

Yhteistyöllä menestykseen: Seudullisen matkailuyhteistyömallin rakentuminen palvelumuotoilun menetelmin

Karita Toivanen



Tekijä Karita Toivanen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)	
Opinnäytetyön nimi Yhteistyöllä menestykseen: Seudullisen matkailuyhteistyömallin rakentaminen palvelumuotoilun menetelmin	Sivu- ja liitesivumäärä 76 + 2
<p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda tiiviissä yhteistyössä Hämeenlinnan seudun matkailuyrittäjien kanssa, matkailun uusi yhteistyömalli, tapa toimia. Työn liikkeelle paneva voima oli käytännön ongelma, organisoidun matkailuyhteistyön puuttuminen seudulta. Työn avulla pyrittiin vastaamaan kysymykseen: minkälainen tulevaisuuden yhteistyömalli motivoi yrittäjää (sitoutuminen) ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet.</p> <p>Kehittämistyö tehtiin kevään 2018 aikana palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Yhteistyötä tarkasteltiin verkostot -käsitteen sekä matkailun yhteistyöorganisaatio DMO:n (Destination Marketing Organization tai Destination Management Organization) tehtävien ja tavoitteiden kautta. Lisäksi työssä tarkasteltiin kuntien roolia palveluiden tuottajana.</p> <p>Tutkimuskontekstina työn alkuvaiheessa oli matkailuyrittäjät, jotka muodostivat työtä ohjaavan verkostoaikion. Työn edetessä tuli kuitenkin selväksi, että yhteistyötä julkisen tahon kanssa tarvitaan ja sillä tulee olla rooli osana muodostettavaa yhteistyöverkostoa. Tätä päätelmää tuki kerrytetty ymmärrys asian suhteen sekä Hämeenlinnan kaupungin oma tahtotila, kun se helmikuussa 2018 käynnisti matkailuohjelman valmistelutyön. Ohjelmatyön käynnistyminen samanaikaisesti tämän kehittämistyön kanssa suuntasi myös tätä työtä uudelleen ja antoi aivan uusia mahdollisuuksia yhteistyömallin kehittämiseen ja resursointiin.</p> <p>Tämän kehittämistyön pohjalta voidaan todeta, että organisoitua yhteistyötä tarvitaan, jotta Hämeenlinnan seutu voi kehittyä yhdeksi kiinnostavimmista matkailualueista Suomessa. Yhteistyötä koordinoimaan ja johtamaan tulee seudulle perustaa avoin, ketterä ja kevytrakenteinen matkailuorganisaatio, joka hyödyntää toiminnassaan verkostomaista toimintatapaa. Tässä kehittämistyössä päädyttiin suositteluun nk. Public-Privet-People Partnership -mallilla perustettavaa julkisen tahon ja yritysten muodostamaa yhteisyritystä, jossa lopullisesta päätöksenteosta ja toiminnan ohjauksesta vastaavat omistajat, ja jossa keskeisenä ajatuksena on osallistaa ja sitouttaa toimintaan myös paikalliset asukkaat.</p> <p>Organisaation tärkeimpinä tehtävinä tulee olla kilpailukyvyn varmistamisen sekä strategisella että operatiivisella tasolla, verkostoituminen ja kansainvälistyminen, alueen matkailullisesta markkinaorientaatiosta vastaaminen sekä palvelujen ostettavuuden varmistaminen. Organisaatio muodostuu toimintaa ohjaavasta johtoryhmästä, käytännön koordinoinnista ja toimeenpanosta vastaavasta Tehotiimistä sekä strategisten kumppaneiden muodostamista Teemaryhmistä ja Projekteista. Toiminnan tavoitteena on olla avoimessa yhteistyössä joustavasti toimiva, kansainvälinen, markkinoita aktiivisesti kehittävä ja tulevaisuuden tarpeista innovoiva mestarijoukkue, joka tunnetaan aidoista ja paikallisista vahvuuksistaan.</p>	
Asiasanat palvelumuotoilu, matkailualueet, yhteistyö, verkostot, matkailun yhteistyöorganisaatio DMO	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdista.....	1
1.2	Kehittämistyön keskeiset käsitteet.....	4
1.3	Kehittämistyön rakenne ja eteneminen	6
2	Yhteistyömallin rakentuminen palvelumuotoilun menetelmin	8
2.1	Kehittämistyön tukena Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessimalli	9
2.2	Kehittämistyön tarkentaminen	10
2.2.1	Kehittämistyön tunnistaminen, rajaaminen ja haasteet	11
2.2.2	Tutkimuskysymyksen määrittely.....	12
2.2.3	Kehittämistyön tavoitteet	13
3	Mahdollisuuksien kartoitus ja asiakasymmärrys	15
3.1	Yhteistyöverkoston merkitys matkailualueen kilpailukyvyille.....	16
3.1.1	Verkoston määritelmä, tavoitteet ja motiivit	17
3.1.2	Verkostoitumisen kulmakivet.....	18
3.1.3	Verkostojen rakentaminen ja johtaminen.....	20
3.2	Matkailualueen yhteistyöorganisaatio DMO:n rooli ja tehtävät.....	23
3.3	Teemahaastattelut syvällisen asiakasymmärryksen kerryttäjänä	25
3.4	Tavoitteiden tarkentaminen - kiteyttäminen	27
3.4.1	Teemakortit.....	27
3.4.2	Affinity Diagram -samankaltaisuuskaavio	28
3.4.3	Asiakasprofiilit	29
3.4.4	Design drivers	31
4	Konseptointi ja markkinaymmärryksen kerryttäminen.....	32
4.1	Ideointi – yhteistyöverkoston tavoitteet, tehtävät ja asiakasryhmät.....	34
4.2	Konkretisointi – yhteistyöverkoston tavoitteet, tehtävät ja asiakasryhmät	36
4.2.1	Tavoitteet ja tehtävät.....	38
4.2.2	Asiakasryhmät	39
4.3	Matkailun yhteistyöverkosto osaksi laajempaa kokonaisuutta	43
4.3.1	Kunnat palvelujen tuottajana	44
4.3.2	Kuntien rooli matkailupalvelujen organisoinnissa	46
4.4	Ideointi – organisoituminen	47
4.5	Konkretisointi – organisoituminen	48
4.5.1	Hämeenlinnan seudun matkailuyhteistyön klusterimalli	50
4.5.2	Myynti- ja tapahtumapalveluiden järjestäminen	52
5	Kehitys ja operointi.....	54
5.1	Matkailuorganisaation perustamisprosessi ja toimiva liikeidea	55
5.1.1	Liiketoimintasuunnitelma ja yhtiöjärjestys.....	56

5.1.2 Liikeidea.....	57
5.2 Mittaaminen ja arviointi	58
5.3 Yhteenveto – seudullinen matkailuyhteistyömalli.....	60
6 Pohdinta ja johtopäätökset	64
Lähteet	71
Liitteet.....	76
Liite 1. Yrityshaastattelun runko	77
Liite 2. Asiantuntijahaastattelun runko	78

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on työstää kevään 2018 aikana Hämeenlinnan seudun matkailuyritysten yhteistyömalli ja tapa toimia tulevaisuudessa. Työ tehdään tiiviissä yhteistyössä seudun matkailuyrittäjien ja Hämeenlinnan kaupungin kanssa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Mallia rakennetaan sekä arvioidaan verkostot -käsitteen ja matkailun yhteistyöorganisaatio DMO:lle perinteisesti määriteltyjen tehtävien ja tavoitteiden sekä niille nähtävissä olevien muutostarpeiden kautta. Lisäksi työssä tarkastellaan kuntien roolia palveluiden tuottajana.

Projektin toimeksiantajana toimii Hämeen ammattikorkeakoulun Älykkäät palvelut – tutkimusyksikön DigiTrail -hanke. Hankkeen tavoitteena on muun muassa lisätä Kanta-Hämeen keskeisten retkeilyreittien kohderyhmälähtöistä matkailullista vetovoimaisuutta ja tätä kautta luoda pysyvä yhteistyöverkoston perustuva toimintamalli, joka takaa matkailullista saavutettavuutta.

Tässä työssä tullaan käyttämään aluetta rajaavina nimityksinä Kanta-Hämettä sekä Hämeenlinnan seutua. Kanta-Hämeen jäsenkunnat ryhmittyvät Forssan, Riihimäen ja Hämeenlinnan seutuihin, ja Hämeenlinnan seutukuntaan kuuluu Hämeenlinnan kaupungin lisäksi Hattulan ja Janakkalan kunnat. Työn rajaamista helpottaakseni keskityn tutkimus- ja kehitysosiossa vain Hämeenlinnan seutuun, mutta pyrkimyksenä on luoda malli, jota voidaan hyödyntää tarvittaessa koko Kanta-Hämeen alueella tai missä muualla tahansa.

1.1 Kehittämistyön lähtökohdista

Työ ajoittuu hetkeen, jolloin kansainvälinen kiinnostus Suomen matkailua kohtaan on ennennäkemättömän suurta ja matkailun vaikutuksen kansantaloudelle ennustetaan edelleen kasvavan. Kiinnostuksesta Suomea kohtaan kertoo muun muassa se, että Suomi valittiin vuodelle 2017 maailman arvostetuimpia matkailuoppaista julkaisevan Lonely Planetin listalla maailman kolmanneksi parhaimmaksi matkailukohteeksi. Kymmenen maan listalla Suomi oli ainoa eurooppalainen maa. (Visit Finland 2016.)

Matkailulla on myös yhä suurempi vaikutus Suomen kansantaloudelle, ja se on yhä merkittävämpi vientitoimiala. Matkailuun kulutettiin vuonna 2015 Suomessa noin 13,8 miljardia euroa ja sen ennustetaan kasvavan edelleen noin 4 prosentin vuosivauhtia. Samana vuonna (2015) matkailutoimialat muodostivat 2,5 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta, saman verran kuin maa-, metsä- ja kalatalous ja puolitoista kertaa enemmän kuin

elintarviketeollisuus. Arvioitu osuus bruttokansantuotteesta vuoteen 2025 mennessä on 3,0 prosenttia.

Matkailu on myös merkittävä työllistäjä Suomessa ja näin ollen aluetaloudellisesti merkittävä toimiala. Vuonna 2015 matkailu työllistä noin 140 000 työntekijää Suomessa, joista 30 %:a oli nuoria. Alalle odotetaan 40 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä. Matkailu tuo myös muille toimialoille merkittävää tuloa: Visit Finlandin julkaiseman matkailun infograatin mukaan yksi matkailueuro tuo muille toimialoille noin 56 senttiä. (Visit Finland 2016.)

Vuonna 2016 tehdyn tulo- ja työllisyys selvityksen mukaan matkailu on myös Hämeenlinnassa merkittävä työllistäjä ja tulojen tuoja. Matkailutoimialojen rypäs työllistää kaupungissa noin 556 henkilötyövuotta, ja kokonaisliikevaihto matkailutulona on noin 83 miljoonaa euroa. Vain tukkukauppa ylittää matkailua korkeampiin lukuihin työllistämällä 1012 henkilötyövuoden edestä, ja kokonaisliikevaihdon ylittäessä 380 miljoonaan euroon. Metallituotteiden valmistuksen osalta vastaavat luvut ovat 412 henkilötyövuotta ja 82,8 miljoonaa euroa, ja elintarvikkeiden valmistuksessa 287 henkilötyövuotta ja 132 miljoonaa euroa. (Tampereen Yliopisto 2016.)

Samaan aikaan, kun matkailu valtakunnallisesti kasvaa, esimerkiksi majoituspalvelujen kokonaiskysynnällä mitattuna (kasvu vuonna 2016 oli 3,1 prosenttia), on Kanta-Häme kuulunut altavastaaajiin matkailullisen kokonaiskysynnän aluevertailussa, ja hotellien ympärivuotiset käyttöasteet ovat maan alhaisempien joukossa. Vuonna 2016 Suomen majoitusliikkeissä kirjattiin kaiken kaikkiaan 20,3 miljoonaa yöpymisvuorokautta, joista 381 802 Kanta-Hämeessä. Alueista vain Kymenlaaksolla ja Keski-Pohjanmaalla oli yöpymisten kokonaismäärä Kanta-Hämettä alhaisempi.

Vuoden 2016 yöpymisvuorokausien valtakunnallisesta kokonaismäärästä 14,6 miljoonaa oli kotimaisia ja 5,8 miljoonaa ulkomaalaisia matkailijoita. Kanta-Hämeen ulkomaisten yöpyjien osuus oli 37 459 henkilöä. (Suomen Tilastokeskus 2017.) Tämä on Visit Finlandin julkaiseman maakuntavertailun mukaan maan alhaisimmilla tasoilla, noin 10 prosenttia kaikista yöpyjistä. Vain Kainuussa (9 %) ja Etelä-Pohjanmaalla (6 %) luvut olivat Kanta-Hämettä alhaisemmat. (Visit Finland 2016.)

Yhteistyön merkitys alueen matkailullisen vetovoiman kehittymiselle ja tätä kautta matkailijamäärien kasvulle on kiistaton. Tuulaniemen (2011, 263) mukaan Suomen matkailullisten edelläkävijäalueiden, kuten Rukan, Levin ja Vuokatin vahvuus piilee juuri siinä, että siellä veturina toimii vahva ja koordinoiva matkailuorganisaatio, jossa luottamukseen perustuvaa

yhteistyötä on harjoitettu jo pitkään ja sille on löydetty toimivat muodot. Pitkän yhteistyön tuloksena toimijoille on löytynyt yhteinen kieli, joka johtaa yhtenäisesti rakentuvaan brändiin ja sitä kautta liiketoiminnan elinvoimaisuuteen alueella. Myös Työ- ja Elinkeinoministeriö (TEM 2015, 22.) määritteli matkailun tiekartassaan vuosille 2015-2025 juuri yhteistyön ja kumppanuuksien rakentamisen alueilla yhdeksi merkittäväksi matkailun elinvoiman kasvattamisen keinoksi.

Kanta-Hämeessä ei ole ollut vuoden 2014 jälkeen matkailuyritysten veturina toimivaa yhteistyöorganisaatiota tai yhteistä tapaa toimia. Vuodesta 1994 vuoteen 2014 alueorganisaationa toimi Hämeen Matkailu Oy, joka vastasi koko Kanta-Hämeen alueen matkailupalveluiden myynnistä ja markkinoinnista. Vielä 2000-luvun alkupuolella matkailu oli määritelty Kanta-Hämeen aluekehittämissuunnitelmassa strategisesti tärkeäksi elinkeinoksi, ja se oli yksi voimakkaimmin kasvavista elinkeinoista ja työllistäjistä Kanta-Hämeen alueella. Matkailu oli syystä nostettu yhdeksi tärkeimmistä kärjistä maakunnan vetovoiman ja mielikuvan rakentamisessa ja luomisessa.

Muutamien vuosien hiljaiselon jälkeen myös Hämeenlinnan kaupunki on herännyt matkailuelinkeinon kehittämisen ja voimavarojen keskittämisen tärkeyteen. Matkailu on määritelty Hämeenlinnan kaupungin uudessa strategiassa yhdeksi merkittäväksi elinvoimaisuuden kasvattamisen keinoksi, ja tavoitteeksi on asetettu kuulua viiden suosituimman matkailukaupungin joukkoon Suomessa vuoteen 2022 mennessä. Tämä vaatii kaupungilta toimenpiteitä ja panostusta matkailuelinkeinon kehittämiseen.

Tavoitteiden saavuttamiseksi kaupunginhallitus hyväksyi lokakuussa 2017 valtuustoaloitteen, jossa päätettiin selvittää edellytykset (panostukset ja toimenpiteet), joilla matkailuelinkeino voidaan nostaa alueen uudeksi elinvoimaveturiksi ja vientitulojen tuojaksi. Lisäksi selvitetään maakunnalliset ja valtakunnalliset verkostot ja yhteistyötahot sekä näistä saatavat voimavarat matkailuelinkeinon edistämiseksi. Yhteisten tavoitteiden määrittelyksi ja yhteistyön edistämiseksi Hämeenlinnan kaupunki järjesti matkailuseminaarin helmikuussa 2018, joka oli avaustilaisuus matkailuohjelman käynnistämiseksi. (Hämeenlinna 2018.)

Toinen merkittävä panostus matkailun kehittymiselle koko Kanta-Hämeen alueella on Hämeen liiton syksyllä 2017 tehty rahoituspäätös läntisen Järvi-Suomen yli maakunnalliselle yhteistyölle, jota koordinoi Business Finland (entinen Visit Finland). Mukana yhteistyössä on Kanta-Hämeen lisäksi Päijät-Häme, Pirkanmaa ja Keski-Suomi. Yhteistyön tavoitteena on lisätä Pohjoismaiden saavutettavimman järvialueen matkailun tunnettuutta ja

hakea kasvua erityisesti kansainvälisiltä markkinoilta, joista kohdealueiksi valittiin Saksa ja Japani.

Nämä päätökset ja siitä seuraavat toimenpiteet matkailuelinkeinon kehittämiseksi antavat hyvän pohjan myös tälle kehittämistyölle onnistua ja aikaansaada yhteinen tahtotila ja suunta. Aika on otollinen yhteiselle kehittämiselle. Kehittämistyön aikana pyritään löytämään yhteinen tapa toimia, mutta vähintään yhtä tärkeää on vuoropuhelun käynnistäminen ja luottamuksen uudelleen rakentaminen eri toimijoiden kesken. Vain yhteistyöllä Hämeenlinnan seutu voi kurottautua tulevaisuudessa voittajien joukkoon ja kasvaa yhdeksi kiinnostavimmista matkailualueista Suomessa.

1.2 Kehittämistyön keskeiset käsitteet

Seuraavassa esitellään lyhyesti työtä ohjaavat keskeiset käsitteet. Näitä käsitellään vielä tarkemmin työn eri vaiheissa. Tämä kehittäminen tehdään palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. **Palvelumuotoilu (service design)** sopii erinomaisesti uuden toimintamallin rakentamiseen ja tarjoaa työlle käyttäjälähtöisen, innovatiivisen ja tulevaisuusorientoituneen tavan kehittää. Tämä menetelmä mahdollistaa aivan uudenlaisen lähestymistavan matkailutoimialan kehittämiseen ja sen tarkoituksena on osallistaa ja sitä kautta sitouttaa yrittäjät tulevaan toimintamalliin, jota he itse ovat olleet rakentamassa.

Kehittämistyön tavoitteena on työstää uusi yhteistyön toimintamalli Hämeenlinnan seudun alueella sijaitseville matkailuyrityksille. Matkailukohteista ja -alueista puhuttaessa on käytössä monenlaisia määritelmiä riippuen näkökulmasta ja lähestymistavasta. Tuulaniemi (2011, 260) kuvaa matkan kohteen eli matkailualueen yhtenä kokonaisuutena, jotka ovat samalla alueellisia liiketoimintayksiköitä, joissa asiakkaat löytävät kaiken tarvitsemansa. Matkakohteen määrittely riippuu hänen mielestään siitä, miten kaukaa ihminen alueelle saapuu, ja näin ollen miten subjektiivisena hän asian näkee ja kokee.

Matkailualueella (tourism region) voidaan tarkoittaa Komppulan (2000, 16) mukaan esimerkiksi maantieteellisesti rajattua aluetta, joka on useamman kunnan tai kaupungin, seutukunnan tai maakunnan kokoinen alue. Ritalahti ja Holmberg (2017, 51) määrittelevät lähdekirjallisuuden ja omien tulkintojen pohjalta matkailualueen maantieteelliseksi ulottuvuudeksi matkakohdetta laajemmän alueen, joka käsittää useamman kohteen ja jolla on hallinnolliset rajat ja on usein alkuperältään myös hallinnollinen. Maantieteellinen sijainti voi heidän mukaansa olla esimerkiksi järvalue tai saaristoalue, jossa palvelut on tyypillisesti suunnattu sekä matkailijoille että paikalliselle väestölle ja jossa paikallisväestön ja matkailijoiden määrällinen suhde vaihtelee. Visit Finland viimeisimmässä matkailualueja-

ossa Suomi jaettiin neljään osaan: Helsinki, Lappi, Järvi-Suomi sekä rannikko- ja saaris-
toalueet. (Visit Finland 2018.)

Matkailukohde (destination) on usein taas matkailualueita maantieteellisesti pienempi alue, esimerkiksi kylä, taajama, kaupunki, maakunta, maa tai maanosa. Maantieteellinen sijainti voi vaihdella, ja alkuperä on usein markkinoinnillinen ja kaupallinen. Matkailukoh-
teessa palvelut on suunnattu sekä matkailijoille että paikalliselle väestölle (kuten matkai-
lualueella), ja paikallisväestön ja matkailijoiden määrällinen suhde vaihtelee. (Ritalahti &
Holmberg 2017, 51.) Suomen matkailukohteista tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi
Ruka, Levi tai Vuokatti. Tässä työssä tulen käyttämään Hämeenlinnan seutua kuvaavana
nimityksenä sekä matkailukohdetta että -aluetta samantarvoisessa asemassa.

Tässä työssä yhteistyötä ja sen kehittämistä tarkastellaan **verkostot -käsitteen** avulla.
Verkostolle ei ole yleispätevää määritelmää, mutta usein sillä tarkoitetaan riippumattomien
osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta, jossa tasavertaiset, pitkäaikaiset kumppanit
ponnistelevalle paremman kokonaistarjonnan aikaansaamiseksi strategiseen ja luottamuk-
seen perustuvaan ja kaikkia osapuolia hyödyntävään yhteistyöhön. (Hakanen, Heinonen
& Sipilä 2007, 43-44.) Luvussa 3.1 kuvaan tarkemmin mitä verkostoitumisella tarkoitetaan,
mitkä ovat sen tavoitteet ja motiivit, mitkä ovat toimivan yhteistyöverkoston kulmakivet,
minkälaisia vaikutuksia verkostolla on parhaimmillaan alueen kehittymiselle ja kilpailuky-
vylle, miten verkosto rakennetaan ja miten siten johdetaan. Tämä teoriapohja antaa suun-
nan ja tarvittavaa näkökulmaa uuden toimintamallin rakentamiselle.

Matkailun kehittämisestä ja koordinoinnista vastaa tietyllä alueella yleensä **matkailun
yhteistyöorganisaatio**, josta usein käytetään myös termiä matkailun alueorganisaatio.
Lyhenne näille sanoille on yleisesti DMO, joka viittaa sanoihin Destination Marketing Or-
ganization tai Destination Management Organization. Toisena lähestymiskulmana tässä
kehittämistyössä tarkastellaan matkailualueen yhteistyöorganisaatiolle (DMO) perinteisesti
kuuluvia tehtäviä sekä miten ne ovat muuttumassa ja miten niitä voidaan palvelumuotoilun
menetelmin soveltaa käytäntöön johonkin tietylle alueelle, tässä kehittämisessä Hä-
meenlinnan seudulle soveltuviksi ja yrittäjien tarpeita parhaiten palveleviksi. Lisäksi tässä
työssä tarkastellaan julkisen puolen roolia matkailun yhteistyöorganisaation toiminnassa.

1.3 Kehittämistyön rakenne ja eteneminen

Tässä kehittämistyössä tietoperusta, kehittäminen ja tuotos jäsenyvät vuorovaikutteiseksi vuoropuheluksi keskenään. Raportti etenee niin kutsutun vetoketjumallin mukaisesti, jossa tietoperusta ei ole raportin erillinen osa, vaan etenee luontevasti rinnakkain, toisiinsa limit-tyen käytännön kehittämisen kanssa ja jossa tuotokset ja teoria sidotaan suoraan tiiviiksi osaksi raporttia. Lähtökohtana tässä työssä on, että opiskelija pyrkii etsimään, sovelta-maan ja rakentamaan uutta tietoa kulloisenkin tarpeen mukaan, ja jossa käytännön työ sitoo tietoperustan todellisuuteen ja tietoperusta vahvistaa kehittämistyön luotettavuutta.

Työ etenee luontevana prosessina, jolla on selkeät tavoitteet sekä päämäärä, ja joka ni- voutuu vahvasti Stefan Moritzin palvelumuotoilun kuusivaiheiseen prosessimalliin. Rapo- rtin ensimmäisessä osassa kuvataan tarkemmin Stefan Moritzin palvelumuotoilun proses- simalli sekä tarkennetaan ja tunnistetaan kehittämistyön tavoitteet ja sisältö. Työn seuraa- vassa vaiheessa kerrytetään ymmärrystä aihealueesta, tutkimalla tietoperustaa yhteistyö- verkoston merkityksestä sekä matkailualueen yhteistyöorganisaatio DMO:lle perinteisesti kuuluvista tehtävistä sekä tulevaisuuden trendeistä. Tämän tietoperustan pohjalta edetään teemahaastatteluihin, jotka toimivat syvällisen asiakasymmärryksen kerryttäjänä ja kehit- tämistyön suunnan näyttäjänä. Prosessin ensimmäinen vaihe päättyy kiteyttämisvaihee- seen, jossa tarkennetaan tavoitteet ja määritellään mitä tarkkaan ottaen on ymmärretty. Prosessin ensimmäinen vaihe on selkeästi työläin ja aikaa vievin, mutta se on tarkoituk- senmukaista tehdä huolellisesti, jotta prosessi lähtee etenemään oikeaan suuntaan.

Kehittämistyön toisessa vaiheessa edetään konseptointiin ja markkinaymmärryksen ker- ryyttämiseen. Konseptoinnin aikana ideoidaan ja konkretisoidaan tulevan yhteistyöverkos- ton tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja asiakasryhmät. Markkinaymmärrystä kerrytetään määrittelemällä haastattelujen pohjalta esiin nousseille, alueelle tärkeimmiksi koetuille asiakasryhmille arvolupaukset, tarvittavat resurssit, myynti- ja markkinointikanavat sekä asiakassuhdeodotukset. Tämän tarkastelukulman tarkoituksena on kerryttää tietoa ja määritellä alustavia resurssitarpeita konseptoinnin seuraavassa vaiheessa toteutettavan, yhteistyöverkoston organisoitumisen ideoinnin ja konkretisoinnin tueksi.

Raportin kolmannessa vaiheessa kuvataan kehitys- ja operointivaihe, jonka tavoitteena on määritellä suuntaviivat ja osoittaa tulevaisuuden mahdollisuudet organisaation perustami- selle ja jalkauttamiselle käytäntöön. Tämän vaiheen aikana määritellään, miten prosessia viedään eteenpäin operatiivisella tasolla, miten yhteistyön tuottamaa kehittymistä voidaan mitata ja mitkä ovat tulevaisuuden mahdollisuudet matkailuorganisaatiota perustettaessa. Raportti päättyy pohdinta ja johtopäätökset osioon, jonka aikana kehittämistyön hyödyn-

nettävyys ja luotettavuus arvioidaan ja jonka tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä on onnistuttu.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on paitsi luoda uusi yhteistyömalli Hämeenlinnan seudulle, myös tarjota prosessimalli muille alueille vastaavan työn toteuttamista varten. Tätä varten kuvaan alla vielä tarkemmin prosessin etenemisen ja sen eri vaiheet kuukausitasolla (kuva 1).



Kuva 1. Kehittämistyön eteneminen prosessina

2 Yhteistyömallin rakentuminen palvelumuotoilun menetelmin

Palvelut ovat hyvin monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä, ja niitä on kaikkialla, vaikkakaan niitä ei voida fyysisesti koskettaa. Palveluiden ominaispiirteinä voidaan pitää sitä, että ne ovat yleensä aineettomia ja heterogeenisiä ja niitä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti. Ne ovat katoavia, ainutkertaisia ja kokemuksena monialaisia, joiden mittaaminen on vaikeaa. (Tuulaniemi 2011, 28; Moritz 2005.)

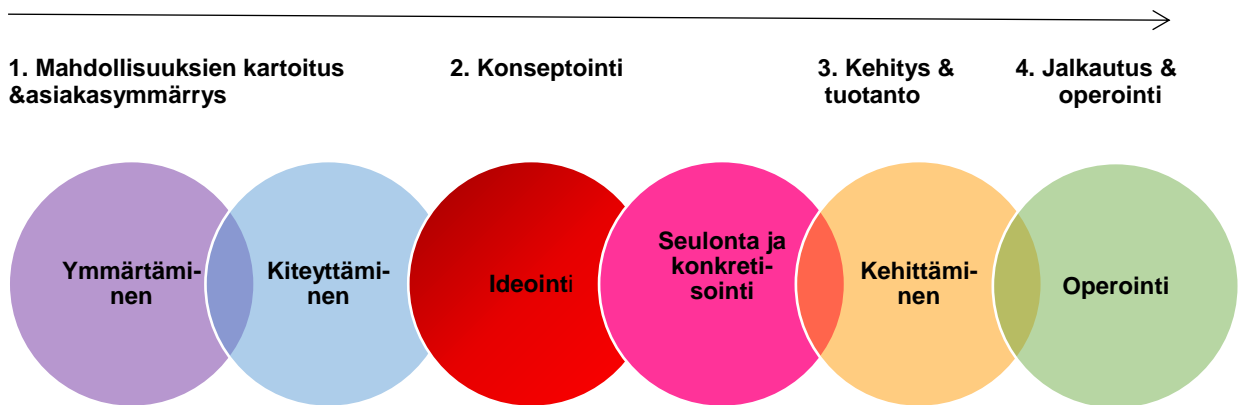
Todennäköisesti ensimmäisenä palvelumuotoilun (service design) osaamisalan lanseerasi vuonna 1991 professori Michael Erlhoff. Kansainvälisesti palvelumuotoilun alkuun on vaikuttanut vahvimmin Birgit Mager. Maailman ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto perustettiin Lontooseen vuonna 2001. (Tuulaniemi 2011, 62.) Tuulaniemen (2011, 24) mukaan palvelumuotoilu ei ole kuitenkaan uusi innovaatio, vaan ennemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palvelun strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluja ja kehittämään jo olemassa olevia.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittäminen kohdistuu Hämeenlinnan seudun matkailuyritysten yhteistyömallin rakentumiseen palvelumuotoilun menetelmin. Tämä menetelmä antaa suuntaviivat käyttäjälähtöiseen palveluiden kehittämiseen innovaatioiden ja räätälöinnin avulla. Kehittämistyötä pyritään tekemään järjestelmällisesti, avoimesti, analyttisesti ja kriittisesti. Kehittämistyön tarkoituksena on osallistaa ja motivoida seudun matkailutoimijat tulevaan malliin ja uuteen, yhteistyötä edistävään tapaan toimia ja ajatella. Mallin tulee olla kiinnostava, tulevaisuusorientoitunut, haluttava ja ennen kaikkea toteuttamiskelpoinen.

