



Alueorganisaatio matkailuyritysten digitaalisen siirtymän edistäjänä

Lotta Heinämäki

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Alueorganisaatio matkailuyritysten digitaalisen
siirtymän edistäjänä**

Lotta Heinämäki
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu
Opinnäytetyö
Toukokuu 2025

Lotta Heinämäki

Alueorganisaatio matkailuyritysten digitaalisen siirtymän edistäjänä

Vuosi

2025

Sivumäärä

76

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin toimeksiantona matkailun alueorganisaatio Visit Tampereelle. Kehittämistyön tarkoitus oli tarkastella digitaalista siirtymää matkailualan mikro- ja pienyritysten kontekstissa sekä selvittää, millaiset Visit Tampereen tarjoamat digitaalista siirtymää edistävät palvelut vastaavat mikro- ja pienyritysten aitoihin tarpeisiin.

Työn tavoitteena oli kehittää selkeä toimintamalli, jonka avulla alueorganisaatio voi tukea pienten matkailuyritysten digitaalista siirtymää. Tietoperustassa perehdyttiin digitaaliseen siirtymään matkailualalla sekä sen pk-yrityksissä, alueorganisaatioiden rooliin digitaalisen siirtymän fasilitoijina sekä arvonluontiin.

Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset olivat: 1. Millaisia haasteita Visit Tampereen kumppaniyrityksillä on digitaalisessa siirtymässä? 2. Millaisia tarpeita kumppaniyrityksillä on Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan? 3. Millaisella toimintamallilla Visit Tampere voi tukea kumppaniyritystensä digitaalista siirtymää?

Kehittämistyön lähestymistapa oli palvelumuotoilu, jolle tyypillistä tuplatimantti-prosessimalia työn kulku seurasi. Tiedonkeruun menetelminä käytettiin havainnointia ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Aineistot analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Ideoinnin ja testaamisen menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä.

Työn tuloksena syntyi Digi for Dummies -toimintamalli, jonka avulla matkailun alueorganisaatio voi tukea pienten matkailuyritysten digitaalista siirtymää. Toimintamalli muodostuu kolmesta ydintoiminnosta: vertaistukiryhmät, digiklinikat ja käytännön askelmerkit digiin. Toimintamalli esitettiin kehittämistyötä varten luodun konseptikanvaasin sekä ydintoimintojen tarkempien kuvausten avulla. Toimintamalli pohjautuu tietoperustassa esiteltyyn tutkimukseen sekä palvelumuotoiluprosessin aikana kerättyyn asiakasymmärrykseen.

Jatkokehittämis ehdotuksena toimeksiantajalle suositellaan palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä ja kumppaniyritysten aktiivista osallistamista niin Digi for Dummies -toimintamallin jatkokehittämiseen kuin muidenkin palveluiden kehittämiseen. Lisäksi pohditaan, tulisiko digitaalisuuden, kestävyuden ja kansainvälisyyden valmennuspolut yhdistää. Toimeksiantajaa kehoitetaan myös jakamaan kehittämistyön tulokset muiden alueorganisaatioiden kanssa.

Asiasanat: digitaalinen siirtymä, matkailuala, alueorganisaatio, pk-yritykset, palvelumuotoilu

Lotta Heinämäki

The role of a destination management organization in supporting tourism companies' digital transition

Year

2025

Pages

76

This research-based development work was commissioned by tourism destination management organisation (DMO) Visit Tampere. The purpose of the development work was to examine the digital transition in the context of micro and small tourism enterprises and to investigate how the digital transition support services provided by Visit Tampere respond to the real needs of its small business partners.

The goal was to develop a clear model through which a DMO can support small tourism companies in their digital transition. The theoretical foundation discussed digital transition in the tourism industry and among its SMEs, the role of DMO as a facilitator of digital transition, and value creation.

The questions guiding the development work were: 1) What are the challenges Visit Tampere's partners face in the digital transition? 2) What are the needs the partners have regarding the digital transition support services provided by Visit Tampere? 3) What kind of model can Visit Tampere use to support the digital transition of its partners?

Service design was used as the development approach, and the Design Council's Double Diamond process model was followed. The methods of data collection included observation and semi-structured thematic interviews. The data was analysed using qualitative content analysis. Workshops were used as the method for ideation and testing.

As a result, the "Digi for Dummies" model was created to support the digital transition of small tourism enterprises by DMO. The model consists of three core functions: peer-to-peer support groups, digital clinics, and practical digital steps. The model was presented using a concept canvas created for the development work, along with detailed descriptions of the core functions. The model is based on research introduced in the theoretical foundation and the customer insights gathered during the service design process.

As a recommendation for further development, the commissioner is advised to continue using service design methods and to actively involve partner companies in the further development of the "Digi for Dummies" model as well as its other services. Additionally, combining training paths for digitalization, sustainability, and internationalization is suggested. The commissioner is also encouraged to share the results of the development work with other DMO's.

Keywords: digital transition, tourism, DMO, SME, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Matkailualan digitaalinen siirtymä, alueorganisaatioiden rooli ja arvonluonti	8
2.1	Digitaalisuuden käsitteet.....	8
2.2	E-matkailusta älykkääseen matkailuun	9
2.3	Näkökulmana pienten yritysten digitaalinen siirtymä	13
2.3.1	Pienten yritysten erityishaasteita.....	15
2.3.2	Alueorganisaatio pienten yritysten tukena	19
2.4	Asiakaskeskeistä arvonluontia	22
2.5	Tietoperustan synteesi	25
3	Kehittämisasetelma	26
4	Kehittämistyön eteneminen	31
4.1	Tutkien ja määrittellen syvälliseen asiakasymmärrykseen	31
4.1.1	Toimeksiantajan haastattelut	32
4.1.2	Kumppaniyritysten haastattelut	34
4.1.3	Havainnointi digikoulutuksessa	40
4.1.4	Asiakasymmärryksen visualisointi ja suunnitteluohjurit	42
4.2	Ideoiden ja testaten kohti ratkaisua	44
4.2.1	Työpaja toimeksiantajalle	44
4.2.2	Työpaja kumppaniyrityksille	47
5	Kehittämistyön tulokset	50
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	59
6.1	Johtopäätökset	59
6.2	Pohdinta	61
	Lähteet.....	68
	Kuviot	73
	Kuvat	73
	Taulukot	73
	Liitteet	74

1 Johdanto

Yhteiskunnat ovat digitalisoituneet vauhdikkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana, ja digitaalisuus onkin nykyisin läsnä lähes jokaisella yhteiskuntamme osa-alueella. Digitaalisten teknologioiden kehittyminen on myllertänyt monien muiden alojen lisäksi myös matkailualaa (Buhalis & Licata 2002, 207; Dredge, Phi, Mahadevan, Meehan & Popescu 2019, 9; Pesonen 2017, 177), joka on siirtymässä kohti älykkäämpää aikakautta teolliseen neljännän vallankumouksen siivittämänä (Starc Peceny, Urbančič, Mokorel, Kuralt & Ilijaš 2020, 14; Pencarelli 2020, 459; Korže 2019, 36).

Matkailualalla digitaalisen siirtymän merkitys on ymmärretty ja sen edistämistä painotetaan niin EU:ssa kuin kansallisissa strategioissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Suomen matkailustrategian yksi pääteemoista on alan digitaalisuuden kehittäminen (Yhdessä enemmän - kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun 2022, 40-42). Myös opinnäytetyön toimeksiantajan, alueorganisaatio Visit Tampereen, strategisia tavoitteita ovat matkailualueen digitaalisen saatavuuden kasvattaminen sekä tiedon ja teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa (Tampereen matkailustrategia 2030, 2025, 9).

Digitalisaation myötä tuhannet matkakohteet sekä niiden tarjoamat elämykset ovat verkossa matkailijoiden ulottuvilla ympäri vuorokauden (Pesonen 2017, 178; Suomen matkailun digitiekartta 2019, 6). Matkailijat hyödyntävät digitaalisia teknologioita suunnitellessaan matkaansa, matkan aikana sekä sen jälkeen vertailemalla hintoja, lukemalla arvosteluja ja ostamalla tuotteita (Pencarelli 2020, 462-463). Matkailualan yrityksille digitalisaatio luo monenlaisia mahdollisuuksia. Digitalisaation avulla matkailualan yritykset voivat kasvattaa liiketoimintaansa, laajentaa markkina-alueitaan, tehostaa toimintojaan ja vahvistaa kilpailuetuaan (Dredge ym. 2019, 6). Digitaalisessa ympäristössä toimijoilla on mahdollisuus koosta riippumatta tavoittaa matkailijoita ostopolun eri kontaktpisteissä ja toimia tuloksellisesti kansainvälisillä markkinoilla (Pesonen 2017, 178; Suomen matkailun digitiekartta 2019, 6).

On kuitenkin tunnistettu, että pienet yritykset ovat jääneet jälkeen digitaalisuuden edistämässä toimialasta riippumatta (Kergroach 2021, 4; OECD 2025). Matkailualalle ilmiö asettaa haasteita, sillä pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat 99,9 %:a kaikista EU:n alueella toimivista matkailuyrityksistä ja niistä yli 92 %:a on mikroyrityksiä¹ (Katsinis ym. 2024, 13). Tämän tiedon valossa mikroyritysten digitaalisen siirtymän tukeminen on oleellista koko

¹ Mikroyrityksessä on alle 10 työntekijää ja sen vuosittainen liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa (European Union 2016)

matkailualan digitaalisen siirtymän näkökulmasta. Visit Tampereen havainnot ovat yhdenmu-
kaisia edellä mainittujen tutkimusten kanssa ja myös heidän mukaansa digitalisaation haas-
teet korostuvat mikroyritysten keskuudessa. Yrityksen jäädessä digitaalisen siirtymän ulko-
puolelle, voi sen selviytyminen olla haastavaa vauhdilla digitalisoituvassa toimintaympäris-
tössä (Pencarelli 2020, 467).

Sekä Visit Finland että Visit Tampere ovat tukeneet erilaisin toimenpitein kotimaisten matkai-
luyritysten digiosaamisen kehittymistä. Työ- ja elinkeinoministeriön matkailustrategian seu-
rantaraportissa kuitenkin todetaan, että yritysten osaamista tulee lisätä entisestään ja nopeat
muutokset toimintaympäristössä vaativat yrityksiltä säännöllistä panostusta osaamisen kehit-
tämiseen (Kortelainen, Koivula, Siltala & Sinkkonen 2024, 27-29). Matkailuyrityksiltä vaadi-
taan halua oppia, kehittyä sekä innovoida uusia ratkaisuja omaan toimintaan (Yhdessä enem-
män - kestävä... 2022, 19). Tämä on haasteellista pienten ja keskisuurten yritysten näkökul-
masta, joiden suurimpia haasteita digitaalisen siirtymän edistämässä ovat ajan, taloudellisen
resurssien ja kyvykkyyksien puute (SME digitalisation in 2024: Managing shocks and
transitions 2024, 3; Dredge ym. 2019, 23).

Visit Tampereen tavoite on kasvattaa Tampereen seudun asemaa vetovoimaisena matkailu-
kohteena sekä tukea alueen matkailuyritysten kasvua ja kehittymistä Visit Tampere Partners -
verkoston kautta. Maksullinen Partners-verkosto koostuu eri kokoisista matkailualaan suoraan
tai välillisesti liittyvistä yrityksistä, joille tarjotaan verkostoitumis- ja infotilaisuuksia sekä
koulutuksia digitaalisen siirtymän, kansainvälistymisen ja kestävien matkailutuotteiden kehit-
tämisen tueksi (Visit Tampere 2025). Visit Tampereen omistaa Tampereen kaupunki, jonka te-
kemät tilaukset muodostavat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta (Tampere 2025).

Opinnäytetyön lähtökohtana on Visit Tampereen tunnistama tarve kehittää toiminta-alueensa
matkailuyritysten digitaalista saatavuutta. Kehitettävää on erityisesti pienten kumppaniyritys-
ten kohdalla niin tuotteiden digitaalisessa saatavuudessa kuin digitaaidoissakin. Visit Tampere
on pyrkinyt vastaamaan ongelmaan tarjoamalla kumppaneilleen digitaalisuutta edistäviä kou-
lutuksia, mutta kumppaneita ei ole saatu niihin mukaan toivotuissa määrin. Näistä lähtökoh-
dista kumpuaa tarve palvelumuotoilun kehittämistyölle ja tarkemmalle asiakasymmärrykselle.
Opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella digitaalista siirtymää matkailualan mikro- ja pienyri-
tysten kontekstissa sekä selvittää, millaiset Visit Tampereen tarjoamat digitaalista siirtymää
edistävät palvelut vastaavat mikro- ja pienyritysten aitoihin tarpeisiin. Työn tavoitteena on
kehittää selkeä toimintamalli, jonka avulla alueorganisaatio voi tukea pienten matkailuyritys-
ten digitaalista siirtymää.

2 Matkailualan digitaalinen siirtymä, alueorganisaatioiden rooli ja arvonluonti

Tietoperustan alussa määritellään digitaalisuuden käsitteitä ja täsmennetään, mitä digitaalisella siirtymällä tämän opinnäytetyön kontekstissa tarkoitetaan. Lisäksi kuvataan, millaisia vaikutuksia digitaalisella siirtymällä on matkailualaan sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita digitaalinen siirtymä tuo matkailualan pk-yrityksille. Tämän jälkeen kerrotaan alueorganisaatioiden, kuten Visit Tampereen, merkityksestä matkakohteen digitaalisen siirtymän edistäjänä sekä paikallisten pk-yritysten digitaalisen siirtymän tukijana ja fasilitoijana. Lopuksi keskustellaan siitä, mitä arvo ja arvolupaukset ovat sekä tarkastellaan, millaisten erilaisten logiikoiden kautta arvon nähdään muodostuvan.

2.1 Digitaalisuuden käsitteet

Organisaatiot edistävät digitaalisuuttaan monin eri tavoin. Käytännössä siihen liittyy useita käsitteitä, jotka sekoittuvat helposti ja joiden merkitykset eivät aina ole yksiselitteisiä. Usein näkee käytettävän esimerkiksi termejä digitointi, digitalisointi, digitalisaatio, digitaalinen transformaatio ja digitaalinen siirtymä. Termejä käytetään arkikielessä toistensa synonyymeina, mutta tarkemmin määriteltyinä ne kuitenkin eroavat hieman toisistaan.

Digitointi tarkoittaa siirtymistä analogisista² palveluista digitaalisiin palveluihin tai analogisen tiedon siirtämistä digitaalisesti käsiteltävään muotoon (Gong & Ribiere 2021, 9; Pesonen 2017, 177). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation nykyisen prosessin muuttamista digitaalisesti (Mattinen 2020, 19). Digitoinnin myötä tiedot ovat saavutettavampia sekä helpommin hallinnoitavissa, muokattavissa ja siirrettävissä. Kaiken kaikkiaan digitoinnilla voidaan parantaa tehokkuutta organisaation prosesseissa. (Winikoff 2024.)

Digitalisointi on digitaalisten teknologioiden ja datan hyödyntämistä liikevaihdon kasvattamiseen, liiketoiminnan kehittämiseen sekä digitaalisen liiketoimintaympäristön luomiseen (Gong & Ribiere 2021, 9). Digitalisoinnissa keskitytään olemassa olevien prosessien ja toimintojen kehittämiseen, millä tavoitellaan tuottavuuden ja tehokkuuden kasvua (Winikoff 2024). Digitalisoinnissa kehitysaskleet ovat inkrementaalisia, eli vaiheittaisia, ja ne tapahtuvat operatiivisella tasolla (Gong & Ribiere 2021, 9).

Mattinen (2020, 19-20) tuo esiin, että siinä missä digitoinnin taustalla vaikuttavat lähtökohtaisesti organisaation tarpeet, digitalisoinnissa otetaan huomioon myös asiakkaan kokemukset. Tavoite on ymmärtää asiakkaan tarpeita ja integroida organisaation toimintaa saumattomammin erilaisiin asiakaspolkuihin. Myös Gong ja Ribiere (2021, 9) sekä Winikoff (2024) tuovat digitalisoinnin yhteydessä esiin arvon optimoinnin sekä uuden arvon luomisen asiakkaalle. Näin

² Analoginen perustuu analogiatekniikkaan ja on digitaalisen tekniikan vastakohta (Kielitoimiston sanakirja 2024)

ollen digitalisoinnin voidaan nähdä olevan edistysaskel kohti kokonaisvaltaisempaa digitaalisuuden edistämistä organisaatioissa.

Gong ja Ribiere (2021, 12) ovat tutkineet digitaalisen transformaation määritelmää ja kuvaavat sitä organisaation käynnistämäksi perustavanlaatuisiksi muutosprosessiksi. Transformaatioissa pyritään radikaaleihin kehitysaskeliin hyödyntämällä digitaalisia teknologioita strategisesti ja innovatiivisesti. Radikaalien kehitysaskelien myötä syntyy uusia tapoja toimia ja organisaation arvolupaukset määrittyvät uudelleen. Winikoff (2024) korostaa, että digitaalisen transformaation strategia käsittelee organisaatiota kokonaisuutena ottamalla huomioon sen kulttuurin, rakenteen, prosessit ja johtamisen. Hyödyntämällä kehittyneitä teknologioita, kuten tekoälyä, massadataa ja asioiden internetiä, pyritään luomaan innovaatioita, kasvattamaan asiakkaiden sitoutumista ja parantamaan tehokkuutta. Digitaalisen transformaation onnistumisen varmistamiseksi organisaatioihin rekrytoidaan muutosjohtajia tai perustetaan digitaalisen liiketoiminnan yksiköitä (Mattinen 2020, 34).

Digitaalisuuden yhteydessä käytetään myös usein termiä digitaalinen siirtymä (*engl. digital transition*). Se, miten digitaalinen siirtymä määritellään, vaihtelee kuitenkin suuresti. Toisaalta digitaalinen siirtymä nähdään digitoinnin kaltaisena prosessina, jossa analogista muutetaan digitaalseksi (Gong & Ribiere 2021, 9), kun taas toisaalta se nähdään digitaalisen transformaation kaltaisena kokonaisvaltaisena muutosprosessina (Jones 2023, 1; Euroopan komissio 2025).

Voidaan todeta, että digitointi, digitalisointi, digitaalinen transformatio ja digitaalinen siirtymä ovat kaikki eri tasoisia tapoja edistää digitaalisuutta organisaatioissa. Winikoff (2024) kiteyttää, että niistä jokainen auttaa organisaatioita kehittämään tuottavuutta, tehokkuutta ja päätöksentekoa digitaalisia teknologioita hyödyntäen. Kuten yllä kuvailtiin, erot tulevat esiin toiminnan laajuudessa, vaikuttavuudessa ja tavoitteissa.

Opinnäytetyössä käytetään termiä digitaalinen siirtymä, joka tässä yhteydessä pitää sisällään kaiken tasoisen ja laajuisen digitaalisuuden edistämisen organisaatioissa, toisin sanoen niin digitoinnin, digitalisoinnin kuin digitaalisen transformaationkin.

2.2 E-matkailusta älykkääseen matkailuun

Digitaalisuus on ilmiönä ajankohtainen ja koskettaa kaikkia yhteiskunnan osa-alueita. On siis selvää, että digitaalisten teknologioiden kehittyminen on muokannut merkittävästi myös matkailualaa. Teknologiat edistyvät jatkuvasti ja avaavat uusia mahdollisuuksia matkailualan toimijoille (Pesonen 2017, 182). Guttentagin (2010, 637) mukaan teknologisilla edistysaskelilla onkin usein suora ja pysyvä vaikutus matkailualaan.

Matkailualan digitaalista siirtymää on totuttu tarkastelemaan e-matkailun näkökulmasta (Pesonen 2017, 187). E-matkailu tarkoittaa tieto- ja viestintäteknologioiden tehokasta hyödyntämistä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Termi pitää sisällään digitaaliset työkalut ja tekniikat, joita alalla käytetään suunnittelun, kehittämisen, hallinnon ja markkinoinnin tukena niin asiakasrajapinnassa kuin yritysten sisäisissä toiminnoissa. (Buhalis 2003, 312.) Pesosen (2017, 178) mukaan oleellinen osa e-matkailua on yritysten analogisten toimintamallien muuttaminen digitaaliseen muotoon.

E-matkailun syntyyn vaikuttivat globaalien jakelu- ja varausjärjestelmien käyttöönotto ja kaupallisen internetin yleistyminen. Ennen kaupallista internetiä matkailutuotteiden ja -palveluiden jakelusta vastasivat matkatoimistot ja matkanjärjestäjät, jotka hyödynsivät globaaleja jakelujärjestelmiä ja tietokonevarausjärjestelmiä. Kaupallisen internetin kehittyminen muutti toimintaympäristöä kuitenkin radikaalisti, kun matkailijoiden oli mahdollista suunnitella ja varata matkoja itsenäisesti ostamalla tuotteita ja palveluita suoraan yrityksiltä tai verkossa toimivilta matkajärjestäjiltä, kuten Ebookersilta. (Buhalis & Licata 2002, 207-208.) Kaupallisen internetin myötä matkailuyritysten riippuvuus perinteisiin matkanjärjestäjiin matkailutuotteiden jakelijoina väheni (Buhalis 2000, 22), mikä mahdollisti matkailutuotteiden monikanavaisemman jakelun ja loi uusia tapoja vuorovaikutukselle matkailijoiden ja matkailupalveluntarjoajien välillä (Buhalis 2003, 312).

E-matkailun kehittyessä alettiin askel askeleelta siirtyä kohti matkailun älykkäämpää aikakautta. Esiin nousi tarve personoiduille tuotteille, jotka vastaisivat yksilöllisiä kokemuksia etsivien asiakkaiden tarpeisiin. Matkailualan toimijoiden välisten integraatioiden huomattiin edesauttavan tiedon sujuvaa liikkumista, jolloin tietoa voitiin toimittaa kustannustehokkaasti oikealle käyttäjälle oikeaan aikaan. Mobiili- ja langattomien teknologioiden yleistyessä asiakkaat pääsivät tiedon äärelle ajasta tai paikasta riippumatta. (Buhalis & Law 2008, 4-13.) Gretzelin, Sigalan, Xiangin ja Koon (2015, 180) mukaan älykäs matkailu onkin looginen jatkumo e-matkailulle, joka loi pohjan tieto- ja viestintäteknologioiden laajalle käytölle matkailualalla. Älykäs matkailu ulottuu digitaalisen ympäristön lisäksi fyysiseen ympäristöön ja hyödyntää ydinteknologiinaan älypuhelimia ja sensoreita. E-matkailun painottaessa ennen matkaa ja matkan jälkeen tapahtuvaa toimintaa, keskittyy älykäs matkailu siihen, mitä matkan aikana tapahtuu. E-matkailun ja älykkään matkailun eroja esitellään tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1: E-matkailun ja älykkään matkailun eroja (mukaiillen Gretzel ym. 2015, 182)

	E-matkailu	Älykäs matkailu
Alue	Digitaalinen	Yhdistynyt digitaalinen ja fyysinen
Ydinteknologia	Verkkosivut	Sensorit ja älypuhelimet
Matkustusvaihe	Ennen ja jälkeen matkan	Matkan aikana
Elinehto	Tieto	Massadata
Ajatusmalli	Vuorovaikutteisuus	Yhteiskehittäminen teknologian välityksellä
Rakenne	Arvoketju/välittäjät	Ekosysteemi
Vaihdanta	B2B, B2C, C2C	Julkisen, yksityisen ja kuluttajan välinen yhteistyö

Matkailualan digitaalista siirtymää käsittelevissä tutkimusartikkeleissa nousevat esiin termit *matkailu 4.0* sekä *älykäs matkailu*, joiden kuvataan olevan matkailualan digitaalisen siirtymän seuraavia vaiheita. Siinä missä älykäs matkailua on tutkittu jo verrattain paljon, on matkailu 4.0:sta vaikeampaa löytää yhteistä määritelmää tutkimuskirjallisuudesta (Korže 2019, 37). Termit ovat ilmaantuneet suurin piirtein samaan aikaan, mutta tutkimuskirjallisuuden pohjalta ei ole täysin selvää, miten termit eroavat toisistaan. Älykäs matkailua on tutkittu vuodesta 2015 lähtien esimerkiksi Gretzelin ym. (2015) toimesta. Matkailu 4.0 taas on terminä esiintynyt ensimmäisen kerran vuonna 2016, minkä jälkeen sitä on käytetty erilaisissa yhteyksissä hyvin erilaisin määritelmän (Korže 2019, 33-36).

Voidaan kuitenkin todeta, että sekä älykäs matkailu että matkailu 4.0 perustuvat teollisuuden neljännelle vallankumoukselle ja siinä hyödynnettäville kehittyneille teknologioille (Starc Peceny ym. 2020, 14; Pencarelli 2020, 459; Korže 2019, 36). Teollisuuden neljännessä vallankumouksessa valmistusta ja liiketoimintamalleja kehitetään digitaalisten teknologioiden, kuten tekoälyn, esineiden internetin³ (*engl. Internet of Things, IoT*), älykkäiden sensorien ja automaation avulla. Tavoitteena on lisätä tehtaiden tehokkuutta, joustavuutta, tuottavuutta ja ympäristöystävällisyyttä, mikä mahdollistaa uusia tapoja luoda arvoa. Tämä voi näkyä esimerkiksi asiakkaan mahdollisuutena räätälöidä tuote omien toiveidensa mukaan sitä tilatessaan. (Saarela 2025.) Neljännen teollisen vallankumouksen soveltaminen matkailuun keskittyy palveluihin, sillä ala koostuu pääasiassa aineettomista elämyksistä (palveluista) fyysisten tuotteiden sijaan (Korže 2019, 36).

Starc Pecenyn ym. (2020, 1-2) mukaan matkailu 4.0:n tarkoitus on parantaa matkailukokemusta teknologian ja datan avulla niin fyysisessä kuin digitaalisessa ympäristössä. Tavoitteena

³ Esineiden internet on laitteiden välille internetin avulla muodostettu yhteys, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon laitteiden kesken (TEPA-termipankki 2025a)

on luoda kehittyvä ja innovatiivinen ekosysteemi, joka perustuu paikallisten asukkaiden, matkailijoiden, palveluntarjoajien ja viranomaisten yhteistyöhön. Turistien lisäksi huomioon otetaan myös paikalliset yhteisöt. Kuten matkailu 4.0:ssa myös älykkäässä matkailussa korostuu matkailukokemuksen parantaminen dataa hyödyntämällä. Eri lähteistä kerättyä dataa käytetään matkakohteissa koettavien elämysten kehittämässä sekä yritysten arvolupausten suunnittelussa. Tavoitteena on helpottaa matkailijan vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa ja taata matkailualueiden kehittyminen kestävästi. Älykäs matkailu koostuu kolmesta eri tasosta: älykkäistä matkakohteista, älykkäästä liiketoimintaekosysteemistä sekä älykkäistä kokemuksista. Kaikilla tasoilla hyödynnetään dataa keräämällä, vaihtamalla ja prosessoimalla sitä. (Gretzel ym. 2015, 180-181.)

Älykkäällä matkailulla ja matkailu 4.0:lla on monia yhdistäviä tekijöitä. Kuten yllä mainittiin, molempien ytimessä on matkailukokemuksen parantaminen datan ja teknologian avulla. Perustuen Starc Peceny ym. (2020), Gretzelin ym. (2015) ja Pencarellin (2020) tutkimusartikkeleihin voidaan todeta, että molemmissa näkökulmissa tunnustetaan tarve teknologiselle alustalle, jonka kautta eri sidosryhmät pääsevät kerätyn tiedon äärelle ja voivat jakaa sitä nopeasti keskenään. Yhdistäviä tekijöitä ovat myös matkailukokemusten parantaminen yhteiskehittämällä sidosryhmien aitoihin tarpeisiin perustuen ja personoitujen matkailukokemusten luominen. Kehittyneistä teknologioista hyödynnetään erityisesti tekoälyä, asioiden internetiä, sensoreita, lisättyä ja virtuaalista todellisuutta, lohkoketjuja ja massadataa.

