyinen malli toimii, mitkä sen haasteet ovat ja mikä olisi kaikkein ideaalein toimintamalli jatkoa ajatellen haastateltavan mielestä, voi riippua monista eri tekijöistä, muun muassa haastateltavan taustaorganisaatiosta, hänen asemastaan siinä, kokemuksestaan kehittämistä lentoliikenteen viitekehyksessä tai henkilökohtaisista suhteistaan muihin toimijoihin.

Toisen suomalaisen matkailualueen benchmarking-tapaaminen toi Arctic Lakelandille arvokasta tietoa kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisen prosessista. Tiivis yhteistyö, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja strateginen, pitkäjänteinen työ olivat keskeisiä menestystekijöitä, jotka mahdollistivat benchmarkatun alueen onnistumisen. Tapaamisessa korostettiin aktiivisen yhteismarkkinointikampanjoihin osallistumisen merkitystä ja markkinointikustannusten jakamista lentoyhtiöiden kanssa. Siten alue pystyy osoittamaan lentoyhtiölle sitoutumisensa kestäväan ja kannattavaan lentoliikenteen kehittämiseen. Benchmarkingin löydökset myös vahvistavat ennalta muotoutunutta käsitystä lentoyhteyksien kehittämisen vaatimasta kehittämistoiminnan laajuudesta ja pitkäkestoisuudesta.

Benchmarkingin tulosten perusteella Arctic Lakeland -alueella tulisi toteuttaa nykytilanneanalyysi ja pystyä organisoitumaan niin, että

- saadaan määriteltyä koko matkailualueen yhteinen tavoite ja luotua strategia sen toteuttamiseksi,
- alueen yritykset sitoutuvat toimintaan (myös taloudellisesti), samoin kuin alueen julkiset tahot (kunnat ja kaupungit) sekä matkailuyhdistykset,
- saadaan luotua alueellinen organisaatio (DMO tai DLO), jolla on henkilöresursseja lentoyhteyksien hakemiseen ja luomiseen ja joka voi hakea resurssitukea hankkeista.

Sekundääriaineistosta nousee esiin vahvasti tarve aidosti avoimelle yhteistyölle, toimijoiden väliselle luottamukselle sekä pitkäjänteiselle strategiselle työlle. Myös jatkuvuutta, selkeämpiä rooleja ja vahvempaa johtajuutta haetaan. Sekundääriaineiston perusteella voidaan siis todeta, että Arctic Lakelandin sisäisen organisaatiomallin kehittäminen edellyttää erityisesti aidosti avointa yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta toimijoiden kesken. Sen lisäksi tarvitaan vahvaa johtajuutta, yhteisen suunnan näyttämistä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki aineistot osoittivat, että matkailualueen sisäisen organisaatiomallin kehittäminen vaatii laajaa yhteistyötä eri tahojen kanssa niin, että he pystyvät yh-

dessä asettamaan tavoitteet ja työstämään strategian, jolla tavoitteisiin pyritään. Lentoyhteyksien kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, joka vaatii sitoutumista alueen toimijoilta sekä myös rahallista resurssia.

Johtopäätökset on tässä jaettu neljään eri osioon perustuen aineistoissa esiin nousseisiin teemoihin.

1. Keskeiset elementit kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä
2. Tunnistetut haasteet kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä
3. Tutkimustulosten mukainen ideaali organisaatiomalli
4. Kehittämisprosessin vaiheet

5.4.1 Keskeiset elementit kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisessä

Tutkimuksen aineistot osoittivat, että keskeisimpiä elementtejä, joita yhteisen organisaatiomallin kehittämiseen tarvitaan, ovat keskinäinen luottamus, avoimuus ja yhteinen hyväksyntä. Nämä käsitteet voidaan myös luokitella organisaatiokulttuurin alle. Tutkimus osoitti, että nykyinen toimintaympäristö on pirstaleinen ja epäselvä, ja että luottamuksen puute sekä toimijoiden välinen avoimuus ovat haasteita. Yhteinen hyväksyntä organisaatiomallille on välttämätöntä sen tehokkaalle toteuttamiselle. Tehokas yhteistyö mahdollistaa paremman koordinoinnin ja resurssien tehokkaamman käytön.

Eryityisesti benchmarkingissa ja sekundääriaineistona toimineessa kyselyssä nousi vahvasti esiin pitkäjänteisen ja kokonaisvaltaisen lähestymis- ja toimintavan merkitys kaikessa matkailualan kehittämisessä, mutta erityisesti kansainvälisiä lentoyhteyksiä kehitettäessä ja avattaessa. Samat aineistot painottivat myös strategisten suunnitelmien laatimisen välttämättömyyttä, jotta kyetään aidosti toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Haastatteluissa nousi esiin myös tarve työstää lentoliikenteen kehittämisen toimintamallia tiiviissä yhteydessä luotavaan Kainuun matkailustrategiaan 2024–2028.