Lähestymistapana palvelumuotoilu tarjoaa tähän työhön selkeän prosessin ja monipuolisia menetelmiä sekä työkaluja palvelujen kehittämiseen, konkretisointiin ja nopeaan testaamiseen yhdessä palvelun käyttäjien kanssa. Vaikka palvelumuotoilun keskeinen periaate on olla luova, on tarkoituksena luoda käyttökelpoinen, tulevaisuuden tarpeisiin vastaava käytännön ratkaisu, joka muodostuu hyvin kontrolloidun ja systemaattisen prosessin tuloksena. Palvelumuotoilu soveltuu sekä uuden palveluinnovaation synnyttämiseen että nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen, ja usein sitä käytetään juuri uudenlaisten asiakaslähtöisten palvelukonseptien luomiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-73.)

2.1 Kehittämistyön tukena Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessimalli

Palvelumuotoilusta on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja. Yhteistä niille kaikille on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely kokemuksen pohjalta. (Ojalasalo ym. 2014, 74.) Lopulta toteuttajien tausta ja henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat siihen, millaisia käytännön sovelluksia malleista tulee. Tässä työssä tullaan käyttämään Stefan Moritzin luomaa kuusivaiheista prosessia, joka koostuu ymmärtämisestä, kiteyttämisestä, ideoinnista, seulonta- ja konkretisointivaiheesta sekä kehittämisestä ja operoinnista (kuva 2).



Kuva 2. Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessimalli

Moritzin (2005, 22-24) mukaan palvelumuotoilu edustaa aina asiakkaan näkökulmaa, ja siksi onkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaan todelliset tavoitteet, motivaatiotekijät ja tarpeet. Palvelumuotoilun avulla voidaan osoittaa palvelun tärkeimmät kontaktipisteet, jotka taas muodostavat palvelun kokonaiskokemuksen. Palvelumuotoilulle on myös tyypillistä, että se yhdistää asiantuntemusta eri aloilta, on vuorovaikutteista ja jatkuvaa. Tässä työssä asiakkaina ovat Hämeenlinnan seudulla matkailupalveluita tuottavat yritykset.

Moritzin mallissa prosessin alkuvaiheeseen sijoittuu aina syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen tuottaminen. Tässä vaiheessa korostuu asiakkaan piilevien ja tiedostettujen tarpeiden tutkiminen sekä asiayhteyden, rajoitteiden, voimavarojen sekä mahdollisuuksien kartoittaminen. Ymmärrysvaiheen jälkeisessä kiteyttämisen vaiheessa tunnistetaan ja tarkennetaan tutkittavan asian kriteerit, strategiset puitteet sekä täsmennetään ja rajataan yksityiskohdat ja sisäistetään monimutkainen tieto osaksi oivalluksia – eli mitä tarkkaan ottaen on ymmärretty ja mihin suuntaan tämän jälkeen lähdetään. Tämän vaiheen tarkoituksena on paketoita ymmärrys pieneen, helposti ymmärrettävään muotoon, ”formaattiin”, jota voidaan jatkossa käyttää työn eteenpäin viemisessä.

Syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkimisen jälkeen Moritzin mallissa korostuvat luovuus ja yhteiskehittäminen, kun vuorossa on ideointi-, seulonta- ja konkretisointivaiheet. Ideointivaiheen tavoitteena on tuottaa hankitun tiedon pohjalta mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja, kehittämällä merkityksellisiä, älykkäitä ja innovatiivisia ideoita. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa pitää ideointi ja arviointi erillään toisistaan.

Seulonta- ja konkretisointivaiheessa valitaan parhaat ideat, konseptit tai ratkaisut, ja tämän jälkeen mallinnetaan, mitataan ja arvioidaan näitä käytäntöön. Tässä vaiheessa oleellista on visualisoida ja konkretisoida valittuja palveluja erilaisin keinoin, ja näin simuloida todellisia palveluita ja niiden ratkaisuja. Näin saadaan tehokkaasti ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selville, ollaanko kehittämässä toimivaa ja haluttua palvelua vai pitääkö kehittämistyö mahdollisesti suunnata uudelleen.

Palvelumuotoilun prosessi päättyy kehittämis- ja operointivaiheeseen, jonka aikana kehitetty palvelu konseptoidaan lopulliseen muotoon ja saatetaan käytäntöön. Kehittämisvaiheessa idea tai konsepti visualisoidaan monipuolisin keinoin, kootaan prosessi lopulliseen muotoon ja havainnollistetaan mahdollisia skenaarioita. Tämä vaihe osoittaa tulevaisuuden mahdollisuudet, pyrkii tekemään ideoista konkreettisia sekä pukemaan palvelun sellaiseen muotoon, joka voidaan vielä eteenpäin operatiivisella tasolla. Tämän vaiheen yksi tärkeimmistä asioista on jalkauttaa kehitetty palvelu käytäntöön, kirjoittaa tarvittava ohjeistus sekä mahdollisesti toteuttaa koulutuksia. (Ojasalo ym. 2014, 74-76; Moritz 2005, 63-74.)

Yllä esitetyistä palvelumuotoilun prosessivaiheista huolimatta on syytä muistaa, että palvelumuotoilu on luonteeltaan tyypillisesti hyvin kokeilevaa ja iteratiivista, jossa samat vaiheet voivat toistua prosessin eri vaiheissa useampaan kertaan tarpeen mukaan. Luvuissa 3-5 esitellään vielä tarkemmin nämä Moritzin palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet, miten ne toteutuvat ja mihin ne johtavat tässä kehittämistyössä.

2.2 Kehittämistyön tarkentaminen

Hämeenlinnan seutu on kuulunut viime vuodet altavastaaajiin matkailullisen kokonaisyksynnän aluevertailussa ja esimerkiksi hotellien ympärivuotiset käyttöasteet ovat maan alhaisempien joukossa. Yhdeksi syyksi tälle voidaan laskea koordinoitun matkailuyhteistyön puuttumisen seudulla. Yhteistyötä yrittäjien keskuudessa kuitenkin kaivataan. Hämeen liiton alkuvuodesta 2016 Kanta-Hämeen matkailutoimijoille teettämän kyselyn mu-

kaan yli 70 prosenttia vastaajista haluaisi yhteistyötä lisättävän yrittäjien välillä (73,7 %) ja hieman yli 50 prosenttia (52,5 %) yrittäjien ja julkisten toimijoiden välillä. Kyselyyn vastasi yhteensä 38 matkailutoimijaa. (Takala 2.5.2016.)

Tämän kehittämistyön liikkeellepaneva voima on siis käytännön ongelma, johon haetaan vastausta palvelumuotoilun menetelmin. Tyypillisesti tutkimuksellisen kehittämistyön lähtötarkoituksena onkin luonnostella, kehittää sekä ottaa käyttöön ratkaisuja korostaen toiminnallisuutta, ideoiden parannusehdotuksia sekä lopuksi varmistaen ratkaisujen toteutettavuus. Tälle kehittämistyölle haetaan tukea teoriasta, jonka avulla voidaan ottaa kattavammin huomioon kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät, ja näin myös tulokset ovat monipuolisemmin perusteltavissa ilman vallitsevia ennakoasenteita ja -uskomuksia. Kehittämistyön tieteellisellä osuudella pyritään varmistamaan tutkimustulosten luotettavuus ja paikkaansa pitävyys. Työn lopullinen hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti tulosten sitomisesta käytäntöön ja toteutukseen. (Kananen 2017, 36-37; Ojasalo ym. 2014, 19-21.)

2.2.1 Kehittämistyön tunnistaminen, rajaaminen ja haasteet

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on ensin tunnistaa ja rajata kehittämishanke, sekä ymmärtää siihen liittyvät tekijät, selvittää kehittämishaasteet, määritellä alustavat tavoitteet ja tehdä suunnitelma, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämän lisäksi on tunnistettava, liittyykö kehittämishanke liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen, esimerkiksi luomalla uusi liiketoimintamalli, prosessi, menetelmien kehittäminen tai uuden työkuultuurin kehittäminen. (Ojasalo ym. 2014, 23.)

Tässä kehittämistyössä käytännön ongelmaksi on tunnistettu organisoitu alueellisen matkailuyhteistyön puuttuminen Hämeenlinnan seudulla. Alueellisella matkailuyhteistyöllä tarkoitetaan erilaisia toimintoja, joiden kautta itsenäiset toimijat sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja joiden tavoitteena on tuottaa yhteisiä etuja. Pienet matkailijavolyymit lisäävät yleensä yhteistyön tarvetta ja nostavat esiin yhteistyön tarpeellisuuden matkailuliiketoiminnassa. Yhteistyö mahdollistaa myös suuremmat markkinointiresurssit, monipuolisemman asiakaskokemuksen, uudet innovaatiot ja alueen sisäisen kilpailun vähenemisen. Tämä taas vaikuttaa myönteisesti koko matkailualueen ja siellä toimivien yritysten kilpailukykyyn. (Pesonen 2017, 128; Komppula 2000, 15.)

Työssä käytetään aluetta rajaavina nimityksinä Kanta-Hämettä sekä Hämeenlinnan seutua. Kanta-Hämeen jäsenkunnat ryhmittyvät Forssan, Riihimäen ja Hämeenlinnan seutuihin ja Hämeenlinnan seutukuntaan kuuluu Hämeenlinnan kaupungin lisäksi Hattulan ja Janakkalan kunnat. Työn rajaamista helpottaakseni keskityn tutkimus- ja kehitysosiossa

vain Hämeenlinnan seutuun, mutta pyrkimyksenä on luoda malli, jota voidaan hyödyntää tarvittaessa koko Kanta-Hämeen alueella tai missä muualla tahansa.

Tuulaniemen (2011, 103) mukaan suunnittelutyö ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin on turhaa toimintaa. Toisaalta hänen mielestään myös kunnianhimoiset liiketoiminnan tavoitteet ilman asiakasnäkökulmaa ja osaavaa palvelumuotoilun lähestymistä ja osaamista ei ole kestävä tie. Tässä työssä pyritään kartoittamaan vaihtoehtoja, miten yhteistyömalli voidaan seudulla toteuttaa ja koordinoida esimerkiksi toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden mitattavuuden suhteen, muttei niinkään oteta kantaa, miten toiminta tullaan rahoittamaan. Tämän lähestymistavan näen osittain myös haasteena: miten onnistutaan luomaan malli, joka voidaan käytännössä myös toteuttaa (vrt. rahallinen panostus). Toisaalta uskon, että jos malli on riittävän kiinnostava, kehittämistyöhön sitoutetaan mukaan myös julkinen taho, ja sille on todellinen tarve, löytyy myös tarvittava rahoitus.

Toinen merkittävä haaste kehittämistyössä tulee ilman muuta liittymään ajankäyttöön ja yritysverkoston motivoimiseen: miten onnistutaan osallistamaan yrittäjät mallin luomisprosessiin alusta loppuun ja näin myös sitoutumaan mahdolliseen lopputulemaan? Uskon, että tässä motivoivana tekijänä on todellinen tarve yhteistyölle ja yhteisten toimintatapojen löytymiselle sekä luottamus siihen, että mallista tulee toteuttamiskelpoinen ja siten heille hyödyllinen. Tärkeäksi koen myös aktiivisen vuoropuhelun yrittäjien, kaupungin ja muiden kehittämistyöhön osallistuvien tahojen kesken. Tämä osaltaan sitouttaa asiaan ja lisää kiinnostusta työtä kohtaan. Muita kriittisiä kohtia tämän kehittämistyön onnistumisen kannalta ovat ymmärrys- ja kiteytysvaiheen onnistuminen ja tätä kautta oikean lähestymistavan löytäminen.

2.2.2 Tutkimuskysymyksen määrittely

Tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksen tarkentamisessa käytettiin Frame Your Design Challenge -harjoitusta, joka tehtiin heti kehittämistyön alkuvaiheessa. Harjoitus tehtiin kahteen kertaan (viimeisin harjoitus kuvattuna alla) ja aikaa siihen meni 1 h 20 min. Mielestäni tämä harjoitus tuki erittäin hyvin työn alkuvaiheen hahmottamista ja kohdistamista. Tämän harjoituksen pohjalta lähdettiin työstämään teemahaastattelussa käytettävää kysymysrunkoa eteenpäin.

Frame Your Design Challenge -harjoituksen tavoitteena on antaa kehykset kehittämistyölle ja näin mahdollistaa työn kohdistamisen heti alkuvaiheesta lähtien oikeaan suuntaan. Harjoitus aloitetaan kirjoittamalla ylös muotoiluhaaste, jota yritetään ratkaista. Tämän tu-

lee olla mahdollisimman lyhyt ja helppo muistaa, yksittäinen virke, joka kertoo mitä haluat tehdä ja joka antaa mahdollisuuden tuottaa paljon ideoita matkan varrella.

Harjoituksen seuraavassa vaiheessa muotoiluhaaste kirjoitetaan kysymyksen muotoon. Tässä vaiheessa on oleellista huomioida, ettei tutkimuskysymys ole liian kapea-alainen tai laaja. Liian kapea tutkimuskysymys ei anna riittävästi tilaa löytää luovia ratkaisuja, ja laaja ei taas anna ideoita, josta aloittaa. Lopuksi palataan alkuperäiseen kysymykseen ja tarkastellaan, onko siihen tehtävä muutoksia. Lopputuloksen varmistamisen kannalta on tärkeää tehdä harjoitus vielä ainakin kertaalleen uudelleen, sillä vain oikein muotoiltu kysymys johtaa oikean ratkaisun löytämiseen. (Design Kit 2018.)

Vaihe 1, määrittele muotoiluhaaste:

Löytää Hämeenlinnan seudun matkailuyrityksille toimiva yhteistyömalli, tapa toimia, joka mahdollistaa liiketoiminnan kasvun ja kehittymisen sekä lisää seudulle suuntautuvaa matkailua.

Vaihe 2, kirjoita haaste kysymyksen muotoon:

Miten matkailuyritykset organisoituvat Hämeenlinnan seudulla tulevaisuudessa, mikä on toimintamalli, mihin yhteistyötä tarvitaan ja miten siihen sitoutetaan?

Vaihe 3, tarkastele vaikutuksia ja ratkaisuja joita halutaan saada aikaan, sekä mahdollisia rajoitteita. Kirjoita kysymys uudelleen:

Minkälainen tulevaisuuden yhteistyömalli motivoi yrittäjää (sitoutuminen) ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet?

2.2.3 Kehittämistyön tavoitteet

Tässä kehittämistyössä keskitytään Hämeenlinnan seudun matkailuliiketoiminnan kehittämiseen palvelumuotoilun menetelmin. Tavoitteena on luoda tiiviissä yhteistyössä yrittäjien kanssa matkailun uusi yhteistyömalli, tapa toimia, jonka avulla seudun matkailuyrittäjillä olisi entistä paremmat mahdollisuudet toimia tuloksekkaasti ja samalla lisätä ja helpottaa seudulle suuntautuvaa matkailua sekä strategisella että operatiivisella tasolla tulevaisuudessa. Työn avulla pyritään vastaamaan kysymykseen: minkälainen tulevaisuuden yhteistyömalli motivoi yrittäjää (sitoutuminen) ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet?

Tämän kehittämistyön aikana pyritään käyttämään ja samalla myös kehittämään monipuolisesti opiskelijan omaa projekti- ja kehittämistyön osaamista, johon nivoutuu vahvasti innovatiivisuus, vuorovaikutus- ja verkostoituminen, menetelmäosaaminen sekä tiedon tuot-

taminen järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tavoitteena on tuottaa loogista teorian ja käytännön vuoropuhelua, jossa tuotettu tieto ja työn eteneminen nivoutuvat riittävästi myös teoriaan.

3 Mahdollisuuksien kartoitus ja asiakasymmärrys

Moritzin palvelumuotoilun prosessimallin alkuvaiheeseen sijoittuu syvällisen käyttäjä- ja asiakasymmärryksen tuottaminen. Tämä vaihe prosessia tuottaa oivalluksia, jotka mahdollistavat kehitystyölle tärkeiden tavoitteiden ja suuntaviivojen tunnistamisen sekä todenmukaiset tulokset, jotka ovat merkityksellisiä ja oikein kohdennettuja. Tässä vaiheessa on tärkeää tutkia aihealuetta, sen teknisiä ja sille tunnusomaisia piirteitä sekä asiayhteyksiä menemällä sisään asiakkaan päämääriin systemaattisella tavalla. (Moritz 2005, 125.)

Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä kerrytettiin asiakkaan eli Hämeenlinnan seudun matkailupalveluita tuottavan yrityksen tavoitteiden, motivaatiotekijöiden ja tarpeiden syvällisellä ymmärtämisellä. Mitkä ovat yhteistyön ja verkostoitumisen osalta piilevät ja tiedostetut tavoitteet ja tarpeet, merkitykset, voimavarat ja mahdollisuudet sekä rajoitteet tai mahdolliset haasteet.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joita tehtiin yksitoista (11) kappaletta joului-tammikuun aikana 2017/2018. Haastateltavana oli seitsemän (7) alueen matkailupalveluita tuottava yrittäjää tai kohteen muuta vastuutahoa sekä neljä (4) alueen ulkopuolelta tulevaa asiantuntijaa. Lisäksi yksi kysely tehtiin sähköpostilla. Haastattelun sisällön ja jatkokäsittelyn kuvaan tarkemmin luvussa 3.3.

Mahdollisuuksien kartoitus ja asiakasymmärrysvaihe päättyi kerätyn tiedon analysointiin ja kiteyttämiseen. Haastattelujen kiteyttämiseen käytettiin kolmea eri menetelmää: teemakortteja, Affinity Diagram ja asiakasprofiilien määrittelyä. Näiden menetelmien avulla pyrittiin ymmärtämään, mitä tarkkaan ottaen on ymmärtänyt, sekä tunnistamaan kehittämistyön tarkempia teemoja, ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia. Kiteyttämisen lopuksi muodostettiin työtä ohjaavat Design driverit eli suunnitteluohjurit.

Kehittämistyön tietoperustaa ja ymmärrystä toimintaympäristöstä kerrytettiin sitä mukaa, kun se työn etenemisen kannalta tarpeellista oli. Ennen haastatteluja ja haastattelurungon muodostamiseksi tuli ymmärtää, mitä verkostoitumisella tarkoitetaan käsitteenä, mitkä ovat sen tavoitteet ja tärkeimmät motiivit sekä verkoston muodostamisen kannalta oleelliset asiat ja vaiheet. Tätä teoriaa käytettiin työn myöhemmässä vaiheessa tulevan yhteistyömallin rakentamiseen. Ennen haastatteluja tutustuttiin lisäksi matkailualueen yhteistyöorganisaatiolle (DMO) perinteisesti määriteltyihin tehtäviin sekä näiden muutospaineisiin tulevaisuuden osalta. Nämä tietoperustat kuvaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

3.1 Yhteistyöverkoston merkitys matkailualueen kilpailukyvyille

Tuulaniemen (2011, 263) mukaan menestyvän matkailualueen avaintekijä on verkostokyvykyys, jolla tarkoitetaan kykyä rakentaa, kehittää, ylläpitää ja johtaa verkostoja. Kompula (2014, 361) taas toteaa muiden tutkijoiden määritelmiä yhdistellen, että matkakohteen kilpailukyky muodostuu sen kyvystä vetää puoleensa ja tyydyttää matkailijan tarpeet ja toiveet. Kohteen tulee kyetä toimittamaan tavarat ja palvelut paremmin kuin mikään muu kohdealue.

Menestyvän matkailualueen on kyettävä tuottamaan, markkinoimaan ja myymään yhteistyössä eri toimijoiden kesken rakennettuja, vetovoimaisia ja kilpailukykyisiä palveluita potentiaalisille asiakkailleen ja näin houkuttella heitä alueelleen tehokkaammin kuin muut. Tällainen tuote voi sisältää esimerkiksi majoitus-, ravitsemus-, ohjelma- ja liikennepalvelujen osia, jotka täydentävät toisiaan. Kauppila (2014, 55) toteaa, että yhteistyön ja verkostoitumisen myötä tällaiset korkealaatuiset ja erikoistuneet matkailupalvelut ovat koko verkoston käytettävissä lisäten sitä kautta kohdealueen vetovoimaa ja kilpailukykyä.

Yksittäisen yrityksen menestymisen kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää, että kaikki alueen yritykset menestyvät ja pyrkivät tuottamaan korkealaatuisia palveluita koko yhteisön hyväksi. Crouch & Ritchie (1999, 139) määrittelevät matkailualueen kilpailukyvyyn perustuvan juuri yhteistyöhön ja verkostoihin, ei niinkään yksittäisen yrityksen osaamiseen ja menestymiseen. Vastaavasti on toki muistettava, että yksikin huono kokemus palveluketjussa voi vaarantaa koko verkoston maineen. Tästä syystä on tärkeää, että yhteiset tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet on selkeästi määritelty ennen tavoitteellisemman yhteistyön aloittamista.

Matkailupalvelut tuotetaan ja tarjotaan asiakkaille pääsääntöisesti paikkaan sidoksissa olevassa matkakohteessa, joka tyypillisesti sijaitsee alueella, jossa on matkailullisia vetovomatekijöitä ja johon näin ollen muodostuu yritysryppäitä. Niemelän (2002, 21) mukaan tyypillistä on, että useat lähekkäin toimivat yritykset verkostoituvat keskenään ja muodostavat yhdessä alueellisen osaamiskeskittymän ja näin hakevat lisäarvoa toiminnalleen ja kilpailuetua muihin alueisiin nähden. Verkosto ei hänen mukaansa silti tunne rajoja, eikä sitä saa pakottaa mihinkään tiettyyn maantieteelliseen hallinnolliseen alueeseen. Jos joku tärkeä osa-alue saadaan hankittua alueen ulkopuolelta, se mahdollisuus on oltava käytettävissä.

Matkailualueen menestys ja kilpailukyky ovat hyvin pitkälti sidoksissa siis toimiviin verkostoihin ja siitä seuraavaan yhteistyöhön. Seuraavassa määritellään tarkemmin mitä verkostolla tarkoitetaan, mitkä ovat sen toiminnan tärkeimmät tavoitteet ja motiivit, mikä on oleel-

lista toimivan verkoston kannalta sekä miten verkosto voidaan suunnitelmallisesti rakentaa ja johtaa. Kehittämistyön edetessä tätä tietopohjaa käytetään yhteistyömallin rakentamisessa Hämeenlinnan seudulle.

3.1.1 Verkoston määritelmä, tavoitteet ja motiivit

Tänä päivänä yhteistyö ja voimien yhdistäminen on tärkeää, ja monesti yhteistyöhakuisuus nähdään myös vallitseva trendinä. Yhteistyöstä syntyy yhteistä hyvää, vaikka omasta reviiristä joudutaan osittain tinkimään. Vain harva yritys pystyy tulevaisuudessa kilpailemaan tehokkaasti pelkästään omin voimin. Ne yritykset, jotka parhaiten onnistuvat hyödyntämään toistensa osaamista, menestyvät. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9-20.)

Yhteistyön muotoja ja lähestymistapoja on kirjallisuudessa useita, muun muassa alueelliset tihentymät, klusterit, kumppanuus ja strategiset allianssit. Tässä työssä käytetään yhteistyötä kuvaavana nimittäjänä kuitenkin verkostoa, jonka avulla pyritään määrittelemään yhteistyön merkityksen alueen kilpailukyvyille. Mitä sitten verkostoitumisella tarkoitetaan? Mikä on toimivan verkoston kannalta tärkeää, mitkä ovat sen tavoitteet ja motiivit, miten toimivia verkosto muodostetaan ja miten siihen sitoutetaan?

Verkostolle ei ole yleispätevää määritelmää. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta, joka koostuu joukosta toimijoita eli solmuja ja jotka yhdistyvät toisiinsa suhteiden kautta. Usein lähtökohtana verkostoitumiselle on käytännön ongelma, johon haetaan ratkaisua verkostomaisen toimintamallin avulla ja ne ovat muodostuneet pitkähkön ajan kuluessa. (Hakanen 2007, 15; Kaivo-Oja 2011, 77-79.) Pirneksen (2002, 7) mukaan verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot ja jossa yhteistyön taso voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltyihin yhteistyösääntöihin. Hakanen ym. (2007, 44) kuvaavat verkostoitumista prosessiksi, jossa yhteistyöyrityksien tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.

Laajemmassa mittakaavassa yhteistyötä tarkastellaan verkostotalouden avulla. Verkostotaloudeksi kutsutaan tapaa toimia eriasteisten yhteenliittymien, verkosto-organisaatioiden kautta, joissa pyritään hyödyntämään toistensa vahvuuksia win-win-hengessä. Ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mitä ei yksin saavutettaisi. Tämän päivän kilpailussa toimivat verkostosuhteet ovat siinä toimiville yrityksille keskeisiä selviytymis- ja kilpailutekijöitä. Verkostotaloudessa yritys, asiakas ja toimittajat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Hakanen 2007, 15-16.)

Yritysverkoston toiminta on aina tavoitteellista. Verkostoitumisen kolme yleisintä tavoitetta on joustavuus, markkinoiden ja mahdollisuuksien avaaminen sekä riskin tietoinen jakaminen toimijoiden kesken. (Kaivo-oja 2011, 78.) Hakanen ym. (2007, 25) mainitsevat verkostoitumisen selkeimmiksi motiiveiksi kustannusetujen hakemisen, liiketoiminnan kasvun ja uusien tuottojen etsimisen, joista seuraa kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. Heidän mukaansa verkostoitumisella haetaan myös osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Niemelä (2002, 21) lisää motiiveiksi asiakasymmärryksen ja markkinointiosaamisen lisääntymisen. Verkostoyhteistyö helpottaa hänen mukaansa pääsyä kansainvälistyviin ja usein suurilla volyyymeillä toimiviin jakeluteihin. Yhdessä on mahdollista tehdä sellaista, mihin yksin ei pysty.

Yritykset suhtautuvat eri tavoin verkostoihin ja yhteistyöhön. Osa haluaa itse rakentaa oman menestyksensä ja kokevat muut lähinnä asiakkaina tai toimittajina. Toinen ryhmä näkee verkostot välineenä omaan menestykseen, ja kolmas ryhmä, joka on samalla myös kehittynein, ovat ne yrittäjät, jotka näkevät itsensä verkoston jäsenenä ja joiden menestys toteutuu yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Tällöin myös yhteistyön tekemisen muodot ja suhteet ovat pitkälle vietyjä ja kehittyneitä. (Toivola 2006, 18.)

3.1.2 Verkostoitumisen kulmakivet

Yhdeksi tärkeimmistä verkostoyhteistyön onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä liittyy Hakasen ym. (2007, 5) mukaan verkoston strategiatyöhön. Jos yritykset eivät tiedä mitä tavoittelevat kumppanuudella tai liiketoimintaverkolla, todennäköisyys onnistua on hyvin pieni. Myös Kaivo-oja (2011, 78) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa alueelliset verkostot ja niiden tehokas hyödyntäminen edellyttävät siinä toimivilta toimijoilta aina selkeää strategista määrittelyä verkoston eri tehtävistä, tavoitteista sekä yhteistoiminnan malleista. Niemelä (2002, 32) taas korostaa keskustelun tärkeyttä. Keskustelu on hänen mukaansa ainoa tie yhteisen näkemyksen ja väärinkäsitysten välttämiseen.

Hakasen ym. (2007, 6) mukaan jokaisella verkostoon liittyvällä organisaatiolla tulee olla selkeä tahtotila (verkostostrategia) verkostosuhteilleen, jonka lisäksi verkoston yritykset rakentavat yhdessä yhteisen tahtotilan, verkostostrategian. Ilman selkeitä, yhteisesti määriteltyjä päämääriä ja toimintaperiaatteita/pelissäantöjä, ei ole mahdollisuus onnistua. Verkostot tarvitsevat strategian ja strategiatyötä sekä alusta asti selkeästi ilmaistut odotukset kumppanuudelle. Hakanen ym. myös toteavat, että yhteistyösuhteen menestyminen ei välttämättä vaadi pitkälle vietyä ja syvällistä verkostosuhteen rakennetta, vaan jos strate-

gia on hyvä, hyödyt nähtävissä ja saavutettavissa, menestymisedellytykset ovat pitkälti koossa. (Hakanen ym. 2007, 277.)

Yhteistyösuhteiden onnistumisen kannalta on lisäksi tärkeää, että siihen kuuluvilla yrityksillä on yhteinen visio ja yhteinen hyöty sekä saavutetun hyödyn oikeudenmukainen, panostusta vastaava jakaantuminen osapuolille. (Hakanen ym. 2007, 17.) Niemelä (2002, 32) pitää myös tärkeänä verkostovision eli mahdollisuusnäköalan huolellista rakentamista. Se on hänen mukaansa yritysverkoston laajennettu liikeidea ja ydinkysymys. Ilman selkeitä tavoitteita toiminta jää hapuiluksi, jossa kaikki pyrkivät toiminnallaan eri suuntiin ja yhteistyö todennäköisesti epäonnistuu tai mutkistuu. Vision pitää olla hänen mukaansa yhteinen ja kaikkien on ymmärrettävä se samoilla tavoin: ”Mitä selkeämmäksi tavoite puhutaan, sitä nopeammin siihen päästään”. Kokemuksen karttuessa visio saattaa muuttua ja täsmentyä, mutta tässäkin on muistettava, että tarkennukset on tehtävä yhdessä.