Tieteellisistä artikkeleista on löydettävissä esimerkkejä siitä, miten kehittyneitä teknologioita voidaan matkailualla hyödyntää. Tekoälyn avulla voidaan parantaa matkailijan palvelupolun jokaista vaihetta aina tiedonhausta matkan jälkeiseen aikaan hyödyntämällä niin kutsuttuja chatbotteja⁴ sekä virtuaalista ja lisättyä todellisuutta (Gursoy & Cai 2025, 12). Yhdistelemällä matkustustietoihin ulkoista dataa, kuten sääennusteita, voidaan esimerkiksi suunniteltu ulkoilma-aktiiviteetti uudelleen varata automaattisesti sen ajoittuessa sateiselle päivälle (Starc Peceny ym. 2020, 10). Kun teknologisia ratkaisuja yhdistetään fyysiseen infrastruktuuriin voidaan hallita väkijoukkoja tapahtumissa, jakaa kaupunkipyörien sijaintitietoja sekä rakentaa interaktiivisia bussipysäkkejä (Gretzel ym. 2015, 180).

Vaikka matkailu 4.0:lla ja älykkäällä matkailulla on paljon yhteistä, myös joitakin erottavia piirteitä on pyritty tunnistamaan. Pencarellin (2020, 461) mukaan matkailu 4.0 keskittyy pääasiassa kehittyneiden teknologisten laitteistojen ja ohjelmistojen hyödyntämiseen, kun taas älykäs matkailu pitää sisällään laajempia ulottuvuuksia. Älykkääseen matkailuun kuuluu visio kestävästä kehityksestä, erityisesti liikkumiseen, sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, yksityisyyden suojaan sekä veden- ja energian kulutuksen optimointiin liittyen. Toisaalta Starc Peceny

⁴ Chatbot (myös chatti-, asiointi- tai palvelubotti) on ohjelma, joka on suunniteltu keskustelemaan ihmisen kanssa puheen tai kirjoitetun tekstin välityksellä (TEPA-termipankki 2025b)

ym. (2020, 6) mukaan myös matkailu 4.0:n ytimessä on kestävä matkailu, jonka tarkoitus on teknologioita hyödyntäen edistää myönteisiä ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia sekä vahvistaa yhteistyötä ekosysteemin eri sidosryhmien välillä. Voidaan siis ajatella, että älykäs matkailu pitää sisällään matkailu 4.0:n ominaisuudet, ja tämän vuoksi kehittämissankkeissa voi olla selkeämpää käyttää pelkästään termiä älykäs matkailu.

Älykkäässä matkailussa huolta aiheuttaa erityisesti matkailijoiden tietosuojan puute, vähentyneet kontaktit muihin ihmisiin, informaatioähky sekä huomion kääntäminen digitaalisiin teknologioihin fyysisen matkailuympäristön sijaan (Buhalis & Amaranggana 2015, 383-384; Liu, Hall, Zhu & Ting Pong Cheng 2024, 8). Tutkijoiden enemmistö puhuu kuitenkin sen puolesta, että älykkäällä matkailulla on enemmän myönteisiä vaikutuksia sekä matkailijoiden ja matkailun palveluntarjoajien näkökulmasta (Liu ym. 2024, 8).

Älykäs matkailu vastaa matkailijoiden tulevaisuuden tarpeisiin. Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (Yhdessä enemmän - kestävä... 2022, 20) mukaan näitä tarpeita ovat muun muassa yksilöllisyys, räätälöitävyys, automatisaatio ja älykkyys. Nykyaikaisten teknologioiden avulla voidaan mahdollistaa se, että matkustaminen on tehokkaasti saavutettavissa yhä useammalle. Toisaalta ne voivat myös poistaa fyysisen matkustamisen tarvetta ja siten tukea kestävä kehitystä. Myös Visit Tampereen tavoite on olla älykäs ja kestävä matkakohde, jossa matkailuliiketoimintaa ja palvelutarjontaa kehitetään ekologisesti, sosiokulttuurisesti ja taloudellisesti. Dataa ja tekoälyä käytetään liiketoiminnan tukena, ja resursseja hyödynnetään eri toimijoiden kesken. (Tampereen matkailustrategia 2030, 2025, 9.)

2.3 Näkökulmana pienten yritysten digitaalinen siirtymä

Kuten edellisessä luvussa esiteltiin, matkailuala on siirtymässä kohti neljännen teollisen vallankumouksen mahdollistamaa älykästä matkailua. On kuitenkin todistettu, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on haasteita pysyä mukana digitaalisessa kehityksessä (OECD 2025; Kergroach 2021, 4; Pencarelli 2020, 467). Ilmiö ei ole uusi matkailualalla, sillä Buhalis (2003, 328) on nostanut sen esiin jo yli kaksikymmentä vuotta sitten todetessaan, että alan pk-yritysten tulee hyödyntää tehokkaammin digitaalisia teknologioita, jotta ne eivät jää sivuun matkailun valtavirrasta.

Pienten ja keskisuurten yritysten digitaalisella siirtymällä on merkitystä, sillä useilla mailla ja alueilla eri alojen yrityskanta koostuu suurilta osin pk-yrityksistä (Kergroach 2021, 5). Matkailuala ei tee tässä poikkeusta; pk-yritykset muodostavat Euroopan Unionissa 99,9 %:a kaikista matkailualan yrityksistä ja tästä joukosta yli 90 %:a on mikroyrityksiä (Katsinis ym. 2024, 13). Mikroyritykset korostuvat täten myös aihetta käsittelevien tutkimusten otannoissa, vaikka pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä pitää sisällään kaikki alle 250 henkilöä työllistävät organisaatiot.

Pienten ja keskisuurten yritysten digitaalisen siirtymän edistäminen eri sektoreilla on äärimmäisen tärkeää, sillä se parantaa tuottavuutta, inklusiota sekä ympäristötavoitteiden saavuttamista (SME digitalisation in... 2024, 14). Kergroach (2021, 5-6) nostaa esiin, että pk-yritykset ovat myös strategisia kumppaneita suurten yritysten toimitusketjuissa ja tärkeitä toimijoita inklusiivisen ja resilientin yhteiskunnan rakentamisessa.

Dredge ym. (2019, 27-28) määrittelevät matkailualan pk-yritysten digitaalisen siirtymän prosessin neljän eri vaiheen kautta. Vaiheita ovat perinteiset toimijat, sähköinen liiketoiminta, sähköinen kaupankäynti sekä älykäs matkailu. Perinteisillä toimijoilla digitaalisuuden hyödyntäminen on vielä pientä ja keskittyy lähinnä yrityksen sisäisiin toimintoihin sekä arvonluomiseen matkailijoille. Toimintaa katsotaan tällöin yksittäisen pk-yrityksen näkökulmasta. Sähköisen liiketoiminnan vaiheessa digitaalisilla työkaluilla kehitetään yrityksen sisäisiä toimintoja ja käytössä ovat verkkokaupat sekä digitaalinen markkinointi. Sähköisen kaupankäynnin vaiheessa digitaalinen siirtymä lisää verkottuneisuutta toimijoiden välillä ja laajentaa ekosysteemiä synnyttäen uusia liiketoimintamalleja. Markkinatuntemus paranee ja matkailijoille tarjotaan räätälöityjä tuotteita algoritmeja ja tekoälyä hyödyntämällä. Älykkäässä matkailussa data kerätään ja analysoidaan reaaliajassa, jotta resursseja voidaan käyttää tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Pk-yritysten digitaalisuuden taso on korkea ja toimintaa katsotaan yhtenäisen matkakohde-ekosysteemin näkökulmasta yksittäisen pk-yrityksen näkökulman sijaan. Digitaalisen siirtymän vaiheet pk-yrityksen näkökulmasta on kuvattu kuviossa 1.

Näkökulmana yksittäinen pk-yritys

1. Perinteiset toimijat

- Yrityksellä on käytössään perinteiset liiketoimintakäytännöt.
- Digitaalisuuden hyödyntäminen on matalalla tasolla keskittyen sisäisiin toimintoihin ja arvonluontiin matkailijoille.

2. Sähköinen liiketoiminta

- Sisäisiä toimintoja kehitetään digitaalisuuden avulla.
- Digitaalista markkinointia ja verkkokauppoja hyödynnetään.

3. Sähköinen kaupankäynti

- Toimijoiden keskinäinen verkottuneisuus kasvaa.
- Yritys hyödyntää toiminnassaan erilaisia välittäjätahoja.
- Innovointia tapahtuu yli toimitusketjun.
- Vuorovaikutusta B2C-, B2B- ja C2C-rajapinnoilla.

4. Älykäs matkailu

- Pk-yritykset sitoutuvat älykkään matkakohteen visioon.
- Toimijoiden väliset yhteydet ovat reaaliaikaisia ja innovatiivisuuden taso korkea.
- Uusia ja innovatiivisia tuotteita, liiketoimintamalleja ja yhteyksiä globaaleissa toimitusketjuissa.

Digitaaisuus heikkoa

Digitaaisuus vahvaa

Näkökulmana yhtenäinen matkakohde

Kuvio 1: Matkailualan pk-yrityksen digitaalisen siirtymän vaiheet (mukailen Dredge ym. 2019, 27-28)

Dredgen ym. (2019, 27) tutkimuksen mukaan suuressa osassa matkailualan pk-yrityksiä digitaalinen siirtymä on edelleen alkutekijöissään ja digitaalisia työkaluja käytetään pääasiassa sisäisiin toimenpiteisiin sähköisen liiketoiminnan tasolla. Tulos viittaa siihen, että digitaalista siirtymää ei hyödynnetä pk-yrityksissä vielä läheskään täydessä potentiaalisuudessaan, vaikka se tarjoaisi monenlaisia mahdollisuuksia pienille ja keskisuurille yrityksille. Digitaalisen siirtymän avulla voidaan parantaa suorituskykyä, edistää innovaatioita sekä toimia tuottavammin ja tehokkaammin (OECD 2025). Digitaalisia työkaluja hyödyntämällä voidaan myös räätälöidä tuotevalikoimaa, parantaa matkailukohteen saavutettavuutta sekä tuottaa dataa liiketoiminnan tueksi (Dredge ym. 2019, 6). Lisäksi pienten yritysten näkökulmasta on hyvin oleellista, että tasavertaisempi kilpailu suurempien yritysten kanssa globaalissa toimintaympäristössä mahdollistuu (OECD 2025; Pesonen 2017, 178).

OECD:n (2025) mukaan digitaalinen siirtymä linkittyy pk-yrityksissä usein vihreään siirtymään, sillä digitaaliset työkalut mahdollistavat kestävämmät toimintatavat ja liiketoimintamallit. Pk-yritysten yhteinen ilmastojalanjälki onkin merkittävä, ja tämän vuoksi niiden kestävämmän toiminnan edistäminen digitaalisen siirtymän avulla on tarpeellista. Matkailualalla yhtäaikainen digitaalinen ja vihreä siirtymä tukee myös älykkään matkailun visiota kestävästä kehityksestä esimerkiksi liikkumiseen sekä veden- ja energian kulutuksen optimointiin liittyen (Pencarelli 2020, 461).

Kun pienet ja keskisuuret yritykset itse määrittelevät digitaalisen siirtymän toiminnalleen tuomia hyötyjä, esiin nousevat kannattavuuden kasvu, asiakaskontaktien laajentuminen sekä tuottavuuden paraneminen (SME digitalisation in... 2024, 3). Myös matkailualalla digitaalisen siirtymän hyödyt koetaan pk-yrityksissä kasvun ja tavoitavuuden kehittymisen kautta, minkä lisäksi mainitaan palveluiden parempi laatu sekä korkeampi asiakastyytyväisyys (Dredge ym. 2019, 19). Vihreä siirtymä ei nouse esiin koettuna hyötynä, vaikkakin digitaalisia työkaluja ja dataa on alettu käyttää eri alojen pk-yrityksissä ympäristötehokkuuden mittaamiseen (SME digitalisation in... 2024, 14). Pk-yritysten oma näkemys digitaalisen siirtymän hyödyistä viittaa siis myös siihen, että toiminta keskittyy pääosin Dredgen (2019, 27-28) määrittelemälle sähköisen liiketoiminnan tasolle.

2.3.1 Pienten yritysten erityishaasteita

Potentiaalista ja tunnistetuista hyödyistä huolimatta digitaalisten teknologioiden käyttö rajoittuu pk-yrityksillä suurilta osin perustoimintoihin (Kergroach 2021, 4; Dredge ym. 2019, 18). Kergroachin (2021, 4-6) mukaan pk-yritykset eivät yleisesti ottaen ole tarpeeksi varautuneita digitaaliseen siirtymään, ja digitaalisten teknologioiden kehittyessä monimutkaisemmiksi jäävät pk-yritykset yhä enemmän jälkeen. Mitä pienempi yritys on kooltaan, sitä

epätodennäköisempää on, että se hyödyntää digitaalisuutta liiketoimintansa tehostamiseen. Pk-yrityksillä onkin tunnistettu olevan moninaisia haasteita digitaalisessa siirtymässä, jotka liittyvät erityisesti niiden kokoon ja käytössä oleviin resursseihin.

Kyvykkyydet ja kapasiteetti

On selvää, että kyvykkyyksien ja kapasiteetin puute hidastaa digitaalista siirtymää pk-yrityksissä (OECD 2025; Dredge ym. 2019, 8; SME digitalisation in... 2024, 14; Pencarelli 2020, 470). Dredge ym. (2019, 23) havainnollistavat kyvykkyyksien ja kapasiteetin puutteen tarkoittavan haasteita, jotka liittyvät erilaisten resurssien, kuten osaamisen, koulutetun henkilöstön sekä käytössä olevan tiedon, ajan ja taloudellisten resurssien niukkuuteen. Resurssien ja kapasiteetin puute on yhteydessä ahdistukseen, jota pk-yrityksissä koetaan kustannuksiin, ajanpuutteeseen, henkilöstöhaasteisiin ja investointitarpeisiin liittyen.

Digitaaliset kyvykkyydet ovat avainasemassa siinä, että digitalisaatiota hyödynnetään menestyksekkäästi matkailualan pk-yrityksissä (Dredge ym. 2019, 1). Euroopan komission toteuttaman tutkimuksen mukaan pk-yrityksissä on kuitenkin jatkuva puute kyvykkyyksistä, mikä vaikeuttaa digitaalista siirtymää lähes joka toisessa pk-yrityksessä. Pk-yritysten keskeisenä haasteena onkin alalla kuin alalla rekrytoida henkilöstöä, jonka avulla yrityksen digitaalista siirtymää voidaan edistää. (Digital Skills & Jobs Platform 2023.) Tilanne on sama myös matkailualalla, jossa kyvykkyyksiä tarvittaisiin esimerkiksi sähköiseen liiketoimintaan, kuten digitaaliseen markkinointiin ja datan hyödyntämiseen liiketoiminnan tukena (Carlisle, Ivanov & Dijkmans 2023, 260; Pencarelli 2020, 470). Osaamista vaaditaan myös tekoälystä, virtuaalitodellisuudesta sekä lisätystä todellisuudesta, jotta niitä voidaan hyödyntää entistä yksilöllisempien ja räätälöidympien kokemusten tuottamisessa (Carlisle ym. 2023, 260). Digitaalisten kyvykkyyksien puute hankaloittaa ennen kaikkea sitä, että päätöksiä voitaisiin matkailualan pk-yrityksissä tehdä tietoon pohjautuen, perustellusti ja harkitusti (Dredge ym. 2019, 20).

Kergroachin (2021, 10) mukaan pk-yritysten haaste houkutellessa ja pitää kiinni osaavasta työvoimasta johtuu rajallisista resursseista ylipäänsä löytää potentiaalisia rekrytoitavia sekä tarjota heille houkuttelevia palkkioita ja työolosuhteita. Henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi osaamisen kehittämiseen investoidaan harkiten ja henkilöstölle tarjotaan vähemmän mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä. Matkailualalla henkilöstön vaihtuvuus on erityisen suurta, sillä toiminta on kausiluonteista ja työsuhteet osa-aikaisia (Reijonen 2020, 23; Dredge ym. 2019, 8). Dredgen ym. (2019, 20) tutkimuksen mukaan erilaisille digitaalista siirtymää edistävälle kouluttautumiselle on kuitenkin suuri tarve matkailualan pk-yrityksissä, mutta koulutukseen osallistumista vaikeuttavat niiden vaatimat, erityisesti ajalliset ja taloudelliset, resurssit. OECD:n mukaan isoin este pk-yritysten digitaaliselle siirtymälle on nimenomaan kouluttautumiseen vaadittava aika ja sen puute (SME digitalisation in... 2024, 3). Ajallisiin ja taloudellisiin

resursseihin linkittyy myös Kergroachin (2021, 10) huomio, jonka mukaan työntekijöiden vapauttaminen liikevaihtoa suoraan tuottavista toiminnoista on pk-yrityksille haastavaa.

Myös taloudellisten resurssien puute vaikeuttaa pk-yritysten digitaalista siirtymää (Dredge ym. 2019, 20; OECD 2025; Kergroach 2021, 12; SME digitalisation in... 2024, 14). Matkailualalla mikroyrityksiä huolestaa uusien teknologioiden käyttöönoton kustannukset sekä niihin sijoitetun pääoman epävarma tuotto. Lisäksi suurimpina esteinä digitaalisen siirtymän edistymiselle nähdään rahoituksen puute ja esimerkiksi edellä mainittujen koulutusten korkeat kustannukset. (Dredge ym. 2019, 20.) Pk-yritysten digitaalista siirtymää hidastavat myös laitteiden ylläpitokustannukset (OECD Tourism Trends and Policies 2024, 3). Pk-yritysten huoli kustannuksista ei ole yllättävää, sillä niillä on usein suurempia yrityksiä rajallisemmat taloudelliset resurssit. Kergroachin (2021, 12) mukaan pk-yritysten on myös haastavampaa saada toiminnalleen ulkopuolista pääomaa johtuen vakuuksien puutteesta tai yleisestä epätietoisuudesta erilaisista tarjolla olevista rahoitusvaihtoehdoista.

Tiedonhallinta- ja jakaminen

Pesosen (2020, 5-8) mukaan tiedonhallinta ja tiedon jakaminen muiden kanssa ovat kriittisiä menestystekijöitä, jotta matkailuyritykset voivat hyödyntää teknologisen kehityksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Cooperin (2018, 3-8) mukaan tiedonhallinnassa on kyse siitä, että (matkailu-)yritys hyödyntää käytössään olevaa tietoa kilpailuedun luomiseksi.

Matkailualalla tiedonhallinnan tehokasta hyödyntämistä hidastavat alan ominaispiirteet. Kuten aiemmin on tuotu esiin, ala koostuu pääosin pienistä ja usein vielä perheomisteisista yrityksistä, joilta saattaa puuttua johtamistaitoja ja koulutusta. Hyödyntämistä hidastavat myös vastahakoisuus investointeihin ja riskinottoon, luottamuksen ja yhteistyön puute sekä heikot henkilöstöhallinnan käytänteet. Pk-yrityksissä tietoa hyödynnetään usein vain silloin, kun sillä nähdään olevan välitön hyöty yrityksen toimintaan. (Cooper 2018, 8-10.)

Matkailualan menestyksessä avainasemassa ovat tietoon perustuvat innovaatiot (Marco-Lajara, Claver-Cortés, Úbeda-García, García-Lillo & Zaragoza-Sáez 2018, 774). Matkailualalla tieto on kuitenkin usein hiljaista ja sidoksissa yrityksissä työskenteleviin henkilöihin. Hiljainen tieto voi luoda yritykselle kilpailuetua, koska sitä on vaikea jäljitellä, mutta toisaalta sen jakaminen ja digitointi ovat haasteellisia. (Cooper 2018, 3.) Hiljaisen tiedon suuri määrä voi aiheuttaa vahinkoa erityisesti pienille ja keskisuurille matkailualan yrityksille, sillä hiljaista tietoa on sidottu yksittäisiin ihmisiin ja työvoiman vaihtuvuus on alan ominaispiirteiden vuoksi suurta (Pesonen 2020b, 6).

Cooperin mukaan (2018, 6-7) tiedonhallinnan tehokas hyödyntäminen edellyttää, että tieto nähdään kriittisenä resurssina ja oppiminen tiedonsiirron tärkeimpänä tapana. Tehokkaassa tiedonsiirrosta yhdistyvät sekä ihmis- että teknologiakeskeiset lähestymistavat.

Tiedonsiirrossa avainasemassa on, että toimijat jakavat tietoa keskenään toistuvasti ja oppivat yhdessä ryhmänä. Pk-yritykset kokevatkin vertaisverkostojen olevan tehokkain tapa siirtää tietoa, sillä muihin vastaavassa tilanteessa oleviin vertaisyrittäjiin luotetaan enemmän kuin ulkopuolisiin toimijoihin (Friedman & Miles 2002, 324).

Yrittäjän rooli

Pesonen (2017, 181) nostaa esiin, että digitaalista siirtymää vievät yrityksissä eteenpäin ihmiset. Se, millaiset taidot ja asenteet heillä teknologiaa kohtaan on sekä se, miten he muutosta johtavat, vaikuttaa digitaalisen siirtymän etenemiseen. Pk-yritysten ja erityisesti mikroyritysten digitaalisen siirtymän haasteita pohtiessa merkittävänä tekijänä näyttäytyy yrittäjä, sillä Reijosen (2020, 21) mukaan mikroyrityksissä yrittäjällä on tärkeä rooli lähes kaikissa yrityksen toiminnoissa. Li, Su, Zhang ja Mao (2018, 1145) tarkentavat näkökulmaa digitaaliseen siirtymään - onnistunut digitaalinen siirtymä edellyttää nimenomaan yrittäjän kyvykkyyksien kehittämistä, sillä yrittäjät sekä panevat alulle että vievät digitaalista muutosta eteenpäin pk-yrityksissä.

Li ym. (2018) tuovat tutkimuksessaan esiin, että lähtökohta digitaalisen siirtymän onnistumiselle on yrittäjien asenteiden ja ennakkoluulojen muokkaaminen sekä heidän sosiaalisten verkostojensa kasvattaminen. Yrittäjien asenteiden muuttuminen myönteisemmiksi sekä sosiaalisten verkostojen mukanaan tuoma yhteistyö muiden yrittäjien kanssa vaikuttavat siihen, että yritykset panostavat kyvykkyyksiin, joita digitaalinen siirtymä vaatii. Kyvykkyyksien kasvun myötä yritykset ovat kykeneväisempiä kehittämään liiketoimintaansa ja hyödyntämään paremmin teknologisia ratkaisuja. (Li ym. 2018, 1136-1141.)

Yrittäjien merkittävä rooli digitaalisen siirtymän edistämisessä tulee esiin myös Hervén, Schmittin ja Baldeggerin (2022, 332) tutkimuksessa, jonka mukaan yrittäjien arvio omista kyvyistään vaikuttaa siihen, kuinka hyvin he pystyvät hyödyntämään digitaalisen siirtymän tarjoamia mahdollisuuksia. Yrittäjien uskoessa omiin kykyihinsä heidän on mahdollista hyödyntää digitaalisia teknologioita paremmin. Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen yrittäjyysorientaatiota (*engl. entrepreneurial orientation*) eli sen kykyä olla innovatiivinen, ottaa riskejä ja tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin.

Reijosen (2020, 37) mukaan matkailuyrittäjyyttä voidaan kuvata elämäntapayrittäjyydeksi. Elämäntapayrittäjää motivoivat tietynlaiseen elämäntapaan liittyvät tekijät, kuten korkeampi elämänlaatu tai miellyttävämpi työympäristö, ei välttämättä niinkään taloudellinen menestys. Elämäntapayrittäjät myös lähtökohtaisesti kaihtavat riskienottoa. Tämä sopii yhteen Dredgen ym. (2019, 22) huomioiden kanssa, joiden mukaan matkailun pk-yrityksissä ei välttämättä koeta suurta tarvetta digitaaliselle siirtymälle ja nykyistä digitaalisuuden tasoa pidetään riittävänä. Pk-yritykset ovatkin suhteellisen perinteisiä ja ottavat digitaalisia teknologioita käyttöön harkiten, jos niiden hyöty liiketoiminnalle ei ole ilmiselvä (Dredge ym. 2019, 18).

Novellin, Schmitzin ja Spencerin (2006, 1149) tutkimuksessa nousee esiin, että pk-yrityksiä on haastava saada näkemään pitkän aikavälin liiketoiminnallisia hyötyjä lyhyiden ja välittömien hyötyjen sijaan. Pk-yritysten keskuudessa esiintyy myös tarvetta vakuutella yrityksen johtoa uusien teknologioiden käyttöönotosta, mikä viittaa siihen, että päätöksenteon avuksi tarvitaan tukea (Dredge ym. 2019, 20-23).

2.3.2 Alueorganisaatio pienten yritysten tukena

Erilaisten verkostojen avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti matkailuyritysten liiketoiminnan kehitykseen ja innovatiivisuuden tasoon (Reijonen 2020, 38). Bititci, Martinez, Albores ja Parung (2004, 263) määrittelevät verkoston toiminnaksi, jossa työskennellään yhdessä jakaen tietoa, resursseja ja toimintoja. Verkoston jäsenet täydentävät toistensa toimintaa, ja verkostoa ohjaa yhteisesti tavoiteltu tarkoitus ja hyöty. Verkostomaisuus tuo mukanaan nopeutta ja joustavuutta, tukee ketterää tiedonkulkua ja -integroitua sekä lisää innovaatioiden määrää (Stähle & Laento 2000, 20-21). Stähle ja Laento (2000, 40) toteavat verkostojen tärkeimmäksi tehtäväksi arvon luomisen siinä mukana oleville toimijoille. Arvo luodaan kumppanuuk-sien kautta osapuolten sitoutuessa yhteiseen toimintaan ja tiedostaessa, että yhdessä toimimalla mahdollisuudet onnistua lisääntyvät. Yhteistyö voidaankin nähdä ratkaisuksi tilanteessa, jossa yksin ei päästä toivottuihin lopputuloksiin (Bititci ym. 2004, 253).

Matkailun alueorganisaatiot kokoavat yhteen tietyn alueen tai matkakohteen toimijoita alueelliseksi verkostoksi. Vastaavanlainen alueorganisaatio on myös opinnäytetyön toimeksiantaja Visit Tampere. Alueorganisaatioita on Suomessa noin 70 ja niillä on tunnistettu olevan merkittävä vaikutus matkailun kehittämisessä omalla toiminta-alueellaan (Yhdessä enemmän - kestävä... 2022, 32). Kokoamalla yhteen alueen matkailutoimijoita alueorganisaatiot helpottavat toimijoiden välistä yhteistyötä, rakentavat pitkäaikaisia kumppanuuksia, kehittävät osaamista ja kilpailukykyä sekä luovat arvoa yhdessä verkoston kanssa (Björk 2017, 145). Alueorganisaatiot ovat usein osa julkishallintoa paikallisella, alueellisella tai kansallisella tasolla (Buhalis 2000, 3).

Alueorganisaatioiden rooli on muuttunut vuosien myötä. Perinteisesti alueorganisaatiot on mielletty tietyn matkailualueen markkinoinnista vastaavaksi tahoksi, mutta nykyisin niiden tehtäväkuva on kattavampi (Björk 2017, 142; Yhdessä enemmän - kestävä... 2022, 32). Björk (2017, 142-146) määrittelee alueorganisaatiot ”matkakohteiden markkinointiin ja johtamiseen keskittyneiksi organisaatioiksi”, jotka toimivat sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla alueorganisaatio johtaa matkakohteen kehitystä vastaamalla strategiaprosessien käynnistämisestä, sidosryhmien koordinoinnista sekä strategian toteuttamisesta. Operatiivisella tasolla alueorganisaatiot taas keskittyvät markkinointiin, myynninedistämiseen ja palveluiden kehittämiseen (Björk 2017, 144-146) organisoimalla esimerkiksi alueen yhteismarkkinointia sekä tukemalla matkailutoimijoiden digitaalista siirtymää (Yhdessä

enemmän - kestävä... 2022, 32). Dredgen ym. (2019, 22) mukaan alueorganisaatioilla on merkittävä rooli sekä passiivisemmassa tietoisuuden lisäämisessä että aktiivisemmassa ratkaisujen rakentamisessa.