5.4.2 Tunnistetut haasteet kansainvälisten lentoyhteysien kehittämisessä

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että haasteena lentoyhteysien kehittämisessä on yksimielisyyden puute siitä, mikä olisi tehokkain toimintatapa. Aineistot osoittavat, että alueen eri toimijoiden mielipiteet ja näkemykset siitä, miten ja kenen toimesta kehittämistä tulisi toteuttaa, vaihtelevat suuresti. Ideaalimalli ei siis löydy pelkästään tutkimuksen aineistojen perusteella, ja tämä opinnäytetyö voi vain antaa kompromissimaisen ehdotuksen siitä. Ainoa toimintamalli, joka sai yhteisistä kannatusta ja jota myös benchmarking ja kysely tukivat, oli DMO-pohjainen malli, kuitenkin lisättynä vahvemman johtamisen aspektilla.

UNWTO suosittelee, että DMO:t omaksuisivat entistä vahvemman roolin johtamiseen keskittyneinä organisaationa pelkän markkinoinnin johtamisen sijaan.

Trasser painottaa, että kansainvälisen kilpailun tilanteessa on välttämätöntä solmia strategisia liittoumia, jotta voidaan vahvistaa matkailutuotetta ja sen brändiä markkinoilla. Tavoitteena on lisätä matkakohteen markkinoinnista ja käytännön järjestelyistä yleensä vastaavan DMO:n toiminta-alaa, jotta se kykenee toimimaan ketterämmin kansainvälisillä matkailumarkkinoilla. (Trasser 2006, 241.) Teoria siis tukee haastatteluissa esiin nousutta yhteistyön teemaa.

5.4.3 Tutkimustulosten mukainen ideaali organisaatiomalli

Työn tavoitteena oli, että kehittämistyön tuloksena syntyy organisaatiomalli, joka perustuu tutkimuksen perusteella saatuihin käsityksiin ja mielipiteisiin siitä, miten Kainuun matkailun, eli Arctic Lakeland -alueen tulisi organisoida kansainvälisten lentoyhteysien kehittämiseksi. Työn aikana on kuitenkin käynyt hyvin vahvasti ilmi, ettei lentoyhteysien kehittämiseen kannata luoda erillistä organisaatiota, sillä lentoyhteysien kehittäminen on erittäin vahvasti yhteyksissä kokonaisvaltaiseen alueen kehittämiseen. Lentoyhteysien kehittämisen pitäisi siis olla osa alueorganisaation tehtävää.

Aineiston perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että optimaalinen organisaatiomuoto kansainvälisten lentoyhteysien kehittämiseksi Arctic Lakeland -alueelle tulisi

olla sellainen, joka mahdollistaa sekä julkisten että yksityisten toimijoiden osallistumisen ja yhteistyön. Lisäksi kehitystyö vaatii sekä julkista rahoitusta että sekä julkisten että yksityisten toimijoiden aktiivista osallistumista.

On muistettava, että asiakkaan näkökulmasta alueen kaikki palvelut ja palveluntuottajat sulautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi, eikä asiakas välttämättä erota yksittäisiä tuotteita. Tämän takia on ilmeistä, että suunnittelussa, luomisessa/toteutuksessa sekä markkinoinnissa tarvitaan yksittäisten osatekijöiden koordinoitua. Tästä seuraa, että matkailualue tarvitsee siis instituution, joka toimii palveluiden yhteen kokoajana sille kaikille niille palveluille, jotka matkailija näkee yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi taho edistää aiemmin mainittujen menestystekijöiden toteutumista. (Eisenstein 2014, 109.)

Tämän takia mahdollinen organisaatiomalli voisi olla public-private partnership (PPP) eli julkinen-yksityinen kumppanuusmalli. Tällaisessa mallissa julkiset ja yksityiset toimijat yhdistävät voimansa ja resurssinsa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Tämä malli mahdollistaisi sekä julkisen rahoituksen että yksityisten yritysten innovatiivisen panoksen hyödyntämisen lentoyhteyksien kehittämisessä. Matkailuorganisaation muoto voisi olla Destination Leadership Organization (DLO), joka keskittyisi matkailun kehittämiseen ja markkinointiin, mukaan lukien lentoyhteyksien edistäminen, mutta myös erityisesti matkailualueen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Organisaation rahoitus tulisi kerätä sekä alueen yritystoimijoilta joko jäsenmaksuina tai markkinointirahana että alueen julkisilta toimijoilta, eli kunnilta ja kaupungeilta matkailualueella.

Kokonaisuutena on tärkeää valita sellainen organisaatiomuoto, joka mahdollistaa tehokkaan yhteistyön ja resurssien hyödyntämisen lentoyhteyksien kehittämisessä ja joka on yleisesti hyväksytty alueella. Kaikessa kehittämisessä on muistettava, että Arctic Lakelandin tarkoituksena onkin nostaa koko alue kokonaisuutena esiin, ei ainoastaan yksittäisiä destinaatioita.

5.4.4 Kehittämisen prosessin vaiheet

Organisaatiomallin luominen voidaan aineistojen perusteella jakaa useampaan eri vaiheeseen, joista ensimmäinen on nykytilanteen arviointi ja alueen tarpeiden tunnistaminen. Siinä tarkastellaan nykyistä kehittämisen tilannetta, sen vahvuuksia,

heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (SWOT-analyysi). Tässä vaiheessa tunnistettaisiin myös alueen tarpeet ja kehitysmahdollisuudet kansainvälisten lentoyhteyksien osalta.