Verkostoyhteistyön rakentumisessa on myös tärkeää sosiaalipsykologiset seikat, kuten luottamus ja avoin vuorovaikutus, kumppanien osaamisen arvostus ja yhteisen tekemisen kautta lujittuva toisiinsa sitoutuminen. Kaikkien on saavutettava yhteistyöstä konkreettisia hyötyjä, ja heidän tulee voida olla tyytyväisiä yhteistyösuhteeseen. (Hakanen ym. 2007, 17.) Inkinen ja Pietarila (2011, 227) korostavat, että olennaista on ymmärtää, että aitoa ja tuottavaa yhteistyötä tekevät niin globaalisti kuin paikallisestikin viime kädessä ihmiset eivätkä kasvottomat organisaatiot. Avainasiana toimivassa yhteistyössä on heidän mukaansa ”connecting people”. Yhteistyössä välttämättömän ihmisten välisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntyminen on haasteellista ja vaatii paljon myös psykologista ymmärrystä verkoston vetäjältä.

Vaikeampi kysymys onkin sitten se, miten luottamus toimijoiden välillä käytännössä synnytetään ja miten sitä mitataan tai arvioidaan. Hakasen ym. (2007, 18) mukaan luottamusta ei voi syntyä ilman yhteistä tekemistä ja vaikeuksien voittamista. Heidän mukaansa sitä ei myöskään luoda eikä ylläpidetä virtuaalisesti, vaan toimijoilla on oltava yhteisiä tapauksia riittävän usein.

Toimivissa verkostosuhteissa luottamuksen lisäksi ensiarvoisen tärkeää on yrityksen sitoutuminen yhteistyöverkoston. Jotta yritys sitoutuisi yhteistyöverkoston, on sen nähtävä siitä mahdollisesti koituvat hyödyt, yrityksellä on oltava tarve yhteistyölle ja myös mahdollisuus panostaa yhteistyöhön. Panostuksen seurauksena yritykset toteuttavat yhteisiä toimintoja, jotka synnyttävät kokemuksia ja mahdollisesti konkreettisia hyötyjä. Tämä taas johtaa tyytyväisyyteen yhteistyötä kohtaan, uusiin panostuksiin ja yhteistyön jatkumiseen ja sitoutumiseen. (Komppula 2000, 3-4.)

Verkostoissa toimivien ihmisten on myös hyväksyttävä jatkuva muutos. Verkostot eivät ole enää tänä päivänä pysyviä, vaan koko ajan muuttuvia rakenteita, kun uusia yrityksiä ja teollisuutta ilmaantuu, olemassa olevia loppuu tai paikalliset toimielimet kehittyvät ja muuttuvat. (Hakanen ym. 2007, 14; Porter 2002, 254.) Pirnes (2002, 81) taas korostaa, että verkostoista tulisi pyrkiä luomaan mahdollisimman pitkäkestoisia. Pitkäkestoiset yhteistyösuhteet mahdollistavat yhteisen kehittämistoiminnan, ja tämä taas tuo merkittävää kilpailuetua verkostolle.

Edellisessä on listattu yhteistyön onnistumisen kannalta merkittävät ominaisuudet. Yhteistyössä epäonnistumiseen johtavat usein päinvastaiset syyt eli strategiatyön puuttuminen, pelisääntöjen epäselvyys, luottamuksen pettäminen, sitoutumisen puuttuminen tai epätaisuus, hyötyjä näkeminen eri tavoin, tavoitteiden ristiriitaisuus sekä se, ettei vuorovaikutus ole jatkuvaa tai kaikkiin suuntiin tapahtuvaa. (Hakanen ym. 2007, 28.)

3.1.3 Verkostojen rakentaminen ja johtaminen

Jokainen verkosto on erilainen ja se on räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. Verkostoille on myös tyypillistä, että ne itsekin muuttuvat ympäristön muutoksen mukana (Niemelä 2002, 18.) Aluekehittämisessä verkostojen suunnitelmallinen rakentaminen, ohjaaminen ja johtaminen on toistaiseksi melko harvinaista. Tässä voisi Kaivo-ojan (2011, 79) mukaan olla uusi mahdollisuus aluekehitystyön tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiselle - suunnitelmallinen verkostoituminen.

Suunnitelmallinen verkostoituminen voi lähteä liikenteeseen esimerkiksi verkostoaihion muodostamisesta. Verkostoaihioksi kutsutaan alustavaa käsitystä siitä, minkälaiselle yritysverkolle tai osaamiskeskitymälle olisi tarjolla aineksia. Usein verkostoaihio on hyvinkin ilmeinen, esimerkiksi silloin, kun tarjolla on useita saman alan yrityksiä. Aihio voi myös syntyä markkinoiden tarpeesta, tai se voi kehittyä kunnallisen tai seudullisen ryhmän pohditiessa, miten taloudelliset edellytykset omalla alueella turvataan. Tässä paikallinen aloitteellisuus on tärkeää, sillä hyvinkään kannettu vesi ei pysy kaivossa. Aihio muuttuu visioksi siinä vaiheessa, kun sillä on todennettu olevan markkinat ja tarvittavat voimavarat. Voimavaroilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi seudulla toimivia yrityksiä, osaamista, luonnonvaroja, yhteistoimintaperiaatteita tai rahoittajia. Yleensä verkostoaihio on lopulta hyvinkin ilmeinen, ja se syntyy yritysten ja seudun vahvuuksista. (Niemelä 2002, 33-34.)

Seuraava vaihe verkoston rakentamisessa on markkinaymmärryksen kerryttäminen: Onko jossain päin maailmaa asiakkaita, joille voisimme palveluitamme tai tuotteitamme tarjota?

Minkä takia he valitsevat juuri meidät? Mihin maailma on menossa? Mitä paremmin verkosto tuntee asiakkaansa ja hänen muuttuvat tarpeensa, sitä tarkemmin, tehokkaammin ja taloudellisemmin se osaa suunnata myös omat kehittämistoimensa. Näkymä tärkeään asiakasryhmään on yritysverkolle ydinkysymys. Markkinaymmärryksen kerryttämisessä tarkastellaan ainakin seuraavia asioita: kohderyhmät, asiakkaiden tarpeet, kehitystrendit, kilpailutilanne ja partnerit esimerkiksi markkinointia, myyntiä ja jakelua varten. (Niemelä 2002, 38-40.)

Pitkäkestoisen yhteistyön rakentamisen kannalta on oleellista arvioida prosessin alkuvaiheessa myös verkoston rakennetta ja sisäistä toimintaympäristöä. Verkosto tulee rakentaa vaiheittain, ja siinä tulisi tarkkaan harkita kumppaneiden ominaisuudet ja yhteiset hyödyt ja liikeideat. (Hakanen 2007, 28-29.) Tulijoiden yhteensopivuutta voidaan arvioida esimerkiksi visioiden, päämäärien ja tavoitteiden yhteensopivuudella tai organisatorisella yhteensopivuudella. Jos arvot ovat hyvin erilaiset, puuttuu kumppanuudelta pohja. On myös todettu, että parhaat verkostosuhteet löytävät toisensa, jos niillä on toisiaan täydentäviä vahvuuksia sekä mahdollisimman yhteensopivat tavoitteet. Ei siis riitä, että tunnisteetaan omat tavoitteet, yhtä tärkeää on päästä selville toisten osapuolien tavoitteista ja tarpeista. Näin voidaan arvioida yhteistyön onnistumisen edellytyksiä. Asiaa tietysti helpottaa, jos yritykset tuntevat toisensa entuudestaan. Organisatorinen yhteensopivuus taas korostuu kulttuurien, toimintojen ja strategioiden yhteensopivuudesta, esimerkiksi yrityksen koon tai omistuspohjan (vrt. julkinen organisaatio/yritys) mukaan. Tärkeätä on myös ennakkoon selvittää, miten yhteistyö saadaan käytännössä toimimaan tai miten sitä koor-dinoidaan. (Hakanen ym. 2007, 30-32.)

Suunnitelmallisessa verkostoitumisessa voidaan tunnistaa useita erilaisia toimintamalleja, kuten kärkiyritysvetoinen malli, strategisten verkostojen malli, allianssien mallit sekä avoimen innovaation malli. (Valkokari ym. 2008, 86.) Teollisen tai kaupallisen verkostoitumisen ohella esiin nousee yhä useammin käsite tasavertaisesta ja monenkeskeisestä verkostoitumisesta. Tässä toiminta perustuu tasavertaisten toimijoiden yhteiseen ja samanaikaiseen ponnisteluun paremman kokonaistarjonnan aikaansaamiseksi, laajemman tuotekehityksen mahdollistamiseksi tai vaikkapa toimijoiden keskinäiseksi oppimiseksi. Mallia on usein käytetty esimerkiksi matkailupuolella. (Hakanen ym. 2007, 42.)

Alueellisen matkailun verkostoitumisen rakentamisessa hyödynnettävissä oleva lähestymistapa on Partner Laatuverkosto -konsepti, joka on valmistunut 2002 Tekesin laatu Verkostotaloudessa -ohjelman aikana. Hakanen ym. (2007, 66-67) ovat kuvanneet kirjassaan konseptin korostavan muun muassa seuraavia seikkoja:

- Verkosto on systemaattisesti luotavissa ja korostettavia asioita ovat yhteisen hyödyn näkeminen, yhteinen arvopohja ja purkautumisen käsikirjoitus esimerkiksi yhteistyöhön sopimattoman jäsenen toiminnan oikaisemiseksi.
- Verkostoa on johdettava myös luomisvaiheen jälkeen. Johtamisen roolitus on ensiarvoisen tärkeää yhteistyön onnistumisen kannalta.
- Verkoston osaamisen systemaattinen hallinta ja kehittäminen sekä avoin vuorovaikutus ovat verkostomaisen liiketoiminnan avainkysymyksiä.
- Luottamus ja sitoutuminen verkostoitumiseen on rakennettava määrätietoisena työnä. Avainasemassa ovat yhteinen tekeminen, erilaisuuden hyväksyminen, menestyksen saaminen ja yhteinen oppiminen.
- Yhteiset pelisäännöt ja verkoston toimintajärjestelmä antavat verkostomaiselle työlle rakenteet.

Tässä mallissa on myös kehitetty verkostojen luomisvaiheen seitsemän askelta, joka korostaa pienen sisäisen ydinryhmän merkitystä ja jossa verkosto luodaan systemaattisella askelluksella. Nämä askeleet ovat: (Hakanen ym. 207, 68.)

1. askel: Oman liikeidean selkiinnyttäminen
2. askel: Kumppaneiden kartoittaminen
3. askel: Yhteisen hyödyn etsiminen
4. askel: Perustettavan verkoston osaamistarpeen selvittäminen
5. askel: Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen
6. askel: Verkoston hallinnoinnin ja toimintatapojen suunnittelu
7. askel: Sopimusten tekeminen

Verkostoyhteistyön rakentamisen ensimmäisenä tavoitteena tulee olla tiiviin, tavoitteellisen ja tunnistettavissa olevan toiminnan luominen, josta voidaan käyttää myös nimitystä liiketoimintaverkko. Tämä systemaattisesti toimiva, tuloksellisen ja palautteistaan oppivan liiketoimintaverkko on vakiinnuttanut strategiansa ja toimintansa asiakkaiden ja muiden toimintaan liittyvien tahojen kanssa. Yhteistyö on oppivaa, ristiriitoja hallitsevaa ja jossa tietoja vaihdetaan avoimesti keskenään. Tässä vaiheessa toimivassa liiketoimintaverkossa sitoutuminen on vahvaa ja vakiintunutta ja jossa hallitaan hyödyn muodostuminen ja jakaminen.

Seuraava päämäärä tulee olla itseohjautuva, markkinoita kehittävä sekä markkinoiden tarpeiden mukaan optimoiva ja innovoiva liiketoimintaverkko, win-win (mestarijoukkue). Tämä mestarijoukkue toimii markkinoita luotaavasti ja on toiminnaltaan edelläkävijä. Suunnittelu on kokonaisvaltaista, strategista ja nopeasti mukautuvaa, ja jossa yhdessä ajattelu on saumatonta ja muilta toimialoilta oppivaa. Tällä mestarijoukkueella on yhteinen arvopohja. (Hakanen ym. 2007, 69.)

3.2 Matkailualueen yhteistyöorganisaatio DMO:n rooli ja tehtävät

Matkailun kehittämisestä ja koordinoinnista vastaa tietyllä alueella yleensä matkailun yhteistyöorganisaatio, josta usein käytetään myös termiä matkailun alueorganisaatio. Lyhenne näille sanoille on yleisesti DMO, joka viittaa sanoihin Destination Marketing Organization tai Destination Management Organization. Tässä luvussa tulen käyttämään matkailun alueorganisaatiota ja yhteistyöorganisaatiota synonyymeina keskenään.

Matkailun yhteistyöorganisaatioiden rooli on viimeisten vuosien saatossa ollut vahvassa murroksessa. Kun 1990-luvulla kuntien talous kiristyi, matkailuorganisaatioita yhtiöitettiin, ja näin pyrittiin sitouttamaan myös paikallisia matkailuyrityksiä matkailun kehittämiseen. Tämä johti kuitenkin ristiriitaiseen tilanteeseen, kun suurin osa perustetuista yhtiöistä oli lähes 100 %:sti kuntien omistuksessa ja odotukset toiminnoista ja tehtävistä olivat osin ristiriidassa kuntien perinteisten tehtävien ja roolin kanssa. (Boxberg, Komppula, Korhonen 2001, 16.) Tästä syystä moni matkailuorganisaatio on joutunut muuttamaan organisaatiomalliaan tai toiminta on lakkautettu kokonaan.

Myös Hämeenlinnan seudulla ajaututtiin vuonna 2014 tilanteeseen, jossa kunnan osittain rahoittaman matkailuyhtiön toiminta päätettiin lakkauttaa. Tämän jälkeen seudulla ei ole ollut alueellista matkailun yhteistyöorganisaatiota, jonka tehtävänä olisi toimialan eteenpäin vieminen, yhteistyön kasvattaminen ja seudullisen matkailun edistäminen ja kehittäminen esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin keinoin. Tuulaniemen (2011, 266) mukaan matkailullisesti menestyvällä edelläkävijäalueella tulee kuitenkin olla vahva ja liiketoimintalähtöinen matkailun alueorganisaatio, joka koordinoi yhteistä tekemistä taloudellisesti ja ekologisesti kestävä matkailun turvaamiseksi. Hänen mukaansa organisaation tärkeimmät tehtävät ovat:

- matkailualueen strateginen suunnittelu ja kehittäminen
- pitkän aikavälin strateginen kehittäminen ja toimeenpano
- markkina-analyysi ja positiointi markkinoilla
- tuotekehitys (uuden tuotteet ja alueen tuoteportfoliosta huolehtiminen)
- tietojärjestelmän rakentaminen
- laadunvarmistus
- henkilökunnan koulutus
- koko matkailukohteen laajuisten aktiviteettien ja tapahtumien koordinointi
- jäsenyritysten edunvalvonta sisäisesti ja alueen ulkopuolella
- markkinointi
- PR-suhteet
- keskusvaraamon ylläpitäminen ja tuotteiden myyminen

Morrisonin (2013, 10-18) taas näkee matkailuorganisaation tehtävät seuraavina:

- johtajuus ja koordinaatio: esimerkiksi määrittelemällä strategiset tavoitteet ja koordinoimalla operatiivisia toimenpiteitä kuten yhteismarkkinointia tai matkailuneuvontaa
- suunnittelu ja tutkimus: matkailutoimijoiden ja paikallisten asukkaiden osallistaminen ja sitouttaminen sekä tutkimustiedon hyödyntäminen pitkän- ja lyhyen aikavälin suunnittelussa sekä vision ja tavoitteiden määrittämisessä
- kohdetason tuotekehitys: laadukkaan ja kiinnostavan tuotetarjonnan varmistaminen kohdealueella, ohjelmien paketointi ja tapahtumatarjonnan lisääminen ja parantaminen
- markkinointi ja markkinointiviestintä: suunnittelu, tutkimus, segmentointi, markkinoinnin strategian suunnittelu sekä brändin hallinta
- toimijoiden sitouttaminen ja kumppanuuksien rakentaminen: tällaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi public-private -yhteistyön edistäminen, tärkeimpien kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpito
- paikallinen suhdetoiminta: matkailun edellytysten kehittäminen ”lobbaus”, tietoisuuden lisääminen elinkeinon tärkeydestä, asukkaiden sitouttaminen matkailun kehittämiseen ja mahdollisuus vaikuttaa toimenpiteisiin

Björk (2017, 142-147) kokee, että yhteistyöorganisaatiolla tulee olla tänä päivänä keskeinen rooli paitsi markkinoijana, myös yhä enenevässä määrin matkailualueen johtajana ja palvelukonseptien kehittäjänä. Tavoitteena tulee hänen mukaansa olla paitsi matkailijoiden houkuttelemineen, myös paikallisten yrittäjien tukeminen ja edunvalvonta sekä samalla paikallisten asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen ja osallistaminen matkailun kehittämistyöhön. Hänen mukaansa yhteistyöorganisaation kaksoisrooli strategiakehityksen ja markkinoinnin resurssikoordinoinnin tehtävissä jakaantuvat seuraavasti:

- strategia: matkakohteen strategiakehitykseen kuuluu strategiatyön käynnistäminen, koordinointi, toimeenpano ja strategian seuranta
- markkinaorientaatio: arvon yhteistuottaminen ja viestintä, johon kuuluu palvelu(tuote)kehitys, palvelujen paketointi, palvelujen laadunvarmistus ja markkinointiviestintä

European Cities Marketing -konferenssissa maaliskuussa 2017 Gdanskissa pääpuhujana toiminut Chris Fair (European Cities Marketing 2017) on Björkin kanssa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa DMO:n tulee siirtää voimavarojaan perinteisestä markkinoinnista entistä enemmän matkailualueen johtamiseen ja matkailullisen imagon edistämiseen yhteistyössä paikallisten asukkaiden kanssa digitaalisia kanavia ja keskustelualustoja hyödyntäen. Uusi nimitys DMO:sta tulisi hänen mukaansa olla DMMO (Destination Marketing Management Organization), joka kuvaa täsmällisemmin matkailun yhteistyöorganisaation tulevaisuuden toimintaa ja roolia. Jotta tähän malliin päästään, tulee paikallinen väestö sitouttaa mukaan kehitystyöhön lisäämällä tietoisuutta matkailun positiivisista aluetaloudellisista vaikutuksista sekä hyödyistä ja kehittää asukkaiden elämisen laatua paremmilla palveluilla ja ohjelmilla matkailijoille suunnattujen palvelujen kehittämisen rinnalla. Onnistumisen

kannalta oleellisen tärkeää on kannustaa organisoidusti aloitteelliseen kehittämiseen sekä lopuksi hallita ja valvoa todellista kohdekokemusta.

3.3 Teemahaastattelut syvällisen asiakasymmärryksen kerryttäjänä

Seuraavaksi kehittämistyössä oli vuorossa syvällisen asiakasymmärryksen kerryttäminen teemahaastattelujen avulla: mitkä ovat yhteistyön ja verkostoitumisen osalta Hämeenlinnan seudulla toimivan matkailuyrittäjän todelliset sekä piilevät tavoitteet ja tarpeet, merkitykset, voimavarat ja mahdollisuudet. Haastatteluja tehtiin yksitoista (11) kappaletta joulutammikuun aikana. Haastateltavina oli seitsemän (7) alueen matkailupalveluita tuottava yrittäjää tai kohteen muuta vastuutahoa sekä neljä (4) alueen ulkopuolelta tulevaa asiantuntijaa. Lisäksi yhdelle henkilölle tehtiin kysely sähköpostilla.

Yrityshaastatteluja tehtiin niille tahoille, joiden koettiin tuovan lisäarvoa työlle ja jotka haluttiin jo kehittämistyön alkuvaiheessa sitouttaa projektiin. Nämä yritykset muodostavat tulevaisuudessa rungon tasavertaiselle yhteistyöverkostolle ”verkostoaihion” ja kehittämistyön suunnittelutiimin. Lisäksi haastateltaviksi valittiin taustoiltaan hieman toisistaan poikkeavia yrityksiä. Haastatteluja jatkettiin niin kauan, kunnes saturaatiopiste saavutettiin. Tässä vaiheessa koettiin, ettei uutta tietoa ollut enää saatavilla kehittämistyön kannalta tärkeiksi koetuista asioista. Yksi haastattelu/kysely toteutettiin sähköpostin avulla, koska tätä yrittäjää ei päästy haastattelemaan kasvotusten aikataulullisista syistä, mutta jonka mielipiteellä koettiin olevan merkitystä työn lopputuloksen kannalta.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, joissa suuntaa antavat kysymykset oli määritelty tutkimuksen tavoitteen ja haastateltavan taustan mukaan etukäteen. Asiantuntijoille oli hieman yrityshaastattelua tyypistetympi haastattelurunko, koska nämä haastattelut tehtiin Matkamessuilla 2018 ja käytettävissä aika oli lyhyempi. Muutoin haastattelun runko pysyi kaikkien osalta samana, joskin kysymysten sanamuodot ja järjestys saattoivat vaihdella. Ohjaavien kysymysten lisäksi tehtiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan ja useamman kerran peräkkäin käytetyllä miksi-sanalla pyrittiin varmistamaan haastateltavan todelliset ajatuksen asian suhteen. Käytössä ollut haastattelurunko auttoi pysymään asiassa ja ohjaamaan keskustelua sekä varmistamaan, että kaikki halutut asiat tuli käsiteltyä. Aikarajana pidettiin kaikkien yrityshaastattelujen osalta yhtä tuntia, asiantuntijahaastattelut kestivät keskimäärin noin 30 minuuttia. Haastattelut sovittiin haastateltavan kanssa etukäteen, jolloin kerrottiin myös haastattelun ja kehittämistyön tavoite. Haastattelut ovat täysin luottamuksellista materiaalia, ja siksi niitä ei tässä työssä erikseen eritellä.

Yrityshaastatteluiden (liite 1) tavoitteena oli kerryttää perinpohjaista ymmärrystä siitä, minkälaisena yrittäjät kokevat nykyisen yhteistyöilmapiirin seudulla ja toisaalta minkälaisena he haluaisivat sen kokea sekä mikä on yrittäjän ”unelmatilanne” yhteistyön osalta. Lisäksi haastattelun avulla pyrittiin selvittämään, kokevatko yrittäjät yhteistyötä ylipäättänsä tarvittavan ja jos kokevat, niin minkälaisia toiveita ja tarpeita sille on. Haastatteluiden avulla pyrittiin ymmärtämään sekä hyviä että huonoja yhteistyökokemuksia: mikä toimii, mikä ei ja mitkä asiat yhteistyöhön yrittäjää sitouttavat ja motivoivat sekä mitkä asiat taas vastavasti turhauttavat. Tärkeintä oli kuitenkin pyrkiä ymmärtämään, mikä on yrittäjien näkemys tulevan yhteistyömallin tavoitteista sekä tärkeimmistä tehtävistä ja kartoittaa konkreettisia ehdotuksia yhteistoiminnan malleista tulevaisuudelle.

Asiantuntijahaastattelut (liite 2) tehtiin henkilöille, jotka ovat työskennelleet pitkään matkailun asiantuntija-, opetus- tai johtotehtävissä ja joilla siten on vahva näkemys sekä kokemus matkailun alueellisesta kehittämisestä ja yhteistyöverkoston luomisesta. Näiden neljän haastattelun avulla pyrittiin kerryttämään syvällistä ymmärrystä siitä, miten haastateltavien mielestä rakentuu toimiva alueellisen matkailun yhteistyömalli, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja mitä pitää ottaa huomioon mallia rakentaessa, mikä on onnistumisen kannalta tärkeää ja mitkä seikat voivat johtavaa epäonnistumiseen. Lisäksi tässä kohtaa kartoitettiin heidän näkemyksiään eri toimijoiden rooleista matkailukentällä (esim. liitto, kunnat, matkailuorganisaatiot, yrittäjät jne.).

Kaikki haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne kirjoitettiin sanatarkasti auki eli litteroitiin. Litteroinnista kaksi kirjoitettiin kokeilumielessä itse auki ja loppuihin käytettiin ko. palveluita tuottavaa yritystä, jolla säästettiin huomattavasti aikaa itse kehittämistyöhön. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi noin 120 sivua / yhdeksän (9) tuntia. Haastattelujen nauhoittamisen avulla haastattelijalla oli parempi mahdollisuus keskittyä itse haastatteluun ja siinä ilmentyviin sisällön vivahteisiin sekä haastateltavan kehonkieleen ja äänenpainoihin. Näin haastatteluihin oli myös mahdollisuus palata jälkikäteen ja löytää todelliset merkitykset ja yhteneväisyydet haastattelujen osalta sekä analysoida uudelleen haastatteluista syntynyttä materiaalia.

3.4 Tavoitteiden tarkentaminen - kiteyttäminen

Kiteyttämävaiheen tavoitteena on ymmärrysvaiheen tulosten tiivistäminen, projektin määrittely ja fokusointi. Oleellista on käyttää sellaisia palvelumuotoilun menetelmiä, jotka auttavat tutkijaa ymmärtämään, mitä tarkalleen ottaen on ymmärretty, tunnistaa teemoja, ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia. Tässä vaiheessa runsas laadullinen aineisto jäsennetään projektin tavoitteiksi ja suunnittelutyökaluiksi. Vaihe on oppimisprosessi tutkitavaan aiheeseen. (Moilanen 15.9.2017.)

Haastattelujen jäsentämiseksi helpommin käsiteltävään muotoon haastattelumateriaalista työstettiin teemakortit, johon koottiin omille korteilleen kaikista haastatteluista yhtenevät asiat. Tämän jälkeen niistä oli helpompi lähteä etsimään samankaltaisuuksia Affinity Diagram -menetelmän avulla ja muodostamaan yrityksistä toiminnan tarpeita, toiveita ja motivaatiotekijöitä kuvaavia asiakasprofiileita. Samalla muodostui kehittämistyön etenemisen kannalta oleelliset Design driverit, jotka summasivat käyttäjätiedot ja tausta-analyysit konkreettisiksi, kehittämistyötä ohjaaviksi käskyiksi. Sekä asiakasprofiileita että Design drivereita käytettiin työn seuraavissa vaiheissa ohjaamassa suunnittelua.

3.4.1 Teemakortit

Haastattelujen analysointi ja kiteyttäminen aloitettiin lukemalla litteroitu materiaali useampaan kertaan ja luokittelemalla aineisto esiin nousevien asioiden, ilmiöiden ja käytetyn teorian pohjalta yhteneviin luokkiin. Tässä vaiheessa pyrittiin löytämään kaikista haastatteluista samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia, jota varten tehtiin yhdentoista (11) sanan ”koodilista”. Koodilistan avulla pystyttiin etsimään haastatteluista tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja muodostamaan tutkittavasta aineistoista aihealueittain tietoperustaan pohjautuvat teemakortit.

Lopullinen asioiden yhdistämisen tehtiin näiden teemojen mukaan merkitsemällä litteroituun haastattelumateriaaliin eri teemat eri väreillä ja sen jälkeen yhdistämällä teemat omille korteilleen. Näin materiaalista saatiin oleellinen tieto jäsenneltyä, kun 120 sivua litteroitua materiaalia muuntui 30 sivuun oleellista tietoa omien teemojen alle. Tämän jälkeen näitä teemoja ja tätä materiaalia oli helpompi lähteä työstämään eteenpäin osaksi oivalluksia ja materiaaliin pystyttiin palaamaan tarvittaessa työn edetessä.

Mielestäni tässä työvaiheessa oli oleellista löytää tutkittavasta materiaalista oleelliset merkitykset ja kohdistaa sekä jäsentää laadullinen tieto oikeisiin luokkiin ja oikeiden teemojen alle. Tämä pyrittiin varmistamaan tekemällä saman haastattelun teemoitus kahteen eri kertaan. Näin ymmärrettiin varmasti sanoman todellinen merkitys ja asiayhteys. Työskentelyn edetessä, ennen seuraavaa menetelmää, päädyttiin vielä siirtämään osa merkitystä

materiaalista eri teemakortin alle kuin alkuperäisesti suunnitelmassa oli. Tätä työtä jatkettiin kunnes uskottiin, että eri teemojen alle oli löydetty työn kannalta merkitykselliset asiat. Useampi lukukerta auttoi myös sisäistämään haastattelujen sisällöt ja piilevät merkitykset osaksi asiakasymmärrystä ja kokonaisuutta.

Koodilista muodostui seuraavista sanoista:

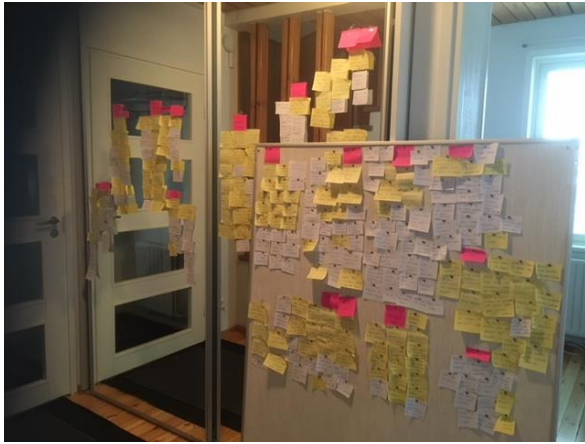
- organisoituminen (toimenpiteet, yhteistyön askelmerkit)
- voimavarat (millä perusteella mukaan yhteistyöhön)
- aluejako (missä laajuudessa yhteistyötä on tarpeellista tehdä)
- digitaalisuus (miten huomioitava tulevaisuudessa ja minkälaisia resursseja vaatii)
- yhteistyön tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet
- toimijoiden roolit ja tehtävänjako (kunnat, maakuntaliitto, elinkeinoyhtiö)
- yhteistyön haasteet (mikä johtaa epäonnistumiseen, mikä turhauttaa)
- matkailustrategian merkitys yhteistyölle
- yhteistyön motivaatiotekijät
- yhteistyön nykytila (miten tilanne tällä hetkellä alueella nähdään)
- seudun vahvuudet / kärkiteemat (mitä jatkossa tulisi nostaa)

3.4.2 Affinity Diagram -samankaltaisuuskaavio

Affinity Diagram, toiselta nimeltään samankaltaisuuskaavio on työkalu, jossa ymmärrysvaiheessa kerätty laadullinen data organisoidaan ymmärrettävään muotoon jatkotyöskentelyä varten. Samankaltaisuuskaavio helpottaa tutkimustiedon jäsentelyä, kun aineisto ryhmitellään yhteisten teemojen alle. Menetelmän etuna on, että se löytää suurestakin aineistosta tärkeät asiakokonaisuudet ja teemat, joita käytetään palvelumuotoiluprosessin seuraavissa vaiheissa. (Moilanen 15.9.2017; Tuulaniemi, 2013, 154.)