Yksi alueorganisaation tehtävistä on huolehtia alueen houkuttelevuudesta ja digitaalisesta saatavuudesta (Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja 2025, 5). Kun matkailualuetta tai kohdetta katsoo matkailijan näkökulmasta, se näyttyy erilaisista palveluista ja niitä tarjoavista toimijoista muodostuvana brändinä. Matkakohteissa toimijoiden palvelut linkittyvät toisiinsa usein hyvinkin tiiviisti, ja matkailijan voi olla vaikea tunnistaa niiden välisiä eroja. Kaikki alueen toimijat ovatkin siis omalta osaltaan mukana vaikuttamassa siihen, miten houkuttelevana matkakohde, eli brändi, koetaan ja miten kilpailukykyinen se muihin alueisiin verrattuna on. (Buhalis 2000, 3, 21.)

Digitaalista asiakaspolkua ja asiakaskokemusta kehittämällä alueorganisaatiot voivat luoda matkailualueille tuottavaa liiketoimintaa ja kasvua. Digitaalisessa ympäristössä brändimieli-kuva rakentuu matkailijan liikkua alueen ja sen toimijoiden sivustoilla, ja tästä navigoinnista muodostuu matkailijan digitaalinen asiakaspolku. (Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja 2025, 5.) Asiakaskokemusta voidaan parantaa panostamalla uusien ja innovatiivisten (digitaalisten) tuotteiden kehittämiseen sekä paikallisten kumppanuuksien luomiseen, joiden eteenpäin viemisessä alueorganisaatiot ovat avainasemassa (Starc Peceny ym. 2020, 11).

Jotta matkailualuetta voidaan kehittää kokonaisuutena, tulee yksittäisten matkailutoimijoiden digitaaliseen siirtymään ja saatavuuteen panostaa. Dredgen ym. (2019, 13) tutkimuksen mukaan valtaosa alueorganisaatioista tarjoaakin pienille ja keskisuurille yrityksille tukea digitaaliseen siirtymään. Tuen nähdään olevan erityisen tärkeää yksinyrittäjille ja mikroyrityksille, joiden toiminnan resurssit ovat rajalliset. Alueorganisaatioiden tarjoamalla verkostoitumismahdollisuuksilla ja osaamista lisäävillä koulutuksilla voidaan varmistaa, että digitaalinen siirtymä läpileikkaa myös pienten yritysten toimintaa. (Dredge ym. 2019, 15-16.) Carlislen, Ivanovin ja Dijkmansin (2023, 256) mukaan alueorganisaatioiden rooli on yhä enenevässä määrin toimia konsultoivana ja neuvoa antavana tahona alueen matkailutoimijoille.

Dredgen ym. (2019, 29) tutkimuksessa tuodaan esiin, että pienten yritysten digitaalista siirtymää voidaan edistää kasvattamalla verkoston yhteistä kapasiteettia sekä tarjoamalla yrityksille teknistä tukea. Samoin todetaan myös matkailualan trendejä tarkastelevassa raportissa, jonka mukaan pk-yritykset tarvitsevat kohdennettua tukea kapasiteetin rakentamiseen sekä tietoa erilaisista saatavilla olevista työkaluista (OECD Tourism Trends and Policies 2024, 42). Yhteistä kapasiteettia rakennetaan tuomalla matkailuyrityksiä yhteen, tukemalla niiden keskinäistä mentorointia sekä luomalla verkostoitumis- ja yhteistyömahdollisuuksia. Pienet yritykset hyötyvät yhteisestä kapasiteetista, sillä niiden on usein haastavaa samaan aikaan sekä

yltää liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa että löytää innovointiin tarvittavia resursseja. (Dredge ym. 2019, 29.)

Dredge ym. (2019, 29) toteavat, että yrityksiä tuetaan tällä hetkellä pääsääntöisesti osamista edistävillä koulutuksilla. Pienten yritysten digitaalista siirtymää voidaan edistää tarjoamalla yrityksille teknistä tukea ja tietoa, mikä pitää sisällään esimerkiksi ohjausta ja koulutusta, käytännön tiedon jakamista sekä konsultointipalveluita. Koulutusten tarjoaminen on loogista, sillä OECD:n (2025) mukaan pk-yritysten digitaalista siirtymää eniten hidastavien tekijöiden joukossa on tiedon ja osaamisen puute yrityksissä. Dredge ym. (2019, 29-31) painottavat kuitenkin, että koulutusten tulisi keskittyä enemmän vuorovaikutuksellisuuteen ja syväluotaaviin keskusteluihin digitaalisesta siirtymästä sekä sen mukanaan tuomista pitkän aikavälin hyödyistä. Passiivisten ja yleistä tietoa tarjoavien koulutusten, joita suurin osa pk-yrityksille tarjotuista koulutuksista tällä hetkellä on, on todettu hämmentävän mikroyrittäjiä erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä, ja siten vahvistavan kokemusta digitaalisen siirtymän haasteellisuudesta. Koulutustarjontaa suunniteltaessa on tarpeen myös tunnistaa eri digitaalisen siirtymän tasot ja tarjota palveluja kohdennetusti kyseisillä tasoilla olevien yritysten tarpeisiin.

Alueorganisaatiot kokoavat yhteen alueen matkailutoimijoita, joten niiden tehtäviin yhteisen kapasiteetin rakentaminen ja koulutuksen organisoiminen tuntuu sopivan luontevasti. Toimintaan matkakohdetta koordinoivana tahona alueorganisaation tulee kuitenkin ansaita toiminnan legitimitetti. Legitimitetti syntyy, kun alueen matkailuyritykset ja muut toimijat kokevat alueorganisaation toiminnan olevan hyödyllistä ja edistävänä yhteistä hyvää. Alueorganisaation tulee hallita kokonaisuutta ja varmistaa, että sen toiminnasta on hyötyä eri sidosryhmille. (Björk 2017, 142-145.) Tämä on Buhaliksen (2000, 2) mukaan yksi alueorganisaatioiden haasteista, sillä matkailutuotteita ja -palveluita tarjoaa hyvin moninainen toimijajoukko, jonka erilaiset toiveet ja tarpeet alueorganisaatioiden tulee ottaa huomioon.

Dredgen ym. (2019, 33) tutkimus osoittaa, että matkailun pk-yritysten liiketoiminta on suhteellisen perinteistä ja digitaaliseen siirtymään liittyvät asenteet ja haasteet moninaisia. Yrityksissä tunnustetaan digitaalisen siirtymän mahdollisuudet kilpailukyvyyn, kasvun ja verkostojen näkökulmasta. Toisaalta pk-yrityksissä ei kuitenkaan välttämättä koeta suurta tarvetta digitaaliselle siirtymälle (Dredge ym. 2019, 18) ja yrittäjyydellä tavoitellaan taloudellisen menestyksen sijaan tiettyä elämäntapaa (Reijonen 2020, 37). Alueorganisaation näkökulmasta voikin olla aiheellista miettiä, millainen digitaalisen siirtymän taso kunkin pk-yrityksen ja erityisesti mikroyrityksen kohdalla on tyydyttävä ja realistinen tämän hetken vaatimuksiin. Kuten Dredge ym. (2019, 22) tuovat esiin, pk-yritykset toimivat omalla tavallaan ja niille digitaalinen siirtymä ei ole kaikki kaikessa. Perinteisten toimintatapojen ja digitaalisen siirtymän välille tulisi löytää tasapaino, jossa digitaalisuus täydentää pk-yrityksen muuta toimintaa.

Dredge ym. (2019, 10) nostavat esiin, että digitaalisen siirtymän edistäminen vaatii sellaisen yhteistyöverkoston ja oppimisympäristön luomista, jossa pk-yritykset voivat oppia ja tehdä yhteistyötä keskenään sekä ottaa mallia edistyneemmistä yrityksistä. Myös Cooper (2018, 16) painottaa, että matkailualalla tulee keskittyä kasvattamaan alan toimijoiden välistä luottamusta, oppimista ja tiedonjakoa, sillä se edesauttaa oppivien matkakohteiden syntymistä ja alan kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Lin ym. (2018, 1142-1144) mukaan mentoroinilla ja kouluttamisella voidaan täydentää pk-yritysten rajallisia resursseja sekä herätellä yrityksen lähtötason ja tavoitellun tason välisen eron tiedostamista.

Alueorganisaatiot työskentelevät usein läheisimmin paikallisten pk-yritysten kanssa ja ovat täten parhaiten perillä, millaisia haasteita paikallisilla yrityksillä on digitaalisessa siirtymässä (Dredge ym. 2019, 13-15). Näin ollen alueorganisaatioilla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli yhteistyöverkoston, luottamuksellisen oppimisympäristön sekä tiedonjaon fasilitoijana, minkä myötä matkailualueen houkuttelevuus ja digitaalinen saatavuus kasvaa.

2.4 Asiakaskeskeistä arvonluontia

Palveluiden kehittämisen, liiketoiminnan ja markkinoinnin yhteydessä puhutaan paljon arvosta. Esimerkiksi matkailun digitaalisessa siirtymässä on Pesosen (2017, 180-182) mukaan loppujen lopuksi kyse siitä, miten asiakkaille voidaan kehittää uusia arvonluonnin tapoja digitaalisia työkaluja hyödyntäen.

Tuulaniemen (2013, 30) mukaan arvonluominen asiakkaalle lukeutuu organisaatioiden toiminnan peruseräisiin. Arvo muodostuu siitä, kuinka hyödyllisenä asiakas hankinnan kokee, ja arvon todentaa hyödyn ja hinnan välinen suhde. Hinnan määritelmä on tässä yhteydessä moniulotteinen; se voi olla joko hankinnasta maksettu rahamäärä tai hankinnan eteen nähty vaiva eli uhraus. Näin ollen arvo on aina suhteellista ja perustuu arvon kokija aikaisempiin kokemuksiin (Tuulaniemi 2013, 30; Grönroos & Gummerus 2014, 207). Arkipuheessa lisäarvoa käytetään usein arvon synonyymina, mutta tosiasiasa ne eroavat toisistaan. Jos arvonluonti on yrityksen perustehtävä, on lisäarvo kilpailukeino, jolla kasvatetaan asiakkaan kokemaa arvoa. Lisäarvoa voidaan tuottaa esimerkiksi hinnanalentamisella tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvattamisella. (Tuulaniemi 2013, 38.)

Organisaatio voi viestiä tarjoamastaan arvosta arvolupausten kautta. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 23) mukaan arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai vastaa asiakkaan tarpeisiin ja siinä kiteytyy, miksi asiakkaat valitsevat juuri tietyn toimijan tarjoaman tuotteen tai palvelun. Arvolupausta suunniteltaessa onkin siis tarpeen miettiä, mikä kohderyhmän ongelmista ratkaistaan, mikä tarve tyydytetään sekä millaisia tuotteita ja palveluita kohderyhmälle tarjotaan. Tästä voidaan päätellä, että pyrkimys syvälliseen asiakasymmärrykseen luo mahdollisuuden onnistuneille arvolupauksille.

Arvonmuodostumiseen vaikuttavia elementtejä ovat uutuusarvo, suorituskyky, räätälöinti, tekemisen helpottaminen, muotoilu, brändi ja status, hinta, säästö, riskien pienentäminen, säästettävyyden sekä käytettävyys. Asiakassegmentin tarpeet vaikuttavat siihen, mitä elementtejä arvolupauksissa milloinkin painotetaan. Muodostunut arvo voi olla joko määrällistä (kuten hinta tai tekninen laatu) tai laadullista (kuten muotoilu ja asiakaskokemus). (Osterwalder & Pigneur 2010, 23-25.)

On kuitenkin hyvä huomioida, että arvolupaus itsessään ei vielä luo arvoa. Arvo määräytyy ja luodaan todeksi asiakkaan toimesta osana hänen omaa arvonluonnin prosessiaan. Arvolupaus onkin oikeastaan organisaation asiakkaalle antama ehdotus mahdollisesta arvosta, jonka asiakas ideaalitulanteessa luo todeksi osana omaa arvonluonnin prosessiaan. (Grönroos & Gummerus 2014, 209.)

Arvonluomisen logiikat

Palvelumuotoilun ytimessä on ymmärtää, millaisen prosessin kautta asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu (Tuulaniemi 2013, 33), ja markkinoinnin logiikat tarjoavat tähän erilaisia näkökulmia. Arvon voidaan ajatella realisoituvan joko vaihdannan hetkellä vaihdanta-arvona (*engl. value-in-exchange*) tai asiakkaiden määrittelemänä käyttöarvona (*engl. value-in use*) (Grönroos & Gummerus 2014, 209). Vaihdanta-arvo on yksinkertaisesti asiakkaan hankinnastaan maksama hinta, joka konkretisoituu vaihdannan hetkellä. Yritys sisällyttää tuotteeseen tai palveluun arvoa tuotantoketjunsä eri vaiheissa, ja kuluttaessaan tuotetta asiakas tuhoaa yrityksen tuotteelle luoman arvon (Tuulaniemi 2013, 38-39.) Kuten yllä olevasta käy ilmi, asiakas ei ole mukana määrittelemässä hankintansa sisältämää arvoa. Vaihdanta-arvo on tuotekeskisen logiikan (*engl. goods-dominant logic*) näkemys siitä, miten arvoa tuotetaan. Tuotekeskisessä logiikassa organisaatio on arvonluonnin päätoimija, ja liiketoiminnan ja talouden keskiössä ovat tuotanto ja tavaroiden vaihdanta. (Lusch & Vargo 2014, 5-8.)

Nykyaikaisemman sekä paremmin palveluliiketoiminnan kehittämiseen sopivan näkemyksen mukaan arvo muodostuu asiakkaan määrittelemänä käyttöarvona (Grönroos & Gummerus 2014, 209). Tuulaniemen (2013, 40) mukaan käyttöarvo syntyy asiakkaan käyttäessä palvelua, ja palveluntuottajan tehtävä on tukea asiakasta arvontuotantoprosessissa. Asiakas ja palveluntuottaja luovat arvon yhdessä vuorovaikutuksensa kautta. Tämänkaltaisen käyttöarvon käsite esiintyy lähdekirjallisuudessa palvelukeskeisen logiikan (*engl. service-dominant logic*) ja palvelulogiikan (*engl. service-logic*) yhteydessä, jotka molemmat tunnistavat tuotekeskeistä logiikkaa selkeämmin asiakkaan merkityksen arvonluonnin prosessissa.

Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvo luodaan aina asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa. Palveluntuottaja tarjoaa asiakkaalle arvolupauksia, ja lopulta arvo muodostuu asiakkaan määrittelemänä hänen käyttäessään palvelua. (Vargo & Lusch 2004, 11.) Palveluntuottajan nähdään johtavan arvonluontia luomalla palveluprosesseja, joihin asiakas voi osallistua

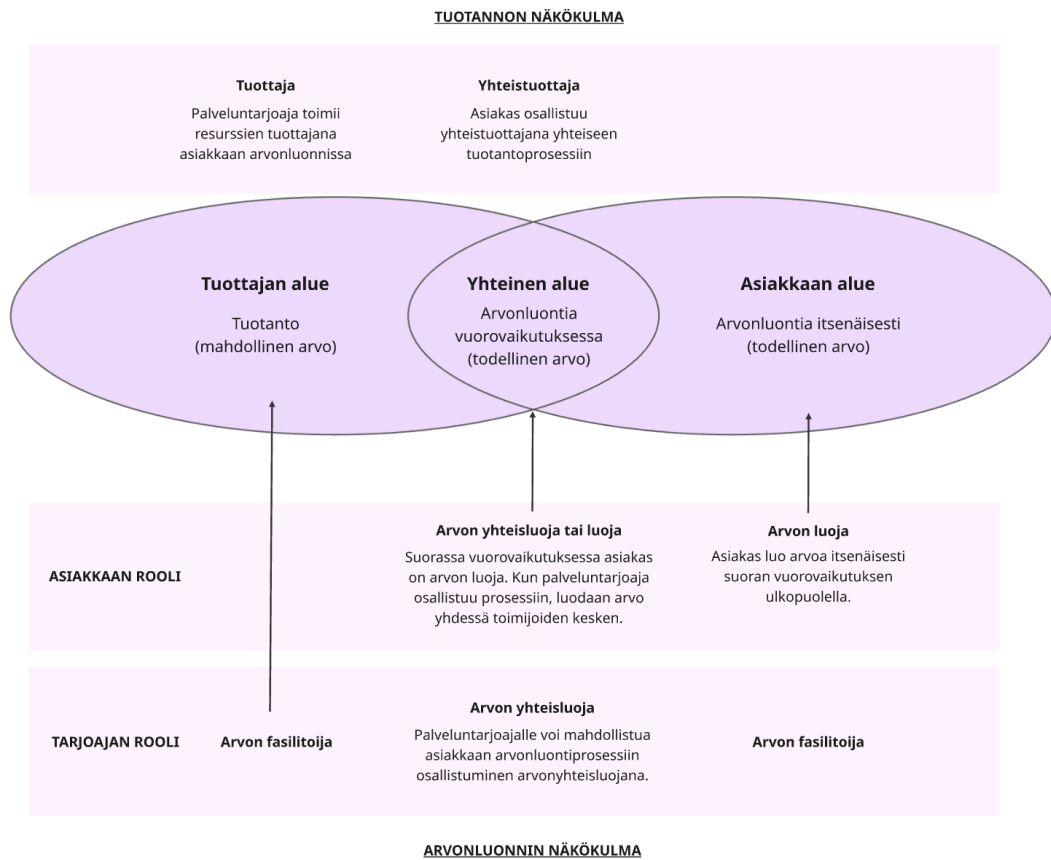
ja joissa arvoa luodaan yhdessä toimijoiden kesken (Tuulaniemi 2013, 40; Grönroos & Gummerus 2014, 214). Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvonluonti tapahtuu siis aina suhteessa palveluun, eikä asiakas voi luoda arvoa itsenäisesti, vaan ainoastaan määrittellä sitä (Grönroos & Gummerus 2014, 214).

Palvelukeskeistä logiikkaa on jalostettu eteenpäin palvelulogiikaksi (Grönroos & Voima 2013; Grönroos & Gummerus 2014). Suurin ero palvelukeskeiseen logiikkaan nähden on, että asiakkaan ajatellaan voivan sekä luoda arvoa että hallinnoida sen luomisprosessia itsenäisesti ilman suoranaista yhteyttä palveluun tai sen tuottajaan. Arvoa voidaan luoda myös yhdessä palveluntuottajan kanssa, mutta tällöin palveluntuottaja tulee osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia, eikä toisin päin. Asiakkaan nähdään kantavan vastuun ja vetävän arvonluontiprosessia. (Grönroos & Gummerus 2014, 213-214.) Palvelukeskeinen logiikka ja palvelulogiikka perustuvat samoille periaatteille, mutta siinä missä palvelukeskeinen logiikka tarjoaa arvoon ja sen luomisprosessiin vertauskuvallisen ja enemmänkin yleisen tason näkökulman, pyrkii palvelulogiikka termien tarkempaan määrittelyyn, jotta palvelulähtöistä ajattelua voidaan hyödyntää käytännössä (Grönroos & Voima 2013, 213). Sekä palvelukeskeinen logiikka että palvelulogiikka nähdään tuottajalähtöisinä logiikoina (Heinonen ym. 2010, 533; Heinonen & Strandvik 2015, 6).

Heinosen ym. (2010, 532) mukaan arvonluonnin tarkastelu suhteessa palveluun johtaa väistämättä vaillinaiseen ymmärrykseen siitä, mitä asiakkaan maailmassa tapahtuu palvelun käytön ulkopuolella. Viimeaikaisin lisäys markkinoinnin logiikoihin onkin asiakaskeskeinen logiikka (*engl. customer-dominant logic*). Asiakaskeskeisessä logiikassa etusijalla on asiakas sekä se, miten hän sulauttaa palvelun omiin prosesseihinsa. Tärkein ero tuottajalähtöisiin logiikoihin on, että asiakaskeskeinen logiikka ei painota asiakkaan ja tuottajan välistä vuorovaikutusta. Sen sijaan, että arvonmuodostuminen määriteltäisiin palvelun tai palvelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta, asiakaskeskeinen logiikka huomioi palveluun suoraan liittyvien toimintojen ja kokemusten lisäksi asiakkaan laajemman toimintaympäristön. (Heinonen & Strandvik 2015, 2.) Tarkoitus on ymmärtää asiakkaan tavoitteita ja sitä, miten palvelu voi tukea asiakkaan prosesseja. Asiakaskeskeisessä logiikassa huomion keskiössä ei siis ole itse asiakkaalle tarjottava palvelu, vaan asiakkaan elämä, johon palvelu liittyy. (Heinonen ym. 2010, 532-534.) Myös asiakaskeskeisen logiikan yhteydessä puhutaan käyttöarvosta, mutta sen määritelmä on tuottajalähtöisiä logiikoita laajempi; arvo tulee esiin asiakkaan jokapäiväisissä ja arkisissa tilanteissa, eikä välttämättä ole palveluntarjoajan suoraan havainnoitavissa (Heinonen ym. 2010, 539).

Grönroos ja Voima (2013, 140-141) nitovat yhteen palvelukeskeisen logiikan, palvelulogiikan ja asiakaskeskeisen logiikan arvonluonnin alueet. Arvoa luodaan kolmella eri alueella: tuottajan alueella, tuottajan ja asiakkaan yhteisellä alueella sekä asiakkaan alueella. Palveluntuottajan ja asiakkaan roolit vaihtelevat sen mukaan, millä alueella arvonluontia tapahtuu.

Asiakas nähdään arvonluojana tai arvon yhteisluojana, palveluntarjoajan ollessa arvon mahdollistaja tai arvon yhteisluoja. Arvonluonnin alueita havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2: Arvonluonnin alueet (mukailten Grönroos & Voima 2013, 141)

2.5 Tietoperustan synteesi

Matkailuala uudistuu neljännen teollisen vallankumouksen ja sen mukanaan tuoman digitaalisen kehityksen vauhdittamana kohti älykkään matkailun aikakautta (mm. Starc Peceny ym. 2020, 14; Korže 2019, 36). Vaikka matkailualan digitaalinen kehitys on yleisesti ottaen vauhdikasta, näyttäyty todellisuus toisenlaisena matkailupalveluita tarjoavissa pk-yrityksissä. Perheomisteisissa mikroyrityksissä, joista alan yrityskanta pääosin koostuu, on koosta, resursseista ja yrittämisen motivaatiotekijöistä johtuen erityisiä haasteita digitaalisessa siirtymässä. Mikroyrityksissä ei yllätä älykkään matkailun tasolle, vaan niissä toimitaan pääosin Dredgen ym. (2019, 27-28) määrittelemillä digitaalisen siirtymän ensimmäisillä tasoilla.

Alueorganisaatioiden verkostoa yhteen kokoava toiminta on erityisen tärkeää mikroyrityksille, joiden toiminnan resurssit ovat rajalliset. Alueorganisaatioiden kaltaiset verkostot luovat jäsenilleen arvoa kasvattamalla yhteistä kapasiteettia, kyvykkyksiä ja onnistumisen mahdollisuuksia. Vaikka alueorganisaatiot ovat usein parhaiten perillä matkailualan mikroyritysten haasteista, eivät ne silti aina osaa vastata haasteisiin oikealla tavalla. Esimerkiksi yleisesti

tarjottujen passiivisten koulutusten sijaan Dredge ym. (2019, 29-30) peräänkuuluttavat vuorovaikutteisuutta, yritysten välistä mentorointia ja yhdessä oppimista tietyllä digitaalisen siirtymän tasolla olevien yritysten kesken. Digitaalisen siirtymän edistämiseksi alueorganisaatioiden tulee pyrkiä vaikuttamaan erityisesti yrittäjiin ja heidän asenteisiinsa, joilla on tunnistettu olevan merkittävä vaikutus siihen, miten digitaalinen siirtymä yrityksessä etenee (Reijonen 2020, 37; Li ym. 2018, 1145; Hervé ym. 2022, 332). Reijonen (2020, 37) kuvaa matkailuyrittäjyyttä elämäntapayrittäjyydeksi, jossa tavoitellaan tietynlaista elämäntapaa taloudellisen menestyksen sijaan. Matkailun pk-yritykset ovat suhteellisen perinteisiä, ottavat digitaalisia teknologioita käyttöön harkiten, eivätkä välttämättä koe suurta tarvetta digitaalisen siirtymän edistämiseksi (Dredge ym. 2019, 18-22).

Alueorganisaatiot voivat hyödyntää arvonluomisen logiikoita ymmärtääkseen, millaisen prosessin kautta kumppaniyrityksille muodostuu arvoa. Arvonmuodostumista voidaan tarkastella suhteessa asiakkaalle tarjottuun (digitaalista siirtymää edistävään) palveluun palvelukeskeisen logiikan tai palvelulogiikan kautta, jolloin arvoa luodaan lähtökohtaisesti vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken. Kun asiakkaan elämää ja tavoitteita halutaan ymmärtää laajemmin, voidaan miettiä, miten palvelulla halutaan tukea asiakkaan prosesseja. Tällöin on kyse asiakaskeskeisestä logiikasta, jonka mukaan arvo tulee esiin asiakkaan jokapäiväisissä ja arkisissa tilanteissa, jotka eivät välttämättä ole suoraan palveluntarjoajan havainnoitavissa. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 532-534.) Mitä tahansa logiikoista hyödynnetään, oleellista on ymmärtää, että arvo muodostuu asiakkaan määrittelemänä hänen oman kokemuksensa kautta (Vargo & Lusch 2004, 11).

3 Kehittämisasetelma

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantajalle toteutettu tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyön toimeksiantaja on matkailun alueorganisaatio Visit Tampere Oy, jonka tavoitteena on kasvattaa Tampereen seudun asemaa vetovoimaisena matkailukohteena sekä tukea alueen matkailuyritysten kasvua ja kehittymistä Visit Tampere Partners -verkoston kautta. Maksullinen Partners-verkosto koostuu eri kokoisista matkailualaan suoraan tai välillisesti liittyvistä yrityksistä. Kumppaneille tarjotaan verkostoitumis- ja infotilaisuuksia sekä koulutuksia digitaalisen siirtymän, kansainvälistymisen ja kestävien matkailutuotteiden kehittämisen tueksi. Kumppaniverkoston vuosimaksu määräytyy yrityksen liikevaihtoluokan mukaan. (Visit Tampere 2025.). Visit Tampereen omistaa Tampereen kaupunki, jonka tekemät tilaukset muodostavat suurimman osan Visit Tampereen liikevaihdosta (Tampere 2025).

Työn lähtökohtana on Visit Tampereen tunnistama tarve kehittää toiminta-alueensa matkailuyritysten digitaalista saatavuutta. Digitaalisen saatavuuden kasvattaminen ja matkailijan sujuva digitaalinen asiakaspolku ovat myös Visit Tampereen strategisia tavoitteita (Tampereen

matkailustrategia 2030, 2025, 9). Visit Tampereen mukaan kehitettävää on erityisesti pienten kumppaniyritysten kohdalla niin tuotteiden digitaalisessa saatavuudessa kuin digitaidoissakin. Visit Tampere on pyrkinyt vastaamaan ongelmaan tarjoamalla kumppaneilleen digitaalisuutta edistäviä koulutuksia, mutta kumppaneita ei ole saatu osallistettua niihin toivotuissa määrin. Edellä mainituista lähtökohdista kumpuaa tarve palvelumuotoilun kehittämistyölle. Jotta kumppaniyrityksille voidaan tarjota aidosti heidän tarpeisiinsa vastaavia digitaalista siirtymää edistäviä palveluja, tarvitaan lisää asiakasymmärrystä ja kumppanien osallistamista palveluiden yhteiskehittämiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella digitaalista siirtymää matkailualan mikro- ja pienyritysten kontekstissa sekä selvittää, millaiset Visit Tampereen tarjoamat digitaalista siirtymää edistävät palvelut vastaavat mikro- ja pienyritysten aitoihin tarpeisiin. Työn tavoitteena on kehittää selkeä toimintamalli, jonka avulla alueorganisaatio voi tukea pienten matkailuyritysten digitaalista siirtymää. Opinnäytetyötä ohjaavat kehittämiskysymykset ovat:

1. Millaisia haasteita Visit Tampereen kumppaniyrityksillä on digitaalisessa siirtymässä?
2. Millaisia tarpeita kumppaniyrityksillä on Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan?
3. Millaisella toimintamallilla Visit Tampere voi tukea kumppaniyritystensä digitaalista siirtymää?