Toinen vaihe on sidosryhmäanalyysi, joka sisältää kansainvälisten lentoyhteyksien kehittämisen kannalta tärkeiden sidosryhmien tunnistamisen. Sidosryhmät koostuvat julkisista tahoista (Finavia, maakunta, kunnat ja kaupungit) sekä yksityisistä toimijoista (matkailualan yritykset sekä lentoyhtiöt).

Kolmas vaihe on organisaatiomallin suunnittelu, joka sisältää aiempiin analyyseihin ja tarvekartoituksiin perustuvan tiedon keräämisen. Aineiston perusteella organisaatiomallin tulisi olla joustava, aitoon yhteistyöhön perustuva ja kyvykäs toimimaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tämän jälkeen määritellään organisaation rakenne, sisältäen erityisesti roolien ja vastuiden jaon eri toimijoille. Konkreettinen toimintamalli sisältää myös markkinointi- ja myyntistrategiat, yhteistyösopimukset ja matkailualan toimijoiden verkostoitumisen. Oleellista on myös varmistaa, että organisaatiolla on tarvittavat taloudelliset resurssit sekä henkilöstöresurssit strategian mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Tämä voi sisältää sekä julkisen että yksityisen sektorin panostusta.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, miten Arctic Lakeland -alueella tulisi organisoitua, jotta alueelle saataisiin lisää kansainvälisiä lentoyhteyksiä suoraan Keski-Euroopasta. Keväällä 2023 käynnistynyt AKKE- rahoitteen hankkeen ”Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin” tehtävänä on ollut luoda uusia kontakteja matkanjärjestäjiin ja lentoyhtiöihin sekä valmistella alue siihen, että lentoja saadaan alueelle. Hankkeen toimenpiteeksi on myös määritelty sisäisen toimintamallin kehittäminen Kainuun matkailulle lentoliikenteen kehittämisen osalta. Tästä kumpusi myös tämän opinnäytetyön aihe. Työ voi kuitenkin tuottaa vain suosituksen siitä, kuinka kyseinen toimintamalli tulisi koota ja mitä sen kokoamisprosessissa tulisi huomioida. Lopullinen toteuttamistapa ja päätös siitä, toteutetaanko yhteistä toimintamallia lainkaan, on kuitenkin alueen yritysten ja alueellisten matkailuorganisaatioiden käsissä.

Tutkimus toteutettiin syksyn 2023 aikana, jolloin työn taustalla vaikuttanut hanke oli jo aloittanut ensimmäiset lentoyhtiöneuvottelut. Haastattelupyynnöt lähetettiin Arctic Lakeland -alueen matkailualueiden edustajille, kuntien edustajille sekä muutamalle matkailualan yrittäjälle sekä kehittäjälle. Jo varhaisessa vaiheessa tutkimusta kävi selväksi, ettei lentoliikenteen kehittämiseksi ole tarvetta eikä se ole kannattavaa luoda erillistä toimintamallia, vaan että se tulisi sisällyttää osaksi laajempaa alueorganisaatiota ja sen toimintaa. Syksyn 2023 aikana käynnistyivät alueella kuitenkin myös keskustelut yrityslähtöisen Destination Marketing Organisationin, eli DMO:n käynnistämistä. Osa haastattelukutsun saaneista vastasikin, ettei tälle tutkimukselle olisi tarvetta, sillä tuleva DMO tulisi ratkaisemaan haasteet. Keväällä 2024 kuitenkin ilmeni, ettei DMO:ta perustettaisi lähitulevaisuudessa ainakaan suunnitellussa muodossa, ja tutkimus oli jälleen ajankohtainen. Työn merkitys ja tarpeellisuus siis vaihteli suuresti prosessin aikana.

Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun 2023 aikana, benchmarkkaus sitä ennen. Vaikka haastattelut toteutuivat hyvin ja niiden perusteella sain tarvittavaa tietoa, totesin, että aiemmin hankkeen toimesta toteutetun kyselyn tuloksille olisi tarvetta, ja otin ne sekundääriaineistoksi mukaan tutkimukseen. Haastattelukysymykset olivat oikein aseteltuja ja tuottivat oikeanlaista tietoa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa siitä, mitä halutaan tutkia. Sitä arvioidessa selvitetään, onko tutkimuksella pystytty tuottamaan totuudenmukaista tietoa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.) Useimmiten tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja realibiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, että se kohdistuu aidosti siihen, mitä halutaan tutkia. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että tulokset ovat toistettavissa. Nämä käsitteet ovat kehittyneet määrällisen tutkimuksen maailmassa, minkä vuoksi ne eivät sellaisenaan ole sovellettavissa usein laadullisia osioita sisältävään kehittämistutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-139.)

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen luotettavuus katsotaan olevan samaa tapahtumaa, ja loppujen lopuksi tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, koska tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. (Vilka 2005, 158-159.) Tutkijan tulee pystyä kuvaamaan ja perustelemaan, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä ne ovat olleet ja miten hän on näihin ratkaisuihin päätenyt. Lisäksi tutkijan on pystyttävä arvioimaan niiden tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta työn tavoitteiden kannalta. (Vilka 2021.) Luotettavuuteen kohdistuu joskus kritiikkiä, joka perustuu pieniin osallistujamääriin, subjektivisuuteen, satunnaistamisen ja yleistettävyyden puutteeseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 133.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa siis tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Benchmarkingin osalta reliabiliteetti on korkea, mutta haastatteluiden tulos olisi melko varmasti erilainen, sillä haastatteluiden jälkeen Arctic Lakelandin kehityksessä on tapahtunut paljon muutoksia ja positiivista kehitystä. Arvion mukaan haastateltavien pitkälti negatiiviset näkemykset ja mielipiteet olisivat neutraalimpia. Tutkimus on tehty vain yhden henkilön, eli tutkijan itsensä, havaintojen pohjalta. Luotettavuuden kannalta se vaikuttaa asiaan, sillä luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava muun muassa myös se, miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä ja mitä tutkija on olettanut tutkimusta aloittaessa. Aineiston triangulaatio, eli useamman aineiston käyttäminen tutkimuksessa, nostaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-166.)