Affinity Diagram (kuva 3) -menetelmän työstäminen aloitettiin kirjoittamalla post it -lapuille kaikki kerätystä aineistosta löydetty yksittäiset löydökset, huomiot ja kommentit kokonaisina lauseina yksi lause / lappu. Aineistona käytettiin tässä vaiheessa aiemmin koottuja teemakortteja. Seuraavaksi laput kiinnitettiin seinään ja luettiin lappujen sisällöt ääneen. Tämän jälkeen samaan aiheeseen liittyvät laput ryhmiteltiin yhteen ja nimettiin ryhmät keskeisen sisällön mukaan erivärisellä lapulla, jotka kiinnitettiin ryhmän yläpuolelle. Ryhmiä oli tässä vaiheessa 29 kpl. Seuraavaksi lähdettiin ryhmittelemään olemassa olevia ryhmiä isompiin kokonaisuuksiin, jotka nimettiin taas uudelleen. Näin pystyttiin määrittelemään käyttäjille olennaiset asiat jatkotyöskentelyä varten. Tässä vaiheessa ryhmiä tuli kuusi kappaletta:

1. organisoituminen
2. matkailuverkoston johtaminen
3. myynti- ja markkinointi
4. brändi- ja strategiatyö
5. voimavarakeskus & törmäyttäjät
6. seudun vetovoimatekijät / kärkiteemat



Kuva 3. Affinity Diagram -samankaltaisuuskaavion satoa

Menetelmän työstämiseen meni aikaa yksi kokonainen työpäivä, ja se osoittautui erinomaiseksi työkaluksi jäsentämään asioita selkeiksi kokonaisuuksiksi. Menetelmä tehdään yleensä työryhmissä, mutta mielestäni sain oleelliset löydökset tehtyä hyvin myös itsenäisesti. Varmistaakseni useamman näkökulman ja arvion käsiteltävään asiaan ja muodostamiini ryhmiin, esittelin ja osallistin tulosten arviointiin kaksi eri henkilöä, jotka työhön olennaisesti liittyivät sekä Hämeen Kauppakamarin matkailuvaliokuntaryhmän. Näiden keskustelujen pohjalta työtä jatkojalostettiin taas eteenpäin.

3.4.3 Asiakasprofiilit

Seuraavaksi pyritään kuvaamaan haastattelujen pohjalta esiin nousseet yritysten toiminnan motiivit, tarpeet, taustatiedot ja toimintamallit asiakasprofiilien avulla. Asiakasprofiilissa yksittäinen löydöskin on tärkeä, mutta vielä tärkeämpää on suuremmassa ryhmässä havaittu tapa toimia. Tämä asiakasryhmän ns. "heimon" kuvaus auttoi rakentamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja palveluja sekä luomaan konsepteja tulevan yhteistyömallin tärkeimmistä tehtävistä, tavoitteista ja toimintaperiaatteista.

Asiakasprofiilit auttavat myös suunnittelijaa ymmärtämään kenelle palvelua suunnitellaan ja miksi. Palvelumuotoilussa asiakasprofiilit ovat arvokas työkalu, joiden avulla on helpompaa työstää ratkaisuja aidosti asiakkaan näkökulmasta ja jotka auttavat kehittämiseen osallistuvia tahoja yhteisen näkemyksen saavuttamiseen kullekin "heimolle" tärkeistä asioista tulevaisuudessa. Visuaalinen kuvaus auttaa myös viestinnässä kohderyhmälle. (Ojasalo ym. 2014, 77; Tuulaniemi 2013, 154-156.)

Alla kuvattuja asiakasprofiileja muodostui luontevasti kolme kappaletta ja niitä käytettiin työn seuraavassa vaiheessa ideoinnin apuna ja työkaluna. Mielestäni tämä oli nopea ja

melko helppo tapa kuvata visuaalisin keinoin tietyn asiakasryhmän tarpeita, toiveita ja motivaatioita. Asiakasprofiileihin oli myös helppo palata työn seuraavissa vaiheissa.

Itsenäinen Pendolino

Tämä seudullisessa mittakaavassa iso matkailualantoimija ”veturiyritys” on jo melko hyvin tunnettu valtakunnallisesti, lisäten näin alueen matkailullista vetovoimaa sekä kilpailukykyä. Heille tärkeää on B2B myynti kotimaassa ja tavoitteena yhteistyölle on oma myyntiorganisaatio, joka antaa heille vetoapua sekä konkreettista lisäkauppaa ja näkyvyyttä.

He janoavat isoja tapahtumia, kokouksia ja kongresseja, mutta eivät ole niinkään kiinnostuneita luonnon tarjoamista mahdollisuuksista tai kansainvälistymisestä. He ovat valmiita panostamaan yhteistyöhön tarvittavan määrän aikaa, rahaa ja osaamista, jos vain näkevät selkeästi siitä heille tulevan hyödyn.

Profiilille tyypillistä

- haluaa ja kykenee vaikuttamaan
- toimii hyvin itsenäisesti
- arvostaa nopeaa toimintaa ja pystyy myös itse nopeisiin päätöksiin
- on monessa mukana ja valikoi hyvin tarkkaan mihin aikaa käyttää
- yhteistyössä motivoi lähinnä raha
- ei näe yhteistuotteiden tuovan merkittävää lisäarvoa omalle toiminnalle
- näkee digitaalisen myyntikanavan merkityksen, muttei ole ykkösprioriteetti – kokee henkilökohtaisen myyntityön tätä tärkeämpänä yritykselleen

Kansainvälistyvä Allegro

Tämä alueen keskisuuri matkailualan yritys näkee kansainvälistymisen merkittäväksi mahdollisuudeksi oman liiketoiminnan kasvulle ja kokee yhteistyön tarpeelliseksi laajalla sektorilla, jopa yli maakuntarajojen. Heille tarkkaan harkittu brändi- ja strategiatyö on erittäin tärkeää yhteistyön alkuvaiheessa, tulevaisuuden näkymän kirkastamiseksi, toiminnan suoraviivaistamiseksi sekä resurssien säästämiseksi. He näkevät yhteisen tahtotilan olevan ensiarvoisen tärkeää kasvun kannalta.

Myyntityön he hoitavat mieluiten itse ja panostavat resursseja mieluummin laadukkaaseen yhteismarkkinointiin tarkkaan valitulle kohderyhmälle. Heille tärkeää on oman kohteen ja alueen tunnettuuden lisääminen. Luonto ja luonnossa tapahtuvat aktiviteetit ovat olennainen osa heidän toimintaa.

Profiilille tyypillistä

- pystyy halutessaan vaikuttamaan
- tarvitsee yhteistyökumppaneita täydentämään omaa toimintaa
- harkitsee tarkoin mihin lähtee mukaan, mutta kykenee tarvittaessa nopeisiin päätöksiin
- yrityksen operatiivinen toiminta vie aikaa, yhteistyölle käytettävissä oleva aika rajallista
- yhteistyössä motivoi raha, näkee hyödyn myös mahdollisuutena lisätä vaikuttavuutta
- kokee yhteistuotteistamisen hyvin tärkeäksi, kykenee paketoimaan myös itsenäisesti
- digitaalisen myyntikanava ja ristiin myynti ovat erittäin tärkeää, tuo merkittävää lisäarvoa hänen omalle toiminnalleen

Idearikas Intercity

Tämä 2-3 hlöä työllistävä pienyritys kokee omat ajalliset resurssit erittäin rajalliseksi ja näin ollen harkitsee todella tarkkaan mihin lähtee mukaan. Ovat oikeita ideasampoja,

mutta usein uudet tuotteet ja palvelut jäävät pöytälaatikkoon odottamaan toteutusta ja niitä kuuluisia lisätunteja vuorokauteen.

Heille yhteistyö muiden yrittäjien kanssa on eilinehto ja pääelanto saadaan alueen kokouskohteissa vierailevilta yritysryhmiltä. Heille kaikki mikä säästää omaa aikaa, on plussaa, mutta merkittävin hyöty nähdään laadukkaista ja ammattimaisesti toteutetuista yhteismarkkinointitoimenpiteistä, jotka lisäävät koko alueen kiinnostavuutta ja tunnettuutta. Lisäksi toivovat yhteistyöltä helpotusta ja voimavaroja omaan toimintaan. Heille kansainvälistyminen ei ole mikään itseisarvo, muttei heillä ole myöskään mitään sitä vastaan.

Profiilille tyypillistä

- ei ole aikaa vaikuttaa, miettii todella tarkkaan mihin on mahdollisuus lähteä mukaan
- elävät tässä ja nyt, yhteinen strategia tuntuu melko kaukaiselta
- yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on eilinehto
- on valmis panostamaan rahaa ja osaamista, jos hyöty on nopeasti saavutettavissa
- toivoo konkreettista tukea arjen haasteisiin esim. työntekijä- tai tarvikepankkina
- kokee digitaalisen kauppapaikan erittäin tärkeänä, johon heillä on paljon annettavaa
- osaavat tuotteistaa omaa tarjontaa; yhteisiin tuotteisiin on paljon ideoita, muttei aikaa

3.4.4 Design drivers

Seuraavaksi työlle määriteltiin design driverit eli suunnitteluohjurit (kuva 4), jotka summasivat käyttäjätarpeet ja taustatietoanalyysin konkreettisiksi käskyiksi haastattelujen ja kiteyttämisvaiheen pohjalta. Design driverit tulee huomioida suunnittelun kaikissa seuraavissa vaiheissa, ja näiden tulee toteutua myös lopputuloksessa. Design drivereiden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio puetaan konkreettisiksi sanoiksi, jotka auttavat suunnittelijoita kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja. Tässä kehittämistyössä suunnittelutiimi sai arvioida määritellyt Design driverit ensimmäisessä työpajassa ennen niiden käyttöönottoa. (Moilanen 15.9.2017; Tuulaniemi 2013, 156.)

”Design driverit eli suunnitteluohjurit ovat suunnittelua ohjaavia määrittelyjä, jotka muodostuvat asiakastutkimusten löydösten perusteella. Design driverit ovat tutkimustuloksista johdettuja suunnittelun ohjaimia” (Tuulaniemi 2013, 156).



Kuva 4. Kehittämistyön Design driverit

4 Konseptointi ja markkinaymmärryksen kerryttäminen

Syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen kerryttämisen jälkeen Moritzin mallissa korostuvat luovuus ja yhteiskehittäminen, kun vuorossa ovat ideointi-, seulonta- ja konkretisointivaiheet. Tämän vaiheen tarkoituksena on ideoida hankitun tiedon pohjalta uusia ratkaisuja kohteena olevaan ongelmaan mahdollisimman avoimesti, innovatiivisesti ja runsaasti. Seulonta- ja konkretisointivaiheessa ideoista valitaan parhaimmat ja mallinetaan niitä arvioitavaksi erilaisin visuaalisin keinoin. Tärkeää on saada nopeasti selville, ollaanko kehittämistyössä menossa oikeaan suuntaan. Konseptoinnin avulla kuvataan palvelun keskeinen idea, kehitetyn palvelun tai liiketoiminnan ”suuri kuva”, joka antaa kuitenkin vielä tilaa kehittämislle. (Ojasalo ym. 2014, 75-76.)

Ideoinnin päämäärä on kehittää merkityksellisiä, älykkäitä ja innovatiivisia ideoita sekä luoda vaihtoehtoja suunnittelulle ja konseptoinnille johdonmukaisesti. Moritzin (2005, 133) mukaan palvelumuotoilun ideointivaihe on tekemistä ja luomista tuottaen runsaasti ideoita ja ratkaisuja kehitettävään ongelmaan. Muotoiluprojektissa oleelliset ideat ja ratkaisut täytyy kehittää ja yhdistää vahvoiksi konsepteiksi ja prosesseiksi.

Ideointi vaatii aina ammattimaista luovuutta ja työn pitää perustua olemassa olevaan tietoon muotoilun aiemmista vaiheista. Tärkeää on myös osallistaa oikeat henkilöt tähän työvaiheeseen sekä varmistaa luova ympäristö kehittämistyölle. Ideointi tulee aina suunnitella huolella työn tavoitteiden mukaan jättäen kuitenkin luovuudelle tilaa. Ideoiden konkretisointi visuaalisin keinoin tekee taas ideat näkyviksi ja helpommin ymmärrettäviksi.

Seulonta ja konkretisointi -vaiheessa ideoista valitaan parhaimmat ja yhdistetään konsepteja tai prosesseja, arvioidaan saavutettuja tuloksia ja ratkaisuja sekä tunnistetaan klustereita ja segmenttejä. Tärkeää on arvioida, testata ja mitata tuotettuja ratkaisuja heti konkretisoinnin alkuvaiheessa, jotta varmistetaan työn etenemine oikeaan suuntaan. Kehitettyjä ideoita voidaan peilata esimerkiksi lainsäädäntöön tai käytettävissä oleviin resursseihin ja näin arvioida myös idean realistista toteuttamiskelpoisuutta. (Moritz, 2005, 132-137.)

Tässä kehittämistyössä tehtiin heti konseptoinnin aluksi Mind map -harjoitus (kuva 5), jonka avulla jäseneltiin ajatuksia, missä järjestyksessä tämän työvaiheen tulee edetä ja mitä asioita suunnittelutiimin tulee ideoida ja konkretisoida. Mind map päivittyi työn edetessä. Yhteistyöverkoston rakentumisen kannalta oleellisten asioiden määrittelyssä käytettiin apuna Business Model Canvas -työkalupohjaa, joka on visuaalinen liiketoimintamallin kehittämistyökalu. Työkalu auttoi hahmottamaan liiketoiminnan kannalta oleelliset toiminnot ja havainnollisti eri toimintojen vuorovaikutuksen. Tuulaniemen (2013, 177) mukaan

tämän työkalun avulla voidaan konkreettisesti havainnollistaa miten organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkaalleen. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan vielä käytetty työkalua, vaan lähinnä tarkasteltiin siinä esiintyviä otsakkeita ja ilmentyviä asioita sekä sisältötarpeita.

Työn laajuuden ja hahmotettavuuden kannalta konseptointivaihe päädyttiin tekemään kehittämistyössä kahdessa "aallossa". Ensimmäisessä vaiheessa ideoitiin ja heti sen perään konkretisointiin yhteistyöverkoston tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja asiakasryhmät. Tässä vaiheessa pyrittiin vastaan kysymyksiin "mitä" ja "kenelle"? Samalla tarkasteltiin minkälaisia myynti- ja markkinointikanavia nämä asiakasryhmät tarvitsevat, mitä he odottavat asiakassuhteeltaan ja mitä avainresursseja sekä toimintoja näitä palveluita tuottavan yhteistyöverkoston tulisi olla. Tämä tarkastelukulma auttoi samalla kerryttämään markkinaymmärrystä ko. asiakasryhmistä vallitsevien kehitystrendien, kilpailutilanteen ja tarvittavien kumppaneiden kautta.

"Toisessa aallossa" lähdettiin työstämään yhteistyöverkoston toimintaperiaatteita, eli miten yhteistyöverkostoa hallinnoidaan ja mitkä ovat sen tavat toimia. Tässä vaiheessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen "miten"? Konseptoinnin aluksi kerrytettiin ymmärrystä kuntien roolista palveluiden tuottajana sekä matkailupalveluiden organisoijana. Lisäksi vertailtiin eri tapoja toimia sekä benchmarkattiin muilla seutukunnilla toiminnassa olevia malleja. Tämä etenemisjärjestys helpotti jäsentämään ja käsittelemään muuten laajaa kokonaisuutta.

Konseptointivaihe toimi ideoiden tuottamisen ja konkretisoinnin rinnalla myös keskeisenä verkostoaihion muodostaja ja luottamuksen rakentajana. Konseptoinnin aikana syntyi yhteinen käsitys siitä, minkälaiselle yhteistyöverkolle on tarvetta, mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Konseptoinnin aikana verkostoaihio muuttui visioksi, kun markkinat todennettiin ja tarvittavat voimavarat sekä resurssit kartoitettiin. Kehittämistyön ulkopuolelle on rajattu ansaintamallin ja kulurakenteen tarkentamisen, ja näin ollen sitä ei käsitellä osana tätä työtä.



Kuva 5. Mind map yhteistyöverkoston rakentumisesta vaiheittain konseptoinnin aikana

4.1 Ideointi – yhteistyöverkoston tavoitteet, tehtävät ja asiakasryhmät

Suunnittelutiimin ensimmäinen ideointityöpaja järjestettiin Verkatehtaalla 12.3. klo 8.30-12.00. Tämän työpajan tavoitteena oli muodostaa yhteinen visio ”unelma” yhteistyölle sekä määritellä yhteistyöverkoston tärkeimmät tehtävät, tavoitteet, asiakasryhmät ja arvolupaukset. Suunnittelutiimissä mukana oli matkailuyrittäjien edustajia, joista suurin osa oli ollut mukana jo alkuhaastatteluvaiheessa, ja jotka koettiin tärkeäksi osaksi tulevaa verkostoaihiota. Lisäksi työpajaan osallistui muutama muu jäsen, joista arvioitiin olevan työn etenemisen kannalta hyötyä, sekä kaupungin edustaja, joka vei matkailuohjelmaa heidän osaltaan ko. hetkellä eteenpäin. Osallistujia oli kymmenen henkilöä, ja kutsutuista kahta lukuun ottamatta kaikki pääsivät paikalle. Suurin osa suunnittelutiimin jäsenistä tunsivat entuudestaan toisensa.

Päivä alkoi yhteisellä aamiaisella, jonka aikana kaikilla oli mahdollisuus vaihtaa vapaa-muotoisesti kuulumisia ja joka loi omalta osaltaan kiireetöntä ja avointa tunnelmaa. Kokoustilana toimi valoisa ja viihtyisä tila järvinäkymin, jossa oli riittävästi tilaa ryhmätyöskentelyyn. Ohjelman alkuun kerrattiin lyhyesti kehittämistyön tavoite, mitä siihen mennessä oli tehty ja mitä asioita haastattelujen pohjalta oli noussut esiin (tehtävät, teemat, asiakasprofiilit ja organisoitumisessa tärkeät tekijät). Tämän jälkeen esiteltiin päivän tavoite sekä työskentelyperiaatteet.

Päivän tehtäviä varten ryhmille jaettiin materiaalipaketti, joka sisälsi asiakasprofiilit, yhteenvedon matkailukohdetason yhteistyön hyödyistä sekä teoriakatsauksen matkakohteen yhteistyöorganisaation tehtävistä (Tuulaniemen, Björkin ja Morrisonin määritelmät teoriaosuuden pohjalta). Lisäksi mukaan oli tulostettu European Cities Marketingin tuottama materiaali matkailukohteen kilpailukyvyyn kasvattamisesta, Lapin vetovoimatekijät sekä Chris Fairin näkemys matkailun alueorganisaatioiden muuttuvasta roolista.

Ryhmätyöskentelyn ensimmäisessä ”lämmittely” -vaiheessa jokainen osallistuja esitteli itsensä sekä kertoi oman tavoitteensa ja unelmansa yhteistyölle. Nämä tavoitteet kirjattiin ylös ja käytettiin tilaisuuden jälkeen yhteisen verkostovision luomiseen. Osallistujia oli pyydetty jo kutsun yhteydessä hieman ennakkoon pohtimaan tuota unelmaansa ja näin ollen ne löytyivätkin sujuvasti. Vuoropuhelu oli heti tilaisuuden alusta alkaen avointa ja vilkasta, joten tähän vaiheeseen meni ennakoitua enemmän aikaa. Keskustelua ei kuitenkaan haluttu tyrehtyttää tai rajoittaa, koska se pysyi hyvin aiheen ympärillä ja koettiin, että tässä vaiheessa vapaamuotoinen ajatustenvaihto oli erittäin tärkeää luottamuksen ja tavoitteiden rakentumisen kannalta. Näin jokaiselle ryhmän jäsenelle muodostui samalla alustava kuva siitä, mitä yhteistyöllä haetaan.

Ideointityöpajan seuraavassa vaiheessa määriteltiin prioriteettipyramidin avulla tulevan yhteistyöverkoston tärkeimmät tehtävät kahdessa ryhmässä. Tehtävät oli kirjoitettu haastatteluista tulleiden asioiden pohjalta valmiiksi pienille lapuille, jonka lisäksi mukana oli tyhjiä lappuja, joihin jokainen sai kirjoittaa tärkeäksi kokemansa tehtävän, jos se annetuista puuttui. Kaikkia kirjoitettuja tehtäviä ei ollut pakollista käyttää, jos ne eivät näyttäneet ryhmälle tärkeiksi. Tärkein tehtävä tuli sijoittaa pyramidin yläosaa ja siitä seuraavat alle. Lappuja ei saanut laittaa päällekkäin eikä jonoon, eivätkä ne saaneet mennä piirrettyjen rajojen ulkopuolelle. Lopuksi kumpikin ryhmä esitteli oman pyramidinsa, ja tästä syntynyt keskustelu nauhoitettiin jatkotyöstöä varten. Keskustelu kävi vilkkaana myös tämän työvaiheen aikana, ja samalla vaihdettiin ajatuksia myös tehtävien suorittamiseen tarvittavista kumppaneista, yhteistyöverkoston ydintoiminnoista ja resursseista (kuva 6).



Kuva 6. Yhteistyöverkoston tehtävien määrittelyä prioriteettipyramidin avulla

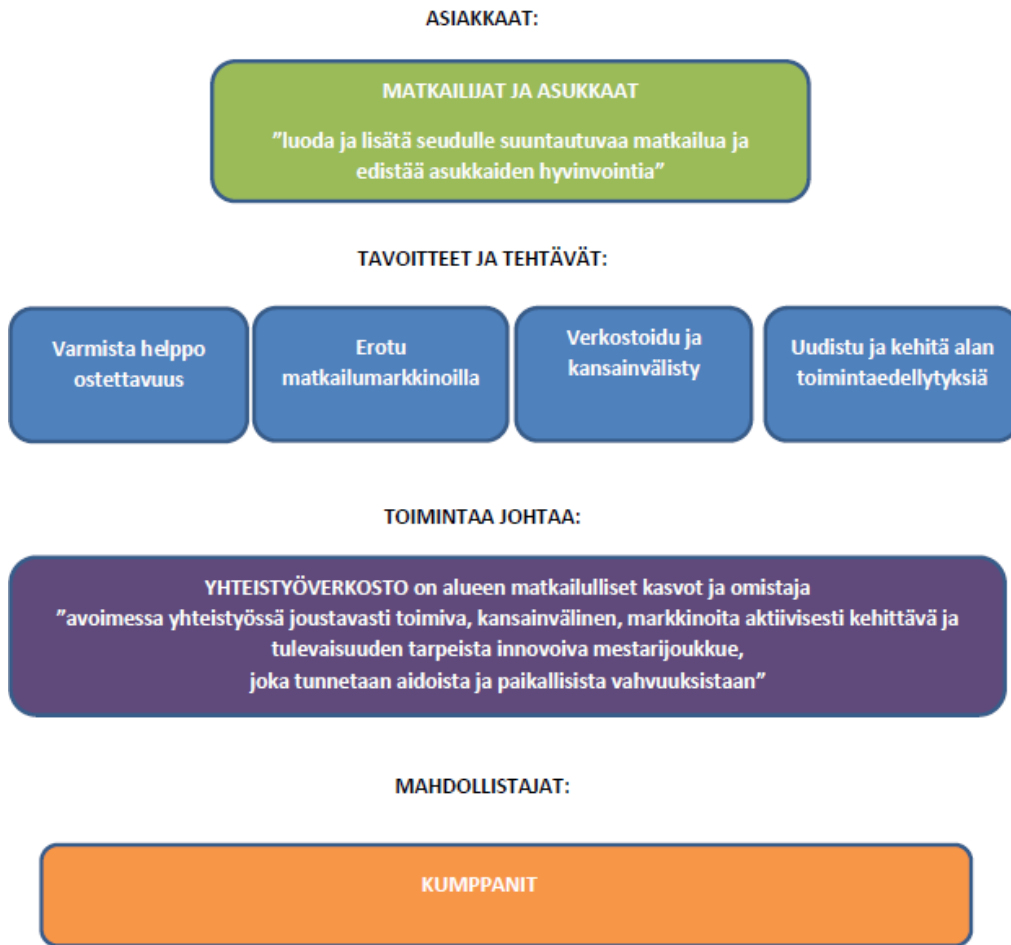
Työpajan viimeisessä vaiheessa ideoitiin vielä ryhmässä keskustellen ja piirtäen yhteistyöverkoston organisaatiokuva, jonka tarkoituksena oli konkretisoida, miten määritellyt tehtävät organisoidaan ja mitä kumppaneita siihen tarvitaan. Ennen organisaatiokuvan piirtämistä osallistujille esitettiin yhteisesti Lapin matkailuklusteri, josta he saivat ideoita siitä, minkälaisia kumppaneita ja tekijöitä voidaan tarvita. Päivän lopuksi käytiin vielä vapaamuotoista keskustelua rahoituksen pääperiaatteista ja yhteistyöverkoston nimestä, sekä esiteltiin lyhyesti Amsterdamin verkkosivustolta löytyvien palvelujen sisältörakennetta.

Alustavan suunnitelman mukaan ideointityöpajassa oli ajatuksena määrittellä myös yhteistyöverkoston tärkeimmät asiakkaat ja arvolupaukset. Tätä ei kuitenkaan ehditty tekemään, joten näistä laitettiin tarkemmat ohjeet työpajaa seuraavana päivänä suunnittelutiimin jäsenille ja pyydettiin heitä vastaamaan tähän sähköisesti. Tähän saatiin viideltä henkilöltä kattava vastaus ja päästiin jatkamaan työtä eteenpäin näiden vastausten, työpajatuotosten ja haastatteluista tuotetun materiaalin pohjalta. Samassa yhteydessä pyydettiin myös palaute ja kehittämissuhteita työpajasta osallistujilta.

4.2 Konkretisointi – yhteistyöverkoston tavoitteet, tehtävät ja asiakasryhmät

Seulonta- ja konkretisointivaiheen aluksi verrattiin ja kirjoitettiin auki ryhmien muodostamat prioriteettipyramidit yhteistyöverkoston tehtävistä ja yhdistettiin ne yhdeksi malliksi, peilaten asioita matkailuorganisaatioita käsittelevään kirjallisuuteen, tulevaisuuden trendeihin sekä kertyneeseen ymmärrykseen aiheesta. Samalla muodostuivat yhteistyöverkoston unelma, tavoitteet ja alustava ajatus verkostorakenteesta, joka visualisoitiin helpommin ymmärrettävään muotoon (kuva 7). Tämä laitettiin selityksineen suunnittelutiimille kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Tässä vaiheessa osa kiteyttämävaiheessa esiin nousseista tehtävistä jäi kokonaan pois mm. hankkeiden koordinointi, yrittäjien törmäyttäjä ja voimavarakeskus sekä edunvalvonta, koska näitä tehtäviä yrittäjät eivät kokeneet tällä

hetkellä tärkeiksi tai verkostolle kuuluvina tehtävinä.



Kuva 7. Yhteistyöverkoston tavoitteet, tehtävät ja alustava rakenne – versio 1

Tärkeimpänä tehtäväkokonaisuutena yrittäjät pitivät toimialan strategiakehitystä (palvelu- ja matkailustrategia), alueen tunnettuuden kasvattamista tavoitteellisella brändityöllä ja yhteismarkkinoinnilla sekä tarvittavien kumppaneiden kartoittamista sekä resurssien yhteensovittamista, johtamista ja koordinoitua. Tämän jälkeen tulisi heidän mukaansa olla digitaalisuuden kehittäminen ja palveluiden löydettävyyden ja sitä kautta ostettavuuden parantaminen, yhteistuotteiden kehittäminen ja henkilökohtainen myyntityö.

Resurssien puitteissa tärkeäksi koettiin myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen, toimijoiden sitouttaminen, paikallisten osallistaminen ja tätä kautta kestävä kehitys. Nämä tehtävät ja sisällöt avataan vielä tarkemmin ymmärrettävyyden ja käytettävyyden lisäämiseksi luvussa 4.2.1. Tehtävät ovat muodostuneet yrittäjien muodostaman prioriteettipyramidin sekä matkailuorganisaation tehtäviä käsittelevän teorian ja tulevaisuuden trendien pohjalta ja ohjaavat omalta osaltaan seuraavan vaiheen organisoitumisen suunnittelua.