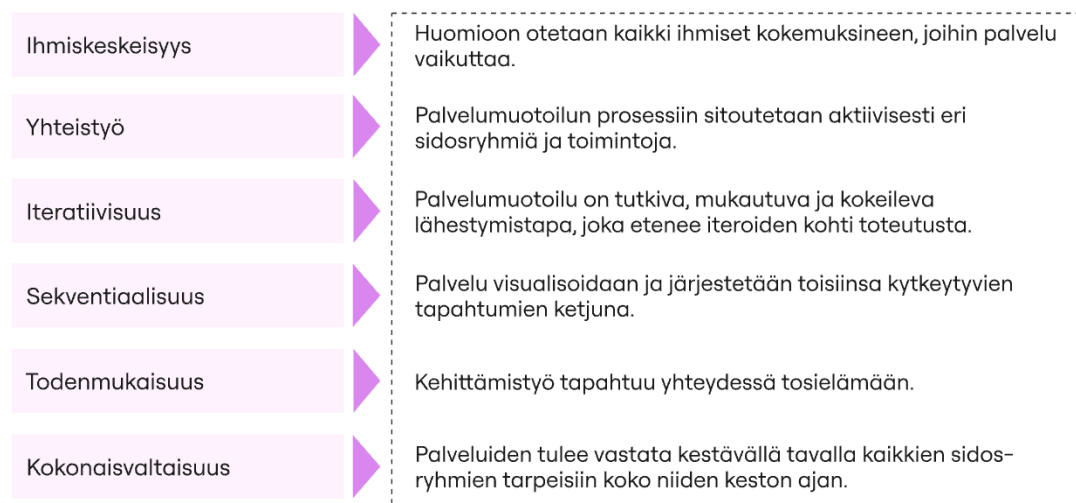
Lähestymistapana palvelumuotoilu

Tämän laadullisen kehittämistyön lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua, joka on muotoiluajattelun prosesseista ja toimintavoista ammentava käytännönläheinen tapa kehittää ja luoda palveluita (Tuulaniemi 2013, 63; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018a, 26). Palvelumuotoilu sopii kehittämistyön lähestymistavaksi erinomaisesti, sillä toimeksiantajan tavoite on tuoda asiakasnäkökulma kehittämisen keskiöön ja ymmärtää paremmin asiakkaiden haasteita ja tarpeita heille tarjottuja digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan.

Stickdorn ym. (2018a, 20) määrittelevät palvelumuotoilun muotoiluajattelun periaatteita hyödyntäväksi tavaksi kehittää palveluita kokonaisvaltaisesti, luovasti ja ihmislähtöisesti. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun erottavat toisistaan lähinnä palvelumuotoilulle ominaiset työkalut ja menetelmät. Prosessi ja periaatteet ovat muotoiluajattelussa ja palvelumuotoilussa lähtökohtaisesti samat. (Stickdorn ym. 2018a, 88.) Palvelumuotoilussa keskeistä on palvelun hahmottaminen asiakkaan näkökulmasta eli pyrkimys kattavaan asiakasymmärrykseen (Stickdorn ym. 2018a, 20). Asiakasymmärryksen kautta hahmotetaan asiakkaan päätösten taustalla olevat arvot ja motiivit sekä kohdistetaan niihin vastaavia arvolupauksia (Tuulaniemi 2013, 71). Asiakasymmärrykseen liittyy kiinteästi aito empatia asiakkaita ja heidän tarpeitaan

kohtaan, mikä toimii lähtökohtana erinomaisten palvelukokemusten sekä uusien innovaatioiden syntymiselle (Maula & Maula 2019, 41; Stickdorn ym. 2018a, 14).

Stickdorn ym. (2018a, 27) esittelevät kuusi palvelumuotoilua ohjaavaa periaatetta, jotka ovat: ihmiskeskeisyys, yhteistyö, iteratiivisuus⁵, sekventiaalisuus⁶, todenmukaisuus ja kokonaisvaltaisuus (kuvio 3). Periaatteet ovat tarkennusta edelliseen määrittelyyn (Stickdorn & Schneider 2011, 26) ja niissä tuodaan vahvemmin esiin palvelumuotoilun iteratiivinen luonne, käytännönläheinen ote tutkimukseen ja prototypointiin sekä relevanttius liiketoiminnalle.



Kuvio 3: Palvelumuotoilun periaatteet (Stickdorn ym. 2018a, 27)

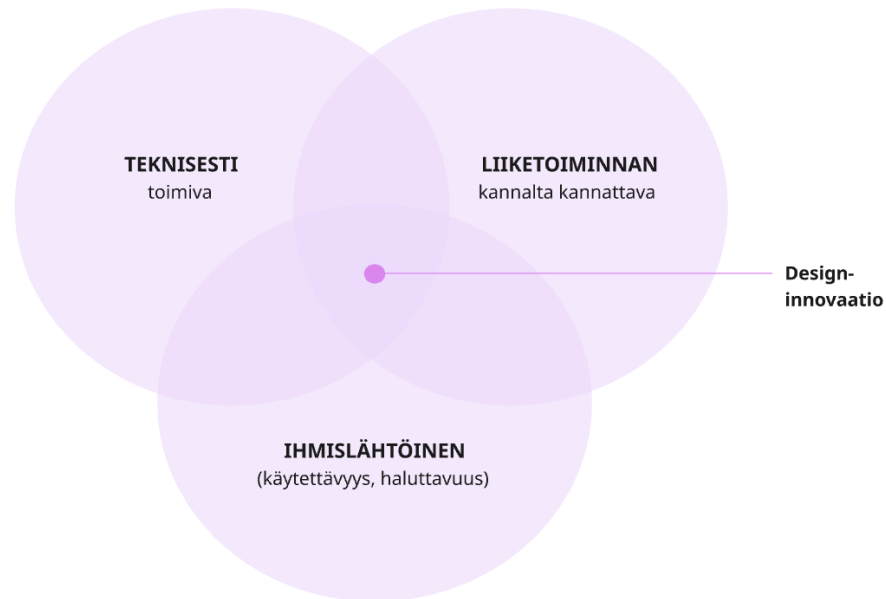
Palvelumuotoilun osallistavilla, visuaalisilla ja helppokäyttöisillä menetelmillä voidaan tukea sidosryhmien välistä yhteistyötä sekä tuottaa aitoa ymmärrystä päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Palvelumuotoilun ytimessä onkin yhteiskehittäminen ja eri taustoista tulevien ihmisten tuominen yhteen. (Stickdorn ym. 2018a, 20-22.) Palvelumuotoilun voidaan ajatella muodostavan yhteisen kielen poikkitieteellisen yhteistyön helpottamiseksi. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea jaettu ajattelutapa, prosessi ja työkalupakki, joita eri taustoista yhteen tulevat ihmiset voivat palveluiden kehittämisessä hyödyntää. (Tuulaniemi 2013, 58.)

Palvelumuotoilussa kaiken tavoitteena on luoda saumattomia ja laadukkaita palvelukokemuksia, joiden kehittämisessä on otettu huomioon sekä asiakkaiden että liiketoiminnan tarpeet, mutta myös teknologiset resurssit (Stickdorn ym. 2018a, 20-21). Myös Tuulaniemi (2013, 103) korostaa palvelumuotoilun merkitystä asiakas- ja liiketoimintanäkökulmien yhdistäjänä.

⁵ Iteratiivisuus tarkoittaa jonkin asian toistamista rajattoman monta kertaa (Tieteen termipankki 2025)

⁶ Sekventiaalisuus tarkoittaa peräkkäisten toimintojen järjestäytyneisyyttä niiden kytkeytyessä toisiinsa (Tieteen termipankki 2015)

Menestyvä palvelu syntyy, kun sekä asiakas- että liiketoimintanäkökulmista kumpuavat ideat ja konseptit otetaan kehitystyössä huomioon. Liiketoiminnallisesti tärkeitä osatekijöitä ovat tuloksellisuus, tehokkuus, erottuvuus, kun taas asiakasnäkökulmasta tärkeää on käytettävyys, johdonmukaisuus ja haluttavuus. Maula ja Maula (2019, 23) tuovat asiakas- ja liiketoimintanäkökulmien lisäksi esiin, että palvelun tulee olla teknisesti toteutettava. Menestyvän palvelun tai design-innovaation syntyä muotoiluajattelun avulla havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4: Design-innovaation synty muotoiluajattelun avulla (mukaillen Maula & Maula 2019, 23)

Björklund (2019, 22-27) esittelee kirjassaan useita erilaisia muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun prosessimalleja. Prosessimallien hyötynä voidaan nähdä se, että niiden avulla yhteiselle tekemiselle muodostuvat suuntaviivat ja sanasto, jotka sujuvoittavat yhteistyötä. Tosielämässä muotoilullinen lähestymistapa on kuitenkin usein prosessimalliaan monimutkaisempi, mikä johtuu lähestymistavan iteratiivisuudesta. Maula ja Maula (2019, 186) sanottavatkin muotoiluprosessia hyvin kuvatessaan sen vaiheiden olevan ”pikemminkin päällekkäisiä kuin peräkkäisiä” ja kyseessä olevan enemmänkin ”jatkuva iterointi kuin lineaarinen eteneminen”. Miettinen (2016, 35) tuo esiin, että tosielämässä palvelumuotoilun projektit eivät myöskään aina pidä sisällään kaikkia prosessin vaiheita, vaan prosessia muokataan vastaamaan kyseessä olevan projektin tarpeisiin. Vaikka prosessimallit eivät usein pysty kuvaamaan täysin sitä, miten muotoiluprosessi etenee, ne voivat auttaa erityisesti aloittelijoita hahmottamaan, mistä tärkeistä osatekijöistä prosessi koostuu (Björklund 2019, 27; Maula & Maula 2019, 23).

Vaikka muotoiluajattelun prosessimallien ulkomuoto ja vaiheet eroavat toisistaan, niitä yhdistävät tietyt perusasiat; ne ammentavat asiakasdatasta ja asiakkaiden tarpeista sekä ideoiden

tuottamisesta (Björklund 2019, 22). Tämän lisäksi muotoiluprosesseille ominaista on laajentavan ja kaventavan (divergentin ja konvergentin) ajattelun vaihtelu, joita hyödynnetään prosessin vaiheissa eri tarkoituksiin. Laajentavassa vaiheessa uutta tietoa hankitaan ja vaihtoehtoja luodaan kattavasti. Kaventavassa vaiheessa hankittua tietoa kiteytetään ja vaihtoehtoja karsitaan päätöksentekoa varten. Ennen aika- ja raharesurssien investoimista on myös tarpeen varmistaa, että tekemisellä ratkaistaan oikeaa ongelmaa. (Maula & Maula 2019, 187; Stickdorn ym. 2018a, 85-86.) Muotoiluajattelun vahvuuksien voidaan nähdä tulevan esiin erityisesti ongelmaa tutkittaessa ja määriteltäessä (Björklund 2019, 21).

Tuplatimanttimalli on yksi käytetyimmistä palvelumuotoilun prosessimalleista (Björklund 2019, 22) ja sen on lanseerannut Design Council vuonna 2004 (Design Council 2025). Tuplatimanttimalli koostuu neljästä eri vaiheesta, tutki, määrittele, kehitä ja toimita, jotka visualisoituna kahdeksi timantiksi kuvaavat, miten laajentavat ja kaventavat vaiheet vaihtelevat muotoiluprosessin sisällä (Design Council 2025).

Ensimmäisen timantin muodostavat tutki- ja määrittele-vaiheet, joissa painotetaan tiedonhankintaa ja oikean ongelman määrittelyä. Ennako-oletusten sijaan pyritään ymmärtämään, mistä ongelmassa oikeasti on kyse ja se selvitetään tutkimalla ihmisiä, joihin ongelma vaikuttaa. Tutkimuksen avulla ongelma ymmärretään syvällisemmin ja se voidaan tarvittaessa määrittellä uudestaan. Toinen timantti koostuu kehitä- ja toimita-vaiheista, joissa ratkaisuja kehitetään hyödyntäen monitieteellisiä lähestymistapoja, prototypointia, yhteiskehittämistä ja testausta. (Design Council 2025; Stickdorn ym. 2018a, 86-88.) Tuplatimanttimallia hyödyntäessä yleinen erehdys on aliarvioida asiakasymmärryksen luomisen ja ongelman uudelleen määrittelyn tärkeys sekä siirtyä liian nopeasti toiseen timanttiin kehittämään ratkaisuja (Maula & Maula 2019, 188). Tuplatimanttimallin visualisoinnissa molemmat timantit kuvataan samansuuruisiksi, mikä viittaa niiden yhtäläiseen tärkeyteen prosessin osasina.

Myös tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun prosessimalliksi valikoitui tuplatimanttimalli. Malli tuntui alusta asti antavan sopivat raamit kehittämistyölle ja tarjoavan selkeän kuvan palvelumuotoiluprosessin etenemisestä. Tuplatimantti-prosessimalli ja kehittämistyön eteneminen sen mukaan on kuvattu kuviossa 5.

kasvokkain samassa tilassa, jolloin Stickdornin ym. (2018a, 122) mukaan on mahdollista luoda intiimi ilmapiiri ja tarkkailla haastateltavien kehonkieltä. Yksilöhaastattelut sopivat tähän kehittämistyöhön, sillä yksittäisten toimijoiden ajatuksia ja toimintaympäristöä haluttiin ymmärtää syvällisesti ja kahdenkeskeisissä haastatteluissa luoda mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Haastattelujen lisäksi kohderyhmää havainnoitiin Visit Tampereen tarjoamassa digikoulutuksessa. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla sitä Miron tutkimusseinällä sekä laadullisella sisällönanalyysillä.

4.1.1 Toimeksiantajan haastattelut

Toimeksiantajan alkuhaastattelut ovat usein hyvin valaisevia ja tarjoavat hyvän pohjan kehittämistyön aloittamiselle. Tavoitteena on ymmärtää syvällisesti toimeksiantajan näkökulmia ja sitä, mikä tutkimusongelma heidän mielestään on. (Stickdorn ym. 2018a, 14.) Myös Tuulaniemi (2013, 145) painottaa yrityksessä olevan hiljaisen tiedon merkitystä palveluiden muotoilussa. Jotta palvelu voidaan toteuttaa onnistuneesti, tulee sen suunnittelussa ottaa huomioon myös sen parissa työskentelevien henkilöiden näkökulmat.

Ennen haastatteluja käytiin huolellisesti läpi Visit Tampereen verkkosivut, matkailustrategia, toimeksiantajalla ja kumppaniyrityksillä käytössä oleva Howspace-yhteistyöalusta sekä muut toimeksiantajan lähettämät materiaalit kuten asiakastytyväisyyskysely. Näiden pohjalta muodostettiin kysymykset haastatteluihin. Kysymykset räätälöitiin haastattelukohtaisesti vastaamaan jokaisen asiantuntijan osaamisaluetta, jolloin haastattelut täydensivät toisiaan ja loivat opinnäytetyöntekijälle kattavan kuvan lähtötilanteesta.

Visit Tampereen henkilöstöstä haastateltiin kolme asiantuntijaa, joiden työtehtäviin liittyi läheisesti kumppaniyritysten digitaalisen siirtymän edistäminen tai yhteydenpito heidän kanssaan (kehitysjohtaja, projektipäällikkö ja kumppanuusvastaava). Haastatteluilla pyrittiin lisäämään ymmärrystä toimeksiantajan toiminnasta sekä saamaan selkeä kuva kehittämiskohteen nykytilasta sekä siihen liittyvistä tarpeista ja haasteista.

Haastattelut toteutettiin Visit Tampereen toimitiloissa kesällä 2024. Haastattelujen jälkeen äänitallenteet litteroitiin ja teksti siirrettiin olennaisilta osin Miron tutkimusseinälle teemoiteltavaksi. Teemoittelun avulla haastatteluaineistosta alkoi nopeasti nousta esiin toistuvia teemoja. Teemoja muodostui lopulta kuusi: palveluvalikoima, digitaalinen saatavuus, viestintä, mukaan aktiivisemmin, hyöty ja lisäarvo kumppaneille sekä kansainvälisyys. Teemojen sisältö visualisoitiin toimeksiantajaa pohdituttavien kysymysten ja huomioiden kautta kuvioon 6.

Palveluvalikoima

- Miten palveluvalikoima muotoillaan houkuttelevaksi?
- Onko VT:n tarjooma liian hankala ja monimutkainen?
- Osaammeko tarjota oikeanlaista apua?
- Millaisia palveluja pitäisi tarjota ja miten, jotta yritykset lähtisivät mukaan?

Digitaalinen saatavuus

- Kokevatko yritykset digitaalisuuden edistämisen tärkeäksi ja hyödylliseksi?
- Digimyynti ja kaupan aikaansaaminen erityisen hankalaa
- Tarve ykkösportaan digiloikalle: "Jos et ole digissä, et ole olemassa"
- Mitä pienempi yritys, sitä isompi haaste digitaalisuus on.
- Muutosvauhdissa on vaikea pysyä kärryillä.
- Mitkä ovat digitaalisuuden kompastuskivet peilattuna digitaaliseen asiakaspolkuun?



Viestintä

- Tavoittaako VT:n viestintä yritykset?
- Onko viestintä ymmärrettävää ja houkuttelevaa?
- Millaisilla argumenteilla yrityksiä saadaan houkutelua mukaan?
- Osaako VT viestiä tuottamastaan hyödyistä ja lisäarvosta?

Mukaan aktiivisemmin

- Kumppanit eivät lähde mukaan "vaikka kuinka houkuteltaisiin"
- Miten arvostaisivat VT:ta niin paljon, että antaisivat aikaansa?
- Mitkä ovat konkreettiset haasteet siinä, että palveluihin ei osallistuta?

Hyöty ja lisäarvo kumppaneille

- Miten yritykset kokevat VT:n olevan hyödyksi heille?
- Onko VT:llä väliä yrityksille?
- Tuntuuko VT etäiseltä ylätason toimijalta?

Kansainvälisyys

- Ristiriita: VT:n fokus kv-markkinoilla, mutta monet yritykset fokuoivat kotimaahan
- Mitä pienempi yritys, sitä isompi haaste kansainvälisyys on
- Digitaalisuudessa kotimaisuutta ja kansainvälisyyttä ei välttämättä tarvitse erottaa.

Kuvio 6: Toimeksiantajan haastatteluissa esiin nousseet teemat

Tämän lisäksi teemojen sisällöt kiteytettiin avainoivalluuksiksi (*engl. key insights*). Avainoivallusten avulla analyysin ydinlöydökset voidaan viestiä projektin jäsenille ytimekkäästi ja kuvata niitä tekijän, toiminnan, tavoitteen ja rajoitteen muodossa (Stickdorn ym. 2018a, 131). Analysoinnissa esille nousseet teemat ja avainoivallukset käytiin yhteisesti läpi kaikkien haastateltujen Visit Tampereen asiantuntijoiden kesken. Aineiston teemoista muodostetut avainoivallukset on esitetty kuviossa 7.

1. Palveluvalikoima

VT tarjoaa digitaalisuutta edistäviä palveluja kumppaneille, koska digitaalista saatavuutta tulisi kehittää, mutta pohtii, osaako tarjota heille apua oikealla tavalla.

2. Digitaalinen saatavuus

VT edistää kumppanien digitaalista saatavuutta, koska se on tärkeää alueen matkailun kehityksessä, mutta pohtii, kokevatko kumppanit itse digitaalisuuden edistämisen tärkeänä.

3. Viestintä

VT viestii tarjoamistaan palveluista kumppaneille, koska haluaisi heidän osallistuvan niihin, mutta ei tiedä, onko viestintä ymmärrettävää ja houkuttelevaa ja tavoittaako se kumppaneita.

4. Mukaan aktiivisemmin

VT houkuttelee kumppaneita mukaan koulutuksiin, koska digitaalista saatavuutta tulisi kehittää, mutta ihmettelee, miksi mukaan ei lähdetä ja mitkä osallistumisen esteet ovat.

5. Hyöty ja lisäarvo kumppaneille

VT tukee kumppaneita liiketoiminnan kehittämisessä, koska haluaa tarjota heille lisäarvoa, mutta pohtii, kokevatko kumppanit palvelut hyödyllisinä ja lisäarvoa tuottavina.

6. Kansainvälisyys

VT keskittyy kansainväliseen markkinointiin, koska matkailun kasvu tulee kansainvälisyydestä, mutta kumppanit keskittyvät enemmän kotimaan markkinoihin.

VT = Visit Tampere

Kuvio 7: Avainoivallukset toimeksiantajan haastatteluista

4.1.2 Kumppaniyritysten haastattelut

Kumppaniyritysten haastattelut toteutettiin loppusyksystä 2024. Toimeksiantaja oli määritellyt kumppaniensa joukosta opinnäytetyön aiheen näkökulmasta sopivia haastateltavia, ja tästä joukosta haastatteluun pyrittiin haarukoimaan sekä eri aloilla toimivia että liikevaihtoluokaltaan eri kokoisia yrityksiä. Haastatteluja tehtiin yhdeksän kappaletta, ne olivat kestoltaan 0,5-1,5 tuntia ja yksi niistä tehtiin etäyhteyden välityksellä.

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse ja ne pitivät sisällään opinnäytetyötiedotteen, tietosuojaselosteen sekä osallistujan suostumuslomakkeen. Haastateltavat hyväksyivät edellä mainitut dokumentit sekä osallistumisensa haastatteluun vastaamalla sähköpostiviestiin. Kahden haastateltavan kanssa dokumentit allekirjoitettiin paikan päällä ennen haastattelun alkua. Haastattelukutsut sisälsivät myös vapaaehtoisen kolmen kysymyksen ennakkotehtävän, jonka tarkoitus oli saada haastateltavat pohtimaan aihealuetta oman liiketoimintansa näkökulmasta jo ennen haastattelua. Ennakkokysymykset olivat:

1. Miten digitaalisuus näkyy liiketoimintasi sisäisissä toiminnoissa sekä asiakkaille päin?
2. Miltä digitaalisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa sinusta tuntuu?
3. Missä Visit Tampereen tarjoamissa digitaalisuuteen liittyvissä koulutuksissa tai muissa palveluissa olet ollut mukana? Miksi osallistut tai miksi et osallistu?

Haastattelurunko jaettiin kahteen teemaan: 1. Digitaalinen siirtymä ja digitaaliset työkalut sekä 2. Visit Tampereen tarjoamat palvelut. Kysymykset muodostettiin opinnäytetyön tietoperustaan sekä toimeksiantajan haastatteluihin peilaten. Kysymysten asettelussa käytettiin kuvailua tukevia kysymyssanoja (millainen, miten, missä) ja vältettiin kysymyksiä, jotka mahdollistavat kyllä- tai ei-vastauksen. Ensimmäisessä kysymyksessä tunteiden kuvaamisen tukena hyödynnettiin kuvakortteja. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelujen alussa kerrattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Lisäksi haastattelukysymyksissä usein toistuva termi ”digitaalinen siirtymä” käytiin yhdessä läpi ennen varsinaisen haastattelun aloitusta, kuten myös mitä erilaiset digitaaliset työkalut matkailuyrityksen kontekstissa voivat tarkoittaa. Haastattelut nauhoitettiin joko puhelimen sanelimella tai Teamsin nauhoitustoiminnolla, minkä jälkeen ne siirrettiin opiskelijan henkilökohtaiselle tilille Laurean OneDrive-verkkotallennustilaan.

Nauhoitukset litteroitiin tekstimuotoon, minkä jälkeen jokainen haastattelu luettiin läpi useampaan kertaan. Tämän jälkeen kaikki kehittämistyön kannalta olennainen siirrettiin Excel-tiedostoon analysointia varten. Haastatteluaineisto käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka on tyypillinen menetelmä laadullisen aineiston analysoinnissa. Sisällönanalyysin avulla aineistoa pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-127). Analyysissa aineisto muovataan uudeksi kokonaisuudeksi, jolloin sen sisältämän

informaation arvo kasvaa. Analysoitu ja järjestetty aineisto toimii pohjana uskottavien johtopäätösten tekemiselle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-122; Eskola & Suoranta 2005, 137.) Analysoinnissa jokaiselle haastatellulle annettiin oma koodinsa, esimerkiksi HK1 (haastateltu kumppani numero 1), jotta analysoinnin edetessä alkuperäiseen ilmaukseen voitiin tarvittaessa palata vaivatta.

Sisällönanalyysilla onnistuttiin löytämään kumppanien haasteita digitaaliseen siirtymään liittyen sekä heidän tarpeitaan Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan. Seuraavaksi esitellään kumppanien seitsemän selkeintä haastetta digitaaliseen siirtymään liittyen: osaamisen ja resurssien puute, epävarmat tuotto-odotukset, ydintehtävän priorisointi, asioiden jääminen kesken ja aikaansaamattomuus, tiedon runsaus ja nopea tempo, kokonaisuuden hahmottaminen sekä selkeyttä toimintaan ja fokuksen puute. Haasteiden jälkeen esitellään kolme esiinnoussutta tarvetta Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan: kohdennettua konkretiaa, yhdessä ja selkeät hyödyt.

Osaamisen ja resurssien puute

Haastatteluissa nousi esiin, että kumppaniyrityksillä on useita erilaisia puutteita osaamisessa ja resursseissa digitaaliseen siirtymään liittyen. Tiedon ja osaamisen puutteen vuoksi ei tiedetä, miten digitaalisuutta voisi omassa toiminnassa hyödyntää, mitä eri käsitteet tarkoittavat tai miten jokin digitaalisuuteen liittyvä asia konkreettisesti tehdään. Myös aika- ja raharesurssien puute nousi esiin merkittävänä esteenä digitaalisuuden edistämiseksi. Digitaalisuutta edistää yrityksissä pääsääntöisesti yrittäjä itse sen sijaan, että sitä varten olisi palkattu erikseen työntekijä. Digitaalisten jakelukanavien kuukausimaksujen ja provisioiden koetaan olevan kalliita ja syövän katteesta. Osalla haastatelluista oli puutetta myös kiinnostuksessa digitaalisuutta kohtaan, mutta toisaalta digitaalisuuden mukanaan tuomat hyödyt, kuten liikevaihdon kasvu, lisänäkyvyys ja resurssien vapautuminen, kiinnostivat myös näitä haastateltuja.

Arvostan ja tiedän, että tarvitsen sitä (digitaalisuutta), mutta heti kun sitä pitäisi alkaa hoitamaan, niin en tiedä, että mistä aloittaisin, koska olen niin ulkona. (HK7)

Epävarmat tuotto-odotukset

Jokainen haastateltava pohti investoidun ajan tai rahan tuomaa hyötyä. Toiminimiyrittäjien ja mikroyritysten maailmassa jokainen tunti on arvokas ja siksi lasketaan tarkkaan, mihin lähdetään mukaan, oli kyseessä sitten uuden digitaalisen kanavan haltuunotto tai Visit Tampereen koulutukseen osallistuminen. Uusien kanavien käyttöönotto koetaan riskinä, kun ei tiedetä, millaisia tuloksia saadaan aikaiseksi ja koulutukseen osallistuminen ajan uhraamisena, jos se ei tuokaan mukanaan toivottuja hyötyjä tai ole selkeästi kohdennettu itselle.

Googlen My Business -tililtä pystyy ostamaan tuotteita, mutta sitä emme ole tehneet ihan loppuun vielä. Kuukausimaksuista se varmaan on jäänyt eniten kiinni ja olemme miettineet, että vastaako vaivaa. (HK1)

Yrittäjän pitäisi kouluttautua hirveän monella saralla ja tiedostan, että vaikka menen mielelläni koulutuksiin, niin kun olen päivän siellä kiinni, niin en saa siitä penniäkään rahaa, vaan mahdollisesti häviän jotain. Mun pitäisi saada siitä joku välitön hyöty heti. (HK3)

Ydintehtävän priorisointi

Lähes kaikki haastatellut toivat esiin, että ydintehtävään liittyvät asiat ajavat digiasioiden edelle. Haastateltavat eivät näe digiasioiden kehittämistä akuutisti tarpeellisena, se tulee “ydinliiketoiminnan päälle” ja sitä hoidetaan “ydinliiketoiminnan ohella”. Digitaalisuus nähdään kyllä lähtökohtaisesti tärkeänä, mutta se on toissijaista, jos liikevaihtoa saadaan tuotettua myös ilman sitä. Muut liiketoimintaan liittyvät asiat priorisoituvat usein digitaalisuuden edistämisen edelle.