Tutkimuksen tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää haastatelluilta ja kyselytuloksista saatuja kehittämisohdotuksia sekä benchmarkkauksen avulla saatua dataa konkreettisista toimista lentoyhteyksien määrän kasvattamiseksi. Näkemykset organisoitumismallista ja siitä, mikä on kaikkein

olennaisinta, vaihtelevat kuitenkin suuresti eri toimijoiden välillä. Kyselyn tulosten ja haastatteluiden tulosten välillä on kuitenkin huomattavissa ero siinä, kuinka vastaajat ja haastateltavat tuovat esiin organisaatiokulttuuriin liittyviä teemoja, erityisesti epäkohtia tai haasteita. Haastatteluissa henkilöt keskittyivät pitkälti asiakeskeisiin kehittämisteemoihin, mutta anonyymissä kyselyssä vastaajat olivat tuoneet hyvin suorasti ilmi muun muassa luottamuksen ja avoimuuden puutteeseen liittyviä haasteita. Tutkimuksen kannalta kysely siis tuotti tärkeää tietoa, sillä matkailu on vahvasti toimiviin yhteistyöverkostoihin perustuvaa liiketoimintaa.

On kuitenkin huomattava, että alueella vallitsevat mielipiteet ja käsitykset sekä matkailun kokonaistilanne, erityisesti lentoliikenteen kehityksen osalta, ovat muuttuneet tutkimuksen aloittamisen jälkeen. Haastatteluissa ja kyselyissä nousi useasti esiin epäusko siihen, että hankkeiden avulla voitaisiin saavuttaa pitkäjänteistä kehitystä alueella tai edes pystyä tuomaan suoria lentoyhteyksiä Kajaaniin. Vastaajat näkivät, ettei hankkeilla ole ulkopuolisten toimijoiden, eli kansainvälisten matkanjärjestäjien tai lentoyhtiöiden, näkökulmasta uskottavuutta ja että juridisen sopimuskumppanin puuttuminen estäisi keskusteluiden etenemisen toteutukseen. Haastatteluiden ja kyselyn vastaukset voidaan tulkita tiettyyn aikaan ja osaamistasoon sidottuina, sillä niiden toteutuksen jälkeen tilanne on muuttunut ja ymmärrys on kasvanut. On osoitettu, että myös hankkeella voidaan kehittää lentoyhteyksiä onnistuneesti. Samoin on osoitettu, etteivät lentoyhtiöt tarvitse erillistä juridista sopimuskumppania, sillä he tekevät sopimukset Finavian ja maahuollin kanssa, lisäksi mahdollisesti markkinointikustannuksiin osallistumisen osalta asia sovitaan yhden sopimustahon kanssa. Charter- lentojen kanssa tilanne on osin toinen, sillä lento operoidaan kokonaan matkanjärjestäjän kautta, ja he tekevät sopimuksensa joko DMC:n kanssa tai suoraan yritysten kanssa. Tällöin lentoyhtiö ei neuvottelukumppanina matkailualueen suuntaan, vaan matkanjärjestäjä ostaa lentoyhtiöltä lennon ja lentoyhtiö toimii vain lennon operaattorina. Markkinointikustannuksiin osallistuminen voidaan tällöinkin toteuttaa laskutuksen kautta, ei sopimuksellisen kumppanuuden kautta.

Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hankkeessa pystyttiin testaamaan tapauskohtaisia toimintamalleja, sillä valmista toimintamallia ei vielä ollut. Hankkeen kesällä toteuttaman kansainvälisille matkanjärjestäjille suunnatun kyselyn tulosten perusteella sekä lentoyhtiöneuvotteluihin että matkanjärjestäjäyhteistyöhön kehitettiin malli, jossa kaikki keskustelu Arctic Lakeland-alueelta kansainvälisten kumppanien suuntaan kulki yhden yhteyshenkilön kautta. Kyselyyn vastanneet toimijat olivat toivoneet, että erityisesti kyseen ollessa uudesta kohteesta, olisi hyvä pystyä toimimaan yhden yhteyshenkilön kanssa. Kyseinen tapa toimia todettiin toimivaksi, vaikkakin se aiheutti alueella keskustelua, koska hankkeen edustajalla ei ole pysyvää roolia Arctic Lakeland

-alueella. Hankkeen päättyminen aikanaan ei kuitenkaan tule vaikuttamaan lentojen tai yhteistyön jatkuvuuteen, sillä hankkeessa luotu kontaktit ja ensimmäiset konkreettiset toimet lentoyhteysien avaamiseen ja tämän jälkeen vastuu jatkoneuvotteluista tulee olemaan Arctic Lakeland -alueen toimijoilla. Tähän kuitenkin tarvitaan jatkossa alueorganisaatio tai muu ratkaisu, jotta Arctic Lakeland pystyy jatkossakin toimimaan kokonaisuutena kansainvälisiin yhteistyökumppaneiden suuntaan.