Markkinaymmärryksen lisäämiseksi päädyttiin vielä määrittelemään Business Model Canvas (BMC) -työkalua mukaillen yhteistyöverkoston asiakasryhmät ja heidän tärkeimmät tarpeensa aiemmin kerätyn ja kiteyttämisenvaiheessa testatun tiedon pohjalta. Nämä asiakasryhmät pohjautuvat osaksi myös Visit Finlandin määrittelemiin asiakasryhmiin mukailtuna juuri tämän kehittämistyön kohteena olevalle seudulle sopiviksi (Visit Finland 2018.) Lisäksi määriteltiin asiakasryhmille arvolupaukset, tärkeimmät myynti- ja markkinointikanavat sekä asiakassuhteen laatuvaatimukset, jotka laitettiin suunnittelutiimille kommentoitavaksi, edelleen kehitettäväksi ja arvioitavaksi sähköisessä muodossa. Tässä vaiheessa muutoksia määriteltyihin asioihin ei tullut.

4.2.1 Tavoitteet ja tehtävät

Seuraavassa kuvataan tarkemmin yhteistyöverkostolle tässä vaiheessa prosessia määritellyt tavoitteet ja tehtävät. Vielä ei ole otettu kantaa siihen, mitä tehtävistä tullaan toteuttamaan, missä järjestyksessä tai kuka ne käytännössä hoitaa. Alustavan verkostorakenteen ajatuksena on, että toimintaa johtaa yhteistyöverkosto ja toiminnan mahdollistaa kumppanit, joiden avulla tavoitteet saavutetaan ja osa tehtävistä suoritetaan. Kumppaneita kartoitetaan aktiivisesti eri projekteihin aina kulloisenkin tarpeen mukaan.

1. Varmista toiminnan kilpailukyky strategisella ja operatiivisella tasolla!

- matkailu- ja palvelustrategian kehitys
- uudistuminen ja alan toimintaedellytysten kehittäminen
- toimijoiden sitouttaminen ja avoin viestintä
- resurssien yhteensovittaminen ja koordinointi
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja koulu yhteistyö

2. Verkostoidu ja kansainvälisty!

- mukana brändityössä ja keskusteluissa yli toimialarajojen
- verkoston tulevaisuuden kasvun ja kehityksen varmistaminen
- kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpito
- alueen matkailullisina kasvoina ja puolestapuhujana toimiminen

3. Erotu matkailumarkkinoilla!

- alueen ja verkoston tunnettuuden kasvattaminen ja arvon yhteistuottaminen
- strategian mukainen markkinointiviestintä
- digitaalisuus, asiakaslähtöisyys ja kansainvälisyys huomioiden
- aidot kokemukset, paikallisuus, valveutunut matkailu ja itsensä haastaminen

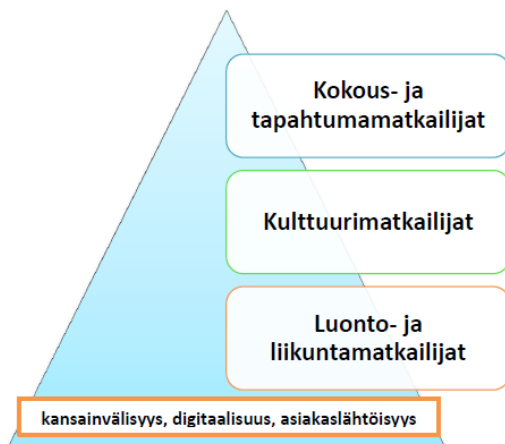
4. Varmista helppo ostettavuus!

- kilpailukykyinen, laadukas ja asiakaslähtöinen tuotetarjonta
- palvelut ja tuotteet selkeästi esillä ja ostettavissa niin kansainvälisesti kuin kotimaassa
- palvelujen paketointi (Professional congress organizer PCO –palvelut)
- henkilökohtainen myyntityö (isommat kokoukset ja tapahtumat)
- muita seutuja paremmat yhteistuotteet
- palvelujen laadunvarmistus / yhteiset laatukriteerit

4.2.2 Asiakasryhmät

Seudulle tärkeimmiksi asiakasryhmiksi määriteltiin kokous- ja tapahtumamatkailijat, kulttuurimatkailijat sekä luonto- ja liikuntamatkailijat (kuva 8). Asiakasryhmät muodostuivat luontevasti prosessin alkuvaiheen haastattelu- ja kiteyttämisvaiheen tuotoksena, ja näin ollen ne liitettiin osaksi tätä työtä. Asiakasryhmät on esitelty ja arvioitu kiteyttämisvaiheen arviointitilaisuuksissa sekä yrittäjien muodostaman suunnittelutiimin taholta. Kaikissa asiakasryhmissä on oleellista huomioida kansainvälisyys, digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys. Kokous- ja tapahtumamatkailun osalta tärkeimmäksi kohderyhmäksi koettiin kotimaiset b2b-asiakkaat, kun taas kulttuuri-, luonto- ja liikuntamatkailun osalta nähtiin tulevaisuuden kasvun tulevan kansainvälisiltä markkinoilta b2c-asiakkaista.

Seuraavassa vaiheessa määriteltiin Business Model Canvas (BMC) -työkalun avulla asiakasryhmille arvolupaukset, myynti- ja markkinointikanavat, asiakassuhteen laatuvaatimukset sekä mitä ydintoimintoja, resursseja ja kumppaneita nämä vaativat toteutuakseen. Jokaiselle asiakasryhmälle muodostettiin selvyuden vuoksi omat BMC -kaavionsa. Nämä kaaviot antavat pohjaa tulevan yhteistyömallin hallinnoinnin ja toimintatapojen suunnitteluun, ymmärtämiseen sekä resurssitarpeiden määrittelyyn, jotka ideoidaan ja konkretisoidaan työn seuraavassa vaiheessa.



Kuva 8. Hämeenlinnan seudulle potentiaaliset asiakasryhmät

Business Model Canvas -työkalu (kuvat 9-11) auttaa hahmottamaan määriteltyjen asiakasryhmien tarpeita ja motiiveja visuaalisesti. Ensimmäisessä vaiheessa täytetään kaavin oikea puoli: asiakasryhmät, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhde ja tulovirrat. Arvolupauksen tarkoituksena on tarkentaa, mitä hyötyä verkosto voi tarjota asiakkaalle ja mikä sen arvon luo, mitä ongelmia ratkaistaan ja mitä asiakastarpeita tyydytetään. Kanavat tarkentavat, miten myynti ja markkinointi hoidetaan ja miten valitut asiakasryhmät haluavat tulla tavoitetuksi. Asiakassuhde taas kertoo, minkälaista asiakassuhdetta verkoston eri

segmentit odottavat, mitä näistä voidaan tarjota asiakkaalle, kuinka kustannustehokkaita ne ovat ja kuinka nämä asiakassuhteet integroidaan muuhun liiketoimintaan. Tässä työssä ei oteta kantaa rahoitukseen, joten tulovirtojen arviointi ja seuraavan vaiheen kulurakenteen jätettiin pois.

Business Model Canvas -harjoituksen toisessa vaiheessa määriteltiin, mitä avainresursseja ja ydintoimintoja tehty arvolupaus vaatii, mitä myynti- ja markkinointikanavat vaativat ja mitä asiakassuhteiden hoito vaatii. Kumppanuudet selventävät, ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneita ja voiko joku muu taho tuottaa osan palveluista. (Ojasalo ym. 2014, 182-185; Tuulaniemi 2013, 178-181.)

Tapatumamatkailulla tarkoitetaan tässä yhteydessä yleisesti matkailua, jonka motiivina on osallistuminen alueelle järjestettäviin monimuotoisiin tapahtumiin ja jotka auttavat kehittämään sekä matkailullisesti että yleisesti alueen tunnettuutta ja kiinnostavuutta. Tällaisia tapahtumia voivat olla muun muassa erilaiset kulttuuritapahtumat, yritysjuhlat, festivaalit, kokoukset tai kongressit. Haanpään (2017, 102) mukaan tapaatumamatkailu käsitteenä onkin syntynyt sen ajatuksen pohjalta, että tapahtumat voivat lisätä matkakohteiden matkailijamääriä, ja tapahtumat liitetäänkin tiiviisti ilmiönä juuri matkakohteen kehittämiseen sekä sen markkinointiin. Tapahtumilla on usein myös positiivisia imago- ja tulovaikutuksia alueelle sekä siellä toimiville yrityksille, ja ne voivat synnyttää ympärilleen myös uutta liiketoimintaa.

Tulevaisuuden osalta tulee huomioida kansainvälistymisen tarjoamat kasvun mahdollisuudet myös kokous- ja tapaatumamatkailussa. Tähän tarjoaa väylän esimerkiksi koulutuksellinen matkailu, joka on yksi Visit Finlandin kärkiteemoista. Koulutuksellisen matkailun päätuoteryhmät ovat koululaisille ja opetusalan ammattilaisille järjestettävät leirikoulut, opintomatkat ja ystävyyskouluvierailut. Tulevaisuuden tavoitteena tulee olla tällaisen ympärivuotisen tuotetarjonnan löytäminen ja tuotteistaminen sekä tämän myynninedistäminen myös Hämeenlinnan seudulta. (Visit Finland 2018.)

Henkilökohtainen myyntityö ja palveluiden tuotteistaminen yhdeksi kokonaisuudeksi koettiin haastattelussa ensiarvoisen tärkeäksi kilpailukyvyyn ja kasvun takaamiseksi isompien tapahtumien osalta. On kyettävä tekemään aktiivista myyntityötä sekä tarjoamaan palveluita ”yhden luukun periaatteella”. Tätä työtä tekemässä on monissa isoimmista kaupungeista omia tapahtumapalveluiden tuottamiseen erikoistuneita tapahtuma- ja kongressitoimistoja, jotka tarjoavat PCO -palveluita (Professional Congress Organizer). Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi tapahtuman hakemisessa avustaminen, palvelujen pakeointi, ilmoittautumisten vastaanottaminen, maksuliikennejärjestelyt jne. Jotta seutu näyt-

täytyy kiinnostavana tapahtumajärjestäjien silmissä, on myös markkinointiin ja brändimielikuvan vahvistamiseen käytettävä voimavaroja ja resursseja. Toimijoilla tulisi olla yhteinen palvelustrategia, joka määrittelee, miten palvelut tuotetaan parhaimmalla ja kiinnostavimmalla tavalla asiakkaalle.



Kuva 9. Business Model Canvas: tapahtumamatkailu

Kulttuurimatkailun tarkka määrittely on haasteellista muun muassa kulttuurin käsitteen monimuotoisuuden takia. Valtakunnallisen matkailustrategian kulttuuriyöryhmän (Visit Finland 2013) mukaan kulttuurimatkailussa tuotetaan alueellisia ja paikallisia voimavaroja arvostaen matkailutuotteita ja -palveluja paikallisille, ja alueen ulkopuolisille ihmisille liiketoiminnallisilla perusteilla. Tavoitteena on luoda elämyksiä, tutustua niihin sekä oppia ja osallistua vahvistaen samalla sekä oman että muiden kulttuurien ymmärrystä ja arvostusta. Hovi (2017, 65) kuitenkin toteaa, että ei ole yksinkertaista erottaa kulttuurimatkailua muista matkailun aloista, koska esimerkiksi luontomatkailu voi toimia myös kulttuurimatkailukohteena ja päinvastoin. Tiukkaa rajanvetoa ei läheskään aina voida tehdä.

Yleistäen voidaan kuitenkin sanoa, että kulttuurimatkailu voi sisältää osia esimerkiksi historiasta, maisemista, rakennetusta ympäristöstä, museoista, taiteesta, tapahtumista, korkeakulttuurista, perinteistä jne. Kulttuurimatkailussa pyritään tuomaan esiin sekä nykyistä että mennyttä elämäntapaa, ja kulttuurimatkailijat edustavat usein hajanaista joukkoa erilaisina ominaisuuksineen ja tarpeineen. (Hovi 2017, 65.)

Kulttuurimatkailun osalta keskeiseksi teemoiksi haastatteluissa muodostuivat kohteiden yhteiset tuotteet, näkyvyys, helppo ostettavuus ja valveutunut matkailu. Seudun tulee kye-

tä tuottamaan, markkinoimaan ja toimittamaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa rakennetut palvelut paremmin kuin kukaan muu kohdealue huomioiden samalla vastuullisen ja kestäväen matkailun periaatteet. Tuotteiden tulee olla rakennettu omien, aitojen vahvuuksien varaan, niiden tulee olla mielenkiintoisesti esillä (tarinallisuus) ja helposti ostettavissa. Yhteisesti seudulla koettiin olevan paljon kiinnostavaa ja vetovoimaista tarjontaa ympäri vuoden. Vahvuuksiksi nähtiin kulttuurimatkailun osalta juuri paikalliset tapahtumat, vieraanvaraisuus, osallistava kulttuurimatkailu, hämäläinen elämäntapa, kädentaidot, ruoka, historia ja design.

<p>KUMPPANIT </p> <p>matkailuyrittäjät (majoitus, ravintola, ohjelmalvelut jne.), käyntikohteet (museot, ostoskohteet, designpajat jne.), tapahtumanjärjestäjät, seudun kunnat ja kaupungit, markkinointitoim., jälleenmyyjät, kuljetusliikkeet, koulu-yhteistyö, matkailuhankkeet</p>	<p>TUOTANTOMALLI </p> <p>Varmista helppo ostettavuus (digitaalisuus, yhteistuotteet) Erotu markkinoilla (omat vahvuudet, aitous, laatu, yhteismarkkinointi, markkinointistrategia) Verkostoitu & kansainvälisty (brändityö, kumppanuudet) Uudistu & kehitä toimintaedellytyksiä (strategiakehitys, viestintä)</p> <p>RESURSSIT </p> <p>toimintaympäristö (mm. fyysinen ja digitaalinen saavutettavuus, infrastruktuuri), osaaminen ja asenne (asiakaslähtöisyys, laatukriteerit, yhteistyö), myynti (digitaalisuus, aktiivisuus, kohdetuntemus), markkinointi (digitaaliset kanavat, some, brändimielikuva), kumppanuudet, valvotut</p>	<p>TUOTTEET JA PALVELUT </p> <p>Arvolupaus: Erotomme eduksemme - aitoja ja osallistavia elämyksiä ympäri vuoden! Vieraanvaraisuus, hämäläinen elämäntapa, paikalliset tapahtumat, kulttuuriperintö, kädentaidot, historia ja design mielenkiintoisesti esillä (tarinallisuus) ja ostettavissa. Live like Sibeliust</p>	<p>ASIAKASSUHDE </p> <p>Helppo ostettavuus ja tuotteiden saavutettavuus huomioitu, mahdollisuus myös räätälöityihin palveluihin ja ohjelmiin asiakkaan toiveen mukaan. Paikan päällä vieraita opastaa paikallista kulttuuria tuntevaa ammatti- ja kielitaitoista henkilökuntaa.</p> <p>JAKELUKANAVAT </p> <p>Valmiiksi paketoitua ja laadukkaat kulttuurimatkailutuotteet ovat selkeästi kuvattu ja hinnoiteltu. Ne ovat helposti löydettävissä yrityksen ja jälleenmyyjän verkkosivuilta. Toimivat myyntikanavat ovat olemassa.</p>	<p>ASIAKASSEGMENTIT </p> <p>Kulttuurista kiinnostuneet matkailijat niin kotimaassa kuin kansainvälisesti (ryhmämatkanjärjestäjät, yhdistykset, liitot, bussiyhtykset, yksittäiset henkilöt, kansainväliset jälleenmyyjät)</p>
--	---	---	--	---

Kuva 10. Business Model Canvas: kulttuurimatkailu

Luonto- ja liikuntamatkailulla kuvataan tässä työssä matkailutoimintoja, jotka pohjautuvat luonnonympäristön vetovoimaisuuteen ja jonka aktiviteetit perustuvat luonnon monimuotoiseen ympäristöön sekä vesillä että maalla, kaupunkiympäristössä ja taajamien ulkopuolella. Nämä tarjoavat luontevan tavan liikkumiseen seudulle tyypillisten ja vahvana pidettyjen tarjonnan puitteissa. Määritelmä on hyvin väljä antaen näin tilaa vaihtoehdoille. Koivula & Saastamoinen (2005, 12) esittelevät ympäristöministeriön asettaman kehittämistyöryhmän määritelmän mukaan luontomatkailemisen kolmeen eri kategoriaan: tiukimmin määritelty muoto on ekomatkaileminen, keskitietä edustavat matkailutoiminnot, jossa luonnolla on keskeinen rooli, mm. vesistö-, kalastus-, maaseutumatkailu, ja väljimmin luontomatkailemista edustavat kaupunkimatkaileminen ja lähivirkistyskäyttö.

Luonto- ja liikuntamatkailun osalta tärkeäksi kohderyhmäksi haastatteluissa koettiin sekä kotimaiset että kansainväliset asiakkaat. Kasvun nähdään kuitenkin tulevan kansainväli-

sistä asiakkaista, ja siihen tuleekin panostaa. Haastatteluissa alueen vahvuudeksi koettiin monipuolinen, olemassa oleva tuotetarjonta sekä vesillä että maalla, pääkaupunkiseutua väljempi ympäristö ja edullisempi hintataso. Kehittymisen ja kilpailukykyyn takaamiseksi palvelut on saatava tarjolle kiinnostavasti, helposti löydettäviksi ja ostettaviksi. Myös tässä kohderyhmässä yhteistuotteet koettiin merkityksellisiksi ja palvelujen saavutettavuuteen (mm. kulkuyhteydet, opasteet) tulee kiinnittää erityistä huomiota.



Kuva 11. Business Model Canvas: luonto- ja liikuntamatkailu

4.3 Matkailun yhteistyöverkosto osaksi laajempaa kokonaisuutta

Konseptoinnin toisessa vaiheessa työstettiin yhteistyöverkoston organisoitumista konkreettiseksi suunnitelmaksi, tavaksi toimia. Tämän työvaiheen aikana määriteltiin, miten toimintaa koordinoidaan, mitkä ovat sen tärkeimmät toimintaperiaatteet ja mikä on kaupungin ja yritysten välinen rooli tässä yhteistyömallissa. Tässä vaiheessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen ”miten?”.

Lähtökohtana kehittämistyölle ovat olleet seudun matkailuyrittäjien tarpeet. Työn edetessä on kuitenkin tullut selväksi, että yhteistyötä julkisen puolen kanssa tarvitaan. Päättäjät eri puolella maailmaa haluavat kehittää matkailua omalla alueellaan niin kansainvälisesti, kansallisesti kuin paikallisestikin. Matkailun kehittämisestä ja siihen panostamisesta nähdään olevan hyötyä sekä taloudellisesti että vetovoimaisuuden ja alueen imagon kannalta. Se on tärkeä osa kaupungin elinvoimaa.

Myös Hämeenlinnan kaupungilla on muutamien vuosien hiljaiselon jälkeen taas vahva tahtotila kehittää matkailua alueellaan, löytää toimiva yhteistyömuoto yrittäjien ja kaupun-

gin välille ja tätä kautta mahdollistaa sekä vahvistaa matkailun positiivisia aluetalous- ja imagovaikutuksia. Vuonna 2017 laaditussa Hämeenlinnan kaupungin strategiassa on yhdeksi tavoitteeksi määritelty Hämeenlinnan nousu viiden suosituimman matkailukaupungin joukkoon vuoteen 2022 mennessä. (Hämeenlinnan kaupunki 2018.) Tämän tavoitteen toteuttamiseksi kaupunki käynnisti vuoden 2018 alussa matkailuohjelman suunnittelutyön, jonka aikana on tarkoitus kirkastaa matkailun kärjet ja tehdä tarvittavat suuntaviivat tulevaisuuden kasvun takaamiseksi. Hämeenlinnan kaupungin toteuttama matkailuohjelma valmistuu kesäkuussa 2018. Tätä kehittämistyötä ja samaan aikaan toteutettavaa matkailuohjelman valmistelutyötä tehtiin tiiviissä yhteistyössä kevään 2018 aikana. Mielestäni se antoi hyvät lähtökohdat seudullisen matkailun yhteiskehittämiselle, sitä kautta syntyvälle vuoropuhelulle ja yhteisen tahtotilan sekä toimintatapojen löytymiselle.

4.3.1 Kunnat palvelujen tuottajana

Kaupungit ja kunnat ovat järjestäneet palvelunsa perinteisesti hyvin byrokraattisesti ja hierarkkisesti. Nyt rinnalle on nostettu markkinoiden ja kilpailun sekä toisaalta kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntämiseen perustuvia malleja. Palvelut on tuotettu oman tuotannon, kuntien yhteistyön, yhtiöittämisen tai ostopalveluiden avulla. Oma tuotanto perustuu kunnan oman hallinnon tai liikelaitoksen tuottamiin palveluihin, kuntien yhteistyö taas näiden tekemiin yhteisiin sopimuksiin (esim. kuntayhtymä tai muu yhteistyöelin), yhtiöittäminen kunnan omistaman yhtiön omistajaohjaukseen, ja ostopalveluna ulkopuoliset palvelutarjoajat tuottavat sovitut palvelut yksinoikeudella. (Anttiroiko 2010, 14-18.)

Muita vaihtoehtoja eri toimijoiden väliselle organisoitumiselle tarjoaa esimerkiksi verkosto- ja tiiviimpi ja kumppanuussuhdetta muistuttava strateginen allianssi, jossa yhteistyöosa-puolet tuovat osaamisensa yhteiseen organisaatioon mutta säilyttävät yrityksinä itsenäisen päätösvaltansa. Tätä mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi naapurikuntien välisessä yhteistyössä, ja organisaatiomalli voi olla esimerkiksi yhteisyritys, konsorsio, projektiyh-teenliittymä, ad hoc -pooli tms.

Yhteistyömallista riippumatta kuntien tulee tulevaisuudessa kyetä entistä aktiivisemmin liittoutumaan ja löytämään yhteistyöverkostoja ja kumppanuussuhteita eri toimijoiden kesken yli kuntarajojen ottaen huomioon myös yksityinen puoli. Anttiroikon (2010, 28) mukaan kuntakentällä verkostot ovat tänä päivänä yleisimpiä juuri paikallisen ja alueellisen kehittämisen saralla sekä eri teollisuudenalojen toiminnan edistämisessä mukaan lukien matkailu.

Tänä päivänä suositukseksi kumppanuusmalliksi julkisen ja yksityisen puolen välille on nousemassa Public-Private Partnership (PPP). Tämä kumppanuus tukee julkisen ja yksityisen puolen välistä yhteistyötä, jossa hyödynnetään yritysten osaamista, resursseja ja pää-

omia. Kumppanuudessa olennaista on pitkäaikaiset sopimukset ja paikallisyhteistyö ja tätä kautta paras mahdollinen lopputulos kokonaisuuden kannalta katsottuna. (Anttiroiko 2010, 29-34.)

Public-Private Partnership (PPP) mallia on kehitetty eteenpäin täydentämällä sitä loppukäyttäjän näkökulmalla. Mallia on käytetty etenkin julkisen ja yksityisen puolen välisissä rakennushankkeissa, mutta mielestäni tämä malli sopii erinomaisen hyvin myös matkailupalveluiden kehittämiseen ja niiden tuottamiseen. Kyseessä on niin kutsuttu 4P-malli (Public-Private-People Partnership), joka perustuu julkisen hallinnon, yritysten ja käyttäjien väliseen strategiseen kumppanuuteen ja yhteiskehittämiseen. Mallia on rakennettu siitä lähtökohdasta, että kehittämishankkeissa tulee kuulua vahvasti myös asiakkaan eli loppukäyttäjän näkökulma jo hankkeen alkuvaiheesta lähtien. Tällä varmistetaan onnistunut lopputulos asiakastyytyvyytenä ja tulevana palveluiden käyttäjinä. (Anttiroiko 2010, 38-39.)

4P-malli mahdollistaa proaktiivisen ja osallistavan kehittämisen, ja sitä voidaan mielestäni hienosti soveltaa myös matkailupalveluiden kehittämiseen. Tämä tapahtuu osallistamalla kehitystyöhön julkisen tahon ja yrittäjien lisäksi loppukäyttäjät synnyttäen näin luonteva yhteistyömalli. Loppukäyttäjänä voi olla matkailija, mutta ennen kaikkea tämä koskee kaupungin omia asukkaita palveluiden käyttäjinä. Malli tarjoaa käytännönläheisen mahdollisuuden asukaslähtöiseen kehittämiseen yhteistyössä kaupungin ja yrittäjien kanssa. Samalla toimintatapa omalta osaltaan sitouttaa asukkaita tulevan palvelun käyttäjäksi, yhdistää asukkaita toisiinsa, lisää yhteisöllisyyttä, kaupunkiylpeyttä ja tätä kautta myös hyvinvointia.

Anttiroikon (2010, 59) mukaan eri organisointitavat soveltuvat eri tehtäviin ja tilanteisiin, ja käytettävää mallia tulee tarkastella tehtävä- ja tilannesovitteisuutta korostavan näkökulman kautta: mitä hyötyä ollaan hakemassa ja mitä arvoa mallin avulla halutaan tuottaa? Hänen mukaansa esimerkiksi strateginen allianssi tulee kyseeseen silloin, kun on kyse yhteiskehittämisestä ja yhteisistä palveluista. Verkosto palveluiden organisointitapana taas on tarkoituksenmukaista, kun on kyse kehittämiseen ja edunvalvontaan liittyvistä asioista. Kumppanuuksia voidaan hyödyntää, kun tarvitaan pääomaa ja kun yrittäjyys, osaaminen ja luottamus halutaan yhdistää. Ostopalvelut sopivat selkeiden kokonaisuuksien ja tukipalveluiden tuottamiseen taloudellisesti, ja kuntien oma liiketoiminta järjestetään usein osakeyhtiömallisena. Tällöin kyse on yrittäjyydestä, jonka tarkoituksena on tuottaa toiminnot kannattavasti ja varmistaa samalla nopea reagointikyky.

4.3.2 Kuntien rooli matkailupalvelujen organisoinnissa

Suomen kaupunkeja tarkasteltaessa voidaan todeta, että matkailupalvelut on järjestetty monella eri tavalla. Helsingissä matkailu on osana kaupunkimarkkinointia, josta vastaa kaupungin omistama kaupunkimarkkinointiyhtiö Helsinki Marketing Oy Myhelsinki -brändin alla. Se vastaa kokonaisuudessaan Helsingin kaupunkimarkkinoinnista ja yritysysteistyöstä matkailu-, kongressi-, tapahtuma- ja elinkeinomarkkinoinnin osalta, suurtapahtuminen ja kongressien hakutoimenpiteistä sekä osasta tapahtumista ja matkailuneuvonnasta. Operatiivisesta myynnistä vastaa alueella ko. palveluita tuottavat yritykset (Helsinki Marketing Oy 2018.)

Lahdessa seudullisena, kahdeksan kunnan omistamana markkinointi- ja myyntiyhtiönä toimii Lahti Region Oy, joka vastaa vetovoiman vahvistamisesta asumisen ja matkailun osalta. Markkinointia tehdään matkailun osalta Visitlahti-brändin alla. Markkinoinnin lisäksi yhtiö vastaa seudun matkailu- ja tapahtumapalveluiden myynninedistämisestä sekä isompien tilaisuuksien osalta palveluiden paketoinnista, hakupalveluissa sekä muista tapahtumatoimistolle perinteisesti kuuluvista, käytännön myynnin toimenpiteistä. Lahti Region vastaan myös seudun matkailuneuvonnasta, jonka lisäksi heillä on käytössään verkko-kauppa matkailupalveluille. (Lahti Region 2018.)

Kuopion alueella matkailupalveluista vastaa 2013 perustettu Kuopio-Tahko Markkinointi Oy, joka on Kuopion kaupungin ja Tahkon matkailukeskuksen yhteistyön tuloksena syntynyt matkailumarkkinointiyhtiö, jossa osakkaina ja jäseninä on useita alueen matkailuyrityksiä. Tämän lisäksi alueella toimii Kuopio Convention Bureau Oy, jonka tarkoituksena on kehittää alueen kokous- ja kongressimatkailun markkinointia. Molemmat yhtiöt ovat luonteeltaan yhteismarkkinointiorganisaatioita, jotka keskittyvät vain markkinointiin ohjaten myynnin suoraan kohteisiin. (Kuopio-Tahko Markkinointi Oy 2018.)

Osassa kaupungeista ja matkailualueista matkailupalvelut tuotetaan yhdistysvetoisesti. Tällöin kyseessä on usein yritysten ja muiden toimijoiden toimesta perustettu yhdistys, jonka tarkoituksena on tuottaa seudullisen matkailun tukemiseen ja kehittämiseen tarvittavia palveluja. Tällaisia tehtäviä voi olla mm. yhteismarkkinoinnin organisointi, toimintaympäristön kehittäminen, vetovoimaisuuden lisääminen ja matkailusta saatavan tulo- ja työllisyysvaikutuksen lisääminen. Tässä tapauksessa kunta voi toimia myös jäsenenä ja mahdollistajana. Yhdistysmuotoisena matkailutoimintaa Suomessa harjoittavat esimerkiksi Ruka-Kuusamo Matkailu ry, Idän Taiga ry ja Kalajoki Matkailuyhdistys ry.

Myös Hämeenlinnassa kaupungin rooli osana matkailupalveluita tuottavaa verkostoa on ilmeinen. Tätä päätelmää tuki kehittämistyön alussa tehdyt yrityshaastattelut sekä kaupungin perustaman kehittämistyöryhmän näkemys asian suhteen. Yrityshaastatteluisa kaupungin rooli nähtiin kumppanina ja mahdollistajana, ei niinkään matkailuorganisaation pyörittäjänä tai käytännön toimien toteuttajana, siihen sen koettiin olevan liian byrokraattinen, hidas ja kankea.

4.4 Ideointi – organisoituminen

Työn seuraan vaiheen tavoitteena oli ideoida matkailuyritysten organisoituminen ja työstää toimintamalli, jonka avulla kehittämistyön aiemmassa vaiheessa määritellyt tehtävät ja tavoitteet kyetään tuottamaan, sekä määrittellä alustavasti minkälaisia resursseja, osaamista tai kumppaneita nämä vaativat toteutuakseen. Ideoinnin ensimmäinen vaihe toteutettiin Verkatehtaalla yrityksille järjestetyssä työpajassa, jonka aikana työstettiin alustava malli organisaation rakenteesta ja tarvittavista kumppaneista.