Google-kikkailuja ja muita tehdään, kun ehditään. Kuulostaa varmaan aika raadolliselta, mutta näin se ainakin mulla menee. (HK8)

Kyllähän digitaalisuus on tärkeää, mutta tää business kuitenkin toimii hyvin näinkin. (HK2)

Asioiden jääminen kesken ja aikaansaamattomuus

Suurin osa haastatelluista mainitsi myös digitaalisuuteen liittyvien asioiden jäävän helposti kesken tai niitä ei saada aikaiseksi. Vastaan saattaa tulla pieni tekninen ongelma tai asia saattaa tuntua liian työläältä, jolloin on helpompi antaa olla. Haastateltavat kertoivat yrittävänsä pärjätä olemassa olevilla keinoilla.

Onhan se tavallaan hyödyllistä, kun joku näyttää, että mitä pitää tehdä. Silloin mietin, että ehkä selviän tästä jotenkin. Siinä tulee niin helposti semmoisia kohtia, joita en ymmärrä. Tai sitten pitää tehdä joku päätös. Se on vaan niin vaikeata sitten kuitenkin, joten en saa itsestäni aikaiseksi sitä. (HK3)

Minähän olen jo laittanut koneen kiinni ja olen jo jossain muualla, kun oikeasti pitäisi joku pieni ongelma ratkoa. Yritän hetken ja sitten ajattelen, että antaa olla. Sitten siihen palataan taas puolen vuoden päästä, vaikka siinä kohtaa riittäisi pieni neuvo, että pääsisi eteenpäin. (HK7)

Tiedon runsaus ja nopea tempo

Haastateltavat mainitsivat, että tietoa tulee runsaasti monesta eri kanavasta ja monelta eri lähettäjältä. Tiedon lukeminen vie paljon aikaa ja sähköpostia tulee valtavasti. Paljon kiinnostaviakin asioita jää huomaamatta. Haastateltavat kertoivat, että tiedon määrä lisää tuskaa eikä sitä jakseta tai pystytä vastaanottamaan enempää. Koulutuksia tarjoavat useat tahot, kuten eri Visit-toimijat, Pirkanmaan yrittäjät, yritysverkostot, Tredu ja Pirkanmaan matkailualan eri toimijat. Haastateltavien on hankalaa muistaa, mikä taho on tarjonnut mitäkin ja

kenen kutsumana on ollut missäkin. Haastateltavat toivat esiin myös kokemuksen digitaalisuuden nopeasta kehityksestä ja etenemisvauhdista. Useampi haastatelluista mainitsee, että jatkuvasti tulee uusia kanavia, joista ”hypetetään” ja joissa tulisi olla mukana. Asioiden myös koetaan vanhentuvan nopeasti.

Saisi istua koko ajan lukemassa tuolta, että mitä missäkin tapahtuu ja milloin on mitään. (HK4)

Kyllä se melkoinen labyrintti vieläkin on. Koko ajan hahmottuu paremmin, mutta sitten välillä tuntuu, että juuri, kun on jonkun asian tajunnut, niin se on jo ‘old news’. (HK8)

Kokonaisuuden hahmottaminen

Tarve ymmärtää digitaalisuuden isoa kuvaa ja kokonaisuutta korostuu haastateltujen vastauksissa. Digitaalisuutta kuvataan ”syväksi kuiluksi ilman vastauksia” ja ”möykyksi”, joka pelottaa ja tuntuu epämääräiseltä. Haastateltavat kaipaavat isoa kuvaa siitä, miten digitaalisia ratkaisuja kannattaa hyödyntää oman yrityksen kontekstissa. Haastateltavat kokevat, että tällä hetkellä yksittäiset työkalut ja ratkaisut eivät oikein linkity keskenään ja muodosta kokonaisuutta. Kun kokonaisuus on selvillä, on uuden tiedon mahdollista sijoittaa kokonaiskuvaan yrityksen digitaalisen siirtymän edistämisestä.

Olisi joku, joka pystyisi osoittamaan minulle, että mikä se labyrintti lopulta on ja löytyisi se iso kuva siitä labyrintista. Siitä pystyisi sitten katsomaan, että tässä on näitä asioita, mitä voisit tehdä, eikä tarvitsisi murehtia kaikista niistä asioista, mitä siellä on. (HK7)

Selkeyttä toimintaan ja fokuksen puute

Digitaalisten ratkaisujen ja työkalujen kokonaisuus näyttäytyy haastateltaville sekamelskana. He kokevat, että omassa tekemisessä ei ole selkeää linjaa, ja että tekeminen on enemmänkin ”haulikolla ampumista”, ”pienää tihrustamista” tai ”kaoottista toimintaa”. Haastateltavat toivovat ajatusten ja toiminnan selkeyttämistä sekä ryhtiä siihen, mitä he ovat tekemässä.

Yli puolet haastateltavista pohtii, mikä digitaalisissa ratkaisuissa on oman liiketoiminnan kannalta oleellista ja mihin on kannattavaa lähteä mukaan. Haastateltavat tiedostavat, että tarjontaa on paljon ja kaikessa voisi olla jotain hyödyllistä. Miten kuitenkin löytää ja tunnistaa omalle yritykselle oikeat kanavat ja työkalut? Mikä on oikeasti tärkeää oman liiketoiminnan näkökulmasta ja miten erottaa hyödylliset kanavat ja työkalut tietopaljoudesta? Apua kaivataan sen pohtimiseen, mihin on järkevää lähteä mukaan. Mihin rajalliset resurssit kannattaa kohdentaa ja mistä aloittaa? Mitä vähintään kannattaisi tehdä? Tällöin ei tarvitsisi miettiä kaikkia mahdollisia olemassa olevia ratkaisuja. Useampi haastateltava toi esiin myös tarpeen kontrollin tunteelle. Uusia ratkaisuja ei välttämättä haluta hyödyntää, jotta kontrollin tunne säilyisi.

Olen saanut paljon apua monesta suunnasta. Minua on koulutettu, konsultoitu, opetettu ja neuvottu. Tietoa tulee niin paljon joka tuutista, että alkaa olla vaikea erottaa, mikä on tarpeellinen ja hyödyllinen. Erottaa oikea väärästä, että tähän ei ole pakko lähteä. (HK5)

Jos meillä olisi käytössä Get Your Guide tai Viator, niin olisi kiva kokeilla, että täryttäisi sinne vaan kaikki palvelut ja mitä sitten tapahtuisi. Tavallaan tilanne on nyt hyvä, kun säilyy kontrollin tunne tässä toiminnassa. (HK1)

Seuraavaksi käydään läpi, millaisia tarpeita kumppaniyrityksillä on Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistävälle palveluille. Selkeitä tarpeita nousi esiin kolme: kohdennettua konkretiaa ja selkeät hyödyt, yhdessä sekä hands on -apua.

Kohdennettua konkretiaa ja selkeät hyödyt

Haastateltavat kokivat Visit Tampereen digitaalisuutta edistävien palveluiden olevan tällä hetkellä kohdennettuja isommille yrityksille. Haastateltavien kokemuksen mukaan koulutuksessa käsitellään asioita, jotka eivät kosketa itseä, ja osa käy tämän vuoksi vähän koulutuksessa. Muutama haastateltava nosti esiin, että kumppaneilla oletetaan olevan tietyt pohjatiedot digitaalisuuteen liittyen, jolloin on vaikea sanoa ääneen, jos ei tiedä tai ymmärrä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että aina koulutuksista jotain tarttuu mukaan, vaikka ne eivät olisikaan täysin omaan toimintaan kohdennettuja. Haastateltavat osallistuvat koulutuksiin innokkaammin, kun niihin pyydetään henkilökohtaisesti mukaan.

Haastateltavien toive oli, että huomioon otetaan vahvemmin eri kokoisten kumppaniyritysten, tässä tapauksessa yksinyrittäjien ja mikroyritysten, tarpeet sekä ymmärretään realistisesti, millaisiin asioihin aikaa ja rahaa on mahdollista investoida. Esiin nousi yrittäjien ja isompien yritysten välinen ero erityisesti siitä näkökulmasta, että isommissa yrityksissä digitaalisuuden edistäminen ja markkinointi voi olla yksittäisen ihmisen työnkuva, mutta haastateltujen tilanteessa digiasioita ei välttämättä edistä säännöllisesti kukaan.

Kuinka hyvin Visit Tampere ymmärtää, kuinka erilaisia heidän yhteistyökumppaninsa ovat. Heillä on isoja osakeyhtiöitä, matkailuyrityksiä, hotelleja, Särkänniemen ynnä muut, joilla on aivan eri tilanne kuin toiminimiyrittäjällä, jolla on yksi työntekijää, eikä juurikaan rahaa laittaa mihinkään kiinni. Niin olemme tosi eri tilanteessa. (HK3)

Aineistosta nousee vahvasti esiin, että haastateltavat haluavat digitaalisuutta edistäviltä palveluilta konkretiaa. Palveluilta toivotaan tukea ”hands on” -tekemiseen, käytännön vinkkejä ja ruohonjuuritason neuvontaa. Hyvänä pidetään sitä, että työpajoissa katsotaan, miten asioita käytännössä tehdään ja saadaan jotain myös valmiiksi. Haastateltavat kaipaavat vähemmän suunnittelua ja enemmän tekemistä sekä suunnitelmien yhdistämistä käytännön tekemiseen. Osa haastatteluista koki, että hankkeista ei jää yritykselle käteen konkreettisesti juuri mitään ja että ne palvelevat enemmän järjestelmää kuin ruohonjuuritason tekemistä.

Digitalisaatiossa monesti on juuri se, että luvataan kuuta taivaalta, mutta ei tarjota tikkaita sinne. Jos tuntuu liian työläältä lähteä aloittamaan sen tekeminen, niin...” (HK9)

Luulen, että puhun itseni ja monen muun puolesta, että saisi olla aika paljon pilkotumpaa ruohonjuuritason konkretiaa. Työpajoja, missä päästään oikeasti tekemään ja edistämään konkretiaa. (HK5)

Haastateltavat kaipaavat konkreettisia esimerkkejä siihen, millaista hyötyä digitaalisuuden edistämisestä voi syntyä. He kokivat motivoivana sen, että koulutusten tuoma konkreettinen hyöty on selkeästi määritelty. Toisaalta haastateltavat ymmärtävät digitaalisuuden mukanaan tuomat pitkän aikavälin hyödyt, kuten liikevaihdon ja asiakkaiden määrän kasvun, toiminnan tehostumisen sekä paremman näkyvyyden. Samalla he kuitenkin kaipaavat myös välitöntä hyötyä, jotta digitaalisuuden edistämisestä voisi innostua ja motivoitua.

Itsekin innostuisi siitä hommasta enemmän, jos joku pistäisi semmoisen top 10 -listan, että näin paljon hyödyt, jos teet sitä ja tätä. Että, se olisi jotenkin konkreettista ja selkeätä se hyöty. (HK8)

Yhdessä

Aineistosta erottui selkeästi haastateltavien tarve edistää asioita yhdessä muiden samassa tilanteessa olevien yritysten kanssa. Haastateltavat kaipasivat muilta yrityksiltä vertaistukea, sillä erityisesti yksinyrittäjänä jäädään usein yksin pätkäilemään asioita. Haastateltavat kokivat, että vertaistuen avulla muilta yrityksiltä voi saada vinkkejä siitä, mitä kannattaa tehdä ja miksi he ovat päätyneet tietynlaisiin ratkaisuihin. Hyödyllisenä pidettiin, että yhdessä voidaan benchmarkata, mitä muualla tapahtuu ja sparrata toinen toisiaan. Toisaalta haastateltavat kaipaisivat myös, että joku kyseenalaistaa ja jakaa erilaisia näkemyksiä, jonka kautta voidaan oppia yhdessä. Haastateltavat kokivat verkostoitumisen ja aidon vuorovaikutuksen muiden yrittäjien kanssa tärkeäksi. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että muut yritykset nähdään enemmän kumppaneina kuin kilpailijoina. Samalla voidaan miettiä myös mahdollisia yhteistyömuotoja.

Niille OTA-kanavillekin olisi hyvä olla joku semmoinen, joka olisi niitä enemmänkin tehnyt tai on itse käyttänyt niitä omissa palveluissaan, että saisi vähän vinkkiä siitä, että miten se kannattaisi tehdä. Ettei lähetä taas ihan sokkona so-taan. (HK4)

Voi olla, että digi ei tule kaikilla olemaan iso juttu, mutta tiedämme, mikä se on ja mitä muut tekevät. Ja voimme osallistua digikoulutuksiin, jossa vähän näemme metsää puilta ja voimme olla täysin mukana ja opetella siinä sivussa. (HK7)

Ulkoistaminen ja ulkopuolinen apu

Lähes kaikki haastateltavat mainitsevat ulkoistamisen ratkaisuksi digitaalisuuden eteenpäin viemisessä. Osan haastateltavista toive on saada omista käsistä pois kaikki digitaalisuuteen

liittyvä. Osa taas haaveilee tiettyjen osa-alueiden ulkoistamisesta ja osa onkin näin jo tehnyt ulkoistamalla esimerkiksi hakukoneoptimoinnin. Ulkoistusta kaivataan markkinointiin, kuvamateriaalien tuottamiseen, nettisivujen päivittämiseen, hakukoneoptimointiin ja maksettuihin mainontaan. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että apua tarvittaisiin myös oman osaamisen sanoittamiseen ja markkinointiin. Toiveissa on hyvä ammattimainen kumppani, joka hoitaisi asiat kerralla oikein. Ulkoistamisen hyötynä haastateltavat näkivät, että aikaa säästyy ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Toisaalta tässäkin pohditaan investoinnin tuottamaa hyötyä ja sitä, saako rahalle vastinetta ja tekisikö kaiken kuitenkin nopeammin itse. Osa haastateltavista on kiinnostunut hoitamaan digitaalisuuteen liittyviä asioita myös itsenäisesti.

Haastateltavat toivovat, että joku auttaisi alulle pääsemisessä ja kertoisi, mihin keskittyä ja mitä unohtaa. He kaipaavat tahoa, joka osaa selittää ja auttaa, ja jonka kanssa digitaalisuutta voidaan rakentaa ohjatusti yhdessä, jopa kädestä pitäen. Erityisesti kaivataan, että voisi soittaa jollekin, ihan oikealle ihmiselle.

Esimerkiksi Googlen avainsanajuttu, vaikka se on päällisin puolin aika simppele, niin kyllä siinä silti on niin paljon työtä, ettei sitä voi itse tähän ottaa enää rinnalle. Kyllä ammattilaisen täytyy se hoitaa. (HK6)

Kumppaniyritysten haastattelujen analysoinnin yhteenvedona voidaan todeta, että kumppaneilla on selkeitä puutteita osaamisessa ja resursseissa, joita digitaalisen siirtymän edistämisen liiketoiminnassa vaatii. Osaamisen ja resurssien puute sekä tiedon runsaus ja nopea tempo vaikuttavat siihen, että digitaalisuuden kokonaisuutta ei hahmoteta ja toiminnalta puuttuu fokus. Epävarmat tuotto-odotukset taas kannustavat entisestään priorisoimaan ydintehtävää, minkä vuoksi digitaalisuuden edistäminen jää kesken. Visit Tampereen tarjoamilta digitaalista siirtymää edistäviltä palveluilta odotetaan konkretiaa, selkeästi esiin tuotuja hyötyjä sekä yhteistyötä muiden samassa tilanteessa olevien kumppanien kanssa.

Aineistoanalyysin tärkeimmät tulokset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa ennen seuraavan vaiheen suunnittelua.

4.1.3 Havainnointi digikoulutuksessa

Haastattelujen tueksi opinnäytetyöntekijälle avautui mahdollisuus osallistua havainnoitsijan roolissa Visit Tampereen järjestämään työpajaan matkailutuotteiden digitaalisesta jakelusta. Koulutukseen osallistui kahdeksan kumppaniyritystä sekä yksi Visit Tampereen edustaja. Kouluttajana toimi ulkopuolinen digitaalisen liiketoiminnan asiantuntija. Osallistumisen tarkoitus oli havainnoida Visit Tampereen tarjoamaa digitaalisuutta edistävää palvelua (koulutus) sekä sitä, miten osallistujat reagoivat heille tarjottuun koulutukseen ja sen aiheisiin. Havainnoinnin tarkoitus ei ollut havainnoida koulutuksen sisältöä, vaan sitä, millaisena osallistujat koulutuksen kokivat. Opinnäytetyöntekijän osallistumisesta koulutukseen ilmoitettiin etukäteen kaikille koulutukseen osallistuville.

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, jonka etu on, että tutkittavia tarkkaillaan heidän omassa ympäristössään. Havainnointia voidaan toteuttaa eri intensiteetillä joko niin, että tutkija havainnoi tilannetta täysin ulkoapäin tai osallistuu siihen ryhmän aktiivisena jäsenenä. (Uusitalo 2001, 89.) Opinnäytetyöntekijä havainnoi koulutustilannetta paikan päällä, mutta ilman varsinaista osallistumista. Havainnoimalla koulutusta oli mahdollista nähdä käytännössä, millaista digitaalista siirtymää edistävää toimintaa kumppaniyrityksille tarjotaan ja miten kumppaniyritykset siihen suhtautuvat.

Merkityksellisimmiksi havainnoiksi osoittautuivat osallistujien kommentit koulutuksen aikana. Kanavanhallintajärjestelmistä puhuminen kirvoitti eräässä osallistujassa spontaanin ”oh my god, miten monimutkaista!” -huudahduksen. Koulutuksen päätteeksi osallistujia pyydettiin kuvaamaan tuntemuksiaan koulutuksen aiheesta, jolloin puolet vastaajista kuvaili kokemuksiinsa jollain tapaa negatiivisessa valossa, kuten: ”tieto lisää tuskaa”, ”suo syvenee, mitä enemmän perehtyy”, ”ymmärrystä tuli, mutta kaikki tuntuu vaikeammalta” sekä ”monimutkaista”. Eräs osallistujista myös kommentoi käsitellyn aiheen olleen ”tosi monimutkainen paketti pienelle toimijalle, aika ei riitä kaikkeen, mitä pitäisi tehdä”.

Esittelykierroksen ja koulutuksen aikana opinnäytetyöntekijälle muodostui jonkinlainen kuva osallistujien lähtötasosta ja suhtautumisesta digitaalisuuteen. Osa vaikutti olevan digitaalisuuden edistämisestä innoissaan ja osa enemmänkin sitä vastaan kommentoimalla esimerkiksi ”kyllä fyysiselläkin varauskalenterilla pärjää”. Vain yksi osallistujista oli mukana Tripadvisorissa, joka on yksi tärkeimmistä matkailualan aggregaattoreista⁷. Eräs osallistujista kertoi suhtautuvansa digiasioihin hyvin vastahakoisesti ja kuvaili omistavansa ”asennevamman digitaalisuutta kohtaan”. Kyseisessä osallistujassa oli kuitenkin huomattavissa selkeää innostuneisuutta hänen ymmärtäessään konkreettisen esimerkin avulla, millaista helpotusta digitaaliset jakelukanavat voivat yrityksen arjen toimintoihin tuoda.

Koulutuksen aikana osallistujat harjoittelivat digitaalisen tuotteen luomista Google My Business -palveluun omia tietokoneitaan käyttäen. Ennen tuotteen luomista osallistujia ohjeistettiin vaihtamaan selaimen kieli englanniksi, mikä tuotti haasteita monelle osallistujalle. Yhdellä osallistujalla ei myöskään ollut oikeuksia käyttää edustamansa yrityksen Google My Business -tiliä, jolloin tuotteen luominen ei ollut mahdollista. Osallistujat tarvitsivat kouluttajalta paljon konkreettista apua tuotteiden luomisessa. Osallistujien tehtäväksi jäi luoda kesken eräiset tuotteet loppuun koulutuksen jälkeen.

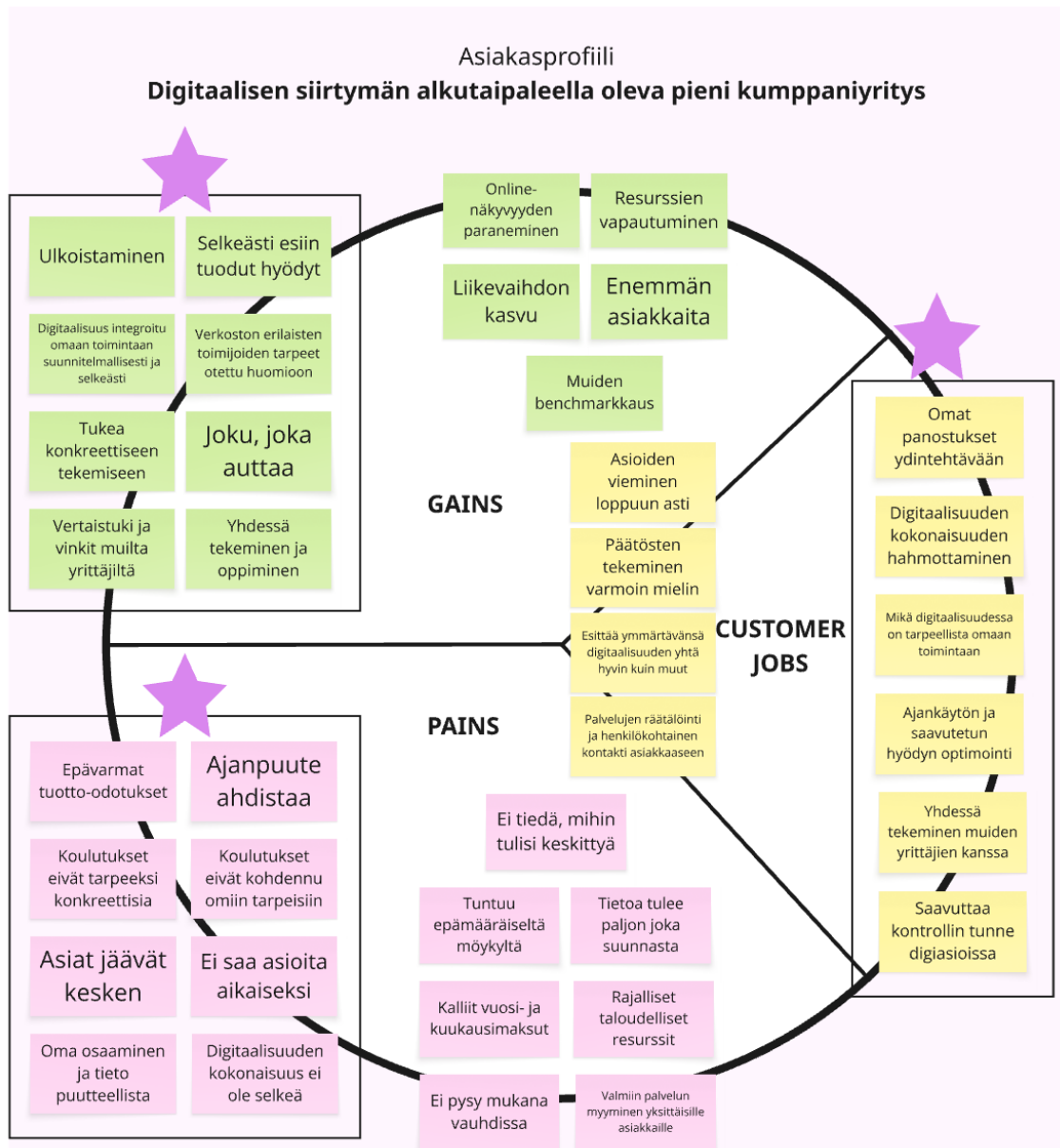
⁷ Aggregaattori kerää yhteen matkailutuotteita eri lähteistä, jolloin asiakas voi helposti vertailla tarjontaa ja tuotteita (Digitaaliset jakelukanavat -Opas Intro 2025, 4)

Opinnäytetyöntekijän tulkinta koulutustilanteesta oli, että osallistujat kokivat ainakin osan koulutuksessa käsitellyistä aiheista hyvin vaikeasti ymmärrettäviksi. Vaikeaksi koettuja aiheita olivat esimerkiksi jakelukanavahallinta ja kanavanhallintajärjestelmät. Osallistujien loppukommentteihin perustuen opinnäytetyöntekijä jäi pohtimaan, jäävätkö osallistujat koulutuksen jälkeen tyhjän päälle uuden tiedon kanssa. Muutama osallistuja mainitsi, että tiedon lisääntyessä suo syvenee, mikä jätti opinnäytetyöntekijän pohtimaan, miten osallistujia voitaisiin auttaa tunnistamaan oman liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat. Merkittävimmät huomiot havainnoinnista ovat selkeästi linjassa kumppaniyritysten haastatteluista nousseiden teemojen kanssa.

4.1.4 Asiakasymmärryksen visualisointi ja suunnitteluohjurit

Asiakasprofiileja ja -persoonia käytetään palvelumuotoilussa kerätyn asiakasymmärryksen havainnollistamiseen ja esittämiseen. Niihin tiivistetään tutkitun asiakasryhmän arkkityyppi käyttäytymismalleineen, motiiveineen, tarpeineen ja pelkoineen. (Tuulaniemi 2013, 154-155.) Asiakasprofiili (kuvio 8) tehtiin mukailen Osterwalderin, Pigneurin, Bernardan, Smithin ja Papadacosin (2014, 9) arvolupauskanvaasin asiakasprofiilia. Asiakasprofiili tuo esiin tehtävät, joita asiakas yrittää työssään tai elämässään saada aikaiseksi sekä niihin liittyvät kipukohdat, huonot lopputulokset, riskit ja esteet. Lisäksi asiakasprofiili kuvaa konkreettiset hyödyt ja tavoitellut lopputulemat, joihin asiakas pyrkii.

Asiakasprofiili esitettiin arvolupauskanvaasin asiakasprofiilin muodossa, sillä arvolupauskanvaasia hyödynnettiin työkaluna myös toimeksiantajalle järjestetyssä yhteiskehittämisen työpajassa. Näin ollen oli loogista ja selkeää, että asiakasymmärryksen visualisointiin käytettiin muotoa, jota voitiin käyttää sellaisenaan työpajatyöskentelyssä. Asiakasprofiilissa asiakkaan tärkeimmät tehtävät, kipukohdat ja tarpeet merkittiin laatikkoihin violettien tähtien alle.



Kuvio 8: Haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta luotu asiakasprofiili (mukaillen Osterwalder ym. 2014, 16)

Suunnitteluohjurit ovat suunnittelua ohjaavia keskeisiä tavoitteita, jotka perustuvat asiakasymmärryksen avainoivalluksiin. Ne kiteyttävät, mitä palvelun tulee tarjota ja mihin tarpeeseen vastata. (Tuulaniemi 2013, 156.) Analysoidun aineiston perusteella avainoivallukset kumppaniyritysten tarpeista Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan olivat kohdennettu konkretia, yhdessä muiden yritysten kanssa tekeminen sekä selkeät hyödyt. Näistä avainoivalluksista muodostettiin kehittämistyön suunnitteluohjurit:

1. Palvelu edistää digitaalista siirtymää konkreettisesti käyttämällä kumppanien rajalliset resurssit oleellisiin asioihin.

2. Digitaalista siirtymää edistetään yhdessä muiden kumppaniyritysten kanssa ulkopuolista apua hyödyntäen.

4.2 Ideoiden ja testaten kohti ratkaisua

Ideoinnin tavoitteena on laajentavaa ajattelua hyödyntäen luoda mahdollisimman kattava määrä asiakasymmärryksen perustuvia ideoita, joita sitten supistavalla ajattelulla karsitaan tiettyihin arviointikriteereihin perustuen (Tuulaniemi 2013, 182). Ideoiden prototyyppijä testataan kohderyhmällä jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin usein ilmaantuu myös uusia oivalluksia ja ideoita. Prototyypoinnin ja testaamisen prosessi mahdollistaa palvelukonseptien asteittaisen kehittämisen. (Stickdorn ym. 2018a, 14.) Ideoinnissa ja konseptoinnissa hyödynnetään usein yhteiskehittämistä kohderyhmän kanssa (Tuulaniemi 2013, 131).