6.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys toimeksiantajan näkökulmasta

Oma roolini niin Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaaniin -hankkeen projektipäällikkönä kuin opinnäytetyön tekijänä antoi minulle mahdollisuuden perehtyä alueen organisoitumismalleihin ja siihen, mitä ne vaativat alueelta. Se myös mahdollisti näkemyksen muodostamisen siitä, minkälainen organisaatiomalli palvelisi Arctic Lakeland -aluetta parhaiten ja vastaten toimijoiden esiintuomiin tarpeisiin.

Yksinkertaistettuna, niin tutkimuksen tulosten kuin hankkeessa käytyjen keskusteluiden ja taustakartoitusten perusteella Arctic Lakeland -alueen suurin tarve on löytää lentoliikenteen kehittämisen vastuutaho tai -toimija. Tähän voidaan vastata kahdella eri tavalla, joista ensimmäinen on Arctic Lakeland -koordinaation resurssien lisääminen pysyvään organisaatioon sekä hänen mandaattinsa laajentaminen koskemaan myös lentoliikenteen kehittämistä.

Toinen vaihtoehto olisi public-private rahoitteisen Destination Leadership Organisation:in (DLO) perustaminen. DLO:n rahoittajina toimisivat tällöin koko matkailualueen julkiset tahot sekä alueen matkailuyritykset. Rahoitusosuuksien prosenttimäärän jakamiseen on useita eri vaihtoehtoja, lisäksi ulkopuolisten rahoituskanavien kautta on mahdollista hakea lisäresurssia eri kehittämistoimiin. Uuden DLO:n tehtävänä olisi tutkimuksessa esiin tulleen tarpeen perusteella johtaa alueen matkailua kokonaisvaltaisesti sekä toteuttaa markkinointi- ja myynninedistämistoimia ja kehittämistoimia. DLO:n kautta pystyttäisiin takamaan maakunnanlaajuinen vaikuttavuus ja saavuttaa neutraali ja luotettu asema matkailualueiden ja -toimijoiden keskuudessa. Pysyvän organisaation kautta saavutetaan myös työsuhteiden ja siten osin henkilöityneiden keskusteluyhteysien jatkuvuus sekä selkeä toimintalinja ulospäin. DLO:n kautta pystyttäisiin keskittämään Arctic Lakelandin kokonaisvaltainen kehittäminen ja johtaminen yhteen organisaatioon. Toiminnan edellytyksenä on kuitenkin, että alueen toimijat, yritykset etunenässä, luottavat ja sitoutuvat siihen. Sitoutuminen ei taas pysty onnistumaan, ellei toimijoilla ole laajaa tietoa DLO-toimintamallin

tuomista hyödyistä ja mahdollisuuksista sekä realistista tietoa siitä, mitä se heiltä vaatii taloudellisesta ja muista näkökulmista. Tämä vaihe voi olla pitkäjänteinen prosessi. Työssä on tuotava myös esiin koko Kainuun matkailualueen yhteinen päätös sitoutua Arctic Lakeland -brändiin.

6.3 Jatkotutkimusaiheet ja oman osaamisen kehittyminen

Koska alueorganisaation perustaminen ei ole nopea prosessi ja sen pohjustaminen ja valmistelu vaativat aikaa, voisi ehdotettu ensimmäinen malli, jossa Arctic Lakeland -koordinaatioon osoitetaan lisää resursseja Kainuun Liiton kautta, toimia lentoliikenteen kehittämishankkeiden jälkeisellä ja DLO-organisaation perustamisen välisellä ylimenokaudella. Tällöin ei syntyisi mahdollisuutta siihen, että koottu tieto, kontaktit sekä osaaminen valuvat alueelta.

Opinnäytetyöprosessi kehitti ymmärrystäni tutkimuksesta ja sen vaatimuksista, ja vahvisti käsitystäni tutkimustyön ja tutkimusmenetelmien käytön haastavuudesta. Oma oppimisprosessini tämän tutkimuksen ja työnkuvankin aikana on ollut antoisa, sillä työn edetessä pystyin kehittämään kykyäni analysoida ja tulkita tietoa sekä löytää siitä olennaisimpia kohtia. Tutkimuksen osalta tekin kuitenkin nykyisen osaamiseni perusteella monia asioita toisin, erityisesti keskittyisin tarkemmin tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten määrittelyyn sekä aseteluun. Sen sijaan, että tutkimusongelmana oli ”miten alueellinen organisaatiomalli kehitetään”, olisi pitänyt mielestäni keskittyä kehittämisen edellytyksiin ja vaatimuksiin. Tutkimusongelma olisi voinut olla ”Mitä alueellisen organisaatiomallin kehittäminen edellyttää Arctic Lakeland -alueen toimijoilta?”. Tällöin työ olisi tuottanut konkreettisempia vastauksia sekä jatkotoimille täsmällisempää tietoa. Mielenkiintoinen jatkoselvitys olisikin DLO-prosessin käynnistäminen ja sen edellytysten selvittäminen konkreettisella tasolla. Erityisesti prosessi alueen eri tasojen toimijoiden tiedottamiseksi ja sitouttamiseksi olisi kiinnostava, sillä se luo perustan toimivalle yhteistyölle.