Ideoinnin toisessa vaiheessa toimintamallia tarkasteltiin ja muotoiltiin eteenpäin verkostorakennetta ja matkailuorganisaation sekä kuntien roolia käsittelevän teorian pohjalta. Lisäksi asiaa tarkasteltiin kehittämistyön aikana kerrytetyn ymmärryksen pohjalta: mitä tarpeita ja toiveita matkailuorganisaation rakenteelle on yrittäjien puolelta ja minkälaisia vaihtoehtoja on kunnan roolille tässä yhteistyössä. Myös yhdistys-, osakeyhtiö- ja verkostomuotoisen toiminnan eroja ja vaikutuksia toimintaan sekä toteutettaviin tehtäviin vertailtiin. Tämä työ tehtiin tiiviissä yhteistyössä Hämeenlinnan kaupungin matkailuohjelman kehittämistyöryhmän kanssa.

Ymmärrystä organisoitumiselle ja yhteistoiminnan malleille kerrytettiin tässä vaiheessa vielä lisää benchmarkkaamalla muita seutukuntia: miten organisaatiot on muualla muodostettu, mistä syystä tähän malliin on päädytty ja miten ne käytännössä toimivat. Tämä toteutettiin haastatteleamalla vapaamuotoisesti muutamien seutukuntien edustajia mm. Kongressimessuilla 2018 ja hakemalla tietoa dokumenttianalyysin avulla. Tämän avulla pyrittiin kartoittamaan toimivia yhteistoimintamalleja ja -vaihtoehtoja.

Yhteistoimintamallin ideoinnissa hyödynnettiin lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulun hallinnoiman DigiCoach-hankkeen järjestämää työpajaa ja päivän aikana yrittäjien kanssa yhteistyössä työstettyjä Hämeen alueellisen organisoitumisen mahdollisuuksia, heikkouksia, vahvuuksia ja uhkia, jotka ovat esitelty seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Hämeen alueellisen organisoitumisen swot-analyysi (Mikkola 18.4.2018)

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yksittäinen toimija pääsee mukaan isompiin kokonaisuuksiin - yhdessä enemmän aikaan kuin yksin - ristiinmyynti & lisämyynti & tehokkuus - löydettävyyys - pienet resurssit tehokkaammin käyttöön - yhdistetyt voimavarat - yhdistää toimijoita - synnyttää keskustelua - yksi taho joka viestii ulospäin - matala kynnyks kontaktiin - yhteinen brändi, monipuolinen tarjonta - näkyvyys kasvaa - ostamisen helppous, kilpailuetu - osaaminen kaikkien hyödyksi ja käyttöön - riskien jakaminen 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ollaanko riittävän suuria, resurssit - hitaus & byrokraattisuus - erilaiset laatukriteerit - toimijoiden erilaiset resurssit & valmiudet - takamatka muihin seutukuntiin - minun etu ensin -ajattelu - yhteisten tavoitteiden / linjan löytyminen - pienet jää suurten jalkoihin - "joku muu hoitaa" -asenne - aloitekyvyttömyys - miten saada kaikkien ääni kuuluviin - rahoitus - suurten toimijoiden kyky tehdä yhteistyötä pienempien kanssa
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyön merkitys & tuki - yhteismarkkinointi & yhteinen ilme - vaikuttavuus & luotettavuus - näkyvyys & tunnettuus - yhteinen "näky" / suunta - yhteistyön koordinointi - luotettavat kumppanuudet - kustannustehokas kauppapaikka - laajempi asiakaspohja - kv-markkinat - koulutus & osaaminen & uusi näkökulma - yhteistyö toimijoiden kesken - toisten yritysten tuki - asiakastyytyväisyys & asiakaslähtöisyys - tarjonnan monipuolistuminen - päällekkäisen työn väheneminen 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - myyjien puute - toiminnan lyhytjänteisyys - resurssipula - uudistuskyvyttömyys - kateus & erimielisyydet & jahkailu - väärät henkilövalinnat päätöksentekoon - yritysten epätasa-arvo - keskitetty päätöksenteon valta - yhteistyön ja tahtotilan puute - osaamisen puute, ei pysytäk kehityksessä - tiedonkulun ongelmat - yritysten sitoutumattomuus, haluttomuus - sisäinen kilpailu

4.5 Konkretisointi – organisoituminen

Ideoinnin pohjalta organisoitumisen tavoitteeksi muodostui perustaa seudulle avoin, ketterä ja kevytrakenteinen matkailuorganisaatio, joka hyödyntää toiminnassaan verkostomaisia toimintatapoja, hakee aktiivisesti toiminnan mahdollistavia kumppanuuksia ja toimii tiiviissä yhteistyössä kaupungin sekä muiden elinkeinojen kanssa. Lähtökohtana on perustaa osakeyhtiömuotoinen organisaatio, jonka toiminnot tähtäävät matkailuliiketoiminnan kilpailukykyyn varmistamiseen sekä strategiselle että operatiivisella tasolla, kansainvälistymiseen ja tätä kautta tulevaisuuden kasvun varmistamiseen. Lisäksi tärkeiksi toiminoiksi koettiin kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpito sekä verkoston toimijoiden ja alueen tunnettuuden lisääminen. Tavoitteena tulee olla pitkäkestoisten kumppanuuksuh-

teiden luominen, jossa keskinäisellä luottamuksella, avoimuudella ja yhteisellä kehittämisellä on merkittävä rooli.

Tässä kehittämistyössä päädyttiin suosittelemaan osakeyhtiömallista toimintaa, joka tukee toiminnan uskottavuutta ulospäin, sitouttaa pitkäjänteisesti toiminnan kehittämiseen sekä takaa omalta osaltaan päätöksentekokykyä ja sitä kautta mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden. Perustettava osakeyhtiö voi olla niin kutsutulla Public-Privet Parnership -mallilla perustettu julkisen tahon ja yrityksen muodostama yhteisyritys, jossa lopullisesta päätöksenteosta ja toiminnan ohjauksesta vastaavat omistajat.

Vaihtoehtoisesti kaupunki ja matkailuyrittäjät voivat muodostaa vapaamuotoisemman verkoston, matkailun asiantuntijaryhmän, joka ulkoistaa määriteltyjen matkailupalveluiden tuottamisen ulkopuoliselle yrittäjälle, ja hankkii ne tällöin ostopalveluina. Tässä tapauksessa tärkeää on löytää luotettava kumppani, joka tuntee seudun ja on sitoutunut kehittämään sitä pitkäjänteisellä työllä. Tämä vaatii toimijalta laaja-alaista osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Lisäksi yrityksen on oltava uskottava seudun yrittäjien keskuudessa.

Tässä kehittämistyössä päädyttiin yhdistämään yllä olevien mallien toimintatapoja ja suosittelemaan kaupunkia ja yrittäjiä perustamaan yhteinen matkailuorganisaatio, joka tuottaa osan palveluistaan itse, osan yhteistyössä kaupungin muiden organisaatioiden kanssa (mm. kaupunkimarkkinointi), ja hankkii tarvittavan osan ostopalveluina hyödyntäen mahdollisimman pitkälle paikallista yrittäjyyttä ja osaamista (mm. digitaalisuus, markkinointi, mahdollisesti PCO-palvelut). Tässä mallissa tulee hyödyntää myös niin kutsuttua 4P-mallia (Public-Private-People Partnership), jossa keskeisenä ajatuksena on osallistaa ja sitouttaa kehittämiseen myös paikalliset asukkaat mm. digitaalisia kanavia ja keskustelualustoja hyödyntäen. Näin päästään lähemmäs tulevaisuuden matkailuorganisaation DMO:n kuvaa, jossa perinteisestä markkinoinnista siirrytään entistä enemmän matkailualueen johtamiseen ja matkailullisen imagon edistämiseen yhteistyössä paikallisten asukkaiden kanssa.

Perustettavan matkailuorganisaation osakkaina voivat olla Hämeenlinnan kaupungin ja isoimpien toimijoiden lisäksi Hattulan ja Janakkalan kunnat. Tämä edellyttää yhteisten pelisääntöjen ja päätöksenteon perusteiden perusteellista määrittelyä jo organisaation perustamisvaiheessa. Lähtökohtana tulee olla matkailun asiantuntijälähtöinen toiminta, jossa päätösvalta ja toiminnan ohjaus pysyy pitkälti matkailuyrittäjillä. Kuntien tulee olla mahdollistajana ja kumppaneina, ei niinkään toimintalinjausten laatijana tai käytännön toimien toteuttajana. Tämä toimintamalli vaatii kaikilta osapuolilta yhteistä tahtotilaa, luottamusta ja sitoutumista pitkäjänteiseen toimintaan.

Organisaatio halutaan pitää avoimena, joten yhteistyöstä ei suljeta pois muiden lähiseudun kuntien yrityksiä, mikäli nämä ovat valmiita sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, täyttävät yhteisesti määritellyt laatuvaatimukset sekä kykenevät panostamaan toimintaan myös omaa aikaa, rahaa ja osaamistaan. Lähtökohta kuitenkin on, että organisoitumisen alkuvaiheessa toimintaan sitoutetaan aktiivisimmat toimijat, joiden intresseissä on lähtee kehittämään toimintaa vahvasti myös omalla panoksellaan. Kumppanitoimijoita haetaan aktiivisesti yli toimialarajojen ja näin hyödynnetään laajempaa verkostoa ja osaamista.

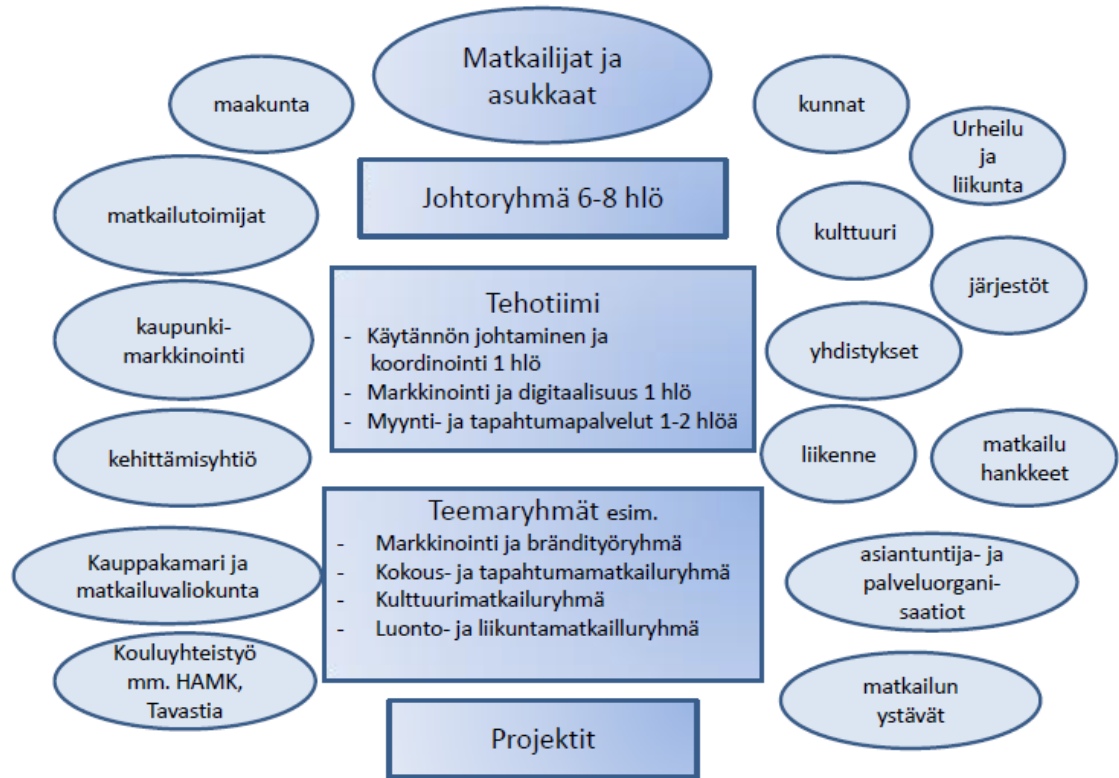
Rahoituksen tarkentaminen rajattiin jo alkuvaiheessa tämän työ ulkopuolelle, mutta karkeana lähtökohtana voidaan todeta, että toiminnan alkuvaiheessa pääosa rahoituksesta tulee kaupungilta ja kunnilta sekä muutamilta isoimmilta toimijoilta. Tavoitteena tulee kuitenkin olla yritysrahoituksen määrän kasvattaminen lähelle 100 %:a toiminnan vakiinnutua. Organisaation rahoittaa toimintaansa kuntarahan lisäksi kumppanuusrahoituksella tarjoten eritasoisia ja -hintaisia kumppanuuspaketteja yhteistyöyrityksille. Lähtökohtana tulee olla, että myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus osallistua yhteiseen toimintaan pienemmällä panostuksella.

Kumppanuuspakettien avulla yrityksillä tulee olla mahdollisuus saavuttaa merkittävää lisäarvoa omalle toiminnalleen. Lisäarvo voi muodostua esimerkiksi uusien markkinoiden avautumisella, riskin tietoisella jakamisella tai kilpailuedun ja liiketoiminnan kasvulla. Tavoitteena on yhdessä tehdä jotain sellaista, jota on yksin vaikea saavuttaa. Kumppanuuspakettien lisäksi organisaatio tarjoaa yrityksille maksullisia lisäpalveluita kysynnän mukaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilliset markkinointi- ja myynninedistämistoimenpiteet sekä -kampanjat.

4.5.1 Hämeenlinnan seudun matkailuyhteistyön klusterimalli

Organisaatio (kuva 12) muodostuu matkailun asiantuntijaryhmästä, jonka toimintaa ohjaa yrityksen johtoryhmä, käytännön koordinoinnista, toimeenpanosta ja toiminnoista vastaava Tehotiimistä sekä strategisten kumppaneiden muodostamista Teemaryhmistä ja Projekteista. Organisaatio muodostaa yhdessä muiden matkailuun sidoksissa olevien tahojen kanssa alueen matkailuklusterin, jonka verkostovisiona ja unelmana on olla avoimessa yhteistyössä toimiva, kansainvälinen, markkinoita aktiivisesti kehittävä ja tulevaisuuden tarpeista innovoiva mestarijoukkue, joka tunnetaan aidoista ja paikallisista vahvuuksistaan. Matkailuorganisaatio toimii tässä klusterissa alueen matkailullisina kasvoina ja puolestapuhujana. Alla esitelty toimintatapa ja organisaatorakenne visualisoitiin ja esiteltiin ideointivaiheessa sekä Hämeenlinnan kaupungin strategijohdolle että matkailuyrit-

täjille ja kehitettiin näiden arvioiden pohjalta eteenpäin. Tällä pyrittiin varmistamaan suunnitellun mallin realistisuun ja toteuttamiskelpoisuus.



Kuva 12. Hämeenlinnan seudun matkailuyhteistyön klusterimalli

Yllä kuvatussa organisaatiokaaviossa toimintaa ohjaa Johtoryhmä, joka muodostuu pääasiassa isoimmista omistajista. Lähtökohtana on, että matkailuyrittäjät ohjaavat vahvasti toimintaa ja julkinen taho toimii kumppanina ja mahdollistajana. Johtoryhmän vastuulla on toimialan strategiakehitys ja brändityö, kasvun mahdollistavien kumppanuksien kartoittaminen (myös yli toimialarajojen), suurimpien toimintalinjauksien laatiminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Johtoryhmän tehtävänä on myös ohjata alueen palvelustrategiakehitystä, jonka avulla isompien tapahtumien kokonaispalvelut ja myynti tullaan toteuttamaan. Ylimmän johdon muodostama Johtoryhmä kokoontuu alkuvaiheessa 6-8 kertaa ja toiminnan vakiinnuttua 4-6 kertaa vuodessa.

Tehotiimi koostuu 3-4 henkilöstä, joka on matkailun asiantuntijaryhmän toimeenpaneva taho ja jonka päätehtävä muodostuu Johtoryhmän päätösten toimeenpanosta, resurssien yhteensovittamisesta ja koordinoinnista, myynnin ja tapahtumapalveluiden operoinnista sekä päivittäisjohtamisesta. Lisäksi Tehotiimin vastuulla on yhteistyöverkoston ja kumppanuksien rakentaminen ja ylläpito, toimijoiden sitouttaminen ja avoin viestintä, yhteismarkkinoinnin koordinointi sekä kilpailukykyisen, laadukkaan ja asiakaslähtöinen tuotetar-

jonta varmistaminen alueella, joka on selkeästi esillä ja ostettavissa. Tällä tarkoitetaan erityisesti vapaa-ajan matkailijoiden osalta digitaalisuuden tehokasta hyödyntämistä, koordinoitua ja kehittämistä.

Käytännön kehittämistä ja suunnittelua varten Johtoryhmän ja Tehotiimin tehtävänä on määrittellä ja rakentaa yhteistyössä strategisista kumppaneista muodostettavat Teemaryhmät ja ohjata niiden toimintaa. Teemaryhmien tavoitteena on viedä strategiassa määritellyjä asioita eteenpäin ja kehittää yhteistyössä toimintaa sekä sitouttaa verkostossa toimivia tahoja tulevaan. Muodostettavia Teemaryhmiä voivat olla alkuvaiheessa esimerkiksi markkinointi ja brändityöryhmä, kokous- ja tapahtumamatkailuryhmä, kansainvälistymisryhmä, kulttuurimatkailuryhmä ja luonto- ja liikuntamatkailuryhmä. Tämän lisäksi muita teemaryhmiä voidaan muodostaa myöhemmin todellisen tarpeen mukaan ja myös olemassa olevia lakkauttaa. Teemaryhmät muodostuvat yhteistyöverkostoyrityksistä sekä muista tarvittavista kumppaneista ja mahdollistajista. Näitä voivat olla esimerkiksi asiantuntijayritykset, koulut, maakunta, yhdistykset, yritysjärjestöt, kauppakamari jne., jotka ovat osana matkailuklusteria.

Teemaryhmien toiminta perustuu matkailuorganisaation määrittelemiin Projekteihin, joilla on selkeät toimintaa tukevat tavoitteet ja tehtävät, sekä alku ja loppu. Matkailuorganisaation tehtävänä on kutsua koolle projektityöryhmä ja käynnistää työ, jonka jälkeen työryhmä vastaa itse toiminnastaan ja organisoitumisestaan. Toiminnan tavoitteena on olla joustavaa, ketterää ja verkostomaisesti toimivaa, joten projekteja muodostetaan aina vain kulloisenkin tarpeen mukaan, ja niiden päätyttyä työryhmä purkautuu tai aloittaa uuden tehtävän. Tämä toimintamalli vaatii toimijoilta sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin sekä halua kehittää.

4.5.2 Myynti- ja tapahtumapalveluiden järjestäminen

Myynti- ja tapahtumapalveluiden järjestäminen koetaan seudulla yhdeksi organisoitumisen kriittiseksi tekijäksi, ja siksi se käsitellään tässä vielä erikseen. Organisaation myynti- ja tapahtumapalveluiden (1-2 hlöä) tehtävänä on vastaava isompien tapahtumien myynnistä ja palvelupaketoinnista lähinnä kotimaisille b2b-asiakkaille. Tämän yksikön tärkeimpänä tehtävänä on hakea aktiivisesti seudulle isoja tapahtumia, mahdollistaa helpon ostettavuuden avulla isompien tapahtumien saaminen alueelle sekä tarjota tarvittaessa niihin liittyviä palveluja ”yhden luukun periaatteella”. Palvelupaketointi vaatii toimijalta matkanjärjestäjäoikeudet, joten johtoryhmän tulee toiminnan alkuvaiheessa määrittellä, toteutetaanko palvelupaketointi kokonaisuudessaan organisaation sisällä, vai ostetaanko osa palve-

luista luotettavalta PCO-palveluita tuottavalta kongressitoimistolta tai tapahtumapalveluita myyvältä yritykseltä.

Mikäli palvelupaketointia tarjoavaa yhteistyökumppania lähdetään kartoittamaan organisaation ulkopuolelta, riittää yksi henkilö toiminnan alkuvaiheessa toteuttamaan käytännön myyntityötä kokous- ja tapahtumasektorilla, sekä avustamaan tapahtuman hakemiseen liittyvissä alkuvaiheen toimenpiteissä alueella. Mikäli palvelupaketointi päätetään toteuttaa organisaation sisällä, tulee toisen henkilön rekrytointi kyetä resursoimaan. Kiristyvässä kilpailussa palvelupaketoinnin ja ”yhden luukun periaatteen” tavoitteena on ostamisen ja siihen liittyvän päätöksenteon helppous ja tätä kautta tapahtuman kotiuttaminen. Mikäli ko. palvelut tuottaa kumppani, tulee palveluprosessin sujumiseen kiinnittää erityistä huomiota. Sujuvuuden varmistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmin, jonka avulla määritellään kriittiset pisteet palveluprosessissa ja prosessin asiakaslähtöinen eteneminen.

Myynti- ja tapahtumapalveluiden järjestämistä määriteltäessä on lisäksi tarkoituksenmukaista kartoittaa, löytyykö kaupungin muista organisaatioista päällekkäistä toimintaa esimerkiksi tapahtumamyynnin osalta, ja yhdistää toimintoja tarvittaessa osaksi perustettavaa organisaatiota. Näin voidaan yhdistää resursseja ja vahvistaa osaamista yhden toimijan alle. Lisäksi organisaation tulee pyrkiä toimimaan tiiviissä yhteistyössä kaupungin kulttuuritoimen kanssa, esimerkiksi kartoittamalla, mitä yhteisiä palveluita, tapahtumia ja toimintoja voidaan tuottaa. Lähtökohtana tulee olla osittain yhteiset päämäärät ja tavoitteet ja näin vahvistaa alueen valtakunnallista tunnettuutta ja lisätä kilpailukykyä, kun alue näytetään kokonaisuutena runsaana ja kiinnostavana.

5 Kehitys ja operointi

Tässä kehittämistyössä seudullisen matkailun yhteistyömallin rakentumisen ja sitä kautta syntyvän organisoitumisen taustalla ja motivoivana tekijänä on matkailuyrittäjien toiminnallinen tarve yhteistyölle ja kaupungin tahtotila matkailun kehittämiseksi. Verkostoaihion muodostaa tässä tapauksessa seudulla matkailupalveluita tuottavat yritykset sekä julkinen puoli. Perustettava organisaatio toimii reaaliaikaisessa, joten yhteistyöhön lähtevien jäsenten tarpeiden ja tulevan organisaation tarjoamien mahdollisuuksien tulee kohdata. Tämän kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa ideoitiin ja konkretisoitiin yrittäjien kanssa yhteistyössä yhteistoimintamallin tavoitteet ja tehtävät. Tämän lisäksi määriteltiin yhteistyön visio ja kerrytettiin markkinaymmärrystä sekä arvioitiin ulkoisia edellytyksiä toiminnan onnistumiselle kartoittamalla asiakasryhmät, joille palveluita voidaan tarjota. Tämä osa työstä toimii myös tulevan liiketoimintasuunnitelman pohjana.

Työn seuraavassa vaiheessa arvioitiin verkostorakennetta ja sisäistä toimintaympäristöä määrittelemällä yhteistyöverkoston toimintaperiaatteet ja tapa toimia. Tämä tehtiin tiiviissä yhteistyössä kaupungin matkailuohjelman kehittämistyöryhmän kanssa määritellen, mikä on kaupungin rooli palveluiden tuottajana ja tulevan organisaation mahdollistajana ja kumppanina sekä miten kaupungin ja yrittäjien tahtotila sovitetaan yhteen yhteiseksi tavaksi toimia. Näiden vaiheiden pohjalta kehitetty yhteistyömalli konseptoitiin, esiteltiin ja annettiin arvioitavaksi yrittäjille sekä kaupungin edustajille, ja kehitettiin eteenpäin saadun palautteen pohjalta. Työn tässä vaiheessa tulee huomioida, että tämä kehittämistyö valmistuu toukokuun 2018 aikana, jolloin kaupungin matkailun ohjelmatyö ei ole vielä valmis. Matkailuohjelma antaa lopulliset suuntaviivat kaupungin tahtotilasta ja tavasta toimia.

Kehittämistyön seuraavan vaiheen tavoitteena oli määritellä suuntaviivat ja osoittaa tulevaisuuden mahdollisuudet organisaation perustamiselle ja jalkauttamiselle käytäntöön. Tämän vaiheen aikana määriteltiin, miten prosessia tulee viedä eteenpäin operatiivisella tasolla, miten yhteistyön tuottamaa kehittymistä voidaan mitata ja arvioida sekä mitkä ovat tulevaisuuden mahdollisuudet matkailuorganisaatiota perustettaessa. Tämän kehittämistyön aikana muotoiltua palvelukonseptia arvioidessa on muistettava, että palveluiden kehittäminen on jatkuva prosessi. Seuraavassa määriteltyjen suuntaviivojen tavoitteena on konkretisoida ja mahdollistaa organisaation perustaminen, mutta sen jälkeen mallia on tarkoituksenmukaista arvioida, mitata ja kehittää eteenpäin todellisten kokemusten pohjalta.

5.1 Matkailuorganisaation perustamisprosessi ja toimiva liikeidea

Tämän luvun tarkoituksena on toimia ohjeena ja tukena osakeyhtiömallista matkailuorganisaatiota perustavalle verkostolle. Organisoitumisen tavoitteena on käynnistää aito yhteisyritys, jonka toimintaa ohjaa yhteinen ja yhteistoiminnallinen liikeidea ja jolla on selkeä verkostostrategia, visio ja arvopohja toiminnalleen. Lähtökohtana organisoitumiselle on tämän kehittämistyön aikana muodostunut verkostoaihio sekä työryhmän muodostamat tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet, joita tulee tarkentaa yrityksen perustamisvaiheen aikana. Nämä näyttävät kuitenkin reittiä yrityksen suunnitteluvaiheelle ja antavat pohjaa neuvotteluille.

Yhteisyrittäjien suunnitteluvaihe käynnistyy potentiaalisten kumppaneiden kartoittamisella ja verkostoaihion muodostamisella. Tässä vaiheessa on tärkeää saattaa jäsenten ideat ja näkemykset yhteen ja muodostaa näistä yhteiset pelisäännöt ja raamit toiminnalle. Tämä tapahtuu avoimella keskustelulla ja vuoropuhelulla, jonka aikana muodostetaan yhteinen verkostostrategia toiminnalle. Keskustelujen aluksi voi näyttää siltä, että yhteinen tahtotila on helposti saavutettavissa, mutta kun jäsenten näkemyksiä selvitetään tarkemmin, voi niissä ilmetä merkittäviäkin eroja. Nämä tulisi saada selville jo tässä suunnitteluvaiheessa, jotta vältetään hankaluuksilta liiketoiminnan ollessa jo toiminnassa. Tarkasteltavia asioita voivat olla esimerkiksi tuloksenjako, päätöksenteko, kehittäminen ja siihen panostamisen sekä uusien jäsenten ottaminen mukaan toimintaan ja laatukriteerit. Kuten aiemmin tässä työssä on todettu, ilman keskustelua ja näin selkeäksi määriteltäviä yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita on yhteistyössä vaikea onnistua.

Yhteisyrittäjien suunnittelussa ei voi ohittaa myöskään sitä, että yrityksen pitää tuottaa selkeästi havaittavissa olevia hyötyjä omistajilleen. Niiden määrittelemisen ja havaitsemisen osallistaa, sitouttaa ja motivoi toimijoita yhteiseen yritykseen jo heti toiminnan alkuvaiheesta lähtien. Siksi niiden määrittelemisen on tässä vaiheessa jo hyvin tärkeää. Hyöty voi tulla mahdollisuutena vaikuttaa päätöksentekoon, tuleviin suuntaviivoihin ja toimintoihin taikka mahdollisten tulojen käyttötarkoitukseen. Motivoiva hyöty voi liittyä myös ”pehmeämpiin” arvoihin, kuten yhteisen hyödyn näkemiseen ja tapaan tehdä toisin.

Yhteisyrittäjien perustamisvaihe on syytä tehdä huolella ja ymmärrettävä ratkaisevaksi tekijäksi yrityksen menestymiselle. Alkuvaiheeseen suunnitteluun panostaminen ratkaisee usein olennaisimmat liiketoimintaan vaikuttavat kysymykset ja samalla muodostaa tiiviin yhteisön, jossa yhteinen näkemys on huolella rakennettu ja jokaisella mahdollisella verkoston jäsenellä on aikaa miettiä myös omia tavoitteita yhteistyölle. Tähän vaiheeseen

liittyy pehmeiden arvojen lisäksi ”kovia” elementtejä, kuten talouden suunnittelu ja tarvittavien resurssien määrittely.

Suunnitteluvaihe vaatii myös henkilöstövoimavaroja eli aikaa ja työpanosta, jotta asioita saadaan eteenpäin. Tässä vaiheessa tulee määritellä, miten toiminta tullaan organisoimaan ja resursoimaan. Työpanosta tarvitaan esimerkiksi tiedonhakuun, asioiden selvittämiseen ja eteenpäin viemiseen, viestintään, raportointiin ja tehokkaan sekä myönteisen ilmapiirin luomiseen. Lisäksi tulee määritellä, miten prosessi pidetään käynnissä ja pyörät pyörimässä. Käytännön toimenpiteitä voivat tehdä verkoston toimijoista muodostetut ryhmät, ulkopuolinen konsultti tai tehtävään tässä vaiheessa palkattu henkilö. Tämä henkilö voi toimia jatkossa myös osana perustettavaa organisaatiota. Tässä vaiheessa suunnitteluprosessin päävaiheille tulee laatia aikataulu, työnjako ja verkostolle sopivien työtapojen määrittely. (Hänninen 2009, 37-39.)