Tässä kehittämistyössä ideointi ja niiden testaaminen toteutettiin yhteiskehittämisen työpajoissa. Kahden työpajan järjestämiseen ajoi opiskelijan oma into oppia lisää työpajojen suunnittelusta ja fasilitoinnista. Työpajojen suunnittelussa hyödynnettiin IDOARRT-menetelmää (Ideapakka 2021), jonka avulla määriteltiin työpajojen tavoitteet, tarkoitukset, agendat, roolit, säännöt ja aikataulut. Lisäksi työpajoista tehtiin erilliset juoksutus suunnitelmat, joissa työpajojen kulku määriteltiin yksityiskohtaisesti avaavaan ja sulkevaan vaiheen kautta.

Työpajakokonaisuutta suunniteltaessa esiin nousi toimeksiantajan Tampereen kaupungilta saama lisärahoitus erilaisten valmennuspolkujen suunnittelemiseksi. Yksi valmennuspoluista, digitaalinen valmennuspolku, keskittyi Visit Tampereen kumppaniyritysten digitaalisen läsnäolon ja saatavuuden tukemiseen ja kehittämiseen, mikä näin ollen liittyi oleellisesti myös tämän opinnäytetyön teemaan. Toimeksiantaja kokikin tärkeäksi, että opinnäytetyö sidotaan organisaatiossa käynnistymässä olevaan kehitystyöhön, ja yhteiskehittämisen työpajojen tarkoitukseksi määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa digitaalisen valmennuspolun kehittäminen.

4.2.1 Työpaja toimeksiantajalle

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli tunnistaa kohderyhmälle arvoa tuottavia elementtejä ja määritellä digitaalisen valmennuspolun sisältöä. Tavoitteena oli myös luoda työpajaosallistujien kesken jaettu ymmärrys valmennuspolun nykytilasta sekä kohderyhmän tilanteesta. Työpaja järjestettiin opinnäytetyöntekijän suunnittelemana ja fasilitoimana 20.2.2025 Visit Tampereen toimitiloissa. Paikan päällä oli viisi Visit Tampereen henkilöstön jäsentä: kehitysjohtaja, projektipäällikkö, asiakkuusvastaava sekä kaksi harjoittelijaa. Lisäksi työpajassa oli apufasilitoijana yksi palvelumuotoiluopiskelija.

Työkaluna käytettiin arvolupauskanvaasia, jonka avulla luodaan ymmärrys asiakkaan tilanteesta (asiakasprofiili) ja tähän perustuen määritellään, millaisin elementein arvoa pyritään

asiakkaalle tuottamaan (arvokartta). Asiakasprofiilin avulla tuodaan esiin asiakkaan kipupisteet, tavoittelemat hyödyt sekä tehtävät, joita asiakas yrittää suorittaa. Arvokartan avulla määritellään yrityksen tuotteet ja palvelut sekä se, miten ne lievittävät asiakkaan kipuja ja luovat hänelle hyötyä. Arvon ajatellaan syntyvän, kun arvokarttaan määritelty sisältö vastaa asiakasprofiilissa määriteltyihin asiakkaan kipupisteisiin, tavoittelemiin hyötyihin sekä tehtäviin. (Osterwalder ym. 2014, 42.) Arvolupauskanvaasi valikoitui työkaluksi, sillä se on helposti ymmärrettävä ja visuaalinen. Kanvaasia käyttämällä työpajassa oli mahdollista työskennellä yhden visuaalisen työkalun parissa, sillä kanvaasin kautta voitiin jakaa sekä haastatteluilla muodostettu asiakasymmärrys että määritellä arvoa tuottavia elementtejä asiakasymmärryksen perustuen.

Työpaja aloitettiin osallistujien nopealla esittelykierroksella, jonka tarkoitus oli saada osallistujat ääneen ja luoda keskusteleva ilmapiiri heti työpajan alusta alkaen. Esittelykierroksen päätyttyä opinnäytetyöntekijä alusti aihetta tuomalla ilmi työpajan tavoitteen ja tarkoituksen, minkä jälkeen toimeksiantaja kertoi digitaalisen valmennuspolun nykytilasta. Alustuksen päätteeksi opinnäytetyöntekijä esitteli, miten arvolupauskanvaasia käytetään, ja kävi asiakasymmärryksen läpi valmiiksi täytetyn asiakasprofiilin kautta.

Osterwalderin ym. (2014, 42) mukaan arvolupaus suunniteltaessa on oleellista ymmärtää, että kaikkien asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ei ole mahdollista. Tärkeintä on tunnistaa ja vastata niihin tarpeisiin, jotka merkitsevät asiakkaalle eniten ja joihin ei vielä vastata riittäväällä tavalla. Opinnäytetyöntekijän työpajaa varten valmiiksi täyttämässä asiakasprofiilissa merkittävimmät tarpeet oli rajattu erilliseen laatikkoon ja merkitty tähdellä haastatteluai-
neiston analyysiin perustuen. Osallistujia kehoitettiin keskittymään erityisesti näihin asiakkaan tehtäviin, kipupisteisiin ja tavoittelemiin hyötyihin.

Työpajan avaavassa vaiheessa ideoitiin ohjaavien kysymysten avulla arvokartan eri osa-alueita: tuotteita ja palveluja sekä kivunlievittäjiä. Ideoita luotiin sekä itsenäisesti että ryhmissä. Ideat kirjoitettiin tarralapuille ja kiinnitettiin tulostettuun arvokarttaan. Hyödynluojia ei ideoitu, sillä tuotteiden ja palveluiden sekä kivunlievittäjien ideointiin kului suunniteltua enemmän aikaa. Opinnäytetyöntekijä koki tärkeäksi priorisoida sulkevaan vaiheeseen siirtymisen ja ideoiden arvioimisen määriteltyihin kriteereihin peilaten. Sulkevassa vaiheessa ideat ryhmiteltiin ja luettiin ääneen, minkä jälkeen niistä äänestettiin. Äänestyksen perusteena toimi idean tuottama asiakasarvo sekä organisaatiolle aiheutuva vaivannäön suhde. Jokaisella osallistujalla oli käytössään 5 ääntä.

Työpajan jälkeen opinnäytetyöntekijä siirsi tarralaputetun arvokartan digitaaliseen muotoon Miro-alustalle. Opinnäytetyöntekijällä oli käytössään myös nauhoite työpajasta, mikä litteroitiin tekstiksi olennaisilta osin. Työpajan sulkevassa vaiheessa oli ryhmittelemällä saatu muodostettua useita selkeitä kokonaisuuksia, joita opinnäytetyöntekijä täydensi arvokartan ja

äänitallenteiden sisältöä hyödyntäen. Kokonaisuuksien muodostamisessa otettiin huomioon myös osallistujien antamat äänet. Osterwalder ym. (2014, 42) painottavat, että onnistunut arvolupaus kohdentuu asiakkaan tärkeimpiin tehtäviin, lievittää äärimmäisiä kipupisteitä ja tuottaa keskeistä hyötyä. Tässä vaiheessa olikin tärkeää varmistaa, että ideakokonaisuudet vastaavat asiakasprofiilissa esiintuotuihin merkittävimpiin tarpeisiin. Jokainen ideoista vastasi useampaan asiakasprofiilin merkittävään tarpeeseen. Ideat jaettiin myös toimeksiantajalle, joka koki koonnit onnistuneiksi.

Yhteenvedon pohjalta muodostetut alustavat ideat digitaalisen valmennuspolun sisällöksi olivat vertaistukiryhmät ja valmennuskerrat, yrityksen omaan tasoon ja tavoitteisiin vastaava digikehityssuunnitelma, ymmärryksen kartuttaminen, yhteinen resurssi kumppaneille sekä digiklinikat itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tueksi. Ideat on avattu, mitä-, miksi- ja miten-kysymysten avulla taulukossa 2.

Taulukko 2: Alustavat ideat digivalmennuspolun sisällöstä

1. Vertaistukiryhmät ja valmennuskerrat	
Mitä?	Samalla tasolla olevista kumppaneista muodostetut ryhmät, joissa opetellaan yhdessä digitaalisuuden perusteita ja edistetään konkreettisin askelin digitaalista siirtymää.
Miksi?	Mahdollisuus vertaistuelle, vinkeille, yhdessä oppimiselle ja vuorovaikutukselle muiden kumppaniyritysten kanssa.
Miten?	Säännölliset tapaamiset, joissa digitaalista siirtymää edistetään tuetusti ja edistystä seurataan. Itsenäisesti työstettäviä kotitehtäviä tapaamisten välissä.
2. Yrityksen omaan tasoon ja tavoitteisiin vastaava digikehityssuunnitelma	
Mitä?	Kumppanin tarpeisiin räätälöity, konkreettinen ja selkeä toimintasuunnitelma, joka on valmis käyttöönotttavaksi.
Miksi?	Suunnitelma ohjaa tekemistä ja siihen voi tukeutua valmennuksen päätyttyä. Suunnitelmassa määritellään tahtotila sille, mitä kumppani haluaa saavuttaa.
Miten?	Työstetään paikan päällä osana valmennusta yhdessä kumppanin kanssa vertais- ja asiantuntijatukea hyödyntäen. Suunnitelmaan sisältyy tilannekartoitus kumppanin digitaalisuuden nykytilasta.
3. Ymmärryksen kartuttaminen	
Mitä?	Tiedonjakaminen digitaalisista työkaluista ja kanavista, joita matkailuyritys voi omassa toiminnassaan hyödyntää.
Miksi?	Kumppanien tiedon ja osaamisen kasvattamiseksi.
Miten?	Itseopiskelumateriaalit Howspace-alustalla. Sisältävät mm. Termit tutuksi -sanakirjan, digikanavataulukon, Visit Tampereen suosittelemat digikanavat ja ulkoistettavien digitukipalvelujen listan.
4. Yhteinen resurssi kumppaneille	
Mitä?	Ulkopuolinen toimija, joka tukee yrityksiä digitaalisessa siirtymässä käytännön tasolla.
Miksi?	Suoraan kumppanien käytettävissä. Se joku, jolta voi kysyä "tyhmiäkin kysymyksiä". Yhteiselle resurssille voi myös ulkoistaa tekemistä.
Miten?	Kustannus maksetaan yhdessä sitä hyödyntävien yritysten kesken esimerkiksi päivä- tai tuntiperusteisesti.
5. Digiklinikat itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tueksi	
Mitä?	Matalan kynnyksen ohjausta itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tueksi.
Miksi?	Tukee konkreettista tekemistä ja auttaa, jos kotitehtävien kanssa jumiudutaan.
Miten?	Toistuvat tietyllä aikajänteellä ja ajoittuvat vertaistukiryhmien tapaamisten väliin. Paikan päällä joko Visit Tampereen tai ulkopuolisen tahon asiantuntijoita. Toteutetaan Teamsin välityksellä.

4.2.2 Työpaja kumppaniyrityksille

Toisen työpajan tavoitteena oli digivalmennuspolun alustavien ideoiden testaus ja jatkokehittäminen kumppaniyritysten kanssa. Opinnäytetyöntekijä suunnitteli ja fasilitoi työpajan, joka järjestettiin 19.3.2025 Visit Tampereen toimitiloissa. Mukaan oli ilmoittautunut viisi kumppaniyritystä, joista lopulta kolme osallistui työpajaan. Kumppaniyritysten lisäksi paikan päällä oli kolme Visit Tampereen henkilöstön jäsentä: projektipäällikkö, asiakkuusvastaava sekä

Kuva 1: Esimerkit ideoiden prototyypeistä työpajatyöskentelyn jälkeen

Itsenäisen työskentelyn jälkeen siirryttiin 'Speed critique' -vaiheeseen, jonka tarkoitus on rajatussa ajassa keskustella ideoista sekä tehdä muistiinpanoja esiin nousseista huomioista tai uusista ideoista (Knapp ym. 2016, 135). Ideat käytiin läpi yksi kerrallaan, ja osallistujat perustelivat kiinnittämäänsä sydäntarroja ja esiin tuomiaan huolenaiheita. Opinnäytetyöntekijä fasilitoi yhteistä keskustelua apufasilitoijan tehdessä tarralapuille muistiinpanoja. Speed critique -vaihe osoittautui työpajan hedelmällisimmäksi vaiheeksi. Useat ideat herättivät paljon ajatuksia kumppaniyrityksissä, ja Visit Tampereen edustajat osallistuivat keskusteluun aktiivisesti. Keskustelun pohjalta työpajan seuraavaan vaiheeseen valikoitui kolme potentiaalisinta ideaa: vertaistukiryhmät, digiklinikat ja digisuunnitelma.

Digisuunnitelman alustava idea ei saanut paljon kannatusta kumppaneilta, mutta siitä heräsi hyvää keskustelua ja uusia ideoita, minkä takia se siirtyi jatkokehitysvaiheeseen. Alustavan digisuunnitelmaidean haasteeksi koettiin, että se voi tuntua liian teoreettiselta. Yrittäjät ovat käytännön ihmisiä, jotka haluavat, että asiat oikeasti etenevät, eikä niitä vain suunnitella. Suunnittelun sijaan painopisteen tulisi olla konkretiassa ja käytännön tekemisessä. Digisuunnitelman sijaan voitaisiin puhua konkreettisesta "digikäytännöstä" ja "käytännön askelmerkeistä".

Ideat yhteisestä resurssista ja ymmärryksen kartuttamisesta rajattiin jatkokehityksen ulkopuolelle. Yhteinen resurssi sai jonkin verran sydäntarroja (yritysten tukeminen hands on -tasolla, tekemisen ulkoistaminen, päivien ja tuntien jakaminen yritysten kesken, resurssi suoraan yritysten käytettävissä), minkä lisäksi hyväksi koettiin ulkopuolinen näkökulma yrityksen toimintaan. Pohdintaa kuitenkin aiheutti, jäävätkö ulkoistamisen hyödyt vähäisiksi, sillä yhteisen resurssin tulisi tuntea hyvin yritysten toiminta ja tuotteet. Päivien ja tuntien jakaminen yritysten kesken nähtiin myös riskinä loputtomille riidoille. Yhteisen resurssin kohdalla pohdittiin myös, kuka resurssin kilpailuttaa ja millä hinnalla. Myöskään idea ymmärryksen kartuttamisesta ei saanut kumppaniyrityksiltä juuri lainkaan ymmärrystä. Sitä kritisoitiin käytännön puutteesta ja sen koettiin olevan vasta "puoli ruokaa". Koulutuksia pidettiin "ihan kivoina", mutta niiden ei kuitenkaan koettu vievän käytännön tekemistä eteenpäin. Vertaistuki koettiin ymmärryksen kartuttamista tärkeämmäksi.

Potentiaalisimpia ideoita jatkokehitettiin itsenäisellä ideoinnilla, minkä jälkeen syntyneistä ideoista keskusteltiin yhdessä. Kumppaniyrityksiä ohjeistettiin jatkokehittämään ideoita kolmen kysymyksen avulla, jotka olivat: 1. Mikä saattaa estää yritystäsi sitoutumasta ideaan? 2. Miten sitoutumisen ja osallistumisen esteitä voidaan vähentää? 3. Miten idea tai sen osa voitaisiin toteuttaa toimivammin? Jatkokehittäminen oli osallistujille selkeästi haastavaa, mikä saattoi johtua siitä, että ohjaavia kysymyksiä oli liikaa ja energia alkoi jo olla vähissä. Uusia ideoita ja keskustelua syntyi huomattavasti aiempaa vaihetta vähemmän. Työpajan lopuksi

osallistujat äänestivät supertarroilla parhaita ideoita sen mukaan, mitkä ideoista olisivat hyödyllisimpiä oman yrityksen digitaalisen siirtymän edistämiseksi.

Työpajoissa syntyneeseen materiaaliin sekä haastatteluilla ja havainnoilla kerättyyn asiakasymmärrykseen pohjautuen opinnäytetyöntekijä muotoili toimeksiantajalle digitaalisuutta edistävän toimintamallin, joka esitellään seuraavassa luvussa kehittämistyön tuloksena.

5 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyö tavoitteena oli kehittää selkeä toimintamalli, jonka avulla Visit Tampere matkailualan alueorganisaationa voi tukea pienten kumppaniyritystensä digitaalista siirtymää. Kehitetty toimintamalli pohjaa palvelumuotoilun menetelmien avulla kerättyyn kattavaan ymmärrykseen kohderyhmästä sekä yhteiskehittämisen työpajoissa syntyneisiin ideoihin ja niiden testaamiseen Visit Tampereen kumppaniyrityksillä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi Digi for Dummies -toimintamalli mikro- ja pienyritysten digitaalisen siirtymän edistämiseksi. Toimintamalli koostuu kolmesta ydintoiminnosta, vertaistukiryhmät, digiklinikat sekä käytännön askelmerkit digiin. Digi for Dummies -kokonaisuus vastaa kehittämistyön kysymykseen siitä, millaisella toimintamallilla Visit Tampere voi tukea kumppaniyritystensä digitaalista siirtymää.

Seuraavaksi käydään läpi Digi for Dummies -toimintamallin ydintoimintojen kuvaukset, minkä lisäksi toimintamallin kokonaisuutta esitellään visuaalisen konseptikanvaasin avulla.

Vertaistukiryhmät

Digi for Dummies -toimintamalli perustuu vertaistukiryhmien toiminnan ympärille. Toive vertaistuesta ja digitaalisuuden edistämisestä muiden yrittäjien kanssa nousi selkeästi esiin haastatteluaineistosta. Vertaistukiryhmät koettiin potentiaalisimmaksi ideaksi myös testiryhmän keskuudessa.

Vertaistukiryhmien tavoite on edistää konkreettisin toimenpitein yritysten digitaalista siirtymää. Digitaalisuutta edistetään kädestä pitäen yhdessä muiden samassa tilanteessa olevien kumppanien kanssa Visit Tampereen ja ulkopuolisten tahojen asiantuntijoiden avustamana. Vertaistukiryhmien tapaamisten sisältö räätälöidään osallistujien tarpeiden mukaan, ja tapaamisille asetetaan selkeät ja saavutettavat tavoitteet. Tapaamisissa keskitytään yhteen aihealueeseen kerrallaan ja seuraavaan aiheeseen siirrytään vasta, kun edellinen on viety loppuun. Tapaamisten välissä kumppanit tekevät itsenäisesti kotitehtäviä rajattujen aiheiden parissa ja edistystä seurataan asettamalla määräaikoja tehtävien suorittamiselle.

Ryhmät tapaavat säännöllisesti, esimerkiksi 1-2 kuukauden välein kumppanien toimitiloissa. Säännöllisyys on oleellista, jotta tekemisessä säilyy hyvä rytmi, eivätkä asiat unohdu tai jää kesken. Sopiva koko vertaistukiryhmälle on noin 10 henkeä. Sopivia päiviä vertaisryhmien tapaamisille ovat esimerkiksi maanantait ja tiistait, ja hyviä kuukausia huhti-, loka-, marras- ja joulukuu. Kesäkuukaudet ja kiireinen sesonki eivät lähtökohtaisesti ole optimaalisinta digitaalisuuden edistämisen aikaa. Vertaistukiryhmille voidaan muodostaa lukujärjestykset syys- ja kevätlukukausille toiminnan selkeyttämiseksi.

Visit Tampereen rooli on kerätä ryhmät yhteen, suunnitella tapaamisten sisältö sekä fasilitoida niitä. Tapaamisiin kutsutaan tarpeen mukaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita alustamaan aiheita ja ohjaamaan työskentelyä. Vertaistukiryhmien toiminnassa on tärkeä panostaa ryhmädynamiikkaan ja ”sopivien” ryhmien muodostamiseen. Ennen kaikkea tapaamisiin on tarpeen luoda ilmapiiri, jossa kumppanit voivat olla avoimesti tietämättömiä asioista.

Muiden yritysten esimerkit ovat kohderyhmälle tärkeitä. Näin ollen vertaistukiryhmissä on hyvä jakaa esimerkkejä siitä, miten muut yritykset ovat onnistuneet digitaalisen siirtymän edistämässä ja millaisia sudenkuoppia toiminnassa on tullut vastaan. Esimerkkiyrityksiä voidaan rekrytoida myös Pirkanmaan ja matkailualan ulkopuolelta. Sisältöjen suunnittelussa otetaan huomioon myös kumppaneiden mahdolliset digitaalisuuteen liittyvät myytit ja pelot, joita murretaan Mythbusters-tietoiskuilla.

Kumppanit pitivät vertaistukiryhmien toiminnassa erityisen tärkeinä säännöllisiä tapaamisia, konkretian edistämistä ja konkreettisia tavoitteita, määräaikoja ja kotitehtäviä sekä osallistujien tarpeisiin räätälöityä sisältöä. Lisäksi tärkeäksi koettiin, että vertaistukiryhmät koostuvat yrityksistä, jotka ovat keskenään samalla tasolla digitaalisuuden edistämässä. Vertaistukiryhmien sisältö on esitetty visuaalisesti kuviossa 9.

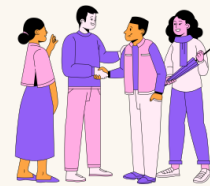
Vertaistukiryhmät

Todellista tekemistä yhdessä, konkretiaa kädestä pitäen!

- Samalla tasolla olevien kumppanien säännölliset tapaamiset
- Konkreettiset tavoitteet tapaamisille ja digin edistämiseksi ylipäänsä
- Sisältö räätälöidään osallistujien tarpeiden mukaan
- Ryhmässä edistetään konkretiaa ja käytäntöä
- Tehdään yhdessä ja opetellaan kädestä pitäen
- Kotitehtävillä ja deadlineilla seurataan etenemistä
- Esimerkit muiden yritysten onnistumisista ja sudenkuopista
- Käydään läpi ihan perusasioita, ei liikaa asioita per kerta
- Tehdään lukujärjestys, esim. syyslukukausi ja sen tavoitteet
- Luodaan ilmapiiri, jossa voi olla aidosti tietämätön
- Ryhmät kokoontuvat säännöllisesti 1-2 kuukauden välein
- Tapaamiset kumppanien toimitiloissa
- Visit Tampereen rooli on fasilitoida tapaamisia ja suunnitella niiden sisältö
- Sopiva koko vertaistukiryhmälle noin 10 henkeä
- Maanantaisin tai tiistaisin, loka-huhtikuu
- Itsenäinen työskentely tapaamisten välillä rajatuista aiheista
- Whatsapp-ryhmä yhteydenpitoon

Näistä kumppanit pitivät erityisesti

- ▼ Säännölliset tapaamiset
- ▼ Tapaamisissa edistetään konkretiaa ja niillä on konkreettinen tavoite
- ▼ Dedikset ja kotitehtävät, joiden avulla seurataan edistymistä
- ▼ Osallistujina samalla tasolla olevat yritykset
- ▼ Osallistujien tarpeisiin räätälöity sisältö



Kuvio 9: Vertaistukiryhmät-ydintoiminto

Digiklinikat

Digiklinikat täydentävät vertaistukiryhmien toimintaa tarjoamalla matalan kynnyksen hands on -apua itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tekemisen tueksi. Digiklinikat järjestetään Visit Tampereen toimitiloissa ja ne toistuvat säännöllisesti esimerkiksi vertaistukiryhmien tapaamisten välissä.

Kuten vertaistukiryhmissä, myös digiklinikoilla konkretian edistäminen ja käytännön tekeminen on tärkeää. Digiklinikoilla voidaan ottaa täsmäiskumaisesti haltuun tiettyjä digitaaliseen siirtymään liittyviä aihealueita, kuten tekoälyn hyödyntämistä tuotekorttien sisältöjen tai markkinointitekstien luomisessa. Digiklinikat toimivat myös hyödyllisenä tukena tilanteissa, joissa kotitehtävän kanssa on jumiuduttu.

Digiklinikoilla käydään asioita läpi yhteisesti pienissä ryhmissä tai yksilö-/pariohjauksena kumppanien niin toivoessa. Digiklinikka voi koostua esimerkiksi yksittäisille yrityksille varattavissa olevista aikaikkunoista. Paikalla on tarpeen mukaan apuna sekä Visit Tampereen että ulkopuolisen tahon asiantuntijoita.

Kumppanit pitivät digiklinikoiden toiminnassa erityisen tärkeänä sitä, että klinikat toistuvat säännöllisesti tietyllä aikajänteellä. Hyödyllisenä pidettiin myös sitä, että klinikat tarjoavat matalan kynnyksen ohjausta itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tueksi sekä sitä, että paikalla on Visit Tampereen ja/tai ulkopuolisen tahon asiantuntijoita. Digiklinikoiden sisältö on esitetty visuaalisesti kuviossa 10.

Digiklinikat

Säännöllistä matalan kynnyksen hands on -ohjausta

- Digiklinikat täydentävät vertaisryhmien toimintaa
- Itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tueksi
- Toistuu säännöllisesti tietyllä aikajänteellä, esimerkiksi vertaistukiryhmien tapaamisten välillä
- Matalan kynnyksen ohjausta Visit Tampereen tiloissa
- Ohjauksessa yrityskohtaiset ajat tai ensin pienellä porukalla ja sen jälkeen yksilöneuvontaa
- Käytännön tekeminen tärkeää, esim. tuotteet nettiin digiklinikan aikana
- Paikalla Visit Tampereen tai ulkopuolisen tahon asiantuntija

Näistä kumppanit pitivät erityisesti

- ▼ Säännöllisyys, klinikat toistuvat tietyllä aikajänteellä
- ▼ Itsenäisen työskentelyn ja kotitehtävien tueksi
- ▼ Matalan kynnyksen ohjausta
- ▼ Paikalla VT:n tai ulkopuolisen tahon asiantuntijoita



Kuvio 10: Digiklinikat-ydintoiminto

Käytännön askelmerkit digiin

Käytännön askelmerkit digiin jatkojalostettiin digisuunnitelman pohjalta testiryhmän kommentteihin perustuen. Käytännön askelmerkkien tavoitteena on tarjota selkeät toimenpiteet, joilla digitaalista siirtymää edistetään kyseisen kumppanin toiminnassa. Käytännön askelmerkkien toteutumista edistetään vertaistukiryhmissä, digiklinikoilla ja itsenäisellä työskentelyllä. Tavoitteena on, että askelmerkeissä määritellyt toimenpiteet saadaan vietyä loppuun vertaistukiryhmien toiminnan aikana.

Askelmerkit määritellään yhdessä kumppaniyritysten kanssa vertaistukiryhmien käynnistyessä ja ne räätälöidään kumppanien tarpeisiin. Askelten määrittelyä edeltää alkukartoitus kumppanien lähtötilanteesta ja käytössä olevista digikanavista joko Visit Tampereen tai ulkopuolisen tahon toteuttamana.

Käytännössä myös askelmerkkien kohdalla kyse on suunnitelmasta digitaalisen siirtymän edistämiseksi. Kohderyhmän kontekstissa on kuitenkin hyvä ”teoreettisemmän” suunnitelman sijaan painottaa käytännön tekemistä ja toimenpiteiden konkreettista edistämistä. Sen sijaan, että vertaistukiryhmässä luotaisiin yrityskohtainen digitaalisen siirtymän edistämisen suunnitelma, niissä edistetään ja viedään loppuun valitut toimenpiteet, jotka tuovat mukanaan kasvavirtaa tai muuta määriteltyä hyötyä kumppaneille.

Kumppanit pitivät käytännön askelmerkkien kohdalla erityisen tärkeänä sitä, että askelmerkit räätälöidään kumppanien tarpeisiin ja ne laaditaan tuetusti paikan päällä. On tärkeää määritellä tahtotila sille, mitä askelmerkkien avulla halutaan saavuttaa ja mikä niiden

konkretnen hyöty kumppaneille on. Käytännön askelmerkit tarjoavat selkeän toimintasuunnitelman, johon kumppani voi tukeutua jatkossa. Saavutetuista askeleista voidaan tarjota kumppaneille palkinto esimerkiksi näkyvyytenä Visit Tampereen kampanjoissa tai sivustolla. Käytännön askelmerkkien sisältö on esitetty visuaalisesti kuviossa 11.


Käytännön askelmerkit digiin

Konkretiaa, ei konsultointia!