Ymmärrykseni matkailun alueorganisaatioista, ja niiden vaatimuksista, mahdollisuuksista ja eri muodoista on kasvanut. Yhteistyön ja organisaatiokulttuurin merkityksen korostuminen kaikissa tutkimuksen aineistoissa vahvisti näkemystäni siitä, että matkailu on ihmisten välistä tekemistä, verkostojen luomista ja hyödyntämistä, ja että ”mahdottoman” saavuttaminen ei ole mahdollista, se vain vaatii aitoa yhteistyötä. Kokonaan oma aiheensa olisikin aidon yhteistyön edistämisen kehittäminen matkailualueella.

Lähteet

Admei. (2023). Saatavilla 19.11.2023. <https://www.admei.org/>.

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktoiden jäljillä. Teoksessa Ruusuvaara, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. (Toim.) Haastattelun analyysi (372-391). Tampere. Oulu: Oulu University.

Arctic Lakeland. (2023). Kainuun Liitto. Saatavilla 20.11.2023. www.arcticlakeland.com/alueet

Aurora 2. Majoitusta maaseudulla -hanke. N.D. Saatavilla 14.11.2023. http://aurora.turiba.lv/training/FI/Accommodation_FI/Part_51.htm

Björk, P. (2017). Matkakohteen yhteistyöorganisaatio (DMO). Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet (142 – 147). Rovaniemi: Lapland University Press.

Bleisch, A. (2005). Die Erreichbarkeit von Regionen: ein Benchmarking-Modell. Doctoral Thesis. University of Basel.

Capful. (2021). Matkailun alueorganisaatioiden uusi malli ja uudet ansaintalogiikat. Julkaistava loppuraportti. <https://www.visitrovaniemi.fi/wp-content/uploads/Matkailun-alueorganisaation-uusi-malli-ja-uudet-ansaintalogiikat-loppuraportti.pdf>

Destination Consultancy Group. (2023). Saatavilla 18.11.2023. <https://dgcconsultancy.com/defining-tomorrows-destination-organization/>

Destination Bureau. (2022). Saatavilla 17.11.2023. <https://destinationbureau.com/2022/what-is-the-difference-between-a-dmc-and-a-dmo/>

Eduskunta. (2023). Valiokunnan mietintö VaVM 14/2023. Saatavilla 26.4.2024. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/TalousarvioMietinto/Sivut/VaVM_14+2023.aspx

Eisenstein, B. (2014). Grundlagen des Destinationsmanagements. Walter de Gruyter GmbH.

Eriksson & Koistinen. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Gläser & Laudel. (2010). Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Wiesbaden.

Gühnemann, A., Kurzweil, A., Unbehaun, W. & Molitor, R. (2021). Mobilität, Transport und Erreichbarkeit von Destinationen und Einrichtungen.

Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. Teoksessa N. Baur & J. Blasius (toim.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (875–892). Universität Bonn. Bonn.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

Hristov, D. & Ramkissoon, H. (2016). Leadership in destination management organisations. Research Notes / Annals of Tourism Research 61 (2016) 213–267.

Huikkola, T. & Vuorinen, T. (2023). Strategiakirja. 25 työkalua. Helsinki. Alma Talent Oy.

Idän Taiga ry. (2023). Saatavilla 16.11.2023. <https://wildtaiga.fi/wild-taiga-info/idan-taiga-ry/>

Invalidiliitto. (2023). Saatavilla 16.11.2023. <https://www.invalidiliitto.fi/esteettomyys/saavutettavuus>.

ISMP International Society of Meeting Planners. (N.D.). Destination Management Companies: How they work. Saatavilla 20.11.2023. http://www.ismp-assoc.org/documents/Destination_Management_Companies_§10.pdf.

Junnilainen, H. (2023). https://www.pohjois-pohjanmaa.fi/wp-content/uploads/2023/09/Hanne_Junnilainen.pdf

Jyrkäs, N. & Uusiheimala, S. (2023). Vastuullisuustyön kehittäminen Arctic Lakelandin matkailuyrityksissä. P. Dahl & A. Leinonen (toim.) Kajaanin ammattikorkeakoulun Business osaamisalueen yhteisjulkaisu.

Kainuun Liitto. (2021). Maakuntahallituksen kokous 31.05.2021. <https://kainuunliitto.oncloudos.com/kokous/20212201-4.PDF>.

Kainuun Liitto. (2021). Verkkosivut. Saatavilla 27.3.2024. <https://kainuunliitto.fi/upeita-matkailuelamyksia-ympari-vuoden-arctic-lakeland/>

Kainuun Liitto. (2023). Maakuntahallituksen päätös 21.06.2023 §106. <https://kainuunliitto10.oncloudos.com/kokous/202381-7.PDF>.

Kainuun Liitto. (2023). Esitys maakuntavaltuustolle 14.3.2023. Saatavilla 16.11.2023. <https://kainuunliitto10.oncloudos.com/kokous/202370-8-4723.PDF>.

Kilpijärvi, M. & Aho, S. (2013). Toimialana matkailu. Veijola, S. (toim.) Matkailututkimuksen käsikirja. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Komppula, R. (2000). Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi. Lapin yliopisto.