Hännisen (2009, 39) mukaan yhteisyrityksen perustaminen koetaan usein vaikeaksi, johon ei haluta vielä sijoittaa omia ja taloudellisia voimavaroja. Tässä vaiheessa olisi kuitenkin hyvä ymmärtää, että tämä on yrityksen perustaminen tärkein investointi, jolla luodaan yrityksen kokonaisuus. Tässä vaiheessa riittää usein oman ajan ja osaamisen antaminen yhteiseen suunnitteluun ja vuorovaikutukseen sekä yhteiseen oppimiseen.

5.1.1 Liiketoimintasuunnitelma ja yhtiöjärjestys

Yhteisyritystä muodostettaessa verkoston liiketoimintasuunnitelma voi poiketa joltain osin yksittäisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta verkostoitumisen tuomien lisävaihteluiden johdosta. Perustettavan yhteisyrityksen valmistelun tavoitteita on yrityksen toimintaa kuvaavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja itse yrityksen perustamisen valmistelu. Liiketoimintasuunnitelma kertoo perustettavan yrityksen nykytilan, tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisyrityksessä liiketoimintasuunnitelma paitsi kokoaa yhteen verkoston strategian ja toiminnan päälinjat, mutta myös antaa verkostossa toimiville yrityksille ja mahdollisille tuleville yhteistyökumppaneille selkeän kuvan yrityksen odotetusta toiminnasta. (Hakanen ym. 2007, 250-252.)

Hännisen (2009, 40) mukaan liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on muistettava tarkastella asioita seuraavista näkökulmista: tuoko yhteistyö ongelmia, tarjoaako se mahdollisuuksia käsiteltävään asiaan vai onko se vaikutuksiltaan neutraali, huomioidaanko asiakasnäkökulmaa riittävästi, vai jääkö se jäsenten omien odotuksien varjoon ja tulisiko yrityksen pyrkiä verkostoitumaan myös yrityksen ulkopuolelle. Lisäksi on muistettava huomi-

oida yhteistoiminnan peruseriaatteen jäsenten tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä demokraattisuudesta.

Jotta yritys voidaan perustaa ja viedä kaupparekisteriin, on sillä oltava yhtiöjärjestys. Tässä vaiheessa prosessia yhteistyöverkoston on resursoitava aikaa ja osaamista sääntöjen laatimiseen, jolloin viimeistään tulee selväksi myös sellaiset asiat, joita ei prosessin aikaisemmissa vaiheissa ole huomioitu. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pääomapanokset (osuudet, osakkeet), määräytymisperusteet, jäseneksi ottaminen ja mahdolliset erottamisen perusteet. Valmis liiketoimintasuunnitelma on hyvä lähtökohta yrityksen ”perustuslain” laatimiselle. Sääntöjen laadintaa helpottaa myös yhteisten pelisääntöjen huolellinen rakentaminen ja ulkopuolisen ammattilaisen ohjaus. Kun yhtiön valmistelutyö on tehty huolella, on itse perustaminen yksinkertainen tehtävä. Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava yrityksen suunnitellun toiminimen soveltuvuus ja hyväksyttävyyys käyttöön sekä yhtiön perustamisesta aiheutuvien kulujen hyväksymisestä perustettavan yrityksen kustannuksiksi. (Hänninen 2009, 40-43.)

5.1.2 Liikeidea

Tässä tapauksessa yritystä on perustamassa ryhmä toimijoita, joilla on omat tavoitteensa, toiveensa ja valmis asiakaskuntansa, sekä tässä vaiheessa jo yhteinen visio sekä ansainta-ajatus toiminnalle. Yhteisen liikeidean tarkentaminen on kuitenkin tässä vaiheessa tärkeää: miten yritysten yhteistoiminta ilmenee, miten toiminnot tukevat yhteistä liikeideaa ja miten yhteistyöstä saadaan liikeidean kantava voima. Yrityksen perustamisvaiheessa korostuu erityisesti asiakkuuden ja strategian huomioon ottaminen sekä toimiva liikeidea, jonka tehtävänä on kuvata, miten toimitaan ja miksi toimitaan yhdessä. Liikeidean tarkoituksena on vastata yritystä koskeviin kysymyksiin ja antaa tiivistetty kuvaus yrityksen toiminnasta niin sisäisesti kuin sidosryhmille.

Liikeidean suunnitteluprosessin tarkoituksena on sitouttaa yrityksiä toimintaan sekä auttaa saavuttamaan yhteisen näkemyksen toiminnalle. Liikeidea määrittelee, mitä liiketoimintaa yritys harjoittaa ja miten, ja lisäksi sillä on oltava yhteys yrityksen muodostamaan strategiaan ja strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Tässä kohtaa matkailuorganisaatiota perustettaessa on hyvä laatia suunnitelma myös toimialan strategiakehityksen toteuttamiselle sekä sitä tukevalle markkinointistrategialle. Tämä antaa suuntaviivat yhteiselle toiminnalle ja toimenpiteille. Samalla tulee määrittellä, mikä on paikallisten asukkaiden osuus tässä yhteistyössä ja miten osallistaminen tullaan käytännössä toteuttamaan.

Liikeidean tarkoituksena on konkretisoida päivittäinen tekeminen ja toiminnan toteuttaminen, ja siksi sen laatimisessa tulee olla mukana kaikki organisaation perustajatahot. Tähän alkuvaiheen toiminnan määrittelyvaiheeseen voidaan tarvittaessa palata, mikäli kiistoja syntyy - ja usein se jopa ehkäisee niiden syntymisen, kun suunnitelmat ja tavoitteet on selväksi puhuttu.

Perustettavan matkailuorganisaation ulkoista toiminta-ajatusta ja liikeideaa pohjustettiin jo luvussa 4.2.2, jossa käsiteltiin Business Model Canvas -työkalun avulla seudulle tärkeiden asiakasryhmien tarpeita ja motivaatioita visuaalisin keinoin. Harjoituksen avulla vastattiin kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Lisäksi arvolupauksen avulla pyrittiin määrittelemään, millä asiakkaat saadaan ostamaan juuri meiltä ja mitä höytyä yritysten yhteistyö asiakkaalle tuottaa. Nämä antavat pohjaa keskustelulle, jonka aikana liikeidea täsmennetään ja määritellään, miten yhteistyöllä onnistutaan luomaan jokin uusi ja ylivoimainen palvelu asiakkaille. Tämän palvelun tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja luoda samalla lisäarvoa toiminnalle. Vaihtoehtoisesti voidaan määritellä, riittääkö se, että lisäarvo muodostuu yrittäjille sisäisen yhteistyön ja siitä syntyvien voimavarojen muodossa.

Yhteisyrityksen liikeideaa muodostettaessa on huolehdittava myös siitä, että se kuvaa yhteistoimintaa, perustuu jäsenten yhteistyöhön ja että siinä näkyy asiakkaan näkökulma ja todelliset tarpeet. Tässä työssä ei käsitellä sen syvällisemmin liikeidean suunnitteluvaiheen käytännön toteuttamista, sillä siihen on saatavilla runsaasti tukea lähdekirjallisuudesta. (Hänninen 2009, 44-55.)

5.2 Mittaaminen ja arviointi

Palveluita kehitettäessä on tärkeää määritellä myös tarkoituksenmukaiset mittarit kehittämistyön tueksi. Jatkuvalle mittaamiselle, arvioimiselle ja kehittämiselle pyritään varmistamaan palveluiden kilpailukyvyyn takaavat toiminnot. Kehittämisprosessin aikana toteutuu jatkuvaa oppimista, arvioimista ja ratkaisuehdotuksen kehittämistä. Kun malli on jalkautettu käytäntöön, tulee sitä vielä mitata ja arvioida myös käytössä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa: miten suunnitellut vaikutukset toteutuvat käytännössä ja tarvitseeko palvelua edelleen kehittää. Mittaamistapoja on monia, mutta tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää, mitä halutaan mitata ja mihin toimiin sen tulee vaikuttaa. Palveluiden ja rakenteiden vaikutusten mittaaminen ei ole helppoa, ja joskus se voi vaatia vuosienkin työn tuloksen.

Tuulaniemen (2013, 226) mukaan palveluita mitattaessa on ensin tunnistettava tärkeimmät palvelun vaiheet, konversiot eli siirtymät (conversions) ja muut keskeiset suorituskyvyn mittarit (KPI, Key performance Indicators). Tämä on kriittinen palveluprosessin osa,

joka usein jää liian vähälle huomiolle. Ja jos mitattavat kohteet ovat jääneet tunnistamatta ja sitä kautta myös mittaamatta, ongelmakohtia voi olla vaikeaa tunnistaa tai todentaa myöhemmin.

Keskeisiä suorituskyvyn mittareita (KPI) ovat tyypillisesti menestysmittarit ja toiminnan tunnusluvut, jotka ovat liiketoiminnan tai organisaation tilannekatsauksia ja perustuvat ennalta määrättyihin vertailutunnuslukuihin raporttien muodossa. Ne voivat sisältää esimerkiksi tavoiteltuja myyntilukuja eri ajanjaksoilta tai alan tilastotietoja tai oikeastaan mitä tahansa muita tietoja, jotka kertovat yrityksen menestymisen kannalta oleellista tietoa. Mittareiden tarkoituksena on antaa johdolle selkeää raporttia reaaliaikaisesta kokonaistilanteesta yrityksen menestymisen kannalta.

Palvelun konversioiden tarkoituksena taas on mitata prosessin eri vaiheita, joiden avulla voidaan optimoida palvelun tuotantoa. Tämä voi tapahtua digitaalisesti mittaamalla tai kasvokkain tapahtuvana palvelun onnistumisen mittaamisena. Uutta palvelumallia kehitettäessä ja lanseerattaessa on erittäin tärkeää tietää, miten kehitetty palvelu käytännössä toimii ja miten sitä tulisi edelleen kehittää. Usein numeerisesti esitetty arvo ja tieto ovat myös uskottavampia kuin epämääräisiin arvioihin perustuva tieto. Palvelun konversion mittaamisen tarkoituksena on myös auttaa ymmärtämään iteratiivisen suunnittelutavan tärkeyttä, jossa palvelua kehitetään edelleen asiakaspalautteen pohjalta.

Palveluliiketoiminnassa mittaamisen ja arvioimisen tavoitteena on todentaa paras mahdollinen asiakaskokemus, liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen, palvelun kilpailukyky sekä sen kehittyminen. Jotta nämä saavutettaisiin, tulee kaikille osoittaa omat päämääränsä ja mittarinsa. Käytettävät suorituskyvyn mittarit määritellään liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta, mutta valitettavan usein niissä jää kuitenkin huomioimatta asiakaskokemuksen toteutuminen. Tehokas tapa mitata asiakaskokemusta on Net Promoter Score NPS - työkalu, joka kertoo asiakkaan suositteluhalukkuutta. Lisäksi yleisesti mitataan asiakastyytyväisyyttä ja sen kehittymistä. Muita tyypillisiä mitattavia asioita on brändin tunnettuus ja maine, jolla pyritään kertomaan tunnettuuden kehittymistä ja sen vaikutusta ostopäätökseen. Tämä on huomion arvoinen mittari matkailualueen kiinnostavuutta mitattaessa. (Tuulaniemi 2013, 226-240.)

Matkailualalla yleisesti mitattavia asioita ovat myös yöpymisten kehittyminen ja vertailu muihin seutukuntiin, matkailun aluetaloudellisten vaikutuksien kehittyminen tulo- ja työllisyys selvityksen avulla sekä kongressitilastot. Näitä kokoaa ja raportoi esimerkiksi Tilastokeskus ja Visit Finland. Muita matkailutilastoja ovat esimerkiksi Finavian lentoliikennetilastot, liikenneviraston tilastot, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n julkaisemat tilasto-

tiedot sekä TEM Toimialapalveluiden matkailualan raportit. Myös kansainvälistä vertailutietoa on hyvin saatavilla esimerkiksi World Tourism Organization UNWTO:n julkaisemana. Nämä auttavat omalta osaltaan arvioimaan ja mittaamaan oman alueen matkailullista kehittymistä ja kilpailukykyä. (Visit Finland 2018.)

Palveluita kehitettäessä on tärkeää myös tarkastella muuttuvia markkinoita, ihmisten kulutustottumuksia, heikkoja ja vahvoja signaaleja, ja tehdä tämän pohjalta jatkuvaa kehittämistyötä. Perustettavan matkailuorganisaation tulee toimintatavaltaan vastata tähän tarpeeseen ja pyrkiä olemaan vuorovaikutteinen ja helposti lähestyttävä toimija, jonka tavoitteena on kehittää ja ylläpitää toimintaa tiiviissä yhteistyössä yrittäjien, asiakkaiden, asukkaiden ja muiden matkailuklusterissa olevien toimijoiden kanssa.

Palvelujen arvioimisessa ja edelleen kehittämisessä tulee hyödyntää palvelumuotoilun tarjoamia mahdollisuuksia, joiden avulla toiminnasta saadaan käyttäjälähtöistä, aktiivista, osallistavaa ja kokeilevaa. Pyrkimyksenä tulee olla sellaisen toimintakulttuurin luominen, jonka avulla kyetään tuottamaan juuri kyseiseen hetkeen sopivia palveluja sekä tapoja toimia ja jossa toiminnan tulokset ovat mitattavissa. Toimintaa kuvaa parhaiten sanat systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja jatkuvuus.

5.3 Yhteenveto – seudullinen matkailuyhteistyömalli

Tämän kappaleen tarkoituksena on nivoa yhteen ja esitellä kehittämistyön aikana syntyneen yhteistyömallin tehtävät, tavoitteet, asiakasryhmät ja organisaatiomalli sekä arvioida syntyneen mallin toteutettavuutta. Tämän lisäksi kehittämistyöstä on työstetty video, jonka tarkoituksena on esitellä työn eri vaiheet, mutta ennen kaikkea esitellä työn aikana syntynyt Hämeenlinnan seudun matkailun yhteistyömalli. Videota voidaan hyödyntää mallin esittelyssä eri kohderyhmille ja siihen pääsee tutustumaan osoitteessa

<https://www.youtube.com/watch?v=urW1PAOa0Eg>

Yhteistyöverkoston visio:

”Avoimessa yhteistyössä joustavasti toimiva, kansainvälinen, markkinoita aktiivisesti kehittävä ja tulevaisuuden tarpeista innovoiva mestarijoukkue, joka tunnetaan aidoista ja paikallista vahvuuksistaan.”

Yhteistyöverkoston tavoitteet ja tehtävät:

1. Varmista toiminnan kilpailukyky strategisella ja operatiivisella tasolla!
 - matkailu- ja palvelustrategian kehitys
 - uudistuminen ja alan toimintaedellytysten kehittäminen
 - toimijoiden sitouttaminen ja avoin viestintä
 - resurssien yhteensovittaminen ja koordinointi
 - yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja koulu yhteistyö

2. Verkostoidu ja kansainvälisty!

- mukana brändityössä ja keskusteluissa yli toimialarajojen
- verkoston tulevaisuuden kasvun ja kehityksen varmistaminen
- kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpito
- alueen matkailullisina kasvoina ja puolestapuhujana toimiminen

3. Erotu matkailumarkkinoilla!

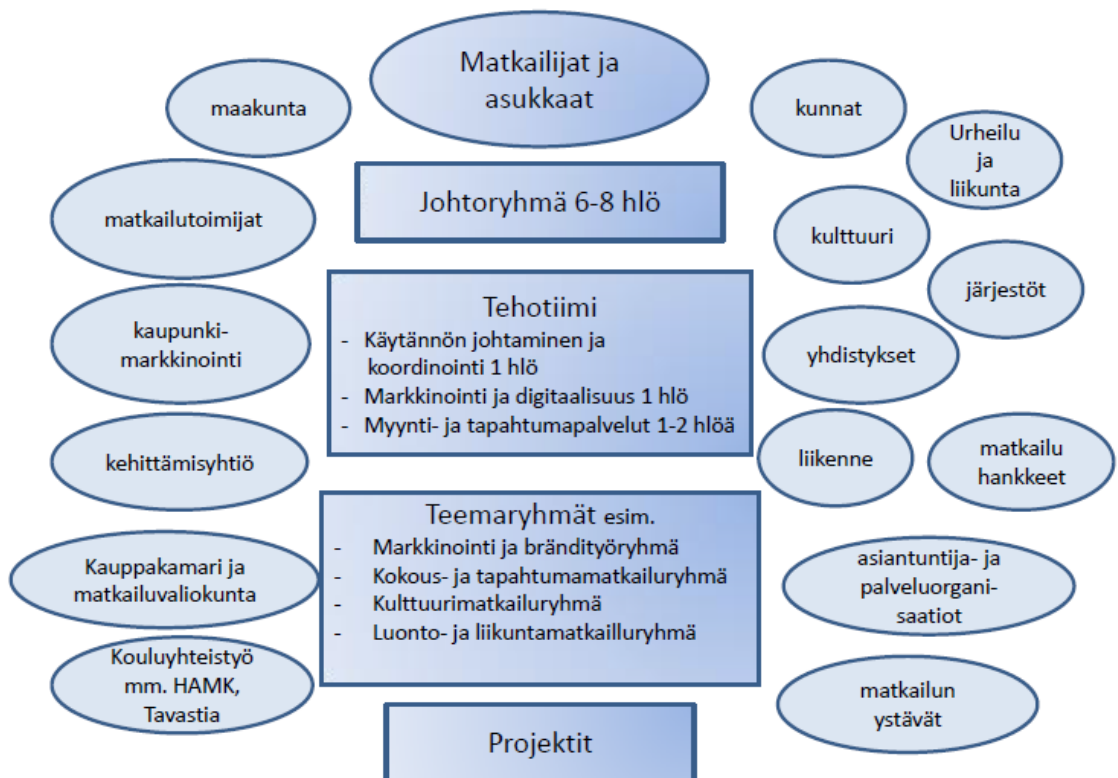
- alueen ja verkoston tunnettuuden kasvattaminen ja arvon yhteistuottaminen
- strategian mukainen markkinointiviestintä
- digitaalisuus, asiakaslähtöisyys ja kansainvälisyys huomioiden
- aidot kokemukset, paikallisuus, valveutunut matkailu ja itsensä haastaminen

4. Varmista helppo ostettavuus!

- kilpailukykyinen, laadukas ja asiakaslähtöinen tuotetarjonta
- palvelut ja tuotteet selkeästi esillä ja ostettavissa niin kansainvälisesti kuin kotimaassa
- palvelujen paketointi (Professional congress organizer PCO-palvelut)
- henkilökohtainen myyntityö (isommat kokoukset ja tapahtumat)
- muita seutuja paremmat yhteistuotteet
- palvelujen laadunvarmistus / yhteiset laatukriteerit

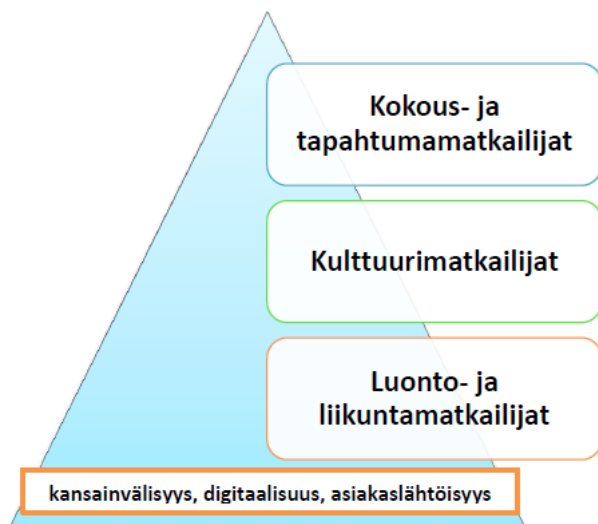
Hämeenlinnan seudun matkailuyhteistyön klusterimalli:

Organisaation muodostuu matkailun asiantuntijaryhmästä, joka koostuu toimintaa ohjaavasta johtoryhmästä, käytännön koordinoinnista, toimeenpanosta ja toiminnoista vastaavasta Tehotiimistä sekä strategisten kumppaneiden muodostamista Teemaryhmistä ja niiden Projekteista. Lisäksi klusteria ympäröi joukko muita matkailuun olennaisena osana liittyviä toimijoita, jotka ovat jollain tavalla sidoksissa toisiinsa.



Asiakasryhmät:

Seudulle tärkeimmiksi asiakasryhmiksi määriteltiin kokous- ja tapahtumamatkailijat, kulttuuri- sekä luonto- ja liikuntamatkailijat. Kaikissa asiakasryhmissä on oleellista huomioida kansainvälisyys, digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys. Kokous- ja tapahtumamatkailun osalta tärkeimmäksi kohderyhmäksi koettiin kotimaiset b2b-asiakkaat, kulttuuri-, luonto- ja liikuntamatkailun osalta nähtiin tulevaisuuden kasvun tulevan kansainvälisiltä markkinoilta b2c-asiakkaista.



Roadmap - matkailuorganisaation perustamisen askelmerkit:

1. askel: Kartoita potentiaaliset kumppanit ja muodosta verkostoaiho.
2. askel: Määrittele verkostostrategia, yhteiset pelisäännöt ja hyöty.
3. askel: Määrittele tarvittavat taloudelliset panostukset ja resurssi.
4. askel: Aikatauluta, tee työnjako ja määrittele työtavat.
5. askel: Selkeytä ja konkretisoi oma liiketoimintasuunnitelma.
6. askel: Valmistele yhtiön perustaminen.
7. askel: Laadi liiketoimintasuunnitelma ja määrittele yhtiöjärjestys.
8. askel: Tarkenna liikeidea.
9. askel: Laadi suunnitelma toimialan strategikehitykselle & asukkaiden osallistamiselle yhteistyöhön.
10. askel: Perusta yhteisyrittäjä ja tee tarvittavat sopimukset.

Yhteistyömallin toteutettavuuden arviointi:

Vahvuudet: <ul style="list-style-type: none">- yhdessä ollaan enemmän "vaikuttavuus"- yhteistyön koordinointi- matkailun kasvot ja yhteystaho- toimija, joka pitää elinkeinon "puolta"- yksittäisen toimijan mahdollisuus päästä mukaan isompiin kokonaisuuksiin- yhteiset laatukriteerit- liiketoimintalähtöinen matkailuorganisaatio- mahdollisuus päätöksiin ja sitä seuraavaan toimintaan "omistajaohjaus"- avoin toiminta ja viestintä- kevyt ja ketterä organisaatio- sitoutuminen tekemisen kautta- riskin jakaminen- osaaminen kaikkien käyttöön- päällekkäisen työn väheneminen, selkeä työnjako	Heikkoudet: <ul style="list-style-type: none">- rahoitusta ei ole tarkennettu- yritys- ja kuntarahoituksen saataavuudesta ei ole varmuutta- pienet resurssit- kunnalliselta puolelta tuleva hitaus ja byrokraattisuus -> yrittäjien turhautuminen- kyky tehdä yhdessä päätöksiä- henkilöityminen- pienien pääsy mukaan päätöksentekoon- vanhat "kaunat" ja niistä eroon pääseminen, luottamuksen puute- ei nähdä / kyetä tarkentamaan hyötyjä- kaupungin yhtiöiden roolijaon ja tehtävien epäselvyys- tavoitteiden ristiriitaisuus
Mahdollisuudet: <ul style="list-style-type: none">- keskustelu aloitettu, suuntaviivat ja tavoitteet selvitetty- yhteisen näyn ja brändin rakentuminen- "me-hengen" ja yhteisen tahtotilan löytyminen- vahvan, matkailua koordinoivan alueorganisaation syntyminen ja sitä kautta seudulle suuntautuvat matkailun helpottuminen- asukkaiden sitouttaminen mukaan kehittämistyöhön ja toimintaan ja sitä kautta palveluiden syntyminen- kumppanuuksien rakentaminen- yrittäjien todellinen mahdollisuus päästä vaikuttamaan toimintoihin omalla aktiivisuudellaan- verkostomainen toimintatapa, suorat hyödyt yrittäjille- luottamuksen rakentuminen tekemisen kautta- ristiin myynti ja yhteiset tuotteet = lisämyynti- pienet resurssit tehokkaasti käyttöön & yhdistetyt voimavarat = kustannussäästöt- monipuolinen tarjonta- kv-markkinoiden avautuminen	Uhat: <ul style="list-style-type: none">- rahoituksen riittävyys- ihmiset toimijoiden takana, löytyykö todellinen konsensus- heterogeeninen joukko toimijoita- saadaanko riittävää määrää yrityksiä mukaan toimintaan- näköalattomuus, strategian puuttuminen- löydetäänkö yhteisen brändin ydin- heikko vuorovaikutus- omistaminen ja päätöksenteko- sitoutumisen ja pitkäjänteisyyden puute- osaamisen puuttuminen, virherekrytoinnit / väärät ihmiset väärillä paikoilla- ei saada asukkaita sitoutettua mukaan kehittämistyöhön- epärealistiset odotukset vrt. pieni organisaatio- toiminnan lyhytjänteisyys, ei malteta odottaa tuloksia- ei löydetä todellista yhteistyötä- omistajaohjaus löyhää- ei nähdä toiminnan muutoksen välttämättömyyttä- yhteistoiminnan säännöt eivät ole kaikille selvät

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda tiiviissä yhteistyössä Hämeenlinnan seudun matkailuyrittäjien kanssa matkailun uusi yhteistyömalli, tapa toimia. Työn liikkeellepaneva voima oli käytännön ongelma: organisoidun matkailuyhteistyön puuttuminen seudulta. Syntyneen mallin tavoitteena on lisätä ja helpottaa seudulle suuntautuvaa matkailua sekä strategisella että operatiivisella tasolla ja sitä kautta mahdollistaa kannattava liiketoiminta, kasvu ja kehitys alueella toimiville yrityksille. Työn avulla pyrittiin vastaamaan kysymyksen: minkälainen tulevaisuuden yhteistyömalli motivoi yrittäjää (sitoutuminen) ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Lisäksi kehittämistyön avulla pyrittiin vahvistamaan työn koordinoijan omaa projekti- ja kehittämistyön osaamista sekä taitoa ohjata ja ymmärtää verkostomaista toimintaa.

Tutkimuskontekstina oli työn alkuvaiheessa seudun matkailuyrittäjät, jotka muodostivat työtä ohjaavan verkostoaihion. Työn edetessä tuli kuitenkin selväksi, että yhteistyötä julkisen tahon kanssa tarvitaan ja sillä tulee olla rooli osana yhteistyöverkosta. Tätä päätelmää tuki kehittämistyön aikana kerrytetty ymmärrys asiasta sekä kaupungin oma tahtotila, kun helmikuussa 2018 Hämeenlinnan kaupunki käynnisti matkailuohjelman valmistelutyön, joka valmistuu kesäkuussa 2018. Ohjelmatyön tavoitteena on antaa suuntaviivat ja määritellä tarvittavat panostukset matkailuelinkeinon nostamiseksi seudulla elinvoimaveturiksi ja vientitulojen tuojaksi. Ohjelmatyön käynnistyminen samanaikaisesti tämän kehittämistyön kanssa suuntasi myös tätä työtä uudelleen ja antoi aivan uusia mahdollisuuksia yhteistyömallin kehittämiseen ja resursointiin. Uskon, että työn lopputulos olisi ollut huomattavasti pienimuotoisempi, ilman kaupungin sitoutumista yhteiseen tahtotilaan matkailun edistämiseksi ja tulevaisuuden resursoijaksi.

Tämän kehittämistyön pohjalta voidaan todeta, että organisoitua matkailuyhteistyötä tarvitaan, jotta Hämeenlinnan seutu voi kehittyä ja kasvaa yhdeksi kiinnostavimmista matkailualueista Suomessa. Tätä päätelmää tuki kehittämistyössä mukana olleiden yrittäjien ja kaupungin yhteinen näkemys seudullisen matkailuorganisaation tarpeesta ja siitä, että asiaan ollaan nyt valmiita panostamaan myös omaa aikaa, rahaa ja osaamista. Matkailuorganisaatiolle perinteisesti kuuluvien tehtävien, kuten yhteistyön koordinointi, markkinointi- ja strategiatyön toteuttaminen sekä resurssien yhteensovittaminen, koettiin hankalaksi ilman yhteistyötä koordinoivaa toimijaa. Viimeisten vuosien aikainen notkahdus alueellisissa matkailuvertailuissa ja tätä kautta myös matkailutuloissa on aikaansaanut sen, että tarve yhteistyölle on ilmeinen. Näin aika tälle kehittämistyölle ja yhteistyömallin toteuttamiselle on samalla otollinen.

Yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä muodostui yhteisen tahtotilan ja ”näyn” löytyminen strategia- ja brändityön avulla. Tällä hetkellä menestyjiin kuuluvan Lapin avain menestykseen on ollut yhteisen Lappi-brändin ja strategian luominen ja tätä kautta yhteisen tahtotilan syntyminen. Lapin identiteetin nostaminen on ollut kärsivällistä ja pitkäjänteistä työtä, jolle on annettu aikaa ja ymmärretty, että menestyäkseen on tehtävä valintoja ja kyettävä tekemään ne yhdessä. Lappi-brändin kehittämishankkeesta vastannut Inkeri Starry (Lapin liitto 2012) muistuttaa, että alueellisen kilpailukyvyn vahvistaminen edellyttää yhteisen kaikkia toimialoja ja asukkaita koskevan, omille arvoille perustuvan tulevaisuuskuvan luomista ja sitä tukevia tekoja sekä avointa ja yhtenäistä viestintää.