- **Selkeät askeleet digitaalisuuden edistämiseksi** "teoreettisen" suunnitelman sijaan
- Askelmerkit räätälöidään kumppanien tarpeisiin
- Yrittäjät ovat käytännön ihmisiä, painotuksen tulee olla konkretiassa ja käytännön tekemisessä
- Askeleet määritellään yhdessä yrityksen kanssa vertaistukiryhmien käynnistyessä
- Vertaistukiryhmillä ja digiklinikoilla tuetaan askelten edistämistä
- asiat etenevät, ne viedään loppuun asti ja tuovat mukanaan kassavirtaa
- Selvennetään kumppanien todelliset tarpeet ja edistetään niitä
- Muutama esipureksittu suunnitelmamalli, joiden pohjalta räätälöidään yrityskohtaiset suunnitelmat
- Alkukartoitus yrityksen lähtötilanteesta ja kumppanilla käytössä olevista digikanavista
- Askelmerkkien laatimisen tueksi tarjotaan vertais- ja asiantuntija-apua

Näistä kumppanit pitivät erityisesti

- ♥ Räätälöity yritysten tarpeisiin
- ♥ Laaditaan tuetusti paikan päällä
- ♥ Yrityksille palkinto tehdystä digisuunnitelmasta
- ♥ Määritellään tahtotila sille, mitä halutaan saavuttaa
- ♥ Selkeä toimintasuunnitelma, johon yritys voi tukeutua jatkossa



Kuvio 11: Käytännön askelmerkit digiin -ydintoiminto

Digi for Dummies -toimintamallin konseptikanvaasi

Digi for Dummies -toimintamallin kokonaisuus haluttiin kommunikoida toimeksiantajalle mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Toimintamallin kuvailemiseen käytettiin konseptikanvaasia, johon koottiin yhteen konseptin tärkeimmät elementit niin, että kokonaisuus on hahmotettavissa yhdellä vilkaisulla. Opinnäytetyötä varten luotu konseptikanvaasi on sovellettu internetistä löytyvien esimerkkien pohjalta. Inspiraatiota otettiin erityisesti Hosiaisuusluoman (2018) konseptikanvaasista, joka pohjautuu liiketoimintamalli-, lean- ja mahdollisuuskanvaaseihin. Konseptikanvaasi on raportissa jaettu selkeyden vuoksi kolmeen osaan (kuvio 12, kuvio 13 ja kuvio 14). Kokonainen konseptikanvaasi löytyy opinnäytetyön liitteistä (liite 2).

Asiakassegmentti ja työn lähtötilanne. Digi for Dummies -toimintamalli on kohdennettu Visit Tampereen kumppaniyrityksille, jotka hyödyntävät digitaalisuutta toiminnassaan rajallisesti. Nämä kumppanit ovat lähtökohtaisesti yksinyrittäjiä tai mikroyrityksiä, joilla on kehitettävää digitaalisen liiketoiminnan ja digitaalisen saatavuuden perusasioissa. Visit Tampereen tavoitteena on parantaa kumppaniyritysten digitaalista saatavuutta, sillä kaupan aikaansaaminen verkossa on tunnustettu matkailualueella kehityskohteeksi. Visit Tampereella on kuitenkin haasteita saada erityisesti pieniä kumppaneita mukaan digitaalisuutta edistäviin koulutuksiin,

mikä on ongelmallista, sillä juuri pienillä kumppaneilla on digitaalisuuden suhteen eniten kehitettävää.

Arvolupaukset ja arvoa tuottavat elementit. Toimintamallin ydinarvolupaus on 'Vähemmän aikaa digistä murehtimiseen, enemmän aikaa ydintehtävään'. Ydinarvolupaus perustuu kaikkien haastateltujen kumppanien toiveeseen omaan ydintehtävään keskittymisestä digitaalisuuden edistämisen sijaan. Ydinarvolupauksessa keskeistä on, että aikaa vapautuu ydintehtävälle, kun digitaalisen siirtymän perusasiat ovat kunnossa. Toimintamallille määriteltiin myös arvolupauksia, jotka tukevat ydinarvolupauستا. Tukiarvolupauksissa korostetaan konkreettisten hyötyjen esiintuomista, oleellisten asioiden edistämistä selkein askelin, toimenpiteiden viemistä loppuun asti, käytännönläheistä tukea sekä tehokasta ajankäyttöä. Tukilupaukset vastaavat suoraan kumppaniyritysten esiintuomiin haasteisiin digitaalisessa siirtymässä sekä tarpeisiin Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan.

Arvoa tuottavat elementit. Arvolupauksen lisäksi konseptikanvaasi esittelee elementtejä, joiden kautta palvelu tuottaa arvoa kohderyhmälle. Osa elementeistä tuottaa arvoa kumppanien käyttäessä palvelua, kuten ulkopuolinen hands on -apu, vertaistuki muilta yrittäjiltä sekä säännöllinen ja seurattu digin edistäminen. Osa elementeistä taas tuottaa arvoa palvelun käytön ulkopuolella. Tällaisia elementtejä ovat ajan vapautuminen omaan ydintehtävään sekä tunne kontrollista ja siitä, että voi tehdä päätöksiä varmoin mielin.

Visit Tampere voi hyödyntää sekä arvolupauksia että arvoa tuottavia elementtejä viestiessään palvelusta kohderyhmälle. Eryteisesti arvolupaukset on tarkoituksella muotoiltu tyyliiltään rennoiksi, ymmärrettäviksi ja helposti lähestyttäväiksi.



Kuvio 12: Konseptikanvaasi, osa 1

Kanavat. Kanavat määrittelevät toimintamallin tapahtumapaikat sekä mitä kautta toiminnasta tiedotetaan. Digi for Dummies -toimintamallin pääkanavat ovat kumppanien toimitilat, joissa vertaisryhmät kokoontuvat sekä Visit Tampereen toimitilat, joissa digiklinikat järjestetään. Kumppaneita rekrytoidaan mukaan lähtökohtaisesti puhelimitse, mikä on sekä kumppanien että Visit Tampereen mukaan tehokkain tapa sitouttaa kumppaneita toimintaan. Digi for Dummies -ryhmistä tiedotetaan Visit Tampereen ja kumppaniyritysten yhteisellä Howspace-alustalla sekä sähköpostin uutiskirjeessä. Vertaistukiryhmien ensisijainen viestintäkanava on WhatsApp- tai Signal-ryhmä.

Resurssit. Digi for Dummies -toimintamallin toteuttamiseen tarvitaan erilaisia henkilöresursseja. Toimintamallin toteuttamisen pääresurssi ovat Visit Tampereen henkilöstön jäsenet, joiden asiantuntemuksella ydintoimintojen sisällöt suunnitellaan sekä yhteiset tapaamiset

fasilitoidaan. Oleellinen resurssi on myös mukaan valikoituneet kumppaniyritykset, jotka osallistumisellaan mahdollistavat ryhmien toiminnan ja tuovat omien kokemustensa kautta vertaistukea muille ryhmän jäsenille. Resursseja ovat myös tarpeen mukaan hyödynnettävät ulkopuoliset kouluttajat sekä omia kokemuksiaan digitaalisuuden edistämisestä jakavat esimerkkityritykset.

Kustannukset. Toimintamallin kustannukset koostuvat pääsääntöisesti Visit Tampereen henkilöstön palkka- ja matkakustannuksista. Muita kustannuksia ovat ulkopuolisten kouluttajien palkkiot sekä esimerkkiyritysten palkkiot.

Mittarit. Digi for Dummies -toimintamallin suoriutumista voidaan seurata erilaisin mittarein. Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi digitaalisesti ostettavien tai varattavien tuotteiden määrän muutosprosentilla, kumppanien liikevaihdon kasvuprosentilla, digitaalisuutta edistävien palveluiden osallistumisprosentilla sekä kumppaniyrityksille toteutettavalla asiakastytyväisyysskyselyllä.

Muut hyödyt. Isossa kuvassa Digi for Dummies -toimintamallin onnistuneen implementoinnin hyöty on entistä sujuvampi digitaalinen asiakaspolku matkailijalle, minkä myötä Tampereen seudun asema lujittuu kansainvälisessä kilpailussa. Näin ollen toimintamallilla vastataan myös Visit Tampereen strategiaan tavoitteisiin. Muita hyötyjä ovat kumppanien onnistuneet kokemukset palvelujen käyttäjinä, mitkä kiirivät muille yrityksille niin puskaradion kuin Visit Tampereen oman markkinoinnin kautta. Hyötynä voidaan nähdä myös kumppaniyritysten digiosaaamisen kasvaminen sekä mahdollinen siirtyminen seuraavalle digitaalisen siirtymän tasolle.

Mahdolliset haasteet. Mahdollisina haasteina tunnistetaan kumppaniyritysten sitouttamisen haastavuus. Sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, että ydintoiminta ajaa sovittujen vertaistukiryhmien tapaamisten edelle tai Digi for Dummies -toimintamallin hyötyjä ei saada tuotua esille tarpeeksi selkeästi ja houkuttelevasti. Haasteena voidaan nähdä myös se, että vertaistukiryhmien, digiklinikoiden ja käytännön askelmerkkien avulla kumppaniyrityksiä ei saada innostumaan digitaalisen siirtymän edistämisestä edes perustasolla. Vertaistukiryhmien dynamiikan tulee myös olla toimiva, jotta ryhmiin voidaan luoda luottamuksellinen, avoin ja jatkava ilmapiiri. Toisaalta myös Visit Tampereen ulkopuolelta tuleville kouluttajille tulee kommunikoida selkeästi vertaistukiryhmien lähtötaso, jotta he voivat räätälöidä sisältöjään kohderyhmälle ymmärrettävään ja helposti lähestyttävään muotoon.



Kuvio 13: Konseptikanvaasi, osa 2

Konseptikanvaasissa haluttiin tuoda myös esiin aktiviteettien järjestäytyminen ja kytkeytyminen toisiinsa aikajanalla kuviossa 14.



Kuvio 14: Konseptikanvaasi, osa 3

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella digitaalista siirtymää matkailualan mikro- ja pienyritysten kontekstissa sekä selvittää, millaiset Visit Tampereen tarjoamat digitaalista siirtymää edistävät palvelut vastaavat mikro- ja pienyritysten aitoihin tarpeisiin. Työn tavoitteena oli kehittää selkeä toimintamalli, jonka avulla alueorganisaatio voi tukea pienten matkailuyritysten digitaalista siirtymää. Opinnäytetyötä ohjasi kolme kehittämiskysymystä, jotka olivat: millaisia haasteita Visit Tampereen kumppaniyrityksillä on digitaalisessa siirtymässä, millaisia tarpeita kumppaniyrityksillä on Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan sekä millaisella toimintamallilla Visit Tampere voi tukea kumppaniyritystensä digitaalista siirtymää.

Kehittämistyössä noudatettiin palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia. Prosessin ensimmäisen timantin tavoite oli luoda kattava ymmärrys kohderyhmästä ja käsillä olevasta ongelmasta. Ensimmäisen timantin aikana haettiin vastauksia kahteen ensimmäiseen kehittämiskysymykseen. Ensimmäiseen kehittämiskysymykseen ”millaisia haasteita Visit Tampereen kumppaniyrityksillä on digitaalisessa siirtymässä” saatu vastaus maalaa realistista kuvaa yksinyrittäjien ja mikroyritysten arjesta. Kohderyhmään valikoitiin alusta alkaen kumppaneita, joilla tiedettiin olevan kehittämistarpeita digitaalisen siirtymän ja saatavuuden perusasioissa. Näiden kumppaniyritysten yksi keskeisimmistä haasteista digitaalisessa siirtymässä on sen edistämiseen vaadittava osaamisen ja resurssien puute. Osaamisen ja resurssien puute yhdistettynä digitaalisuuden nopeaan etenemismuutokseen sekä saatavilla olevan tiedon runsaaseen määrään luo kumppaniyrityksille haasteita hahmottaa digitaalisuuden kokonaisuutta ja sitä, mihin tulisi keskittyä. Tuotto-odotukset koetaan epävarmoina, eikä kehittämiseen sen vuoksi haluta käyttää jo valmiiksi rajallisia resursseja. Osaamisen, tiedon ja osittain myös kiinnostuksen puute vaikuttavat siihen, että digitaalisuuteen liittyvät asiat jäävät usein kesken tai niitä ei saada aikaiseksi.

Tutkittujen yksinyrittäjien ja mikroyritysten tapauksessa kyse ei ole siitä, että digitaalisen siirtymän ja sen edistämisen tärkeyttä ei ymmärretä. Kuitenkin käytännön toiminnassa digitaalisuuden edistäminen on usein tehtävälisellä viimeisenä ja sen nähdään olevan vähän kuin irrallinen osa toiminnasta ja jotain sellaista, mikä tulee ydinliiketoiminnan päälle. Kumppaniyrityksille tärkeintä on saada tehdä omaa ydintehtävää ja se priorisoidaan lähes poikkeuksetta digiasioiden eteenpäin viemisen edelle. Osa haastatelluista kokee vahvaa tarvetta päästä kokonaan eroon digitaalisuudesta ulkoistamalla sen tekeminen muualle, eikä digitaalisuuden edistäminen kiinnosta heitä henkilökohtaisesti. Osa taasen on kiinnostunut digitaalisuuden edistämisestä, mutta resurssien ja osaamisen vuoksi sitä ei saada tehtyä toivotulla tavalla.

Toinen kehittämistyötä ohjaava kysymys oli ”millaisia tarpeita kumppaniyrityksillä on Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan”. Aineiston analysoinnin pohjalta oli selvää, että Visit Tampereen digipalveluilta odotetaan kohdennettua konkretiaa, selkeästi esiin tuotuja hyötyjä sekä yhdessä tekemistä muiden samassa tilanteessa olevien yritysten kanssa. Visit Tampereen toivotaan tarjoavan palveluita, jotka ovat kohdennettu nimenomaan pienten yritysten tarpeisiin ja jotka edistävät digitaalisuutta konkreettisesti. Kumppaniyritykset haluavat tietää, millaista hyötyä osallistuminen heille tuottaa, jotta siihen kannattaa investoida rajallisia resursseja. Kumppaniyrityksillä on tarve päästä yhteen samalla digitaalisuuden tasolla olevien yritysten kanssa, ja palvelun toivotaan tarjoavan vertaistukea, vuorovaikutusta, yhdessä oppimista ja ulkopuolista hands on -apua.

Tuplatimantin toisessa vaiheessa ideointiin ja testattiin asiakasymmärrykseen perustuvia ratkaisuja, jotka vastasivat kehittämistyön kolmanteen kysymykseen ”millaisella toimintamallilla Visit Tampere voi tukea kumppaniyritystensä digitaalista siirtymää”. Ideointi aloitettiin Visit Tampereen edustajille fasilitoidulla työpajalla, jossa kohderyhmälle arvoa tuottavien elementtien kautta määriteltiin digitaalisen valmennuspolun alustava sisältö: vertaistukiryhmät, digikehityssuunnitelma, ymmärryksen kartuttaminen, yhteisesti hyödynnettävä ulkopuolinen resurssi sekä digiklinikat itsenäisen työskentelyn tueksi. Alustava sisältö vastasi kohderyhmän tarpeisiin korostamalla yhdessä tekemistä tuetusti, asioiden konkreettista edistämistä, osaamisen lisäämistä ja toiminnan ulkoistamista. Alustavia sisältöideoita testattiin ja jatkojalostettiin kumppaniyritysten ja Visit Tampereen edustajien yhteisessä työpajassa. Kumppanien näkökulmasta vertaistukiryhmissä ja digiklinikoissa yhdistyi monta kohderyhmän tarvetta: yhdessä tekeminen, konkretian edistäminen ja hands on -tuki. Digikehityssuunnitelmaa jatkojalostettiin konkretiaa edistäviksi askelmerkeiksi, joissa korostuu käytännön tekeminen suunnittelun sijasta.

Kehittämistyön tuloksena syntyi Digi for Dummies -toimintamalli, joka perustuu kolmeen ydintoimintoon: vertaistukiryhmiin, digiklinikoihin ja käytännön digiaskelmerkkeihin. Vertaistukiryhmissä konkretiaa edistetään yhdessä kädestä pitäen ja digiklinikat tarjoavat vertaistukiryhmien tapaamisten väleissä matalankynnyksen hands -on ohjausta itsenäisen työskentelyn tueksi. Käytännön digiaskelmerkit räätälöidään kumppanien tarpeisiin ja niitä edistetään seurautusti vertaistukiryhmissä ja digiklinikoilla. Toimintamallin kokonaisuus visualisoitiin kehittämistyötä varten räätälöidyn konseptikanvaasin avulla, johon koottiin yhteen toimintamallin tärkeimmät elementit.

Toimintamallin ydinarvolupauksen keskeisin viesti oli, että kumppaniyritysten aikaa vapautuu ydintehtävälle, kun digitaalisen siirtymän perusasiat ovat kunnossa. Arvolupaus perustuu jokaisen haastatellun kumppaniyrityksen toiveeseen omaan ydintehtävään keskittymisestä. Ydinarvolupausta täydennettiin tukiarvolupauksilla, joissa painotettiin kohderyhmän tarpeita konkreettisista hyödyistä, oleellisten asioiden eteenpäin viemisestä, käytännönläheisestä

tuesta ja ajan tehokkaasta käytöstä. Arvoelementtien avulla tuotiin esiin, miten palvelu tuottaa arvoa kumppaniyritysten käyttäessä sitä, mutta myös käytön ulkopuolella. Oleellisimmiksi resursseiksi tunnistettiin Visit Tampereen asiantuntijat sekä vertaistukiryhmiin osallistuvat kumppaniyritykset ja tärkeimmiksi kanaviksi toimintamallin toteutumisen kannalta näiden toimijoiden toimitilat. Toimintamallin kustannukset koostuivat lähinnä Visit Tampereen asiantuntijoiden palkka- ja matkakustannuksista sekä mahdollisesti hyödynnettävien ulkopuolisten toimijoiden palkkioista. Onnistumisen tärkeimmiksi mittareiksi määriteltiin erilaisia muutos- ja kasvuprosentteja sekä asiakastytyväisyyskysely. Toimintamallin tunnistettiin generoivan myös laajempia hyötyjä, kuten matkailijan sujuvampi digitaalinen asiakaspolku sekä Tampereen seudun vahvistunut asema kansainvälisessä kilpailussa. Mahdollisina haasteina tuotiin esiin vaikeus sitouttaa kumppaneita ja saada heitä innostumaan digitaalisesta siirtymästä. Haasteina tunnistettiin myös hyötyjen esille tuominen, ryhmädynamiikka ja tapaamisten sisällöt. Konseptikanvaasissa esiteltiin toimintamallin käynnistämiseen ja ylläpitoon liittyvät aktiviteetit sekä niiden sekventiaalisuus.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kehitetty Digi for Dummies -toimintamalli vastaa kehittämistyön tavoitteeseen selkeästä toimintamallista, jonka avulla alueorganisaatio voi tukea pienten matkailuyritysten digitaalista siirtymää. Toimintamallin kehittämisessä on huomioitu tutkitun kohderyhmän aidot tarpeet ja sen läpileikkaavia teemoja ovat konkreetian edistäminen, selkeät hyödyt, yhdessä tekeminen ja käytännönläheinen tuki. Toimintamalli tarjoaa toimeksiantajalle selkeät toimenpide-ehdotukset, seurannan mittarit sekä aktiviteettijanan, jota seurata toimintaa käynnistettäessä.

6.2 Pohdinta

Kun kehittämistyö aloitettiin Visit Tampereen kanssa, oli lähtökohta toimeksiantajan epätie-toisuus siitä, miksi kumppaniyritykset eivät osallistu heille tarjottuihin digitaalisuutta edistäviin koulutuksiin. Toimeksiantaja pohti, osaavatko he tarjota oikeanlaista apua ja kokevatko kumppaniyritykset digitaalisen siirtymän edistämisen ylipäänsä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Lähtökohta oli hedelmällinen, sillä toimeksiantaja oli jo ennen opinnäytetyöntekijän yhteydenottoa tunnistanut tarpeen palvelumuotoilun kehittämistyölle ja toimeksiantajasta välittyi aito halu ymmärtää pienten kumppaniyritystensä toimintaa. Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä on uransa aikana työskennellyt useammassa mikroyrityksessä, joista yksi oli pieniä yrityksiä yhteen kokoava verkkoalusta, joten myös opinnäytetyöntekijältä löytyi kokemusta pienten yritysten kanssa toimimisesta.

Opinnäytetyö osoittaa, millaisia haasteita Visit Tampereen kumppaniyrityksillä on digitaalisessa siirtymässä sekä millaisia tarpeita heillä on Visit Tampereen digitaalista siirtymää edistäviä palveluja kohtaan. Näihin kumppaniyritysten haasteisiin ja tarpeisiin vastataan yhteiskie-hittämällä luodulla konkreettisella ja selkeällä Digi for Dummies -toimintamallilla.

Kumppaniyritysten kokemat haasteet digitaalisessa siirtymässä vastasivat odotuksia. Kuten Kergroach (2021, 5) toteaa, mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä epätodennäköisemmin se hyödyntää digitaalisuutta toiminnassaan. Myös Visit Tampere on käytännön työssään todennut, että suurimmat haasteet digitaalisessa siirtymässä ovat nimenomaan sen pienimmillä kumppaniyrityksillä, jotka ovat yksinyrittäjiä tai mikroyrityksiä. Visit Tampere on listannut kumppaneidensa digiosaamista kartoittavaan Digivalmius-kyselyyn tekijöitä, jotka saattavat estää digitaalisten kanavien hyödyntämistä yrityksissä. Täsmälleen samoja tekijöitä nousee esiin haastatteluissa. Erityisesti resurssien (ajan, rahan ja osaamisen) puute, epävarmat tuotto-odotukset, katetta syövät myyntikomissiot sekä tekniset vaikeudet hidastavat kumppaniyritysten digitaalista siirtymää. Samaa havaintoa tukee myös opinnäytetyön lähdekirjallisuus, erityisesti Dredgen ym. (2019) lähes 3000:n eurooppalaisen matkailualan pk-yrityksen digitaalista siirtymää käsitellyt tutkimus. Lähdekirjallisuudesta ja toimeksiantajan käytännön kokemuksesta eivät kuitenkaan nouse esiin haasteet, jotka liittyvät saatavilla olevan tiedon runsauteen, vaikeuteen hahmottaa digitaalisuuden kokonaisuutta sekä tarpeeseen selkeyttää digitaaliseen siirtymään liittyvää toimintaa ja fokusta. Digi for Dummies -toimintamallissa on otettu huomioon sekä aiemman tiedon kanssa korreloivat haasteet että tutkimuksessa esiin nousseet uudet näkökulmat.

Haastateltujen kumppaniyritysten kokemuksen mukaan Visit Tampereen tarjoamat digitaalista siirtymää edistävät palvelut on kohdennettu isompien yritysten tarpeisiin ja niissä käsitellään asioita, jotka eivät kosketa heitä. Kokemus on ristiriidassa toimeksiantajan tavoitteen kanssa, mikä on koulutusten avulla tukea nimenomaan pienten kumppaniyritysten digitaalista siirtymää. Ristiriidan kautta konkretisoituu, että pienten ja digitaalisen siirtymän alkutaipaleella olevien kumppanien tarpeita ei ole tunnistettu eikä niihin ole osattu vastata oikealla tavalla. Kehitettävää on siis sisällössä, mutta myös siinä, missä muodossa digitaalista siirtymää edistäviä palveluja tarjotaan. Dredgen ym. (2019, 29) mukaan matkailualan pienyrityksille tarjotaan pääosin passiivisia ja yleisluonteisia koulutuksia, jotka voivat vahvistaa entisestään pienten yritysten kokemusta digitaalisen siirtymän haasteellisuudesta ja monimutkaisuudesta. Passiivisten koulutusten sijaan olisi tärkeää panostaa samalla digitaalisen siirtymän tasolla olevien yritysten väliseen vuorovaikutukseen, vertaistukeen ja verkostoitumiseen ja tämän fasilitoimisessa alueorganisaatio on merkittävä toimija. Visit Tampereella on kaikki mahdollisuudet toimia pienten kumppaniyritystensä digitaalisen siirtymän luotsaajana, kunhan kumppanit kokevat, että tarjottujen palveluiden sisältö on räätälöity heidän resursseihinsa ja tarpeisiinsa. Reijonen (2020, 37), Li ym. (2018, 1145) ja Hervé ym. (2022, 332) painottavat, että yrittäjien rooli mikroyrityksissä ja niiden digitaalisessa siirtymässä on merkittävä, ja vastaava ilmiö tulee esiin myös kumppaniyritysten haastatteluissa. Visit Tampereen onkin siis ensiarvoisen tärkeää saada yrittäjät kiinnostumaan digitaalisesta siirtymästä. Jotta kiinnostuksen herättämisessä onnistutaan, on liiketoiminnallisen hyödyn oltava mahdollisimman selkeä. Yrittäjien on myös tärkeää kokea saavansa rajallisten resurssien investoimiselle vastinetta.

Gretzel ym. (2015) ja Starc Peceny ym. (2020) tuovat esiin, että matkailuala kehittyi kohti älykkäämpää aikakautta, ja myös Visit Tampere on toiminnassaan sitoutunut älykkään ja kestävän matkailukohteen visioon (Tampereen matkailustrategia 2030, 2025, 9). Älykäs matkailu ei tällä hetkellä kuitenkaan läpileikkaa kehittämistyössä tutkittujen kumppaniyritysten toimintaa tai vaikuta heidän näkökulmastaan oleelliselta. Kumppaniyrityksissä kyllä lähtökohtaisesti ymmärretään digitaalisen siirtymän mahdollisuudet kilpailukyvyyn, kasvun ja verkostojen näkökulmasta, mutta kuten Dredge ym. (2019, 18) toteavat, ei pk-yrityksissä välttämättä koeta suurta tarvetta digitaaliselle siirtymälle. Myös kehittämistyössä tutkittujen kumppaniyritysten fokus on pääsääntöisesti käytännön liiketoiminnassa ja oman ydintehtävänsä edistämässä. Jotta kehittämistyössä tutkittujen pienten ja digitaalisen siirtymän alkuvaiheilla olevien kumppaneiden digitaalista siirtymää voidaan edistää, on keskityttävä realistisiin tuotto-odotuksiin sekä konkreettisiin liiketoiminnallisiin hyötyihin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tärkeää on myös räätälöidä toimenpiteet yrityksen tahtotilan ja resurssien mukaisesti sekä pohtia, millainen digitaalisen siirtymän taso kunkin kumppanin kohdalla ylipäänsä on realistinen ja tyydyttävä. Matkailualan kansainvälisen luonteen huomioon ottaen on kuitenkin selvää, että kumppaniyritysten digitaalisen siirtymän ja saatavuuden kehittäminen on tärkeää, jotta Tampereen seudun kilpailukyky kansainvälisillä matkailumarkkinoilla kasvaa. Samaan aikaan digitaalisesta saatavuudesta hyötyvät myös kotimaan matkailijat. Oli kyseessä sitten kansainvälinen tai kotimainen matkailija, yhtä lailla he vertailevat verkossa hintoja, lukevat arvosteluja ja ostavat matkailupalveluita ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen (Pencarelli 2020, 462-463).

Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan pyrkiä ymmärtämään, millaisella prosessilla ja millaisista elementeistä asiakkaan kokema arvo muodostuu (Tuulaniemi 2013, 33). Opinnäytetyön toimeksiantajan näkökulmasta oleellista voi olla ymmärtää, että palvelun arvon nähdään muodostuvan aina asiakkaan itsensä määrittelemänä (Vargo & Lusch 2004, 11). Kehittämistyössä luodun Digi for Dummies -toimintamallin arvolupaukset eivät siis vielä itsessään sisällä arvoa, vaan ne ovat Grönroosin ja Gummeruksen (2014, 209) määritelmän mukaan lupauksia potentiaalisesta arvosta, joka joko ilmenee tai ei ilmene asiakkaalle. Todellinen arvo muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa tai täysin palvelun käytön ulkopuolella (Grönroos & Voima 2013, 141). Kehittämistyön aikana tehtiin yhteneviä havaintoja arvonmuodostumisesta. Vuorovaikutuksen kautta syntyvä arvo voi muodostua alueorganisaation tarjoaman käytännön ohjauksen, muiden yritysten antaman vertaistuen sekä kumppanien tarpeisiin räätälöidyn sisällön kautta. Edellä mainitut tekijät edesauttavat, että digitaalinen siirtymä edistyy kumppaniyrityksissä heille sopivalla tasolla ja tavoilla. Palvelun käytön ulkopuolella arvo voi muodostua asiakkaan toimesta esimerkiksi kokemuksena lisääntyvästä kontrollin tunteesta tai lisääntyvänä aikana oman ydintehtävän suorittamiseen. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 23) mukaan arvolupaukset ratkaisevat asiakkaan ongelman tai vastaavat hänen tarpeisiinsa. Oman ydintehtävän suorittaminen oli kaikille haastatelluille hyvin tärkeää, joten siihen

vastaa myös Digi for Dummies -toimintamallin pääarvolupaus: ”Vähemmän aikaa digistä mu-rehtimiseen, enemmän aikaa ydintehtävään”.

Menetelmävalinnat, eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön lähestymistapana oli palvelumuotoilu, jonka asiakaslähtöisen otteen avulla Vi-sit Tampereen kumppaniyritysten näkökulma onnistuttiin nostamaan kehittämistyön keskiöön. Menetelminä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, havainnointia ja yhteiskehit-tämisen työpajoja, jotka tukivat hyvin kehittämistyön tavoitteita. Puolistrukturoiduissa yksilö-haastatteluissa tavoiteltiin haastattelujen kappalemäärän sijaan sisällöllistä laajuutta, mikä Vilkan (2021, 129) mukaan on laadullisen aineiston keräämisen tavoite. Haastattelujen kautta haluttiin ymmärtää kumppaniyritysten maailmaa syvällisesti, ja kumppaniyritykset avasivatkin kokemuksiaan lähtökohtaisesti hyvin avoimesti. Avoimuutta tuki todennäköisesti se, että haastattelija oli Visit Tampereen ulkopuolinen henkilö, jolloin mahdollinen kritiikki ei kohdis-tunut suoraan haastattelijaan tai hänen toimintaansa. Visit Tampereen kumppaniyrityksilleen tarjoaman digikoulutuksen havainnointi antoi realistisen kuvan siitä, millaista digitaalista siir-tymää edistävää palvelua kumppaneille tällä hetkellä tarjotaan. Kuten Eskola ja Suoranta (2005, 102) korostavat, havainnointi on kuitenkin aina subjektiivista ja eri tutkijat voivat tehdä samasta tilanteesta erilaisia tulkintoja tai jättää jotain huomioimatta. Myös tämän työn yhteydessä on hyvä tiedostaa, että havainnoinnin tulkinnat ovat opinnäytetyöntekijän subjek-tiivisia näkemyksiä kumppaniyrityksille tarjotusta koulutustilanteesta.

Kehittämistyössä otettiin huomioon palvelumuotoilun periaatteet. Punaisena lankana toimi niiden ihmisten kokemusten huomioiminen, joihin palvelulla on vaikutusta. Kumppaniyrityksiä ja toimeksiantajaa sitoutettiin aktiivisesti palvelun kehittämiseen sekä yhdessä että erikseen. Kehittämistyö tapahtui vahvassa yhteydessä tosielämään ja se suunniteltiin vastaamaan kestä-vällä tavalla sidosryhmien tarpeisiin. Palvelumuotoilulle ominaista visuaalisuutta olisi voitu hyödyntää luomalla useampia persoonia, joiden kautta asiakasymmärrykseen olisi saatu enemmän tasoja ja vivahteita. Myös iteraatioita olisi voinut olla enemmän. Kehittämistyössä onnistuttiin kuitenkin käymään läpi kaikki tuplatimantti-prosessimallin vaiheet aina asiakas-ymmärryksen keräämisestä ratkaisun testaamiseen ja konseptointiin asti.

Opinnäytetyössä noudatettiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Arene 2025). Lisäksi toimittiin kunnioittaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tie-teellisen käytännön perusperiaatteita eli luotettavuutta, rehellisyyttä, avoimuutta ja vastuun-kantoa (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023, 11-12). Luotettavuus varmistettiin huolellisella suunnittelulla sekä valitsemalla menetelmät, jotka soveltuivat kehittämisasetelmaan. Kehittämistyöstä viestittiin avoimesti kaikille sidos-ryhmille tietoa salaamatta. Haastateltuja kumppaniyrityksiä sekä työn toimeksiantajaa koh-deltiin arvostavasti ja heidän näkemyksiään tarkasteltiin mahdollisimman oikeudenmukaisesti

ja puolueettomasti. Opinnäytetyöntekijä kantoi täyden vastuun kehittämistyöstä koko sen elinkaaren ajan.

Tutkimuksessa kerättiin vain välttämättömiä henkilötietoja ja niiden käyttötarkoitus kerrottiin tutkittaville selkeästi ennen tiedonkeruuta. Henkilötietojen käsittelyssä noudatettiin yleisen tietosuojasetuksen (EU 2016/679) artiklaa 5. Tutkimukseen osallistuneille lähetettiin ennen tutkimusta sähköinen opinnäytetyötiedote, tietosuojaseloste sekä osallistujan suostumuslomake. Osallistujille painotettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä oikeutta perua tai keskeyttää osallistuminen milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Lisäksi kerrottiin, että osallistuminen tai siitä kieltäytyminen ei vaikuta asiointiin opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Ilmi tuotiin myös, että kaikki kerätty tieto on luottamuksellista, eikä yksittäisiä tutkittavia voi tunnistaa aineistosta tai sen tuloksista. Ennen aineistonkeruuta oli päätetty sen omistusoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2013, 13).

Kehittämistyön luotettavuus varmistettiin hyödyntämällä aineistonkeruumenetelmien triangulaatiota. Käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä olivat teemahaastattelut, havainnointi ja yhteiskehittämisen työpajat. Määrällistä aineistonkeruumenetelmää, kuten kyselyä, hyödyntämällä kehittämistyön luotettavuutta, tarkkuutta ja monipuolisuutta olisi voitu lisätä entisestään. Määrällisen menetelmän käyttöä ei kuitenkaan katsottu välttämättömäksi, sillä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä käytettiin kehittämistyössä kattavasti. Tulokset olivat johdonmukaisia olemassa olevan tutkimuksen kanssa, mikä koherenssiteorian mukaan lisää kehittämistyön luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 159). Kehittämistyön luotettavuutta lisättiin myös käymällä toimeksiantajan haastatteluista esiin nousevat teemat ja avainoivallukset yhteisesti läpi haastateltujen kesken. Läpikäynnillä haluttiin varmistaa, että aineistoa oli tulkittu oikein ja työn lähtökohdat saatiin määriteltyä paikkansa-pitävästi.

Hyödynnettävyys, yleistettävyys ja jatkokehittämisideat

Kehittämistyön tuloksena syntynyt Digi for Dummies -toimintamalli on suoraan hyödynnettävissä toimeksiantajan toiminnassa. Toimintamalli antaa toimeksiantajalle kumppaniyritysten tarpeista kumpuavan sekä käytäntöä ja konkretiaa edistävän tavan digitaalisen siirtymän tukemiseksi. Toimintamallilla tuodaan selkeyttä digitaalisen siirtymän kokonaisuuteen oppimalla yhdessä muiden kanssa sekä edistämällä seuratusti kumppaniyrityksille räätälöityjen digitaalisen siirtymän toteutumista. Toimintamallin kautta Visit Tampere voi ottaa aktiivisemman roolin kumppaniyritysten digitaalisen siirtymän edistämisessä ja seuraamisessa, erityisesti kumppaniyrityksen näin toivoessa.

Kehittämistyön tulokset ovat hyvin yleistettävissä ainakin matkailualan mikroyritysten kontekstissa. Suomessa toimii Visit Tampereen lisäksi noin 70 alueorganisaatiota, joiden toimintaan kehittämistyön tulokset ovat suoraan siirrettävissä ja hyödynnettävissä. Toisaalta pk-

yrittäjillä on alasta riippumatta saman suuntaisia haasteita, joten toimintamallista voivat hyötyä myös muiden alojen toimijat, joiden tavoitteena on tukea pk-yrityksiä digitaalisessa siirtymässä. Toimeksiantajaa suositellaan jakamaan kehittämistyön tulokset sekä Digi for Dummies -toimintamallin implementointikokemukset muiden alueorganisaatioiden kanssa, joiden kanssa toimintamallia voidaan myös jatkokehittää.

Vaikka pyrkimyksenä on ymmärtää asiakkaita, ei heidän saappaisiinsa astuminen välttämättä ole helppoa, ja omaa toimintaa voi olla yllättävän vaikeaa katsoa ulkopuolisen silmin. Hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä toimeksiantaja voi lisätä asiakaskeskeistä ajattelua omien palveluidensa kehittämisessä niin valmennuspolkujen kuin muidenkin kehittämishankkeiden yhteydessä. Kehittämistyö osoitti, että kumppaniyritykset osallistuvat mielellään Visit Tampereen toiminnan kehittämiseen erityisesti haastattelujen kautta. Aktiivisia kumppaniyrityksiä voidaan osallistaa myös ideointiin ja kehitettävien ratkaisujen testaamiseen. Kumppaniyritysten aktiivista kuulemistä ja osallistamista suositellaan myös, kun Digi for Dummies -toimintamallia jatkokehitetään. Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämisen puolesta puhuu myös toimeksiantajan oma strateginen painopiste asiakaslähtöiseen liiketoimintaan inspiroimisesta (Tampereen matkailustrategia 2030, 2025, 9).

Toimeksiantaja kehittää parhaillaan valmennuspolkuja kolmesta eri teemasta, jotka ovat digitaalisuus, kansainvälisyys ja kestävyys. Tämä kehittämistyö integroitiin osaksi digivalmennuspolun kehityshanketta ja siihen budjetoituja resursseja. Kuten toimeksiantaja itsekin totesi, digitaalisuus, kansainvälisyys ja kestävyys linkittyvät vahvasti toisiinsa, joten tulevaisuudessa voi olla tarpeen pohtia kolmen eri valmennuspolun yhdistämistä kokonaisvaltaisemmaksi kehityspoluksi. Kehityspolku tulee kuitenkin räätälöidä kumppaniyritysten tarpeisiin ja sen hyödyt tulee pystyä osoittamaan kumppaneille konkreettisella tasolla.

Tutkimusaineistoon, toimeksiantajan kanssa käytyihin keskusteluihin ja opinnäytetyöntekijän omaan kokemukseen perustuen on myös hyvin todennäköistä, että Digi for Dummies -vertais-tukiryhmissä nousee esiin haasteita, jotka eivät varsinaisesti liity digitaaliseen siirtymään, mutta vaikuttavat siihen kuitenkin välillisesti. Tällaisia kumppaniyritysten haasteita voivat olla esimerkiksi ajanhallinta ja priorisointi, itsensä johtaminen ja jaksaminen sekä taloudellinen ja hallinnollinen osaaminen. Kehittämällä esimerkiksi ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitoja aikaa voi vapautua enemmän digiasioiden edistämiseen. Hinnoitteluosaamisella voidaan puolestaan varmistaa, että digitaalisten välittäjäalustojen myyntikomissiot eivät syö tuotteen koko katetta, jolloin kynnys digitaalisten tuotteiden julkisemiselle madaltuu ja digitaalinen saatavuus Visit Tampereen toiminta-alueella kasvaa. Voikin olla tarpeen, että Digi for Dummies -toimintamallia kehitetään jatkossa vastaamaan myös digitaaliseen siirtymään välillisesti vaikuttaviin kumppaniyritysten työelämä- ja liiketoimintataitoihin.

Lisäksi kehittämistyön aikana nousi esiin, että käytetyllä sanastolla on suuri merkitys siinä, miten kumppaniyrityksiä saadaan innostettua mukaan digitaalista siirtymää edistäviin palveluihin. Voi olla, että digitaalista siirtymää edistävästä koulutuksesta tai hankkeista ei ole viestitty kohderyhmää puhuttelevalla kielellä. Tulevaisuudessa voikin olla hyödyllistä osallistaa kumppaniyrityksiä myös viestinnän sisältöjen suunnitteluun.

Toimeksiantajan palaute

“Opinnäytetyön tulos oli Visit Tampereen näkökulmasta erittäin hyödyllinen. Työ tarjosi meille konkreettisia ja silmiä avaavia näkökulmia, jotka ovat suoraan hyödynnettävissä toiminnassamme. Aiomme hyödyntää työn tuloksia erityisesti räätälöimällä valmennuspolkujamme entistä paremmin yritysten tarpeisiin sekä muodostamalla vertaistukiryhmiä digitalisaation alkumetreillä oleville matkailuyrityksille.

Kehittämisen prosessi oli hyvin suunniteltu ja toteutettu: se oli järjestelmällinen ja selkeä alusta loppuun. Yhteistyö opinnäytetyöntekijän kanssa sujui erinomaisesti. Hän toimi ammattimaisesti, reagoi joustavasti muutoksiin ja osasi sopeutua myös yllättäviin tilanteisiin. Kokonaisuudessaan yhteistyö oli sujuvaa ja mielekästä. Toimeksiantajan tarpeet otettiin prosessissa hyvin huomioon. Ohjasimme työtä tarpeen mukaan, mutta prosessi ja lopputulos pohjautuivat vahvasti meidän tarpeisiimme ja näkemyksiimme, mikä teki lopputuloksesta erityisen arvokkaan meille.”

Yhteenveto

Kehittämistyö oli opinnäytetyöntekijälle mielenkiintoinen sukellus matkailualan digitaaliseen siirtymään, alueorganisaatioiden toimintaan sekä pienten matkailuyritysten haasteisiin. Kehittämistyössä onnistuttiin löytämään vastaukset kaikkiin kehittämistyötä ohjanneisiin kysymyksiin sekä luomaan toimeksiantajalle selkeä toimintamalli pienten yritysten digitaalisen siirtymän tukemiseksi. Toimeksiantajan palautteen perusteella toimintamalli koettiin hyödylliseksi ja arvokkaaksi ja se tullaan implementoimaan osaksi kumppanien kanssa tehtävä yhteistyötä.

Palvelumuotoilun avulla toimeksiantajalle onnistuttiin tarjoamaan uutta tietoa kohderyhmästä, haastamaan vakiintuneita ajatus- ja toimintamalleja sekä syventämään olemassa olevaa asiakasymmärrystä. Kehittämistyön myötä asiakaskeskeinen ajattelu edistyi ja vahvistui toimeksiantajaorganisaation toiminnassa.

Lähteet

- Arene 2025. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 14.5.2025. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Bititci, U., Martinez, V., Albores, P. & Parung, J. 2004. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (3/4), 251-268. Viitattu 3.2.2025. <https://doi.org/10.1108/09600030410533574>
- Björk, P. 2017. Matkakohteen yhteistyöorganisaatio (DMO). Teoksessa Edenheim, J. & Ilola, H. (toim.) *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press, 142-147.
- Björklund, T. 2019. The foundations of design thinking. Teoksessa Björklund, T. & Keipi, T. (toim.) *Design+. Organizational renewal and innovation through design*. E-kirja. Helsinki: Aalto University, 19-45.
- Buhalis, D. 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21 (1), 97-116. Viitattu: 30.1.2025. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Buhalis, D. 2003. *eTourism. Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Buhalis, D. & Amaranggana, A. 2015. Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 377-389. Viitattu 7.3.2025. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Buhalis, D. & Law, R. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management* 29 (4), 609-623. Viitattu 31.1.2025. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D. & Licata, M. 2002. The future eTourism intermediaries. *Tourism Management* 23 (3), 207-220. Viitattu: 30.1.2025. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Carlisle, S., Ivanov, S. & Dijkmans, C. 2023. The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures* 9 (2), 240-266. Viitattu 8.2.2025. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>
- Cooper, C. 2018. Managing tourism knowledge: a review. *Tourism Review* 73 (4), 507-520. Viitattu 5.3.2025. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2017-0104>
- Design Council 2025. Framework for Innovation. Viitattu 24.3.2025. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja 2025. Visit Finland. Viitattu 28.4.2025. <https://www.businessfinland.fi/julkaisut/visit-finland/digitaalisen-asiakaskokemuksen-kasikirja>
- Digitaaliset jakelukanavat -Opas Intro 2025. Visit Finland. Viitattu 26.3.2025. https://www.visitfinland.fi/4ac160/globalassets/visitfinland.fi/vf-julkaisut/2023/vf_digitaaliset_jakelukanavat_opas_052023.pdf
- Digital Skills & Jobs Platform 2023. European Year of Skills: Survey highlights skills shortages in SMEs. Euroopan unioni. Viitattu 8.2.2025. <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/news/european-year-skills-survey-highlights-skills-shortages-smes>
- Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E. & Popescu, E. 2019. *Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*. Aalborg University. Viitattu: 20.1.2025.

<https://vbn.aau.dk/en/publications/digitalisation-in-tourism-in-depth-analysis-of-challenges-and-opp>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Euroopan komissio 2025. Digitaalinen siirtymä. Viitattu 1.4.2025. https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/digital-transition_fi

European Union 2016. Micro-, small- and medium-sized enterprises: definition and scope. Viitattu 25.4.2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legissum:n26026>

Friedman, A.L. & Miles, S. 2002. SMEs and the environment: evaluating dissemination routes and handholding levels. *Business Strategy and the Environment* 11 (5), 324-341. Viitattu 5.3.2025. <https://doi.org/10.1002/bse.335>

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. & Koo, C. 2015. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets* 25, 179-188. Viitattu 31.1.2025. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24 (3), 206-229. Viitattu 9.4.2025. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41 (2), 133-150. Viitattu 10.4.2025. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Gursoy, D. & Cai, R. 2025. Artificial intelligence: an overview of research trends and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 37 (1), 1-17. Viitattu 30.1.2025. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2024-0322>

Guttentag, D. 2010. Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management* 31 (5), 637-651. Viitattu 30.1.2025. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.07.003>

Gong, C. & Ribiere, V. 2021. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation* 102. Viitattu 21.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing* 29 (6/7), 472-484. Viitattu 10.4.2025. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21 (4), 531-548. Viitattu 5.2.2025. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Hervé, A., Schmitt, C. & Baldegger, R. 2022. Digitalization and internationalization of micro-, small, and medium-sized enterprises: An overall conceptual process. *Journal of the International Council for Small Business* 3 (4), 329-336. Viitattu 25.9.2024. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2096514>

Hosiaislouma, E. 2018. Concept Canvas. Viitattu 21.4.2025. <https://www.hosiaislouma.fi/blog/concept-canvas/>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 14.5.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Ideapakka 2021. Fasilitointi: Hyvän palaverin aakkoset. Viitattu 10.3.2025.

<https://ideapakka.fi/blogi/fasilitointi-hyvan-palaverin-aakkoset/>

Jones, P. 2023. Towards a Green and Digital Transition for European Tourism. *Athens Journal of Tourism* 10 (4), 281-294. Viitattu 21.10.2024. <https://doi.org/10.30958/ajt.10-4-3>

Katsinis, A., Lagüera-González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M. & Lozar, B. 2024. Annual report on European SMEs 2023/2024. European Commission. Viitattu 23.1.2025.

<https://data.europa.eu/doi/10.2826/355464>

Kergroach, S. 2021. SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations. OECD. OECD Going Digital Toolkit Notes 15. Viitattu 4.3.2025. <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>

Kielitoimiston sanakirja 2024. Analoginen. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 1.4.2025.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/analoginen>

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. *Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days*. New York: Simon & Schuster.

Kortelainen, J., Koivula, T., Siltala, J. & Sinkkonen, R. 2024. Suomen matkailustrategia 2022-2028. Toteuman seuranta vuosilta 2022-2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.1.2025.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-652-9>

Korže, S. 2019. From Industry 4.0 to Tourism 4.0. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences* 12 (3), 29-52. Viitattu 30.1.2025. <http://www.iass.com/pdf/IIASS-Volume12-Number3-2019.pdf#page=29>

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. New York: Cambridge University Press. E-kirja.

Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J. 2018. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal* 28 (6), 1129-1157. Viitattu 25.9.2024.

<https://doi.org/10.1111/isj.12153>

Liu, J., Hall, C.M., Zhu, C. & Ting Pong Cheng, V. 2024. Redefining the concept of smart tourism in tourism and hospitality. *Anatolia - An international Journal of Tourism and Hospitality Research* 35 (3), 566-578. Viitattu 7.3.2025. <https://doi.org/10.1080/13032917.2023.2282712>

Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F. & Zaragoza-Sáez, P.C. 2019. The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research* 101, 767-776. Viitattu 6.3.2025.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.045>

Mattinen, M. 2020. *Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle*. Helsinki: Alma Talent.

Maula, H. & Maula, J. 2019. *Design ja johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, S. 2016. *Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. *Teknologiaateollisuus & Savonia ammattikorkeakoulu*, 21-41.

Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management* 27 (6), 1141-1152. Viitattu 8.3.2025.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>

OECD 2025. SME digitalisation. Viitattu 28.4.2025. <https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html>

- OECD Tourism Trends and Policies 2024, 2024. OECD. Viitattu 28.4.2025. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. 2014. Value Proposition Design. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pencarelli, T. 2020. The digital revolution in the travel and tourism industry. Information Technology & Tourism 22, 455-476. Viitattu 20.1.2025. <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>
- Pesonen, J. 2017. Matkailuliiketoiminnan digitalisaatio. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press, 177-182.
- Pesonen, J. 2020. Management and Leadership for Digital Transformation in Tourism. Teoksessa Xiang, Z., Fuchs, M., Gretzel, U., Höpken, W. (toim.) Handbook of e-Tourism. E-kirja. Cham: Springer, 1-34.
- Reijonen, H. 2020. Matkailuyrittäjyyden erityispiirteet. Teoksessa Konu, H., Pesonen J. & Reijonen, H. (toim.) Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. Tampere: Vastapaino, 21-44.
- Saarela, M. 2025. Kohti neljättä teollisuuden vallankumousta. Oulun yliopisto. Viitattu 2.4.2025. <https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalisti-instituutin-blogi/kohti-neljatta-teollisuuden-vallankumousta>
- SME digitalisation in 2024: Managing shocks and transitions 2024. OECD. Viitattu 28.4.2025. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/FINAL-D4SME-2024-Survey-Policy-Highlights.pdf>
- Starc Peceny, U., Urbančič, J., Mokorel, S., Kuralt, V. & Ilijaš, T. 2020. Tourism 4.0: Challenges in Marketing a Paradigm Shift. Teoksessa Consumer Behaviour and Marketing. Reyes, M. (toim.) E-kirja. IntechOpen.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018a. This is Service Design Doing. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. E-kirja. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Suomen matkailun digiti kartta 2019. Visit Finland. Viitattu 20.1.2025. https://www.businessfinland.fi/492e08/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/suomen_matkailun_digiti_kartta_2019.pdf
- Tampereen matkailustrategia 2030, 2025. Visit Tampere. Viitattu 12.5.2025. <https://visittampere.fi/wp-content/uploads/2025/03/Tampereen-matkailustrategia-2030.pdf>
- Tampere 2025. Visit Tampere siirtyy Tampereen kaupungin suoraan omistukseen. Viitattu 28.4.2025. <https://www.tampere.fi/ajankohtaista/2025/03/18/visit-tampere-siirtyy-tampereen-kaupungin-suoraan-omistukseen>
- TEPA-termipankki 2025a. Esineiden internet. Viitattu 13.5.2025. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/esineiden%20internet>

TEPA-termipankki 2025b. Chatbot. Viitattu 8.4.2025. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/chatbot>

Tieteen termipankki 2015. Sekventiaalisuus. Viitattu 26.3.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:sekventiaalin>

Tieteen termipankki 2025. Iteratiivisuus. Viitattu 26.3.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:iteratiivisuus>

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

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 7.painos. Helsinki: WSOY.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing 68, 1-17. Viitattu: 9.4.2025. https://www.researchgate.net/publication/272566759_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Visit Tampere 2025. Haluatko kumppaniksi? Viitattu 28.4.2025. <https://visittampere.fi/yrityksille/liity-kumppaniksemme/>

Winikoff, P. 2024. What Is Digitization vs Digitalization vs Digital Transformation? Channel Insider. Viitattu 1.4.2025. <https://www.channelinsider.com/business-management/digitization-vs-digitalization/>

Yhdessä enemmän - kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.1.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-772-4>

Kuviot

Kuvio 1: Matkailualan pk-yrityksen digitaalisen siirtymän vaiheet (mukaillen Dredge ym. 2019, 27-28)	15
Kuvio 2: Arvonluonnin alueet (mukaillen Grönroos & Voima 2013, 141).....	25
Kuvio 3: Palvelumuotoilun periaatteet (Stickdorn ym. 2018a, 27)	28
Kuvio 4: Design-innovaation synty muotoiluajattelun avulla (mukaillen Maula & Maula 2019, 23)	29
Kuvio 5: Kehittämistyön eteneminen tuplatimantti-prosessimallin mukaan (mukaillen Design Council 2025).....	31
Kuvio 6: Toimeksiantajan haastatteluissa esiin nousseet teemat	33
Kuvio 7: Avainoivallukset toimeksiantajan haastatteluista	33
Kuvio 8: Haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta luotu asiakasprofiili (mukaillen Osterwalder ym. 2014, 16)	43
Kuvio 9: Vertaistukiryhmät-ydintoiminto.....	52
Kuvio 10: Digiklinikat-ydintoiminto	53
Kuvio 11: Käytännön askelmerkit digiin -ydintoiminto	54
Kuvio 12: Konseptikanvaasi, osa 1.....	56
Kuvio 13: Konseptikanvaasi, osa 2.....	58
Kuvio 14: Konseptikanvaasi, osa 3.....	58

Kuvat

Kuva 1: Esimerkit ideoiden prototyypeistä työpajatyöskentelyn jälkeen.....	49
--	----

Taulukot

Taulukko 1: E-matkailun ja älykkään matkailun eroja (mukaillen Gretzel ym. 2015, 182)	11
Taulukko 2: Alustavat ideat digivalmennuspolun sisällöstä.....	47

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset	75
Liite 2: Digi for Dummies -konseptikanvas, tulostettava versio.....	76

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Digitaalinen siirtymä ja digitaaliset työkalut

1. Korttitehtävä: Miltä digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen yrityksen toiminnassa sinusta tuntuu?
2. Millaiseksi koet yrityksesi osaamisen digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen liittyen?
3. Kuinka hyvin koet hahmottavasi digitaalisten ratkaisujen mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä?
4. Miten yrityksesi hyödyntää digitaalisia työkaluja tällä hetkellä?
5. Millaisia digitaalisia työkaluja koette tällä hetkellä tarvitsevanne liiketoiminnan kehittämisen tueksi?
6. Millaista hyötyä koet digitaalisten ratkaisujen tuovan yrityksellesi?
7. Mitkä ovat suurimmat haasteenne digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisessä liiketoiminnan kehittämiseksi?

Visit Tampereen tarjoamat palvelut

8. Minkä koet olevan Visit Tampereen isoin hyöty yrityksellesi? Entä digitaalisuuden kehittämiseen liittyen?
9. Puhuimme aiemmin tarpeista, joita yrityksellänne on digitaalisiin työkaluihin ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen. Miten Visit Tampereen tarjoamat digitaalisuutta edistävät palvelut vastaavat yrityksesi tarpeisiin tällä hetkellä?
10. Maksatte tietyn jäsenmaksun kumppanuudesta. Miten koet Visit Tampereesta saadun hyödyn suhteutuvan jäsenyydestä maksettuun hintaan?
11. Millaista tukea kaipaisitte Visit Tampereelta siihen, että yrityksenne voisi paremmin hyödyntää digitaalisuutta liiketoiminnassaan?
12. Missä Visit Tampereen tarjoamissa koulutuksissa tai muissa palveluissa olet ollut mukana, jotka liittyvät kumppanien liiketoiminnan digitaalisuuden kehittämiseen?
 - a. Mikä oli näiden koulutuksen tai palvelujen suurin anti yrityksellesi? Jäitkö kaipaamaan jotain?

Liite 2: Digi for Dummies -konseptikanvas, tulostettava versio