Kozak, M. (2004). Destination benchmarking concepts, practices, and operations. Cambridge, MA: CABI Pub.

Kozak, M., Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Destination leadership: leadership for territorial development. Teoksessa Tourism Review No 3. 2014.

Kuluttaja- ja kilpailuvirasto. (2024). Saatavilla 27.3.2024. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tieto-ja-ohjeita-yrityksille/matkojen-jarjestajille/rekisteroityminen/>

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kyyrä, S. (2019). Työ- ja elinkeinoministeriön TEMatiikkaa- blogi. Saatavilla 15.11.2023. <https://tem.fi/blogi/-/blogs/matkailun-alueellista-organisoitumista-tulee-selkeyttaa>

Lanner, R. (2011). Destinations-Management im Internet. Wodurch DMO's zukünftig einen Mehrwert stiften können. Teoksessa M. Joos. et al. (toim.) Handbuch neue Medien im Tourismus. Lit Verlag GmbH. Wien.

Lapin ammattikorkeakoulu. (2023). Matkailun ABC. Saatavilla 14.11.2023. <https://blogi.eoppimis-palvelut.fi/tourismabc/?lesson=matkailuympariston-kuvaus>

Linjala, H. (2023). Keskustelu 16.11.2023. Julkaisematon.

Linjala, H., Millar, T. & Uusiheimala, S. (2023). Arctic Lakeland Finlandin saavutettavuus. P. Dahl, A. Leinonen (Toim.) Kajaanin ammattikorkeakoulun Business Osaamisalueen yhteisjulkaisu.

MacLellan, R. The role of destinations management organizations. Models for sustainable rural destinations in Scotland. Teoksessa Gillespie, S. & Macleod, D. (2010). Sustainable Tourism in Rural Europe : Approaches to Development. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.

Magas, D. & Basan, L. (2007). Tourism Destination Management Company (DMC): A Central actor of a Destination as a Milieu. Saatavilla 21.11.2023. <https://hrcak.srce.hr/file/266853>

Markkola, S. (2024). Keskustelu.

MCI Tourismus - Management Center Innsbruck. (2018). Tourismusforschung Tirol – Executive Summary. Saatavilla 21.11.2023. <https://www.srlt.at/wp-content/uploads/2021/10/4.3-Fussball-Sommertrainingslagern-in-Tirol.pdf>

MMGY Global. (2023). Saatavilla 16.11.2023. <https://www.mmgglobal.com/news/why-you-should-abandon-dmo-in-2023/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Partanen, M. & Riekkinen, S. (2022). Matkailun saavutettavuutta vastuullisesti. Näkökulmia fyysiseen, digitaaliseen ja inklusiiviseen saavutettavuuteen Keski-Suomessa 2021-2022. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

Pechlaner, H., Kozak, M. & Volgger, M. (2014) Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? Emerald Group Publishing Limited.

Pike, S. (2008). Destination Marketing. An integrated Marketing Communication Approach. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Ritalahti, J. & Holmberg, E. (2017). Matkailukeskus. Teoksessa J. Edelheim. & H. Ilola. (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet (48 – 52). Rovaniemi: Lapland University Press.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (Toim.) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus (46-83). Tampere: Vastapaino.

Satokangas, P. & Vehkaperä, M. (2013). Matkailun talousvaikutukset. Teoksessa S: Veijola (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja (73 – 86). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Steinecke, A. & Herntrei, M. (2017). Destinationsmanagement. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz.

Strömmer, P. (2002). Laatukeskus Excellence Finland. Saatavilla 14.11.2023. <https://web.archive.org/web/20071007032415/http://www.laatukeskus.fi/content/Area727/Ajankoh-taista/Tietoa%20benchmarkingista.pdf>

Suomen kansainvälisen saavutettavuuden tilannekuva. Selvitys saavutettavuutta mittaavista indikaattoreista. (2023). Traficom. Saatavilla 19.11.2023. <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Suomen%20kansainv%C3%A4lisen%20saavutettavuuden%20tilannekuva.pdf>

Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaanin -hanke. (2023). Hankesuunnitelma.

Suorat kansainväliset lentoyhteydet Kajaanin -hanke. (2023). Keskustelutilaisuuden esitys. Julkaisematon.

Tietoarkisto. Aineistohallinnan käsikirja; Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Saatavilla 2.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>

Tilastokeskus. (2024). Saatavilla 2.4.2024. https://www.stat.fi/meta/kas/kv_matkailu.html

Traficom. (2021). Suomen ja alueiden sisäinen, välinen sekä kansainvälinen saavutettavuus. Saatavilla 26.4.2024. <https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/suomen-ja-alueiden-sisainen-valinen-seka-kansainvalinen-saavutettavuus>

Traficom. (2022). Suomen kansainvälisen saavutettavuuden tarkastelukehikko. https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/KASAKE_raportti_2022-12-21.pdf

Traficom. (2024). Liikenne- ja viestintäviraston hankintapäätös – Viiden maakuntakentän lentoliikenteen kilpailutus. Saatavilla 28.4.2024. <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/finnair-voitti-maakuntakenttien-lentoliikenteen-kilpailutuksen-kaikilla-viidella?toggle=Hankintap%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%2016.1.2024%3A%20Viiden%20maakuntakent%C3%A4n%20lentoliikenteen%20kilpailutus>

Trasser, R. (2006). (Destinations-) Marken als innovatives Verkaufsinstrument im alpinen Tourismus am Beispiel des österreichischen Bundeslandes Tirol. Teoksessa Pikkemaat, B. & Peters, M. Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. Berlin.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa vuosina 2014–2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163803/TEM_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Alueiden matkailuelinkeinon elpymistä edistävien hankkeiden arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:65. Helsinki 2022.