Tässä kohtaa myös Kanta-Hämeen maakunnan on ensiarvoisen tärkeää suoristaa rivit, yhdistää voimavarat ja lähteä päämäärätietoisesti sekä avoimesti hakemaan yhteistä, kaikkia elinkeinoja koskettavaa tahtotilaa ja suuntaa. Tämä tapahtuu yhteisen brändityön kautta, jonka aikana määritellään tavoitemielikuva ja asiat, joilla Kanta-Häme aikoo tulevaisuudessa erottua muista. Tähän brändityöhön tulee osallistaa ja sitouttaa eri toimialat sekä kunnat, asukkaat ja siellä toimivat yritykset, yhdistykset ja muut organisaatiot, jotta sen takana voivat seisoa kaikki. Kaikkien tulee voida olla ylpeitä maakunnastaan, toimia yhteisen edun nimiin ja näin pyrkiä vahvistamaan positiivista vetovoimaa ja mainetta sekä sitä kautta syntyvää uutta kasvua ja potentiaalia. Samalla tämä vahvistaa paikallista identiteettiä, lisää viihtyvyyttä ja osallistaa asukkaat yhteiseen kehittämiseen. Tässä brändityössä Hämeen liitto voi toimia koordinoivana ja toimeenpanevana tahona, mutta tulevilla matkailuorganisaatiolla tulee olla tärkeä rooli oman elinkeinon puolestapuhujana ja asiantuntijana. Brändityön tavoitteena tulee olla alueen identiteetin vahvistaminen, kilpailukyvyn varmistaminen ja sitä kautta kasvun takaaminen erityisesti kansainvälisiltä markkinoilta. Inkisen ja Pietarilan (2011, 233) mukaan usein paras ja nopein tie profiloitua valtakunnallisesti on tehdä pienikin läpimurto kansainvälisellä areenalla.

Tämän kehittämistyön aikana syntyi yhteinen käsitys siitä, että yhteistyömallin jalkauttamiseksi käytäntöön tulee seudulle perustaa avoin, ketterä ja kevytrakenteinen matkailuorganisaatio, joka hyödyntää toiminnassaan verkostomaista toimintatapaa. Organisaation yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on koordinoida sekä johtaa matkailuyhteistyötä seudulla ja vahvistaa yhteistä tahtotilaa ja avointa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Näin ollen organisaation osaamisen tulee perustua vahvasti myös verkostojen rakentamiseen ja johtamiseen. Tavoitteena tulee olla tiiviin, tavoitteellisen ja tunnistettavissa olevan toiminnan luominen, jossa yhteistyö on oppivaa ja ristiriitoja hallitsevaan. Tämä on varmasti yksi menestyksen kriittisimmistä tekijöistä ja vaatii avointa keskustelua, yhteistä tekemistä ja sitä kautta luottamuksen syntymistä.

Jotta yhteistyö voi onnistua, vaatii se selkeää strategista suunnittelua sekä sisäisistä että toimialaa eteenpäin vievistä toimintatavoista ja tavoitteista. Tämä nähtiin myös tässä työssä yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä tulevaisuuden matkailuorganisaatiolle. Organisaation tulee toimia seudullisen, alaa eteenpäin vievän matkailu- ja palvelustrategiatyön käynnistäjänä, koordinoijana, toimeenpanijana ja seuraajana. Tästä työstä voidaan käyttää myös nimitystä Hämeenlinnan seudun matkailun masterplan. Työn tavoitteena tulee olla matkailun asemointi yhdeksi Hämeenlinnan seudun kärkielinkeinoista ja määritellä toimenpiteet, joilla tähän päästään.

Hämeenlinnan seudun matkailun masterplan-työ toimii luontevana jatkona Hämeen liiton vuoden 2018 aikana työstämälle, koko maakuntaa koskevalle matkailustrategiatyölle, joka antaa suuntaviivat koko maakunnan yhteiselle kehittämiselle, uusien yritysten ja työpaikkojen edistämiseksi sekä toimialan kasvulle erityisesti kansainvälisiltä markkinoilta. Hämeenlinnan seudun matkailun masterplanin tulee pohjautua tähän strategiaan, huomioiden oman alueen vahvuudet ja mahdollisuudet. Kehittämisen visio ja teemat tulee pohjautua omiin, aitoihin ja olemassa oleviin vahvuuksiin, joita rohkeasti lähdetään viemään eteenpäin.

Jotta tulevaisuuden kasvu ja kehittyminen ovat mitattavissa, tulee matkailun masterplan-työn kanssa samanaikaisesti määritellä lähtötaso, tavoitteet ja näitä kuvaavat mittarit. Näin halutut asiat voidaan numeerisesti osoittaa ja tarvittavat suunnanmuutokset konkreettisesti esittää. Numeeriset ja mitattavat asiat toimivat usein uskottavampi perusteluina esimerkiksi yhteistyökumppaneiden ja rahoittajien suuntaa. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi yöpymismäärien kehitys, kansainväliset asiakasmäärät, kongressien ja tapahtumien määrällinen volyyymi, matkailun aluetaloudelliset vaikutukset, asiakastyytyväisyys ja suositteluhaluus. Samanaikaisesti nykytilan arvioinnin kanssa tulee toteuttaa ennakointia, jonka tehtävänä on rakentaa siltaa nykyisyyden ja tulevaisuuden välille. Ennakoinnin avulla pyritään arvioimaan missä olemme nyt, mitä voi tapahtua tulevaisuudessa ja tämän pohjalta tehdä käytännön päätöksiä ja ohjeistuksia tulevaisuuden suhteen. (Kai-vo-oja 2011, 65.)

Tulevaisuuden yhteistyöorganisaation yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi koettiin myös alueen matkailullisesta markkinaorientaatiosta vastaaminen. Tähän liittyy vahvasti palvelujen paketointi, laadunvarmistus sekä markkinointiviestintä. Tässä kohtaa tulee arvioida ja selvittää kaupunkikonsernin eri toimijoiden rooleja ja vastuita; voisiko esimerkiksi tällä hetkellä brändimarkkinoinnista vastaava elinkeinoyhtiö hoitaa tulevaisuudessa osan ylätason matkailumarkkinoinnista ja siihen liittyvästä suunnittelusta, tutkimuksesta ja segmentoin-

nista ja toimia samalla Hämeenlinnan seudun virallisena markkinointi- ja viestintäalana? Heidän tehtävänään olisi huolehtia siitä, että Hämeenlinnan seutu näkyy, kuuluu ja kiinnostaa matkakohteena, asuinpaikkana ja yritysten sijoittumispaikkana. Tämä tehtäisiin matkailuelinkeinon osalta tiiviissä yhteistyössä matkailuorganisaation kanssa.

Mikäli ylätasen brändimarkkinoinnista tulee vastaamaan kaupungin elinkeino-yhtiö, jäisi matkailuorganisaatiolla enemmän voimavaroja ja resursseja kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden tekemiseen, palvelujen kehittämiseen, paketointiin ja laadun varmistamiseen valitut kohderyhmät huomioiden. Tässä tulisi huomioida erityisesti digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet, asiakaslähtöisyys, aidot kokemukset ja kansainvälisyys. Tällä yhteismallilla säästettäisiin resursseja yhdistämällä voimavaroja. Uskon, että tämä toimintamalli on mahdollinen, jos työnjako on selkeä, visio yhteinen ja yhteistyö perustuu luottamukseen ja toisen kunnioittamiseen.

Yhteistyöorganisaation alkuvaiheen tehtäviin tulee kuulua myös seudun myynti- ja tapahtumapalveluiden järjestäminen sekä siihen liittyvän palvelustrategian muodostaminen. Kokous- ja tapahtumamyynnin kasvu Suomessa on ollut viimeisen kahden vuoden aikana vahvaa, ja kasvun uskotaan jatkuvan. Tätä ajatusta tukee Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n helmi-maaliskuussa 2018 kongressi- ja tapahtumatoimialan yrityksille tekemä kysely, joka vahvistaa osallistujien kasvun edellisvuoteen olleen noin 15 prosenttia. Vuonna 2017 tapahtumien ja kokousten liikevaihto on lisäksi kasvanut edellisvuodesta lähes 12 prosenttia ollen vuonna 2017 noin 260 miljoonaa euroa. Lähes 80 prosenttia vastanneista yrityksistä arvioi, että kokous- ja tapahtumamyyni tulee edelleen kasvamaan. (Congress Network Finland ry 2018.)

Tässä kehityksessä myös Hämeenlinnan seudun tulee pysyä mukana, ja tämä tapahtuu panostamalla kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden kokonaisvaltaiseen palveluun ja tapahtumien aktiiviseen myyntiin ja markkinointiin. Palvelustrategian avulla tulee määritellä toimintamalli ja tarvittavat resurssit, joiden avulla Hämeenlinnan seutu pysyy kilpailussa mukana ja näyttäytyy tapahtumille monipuolisena ja kiinnostavana kohdealueena. Alueen tulee kyetä tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin kohdennettuja, kokonaisvaltaisia ja laadukkaita palveluja ja näin varmistaa tyytyväinen asiakas, joka tulee uudelleen. Tässä palvelussa asenne ja osaaminen ratkaisevat.

Haasteiksi seudullisessa matkailutoiminnassa näen päällekkäiset toiminnot ja sekavan työnjaon eri toimijoiden kesken. Uskon, että maakunnallisen strategiatyön ja seudullisen masterplan-työn kanssa samanaikaisesti ja luontevasti muodostuu myös eri toimijoiden työnjako ja roolitus. Tätä edesauttaa muodostettavan yhteistyöorganisaation tehtävien ja tavoitteiden tarkentaminen sekä strategia- ja masterplan-työn aikainen avoin keskustelu ja

vuoropuhelu. Muina haasteina näen kohtalaisen pienet resurssit, heterogeenisen joukon toimijoita ja siitä syntyvän tavoitteiden ristiriitaisuuden sekä kyvyttömyyden tehdä yhteisiä päätöksiä ja nähdä yhteistyöstä syntyviä pitkän aikavälin hyötyjä. Mielestäni nämä haasteet ovat voitettavissa, määrittelemällä riittävän tarkasti yhteistyön verkostostrategia, pelisäännöt, tahtotila ja tavoitteet. Tähän on ymmärrettävä käyttää työn alkuvaiheessa riittävä määrä aikaa, jotta tulevaisuuden ristiriidoilta vältyttäisiin. Myös julkisen tahon tulee kyetä sitoutumaan pitkäjänteiseen ja systemaattiseen toiminnan kehittämiseen. Työ ei voi perustua epävarmuuteen toiminnan jatkuvuudesta ja tätä kautta sitoutumisen puuttumiseen.

Verkostoyhteistyön rakentaminen vaatii myös yhteistä visiota ja yhteisen hyödyn näkemistä. Rohkeat visiot ovat tärkeitä yhteistyön motivointinäkökulmasta, ja visiot toimivat usein myös toiminnan resursseina. Jos visiota ei ole yhteisesti määritelty, sitä ei usein myöskään koeta omaksi tai tavoittelemisen arvoiseksi, ja näin ollen se ei toteudu. Siksi yhteistyön motivoijana tulee olla yhteisesti määritellyt tavoitteet sekä yhteistyölle että muulle toiminnalle. Kehittämistyön aikana toteutetut haastattelut osoittivat, että oman hyödyn näkeminen sitouttaa ja motivoi toimintaan. Usein tämä hyöty nähdään konkreettisena kauppana, mutta jokaisen toimijan tulisi pyrkiä näkemään myös yhteisesti saatavilla oleva hyöty ja sitoutua näin pitkäjänteisempään toimintaan. Usein suora hyöty itselle ei ole mitattavissa saman vuoden aikana, mutta yhteinen tekeminen synnyttää kokemuksia ja johtaa tyytyväisyyteen yhteistyötä kohtaan. Sitoutumisen kannalta tärkeää on pyrkiä löytämään sellainen toiminnan taso, jossa jokainen kokee omalla tavallaan hyötyvänsä.

Björkin (2017, 142-147) mukaan matkailun yhteistyöorganisaatiolla tulee olla tänä päivänä keskeinen rooli myös paikallisten asukkaiden hyvinvoinnin edistämässä ja osallistamisessa matkailun kehittämistyöhön. Tämän koen itse myös tärkeäksi osaksi tulevan organisaation tehtäviä, vaikkei sitä yrittäjien keskuudessa vielä osattu kovin laajalti tunnistaa. Osallistamisella ja sitouttamisella tarkoitan tässä yhteydessä nimenomaan mahdollisuutta osallistua ideointiin, strategioiden laatimiseen ja suunniteltujen konseptien kommentointiin. Uskon, että kun asioita ollaan oltu itse laatimassa, on niihin parempi mahdollisuus myös sitoutua. Osallistaminen voi toimia myös siten, että asukkaille tarjotaan mahdollisuus ja foorumi toimia matkailijoiden paikallisoppaina tai vinkkaajina digitaalisesti. Näin myös matkailijat saavat todellisia kokemuksia aidosta asioista ja paikalliset sitoutuvat yhteiseen hyvään, joka vahvistaa me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta.

Koen, että tämä työ ei olisi voinut osua parempaan hetkeen. Tarve tälle kehittämistyölle oli ilmeinen, ja se omalta osaltaan helpotti myös työn eteenpäin viemistä sekä toimijoiden sitouttamista kehittämistyöhön. Uutta näkökulmaa kunnan palveluiden kehittämiseen toi palvelumuotoilu, jonka rooli yhteiskuntarakenteiden uudistajana ja kehittäjänä tulee enti-

sestään vahvistumaan. Tämä on luontaista, kun palveluja pyritään kehittämään entistä kustannustehokkaammin ja käyttäjälähtöisemmin. Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu tarjosi tälle työlle osallistavan tavan sitouttaa toimijat yhteistyömallin systemaattiseen kehittämiseen ja antoi tarvittavaa pohjaa mallin rakentamiseen. Uskon, että näin toteutettuna syntynyt yhteistyömalli on aidosti toimijoiden näköinen ja näin myös toteuttamiskelpoinen, kun siihen voidaan sitoutua.

Mallin lopullista toteutettavuutta, rahoitusta ja juridista muotoa arvioi vielä erikseen Hämeenlinnan kaupungin matkailuohjelmatyön ohjausryhmä, joka antaa ehdotuksen jatko-työstä kesäkuussa 2018 oman työnsä pohjalta. Uskon, että tämä työ tarjoaa omalta osaltaan tarvittavaa näkemystä ja pohjaa jatkosuunnittelulle, sekä sitä seuraavalle poliittiselle päätöksenteolle. Tässä kohtaa tulee kuitenkin huomioida, että mallin lopulliseen muotoon tulee vaikuttamaan myös sellaisia asioita, joita ei tässä työssä ole voitu vielä huomioida. Tällaisia asioita ovat mm. kaupungin tulevaisuudensuunnitelmat omasta konsernirakenteesta sekä omistuspohjista eri yhtiöihin.

Lähestymistapana verkostokäsite ja matkailualueen yhteistyöorganisaation rooli ja tehtävät antoivat tarvittavaa tukea mallin rakentamiseen ja tulevien suuntaviivojen määrittelymiseen. Aikataulullisesti tämän työn toteuttamiseen meni aikaa noin 5 kuukautta, ja tässä ajassa saatiin peruslähtökohdat luotua ja yhteinen vuoropuhelu käynnistettyä. Työn ensimmäisessä vaiheessa toteutettu tavoitteiden ja tehtävien arviointi saatiin perusteellisesti ideoitua ja konkretisoitua. Työn toisessa vaiheessa ideoitu organisoituminen olisi voinut vaatia vielä toisen työpaja -päivän yhdessä yrittäjien kanssa, mutta tätä ei ehditty aikataulullisista syistä sellaisenaan toteuttaa. Organisoitumisen ideointi ja konkretisointi -vaihetta tuki kuitenkin mahdollisuus esitellä alustavaa suunnitelmaa yrittäjille Digitrail-hankkeen koulutuspäivän aikana sekä samalla kertaa yrittäjien kanssa muodostettu alueellisen organisoitumisen swot-analyysi. Vahvan tuen toimintamallin suunnittelulle antoi myös Hämeenlinnan kaupungin matkailuohjelmatyön kehittämistyöryhmä, jonka kanssa muodostui avoin ja luottamuksellinen vuoropuhelu kehittämistyön aikana.

Suurin vaikuttava tekijä tämän yhteistyömallin tulevaisuuden onnistumiselle on kuitenkin ihmiset. Olennaista on ymmärtää, että viime kädessä yhteistyötä tekevät juuri ihmiset eivätkä kasvottomat organisaatiot. Yhteistyöverkoston rakentaminen vaatii luottamusta, avointa vuorovaikutusta, kumppanien arvostusta ja yhteisen tekemisen kautta syntyvää toisiinsa sitoutumista. Mikäli onnistutaan yhdessä luomaan voimaannuttava luovuuden ilmapiiri, hyödyntämään luovaa ongelmanratkaisukykyä eri toimijoiden välillä, ponnistelemaan yhdessä paremman kokonaistarjonnan aikaansaamiseksi, jonka avulla kyetään suoraan toimintaan alueen hyväksi, on jo onnistuttu.

Kehittämistyön koordinoijana koen oppineeni valtavasti tämän prosessin aikana. Tärkeimmiksi asioiksi näen palvelumuotoiluprosessin tuloksekkaan läpiviemisen, tiedon tuottamisen järjestelmällisesti ja analyyttisesti tehdyn työn ja teorian pohjalta mutta ennen kaikkea kyvyn synnyttää luottamusta eri toimijoissa ja näin mahdollistaa aidon vuoropuhelun ja sitoutumisen osaksi yhteistyöverkosta. Palkitsevimpana tunteena koen jo nyt mahdollisuuden olla osana luomassa jotain uutta, joka voi onnistuessaan synnyttää aivan uuden aikakauden Hämeenlinnan seudun ja koko Kanta-Hämeen matkailullisessa kehittämisessä yhdeksi vetovoimaisimmista matkailualueista Suomessa. Tässä kehittämissä työssä tulee olla mukana kaikkien toimijoiden, asukkaiden ja matkailijoiden, ja sen tulee synnyttää onnellisuutta. Tätä yhteistyötä ja tunnetta kuvaamaan työstin tämän työn sloganin: My Happy Häme.



Lähteet

Anttiroiko, A-V. 2010. Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoinnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 33/2010. Luettavissa:

http://www.uta.fi/jkk/sente/english/index/hallintainnovaatiot_hallintateoreettinen.pdf. Luettu: 2.4.2018.

Björk, P. 2017. Matkakohteen yhteistyöorganisaatio (DMO). Teoksessa Edelheim, J, & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet 142-127. Rovaniemi. Luettavissa:

https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainkaasitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 22.3.2018.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S., Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Edita Oyj. Helsinki.

Congress Network Finland ry 2018. Tapahtuma- ja kokousmyynnistä ensi kertaa kattavaa tietoa – osallistujamäärät kovassa kasvussa. Luettavissa: <http://cnf-ry.fi/ajankohtaista/tapahtuma-ja-kokousmyynnista-ensi-kertaa-kattavaa-tietoa-osallistujamaarat-kovassa-kasvussa/>.

Luettu: 19.5.2018

Crouch, G. I. & Ritchie J. R. B. 1999. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. Journal of Business Research 44, 137-152. Univerisity of Calgary. Calgary, Alberta, Canada. Luettavissa:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296397001963?via%3Dihub>.

Luettu: 7.2.2018.

Design Kit 2018. Frame Your Design Challenge. Luettavissa:

<http://www.designkit.org/methods/60>. Luettu: 30.1.2018.

European Cities Marketing 2017. Time for Destination Marketing Management Organisations? Luettavissa: <https://www.europeancitiesmarketing.com/time-destination-marketing-management-organisations/>.

Luettu: 6.3.2018.

Haanpää, M. 2017. Tapahtumamatkailu. Teoksessa Edelheim, J, & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet 120-124. Rovaniemi. Luettavissa:

https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainkaasitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 22.3.2018.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Prisma Oy. Helsinki.

Helsinki Marketing Oy 2018. Yhteystiedot. Luettavissa:
<https://www.myhelsinki.fi/fi/yhteystiedot>. Luettu: 2.4.2018.

Hovi, T. 2017. Kulttuurimatkailu. Teoksessa Edelheim, J, & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet 64-69. Rovaniemi. Luettavissa:
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainkaasitteen_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 23.3.2018.

Hämeenlinnan kaupunki 2018. Strategia ja kehittäminen.
Luettavissa: <http://www.hameenlinna.fi/Paatoksenteke-ja-talous/Strategia/>
Luettu: 1.5.2018.

Hämeenlinnan kaupunki 2018. Valtuustoaloite matkailuelinkeinon edistämiseksi – Pekka Arvio ym. Luettavissa:
<http://www.hameenlinna.fi/pages/37431181/KH%202.10.2017%20§%20429.pdf>. Luettu: 26.1.2018.

Hänninen, J. 2009. Perustamisprosessi ja toimiva liikeidea. Teoksessa Hiltunen, M., Hänninen, J., Ossa, J., Pättiniemi, P., Pötry, J., Tainio, J. & Troberg, E. Henkilöstöomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen, s. 35-53. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Inkinen, S. & Pietarila, J. 2011. Verkostot, valinnat ja rohkea toiminta. Näkökulmia systeemiseen innovaatiotoimintaan ja dynaamiseen aluekehitykseen. Teoksessa Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.). Sanoja ja tekoja: dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia, s. 225-260. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.

Kaivo-oja, J. 2011. Uusi ennakoiva aluekehitys. Teoksessa Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.). Sanoja ja tekoja: dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia, s. 63-110. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kauppila, P. 2014. Matkailu aluekehityksen välineenä: Kuusamon matkailun alueellistoiminnallinen malli. Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy. Kuusamo. Luettavissa: http://www.kuusamo.fi/sites/default/files/tutkimus_matkailu_aluekehityksen_valineena.pdf. Luettu: 6.2.2018.

Koivula, E. & Saastamoinen, O. 2005. Näkökulmia luontomatkailuun ja sen tulevaisuuteen. Joensuun Yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta. Joensuu. Luettavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-725-4/urn_isbn_952-458-725-4.pdf. Luettu: 25.3.2018.

Komppula, R. 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon - tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin Yliopistopaino. Rovaniemi.

Komppula, R. 2014. Tourism Management. The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. University of Eastern Finland. Joensuu. Luettavissa: <https://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/TESTGU326/1-s2.0-S0261517713001398-main.pdf>. Luettu: 6.2.2018.

Kuopio-Tahko Markkinointi Oy 2018. Yhteismarkkinointi. Luettavissa: <http://www.kuopiotahko.fi/tahko/tahko/yhteismarkkinointi/>. Luettu: 2.4.2018.

Lahti Region Oy. Yhteystiedot Lahden seutu – Lahti Region Oy. Luettavissa: <http://visitlahti.fi/yhteystiedot>. Luettu: 2.4.2018.

Lapin liitto 2012. Lappi-brändi. Luettavissa: <http://www.lappi.fi/lappi-brandi/tavoitemielikuva>. Luettu: 9.5.2018.

Mikkola, K. 18.4.2018. Yrittäjä. Aluetason ja yritysverkoston liiketoimintamallit ja myyntiratkaisut. Sähköinen liiketoiminta Suomi Oy. Seminaariesitys. Hämeenlinna.

Moilanen, T. 15.9.2017. Yliopettaja. Service design palvelumuotoilu. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali. Helsinki.

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical access to an evolving field. Lontoo. Luettavissa: <http://www.stefan-moritz.com/#book>. Luettu: 29.1.2018.

- Morrison, Alastair M. 2013. Marketing and Managing Tourism Destination. Routledge. Abingdon, Oxon
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Edita Prisma Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilainen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Pesonen, J. 2017. Matkailun liiketoiminta. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet, s. 125-132. Lapland University Press. Rovaniemi. Luettavissa: <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63093>. Luettu: 30.1.2018.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoomaa. WSOY. Helsinki.
- Porter. M. E. 2002. Location, Clusters, and Company Strategy. Teoksessa Clark, G., Feldman, M. & Gertler, M. (edited). The Oxford Handbook of Economic Geography, s. 254-256. Oxford University press. Oxford New York. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=TzZ_oByXYhkC&oi=fnd&pg=PA253&dq=Porter,+M.+E.+\(2000\).+Location,+competition+and+economic+development:+Local+clusters+in+a+global+economy&ots=x4r7tPXFkj&sig=rKA7NNQvFs9CwCykAAUKHdiHLCY&redir_e_sc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=TzZ_oByXYhkC&oi=fnd&pg=PA253&dq=Porter,+M.+E.+(2000).+Location,+competition+and+economic+development:+Local+clusters+in+a+global+economy&ots=x4r7tPXFkj&sig=rKA7NNQvFs9CwCykAAUKHdiHLCY&redir_e_sc=y#v=onepage&q&f=false). Luettu: 6.2.2018.
- Ritalahti, J. & Holmberg, E. 2017. Matkailukeskus. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet, s. 51. Lapland University Press. Rovaniemi. Luettavissa: <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63093>. Luettu: 7.2.2018.
- Suomen Tilastokeskus 2017. Majoitustilasto 2016. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/matk/2016/matk_2016_2017-04-27_tie_001_fi.html. Luettu: 25.1.2018.
- Suomen Tilastokeskus 2017. Yöpymiset kaikissa majoitusliikkeissä tammi-joulukuu 2016. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/matk/2016/12/matk_2016_12_2017-02-16_tau_004_fi.html. Luettu 25.1.2018.
- Takala, M. 2.5.2016. Aluekehitysasiantuntija. GoHäme matkailuforum 2.5.2016. Kanta-Hämeen matkailun toimintatapa – kyselyn ja työpajojen tuloksia. Hämeen liitto. Hämeenlinna.

Tampereen Yliopisto, johtamiskorkeakoulu 2016. Hämeenlinnan matkailun tulo- ja työllisyys selvitys. Luettavissa:

http://www.uta.fi/jkk/synergos/palvelututkimus/projektit/matkailutulo_hameenlinna.html.

Luettu: 25.1.2018.

TEM 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhdessä enemmän – kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. TEM raportteja 2/2015. Elinkeino- ja innovaatio-osasto.

Luettavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04>. Luettu: 26.1.2018.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Visit Finland 2018. Koulutuksellinen matkailu. Luettavissa:

<http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat/koulutuksellinen-matkailu/>. Luettu: 22.3.2018.

Visit Finland 2013. Kulttuurimatkailun määritelmä. Luettavissa:

<http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/06/kulttuurimatkailunmaaritelma.pdf>.

Luettu: 23.3.2018.

Visit Finland 2018. Markkinointiteemat ja aluejako. Luettavissa:

<http://www.visitfinland.fi/markkinointi/haastajabrändi/markkinointiteemat-ja-aluejako/>. Luet-

tu: 7.2.2018.

Visit Finland 2016. Matkailulla on yhä suurempi vaikutus Suomen kansantaloudelle.

Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/matkailun-taloudelliset-vaikutukset/>. Luettu: 23.1.2018.

Visit Finland 2016. Matkailun infograafi 2016. Luettavissa: http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/06/Matkailun-infograafi_2016.pdf?dl. Luettu: 24.1.2018.

Visit Finland 2016. Matkailuvuosi 2016. Matkailun suuralueet ja maakunnat.

Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/06/2016-Matkailuvuosi-Matkailun-suuralueet-sekä-maakunnat.pdf?dl>. Luettu: 25.1.2018.

Visit Finland 2016. Suomi – Lonely Planetin kolmanneksi paras matkakohde 2017.

Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/news/suomi-%E2%88%92-lonely-planetin-kolmanneksi-paras-matkakohde-2017/>. Luettu: 23.1.2018.

Visit Finland 2018. Tutkimukset ja tilastot. Luettavissa:

<http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/>. Luettu: 6.5.2018.

Visit Finland 2018. Tuotekehityksen teemat ja niihin liittyvät ohjelmat. Luettavissa:

<http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat/>. Luettu: 22.3.2018.

Visit Finland 2016. Yöpymiset kartalla. Tuoreimmat majoitustilastot ja kehitystrendit.

Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/majoitustilastot/>. Luettu: 24.1.2018.

Liitteet

Liite 1. Yrityshaastattelun runko

Millaisena haastateltava kokee nykyisen tilanteen ja yhteistyöilmapiirinseudulla, onko sitä?

Minkälaisena hän haluaisi sen kokea / onko tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen?

Kokeeko haastateltava yhteistyötä tarvittavan ja jos kokee, niin millaisia toiveita ja tarpeita on?

Mikä on kehittymisen kannalta tärkeää ja mitä voisimme tehdä paremmin?

Miten yrittäjä ymmärtää yhteistyöverkoston käsitteenä?

Kokemuksia yhteistyön osalta, mikä hyvää ja mikä huonoa? Mikä toimii ja mikä ei toimi? Onko jotain esimerkkejä omasta työstä tai muilta seuduilta / aloilta?

Jos ei koe yhteistyötä tarvittavan, niin miksi näin?

Mikä motivoi yhteistyölle?

Minkälaiset asiat sitouttavat toimintaan ja mikä vastaavasti turhauttaa?

Mitkä voisi haastateltavan mielestä olla matkailuyhteistyön tavoitteet ja tehtävät?

Mitä hän pitää tärkeänä kasvun kannalta?

Mitä Hämeenlinnanseudulla tarvitaan juuri nyt, jotta matkailu pääsisi taas vauhtiin?

Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia

Miten toimintamallia tulisi lähteä toteuttamaan, miten yhteistyötä koordinoidaan?

Mikä on haastateltavan unelmatilanne tulevaisuuden yhteistyön osalta?

5 kertaa miksi?

Kesto n. 1 h

Liite 2. Asiantuntijahaastattelun runko

Miten tehdään toimiva matkailun yhteistyömalli? stepit, omat kokemukset?

Mitkä asiat organisoitumiseen vaikuttavat ja mitä pitää ottaa huomioon yhteistyömallia rakentaessa?

Mikä on onnistumisen kannalta oleellista ja miten toimintaan sitoutetaan?

Mitkä seikat johtavat epäonnistumiseen?

Eri toimijoiden tehtävät / työnjako / roolitus? esim. liitto, koulut, kunnat, DMO

Miten organisaation toimintaa tulisi rahoittaa? vrt. julkinen / yksityinen

Yhteenveto: tulevaisuuden yhteistyömalli tiivistettynä

Kesto n. 30 min.