UNWTO. (2019). UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420841>

UNWTO. (N.d.). Saatavilla 2.4.2024. <https://www.unwto.org/policy-destination-management>

Valtioneuvosto. Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Saatavilla 14.11.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/suomen-matkailustrategia-on-paivitetty-vastaamaan-muuttunutta-toimintaymparistoa>

Valtioneuvoston työryhmä. (2022). Itäisen Suomen elinvoimaa vahvistavien toimenpiteiden selvittäminen, loppuraportti. Saatavilla 11.11.2023. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/132018721/Ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+loppuraportti+It%C3%A4isen+Suomen+elinvoimaa+vahvistavien+toimenpiteiden+selvitt%C3%A4minen.pdf/3360ee76-bde7-1b62-3297-aa66753bf554/Ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+loppuraportti+It%C3%A4isen+Suomen+elinvoimaa+vahvistavien+toimenpiteiden+selvitt%C3%A4minen.pdf?t=1662026246163>

Vilkka, H. (2005). Tutki ja kehitä. PS Kustannus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS Kustannus. Jyväskylä.

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS Kustannus. Jyväskylä.

Visit Finland. (2019). Kansainvälistymisopas. https://www.businessfinland.fi/498bfa/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/vf_kansainvalistymisopas_2019.pdf

Visit Finland. (2019). Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista. Saatavilla 10.11.2023. https://www.businessfinland.fi/4a865c/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/selvitys_suomen_matkailuorganisaatioiden_toimintamalleista.pdf

Visit Finland. (2022). Matkailun tiedolla johtaminen - käsikirja. <https://www.businessfinland.fi/48d1be/contentassets/6518a681474e404bbdeddd4412592876/matkailun-tiedolla-joh-taminen---kasierja.pdf>

Visit Finland. (2023). Kestävän matkailun tila 2022. <https://www.visitfinland.fi/49ce4c/globalassets/visitfinland.fi/vf-julkaisut/2023/kestavan-matkailun-tila-2022.pdf>

Visit Finland. (2023). Saatavilla 11.11.2023. https://www.visitfinland.fi/suuralueiden_esittelyt

Vuokatin Matkailukeskus. (2023). Saatavilla 16.11.2023. <https://vuokatti.fi/vuokatti-info/vuokatin-matkailukeskus-oy/>

Väylävirasto. (2019). Matkailun saavutettavuus ja matkaketjut - kehittämisspolku. Saatavilla 13.4.2024. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167668/vj_2019-08_978-952-317-670-6.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Wober, K.W. (2002). Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners. Cabi.

World Tourism Organization. (2019). Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420841>

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerätään ja hyödynnetään haastatteluaineistoja sekä benchmarking-ta- paamisessa kerättyjä muistiinpanoja sekä sähköpostiviestejä benchmarkingiin liittyen. Ai- neistojen käsittelyssä ja säilytyksessä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineisto pseudonymisoidaan litteroinnin yhteydessä, eli siinä korvataan henki- löiden nimet ja taustaorganisaatiot ainutlaatuisilla tunnisteilla. Laadukkaaseen aineiston- keruuseen pyritään sillä, että haastattelurungosta tehdään mahdollisimman hyvä. Haas- tatteluiden aikana varmistetaan, että tekninen toteutus on kunnossa. Haastattelut pyri- tään litteroimaan mahdollisimman nopeasti haastatteluiden toteutuksen jälkeen. Kaik- kien haastateltavien kohdalla varmistetaan, että heille esitetään samat kysymykset, vaik- kakin ne olisivat eri järjestyksessä. Aineisto litteroidaan saman kaavan mukaan kaikkien kohdalla.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Haastatteluaineisto tallennetaan Teams-ohjelman kautta ja ne tallennetaan Kajaanin am- mattikorkeakoulun OneDrive-pilvipalveluun opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen ti- laan. Kyseiseen kansioon on pääsy vain tekijällä. Kehittämistyön edetessä aineistoa käsit- telee yhdessä opinnäytetyöntekijän kanssa samassa hankkeessa ja asiaan perehtynyt hankeasiantuntija. Kajaanin ammattikorkeakoulun OneDrive- järjestelmä tekee auto- maattisesti varmuuskopioita.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyymykset

- Aineistoon ei liity arkaluontoisia tietoja kutenkin henkilötietoja muuten kuin haastatelta- van nimen ja aseman osalta. Muut kuin opinnäytetyön tekijä eivät pääse aineistoon kä- siksi. Kehittämistyössä ei tuoda esiin henkilöiden nimiä tai heidän edustamiaan yrityksiä tai taustaorganisaatiota niin, että henkilöt olisivat tunnistettavissa niiden perusteella.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Haastatteluaineisto poistetaan/tuhotaan kokonaisuudessaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, koska sillä ei ole käyttöarvoa enää kehittämistyön valmistumisen jälkeen.